

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
UNIVERSITÀ DEL LITORALE
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
FACOLTÀ DI MANAGEMENT DI CAPODISTRIA

Datum: - 2 -03- 2010

Sektor	Številka	Priloge	Vredn.
DEF.	1289/2010		

Zaključna projektna naloga

IZOBRAŽEVANJE IN PRIDOBIVANJE
NOVIH KADROV V SODOBNI
ORGANIZACIJI

Špela Pančur

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Massimo Manzin

POVZETEK

Učinkovito iskanje, izbiranje in usposabljanje kadrov so ključnega pomena za sodobno podjetje. Za sam začetek si je treba vzeti čas, izdelati načrt, predstaviti javnosti prosto delovno mesto in nato pazljivo evidentirati priskele prijave. Ob končanem razpisnem roku je potrebno natančno pregledati prijave, življenjepise in dokazila, neustrezne kandidate glede na osnovne kriterije pa obvestiti o negativni odločitvi. Ob uporabi primerne nadaljnje postopka je cilj organizacije izbrati najbolj primerne kandidata in ga pričeti uvajati v delo ter kasneje nujno preverjati, kakšna znanja in sposobnosti je osvojil. Tako lahko določimo čas, ko prevzame odgovornost za samostojno delo.

Ključne besede: zaposlovanje, kadri, absentizem, fluktuacija, intervju, uvajanje, izobraževanje, testiranje, opazovanje.

SUMMARY

Effective searching, choosing and training of the personnel has a key meaning in modern company. First, time has to be taken to make a plan, present job opening to the public and then to carefully record arrived applications. At the end of the tender period, applications, resumes and certifications must be carefully checked and, based on elementary criterions, unqualified candidates are notified about negative decision. Then, using appropriate further procedure, the most suitable candidate is chosen and introduced to the job. It is, of course, important to check what kind of knowledge and abilities candidate has in practice not only in documentation that he has submitted. With constant monitoring of the candidates introducing to the job, insight is gained in his advancement and development and like so the best time for him to start working independently and responsibly can be determined.

Key words: hiring, personnel, absenteeism, fluctuation, interview, survey training, learning, testing, observation.

UDK: 658.3 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Predstavitev podjetja	3
3	Pojavi v podjetju, ki so povezani z zaposlenimi.....	5
3.1	Absentizem	5
3.1.1	Vrste absentizma	5
3.1.2	Vzroki absentizma	5
3.1.3	Izračun absentizma.....	6
3.2	Fluktuacija.....	6
3.2.1	Vzroki fluktuacije	6
3.2.2	Vrste fluktuacije.....	7
4	Ugotavljanje potreb po novih kadrih	9
5	Načrt pridobivanja novih kadrov	11
5.1	Možnost pridobivanja novih kadrov	12
5.2	Organizacije, ki pomagajo pri iskanju in izbiranju novih kadrov	12
5.2.1	Zavod RS za zaposlovanje	12
5.2.2	Zaposlitvene agencije.....	13
5.2.3	Headhunting.....	13
5.3	Interno kadrovanje	13
6	Načini zbiranja prijav oziroma podatkov o zaposlenih	15
6.1	Kriteriji, ki jih morajo izpolnjevati kandidati	15
6.2	Pogovor s kandidatom.....	15
6.2.1	Intervjuvanje kandidatov.....	15
6.2.2	Individualni pogovori.....	16
6.2.3	Skupinski pogovori	16
7	Usposabljanje in uvajanje na delo	19
7.1	Analiza potreb po usposabljanju	19
7.2	Modeli usposabljanja kadrov	21
7.2.1	Vajeniški model individualnega usposabljanja	21
7.2.2	Model povečanja uspešnosti	22
7.2.3	Izobraževalni model.....	22
7.2.4	Model dejavnega učenja.....	23
7.2.5	Model »najboljše prakse«	23
7.2.6	Model učenja z odkrivanjem.....	23
8	Izobraževanje kandidatov	25
8.1	Oblikovanje izobraževanja.....	25
8.2	Oblike izobraževanja	25
8.3	Spremljanje kandidatovega napredka	26
8.3.1	Delo z dokumentacijo	26
8.3.2	Intervju.....	28

8.3.3 Anketa.....	28
8.3.4 Testiranje.....	29
8.3.5 Opazovanje	30
9 Raziskava	31
10 Sklep	35
Literatura	37
Priloga	39

SLIKE

Slika 2.1	Organigram družbe Si.mobil, d. d.	3
Slika 2.2	Razmerje uporabnikov med leti 2005 in 2008	4
Slika 3.1	Vzroki absentizma.....	5
Slika 3.2	Vzroki fluktuacije.....	7
Slika 7.1	Model povečanja uspešnost.....	22
Slika 9.1	Spol anketirancev	31
Slika 9.2	Starost anketirancev	31
Slika 9.3	Status v podjetju	32
Slika 9.4	Izobraževanje ob pričetku dela.....	32
Slika 9.5	Potek izobraževanja	33
Slika 9.6	Uravnoveženost izobraževanja po ravneh.....	34

TABELE

Tabela 7.1	Razvrstitev v kategorije izobraževanja glede na namene	19
Tabela 8.1	Oblike izobraževanja	26
Tabela 8.2	Klasifikacija dokumentacije	27

KRAJŠAVE

MMS	Multimedijsko sporočilo
GPRS	General packet radio service – mobilna podatkovna storitev v okviru standarda GSM
WAP	Wireless application protocol – skupek tehnologij in protokolov za brezžični prenos podatkov
EDGE	Enhanced data rates for global evolution – izboljšanje vrednosti hitrosti prenosa za globalni napredek
UMTS	Universal mobile telecommunications system – sistem mobilnih aplikacij
HSDPA	High speed downlink packet access – tretja generacija telekomunikacijskega protokola, ki omogoča mreži UMTS hitrejši in večji prenos podatkov
ZRSZ	Zavod republike Slovenije za zaposlovanje
APZ	Aktivna politika zaposlovanja
EU	Evropska unija
d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
s. p.	samostojni podjetnik posameznik
tj.	to je
t. i.	tako imenovani
itd.	in tako dalje

1 UVOD

Na odprtem evropskem trgu je za podjetja zelo pomembna konkurenčnost. Ta poleg kvalitetnih proizvodov, storitev in drugih dejavnikov omogoča tudi kakovostno izbran, izobraževan in motiviran kader. In to ne le vrhnji in srednji menedžment, ki z znanjem na področju vodenja in organizacije peljeta podjetje po začrtani poti, temveč tudi delavci, ki s svojim znanjem in z izkušnjami ustvarjajo končne proizvode. Izbira primernih kadrov, ki bodo s svojimi sposobnostmi, znanjem, motiviranostjo, vrednotami in pripadnostjo podjetju nudili organizaciji konkurenčno prednost, je torej izredno pomemben, če ne že ključen korak, tako pri ustanavljanju kot tudi pri samem boju za preživetje podjetja na trgu.

Izbor kadrov pa vsekakor ni zaključek procesa. Nove zaposlene moramo primerno usposobiti in poučiti o njihovih nalogah, delu, pravicah in dolžnostih. Spremljati moramo njihovo znanje in napredek, organizirati razna dodatna izobraževanja, ki so na današnjem globalnem in hitro razvijajočem se trgu eden od glavnih faktorjev konkurenčnosti, saj s tem zaposleni pridobijo nove informacije, nova znanja, novo zanimanje in s tem tudi motivacijo, da s svojim delom kar največ pripomorejo k uspešnosti celotnega podjetja.

Namen moje naloge je preučiti proces zaposlovanja in izobraževanja kadrov v izbranem podjetju ter s tem pridobiti znanje na kadrovskega področju. Ta tema me še posebej zanima, zato bi rada opisala in preučila metode zaposlovanja, saj je prav uspešna zaposlitev novih, kvalitetnih kadrov v današnjih časih recesije izjemnega pomena. Kljub temu da podjetja v teh časih veliko odpuščajo, pa bo prišel čas, ko bodo zopet potrebovala delovno silo, zato bi rada preučila najboljše načine in postopke za pridobitev najboljših možnih kadrov.

Cilj naloge je predstaviti proces oziroma funkcijo kadrovanja na način, s katerim bodo doseženi najboljši možni rezultati in se izogniti napakam, ki nastanejo ob izbiri in izobraževanju kadrov. Ker se tudi sama v prihodnosti želim zaposliti v kadrovskega oddelku, je cilj moje naloge tudi preučiti napake, ki jih delodajalci zakrivijo med samim postopkom izbiranja novih kadrov in izobraževanju obstoječih ter delodajalcem do boljših izbirnih metod zaposlovanja.

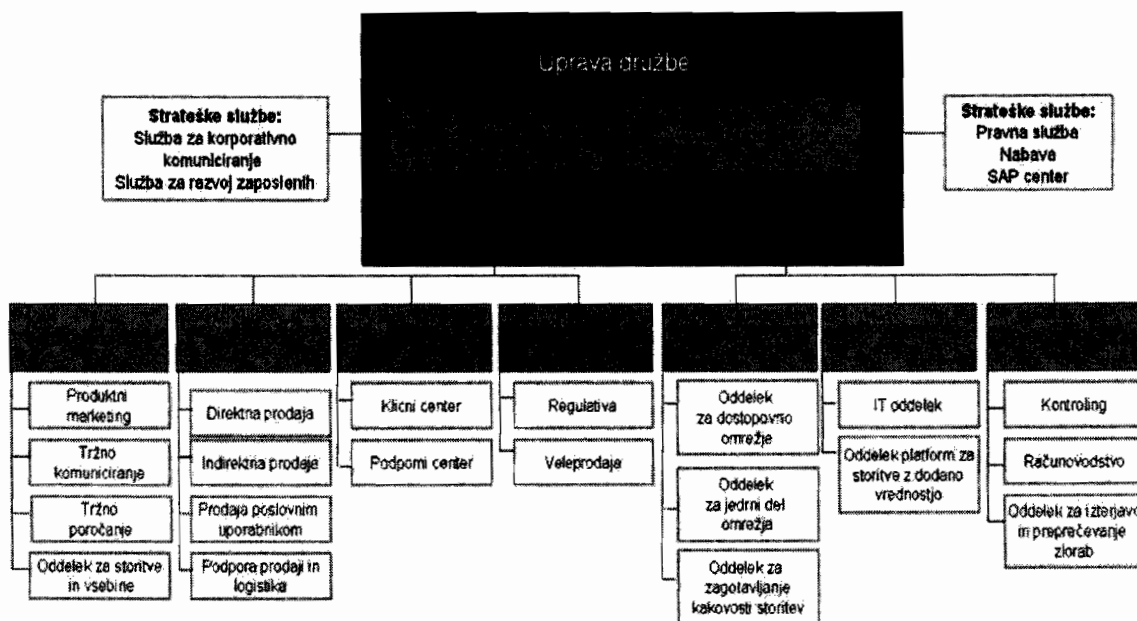
Kot eno izmed metod obravnavanja bom uporabila študij knjižnih in elektronskih virov ter člankov, uporabila pa bom tudi interna gradiva družbe ter povzetke predstavila v nalogi. V nadaljevanju bom v empiričnem delu za raziskavo o izobraževanju zaposlenih uporabila metodo anketnega vprašalnika zaprtega tipa. Za svoj vzorec bom vzela približno 50 oseb, vzorec pa bo naključen. Načine kadrovanja bom raziskala s pomočjo strukturiranega intervjuja, ki ga bom opravila z vodjo kadrovskega oddelka podjetja.

Naloga temelji na predpostavki, da se podjetja vse bolj zavedajo, da je izbira kvalitetnih kadrov zelo pomembna, zato temu posvečajo vedno več časa. Prav tako tudi izobraževanje zaposlenih ni izguba časa in denarja, ampak je dolgoročna naložba v podjetje.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA

Simobil, podjetje registrirano kot delniška družba, se je na trgu mobilne telefonije predstavilo leta 1999. Razčlenjeno je na upravo, strateški službi in na sedem sektorjev, od katerih ima vsak še nekaj podsektorjev (slika 2.1). Predsednik uprave je gospod Dejan Turk, lastnik podjetja pa je Mobilkom Austria, ki je od leta 2001 vlagalo v podjetje in postalo njegov 100-odstotni lastnik leta 2006.

