

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**PRIDOBIVANJE KLJUČNEGA KADRA V ORGANIZACIJI
SLOVENSKE ŽELEZNICE**

Ljubljana, junij 2021

NATAŠA MIKANOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nataša Mikanović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Pridobivanje ključnega kadra v organizaciji Slovenske železnice, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Barbaro Grah

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KADROVSKI MANAGEMENT	2
1.1 Kadrovska strategija.....	2
1.2 Ugled podjetja pri zaposlovanju kadrov.....	3
2 PROCES KADROVANJA	4
2.1 Načrtovanje kadrov	4
2.2 Pridobivanje kadrov	5
2.2.1 Problem pridobivanja kadra.....	6
2.2.2 Metode pridobivanja kadrov iz notranjih virov	7
2.2.3 Metode pridobivanja kadrov iz zunanjih virov.....	7
2.3 Selekcioniranje kadrov	8
2.4 Uvajanje kadrov	9
2.5 Zadrževanje kadrov	10
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	11
3.1 Metodologija	11
3.2 Organizacija Slovenske železnice.....	12
3.2.1 Cilji in strateške usmeritve	13
3.2.2 Organizacijska struktura	13
3.2.3 Finančni vidik	14
3.2.4 Kadrovski vidik	14
3.3 Analiza intervjuja.....	16
3.4 Analiza anketnega vprašalnika.....	19
3.5 Priporočila za izboljšavo.....	23
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE.....	28

KAZALO TABEL

Tabela 1: Integracija kadrovske in poslovne strategije podjetja	3
Tabela 2: Pregled dejavnikov, ki vplivajo na načrtovanje kadrov	5
Tabela 3: Izobraževanje zaposlenih po posameznih družbah v skupini SŽ.....	15

KAZALO SLIK

Slika 1: Faze procesa pridobivanja kadrov	6
Slika 2: Selekcijski postopek.....	9
Slika 3: Organizacijska shema skupine Slovenskih železnic	13
Slika 4: Struktura zaposlenih v SŽ d.o.o. glede na spol.....	17
Slika 5: Struktura zaposlenih v SŽ d.o.o. glede na stopnjo izobrazbe	17
Slika 6: Struktura zaposlenih v SŽ d.o.o. glede na starost	18
Slika 7: Oblikovanost strategije upravljanja ključnih kadrov v SŽ d.o.o.	21
Slika 8: Osebni in strokovni razvoj ključnih kadrov v SŽ d.o.o.	22
Slika 9: Sistem nagrajevanja ključnih kadrov v SŽ d.o.o.	22

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Organizacijske enote skupine SŽ d.o.o.	1
Priloga 2: Intervju z vodjo kadrovske službe v SŽ d.o.o.	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik za zaposlene v kadrovski službi SŽ d.o.o.	6

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

D.O.O. – Družba z omejeno odgovornostjo

EBIT – (angl. Earnings Before Interest and Taxes); Poslovni izid iz poslovanja

KIS – Kadrovski informacijski sistem

SŽ – Slovenske železnice

VIT – Vleka in tehnika

ŽGP – Železniško gradbeno podjetje

ŽIP – Železniško invalidno podjetje

UVOD

V današnjem poslovnem svetu je za vsako družbo pomembno, da zaposluje dobro usposobljen kader, ki predstavlja ključen vir konkurenčne prednosti ter s svojim kakovostnim delom prispeva k doseganju zastavljenih ciljev ter posledično dolgoročni uspešnosti podjetja. Izbrano področje raziskovanja zaključnega dela je management, področje pa zajema kadrovanje, v okviru katerega bo glavni poudarek na fazi pridobivanja ključnega kadra v organizaciji Slovenske železnice, ki velja za edinega izvajalca železniškega prometa in upravitelja železniške infrastrukture v Sloveniji. Na podlagi spoznavanja celotne kadrovske službe in njenih glavnih delovnih procesov sem zasledila problem pomanjkanja ključnega kadra, zato se bom v nadaljevanju usmerila v njegovo poglobljeno analizo ter na osnovi pridobljenih podatkov opravila empirično raziskavo.

Namen je ugotoviti, kako v izbranem podjetju pridobivajo ključne kadre in pridobiti vpogled v delovanje kadrovske službe. Glede na to, da se v organizaciji trenutno srečujejo z večjim številom odhodov zaposlenih v pokoj, z naslednjimi leti pa pričakujejo povečanje mladega, visoko izobraženega in talentiranega kadra, želim v svojem delu tudi raziskati in ovrednotiti potencialne možnosti za izboljšavo na tem področju.

Cilj zaključnega dela je preučiti teorijo vezano na pridobivanje ključnega kadra, analizirati dejansko stanje v organizaciji ter na podlagi empirične raziskave nato tvoriti lastna priporočila, vezana na kadrovske del. Na ta način želim skozi obravnavo izbranega problema odgovoriti na naslednja **raziskovalna vprašanja**:

- Kaj je pridobivanje ključnega kadra?
- Kakšna je kadrovska struktura v organizaciji Slovenske železnice?
- Kako poteka pridobivanje ključnega kadra v organizaciji Slovenske železnice?
- Ali družba ključnemu kadru ponuja dovolj možnosti izobraževanja in napredovanja?
- Kakšne so možne izboljšave na izbranem področju v proučevani organizaciji?

Pri izdelavi se bom posluževala različnih metod, in sicer v prvem delu bom uporabila deskriptivno metodo, s katero bom preučevala domačo in tujo strokovno in znanstveno literaturo s področja managementa. V empiričnem delu bom izvedla intervju z vodjo kadrovske službe ter posredovala anketni vprašalnik kadrovskim delavcem. Za pridobitev vseh potrebnih podatkov organizacije bom analizirala tudi prejeto interno dokumentacijo.

Struktura dela bo zasnovana na teoretičnem in empiričnem delu. Teoretični del bo zajemal dve poglavji, namenjenim preučevanju kadrovskega managementa in procesa kadrovanja s petimi fazami. Sledila bo empirična raziskava, ki bo vsebovala metodologijo, predstavitev organizacije, strateških usmeritev, organizacijske strukture, finančnega in kadrovskega vidika ter obstoječe stanje, ki se navezuje na izbrani problem. Z intervjujem in anketnim vprašalnikom bom izvedla raziskavo v organizaciji in svoje rezultate tudi podrobneje interpretirala ter na podlagi vseh ugotovitev podala lastna priporočila za prihodnje rešitve.

1 KADROVSKI MANAGEMENT

Kadrovski viri veljajo za ene izmed najpomembnejših elementov doseganja organizacijskih ciljev, zato mora vodstvo predhodno oblikovati ustrezno poslovno strategijo, s katero bo postavljalo lastne standarde, ohranjalo visok nivo konkurenčnosti in uspešno razvijalo odnose z vsemi sodelujočimi deležniki v poslovnem okolju podjetja. Organiziranost kadrovskega managementa znotraj procesa zaposlovanja ne zajema zgolj sodelovanja z linijskimi vodjami in vrhnjimi managerji, temveč tudi vključuje skrb za celoten razvoj kadrov, ki predstavljajo ključen vir konkurenčne prednosti ter označujejo največji potencial vsake organizacije. Kadri so ljudje, ki s svojim znanjem, kompetencami, sposobnostmi, vrednotami in izkušnjami prispevajo k večji produktivnosti in posledično boljšem poslovanju podjetja, le-to pa je odvisno od pravilnega razvijanja virov, med katerimi so organizacijski, kadrovski, finančni, tržni, raziskovalni in razvojni, storitveni, tehnološki viri in drugi (Florjančič, Bernik & Novak, 2004).

Odločitve na področju kadrovskega managementa so tesno prepletene s strateškimi vprašanji in poslovno vizijo, obenem pa vključujejo usklajevanje kadrovskega načrta z dejavnostmi podjetja ter usmeritev v stabilizacijo tekočega poslovanja. Vloga managerjev se kaže predvsem v viru strokovnega znanja in zagotavljanju ustreznega vedenja vseh delujočih v podjetju, kar dosežejo z visoko motivacijo svojih zaposlenih k opravljanju kakovostnega dela. Z razvojem in vplivom novih tehnologij v okviru zaposlovanja se mora vsako podjetje zavedati, da je potrebno uvajati nova znanja in drugačne načine vodenja ter več poudarka nameniti novim metodam pridobivanja kadrov (Bernik, 2017).

1.1 Kadrovska strategija

Kadri predstavljajo premoženje vsake organizacije, zato mora le-ta pri izvedbi kadrovske strategije poskrbeti za izkoriščanje obstoječih sposobnosti vseh zaposlenih v največji možni meri ter oceniti, kakšne so njihove prednosti in slabosti, v nasprotnem primeru pa lahko napačna izbira izjemno hitro pripelje do neučinkovitosti v opravljanju nalog ter padcu motivacije in zavzetosti zaposlenih. Management mora prepoznati priložnosti v zunanem okolju podjetja z namenom neprestanega izboljševanja procesov v vodenju kadrovskih virov. V organizacijah, kjer je prisotno bistveno večje število zaposlenih, igra dobro oblikovana in edinstvena strategija kadrov ključno vlogo zaradi obširnega zaposlovanja ljudi, premestitev znotraj oddelkov, odhodov v pokoj in drugo (Potišek, 2021).

Kadrovska strategija ima funkcijo gradnje timskega duha kadrov, povezovanja ciljev na temelju vrednot podjetja, optimizacije delovnih procesov ter odgovarja na vprašanje, kako s kadrovskega vidika uresničevati in ohraniti poslovno strategijo v daljšem časovnem obdobju. Učinkovitost upravljanja na strateški ravni je namreč precej odvisna od obsega vključenosti kadrovske funkcije v celoten, kompleksen proces načrtovanja in oblikovanja poslovne strategije. Skozi integracijo obeh strategij, tako kadrovske kot poslovne strategije,

ki sta prikazani v tabeli 1, se opredeljujejo trenutne in bodoče potrebe po kadrih, spremljajo in vrednotijo dosednji doseženi cilji ter določajo ustrezni parametri za vstop novega kadra v podjetje in zagotavljanja njihovega razvoja v vseh pogledih. Razviti je potrebno torej takšno kadrovske strategijo, s katero bodo vsi zaposleni vključeni v proces uresničevanja strateških ciljev in na ta način bo podjetje dosegalo cenjen tržni položaj (Ghinea & Moroianu, 2016).

Tabela 1: Integracija kadrovske in poslovne strategije podjetja

Kadrovska strategija	Poslovna strategija
<ul style="list-style-type: none"> • Analiza in napoved sprememb notranjega in zunanjega okolja podjetja s kadrovskega ter poslovnega vidika • Opredelitev ciljev in potreb po novih kadrih z vidika poslovne strategije podjetja • Prilagajanje notranje sestave kadrov z zahtevami poslovne strategije podjetja • Zagotavljanje ustreznih finančnih sredstev • Razvijanje pravih poti z namenom izvajanja aktivnosti ravnanja s kadri • Ugotavljanje možnega neskladja med povpraševanjem in ponudbo po kadrih • Določitev odgovornih oseb za uresničevanje ciljev in časovnih rokov za izvedbo • Neprestano spremljanje in vrednotenje doseženih ciljev oziroma rezultatov 	

Vir: Mesner-Andolšek (2014).

Rezultati letošnjih raziskav kažejo, da je sistem upravljanja s kadrovskimi viri potrebno dobro uskladiti s strateškim managementom in podjetja spodbuditi k boljšem delovanju. Na vzorcu 204 podjetij v Španiji so dokazali, da morajo kadrovske strokovnjaki razvijati ustrezne prakse glede zaposlovanja idealnih profilov ljudi za podjetje v skladu s strategijo konkurenčnosti (Gonzalez-Benito, Suárez-González & González-Sánchez, 2021).

1.2 Ugled podjetja pri zaposlovanju kadrov

Ključno vlogo pri pridobivanju potencialnega in visoko kvalificiranega kadra prevzema dinamičen koncept ugleda podjetja, ki označuje njegovo privlačnost, kredibilnost, zanesljivost in zaupanje s strani deležnikov. Izhaja iz identitete in sposobnosti učinkovitega upravljanja podjetja, pri čemer se njegova vrednost izkazuje predvsem v doseganju konkurenčne prednosti, dostopu do najboljše delovne sile in zadovoljstva zaposlenih na obstoječem delovnem mestu. V primeru, da ima določena organizacija močen ugled in nenehno vloga v grajenju lastne blagovne znamke z dobrim poznavanjem trga, bo hitreje privabila nove iskalce zaposlitve, vplivala na njihovo vedenje ter jih prepričala v dolgoročno skupno sodelovanje (Časnik Finance, časopisno založništvo, 2018).

Najaktualnejša raziskava z nazivom Ugled delodajalca v letu 2020 je izpostavila glavne dejavnike, na osnovi katerih kandidati na trgu dela ocenjujejo uglednost podjetij in s svojim prispevkom podajajo povratne informacije izbranim delodajalcem z namenom izboljševanja šibkejših točk na področju graditve lastnega ugleda. Med dejavniki ugleda podjetja pri zaposlovanju novega kadra so bili izpostavljeni hitra rast, etični standardi, inovativnost, vodstvo, privlačni produkti in storitve itd. V raziskavi so ugotovili, da je do povečanega zanimanja za zaposlitve v preteklih letih prišlo predvsem na področju logistike, bančništva, zavarovalništva, industrijskega inženiringa, telekomunikacij, farmacije in vodstvenega svetovanja. Izpostavili so tudi, da se z močno blagovno znamko delodajalca prihodka povečujejo za kar 2,4-krat, medtem ko so stroški fluktuacije manjši za 28 odstotkov (Styria digital marketplaces, 2021).

2 PROCES KADROVANJA

Kadrovanje predstavlja postopek pridobivanja, izbiranja in zaposlovanja najustreznjšega kadra za izvajanje aktivnosti, hkrati pa vključuje spremljanje njihovega napredovanja ter jih usmerja. Proces zajema 5 korakov, kot so načrtovanje, pridobivanje kadrov s pomočjo različnih metod, selekcioniranje, uvajanje in zadrževanje kadrov. Pomembno je, da je le-ta učinkovito izpeljan, saj si vodstvo na ta način ustrezno razporedi čas, pridobi vse potrebne informacije, pripravi na morebitne ovire in pravilno odloči, koga bo spustilo v svoje podjetje. Slednje namreč izrazito vpliva na konkurenčni položaj, zmogljivost in uspeh, v primeru napačnih odločitev pa lahko pripelje celo do začetka propada podjetja (Novak, 2008).

