

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

UNIVERSITÀ DEL TRIESTE
UNIVERSITÀ DEL TRIESTE
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
FACOLTÀ DI MANAGEMENT DI CAPODISTRIA

Datum: 27-10-2006

Sektor	Številka	Priloge	Vredn.
REF.	14367		

2 x 5 €

Diplomska naloga

RAZVOJ KADROV IN TIMSKO DELO V PODJETJU

Mentor: asis. dr. Aleksander Zadel

Obravnavana organizacija: Daimond d. d.

Strokovni sodelavec iz organizacije: ga. Iva Krapež

KOPER, 2006

JANA LIČEN

6. Kako bi ocenili pomembnost timskega dela pri reševanju problemov?

- sploh ni pomembno
- malo je pomembno
- je pomembno
- še kar je pomembno
- ne vem

7. Navedla sem nekaj trditev, ki se nanašajo na koristi timskega dela. Prosim, da z ocenami od 1 do 5 označite, v kolikšni meri se z njimi strinjate!

5 – popolnoma se strinjam

4 – se strinjam

3 – niti-niti

2 – se ne strinjam

1 – nikakor se ne strinjam

Na črto za vsako trditev posebej vpišite številko, ki izraža vaše mnenje.

_____ zaradi timskega dela postane zaposleni bolj komunikativen in lažje pokaže svoje znanje

_____ timsko delo pripomore, da zaposlenih ni sram izraziti lastnega mnenja

_____ na tak način zaposleni bolj prispevajo k uspešnosti podjetja

_____ s timskim delom zaposleni uspešneje rešujejo medsebojne konflikte

_____ omogoča boljše doseganje ciljev podjetja

_____ ne vidim posebnih koristi, ki naj bi jih imelo timsko delo

8. Odnos podjetja do zaposlenih je (obkroži):

- zelo dober, saj podjetje daje zelo dobre plače, zaposlenim nudi možnosti izpopolnjevanja in dodatnega izobraževanja, napredovanja, daje jim občutek pripadnosti
- podjetje nudi dobre plače, več pa bi moralo biti poudarka na razvoju zaposlenega na delovnem mestu ter na možnostih osebnega razvoja posameznika
- podjetje ne da veliko poudarka na razvoj
- podjetje ima slab odnos do zaposlenih

9. Imate mogoče boljše predloge za omenjeno podjetje?

Najlepša hvala za sodelovanje v anketi.

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava podjetje Daimond d. d. s poudarkom na teoriji in praksi razvoja kadrov in timskega dela. Proučila sem jedro razvoja kadrov in timskega dela. V osrednjem delu naloge sem predstavila razvoj kadrov, ki zajema kadrovski proces in sistem razvoja kadrov, v naslednji točki pa timsko delo. Poudarila sem proces razvoja kadrov v povezavi s timskim delom. Zaključni del naloge pa zajema izvedeno kadrovsko raziskavo in analizo rezultatov ter priporočila podjetju.

Ključne besede: kadrovski proces, sistem razvoja kadrov, timsko delo, proces razvoja kadrov v povezavi s timskim delom, kadrovska raziskava

ABSTRACT

The diploma paper deals with the company Daimond with the emphasize on the theory and practice of employee's development and of the team work. I have prepared the basics for employee's development and for the team work. The central part of diploma includes the employee's development, which is composed of the process of the employees and of the system of employee's development. In the next point I'm writing about the team work. A special attention has been given to the process of the employee's development in connection with the team work. In the conclusion there has been presented the research about employees, the analysis of the results and the recommendation to the company.

Key words: process of employees, the system of employee's development, team work, the process of employee development in connection with the team work, research about employees

UDK 658.3:658 (043.2)

KAZALO

1	Uvod	1
1.1	Opredelevitev problema	1
2	Splošno o podjetju Daimond d. d.	3
3	Bistvo razvoja kadrov in timskega dela	5
4	Razvoj kadrov	7
4.1	Kadrovski proces	7
4.1.1	Načrtovanje potreb, metode pridobivanja informacij in izbor kadrov	8
4.1.2	Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.....	10
4.2	Sistem razvoja kadrov	15
4.2.1	Sestavine razvoja kadrov	15
4.2.2	Cilji in pomen razvoja zaposlenih	16
4.2.3	Pomen osebnih in organizacijskih ciljev	17
5	Timsko delo	19
5.1	Razlikovanje skupine in tima	20
5.2	Velikost tima in oblikovanje vlog v le-tem	22
5.3	Analiza osebnostnih profilov v timu	22
5.4	Pomembnost komunikacije in zaupanja pri timskem delu	23
5.5	Konflikti med zaposlenimi	24
5.6	Razumevanje in reševanje konfliktov.....	25
5.7	Značilnosti uspešnega tima.....	26
5.8	Postavljanje ciljev in meril s strani zaposlenih.....	27
5.9	Prednosti in slabosti timskega dela.....	27
6	Proces razvoja kadrov v povezavi s timskim delom	31
6.1	Proces razvoja kadrov.....	31
6.2	Pomen razvoja kadrov in vpliv na timsko delo	31
6.3	Vpliv organizacijske strukture na razvoj kadrov in timsko delo	32
7	Kadrovska raziskava	35
7.1	Splošno	35
7.2	Oblikovanje anketnega vprašalnika.....	35
7.3	Cilj raziskave	35
7.4	Analiza rezultatov.....	36
8	Zaključek in priporočila obravnavani organizaciji	47

Literatura	49
Viri	50
Priloga.....	51

SLIKE

Slika 5.1	Pozitivne lastnosti konfliktov	25
Slika 5.2	Iskanje skupnih hotenj kot orodje za reševanje konfliktov	26
Slika 6.1	Organizacijska struktura v podjetju Daimond d. d.	33
Slika 7.1	Razdelitev anketirancev po spolu	36
Slika 7.2	Razdelitev anketirancev po starosti	37
Slika 7.3	Razdelitev anketirancev po izobrazbi	38
Slika 7.4	Zadovoljstvo zaposlenih z delom v podjetju	39
Slika 7.5	Zadovoljstvo zaposlenih z navedenimi kriteriji	40
Slika 7.6	Opredelitev razvoja zaposlenih v podjetju	41
Slika 7.7	Možnosti uresničevanja ciljev	42
Slika 7.8	Izbor timskega dela v primerjavi z individualnim	43
Slika 7.9	Pomembnost timskega dela pri reševanju problemov	44
Slika 7.10	Koristi timskega dela	45
Slika 7.11	Odnos podjetja do zaposlenih	46

TABELE

Tabela 5.1	Razlike med skupino in timom	21
Tabela 7.1	Razdelitev anketirancev po spolu	36
Tabela 7.2	Razdelitev anketirancev po starosti	36
Tabela 7.3	Razdelitev anketirancev po izobrazbi	37
Tabela 7.4	Zadovoljstvo zaposlenih z delom v podjetju.	38
Tabela 7.5	Zadovoljstvo zaposlenih z navedenimi kriteriji	39
Tabela 7.6	Opredelitev razvoja zaposlenih v podjetju	40
Tabela 7.7	Možnosti uresničevanja ciljev	41
Tabela 7.8	Izbor timskega dela v primerjavi z individualnim	42
Tabela 7.9	Pomembnost timskega dela pri reševanju problemov	43
Tabela 7.10	Koristi timskega dela	44
Tabela 7.11	Odnos podjetja do zaposlenih	45

1 UVOD

V današnjem globalnem gospodarstvu je okolje nepredvidljivo in se hitro spreminja. Vse bolj se zastruje konkurenca na trgih, zato so podjetja prisiljena biti v nečem izjemna ali vsaj drugačna od drugih. Da bi bilo podjetje ob tem tudi dolgoročno uspešno, je nujno pravočasno prepoznavanje poslovnih priložnosti in spretno odzivanje na spremembe v okolju. V današnjih razmerah, ko so na trgu prisotni močna konkurenca, znanstveni in tehnološki razvoj ter napredek, prihajata vse bolj v ospredje povečana vloga in pomembnost ljudi, ki s svojim znanjem, sposobnostmi in z ustvarjalnostjo ter z izkušnjami bistveno prispevajo k uspehu podjetja. Človek postaja za podjetja vir konkurenčne prednosti, žal pa se veliko podjetji tega ne zaveda dovolj in ostajajo nedojemljiva za spremembe in ukrepe na tem področju, zmožnosti ljudi pa ne izrabljajo in ne razvijajo.

V podjetju Daimond d. d. obstajajo aktivnosti, ki prispevajo k razvoju kadrov in uspešnemu delu v timu, vendar obstaja možnost, da se obstoječe stanje še izboljša in da se usposobljenost ljudi poveča. Pri vsem tem je seveda pomembno aktivno sodelovanje vseh zaposlenih v organizaciji, njihova pripravljenost za nove dosežke, motiviranost za delo in njihova ustvarjalnost.

1.1 Opredelitev problema

Živimo v času, ko prihaja do nenehnih sprememb, na katere se je treba čim hitreje in uspešno prilagajati. Zaposleni ne predstavljajo več le visokega stroška, ampak so ob ustrezni spodbudi in motivaciji ključni izvor konkurenčnosti. Podjetje, ki bo skrbno načrtovalo izbiro ljudi in vlagalo potrebna sredstva v programe za razvoj zmožnosti svojih zaposlenih ter dajalo zadosten pomen komunikaciji med zaposlenimi, razumevanju in zaupanju, bo s tem vplivalo na povečanje učinkovitosti in večje zadovoljstvo zaposlenih.

Cilj moje diplomske naloge je prikaz razvoja kadrov in timskega dela v obravnavanem podjetju, natančno bom opisala kadrovske procese in sistem razvoja kadrov ter timsko delo. Prikazala bom, kaj podjetje poudarja in čemu namenja posebno pozornost, kar se izraža v pozitivnem razvoju kadrov in uspešnem tiskem delu zaposlenih. S pomočjo anketnega vprašalnika bom opravila raziskavo med zaposlenimi, s katero želim ugotoviti zadovoljstvo le-teh z delom in razvojem v organizaciji kakor tudi z delom v timu, z medsebojnimi odnosi, izvedeti, ali je sistem razvoja v podjetju Daimond d. d. dovolj uspešen in ali zaposleni menijo, da imajo dovolj možnosti za samorazvoj in za uresničevanje svojih ciljev. Ob podpori pridobljenih rezultatov bom podala mnenje in priporočila obravnavani organizaciji.

Za pisanje se bom oprla na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, predloge mentorja, nasvete zaposlenih v podjetju, predvsem pa bom v diplomski nalogi uporabila

znanja in izkušnje, pridobljene v času študija v šoli in tudi tiste, ki so bile pridobljene med delom in prakso.

2 SPLOŠNO O PODJETJU DAIMOND, D. D.

Podjetje Daimond je bilo ustanovljeno leta 1992. Dejavnosti podjetja so: trgovina in zastopanje (to je predstavništvo znanih blagovnih znamk predvsem v veleprodaji; npr. ekskluziva za znamko Samsung ...) Organizacijska oblika podjetja je delniška družba, ki šteje približno 146 delničarjev, od tega je 6 pravnih oseb, ostalo so fizične osebe. Sedež podjetja se nahaja v Šempetru pri Novi Gorici, prav tako pa tudi poslovni prostori. Dnevne trgovine so: po ena v Šempetru, Novi gorici in Sežani, nočne trgovine pa v Novi Gorici – Casino Perla, Casino Park, Casino Kranjska Gora ter Aurora v Kobaridu. Dnevne trgovine v svojem programu nudijo audio-video tehniko, video tehniko, belo tehniko, elektromaterial; nočne trgovine pa menjalniško dejavnost, prodajo kozmetike ter brezgotovinski bančni posel za igralniške potrebe.

V prihodnosti podjetje razmišlja predvsem o odprtju novih dnevnih trgovin z belo tehniko, audio-video tehniko in elektromaterialom; za nove nočne trgovine pa ne morejo delati še načrtov, saj je odprtje le-teh vezano na otvoritve novih igralnic.

Podjetje zaposluje 62 ljudi. Kupci v dnevnih trgovinah so poleg navadnega prebivalstva tudi podjetja; kupci v nočnih trgovinah pa so navadno gostje igralnic.

S strokovnim svetovanjem pri nakupih in zagotavljanjem garancije kupljenih izdelkov ter opravljenih storitev pridobiva podjetje zaupanje strank.

Kakovostni izdelki, strokovno svetovanje in sprejemljive cene podjetju pomagajo, da se povpraševanje iz leta v leto večja.

3 BISTVO RAZVOJA KADROV IN TIMSKEGA DELA

Razvoj kadrov lahko danes pojmuje kot »sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov in ukrepov, ki so namenjeni strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. Temeljna naloga razvoja kadrov je, da zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na sedanjo razvitost in strateške cilje organizacije. Instrumenti razvoja kadrov so med seboj povezani in prepleteni sistemi sprejemanja, razmeščanja, napredovanja in izobraževanja kadrov (Florjančič in Jereb 1998, 45).

Fleksibilna in kvalificirana delovna sila bo pomembno prispevala pri konkuriranju na svetovnih trgih tako, da bo dosegala kvaliteto in uspeh. Pogosta vprašanja, ki se porajajo so: kdo naj bi prevzel odgovornost za razvoj kadrov; naj bi to bili specialisti za treninge z značilnimi tehnikami in prijemi ali vodje, ki vedo več o poslovanju in okolju ter lahko vplivajo na učenje in razvoj ljudi; kako definirati potrebe po učenju in v čigavem interesu; na kakšen način se razvoj kadrov povezuje s cilji poslovanja?

Menim, da bi morala biti odgovornost za učinkovit razvoj zaposlenih porazdeljena med vodstvene delavce, kadrovske oddeleke in same zaposlene.

Zaposleni morajo biti pripravljene in motivirani za nova pridobivanja znanja, spretnosti in sposobnosti, v uresničevanju ciljev podjetja naj najdejo smisel tudi za zadovoljevanje lastnih potreb in uresničevanje lastnih interesov, kar bo pozitivno vplivalo na njihovo zadovoljstvo, delovno učinkovitost in uspešnost.

Celovit sistem razvoja kadrov bo resnično zaživel le ob pogoju, da bodo vsi zaposleni kar se da podrobno seznanjeni z vsemi elementi sistema (napredovanje, nagrajevanje, izobraževanje) in z možnostmi, ki jim jih tak sistem ponuja z vidika zadovoljevanja njihovih interesov in potreb po strokovnem, delovnem in osebnostnem razvoju (Florjančič in Jereb 1998, 61).

S hitrostjo sprememb in naraščanjem konkurence na trgu se je uveljavila misel, da je treba v vsakem primeru ustreči kupcu in izdelovati samo tisto, kar kupci potrebujejo. Torej ciljev ne določa več organizacija sama, ampak predvsem, včasih pa samo, uporabniki njenih izdelkov. Organizacije postajajo vse bolj sploščene, kar pomeni, da je odgovornost za rezultate razširjena po vsej organizaciji. V takšnem položaju je mogoče oblikovati vizijo prihodnosti in se truditi, na podlagi interakcije zaposlenih, uspešno in učinkovito zadovoljiti potrebe kupcev. Glede na negotovo in kompleksno okolje je najbolj primerno delo v timih. Timski način dela je torej nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, rešitev in način reševanja problema niso znani (Lipičnik 1998, 34, 272).

Pomembno seveda je, da imajo zaposleni potrebna znanja, izkušnje in da so primerno usposobljeni.