Slika 2.1 Organigram družbe Si.mobil, d. d.



Vir: Si.mobil, d. d., 2009.

Leta 2003 je podjetje sklenilo partnerstvo z operaterjem Vodafone, kar uporabnikom omogoča uporabo preizkušenih globalnih proizvodov in storitev. Simobil je uporabnikom prvi predstavil in ponudil v uporabo storitve, kot so GPRS, MMS, WAP, omogočil pa je tudi hitrejši prenos podatkov preko EDGE in UMTS/HSDPA omrežja.

Podjetje stremi k načelu, da so najbolj pomembni ljudje, pa naj bodo to uporabniki storitev ali pa zaposleni. Tako je glavna naloga podjetja skrb za kakovostne storitve, ki jih ponujajo po optimalnih cenah tako za uporabnike kot za podjetje samo. Tudi profesionalnost zaposlenih je izjemnega pomena, saj le tako lahko zadovoljijo želje in potrebe uporabnikov, ki se zaradi vse hitrejšega razvoja tehnologije spreminjajo iz dneva v dan.

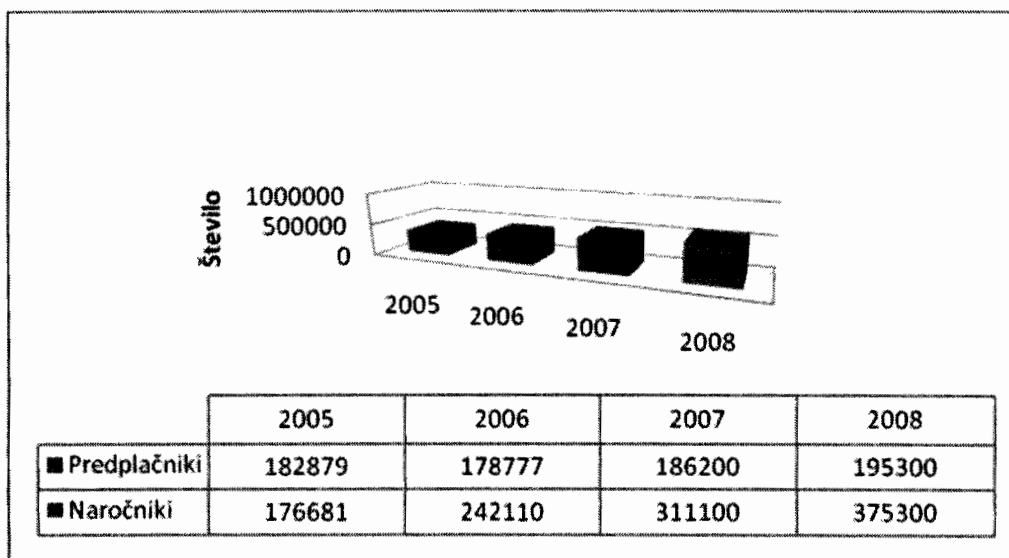
Prav odnos do zaposlenih je podjetji Simobil prinesel certifikat Družini prijazno podjetje, saj zaposlenim omogoča usklajevanje poslovnega in zasebnega življenja. So tudi ponosni lastniki certifikata Ugleden delodajalec, ki so ga leta 2007 prejeli na podlagi ankete, ki jo je opravil eden izmed spletnih portalov. Izmed 280 podjetij se je

Simobil uvrstil na 6. mesto po spoštovanosti in cenjenosti podjetij v Sloveniji. Lansko leto so prejeli tudi priznanje za enega najboljših delodajalec v državi.

Tudi število Simobilovih uporabnikov se iz leta v leto povečuje. Število predplačniških uporabnikov je skozi vsa štiri leta približno enako in je v povprečju 185.789, medtem ko je bolj znatno povečanje število naročnikov. Tako je bilo leta 2005 Simobilovih predplačnikov 182.879, kar je celo 6.198 več kot naročnikov. Leta 2006 je bila razlika nekoliko večja, vendar v korist naročnikov – 63.333. Ta razlika je bila še večja naslednjega leta, in sicer 124.900 uporabnikov, največja pa je leta 2008, ko je število naročnikov skoraj dvakrat večje kot število predplačnikov (slika 2.2).

Do takšnega trenda naraščanja naročniških uporabnikov je prišlo zaradi nenehnega razvijanja blagovne znamke Simobil, povečane komunikacije s končnimi uporabniki in poudarjanja pomembnosti porabnikovih potreb.

Slika 2.2 Razmerje uporabnikov med leti 2005 in 2008



Vir: Si.mobil, d. d., 2009.

3 POJAVI V PODJETJU, KI SO POVEZANI Z ZAPOSLENIMI

V podjetju je kar nekaj pojavov, ki so povezani z zaposlenimi, pa vendar sta v nadaljevanju opisana dva najbolj poznana.

3.1 Absentizem

Absentizem je težava mnogih podjetij, saj pomeni izostajanje, ne prihajanje na delo, zamujanje, izhode, skratka odsotnost na delovnem mestu. To vpliva tako na delovno uspešnost kot tudi na samo klimo v podjetju, saj morajo nekateri zaradi izostankov drugih postoriti več, velikokrat pa se zgodi, da se zaradi tega delo nakopiči. Obstaja tudi zdravstveni absentizem, ki pa je nekaj popolnoma drugega, saj pomeni odsotnost z dela zaradi poškodbe ali bolezni. V tem primeru so delavci upravičeni tudi do zdravstvenega zavarovanja in denarnega nadomestila.

3.1.1 Vrste absentizma

Absentizem se lahko razdeli v štiri glavne oblike (Bernik, Ferjan in Florjančič 1999, 154):

1. opravičeni in neopravičeni izostanki:

- bolniški,
- študijski,
- službeni;

2. frekvenca absentizma:

- pogosti izostanki,
- redki izostanki;

3. trajanje absentizma:

- krajše zamude,
- izostajanje od nekaj ur do največ enega delovnega dneva,
- večdnevni izostanki;

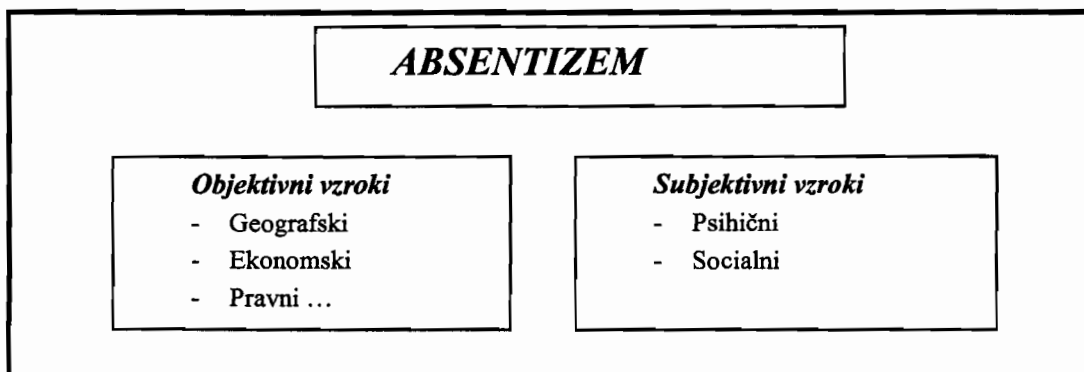
4. razporejenost izostankov:

- v roku enega tedna, meseca, leta,
- pri različnih skupinah zaposlenih.

3.1.2 Vzroki absentizma

Na spodnji sliki so predstavljeni vzroki absentizma.

Slika 3.1 Vzroki absentizma



Vir: Bernik, Ferjan in Florjančič 1999, 154.

Seveda se lahko zgodi, da absentizem preraste v fluktuacijo. Tako se nezadovoljstvo v podjetju in nerazumevanje z ostalimi zaposlenimi najprej kaže v absentizmu nezadovoljnega, kar je treba jemati resno, sploh če gre za zaposlenega, ki v podjetje prinaša veliko znanja in izkušenj. Tako imenovan »beg možganov« je že tako zadosten problem celotne družbe, tako da je nujno stremeti k temu, da se inteligentne, pridne, delavne ljudi obdrži v organizaciji.

3.1.3 Izračun absentizma

Za približen izračun trajanja absentizma je na voljo naslednja formula, ki sicer pokaže trajanje, ne pa tudi pogostosti (Bernik, Ferjan in Florjančič 1999, 154):

$$\text{Absentizem} = \frac{\text{št. izgubljenih delovnih dni v dol. obdobju}}{\text{povpr. št. zaposlenih} \cdot \text{št. vseh delovnih dni}} * 100$$

3.2 Fluktuacija

Fluktuacija je pojav, ki pomeni odhod zaposlenih iz organizacije. Izvira iz latinske besede fluctuare (valovanje). Povezana je z odhodi iz podjetja zaradi nezadovoljstva, neizpolnjevanja lastnih ciljev, največkrat pa zaradi boljših možnosti pri drugih organizacijah. Tako so to boljša plača, boljši delovni pogoji, večja možnost napredovanja, dodatne ugodnosti, ki jih podjetje nudi itd. Obstajata dve vrsti fluktuacije: negativna in pozitivna. V današnjem času recesije je za podjetja skorajda koristna pozitivna fluktuacija, ko iz organizacije odhajajo nezainteresirani, nezadovoljni, nesposobni delavci, kar je za mnoga podjetja rešitev, saj se tako izognejo analiziranju in izbiranju kadra, ki bo odpuščen, saj se le-ta izluči sam. V nasprotnem primeru pa negativna fluktuacija pomeni izgubo kakovostnega, iznajdljivega in predanega kadra, ki odhaja zaradi različnih notranjih kot tudi zunanjih vzrokov. Velja omeniti še potencialno fluktuacijo, kjer delavec razmišlja o odhodu iz podjetja. Tak potencialni ubežnik tudi v svoje delo ne vложи vsega, kar lahko, ampak se njegova storilnost in učinkovitost kar precej zmanjšata.

3.2.1 Vzroki fluktuacije

Kot je bilo že omenjeno, so vzroki za odhod iz podjetja, različni. Tako lahko posameznik čuti da (Bernik, Ferjan in Florjančič 1999, 146):

- je v organizaciji dosegel vse, kar je lahko,
- se ga ne ceni dovolj, zmore več,
- njegovo delo ni dovolj cenjeno,
- mu ne odgovarja organizacijska klima itd.

Seveda je vzrokov lahko več. Ker se vseh ne da vedeti, lahko pa se opazi potencialna fluktuacija, se podjetja velikokrat poslužujejo nekakšnega anketnega vprašalnika, ki ga izpolnijo zaposleni. Tako vodilni dobijo predstavo o željah, potrebah kadra in poskušajo le tega zadržati. Vprašanja, ki so primerna za takšen vprašalnik in dajo sliko o fluktuaciji, so tematsko vezana na (Bernik, Ferjan in Florjančič 1999, 147):

- zadovoljstvo s plačo in z delovnimi pogoji,
- razmišljanje o menjavi delovnega mesta,
- zadovoljstvo z delovno klimo in s sodelavci,

- mnenje o vključenosti v nekatere odločitve,
- možnost napredovanja na delovnem mestu in nadgrajevanja samega sebe,
- kaj bi ga obdržalo na trenutnem delovnem mestu.

To so le nekateri od vzrokov. Lahko se jih podrobneje razdeli v dve skupini: mikro in makro vzroki za fluktuacijo.

Slika 3.2 Vzroki fluktuacije

FLUKTUACIJA	
Mikro vzroki	Makro vzroki
- Delovni pogoji	- Ponudba delavcev
- Plače	- Povpraševanje po delavcih
- Vključenost v odločitve	
- Tehnologija	

Vir: Bernik, Ferjan in Florjančič 1999, 148.

3.2.2 Vrste fluktuacije

Obstaja več vrst fluktuacije (Bernik, Ferjan in Florjančič 1999, 145):

- fluktuacija znotraj organizacije – menjava delovnih mest,
- menjava vrste delovnega mesta (npr. iz kadrovskega delovnega mesta na tehnično mesto),
- napredovanje oziroma nazadovanje (tako vertikalno kot horizontalno),
- menjava organizacije (odhod iz našega v drugo podjetje).