2.1 Načrtovanje kadrov

Prvo fazo v procesu kadrovanja predstavlja načrtovanje kadrov, ki zajema ugotavljanje potreb po zaposlovanju novega kadra, temeljito analizo obstoječega stanja v podjetju in strukture na področju kadrovanja, jasno in podrobno opredelitev ciljev, vmesnih dejavnosti za doseg in realizacijo le-teh, določitev optimalnega števila novo zaposlenih v prihodnjem obdobju, terminski načrt izvajanja vseh aktivnosti ter ustrezno pripravljenost na možne težave. Poleg tega je potrebno upoštevati vse vire na poti do uresničitve ciljev, načrt razvoja ter pogoje poslovanja, ki jih je določila organizacija. Načrtovanje poteka sistematično in s pomočjo različnih metod, ki se v osnovi delijo na kvalitativne in kvantitativne metode, med njimi so najbolj znane metoda modela, normativna metoda, metoda ankete, Delfi metoda, metoda produktivnosti, regresije, metoda "input output" in druge. Pri vseh metodah je pomembna ustrezna kombinacija različnih tehnik, saj podjetje tako lahko pride do visokih rezultatov. Izbor posamezne metode se razlikuje glede na posamezno organizacijo, vrsta dejavnosti in njena velikost pa imata pri tem največji vpliv (Ferjan, 2018).

Načrtovanje novega kadra v splošnem poteka v štirih korakih, in sicer zbiranje vseh potrebnih informacij, določitev potreb in pridobivanje kadrovskega virov ter plan programov.

Med dejavniki, ki pomembno vplivajo na prvo fazo procesa kadrovanja so človeški viri, analiza dela, absentizem, selekcija kadrov ter fluktuacija, ki so prikazani v tabeli 2.

Tabela 2: Pregled dejavnikov, ki vplivajo na načrtovanje kadrov

Dejavniki	Glavne značilnosti
1. Človeški viri	– ugotovitev sposobnosti in novih znanj, ki jih bodo zaposleni potrebovali
2. Analiza dela	– na sistematičen način določa informacije o delu, vseh nalogah in delovnih vlogah z namenom učinkovitega načina dela s kadri – najpogosteje uporabljena za izbiro kadra – opredeli bistvene lastnosti kandidata za uspešno opravljanje nalog in obveznosti – pomembna je tudi z vidika nagrajevanja
3. Absentizem	– definiran kot odsotnost z dela – različne vrste izostankov (službeni, bolniški)
4. Selekcija kadrov	– odločitev vodstva oziroma managementa glede najustrežnejšega kadra za določeno delo – velik vpliv ima ugled podjetja v medijih
5. Fluktuacija	– dinamično gibanje kadra v širšem smislu – odhod oziroma izguba zaposlenih iz podjetja v ožjem smislu – včasih je lahko celo koristna za podjetje – visoka fluktuacija lahko privede do visokih stroškov, posledično pa zelo negativno vpliva na učinkovitost in razvoj podjetja

Vir: Florjančič, Ferjan & Bernik (1999).

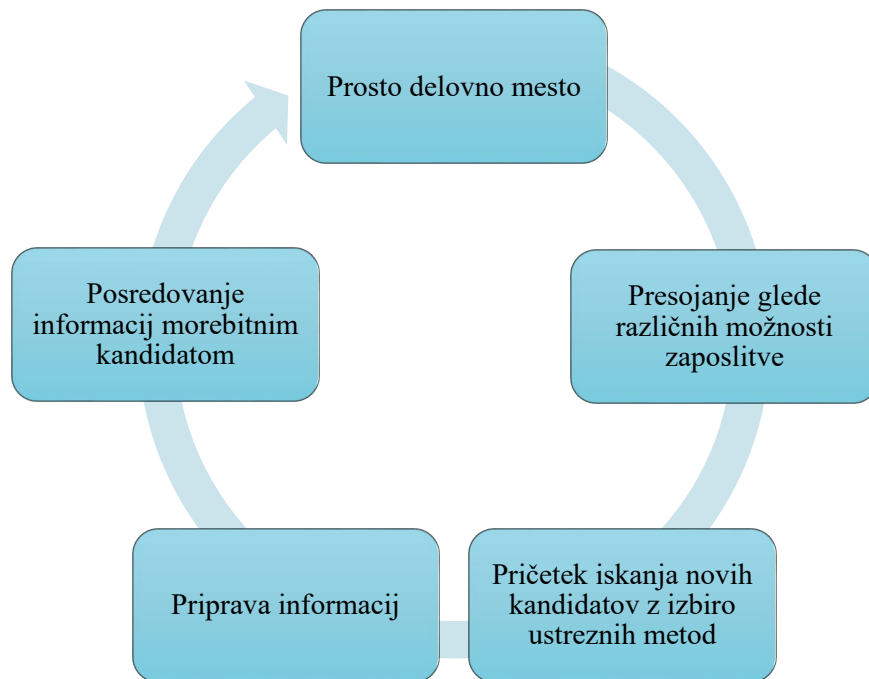
2.2 Pridobivanje kadrov

V sklopu pridobivanja kadrov organizacija izvaja vse potrebne aktivnosti z namenom vplivanja in doseganja zadostnega števila potencialnih kandidatov za prijavo k določenem delovnem mestu. Proces je dvosmeren, saj so na eni strani delodajalci v aktivnem iskanju za kvalitetnim kadrom, medtem ko si kandidati želijo priti do pravih priložnosti, uspešno najti ustrezno zaposlitev in napredovati tako na poslovni kot osebni ravni. Ob pojavu potreb za iskanjem novega kadra se delodajalec sprašuje, katera metoda privabljanja je najboljša in kaj je tisto, kar pravega kandidata ločuje od vseh ostalih. Potrebno se je torej zavedati, da bo pridobivanje kadra uspešno zgolj v primeru, če bo organizacija pritegnila predvsem mlad in visoko izobražen kader, ki bo s svojo usposobljenostjo, motiviranostjo in fleksibilnostjo doprinesel k uspehu in širjenju poslovanja organizacije (Merkač Skok, 2005).

Vsako podjetje si prizadeva za odpravljanje pomanjkanja oziroma deficita zaposlenih in zagotavlja nove kadre, katere potrebuje za uresničitev zastavljenih ciljev, zato je izjemno pomembno, na kakšen način bo pridobivalo in posledično tudi zadržalo kader. Obstajata dve možnosti, in sicer pridobivanje kandidatov na osnovi zunanjih ali notranjih virov. Na izbiro

metode vpliva kar nekaj pomembnih dejavnikov, kot so trenutna kadrovska struktura v organizaciji, delovni čas, načini prihoda na delo ter potrebe po motiviranosti in specifičnih znanjih na višji ravni. Faze procesa pridobivanja kadrov prikazuje slika 1 (Novak, 2008).

Slika 1: Faze procesa pridobivanja kadrov



Vir: Novak (2008).

2.2.1 Problem pridobivanja kadra

Največji izzivi, s katerimi se današnja podjetja srečujejo v procesu pridobivanja novega kadra na trgu, so pomanjkanje ustreznih in strokovnih znanj, visoko izobraženega, mladega in fleksibilnega kadra, slab ugled podjetja, pomanjkljivo načrtovanje kariere in ciljev kandidatov, slabo razvito vodenje in s tem posledično upad motivacije, premalo možnosti za napredovanje in drugo. Zaposlitveni trendi kažejo, da bo med glavnimi nalogami kadrovske službe znotraj podjetij predvsem pomembno najti ustrezen model kadrovanja za povečanje pridobivanja dobrega kadra in navsezadnje tudi njegovega zadrževanja. Glavna težava današnjega razvitega poslovnega sveta je izražena predvsem v pomanjkanju ključnega kadra, saj trg delovne sile iskalcem omogoča razširjeno ponudbo zaposlitev in dostopnost do vseh informacij konkurenčnih podjetij v katerem koli trenutku (Vabšek, 2002).

S problemom pridobivanja ključnega kadra se soočajo tudi podjetja, ki imajo slabo oblikovano strategijo pridobivanja, le-ta pa vpliva na še vedno prisotno nizko raven idej, pristopov, znanj ter ravni kakovosti izvedenega dela zaposlenih. Pri tem gre pogosto za zaposlovanje z uporabo neoptimalnih metod, kar posledično pripelje do neuspeha. Da bi se podjetje v prihodnosti lahko uspešno razvijalo, sklepalo nova partnerstva in širilo svojo

dejavnost na tuje trge, je pomembno, da pridobi usposobljen kader z novimi in svežimi znanji, ki se bo optimalno ujemal z delovnim mestom. Delodajalci si lahko zagotovijo nižje stroške postopka pridobivanja kadra in obdelave podatkov v znatno krajšem času z objavami razpisov na najrazličnejših spletnih mestih (Muscalu, 2015).

2.2.2 Metode pridobivanja kadrov iz notranjih virov

Pridobivanje kadrov s pomočjo notranjih virov predstavlja najhitrejši in najbolj razširjen vir kandidatov, saj so v organizaciji usmerjeni v svoje zaposlene in jim tako lahko ponudijo druga prosta delovna mesta, še posebej pa se tu izpostavljajo vodstveni položaji. Takšen način pridobivanja zaposlene dodatno motivira k vestnemu in učinkovitemu opravljanju nalog, kar vsekakor pozitivno vpliva na uspeh podjetja. Pri tem za začetno uvajanje porabijo bistveno manj časa kot zunanji kandidati, saj dobro poznajo notranje delovanje organizacije, hkrati pa so ji po navadi tudi zelo privrženi, zato se možnosti za odhod iz podjetja zmanjšujejo. Nadrejeni na ta način neprestano opazujejo svoje zaposlene, jih ocenjujejo in se lažje odločajo, komu bodo omogočili prehod iz nižjega na višje delovno mesto. Na drugi strani se lahko srečajo z zaprtostjo organizacije, pride pa lahko tudi do nezadovoljstva tistih zaposlenih, ki niso bili izbrani, zato je pri tej vrsti pridobivanja kadrov potrebno pozornost usmeriti na njene metode, med katerimi se omenjajo (Svetlik, 2002):

- interne objave podjetja,
- kadrovska evidenca in
- priporočila ostalih zaposlenih.

Interne objave podjetja lahko zajemajo intranet, okrožnice, table v prostorih podjetja ali interna glasila in so najcenejši način pridobivanja novih (notranjih) kandidatov. Pomembno je, da imajo vsi zaposleni dostop do objav, zato je npr. interne table potrebno postaviti na vidno mesto v podjetju, še boljše je, da management obvesti celoten kolektiv o ogledu vseh možnosti. Pri vodeni kadrovski evidenci so na voljo vsi podatki o zaposlenih, njihovih dosežkih pri delu, usposabljanjih, napredovanjih in pričakovanjih v zvezi z delovnim mestom. Omenjeni podatki se neprestano ažurirajo, spremljajo se ocene posameznika in njegov razvoj, obenem pa se je potrebno držati vseh pravil nediskriminacije, nepristranskosti in enakovrednosti. Zadnjo metodo, pri kateri je potrebno paziti na uporabo pretirane subjektivnosti sodelavcev, predstavljajo priporočila zaposlenih (Novak, 2008).

2.2.3 Metode pridobivanja kadrov iz zunanjih virov

Zunanji kandidati so za podjetje ključni predvsem z vidika novih izkušenj, inovacij in specialnosti, ki jih vsak posameznik nudi, na drugi strani pa je proces uvajanja, usposabljanja in prilagajanja v novem delovnem okolju v začetku lahko še kako dolgotrajen. Gre za ustaljen oziroma univerzalen način pridobivanja novih kadrov, vendar je posamezna metoda odvisna od poslovne strategije organizacije in specifikacije dela, za katero določeno podjetje

išče zaposlenega. S pomočjo eksternih ali zunanjih virov ima organizacija bistveno večjo in bolj raznoliko ponudbo, ki vključuje naslednje metode (Zupan in drugi, 2009):

- spletno oglaševanje,
- neposredne pisne prošnje kandidatov,
- javne službe/uradi za zaposlovanje,
- zasebne agencije za zaposlovanje,
- štipendiranje,
- dnevi odprtih vrat, karierni sejmi itd.

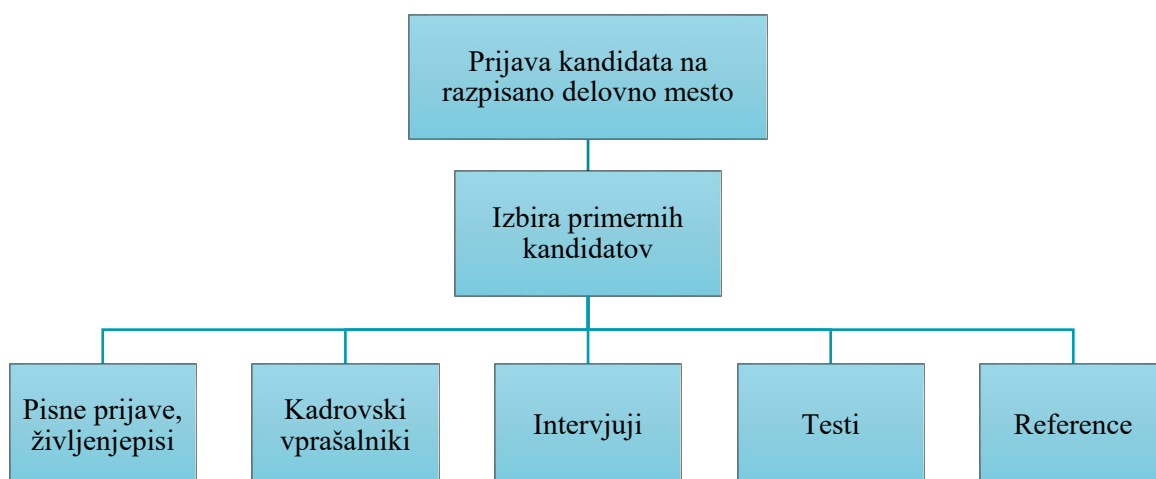
Preko spletnega oglaševanja oziroma zaposlitvenih portalov je kandidatom kadarkoli dostopen širok nabor različnih del, kjer se vsi podatki sproti osvežujejo in dopolnjujejo, pri tem pa ima vsak delodajalec možnost neomejenega objavljanja opisa več delovnih mest, dodajanja raznih vprašalnikov za kasnejšo lažjo selekcijo in enostavnega obveščanja kandidatov o prostih delovnih mestih. Na drugi strani vse več iskalcev zaposlitve samoiniciativno pošilja pisne prošnje podjetjem, kar se kaže v velikem zagonu do dela. Nato so tu še javne službe ali uradi za zaposlovanje, ki skrbijo za brezposelne osebe, jih glede na izbiro napotijo k podjetju, pomagajo pa predvsem pri iskanju fizičnih del. Zasebne agencije so manjše in podjetjem zaračunavajo storitve, delodajalci pa se nanje obračajo predvsem v primeru iskanja kadra s posebnimi znanji. Naslednja metoda, ki se je izkazala kot učinkovita, je štipendiranje, preko katerega podjetje nudi denarno pomoč študentom in jih v sklopu praktičnega usposabljanja postopoma spozna z delovnim okoljem ter se dogovori glede možnosti nadaljnjega sodelovanja. Na dnevih odprtih vrat in kariernih sejmih se podjetja lahko učinkovito promovirajo in pridobivajo nove obiskovalce (Novak, 2008).

