

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

RAZVOJ KADROV V PODJETJU

Romana Martinjak

Koper, 2008

Mentor: doc. dr. Irena Gorenak



POVZETEK

Živimo v času tehnološkega razvoja in globalizacije, podjetje svoje konkurenčne prednosti ne more več graditi na dobrih kakovostnih izdelkih in storitvah, ampak na sposobnih, motiviranih in ustreznih kadrih, ki bodo znali s svojim znanjem, sposobnostmi, izkušnjami ter iznajdljivostjo ustvarjati podjetju dodano vrednost. V podjetju se moramo hitro prilagajati različnim dejavnikom in zahtevam zunanjega okolja, kar uresničujemo s procesom stalnega razvoja kadrov v podjetju. V teoretičnem delu diplomske naloge je opredeljena vloga in pomen kadrovske dejavnosti in njenih procesov ter v nadaljevanju izpostavljen proces razvoja kadrov z ostalimi aktivnostmi. Drugi, empirični del, zajema predstavitev razvoja kadrov v izbranem podjetju, s poudarkom na izobraževalni dejavnosti, na ostalih aktivnostih razvoja kadrov in njihovem merjenju.

Ključne besede: razvoj kadrov, izobraževanje in usposabljanje, zaposleni, napredovanje in nagrajevanje.

ABSTRACT

We are living in an era of technological development and globalisation when a company can no longer build its competitive advantage just on quality product and services but rather on competent, motivated and suitable human resources who create value added for the company through their knowledge, experience and resourcefulness. A company needs to adjust rapidly to various factors and demands of the outside environment and ensures this by implementing continuous human resource development. The theoretical part of the thesis defines the role and value of the human resource department and human resource processes. The continuation of the thesis focuses on the process of developing human resources through other activities. The second, empirical part, of the thesis contains a presentation of human resource development in a chosen company, with emphasis placed on training, other HRD activities and corresponding measurements.

Key words: human resource development, education and training, employees, promotion and remuneration.

UDK: 658.3(043.2)



VSEBINA

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Uvod..... | 1 |
| 1.1 | Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča..... | 1 |
| 1.2 | Namen in cilji diplomske naloge | 2 |
| 1.3 | Predvidene metode raziskovanja pri doseganju ciljev | 3 |
| 2 | Vloga kadrovske funkcije | 5 |
| 2.1 | Vloga in pomen kadrovske dejavnosti | 5 |
| 2.2 | Kadri in vloga kadrovskih virov | 5 |
| 3 | Kadrovski proces..... | 7 |
| 3.1 | Ugotavljanje potreb po kadrih..... | 7 |
| 3.2 | Pridobivanje kadrov iz notranjih ali zunanjih virov | 8 |
| 3.3 | Objavljanje prostih delovnih mest | 9 |
| 3.4 | Izbira kandidata..... | 10 |
| 3.5 | Uvajanje kadrov na delo | 12 |
| 3.6 | Ocenjevanje delovne uspešnosti | 12 |
| 3.7 | Vertikalno in horizontalno napredovanje | 13 |
| 3.8 | Razvoj kadrov | 14 |
| 4 | Razvoj kadrov..... | 15 |
| 4.1 | Vloga in pomen razvoja kadrov | 15 |
| 4.2 | Aktivnosti razvoja kadrov..... | 15 |
| 4.2.1 | Izobraževanje in usposabljanje | 16 |
| 4.2.2 | Ostale aktivnosti razvoja kadrov | 18 |
| 4.3 | Merjenje aktivnosti razvoja kadrov | 22 |
| 5 | Razvoj kadrov v podjetju Iskra MIS..... | 25 |
| 5.1 | Predstavitev podjetja | 25 |
| 5.1.1 | Poslanstvo in vizija podjetja..... | 25 |
| 5.1.2 | Organiziranost podjetja in kadrovska struktura..... | 26 |
| 5.2 | Kadrovska funkcija v podjetju | 31 |
| 5.3 | Kadrovski proces | 32 |
| 5.4 | Razvoj kadrov v podjetju | 34 |
| 5.4.1 | Izobraževanje in usposabljanje | 34 |
| 5.4.2 | Ostale aktivnosti razvoja kadrov | 40 |
| 5.4.3 | Merjenje aktivnosti razvoja kadrov | 43 |
| 5.5 | Interpretacija dobljenih rezultatov | 44 |
| 6 | Sklep | 53 |
| | Literatura | 55 |
| | Priloge..... | 57 |



SLIKE

| | | |
|-----------|---|----|
| Slika 5.1 | Organizacijska shema podjetja Iskra MIS, d. d., v letu 2006 | 27 |
| Slika 5.2 | Povprečna ocena odgovorov, vezanih na zadovoljstvo z delom na delovnem mestu..... | 45 |
| Slika 5.3 | Povprečna ocena odgovorov, vezanih na znanje, ki se potrebuje za opravljanje dela..... | 46 |
| Slika 5.4 | Povprečna ocena odgovorov, vezanih na dodatno izobraževanje in usposabljanje v podjetju | 47 |
| Slika 5.5 | Povprečna ocena odgovorov, vezanih na udeležbo na dodatnem izobraževanju in usposabljanju..... | 48 |
| Slika 5.6 | Povprečna ocena odgovorov, vezanih na razvojni interes zaposlenih v naslednjih letih..... | 49 |
| Slika 5.7 | Povprečna ocena odgovorov, vezanih na nagrajevanje, napredovanje in vrednotenje zaposlenih v podjetju | 50 |
| Slika 5.8 | Povprečna ocena odgovorov, vezanih na kriterije nagrajevanja in napredovanja zaposlenih v podjetju | 51 |

TABELE

| | | |
|------------|---|----|
| Tabela 5.1 | Prikaz stanja zaposlenih po stopnji izobrazbe | 29 |
|------------|---|----|

KRAJŠAVE

d. d. delniška družba
R S Republika Slovenija
MIS Merilni instrumenti in stikala

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Živimo v času, ko se podjetja srečujejo z različnimi izzivi in imajo pred seboj vseskozi cilj, preživeti v tej hudi konkurenci, uspeli in še bolj rasti. Uspešnost podjetja je odvisna od pogojev, ki jih narekuje trg, od pogojev dela v organizaciji, pravilno ovrednotenih in zastavljenih ciljev, predvsem pa od uspešnega vodenja managerjev in klime v delovnem okolju. Da podjetje zagotavlja in obdrži konkurenčno prednost pred drugimi, tako na domačem kot tujem trgu, mora v prvi vrsti skrbeti za upravljanje in razvoj lastnih kadrov. Tukaj mislimo na stalen proces pravih, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. Temeljni cilj razvoja kadrov je, da zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi, izkušnjami in spretnostmi ustvarjajo podjetju dodano vrednost. Podjetje mora skrbno načrtovati izbiro ljudi za posamezna delovna mesta in stalno ugotavljati potrebe po dodatnem učenju, izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju zaposlenih. Pri tem mora upoštevati sposobnosti in interese vsakega posameznika. Prav tako mora podjetje zagotoviti potrebna finančna sredstva za izvedbo različnih aktivnosti izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, ki so nujno potrebna za razvoj kadrov v podjetju. Čeprav se vsi zavedamo, da je delo z ljudmi včasih zelo naporno, da se moraš s kadri nenehno ukvarjati, najbolj individualno, jih znati motivirati, zainteresirati za delo, si želimo, da bodo rezultati zaposlenega taki, kot jih lahko pričakujemo. Vsekakor so potrebni čas, vztrajnost, zgled, volja, dobro načrtovana pot za doseg cilja in še mnogo več. Vzporedno z navedenim pa nas na trgu obdajajo nenehne in nepredvidljive spremembe, na katere se je treba hitro odzvati in uspešno prilagoditi.

V svojem diplomskem delu sem proučila dejavnost razvoja kadrov v podjetju, v katerem sem zaposlena. V nalogi sem se osredotočila na zaposlene ter na aktivnosti, ki so z njimi povezane. Največjo pozornost sem pri tem namenila aktivnosti razvoja kadrov, saj sem prepričana, da je to najpomembnejša dolgoročna naložba vsakega podjetja in pogoj za njen razvoj.

V prvem delu diplomske naloge sem teoretično opredelila vlogo in pomen kadrovske dejavnosti v organizacijah, nadaljevala sem s predstavitvijo kadrovskega procesa: od ugotavljanja potreb po kadrih do pridobivanja, izbire, uvajanja, ocenjevanja, napredovanja zaposlenih in razvoja kadrov. V nadaljevanju sem izpostavila funkcijo razvoja kadrov in navedla vse aktivnosti, na katerih razvoj kadrov temelji. Moja spoznanja in ugotovitve izhajajo iz proučene strokovne literature različnih avtorjev.

V drugem delu sem vsa predhodno teoretično ugotovljena spoznanja analizirala na praktičnem primeru podjetja Iskra MIS, d. d. Predstavila sem podjetje, njegovo zgodovino, vizijo, poslanstvo in organiziranost ter analizirala kadrovske strukturo zaposlenih, predstavila sem kadrovske funkcije v podjetju, potek kadrovskega procesa in se osredotočila na razvoj kadrov. Poudarek je na izobraževalni dejavnosti, oblikah izobraževanja in na načinu vrednotenja le-tega. V zaključnem delu sem dodala še analizo merjenja aktivnosti razvoja kadrov z vprašalnikom, kako zaposleni oziroma ključni kadri ocenjujejo zadovoljstvo z delom, izobraževanjem, nagrajevanjem in napredovanjem v podjetju. Na osnovi ugotovljenih meritev raziskave sem pripravila predloge za izboljšave v delovanju razvoja kadrov, kar bi v prihodnosti pripomoglo k dobrim delovnim rezultatom, večji uspešnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Še posebno je tukaj pomembna sposobnost podjetja, da pritegne, razvija in zadrži ključne kadre. Med zaposlenimi bo torej treba poiskati in izkoristiti potencial vsakega posameznika, vendar na utemeljen način, le tako si lahko podjetje zagotovi pomembno konkurenčno prednost.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen diplomske naloge je bil proučiti celotni kadrovske proces v podjetju, se osredotočiti na razvoj kadrov oziroma njihove zmožnosti, tako na osnovi teoretičnih izhodišč kot tudi v empiričnem delu naloge, z raziskavo. Ugotoviti, kaj je namen kadrovske funkcije, katere aktivnosti razvoja kadrov potekajo v podjetju, katerih oblik izobraževanja in usposabljanja se udeležujejo zaposleni ter predstaviti, kako je razvito in organizirano delovanje razvoja kadrov v izbranem podjetju.

Cilji, ki sem jih predstavila v diplomski nalogi:

- Opredeliti pojem razvoja kadrov
- Ugotovi delovanje in pomen razvoja kadrov v podjetju
- Ugotoviti in vrednotiti učinkovitost izobraževanja in usposabljanja v podjetju
- Predlagati izboljšave na področju razvoja kadrov v podjetju

V diplomski nalogi sem zastavila določene hipoteze, ki jih bom z dobljenimi rezultati raziskovanja lahko potrdila ali zavrgla:

- Zaposleni v podjetju smo zadovoljni z delom in zavzeti za svoje delo.
- Zaposleni smo motivirani za sistem izobraževanja in usposabljanja.
- Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje.
- Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih.
- Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.

1.3 Predvidene metode raziskovanja pri doseganju ciljev

Uporabila sem kvantitativni pristop k raziskavi, saj gre za študijo primera. Metoda raziskovanja je študija dejanskih primerov iz obstoječe prakse, s katero želimo razumeti specifične dogodke, procese in odnose v poslovnem svetu. Izvedla sem naslednje metode zbiranja podatkov: vprašalnik in analizo dokumentov (Tratnik 2002, 40).

Vzorec je namenski (Tratnik 2002, 70):

- Vprašalnike sem razdelila približno 60, izbranim sodelavcem. Ciljna skupina so bili zaposleni, ki v podjetju veljajo za ključne kadre in so zaposleni na različnih področjih dela (proizvodnja in režija), katerih delovna mesta so različno odgovorna in vrednotena ter imajo različno stopnjo izobrazbe.
- Z vprašalnikom sem zbirala podatke, ki jih nisem našla v obstoječih virih, vprašanja so standardizirana, zaprtega tipa, z vnaprej pripravljenimi odgovori, in na koncu je sledilo vprašanje z možnostjo prostega odgovarjanja. Vse vprašalnike sem spraševalcem dostavila osebno ali po interni pošti, z uvodom, v katerem sem opisala namen raziskave in pomen vprašalnika ter določila datum vrnitve. Dobljene rezultate vprašalnika sem analizirala in podatke prenesla v obliko interpretacije, z izdelavo grafov.

V analizo dokumentacije sem zajela analizo strokovne literature, analizo zakonodaje in podzakonskih aktov, analizo poročil, analizo internih predpisov in navodil.

2 VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE

Kadrovska funkcija, če jo pogledamo skozi zgodovino, se je v različnih obdobjih zelo spreminjala in pridobivala na pomenu v vseh podjetjih. Vseskozi je na njeno uveljavljanje vplivala spremenjena vloga in pomen človeka v delovnem procesu. Človek je s svojimi znanji in sposobnostmi ter motiviranostjo postajal najpomembnejši proizvodni tvorec, ki je pripomogel k dinamičnemu gospodarskemu razvoju (Lipičnik 1999, 32).

2.1 Vloga in pomen kadrovske dejavnosti

Kadrovska dejavnost, razumljeno tudi kot kadrovska funkcija, kadrovsko področje, ima v organizaciji poslovanja enakovredno mesto med drugimi poslovnimi področji ali funkcijami. Merkač Skokova (2005, 24) ugotavlja, da je kar nekaj časa veljalo prepričanje, da je ukvarjanje s kadri formalnost in da se je potrebno ukvarjati z njimi le zaradi vodenja evidenc, pregledov in da se zadosti različnim predpisom. Ista avtorica tudi ugotavlja, da se v zadnjih dveh desetletjih povečujeta tako vloga kot pomen ukvarjanja s kadri. Kadrovska funkcija v organizacijah dobiva vse večji pomen, namenja se ji več pozornosti, časa in se od njenih rezultatov tudi več pričakuje.

Po vsebini in značaju opravil je kadrovska funkcija zelo zahtevna in raznovrstna, obsega splet medsebojno povezanih in odvisnih nalog, povezanih s kadri. Deluje na področju kadrovskih virov, načrtovanju kadrov, pridobivanju kadrov, strukture zaposlenih, sistemizacije delovnih mest, načrtovanja delovnih karier, spremljanja razvoja kadrov, medsebojnih odnosov pri delu, izobraževanja in usposabljanja ter ocenjevanja kadrov, določitev delovnega časa in njegove izgradnje, motiviranja, delitev oziroma določitev sredstev za kadre, informiranja, reševanja socialnih vprašanj, profesionalnega usmerjanja itd. (Lipičnik 1999, 33).

2.2 Kadri in vloga kadrovskih virov

Kadre predstavljajo ljudje, ki lahko sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela, so ustvarjalni pri delu, pri načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseg osebnih in delovnih ciljev v podjetjih.

V strokovni literaturi zasledimo tudi, da s kadrovskimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost, vrednote in tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost za sodelovanje in delovanje v organizacijah.

Kadrovske viri so torej najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, njihovo učinkovito upravljanje je ključ do njenega uspeha. Ustrezno ravnanje z zaposlenimi dosežemo, če so kadrovska politika in njeni ukrepi ter poslovne dejavnosti tesno povezane pri uresničevanju ciljev organizacije. To pomeni, da samega razvoja in

uspešnosti ni mogoče pojasniti samo s finančnimi in materialnimi naložbami, ampak čedalje bolj s prispevki zaposlenih. Pri pridobivanju konkurenčne prednosti organizacije imajo odločilno vlogo kakovostni kadri in njihove kompetence, kot so sposobnost, znanje, osebnostne lastnosti, razen tega pa tudi kakovost organizacije in dela, vodenja in uvajanja sprememb ter prilagajanja. V bistvu gre za povezovanja razvoja kadrovskega virov s strateškim vodenjem organizacije. (Možina idr. 2002, 7–12)

Merkač Skokova (2005) ugotavlja, da je v sedanjem času postala najpomembnejša funkcija na kadrovskega področju usposabljanje in razvoj kadrov. Sledi ji pomen motiviranja zaposlenih, nato načrtovanje kadrov in razvoj karier. Da kadri v organizaciji postanejo dejavniki konkurenčne prednosti, je treba uveljaviti novo filozofijo vodenja. Ta zahteva, da mora vodja graditi na produktivnosti, osebnih in skupnih vrednotah. Poleg tega naj bo operativen in vizionarski, naj daje zgled z dejanji, postavlja v ospredje skupino in ne sebe ter naj upošteva, da je vodenje stvar vsakogar, da to je proces, ne položaj.

3 KADROVSKI PROCES

Kadrovski proces je osnovni proces kadrovske funkcije, ki zajema celoto dogodkov in aktivnosti pri planiranju, sprejemanju, razporejanju in razvoju kadrov ter skrbi za fizične in psihične pogoje dela. S tem vstopa v vse druge procese, kot so proizvodni, finančno-komercialni, proces odločanja, pri katerih je osnovni dejavnik človek, njegova sposobnost, znanje, veščine in stopnja njegove motiviranosti in integritanosti (Florjančič in Vukovič 1998).

Kadrovski proces je kot pot, po kateri lahko organizacije dosežejo, da se aktivnosti izvajajo s pomočjo ljudi.

V nadaljevanju sem predstavila vrste aktivnosti v kadrovskem procesu, ki vodijo k ustrezni zasedbi delovnih mest v podjetjih, te so:

- Ugotavljanje potreb po kadrih
- Pridobivanje kadrov iz notranjih ali zunanjih virov
- Objavljanje prostih delovnih mest
- Izbira kandidata
- Uvajanje kadrov na delo
- Ocenjevanje delovne uspešnosti
- Vertikalno in horizontalno napredovanje
- Razvoj kadrov

3.1 Ugotavljanje potreb po kadrih

Ugotavljanje potreb po kadrih, ki je v prvi aktivnosti kadrovskega procesa, izhaja iz skupnega planiranja poslovanja. Kadre planiramo v skladu s sprejeto kadrovsko politiko s pomočjo ustreznih informacij in na podlagi analiz razvoja in poslovanja podjetja. Potrebe po kadrih nastanejo na podlagi postavljenih ciljev, strategije podjetja.

