

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MATEJ HRIBERNIK

KOPER, 2015





UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

V zaključni projektni nalogi predstavimo izbrano skupino podjetij, katerih osnovna dejavnost je trženje nepremičnin. Poseben poudarek je na proučevanju kadrovske funkcije, ki se izvaja v matičnem podjetju skupine. Skupino proučimo s pomočjo objavljenih virov in raziskave. Raziskava zajema anketiranje zaposlenih in poglobljeni intervju s kadrovskim managerjem. V prvem delu naloge predstavimo obravnavano temo, sledita opis notranjega okolja in predstavitev skupine podjetij. V empiričnem delu naloge sledi analiza stanja podjetja s poudarkom na kadrovske funkciji. Na koncu naloge predlagamo možne strateške usmeritve izbranega podjetja na področju kadrovanja.

*Ključne besede:* podjetje, management, strategija, kompetence, kadri, konkurenčnost, analiza.

**SUMMARY**

**Zaključna projektna naloga**

In this final project we will present our chosen group of companies. Their primary activity is real estate marketing. We have focused specifically on the research of the HRM function, this function is carried out by the parent company. Our research regarding these companies were based on published sources in addition to our own research findings, which includes interviews of employees as well as an in depth interview of the head of the HR department. In the introduction of our final project we present our current topic, then we describe our chosen group of companies and their internal environments. We highlight our research of current status and HRM methods this group of companies are using in our empirical section of the project. Finally we conclude by suggesting strategic possibilities for current companies in the field of HRM.

*Keywords:* company, management, strategy, competences, human resources, competitiveness, analysis.

UDK: 005.21:339.13(043.2)

Koper, 2015

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik





## **ZAHVALA**

Iskreno se zahvaljujem mentorju, viš. pred. mag. Dušanu Gošniku, za vse nasvete, usmeritve, podporo, predano znanje in potrpežljivost. Prav tako se zahvaljujem Fakulteti za management in vsem profesorjem, ki sem jih srečal na svoji študijski poti in so veliko pripomogli k mojemu današnjemu razmišljanju in usmeritvam. Zahvalil bi se še izbranemu podjetju, ki je omenjeno v zaključni projektni nalogi, ter družini in prijateljem za podporo in spodbujanje v vseh letih študija.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji	2
1.3	Uporabljene metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predpostavke in omejitve	3
<b>2</b>	<b>Zaposleni in elementi notranjega okolja podjetja</b>	<b>4</b>
2.1	Notranje okolje delovanja podjetja	4
2.2	Zaposleni	5
2.3	Kadrovska funkcija	5
2.3.1	Vloga in pomen kadrovske funkcije	6
2.3.2	Strukturna organiziranost kadrovske funkcije	7
2.3.3	Komuniciranje	8
<b>3</b>	<b>Predstavitev skupine X</b>	<b>9</b>
3.1	Osnovne informacije o skupini	10
3.2	Zgodovina skupine	11
3.3	Vizija in poslanstvo	13
3.4	Program skupine	15
3.5	SPIN-analiza podjetja s poudarkom na kadrovski funkciji	16
3.5.1	Slabosti	18
3.5.2	Prednosti	18
3.5.3	Izzivi	19
3.5.4	Nevarnosti	19
<b>4</b>	<b>Zasnova strateških usmeritev izbranega podjetja na področju kadrovanja</b>	<b>20</b>
4.1	Namen in cilj analize	20
4.1.1	Izvedba ankete	20
4.1.2	Rezultati anketne raziskave	20
4.2	Izvedba poglobljenega intervjuja	28
4.2.1	Predvidevanje iskanih kompetenc	30
4.2.2	Kadrovska strategija	31
4.2.3	Dobro in pomanjkljivo razvite obstoječe strategije vodenja kadrov	32
4.2.4	Predlogi strateških usmeritev izbranega podjetja na področju kadrovanja	33
<b>5</b>	<b>Sklep</b>	<b>38</b>
	<b>Literatura in viri</b>	<b>39</b>
	<b>Priloge</b>	<b>41</b>

## SLIKE

Slika 1:	Povezanost dejavnikov, ki bistveno vplivajo na ravnanje z ljudmi.....	7
Slika 2:	Prihodek skozi leta.....	10
Slika 3:	Kapital skozi leta .....	10
Slika 4:	Število zaposlenih od leta 2007 do 2011 .....	12
Slika 5:	Število zaposlenih v letu 2014 .....	12
Slika 6:	Stalnost zaposlenih v skupini.....	13
Slika 7:	Temeljna politika organizacije .....	14
Slika 8:	Elementi analize SPIN.....	17
Slika 9:	Struktura zaposlenih po spolu.....	21
Slika 10:	Starostne skupine .....	21
Slika 11:	Formalna izobrazba anketirancev .....	22
Slika 12:	Način zaposlitve.....	22
Slika 13:	Prvi stik.....	23
Slika 14:	Pripadnost zaposlenih .....	23
Slika 15:	Skladnost dela s kompetencami in z izobrazbo .....	24
Slika 16:	Vključenost v »team buildinge« .....	24
Slika 17:	Vključenost v usposabljanja in izobraževanja.....	25
Slika 18:	Možnost napredovanja.....	25
Slika 19:	Vključenost bonusov v plačo.....	25
Slika 20:	Moč motivacije prek variabilnega dela plače .....	26
Slika 21:	Zadovoljstvo s komunikacijo.....	26
Slika 22:	Zadovoljstvo z nadrejenimi .....	27
Slika 23:	Zadovoljstvo s sodelavci.....	27
Slika 24:	Poznavanje vizije podjetja .....	28

## PREGLEDNICE

Preglednica 1:	SPIN-analiza kadrovskega položaja za izbrano skupino.....	17
----------------	---	----

## KRAJŠAVE

B2B	poslovanje med podjetji (angl. <i>Business-to-business</i> )
CV	življenjepis (lat. <i>Curriculum vitae</i> )
EU	Evropska unija
EFQM	Evropska fundacija za upravljanje kakovosti (angl. <i>European Foundation for Quality Management</i> )
GZDBK	Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine
HRM	upravljanje s človeškimi viri (angl. <i>Human resource management</i> )
IT	informacijska tehnologija (angl. <i>Information technology</i> )
PSPN	prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti
RP	Ržišnik Perc
SAP	sistemi, aplikacije in produkti (angl. <i>Applications and Products</i> )
s. p.	samostojni podjetnik
SPIN	slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti
SWOT	SPIN – slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti (angl. <i>SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> )
SQL	strukturiran povpraševalni jezik za delo s podatkovnimi bazami (angl. <i>Structured Query Language</i> )
Št.	številka
TQM	skupno opravljanje kakovosti (angl. <i>Total quality management</i> )



# 1 UVOD

Upravljanje z zaposlenimi postaja vse večjega pomena za uspešnost podjetja. Zaposleni kot živi organizem v podjetju ustvarjajo dobre ali slabe rezultate, zato je kadrovska funkcija zelo kompleksno področje, ki zahteva stalno prisotnost in strokovno znanje. S pravim znanjem in strategijami lahko kadre uspešno upravljamo in nadziramo, kar podjetju prinaša pozitivne rezultate, kot so dobiček, boljša prepoznavnost, izboljšano počutje zaposlenih in večja produktivnost, ter mnogo drugih konkurenčnih prednosti. Bakan Toplak (2006) ugotavlja: »Vsaka organizacija naj bi vpeljala takšen model procesov na področju managementa kadrovanja (HRM), ki bi ji po dejavnosti in zmožnostih najbolj ustrezal. Pri odločitvi bi bilo priporočljivo upoštevati naslednje dejavnike: povečati prednosti organizacije, zmanjšati slabosti, izkoristiti priložnosti, izogniti se nevarnosti.« Ob pomanjkanju znanja in pozornosti pa lahko hitro naletimo na težave slabe produktivnosti, nekonkurenčnosti, napak, manjka, konfliktov itd. Podjetja, ki svojih kadrov strateško ne upravljajo pravilno in se stalno ne prilagajajo spremembam in novostim, dolgoročno tvegajo izgubo konkurenčnosti. Upravljanje kadrov ni enostavna naloga, zato si moramo izbrati pravo strategijo, ki bo vodila k uspešnosti. Izvajanje strategije je dolgotrajen proces, ki zajema tudi določene stroške, veliko časa in sprememb v podjetju. Kot ugotavlja Bakan Toplak (2006): »To ni le zgolj vodenje kadrovske evidence, ampak zajema procese od iskanja kadrov, zaposlovanja, spremljanja kariere zaposlenih, usposabljanja zaposlenih, napredovanja ...«

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Podjetja, ki želijo svoje kadre optimalno izkoristiti in prek njih dosežati dobre rezultate, potrebujejo za doseganje takih rezultatov dobro strategijo in človeka, ki bo sposoben strategijo izvesti na tem položaju. V zaključni projektni nalogi smo raziskali področje razvoja strateških usmeritev izbranega podjetja in obravnavali področje strateškega managementa s poudarkom na strateškem obvladovanju človeških virov.

Strategija podjetja odgovarja na vprašanja, kot so: »kakšni so naši dolgoročni cilji« in »kako bomo do tja prišli«. Bistvo strategije pa ni zgolj v iskanju odgovora na ta vprašanja, temveč v njihovi implementaciji. Na tem mestu postane integracija kadrovskega sistema s poslovno strategijo ključnega pomena. Eden od najbolj pogostih razlogov, zakaj tudi dobre strategije padejo, je njihova zavrnitev od zaposlenih v podjetju (Fesel Kamenik in Petrič 2011).

Gorenak (2014) v naslednjih stavkih opisuje prihodnost in smiselne usmeritve za manjša in večja podjetja:

Prihodnost kadrovske dejavnosti je predvsem v specializiranih kadrovskega agencijah, ki lahko primerno opravljajo kadrovske storitve zlasti za manjša podjetja, kjer je rentabilnost samostojne kadrovske funkcije vprašljiva. Večja podjetja, kjer je rentabilnost smiselna, pa morajo spoznati in prepoznati pomen kadrovske funkcije in na ta položaj postaviti prave, predvsem pa pravilno usposobljene ljudi.

Tavčar (2002, 212) opisuje, da managerje izbirajo upravljavaec, lastniki oziroma nadrejeni. Izberejo jih zato, da bi učinkovito in uspešno dosegali cilje in obvladovali delovanje organizacije. Ti cilji so skladni z željami vplivnih udeležencev organizacije oziroma lastniki. Vse organizacije opisuje kot instrument za doseganje ciljev in interesa udeležencev. »Organizacija brez ljudi, sodelavcev je prazna in mrtva,« pravi Tavčar (2002, 212). Izpostavlja, da je za obvladovanje odgovorna organizacija, vendar večjo odgovornost nosijo ljudje. Managerji, ki niso zmožni obvladovati sodelavcev, po mnenju avtorja ne obvladajo organizacije. Manager, ki ima tako pomanjkljivost, ni dober manager.

Leta 2020 naj bi prvič skupaj delalo pet generacij, od »babyboomerjev« do generacije Y, je pokazala raziskava Oxford Economics in IT-podjetja SAP med 2.700 direktorji in ravno tolikšnim številom zaposlenih v 27 državah sveta (Mikuš 2015).

Dermol (2013, 167) poudarja, da se starostna piramida držav Evropske unije (v nadaljevanju EU) spreminja zaradi zmanjševanja rodnosti in staranja prebivalstva. EU na posledice odgovarja s podaljševanjem aktivnega delovnega življenjskega obdobja. Te demografske trende opazimo tudi v Sloveniji. Ukrepi po posledicah so razvidni od januarja 2013, ko sta bila sprejeta zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju. Zaradi vseh teh vplivov je v današnjem času managementu starejših treba posvečati dodatno pozornost in ga obravnavati kot posebno področje managementa človeških virov.

## **1.2 Namen in cilji**

Namen zaključne projektne naloge je raziskati literaturo, predstaviti pojme, povezane s področjem raziskovanja, ter raziskati realno stanje izbranega podjetja in s kašnimi strategijami vodenja kadrov se to srečuje. Pozornost smo namenili prednostim, slabostim, priložnostim in nevarnostim pri izvajanju teh strategij ter temu, kako zagotoviti nadaljnjo rast, konkurenčnost in uspešnost podjetja.

Cilj raziskave zaključne projektne naloge je razviti predloge in strateške usmeritve, ki bi jih podjetje lahko uporabilo in z njimi še izboljšalo svojo učinkovitost in konkurenčnost.

## **1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev**

Pri izdelavi zaključne projektne naloge smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- metodo deskripcije oziroma opisovanja; opisovanje dejstev, pojavov in procesov, posnetek stanja;
- metodo zbiranja podatkov in eksternih virov (strokovne literature);
- metodo kompilacije: povzemanje stališč, spoznanj, opazovanj in sklepov drugih avtorjev ter lastnih spoznanj;
- metodo študije primera: primer analize podjetja na področju strategije vodenja kadrov;

- metodo anketiranja. Anketirali smo zaposlene izbrane skupine podjetij X. Vzorec anketiranja je obsegal 100 anketirancev. Namen ankete je bil pridobiti čim realnejše mnenje zaposlenih o delovanju podjetja na področju kadrov;
- metodo kvalitativnega raziskovanja (poglobljen intervju). Intervju smo izvedli s kadrovskim managementom matičnega podjetja v skupini podjetij X. Namen intervjuja je bil pridobiti težje dostopne podatke in primerjati kadrovske ukrepe z mnenjem zaposlenih. Cilj intervjuja je bil poglobiti vpogled v kadrovske funkcije in kadrovske naloge ter izzive;
- metodo sinteze spoznanj.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve**

Izhajali smo iz naslednjih predpostavk in omejitev:

- predpostavljamo, da se v podjetju vse bolj zavedajo pomembnosti strateškega upravljanja kadrov in uvajanja novitet v strategije ter so zainteresirani za izboljšanje procesov vodenja kadrov;
- omejujemo se na zasnovo strateških usmeritev samo na kadrovskem področju izbranega podjetja;
- v raziskavi smo uporabili javno dostopne razpoložljive podatke in podatke anket ter poglobljenih intervjujev;
- omejitev predstavlja trajanje raziskave od 31. 3. 2015 do 31. 7. 2015 z omejeno sposobnostjo enega raziskovalca;
- omejitev, s katero smo se srečali v empiričnem delu naloge, predstavlja tajnost nekaterih podatkov podjetja, ki se štejejo kot poslovne skrivnosti in jih zato nismo mogli uporabiti.

## 2 ZAPOSLENI IN ELEMENTI NOTRANJEGA OKOLJA PODJETJA

Zaposleni so bistvo vsakega podjetja. Podjetje brez zaposlenih je mrtvo. Učinkovitost zaposlenih je povezana z več dejavniki oziroma elementi poslovnega okolja podjetja. V zaključni projektni nalogi smo se posvetili samo elementom notranjega okolja podjetja. Dobra urejenost notranjega okolja podjetja namreč zvišuje delovno uspešnost in povečuje konkurenčno prednost. »Že lani smo začeli opazati tudi rast števila izobraževanj in usposabljanj, ki jih plača delodajalec, letos pa se bo to nadaljevalo. To kaže, da se vlaganja v razvoj in znanja spet povečujejo,« ugotavlja Mikuš (2015).

Škarja (2012) opisuje, da se slovenska podjetja vse bolj zavedajo pomembnosti managementa sprememb. To je posledica nenehnega spreminjanja poslovnega okolja in s tem podjetja, ki pa se mora odzivati na nove pogoje delovanja, zato mora management podjetja obvladati procese uvajanja ter izvajanja sprememb. Izpostavlja, da je za uspešno uvajanje sprememb potreben celostni pristop, kar pomeni upoštevanje sprememb v procesih, organizacijski strukturi in kulturi v podjetju. Ob ustrezni usposobljenosti in pripravljenosti managementa, ki je odgovoren za management sprememb podjetje, povečuje možnost za dolgoročno konkurenčnost in uspešnost v prihodnosti.

### 2.1 Notranje okolje delovanja podjetja

Ker je tema zaključne projektne naloge *zasnova strateških usmeritev* na področju kadrovanja, smo se posvetili predvsem analizi notranjega okolja, torej spremenljivkam znotraj podjetja. Na te spremenljivke lahko vplivamo, zato je analiza smiselna pri zasnovi novih strateških usmeritev. Prav tako je poznavanje notranjega okolja obvezno za analizo SPIN, kar v naslednjih stavkih opisuje avtor Kos.

Pri tej analizi opišemo prednosti in slabosti, ki izhajajo iz notranjosti organizacije, ter priložnosti in nevarnosti, ki so zunanega izvora in se nanašajo na okolje. Analizo SPIN lahko apliciramo tako na člane tima kot na posamezne proizvode oziroma celotno podjetje. Na osnovi take analize pripravimo strategijo, kako bomo vlagali v svoje prednosti in izkoristili priložnosti ter na drugi strani odpravili slabosti in se izognili nevarnostim (Kos 2011).

Škarja (2012) opredeli spremembe kot stalnico v poslovnem svetu. Kot pravi, v zgodovini še nismo bili priča tako hitrim spremembam kot v zadnjih letih. Zaradi zunanjih dejavnikov poslovnega okolja, kot so globalizacija, tehnološki razvoj, globalna kriza in drugi, ter notranjih dejavnikov, ki sta kultura in organizacija podjetja, silijo v nenehno prilagajanje na te hitre spremembe. Tu se spet pokaže pomembnost managementa sprememb. Podjetja se na iste spremembe odzivajo na različne načine. Spremembe, ki prihajajo, vedno prinašajo več rešitev,



vendar so aktualne v posameznih obdobjih. Zaradi negotovosti pa imajo posamezni pristopi omejeno življenjsko dobo. Če želimo, da se podjetje v obdobju hitrih sprememb uspešno razvija, se mora management podjetja zavedati pomena sprememb, hkrati pa biti sposoben uspešno uveljavljati spremembe.

Iz tega lahko razberemo, da je ena od ključnih sestavin uspeha določenega podjetja oziroma organizacije prilagajanje notranjega okolja poslovanja. Za takšno delo potrebujemo izkušen in izobražen kader ter stalno prisotnost.

## 2.2 Zaposleni

Herkul si je pomagal z naravnimi silami. Podobno lahko naredijo slovenska podjetja, ki lahko tržno konkurenčnost prav tako dosežejo z naravnimi prvinami – s svojimi zaposlenimi (Ferk 2012, 14).

Organizacije potrebujejo ljudi, tako kot potrebujejo surovine, opremo in ostale stvari, da bi uspešno funkcionirale (Florjančič, Vukovič in Ferjan 2002, 7).

Češko pravi (po Repovž 2014):

Rast in razvoj podjetja sta tesno povezana z razvojem zaposlenih. Ključna vrednost in prednost podjetij je vse bolj tako imenovani *intangible asset*, torej zbir kompetenc njihovih zaposlenih. Od delodajalca zaposleni pričakujejo plačilo za opravljeno delo, možnosti napredovanja, materialna in nematerialna priznanja, še posebej pa možnost osebne rasti in razvoja s pridobivanjem novih znanj, veščin in spretnosti. Samo podjetja, ki to omogočajo, so lahko konkurenčna. V našem podjetju je izobraževanje pravica, dolžnost in nagrada.

## 2.3 Kadrovska funkcija

Management človeških virov je ena od organizacijskih funkcij, ki je zaradi svoje subjektivne narave podvržena številnim vplivnim dejavnikom. Zagotavljanje ustrezne kadrovske strukture, načrtovanje kadrov, organiziranje dela, razvoj in usposabljanje ter nagrajevanje in motiviranje niso določeni zgolj s pogoji poslovanja organizacij in niso odvisni le od poslovnih ciljev organizacije (Dermol 2013, 7).

Kadrovska funkcija postaja vse bolj pomembna sestavina notranjega okolja podjetja. Vodstva podjetij se vse bolj zavedajo pozitivnih učinkov dobrega kadrovskega delavca, kakovosti dobrega kadrovskega delavca v slovenski praksi pa večkrat niso povsem jasne. To prakso opisuje tudi Gorenak (2014):

Kadrovik ni ekonomist ali pravnik. V Sloveniji imamo več študijskih programov, ki so veliko bližje ali prav namenski za kadrovske službe, kot je v zgornjem oglasu iskan profil ekonomista ali pravnika. Uspešen kadrovik mora razumeti trg in tržni vidik kadrovske dejavnosti. Imeti mora znanja iz vodenja, kadrovskega managementa, komuniciranja in prava.

V preteklosti kadrovska funkcija ni bila deležna večje pozornosti in je zavzemala mnogo manjše področje ter mnogo manj nalog, opisuje Bakan Toplak (2006):

V zadnjih letih se je kadrovska funkcija precej razvila, k čemur so pripomogli tudi informacijska podpora, vključevanje vodij in zaposlenih v aktivnosti, povezane s kadri, večanje učinkovitosti zaposlenih, kot so ocenjevanje delovne uspešnosti, kompetence in izobraževanje, ter zaposlovanje kot kompleksen proces (iskanje vrhunskih kadrov, deficitarni poklici).

### 2.3.1 Vloga in pomen kadrovske funkcije

Kot menijo mnogi teoretiki managementa, »bodo potrebne še večje spremembe v organizacijah, ki bodo hotele biti uspešne v 21. stoletju. Trdijo, da je predvidevanje prihodnosti stvar preteklosti in prinaša preveliko tveganje. Organizacije naj bi v konkurenčnem boju zmagovale že, če bodo zagotovile kakovost, inovacije in prožnosti« (Lipičnik 2004).

V nadaljevanju so opisane nekatere skupne ali podobne lastnosti, ki jih imajo takšna podjetja (Lipičnik 2004):

- *usmerjenost k akciji*. Hitrejše, boljše odzivanje na inovacije in spremembe. Današnji način ravnanja z ljudmi pri delu išče predvsem organizacijske rešitve z namenom, da bi povzročil zadovoljstvo zaposlenih in njihovo uspešnost pri delu;
- *individualna usmerjenost*. Obveznost obravnavati vsakega zaposlenega kot človeka – posameznika in ponuditi programe, ki bi izboljšali delovno zadovoljstvo in moralo vsakega posameznika;
- *usmerjenost k sodelovanju zaposlenih*. Kombiniranje posameznikov v ustrezne delovne time, pri čemer bo odličnost delovnih skupin pomembnejša od odličnosti posameznikov;
- *globalna usmerjenost*. Oblikovanje profesionalno vodenih organizacij, ki ljudi obravnavajo kot enakopravne s spoštovanjem in z občutkom do kulturnih razlik med njimi po vsem svetu;
- *usmerjenost h kakovosti*. Dosledna usmerjenost k popolnem zadovoljstvu strank. To naj bi dosegli s programi, ki zagotavljajo, da je vsaka naloga že prvič pravilno opravljena.

Manager mora za ravnanje s človeškimi viri prevzeti vodilno vlogo v spreminjanju organizacije, da bi se ta uspešneje spopadla z novimi pogoji. Še več, sodelovati mora pri strateškem načrtovanju in pri napovedovanju pričakovanih tokov, ki zahtevajo spremembo ravnanja s človeškimi viri (Lipičnik 2004).

Ulrich (2014) pravi, da se od kadrovske službe pričakuje, da deluje kot podjetniška poslovna funkcija v podjetju in ne kot nepovezan ponudnik kadrovskih storitev. Takšne kadrovske funkcije imajo v vseh oblikah:

- jasno vizijo in strategijo, smer delovanja,
- niz ciljev, ki se osredotočajo na delovne in investicijske prioritete,

- okolje, vključno z organizacijsko sestavo, ki kadrovske funkcije omogoča uresničitev njene vloge.

Ulrich (2014) nadaljuje, da je od kadrovske funkcije upravičeno pričakovati prispevek dodane vrednosti k vsem deležnikom:

- zaposleni imajo pravi nabor kompetenc ter so seznanjeni in zvesti podjetju in ciljem,
- linijski vodje imajo prave vzvode za doseg strateških ciljev,
- poslovni partnerji zaradi pozitivnega odnosa zaposlenih izkazujejo lojalnost podjetju,
- vlagatelji zaupajo podjetju zaradi dobrega poslovanja, kar se kaže v rasti tržne vrednosti podjetja,
- socialno okolje ceni napore podjetja pri ozaveščenem družbenem angažiranju in odgovornem delovanju.

Na sliki 1 je prikazana povezanost dejavnikov, ki bistveno vplivajo na ravnanje z ljudmi. Dejavniki, ki so med seboj povezani, so naslednji: stanje na trgu, vizija, strategija, cilji, organizacija, delovno mesto, ljudje in ravnanje z ljudmi pri delu.



**Slika 1: Povezanost dejavnikov, ki bistveno vplivajo na ravnanje z ljudmi**

Vir: Lipičnik 2004.

Temeljno vprašanje je, kakšna strategija ravnanja z ljudmi pri delu je najprimernejša za uresničitev globalne strategije. Osnovna izhodišča, ki lahko pomagajo odgovoriti na postavljeno vprašanje, je mogoče iskati v povezanosti pojavov, ki bistveno vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu (Lipičnik 2004).

### **2.3.2 Strukturna organiziranost kadrovske funkcije**

Načrtovanje organizacijskih struktur je ena od tistih managerskih nalog, ki so na prvi pogled razmeroma enostavne, vendar se v praksi pokaže kot veliko bolj zapletena naloga, ki pomembno vpliva na uspešnost organizacije. To velja še posebej za nekoliko večje organizacije, kjer marsikatera intuitivna odločitev, ki se zdi logična in sprejemljiva, vodi v povsem napačne zaključke in napačne ukrepe. Globalizacija poslovanja in intenzivna uporaba informacijske tehnologije pa sta težavo organiziranja uvrstili v sam vrh managerskih prednostnih nalog (Bavec in Manzin 2012, 53).

### **2.3.3 Komuniciranje**

Glede na potrebe po komunikatorjih na našem trgu dela v zadnjih letih je več kot očitno, da se vse več podjetij zaveda vloge in pomena notranje komunikacije v procesu motiviranja zaposlenih in tudi kot strateškega orodja spreminjanja in razvoja podjetja (Smrekar 2010).

Veliko vlogo pri dobri komunikaciji ima kadrovski delavec. Pomembno je, da zaposlene obvešča in jim da možnost komuniciranja prek komunikacijskih kanalov, ki udeležencem omogočajo hiter odziv. Če so zaposleni dobro informirani glede stanja v podjetju, to vodi do boljših rezultatov, kot če zaposleni niso informirani in nimajo možnosti komunicirati s svojimi nadrejenimi. To opisuje tudi Smrekar (2010), ki pravi, da »ko interne komunikacije ni, lahko počí«. Kot dokaz, da notranja komunikacija deluje kot neka opora, ki drži podjetje pokonci, opisuje primere podjetij, ki so zaradi zaostrenih gospodarskih razmer zašla v težke »scenarije«, njihovi zaposleni pa so zaradi presenečenja nad tem, da so tako slabo informirani, poskušali izvedeti informacije o svoji usodi od novinarjev. To je lastnike in vodstva takšnih podjetij presenetilo. Kot lekcijo pa opisuje, da je ljudi treba dobro informirati in igrati pravično igro.

Večina sodobnih organizacij se zaveda, da je učinkovito notranje komuniciranje, tj. komuniciranje z in med zaposlenimi, izjemno pomemben dejavnik njihovega uspeha. Z učinkovitim notranjim komuniciranjem želimo doseči popolno obveščenost vseh ključnih, v delovni proces vpletenih ljudi, uspešnejše izvajanje delavnih nalog in bolj učinkovito vodenje (Horvat 2011, 19).

### 3 PREDSTAVITEV SKUPINE X

Dejavnosti skupine RP zajemajo različna področja, od prostorskega načrtovanja, upravljanja nepremičnin do trženja in informatike. Preobrazba matičnega podjetja v poslovno skupino je bila nujna, ko se je podjetje začelo sunkovito razvijati. Podjetje danes rešuje kompleksne težave svojih kupcev z različnih poslovnih področij, razvija nove storitve in pazi, da pri tem ohranja kakovost obstoječih. Poslovna uspešnost skupine namreč sloni na zadovoljstvu in zaupanju kupcev (RP skupina b. 1.).

Za usklajeno delovanje tako heterogene skupine podjetij zgolj kapitalska povezanost ni dovolj. Potrebne so skupne vrednote, zlasti ker skupina deluje na področjih, kjer se timsko delo in tesno sodelovanje z naročniki in vlagatelji razumeta sama po sebi (RP skupina b.1.).

S spletne strani podjetja je razvidno, da podjetje spoštuje in gradi svoje odnose na določenih vrednotah oziroma smernicah (RP skupina b. 1.):

- naročniki so zakon,
- poslovna kultura,
- trajnostni razvoj,
- zaveznštvo.

V skupini posvečajo prednost projektom, ki temeljijo na dolgoročnem partnerstvu. Njihovo prepričanje sloni na tem, da so taka partnerstva smiselna le ob obojestranski koristi. Trdijo, da je cilj njihovega razvoja rešitev, poslovni uspeh naročnika. Skupina podpira zdravo konkurenčno okolje in se izogiba priložnosti, ki bi od njih zahtevale neetično ravnanje. Izpostavljajo, da se zdravo poslovanje začne s spoštovanjem standardov, zakonodaje in predpisov. Prav tako spoštujejo zaposlene in jim zagotavljajo varno in stimulatивно delovno okolje. Skupina zmanjšuje porabo virov prek stalnega izboljševanja energetske učinkovitosti, s tem pa razbremenjuje okolje. Tudi sedež skupine se nahaja v eni od najbolj energetske učinkovitih zgradb v regiji. Zasledujejo dolgoročne cilje v trajnostnem razvoju, ustvarjanju dodatne vrednosti in socialni vključenosti. Podjetja znotraj skupine so povezana prek dolgoročnih ciljev, vendar poslovno neodvisna. Trdijo, da pri financiranju novih programov, optimizaciji ali vstopu na tuje trge skupno delovanje v skupini močno presega zmožnost posameznega podjetja.

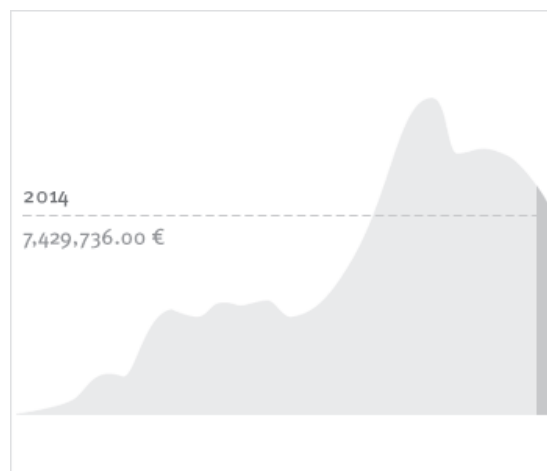
Razvidno iz intervjuja z avtorjem (7. maj 2015), ima vloga kadrovske funkcije v izbrani skupini zelo veliko težo. Usklajevati in povezati vizijo podjetij prek strategije na zaposlene in s tem priti do dobrih rezultatov je nenehen proces. V RP-skupini se zavedajo pomembnosti dobrih kadrov, zato kadrovskim delavcem posvečajo precejšno pozornost. Izbrana skupina se je odločila, da se večina kadrovske funkcije izvaja v matičnem podjetju. Podjetja, ki so del skupine, oddajo povpraševanje oziroma prepustijo težavo matičnemu podjetju, ki objavi razpis ali se na težavo primerno odzove. Razgovori se opravljajo skupaj z vodjo določenega podjetja in s kadrovskimi delavci matičnega podjetja .

### 3.1 Osnovne informacije o skupini

S spletne strani RP skupine (b. 1.) je razvidno, da skupina poleg matičnega podjetja, katerega glavna panoga je celostno upravljanje nepremičnin, zajema še štiri podjetja, ki so prisotna na izbranih področjih:

- arhitektura in inženirstvo,
- razvoj nepremičninskih projektov,
- informacijski sistemi,
- tržne komunikacije.

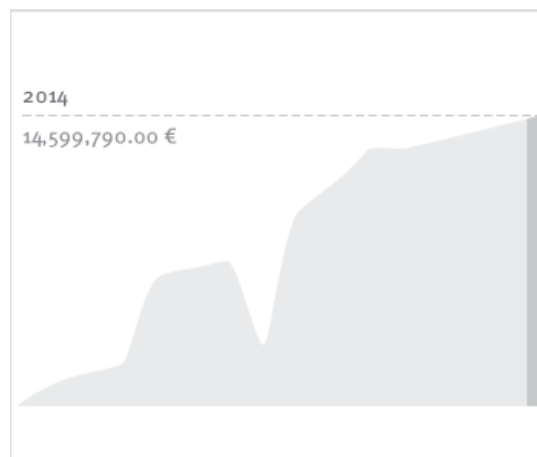
Slika 2 predstavlja gibanje prihodkov skozi leta. V letu 2014 je celotni prihodek znašal 7.429.736 EUR in je bil nižji v primerjavi z nekaj leti prej.



**Slika 2: Prihodek skozi leta**

Vir: Ines Ržišnik, pismo avtorju, 2. september 2015

Slika 3 predstavlja gibanje kapitala skozi leta. Poudarek je na letu 2014, ko je ta znašal 14.599.790 EUR in je bil najvišji doslej v poslovanju skupine.



**Slika 3: Kapital skozi leta**

Vir: Ines Ržišnik, pismo avtorju, 2. september 2015

*Matično podjetje skupine* je na trgu že vrsto let uveljavljen upravitelj poslovnih nepremičnin. Aktualno vodi celotni facility management za 8 objektov s preko 500 delovnimi mesti na več kot 30.000 m<sup>2</sup> površin. V okviru upravljanja tudi aktivno trži večnamenske prostore v lasti skupine, organizira poslovne dogodke in izobraževanja. Storitve se lepo dopolnjuje z restavracijo Cubis, ki je tudi v lasti skupine RP in lahko med drugim s svojo vrhunsko kuhinjo poskrbi, da so dogodki tudi zanimiva kulinarčna izkušnja (RP skupina b. 1.).

### **3.2 Zgodovina skupine**

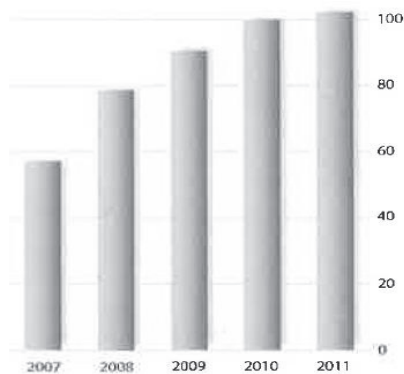
Henry Ford: »Če misliš, da ne zmoreš, ali pa če misliš, da zmoreš, imaš prav« (RP skupina b. 1., 5).

Kot opisano v brošuri izbrane skupine RP (b. 1., 5–12), je to misel, s katero se strinjata oba soustanovitelja izbrane skupine. Trdita, da je skupina nastala v vrtincu naključij, ki vsaj na začetku nikakor niso kazala na srečen konec. Zaradi izredne vztrajnosti in priložnosti v času vojne za osamosvojitve je podjetju uspelo. Podjetje je v prvih letih jezdilo na valu vsesplošnega razvoja, ki je prežemal mlado državo. Lahko bi rekli, da je bilo neke vrste Slovenija v malem. Ozračje je bilo nasičeno z zanosom mladega tima, ki je imel več idej, kot jih je bil zmožen izvesti. Več idej zahteva več ljudi. Leta 1994 je bilo v podjetju 8 zaposlenih, leta 1998 že 32. Iz ekipe so nastale nove ekipe. Kmalu je postalo jasno, da se v podjetju vzporedno razvija več strokovnih področij, ki na prvi pogled nimajo veliko skupnega. Razen želje po znanju in ustvarjanju. Število zaposlenih v skupini je že preseglo 100, trenutno pa je zaposlenih nekje 80 ljudi. Nekatera od podjetij, ki spadajo v skupino, so bila tudi večkrat nominirana za gazelo.

Ko so ključne dejavnosti poslovne skupine prevzela hčerinska podjetja, je matično podjetje prevzelo koordinacijo skupnih dejavnosti in zagotavljanje internih poslovnih storitev, kot so finančno-davčno svetovanje, računovodstvo in kadrovska služba (RP skupina b.1., 12).

Gazela je priznanje za uspešnost hitro rastočih podjetij v Sloveniji, ki ga podeljuje družba Dnevnik. V letu 2010 se je podelitev odvila desetič, zmagovalce pa so izbirali izmed 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji. Projekt Slovenska gazela poteka od leta 1991, nadgrajen s 6 regijskimi in nacionalnim izborom pa od leta 2001. V tem času se je uveljavil kot največji poslovni dogodek v Sloveniji, katerega namen je promovirati poslovno drznost, inovativnost in mednarodno uspešnost slovenskih podjetij. Družba medijskih vsebin Dnevnik je projekt sprejela pod svoje okrilje ob koncu leta 2005 (Wikipedija b. 1.).

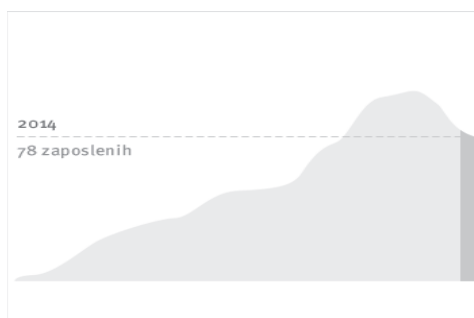
V nadaljevanju je na sliki 4 predstavljena rast števila zaposlenih od leta 2007 do leta 2011. Kot lahko vidimo, je število zaposlenih od leta 2007 do leta 2011 naglo naraščalo.



**Slika 4: Število zaposlenih od leta 2007 do 2011**

Vir: RP skupina b. 1., 50.

Tudi slika 5 predstavlja število zaposlenih, vendar se osredotoči na leto 2014, ko je število zaposlenih nekoliko upadlo v letih svetovne krize na 78 zaposlenih.

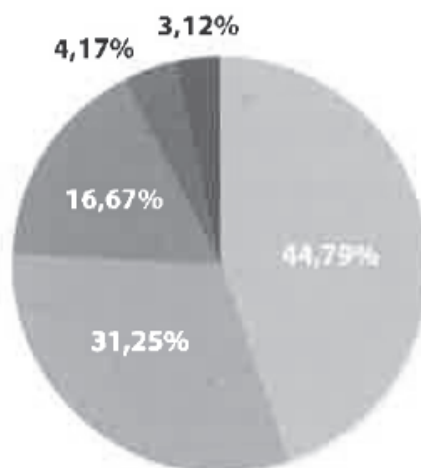


**Slika 5: Število zaposlenih v letu 2014**

Vir: Ines Ržišnik, pismo avtorju, 2. september 2015

Slika 6 prikazuje stalnost zaposlenih v skupini. 75 % zaposlenih je v skupini prisotnih manj kot 10 let, kar 25 % zaposlenih pa je v skupini dalj časa.





**Slika 6: Stalnost zaposlenih v skupini**

Vir: RP skupina b.1., 50.

Razlaga tortnega diagrama (slike 6):

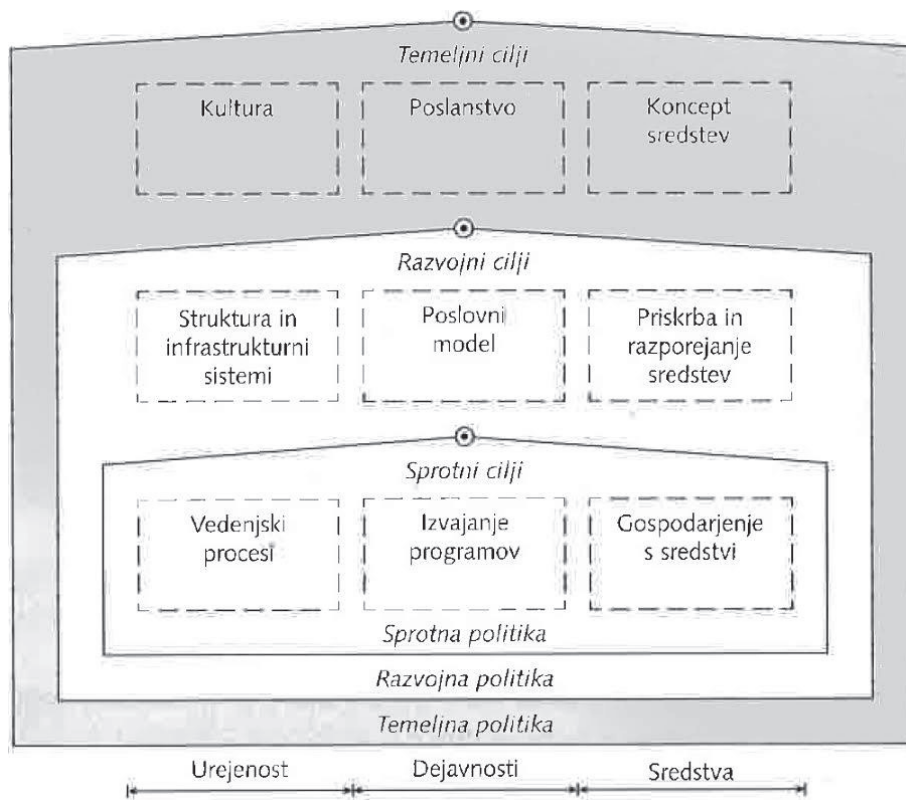
- 44,79 % zaposlenih manj kot 5 let,
- 31,25 % zaposlenih od 5 do 10 let,
- 16,67 % zaposlenih od 10 do 15 let,
- 4,17 % zaposlenih od 15 do 20 let,
- 3,12 % zaposlenih več kot 20 let.

Po osamosvojitvi leta 1991 je novo ustanovljeno podjetje RP jezdilo na valu vsesplošnega razvoja, ki je prežemalo mlado državo. Družba, ki je na začetku zaposlovala samo oba ustanovitelja, se je hitro razvijala in v dobrem desetletju narasla na preko 80 zaposlenih (RP skupina b. 1.).

### 3.3 Vizija in poslanstvo

Biloslavo (2006, 103) sporoča, da mora biti delež posebnih interesov (in ciljev) udeležencev v skupnih interesih (in ciljih) organizacije v sorazmerju z njihovimi zmožnostmi in zavzetostjo za vplivanje na organizacijo. Pri tem so ti interesi večkrat v medsebojnem nasprotju in naloga managementa je te interese ustrezno uravnovesiti in integrirati v sinergično celoto.

Slika 7 prikazuje temeljno politiko organizacije, ki sloni na naboru temeljnih, razvojnih in sprotnih ciljev in značilnih interesov udeležencev podjetja. Temeljni cilji so: kultura, poslanstvo in koncept sredstev. Razvojni cilji so: struktura in infrastrukturni sistemi, poslovni model in priskrba ter razporejanje sredstev. Sprotni cilji so: vedenjski procesi, izvajanje programov in gospodarjenje s sredstvi. Na osnovi teh ciljev se razvije tudi sprotna, razvojna in temeljna politika.



**Slika 7: Temeljna politika organizacije**

Vir: Biloslavo 2006, 102.

Temeljna naloga managerjev je obvladovanje organizacije. Obvladovanje organizacije kot instrument je racionalno in razmeroma preprosto. Obvladovanje organizacije kot skupnosti interesov in udeležencev pa je kompleksna in težavna naloga. Sodelavci se vedejo predvsem v skladu s svojimi interesi, enako pa velja tudi za druge udeležence. Managerji si to nalogo deloma olajšajo, če uspejo doseči skupno naravnost interesov udeležencev organizacije. To pomeni primerno zasnovati in sporočiti vizijo organizacije, ki je rezultanta teh interesov (Biloslavo 2006, 104).

Na področju poslanstva obstaja več definicij, vendar s povzetkom različnih Biloslavo (2006, 113) ugotavlja: »Poslanstvo nam pove, zakaj organizacija obstaja (komu je namenjena in kako). Pri tem mora biti dovolj edinstveno, da nam pove, kaj organizacija počne in česa ne počne.«

Na podlagi intervjuja z avtorjem (7. maj 2015) bi poslanstvo izbrane skupine lahko opisali kot: »Strokovnost je podlaga poslovnega uspeha in naročnikov uspeh je naš uspeh.« Vizija skupine je postati ena od vodilnih skupin na področju njihovih storitev. Vsako od podjetij skupine pa ima točno določeno vizijo in poslanstvo, ki naj bi bila zaposlenim jasna in razumljiva.

Bakan Toplak (2006) poudarja, da je pogoj za uspešno voditeljstvo spodbujanje in doseganje poslanstva in vizije na vsaki ravni. Razviti je treba vrednote, ki vplivajo na dolgoročen uspeh, ter spodbujati aktivnosti, želeno vedenje in osebno vključenost zaposlenih v razvoj in vodenje. Izpostavlja »odlične vodje«, ki zgoraj naštetu uresničujejo z ustreznimi ukrepi in vodenjem ter tudi v obdobju sprememb ohranjajo stanovitnost namena. Takšni »odlični voditelji« so sposobni tudi spremeniti usmeritev organizacije ter pritegniti k sodelovanju druge udeležence.

Zaradi velike razgibanosti skupine, ki zajema različna področja in skupno pet podjetij, je raznolikost delovnih mest zelo velika. Izbrana skupina pa svojim zaposlenim poskuša nuditi (RP skupina b. 1.):

- interdisciplinarno delo z izkušenimi strokovnjaki različnih strok,
- možnost osebnega napredovanja v večjem kolektivu,
- sodelovanje z mednarodnimi naročniki,
- delo v sodobno opremljenih poslovnih prostorih,
- izobraževanje in usposabljanje,
- organizirano rekreacijo in zdravo prehrano na delovnem mestu,
- pestro družabno življenje,
- delo v družabno odgovornem podjetju.

Danes v RP skupini sodelujejo strokovnjaki široke palete profilov: arhitekti in oblikovalci, inženirji različnih strok, programerji, ekonomisti, gostinci in tržniki. V izbrani skupini arhitekti in inženirji v sodelovanju s fakultetami za arhitekturo, elektrotehniko, gradbeništvo in geodezijo in strojništvo razpisujejo kadrovske štipendije za študente višjih letnikov (od vključno 3. letnika dalje) arhitekture, elektrotehnike, gradbeništva in strojništva. V RP skupini verjamemo v svoje ljudi. Brez njihove zavzetosti ne bi bilo poslovnega uspeha. In obratno; poslovni uspeh pomeni osebno perspektivo vsakega posameznika. Zdrava ambicioznost, želja po strokovni in osebnostni rasti so značajske poteze vsakogar izmed nas. In tudi del poslovne filozofije. Zato jih znamo tudi ustrezno ovrednotiti in nagraditi (RP skupina b. 1.).

### **3.4 Program skupine**

Obravnavana skupina zajema zelo razgiban in raznolik program. Iz prvotne dejavnosti in enega podjetja se je skozi čas razvila skupina, ki je stalno napredovala in povečevala kompetenčni krog. Program skupine je opisan v publikaciji skupine (RP skupina b. 1., 9):

Celostno upravljanje nepremičnin (matično podjetje)

- poslovno financiranje storitve,
- celostno upravljanje poslovnih nepremičnin,
- energetska dejavnost pri oskrbi stavb,
- prehranske storitve, catering ter organizacija dogodkov.

Arhitekti in inženirji:

- vodenje, koordinacija in nadzor celotnega procesa,
- prostorsko načrtovanje,
- arhitektura,
- notranja oprema,
- komunalno in prometno inženirstvo – infrastruktura,
- gradbene konstrukcije,
- strojne in električne inštalacije,
- energetika,
- geodezija,
- nadzor in vodenje gradnje,
- revizije in recenzije,

Razvoj nepremičninskih projektov:

- razvoj poslovnih con in nepremičninskih projektov,
- svetovanje in podpora vlagateljem,
- trženje in posredovanje z nepremičninami,
- pravne storitve in postopki v prometu z nepremičninami.

Informacijski sistemi:

- projektiranje in izgradnja računalniških omrežij,
- vzdrževanje podatkovnih baz (SQL),
- mobilni informacijski sistemi,
- prodaja in servis računalniške opreme,
- izdelava programskih rešitev.

Tržne komunikacije:

- vizualna identiteta,
- spletno trženje,
- spletna mesta,
- eCommerce,
- katalogi.

Skupina je torej aktivna na številnih področjih, kar pa je verjetno posledica dejavnikov, ki jih opisuje spletna stran podjetja (RP skupina b. 1.): »A kljub tej raznolikosti vsa podjetja vežejo iste vrednote. Že več kot 20 let skupina gradi na trajnostnem poslovnem razvoju, fair-playu in dolgoročnem partnerstvu.«

### **3.5 SPIN-analiza podjetja s poudarkom na kadrovske funkciji**

Za analizo SPIN uporabljamo tudi druge termine, kot v naslednjih stavkih opisuje Kos (2010):

»Ena najpogostejših in najbolj popularnih analiz v sklopu poslovnih ved je SWOT-analiza oziroma PSPN-matrika v slovenski terminologiji.«

Kos (2010) nadaljuje, da je analiza izjemno koristna, ker jo je možno uporabiti tako za osebe kot za vse ravni poslovanja. Analiza zajema 4 elemente, in sicer slabosti, prednosti, izzive in nevarnosti. Glavni namen analize naj bi bila pomoč pri strateških odločitvah.

Na sliki 8 so prikazane vloge karikatur, ki dobro ponazarjajo vlogo vsake sestavine SPIN (SWOT/PSPN) analize. Sestavine te analize si sledijo v naslednjem vrstnem redu: prednosti, slabosti, izzivi oziroma priložnosti in nevarnosti.



**Slika 8: Elementi SPIN-analize**

Vir: Hill International b. 1.

Preglednica 1 predstavlja analizo SPIN, ki je bila opravljena z namenom, da naše strateške usmeritve na področju kadrovanja dobijo smisel. Predstavljajo kadrovske položaje za izbrano skupino. Našteti so notranji (prednosti in slabosti) in zunanji dejavniki (izzivi oziroma priložnosti in nevarnosti).

**Preglednica 1: SPIN-analiza kadrovskega položaja za izbrano skupino**

Notranji dejavniki		Zunanji dejavniki	
Slabosti	Prednosti	Izzivi	Nevarnosti
Pomanjkanje veščin	Kompetence	Različnost kadrov in generacijske razlike	Zakonodaja
Razsežnost Komunikacija	Mlad kader Ideje	Visoka rast trga Ugodne politične spremembe	Upad rasti trgov Odhod talentov
Nejasna vizija nekaterih delov skupine	Ustrezni finančni viri in dobro ime	Hitre spremembe	Staranje zaposlenih

Analiza je bila pripravljena na osnovi podatkov, ki so nam bili poslani, in dejavnikov, ki bi po našem mnenju lahko vplivali na kadrovske položaj v prihodnosti. Mislimo, da je analiza precej pripomogla pri snovanju naših strateških usmeritev.

### **3.5.1 Slabosti**

Ker je skupina sestavljena iz 5 podjetij, je ena od notranjih slabosti razsežnost podjetja. Ker se večina kadrovske funkcije zadržuje v matičnem podjetju, mora podjetje poskrbeti za zadostno število kadrovske delavcev, da lahko stalno optimalno nadzirajo in usmerjajo svoje zaposlene. Kadrovske delavci morajo biti tudi pravilno podučeni in izurjeni.

Težava pri komunikaciji se hitro začne pojavljati v tako velikih podjetjih s tako vrsto organiziranosti. Zaposleni imajo možnost razgovorov s kadrovskimi delavci in z ostalimi odgovornimi osebami v podjetju, vendar pa morajo podjetja posvetiti pozornost tudi individualnim letnim razgovorom, saj lahko tudi na ta način pridejo do pozitivnih rezultatov.

Vizija podjetja mora biti jasna vsem zaposlenim v podjetju. Vizijo je treba postaviti v ospredje in implicirati v razmišljanje in obnašanje zaposlenih. Če zaposleni ne poznajo vizije podjetja, lahko sklepamo, da ne vedo niti, kaj podjetje počne in v katero smer »pluje«.

### **3.5.2 Prednosti**

Izbrana skupina podjetij zajema mnoge kompetence, mlad kader in stalne, nove ideje. To so prednosti, ki jih je treba podpreti in še naprej graditi na njih. Kompetence in ideje pa je treba tudi beležiti in optimalno izkoriščati.

Skupina mora svoje kadre zaposlovati na tak način, da resnično izbere le najboljše kandidate za določeno delavno mesto; kandidate, ki imajo sposobnost hitrega učenja in odgovornega ter učinkovitega opravljanja svojih nalog. Ker ima skupina podjetij dobro finančno stabilnost ter prepoznavno in dobro ime, si lahko priskrbi in dobro nagradi svoje zaposlene. Na dejavnik nagrajevanja pa je smiselno vplivati tekom celotne zaposlitve. Dodatni finančni prihranek je zagotovljen tudi od združene kadrovske funkcije v matičnem podjetju, kar pa ni nujno, da prinaša zadovoljivo dodatno vrednost. Prava cena za prave kadre pa je tudi parafraza naslednjega avtorja.

Ko beseda nanese na bizarno visoke plače za slovenske razmere, vodilni pravijo (T. L. in A. L. 2014): »Prilagodljivost, integriteta, sposobnosti. To so lastnosti ljudi in treba jih je plačati. Če se osredotočamo le na plače, je to tako, kot da gledaš drevo in ne vidiš gozda.«

### **3.5.3 Izzivi**

Ker podjetje zaposluje veliko različnih kadrov, to pomeni tudi kulturne in vedenjske razlike. Te se ob povečani globalizaciji tudi povečujejo. Izbrana skupina lahko te razlike uporabi in izkoristi sebi v prid. Številne raziskave že kažejo na pomembnost managementa starejših. Rezultatov raziskav ni moč zanemariti, saj lahko v naslednjem desetletju pričakujemo spremembe na področju medgeneracijskih razlik, ki bodo v prihodnosti vplivale na naloge kadrovskih delavcev. Skupina lahko s povezovanjem generacij zagotovi pozitivne rezultate.

Raziskava, ki jo je opravil CareerBuilder in jo povzema Forbes, pa je pokazala, da je že skoraj 40 % vodilnih kadrov pripadnikov generacije Y. To naj bi pomenilo, da imajo pripadniki te generacije prednost pred drugimi zaposlenimi, piše Forbes. Naslednji izziv bo torej medgeneracijsko sodelovanje, pravi Pervanjeva. In to ne le zaradi mladih, ki prodirajo na trg dela, ampak tudi zaradi vse starejšega prebivalstva. »Delovna doba se daljša in sodelovanje različnih generacij je nujno in dobrodošlo. S tem je tudi povezan izziv, kako upravljati starejše generacije sodelavcev, saj se načini motiviranja, uvajanja novosti, učenja in merjenja uspešnosti pri starejših morajo razlikovati od tistih, ki delujejo pri mlajših generacijah,« še pravi Pervanjeva (Mikuš 2015).

Ker naše obdobje spremljata hitri napredek in nenehno spreminjanje zakonodaje, je zelo pomembno, da je podjetje vitko, se hitro prilagaja spremembam in zakonom ter jih izkoristi sebi v prid. Pomembno je koriščenje subvencij in spremljati razpise, s katerimi lahko izboljšajo pogoje njihovih delavcev.

V primeru visoke rasti trgov, na katerih je prisotna skupina podjetja, se podjetje lahko srečuje z izzivom potrebe po novih kakovostnih kadrih. Beleženje kompetenc jim je lahko v pomoč, saj lahko imajo med obstoječimi kadri že zaposlenega, ki ima potrebno znanje.

### **3.5.4 Nevarnosti**

Kot lahko spremembe zakonodaje štejemo med izzivi, jih lahko štejemo tudi pod nevarnosti, saj nikoli ne vemo, kaj nam novi zakoni in ureditve prinašajo.

Staranje zaposlenih je tipičen pojav današnjega časa. Podjetje se lahko na negativne učinke pripravi z načrtom upokojevanja, vendar staranja ne mora preprečiti. Ne smemo pozabiti niti na vstop nove konkurence na področje izbrane skupine in obstoječih podjetij. Konkurenčno podjetje lahko pripomore k odhodu talentiranih kadrov iz podjetja zaradi boljšega plačila itd.

Ob morebitnem upadanju rasti trgov, na katerih so prisotna podjetja izbrane skupine, pa se lahko skupina sreča z viškom kadra, na kar se mora pravilno odzvati.

## **4 ZASNOVA STRATEŠKIH USMERITEV IZBRANEGA PODJETJA NA PODROČJU KADROVANJA**

Za namen zasnove strateških usmeritev izbranega podjetja na področju kadrovanja smo izvedli raziskavo izbrane skupine podjetij. Raziskava je potekala s pomočjo ankete in kvalitativnega raziskovanja (poglobljen intervju). S pomočjo teh podatkov in ostalih metod za doseganje ciljev projektne naloge smo poskusili zasnovati strateške usmeritve na področju kadrovanja.

### **4.1 Namen in cilj analize**

Cilj analize je s pomočjo teh podatkov in ostalih metod za doseganje ciljev zaključne projektne naloge poskusiti zasnovati strateške usmeritve na področju kadrovanja. Namen ankete je dobiti čim bolj realno mnenje zaposlenih o delovanju podjetja na področju vodenja kadrov. Prav tako je namen intervjuja pridobiti podatke, ki so težje dostopni, in primerjati kadrovske ukrepe z mnenjem zaposlenih.

#### ***4.1.1 Izvedba ankete***

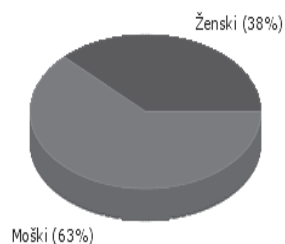
Anketo smo izvedli v izbrani skupini podjetij X med zaposlenimi. Anketa je bila razdeljena med odmorom za malico v restavraciji, kjer večina zaposlenih prihaja na topli obrok ali kavo. Razdeljene so bile vizitke s hitro povezavo in QR-kodo ankete. Anketa je bila objavljena na spletni strani [www.1ka.si](http://www.1ka.si). Vzorec anketiranja je zajemal 100 anketirancev. Vzorčenje je potekalo od 1. 5. 2015 do 11. 5. 2015. Vrnjenih in pravilno izpolnjenih je bilo 40 anket.

#### ***4.1.2 Rezultati anketne raziskave***

Anketa je vsebovala 17 vprašanj odprtega in zaprtega tipa. Anketo smo predstavili v grafični obliki.

Slika 9 predstavlja strukturo zaposlenih po spolu. Anketiranci so morali označiti svoj spol. Med anketiranci je bilo 63 % moških in 38 % žensk.

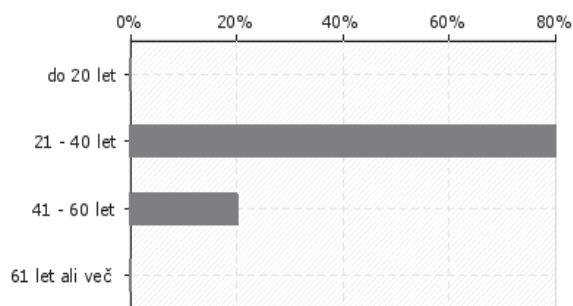




**Slika 9: Struktura zaposlenih po spolu**

V izbrani skupini prevladuje moški kader s kar 63 %. Ta podatek ne pove veliko, saj je tudi ženski kader nepogrešljiv ter zavzema nekatere od vodilnih položajev v skupini.

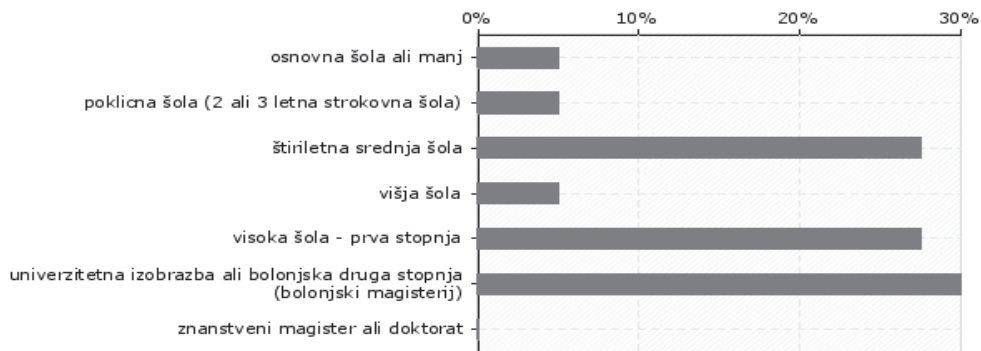
Slika 10 predstavlja razsežnost starostnih skupin v izbrani skupini podjetij. Os Y žd predstavlja starostne skupine, os X pa delež anketirancev. Vprašanje, na katero so anketiranci odgovarjali, se je glasilo: »V katero starostno skupino spadate?«



**Slika 10: Starostne skupine**

Prevladuje starostna skupina 21–40 let, saj je kar 80 % anketirancev v tem starostnem razponu. Za podjetje to predstavlja mlad in zavzet kader, poln novih idej, ki pa se prek medgeneracijskega sodelovanja tudi strokovno dopolnjujejo.

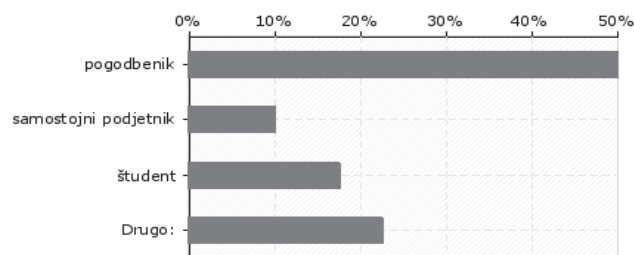
Slika 11 predstavlja formalno izobrazbo anketirancev. Os Y predstavlja stopnjo izobrazbe, os X pa delež anketirancev. Vprašanje se je glasilo: »Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?«



**Slika 11: Formalna izobrazba anketirancev**

V izbrani skupini ima največ zaposlenih univerzitetno izobrazbo, kar 30 %. Vsebina dejavnosti zahteva strokovna znanja, zato je struktura izobrazbe v podjetju smiselna.

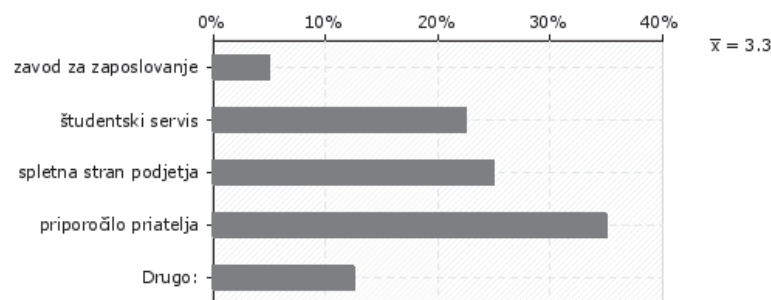
Slika 12 predstavlja načine zaposlitve anketirancev. Vprašanje se je glasilo: »Način zaposlitve?« Os Y predstavlja možne načine zaposlitve, os X pa delež anketirancev.



**Slika 12: Način zaposlitve**

Večina delavcev je v podjetju zaposlenih prek pogodbe, to je 50 %. Anketiranci, ki so pri načinu zaposlitve izbrali odgovor »drugo«, so v opisu zapisali »redno zaposleni«. Možnost je bila bolj namenjena zunanjim sodelavcem ipd. Taka struktura je smiselna, saj je večja verjetnost, da zaposlene prek pogodbe motiviramo in se zanesemo na njih, če je pogodba kakovostna in zajema nekatere motivacijske dejavnike.

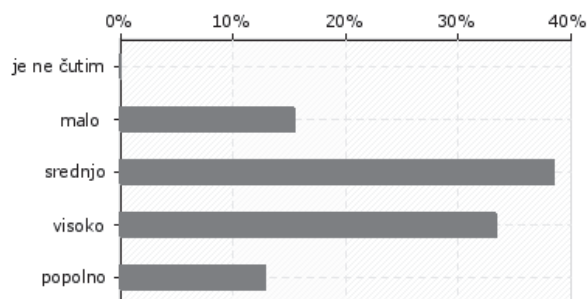
Slika 13 predstavlja načine, na katere so zaposleni prišli v prvi stik s podjetjem. Vprašanje se je glasilo: »Kako ste prišli v stik s podjetjem?« Os Y predstavlja možne načine prvega stika s podjetjem, os X pa delež anketirancev.



**Slika 13: Prvi stik**

Največ anketirancev v izbrani skupini je prvič v stik s podjetjem prišlo prek priporočil prijateljev, in sicer več kot 30 %. Ta pristop je smiseln, saj se s tem izboljšata kakovost in energija med kadri. Anketiranci, ki so pri izbiri prvega stika s podjetjem označili odgovor »drugo«, so v opisu navedli oglase v časopisih. Izbrana skupina ima sicer zelo razvite komunikacijske poti, prek katerih lahko ljudje stopijo v stik s podjetjem.

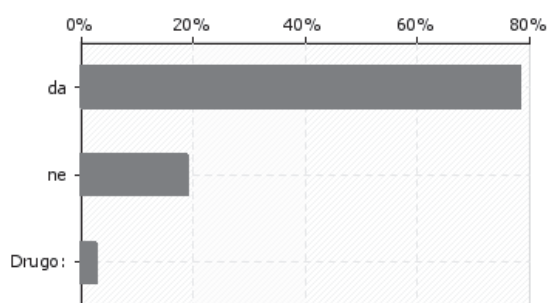
Slika 14 predstavlja pripadnost zaposlenih do podjetja. Vprašanje se je glasilo: »Kako močno pripadnost čutite do podjetja?« Os Y predstavlja stopnje pripadnosti, os X pa delež anketirancev.



**Slika 14: Pripadnost zaposlenih**

V izbrani skupini podjetij največ zaposlenih (skoraj 40 %) čuti srednje močno pripadnost podjetju. Zaposleni so na splošno zelo predani podjetju, saj jih več kot 80 % čuti srednjo, visoko ali popolno pripadnost. To tudi nakazuje na dober odnos podjetja do zaposlenih.

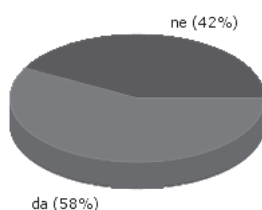
Slika 15 prestavlja skladnost dela s kompetencami in z izobrazbo zaposlenih. Vprašanje se je glasilo: »Je vaše delo skladno z vašo izobrazbo in kompetencami?« Os Y predstavlja možne odgovore, os X pa delež anketirancev.



**Slika 15: Skladnost dela s kompetencami in z izobrazbo**

V izbrani skupini podjetij zaposleni kar v 79 % trdijo, da se njihovo delo ujema s kompetencami in z izobrazbo. Anketiranci, ki so pri izbiri odgovora izbrali odgovor »drugo«, so v opisu navedli, da se njihovo delo delno sklada z njihovimi kompetencami in izobrazbo.

Slika 16 predstavlja vključenost zaposlenih v »team buildinge«. Vprašanje se je glasilo: »Ste bili tekom svoje zaposlitve vključeni v kakršnekoli »team buildinge«?«



**Slika 16: Vključenost v »team buildinge«**

Večina anketiranih zaposlenih je bila vključena v »team buildinge«, to je okrog 58 %. Upoštevati pa moramo, da je kar slaba polovica zaposlenih v podjetju manj kot 5 let. Iz intervjuja z avtorjem pa je razvidno, da so razsežnost »team buildingov« zmanjšali zaradi finančnih razlogov, vendar že razmišljajo o ponovni obuditvi.

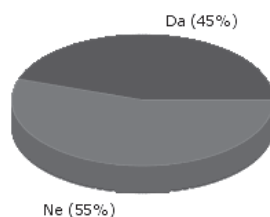
Slika 17 predstavlja vključenost zaposlenih v usposabljanja in izobraževanja. Vprašanje se je glasilo: »Ste bili s strani podjetja vključeni v kakršnakoli izobraževanja oziroma usposabljanja?«



**Slika 17: Vključenost v usposabljanja in izobraževanja**

Slaba četrtnina anketiranih zaposlenih ni bila vključena v nobena usposabljanja ali izobraževanja. Razlog za to so verjetno delovna mesta, ki ne potrebujejo usposabljanj in izobraževanj, ter anketiranci, ki so v podjetju zaposleni kratek čas.

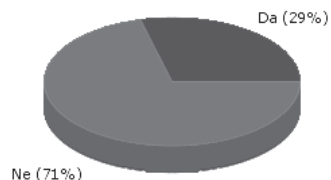
Slika 18 predstavlja možnost napredovanja zaposlenih v izbranem podjetju. Vprašanje se je glasilo: »Ali vam podjetje omogoča možnost napredovanja?«



**Slika 18: Možnost napredovanja**

45 % zaposlenih ima možnost napredovanja, vendar menimo, da bi se delež teh lahko povečal, kar pa bi še bolj zvišalo motivacijo zaposlenih.

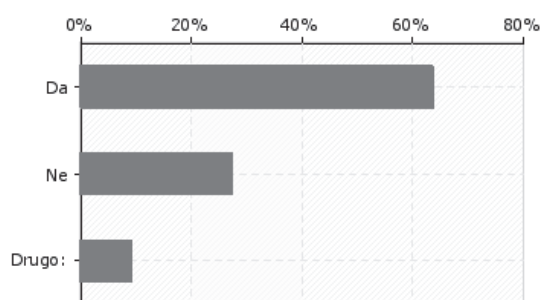
Slika 19 predstavlja vključenost bonusov v plače zaposlenih. Vprašanje se je glasilo: »Ali vaše plačilo zajema bonuse (variabilni del) za uspešnost pri delu?«



**Slika 19: Vključenost bonusov v plačo**

Samo 29 % anketiranih zaposlenih ima v plačo vključen variabilni del. Večja vključenost bonusov v plače zaposlenih bi verjetno pozitivno vplivala na produktivnost in rezultate v izbrani skupini podjetij.

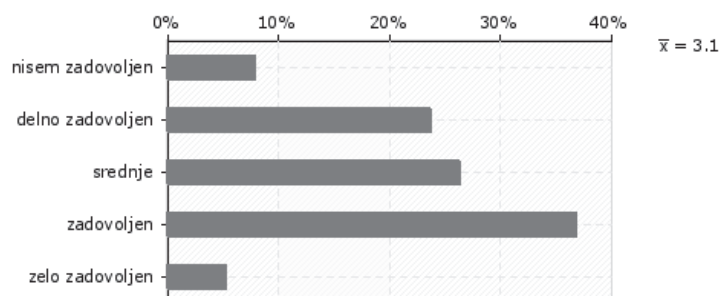
Slika 20 predstavlja moč motivacije zaposlenih, ki imajo v plačo vključen tudi variabilni del. Vprašanje se je glasilo: »Ali vas variabilni del plače zelo motivira?« Os Y predstavlja možne odgovore, os X pa delež anketirancev.



**Slika 20: Moč motivacije prek variabilnega dela plače**

63 % anketirancev, ki imajo v plačo vključen tudi variabilni del, trdi, da jih variabilni del plače motivira. Iz tega sklepamo, da bi bilo smiselno plačilni sistem pregledati in na nekaterih delih prilagoditi.

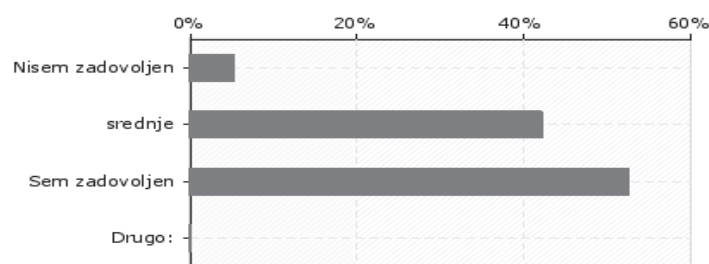
Slika 21 predstavlja zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijo v podjetju. Vprašanje se je glasilo: »Kako ste zadovoljni s komunikacijo v podjetju?« Os Y predstavlja možne odgovore, os X pa delež anketirancev.



**Slika 21: Zadovoljstvo s komunikacijo**

Rezultati tega vprašanja izkazujejo, da jih okrog 60 % ni v celoti zadovoljnih s komunikacijo. Predpostavljamo lahko, da bi se v izbrani skupini lahko bolj osredotočili na komunikacijo v podjetjih in s tem zvišali pretok informacij ter odzivnost. Podjetja bi s tem lahko prišla hitreje do določenih rešitev ali koristnih idej.

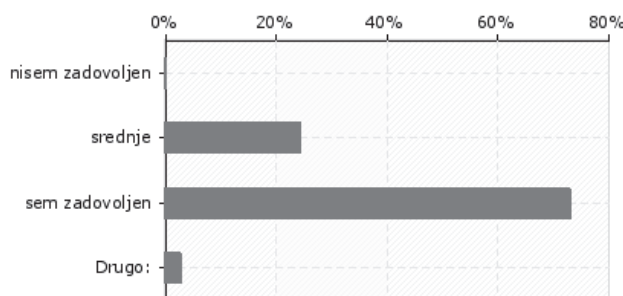
Slika 22 predstavlja zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenimi. Vprašanje se je glasilo: »Kako bi ocenili zadovoljstvo v odnosih z nadrejenimi?« Os Y predstavlja možne odgovore, os X pa delež anketirancev.



**Slika 22: Zadovoljstvo z nadrejenimi**

Zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenimi je zadovoljivo za okrog 95 % anketirancev. Na tem področju bi lahko skupina uvedla razna izobraževanja za managerje in nadrejene, ki nimajo zadovoljivega znanja na področju ravnanja z ljudmi.

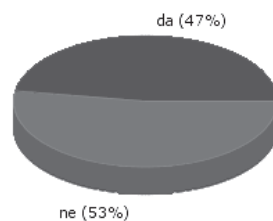
Slika 23 predstavlja zadovoljstvo anketirancev s sodelavci. Vprašanje se je glasilo: »Kako bi ocenili zadovoljstvo z odnosi s sodelavci?« Os Y predstavlja možne odgovore (nisem zadovoljen, srednje zadovoljen, sem zadovoljen in drugo), os X pa delež anketirancev, ki tako menijo.



**Slika 23: Zadovoljstvo s sodelavci**

Zaposleni v izbrani skupini so v veliki večini zadovoljni s svojimi sodelavci, kar je tudi razlog za dobre rezultate in energijo v podjetju.

Slika 24 predstavlja poznavanje vizije podjetij v izbrani skupini med zaposlenimi. Vprašanje se je glasilo: »Ali poznate vizijo podjetja?«



**Slika 24: Poznavanje vizije podjetja**

Poznavanje vizije v skupini ni zadovoljivo, saj več kot polovica anketiranih zaposlenih ne pozna vizije podjetja, v katerem so zaposleni.

Vprašanja, ki so bila zastavljena anketirancem, so preprosta vprašanja, ki so nam med drugim pomagala razumeti tudi celostno stanje zaposlenih. S pomočjo dejstev ankete bodo naše strateške usmeritve bolj pravilno usmerjene in učinkovite.

#### **4.2 Izvedba poglobljenega intervjuja**

Poglobljeni intervju smo izvedli v matičnem podjetju skupine v četrtek 7. 5. 2015 ob 8. uri. Intervju je bil opravljen z vodjo kadrovske službe. Intervju je zajemal 14 odprtih vprašanj o zaposlenih in zaposlovanju ter o stanju in dejavnostih na področju kadrovanja v podjetju. Časovna omejitev intervjuja je bila postavljena na eno uro. Intervju je bil opravljen z vodjo kadrovske funkcije. To funkcijo opravlja že več kot 10 let. V skupini je od ustanovitve in je na začetku skrbela za računovodstvo, tajniška dela in upravljanje zaposlenih. Vodja kadrov ima 6. stopnjo izobrazbe s področja ekonomije.

#### ***Zaposlovanje in zaposleni***

Podjetje svoje kadre pridobiva prek objavljenih delavnih mest na svoji spletni strani, kjer se kandidati lahko povežejo s podjetjem in pošljejo svojo prošnjo in življenjepis. Podjetje uporablja tudi spletne portale, kot so Moje delo in študentski servisi. V podjetje pride tudi veliko ljudi prek priporočil prijateljev, saj podjetje tako pridobiva na dobrih odnosih ter vključuje svoje zaposlene v izbor kakovostnih kadrov. Podjetje prav tako objavlja razpise za kadrovske agencije, za pridobivanje kadrov v svoji gostinski dejavnosti pa sodeluje s Srednjo gostinsko šolo v Radovljici. Predpostavljajo, da bi možnost za delo na določenem položaju morali zavzeti delavci, ki so za to šolani in usposobljeni ter motivirani za delo, ne zgolj s finančnega vidika. Podjetje ocenjuje, da največ kakovostnih delavcev pridobi prav prek študentskih servisov.

Selekcijski postopki lahko potekajo že v času obvezne prakse ali poskusnega študentskega dela. Obvezna sestavina selekcijskega postopka so tudi intervju ter testi, ki se razlikujejo po delavnih mestih. Kadrovski management pa predpostavlja, da največjo vlogo igra poskusno



delo, saj narejeno delo kaže pravo kakovost zaposlenega. Pokaže prav tako znanje in zmožnosti za timsko delo. »Izguba delovnega mesta je večkrat povezana s tem, kar smo, kot s tem, kar znamo.« To so besede vodje kadrovske službe. Izpostavlja, da tudi, če nek zaposleni nima vseh potrebnih znanj, vendar je dober timski delavec in odprt za nova znanja ter energijo, ki se sklada s podjetjem, izobraževanje takega delavca ni neupravičen strošek. Praksa podjetja je tudi, da novo zaposlenega postavijo v začetni fazi na nižje delovno mesto, kjer si pridobi izkušnje in kasneje napreduje.

Pri motivaciji zaposlenih vodja kadrovske funkcije izpostavlja, da je motiviranje zaposlenih povezano tudi z uspešnim poslovanjem skupine. Podjetje poskuša zaposlene motivirati prek urejenega in primerne delovnega mesta, na katerem so zaposleni sproščeni in se lahko vključijo z njihovimi kompetencami. Zaposlene poskušajo motivirati tudi prek pohval za dobro opravljeno delo, vendar ob napakah tudi opozorijo nanje. Vodja kadrovske funkcije ta pristop imenuje »fair play«. Nekateri zaposleni so prav tako deležni bonusov za dobro izpeljane projekte oziroma opravljeno delo.

Skupina izvaja »team buildinge«, vendar v manjši meri kot pred letom 2008, pred upadom gospodarstva. Podjetje še vedno izvaja letni skupinski izlet, piknik, letni in zimski športni dan. Zaradi finančnih razlogov so takšne dogodke omejili, vendar jih niso nehali izvajati. Vodja kadrov omenja, da bi bilo treba program »team buildingov« obnoviti, saj njihovo neizvajanje vodi do slabše klime v podjetju. Zavedajo se pomembnosti »team buildingov« in neformalnega druženja.

Skupina izobražuje svoje kadre prek internih usposabljanj in na ta način koristi svoje zaposlene in njihove kompetence. Skupina spodbuja sodelovanje zaposlenih in izmenjavanje znanj znotraj podjetja. Prav tako se določeni zaposleni udeležujejo strokovnih, jezikovnih, kulinarčnih in tehnoloških tečajev. Skupina se trudi nuditi zaposlenim možnost osebne rasti. Izpostavljajo, da je osebna rast v podjetju stvar posameznika in njegovih ciljev. Skupina pa se trudi te cilje upoštevati po svojih zmožnostih.

Podjetje kompetenc svojih zaposlenih, ki niso vezane na njihovo delovno mesto, ne beleži v nikakršni posebni evidenci, vendar pred objavo prostega delavnega mesta preveri že obstoječe kadre prek oddelčnih managerjev. Ob razpisu delovnega mesta pa so pripisane potrebne spretnosti.

### ***Izbrana skupina in stanje v njej***

Podjetje se zaveda učinkov managementa starejših, zato v podjetju prirejajo razna jezikovna in tehnološka izobraževanja. Vodstvo dela na tem, da zaposluje čim več mladih kadrov, podpira medgeneracijsko sodelovanje in se zaveda njegovih učinkov. Dolgoročnih strategije na področju managementa starejših še nimajo določene, vendar se zavedajo učinkov ter

prednosti in slabosti. Zavedajo se, da je na tem področju potrebno še nekaj dela. Z nekaterimi izzivi pa so se že spopadli. Eden od njih je prilagoditev delovnega mesta za starejšega zaposlenega. S tem je zaposleni obdržal delo za polovični delovni čas. Vodstvo je v tem primeru ravnalo zelo korektno, saj zaposlenemu ne manjka več veliko do dosega normirane delovne dobe. Vodstvo izpostavlja zaposlovanje mladih kadrov, saj misli, da so mladi gonilna sila podjetja, ki sledi novitetam in ima kreativne ideje ter se je zmožna prilagajati. Vodstvo je mnenja, da je ta strategija uspešna in da povečuje njihovo konkurenčnost.

Strukturno organiziranost skupine bi najhitreje povezali z značilnostmi organske organizacije. Pojavlja se sodelovanje med podjetji in ravnmi. Management podjetij je na isti ravni po moči odločanja pri skupnih odločitvah. Pri sprejemu odločitev uporabljajo tudi protokol, kjer odgovorna oseba neko odločitev oziroma idejo podpre. S tem se izvaja neke vrste kontroling nad dejavnostmi v skupini. Ko govorimo o strukturi ureditvi skupine, ki je sestavljena iz več podjetij, ima vsako podjetje vodjo oddelka. Vodja oddelka prejema informacije od managementa in jih posreduje svojim sodelavcem. Zaposleni so dolžni informacije o poteku dela poročati vodji oddelka. Ta na osnovi teh podatkov sestavi poročilo in ga posreduje managementu. Potekajo tudi tedenski kolegiji, kjer so prisotne vodje oddelkov. Splošne informacije, povezane s skupino, se posreduje prek elektronske pošte oziroma komunikacije prek zaposlenih. Skupina se trudi, da so njeni zaposleni dobro informirani o dogajanju v podjetju, ki se navezuje na njih.

Pri viziji skupine sta pri nekaterih podjetjih strategija in vizija zelo znani. Gre za bolj homogene dejavnosti. Pri matičnem podjetju, ki opravlja poslovne storitve za ostale, upravlja nepremičnine, kamor spada še gostinska dejavnost, ki nima tako jasne vizije in strategije. Ker podjetje zajema več dejavnosti, se tudi vizija in strategija vsake dejavnosti spreminjata. Izpostavljajo pa kakovostno opravljanje storitev še v prihodnosti.

Fluktuacija v podjetju je zanemarljiva v zadnjih letih. Absentizem zaradi bolniške odsotnosti je približno 5 % na letni ravni. To ocenjujejo kot vzrok zadovoljstva zaposlenih. Predvidevajo, da v nasprotnem primeru stopnja absentizma in fluktuacije ne bi bila tako majhna. Vodja kadrovske službe je s stopnjo fluktuacije in absentizma zadovoljna.

#### **4.2.1 *Predvidevanje iskanih kompetenc***

Svetlik in Kohot (2005, 13) opisujejo, da kompetence razumemo kot zmožnost posameznika, da pridobljeno znanje aktivira in uporabi v nepredvidljivih, kompleksnih situacijah. Gre za znanje, ki je bolj tehnične narave, saj je določen pojav treba obvladati, ne pa samo poznati njegove značilnosti.

Izbrana skupina kompetence svojih zaposlenih preveri na začetku, med prvim intervjujem. Zelo so pozorni na kompetence, ki so potrebne za opravljanje nekega dela. Skupina poskuša

kompetence svojih zaposlenih razvijati in izkoriščati. Prav tako pa pred razpisom novega delovnega mesta preveri, če v skupini že obstaja kdo, ki bi to funkcijo lahko opravljal. Iz vsebine intervjuja je razvidno, da se podjetje zaveda pomembnosti kompetenc. To je tudi ena od sestavin strategije, da podjetje zaposluje kadre, ki se hitro odzivajo na spremembe, kjer znajo uporabiti pridobljeno znanje. Svetik in Kohot (2005, 7) ugotavljata: »Kompetence je treba prepoznavati in ocenjevati, zlasti pa omogočati njihov razvoj. Zato so vključene v letne razgovore, ocenjevanja delavne uspešnosti, razvoj kariere, sistem napredovanja in nagrajevanja.«

#### **4.2.2 Kadrovska strategija**

Kot izpostavlja Lipičnik (1998, 42), naj bi bil bistveni sestavni del ravnanja z ljudmi pri delu razvoj strokovne strategije ravnanja s človeškimi viri in skupne vizije. Namen te strategije je predvsem pridobivanje pozitivnih, v prihodnost usmerjenih načinov ravnanja s človeškimi viri. Pri tem pa kaže upoštevati dinamiko in povezanost raznovrstnih dejavnikov. Vsak enodimenzionalen pristop je obsojen na propad. Zato bo treba upoštevati celotne sklope teh dejavnikov.

Ti dejavniki so (Lipičnik 1998, 42–43):

- napovedati uspeh: videti prihodnost danes,
- pridobivanje uspešnih ljudi,
- razvoj visoke uspešnosti,
- prihodnost – osredinjenje na uspešnost,
- vzdrževanje uspešne organizacije,
- sprememba na bolje,
- spodbujanje uspešnih sistemov.

Kot opisuje Lipičnik (1998, 42–43), je prva faza uspešnega ravnanja s kadri predvidevanje prihodnosti, iskanje novih smernic ter razvoj programov, ki so v skladu s pričakovanimi spremembami. Pomembno je zagotavljanje ustreznega števila primernih in potrebnih kadrov. Kadri se izbirajo po načelu enakih zmožnosti, nova zaposlovanja pa so pomemben in stalen proces. Organizacija, ki vsebuje kakovosten kader, mora svoj razvoj nadaljevati v smeri visoke stopnje uspešnosti ter tu vključiti šolanje in vzgojo managerjev ter drugih zaposlenih. Potrebno je poznavanje motivacijskih vzvodov ter iz njih razviti sistem, ki vodi k večji produktivnosti. Plačilni sistem je treba razviti do stopnje, ki bi spodbujala zaposlene h koristnemu vedenju za organizacijo ter omogočala primerljivost s plačami konkurenčnih organizacij. Kadrovske managerji morajo vzdrževati odkrite in uspešne odnose z ljudmi. Ker delovni odnosi postajajo kompleksnejši, se to kaže v vse pogostejših in obsežnih pogovorih in pogajanjih, pravila vedenja pa so v procesu postala izjemno pomembna. V organizaciji predstavlja ravnanje s človeškimi viri pristop za doseganje novih strategij, spreminjanje organizacijske kulture in opravljanje vse bolj raznolike delovne sile. Vsaka organizacija

potrebuje neprestano izboljševanje zmožnosti, delovno silo in produktivnost. Informacije, komunikacija in raziskave so nam lahko v veliko pomoč in so zelo pomembne, računalniško pridobivanja in obdelave podatkov pa zavzema novo strateško vlogo. Učinkovitost managerjev, ki so odgovorni za človeške vire, se meri z uspešnostjo posamezne dejavnosti s tega področja. Kadrovske managerji morajo biti zmožni dela s funkcijskimi managerji, ker organizacija s tem pridobiva konkurenčno prednost. Kadrovske manager mora prevzeti vodilno vlogo pri spreminjanju organizacije ter sodelovati pri strateškem načrtovanju oziroma pri napovedi dogodkov, ki zahtevajo spremembe v ravnanju s človeškimi viri.

#### ***4.2.3 Dobro in pomanjkljivo razvite obstoječe strategije vodenja kadrov***

Strategije, ki jih podjetje izvaja, so zelo korektne in ne odstopajo od večine slovenskih podjetij. Strategija, ki ji moramo posvetiti pozornost, je struktura njihovih kadrov. Podjetje zaposluje v večini zelo mlad in izobražen ter usposobljen kader. 80 % anketirancev je starih od 21 do 40 let. Največ zaposlenih ima univerzitetno izobrazbo ali drugo bolonjsko stopnjo (bolonjski magisterij). Takšna strategija podjetju omogoča dobre rezultate in manj bolniških odsotnosti. Iz ankete je razvidno, da podjetje zaposluje večino svojih delavcev prek pogodbe za določen ali nedoločen čas, nekje 30 % pa je študentov in samostojnih podjetnikov. S to strategijo si zagotavljajo nižje obratovalne stroške, vendar manjšo zavzetost in zanesljivost študentov in samostojnih podjetnikov.

Večina zaposlenih je prišla v prvi stik s podjetjem prek prijateljev ali razpisa delovnega mesta na spletni strani. Od kadrovske ustanove pa so najbolj izpostavili študentski servis. Podjetje si s to strategijo zagotavlja dobro energijo v podjetju, srednje visoko pripadnost in talentirane ter zavzete kadre. Seveda pa gre to pripisati tudi dobro urejenim delovnim mestom, ki se v 80 % ujemajo z izobrazbo in s kompetencami zaposlenih. Podatek o zadovoljstvu zaposlenih z nadrejenimi, ki je razviden iz ankete, kaže na 54 % zadovoljstvo, vendar 40 % anketirancev ocenjuje srednje zadovoljstvo in 6 % nezadovoljstvo. Iz tega je razvidno, da izobraževanja na področju ravnanja z ljudmi v podjetju ne bi bila nesmiselna. Podjetje svojim zaposlenim omogoča tudi možnost za napredovanje. 45 % anketirancev ima to možnost. To možnost bi bilo smiselno razširiti, saj bi to pozitivno vplivalo na motivacijo zaposlenih.

Skupina izvaja izobraževanja. 76 % vseh anketirancev je bilo že vključenih v usposabljanja oziroma izobraževanja. Prav tako izvaja »team buildinge«, na katerih je bilo prisotnih 58 % anketirancev. Zaradi omejenih sredstev se je izvajanje »team buildingov« zmanjšalo, vendar se podjetje zaveda njihove pomembnosti, zato se njihovo izvajanje ni končalo. Prav tako organizira skupne izlete in druženja. S tem poskrbijo za neformalno druženje in spoznavanje zaposlenih. Dobra energija v podjetju je razvidna tudi iz ankete pri vprašanju o zadovoljstvu v odnosu s sodelavci.

Plačilni sistem podjetja zajema variabilni del plače pri 29 % anketirancev. 64 % jih trdi, da jih variabilni del plače motivira, 36 % pa, da jih ne oziroma delno. Po rezultatih raziskave bi bilo smiselno izboljšati plačni sistem in si s tem zagotoviti boljšo motiviranost zaposlenih. Strategija komunikacije v večini skupine je zadovoljiva, vendar po rezultatih ankete le 42 % anketirancev ocenjuje komunikacijo kot zadovoljivo. Komunikacija tako kaže na nujnost izboljšav. V skupini nekatera o podjetij svoje vizije ne posredujejo uspešno svojim zaposlenim. Kar 53 % anketirancev ne pozna vizije podjetja.

#### ***4.2.4 Predlogi strateških usmeritev izbranega podjetja na področju kadrovanja***

##### ***Management starejših (angl. age management)***

Kot opisujejo Florjančič in drugi (2002, 20–21), se v organizacijah srečujemo s pripadniki različnih generacij, ki imajo določene značilnosti, potrebe, vrednote in cilje. Kadrovski management mora zato poznati karakteristike generacij, saj tako lahko izboljša odnose z njimi. V primeru nepoznavanja teh značilnosti kadrov ne bomo pravilno motivirali in usmerjali v doseganje ciljev organizacije. To je ena od bistvenih sestavin pri ustvarjanju organizacijske klime, poleg upoštevanja generacijskih razlik pa moramo določiti tudi ustrezno razmerje med generacijami.

Izbrana skupina ima potencialno možnost razvoja in pridobitve konkurenčne prednosti na področju managementa starejših. Čeprav se temu področju do sedaj ni posvečalo neke velike pozornosti, v zadnjih letih pridobiva na pomembnosti, saj se učinki že počasi kažejo v organizacijah, v prihodnje pa se bodo še stopnjevali. Izbrana skupina na tem področju lahko razvije strategijo, ki bi jim zagotavljala optimalne rezultate, primer dobrih praks na tem področju pa predstavlja naslednji avtor.

Dermol (2013, 171–172) v naslednjih stavkih prikaže, kakšni so primeri dobrih praks v Evropi:

Razvoj starejših delavcev in načrtovanje kariere za starejše kadre; nenehno izobraževanje, poklicna rehabilitacija (poklicno »recikliranje«) in napredovanje; fleksibilne oblike zaposlovanja; starostno mešani timi; reorganizacija delavnih mest s poudarkom na ergonomskih rešitvah za starejše delavce; ohranjanje zdravja in zmožnosti ter promocije zdravja na delavnem mestu; promocija starostne raznolikosti; povečevanje zavesti o starosti in boj proti starostni diskriminaciji; medgeneracijsko sodelovanje (trening v tandemu starejših in mlajših delavcev).

##### ***Sporočanje vizije***

Kot opisuje Biloslavo (2006, 103–106), je temeljna naloga managementa obvladovanje organizacije kot skupnosti interesov. Obvladovanje organizacije pa je kompleksna in težavna naloga. Managerji si to nalogo olajšajo, če uspejo doseči skupno naravnost interesov

udeležencev organizacije. To pomeni primerno zasnovati in sporočati vizijo organizacije, ki je rezultanta teh interesov. Vizija, kot jo razumemo v strateškem managementu, je projekcija organizacije v prihodnosti, ki smiselno povezuje pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije.

Biloslavo (2006, 105) nadaljuje, da pri viziji ne gre za to, da bi obvladovali prihodnost, ki ni obvladljiva, temveč da bi se prihodnosti strateško prilagodili in jo v mejah mogočega usmerjali v skladu z interesi vplivnih udeležencev. Brez osnovne vizije, ki je lahko zapisana ali pa tudi ne, so razvojne usmeritve organizacije nejasne, neurejene in neuskkljene ter tako neučinkovite. V njih prevladuje neustvarjalen kaos – nasprotje interesov, ki jemlje veliko energije, sredstev in časa že za obstoj organizacije.

Izbrana skupina podjetij bi morala preveriti svoje poznavanje strategije med zaposlenimi. V nekaterih podjetjih skupine rezultati ankete kažejo na nepoznavanje vizije, kar pa podjetju ne more prinašati zadovoljivih rezultatov. Strategijo bi morali opredeliti in jo načrtno ter sistematično posredovati svojim zaposlenim, s tem pa izboljšati informiranost zaposlenih ter povečati prizadevanja, s katerimi bi se zaposleni poskušali približati viziji podjetja.

Dermol (2013, 27) opisuje, da samo prispodoba zemljevida ni dovolj, saj vizija ne opisuje le usmeritev ali ciljev podjetja, opredeljuje tudi, kaj pomeni, če in ko so doseženi. Vizija je tako vodilo, ki izkazuje želje in pričakovanja v podjetju, hkrati pa zagotavlja določen miselni konstrukt, ki usmerja vedenje podjetja in njegovih ljudi ter jih osredotoča na izbrane cilje. To naj bi bila ključna mehka, a močna sila, ki navdihuje, motivira in zavezuje zaposlene k predanosti in pripadnosti podjetju, vendar prav tako organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija niso dovolj močni, da bi lahko vplivali na delovanje podjetja, če niso na primeren način podani članom organizacij oziroma zaposlenim.

### ***Izboljšanje komunikacije***

Komunikacija v podjetju bi morala biti jasna, pregledna, dosledna, pravočasna in bi morala omogočati prejetje povratnih informacij zaposlenih. V zadnjem času se vse bolj govori o mrežni komunikaciji v podjetju – to ne pomeni le omogočanja komuniciranja z vrha navzdol in obratno, temveč tudi diagonalno, vertikalno (med različnimi oddelki, enotami, funkcijami). Glavno je, da informacije krožijo, se pretakajo in vpletajo vse zaposlene. Bolj kot so zaposleni vključeni v interno komunikacijo (da lahko povejo svoje mnenje, predloge, kritike, dodajajo vsebine, ocenjujejo), boljše rezultate lahko pričakujemo. Izzivi za današnje komunikatorje so res veliki. Komunikatorji moramo znati upravljati nasprotujoča si mnenja, kritike, znati odlično poslušati, vključevati in motivirati (Smrekar 2010).

Rezultati ankete so pokazali na nezadovoljivo komunikacijo v izbrani skupini. Tudi v tem primeru se to ne nanaša na vsa podjetja v skupini. Smiselno bi bilo vzpostaviti sistem, v

katerem bi lahko zaposleni lažje komunicirali ter prispevali svoja mnenja in izboljšave za dejavnosti določenega podjetja. Skupina si mora prizadevati, da so njeni zaposleni optimalno informirani o dogajanju v podjetju, ki vpliva na delo zaposlenih.

### *Plačilni sistem*

Brezigar (2002) predstavlja rezultate raziskave iz leta 2000 z naslovom »Vprašanje ni, koliko plačujete, vprašanje je, kaj (kako) plačujete«. Sistem nagrajevanja je bistveni del upravljanja s človeškimi viri, ki zaposlene motivira ter povečuje njihovo uspešnost in učinkovitost. Različni načini nagrajevanja so primerni za različne službe. Z načini nagrajevanja pa lahko vplivamo na dolgoročno uspešnost tako negativno kot pozitivno, zato moramo sistem nagrajevanja skrbno izbrati.

Brezigar (2003) opisuje naslednji primer:

Predstavljajte si na primer, kako poteka nabiranje hrušk. Če bi nabiralce plačali glede na porabljeni čas, jih s tem ne bi motivirali, da bi bili čim bolj storilni – se pravi, da bi pobrali čim več jabolk v čim krajšem času. Ravno nasprotno, nabiralci bi verjetno s počasnim delom (in torej z manj truda na časovno enoto) zaslužili več. Če bi te nabiralce plačali po učinku, torej glede na število napolnjenih zabojev, potem bi jih motivirali, da bi delali hitreje. Ker ima dan le omejeno število ur in je število hrušk na drevesih omejeno, bi nabiralci poskušali čim hitreje zaslužiti čim več denarja.

Brezigar (2003) v nadaljevanju ugotavlja, da bi to pozitivno vplivalo na lastnike sadovnjakov, ker:

1. bi nabiralce plačali glede na to, koliko zabojev so napolnili, in ne bi plačali »izgubljenega časa«, ki so ga porabili za malico, klepet ali počitek;
2. bi bilo delo hitreje opravljeno;
3. bi s svojim načinom plačila privabili le najhitrejše in najspretnейše nabiralce, medtem ko bi se počasnejši in nespretni raje odločali za tiste lastnike sadovnjakov, ki bi ponujali plačilo glede na vloženi čas.

Plačilni sistem v izbrani skupini bi bilo smiselno izpopolniti do te mere, kjer bi bili zaposleni maksimalno motivirani na področju doseganja dobrih rezultatov. Ta plačilni sistem bi moral biti fleksibilen, saj isti plačilni sistem za vse zaposlene ni smiseln. Raznolikost delovnih mest zahteva tudi raznolikost plačilnih sistemov.

### ***Možnost napredovanj***

Podjetnik (2014) poudarja, da je napredovanje eden od zelo pomembnih motivacijskih dejavnikov in je sistem napredovanj v družbi zelo potreben. Sistem napredovanj mora imeti dovolj ravni, da lahko posameznika pripravi do razvijanja določenih potencialov, ki jih nagradjuje z uspešnostjo svojega dela. Najpogostejši metodi napredovanja sta vertikalna in horizontalna metoda. Prva je povezana z višjo plačo in istim delovnim mestom, kjer pa se poveča zahtevnost dela in pri kateri so pogoji ustrezna strokovna izobrazba, dodatna znanja in delovne izkušnje. Povečajo se obseg odgovornosti, samostojnost in zahtevnost dela. Vertikalno napredovanje temelji na strokovni usposobljenosti za zahtevnejša vodstvena delovna mesta. Zahteva managerska znanja, skladna z organizacijsko strukturo. Posamezniku se spremenita plača in status.

V ospredje prihaja individualnost, napredovanje pa mora biti prilagojeno vsakemu posamezniku. Napredovanje tudi ne sme biti samoumevno, ampak mora pomeniti spodbudo zaposlenim, da so še boljši. Uspešnost zaposlenih pa je treba ugotavljati v določenih časovnih intervalih. Prepogosto ocenjevanje je neracionalno in povzroča nenehne razprave o delovni uspešnosti ter o plačah. Druga skrajnost pa so predolga časovna obdobja, ki zmanjšujejo učinkovitost celotnega sistema zaradi zmanjšanja motivacije zaposlenih (Podjetnik 2014).

Iz naslednjih ugotovitev lahko sklepamo, da je sistem napredovanja zelo pomemben in nujen za doseganje konkurenčne prednosti in zadovoljstva zaposlenih. Izbrana skupina bi sistem lahko delno prilagodila in omogočila napredovanje večjemu številu zaposlenih, v sistem napredovanj pa je treba vključiti tudi ocenjevalne lestvice in kriterije, ki bi določali čas napredovanja.

### ***Izobraževanja na področju ravnanja z ljudmi – »odgovornih oseb v posameznem podjetju«***

Dermol (2013, 40) povzema definicije znanja različnih priznanih avtorjev. Znanje opisuje kot temelj, strateški vir, nepredmetno premoženje z veliko vrednostjo, ki omogoča učinkovito izkoriščanje sredstev. Znanje omogoča spremembe, konkurenčnost in rast v globalni ekonomiji. Znanje je lahko premoženje posameznika, organizacije ali države. Znanje predstavlja pomemben del novih oblik organiziranosti, ki vključujejo ustvarjenje, širjenje in aplikacijo.

Izbrana skupina bi svojo pozornost lahko usmerila tudi v izobraževanje svojih linijskih managerjev na področju ravnanja z ljudmi. S tem ukrepom bi nadrejeni oziroma managerji, ki upravljajo skupino zaposlenih, pridobili osnovna znanja, s tem pa izboljšali kakovost dela in optimizirali delovno uspešnost ter energijo v posameznih oddelkih.



Rezultate raziskave CIPID (Contact Information for the Presence Information Data Format)

iz leta 2011 povzema Brank (2012): »V Veliki Britaniji menijo, da imajo primarno odgovornost za kakovostno odvijanje procesov coachinga in s tem hitrejši razvoj sodelavcev linijski vodje (drugo mesto zasedajo interni coachi in šele na tretjem najdemo zunanje strokovnjake s področja coachinga).«

## 5 SKLEP

Management človeških virov je ena od organizacijskih funkcij, ki je zaradi svoje subjektivne narave podvržena številnim vplivnim dejavnikom. Zagotavljanje ustrezne kadrovske strukture, načrtovanje kadrov, organiziranje dela, razvoj in usposabljanje ter nagrajevanje in motiviranje niso določeni zgolj s pogoji poslovanja organizacije in niso odvisni le od poslovnih ciljev organizacij (Dermol 2013, 7).

Proučevali smo skupino 5 podjetij, ki imajo zelo raznolike vizije. Na osnovi razpoložljivih virov in raziskave smo izvedeli, da je podjetje izjemno uspešno, saj celo v času krize ni utrpelo večje škode. Skupina je ena od vodilnih na tem področju in z lahkoto konkurenčna ostalim podjetjem iste panoge. Svoje poslovanje prav tako širijo na trge nekdanje Jugoslavije. Skupina ima močno finančno stabilnost in deluje kot banka za financiranje lastnih naložb. Uspešno sledijo trendom in svoje izkušnje uspešno prelagajo na mlajše generacije. Njihov sistem ravnanja s človeškimi viri, ki smo jih proučevali, je zelo korekten in neka stalnica v slovenskih razvitih podjetjih. Kot pravi rek »nikoli ni nič tako dobro, da ne bi moglo biti še bolje«, je tudi zasnova strateških usmeritev podjetja izdelana na ta način, da mu omogoča izboljšanje procesov in pridobitev oziroma povečanje konkurenčne prednosti v prihodnosti. Vse predlagane strateške usmeritve so v večini povezane s kadrovskimi delavci, vendar se dotikajo celotnega sistema.

Dermol (2013, 55) navaja, da je osnovna funkcija managementa človeških virov ta, da se organizacija razvija, če pridobi, zadrži, motivira in razvija kakovostne kadre v pravem obsegu. Organizacija si mora s tem namenom zagotoviti strategijo politike in prakse, ki vključujejo tako zaposlovanje, razvoj in splošno dobrobit, prav tako skrbi za počutje svojih zaposlenih ter vzdržuje kakovostne odnose med managementom in delovno silo.

Iz rezultatov raziskave in obstoječih dosegljivih virov je razvidno, da je izbrana skupina podjetij uspešna na področju kadrovanja zaradi dobro urejenih delovnih mest in energije v podjetju ter ustvarjanja sinergije. Podjetje v večini zaposluje mlade izobražene in sposobne kadre, stare od 21 do 40 let. Uspešnost skupine je razvidna tudi iz mnogih prejetih nagrad in priznanj ter certifikatov. Izbrana in predstavljena skupina je dober primer slovenskega podjetja iz časov po osamosvojitvi Slovenije, ki je ujelo val razvoja in ga izkoristilo sebi v prid, hkrati pa se prelevilo v močno skupino, ki se uspešno razvija in prilagaja spremembam, ki jih srečujejo v svoji zgodovini in današnjih časih. Prihodnost pa je nepredvidljiva in pravilne strateške usmeritve bodo vedno nujne za pozitivne rezultate.

## LITERATURA IN VIRI

- Bakan Toplak, Metka. 2006. *Poročilo iz delavnice Sodobni kadrovski procesi*. [Http://home.izum.si/cobiss/oz/2006\\_3/html/clanek\\_07.html](http://home.izum.si/cobiss/oz/2006_3/html/clanek_07.html) (25. 4. 2015).
- Bavec, Cene in Massimo Manzin. 2012. *Strukturni vidiki organiziranosti*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Brank, Bojan. 2012. *Managerji morajo postati coachi nje le trenerji*. [Http://www.finance.si/343569/Mened%C5%BEerji-morajo-postati-coachi-ne-le-kontrolorji?&cookie\\_dialog=1](http://www.finance.si/343569/Mened%C5%BEerji-morajo-postati-coachi-ne-le-kontrolorji?&cookie_dialog=1) (20. 5. 2015).
- Brezigar, Sara. 2002. *Spletni priporočnik: Zakaj je upravljanje s človeškimi viri ključ do uspešnega podjetja*. [Http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=38#kaz4](http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=38#kaz4) (15. 5. 2015).
- Brezigar, Sara. 2003. *Plačilo za čas ali učinek?* [Http://www.podjetnik.si/clanek/pla%C4%8Dilo-za-%C4%8Das-ali-za-u%C4%8Dinek-20031006](http://www.podjetnik.si/clanek/pla%C4%8Dilo-za-%C4%8Das-ali-za-u%C4%8Dinek-20031006) (15. 5. 2015).
- Dermol, Valerij. 2013. *Sodobni izzivi managementa človeških virov*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Ferk, Hans. 2012. *Pot do konkurenčnosti*. Ljubljana: GV Založba.
- Fesel Kamenik, Maja in Urša Petrič. 2011. *Kadrovski sistem ni cilj, ampak sredstvo za boljše vodenje*. [Http://hrm-storitve.si/clanki/sistemi-vodenja/kadrovski-sistem-ni-cilj-ampak-sredstvo-za-boljse-vodenje/](http://hrm-storitve.si/clanki/sistemi-vodenja/kadrovski-sistem-ni-cilj-ampak-sredstvo-za-boljse-vodenje/) (5. 2. 2015).
- Florjančič, Jože, Goran Vukovič in Marko Ferjan. 2002. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gorenak, Mitja. 2014. *Položaj kadrovske funkcije v slovenskih podjetjih*. [Http://www.poslovnisvet.si/zaposlovanje/polozaj-kadrovske-funkcije-v-slovenskih-podjetjih/](http://www.poslovnisvet.si/zaposlovanje/polozaj-kadrovske-funkcije-v-slovenskih-podjetjih/) (4. 2. 2015).
- Hill international. B. 1. *Lična SWOT-analiza*. [Http://www.hill.rs/licna-swot-analiza/](http://www.hill.rs/licna-swot-analiza/) (22. 4. 2015).
- Horvat, Igor. 2011. SEPA – enotno območje plačil v evrih. *Uspeh* 13 (1): 19.
- Kos, Blaž. 2010. *Swot analiza*. [Http://www.blazkos.com/swot-analiza.php](http://www.blazkos.com/swot-analiza.php) (15. 4. 2015).
- Kos, Blaž. 2011. *Kako napisati poslovni načrt*. [Http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/kako-napisati-poslovni-nacrt](http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/kako-napisati-poslovni-nacrt) (22. 4. 2015).
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2004. *Ravnanje z ljudmi pri delu: Skripta in vodnik po predmetu Človeški viri in ravnanje z njimi*, CD-ROM, 555 559. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mikuš, Špela. 2015. *Oster boj za top kadre*. [Http://topjob.finance.si/8816800/Oster-boj-za-top-kadre?metered=yes&sid=405264008](http://topjob.finance.si/8816800/Oster-boj-za-top-kadre?metered=yes&sid=405264008) (5. 2. 2015).
- Podjetnik. 2014. *Napredovanje na podlagi delavne uspešnosti*. [Http://www.poslovnisvet.si/vodenje/napredovanje-na-podlagi-delovne-uspesnosti/](http://www.poslovnisvet.si/vodenje/napredovanje-na-podlagi-delovne-uspesnosti/) (20. 5. 2015).

- Repovž, Erika. 2014. *Sandi Češko: Zaželeni so delovni kadri z zdravo kmečko pametjo*. [Http://www.delo.si/gospodarstvo/trg-dela/sandi-cesko-zazeljeni-so-delovni-kadri-z-zdravo-kmecko-pametjo.html](http://www.delo.si/gospodarstvo/trg-dela/sandi-cesko-zazeljeni-so-delovni-kadri-z-zdravo-kmecko-pametjo.html) (3. 2. 2015).
- RP skupina. B. 1. Šenčur: Ržišnik Perc skupina.
- RP skupina. *Družba Ržišnik Perc*. [Http://www.rzisnik-perc.si/storitve](http://www.rzisnik-perc.si/storitve); O skupini. <http://www.rzisnik-perc.si/o-skupini>; Zaposlitve. <http://www.rzisnik-perc.si/zaposlitve> (15. 5. 2015).
- Smrekar, Laura. 2010. *Notranja komunikacija kot preventiva*. [Http://www.finance.si/278236/Notranja-komunikacija-kot-preventiva](http://www.finance.si/278236/Notranja-komunikacija-kot-preventiva) (20. 4. 2015).
- Svetlik, Ivan in Andrej Kohot. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV izobraževanje.
- Škarja, Biljana. 2012. *Management sprememb v podjetju*. [Http://porocivalec.ibs.si/sl/component/content/article/40-letnik-1-t-1-vol-1-no-1/125-mag-biljana-karja-menedment-sprememb-v-podjetjih-](http://porocivalec.ibs.si/sl/component/content/article/40-letnik-1-t-1-vol-1-no-1/125-mag-biljana-karja-menedment-sprememb-v-podjetjih-) (10. 5. 2015).
- T. L. in A. L. 2014. *Za slabo banko v Sloveniji ne najdejo pravih kadrov*. [Http://www.slovenskenovice.si/novice/slovenija/za-slabo-banko-v-sloveniji-ne-najdejo-pravih-kadrov](http://www.slovenskenovice.si/novice/slovenija/za-slabo-banko-v-sloveniji-ne-najdejo-pravih-kadrov) (22. 4. 2015).
- Tavčar, Mitja. 2002. *Strateški management – Učbenik za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management v Kopru; Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Ulrich, Dave. 2014. *Kakšna je danes vloga kadrovske funkcije*. [Http://www.finance.si/8357615/Kak%C5%A1na-je-danes-vloga-kadrovske-funkcije?metered=yes&sid=405264008](http://www.finance.si/8357615/Kak%C5%A1na-je-danes-vloga-kadrovske-funkcije?metered=yes&sid=405264008) (20. 4. 2015).
- Wikipedija. B. 1. *Gazela (nagrada)*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Gazela\\_%28nagrada%29](http://sl.wikipedia.org/wiki/Gazela_%28nagrada%29) (21. 5. 2015).

## **PRILOGE**

Priloga 1    Anketa za zaposlene

Priloga 2    Vprašalnik



## Anketa za zaposlene

Moje ime je Matej Hribernik. Na Fakulteti za management pišem zaključno projektno nalogo z naslovom »Zasnova strateških usmeritev izbranega podjetja na področju kadrovanja«. S pomočjo vprašalnika pred vami, reševanje katerega vam bo vzelo nekaj minut, si bom zagotovil želene podatke. Anketa je anonimna. Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

1. Spol:

- a. Moški.
- b. Ženski.

2. V katero starostno skupino spadate?

- a. Do 20 let.
- b. 21–40 let.
- c. 41–60 let.
- d. 61 let in več.

3. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- a. Osnovna šola ali manj.
- b. Poklicna šola (2- ali 3-letna strokovna šola).
- c. Štiriletna srednja šola.
- d. Višja šola.
- e. Visoka šola – prva stopnja.
- f. Univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij).
- g. Znanstveni magister ali doktorat.

4. Način zaposlitve?

- a. Pogodbenik.
- b. Samostojni podjetnik.
- c. Študent.
- d. Drugo:

5. Kako ste prišli v prvi stik s podjetjem?

- a. Zavod za zaposlovanje.
- b. Študentski servis.
- c. Spletna stran podjetja.
- d. Priporočilo prijatelja.
- e. Drugo:





## *Priloga 1*

6. Kako močno pripadnost čutite do podjetja?

- a. Je ne čutim.
- b. Malo.
- c. Srednje.
- d. Visoko.
- e. Popolno.

7. Je vaše delo skladno z vašo izobrazbo in s kompetencami?

- a. Da.
- b. Ne.
- c. Drugo:

8. Ste bili tekom vaše zaposlitve vključeni v kakršenkoli »team building«?

- a. Da.
- b. Ne.

9. Ste bili s strani podjetja vključeni v kakršnokoli izobraževanje oziroma usposabljanje?

- a. Da.
- b. Ne.

10. Ali vam podjetje omogoča napredovanje?

- a. Da.
- b. Ne.

11. Ali vaše plačilo zajema bonuse (variabilni del) za uspešnost pri delu?

- a. Da.
- b. Ne.

12. Ali vas variabilni del plače zelo motivira?

- a. Da.
- b. Ne.

13. Kako ste zadovoljni s komunikacijo v podjetju?

- a. Nisem zadovoljen.
- b. Srednje.
- c. Sem zadovoljen.
- d. Drugo:

14. Kako bi ocenili zadovoljstvo v odnosih z nadrejenimi?

- a. Nisem zadovoljen.

- b. Srednje zadovoljen.
- c. Sem zadovoljen.
- d. Drugo:

15. Kako bi ocenili zadovoljstvo v odnosih s sodelavci?

- a. Nisem zadovoljen.
- b. Srednje.
- c. Sem zadovoljen.
- d. Drugo:

16. Ali poznate vizijo podjetja?

- a. Da.
- b. Ne.

17.\* Opišite jo:

Odgovorili ste na vsa vprašanja v anketi. Hvala za sodelovanje.

## Intervju z avtorjem

Vprašanja za poglobljeni intervju s kadrovskim managementom za potrebe zaključne projektne naloge.

### ZASNOVA STRATEŠKIH USMERITEV IZBRANEGA PODJETJA NA PODROČJU KADROVANJA

#### 1 Podatki o managerju:

1.1 Stopnja izobrazbe, delovne izkušnje in prisotnost na delovnem mestu?

#### 2 Podatki o zaposlovanju in zaposlenih:

2.1 Po katerih kanalih pridobite največ novih delavcev?

2.2 Kateri selekcijski postopki so stalnica pri zaposlovanju?

2.3 Ali sodelujete s kadrovskimi agencijami/študentki servisi, zavodom za zaposlovanje?

2.4 \*Katera od teh ustanov vam prinaša najboljše zaposlene?

2.5 Kako nagrajujete in motivirate svoje zaposlene?

2.6 Je urjenje in team building stalnica v vašem podjetju?

2.7 Ali imajo zaposleni možnost osebne rasti, pridobivanja novih znanj in spretnosti?

#### 3 Podatki o podjetju in stanje v njem:

3.1 Se zavedate dejstev raziskav in učinkov age managementa?

3.2 \*Se vam zdi posvečanje pozornosti age managementu potrebna?

3.3 Kakšna je strukturna organiziranost v podjetju?

3.4 Kako je s komunikacijo v podjetju?

3.5 Kakšna je vizija podjetja in strategija, kako bomo to storili?

3.6 Kakšno vizijo podjetje uporablja in upošteva?

3.7 Kakšna je stopnja fluktuacije in absentizma ter kako se v podjetju spopadate z njima?