Za podjetje je pomembno, da dobre kadre zadrži v svojem podjetju, saj tako pridobiva na vrednosti in omogoča, da delo poteka nemoteno in kvalitetno. Tako mora obstoječim kvalitetnim kadrom omogočati osebnostni razvoj in s tem razvoj in uspešnost organizacije. To povzroča, da takšni kadri napredujejo in s tem prevzamejo vedno večjo odgovornost ter pridobijo še neko dodatno znanje, hkrati pa se sprostijo novo delovno mesto. Organizaciji tako prinese nove, zanimive kadre, ki prevzemajo nova znanja ter ustvarijo nov zagon.

Tudi sam odnos do delavcev ogromno pripomore k zmanjšanju (nezaželene) fluktuacije. Občutek, da posameznik prispeva k razvoju organizacije in je upoštevan, da delavcu občutek pomembnosti in pripadnosti, kar povzroči večjo zvestobo organizaciji in s tem zmanjšanje fluktuacije.

Ko fluktuacija in absentizem postaneta prepogosta oziroma se ju ne da več nadzirati ali pa dosednji zaposleni ne zmorejo več kvalitetno opraviti zadanega dela, je včasih potrebno pričeti z načrtovanjem novih kadrov.



4 UGOTAVLJANJE POTREB PO NOVIH KADRIH

Sčasoma se v podjetju pokaže, ali potrebuje dodatno delovno silo oziroma če obstoječa potrebuje spremembe. Razlogi za povečanje delovne sile so znani, največkrat so to neučinkovitost, nemotiviranost kadrov, nedoseganje norm, nezadovoljstvo kadrov in s tem slabša produktivnost ipd.

Tako kot v večini podjetij se tudi v Simobilu povratne informacije o potrebi po novem kadru dobijo od vodij centrov/oddelkov po Sloveniji. Vodja poslovalnice oziroma oddelka svojemu nadrejenemu sporoči potrebo po novem zaposlenem in navede svoje razloge. Ta potrebo sporoči kadrovskemu oddelku, HR specialistu, ki izbere eno izmed metod za načrtovanje kadra. V primeru, da je potreba po samo enem ali dveh novih zaposlenih, se običajno izdela in izda razpis za prosto delovno mesto, saj so zahteve za posamezno delovno mesto že natančno določene v Sistematizaciji delovnih mest družbe.

V primeru, da se načrtuje večje število novo zaposlenih ali obsežne kadrovske menjave, pa se natančno posvetijo različnim metodam za kar se da najboljšo izbiro kadrov. Metode so našteje v nadaljevanju, nekatere od njih pa so podrobneje opisane v naslednjem poglavju. Te so (Bernik, Ferjan in Florjančič 1999, 58):

- matematična metoda,
- ad hoc metoda,
- metoda analize kadrov,
- metoda družbenih ciljev,
- mrežno planiranje,
- anketna metoda,
- metoda modela,
- kompleksno planiranje,
- normativna metoda,
- indeksna metoda,
- delfi metoda.

Kombiniramo lahko različne metode, odvisno od panoge in potreb.



5 NAČRT PRIDOBIVANJA NOVIH KADROV

Zaposlovanje novih kadrov je zelo pomembno za podjetje in njegovo uspešnost v prihodnosti. Tako obstaja kar nekaj metod, ki se jih lahko uporabi, ko se odloča o zaposlovanju novih kadrov.

Metoda modela

Pri tej metodi za planiranje novih kadrov pomaga primerjava s podjetjem, ki deluje v panogi, sorodni tisti, s katero se ukvarja naše podjetje. Podobna si morata biti tudi v strukturi kadrov. Ta sorodnost v panogi je namreč pomembna za analizo pridobljenih rezultatov. Osnovna sredstva se razdeli na delavce po nabavni ceni in primerja z neto produktom na delavca. To se stori za obe podjetji, tako primerjalno kot naše, in če se rezultata kar najbolj ujemata, to število predstavlja število novih zaposlenih. Sicer ta metoda ni najbolj primerna za planiranje novih, rednih kadrov, bolj je primerna za planiranje kadrovske rezerv.

Normativna metoda

Pri tej metodi je v pomoč enačba, pri kateri je v števcu zapisan obseg proizvodnje, v imenovalcu pa norma enega delavca (Bernik, Ferjan in Florjančič 1999, 58):

$$L = \frac{O}{N}$$

pri čemer je L potrebno število delavcev, O obseg proizvodnje in N norma enega delavca. Izračunana vrednost ni zavezujoča, saj moramo upoštevati tudi morebitne odhode delavcev, zmanjšanje razpoložljivih delavcev zaradi bolezni/poškodb, povečanje/zmanjšanje norm, spremembo razpoložljivih sredstev itd.

Indeksna metoda

Indeksna metoda je nekakšna statistika, saj se pri tej metodi uporablja statistične podatke, natančneje indeks o gibanju kadrov v prejšnjem letu. Ta metoda je uporabna za načrtovanje zaposlenih v službah, kjer delavci nimajo postavljenih norm, ki jih morajo doseči. Za izračun potrebnih kadrov je na voljo naslednja enačba (Bernik, Ferjan in Florjančič 1999, 61):

$$K_2 = \frac{P_1}{P_2} * K_1$$

kjer je K_2 potrebno število novih kadrov, P_1 indeks produktivnosti v preteklem letu, P_2 planirani indeks produktivnosti, K_1 pa indeks kadrov v lanskem letu.

Kompleksna metoda

Kompleksna metoda je primerna predvsem za večja podjetja, saj upošteva večinoma vse dejavnike, ki so v velikih podjetjih stalnica. To so izguba kadrov, fluktuacija, absentizem, sprememba produktivnosti ter sprememba norm, ki jih morajo dosegati zaposleni.

Formula za izračun potrebnih zaposlenih je (Bernik, Ferjan in Florjančič 1999, 62):

$$U_n = U_0 * \left(1 + \frac{P}{100}\right)^n$$

kjer je U_n potrebno število kadra, U_0 število zaposlenih na začetku obdobja, P povprečno letno povečanje proizvodnje v preteklem letu, n pa je trajanje planskega obdobja.

Delfi metoda

Ta metoda je dokaj preprosta, saj temelji na raziskavi o ustreznosti kandidatov. Delodajalci kandidatom v izpolnjevanje ponudijo anketni vprašalnik, kjer so zastavljena bolj splošna vprašanja. V

vsakem krogu vprašalnike pregledajo strokovnjaki, ki izbranim ponudijo drugi krog anketiranja, kjer pa so navedena že bolj specifična vprašanja. Po navadi ta metoda poteka v treh krogih, postopek pa je zaključen, ko strokovnjaki dosežejo enotno mnenje o primernem kandidatu. Zelo pomembna je izbira strokovnjakov, ki sodelujejo pri vprašalniku, saj najboljša izbira da najboljše rezultate.

V dotičnem podjetju se določi letni plan po stroškovnih mestih. Kadroviki težijo k temu, da se število zaposlenih konec leta čim bolj približa zastavljenemu letnemu planu. V primeru odpovedi, daljših bolniških odsotnosti in porodniških dopustov se letni plan tekom leta korigira.

5.1 Možnost pridobivanja novih kadrov

Možnosti za pridobivanje novih kadrov je kar veliko. Podjetje o novih delovnih mestih najprej obvesti zaposlene ter jim tako prednostno ponudi možnost menjave delovnega mesta ali morebitnega napredovanja. Takšni kandidati imajo prednost pred novimi, saj imajo v večini že osvojeno znanje za razpisano delovno mesto in tako podjetje porabi manj časa za učenje in uvajanje na delo, s tem pa tudi manj stroškov, povezanih s tem problemom.

5.2 Organizacije, ki pomagajo pri iskanju in izbiranju novih kadrov

V nadaljevanju so opisane najbolj pogoste organizacije, ki se jih uporabi ob iskanju novih kadrov.

5.2.1 Zavod RS za zaposlovanje

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ) je v sistemu registriran kot javni zavod, vodi pa ga gospa Marija Poglajen. Storitve zavoda koristijo brezposelne osebe, študentje, delodajalci, socialni partnerji, ljudje, ki potrebujejo pomoč pri svoji karieri itd. Samo poslovanje zavoda je urejeno tako, da na sedežu podjetja deluje centrala in uprava podjetja. Po celotni državi pa so razporejeni Uradi za delo, ki tako skrbijo za uporabnike po celotni Sloveniji. Centralna služba skrbi za usklajeno delovanje vseh Uradov za delo, prav tako pa skrbi za področje financ, kadrovanja, računovodstva in nadzora. Hkrati pa nudi informacijsko, analitično, pravno, organizacijsko, materialno in razvojno podporo vsem centrom po državi. Območni uradi za delo pomagajo ljudem pri iskanju službe oziroma nadgradnji kariere, poleg tega pa izvajajo tudi štipendijski program za dijake in študente. Poleg tega sodelujejo tudi s sindikati in z delodajalci pri programih zaposlovanja.

Poslanstvo ZRSZ

Zavod si je zadal poslanstvo, da bo prispeval k povečanju zaposlenosti aktivnega prebivalstva v Sloveniji, zato bo (ZRSZ 2009):

- posameznikom nudil pomoč pri razvijanju poklicne kariere;
- skupaj z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve (MDDSZ) aktivno prispeval k razvoju politike zaposlovanja v Sloveniji;
- aktivno zavzemal stališča za mobilnost delovne sile v državi;
- zagotavljal pravočasno in ustrezno priznavanje materialnih pravic uporabnikom;
- razvijal partnerstvo pri razvoju človeških virov;
- omogočil učinkovito porabo virov, namenjenih izvajanju ukrepov aktivne politike zaposlovanja (APZ) za tekoče leto;
- pospešil in moderniziral sodelovanje z delodajalci ter jim, če tako poslujejo, omogočil izbor delovne sile iz svojega registra;
- primerljiv z javnimi zavodi v EU.

5.2.2 Zaposlitvene agencije

Zaposlitvene agencije se ukvarjajo z iskanjem in s posredovanjem kadrov (tako delavcev kot vodstvenih kadrov) svojim strankam, to je podjetjem. Organizacija agencijo najame in ji sporoči svoje potrebe po kadru. Agencija nato sestavi oglas, ki ga objavi v medijih, in primerne kandidate povabi na razgovor. Ob ustrezno izpolnjenih kriterijih se kandidata napoti še na razgovor v organizacijo, kjer se odločijo o ustreznosti kandidata in o njegovi morebitni zaposlitvi.

Prednost takšnih agencij je, da imajo vse iskalce zaposlitve v svojih bazah podatkov in vam lahko že na začetku pomagajo s kadrom, ki ga že imajo v bazi podatkov in mogoče ustrezajo zahtevam delodajalca. Tako najprej pregledajo bazo podatkov obstoječih iskalcev zaposlitve, kar prihrani čas s sestavljanjem oglasa, poleg tega pa tudi iskalcem dela, ki dela niso dobili na prvem razgovoru, omogočijo nadaljnje iskanje zaposlitve in organizacijo razgovora z delodajalcem, če le ustrezajo njegovim zahtevam.

Naloga agencije pa ni le iskanje kadra, temveč tudi najem delavcev, ki jih podjetje potrebuje. V tem primeru delavca zaposli kar zaposlitvena agencija, ta pa nato delavce »posodi« organizaciji, ki te delavce potrebuje. Tako je delavec s podjetjem zgolj v razmerju delavec – naročnik in ne delavec – delodajalec, saj delavcu plačo plačuje zaposlitvena agencija. Tako se lahko na primer zgodi, da mizar dela ne opravlja samo v enem podjetju, ampak se seli iz ene organizacije v drugo, odvisno od potreb na trgu.

Nekatere od najbolj poznanih zaposlovalnih agencij v Sloveniji so Adecco, d. o. o., Manpower, d. o. o., Trendwalker, d. o. o., Atama, d. o. o.

5.2.3 Headhunting

Tudi tu gre za delovanje v imenu podjetja, vendar je poudarek na iskanju višje izobraženih kadrov za vodilna mesta v organizaciji. Pogosto podjetja najamejo »lovce na glave« za iskanje kadrov, ki jih v Sloveniji primanjkuje, ali za iskanje strokovnjakov s posameznega področja.

Podjetje sestavi nekakšen profil zelenega kandidata in ga preda lovcu, ki poišče primerne kandidate. Njegova naloga je, da te ljudi prepriča, da se zglasijo na razgovoru v podjetju. Lahko pa se zgodi, da podjetje že samo točno ve, koga si želi na določenem delovnem mestu in »lovcu na glave« naloži nalogo, da tega kandidata pripelje v podjetje. Tu pa imajo lovci kar nekaj dela, saj so to pogosto ljudje, ki že imajo zaposlitev in so velikokrat močno zaželeni pri večjih podjetjih, vendar dober »lovec na glave« prepriča tudi takega kandidata.

Nekatere od headhunting agencij v Sloveniji so Trendwalker, d. o. o., HR sistemi, d. o. o., Profil, d. o. o., Moja kariera, d. o. o., idr.

5.3 Interno kadrovanje

V primeru internega kadrovanja se oglas za nove zaposlene objavi na intranetu, kjer je dostopen vsem zaposlenim v družbi. Tako se zaposlenim znotraj podjetja prednostno omogoči, da kandidirajo za razpisano delovno mesto. V primeru, da interno kadrovanje iz različnih razlogov ni mogoče, se izvede zunanji razpis. V tem primeru se oglas objavi na:

- spletni strani podjetja www.simobil.si pod rubriko Zaposlitev,
- spletni strani www.mojedelo.si,
- v posameznih primerih se v podjetju odločijo za pomoč zunanje agencije za zaposlovanje in posredovanje delovne sile,

Načrt pridobivanja novih kadrov

- če v podjetju iščejo študente, se oglas za delo objavi tudi na vseh študentskih servisih, s katerimi Simobil sodeluje,
- ob iskanju študentov organizacija sodeluje tudi z različnimi študentskimi društvi, ki jim omogočajo objavo oglasa na njihovih spletnih straneh, forumi ipd.
- v izjemnih primerih se oglas objavi tudi preko drugih kanalov, npr. prek časopisa Delo, Dnevnik ipd.

6 NAČINI ZBIRANJA PRIJAV OZIROMA PODATKOV O ZAPOSLENIH

Obstaja veliko načinov, kako se zbira prijave oziroma podatke o zaposlenih, vsako podjetje pa izbere zase najbolj primeren način. V nadaljevanju je navedenih nekaj splošnih usmeritev.

6.1 Kriteriji, ki jih morajo izpolnjevati kandidati

Kriteriji, ki jih morajo izpolnjevati kandidati, se razlikujejo glede na posamezna delovna mesta, vendar pa so podane okvirne smernice pri samem iskanju kadra. Imajo jih vsa podjetja, zapisane so tudi v Sistematizaciji delovnih mest družbe Si.mobil d. d. V njej so navedene:

- delovne naloge, potrebne za to delovno mesto. V sistematizaciji so natančno opisane delovne naloge za vsako delovno mesto posebej;
- minimalna zahtevana stopnja in smer strokovne izobrazbe;
- funkcionalna znanja: računalniška znanja, znanja tujih jezikov, poznavanje raznih standardov in predpisov, vozniški izpit različnih kategorij, poslovodski izpit, morebitna ostala znanja, predstavitvene sposobnosti, zmožnost profesionalnega sprejema notranjih in zunanjih strank ipd.;
- delovne in osebnostne lastnosti: natančnost komunikativnosti, sposobnost reševanja konfliktov, urejenost, samoiniciativnost, analitično razmišljanje, sposobnost vodenja različno velikih skupin, organizacijske sposobnosti, sposobnost prenosa znanja na ostale, kreativnost pri delu, prijaznost, sposobnost planiranja in ovrednotenja nalog, sposobnost dela v timu, redoljubnost, ciljna usmerjenost, motivacijske sposobnosti, pogajalska znanja in spretnosti, sposobnost strateškega razmišljanja, prodornost, doslednost, sposobnost reševanja zelo kompleksnih nalog, sposobnost analiziranja stanja, sposobnost prilagajanja, sposobnost hitrega učenja, prizadevnost, zanesljivost;
- želene delovne izkušnje: za posamezno delovno mesto je določeno minimalno število let izkušenj, opravljenih na tovrstnem delovnem mestu.

6.2 Pogovor s kandidatom

Glede na delovno mesto, njegovo zahtevnost in potrebne kriterije, ki jih mora posameznik izpolnjevati, so možni različni načini pogovora s kandidatom. V pogovoru se poskuša pridobiti podatke, ki jih ne moremo razbrati iz pisne prijave. Kandidata se lahko povpraša o točno določenih stvareh, predstavi se mu nek problem in opazuje, kako ga bo rešil itd., skratka brez pogovora s kandidatom se pravega kandidata zelo težko izbere.

6.2.1 Intervjuvanje kandidatov

Po prejemu prijav na razpisano delovno mesto v Službi za razvoj zaposlenih opravijo širši izbor kandidatov. Vse izbrane prijave nato posredujejo vodji oddelka oziroma pristojni osebi. Le-ta vse prijave pregleda in se odloči, koga povabiti na razgovor.

Razgovori v prvem krogu lahko potekajo skupinsko ali individualno – odvisno od posameznega delovnega mesta. V prvem krogu pogovorov povabijo približno od deset do petnajst kandidatov za posamezno delovno mesto, v drugem krogu pa najprej povabijo od dva do štiri kandidate. Število je zopet odvisno od delovnega mesta in ustreznosti kandidatov na podlagi prvega pogovora.

6.2.2 Individualni pogovori

Podjetje se drži načela, da kandidati čim več govorijo in se tako v nekaj stavkih sami predstavijo. Poudarek je na:

- dosedanjih delovnih izkušnjah, kjer kandidata povprašajo o prejšnjih delovnih mestih, o znanju in izkušnjah, ki si jih je do sedaj pridobil, o razlogih za prekinitev na posameznih delovnih mestih ipd.,
- pričakovanih glede osebnega dohodka, odpovednem roku ipd.

Na vsakem intervjuju imajo pripravljenih nekaj vprašanj, s katerimi pri posamezniku preverijo naslednjih pet področij:

- *Navdušenje nad poslom:* Zakaj si želite delati v našem podjetju? Kaj/Kje bi bili radi čez pet let? Kako sledite novostim?
- *Motiviranost:* Kaj vam v sedanji službi ne ustreza? Kakšno je vaše sanjsko delovno mesto? Kaj je tisto, kar vas motivira, da opravite delo kvalitetno, učinkovito?
- *Sposobnosti, delovne izkušnje:* Katere so vaše glavne prednosti oziroma slabosti? Ste bili že kdaj odpuščeni oziroma so vam predlagali, da odstopite? Povejte nam kaj več o projektu/nalogi, kjer ste bili razočarani nad svojimi rezultati.
- *Marljivost, profesionalnost:* Navedite kak primer marljivosti oziroma profesionalnosti? Ali bi vas sedanji nadrejeni opisal kot delavca, ki na lastno pobudo stori še kaj, več kot je nujno potrebno? Kako sprejemate kritiko svojega dela?
- *Zdržljivost z delom:* Ali bi lahko delali preko delovnega časa, če bi bilo to potrebno? Naštejte nam dve ali tri značilnosti sedanje zaposlitve, s katero se ne bi želeli nikoli več srečati. Kaj vas pri tem delovnem mestu najbolj zanima?

6.2.3 Skupinski pogovori

Teh pogovorov se v skupinah praviloma udeleži od štiri do šest kandidatov. Namen skupinskih pogovorov je, da se pridobi prvi vtis o posameznem kandidatu in povratna informacija o tem, če je kandidat na podlagi splošnega opisa delovnega mesta sploh zainteresiran za razpisano delovno mesto. Vprašanja na skupinskem razgovoru v prvem krogu niso osebne narave, torej ne posegajo v zasebnost kandidata. V drugem krogu skupinskih pogovorov lahko uporabijo tako imenovano igro vlog.

Skupinski pogovori se opravijo na primer za delovno mesto agenta v klicnem centru, kjer se na posamezen razpis prijavi veliko število iskalcev zaposlitve in bi bilo zamudno opravljati individualne razgovore.

Načeloma se kadroviki v podjetju držijo sistema dveh krogov pogovorov. Se pa včasih vseeno zgodi, da niso prepričani o ustreznosti razpoložljivega kandidata oziroma se ne morejo odločiti med dvema ali tremi kandidati. Takrat uporabijo še PEP teste (Potential Evaluation Programme), s katerimi pridobijo podrobnejšo predstavo o kandidatu. Z omenjenimi testi se ocenjujejo predvsem naslednja področja (Miglič in Vukovič 2006, 231):

- vedenje, pomembno za uspeh,
- vzdržljivost,
- motiviranost,
- sposobnost reševanja problemov,
- pozitivno ravnanje,
- želja po izpopolnjevanju ipd.

Podjetja se poslužujejo uporabe PEP testov vedno, ko izbirajo kandidate za vodstvena mesta.



7 USPOSABLJANJE IN UVAJANJE NA DELO

Usposabljanje oziroma uvajanje je niz sistematično načrtovanih organizacijskih dejavnosti, katerih namen je povečati znanje in delovne sposobnosti zaposlenih, spremeniti njihova stališča in vedenje, in je skladno z zahtevami dela in organizacijskimi cilji (Miglič in Vukovič 2006, 22). Torej je uvajanje na delo posredovanje potrebnih znanj, sposobnosti in spretnosti za točno določeno delovno mesto. Jelenc je usposabljanje oziroma izobraževanje razdelil v štiri kategorije, ki so predstavljene v spodnji tabeli.

Tabela 7.1 Razvrstitev v kategorije izobraževanja glede na namene

Namen	Kategorija
Osnovno izobraževanje odraslih Splošno srednje izobraževanje	Formalno izobraževanja za pridobitev javno priznane stopnje splošne izobrazbe
Izobraževanje za pridobitev poklicne in strokovne izobrazbe na srednji, višji in visoki stopnji ter specializacije (konča se z javno priznanim spričevalom) Drugo izobraževanje in usposabljanje za poklicno delo ali poklic	Formalno izobraževanje za pridobitev javno priznane stopnje strokovne ali poklicne izobrazbe
Izobraževanje za lastni osebni ali osebostni razvoj Izobraževanje za družbene vloge Izobraževanje za družbeno blaginjo	Neformalno splošno izobraževanje
Uvajanje ali privajanje na delo ali drugo usposabljanje za opravljanje delovnih funkcij Izpopolnjevanje – razširjanje, posodabljanje, prilagajanje itd. obstoječega znanja, ne glede na način njegove pridobitve	Neformalno izobraževanje za poklic in delo

Vir: Jelenc-Krašovec 1996, 14.

Čeprav sta izobraževanje in usposabljanje pojma, ki zajemata zelo podoben proces, pa je treba vseeno poznati razliko med njima. Izobraževanje je učenje z namenom pridobitve javno priznane stopnje izobrazbe, medtem ko usposabljanje zajema vse neformalne oblike pridobivanja znanja za delo ali za splošne potrebe. Neformalna oblika izobraževanja je tudi izpopolnjevanje, s katerim se doseže razširitev že pridobljenih formalnih ali neformalnih znanj.

7.1 Analiza potreb po usposabljanju

Ko se v podjetju najame nov kader ali išče kandidate za napredovanje, je treba najprej preveriti, ali posameznik potrebuje usposabljanje in v kolikšnem obsegu. Velikokrat obstaja možnost najema kadra, ki je že deloval v podobnem okolju, ali nekoga, ki se zelo hitro nauči novih veščin in zato potrebuje usposabljanje v manjšem obsegu kot ostali. Zato je priporočljivo najprej preveriti informacije, ki orišejo potrebe po usposabljanju. Najpogostejši viri so (Miglič in Vukovič 2006, 146):

- lastnosti delavca,
- kadrovska dokumentacija,
- testi usposobljivosti,
- opazovalni centri,
- samoocenjevanje,
- ocenjevanje delovne uspešnosti.