Za uspešno ugotavljanje potreb po kadrih je potrebno imeti ustrezne informacije o ekonomski uspešnosti podjetja, tehnologiji, ki je na voljo, konkurenci, zakonskih zmožnosti, trgu delovne sile. Predvsem mora imeti organizacija strategijo in vizijo njenega delovanja. Poleg naštetega je potrebno poznavanje ekonomskih planov podjetja, stanja kadrov in drugih pomembnih dejavnikov znotraj podjetja. Po pridobitvi ustreznih informacij sledi kratkoročno in dolgoročno napovedovanje in načrtovanje potreb po kadrih. (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999)

Načrtovanje potreb po kadrih je integralni del procesa načrtovanja in financiranja organizacije, pri katerem moramo upoštevati dejstvo, da so kadri na eni strani strošek, na drugi strani pa dolgoročni vložek. Ivanuša – Bezjak pravi: »Načrtovanje kadrov pomeni zagotoviti organizaciji:

- da bo na eni strani privabljala, na drugi strani pa ohranjala delavce v zadostnem številu in s primernimi človeškimi zmožnostmi, izbrani delavci pa bodo delali učinkovito ter dosegali zastavljene cilje;
- kar najbolj optimalno učinkovitost že zaposlenih delavcev;
- potrebno izobraževanje in usposabljanje delavcev ter njihov razvoj za učinkovito izvrševanje nalog in vlog v organizaciji;
- vnaprejšnjo pripravljenost na nenehne spremembe, ki nastajajo na trgu delovne sile;
- da bo lahko zadostila potrebe po kadrih iz lastnih virov;
- vsem zaposlenim enakopravno napredovanje in osebni razvoj;
- nadzor nad stroški zaposlenih in obvladovanje le-teh.« (2006, 34–65)

3.2 Pridobivanje kadrov iz notranjih ali zunanjih virov

Potreba po zaposlitvi novega delavca se najpogosteje pojavi zaradi odhoda koga izmed zaposlenih ali zaradi rasti organizacije. Pridobivanje kadrov je možno iz zunanjih in notranjih virov. Slednje je usmerjeno k delavcem, ki so že zaposleni v organizaciji in bi se želeli zaposliti na prostih delovnih mestih. To je lahko za večje organizacije najbogatejši vir kandidatov, še posebno, če jih iščemo za vodstvena delovna mesta. Čim bolj ima organizacija oblikovan interni segment trga delovne sile in čim več delovnih mest oziroma delavcev je uvrščenih nanj, tem pomembnejši so zanjo notranji kandidati.

Avtorji navajajo prednost notranjega kadrovanja:

- zaposleni vidijo, da organizacija ceni njihove sposobnosti, kar spodbuja moralno in delovno uspešnost,
- notranji kandidati so navadno bolj privrženi organizaciji in manj verjetno jo bodo zapustili,
- če gre za napredovanje, to povečuje lojalnost zaposlenih in omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodstvena mesta,
- verjetnost, da bomo dobro ocenili oziroma izbrali kandidata, je pri notranjih kandidatih večja kot pri zunanjih,
- notranji kandidati potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja kot zunanji.

Prav tako izpostavljajo tudi negativnosti notranjega kadrovanja:

- zaposleni, ki kandidirajo za prosta delovna mesta in pri tem ne uspejo, lahko postanejo nezadovoljni. Zato jih je nujno treba obvestiti o tem, zakaj niso bili izbrani in kaj morajo storiti, da bi bili v prihodnje uspešnejši;
- če organizacija nima dobro izdelanega sistema napredovanja in razvoja kadrov, se pogosto zgodi, da pri notranjem kadrovanju izberemo delavca, ki je »na

vrsti« za napredovanje, in ne delavca, ki najbolj ustreza prostemu delovnemu mestu;

- če je notranji kandidat izbran na prosto vodstveno mesto, ima lahko težave z uveljavljanjem svoje avtoritete, saj ga zlasti njegovi sodelavci še vedno obravnavajo kot člana skupine in ne kot nadrejenega;
- največji problem je vse večja zaprtost organizacije, saj doma vzgojeni kadri številnih problemov ne vidijo ali pa jih neuspešno rešujejo na ustaljene načine. Gre za pomanjkanje inovacij (Možina idr. 2002, 133–134).

Za notranje pridobivanje delavcev lahko uporabljamo objave na tablah, v okrožnicah ali v glasilih organizacije. V vsakem primeru pa mora organizacija za uspešno notranje kadrovanje imeti dobre podatke o zaposlenih, zlasti o njihovih sposobnostih, delovnih dosežkih, izobrazbi in usposabljanju, napredovanju in podobno.

Zaradi slabosti notranjega kadrovanja in pomanjkanja kandidatov v organizaciji se organizacije, ki povečujejo število zaposlenih, obračajo k zunanjim virom kadrov. Pri tem uporabljajo zelo različne metode, odvisno od delavcev, ki jih iščejo, od svoje poslovne strategije in od okolja, ki ga določa trg delovne sile.

Preden se organizacija odloči za pridobitev novega delavca, se mora zaradi ekonomskih razlogov vedno vprašati, ali je delovno mesto res potrebno ali pa bi se ga dalo kako drugače nadomestiti. Če se podjetje odloči za novega delavca iz okolja, lahko uporabi več različnih poti pri iskanju novih kadrov.

Strokovno je še posebno zahtevna metoda oglaševanja in oblikovanje oglasov, ki naj vsebujejo informacije o organizaciji, delu, lastnostih kandidata in načinu prijave. Pri prijavljanju kandidatov moramo upoštevati načelo javnosti, po katerem mora biti vsako delovno mesto dostopno vsakomur, ki izpolnjuje pogoje.

3.3 Objavljanje prostih delovnih mest

Kadre tako lahko izbiramo med zaposlenimi znotraj ali zunaj organizacije. Prvo aktivnost v okolju predstavlja informacija, da podjetje išče novega delavca. Obstaja več načinov pridobivanja kadrov:

- objava oglasa v javnih sredstvih obveščanja,
- objava prijave na Zavodu za zaposlovanje,
- vključitev v bazo agencij za kadre,
- dan odprtih vrat v organizaciji,
- udeležba na sejmih kadrovskih potencialov,
- ustna informacija (propaganda),
- razni plakati,
- ponudba počitniške prakse,

- študentje na strokovni praksi,
- tiskovna konferenca,
- izdelava lastne brošure,
- objava oglasa na internetu in drugo.

Vse opisane oblike pridobivanja morajo biti v skladu z veljavno delovnopravno zakonodajo ter vsebinsko, jezikovno, psihološko in vizualno dodelane. Zanimivost oglasa je odvisna od domiselnosti in finančnih sredstev, ki jih lahko organizacija za to nameni. V času velike brezposelnosti lahko poslovno uspešna organizacija pričakuje zelo veliko število prijav in zanimanja za prosto delovno mesto.

Pri vsem tem pa ne smemo pozabiti vloge Zavoda RS za zaposlovanje, ki je po sedaj veljavni zakonodaji institucija, kamor je treba sporočiti vsako novo potrebo po delovnem mestu s posebnim obrazcem. Tako zbrane potrebe Zavod objavlja na svojih oglasnih deskah in internetnih straneh ter drugih medijih (teleteks, dnevni in lokalni časopisi).

V postopku pridobivanja novih delavcev je treba vedeti, da obstaja »skriti« in »odkriti« trg delovne sile. Skriti trg delovne sile predstavljajo ustne informacije o povpraševanju in ponudbi dela, delovne sile in prostih delovnih mest, ki se prenašajo med sorodniki, znanci, prijatelji, sodelavci. Več kot 60 odstotkov ljudi sklene delovno razmerje na osnovi teh informacij. Odkriti trg delovne sile pa predstavljajo vse tiste oblike informacij, ki so dostopne vsem. Danes so najpogosteje objavljene informacije na spletnih straneh, predvsem zaposlitvenih portalih, v dnevnem časopisju in objave na »oglasnih deskah« atraktivnih institucij (fakultete, sorodna podjetja v povezani družbi), itd. (Ivanuša – Bezjak 2006, 68–70)

3.4 Izbira kandidata

Izbiranje kandidatov je dvosmerni proces, ki teče med organizacijo in posamezniki, pri katerih je organizacija izkazala zanimanje za zaposlitev. Ne izbira le organizacija delavcev, ampak tudi delavci organizacijo. Iščemo novega delavca, ki bo dodatno prispeval k razvoju in rasti podjetja ter kakovostno opravljal zadane naloge in s svojim delom prispeval k uspehu podjetja. Če izberemo napačnega kandidata, storimo največjo možno napako. Stroški napačne odločitve so lahko zelo visoki, ocenjeni na najmanj dve leti bruto prihodkov posamezne osebe.

Pri izbiri kandidata moramo upoštevati kriterije, ki smo jih določili v objavi prostega delovnega mesta in specifične lastnosti dela, zapisanih v opisu opravil, kot so: izobrazba in nivo strokovne usposobljenosti, delovne izkušnje, osebnostne lastnosti, razne veščine in dodatna znanja.

Izbiranje kandidata se je treba lotiti z vso resnostjo in strokovnostjo. Potek izbire je odvisen predvsem od vrste delavcev, ki jih iščemo, od števila in ustreznosti kandidatov. Vsekakor je pomembna tudi ustrezna usposobljenost kadrovskih in vodilnih delavcev. Pri tem se najpogosteje uporabljajo naslednje metode izbiranja: pisne prijave, dokazila in priporočila, obrazec za prijavo, testi, intervjuji in zdravniški pregled. Pisne prijave so lahko formalne in kratke, od kandidatov lahko zahtevamo tudi izčrpne življenjepise in programe dela. Dokazila potrjujejo predvsem kandidatovo formalno izobrazbo. Priporočila niso najzanesljivejša, lahko pa jih izboljšamo, če jih zahtevamo v obliki formularja, in od ljudi, ki kandidata zares dobro poznajo.

Vsa dokumentacija je pogoj za izvedbo postopka izbire, treba je prebrati in pregledati vse prispеле prijave in morebitne priloge (življenjepis, priporočila, spričevala). Na osnovi tega se prijave razdelijo na neustrezne, ki ne izpolnjujejo osnovnih formalnih pogojev objave in ustrezne. Med izbranimi kandidati izvedemo nadaljnjo selekcijo. Potem je treba še enkrat prebrati ustrezne prijave in se odločiti, katere kandidate bomo povabili na osebni pogovor – intervju, ki je v izbirnem postopku nenadomestljiv. Za dober intervju sta odločilna vsebinska in organizacijska priprava. Vodenje intervjuja zahteva posebno znanje in spretnosti, ki jih je mogoče pridobiti z usposabljanjem. Med pogovorom sta v ospredju pridobivanje informacij o lastnostih kandidata in dajanje informacij o delu ter delovanju organizacije in njenih delovnih procesih. O primernosti posameznega kandidata se odločamo šele potem, ko smo se pogovorili z vsemi najustreznejšimi. Poleg zaposlitvenega pogovora nekatera podjetja uporabljajo tudi teste, da se lažje odločijo o dokončni izbiri kandidata.

Želja vsake organizacije je, da izbere in dobi osebo, ki:

- je sposobna opravljati zahtevna dela v okviru njenih pričakovanj,
- se zlahka vključi v obstoječe delovno okolje,
- deluje konstruktivno in motivacijsko,
- malo govori in veliko naredi,
- se zna prilagajati nenehnim spremembam,
- ima primerne osebne lastnosti,
- vsekakor se mora zavedati, da je v organizaciji zaradi reševanja problemov, in ne, da probleme dela.

Na osnovi uporabe različnih metod in postopkov se na koncu odgovorni za kadre, v sodelovanju z področnim vodjem, odloči za novega sodelavca. Pred sprejemom v redno delovno razmerje je treba opraviti s kandidati še nekaj formalnosti. Med drugim tudi zdravniški pregled, kjer zdravnik medicine dela in športa ugotovi, ali je kandidat zdravstveno zmožen in sposoben opravljati delo, za katero je bil izbran. Če je zdravniški

pregled opravljen uspešno, se z delavcem sklene pogodba o zaposlitvi. Vse predhodno omenjeno predlaga avtor Možina s svojimi strokovnimi sodelavci (2002, 142–166).

3.5 Uvajanje kadrov na delo

V delovno razmerje smo sprejeli novega sodelavca, zato se zanj prične proces uvajanja v delo. Novosprejetega delavca podrobno seznanimo z organizacijo, njenimi pisanimi in nepisanimi pravili. Seznaniti ga je treba s socialnim delovnim okoljem, ki ga sestavljajo nadrejeni, podrejeni, neposredni sodelavci in drugi, s katerimi bo med delom prihajal v stik. V prvem mesecu po nastopu dela so priporočljivi uvajalni seminarji za novozaposlene, na katerem dobijo pomembne informacije o podjetju, njegovi organiziranosti in delovanju. Informacije o delovanju določenih služb v podjetju, o pravicah, dolžnostih in obveznostih zaposlenih, o možnostih kakršnega koli dodatnega izobraževanja ipd. V obdobju e-kadrovanja je predvsem za večja podjetja koristno, da pripravijo predstavitev v elektronski obliki. Zaposleni si lahko dokument ogledajo na spletnih straneh ali preko aplikacije v orodju za podporo skupinskemu delu ali ga dobijo na goščenki. (Možina idr. 2002, 166–167)

Trevnova (1998) v svojem delu ugotavlja, da je za uvajanje novega delavca odgovoren njegov neposredni vodja, ki poskrbi za pripravo delovnega mesta, kot je npr. računalnik, naslov elektronske pošte, telefonski priključek, vizitke ipd. Predstavi mu njegovo delovno mesto, poglobljene zadolžitve, delovne naloge, pričakovanja ter mu daje oporo, da stvari naredi drugače, boljše. Če je delovno mesto takšno, da bo sodeloval z različnimi oddelki, je koristno, da spozna ljudi, ki v njih delajo. To zagotovimo s programom kroženja, da se sodelavec spozna z vsakim oddelkom, zaposlenimi in procesi, ki jih izvajajo.

Pri uvajanju kadrov v delo gre za formalni in neformalni program, ki morata biti sistematična in morata omogočiti potrebno socializacijo novincu, prav tako pa že obstoječi skupini, da ga spozna, vključi in sprejme.

Cilj uvajanja je, da novi delavec začne, kolikor je mogoče hitro delati s polno storilnostjo in da doseže pri tem osebno zadovoljstvo. Na stopnji sprejema posameznik ni več novinec, ampak eden od polnovrednih članov organizacije. Organizacija mu to potrjuje s pozitivno oceno uspešnosti, dviganjem plače, dodeljevanjem novih nalog, uvajanjem v poslovne skrivnosti in napredovanjem. Prav tako tudi posameznik potrjuje, da je organizacijo sprejel, ker je ne zapusti, sprejema dodatne naloge, tudi take, ki se jih drugi izogibajo, in skrbi za dobre odnose s sodelavci.

3.6 Ocenjevanje delovne uspešnosti

Ocenjevanje delovne uspešnosti je pomembno, saj želimo v tej aktivnosti kadrovskega procesa ugotoviti, ali je bila naša izbira novega delavca za določeno mesto

pravilna, kakšne so slabosti in prednosti sodelavcev, kakšna je uspešnost pri opravljanju dela in kako se pri tem počutijo. Ocena delovne uspešnosti lahko predstavlja osnovo za napredovanje, smernice, koga je treba po potrebi premestiti na drugo delovno mesto in podobno. Po drugi strani pa želimo delavca na podlagi njegove uspešnosti še dodatno motivirati z nagradami.

Rezultate pridobljene v okviru sistema ocenjevanja zaposlenih kompatibilno uporabljamo v povezavi z nagrajevanjem, z izdelavo kariernih načrtov, izvedbo letnih razgovorov, sistemom napredovanja, izdelavo letnih individualnih načrtov izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja ter nenazadnje s sistemi analiziranja ustvarjanja nove vrednosti organizacije in krepitev kapitala (Mihalič 2006, 236).

Ocenjevanje delovnih dosežkov je najpogosteje organizirano tako, da jih ocenjuje neposredno nadrejeni vodja, poznane pa so še metode, kjer nadrejenega ocenjujejo podrejeni, »metoda 360 stopinj«, kjer je ocenjevanec ocenjen z vseh vidikov, ali pa metoda »timskega ocenjevanja«, ki temelji na medsebojnem ocenjevanju sodelavcev v timu.

Poznamo številne ocenjevalne tehnike, s pomočjo katerih ocenjujemo delovne dosežke. Pogosto se uporabljajo ocenjevalne lestvice, pri katerih je zaposleni ocenjen po vnaprej opredeljenih kriterijih. Delovne dosežke lahko ocenjujemo tudi z rangiranjem, vendar je ta metoda uporabna le, če zaposleni opravljajo enako delo, z metodo neposrednega primerjanja pa se osebe medsebojno primerjajo po dosežkih. Dokaj razširjena tehnika je tehnika označevalnih listov, ki temelji na spisku različnih načinov vedenja. Med najučinkovitejšimi je tudi tehnika vodenja s cilji, ki omogoča primerjanje delovnih ciljev z delovnih dosežki.

Pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih je nujna njegova povezava s spremljanjem dela podrejenih, še posebej z vidika doseganja ciljev, da ocenjevanje ne bi bilo preveč subjektivno. Napakam pri ugotavljanju delovne uspešnosti se ne moremo izogniti, lahko jih kontroliramo in omilimo (Jamšek 1998, 226–236).

3.7 Vertikalno in horizontalno napredovanje

Napredovanje mora biti pogojeno izključno z uspešnostjo in učinkovitostjo posameznika, njegovimi znanji, inovativnostjo in drugimi kompetencami, vplivom dela posameznika na ustvarjanje nove vrednosti in podobno.

Pomembno je, da so pogoji za napredovanje znani zaposlenim, zato je priporočljivo, da so objavljeni javno, kot tudi dosežki pri delu ter izpolnjevanja pogojev za napredovanje.

Vertikalno napredovanje je vezano na napredek po hierarhični lestvici organizacije navzgor na novo delovno mesto. Slednje praviloma pomeni vodenje večjega števila sodelavcev. Zaposleni dobi nov naziv. Vodenje večjega števila delavcev pomeni večjo

odgovornost in večje pristojnosti. Poleg novih zadolžitvev k vsem tem spada tudi večja plača, ki je poglavitni, vendar ne glavni vzrok napredovanja.

Horizontalno napredovanje je veliko bolj motivacijska aktivnost, saj omogoča sukcesivno rast in razvoj zaposlenega z napredovanjem, ki ga lahko glede na dosežke izvedemo pogosteje kot vertikalno napredovanje. Horizontalno napredovanje je vezano napredovanje v okviru delovnega mesta. S tovrstnim napredovanjem gre na primer za pridobitev večjih odgovornosti in pristojnosti, zahtevnejših nalog, večje plače, višjega naziva, boljših delovnih razmer in sredstev, večje pisarne, večji obseg bonitet in podobno.

3.8 Razvoj kadrov

Če v podjetju želijo, da bo razvoj kadrov učinkovit, mora biti zasnovan tako, da poleg interesov podjetja zadovoljuje tudi razvojne želje, potrebe in interese zaposlenih. S tem zagotavljajo optimalno usposobljenost in motivacijo zaposlenih za delo, kar pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja, s čimer si podjetje zagotavlja nadaljnji razvoj in obstoj. (Florjančič in Jereb 1998, 45–61)

Trevnova (1998) je prepričana, da sistem razvoja kadrov temelji predvsem na odgovornosti delavcev samih, saj morajo sodelovati pri načrtovanju svojega poklicnega razvoja. Prav tako mora biti tudi interes podjetij, da jim pri tem vsestransko pomagajo. Pomoč jim dajejo poslovodni delavci z zgledom pri delu oziroma načinom vodenja, ki vključuje nenehno skrb za razvoj, usposabljanje in tudi za napredovanje sodelavcev. Razvoj kadrov v organizaciji zajema sistematičen pristop k razvoju karier, ustvarja možnosti za napredovanje posameznikov, stremi k stalnemu usposabljanju in izobraževanju, k privajanju kadrov na nov način dela ter ima sposobnosti hitrega odzivanja na spremembe.

4 RAZVOJ KADROV

4.1 Vloga in pomen razvoja kadrov

Razvoj kadrov Možina in drugi (2002, 56) pojmujejo kot: »sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadziranja 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, premeščanja, napredovanja in izobraževanja ter usposabljanja kadrov.

Razvoj in uspešnost organizacije sta dolgoročno odvisna od celovite poslovne strategije, v okviru katere ima razvojna strategija kadrov poseben pomen.

Pod pojmom razvojna strategija kadrov razumemo predvsem identifikacijo in razvoj (rast, povečanje) tistih srednjeročno in dolgoročno potrebnih sposobnosti (znanja, veščin, vrednot) in izkustvenih zmožnosti zaposlenih, ki so nujen pogoj za doseganje strateških ciljev organizacije.

Možina idr. (2002, 63) so v svojem delu zapisali: »z vidika podjetja je razvoj kadrov pomemben predvsem zaradi:

- večje storilnosti (več izdelkov ali storitev, krajši časi izdelave),
- boljše kakovosti izdelkov ali storitev (večje povpraševanje, manj pritožb),
- večje prilagojenosti delavcev delu (manj absentizma in fluktuacije, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšanje).

Z vidika zaposlenih pa:

- zagotavlja možnosti za strokovni in delovni in osebnostni razvoj,
- zagotavljanja možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti,
- povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti,
- povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti,
- povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.«

4.2 Aktivnosti razvoja kadrov

Podjetja uporabljajo različne pristope za razvijanje kadrov oziroma zmožnosti svojih zaposlenih, ki skupaj dajejo učinkovite rezultate in s tem vplivajo na povečanje uspešnosti tako posameznika kot podjetja. Te aktivnosti so: izobraževanje in usposabljanje, redni letni razgovor, mentorstvo, trenerstvo, rotacije oziroma premeščanje in preoblikovanje dela, ocenjevanje delovne uspešnosti, napredovanje in

podobno. Vse aktivnosti razvoja kadrov so med seboj povezane in se prepletajo, nekatere bom v nadaljevanju tudi predstavila. Kot prvo pa navajam izobraževanje, v okviru katerega bom opredelila še usposabljanje. Potem pa sledijo ostale aktivnosti, ki sem jih opredelila v okviru štirih sklopov:

- redni letni razgovor, kamor sodi še ocenjevanje delovne uspešnosti in napredovanje,
- mentorstvo, kjer bom omenila še trenerstvo,
- rotacija oziroma premeščanje in preoblikovanje dela in
- ostale sodobne aktivnosti razvoja kadrov.

4.2.1 Izobraževanje in usposabljanje

Bernardin (2003, 164–165) je v svojem delu napisal, da je izobraževanje usmerjeno na dolgi rok in se osredotoča na aktivnosti, ki pomagajo zaposlenim rasti. Izobraževanje se obravnava kot širši, nadrejeni pojem in obsega tudi usposabljanje. Usposabljanje razumemo kot tisti del izobraževalnega procesa, ki se osredotoča na sedanjost in ga lahko opredelimo kot poskus zapolnitve določene vrzeli pri trenutnem delu. To ponavadi pomeni spremembe v specifičnem znanju, spretnosti, vedenju. Usmerjeno naj bi bilo tako, da zadovoljuje tako cilje podjetja kot vsakega posameznika.

Izobraževanje in usposabljanje v organizaciji je proces, s katerim organizacija spoznava procese in stanja v okolju ter se jim prilagaja. Okolje je vse bolj turbolentno, zato se mora organizacija velikokrat odzvati zelo hitro. Uspešnejša je tista organizacija, ki se uči hitreje, zato je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih vitalni sestavni del učeče se organizacije, ki vlaga v razvoj kadrov, tako ugotavlja avtorica Merkač Skok (2005, 193).

V podjetju moramo za uspešen razvoj kadrov imeti organiziran izobraževalni sistem, ki zajema naslednje stopnje izobraževalne dejavnosti (Jereb 1998, 198):

- raziskovanje izobraževalnih potreb,
- načrtovanje izobraževanja,
- programiranje izobraževanja,
- organizacija izvedbe izobraževanja,
- spremljanje in vrednotenje rezultatov izobraževanja.

Raziskovanje izobraževalnih potreb. Preden začnemo v podjetju ugotavljati izobraževalne potrebe, moramo preveriti, ali te res obstajajo, kajti vseh nastalih problemov ni mogoče odpravljati z izobraževanjem. Je temeljna stopnja v izobraževalnem procesu, saj v podjetju razmejimo probleme, ki jih je mogoče urediti z izobraževanjem, od tistih, pri katerih izobraževanje ni potrebno (Stanley 1987, 16–24).

Načrtovanje izobraževalnih potreb. Ko v podjetju spoznamo potrebe po izobraževanju, lahko pričnemo z načrtovanjem izobraževanja. Odločamo se za določene vrste izobraževanja, za njihov obseg, za število udeležencev, za časovne determinante, za nosilce posameznih dejavnosti in potrebna finančna sredstva. Plan izobraževanja se oblikuje tako, da se vsak program sestavi neodvisno od drugih. Čas izvedbe posameznih programov je različen, odvisen je predvsem od vsebine, ki je predmet obravnavanja v določenem programu (Treven 1998, 211).

Programiranje izobraževanja. Na podlagi ugotovljenih izobraževalnih potreb, ki so začrtane v planu izobraževanja, s programiranjem izobraževanja v podjetju oblikujemo vsebino določenih internih izobraževalnih programov. Internega izobraževanja se poslužujemo takrat, ko ne moremo zadovoljiti izobraževalnih potreb v sodelovanju z zunanjimi ponudniki. Kadar podjetje samo izvaja izobraževalne programe (predvsem so to različne oblike usposabljanja), govorimo o internih izobraževalnih programih.

Jereb (1998, 203–204) je stopnje programiranja izobraževanja razdelil na:

- izdelavo načrta programa, v katerem opredelimo osnovna področja izobraževanja,
- podrobno razčlenitev posameznih področij na tematske celote in osnovne teme, ki jih razporejamo v njihovi logični povezanosti,
- ugotavljamo in razporejamo vsebine v okviru določene teme ali vaje, ki je del programa.

Zgoraj navedeno avtor potrjuje s trditvijo, da vsebino programov opredelimo neposredno iz opisa opravil, kar je značilno za programiranje izobraževanja in usposabljanja na delu. Interni izobraževalni programi pa so običajno številni in raznovrstni, po vsebini in namenu.

Spremljanje in vrednotenje izobraževanja. Spremljanje in vrednotenje izobraževanja ima poseben pomen, saj ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene izobraževalne cilje in pokrili ugotovljene izobraževalne potrebe. Vrednotenje izobraževanja je proces, prisoten v vseh stopnjah izobraževalnega cikla.

Vrednotenje rezultatov izobraževanja delimo na notranje in zunanje vrednotenje izobraževanja (Jereb 1998, 204–207).

Noe (2002, 180) v svoji knjigi navaja, da je za ugotavljanje in vrednotenje rezultatov izobraževanja pomembno:

- da ugotovimo prednosti in slabosti posameznih izobraževalnih programov; pri tem je treba ugotoviti, ali posamezni program zadovoljuje cilje in pričakovanja zaposlenih, ki so vanj vključeni;

- da ugotovimo, kateri zaposleni so s posameznim programom največ in kateri najmanj pridobili;
- da zberemo podatke od udeležencev programa o konkretnem programu; ali bi ga priporočili tudi drugim in zakaj, kaj so se s programom naučili in kako so z njim zadovoljni;
- da opredelimo stroške in koristi posameznega programa;
- da se primerjajo ti stroški in koristi različnih izobraževalnih programov in se na podlagi te primerjave izbere najboljši izobraževalni program ter najučinkovitejša oblika in metoda izobraževanja.

Pomembno vlogo pri izobraževanju zaposlenega ima tudi kadrovska služba, ki je poleg njegovega nadrejenega najbolj seznanjena s tem, kakšno izobrazbo in delovne izkušnje zaposleni že ima in kakšno dodatno izobraževanje in usposabljanje potrebuje, glede na delovno mesto, ki ga zaseda. Pri tem ne gre pozabiti na aktivno sodelovanje zaposlenega, njegovo pripravljenost za dosežke, motiviranost in ustvarjalnost. Upoštevani morajo biti motivi, interesi ter potrebe posameznega zaposlenega.

Za tistega, ki se izobražuje in usposablja pa je pomembno, da snov dojema kar najlažje, za to pa so potrebne različne oblike in metode izobraževanja. Izobraževalne oblike je potrebno razlikovati od metod. Oblika izobraževanja in usposabljanja pomeni predvsem temeljni organizacijski okvir izobraževalnega procesa, v katerem se za dosego izobraževalnih ciljev uporabljajo različne metode. Vse oblike in metode izobraževanja in usposabljanja niso zmeraj primerne za vse situacije, izbrane pa morajo biti tako, da so prilagojene potrebam in željam posameznih skupin (Jereb 1998, 204–207).

Poznamo različne oblike izobraževanja, kot so:

- funkcionalno izobraževanje (zunanje, notranje),
- izredni študij,
- štipendiranje,
- pripravništvo,
- proizvodno delo, delovna in strokovna praksa.

4.2.2 Ostale aktivnosti razvoja kadrov

Ostale aktivnosti razvoja kadrov, s pomočjo katerih podjetja razvijajo zmožnosti svojih zaposlenih, so: redni letni razgovor, ocenjevanje delovne uspešnosti, napredovanje, mentorstvo, trenerstvo, rotacija, premeščanje, preoblikovanje dela in druge sodobne oblike razvoja kadrov.

Redni letni razgovor je sistematično usmerjenje zaposlenih k želeni delovni uspešnosti z natančnim definiranjem ciljev in prepoznavanjem ter razvijanjem njihovih

zmožnosti oziroma kompetenc. Letni razgovor ima določene pozitivne učinke na razvoj kadrov in ga uvrščamo med glavno orodje razvoja kadrov (Majcen 2004, 36–41).

Učinkovit redni letni razgovor ni samo enkratni sestanek vodje z zaposlenim, ampak je proces, ki traja vse leto in ga lahko opišemo v štirih fazah.

Prva faza je *planiranje*, ki se prične s pogovorom med vodjo in zaposlenim o načrtih za prihodnje leto. Pogovorita se o vlogi zaposlenega, njegovih ključnih nalogah, ciljnih, predstavljeni moramo biti kot izzivi, ki so jasno opredeljeni in merljivi, o tem kaj se od njega v prihodnosti pričakuje in kakšne so možnosti za njegov delovni ter osebni razvoj. V okviru slednjega poudarjata načrtovanje zmožnosti (pogovorita se o željah glede izobraževanja in usposabljanja ter načrtujeta spremembo navad in načinov dela), načrtovanje napredovanja in kariera.

Naslednja faza je *uresničevanja* tega, kar sta se dogovorila. Zaposleni mora uresničiti zastavljene cilje, ki so skladni s cilji organizacije, prositi za nasvete, če česa ne ve, zbirati in deliti informacije, vodja pa mora poskrbeti za ustrezno motivacijo ter biti pripravljen pomagati reševati morebitne probleme.

Tretja faza učinkovitega rednega letnega razgovora je *ocenjevanje*. Vodja oceni, ali so bili doseženi cilji na podlagi meril, ki so bila v prvi fazi natančno opredeljena (Grote 2002, 1–111).

Ocenjevanje delovne uspešnosti ocenjuje vodja, pri tem lahko uporablja različne ocenjevalne tehnike, s pomočjo katerih ocenjuje delovne dosežke. Pogosto se uporabljajo ocenjevalne lestvice, pri katerih je zaposleni ocenjen po vnaprej opredeljenih kriterijih. Glavni namen ugotavljanja delavčeve uspešnosti je torej ugotoviti, kakšni rezultati so bili doseženi pri delu, ter zagotoviti povratno informacijo o izvajanju dela. S to povratno informacijo želi vodja vplivati na vedenje zaposlenega in ga s tem motivirati k boljšim prihodnjim delovnim rezultatom. Rezultati ugotovljene uspešnosti se lahko uporabijo v različne namene, npr. koga je treba premestiti na drugo delovno mesto, kdo naj dobi višjo plačo, kdo napreduje ipd. Vse možnosti za napredovanje, ki jih zaposlenim zagotavlja tudi to orodje za razvoj kadrov, so tesno povezane z individualnimi potrebami in interesi zaposlenih (Jamšek 1998, 215–237).

V zadnji fazi sledi *poročanje*, kjer se vodja in zaposleni pogovorita o doseženem, pregleda se celotno delo v preteklem letu, zaposleni pa dobi povratne informacije in spodbude za izvajanje sprotnih nalog. Po tem pregledu dela v preteklem letu vodja in zaposleni ponovno planirata delo za prihodnje leto in se s tem proces prične znova (Grote 2002, 1–111).

Enkrat na dve leti pa je priporočljivo, da se ugotovi, kako so zaposleni in vodje z rednimi letnimi razgovori, kot orodjem razvoja kadrov, zadovoljni, zato v kadrovski

funkciji podjetja spremljajo in merijo zadovoljstvo z njimi ter njihovo učinkovitost. Kazalniki, ki jih pri tem spremljajo, so npr: koristnost rednih letnih razgovorov, delež vodij, ki je redni razgovor izvedlo, delež ciljev, ki so bili doseženi, zadovoljstvo z delom, izobraževanjem, nagrajevanjem in napredovanjem zaposlenih.

»Redni letni razgovori imajo več ciljev, njihov namen pa je lahko vsestranski:

- z rednimi letnimi razgovori naj bi vsem zaposlenim omogočili, da še izboljšajo delovno uspešnost;
- da vodje bolje spoznajo svoje sodelavce, zaradi česar jih potem lažje vodijo in usmerjajo;
- omogoča lažje in boljše izvajanje kadrovske politike. So osnova za pridobivanje dodatnih podatkov o interesnih področjih zaposlenih, pripravljenost za izobraževanje in usposabljanje, za osebni razvoj, za organizacijske spremembe in napredovanje. Zbrani podatki prispevajo tudi h kakovosti iskanja ključnih kadrov in k uresničevanju modela napredovanja;
- koristi organizacije, saj pričakuje, da se bo z njihovo izvedbo nenehno izboljševala kakovost dela zaposlenih in se dvignila raven komuniciranja, izboljšali se bodo medsebojni odnosi ter lojalnost zaposlenih, povečalo naj bi se njihovo zadovoljstvo«, tako navaja avtorica Majcen (2001, 54–55).

Mentorstvo in trenerstvo. Mentor je oseba, izkušen zaposleni, ki mora imeti posebne vrste znanja za izvajanje mentorskega dela in si mora za mentorstvo vzeti čas. Manj izkušenemu posreduje svoje znanje, veščine in izkušnje. Pomen mentorstva je veliko širši kot le pomoč novo sprejetim delavcem, saj ga je treba razumeti kot nujen proces, ne le za začetno uvajanje v delo vseh, ki še nimajo delovnih izkušenj, ampak tudi kot nujen prilagoditveni proces za vse, ki zamenjajo delovno mesto v podjetju. Mentor mora zaposlenemu dajati podporo pri delu s svetovanjem, učenjem, usposabljanjem, poskuša ga pravilno usmerjati k zastavljenim ciljem, biti vzgled in znati poslušati.

Vendar pa nima odgovornosti samo mentor, tudi novinec mora prevzeti odgovornost za lastni razvoj, mora biti odprt in iskren do svojih potreb in občutkov, biti pripravljen za učenje in razumeti protokol mentorskega dela. Jasno mora opredeljevati lastne probleme in njihove možne rešitve ter aktivno iskati izzivalne naloge, znanje in nove izkušnje (Lukas 2006, 27).

Ožji vidik mentorstva je trenerstvo, ki se pogosto zamenjuje z mentorstvom. Trener nadgrajuje naučeno oziroma temeljno znanje ter veščine z uvajanjem zahtevnejših podatkov in izkušenj, hkrati pa spodbuja zaposlenega, da eksperimentira in daje povratne informacije o učenju. Trener torej priskrbi dodatne naloge, s katerimi

zaposlenemu pomaga oziroma ga »strenira«, da delo opravlja učinkoviteje (Zidar Gale 2006, 48).

Rotacije, premeščanje, preoblikovanje dela. Rotacija zaposlenih oziroma metoda menjavanje dela je tesno povezana z ostalimi aktivnosti razvoja kadrov. Usposabljanje temelji na sistematičnem rotiranju zaposlenih med posameznimi timi in delovnimi mesti ter načrtnem učenju različnih veščin in drugih kompetenc. Njena glavna značilnost je, da se udeleženec določen čas izmenično usposablja na različnih delovnih mestih v podjetju in ga največkrat uporabljamo pri razvoju bodočih vodilnih ter vodstvenih delavcih. Ti kadri v največji meri potrebujejo široka znanja z vseh področij poslovanja in morajo sodelovati v timih, v katerih lahko vsak član glede na znanje zamenja drugega člana. Rotacijsko učenje se izjemno dobro izkaže pri razporejanju pravih delavcev na najustreznejša delovna mesta, saj se ob izvajanju tovrstnega izobraževanja in usposabljanja pogosto izkaže, da posameznik dosega bistveno večjo uspešnost na drugem delovnem mestu.

Z rotacijo oziroma premeščanjem se zaposleni usposobijo za opravljanje drugačnih oblik dela. To se povezuje tudi z mentorstvom, ko novince usmerjamo in jim pomagamo pri opravljanju novih oblik dela. V ta sklop uvrščamo tudi redne letne razgovore, kjer se vodja in zaposleni o teh možnostih razvoja pogovorita in nato ocenita, ali je opravljanje drugačnih oblik dela potrebno. Vse to je tesno povezano z napredovanjem, kajti z vsemi omenjenimi aktivnostmi si zaposleni pridobi dodatna znanja ter delovne izkušnje, ki so lahko osnova za napredovanje. Napredovanje pa sproži nove potrebe po izobraževanju in usposabljanju, s čimer se razvoj zaposlenih nadaljuje (Mihalič 2006, 191).

V nadaljevanju je o *sodobnih oblikah razvoja kadrov* avtorica Mihalič (2006) v svojem delu napisala, da ljudje živimo v hitro razvijajočem svetu, ki nas z razvojem novih tehnologij in z ogromno količino informacij sili k temu, da moramo slediti in stalno stremeti k pridobivanju novih znanj za nadaljnji razvoj. Spremembe se dogajajo vsepovsod in iz tega procesa izobraževanje kadrov prav gotovo ni izvzeto. Organizacije se prilagajajo sodobnemu poslovanju tako, da uporabljajo nekatere nove načine pridobivanja znanj. V okviru najsodobnejših in vedno bolj popularnejših načinov izobraževanja in usposabljanja za razvoj kadrov je posebej izpostavila naslednje aktivnosti:

- *Simulacijsko izobraževanje* temelji na pridobivanju znanj na osnovi simuliranja različnih realnih situacij pri opravljanju del in nalog. Najpogosteje ga uporabljamo za trening zaposlenih v primerih odzivanja na spremembe, pravičnega ukrepanja v različnih kriznih situacijah, optimalnega odločanja ob simulaciji različnih pogojev dela in podobno.

- *E-izobraževanje* postaja najhitrejši način učenja, ki ga lahko izvajamo brez kakršnih časovnih ali lokalnih omejitev. E-učenje nam s pomočjo virtualnih učilnic in virtualnih trenerjev ter drugih tehnoloških rešitev omogoča neslutene možnosti študija na vseh nivojih.
- *Ekstremno usposabljanje* je bolj pogost pojav v tujini, vendar si utira pot tudi v Sloveniji. Gre predvsem za usposabljanje v naravi v ekstremnih razmerah, v katerih se zaposleni učijo timskega dela, načrtovanja, organiziranja, vodenja, nadzorovanja in podobno. Ekstremne oblike uporabljajo tudi ob izbiri novih sodelavcev in ob selekciji kadrov za naslednike ter napredovanje. S tem se testira njihovo vedenje v težjih razmerah.

4.3 Merjenje aktivnosti razvoja kadrov

Vlaganja v zaposlene so dolgoročne naložbe, in ne zgolj stroški, zato je potrebno prikazu koristi tovrstnih vlaganj nameniti več pozornosti. V praksi se je žal izkazalo, da to ni tako. Podjetja namenjajo premalo časa in energije merjenju uspešnosti izvajanja aktivnosti na področju razvoja kadrov oziroma razvoja človeškega kapitala.

Merjenju aktivnosti razvoja kadrov je namenjen izbor kadrovskih kazalnikov, ki naj izhaja iz strateških poslovnih in kadrovskih ciljev, ki si jih podjetje postavlja, iz specifičnosti poslovanja, panoge, strategije ipd. Tem ciljem morajo biti prilagojeni kazalniki za merjenje uspešnosti. S tako izbranimi kazalniki kadrovski manager zagotovi vodstvu podjetja pravočasne in kakovostne informacije o uspešnosti razvoja kadrov (Vild 2005, 61).

Od avtorja Možine idr. (2002, 25) navajam sprejemljivih deset načinov merjenja aktivnosti razvoja kadrov, ki bi vodstvu na podlagi obdelanih meritev ponudile kakovostne informacije o uspešnosti razvoja kadrov v podjetju:

- *Analiza stroškov in koristi*: primerjava stroškov programov in služb za ravnanje kadrovskim virom s koristmi, ki jih prispevajo.
- *Cilji*: določijo se značilni cilji in oceni se uspešnost njihovega doseganja.
- *K napredku usmerjen pristop*: ocena učinkovitosti notranjega delovanja funkcije ravnanja kadrovskih virov v primerjavi z osnovnimi oziroma izhodiščnimi podatki.
- *Analiza vzdušja*: merjenje splošnega zadovoljstva, predanosti in drugih spremenljivk z vprašalniki, ki ocenjujejo razpoloženje zaposlenih.
- *Spremljanja stroškov za ravnanje s kadrovskimi viri*: npr. stroški izobraževanja, nagrad, ipd. v primerjavi z notranjimi in zunanji dejavniki, kot so celotni stroški, stroški dela ali dohodek od prodaje.

- *Uporaba računovodskih metod pri ravnanju s kadrovskimi viri:* prenos uporabe računovodskih načel na področje ravnanja s kadrovskimi viri, vključno z upoštevanjem človeških zmožnosti.
- *Na ugledu temelječ pristop:* povratne informacije od uporabnikov, ki se presodijo na podlagi določenih primerjav.
- *Merila uspešnosti:* povezovanje ključnih meril ravnanja s kadrovskimi viri z organizacijsko uspešnostjo, skupno s storilnostjo in kakovostjo.
- *Indeks učinkovitosti:* en sam sestavljen indeks učinkovitosti za funkcijo ravnanj s kadrovskimi viri.



5 RAZVOJ KADROV V PODJETJU ISKRA MIS

5.1 Predstavitev podjetja

Iskra MIS, d. d., je po imenu novo podjetje, ki je nastalo leta 2005 z združitvijo Iskre Instrumentov, d. d., in Iskre Stikal, d. d., dveh podjetij z dolgoletno tradicijo pri izdelavi kakovostne nizkonapetostne stikalne tehnike in električnih merilnih instrumentov. Vsako od teh podjetij ima skoraj 60 let izkušenj pri razvijanju, izdelavi in trženju stikalnih naprav in merilnih instrumentov. Podjetje ima trenutno 498 zaposlenih, dva proizvodna obrata, ki sta razdeljena v dve skupini izdelkov, to so električni merilni instrumenti, ki jih izdelujemo na lokaciji Otoče, in nizkonapetostna stikalna tehnika, ki se izdeluje na sedežu podjetja, v Kranju. Naše prednosti so: tradicija, kakovost izdelkov, zaupanje kupcev, specifična znanja, visoka tehnološka raven izdelkov in ugled blagovne znamke Iskra.

Iskra MIS, d. d., je delniška družba in je odvisna družba družbe Iskra d. d., Ljubljana, ki je 31. 12. 2006 imela 94,14-odstotni lastniški delež.

Razvijamo lastno programsko opremo za merilne centre, merilne pretvornike, sinhronoskope, merilnike energije in merilnike moči in merilnike faktorja moči. Imamo lastno tehnologijo za tiskanje skal s številčnico analognih instrumentov, certificiran laboratorij za kalibriranje instrumentov ter ustrezno opremo za opremljanje in kontrolo tiskanih vezij. Opravljamo dela na področju stikalne in merilnoregulacijske tehnike v klasični ali računalniški procesnoregulacijski tehniki.

Naši proizvodi se uporabljajo v stikalnih omarah, pri nadzoru generatorjev, na ladjah, v proizvodnih obratih, mešalcih betona, v industrijskih šivalnih strojih, v žagah, v lesno-obdelovalnih strojih, v kovinsko-predelovalnih strojih, v kompresorjih itd. Uporabni so tudi v izobraževalne namene, npr. naš didaktični program merilnih instrumentov, ter v elektrotehniških projektih pri izgradnji poslovnih prostorov, trgovin, bolnišnic, v toplotnih črpalkah, pri klimatizaciji in v druge namene.

5.1.1 Poslanstvo in vizija podjetja

Poslanstvo. Proizvajamo izdelke, ponujamo storitve in razvijamo inovativne systemske rešitve, ki zagotavljajo učinkovito, do okolja prijazno in varčno upravljanje z energijo na področjih nizkonapetostne stikalne tehnike, električnih merilnih instrumentov, nadzora in diagnostike elektromotorjev ter prenapetostnih zaščit.

Vizija. V bližnji prihodnosti želimo postati referenčni ponudnik sistemskih rešitev za upravljanje z energijo na nizkonapetostnem področju. Z obstoječo programsko usmeritvijo želimo razširiti in preseči svetovno uveljavljenost podjetja na področju razvoja, proizvodnje in prodaje električnih in elektronskih merilnih instrumentov ter stikal. Pri doseganju ciljev dajemo velik pomen zaposlenim, njihovem usposabljanju

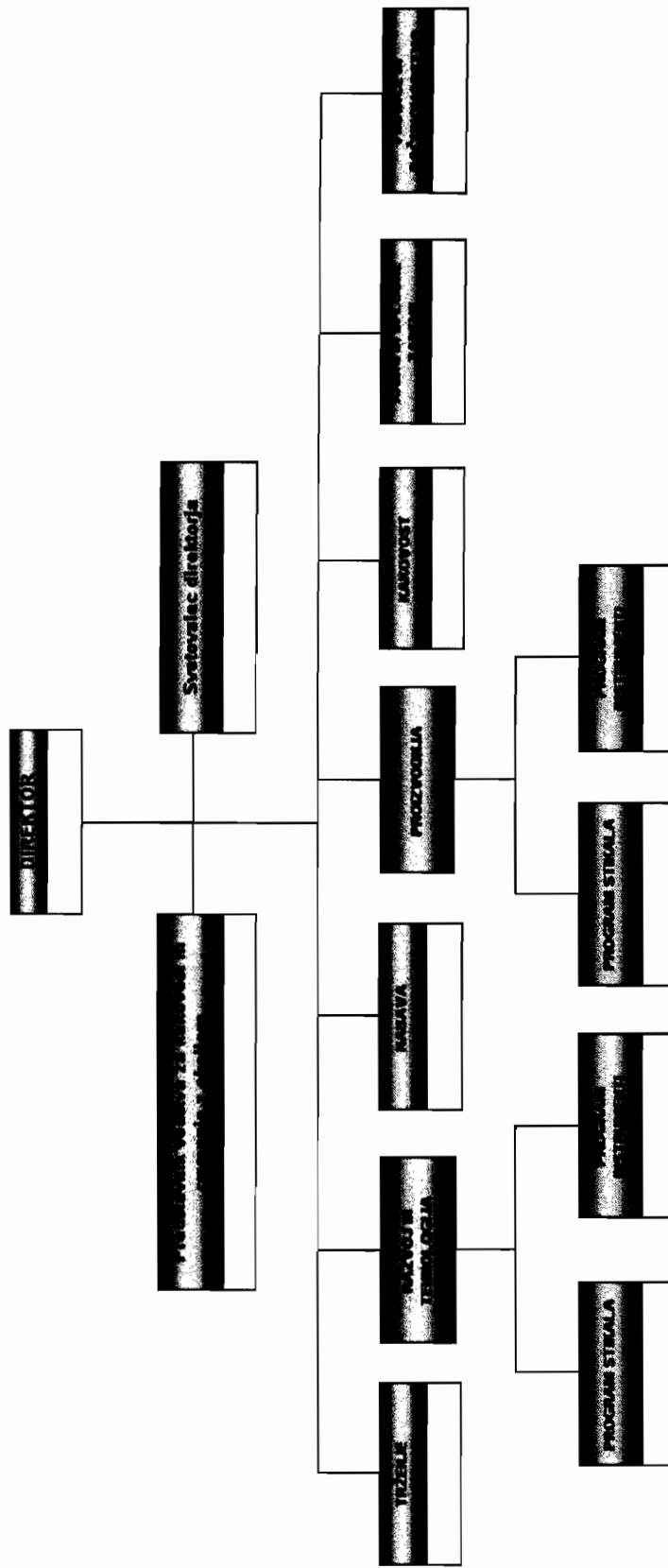
ter pridobivanju izkušenj, ki so pomembne pri snovanju novih in posodabljanju obstoječih izdelkov. Z visoko kakovostjo izdelkov hočemo zadovoljiti pričakovanja odjemalcev, s prijaznim delovnim okoljem zaposlene in z nenehno rastjo poslovanja lastnika. Ljudje na obeh straneh podjetja za nas niso le številke na papirju, temveč specifičen zapis želja, zahtev in potreb, ki jim je treba prisluhniti, jih razumeti in upoštevati.

5.1.2 Organiziranost podjetja in kadrovska struktura

Organizirani smo kot tipično velikoserijsko proizvodno podjetje. Velik poudarek dajemo prodajnemu in razvojnemu delu. Vse to nas uvršča v družbo podjetij, ki se zavedajo pomembnosti načrtovanja vseh elementov poslovnega procesa.

Podjetje vodi direktor družbe. Pri vodenju družbe mu neposredno pomagata predstavnik vodstva za kakovost in ravnanje z okoljem ter svetovalec direktorja. Predsedniku uprave so neposredno podrejeni direktorji posameznih služb.

Slika 5.1 Organizacijska shema podjetja Iskra MIS, d. d., v letu 2006



Vir: Iskra MIS, d. d. 2006, 6



Tabela 5.1 Prikaz stanja zaposlenih po stopnji izobrazbe

| Leto | Št., % / izobrazba | NO+PO | EP | DP | PŠ | SS | VŠ | VS+UNI | MAG | DR | Skupaj |
|------|-----------------------|-------|-----|-----|------|------|-----|--------|-----|-----|--------|
| 2005 | Št. | 141 | 3 | 13 | 82 | 110 | 24 | 35 | 6 | 2 | 416 |
| | % | 33,9 | 0,7 | 3,1 | 19,7 | 26,4 | 5,8 | 8,5 | 1,4 | 0,5 | 100 |
| 2006 | Št. | 144 | 3 | 14 | 103 | 117 | 20 | 39 | 3 | 4 | 447 |
| | % | 32,2 | 0,7 | 3,1 | 23 | 26,2 | 4,5 | 8,7 | 0,7 | 0,9 | 100 |
| 2007 | Št. | 150 | 7 | 17 | 100 | 120 | 23 | 37 | 7 | 4 | 465 |
| | % | 32,3 | 1,5 | 3,7 | 21,5 | 25,8 | 4,9 | 7,9 | 1,5 | 0,9 | 100 |

Legenda: NO + PO - nepopolna in popolna osnovna šola
 EP - enoletna poklicna šola
 DP - dvoletna poklicna šola
 PŠ - poklicna šola
 SŠ - srednja šola
 VŠ - višješolska izobrazba
 VS + UNI - visokošolska in univerzitetna izobrazba
 MAG - magisterij
 DR - doktorat

Vir: Poročilo kadrovske službe 2007, 3



Izobrazbena struktura zaposlenih se povečuje, narašča delež zaposlenih s srednjo izobrazbo in več. Posledica izboljšanja izobrazbene strukture je uspešen zaključek izrednega študija in zaposlovanje delavcev na novih razvojnih projektih. Skupno število zaposlenih v zadnjih treh letih narašča predvsem zaradi povečanega obsega proizvodnje, obenem pa s selektivnim zaposlovanjem skrbimo, da vzdržujemo procent ostalih izobrazbenih struktur.

5.2 Kadrovska funkcija v podjetju

Kadrovska funkcija v podjetju je organizirana kot samostojna strokovna služba in se imenuje kadrovska služba, ki zajema kadre, plače skupaj z nagrajevanjem in izobraževalno dejavnost. Poleg opravljanja nalog s svojega področja sodelujemo z vsemi področji v podjetju in z učinkovitim delom prispevamo k uspešnosti podjetja.

Najpomembnejše naloge naše službe so:

- kadrovanje,
- pravne zadeve,
- izobraževanje in usposabljanje kadrov,
- avtorsko in študentsko delo,
- spremljanje strokovnega razvoja kadrov,
- plače in nagrajevanja,
- socialno varstvo, invalidske komisije,
- skrb za varstvo in zdravje pri delu, požarno varstvo in varstvo okolja,
- kadrovska evidenca,
- informiranje zaposlenih,
- priprava planov, pogodb, predpisov, pravilnikov, poročil, analiz,
- priprava in prijava vlog za pridobivanje sredstev iz EU in
- pridobivanje sredstev iz drugih naslovov, ki jih razpisujejo Ministrstvo za gospodarstvo, Ministrstvo za šolstvo, Zavod RS za zaposlovanje, ipd.

Vse naloge v kadrovski funkciji spadajo v pristojnost naše službe, kjer smo zaposleni trije in smo razporejeni po funkcijah: direktor splošno-kadrovskega področja, organizator izobraževanja in kadrovik. V oddelku smo zelo homogena ekipa, z znanjem in dvajsetletnimi izkušnjami s tega področja. Zavedamo se svojega poslanstva in stalno skrbimo, da delo opravimo strokovno, ažurno, pravočasno, s pravimi stališči za odločanje ter vzdržujemo pristen in korekten odnos do vseh zaposlenih. Hitro se prilagajamo spremembam in stremimo k napredku na področju razvoja kadrov. Prizadevamo si, da zaposlujemo ustrezne kadre, ki so najpomembnejši element poslovnega uspeha organizacije. Smo pa tudi eno izmed redkih podjetij, ki pri dodatnih

potrebah po novem zaposlovanju ne iščemo kadrov preko agencij za posredovanje delovne sile.

5.3 Kadrovski proces

Kadrovski proces v podjetju zajema celoto dogodkov od načrtovanja potreb po kadrih, pridobivanja, razporejanja, uvajanja, ocenjevanja delovne uspešnosti, napredovanja in razvoja kadrov.

Prva aktivnost kadrovskega procesa v Iskri MIS, d. d., je načrtovanje potreb po kadrih, katerim je osnova strateški načrt, ki je bil narejen na osnovi postavljenih ciljev podjetja. Nove kratkoročne potrebe po kadrih nastanejo zaradi povečanega obsega dela, na novo pridobljenih poslov in zaradi fluktuacije (izguba delavcev zaradi objektivnih in subjektivnih vzrokov) ter absentizma (odsotnost z dela zaradi bolniške odsotnosti, zamude in celodnevne odsotnosti). V kadrovski službi vsako leto pripravimo skupaj z direktorji področij plan zaposlovanja, ki je sestavni del letnega gospodarskega načrta.

Sledi aktivnost pridobivanja kadrov. V podjetju pridobivamo kadre iz notranjega in zunanjega vira. Oblike pridobivanja kadrov iz notranjega vira so izobraževanje, napredovanje in premeščanje. Iz zunanjega okolja pridobivamo kadre takrat, ko zahtev po novih zaposlenih ne moremo zapolniti s kadri, ki jih imamo in bi lahko nadomestili njihovo vrzel. Čeprav je pridobivanje kadrov iz notranjega vira veliko bolj koristno za zaposlene, saj omogoča napredovanje, boljšo motivacijo za delo in daje večjo zadovoljstvo zaposlenih, se zavedamo, da tovrstno zaposlovanje prinaša nekaj slabosti. Za pridobivanje kadrov iz zunanjih virov uporabljamo za posredovanje potreb: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, razpise objavljamo v sredstvih javnega obveščanja (časopisi, radio ipd.) in iščemo kandidate na srednjih šolah ter fakultetah. Tukaj še posebno skrbimo za dobro sodelovanje z ustanovami, na daljši rok pa pridobivamo kadre tudi s štipendiranjem. Delavce iz zunanjih virov uvrščamo v dve skupini: delavci, ki se prijavijo sami, brez razpisa, in delavci, ki jih kadrovska služba poišče preko oglasa. Od delavcev, ki se prijavijo sami, prejmemo prošnjo za sprejem v delovno razmerje, v kadrovski službi nato ugotovimo, ali v podjetju obstaja možnost zaposlitve delavca z znanjem in zmožnostmi, ki so razvidne iz prošnje. Če ugotovimo, da takšna potreba obstaja, povabimo kandidata na razgovor, sicer ga obvestimo, da možnosti za njegovo zaposlitev trenutno ni. Na tak način običajno pridobivamo kandidate za normirana delovna mesta v proizvodnji. Kandidate za višja delovna mesta vedno pridobimo preko zunanjih razpisov. Takrat v kadrovski službi pregledamo vse prispele vloge na razpis ter skupaj s področnim direktorjem, ki je izrazil potrebo po novem delavcu, opravimo razgovor s kandidati, ki izpolnjujejo zahtevane pogoje, in izberemo najustreznejšega. Kadar se težje odločimo za najustreznejšega kandidata, uporabimo psihološko testiranje. Kadrovska služba vse prijavljene kandidate obvesti o

izbiri, za izbranega kandidata pa se začne postopek za sprejem v delovno razmerje. Postopek sklenitve delovnega razmerja se izvede ob upoštevanju določil veljavne delovno-pravne zakonodaje in kolektivnih pogodb.

S podpisom pogodbe o zaposlitvi se sklene delovno razmerje, za novega sodelavca pa se prične postopek uvajanja v delo. V Iskri MIS, d. d., imamo dva načina uvajanja v delo, in sicer za usposabljanje novih delavcev na normiranih delovnih mestih in usposabljanje z dodatnim izobraževanjem za opravljanje del in nalog v režiji.

Prvi način je namenjen proizvodnim delavcem. Čas trajanja je odvisen od zahtevnosti dela in je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu neposredni vodja seznanja delavca z načinom dela, z varstvom in zdravjem pri delu, varstvom okolja ter z drugimi značilnostmi podjetja. V drugem delu pa mora neposredni vodja, ko prevzame delavca, pokazati vsebino del iz operacijskega postopka, mu razložiti in pokazati postopek dela po posameznih fazah tako, kot si slede. Pri enostavnejših delih to lahko stori naenkrat, medtem ko je pri zahtevnejših delih potrebno izvedbo uvajanja razdeliti na več faz. Postopek dela je potrebno razložiti in pokazati tako, da se poudarja vse tisto, kar je pogoj za kvalitetno opravljanje dela in doseganje pričakovanega rezultata dela.

Ko je postopek uvajanja zaključen, neposredni vodja zahteva preizkus izvršitve dela od novince; pri tem ga sprti opozarja na morebitne napake, ki jih dela. S poučevanjem mora nadaljevati tako dolgo, dokler se vodja s tekom preverjanja ne prepriča, da novinec zna opravljati to delo. Uvajanja na normiranih delovnih mestih od pričetka uvajanja traja največ tri mesece. Po uspešno zaključenem uvajanju neposredni vodja delavca prepusti samostojnemu delu in ga informira, na koga se lahko obrne po navodila, če bo potrebno. Prav tako vodja skrbi za vodenje in ažuriranje evidence o usposobljenosti delavcev za izvajanje posameznih operacij v posebnem zapisu.

Postopek za uvajanje novih delavcev na režijskih del zajema tri sklope uvajanja:

- usposabljanje s področja varnosti in zdravja pri delu, varstva pred požarom ter varstva okolja,
- seznanitev delavcev z različnimi področji dela, s sistemom vodenja kakovosti in s sistemsko dokumentacijo,
- seznanitev novozaposlenih in premeščenih delavcev z vsebino delovnih nalog (aktivnostmi).

Za novo zaposlene delavce, ki se zaposlijo na delovna mesta, za katera se zahteva višja strokovna izobrazba in so delovna mesta razvrščena od IV. do IX. tarifnega razreda, uvajanje v delo poteka v skladu s Programom uvajanja. Uvajanje v delo traja lahko največ šest mesecev. Če je s pogodbo o zaposlitvi dogovorjeno poskusno delo, pa toliko časa, kot traja poskusno delo. Uvajanje izvaja neposredni vodja, ki mora delavca poučiti zlasti o vsebini določenih del tako teoretično kot praktično, ki jih delavec

opravlja v okviru delovnega mesta, kamor je razporejen. V pomoč je Opis opravil delovnega mesta, kjer so navedena vsa dela, ki jih delavec mora opravljati na svojem delovnem mestu. Neposredni vodja delavca spremlja in mu pomaga, dokler delavec ni sposoben za samostojno delo, vendar ne več, kot je določen postopek uvajanja.

V nadaljnjih aktivnostih kadrovska služba posveča pozornost razvoju kadrov, izobraževanju, usposabljanju, rednim letnim razgovorom, preoblikovanju dela in napredovanju. Poleg interesov podjetja zadovoljujemo potrebe in želje zaposlenih, se prilagajamo in ugotavljamo (ocenjujemo) delovno uspešnost zaposlenih ter merimo njihovo zadovoljstvo.

5.4 Razvoj kadrov v podjetju

V podjetju Iskra MIS, d. d., namenjamo razvoju kadrov vse več pozornosti, saj se zavedamo, da je razvoj kadrov ključni dejavnik za doseganje učinkovitosti in konkurenčnosti našega poslovanja. Konkurenčnost se nanaša predvsem na sposobnost podjetja, da pridemo in vzdržujemo svoj tržni položaj v naši panogi. Učinkovitost pa je povezana predvsem s sposobnostjo podjetja, da zadovoljimo potrebe ljudi v podjetju in v okolju.

5.4.1 Izobraževanje in usposabljanje

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju je sistematičen in stalen strokovni, delovni in osebnostni razvoj zaposlenih. Odvisen od zahtev dela in vezan na plan usposabljanja, in to z večjim poudarkom na notranjem usposabljanju ter kroženju znanja oziroma prenašanju znanja na ostale sodelavce. Obstoječi sistem izobraževanja in usposabljanja, ki ga imamo v podjetju, se je izkazal za dobrega. Prizadevamo si za čim ustrežnejše planiranje izobraževanja in usposabljanja, tako po vsebini kot po višini stroškov, kakovosti in nato skrbimo za čim boljšo realizacijo vsakoletnega plana usposabljanja zaposlenih. Rezultat vsega je merjenje učinkovitosti usposabljanja, ki se na koncu odraža v dobrih delovnih in poslovnih rezultatih podjetja.

V podjetju je izobraževalna dejavnost sestavni del kadrovske službe in zajema načrtovanje izobraževanja in usposabljanja ter skrbi za realizacijo letnega plana izobraževanja in usposabljanja.

V nadaljevanju navajam oblike izobraževanja in usposabljanja, ki potekajo v skladu z ugotovljenimi potrebami po izobraževanju in usposabljanju zaposlenih ter se izvajajo na ravni celotnega podjetja.

Funkcionalno izobraževanje. V okviru funkcionalnega izobraževanja v podjetju obravnavamo vse oblike izobraževanja, namenjene usposabljanju delavcev in izpopolnjevanju njihovega znanja.

V podjetju smo prepričani, da mora vsako izobraževanje in usposabljanje imeti svoj namen. Skrb za znanje in usposobljenost ter njihova motivacija so motor razvoja podjetja. Le znanje zagotovi trajnostni razvoj, rast in tudi poslovno uspešnost podjetja.

Glavnina procesa funkcionalnega izobraževanja poteka v kadrovski službi po naslednjih fazah dela:

- Pridobivanje potreb po izobraževanju.
- Planiranje.
- Realizacija.
- Preverjanje znanja.
- Spremljanje in evidentiranje izobraževanja in usposabljanja.
- Preverjanje učinkov izobraževanja in usposabljanja.

Področni direktorji oziroma vodje oddelkov za vsa delovna mesta s svojih področnih služb oziroma oddelkov izdelajo opise del in nalog. Le-ti zajemajo zahteve, ki jih morajo izpolnjevati delavci, razporejeni na določena delovna mesta. Ti opisi se hranijo pri področnih direktorjih oziroma pri vodjih oddelkov in v kadrovski službi. Če direktor področne službe oziroma vodja oddelka ugotovi potrebo po dodatnem izobraževanju in usposabljanju delavca, ga predlaga za ustrezno strokovno izobraževanje in usposabljanje. V ta namen mora do konca novembra za naslednje koledarsko leto v našo službo oddati potrebe po izobraževanju (poimenski seznam kandidatov) za vse vrste izobraževanja (seminar, tečaj, šolanje, sejem, predavanje, izredni študij, štipendiranje, prekvalifikacija) na posebnem obrazcu.

Na podlagi prejetih potreb po izobraževanju in usposabljanju v kadrovski službi pripravimo letni plan izobraževanja in usposabljanja za celotno podjetje, ki zajema:

- število udeležencev izobraževanja in usposabljanja,
- vsebino izobraževanja in usposabljanja,
- predvidene ure izobraževanja in usposabljanja,
- specifikacijo stroškov izobraževanja in usposabljanja.

Letni plan izobraževanja in usposabljanja potrdi direktor podjetja.

Izobraževanje in usposabljanje, ki ni zajeto v letnem planu, potreba po njem pa se pojavi med letom, odobri direktor podjetja na osnovi predloga področnega direktorja oziroma vodje oddelka. S planiranjem izobraževanja in usposabljanja usklajujemo potrebe in možnosti izvedbe izobraževalne aktivnosti. Za izvajanje plana izobraževanja in usposabljanja skrbimo v kadrovski službi, in sicer z organizacijo izobraževanja in usposabljanja v zunanjih institucijah, v podjetju pa, če je potreba po usposabljanju večjega števila zaposlenih. Prednost notranjega usposabljanja se odraža v večjem zanimanju zaposlenih po učenju, znanju in prenosu le-tega na sodelavce. Vsebinska

notranjega usposabljanja običajno temelji na konkretnih nalogah, vključimo pa sodelavce, ki to znanje nujno potrebujejo za boljše opravljanje obstoječih vsakdanjih opravil.

Po opravljenem usposabljanju mora delavec izpolniti poročilo o usposabljanju in ga posredovati predlagatelju usposabljanja oziroma vodji v ocenitev učinkovitosti usposabljanja. Poročilo o usposabljanju zahteva naslednje postavke:

- oceno o izvedbi usposabljanja,
- na kakšen način in kdaj bo pridobljeno znanje udeleženec usposabljanja posredoval svojim sodelavcem,
- kako bo pridobljeno znanje uporabil pri izboljšanju svojega dela in
- kakšne oblike usposabljanja še potrebuje za boljše opravljanje del in nalog.

Predlagatelj usposabljanja oziroma vodja na podlagi, od sodelavca prejetega poročila o usposabljanju, izdelava oceno o učinkovitosti usposabljanja, ki jo pisno utemelji po naslednjih merilih:

- ali je bil z usposabljanjem dosežen cilj usposabljanja,
- kako se kaže večja učinkovitost pri delu udeleženca usposabljanja,
- zadovoljstvo pri delu udeleženca in predlagatelja usposabljanja.

Končno poročilo o učinkovitosti usposabljanja za delavca, predlagatelj pošlje v nadaljnjo analizo v kadrovske službe.

Letno poročilo o realizaciji izobraževanja in usposabljanja kadrovska služba konec leta posreduje vsem področnim direktorjem in vodjem. Če določeno izobraževanje in usposabljanje ni bilo izvedeno, pa še vedno obstaja potreba po tem, ga področni direktorji in vodje oddelkov predlagajo v plan usposabljanja za naslednje leto.

Za funkcionalno izobraževanje v kadrovske službi vodimo evidenco zaposlenih, ki so se udeležili različnih oblik izobraževanja. Evidentiranje usposabljanj zaposlenih poteka v računalniškem sistemu Baan, kamor vpisujemo podatke o udeležbi, nazivu, izvajalcu, višini stroškov in dnevni odsotnosti delavca. Vso dokumentacijo v zvezi z usposabljanjem zaposlenega, kot so prijave, plačila kotizacije ali računa, program usposabljanja, potrdilo o udeležbi ali potrdilo o uspešno zaključenem izobraževanju in usposabljanju ter končno poročilo vodje o ugotovljeni učinkovitosti usposabljanja sodelavca, shranjujemo v posebnih registratorjih.

Izredni študij je ena izmed oblik izobraževanja in usposabljanja, z njim ne le izboljšujemo izobrazbeno strukturo zaposlenih, ampak predvsem zagotavljamo ustrezen kader z višjo stopnjo izobrazbe. Do sedaj se je to izkazalo za dobro zlasti, ko so se zahtevnejša delovna mesta izpraznila zaradi naravne fluktuacije ali absentizma. Na podlagi prošenj, priporočila nadrejenega in plana izobraževanja in usposabljanja se

direktor podjetja odloči, katerim delavcem bomo omogočili plačilo izrednega študija in drugih ugodnosti v zvezi z izobraževanjem.

Pri odobritvi izrednega študija izhajamo dodatno še iz naslednjih kriterijev:

- Zaposleni, ki se želijo izobraževati v elektro in strojni smeri, velja za zaposlene, ki imajo v podjetju najmanj dve leti delovnih izkušenj. Ker je v redni študij vpisanih vsako leto manj kandidatov, ti poklici pa so za podjetje deficitarni, moramo predvsem graditi na lastnem kadru, ki je v podjetju že pridobil praktične izkušnje in znanja.
- Zaposleni, že razporejeni na delovna mesta, na katerih se zahteva višja stopnja strokovne izobrazbe kot je njihova dejanska, seveda če ustreza smer nameravanega izobraževanja, pri tem pa imajo prednost tisti, ki izpolnjujejo tudi pogoje iz prejšnje alineje.
- Zaposleni, opredeljeni kot nasledniki in ključni kadri, če nimajo ustrezne strokovne izobrazbe.
- Zaposleni, ki pri delu dosegajo boljše delovne rezultate, uresničujejo inovacije ali drugače prispevajo k uspehu.
- Ustrezna utemeljitev predstojnika, ki lahko nadomesti vse ali posamezne od zgoraj navedenih kriterijev pri odobritvi šolanja.

V kadrovske službi s kandidatom sklenemo pogodbo o izobraževanju, spremljamo uspešnost šolanja in stroške izobraževanja ter ustrezno ukrepamo, če slušatelj ne izpolnjuje pogodbenih obveznosti.

Štipendiranje. Na osnovi letnega plana izobraževanja in usposabljanja Zavodu za zaposlovanje RS posredujemo razpis kadrovskih štipendij za naslednje šolsko leto, letos so to prevzeli Javni skladi republike Slovenije. V razpisu določimo:

- poklic in smer,
- število štipendij,
- pogoji za pridobitev štipendij,
- datum, do katerega se sprejemajo vloge.

Običajno po preteku datuma za sprejem vlog kadrovska služba v sodelovanju s področnim direktorjem oziroma vodjo oddelka, ki je dal potrebo po štipendiranju, pregleda vse prispеле vloge, po potrebi organizira razgovor s kandidati, izbere najustreznejšega kandidata in o izboru obvesti vse prijavitelje. Z izbranimi kandidati sklenemo pogodbo o štipendiranju. Pri izbiri imajo prednost dijaki ali študentje višjih letnikov, z boljšim učnim uspehom in otroci naših zaposlenih.

Štipendistu v času šolanja omogočimo strokovno in tehnično pomoč ter opravljanje obvezne strokovne prakse. Na njihovo željo jih vključimo v delovni proces v času

počitnic in jih obveščamo o vseh oblikah notranjega usposabljanja, ki so zanje zanimiva. Študente zadnjih letnikov študija že vpeljujemo v razvojne projekte.

Pripravnništvo. Osnovni namen pripravništva je, da pripravniku – delavcu ob prvi zaposlitvi zagotovimo kakovosten, programiran in organiziran prehod iz sveta šole v svet dela oziroma iz teorije v prakso.

Skupaj z mentorjem v prvem mesecu pripravnikovega dela izdelamo program pripravništva, ki je sestavljen iz splošnega in posebnega dela. Splošni del programa opredeljuje tista informativna znanja, s katerimi je pripravnik seznanjen na uvajalnem seminarju. V posebni del programa so vpisane formativne oblike, s katerimi pripravnik postopno osvaja tista znanja in izkušnje, ki jih neposredno potrebuje pri učinkovitem opravljanju svojih delovnih nalog.

Pripravnika spremljamo, rešujemo nastale probleme, s katerimi se sooči on ali njegov mentor in svetujemo, kako pisati pripravniški dnevnik in pripravniško nalogo.

Ob koncu pripravništva pregledamo dnevnik, nalogo ali izdelek, pripravniku priskrbijo vso potrebno literaturo in se dogovorijo za datum opravljanja izpita. Dolžnost kadrovske službe je, da poišče primerne člane izpitne komisije in organizira izpit.

V sedanjem času se v podjetju več ne poslužujemo pripravništva. Kandidat, ki prvič sklene pogodbo o zaposlitvi in začne opravljati delo ustrezno svoji strokovni izobrazbi, ne nastopi dela kot pripravnik. Sklene pogodbo o zaposlitvi za določen čas, s katero je razvrščen v tarifni razred, ki ustreza njegovi izobrazbi in prejema stodontno osnovno bruto plačo določenega plačilnega razreda. Vsak novozaposleni delavec dobi mentorja, ki ga določi direktor področja. Za vse novozaposlene, režijske delavce, ki so razvrščeni od V. do IX. tarifnega razreda v kadrovske službi, pripravimo enodnevni uvajalni seminar in ogled proizvodnje. Namen uvajalnega seminarja je, da novozaposleni dobijo širok in jasn vpogled v organizacijo, ekonomiko in način upravljanja v podjetju. Spoznajo se s tehnologijo, razvojnimi programi, tržnim osvajanjem, kakovostjo, z vsebino upravnih aktov, z organiziranostjo in pomenom področij v podjetju. Vsak novozaposleni mora opraviti seminar iz varstva in zdravja pri delu, požarnega varstva ter varstva okolja in svojo usposobljenost na koncu potrditi s pisnim preizkusom znanja. Potem sledi postopek uvajanja v delo, ki ga po programu izvaja mentor.

Praktično izobraževanje ali delovna praksa in proizvodno delo. Pri izvajanju praktičnega izobraževanja oziroma obvezne delovne prakse sodelujemo s srednjimi tehničnimi šolami in fakultetami različnih usmeritev. Z njimi se dogovarjamo, koliko dijakov, študentov bo opravljalo praktično izobraževanje oziroma delovno prakso v podjetju. Na osnovi dogovora s srednjimi šolami oziroma fakultetami sklenemo pogodbo o medsebojnem sodelovanju pri izvajanju praktičnega izobraževanja dijakov in študentov, s katero se obvežemo:

- da bomo zagotavljali praktično izobraževanje, ki ustreza programu šole,
- da jim bomo določili mentorja v skladu s kriteriji o izvedbi praktičnega usposabljanja,
- da jih bomo seznanili s predpisi o varstvu pri delu in z nevarnostmi pri delu ter jim zagotovili ustrezna zaščitna sredstva,
- da jim bomo omogočili prehrano med delom in izplačali nagrado v skladu z zakonodajo,
- da bo delovni čas prilagojen programu praktičnega izobraževanja dela ali delovne prakse.

Vsem dijakom in študentom v času praktičnega izobraževanja priskrbimo mentorja, ki mora:

- spremljati dijakovo in študentovo delo,
- pomagati pri definiranju in izdelavi delovnega poročila ali seminarske naloge,
- usmerjati in spodbujati dijaka in študenta k samostojnemu delu,
- na koncu praktičnega izobraževanja oceniti dijaka in študenta o doseženih ciljih danih nalog.

Dijake v času praktičnega izobraževanja razporedimo v proizvodni proces, kjer opravljajo delo in pridobivajo osnovne veščine in spretnosti za samostojno delo, predvsem tiste, ki jih v šolskih delavnicah ne morejo pridobiti.

Študente razvrščamo na različna režijska dela v podjetju, zanje je pomembno, da spoznajo v času praktičnega izobraževanja zahteve procesov in pridobijo informacije o organiziranosti ter zakonitosti delovanja podjetja. Študentje nam pomagajo reševati probleme, ki so za nas aktualni in katerih reševanje predstavlja korist za obe strani.

V proizvodnjo zaradi povečanja obsega del vsako leto, posebno še v času šolskih počitnic sprejmemo dijake ali študente, ki so že dopolnili 15 let za pomoč pri opravljanju proizvodnih del – proizvodno delo. Kandidate zbiramo na podlagi prejetih prošenj za počitniško delo, prednost pri izbiri imajo otroci naših zaposlenih. Vse v večini razporedimo na enostavna normirana dela v proizvodnji. Ob sprejemu vsi prejmejo kartico o registraciji delovnega časa, evidenčne liste o spremljanju in oceni dela dijaka oziroma študenta pa dobi v izpolnitev neposredni vodja oziroma mojster, ki ga je prevzel. Njihova naloga je, usposobiti dijaka oziroma študenta za samostojno opravljanje dela po operacijskem postopku, ga praktično poučiti iz varstva in zdravja pri delu, požarnega varstva ter varstva okolja na delovnem mestu in ga dnevno spremljati.

Po končanem počitniškem delu na osnovi vmjenih evidenčnih listov v kadrovske službi izdelamo obračun nagrad. Višina nagrade je odvisna od urne postavke, ki jo

določi direktor kadrovske službe, ki vključuje dnevno prisotnost na delu, kvaliteto in preseženo normo opravljenega dela.

Proizvodno delo ima več dobrih strani: od zadovoljstva staršev oziroma zaposlenih, da bodo njihovi otroci znali ceniti delo in zasluženi denar, do zadovoljstva dijakov za prejeto nagrado. Obenem marsikateri najstnik pride do spoznanja, da delo v proizvodnji ni tako lahko in se je bolje učiti in pridobivati znanje ter se izšolati za želeni poklic. Proizvodno delo je prav tako v velikem interesu podjetja, ker s tem nadomestimo določene vrzeli v procesu proizvodnje in se izognemo novim potrebam po dodatnih zaposlitvah.

5.4.2 Ostale aktivnosti razvoja kadrov

Aktivnosti razvoja kadrov se med seboj močno povezane in se prepletajo, kar je razvidno že iz oblik izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Zelo tesno se povezujeta usposabljanje in mentorstvo, redni letni razgovori in ocenjevanje delovne uspešnosti, ki je v nadaljevanju povezana z napredovanjem ipd. Vse to vpliva na razvijanje kadrov in povečuje zmožnosti zaposlenih, osebnega razvoja ter podjetju prinaša povečanje dodane vrednosti. Izmed že omenjenih aktivnosti razvoja kadrov sem opredelila še ostale aktivnosti, ki se v podjetju izvajajo redno:

- redni letni razgovor,
- ocenjevanje delovne uspešnosti in
- napredovanje zaposlenih.

Redni letni razgovor. Redni letni razgovor v podjetju je razgovor med nadrejenim in sodelavcem o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun medsebojni odnos, medsebojno komunikacijo, razmere za delo, motivacijo, delovno uspešnost in učinkovitost. Za doseganje učinkovitosti izvajanja razgovora smo v kadrovski službi poskrbeli, da smo usposobili vse neposredne vodje za izvedbo razgovora, jim pripravili vprašalnik in predlogo enotnega zapisnika za tekočo leto.

Neposredni vodja mora pred začetkom izvajanja rednega letnega razgovora pregledati Plan aktivnosti za uresničevanje ciljev Gospodarskega načrta in si napraviti načrt o preteklih in bodočih nalogah, o katerih se bo pogovarjal s posameznim sodelavcem. Prav tako mora za vsakega sodelavca poznati razpoložljivo kadrovsko dokumentacijo, kot so opis opravil, vse v zvezi z usposabljanjem, napredovanjem in nagrajevanjem. Razmisliti mora o delovnih rezultatih v preteklem obdobju, o obsegu opravljenih nalog, o preseženih in nedosegljivih ciljih in ugotoviti, za katera področja dela je potrebno delavca še dodatno izobraževati in usposobiti, ipd.

Pred začetkom rednega razgovora mora neposredni vodja sodelavcu v uvodu pojasniti namen in vsebino razgovora, predstaviti ključne uspehe in neuspehe podjetja (področja, oddelka, skupine, posameznika) ter cilje podjetja in strategijo za doseganje

ciljev za naslednje obdobje. V nadaljevanju vodi in usmerja razgovor s sodelavcem tako, da ima sogovornik dovolj možnosti predstaviti svoj pogled na obravnavano tematiko in tudi sodelovati pri postavljanju ciljev in oblikovanju bodočih nalog na njegovem delovnem področju. Neposredni vodja mora narediti zapisnik razgovora, katerega ob zaključku razgovora prebere sodelavcu in mu predlaga, da ga podpiše. En izvod zapisnika prejmemo tudi v kadrovsko službo, na podlagi katerih pripravimo poročilo o izvedenih letnih razgovorih in so nam v pomoč pri nadaljnjih aktivnosti razvoja kadrov.

Ocenjevanje delovne uspešnosti. Na ocenjevanje delovne uspešnosti se navezujejo tudi redni razgovori, ki jih neposredni vodje opravijo s svojim sodelavci v tekočem letu. Za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih je neposrednemu vodju v pomoč Pravilnik o nagrajevanju delovne uspešnosti, v katerem so določeni kriteriji in merila za vrednotenje delovne uspešnosti in z njim urejamo postopek za ugotavljanje delovne uspešnosti zaposlenih na delovnih mestih. Skupni kriteriji za ugotavljanje delovnih rezultatov so:

- nadpovprečna količina dela,
- nadpovprečna delovna obremenjenost,
- ustvarjalnost pri delu,
- opravljanje dodatnih nalog,
- občasno opravljanje nalog v projektnih in delovnih skupinah,
- opravljanje nalog, ki jih je zaradi nujnosti oziroma pomembnosti, potrebno opraviti v krajših časovnih rokih od običajnih.

Bistvo vsega tega je ugotoviti dosežene rezultate delavca, pri katerih imamo določena merila ugotavljanja rezultatov za učinkovitost pri delu, kakovost dela, gospodarnost in ustvarjalnost pri delu.

Merila pri ugotavljanju rezultatov zaposlenih ocenjujemo in presojo po navedenih merilih.

Učinkovitost pri delu ocenjujemo predvsem na osnovi naslednjih meril:

- opravljenih je več nalog in dela kot je pričakovano oziroma zahtevano,
- delo je opravljeno pravočasno oziroma v krajšem roku od pričakovanega,
- izpolnjevanje rokov,
- pogostost nepravočasno opravljenega dela.

Kakovost dela presojo predvsem po:

- številu reklamacij,
- obsegu izmeta,

- vplivu na zastoje pri delu,
- vestnosti in natančnosti pri delu,
- pravilnosti uporabe predpisov in pooblastil,
- pogostosti in pomembnosti napak, ki se pojavljajo pri delu in izvrševanju nalog,
- pripravljenosti na delo in sodelovanje med službami.

Gospodarnost pri delu ocenjujemo ob upoštevanju naslednjih meril:

- porabljeni stroški delovnih sredstev so nižji od pričakovanih (življenjska doba, stroški popravil),
- preudarno in ekonomično ravnanje pri uporabi delovnih sredstev, pri porabi energije, materiala, finančnih sredstev in optimalno koriščenje delovnega časa, ter delo brez nepotrebnih ponavljanj,
- usklajeno oziroma sočasno opravljanje več različnih del ob manjših stroških in največjih učinkih lastnega dela, dela sodelavcev in nadrejenih sodelavcev.

Ustvarjalnost pri delu ocenjujemo glede na:

- opravljanje zahtevnejših nalog kot so običajne,
- dajanju koristnih predlogov za izboljšave dela,
- iskanju novih poti in rešitev, ki so praviloma izvirne in uspešne, ter uresničljive v praksi.

Neposredni vodja ustrezno oceni učinkovitost delovne uspešnosti zaposlenega in jo pripravi na posebnem obrazcu, kjer so opisana merila uspešnosti, odobriti pa jo mora predsednik uprave. Oceno potem posreduje kadrovske službi v izvajanje spremembe ocene zaposlenega. S spremembo ocene delovne uspešnosti neposredni vodja motivira zaposlenega še k boljšim delovnim rezultatom.

Če pa je zaposleni negativno ocenjen dvakrat zaporedoma v enem letu, ni upravičen do dela plače na podlagi delovne uspešnosti. Proti delavcu se lahko sproži postopek za prekinitev pogodbe o zaposlitvi iz razloga neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti.

Napredovanje zaposlenih. V podjetju imamo vsi zaposleni enake možnosti napredovanja. Pogoji, da delavec lahko napreduje, je, da predhodno vsaj dve leti dosega pričakovane rezultate. Delavec napreduje takrat, ko izpolnjuje naslednja merila:

- da ima delavec znanja, zaradi katerega se ga lahko razporedi na več različnih del v okviru delovnega mesta, poklicnega področja ali zunaj tega. Tukaj se upošteva tudi usposobljenost za nadomeščanje nadrejenega,
- da je usposobljen in opravlja najzahtevnejše in najodgovornejše naloge v okviru delovnega mesta,

- da obvlada več zelenih funkcionalnih znanj, kot so določena v opisih delovnih mest; upoštevajo se tudi druga delovna znanja, ki lahko pripomorejo k boljšemu poslovanju družbe in niso določena v opisih delovnih mest,
- da ima delavec višjo stopnjo strokovne izobrazbe ustrezne smeri od zahtevane,
- da je delavec ustvarjalen, samostojen, zanesljiv, se hitro prilagaja in je pripravljen na spremembe ter se to kaže tudi v iskanju, predlaganju in uvajanju novih strokovnih rešitev,
- delavec z ocenjeno delovno uspešnostjo v daljšem času dosega nadpovprečno delovno uspešnost in je v več ocenjevalnih obdobjih ocena zelo uspešno.

Predlog za napredovanje delavca na posebnem obrazcu poda direktor področja, o katerem potem odloča uprava. Odločitev o napredovanju posameznega delavca velja, dokler delavec izpolnjuje merila. Z napredovanjem je delavec razvrščen v višje plačilne razrede, če pa delavec preneha izpolnjevati merila, zaradi katerih je napredoval, se mu lahko le-ti odvzamejo, na obrazložen pisni predlog direktorja področja ali neposrednega vodja in po odobritvi uprave.

Delavca mora o napredovanju in nazadovanju seznaniti direktor področja oziroma neposredni vodja. V obeh primerih se sklene aneks k pogodbi o zaposlitvi. Podatke, ki so v skladu z merili osnov za napredovanje, zagotavljamo v kadrovski službi.

Kadrovska služba spodbuja tudi samorazvoj zaposlenih, v podjetju je knjižnica, v kateri imamo veliko strokovne tehnične literature, knjig s področja managementa, raznih zakonov, diplomskih nalog naših zaposlenih, uradnih listov, strokovnih revij, dnevnik in tedenskih časopisov, vse to je namenjeno samoizobraževanju in usposabljanju zaposlenih. Vsi zaposleni na režijskih delovnih mestih imamo tudi dostop do interneta in uporabljamo elektronsko pošto Lotus Notes.

Pri razvoju kadrov v podjetju še nimamo posebej oblikovanega programa rotacije zaposlenih in intenzivnega trenerstva ter e-izobraževanja. Mogoče to sledi v bližnji prihodnosti. Trenutno imamo v izdelavi projekt, ki zajema kriterije za določanje ključnih kadrov, njihovega razvoja in zadrževanja kadrov z deficitarnimi poklici, ki so izrednega pomena za naš nadaljnji razvoj podjetja.

5.4.3 Merjenje aktivnosti razvoja kadrov

V podjetju uporabljamo kar nekaj metod merjenja aktivnosti razvoja kadrov, ki vodstvu dajejo informacije o uspešnosti razvoja kadrov. Nekaj sem jih že na kratko predstavila, ko sem opisovala posamezne aktivnosti razvoja kadrov. V kadrovski službi merimo naslednje aktivnosti razvoja kadrov:

- spremljamo stroške, ki nastanejo za razvoj kadrov: stroške izobraževanja in usposabljanja, ure odsotnosti med delovnim časom, stroške literature, potnih stroškov in dnevnic ipd.,
- spremljanje stroškov z ravnanjem kadrovskih virov, celotni stroški dela, nagrade, odpravnine in razni dodatki,
- ugotavljanje učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja zaposlenih za funkcionalno izobraževanje,
- na vsake dve leti opravimo v sodelovanju z družbo Partner team anketo o zadovoljstvu zaposlenih, projekt se imenuje Slovenska organizacijska klima ali na kratko SIOK.

5.5 Interpretacija dobljenih rezultatov

V uvodnem delu sem že omenila, da sem v podjetju opravila anketo, s katero sem želela ugotoviti, kako zaposleni oziroma ključni kadri ocenjujejo zadovoljstvo z delom, izobraževanjem, nagrajevanjem in napredovanjem v podjetju. Na zastavljene hipoteze sem oblikovala anketni vprašalnik (priloga 1). Izbrala sem 60 za podjetje ključnih sodelavcev in jim razdelila anonimni anketni vprašalnik. Vrnjenih sem dobila 53 vprašalnikov, kar znaša 88 % anketiranih, nepopolno izpolnjenih ni bilo.

Ugotovljene rezultate sem razdelila na dva dela, v prvem so navedeni splošni podatki anketirancev, v drugem delu so zapisane trditve, za katere so anketiranci izbirali med ocenami 1 do 5, glede na to v kolikšni meri se s trditvijo strinjajo. Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjajo, ocena 2, 3 in 4 pa predstavljajo vmesno stopnjo strinjanja. Na koncu sledi komentar na odprto vprašanje, ki je anketirancem dalo možnost, da so povedali svoje mnenje, kako pogosto se vodja z njimi pogovarja o zadolžitvah in rezultatih dela.

V anketi je sodelovalo 19 žensk, kar predstavlja 36 % anketirank, in 34 moških, kar znaša 64 % anketirancev.

Po starosti je sodelovalo največ anketirancev med 31 in 40 letom, kar znaša 53 %, 22 % med 41 in 50 letom, 21 % vprašanih med 21 in 30 letom in 4 % nad 50 let in več.

Med njimi je bilo največ tistih, ki imajo univerzitetno izobrazbo ali več, in sicer 36 %, 23 % anketirancev ima visoko strokovno izobrazbo, končano višjo stopnjo izobrazbe ima 26 % vprašanih, 11 % imajo končano srednjo šolo in 4 % vprašanih poklicno šolo ali manj.

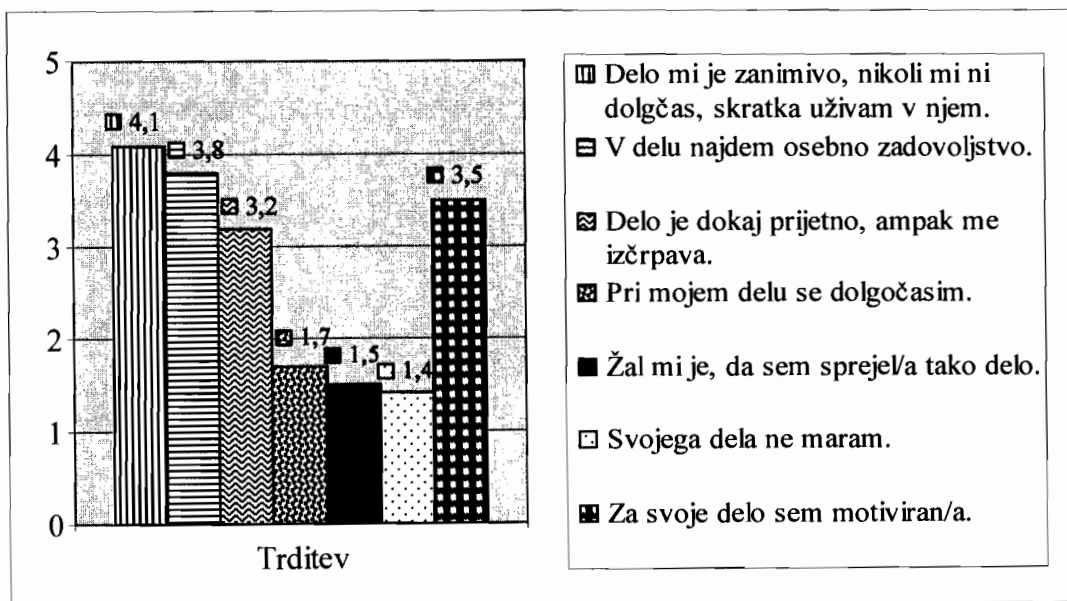
V anketi prevladujejo zaposleni, ki so v podjetju v delovnem razmerju od 10–15 let, kar pomeni 32 % anketirancev, 23 % vprašanih ima od 15–20 delovnih let in sledi 20 % z več kot 20 let delovne dobe, 17 % ima 5–10 let delovne dobe v podjetju ter najmanj anketirancev, 9 %, jih je imelo do pet let delovne dobe.

Od vseh anketiranih je bilo 28 % zaposlenih v proizvodnji, ostalih 72 % pa v režiji.

Trditve sem združila v sedem smiselnih sklopov.

V prvem delu sem združila trditve: delo mi je zanimivo, nikoli mi ni dolgčas, skratka uživam v njem; v delu najdem osebno zadovoljstvo; delo je dokaj prijetno, ampak me izčrpava; pri mojem delu se dolgočasim; žal mi je, da sem sprejel/a tako delo; svojega dela ne mara, za svoje delo sem motiviran/a. S temi trditvami sem merila »zadovoljstvo z delom na delovnem mestu«.

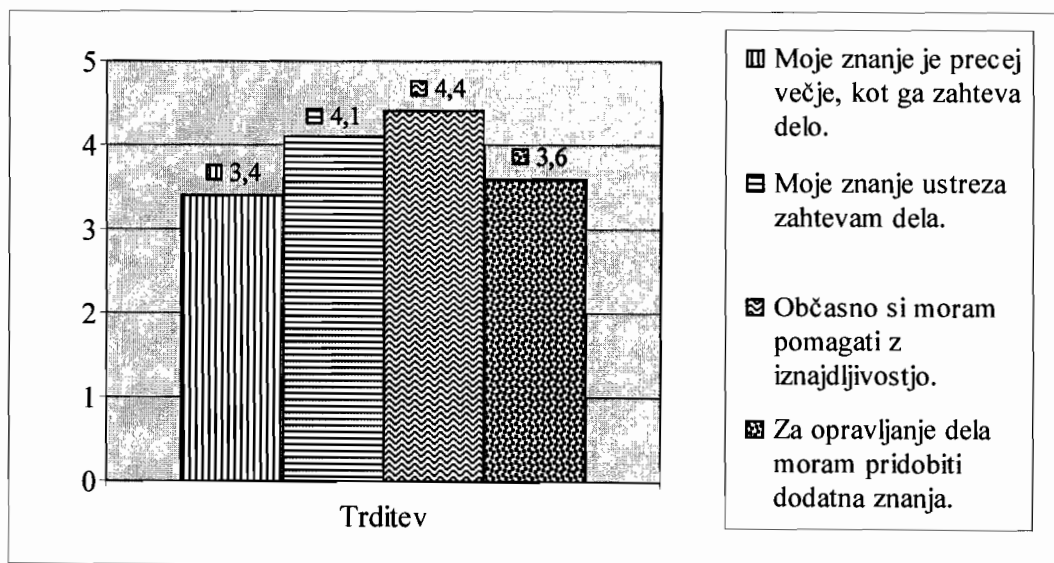
Slika 5.2 Povprečna ocena odgovorov, vezanih na zadovoljstvo z delom na delovnem mestu



Sklop rezultatov *zadovoljstvo z delom na delovnem mestu* (2,7), povprečna ocena ni slaba, ker se sklop vprašanj nanaša na stopnjo nestrinjanja, večina zaposlenih se ne strinja, da se z delom dolgočasijo, radi imajo svoje delo in jim ni žal, da so ga sprejeli. Na splošno v svojem delu najdejo zadovoljstvo, delo jim je zanimivo, skratka uživajo v njem.

V drugem sklopu sem združila trditve: moje znanje je precej večje, kot ga zahteva delo; moje znanje ustreza zahtevam dela; občasno si moram pomagati z iznajdljivostjo; za opravljanje dela moram pridobiti dodatna znanja. S trditvami sem dobila skupno oceno »o znanju, ki se potrebuje za opravljanje dela«.

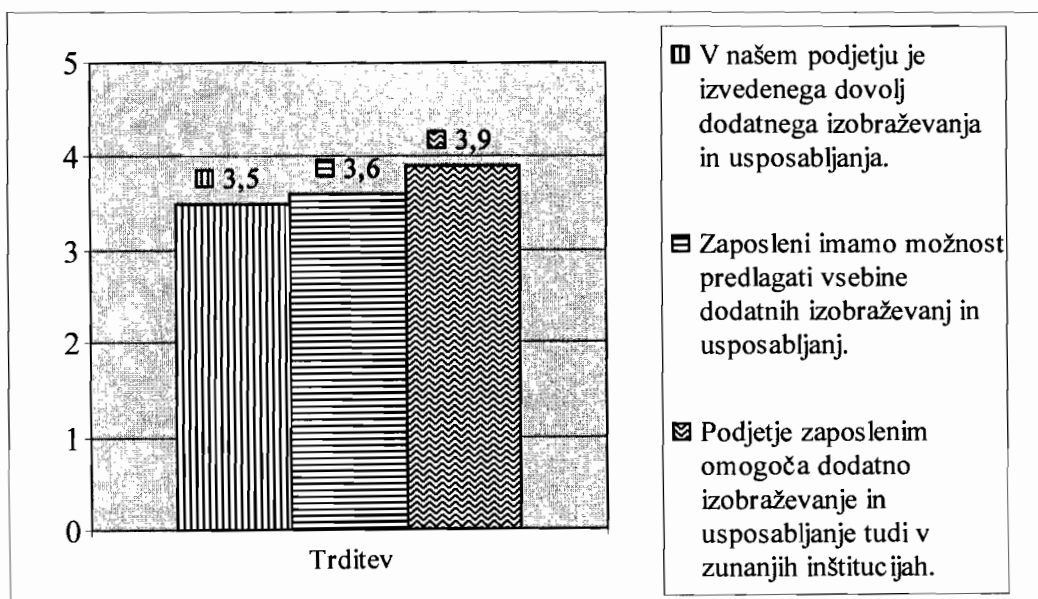
Slika 5.3 Povprečna ocena odgovorov, vezanih na znanje, ki se potrebuje za opravljanje dela



Znanje, potrebno za delo (3,9) nam kaže, da ima večina anketirancev ustrezno znanje, ki ga zahteva delovno mesto, zaposleni si pri delu zelo pomagajo z iznajdljivostjo, kar pomeni, da ima podjetje izredno kreativne ključne kadre.

V tretji sklop sem združila trditve: v našem podjetju je izvedenega dovolj dodatnega izobraževanja in usposabljanja; zaposleni imamo možnost predlagati vsebine dodatnih izobraževanj in usposabljanj; podjetje zaposlenim omogoča dodatno izobraževanje in usposabljanje tudi v zunanjih inštitucijah. Trditve so vezane na »dodatno izobraževanje in usposabljanje v podjetju«.

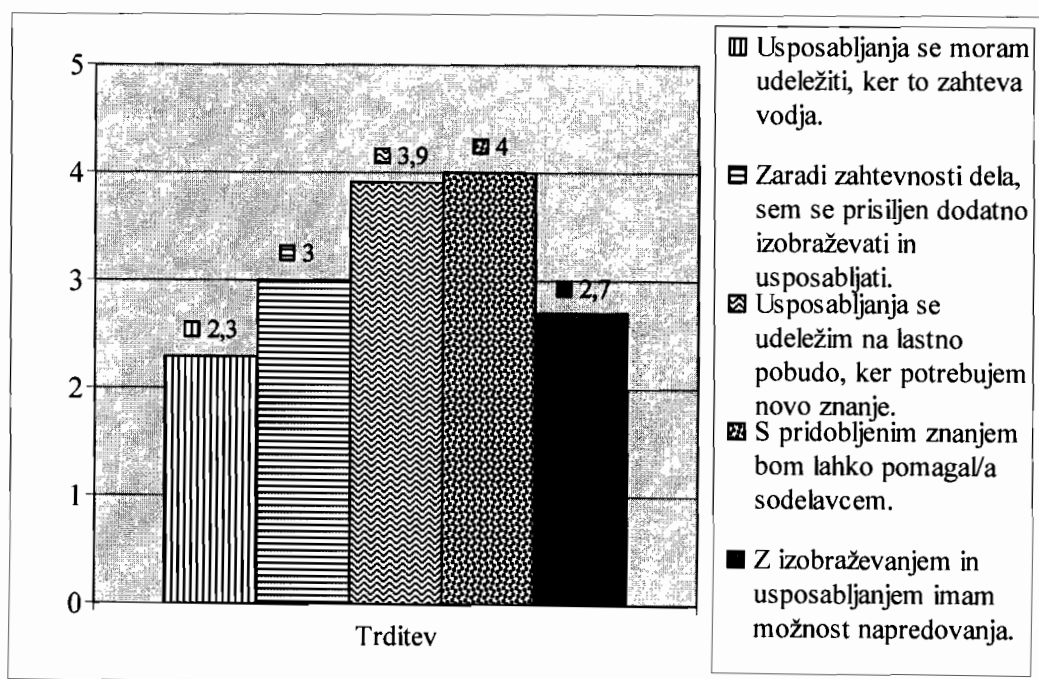
Slika 5.4 Povprečna ocena odgovorov, vezanih na dodatno izobraževanje in usposabljanje v podjetju



Dodatno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (3,7), poteka na zadovoljivi ravni, tudi anketa je pokazala, da podjetje omogoča, daje možnost in da je izvedenega dovolj dodatnega izobraževanja in usposabljanja. Zaradi nujnosti po spremembah pri uvajanju novosti je treba stalno stremeti k pridobivanju novih znanj. Vzpostaviti bo treba ciljno pridobivanje znanja, s katerim bo obstajala možnost napredovanja.

V četrti sklop sem združila trditve: usposabljanja se moram udeležiti, ker to zahteva vodja; zaradi zahtevnosti dela, sem se prisiljen/a dodatno izobraževati in usposablјati; usposabljanja se udeležim na lastno pobudo, ker potrebujem nove znanje; s pridobljenim znanjem lahko pomagam sodelavcem; z izobraževanjem in usposabljanjem imam možnost napredovanja. Z dobljenimi trditvami sem ocenila »stanje udeležbe na dodatnem izobraževanju in usposabljanju«.

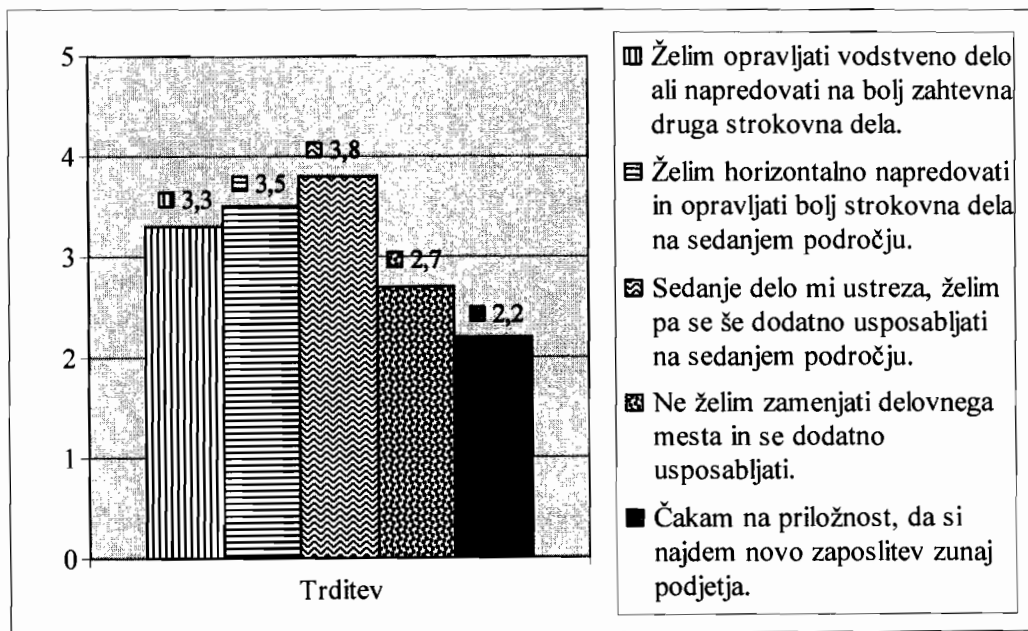
Slika 5.5 Povprečna ocena odgovorov, vezanih na udeležbo na dodatnem izobraževanju in usposabljanju



Udeležba na dodatnem izobraževanju in usposabljanju (3,2), večina se ni strinjala, da se mora izobraževanja udeležiti na željo vodje. Največjo trditev strinjanja zaposlenih je opaziti v pripravljenosti na pomoč sodelavcem, ko dobljeno znanje prenašajo oziroma z njim pomagajo svojim sodelavcem pri doseganju rezultatov.

Sledi peti sklop, v katerem sem združila trditve: želim opravljati vodstveno delo ali napredovati na bolj zahtevna druga strokovna dela; želim horizontalno napredovati in opravljati bolj strokovna dela na sedanjem področju; sedanje delo mi ustreza, želim pa se še dodatno usposablјati na sedanjem področju; ne želim zamenjati delovnega mesta in se dodatno usposablјati; čakam na priložnost, da si najdem novo zaposlitev zunaj podjetja. S trditvami sem merila »razvojni interes zaposlenih v naslednjih letih«.

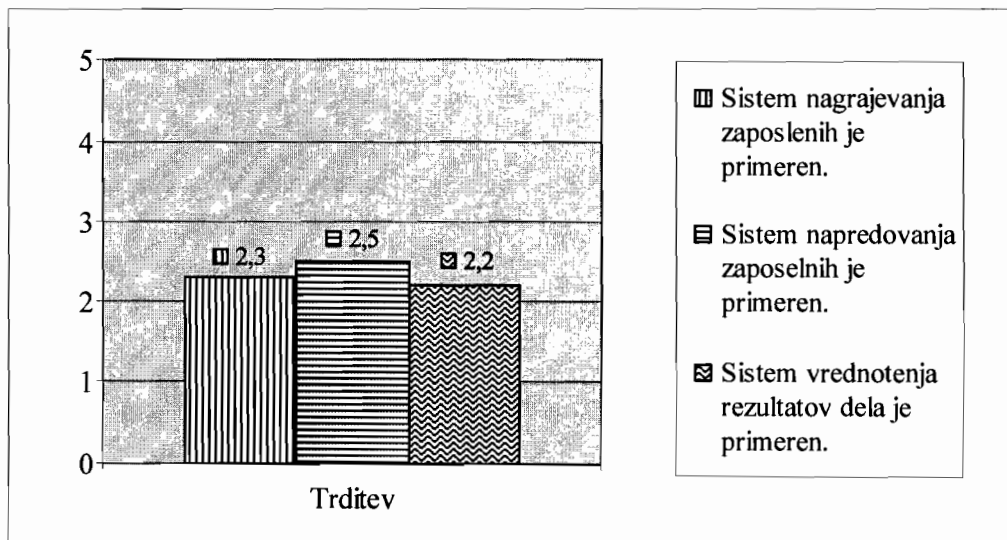
Slika 5.6 Povprečna ocena odgovorov, vezanih na razvojni interes zaposlenih v naslednjih letih



Razvojni interes zaposlenih v naslednjih letih (3,1), večina zaposlenih želi opravljati vodstveno delo in napredovati na zahtevna druga dela, sedanje delo jim sicer ustreza, vendar si želijo še dodatno izobraževati in usposablјati, torej so motivirani. Večina zaposlenih se ne strinja s trditvijo, da čakajo na novo priložnost zaposlitve zunaj podjetja, ta trditev tudi zmanjšuje povprečje sklopa. Rezultat torej ni kritičen.

Šesti sklop združuje trditve: sistem nagrajevanja zaposlenih je primeren; sistem napredovanja zaposlenih je primeren; sistem vrednotenja rezultatov dela je primeren. Z naslednjimi trditvami sem dobila oceno o »nagrajevanju, napredovanju in vrednotenju zaposlenih v podjetju«.

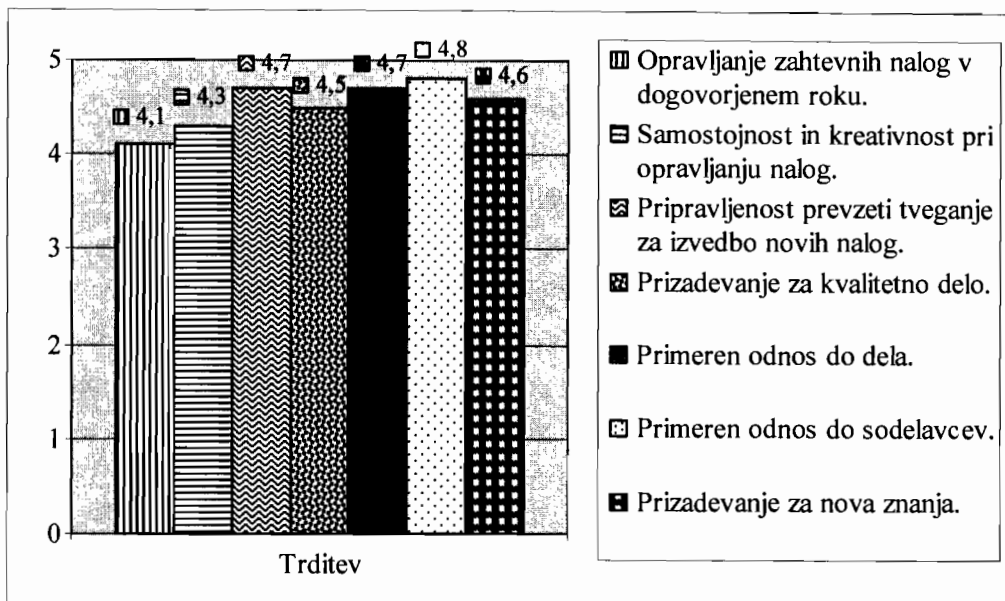
Slika 5.7 Povprečna ocena odgovorov, vezanih na nagrajevanje, napredovanje in vrednotenje zaposlenih v podjetju



Najslabše ocenjeni sklop je *nagrajevanje, napredovanje in vrednotenje (2,3)*, ki ga je potrebno skrbno proučiti in apelirati na vodje, da spremljajo rezultate dela zaposlenih, jih znajo pravilno vrednotiti in zaposlene na podlagi doseženih rezultatov tudi ustrezno nagraditi.

Zadnji sedmi sklop trditev zajema: opravljanje zahtevnih nalog v dogovorjenem roku; samostojnost in kreativnost pri opravljanju dela; pripravljenost prevzeti tveganje za izvedbo novih nalog; prizadevanje za kvalitetno delo; primeren odnos do sodelavcev; prizadevanje za nova znanja. V tem sklopu sem dobila oceno »temeljnih kriterijev nagrajevanja in napredovanja zaposlenih v podjetju«.

Slika 5.8 Povprečna ocena odgovorov, vezanih na kriterije nagrajevanja in napredovanja zaposlenih v podjetju



Temeljni kriteriji nagrajevanja in napredovanja zaposlenih v podjetju (4,5) – anketiranci so vsem trditvam v tem sklopu dali izredno velik pomen, med njimi bi izpostavila pripravljenost prevzeti tveganje za izvedbo novih nalog, imajo primeren odnos do dela in sodelavcev, ostale trditve sledijo z zanemarljivo razliko.

Vsi anketirani so imeli možnost podati komentar, kako pogosto se vodja z njimi pogovarja »o zadolžitvah in rezultatih dela«. To je izkoristilo 36 zaposlenih, kar predstavlja 68 odstotkov vseh anketirancev. Njihovi dobesedni komentarji so:

Vedno, ko je potrebna njegova odobritev oziroma odločitev, ki presega mojo pristojnost, sicer so to letni razgovori; Dvakrat na mesec; Enkrat tedensko; Zelo pogosto, večinoma o rezultatih, ker si zadolžitve najdem sam; Premalo, če pa že, pa na rezultate ne morem vplivati; Vodja se pogovarja o rezultatih dela na rednih letnih razgovorih in po potrebi; O zadolžitvah se pogovarja sproti, ko to zahteva delovni proces. Mislim, da pogovori niso najbolj uspešni, so preveč površni, sklepi pa prezrti; Premalo; Vodja se velikokrat pogovarja z mano o zadolžitvah in rezultatih mojega dela. Vendar kljub dobremu opravljenemu delu ni nobene nagrade. Samo pohvala, vendar

nikoli ni denarne motivacije, kar je pa najbolj pomembno; Različno, glede na zahtevnost naloge. Povprečno enkrat na štirinajst dni; Pogovori potekajo tekoče, dnevno. Obojestransko si izmenjava mnenja; O rezultatih mojega dela se vodja ne pogovarja, kar se tiče zadolžitev, pa me obvesti le, če so nove; O zadolžitvah vsak dan, o rezultatih pa malokrat; Po potrebi. Najmanj pa enkrat kvartalno, ko se preverjajo rezultati dela; Dnevno ali tedensko; Odvisno od zahtevnosti trenutnega dela oziroma nalog; O zadolžitvah, kadar dobim kako pomembno nalogo, o rezultatih skoraj nikoli; Vodja se pogovarja z mano o novih zadolžitvah, o rezultatih pa se pogovarja, kadar on misli, da bi lahko bili boljši; Kadar je potreba, me pokliče, da se pogovoriva o delu, drugače pa zgleda, da je z mojih delom zadovoljen, saj mi pusti proste roke pri odločanju; Zelo redko: Nikoli; Občasno; Mislím, da se premalo pogovarja o zadolžitvah in rezultatih našega dela v oddelku; Zadolžitve nam rad daje, pogovor o tem pa bolj odklanja; Vodja se o zadolžitvah pogovarja veliko, o rezultatih in nagrajevanju pa bolj malo; Enkrat na štirinajst dni; Premalo pogosto. Redni razgovori se ne izvajajo redno; Vodja se premalo pogovarja o zadolžitvah in rezultatih dela. Preveč hitro spreminja svoja mnenja. Moti me njegov način komuniciranja s sodelavci; Pri delu, ki ga opravljam sem več ali manj samostojna, zato se z vodjo običajno ne pogovarjava o tem, razen če potrebuje kakšno pojasnilo; Po potrebi tekoče, sproti, sistemsko in pripravljeno enkrat letno; Enkrat mesečno; Po potrebi oziroma vsaj enkrat na teden; Redno spremlja, vodi evidenco kaj delamo in postavlja prioritete roke; Ne pogosto. Je bolje tako, drugače dobim takoj novo zadolžitev; O zadolžitvah večkrat, o rezultatih premalo; Odvisno od moje pobude; Z vodjo se pogovarjava skoraj vsak dan, o vsakodnevnih zadolžitvah. O rezultatih oziroma kako kvalitetno opravljam svoje delo, pa bolj poredko; Občasno, po potrebi.

6 SKLEP

Vsaka novost na trgu, nepredvidljive spremembe, na katere se je treba hitro odzvati, se nanje prilagoditi, botrujejo temu, da mora imeti podjetje za svoj obstoj, rast in uspeh dobro usposobljene kadre, ki imajo ustrezno izobrazbo, osebne vrednote, veščine, izkušnje in talent.

Včasih so podjetja gradila svojo konkurenčno prednost na kakovosti izdelkov in storitev, sedaj, v času tehnološkega razvoja in globalizacije, pa osnovo konkurenčne prednosti predstavljajo sposobni, motivirani in ustrezni kadri. Hitro rastoči trg in vse močnejša konkurenca zahtevata, da se mora podjetje nenehno spreminjati in slediti razvoju, da ostane konkurenčno, ali da jo je zmožen prehiteti. Prednost podjetij so torej kadri, katerih znanje mora podjetje znati zavarovati, imeti v okolju ugled za pridobivanje novih, s pravim sistemom nagrajevanja in napredovanja znati zadrževati ključne kadre ter stalno skrbeti za razvoj lastnih kadrov.

Diplomsko delo je teoretično in empirično usmerjeno na pomembnost razvoja kadrov v podjetju. Z njim sem opredelila vlogo in pomen kadrovske dejavnosti in proučila dejavnost razvoja kadrov v podjetju ter se podrobneje osredotočila na aktivnosti, ki so z njimi povezane. Razvoj kadrov je v principu dolgoročna naložba, vendar pomembnih sprememb in resničnega napredka v razvoju sposobnosti (znanj, veščin) zaposlenih ne moremo doseči čez noč.

S proučevanjem dejanskega stanja razvoja kadrov in njenih aktivnosti ter z rezultati ankete ugotavljam, da imamo razmeroma dobro razvit sistem razvoja kadrov, ki temelji predvsem na izobraževanju in usposabljanju ter na ostalih oblikah izobraževanja. Več pozornosti bo treba nameniti sodobnim načinom aktivnosti razvoja kadrov in njihovemu merjenju oziroma vrednotenju učinkovitosti izobraževanja. Zaposlene vsaj kvartalno in ne več enkrat letno, preko internih glasil obveščati o obstoječih stroških izobraževanja in usposabljanja, kot so stroški kotizacij, potnih stroškov, dnevnic, stroškov delovne odsotnosti, izrednih dopustov. Menim, da se bodo tako zaposleni bolj zavedali svoje odgovornosti z vračanjem znanja v napredek podjetja in prenašanju znanja drug na drugega.

Pri rezultatih ankete ugotavljam največjo pomanjkljivost pri nagrajevanju, napredovanju in vrednotenju dela zaposlenih. Vodje zaposlene bolj spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo, manj pa se potem s podrejenimi pogovarjajo o rezultatih njihovega dela, zato tudi ni ustreznega nagrajevanja. V podjetju imamo s 1. 9. 2007 nov plačni sistem, ki omogoča stimulatивnejši način nagrajevanja za zaposlene, vendar ga vodje premalo uporabljajo oziroma si ne pomagajo z njim. Menim, da vodje rezultate dela praviloma ne znajo vrednotiti oziroma meriti, zato jih je o tem nujno treba še dodatno poučiti oziroma usposobiti. Prav tako je treba izdelati jasnejše

kriterije za napredovanje, ki omogočajo napredovanje najboljšim, in to na vseh nivojih. Kadrovska služba mora še posebno izvajati nadzor in skrbeti, da vodje redno izvajajo letne razgovore s svojimi sodelavci in vztrajati, da se na koncu razgovora naredi zapisnik, ki ga dobi tudi v vednost.

Na osnovi prebiranja strokovne literature in proučevanja dejanskega stanja razvoja kadrov v podjetju ter na osnovi rezultatov ankete ugotavljam, da bomo dolgoročno uspešnost razvoja kadrov v podjetju zagotovili le, če bomo:

- pridobivali in zadrževali za podjetje deficitarne (ustrezne) in ključne kadre,
- vlagali v kadre z ustreznim usposabljanjem, z namenom pridobivanja novih znanj za napredovanje in karierni razvoj,
- racionalizirali dela v delovnih procesih,
- kadre ocenjevali in nagrajevali pravično, skozi rezultat njihovega dela in učinkovitosti doseženih ciljev in to na vseh nivojih,
- nadrejeni, skupaj z zaposlenimi načrtovali učenje in razvoj za potrebe podjetja,
- izboljševali odnos do dela, sodelavcev, kakovosti, timskega dela, motiviranosti in pripadnosti vseh zaposlenih,
- spodbujali delovno razpoloženje v smeri večje ustvarjalnosti, iniciativnosti in inovativnosti,
- še naprej zagotavljali socialno, varno in zdravo delovno okolje za vse zaposlene.

Ob vseh teh naštetih ugotovitvah pa se moramo zavedati, da smo glavni nosilci za ustvarjanje dodane vrednosti podjetju prav zaposleni (kadri), ki moramo biti inovativno naravnani, motivirani za delo, da se znamo identificirati z organizacijsko kulturo ter s stalnim pridobivanjem novih znanj, veščin in z učinkovito uporabo le-teh pokazati svojo vrednost v izboljšanju kakovosti, storitev in izdelkov. Zraven tega pa je treba še stalno skrbeti, da smo v dobri psihofizični kondiciji.

LITERATURA

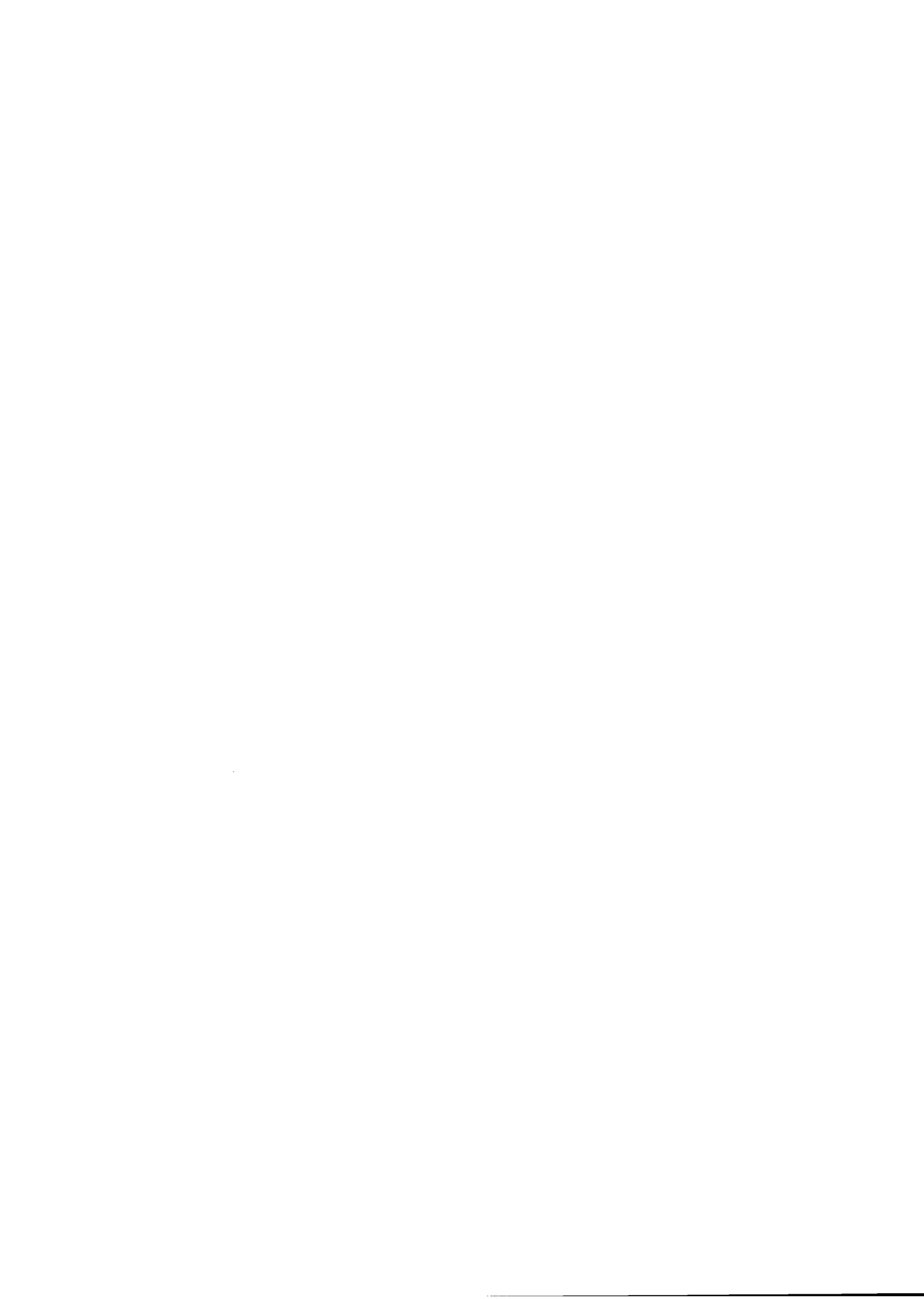
- Bernardin, John H. 2003. *Human resource management: an experiential approach*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Florjančič, Jože in Janez Jereb. 1998. *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1999. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Grote, Richard C. 2002. *The performance appraisal question and answer book: a survival guide for managers*. New York: American Management Association.
- Iskra MIS. 2003. *Organizacijski predpis*. Interno gradivo, Iskra MIS.
- Iskra MIS. 2006. *Poslovnik kakovosti*. Interno gradivo, Iskra MIS.
- Iskra MIS. 2007. *Podjetniška kolektivna pogodba*. Interno gradivo, Iskra MIS.
- Iskra MIS. 2007. *Pravilnik o nagrajevanju delovne uspešnosti*. Interno gradivo, Iskra MIS.
- Ivanuša – Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Proandy.
- Jamšek, Franc. 1998. *Ocenjevanje delovnih dosežkov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jereb, Janez. 1998. *Izobraževanje in usposabljanje kadrov*. Kranj: Fakulteta za družbene vede.
- Lipičnik, Bogdan. 1999. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lukas, Daša. 2006. Mentorstvo in vključevanje žensk v mreže poznanstev kot dejavnika razvoja kariere pri ženskah. *HRM* 4 (11): 26–29.
- Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV Založba.
- Majcen, Milena. 2004. Prepletenost kompetenc, delovne uspešnosti in delovnih ciljev z rednim letnim razgovorom. *HRM* 2 (4): 36–41.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

Literatura

- Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Noe, Raymond A. 2002. *Employee training an development*. Boston: MCGrow Hill/Irwin.
- Stanley, Lloyd A. 1987. *Evaluation of Training*. Ljubljana: International Center for Public Enterprises in Developing Countries.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vild, Viktor. 2005. Preoblikovanje kadrovske funkcije. *HRM* 3 (9): 61.
- Zidar Gale, Tatjana. 2006. Raba metode »coaching« v izobraževalne namene. *HRM* 4 (14): 46–49.

PRILOGE

Priloga 1 Anketa



Anketni vprašalnik

Spoštovane sodelavke in sodelavci!

Zaključujem študij na Fakulteti za management v Kopru, zato sem se odločila, da bom z vašo pomočjo opravila tudi anketo, katera je sestavni del mojega diplomskega dela. V diplomskem delu proučujem dejavnost razvoja kadrov v našem podjetju. Ugotoviti želim kako zaposleni oziroma ključni kadri ocenjujete zadovoljstvo z delom, izobraževanjem, nagrajevanjem in napredovanjem v podjetju.

Namen anketnega vprašalnika je pridobiti odgovore na zastavljena vprašanja, katera mi bodo v pomoč pri potrditvi oziroma zavrnitvi hipotez in pripravi predlogov za izboljšanje delovanja sistema organizacije razvoja kadrov v podjetju.

Vprašanja so zaprtega in izbirnega tipa, z vnaprej pripravljenimi odgovori, zato prosim, da črko, za katero je opisan vaš želeni odgovor, obkrožite. Pri vseh ostalih, pa sledite navodilom.

Anketa je anonimna, odgovori pa bodo uporabljeni izključno pri izdelavi diplomskega dela in bodo za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznikov.

Za sodelovanje in pomoč se vam najlepše zahvaljujem in vas prosim, da mi izpolnjen anketni vprašalnik vrnete do _____.

Lepo pozdravljeni, Romana Martinjak

1. Spol: (obkrožite) Ž M

2. Starost:

- a) 21–30
- b) 31–40
- c) 41–50
- d) nad 50 let

3. Stopnja izobrazbe:

- a) poklicna ali manj
- b) srednja
- c) višja
- d) visoka strokovna
- e) univerzitetna ali več

Priloga 1

4. Delovna doba v podjetju:

- a) do 5 let
- b) 5–10
- c) 10–15
- d) 15–20
- e) nad 20 let

5. Področje dela:

- a) delo v proizvodnji
- b) delo v režiji

V nadaljevanju so zapisane trditve vezane na vaše zadovoljstvo z delom na delovnem mestu. Prosim Vas, da pri vsaki trditvi ocenite v kolikšni meri se s trditvijo strinjate. Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate, ocene 2, 3 in 4 pa predstavljajo vmesno stopnjo strinjanja.

V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami?

| Zap. Štev. | Trditev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|---|---|---|---|---|---|
| 6 | Delo mi je zanimivo, nikoli mi ni dolgčas, kratka uživam v njem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | V delu najdem osebno zadovoljstvo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Delo je dokaj prijetno, ampak me izčrpava | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Pri mojem delu se dolgočasim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Žal mi je, da sem sprejel/a tako delo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Svojega dela ne maram | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Za svoje delo sem motiviran/a. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

V naslednjem sklopu so zapisane trditve vezane na znanje, ki ga potrebujete pri svojem delu na vašem delovnem mestu. Prosim Vas, da pri vsaki trditvi ocenite v kolikšni meri se s trditvijo strinjate. Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate, ocene 2, 3 in 4 pa predstavljajo vmesno stopnjo strinjanja.

V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami?

| Zap. Štev. | Trditev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|---|---|---|---|---|---|
| 13 | Moje znanje je precej večje, kot ga zahteva delo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Moje znanje ustreza zahtevam dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Občasno si moram pomagati z iznajdljivostjo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Za opravljanje dela moram pridobiti dodatna znanja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

V naslednjem sklopu so zapisane trditve vezane na dodatno izobraževanje in usposabljanje v podjetju. Prosim Vas, da pri vsaki trditvi ocenite v kolikšni meri se s trditvijo strinjate. Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate, ocene 2, 3 in 4 pa predstavljajo vmesno stopnjo strinjanja.

V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami?

| Zap. Štev. | Trditev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|--|---|---|---|---|---|
| 17 | V našem podjetju je izvedenega dovolj dodatnega izobraževanja in usposabljanja za zaposlene. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Zaposleni imamo možnost predlagati vsebine dodatnih izobraževanj in usposabljanj. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Podjetje zaposlenim omogoča dodatno izobraževanje in usposabljanje tudi v zunanjih inštitucijah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

V naslednjem sklopu so zapisane trditve vezane na vašo udeležbo na dodatnem izobraževanju in usposabljanju. Prosim Vas, da pri vsaki trditvi ocenite v kolikšni meri se s trditvijo strinjate. Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate, ocene 2, 3 in 4 pa predstavljajo vmesno stopnjo strinjanja.

Priloga 1

V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami?

| Zap. Štev. | Trditev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|--|---|---|---|---|---|
| 20 | Usposabljanja se moram udeležiti, ker to zahteva vodja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Zaradi zahtevnosti dela, sem se prisiljen dodatno izobraževati in usposablјati | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Usposabljanja se udeležim na lastno pobudo, ker potrebujem novo znanje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | S pridobljenim znanjem bom lahko pomagal/a sodelavcem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Z izobraževanjem in usposabljanjem imam možnost napredovanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

V naslednjem sklopu so zapisane trditve vezane na vaš razvojni interes v naslednjih letih. Prosim Vas, da pri vsaki trditvi ocenite v kolikšni meri se s trditvijo strinjate. Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate, ocene 2, 3 in 4 pa predstavljajo vmesno stopnjo strinjanja.

V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami?

| Zap. Štev. | Trditev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|---|---|---|---|---|---|
| 25 | Želim opravljati vodstveno delo ali napredovati na bolj zahtevna druga strokovna dela | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Želim horizontalno napredovati in opravljati bolj strokovna dela na sedanjem področju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Sedanje delo mi ustreza, želim pa se še dodatno usposablјati na sedanjem področju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Ne želim zamenjati delovnega mesta in se dodatno usposablјati | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Čakam na priložnost, da si najdem novo zaposlitev zunaj podjetja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

V naslednjem sklopu so zapisane trditve vezane na vašo oceno nagrajevanja, napredovanja in vrednotenja v podjetju. Prosim Vas, da pri vsaki trditvi ocenite v kolikšni meri se s trditvijo strinjate. Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate, ocene 2, 3 in 4 pa predstavljajo vmesno stopnjo strinjanja.

V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami?

| Zap. Štev. | Trditev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|--|---|---|---|---|---|
| 30 | Sistem nagrajevanja zaposlenih je primeren | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Sistem napredovanja zaposlenih je primeren | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Sistem vrednotenja rezultatov dela je primeren | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

V naslednjem sklopu so zapisane trditve vezane na vašo oceno temeljnih kriterijev nagrajevanja in napredovanja zaposlenih v podjetju. Prosim Vas, da pri vsaki trditvi ocenite v kolikšni meri se s trditvijo strinjate. Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate, ocene 2, 3 in 4 pa predstavljajo vmesno stopnjo strinjanja.

V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami?

| Zap. Štev. | Trditev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|---|---|---|---|---|---|
| 33 | Opravljanje zahtevanih nalog v dogovorjenem roku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Samostojnost in kreativnost pri opravljanju dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Pripravljenost prevzeti tveganje za izvedbo novih nalog | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Prizadevanje za kvalitetno delo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Primeren odnos do dela . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Primeren odnos do sodelavcev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | Prizadevanje za nova znanja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Priloga 1

40. Kako pogosto se vodja z vami pogovarja o zadolžitvah in rezultatih vašega dela, prosim za kratek komentar o tem?