Zaposleni v vseh organizacijah se morajo učiti. Učenje je namreč proces, s katerim se organizacija prilagaja okolju (Treven 1998, 93). V nestabilnem, hitro spreminjajočem

se okolju je potrebna sistematična in vnaprej določena oblika učenja, ki omogoča spretno prilagajanje organizacije okolju.

Zato je tudi posebnega pomena povezava med razvojem kadrov in timskim delom. Pomembno je, da imajo zaposleni za delo v podjetju Daimond d. d. določeno znanje in izkušnje, pa tudi možnost dela z drugimi zaposlenimi. Izrazito pomembno je, da se zaposleni zna vključiti v skupino oziroma v tim, da se dobro razume z zaposlenimi, da se je pripravljen še dodatno usposabljanje in učiti. Podjetje mora nuditi zaposlenim možnosti dodatnega izpopolnjevanja in izobraževanja, da bodo lahko svoje delo še bolje opravljali. V kolikor podjetje ne omogoči dobrega razvoja svojim zaposlenim, potem je tudi velika verjetnost, da zaposleni ne bo opravljal svojega dela tako uspešno, kot bi ga sicer.

4 RAZVOJ KADROV

Razvoj kadrov je dolgoročna naložba organizacije in ima pozitiven pomen za poslovanje organizacije (rast produktivnosti, kakovosti, zavzetosti za delo in pripadnosti), in za zaposlene v organizaciji (tak sistem posamezniku poveča možnost za poklicno samopotrjevanje, poveča njegovo fleksibilnost in mobilnost, odpre možnost za vsestranski delovni, strokovni in osebnostni razvoj posameznika ter zagotavlja možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja).

Noben sistem razvoja kadrov pa ne bo deloval, če posamezniki ne bodo imeli lastnih ambicij, da bi v organizaciji napredovali v delovnem, strokovnem in osebnostnem pogledu. Potrebe organizacije in želje posameznika so neposredno povezane (Merkač 1998, 65).

4.1 Kadrovski proces

Ko izbiramo delavce za delo v organizaciji, si želimo, da bi izbrali ljudi, ki bi jim lahko zaupali, dobili od njih vse, kar pričakujemo in sploh ustvarili učinkovito, uspešno in zadovoljno osebje.

Pogosto se znajdemo v položaju, ko moramo izmed večjega števila kandidatov izbrati ustrezno število ljudi in to prav tiste, katerih bo dejavnost boljša od dejavnosti katere koli druge skupine.

Najlaže izberemo v skupini najboljšega kandidata glede na skupino. Vprašanje pa je, ali smo s tem izbrali najbolj primerne za delo, ki ga bo opravljal.

Pri izbiranju moramo natančno vedeti, kaj od prihodnjega sodelavca pričakujemo. Dobri splošni vtisi in splošna priporočila o kandidatih ne smejo odločilno vplivati na naše potrebe po delavcih. Dobro mnenje in priporočila lahko pomagajo kandidatom v konkurenčnem boju za delo.

Da bi lahko izpeljali postopek privabljanja in izbiranja kandidatov, moramo vedeti (Lipičnik 1998, 97–98):

- kakšne lastnosti morajo imeti sodelavci,
- koliko sodelavcev potrebujemo in
- kakšne pogoje bodo morali izpolnjevati.

Eden od osnovnih pogojev in elementov razvoja moderne družbe je prav gotovo trajna in usmerjena skrb za razvoj ljudi in njihovega delovnega in socialnega položaja, torej skrb za razvoj kadrov. Treba pa je napraviti še več: povezati in združiti kadrovske funkcije in moderni management.

Vodje v modernem podjetju so dogovorni za vsa sredstva in vire v podjetju, torej tudi za kadre. Lahko dobro upravljajo finančna sredstva, a istočasno slabo vodenje kadrov vodi podjetje v propad. Celotno v tehnično najbolj razvitih organizacijah imajo

naložbe v kadre in njihova sposobnost vodenja dosti večji vpliv in mnogo hitrejšo obračanje kot naložbe v druge resurse: denar, material in opremo.

To pravilo dobiva veljavo tudi pri nas. Vodja ni odgovoren le za zastoj strojev zaradi okvare ali napake v organizaciji. Operativni vodja mora odgovarjati tudi za ustrezno usposabljanje (training), produktivnost, zadovoljstvo in sodelovanje ljudi, ki jih neposredno vodi. Imeti pa mora tudi pooblastila, da v procesu dela odloča o tem, kaj naj kdo dela in da tudi ocenjuje in nagraduje delo (Florjančič in Vukovič 1999, 27).

Proces zaposlovanja je sestavljen iz različnih faz. Postopek se začne s planiranjem človeških zmožnosti ali ljudi, če je organizacija tako usmerjena. V tem procesu skuša organizacija na osnovi različnih postopkov določiti, koliko ljudi potrebuje in kakšni naj bodo. Ugotoviti pa mora tudi, kdaj jih potrebuje.

Ko je organizacija ugotovila, koliko in kakšne človeške zmožnosti potrebuje, lahko preide v naslednjo fazo privabljanja. Gre za postopke, s katerimi organizacija pripravi kandidate, da se prijavijo na razpis in tako izkažejo svojo pripravljenost za sodelovanje z organizacijo (Lipičnik 1998, 92).

Ko kandidati oziroma takrat že delavci v organizaciji zasedejo svoja delovna mesta, se začne proces orientacije ali uvajanja v delo. V tem procesu organizacije seznanijo svoje nove delavce z njihovimi pravicami, obveznostmi, odgovornostjo, varstvom pri delu in jim poskušajo dopovedati, kaj od njih pričakujejo. Ko novi delavci spoznajo vse, kar morajo vedeti za uspešno delo, se organizacija posveča njihovem nadaljnjemu razvoju, napredovanju, uresničevanju kariere. Skratka, začenja se proces nepretrganega spreminjanja določenih vlog. Spreminjanje poteka, dokler delavec svojega delovnega mesta ne zapusti. Tako nastane spet prosto delovno mesto in proces zaposlovanja se spet ponovi ter se nepretrgoma ponavlja (Lipičnik 1998, 92).

4.1.1 Načrtovanje potreb, metode pridobivanja informacij in izbor kadrov

Izbor kadrov je potreben takrat, kadar se z vlaganjem kapitala ali z odločbo ustanovitelja osnuje novo podjetje ali druga organizacija, ali kadar s kadrovskim planom ugotovimo potrebo po sprejemu novih kadrov.

V razmerah brezposelnosti na eni strani in poudarjenih zahtev za racionalizacijo proizvodnje in njeno konkurenčnost na drugi strani je ključnega pomena zaposliti v podjetju najboljše kadre (Florjančič in Vukovič 1999, 59).

V organizacijah se pogosto srečujejo z dilemo, ali vzgajati in razvijati lastne kadre za management (in za druga dela) ali pa že uveljavljene in usposobljene pridobivati zunaj organizacije. Organizacija se pri oblikovanju kadrovske strategije lahko odloči za različne pristope, v bistvu pa gre predvsem za dilemo, ali naj išče primerne kadre znotraj ali zunaj organizacije. Vsaka od možnosti ima svoje prednosti in tudi slabosti. Odločitev organizacije je odvisna tudi od tega, ali je njen strateški poslovni interes predvsem razvoj kakovosti in odličnosti, ali se bo odločila za razvoj inovativnosti, ali pa ji gre predvsem za skrb za ekonomiko in stroške.

Oblikovanje lastnih kadrov ima nekatere prednosti pred prihodom zunanjih tujih kadrov, ki so sicer neobremenjeni z zgodovino in vzorci vedenja v organizaciji. Predvsem organizacija svojim delavcem omogoči perspektivo, spodbudo in priznanje s tem, ko jim zanesljivo in jasno pokaže možnosti napredovanja in pogoje, ki jih morajo izpolniti. Poleg tega domači kadri temeljito poznajo delo in poslovanje. Končno pa ima organizacija ves čas možnost presoje in ocenjevanja njihovih sposobnosti, motivacije in uspeha (Merkač 1998, 50–51).

K načrtovanju kadrov pristopamo predvsem s stališča organizacije, k planiranju kariere pa predvsem s stališča posameznika. Na koncept razvoja kadrov v organizaciji vplivajo številni objektivni in subjektivni dejavniki.

Na strani okolja in organizacije lahko najdemo naslednje dejavnike: situacija na trgu, dejavniki gospodarjenja v okolju, razvojna strategija organizacije, proizvodni program in dejavnost organizacije, tehnološki potencial v organizaciji, organizacijska struktura, obstoječi kadri v organizaciji, mikroorganizacija dela, delovna situacija, v kateri se nahajajo posamezniki in optimalna poslovna uspešnost organizacije.

Na strani posameznika najpogosteje obravnavamo naslednje dejavnike: usposobljenost posameznika, osebnostne lastnosti, motivacija za delo in razvoj, delovna uspešnost posameznika in zadovoljstvo posameznika z delom (Merkač 1998, 65).

Začetna faza kadrovskega procesa v podjetju Daimond d. d. je faza načrtovanja potreb po kadrih, ko poskuša podjetje določiti koliko in kakšne ljudi potrebuje, ter ugotoviti, kdaj jih potrebuje. Kadrovska služba sodeluje s posameznimi vodji, ki javijo potrebe po delavcih, ugotavlja potrebo po sistematizaciji delovnih mest, upošteva pa tudi obstoječe podatke, podatke iz preteklosti in izkušnje.

Tej fazi sledi faza pridobivanja kadrov. Podjetje pridobiva kadre znotraj ali zunaj organizacije. Pridobivanje kadrov iz notranjega vira spoznava podjetje kot koristno zanj in za zaposlene, saj oblikuje ugodno psihološko ozračje. Najpogostejše oblike so:

- namestništvo (delavci prevzamejo zahtevnejše delovne naloge, ko se mesto izprazni),
- izobraževanje (s strokovnim usposabljanjem delavci ustrezajo zahtevam delovnega procesa) in
- napredovanje delavcev (delavci zasedejo delovno mesto, ki pokriva strokovno zahtevnejše področje delovnih nalog).

Ko je notranji vir pridobivanja kadrov izčrpan, se podjetje usmeri v zunanje vire.

Odločitev o mediju, v katerem bomo oglaševali, se sprejema glede na dopustne stroške in glede na tipe ljudi, ki jih je treba pokriti. Vrste medijev: tisk, televizijske reklame, plakati na lokacijah, kjer se ustrezna publika najverjetneje nahaja, letaki, besedna reklama, sporočila znotraj delovnega območja, sporočila zunaj delovnega območja, delovni centri (npr. Republiški zavod za zaposlovanje). Praviloma se uporablja ustrezna mešanica oglaševanja v različnih medijih. Pri oblikovanju

kombinacije ne smemo pozabiti na stroške v primerjavi s pričakovanim rezultatom (Merkač 1998, 44).

Daimond d.d. povabi k sodelovanju kandidate z oglasom na Zavodu za zaposlovanje, saj na ta način nima stroškov. Glede na to, da podjetje ni veliko, ne uporablja drugih zunanjih virov.

Med prijavljenimi kandidati selekcionira tiste, ki ustrezajo njihovim zahtevam in jih povabi na razgovor. Pozorni so na splošno ustrežanje zahtevam, kar zadeva izobrazbo, prejšnje zaposlitve, specifične izkušnje in dosežke, spretnosti ter na kandidatove interese in želje. Ko so opravljeni vsi potrebni preizkusi, podjetje izbere najprimernejšega. Preveriti mora še podatke o zdravstvenem stanju kandidata. Po uspešno opravljenem zdravniškem pregledu s podpisom skleneta pogodbo o zaposlitvi in kandidat zasede svoje delovno mesto.

Če podjetje v določenem obdobju potrebuje eno osebo za delo v določeni trgovini, vzamejo človeka, ki ga že poznajo; vejo, da dobro dela in da bi bil primeren za določeno delovno mesto ali pa so od njega že imeli prošnjo za delo. Raje uporabijo ta način, kot pa da bi objavili glas. Pregledajo prošnjo te osebe in z njo opravijo tudi razgovor. Kadar se odpira novo trgovino, ki se nahaja v področju izven Nove Gorice, pa sodelujejo z Zavodom za zaposlovanje, objavijo uradno potrebo po delavcih in izmed vseh prijavljenih potem izberejo najbolj primerne kandidate ter z njimi opravijo razgovore.

Lahko pa se v podjetju pojavi tudi vprašanje, ali zaposliti novo osebo ali uporabiti lasten kader. Če za primer vzamem, da se v trgovini pojavi potreba za novega namestnika poslovodje, bo podjetje raje kot iskalo novo osebo, zaposlilo na tem mestu nekoga znotraj organizacije, saj le-ta dobro pozna delovno okolje ter potek delovnih nalog in aktivnosti, ki potekajo na delovnem mestu. Seveda se bo s tem pokazala potreba po dodatnem prodajalcu, vendar bodo raje za to delovno mesto poiskali novo osebo, začetnika oziroma pripravnika. Glede odločilnih delovnih mest, npr.: managerski posli, uvozni in izvozni posli, računovodska dela, pa se izbira zunanji kader, saj so to precej izpostavljena delovna mesta in je zanje potreben bolj izobražen in strokovno usposobljen kader (vir: pogovor z vodjo kadrovske službe).

4.1.2 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

S sprejetjem novega delavca na delo, je en del procesa končan. V tistem trenutku se začneja nov del, to je uvajanje delavca v delo ali orientacija. Delavca seznanijo z ljudmi v podjetju, z njegovimi pravicami, obveznostmi, odgovornostjo in varstvom pri delu, s politiko organizacije itd.

Uvajanje v delo je lahko zelo kratko, dan ali dva, lahko pa je tudi daljše, če gre za zelo odgovorno in zapleteno delo. Včasih je potrebno delavcu le povedati, kdo je njegov vodja, kje lahko parkira svoj avtomobil, kdaj ga pričakujemo na delu, kje bo lahko malical, kakšne ugodnosti bo imel, kaj od njega pričakujemo itd. Včasih pa je seznanjanje z njegovim delom usmerjeno na vse podrobnosti tehnologije, morebitne

napake pri delu in druge posebnosti, ki jih prej, ko je delal v drugi organizaciji, ni poznal.

V nadaljnjih fazah podjetje posveča pozornost razvoju zaposlenih, izobraževanju, usposabljanju in napredovanju. Ves čas se odvija proces prilagajanja in spreminjanja določenih vlog ljudi ter ugotavljanje, kako so pri svojem delovanju uspešni.

Potrebe po izobraževanju definirajo vodje oddelkov, neposredni vodje in zaposleni ter temeljijo na:

- splošnih manjkajočih veščinah oziroma sposobnostih v organizaciji,
- mnenju neposrednega vodje o delu zaposlenega,
- zahtevam posameznega delovnega mesta.

Z učinkovitim uvajanjem novih delavcev poskrbimo, da se le-ti v celoti seznanijo z delom, ki ga bodo opravljali ter povečamo njihovo učinkovitost, samostojnost, varnost pri delu, zmanjšamo fluktuacijo delovne sile, ustvarimo dobre odnose med sodelavci. Da bi to dosegli, podjetja zaposlujejo za to posebej usposobljene ljudi, ki navadno delajo v kadrovskih oddelkih. Ti naj seznanijo novega delavca predvsem s splošnimi stvarmi, pravimo, da uvedejo delavca v organizacijo. Seznanjanje novega delavca s konkretnim delom in s konkretnimi nalogami ter z ostalimi sodelavci pa je bistvena naloga managerja, pravimo, da gre za uvajanje delavca v delo. Uvajanje je včasih dokaj zahtevna naloga, ki jo dobro zmorejo le za to posebej usposobljeni managerji. Veliko pa jim lahko pomagajo tudi starejši delavci, ki precej dobro poznajo vsa dela, torej tudi tisto, na katero nameravamo namestiti novega delavca. Če uvajanje v organizaciji ni dobro izpeljano, lahko pričakujemo, da novi delavec še dolgo ne bo vedel, kakšna je organizacija, kaj vse ima in s kom sodeluje.

Planiranje oziroma ocenjevanje potreb po izobraževanju in usposabljanju je sistematičen proces. Obravnavamo ga s treh vidikov (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 124–125):

- vidik organizacije,
- vidik posameznikov,
- vidik zahtev dela.

Glede usposabljanja v podjetju Daimond d. d. je pomanjkljivost ta, da tisti, ki uvaja novo osebo nima dovolj časa za to, saj mora poleg uvajanja opravljati tudi svoje delo. Dobro bi bilo imeti osebo, ki bi lahko uvajanje opravljala v celoti, saj je pomembno novega zaposlenega čim bolje seznaniti z delom, katero mu bo dodeljeno; žal pa za to ni namenjenega dovolj kadra. Predvsem za tiste, ki jih zaposlijo v trgovinah, je na začetku malo težje, saj tisti, ki jih uvaja ne more biti nenehno z njim. Zato se mora v takih situacijah predvsem znajti sam, biti mora samoiniciativen. Večja je verjetnost, da bo naredil napako, vendar se na tak način lahko tudi veliko nauči. Pri uvajanju bi bilo dobro, da bi si oseba ogledala vsa delovna mesta, tudi upravo oziroma sedež podjetja,

saj ima tako prikazano celotno sliko podjetja ter kako le-to deluje. Ravno tako je prav, da si tisti, ki se zaposli na upravi, ogleda tudi delo v trgovini.

Pomen učenja, izobraževanja in usposabljanja

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Zato je razumljivo, da tako v svetu kot pri nas organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost.

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad.

Izpopolnjevanje vključuje procese dopolnjevanja, spreminjanja in sistematiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti. Z organiziranim izpopolnjevanjem omogoča organizacija zaposlenim, da vso delovno dobo osvežujejo, dopolnjujejo, širijo in poglobljajo svojo izobrazbo (Možina 1998, 177–178).

Izobraževanje pojmuje kot formalno pridobivanje znanja na različnih šolah in fakultetah. Učenje vpliva na naše sposobnosti, spretnosti in motivacijo. Pomaga nam, da se prilagodimo okolju in na drugi strani vplivamo nanj. Učenje je zato za organizacijo zelo pomembno v fazi pridobivanja novih sposobnosti in znanj zaposlenih, ki jih bodo potrebovali pri delu.

Učinkovit učni proces mora razviti pri posamezniku interne vrednote in znanje za ekspertno delo. To ne pomeni, da bi moral vsakdo vedeti vse o vsem, da naj bi bil sposoben za delo na vseh ravneh organizacije. Toda vsakdo mora dobiti toliko in takšno znanje, da mu omogoča stalen osebni razvoj (Možina 1996, 77).

Glede tega bi moralo podjetje Daimond d. d. dati več poudarka na izobraževanje in usposabljanje, ki je potrebno v različnih primerih in na različnih področjih:

- Zaposlitev novega delavca, za katerega si mora poslovodja vzeti čas in ga uvajati 3 mesece. To je predvsem pomembno v nočnih trgovinah. Tudi če ima oseba že od prej neko predznanje in delovne izkušnje na področju trgovine, se mora uvajati, saj pride v drugo delovno okolje, kjer so potrebna nova znanja in nove delovne navade. V nočnih trgovinah se opravljajo namreč specifične naloge kot so menjalniška dejavnost ter brezgotovinski bančni posli, ki se opravljajo za igralniške potrebe. Zato se trgovinam pravi tudi »nočne«, saj so vezane na urnik igralnic.
- Uvajanje pripravnika, ko je treba slediti določenemu programu, na koncu pa opravlja pripravniški izpit.
- V primeru menjav zaposlenih med posameznimi trgovinami, čeprav v tem primeru ni več potrebno tolikšno uvajanje, saj se ocenjuje, da delavci delo že poznajo in poslovodji se ni treba toliko časa ukvarjati z njimi.
- Druga usposabljanja se pojavijo iz potreb dela. Primer za to so menjalnice, kjer zaposlene pošljejo na posebna usposabljanja in izobraževanja. Zaposleni se

mora seznaniti z ritmom in potekom dela, kar traja približno tri mesece, šele potem opravlja izpit iz menjalništva ter spozna osnove dela (kraja denarja, ponarejanje, odnosi z banko Slovenije ...).

- Med obvezno dodatno usposabljanje spada tudi varstvo pri delu, ki se obnavlja na dve leti.
- Na področju računovodstva, kjer nenehno potekajo izobraževanja in usposabljanja, saj se zakoni in predpisi stalno spreminjajo.
- Tudi na kadrovske področju obstaja potreba po stalnem izobraževanju, seznanjanju z novimi načini kadrovanja, nagrajevanja, stimulacije. V podjetju so mnjenja, da bi se predavanj glede nagrajevanja in stimulacije lahko udeleževali tudi vodje trgovin in ne le zaposleni v kadrovske oddelku, saj so vodje tisti, ki odločajo o nagrajevanju in stimulacijah za svoje podrejene.
- Pomembno je izpopolnjevanje delavcev v trgovinah, saj morajo ob prodaji vedno novih izdelkov kar se da dobro poznati njihovo uporabo in tehnične lastnosti. Zaposleni imajo možnost udeleževanja raznih seminarjev in predstavitev. Udeležitev le-teh bi lahko bila bolj pogosta, a zaradi samih zahtev dela v trgovini ne morejo biti preveč odsotni. Se pa tudi sami specializirajo, in sicer vsak za določene stvari oziroma področje (npr.: nekdo se bolj spozna na belo tehniko, nekdo na fotoaparate ...).

Usposabljanje in izobraževanje se v podjetju Daimond d. d. delno načrtuje, delno pa se počaka na prave ponudbe. Le-teh je na trgu veliko, zato je pomembno, da se izbere najprimernejše.

Delovne izkušnje

Daimond d. d. išče ljudi z izkušnjami, saj so le-te zelo zaželene. Res je, da imajo starejši ljudje več delovnih izkušenj, vendar podjetje raje gleda na starost nekje do 30 let. Tudi če mlajše osebe po eni strani nimajo toliko izkušenj, so po drugi strani mogoče bolj prilagodljive in se hitreje učijo ter pridobijo vsa potrebna znanja. Glede dela v nočnih trgovinah moram poudariti dejstvo, da zakonodaja prepoveduje opravljanje nočnega dela osebam starejšim od 50 let, zato bo podjetje v takem primeru vedno raje zaposlovalo mlajše osebe, kot pa na primer osebo, ki ima čez 40 let. Pomembno pa je tudi, kako je oseba fleksibilna in koliko se je sama pripravljena učiti.

Formalna izobrazba

Potrebna je najmanj tista formalna izobrazba, ki jo zahteva delovno mesto. Za kolektiv podjetja je značilno, da imajo večinoma vsi dokončano V. stopnjo. Tudi novi zaposleni naj bi imeli opravljeno najmanj srednjo šolo. So pa tudi taki, ki imajo opravljeno poklicno šolo.

Seveda pa se za različna delovna mesta zahteva različna stopnja izobrazbe, in sicer:

- visoka izobrazba: direktor, vodja veleprodaje, vodja računovodstva, vodja knjigovodstva,
- visoka ali višja izobrazba: vodja financ, vodja prodaje v nočnih trgovinah,
- višja ali srednja izobrazba: poslovni sekretar, komercialist veleprodaje, vodja maloprodaje,
- srednja izobrazba: poslovni referent, komercialni referent, komercialist, referenti v nočnih trgovinah, knjigovodje.

Ocenitev sposobnosti

Z oceno delovne uspešnosti in sposobnosti lahko v podjetju ugotovijo, ali zaposleni dosegajo rezultate v skladu z načrtovanimi cilji in če jih, jih je treba s sistemom nagrajevanja uspešnosti spodbuditi k še boljšemu delu. Povečanje uspešnosti zaposlenih se bo posledično pokazalo v dolgoročni uspešnosti podjetja. Za izpolnitev ciljev podjetja, ljudje pričakujejo, da bodo nagrajeni. Nagrade jih vzpodbujajo, da delujejo učinkovito in usklajeno. Nagrade pa so lahko v obliki dodatkov k plači, priznanj, pohval, ugodnosti in podobno. Tudi s sistemom plačilne politike na osnovi veljavnih predpisov želi podjetje Daimond d. d. stimulirati delavce za doseganje ciljev podjetja. Obstajajo pa še nekateri drugi kriteriji napredovanja, in sicer: ustrezna strokovna izobrazba, praktične izkušnje, odgovornost do dela, odnosi do sodelavcev, sposobnost vodenja in organizacije dela.

V podjetju Daimond d. d. je možnost ocenjevanja delovne uspešnosti in sposobnosti sicer prisotna, a ne dovolj uporabljena. Le-ta izhaja predvsem iz kroga vodja-zaposleni. Vodja je tisti, ki oceni, kako zaposleni delajo, kakšna je njihova uspešnost, odgovornost za delo, ali so primerni za določeno delovno mesto ter posledično tudi, kako bodo nagrajeni. Ocena lahko predstavlja osnovo za napredovanje, za ugotavljanje ali kdo ni primeren za določeno delo in podobno. Podjetje lahko delavca na podlagi njegove uspešnosti tudi dodatno motivira z nagradami in drugimi ugodnostmi. Glede napredovanja in uporabe svojih znanj in sposobnosti, je v podjetju Daimond d. d. tako, da imajo pravilnik o plačah in sistemizaciji. Ko nekdo sklene pogodbo o zaposlitvi, jo sklene za tisti razred, ki je določen v pogodbi; npr. za trgovca je to najprej osnovni razred – IV. stopnja, ta je najnižja. V pravilniku pa je določeno, da po dveh letih dela lahko nadrejeni nekoga predlaga za naslednjo, V. stopnjo, v kolikor se zaposleni izkaže na delovnem mestu. Stopenj je vseh skupaj sedem, vmes pa je še razpon v plačilnih razredih. Pri nagrajevanju je potrebno upoštevati več kriterijev (npr.: koliko je zaposleni aktiven, če predlaga nekaj novega, da naredi več kot le svoje naloge, da ima samoiniciativo, da je inovativen).

Delovna usmeritev in prizadevanje zaposlenih

Nadrejeni ne morejo opraviti vsega, če so še tako talentirani in če si še tako prizadevajo. Njihov uspeh merimo po sposobnosti, kako pametno znajo izbrati in

motivirati sodelavce, da izpolnijo cilje organizacije, po kvaliteti opravljenih delovnih nalog, po sposobnostih organiziranja dela, po tem kako uspešno rešujejo težave. Najvišjo stopnjo uspeha dosežemo, če si tim sam prizadeva za izvedbo nalog; tako se do popolnosti samoiniciativno izkoristijo vsi individualni talenti.

Prizadevanja in predanosti delu ne moremo izsiliti. Nastopi samo od sebe in se razvije zaradi občutka, da so delavci pritegnjeni k delu. Ljudje ponavadi povečajo svojo prizadevnost, kadar jim dovolimo, da prispevajo svoj delež k skupnemu uspehu celote. Ko jih enkrat aktivno pritegnemo k postavljanju ciljev in k skupnemu reševanju problemov, se razvije občutek, da delajo za svoj račun, in timske cilje učinkoviteje spremljajo – še bolj kot če bi šlo za njihov, podjetniški interes. Zaposleni se počutijo pomembnejši (in potrebni), spremlja jih občutek odgovornosti za rezultate dela; razvija pa se tudi njihova pristna skrb za druge člane tima. (Maddux 1992, 41)

Zaposleni v podjetju Daimond d. d. se na delovnem mestu trudijo opraviti vse zadane naloge, tudi s pomočjo sodelavcev. Večina jih je med seboj dobro povezana, najbrž pa bi bilo njihovo prizadevanje za delo še večje, če bi bil večji poudarek na razvoju (dodatna usposabljanja, več izobraževanj in izpopolnjevanj ...).

Poznavanje rezultatov dela in izobraževanja

Dobri rezultati naj bi se delili tudi med delavce, iz tega izhaja tudi potreba, da bi delavci morali vedeti, kako podjetje posluje. Formalnih sestankov, kjer bi seznanjali ljudi s stanjem, v podjetju Daimond d. d., ni. Direktor skliče poslovodje in jih seznanja s podatki, z indeksi, s poslovanjem. To naj bi poslovodje posredovali delavcem. Ni pa več zborov delavcev, kjer bi vse seznanjali o poslovanju podjetja.

Spremljanje in vrednotenje izobraževanja sta dejavnosti, s katerima v podjetju ugotavljajo učinke in posledice izobraževanja, stopnjo, do katere so uresničili zastavljene izobraževalne cilje in pokrili ugotovljene izobraževalne potrebe.

Učinki in posledice izobraževalne dejavnosti se kažejo v rezultatih izobraževancev med izobraževalnim procesom in po njem ter v njihovih rezultatih v delovnem procesu, kot so večja storilnost, boljša kakovost dela, boljši medsebojni odnosi pri delu, povečana prilagodljivost in mobilnost kadrov, ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih. Podjetje ugotavlja posledice izobraževanja na kakovost dela in povečanje storilnosti, pa tudi vpliv na povečanje zadovoljstva strank.

4.2 Sistem razvoja kadrov

4.2.1 Sestavine razvoja kadrov

Kakor navaja Cvetko (2002, 47–48), moramo pri načrtovanju posameznikovega razvoja, poudariti celovitost osebnega razvoja, ki je rezultanta strokovnega razvoja, razvoja osebnosti in delovnega razvoja. Vse tri sestavine se združujejo v osebnem

razvoju posameznika. Značilnost slednjih je, da se med seboj vedno prepletajo in jih je pogosto težko ločiti.

Celovitost osebnega razvoja pomeni, da posameznik posveča dovolj pozornosti strokovnemu, osebnemu in delovnemu razvoju.

Strokovni razvoj. Običajno predstavlja doseženo raven formalne in neformalne izobrazbe. Sem spada človekovo oblikovanje z izobraževanjem, z izbiro poklica, z usposabljanjem in s strokovnim izpopolnjevanjem, ki zagotavljajo njegovo napredovanje pri delu.

Osebnostni razvoj. Definiramo ga kot razvoj osebnostnih lastnosti posameznika v širšem smislu. Pri tem mislimo na splet osebnostnih lastnosti, vrednot, nagnjenj, motivov, stališč in interesov, ki skupaj z njegovimi sposobnostmi in znanjem ter delovnimi dosežki oblikujejo celovito osebnost.

Delovni razvoj. Predstavlja uveljavitev ali uspeh posameznika na nekem področju delovanja. Pogosto zasledimo tudi izraz delovna kariera. Značilnost te sestavine je, da je vedno vezana na neko delovno okolje, v katerem posameznik deluje. Posameznik se izkazuje pri delu v ožji skupini, ki ji pripada. Pogosto se povezuje tudi z doseganjem nekega delovnega položaja ali funkcije, ali pa ga potrjujejo delovni rezultati. Ta sestavina se vedno veže na uspeh v neki organizaciji ali pa pri osebnem delu (Merkač Skok 2005, 143–144).

Za zaposlene v podjetju Daimond d. d. je pomembna vsaka od treh naštetih sestavin osebnega razvoja. Zanje je pomembno tako usposabljanje in izpopolnjevanje na delovnem mestu kot tudi možnost izražanja lastnih stališč, interesov, uporaba lastnega znanja na delovnem mestu ter možnost uveljavitve na delovnem položaju. Če je zaposleni postavljen v skupino, s katero se dobro ujame in v kateri lahko svobodno izraža svoje znanje, vrednote, stališča, bo deloval dobro in bo uspešen pri opravljanju svojega dela. Nadrejeni že pri izboru novega delavca gledajo na to, da se bo dobro ujel s skupino, kateri bo dodeljen, saj ima to poseben pomen pri uspešnosti delovanja in dobrih delovnih rezultatih. V podjetju pa se zavedajo, da bi morali razvoju in uveljavljanju posameznikov dati še večji poudarek.

4.2.2 Cilji in pomen razvoja zaposlenih

Za zaposlene v organizaciji je pomembno, da vedo za organizacijske kratkoročne in dolgoročne planirane cilje ter planirajo svoje lastne na podlagi organizacijskih. Pri tem pa je pomembno, da organizacija in posameznik uresničujeta cilje postopno (Cvetko 2002, 85).

Cilji programov izobraževanja v podjetju Daimond d. d. so naslednji: izboljšati kakovost dela in znanja zaposlenih, izboljšati motivacijo in samospoštovanje posameznikov, vplivati na večjo prilagodljivost zahtevam dela, večjo učinkovitost ter uspešnost celotne organizacije. Zavedajo pa se, da morajo na tem področju vložiti še veliko truda in organiziranosti, da bi delavcem vse našteto omogočili.

4.2.3 Pomen osebnih in organizacijskih ciljev

Organizacija je sredstvo za doseganje cilja. Torej je organizacija vedno podrejena cilju, nikoli ne more biti cilj podrejen organizaciji. Organizacija se mora spremeniti vselej, ko se spremeni cilj. Kaj natančno se mora spremeniti, je odvisno od novega cilja in stare organizacije. Včasih je potrebno spremeniti samo kakšno malenkost, kakšen element v organizacijski strukturi ali samo del postopka dela. Včasih pa do novega cilja pridemo kar s staro organizacijo (Lipičnik 1997, 222).

Avtorji s področja organizacije pogosto ločijo cilje poslovanja, systemske cilje in notranje procesne cilje. Med cilji poslovanja smo kot najpomembnejšo omenili rentabilnost in njej podrejene cilje. Systemski cilji so povezani z dolgoročnim gledanjem; veliko dejavnosti pokaže rezultate šele kasneje. Zato so ti cilji npr. izobraževanje zaposlenih, razvijanje informacijskih sistemov in podobno. Procesni cilji so bolj povezani z organizacijo kot s podjetjem. Z njimi ugotavljamo učinkovitost organizacije. Omenimo skrb nadrejenih za podrejene, sodelovanje, timsko delo, delitev skupnih vrednot, obseg in smer komuniciranja in podobno (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 143).

Če bodo zaposleni na delu uspešni, bo to vplivalo tudi na uspešnost samega podjetja in na uspešnejše doseganje ciljev. Prav pa je, da tudi podjetje omogoči zaposlenemu dobre delovne pogoje, možnost napredovanja, dobro plačo ... Posameznik mora doseči osebno zadovoljitev v pričakovanju in doseganju čedalje boljših rezultatov. To je naloga vodilnega in za to pristojnega kadra, ki mora posameznika vzpodbujati k razvoju vseh njegovih sposobnosti, sprejemanju ustreznih odločitev in prevzemanju odgovornosti za morebitna odstopanja med zastavljenimi in doseženimi cilji. Posameznik mora biti pripravljen prilagajati svoje vnaprej zastavljene cilje ciljem organizacije in hkrati s svojim delovanjem vplivati na slednje (Merkač Skok 2005, 146–147).

5 TIMSKO DELO

Timsko delo je skupno delo posameznikov z različnimi osebnostnimi in poklicnimi sposobnostmi za doseganje skupnega cilja. Za doseganje učinkovitosti je potrebno aktivno poslušanje, motivacija, učinkovita komunikacija, uspešno reševanje konfliktov ter medsebojno razumevanje, zaupanje in prilagajanje. Pri timskem delu je mogoče opazovati tudi norme. Norme so napisana, največkrat pa nenapisana pravila, po katerih se vedejo člani skupine. To so pričakovani načini vedenja, ki so jih sprejeli in jih spoštujejo vsi člani.

Ustvarjalno timsko delo se nekoliko razlikuje od navadnega timskega dela. Pri navadnem timskem delu, ki ga poznamo kot način dela na sestankih, konferencah, seminarjih ipd., so pravila usmerjena v način vedenja, ki vsakomur omogoča, da pride do besede, da pove svoje mnenje itd. Pri ustvarjalnem timskem delu pa ne gre za izražanje mnenj, ampak za produciranje idej, rešitve. Pri tem ni bistveno, kdo se s kom strinja, kdo koga ne mara, kdo je tiho, kdo je zgovoren, ampak je pomembno, da vsi udeleženci drug pri drugem asociativno spodbujajo ideje in s tem pomagajo do rešitve (Lipičnik 1998, 280–281, 285).

V nadaljevanju bom nakazala nekaj primerov, ko govorimo o timskem delu v podjetju Daimond d. d. Vselej kadar se odpira novo trgovino oziroma se trgovina vzame v najem v določenem kraju, se povabi k sodelovanju vse. Pri tem sodelujejo poslovodje tehničnih trgovin, saj vedo, kakšna je problematika na trgu, kateri izdelki gredo v prodajo in kateri ne. Zbere se zunanje sodelavce v zvezi načrtovanjem, gradnjo, obnovo in druge. Sledijo kadri, vodja maloprodaje, ki se s tem ukvarja, osebe iz kadrovske službe, ki poskrbijo za primerno število ljudi. Pozvane so osebe, ki so že kdaj prej sodelovale pri opremitvi prostora, natančneje prav za trgovino, saj vedo kako je najbolje opremiti le-to glede dostave, izdaje blaga, prodajnega prostora. Seveda mora biti zraven direktor, osebe, ki skrbijo za finance, za likvidna sredstva, predstavnik računovodstva, informatiki, ki skrbijo za programe v trgovini, pravnik, ki poskrbi za pravilno izpeljavo stvari, da se ne bi pojavile nepotrebne težave. Delovne naloge se ustrezno porazdelijo, oblikujejo se timi. Vodje timov se potem sestanejo, določijo prioritete, naloge, datume, roke. Sestanke morajo ponoviti, da ocenijo dotedanje delo, določijo nove naloge. Prisoten mora biti glavni vodja, to je direktor. Dogaja pa se, da se sestanki ne odvijajo vedno, ko bi se morali. Posledica tega so neopravljene naloge, ki jih je treba potem naknadno narediti, ko že zmanjkuje časa. Navajam tudi primer inventure, kjer se zaposleni sestanejo, določijo naloge, ki jih bo vsak delal, dogovorijo se, kako bo delo potekalo. Delo razporedijo enakovredno.

Kljub temu da ima vsak že določene naloge, je prav tako pomembno dobro medsebojno razumevanje kot tudi komuniciranje. V delovnem okolju mora biti vzpostavljen nek sistem komuniciranja, npr. na upravi se popoldne dobijo vsi na kavi, sproščeno se pogovorijo, to razbije »trdo atmosfero« in omogoči lažje nadaljnje

medsebojno sodelovanje. Pomembno je da delavci čutijo neko pripadnost. Tudi vodja mora skrbeti za pozitivno delovno ozračje in komunikacijo.

5.1 Razlikovanje skupine in tima

Zaposleni v podjetju prispevajo k uspešnosti podjetja z znanjem, sposobnostmi, delajo v ozračju zaupanja, prizadevajo si za odprto komunikacijo, konflikte sprejmejo kot naraven pojav in se potrudijo, da ga čim prej razrešijo. Pri delu si skušajo pomagati, sodelujejo pri odločitvah, cilje dosegajo s skupno pomočjo. Seveda pa zaposleni opravljajo tudi naloge, kjer ne vplivajo na aktivnost drug drugega, torej niso v timskem odnosu. Take naloge so na primer: delo zaposlenih na upravi, ki poteka ločeno (kadrovska služba, računovodstvo ...), vsakdanje delo prodajalcev v trgovinah. Ko pa se pojavi določen projekt ali delovna naloga, nastopi timsko delo, kjer zaposleni v okviru medsebojnih soglasij in sodelovanja konstruktivno izrabljajo poklicne sposobnosti in znanja z namenom doseganja skupnega cilja. Veljati mora timsko razmišljanje, tako pri oblikovanju strategije, kot pri uresničevanju, vrednotenju in merjenju uresničevanja strategije.

Tabela 5.1 Razlike med skupino in timom

Skupine	Timi
<ul style="list-style-type: none"> - Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi. - Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci. - Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot pa da bi jih spraševali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo. - Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine. - Člani so zelo previdni pri tem, kaj povejo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni. - Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili. - Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vejo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda. - Člani lahko pri odločitvah, pomembnih za skupino, sodelujejo ali pa tudi ne. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine. 	<ul style="list-style-type: none"> - Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vejo, da se osebne in timske cilje dosega najuspešneje z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno »specializirano« delo, niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih. - Člani sprejmejo delo za svojo »last« in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti. - Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima. - Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla. - Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih. - Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da, kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira. - Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt razrešijo hitro in konstruktivno. - Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. - Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost z mnenjem šefa.

Vir: Maddux 1992, 11

Z vidika vsebine dela v timu, je v podjetju najpogostejše razlikovanje med naslednjimi vrstami timov (Florjančič et al. 1994, 155–163):

- timi za opravljanje delovnih nalog,
- timi za reševanje problemov,
- projektni timi,

- timi za postavljanje strategij,
- samoravnalni timi (self-managed).

Za podjetje Daimond d. d. bi opredelila dva izmed prej naštetih vrst timov, in sicer:

- *Timi za opravljanje delovnih nalog*: so najbližje nekaterim vrstam delovnih timov. Njihov namen je optimizacija kakovosti opravljanja neke delovne naloge. Delovna naloga je lahko proizvodne narave, opravljanje določene storitve ali kaj podobnega. Timi za opravljanje delovnih nalog imajo v celotnem delovnem procesu, ki ga opravlja neka proizvodna ali storitvena organizacija, določeno relativno zaokroženo delovno nalogo. Navadno gre za delovno nalogo, ki je sama po sebi tehnološko zaokrožena in katere delovne rezultate je mogoče meriti (npr. inventura).
- *Projektne timi*: projekt je posebna oblika delovne naloge, ki je specifična po tem, da je natančno določen njen začetek in njen konec. Tim, ki izvaja projekt, je navadno sestavljen iz zaposlenih v podjetju ali pa oseb najetih le za čas izvajanja projekta. Projekt lahko traja nekaj dni, nekaj tednov, mesecev. Navadno je imenovan vodja projekta, ki potem izbere ljudi za izvedbo (npr. otvoritev nove trgovine).

5.2 Velikost tima in oblikovanje vlog v le-tem

Ko podjetje Daimond d. d. izbira zaposlene, skuša izbrati tiste, ki bi najbolj ustrezali zahtevam dela in bi dobro sodelovali z drugimi. Poleg tega pa gleda tudi na to, da je velikost tima optimalna. Članov ne sme biti ne preveč, ne premalo, saj je od tega odvisna tudi učinkovitost dela. Učinkovitost pa je odvisna tudi od lastnosti posameznih članov. Najbolje bo deloval tim, ki ima vloge med seboj uravnotežene, saj se tako lažje in hitreje oblikujejo dobri medsebojni odnosi, boljše medsebojno sodelujejo, konflikti se hitreje rešijo, komuniciranje je uspešnejše, več je medsebojnega spoštovanja in upoštevanja. Cilj bo bolje in hitreje dosežen, manj bo težav, kot pa če posamezniki ne bi bili seznanjeni o svoji vlogi za določeno delo.

Velikost tima je odvisna tudi od kompleksnosti naloge, ki jo tim rešuje. Zaradi tega je, z vidika velikosti tima, pri kompleksnejših nalogah bolje oblikovati več timov, kot pa povečati številčnost tima. Pri tem je pomembna delitev nalog. Za vsako nalogo oblikujemo samostojen tim in vodje teh timov so člani skupnega, osnovnega tima. (npr.: otvoritev trgovine).

5.3 Analiza osebnostnih profilov v timu

Člane timov se ponavadi izbira na podlagi strokovne usposobljenosti in osebnostnih lastnosti posameznika. V podjetju pa vedo, da je lažje opredeliti strokovno usposobljenost kot pa osebnostne lastnosti. Osebnostne lastnosti delimo v dve veliki skupini (Lipičnik 1993, 78):

- osebnostne lastnosti, ki bistveno vplivajo na nastajanje timov in
- lastnosti, ki bistveno vplivajo na reševanje problemov.

V prvo skupino razvrščamo lastnosti, ki se v glavnem nanašajo na socialno življenje: odprtost, zaprtost, družabnost, nedružabnost itd. V drugo skupino pa uvrščamo predvsem znanja in izkušnje, ki pomagajo pri reševanju problemov.

Ugotovljeno je bilo, da se bolj oziroma manj uspešni člani tima ločijo med seboj v vseh do sedaj poznanih osebnostnih lastnostih. Manj uspešni so pasivni, izogibajo se izzivom, želijo čim manj motenj in sprememb, ne marajo povratnih informacij o svojem delovanju, ne žele tesnejših odnosov z drugimi, odrekajo se novim izkušnjam, ker jih pojmujejo kot grožnjo dosedanjemu načinu življenja in podobno. Nasprotno temu so uspešni aktivni, neprestano iščejo nove izzive in izkušnje, ki bi jih napravile bolj uspešne, ne boje se povratnih informacij, so vedoželjni, čas in energija jim pomenita vir, ki ga je treba pametno izkoriščati. Lastnosti uspešnih so tiste, ki dajejo možnosti za razvoj posameznika. Od timov je potem odvisno, v koliki meri znajo uporabiti vse te posameznike oziroma lastnosti pri skupnem delu (Možina 1992, 80–82).

Pri izbiri ustreznega človeka za določeno vrsto naloge se ponavadi išče najbolj usposobljenega, z najboljšimi referencami in izkušnjami. Vendar to še ni garancija za uspeh, saj ko se ljudje med seboj srečujejo, pridejo do izraza njihove osebnostne značilnosti, ne glede na funkcijo, ki jo opravljajo.

V podjetju Daimond d. d. se dobro zavedajo prej naštetih dejstev, zato pri izbiri kandidata upoštevajo tudi to, kako se bo ujel z ostalimi člani. Dajo ga na preizkušnjo v trgovino, da ga lahko tudi zaposleni ocenijo in podajo svoje mnenje, ali se jim zdi, da bi z njim lahko dobro delali ali pa se jim ne bi zdel primeren kandidat.

5.4 Pomembnost komunikacije in zaupanja pri timskem delu

V organizacijah prevečkrat postavljajo kratkoročne cilje, saj vodstvo svojim podrejenim ne pove dovolj o prihodnjih morebitnih spremembah in dogodkih, zaradi česar lahko pride do težav. Zaposleni namreč ne bodo dovolj pripravljeni na spremembe, saj zanje ne bodo vedeli. Zato je bistvenega pomena, da je v organizacijah prisotna odprta komunikacija. Z odprto komunikacijo bo prednost tudi v tem, da bodo zaposleni za večje spremembe izvedeli iz notranjih in ne zunanjih virov. S tem, ko bodo zaposleni informirani bodo bolj motivirani za prilagajanje, začeli bodo razmišljati kako prilagoditi svoje sposobnosti in znanje novim zahtevam.

S komunikacijo tim analizira probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov na poti do skupnega cilja. Poleg tega komunikacija tudi omogoča, da skupina spozna in reši svoje notranje težave.

Za uspešno komuniciranje je pomembno, da upoštevamo tale pravila (Lipičnik 1998, 279–280):

- Delati v skupini pomeni skupno misliti.

- Timsko delo je najslabša priložnost za razkazovanje posameznikove domnevne premoči.
- Izogibajte se ubijalskim frazam, kot so: ne gre, nesmisel, niste naredili, popolnoma narobe itd. V sogovornikovih besedah iščite pozitivna nagnjenja in ga usmerjajte k vnaprej določenemu cilju.
- Dobro poslušajte, kot si sami želite, da bi drugi poslušali vas.
- Prav je, da svoje ideje žrtvujete v korist skupne rešitve.
- Z višjim hierarhičnim položajem je povezana le večja obveznost dajati konstruktivne predloge.
- Svoja vprašanja in ideje po možnosti utemeljite. Tako jih bodo drugi lažje sprejeli.
- Trmoglavost duši vsako delo v skupini.
- Ni ene same resnice in tudi ni ene same rešitve.

V komunikaciji med nadrejenimi in zaposlenimi bi moral biti vzpostavljen nek sistem oziroma sestajanje za posredovanje potrebnih informacij. Podjetje Daimond d. d. tega nima. Komunikacija je pomembna tudi v trgovini. Nekateri se s poslovodjo redko vidijo, zaradi urnikov, npr.: nočne trgovine. Tisti, ki se s poslovodjo sestanejo in dogovorijo določene stvari, le-te potem zapišejo in posredujejo tudi tistim, ki niso mogli biti prisotni. Koristno bi bilo, da bi se organizirali sestanki (npr. dvakrat mesečno), kjer bi predelali pomembnejše zadeve.

Komunikacijo bi morali v podjetju izboljšati. Le-te primanjkuje predvsem zaradi veliko dela in zaradi nepravilne organiziranosti. Dobro pa je, da so majhen kolektiv, so obvladljivi, stvari se lahko hitreje uredijo. Če bi bili zaposleni bolj seznanjeni z dogajanjem v podjetju, bi imeli bolj odgovoren pristop. Za zaposlene, ki so v nenehnem stiku, je predvsem pomembno, da imajo med seboj urejene odnose, ki so v marsičem odvisni od medsebojnega komuniciranja na vseh strukturnih ravneh. Pomen pravega načina komuniciranja zadovoljuje potrebe po:

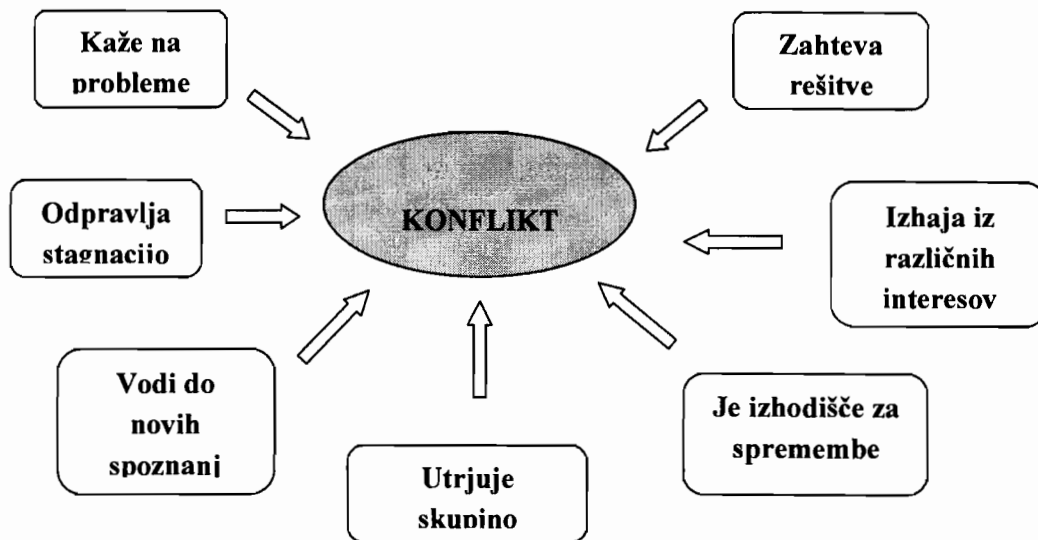
- postavljanju in izvajanju ciljev podjetja,
- razvijanju planov za njihovo uresničitev,
- vodenju, usmerjanju, motiviranju in ustvarjanju ozračja, v katerem bodo ljudje želeli nekaj prispevati,
- kontroli nadrejenega.

5.5 Konflikti med zaposlenimi

Povsod, v vsaki družbi, v kateri sta vsaj dve osebi, so konflikti neizogibni. Dve osebi pa nista pogoj za nastanek konflikta, ker ta lahko nastane že v eni sami. Konflikt nastane na različne načine. Pogosto nastane kot nesporazum v osebi sami, še večkrat pa med dvema osebama ali več udeleženci, med posamezniki ali skupinami, kjer vsak hoče nekaj svojega. Ljudje razumejo konflikt tudi kot neprijetnost, kot stisko, kot

nesporazum itd., kar je v bistvu samo posledica konflikta. To je tisto, kar se vidi, kar se doživlja ali pri čemer se mogoče celo že ukrepa. Praksa je pokazala, da pametneje ravnajo tisti, ki se konfliktom ne izogibajo ali skušajo celo oblikovati družbo brez konfliktov, temveč se pripravljajo na njihovo reševanje. Za ta korak pa je treba izpolniti dva pogoja: razumeti morajo, kako konflikt nastane in ustvariti morajo ustrezno klimo, ki poudarja predvsem pozitivne lastnosti konfliktov (Lipičnik 1998, 264–266).

Slika 5.1 Pozitivne lastnosti konfliktov

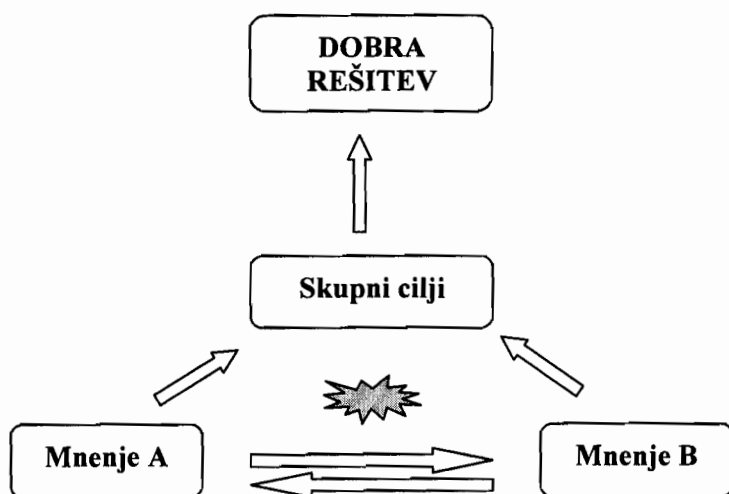


Vir: Lipičnik 1998, 264

5.6 Razumevanje in reševanje konfliktov

Kadar nastanejo konflikti med več osebami ali med skupinami, morajo te poiskati skupne cilje in skupne rešitve, kar skupine utrjuje. Zdi se, da je iskanje skupnih hotenj močnejše orodje za reševanje konfliktov kot pa ugotavljanje in razgaljanje razlik (slika 5.2).

Slika 5.2 Iskanje skupnih hotenj kot orodje za reševanje konfliktov



Vir: Lipičnik 1998, 265

Do utrjevanja skupine lahko privede reševanje problemov, ki mora upoštevati mnenja vseh, ki so v konfliktu udeleženi. Zmotno je mnenje, da je konflikt mogoče rešiti tako, da od dveh hotenj prevlada eno, ki ga mora spoštovati tudi nasprotna stran. V tem primeru bi lahko govorili o vsiljevanju, ne o usklajevanju mnenj. O usklajevanju mnenj mnogo lažje govorimo, če iz dveh različnih mnenj oblikujemo novo, tretje, ki vključuje osnovne poteze prejšnjih dveh.

Reševanje problemov je tehnološko razmeroma zapleteno, saj je treba upoštevati strukturo konflikta, različne poglede udeleženi, možnosti za reševanje konfliktov, znanje udeleženi, njihove vrednote in še mnogo drugih dejavnikov (Lipičnik 1998, 264–266).

Vodja bi moral soočiti osebe, med katerimi je konflikt nastal. Pomembno je, da se o težavi pogovorijo. Vodja mora s svojimi podrejenimi komunicirati, jih motivirati, usmerjati, skratka z njimi delati.

5.7 Značilnosti uspešnega tima

Če želi podjetje učinkovito delovati, mora imeti jasno predstavo, kaj želi doseči. Podjetje se trudi dajati poudarek »timske« delu in skuša upoštevati naslednja načela (pogovor z vodjo kadrovske službe):

- Osredotočajo se na stranke in na zadovoljevanje njihovih potreb, saj je to najboljše zagotovilo za uspešno poslovanje podjetja.
- Več znanja in informacij bo pripomoglo podjetju k še večji konkurenčnosti. Izmenjavanje informacij in znanj je namreč način, s katerim si člani pomagajo.
- Člani prispevajo k uspešnosti podjetja s talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev.

- Podjetje se trudi upoštevati in ceniti ideje vseh zaposlenih, zato je pomembno, prisluhniti drug drugemu in s tem pokazati spoštovanje in upoštevanje posameznikovih predlogov in idej.
- Nagrade so tudi zelo koristne. Če bodo ljudje deležni priznanja, bodo delali učinkoviteje.
- Delovno okolje naj bi bilo čim bolj sproščeno.
- Komunikacija med člani naj bo odprta.

5.8 Postavljanje ciljev in meril s strani zaposlenih

Pri postavljanju ciljev poskušamo sistemsko predstaviti delovanje sistema, ki nas bo pripeljal do zelenega stanja. Zelo veliko in najpogostejšo napako zagrešimo, če takoj, ko ugotovimo nezaželeno stanje, skušamo najti rešitev, ne da bi si prej postavili cilj. Cilji so povezani s človekovimi hotenji. Zato jih mora čim natančneje predstaviti sebi in okolju, s katerim je zaradi njih lahko v konfliktu. Samo jasnost postavljenih ciljev lahko vodi do rešitve. Kadar oseba ne ve, kaj hoče, v bistvu ne gre za pravi problem, ampak za predhodni problem. Zato mora takšna oseba najprej ugotoviti, kaj hoče, šele kasneje lahko sodeluje v reševanju problemov (Lipičnik 1998, 296).

Določitev jasnih ciljev je eden najpomembnejših dejavnikov. Člani tima morajo prediskutirati in sprejeti cilj, zaradi katerega so se sploh zbrali in oblikovali tim. Dobro je, da so cilji čim prej postavljeni. Pomembno je, da se cilje postavlja soglasno in sporazumno in da je članom jasno, kaj morajo narediti, da bo cilj dosežen. Seveda se zgodi, da pride do razhajanj v mnenjih in cilj posameznika, vendar je te razlike treba upoštevati, jih poskušati čim bolj zmanjšati in ustrezno določiti naloge posameznikov za dosego ciljev.

5.9 Prednosti in slabosti timskega dela

Timsko delo je zelo učinkovito in ima veliko prednosti pri reševanju problemov. Ne smemo pa pozabiti tudi na slabosti timskega načina dela. Tisti, ki oblikujejo tim, morajo biti pozorni predvsem na slednje. Poglejmo si najprej prednosti timskega dela (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 166; Treven 1998, 141–142):

- Vključujejo različna znanja in sposobnosti: v tim so vključeni člani, ki imajo različna znanja, sposobnosti in bogate izkušnje. To je zelo pomembno pri reševanju problemov. Vsak član lahko prispeva nove ideje, mnenja in predloge, ki vodijo do rešitve problema.
- Aktivira se celotni ustvarjalni potencial posameznika: človek, ki je član tima, dela bolj učinkovito in ustvarjalno kot človek, ki deluje samostojno. Biti član tima je stimulativen in hkrati odgovorna naloga za posameznika.

- Medsebojno izravnavajo prednosti in pomanjkljivosti posameznika: v timu si člani med seboj pomagajo in do izraza pridejo najboljše lastnosti posameznika. Vsak prispeva tisto, v čemur je najboljši.
- Vodijo k bistveno višji kakovosti odločitev: v timu se dobijo strokovnjaki z različnih področij in med njimi je veliko komunikacije. O vsakem problemu odkrito diskutirajo, pride do nasprotovanj in konfliktov, vendar, ko je odločitev sprejeta, je kakovostna.
- Izboljšajo se komunikacijske poti: med člani tima poteka odprta in sproščena komunikacija. To je bistveno za uspeh tima, kajti člani morajo razumeti stališča, mnenja in nasprotovanja ostalih članov.
- Povečujejo fleksibilnost podjetja: kot vemo, so člani tima sposobni izmenjavati delo drug z drugim. Na ta način lahko posameznega člana premestimo k opravljanju druge naloge. To povečuje fleksibilnost delovanja tima.
- Boljša organizacija: v timu se delovni proces razvije do precej višje ravni kot pri klasičnem konceptu poslovnega organiziranja.
- Motivacija: z delovanjem v timu člani uspešno zadovoljujejo svoje osebne in skupne potrebe. Zato so zadovoljni kot člani tima in hkrati motivirani za druge naloge.

Obstajajo tudi slabosti v zvezi s timskim delom. Najpomembnejše so naslednje:

- Visoki stroški uvajanja: to pomeni, da ima organizacija, ki želi uvesti timski način dela, določene stroške. Ti stroški zajemajo predvsem izobraževanje in vaje oziroma trening članov, ki bodo kasneje sodelovali v timu.
- Velika izguba časa: potrebnega je veliko časa za spremljanje odločitev, kajti v timu poteka dolga izmenjava mnenj. To je za kvaliteto odločitve sicer dobro, vendar tim porabi bistveno več časa za sprejem neke rešitve.
- Nejasna razmejitev odgovornosti: med člani tima odgovornosti in pristojnosti niso vedno jasno definirane. To povzroča konflikte in probleme med člani. Posledično to pomeni, da tim slabše dela.
- Osamosvojitve timov in odtujitev od problemov: velikokrat se zgodi, da se tim v organizaciji odtuji od problema, ki ga mora rešiti in zaradi katerega je pravzaprav nastal. Tim se tako ukvarja sam s seboj in se na nek način osamosvoji od organizacije, v kateri deluje.
- Neupoštevanje individualizma: velika napak bi bila, če bi v timu skušali poteptati interese in želje posameznih članov. Prav to se včasih dogaja. Normalno in prav je, da ima tim skupen cilj, vendar za doseg tega cilja delajo posamezni člani. Zaradi tega moramo oblikovati tak tim, kjer ima vsak član visoko stopnjo individualnosti, hkrati pa so člani povezani za doseg skupnega cilja.

Te slabosti v zvezi s timskim delom se pojavljajo, če se organizacija, ki oblikuje tim, ne drži nekaterih bistvenih pravil pri oblikovanju tima, in sicer: razmejitev pristojnosti članov, določitev problema in cilja, upoštevanje interesov posameznikov. Seveda se nekaterim slabostim timskega dela ne da izogniti. Te so na primer visoki stroški uvajanja in velika izguba časa za oblikovanje tima. To je seveda nujno, ko se odločimo za timsko delo. Obstajajo stroški, da tim oblikujemo, člane naučimo, kar morajo vedeti, da lahko začnejo z delom. Brez tega tim ne more začeti z delom. Narava tima pa je taka, da porabi veliko časa za usklajevanje različnih mnenj. To je po eni strani prednost, saj tako izmenjava in usklajevanje mnenj privede do bolj kvalitetnih odločitev. Tako usklajevanje mnenj pa terja svoj davek in to je čas, ki ga tim porabi za oblikovanje enotnega mnenja.



6 PROCES RAZVOJA KADROV V POVEZAVI S TIMSKIM DELOM

6.1 Proces razvoja kadrov

Ustrezen razvoj posameznika je eden izmed pomembnejših dejavnikov za razvoj organizacije. Zato mora management nameniti kar največ sistematične pozornosti in navora razvoju kadrov in razvoju karier posameznikov. Na razpolago ima številne pripomočke, od tega, da oblikuje ustrezne sisteme razvoja, napredovanja in usposabljanja ter vrednotenja in nagrajevanja, do tega, da posameznikom priznava njihov napredek – z materialnimi in nematerialnimi nagradami (Merkač Skok 2005, 137–138).

Vsi procesi razvoja v podjetju Daimond d. d. poskušajo omogočiti zaposlenim večjo uspešnost na delovnem mestu, večjo samozavest, pridobitev več znanja, ki ga tudi uspešno uporabljajo. Z več znanja in izkušenj bodo tudi bolj samoiniciativni. Podjetje bi moralo zaposlenim zagotoviti še več možnosti izpopolnjevanja z omogočanjem udeležbe na seminarjih, konferencah, s programi učenja tujega jezika, z računalniškimi tečaji, s splošnim seznanjanjem z zakonskimi novostmi, z varstvom pri delu. S tem bodo zaposleni bolj prilagojeni delu, manj bo absentizma in fluktuacije, večje bo zadovoljstvo z delom, učinkovitost, storilnost ter produktivnost in več bo inovacijskih predlogov. Da bi bil sistem razvoja kadrov učinkovit in uspešen, mora imeti enotno podporo managementa, ki problematiko razvoja kadrov ustrezno opredeli in sistemu zagotovi tudi potrebne kadrovske, materialne in finančne pogoje.

6.2 Pomen razvoja kadrov in vpliv na timsko delo

Zelo pomembna je povezava med razvojem in delom zaposlenih, saj v kolikor imajo le-ti možnost usposabljanja in dodatnega izobraževanja, bodo tudi njihovi delovni rezultati boljši.

V učinkovitem timu se morajo znanja in izkušnje med seboj prepletati in dopoljevati. Ponudbe glede izobraževanj sicer prihajajo, vendar je potrebno presoditi, kdaj je primeren čas, da gredo delavci na usposabljanje. Pomembna je tudi motivacija, kakšno je plačilo za delo, kako je zaposleni nagrajen. Na motivirano delovanje tima vplivajo: motiviranost samega vodje, jasno izoblikovani cilji, zaznavanje napredka, spodbude, izzivi, pohvale, priznanja, občutek pripadnosti, zaupanje.

Podjetje mora nenehno iskati odgovore na vprašanja, kako postati še boljši v konkurenci z ostalimi, kako izboljšati uspešnost poslovanja, kako vplivati na večje zadovoljstvo kupca. Razumljivo je, da mora za uspešno poslovanje imeti na razpolago za to primerno usposobljeno osebje. Učinkovito ravnanje človekovih zmožnosti je izhodišče za povečanje produktivnosti, kakovosti, spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih, obvladovanje stroškov in zadovoljevanje kupcev podjetja.

6.3 Vpliv organizacijske strukture na razvoj kadrov in timsko delo

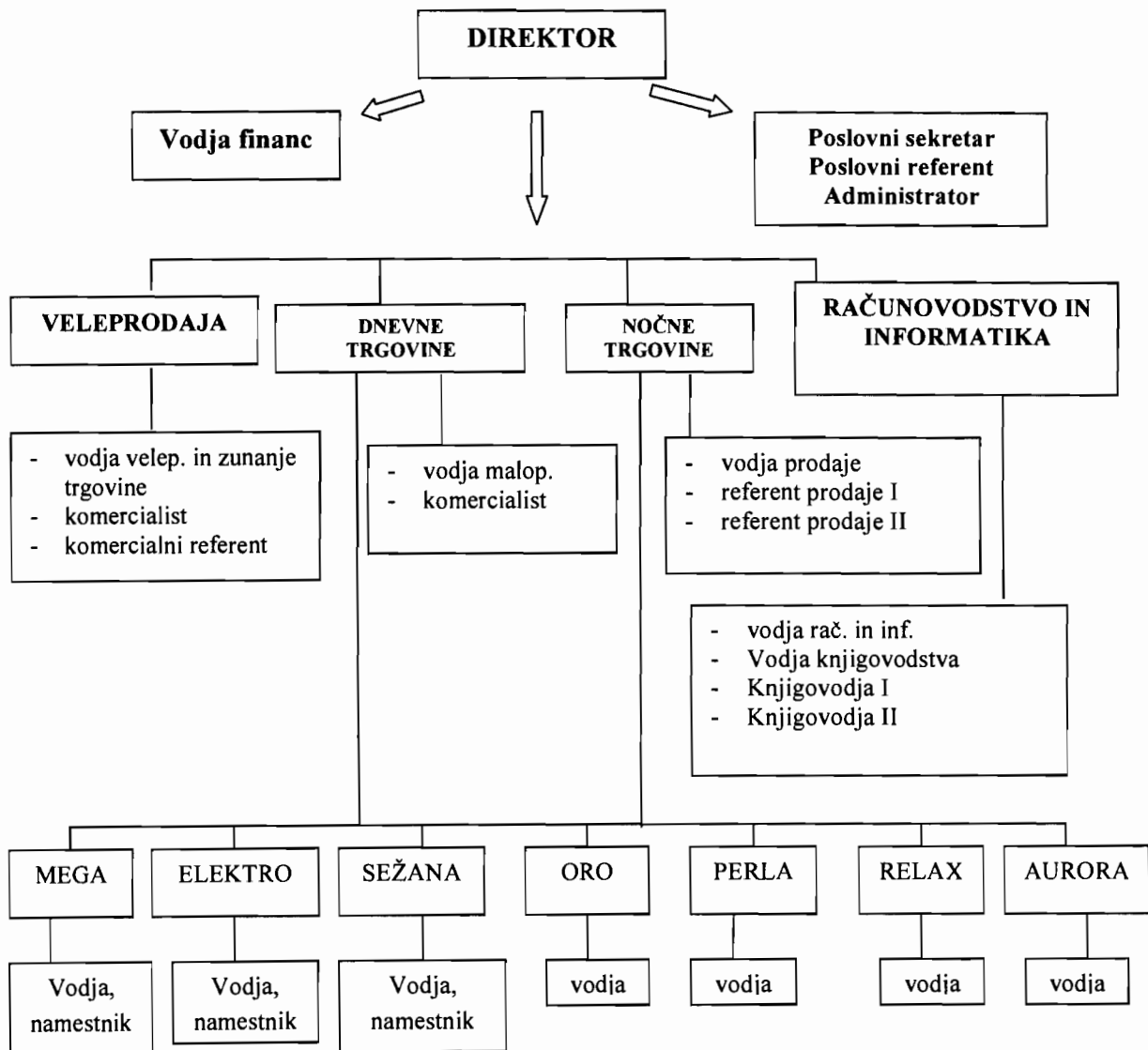
Organizacijska struktura v podjetju Daimond d. d. je prikazana na sliki 6.1.

Na vrhu strukture je direktor, ki usklajuje poslovne funkcije preko vodje financ in osebe, ki opravlja funkcije poslovnega sekretarja, referenta in administratorja hkrati ter preko štirih navedenih sektorjev. Vsak sektor ima nadalje svojega vodjo, ki usklajuje naloge podrejenih. Maloprodaja je ravno tako razdeljena na sedem poslovnih enot, od katerih ima vsaka svojega vodjo in namestnika. Odločanje je torej decentralizirano.

Mislím, da ima to pozitíven vpliv na timsko delo in razvoj kadrov, saj imajo vodje posameznih poslovnih enot nadzor nad zaposlenimi in tako tudi boljšo možnost ugotavljanja potreb po usposabljanjih, izobraževanjih in nadzoru uspešnosti dela. Zaposleni medsebojno kar dobro sodelujejo. Vsekakor pa bi moral biti večji poudarek na komunikaciji v smislu organiziranja več sestankov. Tako bi imeli zaposleni boljše pogoje za izmenjavo informacij, za podajanje lastnih mnenj in nestrinjanj ter predlogov. Morebitnemu nezadovoljstvu posameznikov pri timskem delu se je možno izogniti tudi tako, da se vodje informirajo o njihovih pričakovanjih. To bo omogočilo višjo naklonjenost in pripravljenost za sodelovanje med člani.

Ne glede na organizacijsko strukturo pa mora podjetje vsekakor zagotoviti svojim zaposlenim ustrezen razvoj ter delovne pogoje, saj to vsekakor vpliva tudi na uspeh podjetja.

Slika 6.1 Organizacijska struktura v podjetju Daimond d. d.



Vir: Pogovor z vodjo kadrovske službe

7 KADROVSKA RAZISKAVA

7.1 Splošno

V organizaciji na področju managementa kadrovskih virov redno ali občasno raziskujemo stanja in predvidevamo trende na področju načrtovanja in pridobivanja kadrov, kadrovanja, razvoja kadrov in vrednotenja uspešnosti kadrov ter njihovega motiviranja. Organizacije, ki namenjajo ustrezno pozornost managementu kadrovskih virov, občasno raziskujejo tudi področje organizacijske in delovne kulture ter kakovosti dela in življenja, zdravstvenega in delovnega varstva ter delovnih odnosov s participacijo zaposlenih in vlogo sindikatov v organizaciji.

Brez poznavanja dileme ali problema, ki je narekoval odločitev za raziskavo, vprašalnika in raziskave v celoti ni mogoče dobro načrtovati in izvesti. Med viri podatkov ločimo primarne in sekundarne vire (Možina 1998, 451–452):

- primarni vir podatkov so količinske raziskave (anketiranja) in kakovostne raziskave (različni intervjuji), pridobljeni neposredno od raziskovancev;
- sekundarni vir podatkov pa so obstoječi notranji (različne organizacijske enote v organizaciji) in zunanji viri (delovnopravna zakonodaja, šolski sistem, mreža izobraževalnih institucij, agencije za iskanje kadrov, trg iskalcev zaposlitve ipd.).

7.2 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Oblikovanje anketnega vprašalnika zahteva veliko pozornosti, saj moramo pri tem paziti, da se osredotočimo na bistvo in cilj kadrovske raziskave, izogibati se moramo preveč splošnim vprašanjem. Sestaviti moramo vprašalnik, ki je za anketirance razumljiv in ni pretežek.

Ves čas se zavedajmo, katere informacije želimo z določenim vprašanjem pridobiti in kaj želimo ugotoviti.

7.3 Cilj raziskave

Preden sem oblikovala anketni vprašalnik za anketiranje zaposlenih podjetja Daimond d. d., sem si zastavila cilje, ki so se nanašali na pridobitev zelenih podatkov. Ti so bili povezani predvsem z ugotavljanjem zadovoljstva zaposlenih z delom in razvojem v organizaciji kakor tudi z delom v timu, z medsebojnimi odnosi, ali je sistem razvoja v podjetju Daimond d. d. dovolj uspešen in ali zaposleni menijo, da imajo dovolj možnosti za samorazvoj in za uresničevanje svojih ciljev.

Prav zaradi tega sem v anketni vprašalnik vključila poleg zaprtega tipa vprašanj tudi eno vprašanje odprtega tipa, kjer so anketiranci lahko poljubno podali mnenja, pohvale in pripombe. Vzorec ankete, ki sem ga uporabila pri kadrovske raziskavi, opravljeni za obravnavano podjetje, se nahaja v prilogi diplomske naloge. Zbrane podatke sem

obdelala ročno. Rezultat raziskave je pokazal zelo zanimiv odziv zaposlenih in zelo koristne informacije za podjetje.

7.4 Analiza rezultatov

Na začetku sem analizirala splošna vprašanja anketnega vprašalnika, ki se navezujejo na izobrazbo, starost in spol.

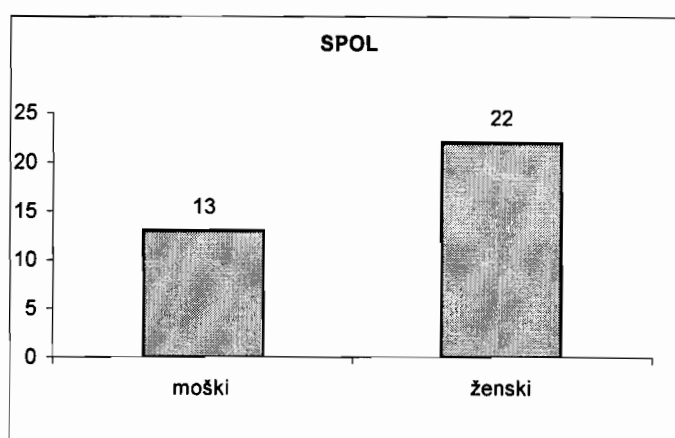
Skupaj je anketni vprašalnik pravilno rešilo 13 moških in 22 žensk, od tega je bil najmanjši delež anketirancev starih do 24 let in prav tako od 46 do 55 let. Največ anketirancev je bilo starih od 25 do 35 let, nihče od anketirancev pa ni bil star nad 55 let.

Tabela 7.1 Razdelitev anketirancev po spolu

Spol	Št. anketirancev
moški	13
ženski	22

Vir: anketa, april 2006

Slika 7.1 Razdelitev anketirancev po spolu



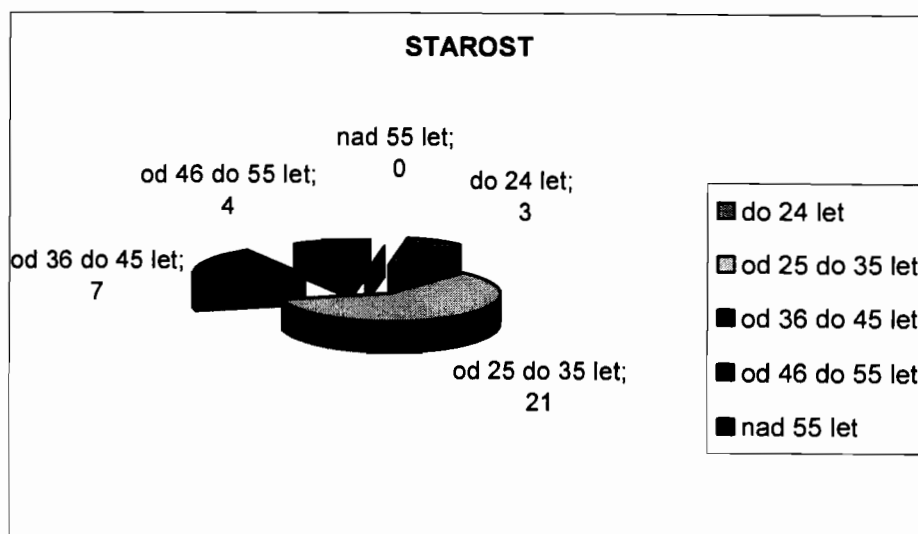
Vir: anketa, april 2006

Tabela 7.2 Razdelitev anketirancev po starosti

Starost	Št. anketirancev
do 24 let	3
od 25 do 35 let	21
od 36 do 45 let	7
od 46 do 55 let	4
nad 55 let	0

Vir: anketa, april 2006

Slika 7.2 Razdelitev anketirancev po starosti



Vir: anketa, april 2006

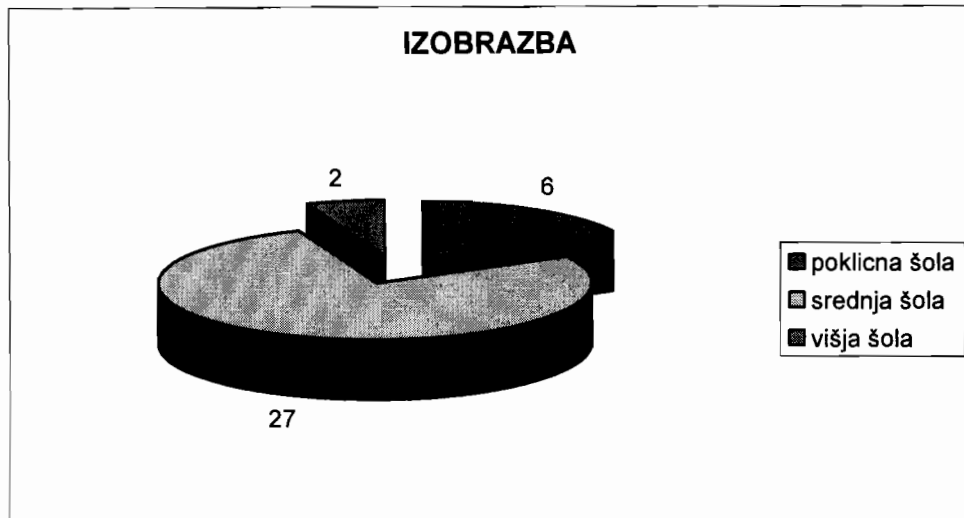
Tabela 7.3 Razdelitev anketirancev po izobrazbi

Izobrazba	Št. anketirancev
osnovna šola	0
poklicna šola	6
srednja šola	27
višja šola	24
fakulteta	0
specializacija ali magisterij	0
drugo	0

Vir: anketa, april 2006

V anketi sem postavila vprašanje, povezano z izobrazbo anketirancev. Ugotovila sem, da ima največ anketiranih oseb srednjo izobrazbo, najmanj anketiranih ima višjo izobrazbo. Nobena od oseb, ki sem jih anketirala ni imela končane samo osnovne šole, pa tudi fakultete ali specializacije ne.

Slika 7.3 Razdelitev anketirancev po izobrazbi



Vir: anketa, april 2006

Prvo specifično vprašanje se navezuje na zadovoljstvo zaposlenih z delom v podjetju Daimond d. d. Anketiranci so imeli na razpolago pet odgovorov: zelo zadovoljen, zadovoljen, ne eno ne drugo, nezadovoljen, zelo nezadovoljen.

V spodnji tabeli prikazujem število odgovorov pri posamezni trditvi.

Tabela 7.4 Zadovoljstvo zaposlenih z delom v podjetju

Zadovoljstvo	Št. anketirancev
Zelo zadovoljen	9
Zadovoljen	20
Ne eno, ne drugo	5
Nezadovoljen	0
Zelo nezadovoljen	1

Vir: anketa, april 2006

Slika 7.4 Zadovoljstvo zaposlenih z delom v podjetju



Vir: anketa, april 2006

Pri drugem vprašanju sem navedla sedem kriterijev, glede katerih so zaposleni opredelili svoje zadovoljstvo. Anketiranci so kriterije ocenjevali po zadovoljstvu od 1 do 10, pri čemer 1 označuje najmanjše zadovoljstvo, 10 pa največje.

Razvrstitev kriterijev po vrstnem redu je naslednja:

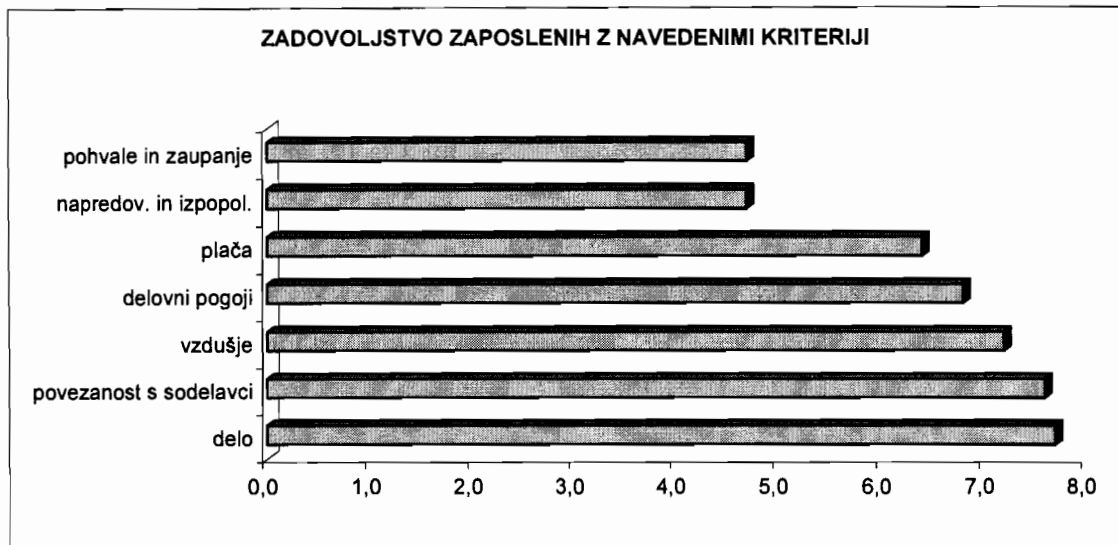
1. plača
2. samo delo
3. delovni pogoji
4. vzdušje
5. možnosti napredovanja in izpopolnjevanja
6. povezanost s sodelavci
7. pohvale in zaupanje

Tabela 7.5 Zadovoljstvo zaposlenih z navedenimi kriteriji

Kriterij	Povprečna ocena
delo	7,7
povezanost s sodelavci	7,6
vzdušje	7,2
delovni pogoji	6,8
plača	6,4
napredovanje in izpopolnjevanje	4,7
pohvale in zaupanje	4,7

Vir: anketa, april 2006

Slika 7.5 Zadovoljstvo zaposlenih z navedenimi kriteriji



Vir: anketa, april 2006

Naslednje vprašanje se je navezovalo na opredelitev razvoja zaposlenih.

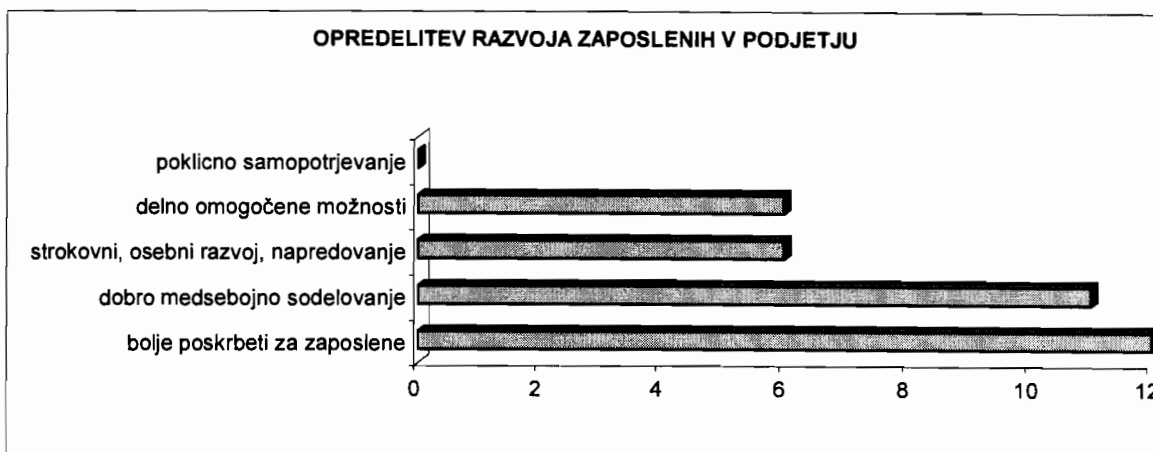
V splošnem so zaposleni mnenja, da bi moralo podjetje bolje poskrbeti za razvoj posameznika ter za to, da bi imeli zaposleni občutek pripadnosti podjetju, 11 anketirancev je obkrožilo odgovor, da podjetje omogoča dobro medsebojno sodelovanje in ustvarja za to potrebno vzdušje, enako število anketirancev je mnenja, da podjetje omogoča možnost strokovnega in osebnostnega razvoja in napredovanja posameznika ter da podjetje le delno omogoča navedene možnosti. Nihče pa ni bil mnenja, da podjetje zaposlenim omogoča možnost poklicnega samopotrjevanja.

Tabela 7.6 Opredelitev razvoja zaposlenih v podjetju

	Št. anketirancev
bolje poskrbeti za zaposlene	12
dobro medsebojno sodelovanje	11
strokovni, osebni razvoj, napredovanje	6
delno omogočene možnosti	6
poklicno samopotrjevanje	0

Vir: anketa, april 2006

Slika 7.6 Opredelitev razvoja zaposlenih v podjetju



Vir: anketa, april 2006

Četrto vprašanje vključuje mnenje zaposlenih glede možnosti za uresničevanje svojih ciljev v podjetju (boljša plača, možnost napredovanja, izpopolnjevanje ...), pri čemer so anketiranci imeli na voljo naslednje odgovore: podjetje nudi veliko možnosti za uresničevanje ciljev posameznika; podjetje le delno nudi te možnosti; podjetje bi moralo storiti veliko več na tem področju. Pri tem sem dobila naslednji rezultat:

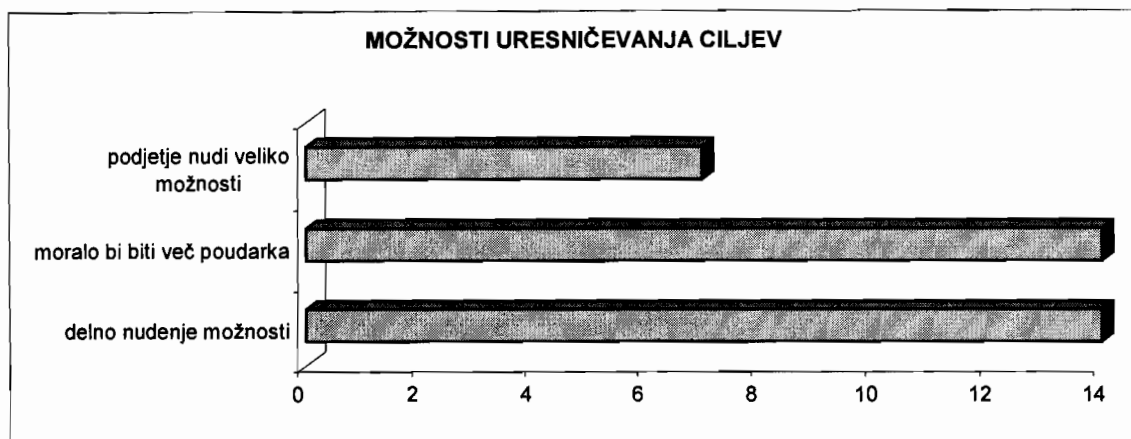
trditev, da podjetje nudi veliko možnosti za uresničevanje ciljev je potrdilo le 7 oseb, za trditev, da podjetje le delno nudi prej navedene možnosti se je odločilo 14 anketiranih oseb. Ravno tako se je 14 oseb, odločilo za odgovor, da bi podjetje moralo storiti na tem področju veliko več.

Tabela 7.7 Možnosti uresničevanja ciljev

	Št. anketirancev
delno nudenje možnosti	14
moralo bi biti več poudarka	14
podjetje nudi veliko možnosti	7

Vir: anketa, april 2006

Slika 7.7 Možnosti uresničevanja ciljev



Vir: anketa, april 2006

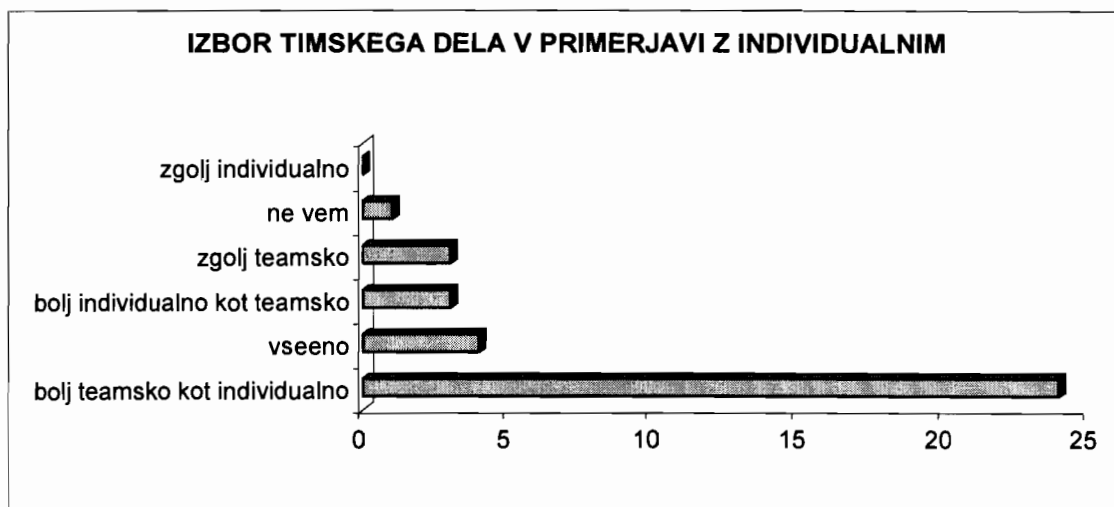
Pri petem vprašanju sem želela izvedeti, kateri način dela bi zaposleni raje izbrali. Iz njihovih odgovorov sem ugotovila naslednje: večina anketirancev je izbrala raje timsko delo kot individualno, štirim je vseeno, zgolj za timsko delo, tako kot tudi bolj za individualno delo se je odločilo enako število anketirancev, 1 se ni opredelil ne za eno ne za drugo, nihče pa ni izbral zgolj individualnega dela.

Tabela 7.8 Izbor timskega dela v primerjavi z individualnim

	Št. anketirancev
bolj timsko kot individualno	24
vseeno	4
bolj individualno kot timsko	3
zgolj timsko	3
ne vem	1
zgolj individualno	0

Vir: anketa, april 2006

Slika 7.8 Izbor timskega dela v primerjavi z individualnim



Vir: anketa, april 2006

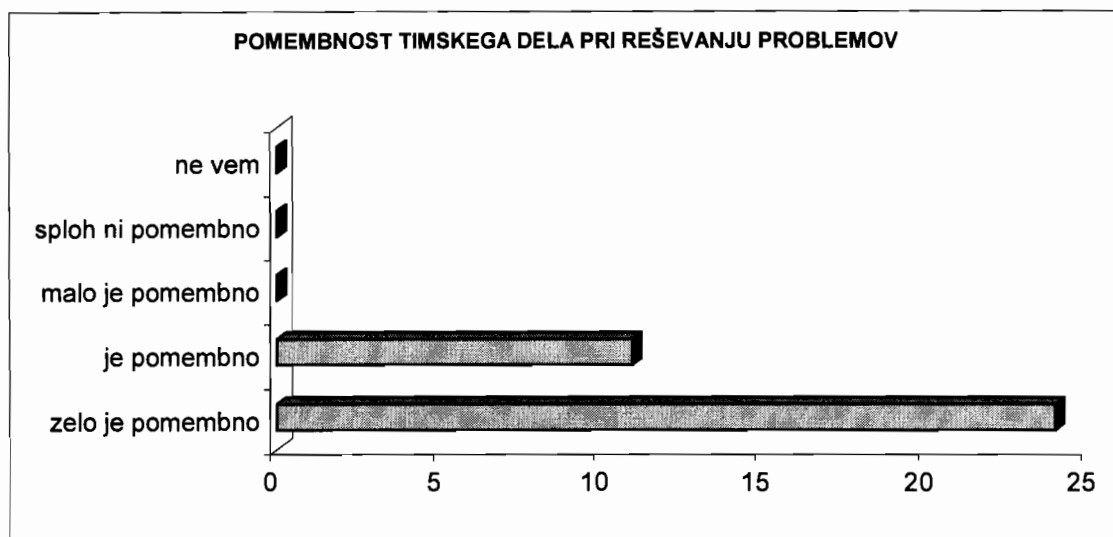
V naslednjem vprašanju sem preverjala, kako zaposleni ocenjujejo pomembnost timskega dela pri reševanju problemov. Dobila sem zelo zanimiv rezultat, saj je kar 24 anketirancev ocenilo timsko delo kot zelo pomembno pri reševanju problemov, 11 anketirancev pa ga je ocenilo kot pomembno. Nihče ni bil mnenja, da ima timsko delo majhno pomembnost oziroma da sploh ni pomembno.

Tabela 7.9 Pomembnost timskega dela pri reševanju problemov

	Št. anketirancev
zelo je pomembno	24
je pomembno	11
malo je pomembno	0
sploh ni pomembno	0
ne vem	0

Vir: anketa, april 2006

Slika 7.9 Pomembnost timskega dela pri reševanju problemov



Vir: anketa, april 2006

Pri sedmem vprašanju sem navedla nekaj trditev, ki se nanašajo na koristi timskega dela. Anketiranci so posamezno trditev ocenili z ocenami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se anketiranec nikakor ne strinja s trditvijo, 5 pa da se popolnoma strinja.

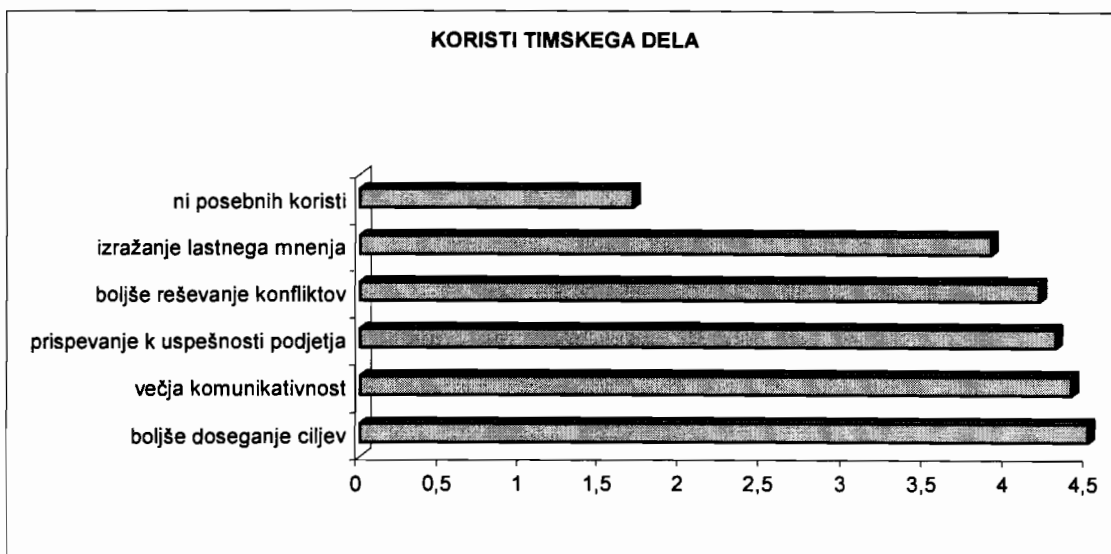
Rezultate sem analizirala s pomočjo povprečnih ocen za vsako trditev posebej, ki jih prikazujem v tabeli 7.2.

Tabela 7.10 Koristi timskega dela

Koristi timskega dela	Povp. ocena
Zaradi timskega dela postane zaposleni bolj komunikativen in lažje pokaže svoje znanje	4,4
Timsko delo pripomore, da zaposlenih ni sram izraziti lastnega mnenja	3,9
Na tak način zaposleni bolj prispevajo k uspešnosti podjetja	4,3
S timskim delom zaposleni uspešneje rešujejo medsebojne konflikte	4,2
Omogoča boljše doseganje ciljev podjetja	4,5
Ne vidim posebnih koristi, ki naj bi jih imelo timsko delo	1,7

Vir: anketa, april 2006

Slika 7.10 Koristi timskega dela



Vir: anketa, april 2006

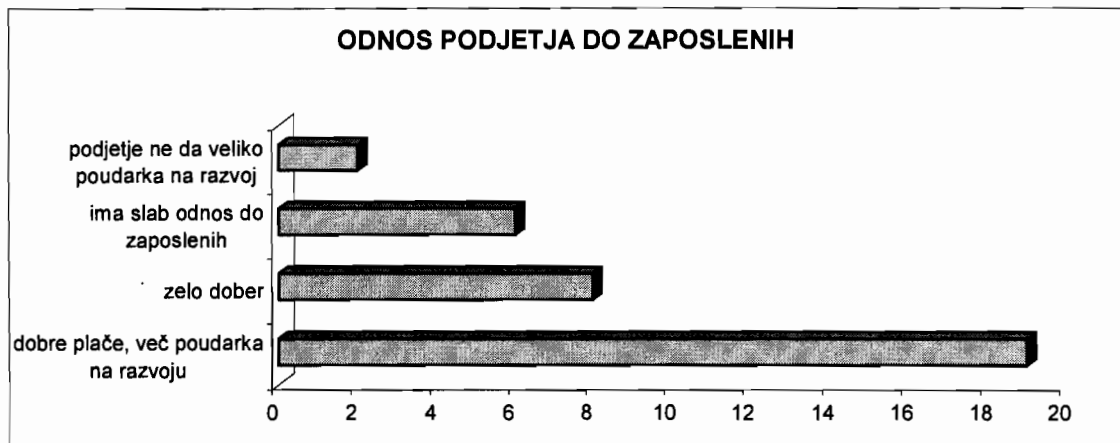
Pri osmem vprašanju sem spraševala kakšen je odnos podjetja do zaposlenih. Največ anketirancev, in sicer 19 jih meni, da podjetje sicer nudi dobre plače, več pa bi moralo biti poudarka na razvoju zaposlenega na delovnem mestu ter na možnostih osebnega razvoja posameznika; 8 anketirancev meni, da ima podjetje zelo dober odnos, da daje zelo dobre plače, da jim nudi možnosti izpopolnjevanja, dodatnega izobraževanja, napredovanja ter da jim daje občutek pripadnosti; 6 jih je mnenja, da ima podjetje slab odnos do zaposlenih; 2 anketiranca pa sta mnenja, da podjetje ne da veliko poudarka na razvoj.

Tabela 7.11 Odnos podjetja do zaposlenih

Odnos podjetja	Št. anketirancev
dobre plače, več poudarka na razvoju	19
zelo dober	8
ima slab odnos do zaposlenih	6
podjetje ne da veliko poudarka na razvoj	2

Vir: anketa, april 2006

Slika 7.11 Odnos podjetja do zaposlenih



Vir: anketa, april 2006

Na zadnje vprašanje odprtega tipa, ki se je navezovalo na predloge za omenjeno podjetje, je odgovorila le ena oseba izmed vseh anketiranih. Podala pa je naslednje pripombe:

- podjetje bi moralo zaposlenim vzbuditi občutek pripadnosti,
- tesnejše bi moralo biti sodelovanje med vodstvom in zaposlenimi, predvsem pa med direktorjem in zaposlenimi,
- poskrbeti bi morali za boljši pretok informacij,
- podjetje bi moralo bolj prisluhniti težavam in pristopiti k reševanju le-teh,
- več bi moralo biti pohval, nagrad in stimulacij za dobro delo,
- pri dobičku, ki ga v podjetju ustvarjajo vsi, bi morali biti tudi vsi udeleženi.

8 ZAKLJUČEK IN PRIPOROČILA OBRAVNAVANI ORGANIZACIJI

Na samem začetku smo spoznali bistvo razvoja kadrov in timskega dela v podjetju Daimond d. d., ki je bilo glavno izhodišče oblikovanja diplomskega dela. Sledil je opis procesov v obeh področjih. Nakazala sem, kaj podjetje poudarja, čemu namenja pozornost, pa tudi, kaj bi bilo potrebno izboljšati.

S pomočjo kadrovske raziskave sem prikazala analizo rezultatov in priporočila podjetju.

Ugotovila sem, da so zaposleni na splošno zadovoljni z delom v podjetju Daimond d. d., kljub temu pa mora le-to upoštevati tudi tiste, ki so z delom zelo nezadovoljni. Lahko bi na primer sami izvedli interno raziskavo, ali pa bi vodje z organiziranjem sestankov (pred začetkom ali po končanem delu) poskušali ugotoviti mnenja, zadovoljstvo z delom ter morebitne težave posameznikov. Glede na rezultate ankete bi podjetju svetovala, naj se vodstvo večkrat sestane z zaposlenimi (na primer vsak drugi teden, enkrat mesečno ...) ter jim posreduje vse potrebne informacije glede celotnega razvoja, saj bi tako natančno vedeli, kaj se v podjetju dogaja. Tudi sam direktor bi lahko organiziral sestanke z vsemi zaposlenimi (mogoče nekajkrat v letu), da bi na tak način z njimi vzpostavil stik in jih seznanil o vizijah in ciljnih podjetja. S tem bi zaposleni videli, da se vodstvo za njihovo delo zanima, kar bi jim dalo občutek pomembnosti in zaupanja. Omeniti velja tudi večji poudarek na nagradah in pohvalah. Kdor zelo dobro opravlja svoje delo in s svojim znanjem ter predlogi prispeva k večji uspešnosti poslovanja, bi lahko večkrat dobil stimulacijo pri plači. Včasih je podjetje zaposlenim omogočilo tudi potovanja v tujino, ki so bila namenjena tako izobraževanju, kot zabavi in druženju. Tega sedaj ne izvajajo več, mislim pa, da bi tudi to bila dobra oblika motivacije in ustvarjanja občutka pripadnosti. Zaradi velikega obsega dela podjetje ne more tako pogosto pošiljati zaposlenih na predstavitve, izpopolnjevanja, izobraževanja, ogleda sejmov (v Sloveniji in v tujini). Ena izmed rešitev bi bila ta, da bi za čas odsotnosti zaposlenega le-tega nadomeščal sodelavec, ki bi delal z deljenim delovnim časom. Prav tako pa je pomemben posameznikov poklicni napredek.

V zaključku lahko dodam, da podjetje poskuša delovati skladno z zastavljenimi cilji in strategijami za doseganje le-teh, vendar se sami zavedajo, da je določene stvari treba še dodatno izboljšati, kar se je pokazalo tudi s kadrovske raziskavo.

Aktivnosti, ki že obstajajo in prispevajo k razvoju kadrov in uspešnemu delu v timu, se lahko še izboljšajo, usposobljenost ljudi se lahko poveča. Pri vsem tem je seveda pomembno aktivno sodelovanje vseh zaposlenih v organizaciji, njihova pripravljenost za nove dosežke, motiviranost za delo in njihova ustvarjalnost. V kolikor se bo podjetje še bolj osredotočilo na zadovoljstvo in potrebe zaposlenih, bo uspešno pristopalo na trg in sledilo ter lahko celo prehitelo konkurenčna podjetja.



LITERATURA

- Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: ZRS; Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Florjančič, Jože, Janez Gabrijelčič in Stane Možina. 1984. *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože et al. 1994. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Janez Jereb. 1998. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V Stane Možina, ur. *Management kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Marko Ferjan Marko in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1999. *Kadrovska funkcija management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ivanko, Štefan. 2000. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Jereb, Janez. 1998. Izobraževanje in usposabljanje kadrov. V Stane Možina, ur. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo (Nasveti za poslovno uspešne)*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Kovač, Jure in Miran Tivadar. 1990. *Organizacija, vodenje in kadri*. Ljubljana: Samozaložba.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Enota za založništvo.
- Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Maddux, Robert B. 1992. *Oblikovanje tima*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Stane. 1992. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
- Možina, Stane, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza.
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

- Krapež, Iva. 2006. Pogovor z vodjo kadrovske službe. Šempeter pri Gorici, 30.maj.

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Izobrazba:

- osnovna šola
- poklicna šola
- srednja šola
- višja šola
- fakulteta, visoka šola
- specializacija ali magisterij
- drugo: _____

Starost:

- do 24 let
- od 25 do 35 let
- od 36 do 45 let
- od 46 do 55 let
- nad 55 let

Spol:

- moški
- ženski

1. Zanima me, kako ste na splošno zadovoljni z delom v podjetju Daimond d. d.?

Obkrožite samo eno trditev, ki izraža vaše mnenje.

- zelo zadovoljen
- zadovoljen
- ne eno, ne drugo
- nezadovoljen
- zelo nezadovoljen

2. S čim ste v podjetju najbolj, najmanj zadovoljni?

(1 = najmanj zadovoljen ... 10 = najbolj zadovoljen)

Vpišite rang k vsaki od sedmih postavk.

s plačo

s samim delom

z delovnimi pogoji

z vzdušjem

z možnostmi napredovanja in izpopolnjevanja

s povezanostjo s sodelavci

s pohvalami in zaupanjem

3. Kako bi opredelili razvoj zaposlenih v podjetju?

- razvoj omogoča zaposlenim možnost poklicnega samopotrjevanja
- omogoča možnost strokovnega in osebnostnega razvoja posameznika ter zagotavlja možnost napredovanja
- zaposlenim omogoča dobro medsebojno sodelovanje in ustvarja za to potrebno vzdušje
- le delno omogoča prej navedene možnosti
- menim, da bi morale podjetje bolj poskrbeti za razvoj posameznika ter za to, da imajo zaposleni občutek pripadnosti podjetju

4. Menite, da imate dovolj možnosti za uresničevanje svojih ciljev v podjetju (boljša plača, možnost napredovanja, izpopolnjevanje ...)?

- podjetje nudi veliko možnosti za uresničevanje ciljev posameznika
- podjetje le delno nudi te možnosti
- podjetje bi moralo storiti veliko več na tem področju

5. V primerjavi timskega dela z individualnim, katerega bi izbrali?

- zgolj individualno
- bolj individualno kot timsko
- vseeno mi, je kako delam
- bolj timsko kot individualno
- zgolj timsko
- ne vem