Lastnosti delavca je najbolje razbrati iz njegovih osebnih lastnosti, motiviranosti, sposobnosti in drugih značilnosti, ki so nujne za dobro in uspešno opravljanje dela. Zajemajo informacije o izobrazbi, dosedanjih delovnih izkušnjah, sposobnostih, tako umskih kot fizičnih, navadah, osebnih ciljih in interesih. Vse te lastnosti pa morajo biti v skladu z delom, ki ga bo delavec opravljal. Priporočljivo je, da obstaja možnost za usposabljanje tam, kjer se bodo nekatere, mogoče šibkejše, točke okrepile. Tako so »natančno in dosledno opredeljene lastnosti delavca osnova za ugotavljanje razkoraka med trenutno in želeno delovno uspešnostjo in izhodišče za pripravo podrobnega opisa usposabljanja«, ugotavljata Miglič in Vukovič (2006, 148).

Iz *kadrovske dokumentacije*, ki zajema delavčev življenjepis, dosedanje izkušnje, sposobnosti, opravljena usposabljanja in izobraževanja, je lahko razbrati podatke o njegovem preteklem usposabljanju in pridobljenem znanju ter tako oblikovati načrt prihodnjega izobraževanja.

Testi usposobljivosti so primerni za ocenjevanje novo zaposlenih delavcev, ki so izbrani na podlagi prejetega življenjepisa in napisanih lastnosti in ne na podlagi individualnega razgovora. Ti delavci sicer imajo neko formalno znanje o stvareh, s katerimi bodo imeli opravka na delovnem mestu, pa vendar bi potrebovali dodatno usposabljanje. Testi so namenjeni ugotavljanju sposobnosti biti usposobljen. To pomeni, da s temi testi ugotovijo, ali se bo posameznika dalo naučiti in mu podati nova znanja v razumljivem času in tako, da jih bo znal kasneje tudi samostojno uporabljati pri delovnih izzivih. Testi potekajo tako, da mentor kandidatu poda navodila za reševanje naloge, pri čemer se meri tudi čas reševanja. Če je kandidat prepočasen ali če se opazi, da delavec ne bo dosegal standardov in nima razvojnega potenciala, se ga s tem testom lahko izloči, saj bo mogoče prinesel več škode kot koristi. Ločiti je potrebno med testi usposobljivosti in testi usposobljenosti, saj slednji povedo, kako je posameznik usposobljen, ne podaja pa informacije o potencialu biti usposobljen, kar pove test usposobljivosti.

Opazovalni centri se uporabljajo na vseh ravneh: ob izbiranju novih kadrov kot tudi pri izbiri kandidatov za napredovanje. Metoda opazovalnih centrov poteka po principu opazovanja vsakega posameznika posebej. Tako se zbira podatke o znanju, obnašanju, iznajdljivosti, razvoju itd. Metoda pokaže tudi vrzeli, ki se jih zapolni z dodatnim izobraževanjem in tako kandidatu omogoči razvoj, podjetju pa dodano vrednost. Zaposlene se razvrsti v posamezne »razrede«, glede na znanje in izkušnje. S tem je ta metoda odlična pri internem izbiranju kandidatov za napredovanje.

Samoocenjevanje je samoocena posameznikovega dela, poleg tega pa opredeli tudi svoje potrebe po dodatnem izobraževanju. Posameznik mora biti objektiven in mora svoje potrebe oceniti pošteno in odkrito, saj v nasprotnem primeru škodi sebi in svojemu kariernemu razvoju, posledično pa tudi organizaciji.

S postavitvijo jasnih ciljev, povezanih s poslanstvom in vizijo podjetja, in *ocenjevanjem delovne uspešnosti* pri doseganju le teh, se zagotovi zdravo delovanje organizacije. Vsak izmed zaposlenih natančno pozna organizacijo in tudi dela v smeri zadovoljevanja in izpolnjevanja teh smotrov. Vodilni ocenjujejo delo zaposlenih in njihovo seznanjenost s filozofijo podjetja, hkrati pa tudi njihovo doseganje zastavljenih ciljev.

7.2 Modeli usposabljanja kadrov

Pri usposabljanju kadrov je na voljo več modelov. Preden pa se uporabi točno določenega, je nujno določiti, koliko ljudi je treba usposobiti ter za katero delovno mesto. Vsi modeli se nahajajo v dveh skupinah za:

- individualno usposabljanje,
- organizacijsko usposabljanje.

Podrobnejša razlaga nekaterih modelov sledi v naslednjem poglavju.

7.2.1 Vajeniški model individualnega usposabljanja

Model je sicer nekoliko zastarel, vendar ga marsikje še vedno uporabljajo, saj se večkrat izkaže za zelo priročnega. Gre za prikaz dela oziroma postopka osebe, ki je že dalj časa zaposlena in delo dobro opravlja, nekemu, ki se šele uči. Pomembna je zbranost in iznajdljivost mlajšega, saj mora kasneje sam poiskati način in priložnost, pri kateri bo pridobljeno znanje uporabil. Miglič in Vukovič (2006, 64) pravita, da »model delno odseva proces izobraževanja, saj poudarja sistematičnost, načrtovanje in nadzor v nasprotju z naključnim učenjem, omogoča učenje novih spretnosti in pridobivanje znanja ter s tem potencialno povečanje posameznikove uspešnosti, vendar pa nima vgrajenega mehanizma za vpliv na povečanje organizacijske uspešnosti.« Najlažje je ta model uporabiti v poklicih, kjer so za delovni proces potrebni različni stroji in so postopki za delo na njih več ali manj enaki. Pa vendar je kljub preprostosti modela včasih usposabljanje brez učinka. Ko pride do tega, je to velikokrat zaradi:

- nesodelovanja in nesoglasij med »učiteljem« in »učencem«,
- zapostavljanja okoliščin v podjetju.

Prvi problem je rešljiv tako, da se z zamenjamo mentorja poskuša najti nekoga, ki bo postopke in informacije vajencu podajal na njemu razumljivejši način. Načina podajanja informacij in postopkov pa ne gre preveč poenostaviti, saj se kasneje lahko zgodi, da vajenec pri samostojnem delu, predvsem pri kakšni zahtevni in zapleteni situaciji, pridobljenih informacij in postopkov ne bo znal pravilno uporabiti.

Drugi problem pa je neupoštevanje situacij v podjetju, kar pomeni, da se dela, delovnega mesta in pravil ne prilagaja okoliščinam v podjetju, te pa so:

- sama struktura organizacije,
- klima v podjetju,
- pravila,
- postopki in organizacija dela,
- ocenjevanje in nagrajevanje delovne uspešnosti.

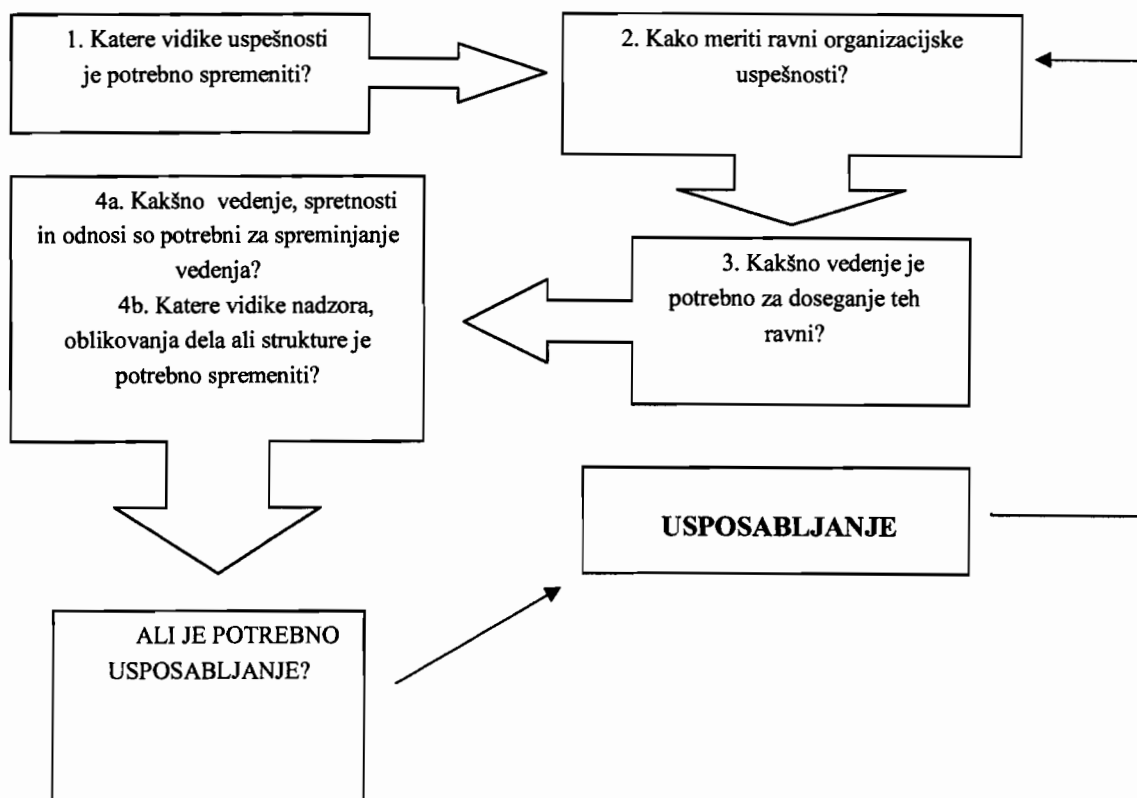
Da se bo delavec na delovnem mestu vede po pričakovanjih podjetja, je treba pogosto spremeniti tudi enega ali več izmed zgoraj naštetih faktorjev.

Opisani model zajema učenje bodočih kadrov in obvladovanje posameznih elementov podrobno opredeljenega dela. Model je uporaben samo takrat, kadar se informacije ali postopki ujemajo z delom in delovnimi postopki, ki se ne spreminjajo oziroma se redko spreminjajo. Kjer morajo zaposleni pokazati samostojnost pri odločanju, pa je bolj primeren naslednji model.

7.2.2 Model povečanja uspešnosti

Ko se od obstoječih in novih kadrov želi doseči povečanje delovne uspešnosti, je na voljo naslednji model, pri katerem je potek izobraževanja nekoliko drugačen.

Slika 7.1 Model povečanja uspešnost



Vir: Miglič in Vukovič 2006, 66.

Najprej se je treba vprašati, kaj je treba spremeniti na področju organizacijske uspešnosti, in narediti nekakšen načrt sprememb, ki bo pomagal doseči cilj. Ko je ta korak storjen, se je dokaj lahko odločiti za najprimernejši način merjenja uspešnosti in določiti vedenje, ki bo pripeljalo do uspeha. Vidiki delovnih situacij so nekoliko bolj pomembni kot sama spretnost zaposlenih. Predvideva se da bi lahko že s spremembo nekaterih vidikov delovnih situacij lahko dosegli izboljšanje in tako se izobraževanja sploh ne bi potrebovalo. Pa vendar je včasih izobraževanje neizbežno, zato je zelo priporočljivo po zaključku le tega spremljati učinkovitost pridobljenega znanja na delovno uspešnost.

Ugotovimo, da prvi model temelji predvsem na učenju tehničnih sposobnosti pri posameznem delu, saj so informacije in pridobljena tehnična znanja zelo tesno povezana s samim delom. Drugi model pa je bolj uporaben v situacijah, ko se strmi k povečanju produktivnosti in vrednosti zaposlenega ali celotne organizacije. Tako se drugega modela velikokrat poslužujejo podjetja, ki želijo nadgraditi svoje znanje in znanje svojih zaposlenih in s tem dodati podjetju novo vrednost.

7.2.3 Izobraževalni model

Posameznik, po načelih modela, dobiva veliko podporo s strani svoje organizacije. Tako podjetje svoje kadre maksimalno podpira pri udeleževanju formalnega izobraževanja in ta izobraževanja posamezniku tudi plačuje. Gre za dolgoročno naložbo v prihodnost, saj se podjetje zaveda, da je treba

slediti spremembam in se jim prilagoditi, drugače je obstanek v dejavnosti zelo težak, če ne že nemogoč. Zaradi tega nekatere izobraževalne ustanove pripravijo programe, zasnovane posebej za potrebe določenih ciljnih skupin. S tem kadri dobijo informacije, podane profesionalno, podajajo pa jih ljudje, ki imajo ogromno izkušenj v poučevanju in tako lahko glede na potrebe prilagodijo tudi metode učenja.

7.2.4 Model dejavnega učenja

Model dejavnega učenja zajema reševanje problemov, ki jih sicer postavi mentor, vendar pa so lahko v prihodnosti resnični. Gre torej za reševanje stvarnih problemov in iskanje primernih rešitev znotraj organizacije, pri reševanju situacij pa so uporabljene specifične oblike in metode učenja. Na ta način podjetje ugotovi, da sta pri tem modelu izpolnjena dva cilja naenkrat: zaposleni se naučijo učiti, hkrati pa se naučijo reševati različne probleme. Delavci tako pridobijo motivacijo za nadaljnje delo, saj se jim z obvladovanjem različnih situacij in vedenjem o reševanju raznih zapletov veča vrednost, s tem pa se jim povečajo tudi možnosti za osebni in karierni razvoj. Prednost tega modela je tudi, da se med samim učenjem udeleženci naučijo ostalih veščin, ki so nujne za razrešitev različnih situacij. Kadri se s tem naučijo različnih organizacijskih možnosti, bolje se naučijo komunicirati s sodelavci oziroma z nižjimi ali višjimi ravnmi v podjetju, srečajo se z načini vodenja, načini nadzora itd. Model je primeren za nadgrajevanje znanja obstoječih kadrov, uporaben pa je tudi za novo zaposlene, ki se na naštetu šele privajajo.

7.2.5 Model »najboljše prakse«

Model je bil prvič uporabljen v Veliki Britaniji v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Vpeljan je bil zaradi potrebe po ugotovitvi, koliko in kako usposabljanje dejansko prispeva k izboljšanju uspešnosti podjetja. Usposabljanje po tem modelu poteka po točno določenih standardih in postopkih. Model ima cilje oblikovane tako, da so tesno povezani z organizacijsko strategijo podjetja, hkrati pa tudi z vsemi zaposlenimi. Potek izobraževanja je razdeljen na posamezne stopnje oziroma korake, ki se jih ocenjuje in primerja z željeno oceno. Je torej model, kjer se rezultate dokaj lahko oceni, saj ima za vsako stopnjo narejene lestvice ali točke uspešnosti. Kljub vsem prednostim pa ima model tudi pomankljivosti. Ena izmed njih je ta, da kandidat sicer sodeluje v izobraževanju, vendar v okolju, ki ni stvaren, saj probleme postavi mentor. Tako ne sodeluje pri »ustvarjanju in oblikovanju organizacijskih potreb kakor tudi pri samem odzivanju nanje« menita Miglič in Vukovič (2006, 74). Naslednja slabost je ta, da se ocenjuje samo odzive in uspešnost tistih področij, ki so jih mentorji in učitelji ocenili, ne upošteva pa tistih rezultatov in odzivov, ki so lahko spontani, nastali med samim učenjem, in lahko mnogokrat pokažejo tudi boljšo in lažjo rešitev problema.

7.2.6 Model učenja z odkrivanjem

Ta model bi se lahko ocenil kot najslabšo možnost izobraževanja novih kadrov. Tu ne gre za nikakršno načrtno izobraževanje, niti za ocenjevanje uspešnosti. Gre za prakso, kjer nekdo, ki je zaposlen že dalj časa, pokaže osnovne stvari novemu delavcu, ki se jih nato podrobnejše nauči s ponavljanjem, pri čemer ga nekdo nadzoruje. Model temelji na učenju iz napak, saj se novi kadri vsega učijo sproti, na delovnem mestu, ki ga zasedejo že kar ob nastopu delovnega razmerja. Od novince se pričakuje visoka stopnja samoiniciativnosti, saj se uči sam, ob sprotne delu, ob kakšni nejasnosti pa za pomoč prosi starejšega, izkušenejšega sodelavca. Tukaj nihče ne preverja naučenega, saj se to

Usposabljanje in uvajanje na delo

pokaže pri delu, vendar pa se ne upošteva niti časa, v katerem se je nov kader naučil in pridobil zadostnih informacij, ki jih potrebuje za samostojno in zanesljivo delo.

8 IZOBRAŽEVANJE KANDIDATOV

Za izobraževanje kandidatov je treba skrbeti ne samo ob njihovem vstopu v organizacijo, ampak tudi med samim trajanjem delovnega razmerja. Vsakodnevno se v poslovnem okolju dogajajo spremembe in novosti, katerim se je nujno prilagajati. Brez fleksibilnosti podjetje izgublja na vrednosti, delavci pa se osebno in karierno ne razvijajo.

8.1 Oblikovanje izobraževanja

Ko se zazna da je izobraževanje primerna rešitev za povečanje storilnosti in delovne uspešnosti kadrov, je potreben natančen načrt izobraževanja. Miglič in Vukovič (2006, 166) menita, da je običajen postopek pri pripravi načrta izobraževanja naslednji:

1. *Opredelitev ciljne skupine:* opredeliti moramo zaposlene, katerim bo posamezno izobraževanje namenjeno. Ni namreč smiselno da se vsi zaposleni udeležijo vseh izobraževanj, saj se le-ta najverjetneje ne zadevajo vseh zaposlenih. Tako bi na primer nek finančnik čisto brez potrebe prisostvoval izobraževanju o uporabi nekega delovnega stroja, saj ga najbrž na svojem delovnem mestu ne bo nikoli potreboval.
2. *Določitev pogojev za vključitev posameznikov v program:* opredeliti moramo znanje, ki ga imajo udeleženci pred izobraževanjem, da lahko natančno oblikujemo program. Tako se izognemo ponavljanju že poznanega, hkrati pa prihranimo čas. Pomembno je, da izobraževanja ne zastavimo tako, da mu udeleženci zaradi nepoznavanja vsebin ne bi mogli slediti.
3. *Opredelitev merljivih učnih ciljev:* cilje smo postavili že ob ugotovitvi potrebe po izobraževanju in so lahko različni. Tako imamo na primer za cilj izobraževanja izboljšati odnos do strank, povečati produktivnost, razširiti ponudbo, povečati kakovost proizvodov itd.
4. *Določanje logičnega zaporedja doseganja ciljev od enostavnejših k zahtevnejšim:* postavimo neko zaporedje, po katerem se bodo cilji uresničevali. Npr.: sprememba dela ali delovanja učenca in kasneje določitev pogojev, v katerih bo učenec pokazal naučeno.
5. *Določitev kriterijev preverjanja uspešnosti doseganja učnih ciljev:* določimo standarde sprejemljivega delovanja, na podlagi katerih bomo merili učenčev uspeh.

8.2 Oblike izobraževanja

Obliko izobraževanja se izbere glede na stroške in čas, ki je potreben za doseg zastavljenih učnih ciljev. Na voljo je kar nekaj oblik izobraževanja, ki pa so predstavljene v spodnji tabeli.

Tabela 8.1 Oblike izobraževanja

Oblika izobraževanja	Značilnosti
Predavanje	Predavatelj svoje znanje prenaša na druge.
Delavnica	Udeleženci praktično znanje udejanjajo, kot rezultat pa so nove izkušnje in spretnosti, včasih tudi izdelke
Tečaj	Znanje je podano skupini udeležencev po vnaprej določenih sklopih, lahko pa trajajo tudi več dni.
Seminar	Namenjeni predstavitvi in podajanju točno določene teme, problema, vsebine, uporabljamo pa jih za poglobitev nekega že usvojenega znanja.
Instrukcije	Največkrat se uporabljajo pri delu, kjer je potrebno znanje tehničnih spretnosti, inštruktor pa daje strokovna navodila za konkretno delo.
Mentorstvo	Mentor na več srečanjih z učencem obravnava konkretno temo
Svetovanje	Strokovnjak s svojimi izkušnjami pomaga drugim pri reševanju težav na določenem področju.
Konzultacija	Pogovor s podajateljem snovi. Je dopolnilo k drugim oblikam učenja in je občasna oz. po potrebi (takrat ko se pojavi težava pri posamezniku, ki poišče pojasnila na konzultaciji).
Dejavno učenje	Učenje ob delu oziroma ob pripravljeni situaciji s strani mentorja.
Izobraževalni programi	Programi z različnih področij, ki potekajo kot seminarji, tečaji, delavnice ali pa kot skupek vsega tega in lahko trajajo tudi več mesecev.
Predstavitve	Prikaz določenega procesa ali pojava v realnih okoliščinah z namenom izobraževanja.

Vir: Jelenc-Krašovec 1996, 74.

8.3 Spremljanje kandidatovega napredka

Pri spremljanju napredka zaposlenih in preverjanju njihovega znanja je na voljo mnogo načinov.

8.3.1 Delo z dokumentacijo

Beseda dokumentacija zajema »skupek ohranjenih podatkov, ki se nanašajo na kadrovske procese [...] in je rezultat različnih dejavnosti, s pomočjo katerih poteka zbiranje podatkov, in rabi kot osnova za različne kadrovske procese in izvajanje vrste raziskav« menijo Bernik, Ferjan in Florjančič (1999, 158). Dokumentacija omogoča urejen pogled v preteklost in tako oceno in predviden potek izobraževanja in potrebe po njem v prihodnosti. Seveda obstaja več vrst dokumentacije, ki se delijo na različne skupine. Predstavljene so v tabeli 8.2.

Tabela 8.2 Klasifikacija dokumentacije

Po vsebini:
<ul style="list-style-type: none"> - predpisi družbenopolitičnih skupnosti, - družbeni dogovori, - javne listne, - splošni akti podjetij, - določitve organov upravljanja v podjetju, - zapisniki sej organov upravljanja v podjetju, - osebna dokumentacija kadrov, - druga dokumentacija.
Po organizaciji, v kateri je dokument nastal:
<ul style="list-style-type: none"> - pravni akti družbenopolitičnih skupnosti, - dokumenti izobraževanja, zaposlovanja, socialnega zavarovanja itd., - dokumenti izobraževalnih, znanstvenih in strokovnih institucij, - dokumentacija podjetij, - osebna dokumentacija delavca.
Po namenu:
<ul style="list-style-type: none"> - dokumenti, ki so potrebni kot temelj za uresničevanje določenih pravic, - dokumenti, ki služijo kot dokaz za uresničevanje določenih pravic, - dokumenti, na podlagi katerih se določi neko dejstvo, ki ne vpliva na uresničevanje pravic delavca, - dokumenti, ki so potrebni za analizo določenih kadrovskih procesov, - dokumenti, ki so potrebni za spremljanje in usmerjanje razvoja določenih kadrovskih procesov, - dokumenti, ki so potrebni kot osnova za kontrolo poteka določenih kadrovskih procesov.

Vir: Bernik, Ferjan in Florjančič 1999, 158.

Kadrovska dokumentacija je eden od najpomembnejših listih v podjetju, zato je *verodostojnost* teh dokumentov še toliko bolj pomembna.

Izvirnost dokumentov je lahko:

- Primarna: originalni dokumenti, tiskano gradivo ipd.
- Sekundarna: dokumenti, ki so nastali z uporabo in analizo originalnih dokumentov, torej primarnih virov.

Nujno je ugotoviti izvirnost dokumenta, kot tudi resničnost napisanega. Tako imenovana zunanja kritika je namenjena preučevanju časa, namena in okoliščin nastanka dokumentacije ter s tem posredno ugotavljanju, ali gre pri dotičnem dokumentu za izvirnik ali morda ponaredek. Notranja kritika pa je namenjena ugotavljanju resničnosti napisanega, saj izvirnost dokumenta ne zagotavlja nujno tudi resničnosti podatkov.

Vsi ti dokumenti urejajo pravice, odgovornosti in obveznosti podjetij pri izvajanju kadrovskih procesov, s tem pa tudi obveznost in način vodenja evidenc o kadrovskih procesih. Prav tako ti

dokumenti vsebujejo odločbe, zapisnike, sklepe in rešitve, poročila, analize in druge podatke, ki imajo pogosto izključno kadrovske značaj.

Dokumentacija v podjetju je zelo pomemben vir podatkov o delavcu, njegovem znanju, napredku, potrebah po izobraževanju itd. in podaja potrebne informacije za predstavo o poteku kadrovskega procesa v podjetju.

8.3.2 Intervju

Kot smo spoznali že na začetku projektne naloge, je načrtan razgovor oz. intervju med spraševalcem in intervjuvancem, lahko namenjen posamezniku ali pa več osebam hkrati. Kadar se intervjuje več oseb hkrati, se intervju ne uporabi za spoznavanje novih kandidatov, temveč za pridobivanje informacij o obstoječih kadrih. Natančno je potrebno določiti namen intervjuja, ki se po navadi določi na podlagi težave, ki jo želimo razrešiti. Pomembna je tudi vsebina intervjuja, saj se le tako lahko pride do potrebnih podatkov. Kot vemo, ima intervju več funkcij: pridobivanja obvestil, obveščanja in usmerjanja. Zato je priporočljivo intervju posebej dobro pripraviti in ga primerno voditi.

Bernik, Ferjan in Florjančič (1999, 163) menijo, da je najboljši postopek pri intervjuju naslednji:

1. Priprava intervjuja in obvestilo intervjuvancu.
2. Določitev teme pogovora.
3. Podrobnejše seznanjanje intervjuvanca s problemom in ciljem pogovora.
4. Motiviranje intervjuvanca za sodelovanje.
5. Usmerjanje in spodbujanje intervjuvanca k navajanju podatkov in izražanju stališč.
6. Seznanjanje intervjuvanca s stališči spraševalca.
7. Razprava o razlikah v stališčih sodelavcev in iskanje soglasne rešitve.
8. Oblikovanje in kontrola sklepov intervjuja.
9. Spremljanje tistega, kar se je govorilo na intervjuju.

Uspešnost izvedbe intervjuja je odvisna od predhodne priprave in vodenja intervjuja. Dobro pripravljen spraševalec, ki ve, kaj in kako spraševati, ima dobre pogoje, da mu intervju odlično uspe in da si pridobi tiste informacije, za katere se je zavzemal. Znaki uspešnega intervjuja:

- sproščen, iskren pogovor,
- obojestransko zainteresiranost udeležencev,
- razgovor gre v zastavljeno smer, po končanem intervjuju pa sta zadovoljni obe strani.

8.3.3 Anketa

Anketa in intervju sta podobni metodi pridobivanja podatkov. Razlika med njima je v tem, da so odgovori na zastavljena vprašanja pri anketi vnaprej določena, medtem ko pri intervjuju ni tako. Z anketo se pridobi želene podatke bistveno hitreje kot pri intervjuju, saj se pri slednjem v izpraševanje vsakega zaposlenega posebej, kar vzame ogromno časa. Pri anketi pa se uporabi vnaprej sestavljeno vprašanje, na katera zaposleni odgovarjajo, odgovore pa je kasneje lažje analizirati, saj so zbrani vsi na enem mestu.

Anketa lahko vsebuje vprašanja iz različnih procesov in področij:

- osebni podatki o delavcu,
- podatki o vedenju delavcev (tako v podjetju kot izven njega),
- podatki o odnosu do dela,
- podatki o delovnih nalogah (preteklih, prihodnjih, zelenih)

- podatki o delovnem okolju,
- podatki o informiranju in obveščenosti,
- podatki o težavah in predlogih delavcev itd.

Če se pri izvedbi intervjuja ne dobi želenih podatkov oz. konkretnega mnenja ali rešitve problema, vedno obstaja možnost da se intervjuvancu zastavi nova vprašanja, medtem ko pri anketi to ni možno. Pri anketi reševalec vprašalnika odgovarja samo na zastavljeno vprašanje, sam odgovor pa si mora kasneje bralec ankete razlagati po svoje in ni vedno nujno, da si ga razlaga pravilno. Poleg tega pri anketi ni osebnega kontakta, ki bi ustvaril prijetno, sproščeno ozračje, kjer bi se vprašanec počutil udobno in bi sproščeno in iskreno odgovarjal na naša vprašanja.

8.3.4 Testiranje

Kot pregled in preverjanje znanja zaposlenega pridejo v poštev tudi različne vrste testiranj. Pri tem gre za podan, vnaprej sistematično sestavljen niz vprašanj in nalog, ki so ocenjene z neko lestvico ali s točkami, na podlagi katerih se kasneje oceni posameznikove odgovore in rešitve.

Vrste testiranj

Glede na reševanje obstaja:

- reševanje papir – svinčnik: najpogosteje uporabljena oblika reševanja testov, kjer zaposleni preprosto zapisuje odgovore na papir,
- testi, ki se opravljajo ustno in so zelo podobni intervjuju,
- testi, kjer mora delavec pridobljeno znanje praktično prikazati (delavca se opazuje pri delu ob neki napravi, stroju in tako oceni njegovo znanje).

Test je lahko sestavljen kot standardni vprašalnik, lahko pa kot konkreten problem.

Testi znanja

S testi znanja se preverja, koliko posredovanega znanja si je testiranec zapomnil in uspešno pretvoril v uporabo pri vsakdanjih problemih. Tako se loči:

- teste znanja v ožjem smislu: pri teh testih preverjamo samo splošna znanja (znanje jezika, obvladovanje računalnika ...),
- teste znanja v širšem smislu: preverjamo uporabo znanja v procesih oziroma implementacijo sposobnosti s teorijo.

Teste znanja se uporabi takrat, ko se najema novega kandidata, ki je že delal na podobnem delovnem mestu oziroma naj bi imel potrebne izkušnje, ki se jih preveri z omenjenim testom. Testov znanja se lahko uporabi tudi takrat, ko se išče novega kandidata za napredovanje znotraj podjetja, ki bi bil sposoben opravljati tudi druga, zahtevnejša dela.

Testi sposobnosti

Preverja se sposobnosti, ki so nujne za opravljanje nekega dela. Poznamo:

- Mentalne teste: najpogostejši je test inteligence, kjer preverjamo intelektualne funkcije v odvisnosti od pogojev za opravljanje dela.
- Senzorne teste: ugotavljamo funkcionalnost človeških čutil (vid, sluh, otip ...)
- Testi mehaničnih sposobnosti: testiramo sposobnost razumevanja tehničnih procesov.
- Testi motoričnih spretnosti: testiranje delovanja (sinhrono in posamično) različnih delov telesa.

8.3.5 Opazovanje

Opazuje in beleži se kandidatovo delo ter nato izdela mnenje o njegovem napredku in uspešnosti. Kljub preprostosti postopka pa je vseeno potrebna sistematičnost, po kateri se opisana metoda loči od vsakdanjega opazovanja:

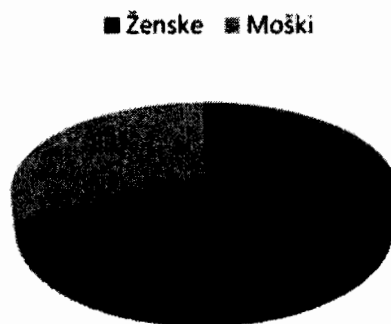
- vnaprej je določeno, za kaj se podatke zbira; opazujemo s točno določenim namenom družbenih raziskav in pridobitve novih spoznanj;
- točno se ve, kaj se opazuje;
- opazujemo po vnaprej določenem načrtu;
- podatki in vsake spremembe se zabeležijo ob času nastanka;
- tisti, ki opazuje, je strokovno usposobljen.

Opazovanje je primerno tudi za odkrivanje ponavljajočih se napak, kjer se ne najde krivca oziroma kjer krivdo vsi zanikajo. Tako pa se z opazovanjem ugotovi, kje prihaja do (namernih ali nenamernih) napak in tako pomaga pri odpravi le-teh.

9 RAZISKAVA

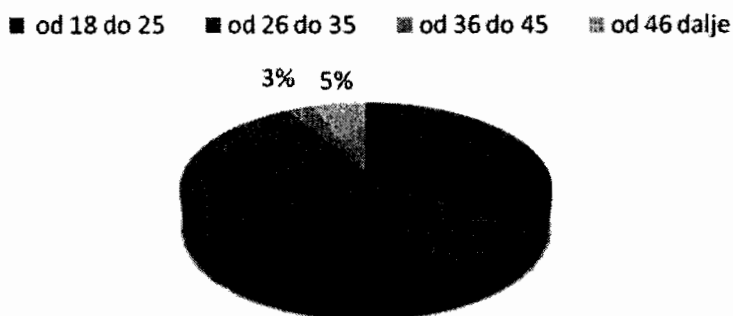
V podjetje sem stotim zaposlenim poslala anketne vprašalnike, ki so vsebovali vprašanja s področja izobraževanja v podjetju. Poslala sem sto vprašalnikov, od tega mi jih je bilo vrnjenih 73, kar znaša 73 %. Njihove odgovore sem analizirala in nekatere od njih predstavila tudi slikovno.

Slika 9.1 Spol anketirancev



Izmed triinsedemdesetih vprašanih je bilo 67 % žensk in 33 % moških. Kot kaže, je več zaposlenih oseb ženskega spola. Vzrok pripisujem ženski komunikativnosti, sproščenosti in prepričljivosti. Potrebno je navesti, da so velikokrat tudi moški zelo prepričljivi, predvsem na področju tehnike.

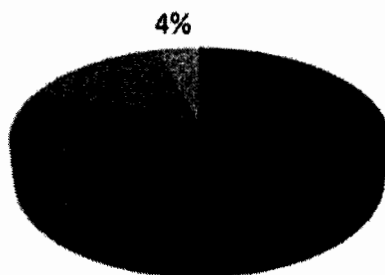
Slika 9.2 Starost anketirancev



Tudi v grafikonu starosti vprašanih vidimo, da prevladuje mlajša generacija (od 18 do 25 let), kar kaže na dejstvo, da Simobil deluje z zelo mlado kadrovsko strukturo in tako še bolj poudarja in privablja bodočo kupno moč – mlade.

Slika 9.3 Status v podjetju

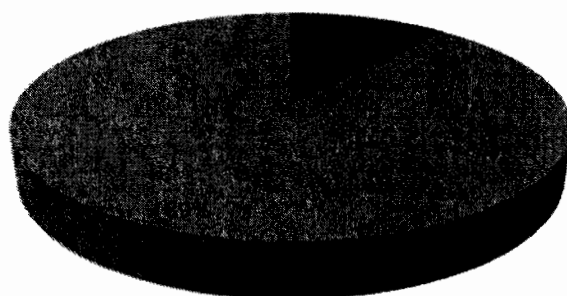
- Študent
- Zaposlen - prodajalci v centrih, shopih
- Zaposlen - finančni, kadrovski, splošni, tehnični sektor itd.
- Vodja - centa, sektorja, oddelka...



Iz grafa statusa v podjetju lahko razberemo, da je velika večina anketiranih zaposlenih študentov. Družba torej zaposluje veliko število študentov, ki so najcenejša delovna sila, vendar jim kasneje ponudijo tudi redno zaposlitev, če se v svojem delu izkažejo. Število odgovorov na anketna vprašanja pada z višanjem odgovornosti oziroma delovnega mesta. Tako si je le 4 % vodstvenih delavcev vzelo čas in napisalo svoje odgovore.

Slika 9.4 Izobraževanje ob pričetku dela

- Ne
- Da

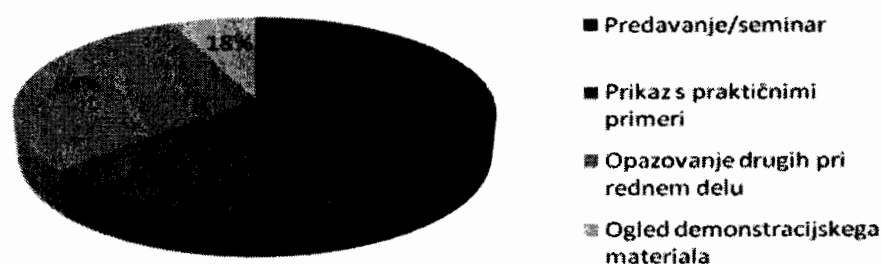


89 % vprašanih je ob pričetku nastopa dela hodilo na različna izobraževanja, od teh 94 % skupinsko, 6 % pa individualno. Sklepam, da so v Simobilu vsa izobraževanja načrtovana za večje skupine. Tisti, ki so bili deležni individualnega izobraževanja, so imeli morda podobna znanja že od prej in so se udeležili izobraževanja samo z nekaterih področij. 11 % jih meni, da na začetku

zaposlitve niso bili deležni nikakršnega izobraževanja, kar lahko pomeni, da so takšno delo že opravljali in zato izobraževanja niso potrebovali ali pa podanih informacij niso smatrali kot izobraževanje.

Na vprašanje o organiziranosti izobraževanj skozi celo leto, so prav vsi vprašani odgovorili pritrdilno. Se pa odgovori na šesto vprašanje o pogostosti izobraževanj zelo razlikujejo med seboj. Nekateri so npr. odgovorili, da so izobraževanja organizirana od tri do petkrat na leto, drugi od pet do desetkrat, spet tretji pa od 15 do 20 krat. Razlog tiči v razumevanju pojma izobraževanje. Nekateri pod to uvrščajo le formalna izobraževanja, ki so organizirana s strani družbe (najeti strokovnjaki zaposlene poučijo o določenih stvareh). Drugi pa pod ta pojem uvrščajo tudi kratke, lahko samo pol ure trajajoče sestanke, ko jim lahko vodja centra razloži novosti v zvezi s ponudbo, jih seznanjajo s spremembami na področju dokumentacije itd.

Slika 9.5 Potek izobraževanja



Izobraževanje v Simobilu poteka na več načinov, prevladuje pa učenje s seminarji in predavanji. Ta način je najlažji, saj tako naenkrat zberemo veliko ljudi in jim predstavimo temo. Prikaz s praktičnimi primeri pride v poštev predvsem pri predstavitvi novih telefonskih aparatov in dodatne opreme, tu pa se poslužujejo tudi ogleda demonstracijskega materiala (npr. uporaba menijev pri telefonih, ki še niso na našem tržišču, pa bodo prispeli v kratkem). Tudi opazovanje pri rednem delu je način, ki ga uporabljajo, predvsem pri na novo zaposlenih študentih, ki nekaj časa samo opazujejo potek dela, šele kasneje pa z delom pričnejo tudi sami.

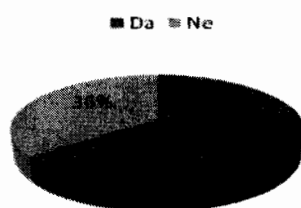
Na *osmo vprašanje* o obveznosti udeležbe izobraževanj je 66 anketirancev odgovorilo, da je udeležba obvezna, medtem ko je sedemica mnenja, da je udeležba prostovoljna, dva od njih pa se izobraževanj sploh ne udeležujeta. Menim, da s tem škodujeta predvsem sebi, saj sčasoma dela ne bosta mogla opravljati kakovostno in konkurenčno, kar bo pripeljalo do zaposlovanja poučenih in bolj zavzetih kadrov.

71 vprašanih se e-izobražuje, medtem ko se le dva zaposlena takšnega načina izobraževanja nikoli nista udeležila. Razlog zopet tiči v pojmovanju izobraževanja, saj je e-izobraževanje lahko že ogled predstavitvenega filmčka o novih telefonih, predstavitev dodatne opreme ali pa iskanje podatkov o karakteristikah posameznih telefonskih aparatov prek spleta. Zanimivo pa je, da so prav vsi, tudi dva, ki se izobraževanj sploh ne udeležujeta, mnenja, da jim izobraževanja pomagajo pri delu.

Kar 68 vprašanih navaja razlog udeležbe izobraževanja prav pridobivanje novih informacij, kar je zelo vzpodbuden podatek. Tako vidimo, da se kadri izobražujejo predvsem zaradi sebe in svojega osebnega in kariernega razvoja, ne pa zaradi prisile nadrejenih oziroma sankcij v primeru neudeležbe. Tako postaja Simobil resnično na znanju temelječa družba, saj svoje zaposlene pri pridobivanju znanja zelo spodbuja (vprašanje številka 12). Denarna motivacija je razlog za udeležbo pri enem anketirancu, dva se izobražujeta zaradi možnosti napredovanja, dva pa se izobraževanj ne udeležujeta.

Pri 13. vprašanju je 47 vprašanih mnenja, da so vse ravni v organizaciji deležne zadostnega izobraževanja, medtem ko jih 26 meni, da temu ni tako.

Slika 9.6 Uravnoveženost izobraževanja po ravneh



Med pojasnili za negativen odgovor je največ takih, ki trdijo, da so študentje deležni premajhne pozornosti glede izobraževanja in da so, vsaj kar se tehnike tiče, velikokrat samouki. Nekateri menijo, da več ravni ni deležnih enakovrednih izobraževanj, vendar nadaljnjih pojasnil niso zapisali.

Na zadnje, *štirinajsto vprašanje*, sem dobila veliko različnih ocen, vendar je po preračunu povprečna ocena:

- poteka izobraževanj: 4;
- pogostosti izobraževanj: 3;
- tematika izobraževanj: 4.

Potek izobraževanja zajema način izobraževanja in zadovoljstvo delavcev z izvedbo izobraževanja. Glede na visoko povprečno oceno sklepam, da način izobraževanja zaposlenim ustreza.

Povprečna ocena tri za pogostost izobraževanj pove, da bi si mnogo zaposlenih želi pogostejših izobraževanj ter dodajajo, da so v določenem obdobju deležni premalo izobraževanja. Tudi pri tematiki izobraževanj je povprečna ocena precej visoka, iz česar lahko sklepamo, da so zaposleni s tematiko izobraževanj zadovoljni, saj jim prinese veliko novih informacij in znanja, ki jim olajša delo.

10 SKLEP

Po zaključku raziskovalnega dela in analizi ankete sem ugotovila, da ni hitre poti do novih kadrov, vsaj dobrih ne. Po začetnem mišljenju, da je najti kadre dokaj preprosta naloga, sem spoznala, da je v proces potrebno vložiti kar nekaj truda in znanja. Tako je že v procesu načrtovanja novih kadrov nujno natančno opredeliti kriterije, ki jih mora izpolnjevati kandidat. V kasnejših fazah je zahtevanega ogromno truda da se kandidata ustrezno uvaja, usposablja, izobražuje, vse to pa mora potekati pod budnim očesom mentorja oziroma osebe, ki je zadolžena za spremljanje poteka.

Za podjetje je torej ključnega pomena, da v kadrovske oddelku že od samega začetka zaposli osebe, ki imajo veselje delati z ljudmi in so osredotočene na njihov osebni kot tudi karierni razvoj. S tem že ob samem začetku organizaciji zagotovijo uspeh na tem področju, saj takšni ljudje natančno vedo, na kaj je potrebno biti pozoren pri izbiri novega kadra, hkrati pa se bodo po svojih najboljših močeh potrudili, da bodo novi zaposleni seznanjeni s spremembami v podjetju kot tudi s spremembami v podjetniškem okolju. Zaposlitev takšnih ljudi, ki natančno vedo, kaj je potrebno za uspešen delovni proces, za ugodno klimo v podjetju in uspeh podjetja nasploh, je najboljša možna investicija v podjetje. Že ob samem začetku je torej zelo pomembna zavzetost vodilnih, da se na mesta kadrovskega ne zaposli koga koli, temveč nekoga z vsaj nekajletnimi izkušnjami, ki se je na svojem prejšnjem delovnem mestu že soočal z istimi oziroma s podobnimi nalogami.

Tako so že začetna premišljenost, skrb in zavzetost najti dobre kadre ključnega pomena. Kljub temu da začetno načrtovanje in kasnejše uvajanje terjata več časa, sem prepričana, da nam to prihrani morebitne kasnejše težave na delovnem mestu, hkrati pa prihranimo tudi nekaj denarja. Svojo projektno nalogo bi torej končala s citatom Petra Drucerja (v *Advise*, b. l.): »Vse organizacije, podjetja in ustanove danes rutinsko zatrjujejo, da so ljudje njihovo največje bogastvo. Le malo jih deluje v tej smeri, še manj pa jih v to resnično ... verjame!«

LITERATURA

Advise. B. 1. *Izboljšaj podjetniške in vodstvene sposobnosti.*

[Http://www.advise.si/sl/misli.asp?id_misel_skupina=12](http://www.advise.si/sl/misli.asp?id_misel_skupina=12) (Oktober 2009).

Bernik, M., M. Ferjan in J. Florjančič. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Jelenc-Krašovec, S. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Androgoški center RS.

Miglič, G. in G. Vukovič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Si.mobil d. d. 2009. *Letno poročilo 2008*. Interni dokument, Si.mobil.

ZRSZ.2009.*Poslanstvo ZRSZ*.

[Http://www.ess.gov.si/slo/Predstavienv/Poslanstvo/Poslanstvo.html](http://www.ess.gov.si/slo/Predstavienv/Poslanstvo/Poslanstvo.html) (avgust 2009).



PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK O IZOBRAŽEVANJU V PODJETJU SI.MOBIL, D. D.

Pozdravljeni! Sem absolventka Fakultete za management v Kopru in pišem diplomsko nalogo z naslovom Izbira in izobraževanje kadrov v sodobnem podjetju. Ker sem eno leto delala v vašem kolektivu in vem, da ste vedno pripravljeni priskočiti na pomoč, vas prosim, če lahko izpolnite anketo, ki je pred vami. Možen je samo en odgovor, razen kjer je drugače navedeno. Anketa je anonimna, njeni rezultati pa bodo uporabljeni samo v namene diplomske naloge.

Najlepša hvala!

Špela Pančur

1. Spol M Ž

 2. Starost
 - od 18 do 25
 - od 26 do 35
 - od 36 do 45
 - od 46 dalje

 3. Status v podjetju
 - Študent,
 - zaposlen – prodajalci v centrih, shopih,
 - zaposlen – finančni, kadrovski, splošni, tehnični sektor ...
 - vodja – centra, sektorja, oddelka ...

 4. Je bilo ob pričetku vašega dela v tem podjetju organizirano kakršno koli izobraževanje, ki naj bi vam pomagalo pri uvajanju na delo?
 - Da
 - Ne

Če DA, je bilo to izobraževanje skupinske ali individualne (posebej za vas) narave?

 - Skupinsko
 - Individualno

 5. Ali so v vašem podjetju organizirana različna izobraževanja skozi celo leto?
 - Da
 - Ne

 6. Približno kolikokrat letno so organizirana izobraževanja?
-

7. Na kakšne načine potekajo izobraževanja? Možnih je več odgovorov.

- Predavanje/seminar,
- prikaz s praktičnimi primeri,
- branje različne literature,
- opazovanje drugih pri rednem delu,
- ogled demonstracijskega materiala (demonstracijski filmčki ...).

8. So organizirana izobraževanja obvezna ali prostovoljna? Če so prostovoljna, obkrožite tudi, če se jih udeležujete ali ne.

- Obvezna
- Prostovoljna: Se jih udeležujem Se jih NE udeležujem

9. Se v podjetju tudi e-izobražujete?

- Da
- Ne

10. Vam pridobljena znanja in informacije pomagajo pri vašem delu?

- Da
- Ne

11. Kaj vas spodbudi k udeležbi izobraževanj?

- Pridobitev novega znanja,
- denarna motivacija,
- druženje s sodelavci,
- možnost napredovanja v službi,
- sankcije v primeru NEudeležbe na izobraževanju,
- nič, saj so izobraževanja prostovoljna in se jih ne udeležujem.

12. Vas podjetje spodbuja pri pridobivanju novih znanj?

- Da
- Ne

13. Menite, da so vse ravni v podjetju deležne zadostnega izobraževanja?

- Da
- Ne

Če NE, katere:

14. Ste zadovoljni z načinom poteka, pogostostjo in tematiko izobraževanj? Ocenite vsako izmed kategorij z oceno od 1 do 5, pri čemer je: 1- sploh nisem zadovoljen, 5 - zelo sem zadovoljen.

Potek izobraževanj	1	2	3	4	5
Pogostost izobraževanj	1	2	3	4	5
Tematika izobraževanj	1	2	3	4	5

15. Pripombe na izobraževanja:

