

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA PRISTOPOV MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV V  
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, julij 2021

BARBARA SIKOŠEK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Barbara Sikošek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza pristopov managementa človeških virov v izbranem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

### 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, ne izključno, 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

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Oblikovanje organizacijske strukture .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Analiza dela .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Analiza delovnega mesta .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Analiza kandidatov .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Uvajanje novo zaposlenega .....</b>	<b>4</b>
<b>1.6 Ocenjevanje delovne uspešnosti .....</b>	<b>5</b>
<b>2 ČLOVEŠKI KAPITAL.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Psihološki kapital .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Čustveni kapital .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3 Nosilci človeškega kapitala.....</b>	<b>6</b>
<b>3 KATEGORIJE RAZLIK V ZNAČILNOSTI POSAMEZNIKOV .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1 Osebnostne.....</b>	<b>6</b>
<b>3.2 Spoznavne .....</b>	<b>7</b>
<b>3.3 Sposobnost .....</b>	<b>7</b>
<b>3.4 Učni stili .....</b>	<b>7</b>
<b>3.5 Fiziološke .....</b>	<b>8</b>
<b>3.6 Družbene.....</b>	<b>8</b>
<b>4 MOTIVACIJA .....</b>	<b>8</b>
<b>4.1 Vrste motivacije .....</b>	<b>8</b>
4.1.1 Zunanja.....	8
4.1.2 Notranja.....	9
<b>4.2 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih .....</b>	<b>9</b>
<b>4.3 Dejavniki ki motivirajo ljudi za delo.....</b>	<b>9</b>
<b>4.4 Vodenje prodajalcev .....</b>	<b>9</b>
4.4.1 Iskanje novega kadra v prodaji .....	10
4.4.2 Vlaganje in razvoj prodajalcev.....	10
<b>5 EMPRIČNI DEL .....</b>	<b>10</b>
<b>5.1 Predstavitev podjetja .....</b>	<b>10</b>
<b>5.2 Strategije managementa.....</b>	<b>11</b>
5.2.1 Karierni razvoj .....	11
5.2.2 Pričakovanja .....	11
5.2.3 Štipendiranje .....	11
5.2.4 Izobraževanje zaposlenih .....	12
5.2.5 Družini prijazno podjetje.....	12
<b>5.3 Raziskava .....</b>	<b>12</b>
5.3.1 Namen in cilji raziskave.....	12
5.3.2 Načrt poteka raziskave .....	13
5.3.3 Analiza pridobljenih podatkov .....	13
5.4.3 Povzetek rezultatov .....	18

<b>SKLEP .....</b>	<b>18</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>19</b>
<b>PRILOGE.....</b>	<b>21</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Razpis za delovno mesto .....	13
Slika 2: Načini obveščanja .....	14
Slika 3: Kriteriji za novo delovno mesto .....	14
Slika 4: Razlog za delo v trgovini .....	15
Slika 5: Motivacija na delovnem mestu .....	15
Slika 6: Plača .....	16
Slika 7: Možnosti za menjavo delovnega mesta.....	16
Slika 8: Ocenitev razpoložljivosti delovnih mest.....	17
Slika 9: Odnosi s sodelavci.....	17

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Prikaz anketnega vprašalnika.....	1
Priloga 2: Prikaz slik grafov anketnega vprašalnika .....	1

## UVOD

V današnjem času je tempo življenja iz dneva v dan hitrejši. Podjetja se dnevno srečujejo z različnimi izzivi s pomočjo katerih se razvijajo in rastejo. Za uspešno rast in razvoj brez usposobljenega kadra žal ne gre. Zato se podjetja usmerjajo v razvoj človeškega kapitala. S tem, da kader redno izobražujejo, usposabljujejo, motivirajo, hkrati jim dajo možnost, da si izgradijo kariero. Zelo veliko vlogo ima samo zavedanje človeka, da se počuti za delo, ki ga opravlja sposoben, cenjen, spoštovan in da njegovo delo pripomore k razvoju in konkurenčnosti podjetja.

Podjetje mora ubrati različne pristope pri iskanju novega kadra, da bo čim bolj konkurenčno drugim podjetjem. Prične se s samo organizacijo v podjetju, da znajo vodilni proučiti kakšno novo delovno mesto potrebujejo, potem analizirati samo delo, ki ga za nadaljnji razvoj rabijo. Ko proučijo vse možnosti, sledi iskanje novega kadra. Objavijo razpis ter primerne kandidate povabijo na razgovor. Ko najdejo prave ljudi jih zaposlijo, uvajajo ter kasneje ob ocenjevanju uspešnosti tudi nagradijo ter hkrati skrbijo, da zainteresiranim omogočajo možnost razvoja kariere oz. napredovanje.

V zaključni strokovni nalogi bom uporabila opisno oziroma deskriptivno metodo, ki zajema povzemanje opazovanj, spoznanj, stališč in rezultatov. Literaturno vsebinske podatke bom pridobila iz strokovne literature, ki se nanaša na področje ravnanja z ljudmi pri delu. Sestavila bom on line anketni vprašalnik, ki ga bodo reševali zaposleni v prodajalni Spar. Za pridobivanje podatkov bom izbrala ne slučajno priložnostno vzorčenje. S pomočjo pridobljenih podatkov želim preveriti, koliko je podjetje Spar dejansko uspešno pri analizi managementa človeških virov v svojih prodajalnah.

Uspešnost posameznika, organizacije in civilizacije je tesno povezano s človekom in njegovo željo po boljšem, udobnejšem, varnejšem in uspešnejšem življenju. Vsak posameznik skuša slediti nekakšnemu svojemu videnju, načinu in cilju življenja. Izoblikuje si svojevrsten pogled na življenje, ki se odvija v njegovem okolju, svoje vestno pojmuje ali celo ocenjuje dogodke, stvari ali pojme. Tako izoblikuje svoj vzorec o uspešnosti in kakovosti življenja. Uspešno in kakovostno živeti, pomeni, da pravočasno opravlja prave stvari na pravilen način v smislu uresničevanja svojih želja ter da pravilno odreagira, ko je postavljen v situacijo, ko se mora odločati ali ukrepati.

V zasebnem življenju si vsak po svoje vrednotimo osebne dosežke, velikokrat tudi subjektivno in emocionalno. V poslovnem svetu v ekonomiji ni prostora za čustva. Sprejeti moramo dejstvo, da si delimo delovni vsakdanjik. Vodje morajo ustvarjati dovtetnost za spremembe. Pomembno je tudi, da se vgradi sistem opuščanja preteklosti. Nove inovacije so težke, vendar pomenijo ključ do uspešnega obvladovanja sprememb.

# 1 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Management je strateško usmerjena dejavnost nosilcev managementa človeških virov. V katero spadajo menedžerji, ki izvajajo naloge na različnih ravneh, spremljanje uspešnosti in komuniciranje. Kadrovske strokovnjaki, drugi zaposleni, kot mentorji ter sami zaposleni, ki sodelujejo pri načrtovanju svojega razvoja (Svetlik in drugi, 2009, str. 26). Kader sestavljajo ljudje, ki sodelujejo v različnih oblikah organiziranega dela. Potrebno je izvajati različne dejavnosti, ki so povezane s kadri, da bo njihovo sodelovanje čim uspešnejše. Kadrovska funkcija se izvaja zaradi zagotavljanja razvoja in uporabe človeških zmožnosti kot so sposobnosti, znanje, osebnostne lastnosti, mišljenje in motivacija (Svetlik in drugi, 2009, str. 21).

Pri temeljnih nalogah kadrovske funkcije avtorji opisujejo podobne aktivnosti, ki so povezane z zaposlovanjem, usposabljanjem, motiviranjem in nagrajevanjem ter odnosi med zaposlenimi. Armstrong v (Svetlik in drugi, 2009, str. 22) naloge kadrovske funkcije povezuje v naslednje skupine:

- oblikovanje organizacijske strukture;
- planiranje, privabljanje in izbor zaposlenih;
- usposabljanje in razvoj zaposlenih;
- vrednotenje dela, plače, plačilo po uspešnosti;
- sodelovanje s sindikati;
- zagotavljanje zdravstvenega varstva zaposlenih;
- izvajanje zaposlitvene in osebne administracije.

V organizacijskih sistemih dobiva vedno večji pomen medčloveški odnos in oblikovanje pogojev za povečevanje sodelovanja sodelavcev. Za nenehne spremembe je značilno, da se organizacije srečujejo s hitro zastajajočo tehnologijo in s prekratim časom uvajanja novih. Hitro odzivanje na spremembe je ključna skrb za razvoj, sproščanje in uporabo intelektualnega potenciala vseh sodelavcev. Pri managementu človeških virov v ospredje postavljajo sposobnost hitrega učenja, prilagajanja in spreminjanja. Uspešna in učinkovita uporaba takega pristopa izboljšuje uspešnost in dosežek zaposlenih, kar posledično zagotavlja dvig njihovega zadovoljstva in samopodobe.

## 1.1 Oblikovanje organizacijske strukture

Ljudje so najpomembnejši vir organizacije. Organizacija in ljudje sta dve različni entiteti med katerima management poizkuša najti čim boljše razmerje med njimi. Organizacijska struktura omogoča razdelitev odgovornosti na različne entitete, kot so podružnice, oddelki, delovne skupine in posamezniki. Organizacijska struktura določa temelje standardnih operativnih postopkov in določa kateri posamezniki so prisotni pri sistemu odločanja in v kolikšni meri bo delovanje organizacije podprlo njihove poglede (Svetlik in drugi, 2009,

str. 195). Zaposleni v organizaciji imajo različne interese. V primeru, da jim organizacija ne more ustreči, lahko pripelje do nezadovoljstva, nasprotovanja in raznih konfliktov. Zato pa management človeških virov zagotavlja optimalno usklajevanje med organizacijo in posamezniki, ki posledično vplivajo na bolj učinkovito in uspešno doseganje organizacijskih ciljev (Svetlik in drugi, 2009, str. 195).

## **1.2 Analiza dela**

Planiranje, pridobivanje in usposabljanje ljudi so postopki, ki so sestavni del zaposlovanja. Postopki zaposlovanja se začnejo s planiranjem kadrov. Podjetje na osnovi različnih podatkov poizkuša določiti, koliko in kakšne ljudi potrebuje ter kdaj jih potrebuje (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 92).

Z analizo dela pridobimo podatke o lastnostih, ki bi jih imela oseba, katera bi opravljala določeno delo. Glavni cilji analize dela so, kakšne zmožnosti naj imajo posamezniki, ki opravljajo neko delo ter v kolikšni meri delo spodbuja potrebe posameznikov in da so potem zadovoljni (Svetlik in drugi, 2009, str. 199):

- pridobivanje in izbor kadrov za zaposlitev (prikaz značilnosti dela in opredelitev pričakovanih kompetenc-opis dela);
- uvajanje in usposabljanje zaposlenega;
- vrednotenje dela in nagrajevanje (določitev zahtevnosti delovnega položaja);
- ocenjevanje delovne uspešnosti (letni razgovori);
- skrb za zdravstveno varstvo in varstvo pri delu;
- študije časa in gibov (normiranje dela, odprava podvajanja dela);
- načrtovanja kadrov in kariere;
- oblikovanja organizacijske klime;
- oblikovanje in načrtovanje dela.

## **1.3 Analiza delovnega mesta**

V podjetju je potrebno najprej analizirati delovno mesto. Ko ugotovimo, kaj točno potrebujemo se začne planiranje novih kadrov. Z analizo delovnega mesta ugotovimo katero znanje, sposobnost ter potrebe naj bi imela na novo zaposlena oseba (Svetlik in drugi, 2009, str. 199).

Sistematizacija delovnega mesta je podlaga za dodatno izobraževanje, usposabljanje ter načrtovanje horizontalnega in vertikalnega napredovanja, ki hkrati omogoča učinkovitejšo izbiro kadra. Sistem omogoča doslednost in tudi razgibanost na delovnem mestu (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 66-67). Ko analiziramo delo, dobimo podatke o delovnem mestu, na podlagi podatkov se izdelata profil delavca na podlagi katerega se odločimo, katere metode bomo uporabili v izbiranju kadra (Keenan, 1996). Podjetje ugotovi, kaj potrebujejo se

podajo v privabljanje in izbor kandidatov. Za objavo razpisa na delovno mesto uporabijo različne poti. V današnjem času se razpisi za delovno mesto v večini objavijo na spletno stran podjetja. Podjetje kandidate pripravi, da se prijavijo na razpis, kjer se na razgovoru izkažejo, če so pravi za podjetje (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 92).

S pomočjo analize delovnega mesta lahko kandidatom predstavimo delovno mesto in tudi sami kandidati ugotovijo, če bi jih to delo sploh zanimalo. S tem zmanjšamo tudi možnost, da bi že izbrani kandidat na koncu ugotovil, da ga delo sploh ne veseli in ne zanima.

#### **1.4 Analiza kandidatov**

Analiza prijavljenih kandidatov poteka vzporedno z analizo dela. Na podlagi podatkov lahko sklepamo katere lastnosti naj bi imel delavec, da bi delo lahko opravljal. Med te lastnosti uvrščamo (sposobnosti, znanja in dosežki ter osebne značilnosti). Analiza prijavljenih kandidatov mora vsebovati (Treven, 1998, str. 186-187):

- osebnostne lastnosti, spretnosti, vedenje in potrebno znanje;
- izkušnje, starost;
- videz (če je pomemben);
- zdravje;
- posebna usposobljenost (če je potrebno).

Po razgovoru izberejo kandidate, ki so primerni za razpisano delovno mesto ter jih zaposlijo.

#### **1.5 Uvajanje novo zaposlenega**

Ko kandidat prične z opravljanjem dela, se začne uvajati na novem delovnem mestu, kjer ga podjetje seznani z njegovimi pravicami, obveznostmi, odgovornostjo, zahtevami delovnega mesta. Hkrati pa mu tudi razložijo, kaj se od njega na delovnem mestu pričakuje (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 92).

Cilj uvajanja je, da novi delavec doseže delovno storilnost kar se da hitro. Samo uvajanje lahko traja nekaj dni, lahko pa je tudi daljše, ko gre za odgovorno in zahtevno delo. Za uvajanje novih sodelavcev je odgovoren njihov neposredni vodja. V praksi je tako, da se največ naučijo od sodelavcev s katerimi imajo povezano delo (Bežjak, 1998).

Ko se novi zaposleni spozna z delovnim okoljem se podjetje prične posvečati razvoju njegove kariere. Tako poteka proces nepretrganega spreminjanja določenih vlog, dokler delavec ne zapusti delovnega mesta in tako se proces ponovno ponovi (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 92).



## **1.6 Ocenjevanje delovne uspešnosti**

Postopek, kjer se ocenjuje prednosti in slabosti zaposlene osebe na delovnem mestu. Pri učinkovitem sistemu ugotavljanja uspešnosti zaposlenim pomaga pri ugotavljanju njihovih zmožnosti za opravljanje določenega dela (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 107). Preden se začne ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenega, mu je treba razložiti, kakšen je namen ocenjevanja, po ocenjevanju pa mu je potrebno predstaviti tudi rezultate (Mihalič, 2006, str. 42).

Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti lahko doseže cilje po treh poteh (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 108):

- Da vodja poda jasne povratne informacije o tem, kako dobro zaposleni opravljajo svoje delo. Zaposleni potem vedo, katere njihove delovne navade so zaželeno in katere niso. Zato vodja svojih ugotovitev naj nebi skrival pred zaposlenimi.
- S posredovanjem informacij zaposlenim o njihovem napredovanju in razvoju.
- S pomočjo vodje, ki odločajo o napredovanju pri plači, karieri in na osnovi same uspešnosti.

Z rezultati, ki jih pridobimo z ocenjevanjem delovne uspešnosti, si lahko pomagamo pri motivaciji zaposlenih pri nadzoru nad delom, ki se izvaja ter ali zaposleni dosegajo zastavljene cilje podjetja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 244).

## **2 ČLOVEŠKI KAPITAL**

Prihodnost pripada posamezniku saj posameznik, ki je prilagodljiv odkriva niše in ustvarja nove priložnosti s svojo sposobnostjo prilagodljivega pogleda in zaznave realnosti. V podjetju se krepi vloga posameznika, ki je sposoben prilagodljivo uresničevati cilje podjetja, presoјati njihovo družbeno koristnost in pri tem vrednotiti lastno uspešnost. Nenehne spremembe v okolju ponujajo nove možnosti, katere lahko izkoristijo le ljudje, ki nenehno skrbijo za razvoj svojega znanja in metod učenja. Kar pomeni, da če želimo ustvarjati spremembe, moramo sprejeti učenje kot vseživljenjski proces.

Vrednost človeških virov ustvarjamo s tako imenovanim kapitalom. Pri intelektualnem kapitalu imajo veliko vrednost znanje ter kompetence, ki jih ljudje potrebujejo za upravljanje svojega dela. Večja kot je zahtevnost dela več znanja in veščin potrebujemo, da delo opravimo. Zelo veliko vlogo imajo tudi medsebojni odnosi še posebej, če se delo odraža v tinskem delu (Svetlik in drugi, 2009, str. 33).

### **2.1 Psihološki kapital**

Delovno mesto zahteva veliko od posameznika. Na podlagi njegovega počutja na delovnem mestu se odraža tudi njegova uspešnost na delovnem področju, ki hkrati zajema

motivacijo, trud in vztrajnost. Kar pomeni, da bolj ko se bo posameznik počutil pozitivno na delovnem mestu boljše bo opravljal svoje delo. Pozitivni psihološki kapital je produkt pozitivnega organizacijskega vedenja (Svetlik in drugi, 2009, str. 33).

## 2.2 Čustveni kapital

Čustveni kapital je področje duševnega in čustvenega zdravja, ki omogoča sposobnost ljudi na družbenem in delovnem področju. Za določeno delovno mesto, ki od posameznika zahteva, kontroliranje svojih čustev, empatija, samozavedanje, osebna motivacija, sposobnost upravljanja odnosov, čustvena predanost delu. Delo z ljudmi zahteva samokontrolo nad čustvi. To pride še posebno prav v primerih, ko so stranke nesramne, da se na njih odzovemo mirno brez kakršnih koli izpadov (Svetlik in drugi, 2009, str. 33).

## 2.3 Nosilci človeškega kapitala

Med nosilce človeškega kapitala ne spadajo samo kadrovska služba. Zajema tudi managerje ter vodje na vseh nivojih, sodelavce (svet delavcev ter sindikate), zunanje strokovnjake. Večino svojega življenjskega časa preživimo v službi, zato je zelo pomembno kako se tam počutimo. Bolje ko se bo posameznik počutil na delovnem mestu boljše bo. Na večjo srečo ljudi vplivajo manjši pritiski na delo, nudenje čustvene podpore ter hkrati občutek varnosti, da se lahko nekemu zaupaš, da imaš občutek pripadnosti. Kakovost samega delovnega okolja zelo močno vpliva na to kako se posameznik počuti, kar pomeni, da boljše, ko se počuti bolj bo delovno učinkovit ter ustvarjalen ter srčno predan delovni organizaciji. Pozitivno počutje posledično vpliva tudi na zdravje in daljše življenje. Enostavni model uspešnosti posameznika zajema tri glavne elemente to so lastnosti posameznika-njegove zmožnosti, delovni napor-motivacija za delo ter podpora s strani organizacije-pogoji za delo. Prisotni morajo biti vsi trije pogoji, ker drugače posameznik ne bo uspešen (Svetlik in drugi, 2009, str. 33).

# 3 KATEGORIJE RAZLIK V ZNAČILNOSTI POSAMEZNIKOV

## 3.1 Osebnostne

To je temeljni model osebnosti, ki zajema odprtost za izkušnje, kar pomeni, da oseba rada spoznava nove stvari. Neznano področje ji ne predstavlja ovir in se brez zadržkov poda v izzive (Svetlik in drugi, 2009):

- **Ekstravertnost** nam pove koliko smo pripravljeni sodelovati timsko in navezovati stike z drugimi ljudmi.
- **Vestnost** je lastnost, katera pove koliko je posameznik odgovoren, odziven ter koliko je pripravljen slediti navodilom, rokom. To lastnost uvrščamo med eno izmed najbolj pomembnih vrednot.

- **Čustvena stabilnost** se predvsem osredotoča na to kako človek reagira na nekaj kar se zgodi. Hkrati se pri tej lastnosti tudi sprašujemo ali je čustveno stabilen ali dobro vpliva na delovno okolje okoli sebe.
- **Spremenljivost** ta lastnost predvsem prikazuje kako močno je človek nagnjen k strinjanju. Ali bo pripravljen narediti točno to, kar mu bodo nadrejeni naročili ali se bo uprl oz. naredil delo po navodilih nadrejenih ali pa bo delo opravljal po svoje.

#### **Negativne osebnostne lastnosti (Svetlik in drugi, 2009):**

- **Psihopatsvo** lastnost, ki se kaže pri ljudeh tako, da so sprva zelo prijazni in sladki. Po drugi strani pa nam ob prvi priložnosti obrnejo hrbet. Vedno iščejo krivca v drugih ljudeh. Radi spletkarijo v ozadju. Problem je, če takšni ljudje v firmi že obstajajo, potem jih je težko odstraniti.
- **Narcizem** lastnost, ki se kaže pri ljudeh, kateri se radi postavijo pred vse ostale ter so radi v centru pozornosti. S takšno osebo je težko delati, če je ne znamo postaviti na realna tla, ker posledično ni timskega dela, kar vpliva na slabe rezultate poslovanja v podjetju.
- **Mekiavelizem** ta lastnost zajema ljudi, ki so ne glede na žrtve pripravljeni priditi do cilja. Kar pomeni, da so na tej poti našli številne bližnjice, ki na druge sodelujoče niso vplivale pozitivno. Zato je potrebno takšni osebi dati vedeti, da je pot do končnega cilja bolj pomembna ter da ima timsko delo prednost.

### **3.2 Spoznavne**

Lastnost, ki zajema koliko je posameznik sposoben oz. inteligenen. Poznamo več vrst inteligentnosti: čustvena, matematična, glasbena, da jo izmerijo za to obstaja več variant testov (Svetlik in drugi, 2009).

### **3.3 Sposobnost**

Ugotovimo koliko je oseba zmožna hitrega in prilagodljivega učenja, koliko hitro je sposobna iz vprašanj razbrati probleme in nanj odgovoriti. To so: fonetične zmožnosti kodiranja (navodil in informacij), občutljivost na podrobnosti, sposobnost učenja učnih gradiv ter induktivne zmožnosti učenja (Svetlik in drugi, 2009).

### **3.4 Učni stili**

Pristop, ki ga izberemo za lažji način učenja. Zajema, da opaziš predvsem detajle v primerjavi s celoto, kako se hitro odzoveš v primerjavi s impulzivnostjo. Eni so že po naravi analitični, kar pomeni da logično sklepajo, gledajo na vplive in sestavljajo celoto. So pa tudi konceptualni (gledajo širšo sliko celovitosti). Oprijemljivost raje delajo v laboratoriju, poskusi napram vizualnemu (Svetlik in drugi, 2009).

Učne strategije so zavestne odločitve o učenju. Meta spoznavne strategije to so napredni organizatorji, ocenjevalci), spoznavne strategije, ki zajemajo pojasnjevanje, prekinjanje, družbene strategije sodelovanje, nastopanje, izmikanje (Svetlik in drugi, 2009).

### **3.5 Fiziološke**

Pomembno je, da se jih ne diskriminira saj so to lastnosti na katere človek ne more vplivati. Kot so spol, starost, višina, barva oči, barva kože (Svetlik in drugi, 2009).

### **3.6 Družbene**

Družbena identiteta in pripadnost skupini, predvsem kako hitro smo se zmožni prilagoditi skupini. Ali smo bolj zadržani ali se takoj vklopimo v pogovor. Potem tudi kako se odzivamo na različne situacije v družbi (Svetlik in drugi, 2009). Kako hitro smo se sposobni prilagoditi drugim članom skupine, ker po navadi se v skupini nahajajo različni karakterji in da se potem najde zlata sredina pri neki odločitvi je potrebno veliko prilagajanja.

Delovno mesto prodajalec je splet aktivnosti, kjer se odločajo, kako, komu, kaj in kje prodati. Aktivnosti lahko opravljajo v skupinah ali pa posamično. V skupinah sama prodaja poteka takrat, kadar predstavlja večje tveganje nakupa za samo stranko. Posamično pa ko gre za manjše nakupe, ki ne predstavljajo velikega tveganja (Snoj & Iršič, 2017, str. 399).

## **4 MOTIVACIJA**

Motivacija je želja, katera nas spodbudi je nekakšen impulz, da nekaj naredimo. Predstavlja glavni element postavljanja in doseganja ciljev. Motivacija zajema biološke, psihološke, čustvene in kognitivne sile, ki sprožijo določeno delovanje. Ko smo motivirani imamo občutek, da bi lahko premikali gore. S tem naloge opravljamo lažje in z večjo lahkotnostjo. Motivacija pa nam tudi velikokrat upade. Na poti do cilja se srečamo s številnimi preprekami, ki nam uničujejo motivacijo hkrati pa tudi preprečujejo, da bi dosegli zadani cilj.

### **4.1 Vrste motivacije**

#### **4.1.1 Zunanja**

Na motivacijo vplivajo dejavniki iz okolja, ki nas motivirajo. Med zunanje dejavnike motivacije spadajo denar. Bolje ko opravljaš svoje delo višjo imaš plačo oz. stimulacijo. Služba bolj, ko boš uspešen na delovnem področju bolj te bodo cenili na delovnem mestu. Diploma ko diplomiraš si najdeš lahko boljšo službo, več imaš izbire, napredovanje, če se dobro izkažeš na delovnem področju, potovanje npr. ko opraviš neko delo si potem

privoščiš kakšno daljše potovanje. Nekateri so bolj motivirani, če delujejo pod pritiskom iz zunanjega okolja npr. določeni časovni roki do katerih je potrebno narediti določeno delo.

#### 4.1.2 Notranja

Super je, če se sam znaš motivirati z lastnim odločanjem ter da ti to potem dejansko uspe. Pri notranji motivaciji potrebuješ predvsem notranjo moč in zavest odločanja. Da si ne zadamo pretežkih ciljev, ki bi nas na poti zaradi različnih ovir odvrnili od cilja. Predvsem pa, da smo iskreni do samega sebe in si priznamo, če nas delo, ki ga opravljamo veseli ali pa smo nesrečni. Pomembna je tudi povezanost med kolegi sodelavci, saj je potem premagovanje ovir veliko lažje.

### 4.2 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih

Individualne razlike so potrebe, ki jih oseba prinese s seboj na delovno mesto. Lastnosti se od posameznika do posameznika razlikujejo. Nekateri motivira denar, druge pa manj plačano delovno mesto, katero jim zagotavlja neko varnost. Delovne navade predstavljajo dimenzije dela po različnih možnostih, določajo kateri delavec lahko opravi naloge od začetka do konca, zajemajo pomembne lastnosti dela ter določajo vrsto in širino povratnih informacij. Različne vrste dela zahtevajo različne sposobnosti. Kar pomeni, da ob enakih objektivnih okoliščinah, ob enakem izobraževanju in enaki motivaciji ni rečeno, da bodo ljudje enako uspešni pri opravljanju dela.

### 4.3 Dejavniki ki motivirajo ljudi za delo

Delavec je bolj motiviran, če opazi, da je njegovo delo pomembno ter da je nekemu koristilo. Zato je tudi zelo pomembno, da že v samem začetku opravljanja dela opazi koristnost dela. Manjša storilnost se kaže v tem, ko delavec ne vidi cilja oz. je ta cilj zelo oddaljen. Slabi vpliv imajo tudi razne fizikalne razmere, potem so tu tudi razne socialne delovne razmere in medosebni odnosi. Ravno tako vpliva tudi sama organiziranost na delovnem mestu.

### 4.4 Vodenje prodajalcev

Na motivacijo, uspešnost ter učinkovitost prodajalcev ima vodenje močan vpliv. Samo vodenje se je čez zgodovino povezovalo z vplivom, močjo in oblastjo. Vodenje prodajalcev pomeni kot funkcijo menedžmenta, kjer je poudarek pri usmerjanju prodajalcev pri njihovem opravljanju dela ter doseganju zastavljenih ciljev na področju prodaje v skladu s cilji na ravni podjetja (Snoj & Iršič, 2017, str. 427).

Vodje so ene izmed najbolj pomembnih oseb, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Vodja je oseba, ki mora jasno vedeti, kaj od delavca pričakuje in mu mora to jasno tudi sporočiti.

Problemi nastopijo takrat, ko vodja ne zna dajati jasnih navodil za delo. Včasih pa kar pričakuje, da bo delavec sam ugotovil kaj hoče, kar je zmotno (Snoj & Iršič, 2017).

#### 4.4.1 Iskanje novega kadra v prodaji

V trgovskih podjetjih se zelo zavedajo, kako pomembno vlogo imajo njihovi prodajalci. Zato je pri pridobivanju nove delovne sile zelo pomembno in odgovorno zaposlovanje prodajalcev. To pomeni, da oseba, ki izbira med novo zaposlenimi bodočimi prodajalci zna oceniti ali bodo dovolj sposobni za opravljanje svojega dela ter da bodo hkrati prispevali uspešnemu poslovanju podjetja (Snoj & Iršič, 2017, str.329).

#### 4.4.2 Vlaganje in razvoj prodajalcev

Vlaganje v znanje in razvoj prodajalcev pomeni skrb za celotno podjetje. Samo znanje je vezano na delovno mesto v sami prodaji. Za razvoj znanja prodajalcev skrbijo strokovnjaki, ki so specializirani za določeno področje. Prodajalec po navadi pridobiva svoje znanje in veščine za uresničitev nalog na delovnem mestu. Tako s svojim znanjem prispeva k razvoju podjetja in je uspešen na trenutnem delovnem mestu. Pridobivanje veščin in znanj, ki jih pridobijo v sedanosti, jim lahko veliko koristijo v prihodnosti. Kar pomeni tudi, da si tako nabirajo izkušnje ter imajo še posebno vrednost v podjetju (Snoj & Iršič, 2017, str. 355).

Kljub temu, da imajo za usposabljanje različne metode naletijo na oviro, katera se imenuje individualnost vsakega posameznika. Glede nato, da so podjetja velika, še vedno prihaja do problema pri prenosu samih informacij od samega vrha in do prodajalcev. Kar pomeni, da je velikokrat standardizirano delo za vse prodajalce, kljub temu, da imajo posamezniki posebne potrebe. Prodajalci po navadi vedo več o svojih potrebah v zvezi s samim razvojem. Še vedno je uprava podjetja tista, ki določa okvirno vsebino razvoja. Dogaja se tudi da so določene vsebine nepomembne za razvoj, vendar je obvezen za vse prodajalce. Samo izobraževanje poteka na centralnih lokacijah, ne glede nato kje so doma prodajalci (Snoj & Iršič, 2017, str. 356-357).

## **5 EMPRIČNI DEL**

### **5.1 Predstavitev podjetja**

Trgovsko podjetje Spar se je pojavilo na našem trgu leta 1991 v času osamosvajanja Republike Slovenije. Kot sodobna evropska trgovina so postavili jasne smernice delovanja. Predvsem, da v njihovih prodajalnah nudijo njihovo najboljše razmerje med kakovostjo in ceno, zagotovijo široko in pestro izbiro ter da so na voljo vedno sveži izdelki. Pomembno jim je tudi, da s skupno močjo se dosejajo razni cilji za zadovoljstvo vsakega kupca.

V večletnem obdobju poslovanja so se zgodile razne spremembe na področju trženja, spremenili so se tudi nakupovalni trendi, konkurenca se je povečala. Hkrati pa so se spremenili kupci in njihove nakupovalne navade. Ustvarili so jasno strategijo, katera se dosega z predanim delom z zgodbo o odpiranju novih trgovin, z uvajanjem raznih novosti v ponudbi, o zaupanju s posluhom za raznovrstne želje naših kupcev, razna partnerstva z domačimi in tujimi dobavitelji, o zanesljivem zaposlovalcu ter o poslovnem ugledu z razvijanje pravih enot.

Podjetje daje poudarek na kakovosti, zanesljivosti ter odgovornosti do svojih kupcev, zaposlenih, družbenega in naravnega okolja. Vrednote, kot so pravičnost, človeku in okolju prijazno delovanje, modernost in preprostost so ključnega pomena, zato te vrednosti vsakodnevno uresničujejo na vseh segmentih poslovanja. Organizacijska struktura se je čez leta zelo razvila. Konstantno širjenje trgovinske mreže ter večanje števila zaposlenih je pripeljalo do široko razvejane organizacijske strukture samega podjetja. Leta 1991 je bilo zaposlenih v podjetju Spar 38, danes jih je več kot 4.950.

## **5.2 Strategije managementa**

### **5.2.1 Karierni razvoj**

Da se v njihovih trgovinah dobro počutijo tako kupci kot sodelavci, dajejo velik poudarek na zaupanju. Svojim zaposlenim nudijo stabilno in spoštljivo delovno okolje, raznolike in zanimive delovne naloge posledično tudi ustrezno plačilo in možnost napredovanja. Za dobro opravljeno delo vodja mesečno nagradi zaposlenega v obliki stimulacije pri plači. Zaposlenim nudijo številna izobraževanja s katerimi spodbujajo njihovo učinkovitost in inovativnost. Vsak sodelavec jim veliko pomeni, zato so tudi pripravljeni vsakemu prisluhniti ter ugoditi njihovim potrebam v okviru možnosti.

### **5.2.2 Pričakovanja**

Od svojih zaposlenih pričakujejo odgovornost ter pozitiven odnos do dela, da so zavezani k uspehu in da so jim vrednote, ki so del kulture podjetja. Predvsem, da zaupajo podjetju, da se na samo podjetje lahko zanesejo, da so do sodelavcev in kupcev prijazni, da čutijo da pripadajo podjetju, da so odgovorni do dela, ki ga opravljajo, imajo strokovno znanje, medsebojno spoštovanje in odprta komunikacija. Zavedajo se, da sodelavci soustvarjajo uspeh podjetja ter so ena izmed pomembnih konkurenčnih prednosti. Zato želijo medse privabiti tiste, ki odražajo željo po učenju in sprejemanju izzivov.

### **5.2.3 Štipendiranje**

Glede nato da svet stoji na mladih tudi to podjetje vlaga v mlade v kadru, ki v bodoče soustvarjajo našo zgodbo. Dijakom omogočajo, da znanje in veščine po opravljenem šolanju razvijajo in dopolnjujejo v stabilnem in uspešnem podjetju hkrati pa jim

zagotavljajo obvezno šolsko prakso in počitniško delo, strokovno ekskurzijo v Akademij na Dunaju, kjer se soočijo z tujo prakso ter mesečno štipendijo in nagrado za odličen uspeh.

#### 5.2.4 Izobraževanje zaposlenih

Izobraževanje zaposlenih je za podjetje pomemben vidik, ki mu namenjajo posebno pozornost. Verjamejo v to, da poleg kakovostnih izdelkov le bogato znanje in motivacija zaposlenih omogočajo zadovoljiti kupce. Kar je njihova najpomembnejša skrb. Z sistemom izobraževanja omogočijo zaposlenim, da svoje znanje poglobijo ter nadgradijo ter jih potem uporabijo pri svojem delu. Svoje zaposlene, ki opravljajo delo v trgovini izobražujejo o učinkovitem načinu prodaje in svetovanju pri nakupu. Strokovno jih tudi izpopolnjujejo o vseh izdelkih, ki se nahajajo na naših policah. Izobraževanje vodijo njihovi strokovnjaki, kateri delijo z njimi svoje znanje. Izobraževanje je odvisno tudi od področja delovnega mesta. Njihovo vlaganje v znanje se zrcali v večji usposobljenosti posameznikov, inovativnosti, učinkovitosti timov in zadovoljstvu kupcev.

#### 5.2.5 Družini prijazno podjetje

Podjetje je prejelo certifikat za družini prijazno podjetje. Certifikat ter postopek uvajanja ukrepov omogoča zaposlenim boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Saj se v podjetju zavedajo, da zaposleni predstavljajo ključne deležnike pri samem uspehu podjetja. Hkrati pa v veliki meri vpliva tudi njihovo osebno zadovoljstvo. S tem želijo dokazati, da je dobro počutje naših zaposlenih za organizacijo in njeno uspešno delovanje zelo pomembno. Trudijo se izboljševati organizacijsko klimo in vzdrževati dobre medsebojne odnose, spodbujajo pa tudi sodelovanje zaposlenih z vodstvom podjetja. Izvajajo se razne raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine. V letne razgovore vključijo razne tematike usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Podjetju je v interesu, da njihovi zaposleni svoje delo opravljajo brez stresa in skrbi ter da so motivirani za svoje delo, čutijo, da pripadajo podjetju in imajo soodgovornost za uspeh podjetja v luči prizadevanja vseh zaposlenih in ne le posameznikov.

### 5.3 Raziskava

#### 5.3.1 Namen in cilji raziskave

V nalogi želim raziskati in opredeliti, koliko je podjetje Spar dejansko uspešno pri analizi managementa človeških virov v svojih prodajalnah Spar. Zato sem sestavila anketni vprašalnik in povprašala zaposlene ter pridobila realne rezultate raziskave.



### 5.3.2 Načrt poteka raziskave

Za zbiranje podatkov sem uporabila on line anketni vprašalnik sestavljen iz dvaindvajsetih vprašanj. Populacija raziskave so zaposleni v trgovskem podjetju Spar. Gre za ne slučajno priložnostno vzorčenje pridobivanja podatkov. Omejila sem se na zaposlene, ki delajo v prodajalnah Spar. Podatke sem zbrala v mesecu juniju 2021. Vsi zaposleni so bili seznanjeni z namenom anketnega vprašalnika in z njegovo anonimnostjo. Pridobljene podatke sem analizirala s pomočjo programa Microsoft Excel. Bistvene grafe sem prikazala spodaj pod analizo pridobljenih podatkov. V prilogi 2 se nahajajo vsi ostali grafi.

### 5.3.3 Analiza pridobljenih podatkov

Na zastavljena vprašanja mi je odgovorilo 23 oseb 21 žensk ter 2 moška. Večina je bila iz Sparove poslovalnice v kateri sem zaposlena. Mlajših od 30 let je samo 22%. Starejših od 30 let je 78%. V trgovinski poslovalnici so zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe, kar predstavlja 4%. Največ jih ima srednješolsko izobrazbo 74%, 17% ima višjo izobrazbo ter 4% univerzitetno izobrazbo. Preko zavoda za zaposlovanje je objavo razpisa za novo delovno mesto v trgovini zasledilo 4% zaposlenih, 43% zaposlenih je za razpisano delovno mesto zasledilo na spletni strani podjetja. Podjetja imajo različno število krogov za razgovor za novo delovno mesto. V tem primeru je kar 57% zaposlenih imelo samo en krog, 43% zaposlenih pa je imelo dva kroga razgovora za novo delovno mesto. Tretjega kroga razgovora ni imel nihče kot je prikazano v prilogi 2.

Preko poznanih ljudi za zaposlitev je izvedelo, kar 53% zaposlenih kar prikazuje slika 1.

*Slika 1: Razpis za delovno mesto*



*Vir: lastno delo.*

Sprejete kandidate so obvestili 43% preko maila ter 53% preko telefona, kot je prikazano v sliki 2.

Slika 2: Načini obveščanja



Vir: lastno delo.

Kriteriji za pridobitev novega delovnega mesta se od podjetja do podjetja razlikujejo. V tem primeru je pri 4% bil odločilen videz, 79% je bil glavni kriterij delovne izkušnje, 17% so bile pa osebne lastnosti, kot je prikazano v sliki 3.

Slika 3: Kriteriji za novo delovno mesto

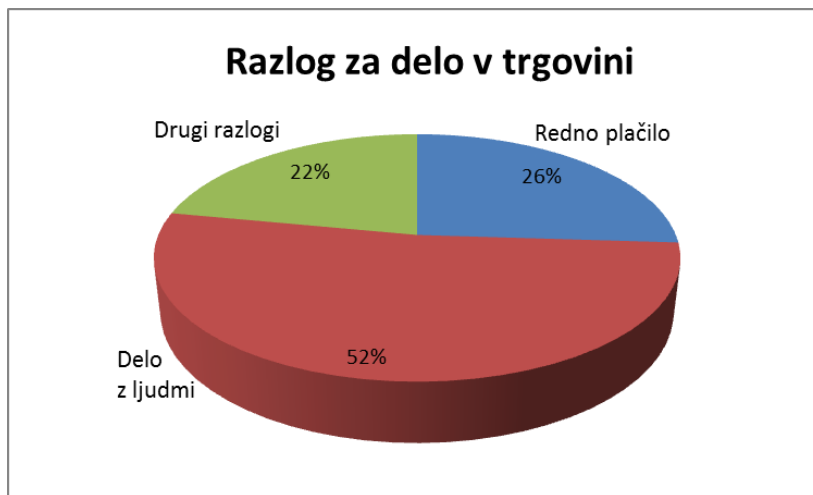


Vir: lastno delo.

Glede uvajanja na delovno mesto ter nudenje varnega okolja so si bili zaposleni enotni in se strinjajo, da imajo dobro uvajanje ter varno delovno okolje. Delo zaposlenih je uspešnejše, če jih vodje pohvalijo in denarno nagradijo. Vsak zaposleni ima določeno odgovornost pri opravljanju dela. Zato jih 43% meni, da so ustrezno nagrajeni v skladu z uspešnostjo dela, ki ga opravljajo. Z 57% pa se s tem ne strinja. Menijo, da si zaslužijo višjo nagrado kar je prikazano v prilogi 2. Vsaka oseba išče delo zaradi različnih razlogov,

kot je prikazano na sliki 4 je pri tem vprašanju velika večina odgovorila, da so se odločili za delo v trgovini, zaradi dela z ljudmi.

*Slika 4: Razlog za delo v trgovini*



*Vir: lastno delo.*

Kot je prikazano v sliki 5 so zaposleni na delovnem mestu različno motivirani. Kar 77% zaposlenih je srednje motiviranih za delo.

*Slika 5: Motivacija na delovnem mestu*

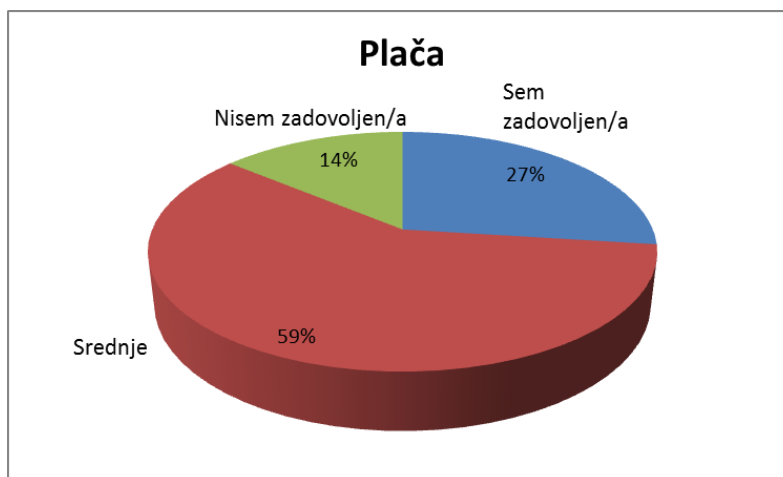


*Vir: lastno delo.*

Za vložen trud pri opravi svojega dela glede plače meni 59% zaposlenih, da so s svojo plačo srednje zadovoljni, kot je prikazano v sliki 6. Pri stopnji odgovornosti na delovnem mestu je polovica zaposlenih zelo zadovoljnih, druga polovica pa srednje zadovoljnih. Pri vprašanju ali so nadrejeni pripravljeni ugoditi željam zaposlenih v svojih zmožnostih je

polovica zaposlenih odgovorilo, da so vedno pripravljeni, druga polovica pa redko. Da je podjetje družini prijazno se s tem strinja, kar 82% zaposlenih, 18% zaposlenih pa meni, da bi bilo lahko podjetje še bolj prijazno družini, kot je prikazano v prilogi 2.

Slika 6: Plača



Vir: lastno delo.

Kot je prikazano v sliki 7 so vodje pripravljene prisluhniti, kar 68% zaposlenim v primeru, da jih delo na določenem oddelku ne veseli, 5% se ne strinja in meni, da jim sledi odpoved, 27% zaposlenih pa niti niso poizkusili povprašati.

Slika 7: Možnosti za menjavo delovnega mesta

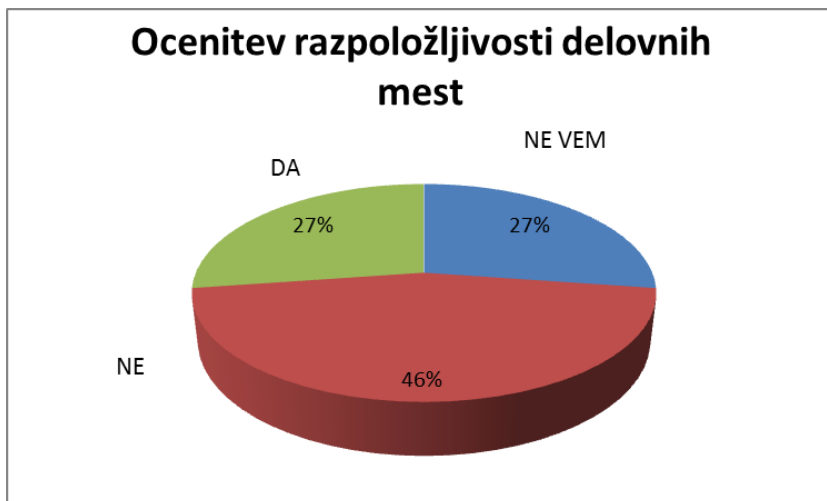


Vir: lastno delo.

Ko se promet v trgovini večja je tudi potreba po zaposlenih večja. Vendar je tudi zelo odvisno od vodij, koliko dejansko znajo oceniti, da potrebujejo novi kader. Zato jih 27%

meni, da znajo oceniti nastali položaj, 27% jih ne ve, 46% zaposlenih meni, da vodje ne ocenijo dobro po številu potreb po novo zaposlenih, kot je prikazano v sliki 8.

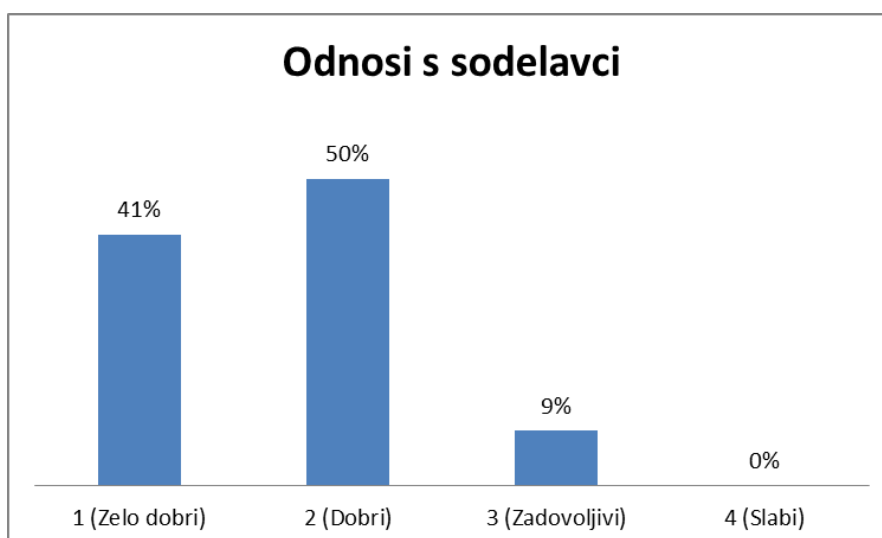
*Slika 8: Ocenitev razpoložljivosti delovnih mest*



*Vir: lastno delo.*

Kot je prikazano v sliki 9 ima zelo dobre odnose med sodelavci 41% zaposlenih oseb, 50% zaposlenih meni, da imajo dobre odnose, 9% zaposlenih pa meni, da so odnosi med njimi zadovoljivi. Zadovoljiv odnos z nadrejenimi ima 55% zaposlenih oseb. Zelo dober odnos pa 45% zaposlenih oseb. Za urejen sistem napredovanja meni 27% zaposlenih, da ima podjetje zelo urejen sistem, srednje urejen sistem napredovanja pa meni 73% zaposlenih kot je prikazano v prilogi 2.

*Slika 9: Odnosi s sodelavci*



*Vir: lastno delo.*

### 5.4.3 Povzetek rezultatov

Na podlagi izbranih podatkov menim, da bi podjetje Spar moralo ubrati boljše pristope pri analizi managementa človeških virov. Glede nato, da se trend razvoja osredotoča na posameznega kupca. Ne bi bilo slabo, da bi ubrali podobno varianto tudi pri posvečanju zaposlenih na posameznika. Namesto letnih razgovorov bi imeli mesečne razgovore, tako bi hitreje prišli do podatkov, kako se zaposleni počuti, kako mu delo odgovarja in hkrati tudi kakšne plane ima v prihodnosti. S tem bi se lažje tudi organizirali pri samem delu. V poslovalnicah Spar prevladujejo predstavnice ženskega spola. Moški spol se za delo v trgovini redko odloča, glavni razlog je nizka plača. Menim, da bi morali ukrepati tudi pri samih plačah. Res, da imajo redno izplačilo plač, vendar bi bil velik korak v dobrem smislu, da dvignejo tudi plače zaposlenih, ki so trenutno v večini minimalne. Starostna skupina zaposlenih se giblje nad 30 let, kar pomeni, da samo podjetje zaposluje mlad kader. Kar je za samo podjetje dobra odločitev saj svet stoji na mladih. Za pridobitev nove službe prevladuje kriterij, kot so delovne izkušnje, kar samemu podjetju omogoča, da se oseba zelo hitro uvede na delovnem mestu, še posebej zato, ker ji je področje že znano. Hkrati dajejo priložnost tudi osebam, ki v trgovini še niso opravljale dela, kar je tudi priložnost, da si pridobijo nove izkušnje.

Podjetje Spar omogoča varno delovno okolje, pri uvajanju se tamkajšnji zaposleni potrudijo, da novim zaposlenim nudijo dovolj informacij, potrpežljivosti ter prijaznosti. Tako je novo zaposleni zelo dobro seznanjen z delom in samim delovnim mestom. Za opravljena dela zaposlene nagradijo z ustno in denarno nagrado, omogočajo jim tudi napredovanje. Dostikrat prihaja do raznih izpadov kadra, kar pomeni, da morajo tamkajšnji zaposleni poleg svojega dela nadomeščati tudi drugi oddelek, kjer jim posledično pada motiviranost, saj imajo včasih občutek, da je samemu podjetju pomembno samo to, da nekdo delo opravi in jim ni pomembno, kdo je to delo opravil. Ko pa pride, do kakšnega problema na tem delovnem mestu, se šele potem posvetijo problemu a dostikrat prepozno. Pripravljeni so prisluhniti zaposlenim ter jim ugoditi v okviru njihovih zmožnosti. Dogaja pa se, da se v poslovalnici večja promet z njim tudi delo, vendar glavne vodje slabo ocenijo razpoložljivost delovnega kadra, kar znova privede do preobremenjenosti zaposlenih na delovnem mestu. Tukaj predvsem menim, da bi morali narediti podrobno analizo dela in delovnega mesta ter natančno proučiti kaj kdo dela, koliko časa je za kaj potrebno, da se neko delo v normalnem tempu naredi. Po temeljiti raziskavi bi dejansko lahko poskrbeli, da bi delovni kader normalno deloval. Ampak žal je v današnjem času marsikaj pogojeno z denarjem oz. stroški.

## **SKLEP**

Pri pisanju strokovne zaključne naloge analiza pristopov managementa človeških virov sem spoznala, da mora vsak management pri procesu vodenja konstantno delati tudi na sebi, se opazovati pri načinu dela, znati mora prevzemati odgovornost za odnose s svojimi sodelavci. Hkrati pa mora prepoznati množico svojih ključnih osebnih lastnosti, kot so

ambicije, vizija, samozavest, pripravljenost sprejemanja, tveganja, racionalno usmerjanje energije, tekmovalni duh, samokritičnost, voditeljske sposobnosti.

Zato je zelo pomembno, ko podjetje išče novega delavca, da ima točno ustvarjeno sliko kakšnega delavca potrebujejo. Tukaj gre predvsem za različne pristope in analizo managementa človeških virov. Vse skupaj se prične na področju kadrovske funkcije. Metode za pridobivanje kadrov je veliko. Vedno bolj pogosto se išče novi kader preko spletnih strani hkrati pa se ohranja pridobivanje novega kadra preko poznanih ljudi. Pri usposabljanju novega delavca je potrebno nameniti veliko časa ter pozornosti, saj dobro uveden delavec, bo točno vedel kaj se od njega pričakuje. V primeru, ko delavec vidi, da cenijo njegovo delo, to posledično vpliva na njegovo motivacijo še posebej, če je nagrajen hkrati pa se mu obeta tudi napredovanje.

Vsako podjetje mora imeti zagotovljeno varno in zdravo delovno okolje. Hkrati pa mora biti sposobno se prilagajati hitrim spremembam v okolju. Svojim zaposlenim je potrebno nuditi možnosti izobraževanja, da se razvijajo in s tem prispevajo uspešnosti poslovanja podjetja. Učenje je proces, ki je zelo pomemben v celotnem obdobju človeškega življenja. S pomočjo ankete sem spoznala, da je v današnjem času zelo pomembno kakšen pristop vodenja uberejo v podjetju. Bolj, ko bodo znali na lepši način pristopiti do svojih zaposlenih boljši bo posledično tudi rezultat poslovanja in tudi ljudje ne bodo množično odhajali iz podjetja. V podjetju Spar se trudijo, da so družini prijazno podjetje in nudijo svojim zaposlenim številne ugodnosti. Zaposleni so glede odgovornosti na delovnem mestu in plač srednje motivirani. Radi pa imajo, da se jih ustno in tudi denarno nagradi za opravljena dela. Na podlagi ankete sem spoznala, da jim je pri uvajanju nudeno dovolj informacij, potrpežljivosti ter prijaznosti. Omogočena jim je tudi možnost napredovanja. Imajo zelo dobre odnose med sabo ter nadrejenimi. V primeru, da se zaposleni ne počuti dobro pri opravljanju dela na določenem oddelku, jim je vodja pripravljen v okviru svojih zmožnosti pomagati. Skeptični pa so, ko vidijo, da se promet pri poslovanju povečuje a glavne vodje ne želijo iskati nove delovne sile. Menim pa tudi, da bi se morali posvečati posameznemu zaposlenemu, zato ker bolj, ko bo imel zaposleni občutek, da je pomemben, pri svojem delu bolj uspešno bo delo tudi opravljal to se bo tudi poznalo pri samemu poslovanju podjetja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bezjak, M. (10. 11. 1998). *Uvajanje novih sodelavcev*. Pridobljeno 20. maja 2021 iz <http://www.podjetnik.si/clanek/uvajanje-novih-sodelavcev-19981011>
2. Brst Psihologija. (2017). *Motivacija*. Pridobljeno 23. maja 2021 iz <https://www.brstpsihologija.si/motivacija/>
3. Wikipedia. (2017, 13. marec). *Organizacijska struktura*. Pridobljeno 23. maja 2021 iz [https://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijska\\_struktura](https://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijska_struktura).
4. Wikipedia. (2020, 21. november). *Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih*. Pridobljeno 23. maja 2021 iz [https://sl.wikipedia.org/wiki/Motivacija#Dejavniki,\\_ki\\_vplivajo\\_na\\_motivacijo\\_zaposlenih](https://sl.wikipedia.org/wiki/Motivacija#Dejavniki,_ki_vplivajo_na_motivacijo_zaposlenih)

5. Planet lepote. (2013, 3. julij). *Pozitivna psihologija na delovnem mestu*. Pridobljeno 22. maja 2021 iz <https://m.planet-lepote.com/pozitivna-psihologija-na-delovnem-mestu/>
6. E psihologija. (2013). *Delovno okolje igra ključno vlogo pri sreči in dobrem počutju*. Pridobljeno 23. maja 2021 iz <http://www.epsihologija.si/novica/delovno-okolje-igra-kljucno-vlogo-pri-sreci-in-dobrem-pocutju>
7. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
9. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Tiskarna Ljubljana.
10. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
11. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
12. Rozman, R., Kovač, J. & Kolektnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Snoj, B. & Iršič, M. (2017). *Menedžment prodaje – za teorijo in prakso*. Harlow: Person Education Limited.
14. Spar. (brez datuma a). *O podjetju*. Pridobljeno 23.maja 2021 iz <https://www.spar.si/o-podjetju>
15. Spar. (brez datuma b). *Štipendiranje*. Pridobljeno 23. maja 2021i z <https://www.spar.si/zaposlitev-spar/zaposlitev-v-sparu#stipendiranje>
16. Spar. (brez datuma c). *Zaposlitev*. Pridobljeno 23. maja 2021 iz <https://www.spar.si/zaposlitev-spar>
17. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik





## **PRILOGE**

## **Priloga 1: Prikaz anketnega vprašalnika**

Pozdravljeni, za zaključno strokovno nalogo raziskujem, kako je z analizo pristopa Management človeških virov do zaposlenih v živilski trgovini. Vprašanja so namenjena osebam, ki so zaposlene v živilski trgovini. Vprašalnik je anonimen in podatki, pridobljeni s tem vprašalnikom, bodo uporabljeni izključno za raziskovalne namene. V naprej se vam iskreno zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje.

### **Q1 - Spol:**

- Ženski
- Moški

### **Q2 - Starost:**

- Mlajši od 30 let
- Starejši od 30 let

### **Q3 - Izobrazba:**

- Osnovna šola
- Srednja šola
- Gimnazijski maturant
- Višja strok.šola
- Visoka strok.šola
- Univerzitetna izobrazba
- Magisterij
- Doktorat

### **Q4 - Kje ste zasledili razpis za novo delovno mesto v živilski trgovini?**

- Na spletni strani podjetja
- Preko poznanih ljudi
- Preko zavoda za zaposlovanje

### **Q5 - Koliko krogov izvajajo pri razgovoru za novo delovno mesto?**

- En krog
- Dva kroga
- Trije krogi ali več

### **Q6 - Preko česa so vas obvestili, da ste izbrani v naslednji krog razgovora?**

- Mail
- Telefon
- Pošta Slovenije

### **Q7 - Kaj je bilo odločilno, da so vas izbrali kot novega delavca?**

- Videz
- Delovne izkušnje
- Osebne lastnosti

**Q8 - Zakaj ste se odločili za delo v živilski trgovini?**

- Zaradi rednega plačila
- Zaradi dela z ljudmi
- Zaradi drugih razlogov

**Q9 - Ali so vam pri uvajanju na novem delovnem mestu nudili dovolj informacij, potrpežljivosti in prijaznosti?**

- DA
- NE

**Q10 - Ali vam nudijo spoštljivo in stabilno delovno okolje**

- DA
- NE

**Q11 - Kakšne oblike pohvale vam bolj pomenijo?**

- Ustna
- Denarna
- Ustna in denarna

**Q12 - Se vam zdi, da ste ustrezno nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela?**

- DA
- NE

**Q13 - Kako se počutite pri delu, ki ga opravljate na delovnem mestu?**

- Zelo motiviran
- Motiviran
- Ne motiviran

**Q14 - Kako ste zadovoljni s svojo plačo, glede na vložen trud pri svojem delu?**

- Sem zadovoljen/a
- Srednje
- Nisem zadovoljen/a

**Q15 - Ali ste zadovoljni s stopnjo odgovornosti pri svojem delu?**

- Zelo sem zadovoljen/a
- Srednje
- Nisem zadovoljna

**Q16 - Ali so vam vodilni pripravljeni prisluhniti in ugoditi vašim potrebam v okviru njihovih zmožnosti?**

- Vedno
- Redko
- Nikoli

**Q17 - Ali je podjetje družini prijazno?**

- Se strinjam
- Ne strinjam se
- Lahko bi bilo še bolj prijazno

**Q18 - Ali so vam pripravljene prisluhniti v primeru, da vas delo na določenem oddelku ne veseli?**

- Da, prisluhnejo
- Ne, sledi odpoved
- Ne vem nisem poizkusil/a vprašati

**Q19 - Ali vodilni znajo dobro oceniti koliko zaposlenih delavcev bi potrebovali?**

- DA
- NE
- NE VEM

**Q20 - Kakšni so vaši odnosi s sodelavci?**

- Zelo dobri
- Dobri
- Zadovoljivi
- Slabi

**Q21 - Kakšne odnose imate z nadrejenimi?**

- Zelo dober odnos
- Zadovoljiv odnos
- Slab odnos

**Q22 - Kako se vam zdi, da ima organizacija urejen sistem napredovanja?**

- Zelo dober
- Srednje
  - Napredovanje ni mogoče

## Priloga 2: Prikaz slik grafov anketnega vprašalnika