2.3 Selekcioniranje kadrov

S selekcioniranjem podjetje na osnovi vseh pridobljenih informacij med možnimi prijavljenimi kandidati izbere tiste, za katere meni, da bodo s svojim znanjem, sposobnostmi, kompetencami, izkušnjami in novimi idejami doprinesli k rasti in razvoju podjetja, se uspešno vključili v organizacijsko kulturo ter med celoten tim zaposlenih. V primeru zahtevnih delovnih mest je sam postopek izbire oziroma selekcije dolgotrajnejši in dražji, saj mora podjetje vložiti bistveno več časa in sredstev. Zavedajo se, da so ob napačni izbiri ustreznega kandidata za bolj specifično delo posledice zares ogromne, pripelje jih lahko tudi do negativnega delovanja in rasti. Ravno zaradi tega je ključne kadre pomembno določiti z analitičnimi orodji in upoštevati načeli uspešnosti in učinkovitosti (Belčič, 2002).

Glede na to, katero metodo bo podjetje pri selekciji kadra izbralo, je odvisno predvsem od razpoložljivosti virov, značilnosti posameznega objavljenega delovnega mesta in velikosti podjetja. Slika 2 prikazuje selekcijski postopek kadrov, ki se v primeru večjega števila prijavljenih kandidatov prične z manj zahtevnimi metodami, z zoženjem kroga pa se nato lahko uporabijo še ostale metode (Novak, 2008).

Slika 2: Seleksijski postopek



Vir: Novak (2008).

Najpogosteje se prvi stik kandidata z organizacijo formalno prične preko posredovane pisne prošnje ali prijave in priloženega življenjepisa, kjer posameznik delodajalcu navede svoje osebne podatke, doseženo izobrazbo, kompetence, delovne izkušnje, morebitna priznanja in priporočila delodajalcev. V življenjepisu ima kandidat možnost izpostaviti tudi svoje interese oziroma zanimanja, ki so še posebej povezana z željeno zaposlitvijo. Na podlagi celotne dokumentacije delodajalec analizira prejeto, opravi prvi seleksijski del in izloči tiste, ki niso v skladu z zapisanimi pogoji in zahtevami. Naslednja uporabna metoda so lahko tudi kadrovski vprašalniki, s pomočjo katerih podjetje pridobi bistveno več informacij za ugotavljanje lastnosti kandidatov. Z ustno izmenjavo informacij, kot so informativni, strukturirani ali nestrukturirani, individualni in problemski intervjuji, organizacija s strani kandidata prejme vse potrebne podatke, na drugi strani pa intervjuvana oseba pridobi obširnejše informacije o podjetju in kandidiranem delovnem mestu. Pomembno je, da se obe strani predhodno dobro pripravita (ustrezen čas in prostor izvedbe intervjuja), aktivno sodelujeta, obojestransko izkazujeta zanimanje in tekom razgovora navsezadnje dosežeta skupen cilj. Ena izmed učinkovitih metod so ravno tako testi, s katerimi se ugotavljajo in merijo posameznikovo znanje, vedenje in sposobnosti. Ustne ali pisne reference delodajalcu prihranijo ogromno časa za oceno kandidata (Zupan in drugi, 2009).

2.4 Uvajanje kadrov

S postopkom uvajanja kadrovski strokovnjaki oziroma vodje kadrovskih služb po uspešno zaključenem predhodnem koraku, selekcioniranju, novo pridobljenega kandidata obvestijo in seznanijo s celotno organizacijo, njenimi pravili in predpisi, obenem pa ga predstavijo vsem bodočim sodelavcem in z delovnim okoljem, znotraj katerega bo pridobival nove stike. Naslednja faza je uvajanje v novi delovni prostor in pripadajočo delovno opremo, nato pa

sledijo še podrobnejše predstavitve dela, pripadajočih pravic, nalog in obveznosti (Novak, 2008).

Ne glede na to, ali je v organizacijo prišel popolnoma nov kandidat ali pa se gre zgolj za tistega, ki je že zaposlen in je premeščen na drugo delovno mesto oziroma višjo pozicijo, uvajanje nedvomno predstavlja izjemno pomemben korak znotraj kadrovskega procesa. Z dobrim in kvalitetnim uvajanjem kadra ter izbiro primerne mentorja podjetje doseže večjo motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Čas trajanja uvajanja oziroma obdobja mentorstva se razlikuje glede na posamezno delovno mesto in zahtevano stopnjo izobrazbe. Mentor je odgovoren za ustrezno izvedbo vnaprej določenega programa, novince spodbuja in motivira, spremlja njegov razvoj ter mu neprestano stoji ob strani (Svetlik, 2002).

Med različnimi načini uvajanja novincev so najpogostejši informiranje o organizaciji, uvajalni seminarji, kroženje, pripravništvo, svetovanje in poskusno delo. Pri informiranju, kjer so po navadi vsi podatki dostopni na intranetu podjetja, se novinec seznanja z organizacijsko kulturo in strukturo, celotnim delovanjem organizacije, varnostjo, bodočimi nalogami in odgovornostmi, metodami ocenjevanja, nagrajevanja napredovanja ter načinov izobraževanja. Z uvajalnimi seminarji se novo zaposlene pripravi na sodelovanje in spoznavanje z organizacijo ter sodelavci (Arthur, 2005).

V primeru, da bo delo novince potekalo med različnimi oddelki, ga je potrebno postopoma uvesti s kroženjem, s katerim bo na vsakem oddelku preživel nekaj časa z namenom spoznavanja posameznega dela in njegovega kolektiva. S pripravništvom, ki v večini traja do enega leta, bo pod vodstvom in nadzorom mentorja opravljal delo po programu, medtem bo s poskusnim delom po poskusnem obdobju ocenjen. Zadnji način je svetovanje, preko katerega zaposleni prejema strokovne nasvete (Kapitanovič, 2018).

2.5 Zadrževanje kadrov

Kadrovske managerje se morajo zavedati pomena dobrega poznavanja potreb, želj in interesov ključnih kadrov v podjetju ter ustreznih načinov zadržanja teh, ki preko lastnih kompetenc, potencialov in strokovnega znanja vplivajo na sedanje poslovanje organizacije in njen nadaljnji razvoj. Naložba v ključne kadre pridobi pravi smisel šele takrat, kadar podjetje z njimi učinkovito in pozorno ravna, proaktivno skrbi za njihovo izobraževanje in napredovanje, ponuja raznolike priložnosti z vidika razvoja posameznikove kariere in omogoča nove delovne izzive, jih motivira na vseh področjih delovanja, nagrajuje ter upošteva, kar vodi v trajnejšo obliko sodelovanja na profesionalni ravni (Pervanje, 2020).

Da bi podjetje uspešno zadržalo kader, mora premišljeno in po korakih oblikovati jasno strategijo, s katero se bo zavestno prilagajalo hitro spreminjajočem se okolju ter ohranjalo lastno življenjsko kontinuiteto, obenem pa močno poudarjalo skupinski duh in pomen soustvarjanja (Chakravarti & Chakraborty, 2020).

Primarni cilj vodstva mora biti doseganje visoke stopnje zaupanja in spodbujanje odprte, konstruktivne komunikacije, kar pripelje do zadovoljstva ključnega kadra ter njihove zagnanosti k uresničevanju organizacijskih in osebnih ciljev ter njihovem obstanku v organizaciji. Eden od ukrepov v tej fazi so tudi pogodbe o zaposlitvi, sklenjene za nedoločen čas, s katerimi delodajalec izkaže željo po dolgoročnem sodelovanju in povečuje občutek vzajemne pripadnosti. Ključne kadre je tako potrebno obravnavati na način, s katerim se bo kreirala visoka kakovost delovnega življenja (Bussin, 2018).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Metodologija

S proučevanjem obravnavane tematike sem uporabila različne metode družboslovnega raziskovanja, in sicer deskriptivno ali opisno metodo, analizo dokumentov, intervju (izvedba analize vsebine) in anketni vprašalnik, ki sem ga analizirala s pomočjo opisne statistike.

Pri deskriptivni ali opisni metodi sem v okviru teoretičnega ozadja s pomočjo domače in tuje strokovne in znanstvene literature ter tujih člankov z najnovejšimi spoznanji iz podatkovnih baz, kot so Business Source Premier, Proquest in Emerald, opisala temeljna izhodišča in procese za raziskavo proučevanega problema pridobivanja ključnega kadra in pojasnjevala določene pojme (npr. kaj pomeni kadrovanje, pridobivanje ključnega kadra itd.)

Z analizo dokumentov, med katerimi so pravilniki, letna poročila in načrti, sem podatke za namene raziskave zbirala preko posredovanih internih gradiv s strani podjetja, za katere sem predhodno pridobila uradno soglasje in dovoljenje za njihovo uporabo. Ob pregledu in analiziranju celotne dokumentacije sem lahko izločila ključne podatke za svojo raziskavo in se poleg splošne predstavitve podjetja najbolj osredotočila na njegov kadrovski vidik.

Na podlagi intervjuja (glej prilogo 2), ki velja za enega izmed učinkovitejših in neposrednih načinov zbiranja podatkov (Kordeš & Smrdu, 2015), sem z vnaprej pripravljenimi vprašanji poskušala pridobiti čim več informacij in širši vpogled v trenutno delovanje kadrovske službe ter na osnovi tega oblikovati predloge za izboljšavo. Intervju je bil izveden v mesecu marcu 2021 na sedežu podjetja z vodjo kadrovske službe, vprašanja pa so bila odprtega tipa z namenom ponujanja možnosti sogovornici večje svobode pri podajanju odgovorov ter pridobivanja bolj podrobnih in kakovostnejših informacij. Vodji sem postavila skupno 10 vprašanj, pogovor pa je trajal približno 60 minut. Vsa vprašanja in prejeti odgovori so bili zapisani, na njihovi podlagi pa sem nato opravila podrobnejšo vsebinsko analizo.

Naslednja in obenem zadnja metoda zbiranja podatkov je anketni vprašalnik (v prilogi 3), ki sem ga meseca maja 2021 preko elektronske pošte posredovala vsem zaposlenim v kadrovski službi z namenom ugotavljanja, kako v izbranem podjetju skrbijo za ključne kadre ter argumentiranja določenih postavljenih raziskovalnih vprašanj na začetku dela, in sicer

»Ali podjetje ključnemu kadru ponuja dovolj možnosti izobraževanja in napredovanja?« ter »Kakšne so možne izboljšave na izbranem področju v proučevani organizaciji?«. Anketa je bila oblikovana preko orodja za izdelavo spletnih anket na naslovu 1KA.Arn.esi in je zajemala v celoti 16 vprašanj. Zaposleni so imeli na voljo deset dni za izpolnjevanje, ob izteku tega obdobja pa sem izvedla vsebinsko analizo za določena odprta vprašanja ter analizo s pomočjo opisne statistike za zaprt tip vprašanj.

3.2 Organizacija Slovenske železnice

Slovenske železnice, d.o.o. (v nadaljevanju SŽ), so obvladujoča družba na področju izvajanja železniškega prometa ter vseh železniških storitev v Sloveniji. Sedež se nahaja na Kolodvorski ulici 11 v Ljubljani. Edini ustanovitelj in družbenik je Republika Slovenija s 100-odstotnim deležem, celotno poslovanje pa je nadzorovano s strani Ministrstva za infrastrukturo. Med glavne dejavnosti družbe se uvrščajo prevoz potnikov in različnih vrst tovora v notranjem ter mednarodnem prometu v skladu z določbami prometne politike, vodenje železniškega prometa in vzdrževanje javne železniške infrastrukture. SŽ se v okviru spremljajočih dejavnosti ukvarjajo še z gradbeno dejavnostjo (obnove in novogradnje), telekomunikacijami, izvajanjem storitev na področju računovodstva, financ, informacijske tehnologije, kontrolinga, investicij in logističnih centrov ter se usmerjajo v napredno raziskovanje, inženiring, razvoj in projektiranje (Zakon o železniškem prometu (ZZeLP – UPB8), Ur. l. RS, št. 99/2015).

Osnovno vodilo delovanja celotne družbe je upoštevanje vrednot, kot so zavzemanje za profesionalno, strokovno, zanesljivo in kakovostno opravljanje vseh storitev, medsebojno spoštovanje, zaupanje, tržna naravnost ter odgovornost do okolja. Zaposleni svoje delo opravljajo na visoki ravni z namenom zagotavljanja varnosti in točnosti, pri tem pa neprestano stremijo k izpopolnjevanju, sledenju novostim, tehnološkim napredkom, uvajanju sprememb in nenazadnje k skupnemu zadovoljstvu. Na ta način prispevajo h kakovosti opravljenih storitev in zagotavljajo varen in urejen železniški promet tako v Sloveniji kot drugod v Evropi. Svojim uporabnikom nudijo le najboljše, zato se prilagajajo njihovim zahtevam, sproti odpravljajo vse neskladnosti, sprejemajo učinkovite ukrepe, obveščajo vse družbenike in delničarje ter si tako poleg dobrih partnerstev gradijo tudi izjemno močen ugled podjetja (Slovenske železnice, 2020a).

Z ustvarjanjem raznolikega, stabilnega in predvsem varnega delovnega okolja za vse zaposlene SŽ nedvomno v zadnjih letih predstavljajo enega od najbolj zaželenih slovenskih delodajalcev, kar potrjuje tudi letošnja nagrada za najuglednejšega delodajalca na področju logistike in transporta (Slovenske železnice, 2021a).

3.2.1 Cilji in strateške usmeritve

Temeljni cilj je maksimizirati vrednost družbe in ustvariti pričakovan donos za lastnika, v okviru koncerna slovenskih železniških družb pa se zasledujejo še naslednji cilji, in sicer (Slovenske železnice, 2020a).

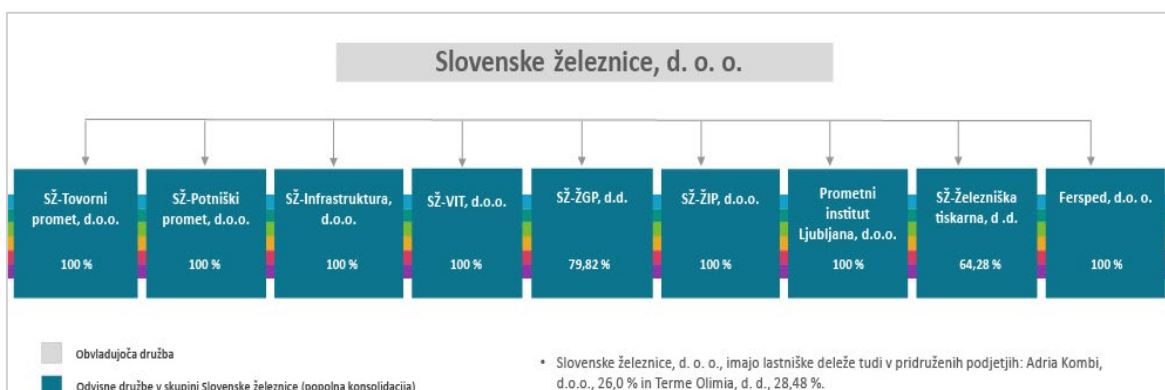
- na varen, strokoven in zanesljiv način zagotoviti odvijanje celotnega železniškega prometa v skladu z veljavnim voznim redom in upoštevanjem pričakovanih uporabnikov;
- z nudenjem kakovostnih storitev znotraj integriranega javnega potniškega prometa prispevati k čim večji stopnji mobilnosti prebivalstva na ekološko sprejemljiv način;
- učinkovito vzdrževati, obnavljati in upravljati javno železniško infrastrukturo ter
- prispevati k ustrezni oskrbi gospodarstva na varen, zanesljiv in okolju prijazen način.

V skladu z omenjenim je družba natančno oblikovala tudi prihodnje strateške usmeritve do leta 2025, s katerimi si prizadeva k nadaljnjem doseganju izjemnih poslovnih rezultatov in trajnostnem razvoju. SŽ želijo znatno povečati obseg prevoza vseh vrst tovora na evropskih koridorjih in s tem ustrezno posodobiti vozna sredstva, poleg tega načrtujejo popolno prenovo in vzpostavitev potniškega centra na glavnem železniškem postajališču ter še naprej učinkovito in zanesljivo zagotavljati vzdrževanje celotne železniške infrastrukture in vleke vlakov (Slovenske železnice, 2020a).

3.2.2 Organizacijska struktura

Celotno skupino SŽ d.o.o. poleg obvladujoče družbe sestavlja še 9 odvisnih družb (slika 3), in sicer SŽ – Tovorni promet d.o.o., SŽ – Potniški promet d.o.o., SŽ – Infrastruktura d.o.o., SŽ – VIT d.o.o., SŽ – ŽIP d.o.o., SŽ – ŽGP d.d., SŽ – Železniška tiskarna Ljubljana d.d., Fersped d.o.o. ter Prometni institut Ljubljana d.o.o. V sklopu vodenja in poslovanja organizacijskih enot znotraj družb so zadolženi vodilni delavci, kot so vodje štabnih, strokovnih služb, sektorjev, profitnega centra in drugi (Slovenske železnice, 2020b).

Slika 3: Organizacijska shema skupine Slovenskih železnic



Vir: Slovenske železnice (brez datuma).

V prilogi 1 so prikazane posamezne organizacijske enote skupine SŽ, ki neposredno izvajajo svoje obveznosti v skladu z vsemi predpisi. Med njimi je sekretariat, ki je zadolžen za korporativno varnost, vodenje, koordiniranje in nadzor vseh projektov; kontroling, v okviru katerega se izvaja načrtovanje in analiziranje finančnega stanja in poslovno izidne uspešnosti ter ostale enote organizacije, ki so vidne na shemi (Slovenske železnice, 2020a).

3.2.3 Finančni vidik

V letu 2019 je družba dosegala dobre poslovne rezultate, kar dokazuje 16-odstotni višji dobiček iz poslovanja oziroma EBIT, ki je presegel realizacijo za leto 2018 z večjim poudarkom na področju podpornih in gradbenih dejavnostih. Posledično je zaradi povečanja kapitala finančni vzvod boljši kot pričakovani. V izbranem letu je prišlo tudi do pomembnejših sprememb določenih aktivnosti z namenom zagotavljanja nadaljnje uspešne rasti in razvoja družbe, med njimi so posodobitev in temeljita obnova vseh poslovnih procesov ter prevoznih sredstev, digitalizacija ter nadgradnja informacijske tehnologije. (Slovenski državni holding, brez datuma).

Epidemija virusa Covid-19 je močno zaznamovala področje gospodarstva in povzročila recesijska gibanja v preteklem letu, v katerem je skupina SŽ sprejela rebalans poslovnega načrta in izplačala odpravnine delavcem v višini 36 milijonov evrov. Za letošnje leto je napovedano 437 milijonov evrov naložbe v železnice, od tega bodo 2016 milijonov evrov namenili za trajnostno mobilnost, v prihodnjih letih pa si želijo še ohranjati stabilno rast prihodkov in dodane vrednosti na zaposlenega, krepiti trajnostni razvoj in učinkovito financirati javne službe v slovenskem gospodarstvu (Slovenske železnice, 2021b).

3.2.4 Kadrovski vidik

Znotraj sektorja za pravne zadeve in kadre deluje kadrovska služba, ki skrbi za celoten proces kadrovanja, sisteme nagrajevanja, vodenje zakonsko določenih postopkov glede zaposlitve, splošne pogoje in posebne obračune plač, socialno in zdravstveno varstvo ter kadrovske informacijske sisteme (v nadaljevanju KIS). V bazi KIS-a elektronsko in pisno hranijo ter obdelujejo podatke vseh zaposlenih, njihovih izkušenj, kvalifikacij, dosežkov, dosedanjih ter prihodnjih načrtov izobraževanj. Zaposleni predstavljajo temeljni pogoj za delovanje, obstoj in razvoj organizacije, hkrati pa se redno izvajajo ukrepi prestrukturiranja kadrov in na ta način se skozi leta uspešno ohranja zaposlenost (Slovenske železnice, 2020a).

Veliko pozornost posvečajo varnosti in promociji zdravja na delovnem mestu, kjer s sistematičnimi ukrepi spodbujajo in ozaveščajo svoje zaposlene o pomenu zdravja na fizični in psihični ravni z namenom dvigovanja standardov zdravja in varnosti pri delu. V sodelovanju z SŽ-ŽIP d.o.o. in nekaterimi drugimi družbami skupine SŽ delavcem invalidom zagotavljajo ustrezno zaposlitev, čemur priča podatek, da so v letu 2019 zaposlili kar 682 invalidov in 10 oseb s telesnimi okvarami. Podjetje za lastne kadre skrbi tudi preko

ponujanja različnih oblik izobraževanj in možnosti mentorstva kot dela procesa prenosa dragocenih izkušenj in strokovnega znanja, z rednimi usposabljanji pa usmerja vsakega posameznika k dvigovanju zavesti za odgovorno ravnanje. Iz tabele 3 je razvidno število zaposlenih posameznih družb celotne skupine SŽ, ki so se v letu 2019 udeležili rednih funkcionalnih in strokovnih usposabljanj. Funkcionalna izobraževanja obsegajo različna področja, pri čemer podjetje sodeluje tako z zunanjimi kot notranjimi izvajalci, medtem ko na strokovnih izobraževanjih delavci opravljajo tečaje z namenom pridobivanja strokovne usposobljenosti ter se izpopolnjujejo (Slovenske železnice, 2019).

Tabela 3: Izobraževanje zaposlenih po posameznih družbah v skupini SŽ

Ime družbe	Funkcionalno izobraževanje	Strokovno izobraževanje
Slovenske železnice, d.o.o.	572	0
Prometni institut Lj., d.o.o.	1	0
SŽ-Železniška tiskarna, d.d.	0	0
Fersped, d.o.o.	39	0
VV-LOG, d.o.o.	3	0
SŽ-Tovorni promet, d.o.o.	860	827
SŽ-Potniški promet, d.o.o.	138	461
SŽ-Infrastruktura, d.o.o.	852	1.753
SŽ-ŽIP, storitve, d.o.o.	846	0
SŽ-ŽGP, d.d.	206	95
SŽ-VIT, d.o.o.	1.486	1.447
Skupaj	5.003	4.583

Vir: Slovenske železnice (2019).

V SŽ je bilo konec leta 2019 zaposlenih 7.329 ljudi, vendar do konca letošnjega leta načrtujejo, da se bo to število še zmanjšalo (na nekaj manj kot 6.500 zaposlenih), predvsem zaradi prestrukturiranja kadra in odhoda starejših zaposlenih v pokoj. Prestrukturiranje kadrov trenutno poteka v smeri optimiziranja procesov dela na način, da z manjšim številom zaposlenih zagotavljajo enako ali celo višjo raven opravljanja določenih storitev, povečuje se obseg izobraževanj za izvršilna in operativna delovna mesta, hkrati pa je zaposlenim omogočeno horizontalno in vertikalno napredovanje. Zaradi kadrovskega primanjkljaja so na različnih izobrazbenih ravneh istega leta zaposlili zunanje delavce. Zaposleni so redno obveščeni o vseh aktualnih dogajanjih in spremembah, vsakodnevno sodelujejo in gradijo kulturo medsebojnega spoštovanja ter zaupanja in sodelujejo pri upravljanju v sklopu sveta delavcev, sindikatov in delavskih direktorjev (Slovenske železnice, brez datuma).

3.3 Analiza intervjuja

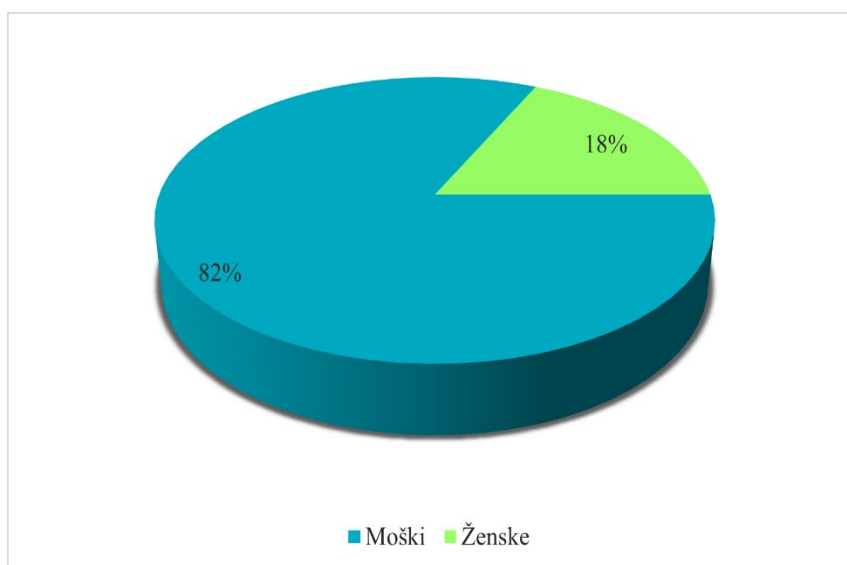
Prvo vprašanje, na katerega sem tekom intervjuja z gospo Marijo Paladin želela prejeti odgovor je, kako deluje kadrovska služba in kateri so najpomembnejši izzivi, s katerimi se njeno vodstvo srečuje. Spoznala sem, da se v službi za kadre zadnjih nekaj let aktivno usmerjajo v upravljanje z razvojem svojih zaposlenih in aktivnim nagrajevanjem ter motiviranjem le-teh za nadaljnjo doseganje izjemnih poslovnih rezultatov. V službi je v tem trenutku vključno z vodjo zaposleno 35 oseb, ki znotraj posameznih oddelkov nenehno medsebojno sodelujejo in aktivno pripravljajo načrt izpopolnjevanja razvoja kadra ter številne projekte. Izvajanje aktivnosti na področju delovnega prava, izobraževanja in usposabljanja, bolniških odsotnosti, invalidskih postopkov, solidarnostne pomoči in zdravstvene preventive, obračunavanje plač, tehnično administrativne obveznosti, priprave razpisov za nova delovna mesta, sklepanje, urejanje in prenehanje pogodb o zaposlitvi so le ene od mnogih kadrovskih aktivnosti, ki jih, kot pravi vodja, v izbrani službi zagotavljajo.

Izpostavljajo, da se na razpisana delovna mesta prijavljajo kandidati z nižjo stopnjo izobrazbe oziroma s pomanjkljivimi izkušnjami kot zahtevajo v razpisih, kar pogosto vodi v neučinkovito pridobivanje oziroma napačno končno selekcijo kadrov. Med pogostimi izzivi, s katerimi se med drugim tudi soočajo, je odhod zaposlenih v tujino na bolj specifičnih delovnih mestih, ki zahtevajo najvišjo stopnjo izobrazbe in obširnejša strokovna znanja.

V kadrovske službi s posredovanjem krajših anket na intranetu podjetja merijo zadovoljstvo zaposlenih ter upoštevajo njihova mnenja in stališča z namenom načrtovanja prihodnjih aktivnosti in izboljševanja skupnega zadovoljstva ter zavzetosti. S pomočjo povratnega odziva sprejemajo tudi nekatere pomembnejše odločitve, kar vsekakor dokazuje, da so v podjetju povezani in spoštujejo drug druge. Z letnimi meritvami si v prihodnosti prizadevajo oblikovati tudi učinkovite akcijske načrte celotne organizacije. Če povzamem, sta kadrovska služba in strategija kadrovske politike v osnovi dobro zasnovani in organizirani, posledično pa jima skupina SŽ vključno z vsemi ostalimi odvisnimi družbami uspešno sledi.

Skozi intervju sem želela raziskati tudi kadrovske strukture, dejavnost organizacije ter prihodnje načrte na področju kadrovanja. Vse bolj aktualna tema je kadrovska rekonstrukcija in odpuščanje zaposlenih, na drugi strani pa pridobivanje mladega kadra, kar predstavlja sinergijo med obema stranema. Zadnja leta v SŽ v večini prevladujejo moški, teh je bilo po besedah vodje kadrovske službe v letu 2020 kar 82 odstotkov, medtem ko so ženske zavzele 18 odstotkov strukture po spolu (slika 4). Če pogledam splošno dejavnost organizacije in njenih odvisnih družb, je razumljivo, da moški spol opravlja fizično zahtevnejša dela denimo v delavnicah in popravilnicah vlakov, poleg tega so tu še vlakovni dispečerji, progovni prometniki in odpravniki, premikači, vlakovodje, strojevodje in ostali zaposleni v sklopu del na terenu. V upravni stavbi podjetja je delež tako moških kot žensk skoraj enak. Bistvena razlika je torej predvsem v odvisnih službah, znotraj katerih se izvajajo terenska dela.

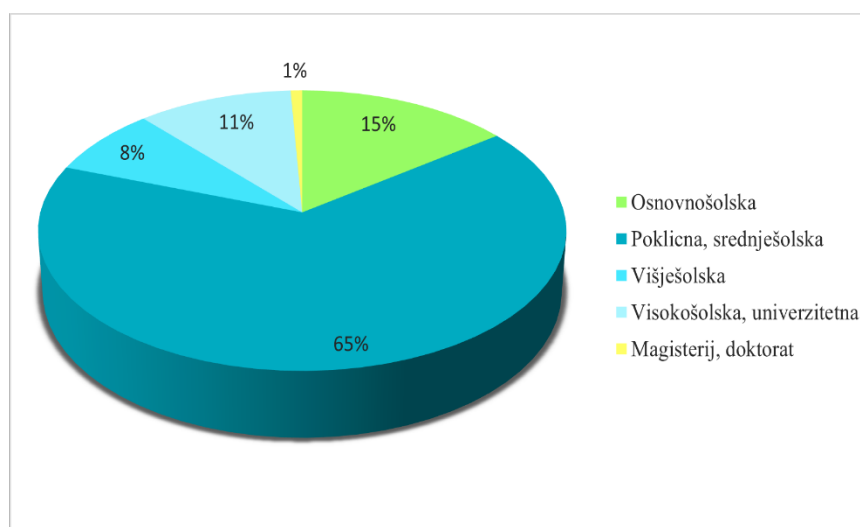
Slika 4: Struktura zaposlenih v SŽ d.o.o. glede na spol



Vir: lastno delo.

Izobrazbena struktura na sliki 5 prikazuje, da je največji delež zaposlenih s 4. in 5. stopnjo izobrazbe, natančneje s končano srednje poklicno, srednjo-strokovno in poklicno šolo ali gimnazijo. Sledijo zaposleni s 1. in 2. stopnjo izobrazbe z (ne)dokončano osnovno šolo, ki opravljajo enostavnejša in bistveno lažja dela v primerjavi z ostalimi. Še manjši delež oseb prevladuje s 6. ali 7. stopnjo, in sicer z višje, visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, ki so zadolženi za zelo zahtevna delovna mesta. Najmanjši delež v organizaciji predstavljajo zaposleni z 8. in 9. izobrazbeno stopnjo s pridobljeno specializacijo po zaključku dodiplomskega študija, magisterijem ali doktoratom. Takšen kader je namreč zaposlen zgolj v upravni stavbi in zanje je značilno, da opravljajo najzahtevnejša in najpomembnejša dela.

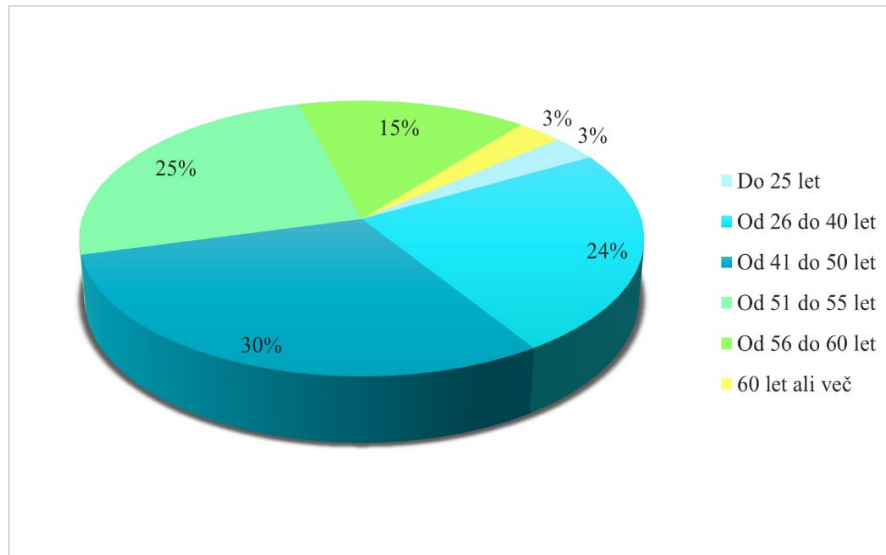
Slika 5: Struktura zaposlenih v SŽ d.o.o. glede na stopnjo izobrazbe



Vir: lastno delo.

Glede starostne strukture vseh zaposlenih (slika 6) ugotavljam, da v organizaciji prevladuje starostna skupina med 41 in 50 let, zatem zaposleni, stari od 51 do 55 let. Naslednje število zaposlenih se uvršča v starostni razred, ki zajema starost med 26 in 40 let. Sledita starostni skupini od 56 do 60 let ter do 25 let, najmanj zaposlenih pa je starih 60 let ali več.

Slika 6: Struktura zaposlenih v SŽ d.o.o. glede na starost



Vir: lastno delo.

Prav zaradi izjemno širokega spektra del in s tem posledično zahtevanih izkušenj za posamezno delovno mesto, se organizacija trenutno srečuje s primanjkljajem ključnega kadra ter si v prihodnosti želi zaposlovati predvsem mlajše generacije z novimi znanji in sposobnostmi. Res je, da nekatera dela preprosto zahtevajo dolgoletne izkušnje in ne zgolj formalne izobrazbe, vendar je potrebno poudariti, kako pomembni sta dobra psihična in fizična pripravljenost, ki ju posedujejo mladi, predvsem pa njihovo znanje, saj s tem podjetju ustvarjajo dodano vrednost. Menim, da znotraj nekaterih družb in njenih strokovnih služb, predvsem sem to zasledila v odvisni družbi SŽ - VIT, d.o.o., težavo predstavlja primanjkljaj mladih in starostna struktura s prevladujočo starejšo generacijo.

Na drugi strani kadrovska dejavnost v podjetju deluje popolnoma neodvisno. Skrbno spremljajo tudi kadrovske gibanje, vse od absentizma, fluktuacije do različnih oblik izobraževanja. Pohvalijo se lahko, da je v zadnjih desetih letih stopnja absentizma razmeroma majhna, poleg tega pa se pri nepredvidljivi stopnji fluktuacije zaenkrat uspešno borijo. V prihodnosti bodo, kot pravijo, veliko pozornost usmerili k izpopolnjevanju načrta potreb po kadrih in njihovega pridobivanja, učinkovitega usposabljanja, varnosti in neprestanega razvoja vseh zaposlenih. Na vprašanje, ali kadrovska dejavnost s prvotno postavljenimi plani dejansko v celoti vpliva na poslovno uspešnost podjetja, sem dobila povratno informacijo, da pravzaprav načrt v popolnosti še ni prilagojen in ne dosega tovrstne uspešnosti tako, kot bi moral. V tej točki sem našla določene pomanjkljivosti, za katere sem prepričana, da jih bodo v prihodnje v kadrovskem načrtu uspešno odpravili in posodobili.

V drugi polovici intervjuja sem želela prejeti odgovor na raziskovalno vprašanje, kako poteka pridobivanje ključnega kadra v organizaciji SŽ. Najpogosteje omogočajo prezaposlitve notranjega kadra, hkrati pa objavljajo prosta delovna mesta na zaposlitvenih portalih ter lastni internetni strani. Zavedajo se, da v današnjem konkurenčnem in nepredvidljivem okolju v vsakem trenutku lahko pride do izgube kakovostnega kadra zaradi prehoda k drugi organizaciji ali navsezadnje celo odhoda v tujino, pri čemer so izpostavili primer IT strokovnjakov.

Udeležujejo se tudi različnih dogodkov na področju izboljšanja lastnega kadrovanja in kariere, kar dokazuje množično prijavljanje iskalcev zaposlitve na njihove razpise. Še vedno pa je problem izbrati ključen kader, v katerega bodo lahko v prihodnosti vlagali, saj se prijavlja veliko kandidatov z nižjo izobrazbo ter z malo ali skoraj nič delovnih izkušenj. Že v tem primeru se izbor bistveno zmanjša, kar je sicer za podjetje olajševalno, vendar to še zmeraj ne pomeni, da so ravno v tem ožjem krogu ključni kandidati. Ob zaključku selekcije po navadi izbranim iskalcem zaposlitve posredujejo pisno obvestilo preko elektronske pošte ali pa opravijo telefonski klic in jih povabijo na razgovor.

Če povzamem, SŽ svojim zaposlenim nudijo možnosti kariernega razvoja, omogočajo ohranjanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, zagotavljajo pogoje za modernizacijo kadrovskega postopka, spremljajo nov kader, poskušajo preprečevati neželene odhode iz podjetja ter delujejo družbeno odgovorno tudi v sklopu kadrovanja.

3.4 Analiza anketnega vprašalnika

Z anketnim vprašalnikom sem želela izvedeti, kakšno je stališče zaposlenih v kadrovske službi SŽ glede upravljanja ključnih kadrov in delovanja izbrane službe. Vprašalnik je obsegal 16 vprašanj, ki so bila razdeljena na tri sklope, in sicer prvi sklop se je navezoval na posameznikovo splošno mnenje glede lastnega delovnega mesta in odnosa z vodjo, v drugem sklopu so bila vprašanja o skrbi oziroma upravljanju ključnih kadrov v podjetju, zadnji sklop pa so predstavljali podatki o demografskih značilnostih vsakega anketiranca, časovnem obdobju njegovega dela z vodjo in prihodnjih načrtih glede zaposlitve. Pred izvedbo sem vodji kadrovske službe omogočila vpogled v osnutek vprašalnika, pripravljenega s pomočjo orodja za spletno anketiranje 1KA Arnes, po uradni potrditvi pa je bil le-ta z njene strani posredovan naprej na elektronske naslove vseh kadrovske delavcev.

Sodelovanje v spletni anketi je bilo prostovoljno, na povabilo k izpolnjevanju pa se je od 34 zaposlenih v kadrovske službi odzvalo skupno 25 oseb, kar predstavlja 73,5 % celotne službe in zadovoljiv vzorec za kakovostno izvedbo analize. Glede na to, da je v podjetju ravno v mesecu maju letošnjega leta potekalo letno merjenje zavzetosti in motivacije, sem z namenom zagotovitve večje odzivnosti zaposlenim ponudila dlje časa za reševanje, in sicer v obdobju med 25.5. in 4.6.2021.

Izmed 25 anketirancev, ki so v celoti zaključili vprašalnik, je 85 % ženskega spola, preostalih 15 % pa predstavlja moški spol.

V sklopu demografskih vprašanj so anketiranci med drugim odgovarjali, v katero starostno skupino sodijo. Največji delež anketiranih je med 41 in 55 let, in sicer teh je 69 %, nato sledi starostna skupina med 26 in 40 let v višini 23%, najmanjši delež pa predstavljajo osebe, stare 56 let ali več z zgolj 8 %. V prvem starostnem razredu pod 25 let ni bilo niti enega anketiranca.

Več kot polovica vseh anketiranih, natančneje 54 %, ima pridobljeno visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, nekoliko manj pa je tistih z višješolsko izobrazbo, in sicer 31 %. Poklicno ali srednješolsko izobrazbo ima 15 % anketirancev, medtem ko magisterija ali doktorata nima nihče.

Glede na dolžino delovne dobe zaposlitve pri SŽ je 54 % anketirancev odgovorilo, da je v podjetju zaposleno več kot 20 let, 23 % pa manj kot 5 let. Na tretjem mestu je 15 % tistih, ki so zaposleni v podjetju od 10 do 20 let, 8 % pa med 5 in 10 let. Poleg tega me je še zanimalo, koliko let vsak posameznik dela z isto vodjo v podjetju, na kar je presenetljivih 92 % podalo odgovor manj kot 5 let, 8 % anketiranih pa med 10 in 20 let.

Med glavnimi razlogi, zakaj so anketiranci zaposleni ravno v izbranem podjetju, je vsak posameznik imel možnost izbrati več odgovorov. 78 % jih je odgovorilo zaradi zanesljivosti zaposlitve, 67 % je označilo varnost zaposlitve, 50 % pa je izbralo dobre delovne pogoje. Pridobivanje dragocenih izkušenj in možnost timskega dela sta bila izbrana v enaki višini, in sicer v 22 %. Rezultati dokazujejo, da sta segmenta varnosti in zanesljivosti zaposlitve večja motivacijska dejavnika kot je npr. višina plače, saj si posamezniki v prihodnosti želijo delo za nedoločen čas in zagotovilo prejemanja rednega dohodka.

Pozitivni odgovori so se vrstili tudi na vprašanje o prihodnjih načrtih glede zaposlitve, saj si 85 % anketirancev želi ostati v obstoječem podjetju. Nekaj je tudi takšnih, ki nameravajo oditi v drugo podjetje, in sicer 8 %, medtem ko je 7 % pod drugo odgovorilo z ne vem.

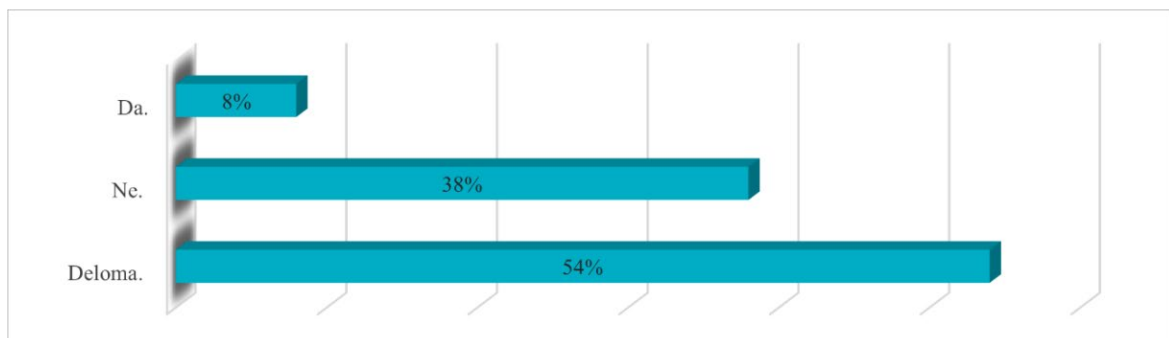
Odgovori glede zasleditve delovnega mesta, ki ga anketiranec trenutno opravlja v kadrovski službi podjetja, so bili precej deljeni. Preko prijateljev, sorodnikov ali znancev je delo zasledilo 33 % anketiranih. Stavek v internih objavah podjetja je potrdilo 22 %, enak delež pa je označilo tudi odgovor drugo, pri čemer so 3 osebe dodale komentar, da so pred zaposlitvijo prejemale kadrovske štipendije s strani istega podjetja, kjer so se nato naknadno zaposlile. Sledilo je 11 % tistih, ki so za razpisano delovno mesto izvedeli preko Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, najmanjši delež pa je izbralo zaposlitvene portale ali medije, in sicer zgolj 6 %.

Trditve glede odnosa z vodjo kadrovske službe so ocenjevali z uporabo vrednostne lestvice od 1 do 5, kjer 1 pomeni nikakor se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam. Delež skupne najvišje stopnje strinjanja (72 %) pripada trditvi, da odnos temelji na vzajemnem zaupanju

in spoštovanju. Sledi trditev, da se posameznik lahko v vsakem trenutku zanese na svojega nadrejenega, kjer je skupna najvišja stopnja strinjanja 67 %. Vodja postavlja tudi nove izzive pri delu in jih pri tem spodbuja, kar dokazuje podatek 50 %. Največji delež skupne stopnje nestrinjanja (49 %) se zasledi v trditvi vse kar pričakujem od svojega vodje je, da izpolnjuje formalno vlogo šefa. 39 % se ne strinja, da vodja zna prepoznati njihov potencial in ponuditi dovolj možnosti za osebni in strokovni razvoj. Rezultati dokazujejo, da so zaposleni v splošnem z vodjo, ki za vse ustvarja pozitivno delovno okolje in dobro usklajuje njihove potrebe z zahtevami poslovanja, v dobrem odnosu, vendar bi morali bolj odkrito in pošteno medsebojno komunicirati z namenom doseganja željenega napredka.

Na vprašanje, ali imajo v kadrovske službi oblikovano ustrezno strategijo upravljanja ključnih kadrov, je 54 % anketirancev odgovorilo z deloma, 38 % je označilo ne, zgolj 8 % pa je stavek potrdilo z odgovorom da, kar prikazuje slika 7.

Slika 7: Oblikovanost strategije upravljanja ključnih kadrov v SŽ d.o.o.

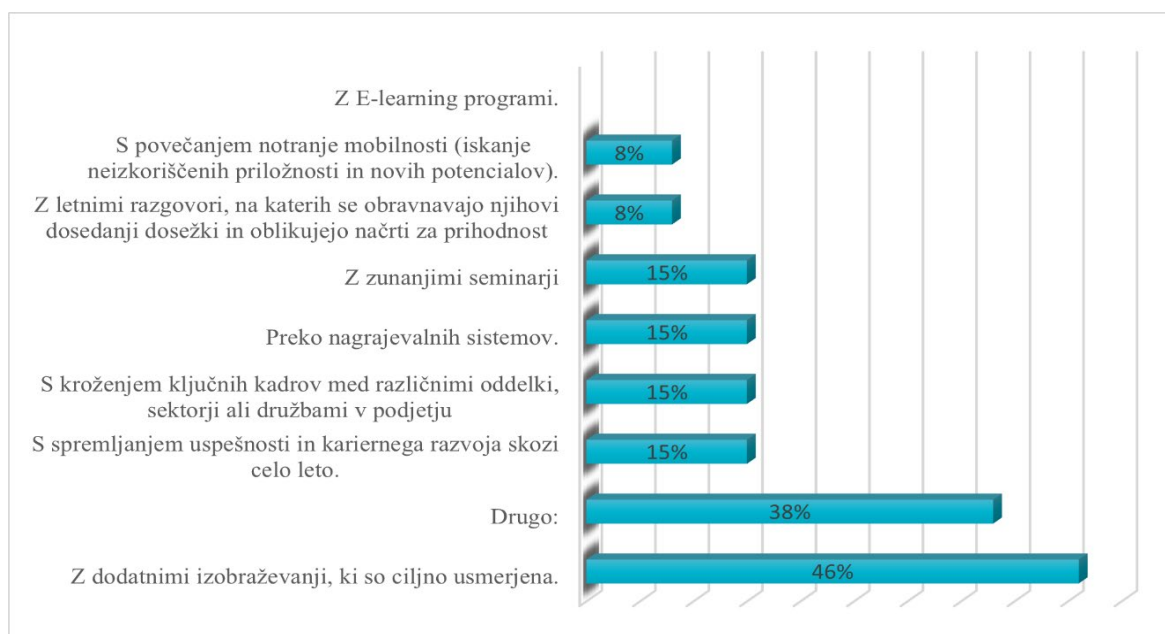


Vir: lastno delo.

Da ima ključni kader v podjetju drugačen položaj kot ostali zaposleni se je delno strinjalo 54 %, medtem ko se je s trditvijo popolnoma strinjalo 46 %. Nikalnih odgovorov ni bilo.

Slika 8 prikazuje odziv zaposlenih na ponujene možnosti vprašanja z več odgovori, na kakšen način kadrovska služba skrbi za osebni in strokovni razvoj ključnih kadrov. 46 % anketirancev je izbralo dodatna izobraževanja, ki so ciljno usmerjena, 38 % pa je pod drugo zapisalo, da so premalo seznanjeni na tem področju in da se v kadrovske službi temu še vedno ne posvečajo dovolj. Zunanji seminarji, sistemi nagrajevanja, kroženje ključnih kadrov med različnimi oddelki, sektorji ali družbami znotraj podjetja ter spremljanje uspešnosti in kariernega razvoja tekom celega leta so sledeči načini, na katere so anketiranci odgovarjali v enaki višini, natančneje v 15 %. Najmanjši delež, in sicer 8 %, pripada trditvama glede izvajanja letnih razgovorov in povečanja notranje mobilnosti, prav tako pa še ni govora o uporabi programov E-learning ali tako imenovanih E-izobraževanj, kar bi v bodoče vsekakor lahko pričeli postopoma uvajati in na ta način dodatno razvijati kompetence zaposlenih.

Slika 8: Osebni in strokovni razvoj ključnih kadrov v SŽ d.o.o.

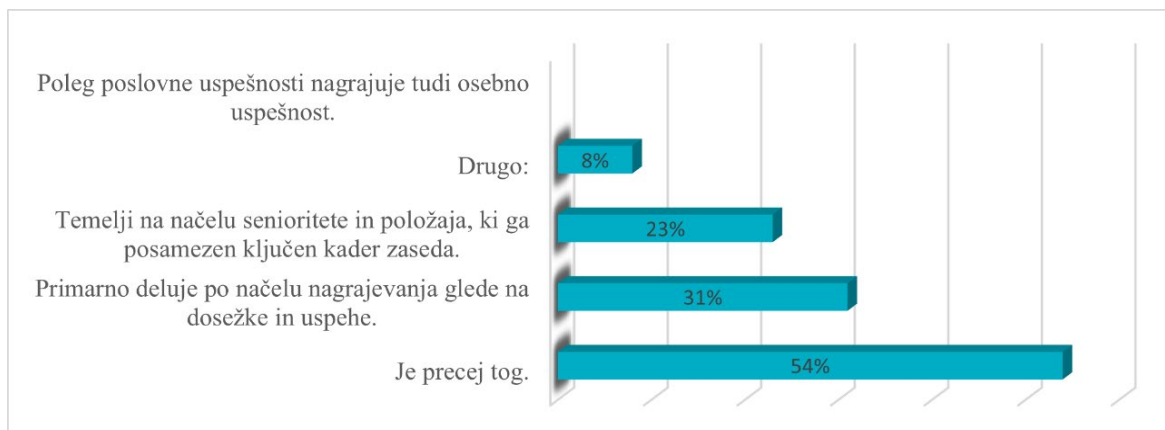


Vir: lastno delo.

Sledil je odprt tip vprašanja, kjer sem želela izvedeti, na podlagi katerih meril ali kriterijev v podjetju segmentirajo ključne kadre. Najpogostejši odgovor je bil na osnovi izobrazbe, delovne uspešnosti in drugih izjemnih dosežkov, eden izmed anketirancev pa je zapisal, da mora biti postopek večkrat potrjen tudi s strani sindikatov.

Sistem nagrajevanja ključnih kadrov (na sliki 9) je 54 % opredelilo kot precej tog, 31 % jih je označilo, da le-ta primarno deluje po načelu nagrajevanja glede na dosežke in uspehe, naslednjih 23 % pa je dejalo, da temelji na načelu senioritete. Sledi 8 % anketiranih, ki so izbrali odgovor drugo in komentirali, da o tem niso dovolj informirani. Zadnje trditve, da navedeni sistem poleg poslovne nagrajuje tudi osebno uspešnost, ni označil nihče.

Slika 9: Sistem nagrajevanja ključnih kadrov v SŽ d.o.o.



Vir: lastno delo.

Presenetljivi rezultati so bili glede vprašanja, ali zaposleni menijo, da jim v podjetju zaupajo in upoštevajo pri novih vidikih pridobivanja ključnega kadra. Kar 77 % je bilo neopredeljenih in je izbralo odgovor ne vem, 15 % je odgovorilo z ne, preostalih 8 % pa z da. Sklepam, da je zaradi neustrezne informiranosti glede strategije upravljanja ključnih kadrov odziv temu primerno slabši.

Predlogov za izboljšavo postopka pridobivanja in zadrževanja ključnega kadra v podjetju je s strani anketirancev bilo kar nekaj, med njimi bi želela izpostaviti bolj osebni pristop, razumevanje in uporabo motivatorjev, osebni razgovor s coachem, ustrezno izobraževanje ter napredovanje. Naslednji predlog se je navezoval na znanje, kompetence in rezultate dela kot glavne kriterije pri omenjenem postopku. Poleg tega zaposleni menijo, da bi se moral ustrezno posodobiti sistem razvoja kadrov in prenoviti sistem nagrajevanja, hkrati pa poudarjajo, da bi morali v prvi vrsti ključnim kadrom znati prisluhniti.

3.5 Priporočila za izboljšavo

Po opravljenih raziskavah sem pridobila informacije glede področja kadrovanja in prišla do izboljšav oziroma predlogov z namenom reševanja izbranega problema v delu. Predlagala sem, da bi s povečanjem ponudbe študentskega dela, praktičnega usposabljanja in pripravništva mnogim mladim lahko omogočili podrobnejše spoznavanje celotne organizacije, njenih delovnih procesov, štabnih in strokovnih služb. Na ta način bi vsak posameznik dobil širši vpogled v delovanje družbe ter razumel, da so različne službe in notranji oddelki med seboj tesno povezani. V primeru, če bi se študent pozitivno izkazal znotraj praktičnega usposabljanja, pa bi ga v prihodnosti lahko celo zaposlili in z njim nadaljevali skupno sodelovanje. Tako bi hitreje pridobili potencialne kandidate in si olajšali iskanje primernega kadra.

Vodstvo kadrovske službe bi se moralo podrobneje usmeriti v nove in učinkovitejše metode strateškega managementa, vezane na kadrovske del, kjer bi s pomočjo različnih pristopov zaposlene motivirali in spodbujali k izobraževanju ter vsakoletnemu usposabljanju in dvigu ravni obstoječega znanja, predvsem na zahtevnih delih. Za organizacijo, kot so SŽ, je namreč izjemno pomembno, kakšne profile ljudi bo sprejemala in kako jih bo zaposlovala, saj so leti glaven vir konkurenčne prednosti in pomembna naložba, ki jim prinaša dolgoročen uspeh.

Še vedno pogosto težavo s prevladujočimi zaposlenimi z nižjo izobrazbo bi lahko postopoma rešili tudi z boljšim pretokom informacij ter s prenovo sistema nagrajevanja, ki bi znatno vplival na zadovoljstvo delavcev in nenazadnje njihov obstoj v organizaciji. S tem namenom sem vodji podala lasten predlog o uvedbi interne aplikacije, s katero bi vsaj enkrat mesečno objavljali prispevke ali teme z najrazličnejših področij, strokovnih in štabnih služb, s katerimi bi vsak izmed zaposlenih imel možnost izražanja lastnega mnenja, posredovanja in delitve svojih glavnih dosežkov s sodelavci. Na drugi strani bi se vsak mesec lahko prostovoljno prijavljali tudi na različne tečaje, delavnice, coachinge in se izpopolnjevali.

Na drugi strani bi se želela dotakniti teme pridobivanja vodilnih zaposlenih in vrhunskih strokovnjakov, katerim bi družba z raznovrstnimi in privlačnimi pogoji za zaposlitev omogočila maksimalno izkoriščanje njihovega strokovnega znanja ter uvajanja inovacij za boljše poslovanje in učinkovitejše povezovanje s tujimi partnerji v bližnji prihodnosti ter na ta način sledila trajnostnemu razvoju. Delež teh je v podjetju še vedno premajhen, zato svetujem, da se s temeljito analizo in izpopolnjenim načrtom pripravijo na sledenje svetovnih trendov v gospodarstvu in posledično dobro utrdijo obstoječo kadrovsko strukturo.

Sledeči predlog se navezuje na zadrževanje ključnega kadra v organizaciji. Dejstvo je, da je eden izmed najučinkovitejših načinov interno pridobivanje kadrov, s katerim se zaposlenim ponudi možnost napredovanja na višjo pozicijo ali zahtevnejše delovno mesto v podjetju, zato bi morali uskladiti strategijo in dosednji sistem nagrajevanja ključnih kadrov. Vodstvo bi moralo okrepiti tudi pripadnost zaposlenih, saj le-ti želijo izkoristiti svoje talente in veščine ter jim ponuditi novosti, možnosti večje vključenosti, izzive in pozitivno poslanstvo. Na tej točki bi se navezala še na priporočila anketirancev v sklopu vprašalnika, kjer so izpostavili osebne razgovore s coaching pristopom. Na ta način bi se ključni kadri s pomočjo osebnega svetovalca naučili vrednotenja lastnega dela, se poglobljeno usmerili v nadaljnje možnosti njihovega delovnega in osebnostnega razvoja skladno s potrebami organizacije ter povečali osebno zadovoljstvo in lastno produktivnost na delovnem mestu.

Podjetje bi moralo še bolj sodelovati z izobraževalnimi ustanovami in njihovimi kariernimi centri, s katerimi bi lahko planiralo kakovostne kadre z novimi znanji in sposobnostmi na področju ekonomije, strojništva, tehnike, informatike in podobno. Velika prednost v tem primeru bi bila povezovanje z mentorji v podjetju, ki bi mladim bili v podporo ter jih usmerjali k rasti in razvoju, istočasno pa bi organizacija vzpostavila stik s profesorji, diplomanti in ostalimi študenti. Po drugi strani bi jih lahko spodbudili k nadaljevanju podiplomskega študija in zaposlitvi v podjetju na tistih delovnih mestih, kjer ključnega kadra še vedno primanjkuje zaradi pomanjkanja znanja in ustrezne izobrazbe. S tem bi vodstvo dodatno razrešilo problem majhnega števila strokovnjakov, ki so res da precej dragi, kar bi morda izpostavila kot glavno slabost oziroma prihodnjo omejitev, vendar so v današnjem času potrebni za rast in razvoj vsake (večje) organizacije.

Glede na posebne ukrepe, ki veljajo zaradi epidemije virusa Covid-19, sem anketo med zaposlenimi v kadrovski službi morala opraviti prek spleta, kar bi izpostavila kot omejitev svojega dela. Odziv udeležencev bi bil lahko še večji, če ne bi v podjetju ravno v času izvajanja raziskave potekalo letno merjenje motivacije in zavzetosti, pri čemer so zaposleni za izpolnjevanje potrebovali bistveno več časa. Pomanjkanje raziskav na področju pridobivanja ključnega kadra v SŽ v zadnjih 10-ih letih lahko opredelim kot zadnjo omejitev, saj bi na ta način lahko učinkovito primerjala pretekle podatke in analize s svojimi rezultati ter poiskala skupne točke. Tovrstna raziskava bi se lahko v bodoče izvajala kontinuirano z namenom spremljanja izbranih kazalnikov in opazovanja že vpeljanih sprememb v podjetju.

SKLEP

Ključni kader v sodobni družbi predstavlja temelj uspešnega delovanja vsake organizacije na operativnem in strateškem planu ter ji prinaša razvoj na domačem in tujem trgu, zato je potrebno vzpostaviti učinkovit sistem za prepoznavo potencialnih potreb trga dela v prihodnosti in premišljeno vlagati v svoje zaposlene. Da bi podjetja uspešno pridobila in zadržala obstoječi kader, poleg graditve trdnega odnosa pomembno vpliva tudi koncept organizacijske privlačnosti, znotraj katerega se izpostavlja pozitiven ugled delodajalca.

Z zbiranjem teoretičnih in praktičnih podatkov, njihovega usklajevanja v skladno celoto in na podlagi podrobne analize problema pridobivanja ključnega kadra v organizaciji SŽ sta bila osnovni namen in cilj zaključnega dela uspešno dosežena. V prvih dveh poglavjih sem opredelila pomen kadrovskega managementa in procesa kadrovanja, kjer sem pridobila odgovor na prvo raziskovalno vprašanje, ki se je glasilo: »Kaj je pridobivanje ključnega kadra?«. Ugotovila sem, da je za to fazo kadrovanja izredno pomembno upoštevati predhodno pripravljen načrt kadrov in v skladu s posameznim razpisanim delovnim mestom izbrati primerno metodo pridobivanja, ki nato vodi v končno selekcijo iskalcev zaposlitve.

V sklopu drugega raziskovalnega vprašanja, ki pravi: »Kakšna je kadrovska struktura v organizaciji Slovenske železnice?«, sem prišla do spoznanj, da v organizaciji močno prevladuje moški spol. Največje število zaposlenih se uvršča v osrednjo starostno skupino med 41 in 50 let, glede na raven izobrazbe pa sta prevladujoči 4. in 5. stopnja.

Raziskava, ki je bila izvedena v podjetju s pomočjo intervjuja in anketnega vprašalnika, je pripeljala do glavnih ugotovitev tretjega in četrtega raziskovalnega vprašanja, in sicer »Kako poteka pridobivanje ključnega kadra v organizaciji Slovenske železnice?« ter »Ali družba ključnemu kadru ponuja dovolj možnosti izobraževanja in napredovanja?«. S strani vodje kadrovske službe so bile izpostavljene predvsem metode pridobivanja iz notranjih virov, kjer se omenjajo prezaposlitve notranjega kadra, v kolikor pa to ni mogoče izvesti, se podjetje obrača k zunanjemu trgu in objavlja javne razpise. Še vedno je ena večjih težav v tem koraku množična prijava kandidatov z neustrezno stopnjo izobrazbe in pomanjkljivimi izkušnjami, poleg tega pa se po mnenju zaposlenih v kadrovski službi premalo pozornosti posveča aktivni skrbi razvoja ključnih kadrov, ko so le-ti enkrat sprejeti v podjetje. Ključnemu kadru so na voljo različne oblike izobraževanj in napredovanj, vendar je sistem nagrajevanja zanje kar tog, zato bi morali večjo pozornost usmeriti tudi k drugačni strategiji upravljanja.

Na osnovi vprašalnika sem odgovorila še na peto raziskovalno vprašanje »Kakšne so možne izboljšave na izbranem področju v proučevani organizaciji?«. Vlaganje sredstev v izobraževanje in napredovanje zaposlenih, povečanje ponudbe študentskih del, strokovnih usposabljanj in pripravništev, uvedbo modernejših strateških pristopov z namenom večjega sledenja svetovnih trendov ter dolgoročno sodelovanje s fakultetami so ene od možnih izboljšav. Glede na opravljeno raziskavo ocenjujem, da ima izbrana organizacija zadovoljivo

oblikovano metodo iskanja in pridobivanja ključnega kadra, vendar ne na dolgi rok, zato bi se vodstvo moralo usmeriti na oblikovanje popolnoma novega načrta razvoja kadrov.

Ocenjujem, da bi podjetje lahko uspešno sprejelo nove spremembe in jih vključilo v lastni kadrovski postopek. Dejstvo je, da bo pridobivanje mladih kadrov in ključnih strokovnjakov sprva povzročilo visoke stroške, vendar se bo v prihodnjih letih absolutno obrestovalo.

LITERATURA IN VIRI

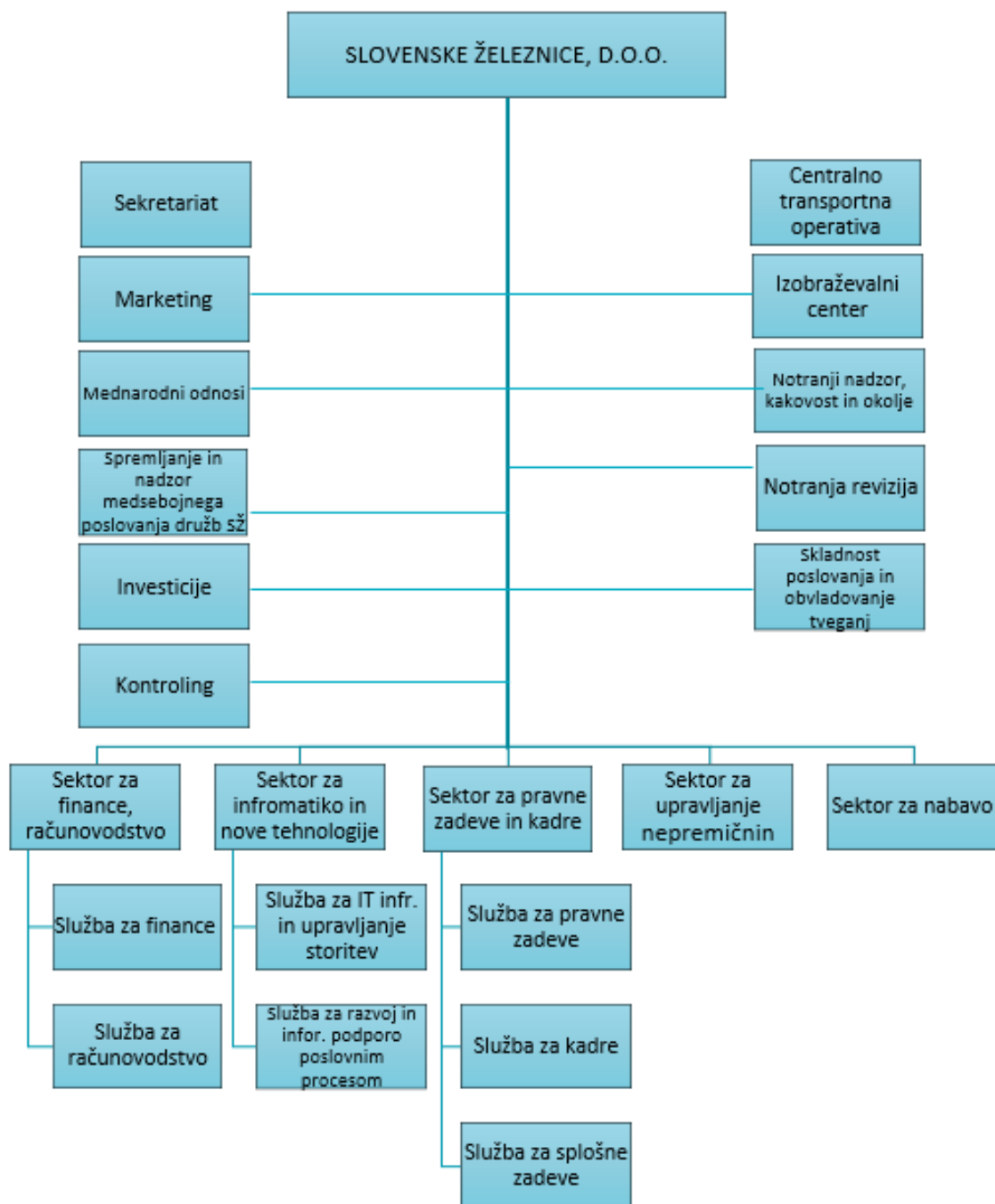
1. Arthur, D. (2005). *Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees* (4. izd.). New York: AMACOM.
2. Belčič, F. (2002). *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Bernik, M. (2017). *Kadrovski management v sodobni organizaciji*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
4. Bussin, M. (2018). *Retention strategies: the key to attracting and retaining excellent employees*. Randburg: Knowledge Resources.
5. Chakravarti, S. & Chakraborty, S. (2020, 1. marec). Employee Retention Through Listening – Centered Communication. *The IUP Journal of Soft Skills*, 14(1), 67-74.
6. Časnik Finance, časopisno založništvo, d. o. o. (2018, 24. april). *Zakaj je pomembno, da si podjetje zgradi ugledno blagovno znamko delodajalca?* Pridobljeno 2. aprila 2021 iz <https://pro.finance.si/MOJEDELO/8932895/Zakaj-je-pomembno-da-si-podjetje-zgradi-ugledno-blagovno-znamko-delodajalca>
7. Ferjan, M. (2018). *Kadrovski management – od industrijske revolucije do digitalizacije*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
8. Florjančič, J., Bernik, M. & Novak, V. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Florjančič, J., Ferjan, M. & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Ghinea, V. M. & Moroianu, M. (2016, 10. avgust). HR strategy – necessity or fad business sustainability? *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 11(2), 458–469.
11. Gonzalez-Benito, J., Suárez-González, I. & González-Sánchez, D. (2021). Human resources strategy as a catalyst for the success of the competitive strategy: an analysis based on alignment. *Personel Review*. Pridobljeno 10. junija 2021 iz https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-04-2020-0254/full/html?utm_source=rss&utm_medium=feed&utm_campaign=rss_journalLatest
12. Kapitanovič, P. (2018, 8. maj). *Kadrovanje postaja marketinška funkcija*. Pridobljeno 21. novembra 2020 iz <https://svetkapitala.delo.si/delove-podjetniske-zvezde/kadrovanje-postaja-marketinska-funkcija/>
13. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
14. Kordeš, U. & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Univerza na Primorskem.

15. Mesner-Andolšek, D. (2014). Knowledge management and human resource management: a strategic perspective. *Journal of Process Management – New technologies, International*, 2(4), 93–101.
16. Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Management and Economics*, 79(3), 353–356.
17. Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
18. Pervanje, M. (2020, 4. marec). *Kako poskrbeti, da ne izgubite ključnih kadrov*. [LinkedIn objava]. Pridobljeno 2. aprila 2021 iz <https://www.linkedin.com/pulse/kako-poskrbeti-da-ne-izgubite-klju%C4%8Dnih-kadrov-milena-pervanje>
19. Potišek, N. (2021, 8. februar). *Kadrovska strategija – jo potrebujemo?* [objava na blogu]. Pridobljeno 5. maja 2021 iz <https://www.competo.si/blog/kadrovska-strategija-jo-potrebujemo/>
20. Slovenske železnice, d. o. o. (2019). *Letno poročilo Slovenskih železnic, d. o. o.* (interno gradivo). Ljubljana: Slovenske železnice, d. o. o.
21. Slovenske železnice, d. o. o. (2020a). *Pravilnik o notranji organizaciji družb skupine Slovenske železnice* (interno gradivo). Ljubljana: Slovenske železnice, d. o. o.
22. Slovenske železnice, d. o. o. (2020b). *Akt o ustanovitvi družbe Slovenske železnice, d. o. o.* (interno gradivo). Ljubljana: Slovenske železnice, d. o. o.
23. Slovenske železnice, d. o. o. (brez datuma). *Skupina Slovenske železnice*. Pridobljeno 10. decembra 2020 iz <https://www.slo-zeleznice.si/sl/skupina-slovenske-zeleznice>
24. Slovenske železnice, d.o.o. (2021a, 24. maj). *Slovenske železnice so najuglednejši delodajalec v panogi logistika in transport*. Pridobljeno 5. maja 2021 iz <https://www.slo-zeleznice.si/sl/skupina-novice/skupina-novice/slovenske-zeleznice-so-najuglednejši-delodajalec-v-panogi-logistika-in-transport>
25. Slovenske železnice, d.o.o. (2021b, 25. januar). *Dobrodošli v evropsko leto železnic! Nova proga. Revija Slovenskih železnic*. Pridobljeno 1. junija 2021 iz https://www.slo-zeleznice.si/media/k2/attachments/NovaProga_2021-01.net.pdf
26. Slovenski državni holding, d. d. (brez datuma). *Slovenske železnice, d.o.o.* Pridobljeno 12. decembra 2020 iz <https://www.sdh.si/sl-si/druzbe/18/slovenske-zeleznice-d-o-o->
27. Styria digital marketplaces, d. o. o. (2021, 3. marec). *Raziskava Ugled delodajalca 2020: zakaj je res pomembno, da sodelujete?* Pridobljeno 24. aprila 2021 iz <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/raziskava-ugled-delodajalca-2020-zakaj-je-res-pomembno-da-sodelujete-4018>
28. Svetlik, I. (2002). *Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Vabšek, S. (2002, 25. marec). *Tudi kadrovanje zahteva preudarno porabo časa. Finance*. Pridobljeno 20. novembra 2020 iz <https://www.finance.si/20766/Tudi-kadrovanje-zahteva-preudarno-porabo-casa>
30. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1: Organizacijske enote skupine SŽ d.o.o.

Slika 1: Organizacijske enote skupine SŽ d.o.o.



Prilagojeno po Slovenske železnice (2020a, str. 9).

Priloga 2: Intervju z vodjo kadrovske službe v SŽ d.o.o.

- 1. Gospa Marija Paladin, veseli me, da ste pristali na krajši intervju glede trenutno enega izmed najaktualnejših izzivov, s katerim se kot vodja srečujete v podjetju – pridobivanje ključnega kadra. Za začetek me zanima, kako deluje kadrovska služba v SŽ d.o.o.? (število zaposlenih, glavne aktivnosti/naloge, oddelki, timsko delo ipd.)**

V Službi za kadre je trenutno zaposlenih 34 zaposlenih, ki zagotavljajo kadrovske, usmeritvene ali kadrovske operativne storitve, za nekaj manj kot 6500 zaposlenih v skupini SŽ. Pri tem zagotavljamo številne kadrovske in povezane procese ter izvajamo različne aktivnosti. Med drugim obvladovanje aktivnosti na področju bolniške odsotnosti, na področju invalidskih postopkov, zagotavljam storitve, kot so kadrovanje in kadrovske administracije sklepanja, spremembe in prenehanja pogodb o zaposlitvi, urejanje postopkov upokojevanja, vsebinske in tehnično administrativne aktivnosti, povezane z ukrepi obvladovanja epidemije Covid-19, obravnava vlog o mobingu in neželenem ravnanju, zagotavljanje splošnih pogojev in posebnih obračunov (plače), organizacije praktičnega usposabljanja dijakov/študentov, urejanje zadev s področja delovnega prava, sklepanje, spremembe in prenehanja pogodb o zaposlitvi, urejanje postopkov upokojevanja, zagotavljanje in koordinacija prve psihosocialne pomoči, razvojno kadrovske aktivnosti, vzdrževanje baze kadrovskega informacijskega sistema, koordinacija, ključne obdelave podatkov, izvajanje in koordinacija aktivnosti zagotavljanja solidarnostne pomoči, izvajanje in koordinacija aktivnosti na področju štipendiranja, tehnično administrativne in druge naloge, ki jih zagotavljajo kadrovske delavke, izvajanje aktivnosti na področju usposabljanja in izobraževanja, zaposlovanje, prezaposlovanje in razpisi za DM, izvajanje in koordinacija aktivnosti na področju zdravniških pregledov, izvajanje ter koordinacija aktivnosti na področju zdravstvene preventive in promocije zdravja.

- 2. Ali med zaposlenimi izvajate ankete (npr. na intranetu podjetja), s katerimi merite njihovo zadovoljstvo in upoštevate povratne odzive?**

Strategija upravljanja s človeškimi viri v skupini SŽ obsega tudi merjenje zavzetosti in motivacije z namenom zagotavljanja delovnega okolja in odnosov, ki izboljšujejo zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. V podporo temu bodo izvajana redna letna merjenja zavzetosti in motivacije po interno razviti metodologiji. Vsakoletne meritve bodo podlaga za pripravo akcijskih načrtov na nivoju skupine SŽ in organizacijskih enot v prihodnosti.

- 3. Kaj menite, da so ključni razlogi zaposlovanja ljudi ravno v Slovenskih železnicah?**

Beležimo velik interes za zaposlitev v skupini SŽ z več 10 in tudi več kot 1000 prijavi na posamezni razpis. Prav tako je velik interes za napredovanje znotraj skupine SŽ. Največji interes zaznavamo za delovna mesta strojevodja, prometnik, sprevodnik.

V letu 2019 in v letu 2020 so Slovenske železnice s strani spletnega portala MojeDelo.com prejele priznanje Ugledni delodajalec v panogi Logistika in prevoz potnikov. Podjetje ravno tako beleži zanemarljivo število neželenih odhodov. Večina zaposlenih ostaja v skupini SŽ zaposlenih večji del ali celo celotno kariero do upokojitve. 95 % zaposlenih je zaposlenih za nedoločen čas. Vse navedeno govori o tem, da smo na trgu zaželen delodajalec z zagotavljanjem stabilnim in varnim delovnim okoljem.

4. Ali se strinjate, da imajo zaposleni v podjetju dovolj priložnosti za napredovanje?

Smo zelo raznolik sistem s številnimi delovnimi področji in delovnimi mesti različne stopnje zahtevnosti in vsebine del, ki omogočajo prezaposlovanje na številna delovna mesta znotraj skupine SŽ, kar zagotavlja možnost horizontalnega in vertikalnega napredovanja ter osebne rasti.

5. Lahko navedete nekaj motivov za uspešno doseganje ciljev zaposlenih? (plača, medsebojni odnosi, osebni razvoj, možnosti izobraževanja idr.)

Raznolik sistem, kot je skupina Slovenske železnice omogoča, kot rečeno, veliko možnosti za horizontalno in vertikalno napredovanje, možnost osebne rasti in dodatnega izobraževanja, kar na zaposlene deluje motivacijsko. Poleg tega gre za podjetje z dolgoletno tradicijo, podjetje, ki skuša olajšati usklajevanje zasebnega in delovnega življenja, zagotavlja številne aktivnosti promocije zdravja in varnosti zaposlenih. Ravno tako je posebna pozornost namenjena tudi invalidom.

6. Kateri so vaši najpogostejši načini pridobivanja ključnega kadra (notranji, zunanji viri)? Bi morda dodali še kakšen drug način, npr. sodelovanje z različnimi univerzami?

Kjer je možno zaradi racionalizacije in optimizacije delovnih procesov vključujemo notranji kader in omogočamo prezaposlitve notranjega kadra. Ko ustreznega kadra ni mogoče dobiti znotraj skupine SŽ, naj bo to za izvajanje naših osnovnih dejavnosti ali pri iskanju specialistov za posamezna področja, se obrnemo na zunanji trg dela. Vsi razpisi so javno objavljeni na ZRSZ, internetni strani SŽ, pa tudi na drugih platformah. V prihodnje vsekakor načrtujemo povezovanje z izobraževalnimi ustanovami.

7. Kateri bi bili po vašem mnenju lahko glavni vzroki za odhod ključnega kadra iz podjetja oziroma fluktuacijo?

Kot rečeno, neželene fluktuacije beležimo zelo malo. Možne vzroke za obstoječe odhode pa lahko iščemo v možnostih, ki jih mladi strokovnjaki vidijo v tujini, v hitro spreminjajočih in razvijajočih okoljih, takšen primer so IT strokovnjaki.

Več pozornosti bo v prihodnje vsekakor potrebno usmeriti v sistem spremljanja delovne uspešnosti, nagrajevanja, razvoja karier idr.

8. Vaši predlogi za izboljšavo postopka pridobivanja ključnih kadrov?

Za pridobivanje ključnega kadra je pomembnih več dejavnikov. Med drugim je pomembno tesno sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami, dobra politika štipendiranja, kakovosten plačni sistem, zagotavljanje prepoznavnosti in komuniciranje prednosti SŽ kot delodajalca, usmerjenega v trajnost in razvoj.

Na drugi strani je pomembno obstoječi ključni kader zadržati. Na tem področju so ravno tako pomembni številni pristopi in aktivnosti od možnosti usposabljanja in razvoja, do možnosti napredovanja, usklajevanja zasebne in službene sfere idr.

Zavedamo se, da smo na nekaterih področjih v skupini SŽ naredili veliko, na primer z možnostmi za dodatna izobraževanja pri notranjih in zunanjih izvajalcih, omogočanjem notranje mobilnosti in prezaposlovanja znotraj skupine SŽ, postopnim uvajanjem e-poti za komuniciranje, izobraževanjem in delom na daljavo. Zelo veliko delamo tudi na področju mentoriranja in prenosa znanja, ki pa ga velja v prihodnje še dodatno razvijati.

Medtem, ko nas na drugih področjih delo še čaka, med drugim so to področja sistematičnega spremljanja uspešnosti in kariernega razvoja skozi celo leto, usposabljanja vodij za izvajanje razvojnih aktivnosti, kot so letni razgovori, razvoj sistemov nagrajevanja idr.

9. Lahko zaupate, kakšni so vaši prihodnji načrti glede kadrovanja?

Glavni izzivi, ki jih skupina SŽ vidi v prihodnje, so pridobivanje visoko izobraženega in/ali deficitarnega kadra, staranje delovne sile in zagotavljanje prenosa znanja.

Naši načrti so usmerjeni v pridobivanje, razvoj in ohranjanje kompetentnih ter zavzetih sodelavcev na vseh področjih dela, ustvarjanje ter ohranjanje varnega in spodbudnega delovnega okolja, organizacijske kulture ter digitalizacija kadrovskega procesa in možna usmeritev v razvojno kadrovske aktivnosti.

10. Preden zaključimo z intervjujem, vas prosim še za posredovanje podatkov glede kadrovske strukture celotne skupine SŽ v letošnjem oz. preteklem letu.

Odstotek zaposlenih glede na spol v letu 2020:

Moški: 82,0 %

Ženske: 18,0 %

Odstotek zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe v letu 2020:

- **I., II.** Nedokončana OŠ, končana OŠ: **11,0 %**
- **III.** Nižje poklicno izobraževanje (2-letno): **3,8 %**
- **IV.** Srednje poklicno izobraževanje (3-letno): **28,0 %**
- **V.** Gimnazija, srednje-strokovna/poklicna šola: **37,8 %**
- **VI./1** Višješolski programi (do 1994), višješolski strokovni programi: **7,9 %**
- **VI./2** Spec.po višješ.pr., VŠ str.pr., VŠ str. (1.bol.st.), uni.pr. (1.bol.st.): **6,8 %**
- **VII.** Spec.po visokoš.str.prog., uni.prog., mag.stroke (2.bol.st.): **4,0 %**
- **VIII/1.** Spec. po univerzitetnih programih, magisteriji znanosti: **0,7 %**
- **VIII/2.** Dokt. znan. (3. bolonjska st.): **0,1 %**

Zaradi osnovnih dejavnosti v skupini SŽ, več kot polovica delovnih mest zahteva IV. ali V. raven izobrazbe. Na teh delovnih mestih je tudi zaposlena večina delavcev v skupini SŽ. To odraža tudi izobrazbena struktura.

Število zaposlenih glede na starost v letu 2020:

Do 25 let: **227**

Od 26 do 40 let: **1.642**

Od 41 do 50 let: **2.048**

Od 51 do 55 let: **1.753**

Od 56 do 60 let: **1.070**

60 let ali več: **184**

Najlepša hvala za vaše prispevanje k raziskavi in veliko poslovnih uspehov še naprej!

Malenkost, z velikim veseljem odgovorim na vsa vprašanja. V primeru, če boste karkoli potrebovali, imate moj kontakt. Veliko sreče vam želim pri zaključevanju vašega študija.

Priloga 3: Anketni vprašalnik za zaposlene v kadrovski službi SŽ d.o.o.

Spoštovani!

Sem Nataša Mikanović in zaključujem svoj študij managementa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru zaključne strokovne naloge z naslovom Pridobivanje ključnega kadra v organizaciji Slovenske železnice želim z anketo ugotoviti, kako v vašem podjetju skrbite za ključne kadre in pridobiti širši vpogled v delovanje kadrovske službe.

Anketa je anonimna, zbrani podatki pa bodo obravnavani strogo zaupno ter uporabljeni izključno za namene raziskave zaključnega dela. Prosim, če si vzamete približno pet minut časa in pričnete z izpolnjevanjem vprašalnika.

Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

Nataša Mikanović

Q1 - Kateri so glavni razlogi, da ste zaposleni v podjetju Slovenske železnice? Izmed navedenih izberite največ štiri možnosti.

Možnih je več odgovorov

- Dobri delovni pogoji
- Zanesljivost zaposlitve
- Možnost osebnega razvoja (izobraževanje, napredovanje)
- Dobra plača
- Močen ugled podjetja
- Varnost zaposlitve
- Pridobivanje dragocenih izkušenj
- Možnost timskega dela
- Drugo:

Q2 - Kje ste zasledili razpisano delovno mesto, ki ga danes opravljate v kadrovski službi podjetja?

Možnih je več odgovorov

- Na zaposlitvenih portalih
- V medijih (časopis, radio, televizija ipd.)
- Na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje
- V internih objavah podjetja
- Preko prijateljev, sorodnikov, znancev
- Drugo:

Q3 - Naslednje trditve se nanašajo na vaš odnos z vodjo kadrovske službe. Ocenite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo z uporabo vrednostne lestvice (1-5).

	Nikakor se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Moj odnos z vodjo večinoma temelji na avtoriteti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja zagotavlja varno delovno okolje in dobre pogoje dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V vsakem trenutku se lahko zanesem na svojega nadrejenega in se nanj obrnem v primeru kakršnih koli težav.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Všeč mi je, ker vodja postavlja nove izzive pri delu in me pri tem spodbuja.

Moj odnos z vodjo temelji na vzajemnem zaupanju in spoštovanju.

Vodja zna prepoznati moj potencial in mi ponuja dovolj možnosti za osebni ter strokovni razvoj.

Vse, kar pričakujem od svojega vodje je, da izpolnjuje formalno vlogo šefa.

Redno prejemam povraten odziv s strani vodje glede svojega dela.

Vodja učinkovito usklajuje moje potrebe z zahtevami poslovanja.

Q4 - Ali imate v vaši kadrovski službi oblikovano ustrezno strategijo za upravljanje ključnih kadrov?

Da.

Deloma.

Ne.

Q5 - Ali se strinjate, da ima ključen kader v podjetju drugačen položaj kot ostali zaposleni?

- Da, strinjam se.
- Delno se strinjam.
- Ne strinjam se.

Q6 - Na kakšen način v kadrovski službi skrbite za osebni in strokovni razvoj ključnih kadrov?

Možnih je več odgovorov

- Z dodatnimi izobraževanji, ki so ciljno usmerjena.
- S spremljanjem uspešnosti in kariernega razvoja skozi celo leto.
- Z letnimi razgovori, na katerih se obravnavajo vsi njihovi dosedanji dosežki in oblikujejo načrti za prihodnost.
- S povečanjem notranje mobilnosti (iskanje neizkoriščenih priložnosti in novih potencialov).
- S kroženjem ključnih kadrov med različnimi oddelki, sektorji ali družbami v podjetju.
- Preko nagrajevalnih sistemov.
- Z E-Learning programi.
- Z zunanjimi seminarji.
- Drugo:

Q7 - Na podlagi katerih meril oz. kriterijev segmentirate ključne kadre?

Q8 - Kako bi opredelili sistem nagrajevanja ključnih kadrov v podjetju?

Možnih je več odgovorov

- Temelji na načelu senioritete in položaja, ki ga posamezen ključen kader zaseda.
- Primarno deluje po načelu nagrajevanja glede na dosežke in uspehe.
- Je precej tog.
- Poleg poslovne uspešnosti nagrajuje tudi osebno uspešnost.
- Drugo:

Q9 - Menite, da vam v podjetju zaupajo in vas upoštevajo glede novih vidikov pridobivanja ključnih kadrov?

- Da.
- Ne vem.
- Ne.

Q10 - Navedite svoje predloge za izboljšavo postopka pridobivanja in zadrževanja ključnega kadra v podjetju.

Q11 - Spol

- Moški
- Ženski

Q12 - Starostna skupina

- Do 25 let
- 26-40 let
- 41-55 let
- 56 let ali več

Q13 - Najvišja dosežena stopnja izobrazbe

- Osnovnošolska
- Poklicna, srednješolska
- Višješolska
- Visokošolska, univerzitetna
- Magisterij, doktorat

Q14 - Koliko časa ste že zaposleni v tem podjetju?

- Manj kot 5 let.
- Od 5 do 10 let.
- Od 10 do 20 let.
- Več kot 20 let.

Q15 - Koliko let že delate z isto vodjo v podjetju?

- Manj kot 5 let.
- Od 5 do 10 let.
- Od 10 do 20 let.
- Od 20 do 25 let.
- Več kot 25 let.

Q16- Kakšni so vaši prihodnji načrti glede zaposlitve?

- Želim si ostati v istem podjetju.
- Kmalu se nameravam upokojiti.
- Načrtujem odhod v drugo podjetje.
- Samozaposlil/-a se bom.
- Drugo: