

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**ALENKA LOBODA
ANDREJA RENDULIČ**

Mentor: asistent dr. BRANKO ILIČ

**NALOGE KADROVSKE SLUŽBE IN NJEN VPLIV NA
IZOBRAŽEVANJE V PODJETJU PERFTECH D.O.O.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

ZAHVALA

Ob tej priložnosti se za pomoč in svetovanje pri diplomski nalogi zahvaljujema mentorju dr. Branku Iliču. Zahvaljujema se tudi gospodu Janezu Kožuhu, direktorju Perftech d.o.o., za izvedbo ankete in dostop do nekaterih podatkov. Hvala tudi staršem in vsem ostalim, ki so nama stali ob strani in naju vzpodbujali.

KAZALO

	Stran
1. UVOD	3
1.1 Izhodiščni model	4
1.2 Vsebinska struktura dela	6
2. PERFTECH d.o.o	9
2.1 Osnovni podatki	9
2.1.1 Dejavnost, cilji, vizija in vrednote podjetja	9
2.1.2 Izobrazbena struktura	12
2.2 Potrebno znanje	15
2.2.1 Druga znanja	17
2.2.3 Modul Upravljanje odnosov	19
3. POLOŽAJ IN GLAVNE NALOGE KADROVSKE SLUŽBE	23
3.1 Kadrovski generalist in kadrovski specialist	24
3.2 Operativna dela	25
3.3 Strateški vidik	25
3.4 Postopki izbiranja (novo)zaposlenih	28
3.5 Načini pridobivanja kadrov	32
3.6 Kadrovska funkcija	39
3.7 Kadrovski proces	41
4. POMEN UČENJA IN KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE	45
4.1 Pomen učenja	45
4.2 Učeča se organizacija	48
4.3 Učeča se organizacija in učenje v organizaciji	50
5. KADROVSKA SLUŽBA, IZOBRAŽEVANJE IN KOMUNIKACIJA	52
5.1 Pomen komunikacije	52
5.1.1 Interno glasilo	55
5.2 Odnosi med zaposlenimi in vloga kadrovske službe	57

6. IZOBRAŽEVANJE	61
6.1 Kadrovska služba in izobraževanje	63
6.2 Namen izobraževanja	64
6.3 Izvajanje izobraževanja	65
6.4 Interes zaposlenih za izobraževanje	69
6.5 Pridobivanje informacij	70
6.6 Povratne informacije	71
6.7 Evalvacija izobraževanja	72
6.8 Prenos pridobljenega znanja	75
 7. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH	 77
7.1 Motivacija zaposlenih	77
7.2 Plače	86
7.2.1 Fiksni del plače	88
7.2.2 Variabilni del plače	89
7.3 Intelektualni kapital	91
7.4 Teorija človeškega kapitala	93
 8. EMPIRIČNA ANALIZA	 97
8.1 Namen raziskave	97
8.2 Metodologija	98
8.2.1 Metodološki okvir	98
8.2.2 Vzorčni okvir, kraj in čas anketiranja	98
8.2.3 Analiza vprašalnika	99
8.2.4 Uporabljene statistične metode	99
8.3 Rezultati analize	100
8.4 Priporočila podjetju	119
 9. SKLEP	 121
 10. LITERATURA IN VIRI	 122
 11. PRILOGE	 128

1. UVOD

V diplomskem delu sva želeli podrobno preučiti, kakšen vpliv imata kadrovska služba in kadrovska funkcija na dodatno izobraževanje zaposlenih in na izboljšanje komunikacije med zaposlenimi. Poleg nalog izbiranja kandidatov za zaposlitev, vodenja evidence zaposlenih, nagrajevanja, nameščanja, usposabljanja kadrov, vodenja kadrovanja, ki jih kadrovska služba že opravlja, meniva, da imata znotraj kadrovske funkcije velik pomen tudi izobraževanje in nadgradnja znanj. Od tega sta neposredno odvisni tudi rast in uspešnost podjetja, saj lahko le s stalnim sledenjem napredku in novostim ostaja konkurenčno in od zaposlenih izvabi najboljše rezultate.

Tako v teoretičnem delu diplomskega dela izpostavlja naslednje izhodiščne hipoteze:

- Prva hipoteza je, da srednje¹ veliko podjetje (glede na število zaposlenih), kot je podjetje Perftech d.o.o. (s trenutno 119 zaposlenimi), potrebuje kadrovsko službo, ki bo vodstvo podjetja razbremenila opravljanja nekaterih funkcij, kot so na primer organizacija izobraževanj, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih itd.
- Druga hipoteza je, da kadrovska služba pomembno vpliva na izobraževanje v podjetju. Pri izdelavi diplomskega dela bova skušali ugotoviti, kako lahko kadrovska služba vpliva na izobraževanje, kakšna orodja uporablja in kako bi se lahko s tega vidika približala zaposlenim.
- Tretja hipoteza je, da dobri medsebojni odnosi, ustrezna navpična in vodoravna komunikacija bistveno pripomorejo k delovni uspešnosti in posledično k uspešnosti poslovanja podjetja. V okviru hipoteze trdimo, da lahko kadrovska služba skozi izobraževanje vpliva tudi na kakovost komunikacije med zaposlenimi. Pri tem uporablja različna orodja, kot so na primer organizacija seminarjev, predavanj na temo medsebojnih odnosov, organizira raznovrstna družabna srečanja in s tem izboljšuje tako vertikalne kot horizontalne komunikacije.

Namen dela ni le opisna analiza in preučevanje teorije, temveč tudi projekcija (prenos) teorije na podjetje Perftech d.o.o.

¹ Zakon o gospodarskih družbah glede na velikost podjetja deli na majhna (do 50 zaposlenih), srednja (od 50 do 250 zaposlenih) in velika (več kot 250 zaposlenih) (glej ZGD, 51. člen, www.dz-rs.si).

Vodstvo podjetja sva zaprosili za pridobitev podatkov z anketo, ki so jo izpolnili naključno izbrani delavci v podjetju. Rezultate bova uporabili v empiričnem delu (v poglavju 8) z namenom potrditve ali zavrnitve naslednjih delovnih hipotez:

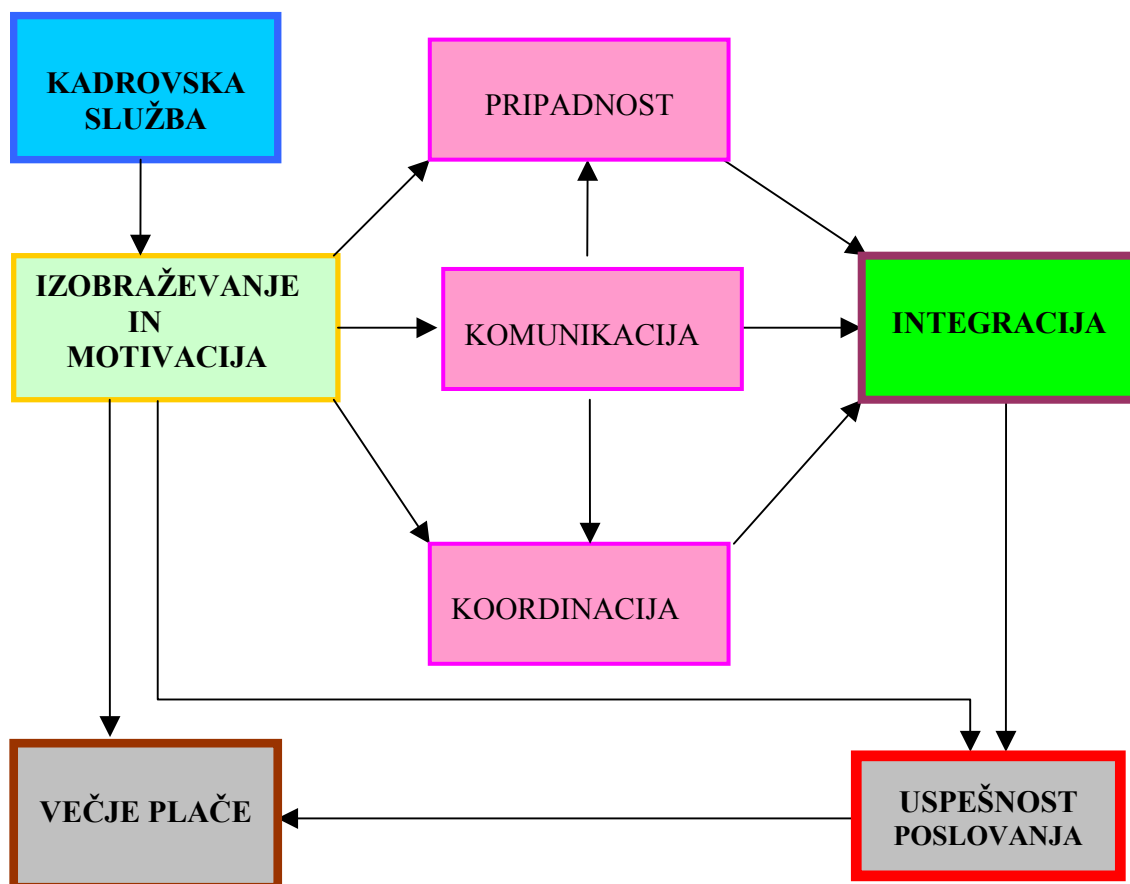
- a) H1: Mlajši zaposleni se v večji meri strinjajo, da je za opravljanje njihovega dela potrebno stalno (permanentno) izobraževanje.
- b) H2: Tisti, ki so v podjetju zaposleni vsaj 2 leti ali več, v večji meri menijo, da niso dobili dovolj informacij o delovnih nalogah, ki naj bi jih opravljali.
- c) H3: S stopnjo izobrazbe se povečuje mnenje zaposlenih, da podjetje ne zadovolji pričakovanj v zvezi z delom.
- d) H4: Raven komuniciranja, predvsem vertikalnega (od zgoraj navzdol) bi se z vzpostavitvijo kadrovske službe izboljšala.
- e) H5: Z vzpostavitvijo kadrovske službe bi se v podjetju Perftech d.o.o. izboljšale možnosti in ponudba izobraževalnih programov.
- f) H6: Podjetje Perftech d.o.o. potrebuje kadrovsko službo.

Za izbiro podjetja Perftech d.o.o. sva se odločili, ker je to srednje veliko podjetje še dokaj mlado. Dejavnost podjetja je usmerjena na področje informatike. Ta hitro razvijajoča se dejavnost zahteva stalno spremljanje novosti v informacijski tehnologiji. Podjetje glede na začetno število zaposlenih sprva ni potrebovalo kadrovske službe. Ob povečanem številu zaposlenih pa bo njena uvedba postala nujna.

1.1 Izhodiščni model

Z vidika integracije je pomembno, da se zaposleni lahko zanesejo na kadrovsko službo, da dobijo vedno odgovore na vprašanja, informacije, pomoč in nasvete pri motivaciji in seveda tudi možnosti za dodatno izobraževanje. To omogoča tudi druženje med zaposlenimi. Pri tem se z novimi spoznanji pridobivajo tudi odgovori na to, kako so posamezniki za podjetje pomembni, občutek večje pripadnosti podjetju, izboljša se komunikacija med zaposlenimi, povečajo pa se tudi koordinacija in integracija ter motivacija zaposlenih za opravljanje delovnih nalog. Izobraževanje po teoriji človeškega kapitala posledično pripelje do večje delovne in poslovne uspešnosti in s tem do boljših (večjih) plač zaposlenih. Omenjene in predpostavljene vzročne zveze ponazarjava s sliko 1.1.

Slika 1.1: Teoretični model vzročnih zvez ²



Model prikazuje vpliv kadrovske službe na motivacijo in predvsem na izobraževanje delavcev kot na eno izmed njenih bistvenih nalog (bolj podrobno predstavljenih v poglavju 3). Z izobraževanjem in motiviranjem zaposlenih za čim boljše opravljanje delovnih nalog se povečujejo tudi občutek pripadnosti podjetju, koordinacija ter horizontalna in vertikalna komunikacija. Slednja predstavlja vez med pripadnostjo in koordinacijo, saj ustrezna komunikacija na vseh ravneh v podjetju delavcem vzbudi občutek, da so njegov del, da jih podjetje pri opravljanju dela potrebuje itd., zaradi česar se izboljša tudi koordinacija delovnih nalog.

² V diplomskem delu bova podrobneje preučili relacijo med kadrovskim oddelkom in izobraževanjem ter vpliv obeh na višje plače in večjo poslovno uspešnost, kar je relevantno z vidika teme. Komunikacijo, v vlogi povezovanja med koordinacijo in pripadnostjo, bova na kratko opisali zgolj kot element, ki po najinem mnenju bistveno pripomore k boljši integraciji, kar posledično vpliva na uspešnost poslovanja.

Pripadnost podjetju, komunikacija in koordinacija so trije elementi, ki vplivajo na izboljšano povezanost (integracijo) med zaposlenimi v podjetju, ta pa na večjo uspešnost poslovanja podjetja, kar se lahko posledično odraža (tudi) v večjih plačah delavcev.

1.2 Vsebinska struktura dela

V prvem delu diplomskega dela opredeljujem³ kadrovske službe predvsem glede na njen položaj in glavne naloge ter vplive kadrovske službe skozi izobraževanje na horizontalno in vertikalno komunikacijo v podjetju. V literaturi nisem zasledila teze, ki bi komunikacijo opredeljevala kot kadrovske funkcije, vendar menim, da je slednja pomemben element pri delovanju kadrovske službe, zato sem pomen komunikacije v podjetju Perftech d.o.o. na kratko predstavila v poglavju 5.

Tako v začetnem delu tega poglavja predstavljam predvsem opis kadrovske službe, opis funkcij, ki jih opravlja, njeno vlogo v podjetju, delitev na operativna dela in na strateški vidik ter pojasnujem njen pomen za podjetje. Pred tem je opisana opredelitev dveh profilov zaposlenih v kadrovske službi, in sicer kadrovskega generalista in kadrovskega specialista. Tu tudi pojasnujem, zakaj bi bil za podjetje Perftech d.o.o. primernejši kadrovske generalist.

V nadaljevanju predstavljam postopke izbiranja zaposlenih na splošno in postopke izbiranja kadrov v podjetju Perftech. Sledi opis teorije učenja in koncepta učeče se organizacije v povezavi s kadrovske službo podjetja Perftech.

Eno od izhodišč diplomskega dela je, da je za uspešno delovanje podjetja eden od bistvenih dejavnikov ustrezna raven komuniciranja med zaposlenimi in med zaposlenimi ter nadrejenimi, ki se lahko izboljšuje tudi z izobraževanjem. Kako, bom podrobneje opisala v poglavju 5. Zato sem v prvem delu predstavila tudi vlogo kadrovske službe pri komunikaciji in kreativnosti zaposlenih. Ustrezna komunikacija je potreben pogoj za uspeh podjetja.

³ Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu je poglavja 1 (prvi del) 2 (2.1.1, 2.1.2 in 2.1.3), 3, 4 in 5 napisala Andreja, poglavja 1 (drugi del), 2 (2.2.1, 2.2.2, 2.2.3 in 2.2.4), 6 in 7 pa Alenka. V empiričnem delu sta poglavji 8.1 in 8.2 ter obdelava podatkov delo obeh, preostali besedilni del je napisala Andreja. Skupne ugotovitve, mnenja in predlogi so združeni v sklepu.

Vpliva na izboljšanje delovne klime oziroma vzdušja, kar pomeni, da ljudje raje prihajajo na delo, se bolje počutijo v podjetju in čutijo pripadnost podjetju, kar je tudi eden od pogojev za kreativnost zaposlenih.

V drugem delu sem se osredotočila na koncept izobraževanja in vpliv kadrovske službe na izvajanje izobraževanja. Najprej sem predstavila znanja, ki jih v Perftechu najbolj potrebujejo in za katera so zahtevana pisna dokazila (spričevala, diploma, potrdila itd.), in dodatna znanja, ki so zahtevana poleg formalno pridobljenega znanja.

Ugotavljala sem tudi, kako ohranjajo odnose s strankami, način komuniciranja z njimi in kakšno znanje je potrebno pri eksterni (zunanji) komunikaciji.

V 6. poglavju preučujem, kdo skrbi za izobraževanje, kakšen je njegov namen ter kdo in kje ga izvaja. Pri tem se opiram na tezo, da med delavci vzpostavimo interes za dodatno izobraževanje tako, da sami iščejo dostop do informacij o izobraževanju in da lahko tudi sami posredujejo svoje želje in mnenja ter jih sporočajo kadrovske službi po principu povratne zanke. Tako lahko kadrovska služba izboljša svoje delo in izloči nepotrebna oziroma neakovostna izobraževanja. Z vidika ohranjanja pripadnosti zaposlenih podjetju in s tem izboljševanja poslovne uspešnosti podjetja je pomembno tudi, da se zaposleni zavedajo pomena delovnega mesta, ki ga zasedajo; da znajo svoje znanje posredovati tudi drugim in si ga izmenjevati na različne načine, ki so v delu tudi predstavljeni.

Na koncu izobraževanja sledi evalvacija oziroma vrednotenje izobraževanja. V ekonomskem delu sem se najprej osredotočila na način plačevanja zaposlenih. Obrazložena je razlika med fiksnim in variabilnim delom plače, predstavljeni pa so tudi načini motiviranja zaposlenih, saj ponavadi prav ti vplivajo na velikost variabilnega dela plače pri posamezniku.

V zadnjem delu poglavja 7. sem z vidika teme naloge predstavila pomen intelektualnega kapitala, ki postaja v postmoderni družbi vedno pomembnejši dejavnik konkurenčnih prednosti organizacije. Lahko bi rekli, da izriva pomen finančnega kapitala, ki je bil bolj v ospredju v tradicionalni, industrijski družbi. Znotraj tega je podrobneje predstavljena teorija človeškega kapitala, ki poudarja pomen in koristi vlaganja posameznika v človeški kapital prav z dodatnim izobraževanjem.

V empiričnem delu (poglavje 8.) predstavljava anketo in rezultate, ki sva jih dobili pri obdelavi podatkov. Potrdili ali zavrnili bova hipoteze, ki sva jih postavili v okviru ankete, in rezultate povezali s teorijo, iz katere sva izhajali v prejšnjih poglavjih.

2. PERFTECH d.o.o.

Namen tega poglavja, s katerim začenjam uvod v empirični del dela, je kratek prikaz osnovnih podatkov, dejavnosti, ciljev, vizije in vrednot podjetja; nato pojasnujem trenutno izobrazbeno strukturo zaposlenih, na osnovi katere bom preučevala potrebo po izobraževanju, načine njegovega izvajanja in vlogo kadrovske službe pri tem.

2.1 Osnovni podatki

Podjetje je nastalo 1989. Ustanovil ga je Janez Kožuh, sedanji direktor, skupaj s Kristlom Ogrisom. Matično podjetje se nahaja na Bledu, poslovne enote pa v Ljubljani, Velenju, Kranju, Mariboru, Beogradu in Zagrebu.

2.1.1 Dejavnost, cilji podjetja, vizija in vrednote

Perftech d.o.o. je podjetje za izdelavo in uvajanje novih tehnologij, ki se v večini usmerja na tri programe: internet, programska oprema ter sistemi in oprema. Obsega naslednje dejavnosti:

- načrtovanje informacijskih sistemov;
- prodajo računalniške in komunikacijske opreme;
- načrtovanje, integracijo in namestitve lokalnih in razprostrtih računalniških omrežij;
- vzdrževanje in servisiranje strojne in programske opreme;
- svetovanje pri razvoju in prenovi informacijskih sistemov;
- razvoj informacijskih sistemov v okolju odjemalca – strežnik;
- direktorske informacijske sisteme;
- postavitev rešitev internet/intranet in
- računalniško izobraževanje.

Vir: Poslovno in računovodsko poročilo za leto 2002, 2003: 5.

Za kakovostno delo in uresničitev ciljev je bilo treba v podjetju zaposliti več ljudi. Od začetka obstoja podjetja, ko sta bila zaposlena le oba ustanovitelja, je število zaposlenih do leta 1997

naraslo na 40, po tem letu pa je njihovo število naraščalo hitreje, saj se je v petih letih (do 2002) zvišalo na 95 zaposlenih. To pomeni, da se je v poprečju vsako leto zaposlilo 19 zaposlenih. V letih 2003 in 2004 se je zaposlovanje nekoliko umirilo, saj je v tem času v podjetje vstopilo 24 novih delavcev.

(Vir: Računovodsko in poslovno poročilo za leto 2002, 2003: 6).

Uspehi, ki jih je podjetje od začetka obstoja dosegalo, so bili kmalu vidni. Glavni cilji so (bili) obstoj na trgu in pridobitev čim večjega števila strank. Pogoj za to je ohranjanje konkurenčnosti, ki pomeni slediti novostim (predvsem v informacijski tehnologiji), ponujati vrhunske in kakovostne storitve in opremo ter nuditi dodatne storitve.

Za uresničitev ciljev je pomembno tudi, da se znajo približati strankam. Iz tega razloga so uvedli proces Upravljanje odnosov s strankami. Stranke ločijo po različnih kriterijih, saj je treba vsako stranko obravnavati drugače, na njej ustrezen način. Pomembno je pridobiti podatek, kaj stranko najbolj zanima, s čim jo bomo pritegnili, kakšen je njen položaj, in zlasti, kako jo bodo obdržali. Model potrebnega znanja za uspešno poslovanje s strankami je podrobneje predstavljen tudi v podpoglavjih in 2.2.2, saj morajo zaposleni osvojiti znanja, ki jim pomagajo pri komunikaciji s strankami.

Glavni cilji podjetja se torej nanašajo na kakovost, učinkovitost in prijaznost, kajti le s tem lahko konkurirajo na trgu in postanejo »... moderno organizirano podjetje, ki ponuja vse vrste rešitev na področju informacijskih tehnologij v povezavi z vrhunskim servisom in dodatnimi storitvami« (Poslovno in računovodsko poročilo za leto 2002, 2003: 7).

K doseženim ciljem lahko privede permanentno izobraževanje, kajti z njim lahko izpolnjujejo zgoraj naštetе stvari. V podjetju Perftech d.o.o. je permanentno izobraževanje še toliko pomembnejše, saj sloni na tehnologiji, ki se zelo hitro spreminja. Nenehno izobraževanje zaposlenim omogoča spoznavanje in uporabo boljših tehnoloških rešitev, kot so na primer tiste za sestavo programov in izdelkov podjetja. S tem povečujejo kakovost svojih izdelkov in učinkovitejšo rabo tehnologije, poleg tega je s tem podjetju omogočeno lažje sledenje konkurenci. Pri ravnanju s strankami sta pomembni tudi prijaznost in usposobljenost zaposlenih, ki se ukvarjajo s prodajo izdelkov. Načine uspešnega komuniciranja s strankami in tehnike prodajnih strategij se zaposleni v večji meri naučijo z izobraževanjem o tej

tematiki. Kako uspešno potem prodajalci naučeno uporabljajo v praksi, je odvisno tudi od posameznikovih prirojenih in značajskih lastnosti.

Vizija podjetja je: »Z lastnim razvojem, fleksibilnostjo in učinkovitostjo postati vodilno podjetje v Vzhodni in Srednji Evropi« (Poslovno in računovodsko poročilo za leto 2002, 2003: 7).

Vrednote, ki jih Perftech d.o.o. postavlja v ospredje (predvsem učinkovitost, pripadnost, specifično znanje, timsko delo in medsebojno spoštovanje), so eden od sestavnih delov organizacijske kulture,⁴ ki poleg vrednot vključuje še:

- značaj podjetja, ki se odraža v načinu njegovega delovanja;
- sistem navad, norm, prepričanj, značilnih za podjetje in
- način razmišljanja in vedenja udeležencev podjetja itd.

(Vir: www.i-usp.si/slo/clanki/merjenje)

V podjetju Perftech se po besedah direktorja trudijo delovati v skladu z vrednotami, kar jim pomaga ohranjati in izboljševati organizacijsko kulturo, pri čemer je izpostavil pomen pripadnosti podjetju. Potrebno je, da se zaposleni zavedajo, da so del podjetja, da se vanj integrirajo in da sprejmejo znanje ter informacije, ki jim jih podjetje ponuja. Čeprav izobraževanje s samo besedo med vrednotami ni omenjeno, je po mojem mnenju vendarle ključnega pomena, saj se mnogi zaposleni zavedajo stopnje razvitosti določene lastnosti ali sposobnosti šele, ko se udeležijo izobraževanja. Tako na primer nekdo izmed zaposlenih obvladuje komunikacijske veščine, vendar je o izdelku, ki ga podjetje prodaja, premalo strokovno poučen. Z osvojenim znanjem, ki ga pridobi z izobraževanjem o lastnostih in prednostih izdelka, lahko postane kompetentnejši prodajalec nekaterih izdelkov in ustvari zadovoljstvo na obeh straneh; zadovoljstvo strank, ki uporabljajo izdelke, in zadovoljstvo podjetja, ki bo tako pridobivalo stranke in gradilo na zunanji podobi (ugledu) podjetja. Da jih bo znalo tudi obdržati, je treba še naprej izobraževati zaposlene in s tem še izboljšati tako kakovost prodaje kot kakovost samih izdelkov.

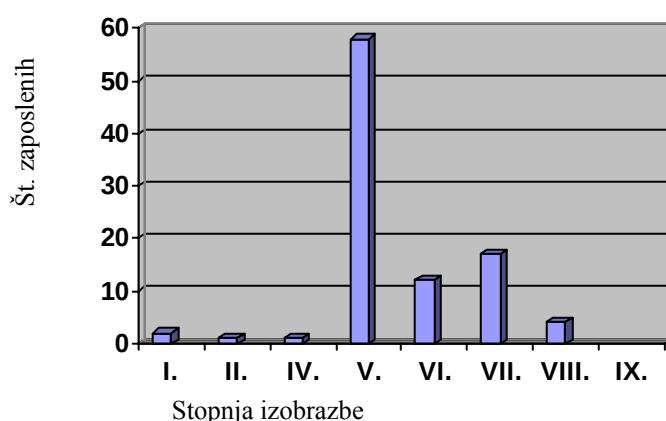
⁴ Organizacijska kultura je vzorec temeljnih prepričanj in domnev, ki so skupne članom organizacije in se ravna v skladu z njimi (glej Možina in drugi, 1998). Organizacijska kultura »vpliva na sposobnost uresničevanja poslovnih strategij, učinkovitost, motivacijo zaposlenih, inovacijske zmožnosti, sposobnost organizacije za učenje in spreminjanje« (Gruban, 2003: 10).

2.1.2 Izobrazbena struktura

V tem razdelku grafično ponazarjam izobrazbeno strukturo, ki kaže število zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe. Prikaže nam, katero znanje je v Perftechu najbolj potrebno tudi z vidika identifikacije potrebe po vrsti in obliki izobraževanja in zakaj. Med potekom dela bo prikazano tudi, katerim zaposlenim nudijo več izobraževanja, na katerih področjih in s kakšnim namenom se v nekatere vlaga več oziroma v druge manj.

Perftech d.o.o. je podjetje, kjer zaposleni potrebujejo različno znanje. Spodnji graf (slika 2.1) prikazuje število zaposlenih po stopnji izobrazbe za leto 2002, ko je bilo 95 zaposlenih. Podatki so pridobljeni iz Poslovnega in računovodskega poročila za leto 2002.

Slika 2.1: Izobrazbena struktura zaposlenih v Perftechu



(Vir: Poslovno in računovodsko poročilo za leto 2002, 2003)

Legenda:

Stopnje izobrazbe:

- I.** nedokončana osnovna šola (2 zaposlena, kar je 2,1 %);
- II.** dokončana osnovna šola (1 zaposleni, kar je 1,1 %);
- IV.** dokončana poklicna šola (1 zaposleni, kar je 1,1 %);
- V.** dokončana srednja šola (58 zaposlenih, kar je 61,1 %);
- VI.** dokončana višja oz. visoka šola (12 zaposlenih, kar je 12,6 %);
- VII.** dokončana fakulteta (17 zaposlenih, kar je 17,9 %) in
- VIII.** magisterij (4 zaposleni, kar je 4,2 %).

Doktorskega naziva nima nihče od zaposlenih.

S slike 2.1 je razvidno, da je največ zaposlenih z izobrazbo V. stopnje (58) in najmanj tistih z izobrazbo II. in IV. stopnje (1).

Z vidika teorije bi lahko v tej točki dodala, da je za učinkovitost oziroma poslovno uspešnost podjetja pomembna optimalna izobrazbena struktura. »Izobrazba vpliva na učinkovitost delovne organizacije, kadar dobi obliko piramide« (Jerovšek, 1980: 20). Na podlagi grafa izobrazbene strukture se opazi, da ima izobrazbena piramida v preučevanem podjetju Perftech d.o.o. obliko »vretena«, ki ni zelo izrazito. To pomeni, da ima podjetje Perftech na vrhu (do V. stopnje) relativno veliko število strokovnjakov z visoko izobrazbo in na dnu relativno majhno število slabše izobraženih delavcev. Izobrazbena piramida, ki je ponazorjena z zgornjim grafom, naj bi bila z vidika industrijske organizacije delovno nefunkcionalna in ekonomsko nizko učinkovita. To ne velja v našem primeru, saj preučevano podjetje ne spada med industrijske organizacije, poleg tega po besedah direktorja podjetje z izobrazbeno strukturo, kot je prikazana na sliki 2.1, posluje uspešno.⁵ V tem primeru je očitno, da je oblika piramide določena s stopnjo tehnološkega razvoja in inovativnostjo podjetja. Z veliko verjetnostjo lahko trdim, da je podjetje Perftech d.o.o. zaradi narave svojih storitev oprto na nenehne inovacijske »posege« v znanju in tehnoloških spremembah, kar pomeni, da so izpolnjeni organizacijsko stimulativni pogoji za takšno obliko izobrazbene piramide. Tako lahko sklepam, da veliko število strokovnjakov z visoko izobrazbo ni samo sebi namen, pač pa v funkciji konkurenčnosti podjetja.⁶

Analiza izobrazbene strukture, ki jo prikazuje slika 2.1 in iz katere je razvidno, da ima največ zaposlenih V. stopnjo izobrazbe in da je tistih, ki imajo višjo stopnjo od V. več kot tistih, ki imajo nižjo od V. stopnje izobrazbe, bo bodoči kadrovske službi lahko v pomoč pri odločitvah o vrsti izobraževanja in pri odločitvi, kateri zaposleni naj bi se udeležili izbranega izobraževanja.

⁵ To kaže tudi povečevanje čistih prihodkov od prodaje. Leta 2000 je znašal 1.398.743 SIT, leto pozneje 1.596.131 SIT in leta 2002 1.752.010 SIT (Poslovno in računovodsko poročilo za leto 2002–2003). Pokazatelj uspešnosti poslovanja pa je tudi podatek o neto dobičku (davki so odbiti), ki je leta 2001 (po besedah direktorja) znašal 64.484.000 SIT, leto kasneje 69.838.000 SIT in lansko leto 75.263.000 SIT.

⁶ Za Perftech d.o.o. je tako značilno, da je tržna konkurenčnost v veliki meri odvisna od inovacij. Pomembnost dinamike tržne konkurence, temelječe na inovaciji, je prvi izpostavil Joseph Alois Schumpeter v prvi polovici 20. stoletja in jo poimenoval »necenovna, (inovacijska) konkurenca«. V kontekstu necenovne konkurenčnosti našega podjetja je pomembno, da je taka konkurenčnost še bolj učinkovita v primeru določene stopnje monopolne moči. »Določena količina monopolne moči osvobodi konkurente dnevnega boja za preživetje, monopolni dobički pa ustvarjajo primeren vir za financiranje tveganih inovacij« (Schumpeter v Pretnar, 2002: 108).

Glede na to, da je število zaposlenih, katerih stopnja izobrazbe je nižja od V., manjše, predpostavljam, da se bo kadrovska služba v večji meri nagibala k organizaciji in izvajanju izobraževanja za tiste zaposlene, ki imajo V. oz. višjo stopnjo izobrazbe. To trdim predvsem zato, ker bi bilo to z vidika dejavnosti podjetja bolj smotrna investicija, saj imajo ti zaposleni več splošnega, pa tudi specifičnega znanja in bi bilo vanje, gledano s stroškovnega vidika, ceneje in racionalneje vlagati. To seveda ne pomeni, da zaposleni z manj kot V. stopnjo izobrazbe ne bodo imeli možnosti izobraževanja. Vsekakor bo treba s strani kadrovske službe poskrbeti tudi za izobraževanje tovrstnih zaposlenih, le da bodo zanje najverjetneje na voljo specifične teme izobraževanj oziroma se bo kadrovska služba v tem primeru nagibala bolj k organizaciji specifičnih delovnih usposabljanj, kot je na primer individualno uvajanje delavca (s strani nadrejenega) k čim bolj učinkoviti uporabi programov, ki jih delavec v tem primeru uporablja pri upravljanju delovnih nalog. Poleg tega je tovrstnih zaposlenih številčno manj in bi bila organizacija izobraževanja lahko povezana z relativno visokimi stroški, kar bi lahko predstavljalo oviro pri odločitvi vodstva in kadrovske službe pri realizaciji izobraževanj.

Razlog, da ima podjetje Perftech d.o.o. največ zaposlenih delavcev s V. stopnjo izobrazbe, je v tem, da so to v glavnem zaposleni, ki so v podjetju že od samega začetka. Torej so zaposleni že od 1989, ko izobraževanje na fakultetah še ni bilo tako množično in še ni bilo pogoj za zasedbo zahtevnejših delovnih mest (tako kot to velja za večino delovnih mest danes). Tedaj je prevladovala srednja izobrazba, torej izobrazba V. stopnje. Po besedah direktorja so danes ti zaposleni strokovnjaki na svojem področju, čeprav niso nadaljevali s študijem, saj so si skozi dolgoletno sledenje novi tehnologiji in (individualno) izobraževanje pri delu pridobili veliko prakse in izkušenj, kar jim omogoča uspešno izpolnjevanje delovnih nalog in s tem prispevek k uspešnosti podjetja, ki bi jo lahko po mojem mnenju z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem še povečali.

2.2 Potrebno znanje

V nadaljevanju se bom usmerila v izobraževanje in na razlago, kako lahko kadrovska služba pomaga pri njegovi izvedbi. Glede na to, da v Perftechu še nimajo dograjenega kadrovskega področja, se naslanjam na teorijo in svoje predloge, ki bi jih lahko v Perftechu uporabili in tako lažje ugotavljali teme izobraževanj, izbirali udeležence glede na temo izobraževanja in pridobili povratne informacije s strani udeležencev.

Novo zaposleni delavec pride v podjetje s pridobljenim znanjem, a to ponavadi ne zadostuje za opravljanje dela za daljše obdobje, predvsem ne v podjetjih, ki se ukvarjajo z izdelavo in se nenehno srečujejo z novostmi in tehnološkim napredkom. Že pri oglasu za zaposlitev podjetje navede, kakšno izobrazbo pričakuje od kandidata, kakšna znanja mu bo nudilo v prihodnosti in kam ga bo usmerjalo. Dolžnost kandidata za zaposlitev je, da kadrovika seznani z izobrazbo, z znanjem, kakšne so njegove pretekle delovne izkušnje in morebitna izobraževanja, ki se jih je udeleževal poleg formalnega izobraževanja.

Najprej je treba ugotoviti, katero znanje je v podjetju Perftech potrebno in komu, kajti v podjetju se usmerjajo na različna področja (računalništvo, prodaja, odnos s strankami). Posledično se potem pri izobraževanju osredotočimo na več tem in jih prilagajamo zaposlenemu. Vprašanje je, kako sledimo izobraževalnim potrebam.

Kot pravi Ivančič (1996), je treba znotraj organizacije najprej ugotoviti, ali potrebe po izobraževanju dejansko obstajajo. Če potrebe so, je treba v naslednji fazi preveriti, iz katerega razloga so potrebe nastale in ali jih res lahko zadovoljimo z dodatnim izobraževanjem oziroma ali »naj bi to pripomoglo k uresničevanju poslanstva, namena in dolgoročnih ciljev podjetja« (Ivančič, 1996: 63).

Potrebam po izobraževanju lahko sledijo vodilni in kadrovski menedžerji in usmerjajo zaposlene. Prav tako lahko tudi zaposleni sami predlagajo izobraževanje, ki bi bilo smiselno in primerno glede na potrebno znanje. Vsak predlog zaposleni tudi ustrezno argumentirajo, pojasnijo, zakaj tako znanje potrebujejo in kako ga bodo uporabili pri nadaljnjem delu. V ospredju je teza, da človeka obravnavamo »kot celoto, kot delavca, organizatorja, soustvarjalca družbenih sprememb, člana družine, ustvarjalca v prostem času in skratka v vseh njegovih družbenih vlogah« (Ivančič, 1996: 42).

Prednost v našem primeru bi bila, da je komunikacija⁷ v podjetju prisotna (tako vertikalna kot horizontalna), saj ko zaposleni med seboj uspešno komunicirajo, lažje posredujejo svoja mnenja in predloge. Kadrovik zaposlene usmerja in jih spodbuja k temu, da svoje mnenje in želje lahko tudi sami neposredno posredujejo, saj običajno tudi sami najbolj vedo, kje je pomanjkanje znanja in kaj bi pri svojem delu še potrebovali. Svoje mnenje v izobraževanju bi lahko izrazili tudi v časopisu I.Zgled.

Perftech je podjetje, ki je usmerjeno k spremljanju novosti in tehnoloških sprememb. Zato naj bi bil biti tudi kadrovski oddelek dobro seznanjen s spremembami in novostmi. Povsem naj bi bilo znano, kje lahko te informacije dobi. »Izobraževalni sistem se mora prilagajati spremembam v tehnologijah in povpraševanju po drugače usposobljeni delovni sili« (Černetič, 1999: 139). Prav tako je potrebno, da se spremembam v tehnologijah in pri izbiri delovne sile prilagaja tudi podjetje. Spremembam najlažje sledi tako, da ustrezno izobražuje delovno silo, ki je že zaposlena v podjetju, in da ob izbiri novih kandidatov izberejo tiste, katerih izobrazba najbolj ustreza potrebam znotraj podjetja. V Perftechu je največji interes za kadre, ki imajo znanje s področja informacijske in komunikacijske tehnologije in v to smer gre prilagajanje izobrazbe oziroma znanj tehnološkemu napredku.

V podjetju naj bi v prihodnosti za izobraževanje skrbela kadrovska služba. Zaposleni v kadrovski službi bodo potrebovali ustrezno znanje in možnosti sledenja novostim, kar bo zahtevalo prilagajanje spremembam tudi v izobraževanju. Nekateri načini sledenja novostim kadrovske službe so, da pridobi in se postavi v informacijske tokove podjetij, ki izvajajo izobraževanja, na spletne časopise, ki se tematsko nanašajo na tehnološko področje in so na podlagi stalnega izobraževanja konkurenčni tudi drugim podjetjem.

Zaradi vse hitrejšega razvoja bo čedalje pomembnejše, da bodo delavci ustrezno izobraženi, da bodo lahko izdelek dali v prodajo v čim krajšem času, da bodo seznanjeni z morebitnimi težavami in tudi s postopkom, kako jih rešiti. Podjetje lahko pridobiva nove stranke, če je konkurenčno. To je lahko le, če z znanjem sledi napredku in potrebam strank.

⁷ Podrobneje v poglavju 5.

Zato je potrebno nenehno sledenje in prilagajanje razvoju in tedaj dolgoročno načrtovanje (kurikulum) izobraževalnih tem ni priporočljivo, saj obstaja možnost, da čez leto dni (ali še prej) določeno izobraževanje ne bo imelo več pomena, saj bo tema zastarana oziroma neaktualna.

Na podlagi napačno izbranega izobraževanja lahko podjetje sledi napačnim ciljem in zaostaja za tehnološkim napredkom. To bi pomenilo zaostanek za konkurenco, morebitno izgubo strank in manjši tržni delež.⁸

Kadrovska služba najprej izbere datume izobraževanj, teme izobraževanj in udeležence, ki se bodo udeležili posameznih izobraževanj. Menim, da je tak načrt mogoč za obdobje od pol leta (za ključna znanja) do enega leta (za splošna znanja). Če bi se načrtovalo dolgoročneje, bi s tem porabili preveč časa, saj večina izobraževanj ne bi imela več ustreznega smisla in bi imela kadrovska služba dvojno delo, ker bi za poznejše obdobje postopek načrtovanja izobraževanj potekal dvakrat, lahko pa tudi večkrat. Pri dolgoročnih načrtovanjih se lahko osredotočimo le na splošna znanja, naštet v podpoglavju 6.2. Izobraževanja, ki se nanašajo neposredno na tehnologijo in razvoj, uvrstimo na seznam z možnostjo, da jih lahko spremenimo oziroma izpopolnimo njihovo vsebino.

2.2.1 Druga znanja

Poleg ključnih znanj, ki so potrebna pri delu in so določena že vnaprej, so pomembna tudi druga znanja (način komunikacije, prilagoditev strankam, potrpežljivost, pričakovana reakcija ob različnih situacijah itd.), ki jih je priporočljivo osvojiti in nam pomagajo pri opravljanju dela, čeprav niso nujno zahtevana. To so lahko določene kompetence oziroma osebnostne lastnosti, ki jih lahko pojmujejo ozko ali široko.

⁸ Perftech v Sloveniji za zdaj še nima tako velikega tržnega deleža, kot ga imajo nekatera podjetja, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo, med katerimi je na prvem mestu podjetje Siol. Podjetje se bo vsekakor trudilo, da bo na trgu Vzhodne Evrope doseglo čim večji tržni delež. Na slovenskem trgu se bo skušalo približati podjetjem z visokim tržnim deležem, zlasti Siolu.

V ožjem smislu so kompetence »vse človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, vendar dajejo poudarek sleherni človeški reakciji« (Lipičnik in Mežnar, 1998: 28). Kadar kompetence obravnavamo širše, vključujejo »vse človekove lastnosti, od sposobnosti do osebnostnih lastnosti v ožjem smislu, torej človekove zmožnosti na splošno« (Lipičnik in Mežnar, 1998: 28).

Vsak posameznik ni primeren za vsako delo; na izbiro kandidatov za posamezna dela vplivajo tudi formalna izobrazba, delovne izkušnje in kompetence, ki jih ima posameznik že pred začetkom novega delovnega razmerja. Nekateri posamezniki so primernejši za delo v timu, drugi za individualno delo. Nekateri so bolj komunikativni in so primerni za delo s strankami in poslovnimi partnerji, spet drugim bolj ustreza, če nimajo veliko stikov z ljudmi. Nekateri so bolj ambiciozni, drugim ustreza okolje, kjer se nahajajo in se potem prilagodijo na svoje delovno mesto ter delovne naloge. Ob soočenju s problemom pri opravljanju dela nekateri rešitve raje poiščejo sami, saj je za njih to izziv, spet drugim bolj ustreza, da pomoč pri reševanju problema poiščejo pri tistih, ki so se s podobnim problemom že soočili.

Večino izmed zgoraj naštetih kompetenc in znanj lahko identificirajo že strokovnjaki v kadrovski službi ob prvem stiku s kandidati. Na razgovorih lahko ugotovijo, koliko izkušenj ima posameznik, ali je komunikativen, kakšne so njegove ambicije in pričakovanja. Vse pogostejše se podjetja pri izbiri kandidata odločajo tudi za različne psihološke teste, ki jih organizirajo s specializiranimi agencijami in ki rezultate posredujejo v kadrovsko službo. Moja ocena je, da rezultati testov povedo, ali je kandidat primeren za posamezno delovno mesto, kajti vsako delovno mesto zahteva svoje kriterije, kot so delo v timu, vodenje projektov, stik s strankami, reševanje problemov itd. Kadrovska služba tako bolje spozna kandidata, in če ga zaposli, tudi v prihodnosti lažje predvidi morebitne nove delovne naloge, vertikalno ali horizontalno napredovanje posameznika in dodatna izobraževanja.

Druga znanja so najbolj potrebna pri zaposlenih, ki neposredno komunicirajo s strankami. Ti potrebujejo znanje za ustrezen pristop in seveda sposobnost, da se prilagajajo željam stranke. V Perftechu je sposobnost komuniciranja ključna za tiste, ki imajo neposreden stik s strankami. To so predvsem prodajalci izdelkov in storitev ter serviserji, ki nudijo pomoč pri uporabi njihovih izdelkov in svetujejo strankam. Pri pridobivanju strank torej ni ključno le znanje, ki ga ima zaposleni, temveč tudi način dialoga s posamezno stranko v celoti.

Pomembno je, da zaposleni osvoji in uporablja znanje retorike, da najde načine, da se izkaže stranki s prepričljivim dialogom.

Med najbolj pogosta potrebna znanja spadajo tista s področja retorike, psihologije osebnosti, varstva in zdravja pri delu, varstva okolja, trženja, znanje tujih jezikov itd. Večino izobraževanj, ki se nanašajo na zgoraj naštetá znanja, ponujajo tudi nekatere slovenske izobraževalne organizacije, kot so Taktika plus, Epcopt d.o.o., Gospodarska zbornica itd.

Tudi Perftech sodeluje z organizacijami, kot je Gospodarska Zbornica, in z zasebnimi tržnimi podjetji. Te jim pošiljajo vabila za seminarje z različno tematiko, ki so razdeljena med vse zaposlene, ki se tudi sami lahko odločijo za udeležbo na seminarju.

2.2.2 Modul Upravljanje odnosov

Modul upravljanja odnosov omenjam, ker menim, da je ključen za sodelovanje s strankami. »Podjetja se zavedajo, da se je težko razlikovati od konkurence le po novih izdelkih, storitvah, tehnoloških rešitvah ali s kakovostjo« (Pavlovčič; 2000: 19). Ta modul uporabljajo tudi v Perftechu; pred njegovo uvedbo je bilo treba dodatno izobraževanje, pomen modula pa je opisan spodaj.

V Perftechu so razvili modul Upravljanje odnosov, ki se nanaša na popolne informacije o strankah, ki so jim tako hitreje dostopne. S strankami lahko s tem modulom tudi ves čas komunicirajo prek kratkih sporočil na mobilnem telefonu in prek elektronske pošte.

Podatke dobijo s CRM.⁹ To je »koncept, ki povezuje vrsto na stranko usmerjenih, z informacijsko tehnologijo podprtih dejavnosti, spremljanje strankinega obnašanja in posledično delovanje podjetja s ciljem maksimizirati profitabilnost pri obstoječih in novih strankah« (Pavlovčič, 2000: 19).

⁹ V angleščini kratica CRM pomeni Customer Relationship Management – Upravljanje odnosov s strankami, ki vsebuje pregled podatkov o stranki, »helpdesk«, računalniško izmenjavo podatkov, vprašalnike in trženje (glej I. zgled, 2002).

CRM torej ni produkt, ampak poslovna strategija, ki dvigne poslovanje podjetja na višji nivo, saj z njegovo uvedbo podjetje doseže stanje, ko komunicira z že obstoječimi strankami, ki jim da vedeti, da jih pozna, da ustvarja izdelke in storitve za njih, hkrati pa na podlagi takega odnosa privablja nove stranke (glej <http://www.hammer.net/template.asp?menu=443>) .

Avtor modela CRM je Paul Postma, ki pravi, da podjetje po novem v ospredje postavlja stranko in ne več izdelka oziroma storitve (glej Hrovat, 2001: 50; Zorman, 2001: 84). Model je razdelil v štiri segmente, kjer prvi poudarja **znanje** o strankah (kdo so, kakšne potrebe imajo, kako donosne so itd.), drugi poudarja **cilj** (oblikovati tržno strategijo, razvijati komunikacijske in prodajne kanale, tržno usmerjena organizacija), tretji **prodajo** (program trženja, tržniki, dostop do najnovejših informacij itd.) in četrti **storitve**, za kar poskrbi učinkovita ekipa delavcev, ki razpolaga z informacijami v podjetju in zunaj njega (glej Hrovat, 2001: 51).

Hrovat (2001) in Pavlovčič (2000) navajata deset glavnih načel CRM: **ekonomsko segmentiranje** (lastnosti strank), **celotno poznavanje stikov s stranko** (posebnosti, prejšnji stiki), **sodelovanje** (soodvisnost med stranko in podjetjem), **določitev načina stika za stranko** (več prodajnih poti), **izpolnitev strankinih potreb** (kolikokrat to uspe), **pravočasnost informacij** (ki vplivajo na odločitve strank), **kartico kupca** (evidenca o obnašanju strank), **zaokrožene procese** (povezava procesov znotraj podjetja – enake informacije), **poslušanje** (prilagoditev posamezni stranki) in kot zadnje deseto načelo, **celovito doživetje** (uskladitev navedenih načel).

Zorman (2001) opisuje tudi nekaj negativnih točk CRM: podjetje mora imeti ustrezno tehnološko opremo, kar prinaša dodatne stroške. Lahko se zgodi, da za delo s strankami uvajajo »napačen« profil delavcev (npr. informatike), čeprav naj bi bil za to delo zadolžen menedžer. Spremeni se lahko način poslovanja, ko se podjetje lahko »ustraši« nove, drugačne baze podatkov.

Menim, da vsako podjetje lahko najde program, ki ustreza njihovim potrebam in znanju, saj je na tem področju kar nekaj ponudnikov, kot so npr. Microsoft, Frontrange in drugi (glej http://www.acumentech.net/htm/pbn_crm.htm, <http://www.frontrange.com/solutions>).

Stranke so torej pomembne za obstoj podjetja Perftech in zato jih je treba poznati, da imamo o njih čim več informacij, ki se nanašajo na želje, vprašanja strank, njihove predloge, zadovoljstvo z uporabo storitve ali izdelka, in da poznamo podatek, kdaj jim lahko ponudimo posamezno storitev in izdelek.

S tem modulom je vidna tudi fluktuacija (odlivi in prilivi) strank, kar pomeni, da ji lahko vodilni in kadroviki sledijo ter se posredno glede na število strank tudi pravočasno reagirajo. Tudi v Perftechu pričakujejo priliv in odliv strank, predvsem pri uporabnikih interneta, saj je tam večje število strank (približno 5000). Število strank, ki kupujejo opremo, je manjše in v tem tržnem segmentu fluktuacija po pričakovanjih ne bo velika, saj imajo z njimi neposreden stik. Naloga poslovne komunikacije je, da je prilagojena prejemniku; v podjetju Perftech glavne prejemnike predstavljajo stranke. Perftech (sporočevalec) se trudi, da so informacije strankam (prejemnikom) razumljive in da vsebujejo podatke, ki jih stranka pričakuje (glej Kavčič, 1998: 64).

Za komunikacijo v podjetju naj bi bila pozneje odgovorna tudi kadrovska služba, ki bo med seboj povezovala zaposlene in sprejemala povratne informacije od strank. Čeprav komuniciranje ni šteto med naloge kadrovske službe, naj bi jo v Perftechu ta imela, saj iz stroškovnega vidika ne bodo dodatno zaposlili še osebe, ki bi posebej urejala to področje. Tudi Kavčič (1998) meni, da je kadrovska služba ključna pri sodelovanju v poslovnem komuniciranju, saj glede na večje potrebe oziroma povečan obseg dela izda zahteve po večjem številu zaposlenih oziroma po reorganizaciji znotraj podjetja, kar po moji oceni posledično vpliva tudi na načrt izobraževanja.

Kadrovska služba bo tako tudi omogočila, da bodo vsi zaposleni seznanjeni z enakimi informacijami in da bodo dobili informacije glede izobraževanja, uvedbe novih izdelkov, delovnega vzdušja in poteka dela znotraj podjetja ter da bodo seznanjeni tudi s pogostnostjo povpraševanje strank po njihovih izdelkih, kje se lahko izdelki kupijo, kakšen je tržni delež, kako se stranke odzivajo na njihove izdelke in storitve ter kje lahko stranke dobijo pomoč. Seznanjeni bodo tudi s kakovostjo komunikacije med podjetjem in strankami. CRM jim »... omogoča izboljšanje poslovanja in povečanje tržnega deleža z razumevanjem strank in izboljšanim komuniciranjem z njimi« (I.Zgled, 2003: 3). Tako podjetju že obstoječe stranke pripeljejo nove stranke.

Modul podjetju pomaga pri poslovanju, saj tako informacije hitreje potujejo do strank in tudi podjetje dobi povratno informacijo oziroma »feedback« o tem, kako so stranke zadovoljne z izdelki, kaj jim je bolj všeč in kaj manj ter kje so prisotne morebitne težave ob uporabi izdelkov oziroma storitev. Stranka podjetju sporoči svoje mnenje o tem, če je bila zadovoljna s pristopom njihovega zaposlenega, kaj ji je bilo še posebno všeč, je opazila kakšno pomanjkljivost, morda ni dobila odgovorov na svoja vprašanja, ji izdelek ni bil ustrezno predstavljen itd. Na podlagi mnenj strank bi kadrovska služba izoblikovala krajša dodatna izobraževanja o načinu komunikacije, izražanju in obnašanju do strank ter tudi dodatna izobraževanja o izdelku oziroma storitvi, ki se trenutno pojavlja na trgu.

3. POLOŽAJ IN GLAVNE NALOGE KADROVSKE SLUŽBE

Menim, da je ustrezna izbira kadrov že »pol poti« do uspeha, zato sem dejanski izbiri in načinu izbiranja kadrov v tem poglavju namenila več pozornosti.

Vsako srednje veliko oziroma veliko podjetje je običajno sestavljeno iz več oddelkov, ki se ukvarjajo z različnimi nalogami in imajo različne funkcije. Podjetje je pri svojem delovanju uspešno le, če oddelki med seboj sodelujejo, se dopolnjujejo in tako predstavljajo podjetje kot celoto.

Del te celote je poleg drugih oddelkov (na primer oddelka za raziskave in razvoj itd.), tudi kadrovska služba, katere pomembnost je visoka predvsem v podjetjih, v katerih se zavedajo pomena kadrovskih virov. Se torej zavedajo, da je treba vanje vlagati, jim nuditi možnost izobraževanja, napredovanja, jim za uspešno opravljene naloge podeliti nagrado, jim dopuščati določeno mero svobode na delovnem mestu in jih spodbujati h kreativnosti.

Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju lahko omogoča uspešno delovanje podjetja, zato v organizacijah, ki so poslovno zelo uspešne, vodja kadrovske službe zavzema zelo visoko mesto na hierarhični lestvici. Možina in drugi (1998) menijo, da ima lahko celo položaj pomočnika glavnega direktorja. Tudi Mesner Andolškova in Štebe ugotavljata, da so vodje kadrovskih služb pogosto člani najvišjih organov s pristojnostmi odločanja v podjetju (Mesner Andolšek in Štebe, 2004).

Kadrovska služba ima v podjetju določeno vlogo oziroma funkcijo, saj se ukvarja z zaposlenimi v organizaciji, in sicer ne samo z njihovim strokovnim delovanjem, izobraževanjem, nagrajevanjem, temveč tudi z osebnostnim razvojem zaposlenega. K temu pripomore ustrezna organizacijska klima, ki je pogojena z že obstoječo organizacijsko kulturo (glej Možina in drugi, 1998).

3.1 Kadrovski generalist in kadrovski specialist

Kadrovska služba vodi tudi evidenco zaposlenih. Z rastjo pomena kadrovske službe se namenja veliko pozornosti izobrazbi vodje oddelka. Menim, da so bili do nedavnega vodje kadrovskih služb po večini ekonomisti, medtem v zadnjem času ta mesta zasedajo ljudje, ki so neposredno usposobljeni za to področje. Tako danes oddelek za kadrovske vire predstavljata dve vrsti strokovnjakov: kadrovski generalist in kadrovski specialist.

Kadrovski generalist je široko izobražen na kadrovskem področju in je v grobem seznanjen z vsem, kar se nanaša na kadrovske vire, medtem ko je kadrovski specialist usmerjen na opravljanje posameznih nalog znotraj kadrovske službe – na primer specialist za izobraževanje, za odnose med zaposlenimi itd. Specialisti so značilni predvsem za večja podjetja, saj je zaradi večjega števila zaposlenih nemogoče, da bi kadrovske naloge v celoti opravljal generalist (glej Možina in drugi, 1998).

Florjančič (v Florjančič in drugi, 1992) meni, da kadrovski specialisti odgovarjajo samo za kadrovske procese, med katere spadajo planiranje kadrov, kadrovanje, sistemizacija opravil in nalog, vodenje kadrovskih evidenc itd. Po njegovem mnenju specialisti odločilno vplivajo na uspešnost vodenja, vodja pa je odgovoren za uspešno delo kadrovske službe.

Tudi Bernardin in Russell (1993), podobno kot Florjančič, naloge kadrovskega specialista oziroma strokovnjaka, opredelita kot planiranje kadrov, rekrutiranje, izobraževanje, nagrajevanje. Poleg tega je po njunem mnenju naloga kadrovskega specialista tudi vzpostavitev ustreznega informacijskega sistema znotraj podjetja.

V splošnem bi naloge kadrovske službe lahko razmejili na operativna dela in strateški vidik.

3.2 Operativna dela

V ta sklop spadajo tako imenovane tradicionalne kadrovske naloge, kamor štejemo: zaposlovanje, izbor kadrov, nameščanje, usposabljanje, premeščanje, odpuščanje, ocenjevanje, nagrajevanje in planiranje kadrov itd. Naštete tradicionalne kadrovske dejavnosti in procese lahko označimo s pojmom upravljanje človeških virov (HRM, Human Resource Management).¹⁰

Pomembna funkcija kadrovske službe je tudi načrtovanje človeških virov. To je proces, s katerim organizacija oz. podjetje določi karierne značilnosti svojih delavcev. Rezultat načrtovanja človeških virov se kaže v sposobnosti podjetja, da ugotovi notranjo razpoložljivost za vsa delovna mesta in področja z zahtevanimi sposobnostmi. Anthony, Perewe in Kacmar načrtovanje človeških virov označujejo kot »vsoto celote oblikovanja načrta za rekrutiranje, izbiranje, nadomeščanje, izobraževanje, strukture dela, napredovanje in delovnih pravil organizacije« (Anthony, Perewe, Kacmar, 1993: 180). Cilj operativne funkcije kadrovske službe so pravočasno opravljene naloge in razpoložljivost kadrov za posamezna dela.

3.3 Strateški vidik

Sem spadajo naloge, ki se nanašajo na načrtovanje, vodenje, izobraževanje /usposabljanje, spremljanje kadrov ter osebni razvoj zaposlenih. Vse to bi lahko označili s pojmom razvoj človeških virov (HRD, Human Resource Development). Namen in cilj izobraževanja ter usposabljanja je maksimalna izraba kadrovskih virov, spodbujanje inovacijskih dejavnosti in uvajanje sprememb na področjih, kjer se to izkaže kot potrebno – na primer dodatno usposabljanje zaposlenih na posameznih delovnih mestih itd.

¹⁰ Human Resource Management (HRM) je izraz iz angleščine, ki ga v slovenščino prevajamo kot kadrovski menedžment. Černetič HRM opredeli kot ukvarjanje z razvojem in uporabo menedžerske politike na področjih načrtovanja kadrovskih virov, procesov kadrovanja, razvoja kadrovskih virov (človeka), kakovosti delovnega okolja in učinkovitih odnosov pri delu in ocenjevanje in vrednotenje dela (glej Černetič, 1999). Po Desslerju pa HRM vključuje rekrutiranje, izbiranje, izobraževanje, nagrajevanje in ocenjevanje (glej Dessler, 2000).

V ekonomiji znanja naj bi se podjetja čedalje bolj zavedala pomembnosti vsakega zaposlenega posameznika, saj ustrezno ravnanje z njimi ter uspešna kadrovska politika prispevata k uresničevanju ciljev organizacije. Zato podjetja veliko pozornosti namenijo tistim zaposlenim, ki so za podjetje pomembni, ker so kreativni, sposobni, motivirani, visoko izobraženi in se načeloma identificirajo s podjetjem, v katerem delajo.

Tovrstne zaposlene imenujemo ključni kadri, predvsem menedžerji in strokovnjaki (glej Možina in drugi, 1998).¹¹

Anthony, Perewe in Kacmar poudarjajo, da je strateško upravljanje človeških virov projekcija načina, kako podjetje načrtuje pridobivanje in koristno uporabljanje lastnih človeških virov oziroma zaposlenih (glej Anthony, Perewe, Kacmar, 1993).

Tudi v podjetju Perftech bo bodoča kadrovska služba opravljala tako operativna dela kot tudi naloge, ki spadajo v strateški okvir. Menim, da naj bi na podlagi analize števila zaposlenih preučila, koliko novih delavcev v podjetju še potrebujejo, kako usposobiti in namestiti že zaposlene in tiste, ki bodo to šele postali. Dalje bi na podlagi poročil vodij oddelkov in direktorja sestavila možne izobraževalne programe za posamezne oddelke. Učinkovitost izobraževanja bi merila na osnovi opazovanja (boljših) delovnih rezultatov udeležencev. Slednji bi bili za svoje dosežke nagrajeni, kar bi pripomoglo tudi k vzpodbujanju inovativnosti in h krepitvi osebnostnega razvoja delavcev. Iz tega sledi, da bo bodoča kadrovska služba, po moji oceni, še vedno opravljala tradicionalne naloge (tj. operativna dela), ki jih bo dopolnila oziroma nadgradila z nalogami, ki sem jih označila kot strateški vidik kadrovske službe.

Po besedah Janeza Kožuha¹² bodo v prihodnjih nekaj letih v podjetju Perftech d.o.o. zaposlili samo kadrovskega generalista, saj podjetje ni tako veliko, da bi potrebovali specialiste za posamezna področja. Sprva naj bi zaposlili zgolj eno osebo, ki bi pokrivala tako kadrovske kot pravno področje. Vendar menim, da bi v podjetju potrebovali dva do tri različne profile, ki bi bili zaposleni v okviru kadrovske službe.

¹¹ Ansoff meni, da je strateško upravljanje trajni proces prilagajanja podjetja okolju in proces njegovega vplivanja na okolje v skladu z namenom in cilji podjetja. Poudarja, da to ni le proces načrtovanja, pač pa sistem, ki zajema tudi upravljalne akcije (glej Ansoff, 1981).

¹² Janez Kožuh opravlja funkcijo direktorja vse od ustanovitve podjetja Perftech d.o.o. 1989.

To pomeni, da bi zaposlili nekoga z ustrezno izobrazbo s področja kadrovskega menedžmenta, ki bi bil, glede na srednjo velikost podjetja, kadrovski generalist, in nekoga z ustrezno izobrazbo s pravnega področja. Res je sicer, da podjetje ni veliko, vendar se ukvarja z dejavnostjo, ki temelji na nenehnem sledenju novi in spreminjajoči se tehnologiji, s katero izboljšuje in ustvarja novo ponudbo ter programe oziroma izdelke. S tega vidika potrebuje stalna izpopolnjevanja, izobraževanja in tudi merjenje njegove učinkovitosti. Tako bi za operativna dela in strateški vidik skrbel zaposleni na kadrovskem področju, medtem ko bi se pravnik lahko bolj posvečal pravnim zadevam, kot je na primer sestava individualnih pogodb za zaposlene.

Kožuh je razložil, da nekateri zaposleni v Perftechu ne težijo k uresničevanju ciljev podjetja in se pri delu ne trudijo dovolj, kar je po mojem mnenju lahko, poleg pomanjkanja interesov s strani delavcev, posledica premajhne motiviranosti s strani vodstva. To ne pomeni, da povzročajo neposredno škodo podjetju, vendar tudi ne dosegajo zadovoljivih poslovnih uspehov. Tak primer je delavec, zaposlen v prodaji, ki se premalo potrudi za prodajo Perftechovih izdelkov. Četudi ni neposredne škode, obstaja posredna. Podjetje je namreč oškodovano za del dobička, ki bi bil pridobljen, če bi bil prodajalec za delo motiviran v materialni (na primer denarne nagrade in dodatki) ali nematerialni obliki (na primer ustrezni delovni pogoji, pohvale s strani vodstva za dobro opravljeno delo itd.) in imel dovolj znanja in spretnosti (ki bi jih pridobil z dodatnim izobraževanjem), s katerimi bi stranke prepričal v kupovanje Perftechovih izdelkov. Če želimo povečanje prodaje, bi lahko kadrovska služba poskrbela za ustrezno izobraževanje o komuniciranju s strankami in to v obliki tečajev ali seminarjev s poudarkom na praktičnih primerih. Seveda bi bilo treba po končanem izobraževanju preveriti njegove učinke. Tudi to bi bila naloga kadrovske službe, ki bi anketirala vse udeležence določenega izobraževanja in tako preverila raven novo pridobljenega znanja. Poleg tega bi udeležence spremljala v določenem (na primer polletnem) časovnem obdobju in preučila uspešnost izobraževanja na osnovi (boljših) delovnih rezultatov.

Na drugi strani bi pravnik imel nalogo, da sestavi tako individualno pogodbo, s katero bi se podjetje bolje zavarovalo pred morebitno škodo. S tem mislim predvsem na določitev delovnih obveznosti, ki bi bolj jasno opredeljevale naloge zaposlenih in seveda tudi sankcije, ki bi sledile, če se naloge ne bi opravljale dosledno in v skladu s pričakovanji podjetja.

Po besedah direktorja nekaj sankcij že obstaja.¹³ Poleg tega bi pravnik urejal še področja pri zastopanju podjetja v morebitnih tožbah.

Glede na to, da je cilj podjetja osvojiti tržišče in postati vodilno podjetje na območju Srednje in Vzhodne Evrope, bi po mojem mnenju morali razmisliti tudi o zaposlitvi kadrovika, ki bi pri kadrovanju skrbel tudi za podružnična podjetja v tujini, za plače zaposlenih v podružničnih podjetjih, za njihovo izobraževanje itd.

3.4 Postopki izbiranja (novo)zaposlenih

Kot že omenjeno, je naloga kadrovske službe oddelka zelo široka, saj poleg sprejemanja, nameščanja, premeščanja kadrov na nova delovna mesta ter nagrajevanja želi zagotoviti tudi ustrezno izobrazbo zaposlenih. Izobrazba se preveri že ob samem vstopu v organizacijo in se spremlja tudi pri že zaposlenih.

Naloge kadrovske službe so:

- iskanje in pridobivanje kadrov. To je ena od osnovnih nalog kadrovske službe. Po mnenju Trevnove (1998) lahko kadrovanje v ožjem smislu zaradi njegove kompleksnosti obravnavamo kot proces, sestavljen iz naslednjih faz:
 - določitev prostih delovnih mest,
 - preučevanje razpoložljivih virov,
 - priprava in objava informacij,
 - zbiranje in ocenitev prošenj,
 - potrditev prošenj.

Prva faza kadrovanja se nanaša predvsem na vprašanje o potrebnih človeških virih. Preden se organizacija odloči za zaposlovanje novih kadrov, naj bi preučila cilje in potrebe organizacije ter pregledala načrt človeških virov.

Druga faza se ukvarja predvsem s preučevanjem razpoložljivih virov, ki lahko služijo kot pripomoček pri izpolnjevanju prostih delovnih mest. Viri se delijo na notranje in zunanje.

¹³ Izvajajo se predvsem v smislu odbitkov od plače, kar seveda nekateri zaposleni sprejemajo bolj ali manj resno.

Kdaj uporabimo notranji in kdaj zunanji vir, pojasnjujeta natančneje Tyson in York (v Treven, 1998).¹⁴

Tretja faza se nanaša na pripravo in objavo informacij o prostih delovnih mestih. Informacije naj bi bile posredovane v takšni obliki, da so kratke, zgoščene, da posredujejo natančen opis delovnega mesta in njegovih zahtev, privlačijo čim več potencialnih kandidatov, dajejo ugodno podobo podjetja, ki se nanaša na njegovo poslovno uspešnost in ravnanje z zaposlenimi itd.

V četrti fazi se kadrovska služba ukvarja z dejavnostjo zbiranja in ocenjevanja prošenj za delo, ki so bile posredovane v podjetje do roka razpisa.

Izbira kandidatov temelji na:

- skrbni in natančni preučitvi informacij o prosilcu;
- primerjavi med informacijami o prosilcu in zahtevami za delo in
- sprejemu ali zavrnitvi prošnje.

Zadnja faza vključuje potrditev zavrnjenih in izbranih prošenj. Izbrane kandidate se obvesti o uvrstitvi v ožji izbor in nadaljnjem poteku postopka izbiranja (glej Treven, 1998).

Poleg iskanja in pridobivanja kadrov so naloge kadrovske službe tudi:

- Strateško planiranje. Namen strateškega planiranja je kar najbolj uskladiti potrebe organizacije oz. podjetja po delovni sili v prihodnosti in po razvoju ključnih kadrov. Ta proces »gre skozi sedem stopenj: določitev poslanstva organizacije, kritični pregled pogojev v okolju, ovrednotenje prednosti in slabosti v organizaciji, razvijanje izdelkov, produktov, strategij in doseganje ciljev« (Walker v Leibowitz, Farren in Kaye, 1986: 152). Strateško planiranje lahko torej razumemo kot usmeritev za razvoj kariere in organizacije.
- Napovedovanje. Z napovedovanjem se vodje in tudi zaposleni seznanijo, katere sposobnosti kadrov bo podjetje v prihodnosti iskalo ali potrebovalo.
- Nasledstveno planiranje je lahko formalni ali neformalni proces in pomeni pripravo kandidatov za določeno delovno mesto, ki ga bodo v prihodnosti lahko zasedli. V neformalnem procesu menedžer pripravlja zaposlenega, ki ga bo zamenjal, za

¹⁴ Podjetje glede na ciljno populacijo, v kateri bo iskalo nove kandidate, preuči razpoložljive vire (notranje in zunanje) in se na podlagi tega odloči, kateri vir bo uporabilo kot pripomoček pri izpolnjevanju prostih delovnih mest. V primeru podjetja Perftech d.o.o. bo bodoči kadrovik za iskanje in pridobivanje novih delavcev glede na dejavnost podjetja najverjetneje uporabil vire, kot so sodelovanje s Fakulteto za računalništvo, oglaševanje na internetu in strokovnih revijah, prek objav javnih razpisov v časopisih itd.

kandidaturo. Če gre za formalni proces, je vanj vključen pregled biografskih, strokovno izkustvenih podatkov, pregled zahtev bodočega kandidatovega delovnega mesta itd.

- Inventura sposobnosti posameznika se veže na karierni razvoj, ki vključuje tako znanja, ki jih je zaposleni pridobil formalno, kot tudi spretnosti in veščine, pridobljene neformalno.
- Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih v podjetju je pomembna naloga, ker je to priložnost, s katero podjetje na podlagi predhodno določenih ciljev in standardov z menedžerji oceni znanje, spretnost in uspešnost zaposlenih.
- Karierne poti vključujejo podatke o zaposlitvenih priložnostih znotraj organizacije. S temi podatki lahko ugotovimo možnosti nazadovanja, napredovanja, premike v druge oddelke, na druga področja in horizontalno napredovanje.
- Opis dela vključuje naloge, dolžnosti in pristojnosti, ki se nanašajo na delo.
- Notranja objava prostih delovnih mest poudarja pomembnost internega rekrutiranja, pri čemer je pomembno, da onemogoča izgubo sposobnih delavcev, zmanjšuje stroške objav in hkrati pospešuje karierni razvoj posameznikov.
- Organizacijska politika zaposlovanja, kamor spadajo rekrutiranje, premeščanje in napredovanje, se povezuje z dodelitvijo dela in premiki zaposlenih v organizaciji. Zaposleni naj bi poznali organizacijsko politiko in prakso, saj lahko le tako načrtujejo svojo prihodnjo kariero.
- Trening in izobraževanje pomembno vplivata na to, da zaposleni spremenijo svoje sposobnosti, obogatijo svoje delovno mesto in uspešno nadaljujejo svojo kariero. Trevnova (1998) izpostavlja naslednje najpomembnejše naloge kadrovske službe pri razvoju in izobraževanju kadrov:
 - zaposlenim zagotoviti nasvete in potrebna navodila;
 - vplivati na čim bolj kakovostno izpolnjevanje delovnih nalog;
 - zaposlene seznaniti s sistemom napredovanja in jih spodbujati k individualnemu načrtovanju kariere in
 - prizadevati si za povečanje povezanosti med zaposlenimi na podlagi razvijanja njihovih sposobnosti in učenja.

Po Desslerjevem mnenju trening vključuje metode (na primer igra vlog), s katerimi se zaposlenim omogoči pridobitev sposobnosti oziroma znanja, potrebna za opravljanje delovnih nalog.

Dalje meni, da delavci v postmodernej družbi potrebujejo spretnosti in znanja na področjih, kot so delo v timih, pri sprejemanju odločitev, v komunikaciji (med sodelavci in s strankami), na tehničnem, računalniškem področju itd (glej Dessler, 2000).

Poleg tega, da delavci potrebujejo spretnosti in znanja na področjih, ki jih omenja Dessler, je pomembno tudi komplementarno razvijanje motivacijskih dejavnikov, s katerimi kadrovska služba v delavcih vzbudi željo po dodatnem izobraževanju in zavest, da jim bo to olajšalo reševanje delovnih nalog in povečalo občutek pripadnosti podjetju.

Florjančič (v Florjančič in drugi, 1992) med elemente obravnavanja kadrovske funkcije prišteva tudi investicije v izobraževanje delavcev in gradnjo sistema motivacije. Motivacija ima ključno vlogo pri doseganju organizacijskih ciljev, saj se »le zaposleni, ki so ustrezno motivirani in usposobljeni, vzpenjajo po lestvici lastnega razvoja in učinkovito dosegajo pričakovane rezultate« (glej Marzel, 2000: 349).

Mc Gregory (v Stone, 1995) omenja naslednje elemente vplivanja na motivacijo: obogatitev dela, povečanje obsega dela, prenos pristojnosti, soodločanje zaposlenih in samostojnost pri delu. Herzberg (v Herzberg, Mausner in Snyderman, 1959) pa je v dvofaktorski motivacijski teoriji¹⁵ motivacijske dejavnike razdelil v dve skupini: na higienike in motivatorje. Po njegovem mnenju motivatorji v delovnem okolju vplivajo na večjo pripravljenost delavcev, da se potrudijo pri opravljanju delovnih nalog. Poudarja, da higieniki služijo kot pomoč menedžerjem za odpravljanje nezadovoljstva delavcev v delovnem okolju, motivatorji pa za povečanje učinkovitosti delavcev.

Med ključne naloge kadrovske službe spadajo nagrajevanje in ugodnosti, ki so tudi v povezavi z razvojem kadrov. »Poleg denarnih ugodnosti (osnovna plača, denarne nagrade, skupinska priznanja za dosežke) in drugih posebnih ugodnosti (zavarovanje, dopust, udeležba pri dobičku) se dodeljujejo tudi nematerialne ugodnosti, kot so avtonomija na delovnem mestu, naraščanje avtoritete odločanja, zanimivi izzivi na delovnem mestu ter statusni simboli (parkirni prostor, večje pisarne, titule)« (glej Cvetko, 2002: 114, 115).

¹⁵ Herzberg (prav tam) je pri preučevanju vpliva zadovoljstva pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka motivacijske dejavnike razdelil na higienike (nadzor, odnos do vodje, plača, delovne razmere, status, politika podjetja, varnost pri delu in odnos do sodelavcev) in motivatorje (odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost in razvoj).

Nagrajevanje in ugodosti lahko vplivajo na motivacijo zaposlenih. Le tisti zaposleni, ki so ustrezno motivirani, lahko maksimalno pripomorejo k uresničevanju ciljev podjetja. Nagrajevanje v podjetju ni zgolj pripomoček za ohranjanje prispevka že zaposlenih k njihovi produktivnosti in kakovosti njihovega dela, temveč služi v veliki meri tudi kot »pripomoček« za pridobivanje novih kadrov.

V podjetju Perftech d.o.o. so po besedah Janeza Kožuha nagrade predvsem v denarni obliki, torej kot dodatek pri plači. Poudaril je tudi, da je največja nagrada za zaposlenega pohvala, ki jo izreče redko, vendar vedno, kadar je to upravičeno.

3.5 Načini pridobivanja kadrov

Velikokrat se pri iskanju novih kadrov vzpostavi sodelovanje z agencijami za zaposlovanje, ki na podlagi zahtev s strani podjetja poiščejo ustrezne kadre za razpoložljivo delovno mesto.

Podjetja iščejo ustrezno delovno silo tudi interno, in sicer na dva načina:

- zaposlene povprašajo, če poznajo morda sorodnika, prijatelja, znanca, ki bi bil ustrezen za določeno delovno mesto, in
- med zaposlenimi poiščejo ustrezne kandidate – tako se »obnavlja« interni trg dela.

Prvi način se je po besedah Janeza Kožuha v podjetju Perftech izkazal za uspešnega, saj zaposleni sami ugotovijo, če poznajo ustrezno kadrovsko rešitev. Tudi drugi način je po mojem mnenju lahko uspešen in se lahko izkaže kot učinkovit, vendar je pomembno, da ima podjetje določen »presežek« zaposlenih. Obstaja bojazen, da bi že zasedeno delovno mesto ostalo prazno in bi iskali ustrezno nadomestilo. To bi predstavljalo več dodatnega dela in stroškov, saj bi bilo treba usposobiti drugega delavca.

Pri iskanju in pridobivanju kadrov z zunanjimi viri se ponujata dva načina:

- z oglasi, z objavo o prostih delovnih mestih v časopisih, revijah, na fakultetah itd.;
- prek zavodov za zaposlovanje: zasebnih in državnih (Tyson in York v Treven, 1998).

Podjetja se pogosto odločajo za iskanje bodoče delovne sile med dijaki ali študenti, in sicer tako, da spremljajo njihovo študijsko delo, uspeh, posebne dosežke (tekmovanja, raziskovalne naloge), iniciativnost, kreativnost itd. Na podlagi tega se odločijo za podelitev štipendij, kar pomeni neposredno možnost zaposlitve v izbranem podjetju.

V podjetju Perftech d.o.o. se pri zaposlovanju nove delovne sile sedaj naslanjajo v večji meri na sodelovanje s Fakulteto za računalništvo, glede na to, da v podjetju zaposlujejo pretežno delovno silo s področja računalništva, tj. tehnični kader. Zanj je značilno, da »se želi ukvarjati pretežno s stvarmi in ne z osebami. Ta kader izraža visoke potrebe po dosežkih. Usmerjen je na red in stabilnost. Ima manj prilagodljive vzorce kot kader z družboslovnega področja in ima konvergenten slog spoznavanja« (Cvetko, 2002: 111).

Janez Kožuh je pojasnil, da kandidate izbirajo tudi po internetu, in sicer se na njihovi spletni strani nahaja anketni vprašalnik, ter z javnimi razpisi. Večinoma uporabljajo način izbiranja kandidatov prek spremljanja študentov na fakulteti. Ta poteka tako, da v podjetju spremljajo delo študentov in najbolj obetavne povabijo na razgovor. Kožuh meni, da je ta način najboljši, saj se tako pridobiva nov, »svež« kader, poln idej z veliko kreativnosti in želje po uspehu. Redko zaposlujejo ljudi, ki so bili predhodno zaposleni v kakšnem drugem podjetju. Zelo malo je tudi zaposlovanja na osnovi sorodstvenih vezi. Razlog za to je, da je narava dela v podjetju zelo specifična in se išče predvsem kader, ki ima specifično znanje, in sicer v računalništvu. Iz tega sledi, da je izbor ljudi s takšnim profilom izobrazbe ožji, kar jim posledično omogoča izbiro kar najbolj ustreznega kandidata glede na zahteve in pričakovanja podjetja.

V podjetju Perftech d.o.o. je izbira kandidatov za zdaj naloga direktorja in njegovih pomočnikov. V prihodnosti bo to delo opravljal kadrovik, zaposlen na kadrovskem področju. V Perftechu povabijo ustrezne kandidate na razgovor k direktorju. Razgovor poteka v obliki intervjuja. Za intervju oziroma testiranje se po izjavi direktorja odločajo zato, ker želijo spoznati kandidatove osebne značilnosti, njegove lastnosti. Menim, da tako spoznajo tudi njegove spretnosti in veščine, potrebne za določeno opravilo, ki se jih ne pridobi na podlagi formalnega izobraževanja. Sem spadajo zmožnost in hitrost logičnega sklepanja in povezovanja med informacijami itd. Navsezadnje je namen intervjuja tudi v grobem spoznati obnašanje oziroma vedenje kandidata, kar je pomemben indikator določanja praga obvladovanja kandidata za delovno mesto v prodajnem oddelku, zlasti v kriznih razmerah.

V Perftechu se za nestrukturiran intervju odločajo zato, ker želijo pridobiti čim več informacij o kandidatu. Običajno te podatke oziroma informacije o osebnih lastnostih težko pridobimo samo na podlagi formalnih dokazil, kot je npr. spričevalo o opravljeni formalni izobrazbi.

Tudi Spence je mnenja, da delodajalci nimajo popolnih informacij, s katerimi bi lahko prepoznali različne ravni produktivnosti iskalcev zaposlitve. Zato morajo pri izbiri delavcev uporabiti vidne indikatorje individualnih resursov (glej Spence, 1974). Ivančičeva ugotavlja, da so na drugi strani tudi kandidati, ki iščejo zaposlitev, prisiljeni uporabiti vidne indikatorje o značilnostih dela, kar pomeni, da izobrazba ni neposredni dejavnik produktivnosti, temveč posredni. Tako šolska spričevala in diplome pomenijo zgolj osnovo, ki jo delodajalci uporabijo pri selekciji kandidatov, ne pa tudi glavnega pogoja za izbiro kandidata, kajti posamezne ravni izobraževanja odražajo tudi značilnosti, ki naj bi jih imeli zaposleni, se od njih pričakujejo in ki so povezane s poznejšim opravljanjem dela (glej Ivančič, 1999).

Da formalna izobrazba pomeni zgolj vidni indikator individualnih sposobnosti, neko osnovo oziroma predispozicijo za nadaljnje izobraževanje, ki poteka v samem podjetju, se zavedajo tudi v Perftechu. Glede na specifičnost dela, ki ga v podjetju opravljajo, seveda potrebujejo kader z zahtevanim profilom, tj kader, ki ima določeno mero računalniškega znanja. Vendar se hkrati zavedajo, da to ni dovolj in da potrebujejo kader, ki se bo pripravil izobraževati tudi v prihodnje. Izobraževanje je seveda glede na naravo dela v Perftechu nujno, ker njihovo delo temelji na tehnologiji, ki se nenehno spreminja in izpopolnjuje.

Dessler opredeljuje tri ključne razloge, ki pojasnjujejo pomembnost skrbne izbire kandidatov. In sicer pravi, da je ugled direktorja oz. vodilnega v podjetju vedno odvisen tudi od zaposlenih, saj slednji z ustreznimi znanji in spretnostmi opravljajo delo bolje in s tem zagotavljajo uspeh podjetja. Tisti zaposleni, ki nimajo zadostnega znanja in spretnosti, ne bodo dovolj učinkoviti in zato v takih primerih »trpita« ugled vodilnega oz. direktorja in ugled celotnega podjetja nasploh. Učinkovita izbira je nenazadnje pomembna tudi z vidika stroškov, ki jih ima podjetje pri izbiri kandidatov, saj je višina stroškov odvisna tudi od sposobnosti ljudi, ki izbirajo kandidate, torej od kadrovske službe (glej Dessler, 2000). To pomeni, da naj bi kadrovska služba zelo dobro poznala podjetje, njegovo naravo dela, cilje in vizijo, saj lahko le tako izbira ustrezne kandidate. Na podlagi informacij o formalni izobrazbi kandidata in informacij o sposobnostih, ki jih bo bodoči kadrovik dobil tudi prek intervjuja, bo lažje izbral/-a tudi programe izobraževanja v podjetju.

Glede na to, da podjetje Perftech d.o.o. še nima kadrovske službe, bo osnovna naloga osebe, ki bo zasedla to delovno mesto, spoznati delovanje podjetja v notranjem in zunanjem okolju. Narava dela v posameznih podjetjih, tudi v podjetju Perftech d.o.o., zahteva nenehno sledenje dogajanju in prilagajanju novostim, kar omogoča permanentno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih.

Naloga kadrovske službe je, da prepozna potrebo po dodatnem usposabljanju in pridobivanju novih znanj. Načini ugotavljanja izobraževalnih potreb so različni: anketiranje zaposlenih, poročanje vodjem oddelkov o potrebi po zahtevani vrsti usposabljanja/izobraževanja, ugotavljanja želja zaposlenih, itd. Na podlagi ugotovitev, ki jih pridobi na zgoraj omenjene načine, kadrovska služba sestavi poročilo vodstvu podjetja, v katerem predstavi potrebe po dodatnem izobraževanju, ki bi zaposlenim omogočala uspešnejše opravljanje delovnih nalog. Poleg tega je pomembno, da ima izbrani kader že pridobljeno znanje. Menim, da ustrezno izobraženi kader podjetju bistveno zmanjša stroške in potrebo po dodatnem izobraževanju. To ne pomeni, da dodatnega izobraževanja in usposabljanja ne potrebujejo, saj je ob hitrih spremembah tehnologij to nujno. To pomeni tudi, da je treba znanje, pridobljeno na primer na fakulteti, nadgrajevati z izobraževanji. Organizacija in izvedba slednjih pa je ena temeljnih nalog kadrovske službe.

V večjih podjetjih lahko oddelk za razvoj kadrov (Human Resources Development)¹⁶ nastopa samostojno, v manjših podjetjih pa je večinoma del kadrovske službe.

Glede na to, da v podjetju izobražujejo trenutno bolj ali manj le posameznike, predlagam, organizacijo izobraževanja na temo spreminjajoče se tehnologije. Ob hitrem izpopolnjevanju tehnologij je nujno sledenje spremembam z enako ali večjo hitrostjo za doseganje konkurenčnih prednosti. Menim, da bo sledenje novostim, še zlasti tehnološkim, težko, če se bodo zaposleni izobraževali zgolj individualno, posebno, ker je interes za individualno izobraževanje različen. V tem kontekstu postane vloga kadrovske službe pomembna. Organizirala bi tovrstna izobraževanja in s tem izboljšala kakovost pridobljenih informacij z individualnim učenjem. »Prisilila« bi druge, ki se še ne izobražujejo ali se izobražujejo le

¹⁶ Naloge oddelka za HRD se nanašajo na: pridobivanje znanja, sposobnosti, vedenja, ki posamezniku (zaposlenim) pomagajo, da se lahko uspešno spopadejo z zahtevami dela in spremembami v organizaciji (glej Možina in drugi, 1998).

redko, da se začnejo podrobneje seznanjati z dogajanjem in novostmi na svojem področju. To bi posledično prispevalo tudi k večji poslovni uspešnosti podjetja.

Menim, da naj bi bila kadrovska služba pozorna na pripravljenost za izobraževanje že pri samem sprejemanju novih kadrov v podjetje in izbirala take kadre, ki imajo poleg ustrezne formalne izobrazbe tudi izraženo željo po nadaljnjem izobraževanju.

V podjetju Perftech d.o.o. se zavedajo pomena sprejemanja ustreznih kadrov, zato želijo čim prej vzpostaviti kadrovsko službo, v kateri bi skrbeli za kakovostno selekcijo kandidatov, izobraževanje, dobre medosebne odnose in komunikacijo, učinkovit sistem nagrajevanja itd. Zavedajo se tudi, da ni pomembno samo, kakšni ljudje so zaposleni v podjetju, ampak tudi kdo in kakšen je človek, ki zaposlene izbira in s tem prevzema odgovornost za zaposlovanje nove, (ne)kakovostne delovne sile. Janez Kožuh si prizadeva najti ustrezno osebo, ki bo zaposlena na kadrovskem področju. Od njene sposobnosti je posredno odvisen tudi poslovni rezultat oziroma uspešnost podjetja. Zato se trudijo delovati po shemi, prikazani na sliki 2.1.

Slika 2.1: Teoretični model prikaza pomembnosti kompetentnosti kadrovnika za uspešnost in dobiček podjetja



Shema prikazuje pomembnost kompetentnosti kadrovnika, da z lastnim znanjem in potrebami podjetja po zaposlitvi določenega profila izbere takega delavca, ki bo sposoben izpolnjevati delovne naloge, pričakovanja vodstva, pozitivno vplivati na organizacijsko klimo in ki bo imel željo po dodatnem izobraževanju. S tem bo pripomogel k večji poslovni uspešnosti,

kazalnik katere bo večji dobiček podjetja, saj je nenazadnje cilj vsakega podjetja zasedanje čim boljšega tržnega položaja in ustvarjanje maksimalnega dobička.

Po Cvetku (2002) je osnovna vloga oddelka za razvoj kadrov zgraditi ali znova določiti sistem človeških virov, ki podpira razvojno organizacijsko kulturo. Pogoj za to je skladnost selekcije na novo zaposlenih in sistema nagrajevanja z razvojnimi pričakovanji. Druga pomembna naloga, ki jo izpostavi, je zagotavljanje razvojne vire menedžerjem in zaposlenim. To po njegovem mnenju lahko zagotovi na več načinov: z ljudmi, usposabljanjem, izobraževanjem, s pisnimi in računalniškimi viri, kariernimi centri itd.

Navedeno tudi pojasnjuje, zakaj kadrovski vodja pogosto zavzema položaj pomočnika direktorja. Menim, da naj bi se vsako podjetje zavedalo, da je osnova za učinkovitost in predvsem uspešnost podjetja človeški kapital. Če slednji ne zadovoljuje zahtev in pričakovanj podjetja, se posledično slabša delovna klima v podjetju, nastaja nezadovoljstvo, kar ustvarja napete odnose med vodstvom in delavci. Napetost se lahko stopnjuje do te mere, da zaposleni na delovno mesto prihajajo z odporom, kar posledično pomeni, da zaposleni izgubljajo motivacijo do dela, končni rezultat pa se izraža v padcu uspešnosti podjetja. Da takšne situacije ne bi nastajale, je po mojem mnenju pomembno, da kadrovska služba zna reševati tudi take krizne situacije. Kajti »sistem razvoja kadrov je torej lahko sredstvo, ki organizacijam pomaga dosegati kompetitivno prednost. Da to doseže, mora vsak sistem razvoja kadrov vzpostaviti zvezo s specifičnimi poslovnimi potrebami, ki se seveda spreminjajo v času« (Cvetko, 2002: 166).

Menim, da je lahko uspešno orodje reševanja tovrstnih kriznih situacij organiziranje izobraževanja. S tem lahko podjetje, tudi Perftech d.o.o., zaposlenim pokaže, da je prav vsak zaposleni za podjetje pomemben in da je v interesu zaposlenih prek izobraževanja/usposabljanja omogočiti doseganje boljših delovnih rezultatov in nenazadnje zagotavljanje njihove osebne rasti. S tem se zaposlenim vrača motivacija do dela, izboljša se delovna klima, komunikacija med zaposlenimi in uspešnost podjetja kot celote.

V Perftechu potrebo po izobraževanju in usposabljanju oz. izpopolnjevanju, po besedah Janeza Kožuha, ugotavljajo na več načinov, in sicer:

- z LRP (letni razvojni pogovor) z zaposlenimi;
- veliko informacij pridobi iz pogovora z vodji posameznih oddelkov;

- sprejema želje zaposlenih osebno, prek vodij posameznih oddelkov, prek intraneta, na podlagi rezultatov anket, ki jih občasno opravi med zaposlenimi itd.

Zaposleni v Podjetju Perftech d.o.o. v veliki meri uporabljajo individualno izobraževanje in pridobivanje znanja prek strokovne literature in raziskovanja na internetu. Janez Kožuh je s tem načinom zelo zadovoljen, saj se po njegovem mnenju tako kažeta samoiniciativnost in kreativnost zaposlenih. Opaža pa tudi, da nekateri zaposleni niso preveč navdušeni nad tovrstnim individualnim izobraževanjem. Zato so se v podjetju Perftech odločili, da si vsako leto sami izberejo temo, na osnovi katere potem organizirajo izobraževanje. Kriteriji za izbor teme izobraževanja so različni in se določijo predvsem na podlagi analize:

- letnega razvojnega pogovora, v katerem zaposleni izrazijo želje po zelenih izobraževanjih;
- poslovne uspešnosti podjetja, ki jo opravijo enkrat na leto, in
- kakovosti izdelkov ali programov.

Izhajajoč iz omenjenih kriterijev, so se v podjetju Perftech d.o.o. letos odločili, da bo tema izobraževanja Projektno vodenje.

Med naloge kadrovske službe spada tudi izvedba usposabljanja/izobraževanja. V podjetju Perftech izobraževanje izvajajo na naslednji način: če je število udeležencev dovolj veliko in ima podjetje ustrezen prostor, je stroškovno najbolj ugodna rešitev najem zunanjega predavatelja. Sicer se kandidati udeležijo predavanj, seminarjev zunaj podjetja, bodisi v Sloveniji ali tujini, kar je (za zdaj) redko.

Izobraževanja lahko potekajo v delovnem času ali zunaj njega. Po moji oceni se podjetja odločajo v večji meri za izvedbo seminarjev zunaj delovnega časa, saj bi v nasprotnem primeru to pomenilo verjetnost nižje produktivnosti podjetja in s tem tudi manjšega prihodka. Menim, da se za izvajanje izobraževanja v delovnem času odločajo predvsem takrat, ko je izobraževanje praktično in se za uspešno izvajanje uporabljajo orodja, ki se sicer potrebujejo pri samem delu (na primer uporaba istih strojev kot pri rednem delu).

V podjetju Perftech d.o.o. izobraževanja potekajo tako v delovnem času kot zunaj njega.

3.6 Kadrovska funkcija

Kadrovska funkcija je sestavljena iz več podfunkcij. Brekić je kadrovsko funkcijo v podjetju razdelil na naslednje podfunkcije:

- načrtovanje razvoja kadrov,
- izobraževanje,
- zaposlovanje,
- vzdrževanje delovno pravnih razmerij v podjetju,
- informiranje in vzgajanje kadrov,
- delitev plač in ekonomiko kadrov,
- spremljanje medkadrovskega odnosov,
- podfunkcija varstva, zaščite in skrbi za socialno varnost ter osebni standard zaposlenih (Brekić, 1977, in Brekić, 1990).

Bernardin in Russell (1993) kadrovsko funkcijo opredelita kot:

- rekrutiranje,
- izbiranje,
- razvoj,
- nagrajevanje,
- zadržanje kadrov v podjetju,
- ocenjevanje in
- napredovanje kadrov.

Florjančič (v Florjančič in drugi, 1992) poudarja tudi pomembnost razvoja sistema motiviranja in nagrajevanja ter kakovost življenja kot dve izmed pomembnejših kadrovskega funkcij.

Na tem mestu bi izpostavila predvsem tri podfunkcije:

- izobraževanje,
- informiranje in razvoj kadrov ter

- spremljanje medkadrovskega odnosov.

Možina in drugi (1998), podobno kot Brekić in Florjančič, kadrovske funkcije delijo na naslednje podfunkcije: opis in analizo dela, načrtovanje, pridobivanje, izbiranje nameščenja, izobraževanje, razvoj, nagrajevanje, vzdrževanje, spremljanje in izboljševanje kadrov ter raziskovanje kadrovske dejavnosti.

Kadrovska funkcija se je skozi zgodovino spreminjala v smeri čim boljše funkcionalnosti. Mesner Andolšek in Štebe (2004) ugotavljata, da je kadrovska funkcija skozi razvoj in spreminjanje dobila po eni strani strateško vlogo (s selitvijo v višje odločevalske organe v podjetju), po drugi strani pa so veliko nalog in operativnih odločitev prevzeli neposredni vodje. To je proces, ki se v literaturi o upravljanju človeških virov označuje s pojmom devolucija.¹⁷

Brewster in Larsen (1992) ugotavljata, da se devolucija dogaja predvsem zaradi dveh vrst razlogov.¹⁸ Prvi so organizacijski (na primer oblikovanje profitnih centrov), drugi pa izhajajo iz učinkovitosti, ki jo razumeta kot razmerje med inputom in outputom. Razmerje pove, kolikšen del inputa se v organizaciji spremeni v output. Kot cilj devolucije navajata organizacijsko uspešnost, kamor spadajo komunikacijski učinek, motivacija in pripadnost zaposlenih ter reprezentacijski razlog (neposredni vodje predstavljajo celoten menedžment, po drugi strani pa so z zaposlenimi v nenehnem stiku).

Namen procesa devolucije je bil »... preoblikovanje velikih kadrovskega oddelkov (...) v poslovni model upravljanja s človeškimi viri, kjer naj bi kadrovske dejavnosti bolj približali poslovnim ciljem, neposredni vodje pa bi pri tem imeli ključno vlogo« (Mesner Andolšek in Štebe, 2004: 37). To je povzročilo preimenovanje kadrovske službe v oddelke za upravljanje s človeškimi viri.

¹⁷ Devolucija je proces, v katerem gre za prenos nalog od centralnih oddelkov za upravljanje UČV na neposredne vodje (glej Mesner Andolšek in Štebe, 2004).

¹⁸ Hyman (1999) navaja štiri razloge za izvajanje devolucije: zniževanje hierarhične ravni organizacije, zmanjšanje delovne sile, povečanje konkurenčnosti, dvome o tem, da veliki kadrovskega oddelki dejansko prispevajo k uspešnosti podjetja.

V procesu devolucije torej ne gre za prenos celotne kadrovske funkcije na vodje, temveč za sodelovanje med strokovnjaki za upravljanje s človeškimi viri in vodji (v tem primeru direktorjem Perftecha d.o.o.).

Opirajoč se na Brewsterjeve in Larsonove cilje devolucije, predvidevam, da bo bodoča kadrovska služba v Perftechu d.o.o. temeljila na procesu devolucije. Pri tem bi poudarila, da kadrovska služba ni mišljena le v smislu izvajanja tradicionalnih kadrovskih dejavnosti, opisanih v podpoglavju 3.2, temveč je njena vloga širša (motiviranje zaposlenih, izvajanje izobraževanj itd).

Zaradi srednje velikosti podjetja ni pričakovati, da bodo zaposlili več kot dve osebi, ki bosta imeli povezovalno vlogo ter vlogo filtra med delavci in vodji. To pomeni, da bi zbirala podatke s strani delavcev in vodij oddelkov, jih preučila in na podlagi tega sestavljala na primer polletna poročila, ki bi vključevala možnosti rešitve (na primer problemov, predlogov, izboljšav) iz različnih zornih kotov. Ta poročila bi na koncu preučil še direktor in ob njihovi pomoči izbral scenarij, ki bi vključeval najboljši možni izid (na primer preučevanega problema) pri čim manjšem tveganju.

3.7 Kadrovski proces

Kadrovski proces (Kavran, 1992) je proces, ki vsebuje celoto dogodkov in dejavnosti v zvezi s sprejemanjem, načrtovanjem, razporejanjem, motiviranjem in razvojem kadrov, tehničnim, zdravstvenim in socialnim varstvom ter zagotavljanjem ustreznih delovnih pogojev.

Naloge kadrovske službe znotraj izobraževalne funkcije se nanašajo na:

- izvajalce izobraževanja,
- izvajalce drugih (npr. administrativno-tehničnih) dejavnosti ter
- sedanje in prihodnje udeležence različnih oblik izobraževanja.

Florjančič (glej Florjančič in drugi, 1992) navaja kadrovska opravila v zvezi z izvajalci izobraževanja, med katere spadajo: ugotavljanje potreb po kadrih posameznih strokovnih profilov za izvajanje izobraževanja, pridobivanje in izbor izvajalcev znotraj podjetja. Kadrovska služba naj bi na podlagi analize podatkov, pridobljenih s strani zaposlenih v

podjetju, angažirala zaposlenega (običajno je to eden od vodij), ki bo svoje znanje, ki ga je pridobil z individualnim ali organiziranim strokovnim izobraževanjem, prenesel na druge zaposlene.

Kadar v podjetju ni kompetentne osebe, ki bi imela ustrezno znanje, je opravilo kadrovnika po Florjančiču (prav tam) evidentiranje in angažiranje strokovnjakov iz okolja, ki glede na svoje znanje in položaj (lahko) sodelujejo pri pripravi zasnove programov in izvedbi izobraževanja. Slednje naj bi bilo zasnovano tako, da bi kar najbolj motiviralo udeležence izobraževanja in med njimi vzpodbudilo aktivno sodelovanje. S tem mislim na dodatna vprašanja, ki bi jih zastavljali predavateljem in tako pripomogli k večji kakovosti izobraževanja.

Naslednje pomembno kadrovske opravilo je razporejanje izvajalcev izobraževanja. Treba je sestaviti okvirni spored poteka predavanj oziroma seminarjev in določiti način/-e kontrole delovnih rezultatov posameznikov. Delavci, tudi v Perftechu, naj bi se zavedali, da izobraževanje ni samo sebi namen, ampak da ima namen poglobiti znanje zaposlenih, jim tako omogočiti lažje, bolj kakovostno opravljanje delovnih nalog, omogočiti osebno rast posameznika in nenazadnje posredno povečati poslovno uspešnost podjetja. Na doseganje slednje ima vpliv na zagotavljanje ustreznih delovnih pogojev in nagrajevanje zaposlenih, kar Florjančič (prav tam) prav tako umešča med pomembnejša kadrovska opravila.

Podjetje (tudi Perftech d.o.o.) se pogosto srečuje z vprašanjem, ali naj izvedbo izobraževanja prepusti zunanjim institucijam ali naj ga izvaja samo.¹⁹ Izobraževanje lahko izvaja na tri načine:

- izvaja ga samo podjetje,
- izvaja ga ob pomoči zunanjih institucij ali
- izvajajo ga samo zunanje institucije.

Ustreznost načina izvajanja, ki ga bo posamezno podjetje uporabilo, se določi na podlagi:

- ekonomike izobraževanja,
- varovanja poslovne skrivnosti,
- razpoložljivosti ustreznih kadrov, ki bi izobraževanje izvedli, in
- razpoložljivosti potrebne opreme.

¹⁹ Po teoriji transakcijskih stroškov (podrobneje v poglavju 6.3) se bo podjetje odločilo za tisto vrsto izvedbe izobraževanja, ki mu bo predstavljalo najmanj stroškov.

Ferjan izvajanje izobraževanja razdeli na tista izobraževanja, ki jih podjetja najpogosteje izvajajo sama, in na tista, ki jih izvajajo samo zunanje institucije.

Med prva spadajo uvajanje novo zaposlenih, pripravništvo, usposabljanje poslovnih partnerjev in izobraževanje za kakovost (ko je sistem v podjetju že uveden), med druga pa učenje tujih jezikov, usposabljanje osebja za izvajanje internih oblik izobraževanja, izobraževanje za uporabo računalniških programov, izobraževanje za program kakovosti (v fazi uvajanja sistema kakovosti) in izobraževanje menedžmenta (glej Ferjan, 1999).

Po Brekiću je funkcija izobraževanja, ki jo opravlja kadrovska služba, ena najpomembnejših in najobsežnejših funkcij v podjetju, in obsega opravila, kot so raziskovanje potreb podjetja in delavcev po izobrazbi, ugotavljanje vpliva sprememb v znanosti, tehnologiji in družbi na naravo posameznih del in njihovo analiziranje, snovanje poklicnega razvoja posameznikov, permanentnega izobraževanja in lastnega modela izobraževanja v podjetju, ugotavljanje potreb po prekvalifikacijah, načrtovanje in programiranje posameznih vrst in oblik izobraževanja, motiviranje za izobraževanje, organiziranje posameznih oblik izobraževanja, kontrola izvedbe, vrednotenje posameznih faz oz. akcij, sodelovanje v upravnih organih izobraževalnih ustanov, administrativno-tehnična opravila, ki se nanašajo na izobraževanje in zagotavljanje financ za izobraževanje (Brekić, 1977, in Brekić, 1990).

Pri organizaciji in izvedbi izobraževanja ter usposabljanja je z vidika rezultatov pomembno, da je dejavnost učinkovito organizirana. Učinkovitost organizacije izobraževanja oz. usposabljanja lahko preverimo na podlagi naslednjih učinkov, ki jih opredeljuje Armstrong (1996):

- zmanjšanje stroškov učenja;
- izboljšanje dela posameznikov, skupin in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti, produktivnosti;
- izboljšanje operativne fleksibilnosti na podlagi povečanja različnih sposobnosti zaposlenih;
- pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje in razvoja lastnih prednosti;
- pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji;

- zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni;
- pridobivanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje organizacije;
- pomoč pri izvajanju sprememb na podlagi »opremljanja« zaposlenih z znanjem in sposobnostmi, ki so potrebne za prilagoditev organizacije novim tržnim razmeram.

Glede na to, da podjetje Perftech d.o.o. še nima kadrovske službe, sta načrtovanje in izvedba izobraževanja ter usposabljanja v rokah direktorja in njegovih pomočnikov. V prihodnosti bo to ena od nalog kadrovske službe. Menim, da zahtevajo sama izbira kadrov, ugotavljanje potreb in implementacija izobraževanja določen čas. Z izvajanjem analiz uspešnosti zaposlenih se ugotovi potreba in vrsta izobraževanja. Glede na to, da ima direktor že veliko nalog in obveznosti, bi bila uvedba kadrovske službe v podjetju Perftech d.o.o. nujna, saj bi kadrovska služba skrbela za kakovostno izbiro, izvedbo in vodenje izobraževanja. S tem bi razbremenila direktorja in njegove pomočnike ter posredno zagotovila kakovostno opravljanje nalog s strani zaposlenih, večjo kakovost izdelkov in s tem dvigala uspešnost poslovanja.

4. POMEN UČENJA IN KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE

V tem poglavju bom v grobem pojasnila pomen učenja in koncept učeče se organizacije. Cilj tega poglavja je namreč pojasniti tezo, da je učenje (v tem primeru na delovnem mestu) dejavnik uresničevanj zahtev in ciljev podjetja.

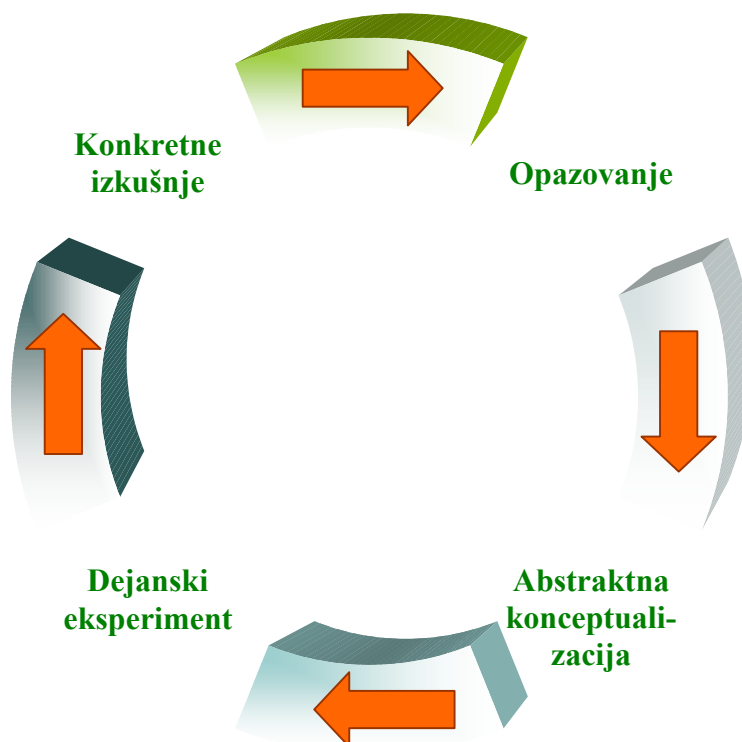
Običajno je tisto podjetje, ki preživi vsaj nekaj tržnih ciklusov, sposobno slediti in se prilagajati nenehnim spremembam v okolju. Da postane učeča se organizacija, se morajo njeni člani, torej zaposleni, nenehno učiti in izpopolnjevati. To pomeni, da ni dovolj zgolj formalno izobraževanje, ampak da učenje poteka skozi vse življenje, tudi na delovnem mestu.

4.1 Pomen učenja

Simonsen učenje opredeli kot: » (...) povečanje sposobnosti. Učenje je nekaj takega kot izgradnja sposobnosti za izgradnjo nečesa, česar predhodno ne moreš narediti (...) je globoko povezano z akcijo« (Simonsen, 1997: 4).

Kolb in Plovnick izhajata iz predpostavke, da je osnovna naloga v razvoju odraslega v prilagajanju in opravljanju sprememb. Učenje sta ponazorila s štirietapnim procesom, prikazanim na sliki 4.1.

Slika 4.1: Izkustveni model učenja



Vir: Prirejeno po Kolbu in Plovnicku, v Cvetko 2002: 32.

Model ponazarja, da izkustveno učenje vodi do opazovanja in presoje, kar ustvari nov koncept praktičnega delovanja, dejanska izvedba pa nas pripelje do novih, konkretnih izkušenj (Kolb in Plovnick v Cvetko 2002). Zato menim, da je učenje ena osnovnih dejavnosti, ki jo je treba izvajati celo življenje, kar pomeni, da se doba učenja ne preneha s končanjem formalnega izobraževanja, pač pa se nadaljuje tudi na delovnih mestih, torej v podjetjih, kjer je posameznik zaposlen. Za vrsto, kakovost in intenzivnost učenja naj bi v podjetju »skrbel«¹ kadrovski oddelek, ki na podlagi potreb podjetja po (dodatnem) izobraževanju slednje tudi organizira. Kako uspešno je bilo izobraževanje, se kaže predvsem na delovnih rezultatih (glej Cvetko, 2002).

Shrivastava (1983) učenje v organizaciji oziroma podjetju opredeljuje kot koncept, ki vsebuje štiri različne metode:

- prilagajanje (je proces zaznavanja sprememb v okolju, prilagoditev spremembam in njihovo obvladovanje),
- skupne predpostavke (so osnova za uporabljene organizacijske teorije in se spreminjajo skupaj z organizacijskim učenjem),
- pridobivanje znanja v odnosu akcija – rezultat (je kontinuirani proces učenja v odnosu akcija – rezultat in učinkov okolja) in
- institucionalizirane izkušnje (so akumulacija učinkovitosti, ki jo pridobimo s tradicijo in na podlagi izkušenj).

V dobi informacijske tehnologije je učenje proces, s katerim se organizacija prilagaja okolju.

Učenje v organizaciji poteka na dva načina, in sicer kot:

- podpora ali pospeševanje (učenja) pri posameznih članih. Podpora oziroma pospeševanje se odraža v obliki različnih tečajev, strokovnih potovanj, izobraževalnih seminarjev itd. Delavci, ki slabo opravljajo svoje delo, so običajno deležni sankcij s strani vodje (odbitek pri plači, javni ukor itd.). Da bi delovne naloge opravljali čim bolje in se izognili sankcijam, se učijo. Tisti delavci, ki svoje delo dobro opravljajo (pri čemer jim je učenje v pomoč), lahko pričakujejo od vodje pohvale in nagrade, kar jih še dodatno motivira in spodbuja pri učenju;
- oblikovanje sistemov (na primer izobraževalnih) in povezav, ki vplivajo na individualno učenje za doseganje širših ciljev organizacije (glej Treven, 1998).

Trevnova (1998) nadaljuje, da organizacije, ki se zavedajo pomena učenja, uspešno opravljajo naslednje dejavnosti:

- eksperimentiranje z novimi pristopi,
- sistematično reševanje problemov,
- učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti in
- hiter ter učinkovit prenos znanja na vsa področja v organizaciji.

Učenje v organizaciji oziroma v podjetju je torej eden od sestavnih elementov koncepta vseživljenjskega učenja, katerega ekonomski pomen »se zrcali v potrebi po nenehnem nadgrajevanju človekovih sposobnosti in spretnosti ter njihovemu prilagajanju zahtevam trga dela« (Radovan, 2003: 66).

4.2 Učeča se organizacija

Senge učečo se organizacijo opredeljuje z »organizacijo, ki nenehno povečuje svoje kapacitete z uresničevanjem svoje prihodnosti« (Senge, 1990). Navaja temeljne prvine učeče se organizacije, ki so:

- sistemski način razmišljanja,
- odličnost osebja,
- mentalni modeli,
- vizija, usmerjena v izgradnjo prihodnosti,
- timsko učenje.

Dalje opredeljuje učečo se organizacijo kot organizacijo, »kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove načine mišljenja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj« (Senge, 1990: 3).

Po njegovi definiciji je učeča se organizacija tista, ki je sposobna rešitve problemov zavestno vključiti v svojo strukturo in se znati prilagajati spremembam v okolju.

»Učeča se organizacija je tista, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, kjer se zaposleni učijo drug od drugega in od tistih v drugih podjetjih. Učeča se organizacija je tista, ki skozi boljše znanje in razumevanje stalno izboljšuje procese aktivnosti« (Možina in drugi, 2000: 5).

Učeča se organizacija je torej tista, ki:

- oblikuje klimo, kjer se vsak posameznik usposablja in razvija svoj potencial;
- širi kulturo učenja na svoje stranke, dobavitelje, lastnike in druge poslovne partnerje, in
- vodi stalen proces sprememb zaradi učinkovitega doseganja ciljev vseh zaposlenih v organizaciji (glej Možina in drugi, 2000).

Možina in drugi (2000: 5) pri tem poudarjajo, (...) »da imajo prihodnost le tiste učeče se organizacije, v katerih je temeljna vrednota doseganje postavljenih ciljev, v katerih moč temelji na znanju, veščinah in odgovornosti. Razvoj in perspektivo si lahko zagotovijo le s stalnim in sistematičnim razvojem zaposlenih«.

Učenje v sodobne organizacije prihaja kot potreba. Marquardt (1996) je mnenja, da bo učenje v prihodnje postalo del organizacijske strukture z naslednjimi karakteristikami:

- vsebina izobraževanja je praviloma pogojena z dejavnostjo organizacije, čeprav tudi splošna izobrazba pripomore k uspešnosti organizacije;
- čedalje bolj pomembno postaja »naučiti se učiti«;
- sposobnost prepoznavanja potreb po znanju za prihodnost postaja za organizacije čedalje bolj pomembna;
- rezultat učenja so novi produkti, ti pa povzročajo potrebo po novem učenju;
- zaposleni se potrebe po znanju zavedajo in so se pripravljani dodatno izobraževati;
- učenje postaja bistvena sestavina delovnih procesov, in
- učenje postaja tudi ciklični proces načrtovanja, implementacije in preverjanja rezultatov.

Če povzamem, je nenehno učenje in prilagajanje spremembam zaposlenih v podjetju v današnjem času še posebno potrebno, ker se tehnologija zelo hitro spreminja. Da se podjetje tem spremembam lahko ustrezno prilagaja in ohranja svojo konkurenčnost na trgu, naj bi omogočalo nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih, za kar naj bi v podjetju skrbela kadrovska služba. Bodoča kadrovska služba naj bi opravljala to nalogo tudi v podjetju Perftech d.o.o.

4.3 Učeča se organizacija in učenje v organizaciji

Konceptualno je pomembno ločevanje med pojmom: učeča se organizacija in učenje v organizaciji.

Teorija govori o treh temeljnih pristopih menedžmenta pri udejanjanju koncepta učeče se organizacije, in sicer:

- normativistični pristop, ki poudarja model, po katerem se posamezniki, timi in organizacija učijo kot celota. Bistvo modela je potreba po postavitvi ciljev delovanja in opredelitev aktivnosti za njihovo doseg;
 - razvojna perspektiva, ki v ospredje postavlja učenje iz izkušnje, in
 - pristop omogočanja, ki izhaja iz preučevanja socialnega vidika organizacije²⁰
- (glej Senge, 1990).

Z vidika kadrovske službe bom izpostavila zlasti prva dva pristopa. Glede na naravo dela v podjetju Perftech d.o.o. je sodelovanje med zaposlenimi neizogibno. Menim, da bi se v okviru skupin sodelovanje med zaposlenimi v podjetju Perftech lahko bistveno izboljšalo. Prav tako bi si člani tima lahko izmenjali pretekle izkušnje in znanja, kar bi skozi sinergijske učinke bistveno pripomoglo k učinkovitemu opravljanju delovnih nalog. Kadrovska služba bi na osnovi predhodnega posvetovanja o ciljih in nalogah tima z direktorjem izbrala ustrezne člane podjetja in poskrbela, da bi imel vsak član jasno opredeljeno nalogo in okvirni način izvedbe. Okvirnega zato, ker bi ga vsak delavec lahko prilagajal glede na delovanje drugih članov tima in glede na ustreznost samega načina dela za čim učinkovitejšo izpolnitev zastavljenih ciljev. S timi bi si zaposleni pridobili nove delovne izkušnje in se hkrati tudi učili. Tako bi vodilni v podjetju lahko izboljšali razvojne perspektive, saj bi imeli boljše usposobljen kader, ki bi lahko dosegal in izpolnjeval zahtevnejše, kakovostne cilje podjetja.

²⁰ Pristop omogočanja izhaja iz teze, da je možnih več poti učenja in predstavlja pluralističen pogled na učenje v organizaciji. Ta pristop omogoča različne stile učenja (mnogokratno, svobodno in raznovrstno) ter dopušča možnost, da se organizacija uči tako iz izkušenj iz proizvodnje kot tudi iz inovacij, ki jih producirajo raziskovalci (glej Ferjan, 1999).

Fiol in Lyles (1985) pojem učenja v organizaciji opredeljujeta kot proces boljšega razumevanja stvari in dogodkov ter kot izboljšanje akcij na podlagi večjega znanja, medtem ko Garvin (1993) učečo se organizacijo opredeli kot organizacijo, ki je sposobna pridobivati, ustvarjati in prenašati znanje ter spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje pojavov.

Pojma »učenje v organizaciji« in »učeče se organizacije« se ne izključujeta, temveč sta med seboj tesno povezana. Le tiste organizacije, ki se zavedajo pomena učenja in ga spodbujajo (na primer v obliki nagrad, napredovanja itd), lahko postanejo učeče se organizacije, ki so se sposobne hitro in učinkovito prilagajati spremembam v okolju, česar se po besedah direktorja zavedajo tudi v Perftechu, kjer se trudijo graditi učečo se organizacijo s spodbujanjem (trenutno) individualnega izobraževanja. Vendar hkrati ugotavlja, da to ni dovolj in predpostavlja, da bo bodoča kadrovska služba s programi izobraževanj, s spodbujanjem učenja, nagrajevanjem delovne uspešnosti itd., pripomogla k temu, da se bo podjetje še hitreje in učinkoviteje prilagajalo spremembam v okolju in tako postalo učeča se organizacija, ki bo na trgu lahko uspešno konkurirala drugim podjetjem v panogi.

5. KADROVSKA SLUŽBA, IZOBRAŽEVANJE IN KOMUNIKACIJA

Za uspešno delovanje posameznih oddelkov, med njimi tudi kadrovskega, je pomembno, da oddelki med seboj sodelujejo. Sodelovanje med delavci temelji na dobrih medsebojnih odnosih, zaupanju in komunikaciji.

V tem poglavju bom preučevala pomen komunikacije za organizacijo oziroma podjetje in načine, na katere lahko kadrovska služba prek ustreznih izobraževanj pripomore k vzpostavitvi in ohranjanju dobrih medsebojnih odnosov in izboljšanju komunikacije na vseh ravneh v podjetju.

V sklepu poglavja sledi še kratek opis trenutno prevladujočega načina komuniciranja v podjetju Perftech d.o.o., tj. prek internega glasila I.Zgled.

5.1 Pomen komunikacije

Majaro meni, da je: »komunikacija prostovoljno dejanje med ljudmi, ki si delijo cilje, interese in vrednote. Temelji na iskrenosti in medsebojni iskrenosti med člani organizacije, ki verjamejo, da je prenos in sprejemanje podatkov, informacij ali idej vedno v skupno dobro. Učinkovita komunikacija v podjetju je manifestacija (dokazovanje) sodelovanja in odločnosti skupine zaposlenih pri delu« (Majaro, 1992).

Komunikacija je potrebna na vseh ravneh oziroma v vseh oddelkih podjetja. Gretz navaja nekatere razloge za to:

- zaradi posameznikove želje po razumevanju, kaj dela;
- zaradi posameznikove želje vedeti, kako njegovo delo vpliva na druge oddelke v podjetju;
- zaradi posameznikove želje vedeti, kako deluje podjetje;
- zaradi posameznikove želje po učenju, kako lahko nekatere stvari vplivajo nanj, kot so produkti, programi ali problemi, ki se pojavljajo znotraj podjetniškega tekmovalnega okolja

(glej Gretz, 1991: 269–270).

Berlogar (1999) meni, da se posledice ustreznega organizacijskega komuniciranja odražajo v zadovoljstvu zaposlenih, medsebojni povezanosti, njihovi privrženosti, lojalnosti in kulturni

integraciji. Trdi, da bosta »zelo kakovostno komuniciranje in aktivna udeležba v njem z veliko verjetnostjo povečala zadovoljstvo z delom in učinkovitost organizacije« (Berlogar, 1999: 48).

Na splošno je treba v podjetju graditi tako na interni (notranji) kot na eksterni (zunanji) komunikaciji. Zunanja komunikacija je ključna predvsem v smislu dobrega sodelovanja med podjetjem in njegovimi poslovnimi partnerji, medtem ko je notranja komunikacija pomembna za uspešno medsebojno sodelovanje med delavci. V tem delu se bom omejila predvsem na interno (notranjo) komunikacijo, za katero Alessandrinijeva meni, da lahko podjetja z njeno ustreznostjo dosegajo dobre rezultate tudi v zunanjem okolju, saj zaposleni postanejo glasniki, »ambasadorji in živeča reklama« podjetja (glej Alessandrini, 1996).

Notranjo komunikacijo, ki vključuje tok informacij in idej, razdelimo na dva dela:

- formalno (poteka prek uradno oblikovanih kanalov sporočanja in se glede na tok sporočil znotraj hierarhije deli na vertikalno /od vrha navzdol in obratno/ in horizontalno /med oddelki in med zaposlenimi/ komunikacijo) in
- neformalno (med delavci se pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo) (glej Berlogar, 1999).

Tudi Stohl in Redding (1992) delita notranjo komunikacijo na formalno in neformalno, ki ju dalje delita na:

- vir sporočila,
- kanal, po katerem so sporočila usmerjena,
- družbeno in fizično okolje, v katerem se sporočila prenaša,
- strukturo sporočil,
- avtoritarnost vsebine,
- rabo sporočil itd.

Vertikalno komuniciranje od spodaj navzgor vključuje prenos sporočil z nižjih na višje organizacijske ravni, gre torej za komuniciranje (začeto s strani delavcev) med podrejenimi in nadrejenimi. Vertikalno komuniciranje v obratni smeri (od zgoraj navzdol) je prenos sporočil od višjih k nižjim organizacijskim ravnam, za komunikacijo (začeto s strani nadrejenih) med nadrejenimi in delavci (glej Berlogar, 1999).

Tretja oblika notranjega komuniciranja je že omenjeno horizontalno komuniciranje, ki poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični stopnji (Kreps, 1990).

V podjetju so pomembne vse tri vrste notranjega komuniciranja, vendar raziskave na tem področju kažejo, da na pripadnost zaposlenih v primerjavi s horizontalno močnejše vpliva vertikalna komunikacija (glej Postmes, Tanis in de Wit, 2001).

Velik pomen komunikaciji pripisujejo tudi v podjetju Perftech d.o.o., in sicer komunikacije označujejo kot: »... ključne za informatiko podjetja, so ožilje podjetja, temelj za vso preostalo informatiko in hkrati pomembna naložba, od katere je odvisna prihodnost podjetja« (I.Zgled 2003: 3).

V podjetju Perftech d.o.o. je interna komunikacija, tako horizontalna ali vertikalna, po besedah Janeza Kožuha »zadovoljiva«. Vzrok, da je komunikacija zgolj zadovoljiva, je, da v tem trenutku nimajo zaposlene osebe, ki bi bila konkretno zadolžena za to delo. Ker bi bilo glede na srednjo velikost podjetja in po besedah direktorja nerealno pričakovanje, da bi v bližnji prihodnosti, na primer v petih letih, uvedli poseben oddelek, ki bi se ukvarjal z interno komunikacijo, bi navedeni problem v tem času, po mojem mnenju, reševala kadrovska služba. Slednja bi lahko prek internega glasila I. zgled, ki je trenutno, poleg oglasne deske, intraneta, srečanj oddelkov in delavnic, glavni vir informiranja (glej podpoglavje 4.1.1), recimo na vsake tri mesece obveščala zaposlene o delovanju podjetja in dogajanju o njem (na primer o izdelavi in uvedbi novih programov in produktov). Poleg tega bi s tem omogočala tudi možnost spoznavanja posameznih oddelkov, saj imajo že nekaj časa prakso, da se v vsaki številki glasila predstavi drug oddelek. Prav tako bi se lahko prek zgoraj omenjenih načinov zaposlenim omogočilo posredovanje predlogov in želja po izobraževanju, opozarjanje na probleme, s katerimi se zaposleni srečujejo in ki bi lahko ogrozili uspešnost podjetja, s tem pa posredno omogočili konkurenci večjo možnost uspeha.

Pomemben podatek je tudi, da izdajajo interno glasilo, imajo vzpostavljen intranet, po katerem v glavnem tudi komunicirajo. Direktor se občasno srečuje z vodilnimi iz podjetja in opravlja že omenjene letne razvojne razgovore. Vendar menim, da bi bilo poleg tega priporočljivo organiziranje mesečnega srečanja zaposlenih iz posameznih enot z vodjo oddelka, se pogovoriti o delu iz minulega meseca, si izmenjati ideje, podati predloge glede potrebnih izobraževanj, pohvale in kritike.

S tem bi zaposleni dobili priložnost, da navežejo prijateljske stike in izboljšajo raven komunikacije, kar bi jim omogočilo tudi boljše timsko sodelovanje.

Po besedah Jeneza Kožuha se zaposleni družijo tudi zunaj delovnega časa. V preteklosti je podjetje pogosto organiziralo izlete in piknike, kar so v zadnjem času opustili, in sicer predvsem zato, ker je podjetje razpršeno na več lokacijah po Sloveniji. Istočasno je lahko oddaljenost med enotami razlog za organiziranje srečanj med zaposlenimi, saj se mnogi poznajo samo prek telefonskih pogovorov.

5.1.1 Interno glasilo

Vodstvo podjetja je po določenem času poslovanja opazilo, da se zaradi vedno večjih sprememb in večjega števila zaposlenih pojavljajo zaostanki pri obveščanju. Začeli so izdajati časopis, s katerim bi obveščali zaposlene in druge deležnike, ki jih zanima delovanje Perftecha. Izdajati so začeli časopis z imenom I.Zgled in prva številka je izšla v marcu 2002.

Interno glasilo preučujem, ker menim, da lahko (kot trenutno najbolj razširjen vir informiranja) pripomore k splošnemu informiranju vseh delavcev in ima vlogo komunikacijskega kanala, prek katerega imajo zaposleni možnost komunicirati med seboj. V tem primeru ne gre za besedno komunikacijo, pač pa za nebesedno.

Prek internega glasila lahko tudi tisti, ki sicer niso zaposleni v podjetju Perftech d.o.o., a imajo interes spoznati njegovo delovanje, spremljajo notranje in zunanje dogajanje v podjetju (na primer razpise tem izobraževanj, položaj podjetja na trgu itd.). Tako interno glasilo pripomore k temu, da so o izobraževanju in pomembnih informacijah obveščeni tudi tisti, ki se samega izobraževanja niso udeležili. Glasilo je tako eden od elementov, ki pripomore k intenzivnejši komunikaciji med vodilnimi, kadrovsko službo in zaposlenimi.

Z glasilom vodstvo podjetja vse zaposlene seznaja z dogajanjem v podjetju in z dejavnostmi sodelavcev, s poslovnimi partnerji, o novostih, o sodelovanju s partnerji, prodoru na tuje trge in uresničevanju ciljev. Med informacije so vključene tudi novice o druženju zaposlenih zunaj delovnega časa.

Menim, da tudi z internim glasilom lahko zaposleni dobijo občutek pripadnosti in kohezije, saj lahko izvedo, kaj se v podjetju dogaja in s čim se ukvarjajo sodelavci, kakšne načrte ima podjetje z njimi in kaj lahko še pričakujejo v prihodnosti.

Svoje članke v glasilu bi po moji oceni lahko prispevala tudi kadrovska služba in nudila informacije v zvezi z delovno pravno zakonodajo, predstavljala nove zaposlene, novosti v podjetju ali pri izobraževanju zaposlenih, pri čemer bi bilo treba izpostaviti, katera izobraževanja so bila v času od zadnje številke izdaje glasila razpisana, kakšna je bila udeležba in kakšni so rezultati. Prav tako bi bilo treba v tem sklopu opredeliti, katera izobraževanja bi bilo še treba izvesti, kakšna so pričakovanja podjetja od udeležencev posameznih izobraževanj in nenazadnje določiti čas in okvirno višino stroškov, ki bi jih pokrili udeleženci izobraževanj sami, ter zaposlene seznanimi o tem, komu so izobraževanja v prvi vrsti sploh namenjena.²¹

Za zdaj izobraževanju v glasilu še ne posvečajo večje pozornosti, niti vprašanjem in odgovorom s strani zaposlenih, saj še nimajo kadrovske službe, ki bi skrbela za te informacije in odgovarjala na vprašanja. Slednja bi lahko uvedla rubriko, v katero bi vključila odgovore na vprašanja s strani zaposlenih, ki bi se navezovala na različna področja delovanja podjetja. Naloga kadrovske službe pri tem bi bila, da odgovori na vprašanja, ki bi se vezala neposredno na pristojnosti tega oddelka. Medtem bi odgovore na vprašanja iz drugih strokovnih področij poiskala pri za to pristojnih osebah in oddelkih in jih v omenjeni rubriki posredovala zaposlenim.

²¹ Priporočljiv bi bil tudi kotiček, namenjen pravnim vprašanjem, ki se nanašajo na pogoje o delu, zavarovanju, na varstvo pri delu, pogoje upokojitve, zaposlitve za določen čas itd. Odgovore bi dajala kadrovska služba, ki je s temi podatki stalno na tekočem in tako bi naenkrat lahko odgovorila večjemu številu zaposlenih. Morda bi lahko dodali še kakšno rubriko, ki bi bila pisana s strani zaposlenih in bi odražala njihovo mnenje, njihovo delo oziroma bi se zaposleni tako predstavljali sodelavcem in opisali svoje delo.

5.2 Odnosi med zaposlenimi in vloga kadrovske službe

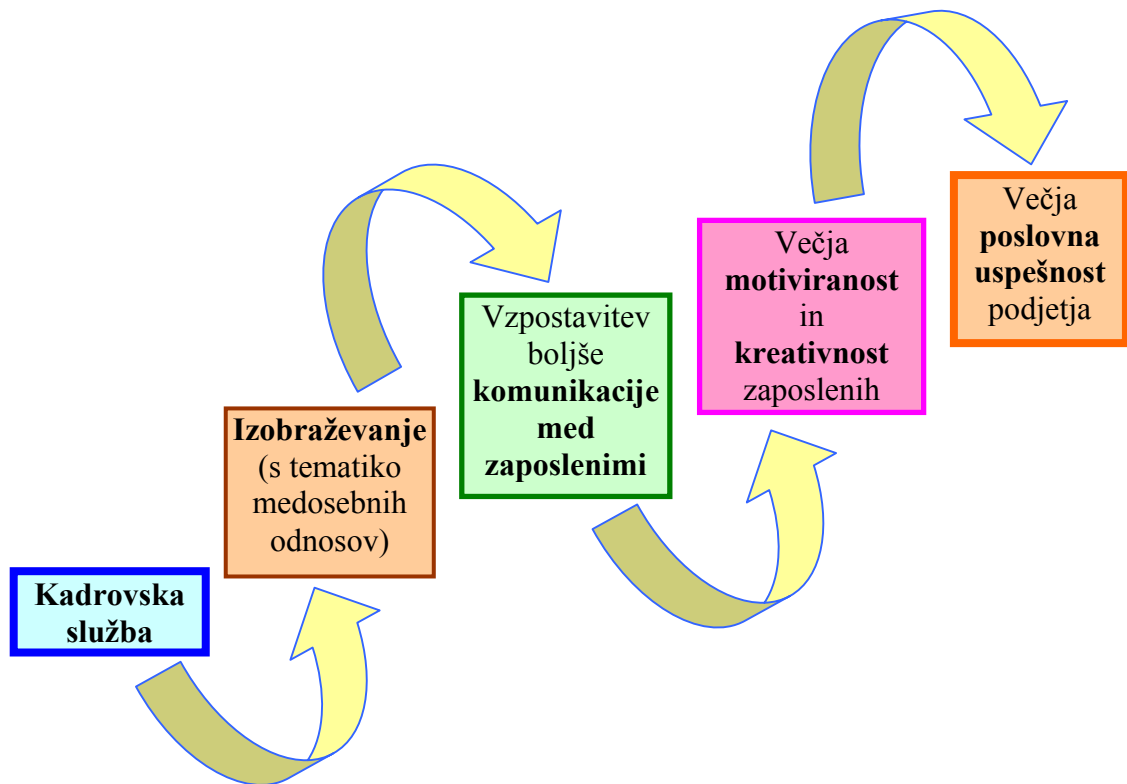
Welsbyjeva v svojem članku, v katerem opisuje vlogo medosebnega razumevanja v organizaciji, poudarja, da je treba »razumeti sodelavce, vedeti, kaj je zanje pomembno, kako jih motivirati, kako jim pomagati, da bodo delali čim bolje, kako sodelovati z menedžerji ter pridobiti njihovo podporo in obvezo, da se bodo ukvarjali s kadrovskimi zadevami« (Welsby, 2003: 56).

Nadalje govori o pomembnosti medosebnih odnosov in s tem tudi komunikacije med delavci v podjetju. Izpostavlja dejstvo, da je za dobro sodelovanje med delavci znotraj organizacije in med delavci ter strankami pomembno, da sprejmemo dejstvo, da smo ljudje različni. Zato je treba razumeti razlike in spoznanja začeti uporabljati v praksi. Dalje ugotavlja, da je pri vsakem kakovostnem usposabljanju pomembno, da posamezniki razvijejo svoj osebni profil. Le tisti, ki imajo razvit osebni profil, lahko razumejo sodelavce in z njimi vzpostavijo dobro komunikacijo ter so jih sposobni motivirati.

Raven komunikacije ne vpliva samo na odnose med sodelavci, temveč posredno lahko tudi na pomanjkanje kreativnosti ter motiviranosti za prilagajanje spremembam, lahko jih celo zavira. To se zgodi, kadar zaradi slabega ali celo nekomuniciranja vodij s podrejenimi za večje spremembe (na primer drastičen padec likvidnosti ali tržnega deleža podjetja) delavci izvedo iz zunanjih virov (iz časopisa) namesto notranjih (od vodje). Pri tem se lahko pojavijo težave v razumevanju sprememb. Zaposleni lahko napačno interpretirajo pomen sprememb za njihovo delo in razvoj nadaljnje kariere (glej Cvetko, 2002).

V spodnjem teoretičnem modelu (Slika 5.1) bom ponazorila povezavo med kadrovsko službo, izobraževanjem, komunikacijo, motiviranostjo in kreativnostjo delavcev ter poslovno uspešnostjo podjetja.

Slika 5.1: Teoretični model vzročnih zvez med kadrovskim oddelkom in poslovno uspešnostjo podjetja



Z zgornjim modelom želim pojasniti, kako kadrovska služba lahko vpliva na vzpostavljanje dobrih medosebnih odnosov in komunikacije, kar lahko doseže tako, da organizira izobraževanja na to temo. Udeleženci tovrstnega izobraževanja se začnejo zavedati, kako pomembni so odnosi in komunikacija za učinkovito medsebojno sodelovanje in reševanje nalog, ki jih postavlja organizacija. Začnejo se zavedati, da so problemi na podlagi dobrih medsebojnih odnosov in dobre komunikacije lažje obvladljivi in rešljivi, poleg tega je motiviranost za delo večja, kar posledično lahko pomeni tudi večjo poslovno uspešnost podjetja. Glede na to, da bi bilo treba po besedah direktorja v podjetju Perftech d.o.o. komunikacijo izboljšati, bi bilo priporočljivo zgornji model tudi uporabiti.

Na vprašanje o stopnji kreativnosti zaposlenih v podjetju Perftech d.o.o. Janez Kožuh odgovarja, da so zaposleni v podjetju kreativni, vendar bi bili lahko še bolj. Stopnjo kreativnosti, ki jo merijo na podlagi analize rezultatov uspešnosti zaposlenih pri delu, v podjetju utemeljuje z podatkom, da povprečna stopnja kreativnosti z rastjo podjetja pada. Padeč pojasnjuje z ugotovitvijo, da je bilo včasih več osebne komunikacije. V podjetju se

torej zavedajo, da bi komunikacijo na osebni ravni lahko izboljšali,²² tudi s prej omenjenimi mesečnimi sestanki, udeleževanju različnih izobraževanj in posredovanjem pridobljenega znanja drugim sodelavcem, z druženji zaposlenih zunaj delovnega časa itd. Zavedanje, da je ta problem prisoten, je po mojem mnenju že prvi korak do rešitve. Seveda zavedati se še ne pomeni rešitve, zato bi bilo treba z naslednjim korakom (na primer na podlagi anketiranja zaposlenih) ugotoviti razlog obstoječe nizke ravni horizontalne komunikacije in na osnovi podatkov izdelati nekaj alternativnih načinov, s katerimi bi dvignili raven horizontalne in vertikalne komunikacije.

Za vzpostavitev dobre komunikacije in medosebnih odnosov je v prvi vrsti odgovoren vsak posameznik. Za motiviranje posameznikov je po navedbi Welsbyjeve odgovoren njihov neposredni vodja. Vloga kadrovske službe pri tem je, da priskrbi sisteme, strukturo, orodja in postopke, s katerimi si menedžerji pomagajo pri tej nalogi. S tem misli na stimulativno in premijsko nagrajevanje, sistem priznanj, kot je na primer »uslužbenec/-ka meseca«, priložnostne načine, s katerimi pokažemo priznanje dobro opravljenemu delu (dodatni prosti dnevi). Dodaja še postavljanje ciljev, sisteme za vodenje delovne učinkovitosti, orodja za spremljanje napredka, pravilno dajanje povratnih informacij in skrb za uspešen razvoj sodelavcev. Sisteme in orodja bi lahko gradili na osnovi tega, da bi vodje skupaj z zaposlenimi prispevali pripombe v zvezi z oblikovanjem sistemov, postopkov in orodij. S tem bi poskrbeli, da so slednji praktični, prilagodljivi dejanskim potrebam v podjetju in prijazni do uporabnika (glej Welsby, 2003).

S tega vidika bi bila po mojem mnenju naloga bodočega vodje kadrovske službe v podjetju Perftech tudi svetovanje vodjem oddelkov, s kakšnimi načini naj zaposlenim izkažejo priznanje za uspešno opravljeno delo. Po besedah Janeza Kožuha trenutno teh načinov še nimajo izoblikovanih in zato sam osebno in občasno izreče pohvalo zaposlenemu, ki si jo je zaslužil na podlagi delovnih rezultatov. Drug način je izplačevanje denarnih nagrad, na primer v obliki dodatka na plačo. Direktor opaža, da zaposlenim njegova pohvala veliko pomeni in jih še dodatno motivira. Kadrovska služba bi lahko uvedla še druge načine nagrajevanja, kot je že zgoraj omenjena določitev uslužbenca/-ke meseca. Poleg tega bi lahko uvedli pisanje poročil o izobraževanju, ki so se ga zaposleni udeležili.

²² Na uspešnost komunikacije vpliva tudi fleksibilnost podjetja, tj. da se zna prilagoditi in biti uspešno v različnih okoljih. Gretz pravi, da je fleksibilnost pomemben ključ komunikacije (glej Gretz, 1991).

Najboljše poročilo, ki bi vključevalo tudi lastna mnenja o tem, kako uporabiti temo izobraževanja v praksi, bi bilo nagrajeno bodisi v obliki manjše denarne nagrade bodisi v obliki nižjega prispevka za naslednje izobraževanje. Glede na to, da v podjetju trenutno prevladuje individualno izobraževanje, bi s tem povečali motivacijo za boljšo udeležbo na organiziranih izobraževanjih s strani podjetja kot tudi motivacijo do samega dela.

6. IZOBRAŽEVANJE

V tem poglavju se bom osredotočila na izobraževanje zaposlenih – predvsem na to, komu je namenjeno, kdo oblikuje izobraževalne programe, kje ga izvajajo in kako se ugotavljajo potrebe po izobraževanju. Pojasnila bom, kako lahko zaposleni sodelujejo pri izobraževanju, kje dobijo informacije in kako se na koncu preverja uspešnost posameznih izobraževanj.

Izobraževanje je povezano s kadrovsko službo. Kadrovska služba ima ključno vlogo pri oblikovanju dodatnega izobraževanja zaposlenih, saj je najbolj seznanjena s tem, kakšno izobrazbo in delovne izkušnje zaposleni že ima in kakšno dodatno izobraževanje potrebuje glede na delovno mesto, ki ga zaseda.

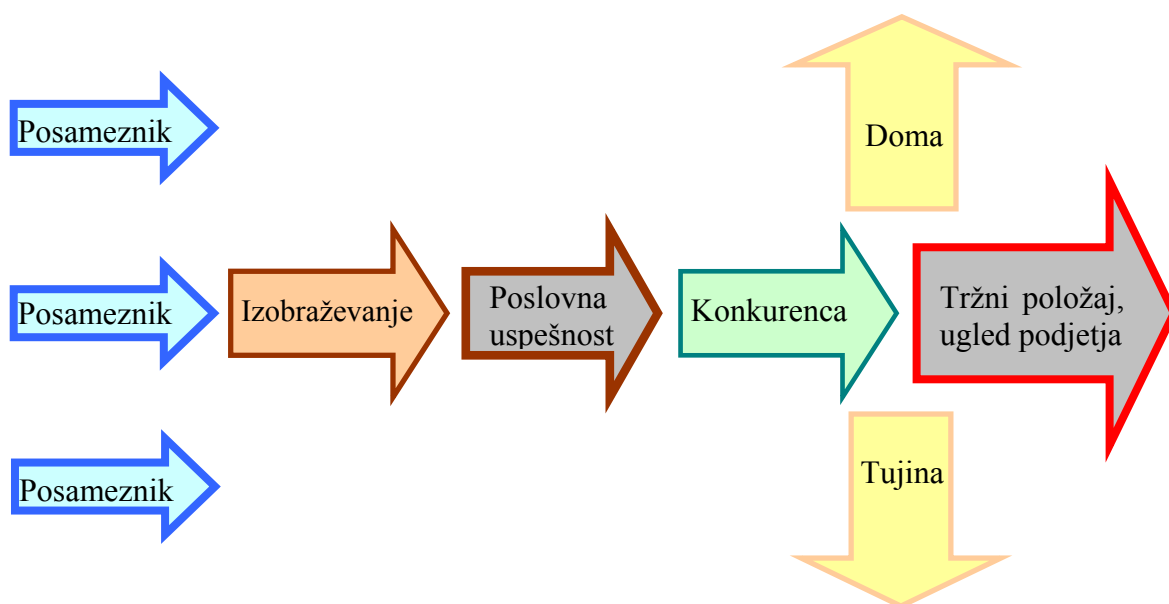
Heathfield (<http://humanresources.about.com>) pravi, da izobraževanje, ki ga zaposleni obiskujejo v času, ko je njegova tema ena izmed primarnih na trgu izobraževalnih storitev in jim izobraževanje nudi znanje, ki ga lahko pri svojem delu dejansko uporabijo v kratkem času, pripomore za večje plačilo, dvigne produktivnost, znanje, pripadnost in sodelovanje. Izobraževanje zaradi izobraževanja je nesmiselno, saj naj bi se podjetje usmerilo le na tista področja, za katera ve, da je njegova naložba koristna in bo imela pozitivne donose. Tako bodo zaposleni opravljali svoje delo bolj učinkovito, kar posledično vpliva tudi na dobiček organizacije. Zaposleni se z izobraževanjem v podjetju lahko nanj tudi bolj navežejo, poveča se pripadnost podjetju.

Izobraževanje se ne konča v trenutku, ko zapustimo izobraževalno ustanovo. Vedno bolj naj bi se zavedali, da je treba znanje stalno nadgrajevati in slediti novostim. To je eden izmed pogojev, da lahko podjetje na trgu ostane konkurenčno. Z izobraževanjem se »... izboljša poslovna uspešnost tako posameznikov kot skupin v podjetjih, ki se soočajo z novo, vse bolj negotovo ekonomsko situacijo v Evropi – poslovna uspešnost je namreč pogoj za večjo konkurenčnost države kot sistema« (Alessandrini, 1996: 14). Negotova ekonomska situacija zajema stalen inovacijski napredek, zbliževanje interesov med različnimi deli družbe, vsakodnevno, sprotno reševanje problemov, vse hitrejši razvoj; zato je permanentno izobraževanje orodje, s katerim podjetje dosega uspešnost na trgu (prav tam: 83, 96).

Iz zgoraj zapisanega lahko povzamemo, da izobražen posameznik, ki mu timsko delo ni neznano, pripomore k uspešnosti kolektiva tako, da pridobljeno znanje uporablja, svoje

izkušnje in znanje pa deli z drugimi sodelavci. Celoten kolektiv, ki se permanentno izobražuje, lahko prispeva k izboljšanju poslovne uspešnosti v podjetju. Podjetje lahko z izobraževanjem povečuje konkurenčnost. Poslovna uspešnost pripelje k tržni uveljavitvi položaja, ugledu podjetja, kar je ponazorjeno tudi na spodnji sliki 6.1.

Slika 6.1: Prikaz dejavnikov in implikacij poslovne uspešnosti



Posamezniki tvorijo kolektiv, ki z dodatnim izobraževanjem pridobi znanje, ki ga uporablja pri opravljanju svojega dela. To dvigne delovno uspešnost posameznika in tudi uspešnost podjetja, kar pomeni, da podjetje krepi konkurenčnost oziroma ohranja konkurenčno prednost pred tekmeci in tako krepi svoj tržni položaj oziroma ugled podjetja na (globalnem) trgu. Razvidno je, da posameznik lahko z uspešno opravljenim delom pripomore k ugledu podjetja, zato naj bi bilo v interesu podjetja, da v delavce vlaga in jim nudi dodatno izobraževanje.

6.1 Kadrovska služba in izobraževanje

»Osnovni vir gospodarske uspešnosti v današnji družbi je znanje« (Možina in drugi, 2002: 207). Zato podjetje Perftech potrebuje strokovnjake za delo s kadri, ki stalno sledijo potrebam v izobraževanju. Glede na to, da so zaposleni delavci z različno izobrazbo, je potrebna evidenca posameznikov.

Najboljši vpogled v podatke o doseženi izobrazbi, dodatnih izobraževanjih in delovnih izkušnjah zaposlenega ima kadrovska služba, katere naloge se nanašajo tudi na raziskavo potreb po znanju, raziskavo specifičnih zahtev posameznih poklicev, motiviranje zaposlenih za pridobitev znanj, pripravo za izvedbo izobraževanja v podjetju ali zunaj njega, raziskave o tem, kakšni so predlogi o izobraževanjih s strani zaposlenih, in pomoč posameznikom pri razvoju osebne kariere (glej Ferjan, 1999: 169). Tudi Možina in drugi (2002) pravijo, da pod klasično in tudi novo kadrovsko funkcijo spada storitev izobraževanja, kajti »profesionalci v kadrovskih virih so tisti, ki stvari omogočajo, vendar imajo obenem smisel za doseganje poslovne uspešnosti z optimalnimi prispevki vseh zaposlenih« (Možina in drugi, 2002: 18). Iz tega sklepam, da z organiziranjem izobraževalnih programov in tako z vlaganjem v zaposlene kadrovska služba pripomore k poslovni uspešnosti podjetja.

Prve podatke o novem kadru dobi kadrovska služba iz prošnje in življenjepisa, ki ga je kandidat poslal, pozneje izve iz razgovorov in z rezultati psihološkega testa tudi podrobnosti o kandidatu. Največ znanja in sposobnosti zaposleni pokaže ob opravljanju vsakodnevne dela. Na tej osnovi kadrovska služba določi, katero znanje zaposleni še potrebuje, kam ga lahko usmeri, na katerem področju bi mu omogočili še dodatno izobraževanje in na katerih področjih se je zaposleni izkazal.

V Perftechu trenutno za izobraževanje skrbi direktor s tremi pomočniki, ki so zadolženi tudi za vodenje naslednjih oddelkov: za tehnologijo in razvoj, prodajo in marketing in za strateška partnerstva (Vir: Poslovno in računovodsko poročilo za leto 2002, 2003: 7).

6.2 Namen izobraževanja

Za uspešno uvajanje (dodatnega) izobraževanja ob delu je nujno ugotoviti, komu je izobraževanje v prvi vrsti namenjeno. Poznano mora biti, na katere zaposlene bomo usmerili izobraževalne programe. Najbolje bi bilo, če bi izobraževali vse zaposlene, vendar je zaradi različnih delovnih nalog in seveda potrebnega znanja zaradi finančnih, časovnih, prostorskih in drugih razlogov treba izvesti selekcijo. »Splošen dejavnik, ki ga moramo upoštevati pri tem, je, da so viri omejeni in da je pri njihovem pridobivanju očitna neprestana tekmovalnost. Zato je ena najpomembnejših nalog odgovornega osebja v organizaciji, da te vire razmesti tako, da bo organizacija kar najbolj uspešna – ne glede na to, s kakšnimi merili se meri njena uspešnost« (Ivančič, 1996: 51). Tako je dolžnost podjetja, da razporedi vire in izobraževanja organizira tako, da njihovi udeleženci dobijo možnost uporabe pridobljenega znanja pri rednem delu in tako dosegajo večji uspeh (prav tam).

Če kadrovska služba vodi evidenco izobraževanj zaposlenih in tudi sledi novostim, menim, da naj na izobraževanje pošilja tiste zaposlene, ki pri opravljanju svojega dela potrebujejo več znanja in seznanitev z novostmi, še preden pridejo na trg.

Za Perftech bi bilo po moji oceni najbolje, da bi imeli v kadrovski službi zaposleni dve osebi.²³ Tako število bi omogočalo določeno delitev dela (nalog oziroma delovnih področij).

Prvi kadrovik bi skrbel za izbiro kandidatov in bi imel delovne naloge, kot so: prevzem in pregled prejetih prošenj in življenjepisov, pregledovanje dokumentov kandidata, organiziranje razgovorov oziroma intervjujev,²⁴ organiziranje testov,²⁵ obveščanje kandidatov o rezultatih razpisov in odločitvah o sprejemu. Po končanem izbiranju, ko je kandidat za prosto delovno mesto že znan, bi kadrovik pridobil tudi vse zahtevane dokumente kandidata, kot so osebni dokumenti, potrdila o izobrazbi, delovna knjižica itd. Kandidatu organizira kadrovik tudi zdravstveni pregled, ga prvi dan seznaniti s prostorsko ureditvijo podjetja, predvsem z oddelkom in delovnim okoljem, kjer bo zaposlen.

²³ Glede na število zaposlenih (119), ki jih je imelo podjetje v začetku leta 2003.

²⁴ Intervju je lahko strukturiran, nestrukturiran, individualni, skupinski, panelni, zaporedni, problemski itd. (glej Možina in drugi, 2002: 152).

²⁵ Testi, ki se uporabljajo pri testiranju kandidata, so lahko inteligenčni, osebnostni, test posebnih sposobnosti, dosežkov, učenja in interesov. Lahko so tudi v obliki različnih nalog, ki od kandidatov zahtevajo odločanje, predstavitev problemov, zagovarjanje stališč, iskanje rešitev itd. (glej Možina in drugi, 2002: 148).

Naloge kadrovika bi pokrivala tudi pravno področje,²⁶ kar pomeni, da bi urejal kolektivne²⁷ in individualne pogodbe.²⁸ Skrbel bi, da se ne bi pojavljale kršitve Zakona o delovnih razmerjih, da bi bili zaposleni z zakoni seznanjeni in da bi vedeli, kakšne so njihove in delodajalčeve pravice in dolžnosti. Zaposlenim bi dajal odgovore na vprašanja iz pravnega področja (starost upokojitve, koriščenje porodniškega in očetovskega dopusta, plače itd.) in jim nudil pomoč pri tolmačenju in razumevanju zakonov.

Naloge drugega kadrovika se navezujejo na izobraževanje delavcev. Kadrovik bi vodil evidenco že opravljenih izobraževanj in tudi evidenco izobraževanj, ki bi delavcu tudi koristila; pri čemer so teme izobraževanj odvisne od delovnega mesta in dela, ki ga novo zaposleni delavec opravlja. Kadrovik bi sprejemal reakcije zaposlenih, njihova mnenja in predloge ter jih seznanjal z urnikom in temami izobraževanj. Tako bi bilo natančno znano, katero znanje imajo delavci že osvojeno in katero še potrebujejo glede na delovno mesto. Potrebna je torej uvedba seznamov delavcev z njihovimi popolnimi podatki. Tako bo kadrovik lahko odločal in izbiral med delavci z več splošnimi znanji in med delavci s posebnim znanjem ter tako dobil strokovnjaka na zahtevanem področju. Že ob dodelitvi delovnega mesta novemu kandidatu bo kadrovik zanj izdelal načrt predvidenih izobraževanj in glede na njegove delovne naloge določil, ali delavec potrebuje strokovno ali splošno znanje. Evidenca s tovrstnimi podatki bi jim v primeru reorganizacije ali vertikalnega oziroma horizontalnega napredovanja pomagala pri določanju novih delovnih nalog oziroma dodelitvi drugega delovnega mesta.

6.3 Izvajanje izobraževanja

Pri izobraževanju je pomembno, da izberemo ustrezne predavatelje in učinkovit način izobraževanja. Predavatelji so lahko interni (iz podjetja) ali eksterni. Izbor predavateljev in način izobraževanja je odvisen od znanja, ki ga zaposlenim posredujejo, in tudi od tega, komu

²⁶Da bi v Perftechu zaposlili še dodatnega strokovnjaka le za pravno področje, bi bilo po mojem mnenju nesmiselno glede na trenutno število zaposlenih.

²⁷»Kolektivne pogodbe so pravni dokument zasebnega in dogovornega usklajevanja razmerij med delavci in delodajalci. Kolektivne pogodbe urejajo izbrano snov znotraj delovnopravne zakonodaje in v razmerju do zakona lahko določijo le ugodnejše pravice oziroma pravne položaje za delavce« (Bohinc, 2000: 64)

²⁸Individualna pogodba je »... pogodba o zaposlitvi, s katero direktor (menedžer, vrhunski strokovnjak) sklene delovno razmerje. Ta pogodba ... ne obsega pravic iz kolektivne pogodbe, razen če nekatere od njih niso izrecno dogovorjene z individualno pogodbo« (Bohinc, 2000: 274).

je izobraževanje namenjeno. Ključna sestavina so tudi stroški izobraževanja; njihova analiza je »pomembna za sprejemanje odločitev na področju izobraževanja, za načrtovanje ter za nadzorovanje in spremljanje izobraževanja, saj lahko služi različnim namenom« (Bevc, 1999: 101). Bolj se jim posvečam proti koncu tega poglavja. Adam (1998) izpostavlja zaupanje in sodelovanje med delavci, ki so tako pripravljeni sodelovati in se bojevati za isti cilj, posledica česar so večja zmogljivost organizacije, boljša koordinacija in manjši transakcijski stroški.²⁹ Po moji oceni se vpliva lahko tudi na stroške, povezane z izobraževanjem, saj bodo zaradi dobrih medosebnih odnosov izobraževanje raje obiskovali in si znanje delili oziroma sledili istemu cilju, k že večkrat omenjeni poslovni uspešnosti.

Menim, da so v primeru izobraževanja zaposlenih na hierarhično nižjih delovnih mestih predavatelji lahko tudi delavci (interni predavatelji), ki že imajo znanje in izkušnje na področju, na katerega se izobraževanje nanaša, kar po besedah Janeza Kožuha v Perftechu tudi izvajajo. Znanja, ki niso povezana z informacijsko in komunikacijsko tehnologijo, so npr. s področja komuniciranja, tujih jezikov, trženja, obravnavanja strank, psihologije osebnosti itd. V tem primeru so po mojem mnenju bolj primerni eksterni predavatelji, ker so na svojem področju strokovnjaki in imajo specialistično znanje, s katerim organizacija sama ne razpolaga.

V Perftechu direktor in njegovi pomočniki uredijo tudi prostor, kjer se bo izobraževanje izvajalo, ga prilagodijo glede na število udeležencev.³⁰ Perftech ima nekaj svojih učilnic in tako poteka izobraževanje za manjše število udeležencev v podjetju. Ob večjem številu udeležencev izobraževanje poteka v najetih prostorih v drugih podjetjih, ki so Perftechu pripravljena posredovati svoje znanje, delovne izkušnje ter jim predstaviti rešitve možnih problemov, s katerimi so se sami že soočili.

Če je ponudnik izobraževalnega programa zunanji, to poteka v organizaciji, ki je izobraževalni program ponudila.

Opredeliti moramo tudi stroške izobraževanja za: pripravo prostorov za izobraževanje, nakup dodatne opreme in pripomočkov za uspešno izvajanje izobraževanja, izbiro in plačilo

²⁹ Transakcijski stroški po definiciji »... niso le stroški trgovine in transportni stroški, ampak so to celotni stroški obstoja in delovanja različnih institucij, ki omogočajo potek proizvodnje, torej tudi stroški delovanja državnih institucij« (Lah, 2000: 50).

³⁰ Prostor mora biti dovolj velik in svetel, vsebovati mora pripomočke, ki bi jih utegnili predavatelji in udeleženci med potekom izobraževanja potrebovati.

ustreznih predavateljev. Financiranje izobraževanja je tako lahko potrošnja ali tudi investicija. Potrošnja se navezuje na kratkoročne stroške, ki jih ima podjetje z organiziranjem dodatnega izobraževanja, investicija pa se kaže pri dolgoročnem vlaganju v zaposlene, saj jim podjetje omogoča pridobivanje novega znanja in s tem večjo uspešnost posamezniku in organizaciji.

V prvem primeru, ko je izobraževanje potrošnja, pripomore k boljšemu standardu posameznika. V drugem primeru, ko je izobraževanje investicija, pa pripomore k večji uspešnosti podjetja, kar se nanaša na povečanje dodatne vrednosti oziroma dobička. Višina stroškov je odvisna tudi od števila udeležencev, ki se izobraževanja udeležijo. Ob tem je pomembno spoznanje, da ima izobraževanje nivo stroškov, pod katerim ni mogoča izvedba izobraževanja. Manjše kot je število udeležencev, večji so stroški na posameznika. Če je udeležencev več od načrtovanega, se stroški povečajo, saj je treba zagotoviti večji prostor in več pripomočkov. Podjetje se lahko odloči tudi, da bo izobraževanje organiziralo večkrat.

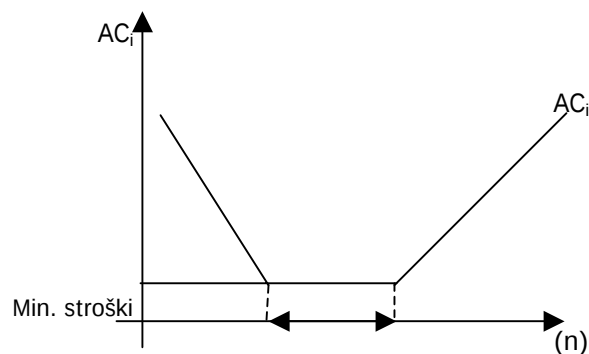
Slika 6.2a prikazuje povprečne stroške (AC_i) izobraževanja v odvisnosti od števila udeležencev (n) (glej Ferjan, 1999). V prvem delu, ko krivulja pada, je prikazana velikost stroškov, ko je število udeležencev izobraževanja majhno. Vidimo, da manj kot je udeležencev, večji so stroški, saj je treba urediti celoten prostor ne glede na to, da ni zaseden v celoti, treba je pridobiti ustreznega predavatelja in tudi vse pripomočke.

V drugem delu, ko je krivulja horizontalna in so stroški minimalni, je število udeležencev izobraževanja in stroškov uravnovešeno, tj. optimalno. To pomeni, da je število udeležencev »primerno« glede na prostor, pripomočke, ki so na voljo, in glede na zmožnosti predavatelja, da udeležence obvlada. V prostoru je še vedno koncentracija in v razpravi imajo možnost sodelovati vsi udeleženci.

V tretjem delu, ko krivulja AC_i znova narašča, imamo večje oziroma že preveliko število udeležencev; takrat znova naraščajo tudi stroški, saj so potrebna večkratna predavanja, novi pripomočki in večji prostor. Delovati začne tudi zakon padajočih donosov³¹ za izobraževanje, kar pomeni, da z naraščanjem števila udeležencev, učinkovitost izobraževanja pada.

Slika 6.2a: Povprečni stroški (AC_i) izobraževanja glede na število udeležencev (n)

³¹ Pri dodajanju variabilnega outputa se učinkovitost večja, pozneje pa se ta po določeni točki začne zmanjševati (glej Rebernik, 1994: 84). Tudi Lah (2000) pravi, da ko en dejavnik količinsko večamo, donos najprej narašča, potem začne padati (glej Lah, 2000 :89).

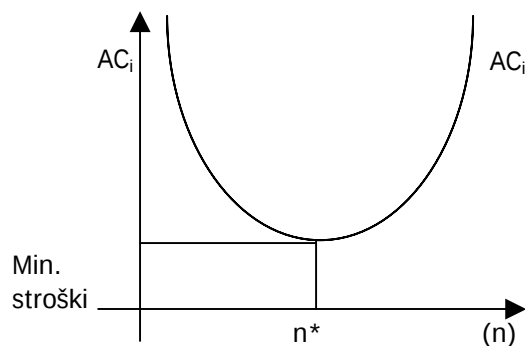


Vir: Ferjan, 1999: 66.

Slika 6.2a sicer prikazuje stroške izobraževanja na udeleženca, vendar je moje mnenje, da jo v realnem okolju težko uporabimo. Prvi in tretji del krivulje sta linearna, drugi del krivulje, kjer so predstavljeni minimalni stroški, pa po mojem mnenju predstavlja prevelik interval, saj optimalne točke ni možno določiti, tako naj bi bili minimalni stroški doseženi večkrat, saj se na intervalu število udeležencev spreminja.

Zato sem v sliki 6.2b ponazorila po moji oceni realnejši potek krivulje AC_i , ki temelji na kombinaciji rastočih in padajočih donosov od izobraževanja.

Slika 6.2b: Povprečni stroški (AC_i) izobraževanja glede na število udeležencev (n)



Na sliki 6.2b sem prikazala krivuljo U-oblike, kjer je število udeležencev najprej manjše in so stroški večji, a ko pride krivulja v optimalno točko, je ob določenem številu udeležencev (n^*) optimalna višina stroškov. Nato krivulja narašča, kar pomeni, da se večja število udeležencev in s tem tudi povprečni stroški izobraževanja.

Ta krivulja je po moji oceni realnejša (in uporabna), saj ni linearnega padanja in naraščanja, temveč je U-oblike, optimalna točka je točno določena in so minimalni stroški doseženi ob točno določenemu številu udeležencev. Tudi pri tej krivulji začne po n^* delovati zakon padajočih donosov.

V Perftechu velja pravilo, da izobraževanja v večini potekajo zunaj delovnega časa. Udeleži se jih od 5 do 6 zaposlenih, kar je po besedah Janeza Kožuha optimalno število udeležencev, saj se vsak udeleženec nauči nekaj novega in pozneje pridobljeno znanje prenaša na druge zaposlene. Predavatelji so eksterni, izobraževanje poteka v prostorih Perftecha, tako da so stroški izobraževanja manjši, kot bi bili, če bi morali najeti prostor za predavanje in pripomočke.

Svoje zaposlene pošljejo na izobraževanja tudi v tujino (npr. München), da si ogledajo, kako deluje podjetje, ki jim je podobno po dejavnosti, in kakšne metode dela uporablja. V tem primeru se izobraževanja udeleži manjše število zaposlenih (1–2), zato je pomembno, da pridobljene informacije in znanje prenesejo naprej na tiste, ki za to izobraževanje niso imeli možnosti. Izobraževanj v tujini se udeleži manj zaposlenih, saj sicer izobraževanje predstavlja večji strošek za podjetje. Zato v tujino dejansko pošljejo le posameznike, ki bodo svoje delo lahko primerjali z delom v tujih podjetjih in bili sposobni pridobljeno znanje uspešno prenesti ter uporabljati v domačem podjetju.

6.4 Interes zaposlenih za izobraževanje

V Perftechu so redki primeri dajanja pobude vodilnim delavcem za dodatno izobraževanje. Na to vpliva tudi slabše interno vertikalno komuniciranje. Podatke o tem, kaj delavci menijo o komuniciranju, sva dobili v anketi, rezultati katere so predstavljeni v 9. poglavju. Večina jih meni, da bi bilo treba vertikalno komunikacijo (tako od zgoraj navzdol kot od spodaj navzgor) izboljšati.

Predlagam, da bi kadrovska služba ob začetku leta izdala predviden načrt izobraževanja, ki bi ga potrdil direktor. Znotraj načrta bi bili zajeti predvideni termini, naslovi izobraževanj, komu so namenjena, kdo jih bo izvajal, kaj bi z določenim znanjem pridobil posameznik in kaj podjetje. Načrt bi dobili vsi zaposleni, da ugotovijo, kakšne načrte ima z njimi podjetje, da podajo svoje mnenje o tem, ugotovijo, če potrebno znanje potrebujejo oziroma katerega

izmed izobraževalnih programov bi se tudi udeležili. Glede na načrt izobraževalnih programov, ki bi ga izdelala kadrovska služba, bi zaposleni lahko izrazili svoje želje, katerega izobraževanja, poleg določenih, bi se še radi udeležili. Svoje želje bi lahko posredovali tudi že med izdelavo načrta.

Ocenjujem, da bi bilo na začetku takega komuniciranja verjetno predlogov bolj malo, toda pozneje bi se tak način lahko izkazal za ustreznega. Potrebna bo izbira načina komunikacije, saj za to obstaja več možnosti: predloge na začetku kadrovska služba lahko prejema kar po elektronski pošti, s pismi, ki bi jih zaposleni oddajali v posebno škatlo z imenom Skrinjica znanja, po telefonu ali osebno. Pozneje bi si izbrali le enega izmed navedenih načinov komuniciranja, ki bi bil najbolj ažuren in bi zaposlenim in kadroviku najbolj ustrezal.

Mnenja bi lahko sporočali tudi anonimno (tukaj bi bila najprimernejša Skrinjica znanja). Želje je treba posredovati tako, da točno ugotovimo, na katerega zaposlenega se nanašajo in da se glede na njegovo delovno mesto in opravljanje dela lahko opredelimo o udeležbi na želenih izobraževanjih.

6.5 Pridobivanje informacij

Menim, da naj bi kadrovik zaposlene stalno seznanjal o možnostih izobraževanja ter o času in kraju izobraževanja. Ustrezen pretok informacij zagotovimo tako, da vsi lahko pridobijo ključne informacije, in tako zmanjšamo možnost, da bi prihajalo do napačnih informacij. Za delavce je pomembno predvsem, da vedo, kako lahko dobijo informacije in kje jih najdejo. V tem razdelku sem se osredotočila predvsem na informacije, povezane z izobraževanjem.

Kadrovska služba naj bi tako opredelila kadrovske vire in raziskala, na katerih delovnih področjih se pojavljajo potrebe po novem znanju. Ker podjetje ne more stalno iskati novih delavcev z ustreznim znanjem, vlaga v delavce, ki so že v podjetju. Tako ima kadrovska služba vpogled v trenutno stanje kadrovskih virov in v prihodnje predvideno stanje (glej Možina in drugi, 1998: 199). Zaposleni bi tako v kadrovske službi dobili informacije o predvidenih izobraževanjih in ciljnim skupinam udeležencev.

Zaposleni v Perftechu dobijo sedaj informacije o potrebnem znanju pri direktorju in njegovih pomočnikih. V svoji interni pošti dobivajo tudi vabila in obvestila o izobraževanjih. Seznam

udeležencev izdela direktor. Če posameznik izrazi interes, mu je možnost udeležbe v izobraževanju večinoma odobrena.

Ob uvedbi kadrovske službe bi ta prevzela nalogo razporejanja izobraževanj in obveščanje zaposlenih o izobraževanjih. Vsako vabilo na izobraževanje bi preučila in ga posredovala naprej le tistim, za katere meni, da bi potrebovali izobraževanje. Direktorja in njegove pomočnike bi tako razbremenili teh opravil, imeli bi pregled in kontrolo nad raznolikostjo izobraževanj in udeležencev.

Med trenutno zaposlenimi so taki, ki se radi udeležujejo izobraževanj. Drugi do tega niso dovzetni in imajo raje, da se sami dokopljejo do odgovorov na svoja vprašanja. Janez Kožuh meni, da so mu taki zaposleni všeč, saj skozi delo iščejo rešitve in odgovore na vprašanja, povezana z delom. Na drugi strani Stare meni, »da nekateri strokovnjaki lahko delajo sami, brez sodelovanja s sodelavci, vendar so lahko njihove izkušnje prenizke, da bi pripeljale do kakovostnih rešitev (Stare, 2003: 30). V tem primeru se delavec uči le na podlagi lastnih izkušenj, ki jih seveda ne primerja s sodelavci oziroma informacij tudi ne dobi na izobraževanjih, saj jih obiskuje poredko ali sploh ne; tedaj je vprašljiva kakovost izvedbe delovne naloge.

6.6 Povratne informacije

Ob tem, ko zaposlenemu ponudimo možnost dodatnega izobraževanja, od njega po končanem izobraževanju tudi pričakujemo povratne informacije (feedback) o tem, kako mu je to pomagalo pri izvajanju delovnih nalog ali opravil, kje pridobljeno znanje uporablja, ali mu olajša delo, kako itd.

Moja ocena je, da tovrstne informacije lahko pridobimo različno. Informacije so posredovane lahko takoj po končanem izobraževanju, delavec lahko napiše poročilo, v katerem poda mnenje o izobraževanju, o predavateljih, kaj ga je pritegnilo in kaj mu ni bilo všeč. Pomembno je namreč, da delavec ugotovi, kje bo pridobljeno znanje lahko uporabil in kako. Na podlagi takih poročil bi v kadrovski službi ugotavljali, ali so izbrali ustrezno skupino delavcev za posamezno izobraževanje, ustrezne predavatelje in način izvedbe. To bi jim

pomagalo pri nadaljnjem delu, saj bi neustrezne predavatelje, prostore in načine izvedbe spremenili in poiskali nove.

Kadrovska služba in vodilni lahko predvidijo, kdo določeno znanje potrebuje in kdaj. Največjo vlogo pri tem imajo vseeno zaposleni, saj najbolj vedo, kje bodo lahko pridobljeno znanje uporabili in kako in tako s svojimi predlogi vplivajo na oblikovanje izobraževalnega programa. To ne pomeni, da vsa izobraževanja določijo zaposleni s svojimi predlogi, temveč le, da s predlogi »pomagajo« kadrovske službi. Zaposleni, ki pripomorejo k oblikovanju izobraževalnega načrta, lahko posledično čutijo večjo odgovornost in pripadnost podjetju. Tako se delavci lahko zavejo, da se njihovo mnenje upošteva, da imajo tudi oni nekaj vpliva na oblikovanje izobraževalnega načrta in s tem tudi večjo motivacijo za delo. Od vodje kadrovske službe in tudi direktorja oziroma njegovih pomočnikov naj bi delavci v določenem času po izobraževanju dobili informacijo o tem, ali pridobljeno znanje dobro uporabljajo in kje bi ga lahko še uporabili. Tako lahko omogočimo, da proces izobraževanja ne poteka le na predavanjih, temveč da pridobljeno znanje zaposleni uporabljajo pri svojem delu in tako se izobraževanje nadaljuje tudi skozi delovni proces. Delavec sam skozi opravljanje dela ugotavlja, kje lahko pridobljeno znanje uporabi. Prav tako tudi vodja spremlja učinke pridobljenega znanja in zaposlenega obvešča o tem, ali znanje uporablja pravilno, in mu obenem daje še dodatne nasvete, ga usmerja in tudi pohvali.

6.7 Evalvacija izobraževanja

Kadrovska služba bi ob koncu vsakega izobraževanja na podlagi poročil in tudi na podlagi rezultatov izobraževanja opravila evalvacijo izobraževanja. Evalvacija je potrebna, ker tako lahko kadrovska služba na področju izobraževanja pridobi informacije o tem, ali je bila izbira in metoda izobraževanja pravilna, kje so bile napake, kaj je bilo dobro, kaj bi se dalo izboljšati in kako.

Ena izmed definicij evalvacije izobraževanja oziroma usposabljanja pravi, da je to »vsak poizkus pridobivanja informacij (feedback) o učinkih programa usposabljanja in ocenjevanje vrednosti usposabljanja v luči teh informacij« (Hamblin v Stanley, 1987: 18). Ključno je tudi, da skozi evalvacijo ugotovljamo primernost in uspešnost ne le programa izobraževanja, temveč tudi izvajalce oziroma predavatelje. Pozornost naj bi posvetili tako pozitivnim kot negativnim informacijam; morda so celo negativne tiste, ki naj bi jim namenili več pozornosti

(glej Stanley, 1987: 20). Na podlagi negativnih informacij izvemo, kaj in na katerem področju bi se dalo v prihodnosti izboljšati, npr. izvedbo izobraževalnega programa, njegov potek ali pa celo predavatelja dodatno usposablјati oziroma ga zamenјati. Pozitivne informacije potrdijo, da je izobraževalni pristop primeren in da ga lahko opravljamo še naprej.

Ferjan (1999) meni, da se uspešnost izobraževanja pokaže v rezultatih pri samem opravljanju dela in na končnem izdelku. Loči primarne in sekundarne kazalce uspešnosti. Med primarne štejejo doseženi izobraževalni cilji; svoje mnenje o poteku izobraževanja in predavatelјih izrazijo lahko tudi zaposleni, ki so izobraževanje obiskovali. Po končanem izobraževanju presodijo, ali je bilo to res koristno, ali bodo pridobljeno znanje lahko uporabili pri delu in ali bo vplivalo na izboljšanje uspešnosti. Med sekundarne kazalce uspešnosti spadajo:

- **predavatelјi** – kakšna je njihova formalna izobrazba, nazivi, reference;
- **didaktični pripomočki** – vrsta in število pripomočkov, možnost uporabe;
- **izvedba izobraževanja** – uresničitev načrta, število ur itd. (glej Beadley v Ferjan, 1999: 162).

Sekundarne kazalce evalviramo po končanem izobraževanju, ko ocenimo predavatelјa in njegovo predavanje. Primarne kazalce ocenijo udeleženci predavanja, ki podajo svoje mnenje o tem, ali je tema predavanja ustrezala njihovemu področju dela in ali bodo novo znanje pri svojem delu lahko tudi uporabljali. Po določenem času, ko delavec lahko pridobljeno znanje že uporablja pri svojem delu in dosega konkretne rezultate, lahko šele ugotovimo, da je bilo izobraževanje res uspešno in je pripomoglo tudi k večji uspešnosti posameznika in podjetja. Če izobraževanje ne bi pokazalo pozitivnih rezultatov v prihodnosti, se temo izobraževanja izloči s seznama ali kadrovska služba poišče druge predavatelјe oziroma izobraževalne programe s podobno ali enako vsebino.

Delavce seznanimo, da od njih po koncu izobraževanja pričakujemo feedback z namenom implementacije. Njihovo mnenje naj bi pomagalo ustvariti možnosti za izboljšanje izobraževalnega programa (vsebin) in s tem tudi večjo uspešnost izobraževanja. Že med samim izvajanjem izobraževanja naj bi pridobili odzive udeležencev in zaznali morebitna nihanja koncentracije in zanimanja. Tako takoj dobimo podatke in zaznamo reakcijo udeleženih, saj so ti občutki sicer lahko zelo hitro pozabljeni.

Ob koncu izobraževanja bi udeležence prosili, da izpolnijo anketo in tako tudi sami izrazijo mnenje in vtise o temi, ocenijo predavatelja, navedejo, kaj je manjkalo, kakšna vprašanja še imajo, kaj jih je še posebno pritegnilo, kje mislijo, da bo pridobljeno znanje lahko uporabljeno, in podajo alternativne predloge. Prednost takojšnje ankete je, da so takrat vtisi o poteku izobraževanja najbolj živi.

Tako bi ugotovili, ali so bili viri, ki so bili uporabljeni med izobraževanjem (denar, čas, napor itd.), učinkovito razporejeni, in ali pripomorejo k poslovni uspešnosti podjetja. Z evalvacijo torej lahko ugotovijo, ali je bila naložba v določeno izobraževanje »upravičena« in bo prinesla pozitivne poslovne rezultate (glej Stanley, 1987: 21).

Izobraževanja v podjetju Perftech so večinoma strokovna (tj. specifična) in tudi sam Janez Kožuh opaža, da novo znanje delavci pri svojem delu večinoma zares uporabljajo. Naloga delavca, ki se je udeležil izobraževanja, je, da pripravi kratek povzetek izobraževanja v ustni ali pisni obliki, kjer poda tudi oceno izobraževanja. Evalvacija izobraževanja in predavatelja običajno poteka že po končanem izobraževanju, kjer izpolnijo anketo in izrazijo svoje mnenje. Rezultate preuči organizacija, ki je izobraževanje organizirala, saj so ji lahko v pomoč pri nadaljnjem delu. Evalvacija izobraževanja s strani podjetja poteka z opazovanjem delavca, v kolikšni meri pridobljeno znanje res uporablja pri svojem delu.

Možina in drugi (1998) poudarjajo, da so pri evalvaciji izobraževanja pomembni kognitivni, motorični in afektivni cilji. Kognitivni cilji se nanašajo na preverjanje znanja, ki je lahko ustno ali pisno. V našem primeru ustno preverjanje znanja ni primerno, saj zahteva preveč časa³² in bi bila primernejša uporaba motoričnih ciljev, saj se nanašajo na opazovanje zaposlenega, ki se je izobraževanja udeležil; tako neposredno ugotovimo, če delavec pridobljeno znanje pri svojem delu uporablja. Lahko ocenimo tudi končni rezultat, ko nam delavec predstavi konkretni dosežek in/ali rešitev določenega problema. Tako lahko ocenimo, če je pri tem uporabljal znanje, ki ga je pridobil na izobraževanju.

Afektivni cilji so bolj zahtevni, ker »gre za problem skladnosti med izjavami in stališči in dalje med stališči in resničnim ravnanjem« (Možina in drugi, 1998: 197), tako se pogosto ne

³² Kot je prikazano že v poglavju 7.6, bi udeleženci izobraževanja naredili kratke pisne povzetke, ki bi bili na voljo na inter- ali intranetu.

oblikujejo. Tudi v našem primeru niso najbolj smiselni, saj odgovore dobivamo s strani udeležencev izobraževanja in tako ne moremo ugotoviti, ali so odgovori resnični, ali delavec odgovarja tako, kot resnično misli, da od njega pričakujejo vodilni.

Glavni rezultat izobraževanja je, da je pridobljeno znanje tudi uporabljeno in da koristi zaposlenim in podjetju. Po končanem izobraževanju bi bila potrebna dodatna pozornost ugotavljanju sprememb, ki se pojavijo pri načinu opravljanja dela, in tudi merjenju oziroma identifikaciji končnih rezultatov (dosežkov).

Menim, da ima izobraževanje dolgoročne posledice in ne le kratkoročnih, ki so vidne nekaj tednov po izobraževanju. Posameznik naj bi po določenem času (ki ga vsakemu posamezniku določimo individualno) pokazal napredek v individualni produktivnosti. Hkrati naj bi se posameznik zavedal, da dodatno izobraževanje pomeni za podjetje relativno velik strošek; zato naj bi podjetje izobraževanje skrbno načrtovalo in pozneje omogočilo tudi uporabo pridobljenega znanja.

Z navedeno tematiko se ukvarja predvsem teorija človeškega kapitala.³³ Ta poudarja, da je izobraževanje dolgoročna investicija v človeški kapital. Večjo pozornost ji posvečam v poglavju 8, v okviru razprave o intelektualnem kapitalu.

6.8 Prenos pridobljenega znanja

Kot sledi iz poglavja 6.2, se vseh izobraževanj ne morejo udeležiti vsi zaposleni. Zato naj udeleženci izobraževanj pridobljenega znanja ne zadržijo le zase, temveč naj bi ga bili pripravljeni deliti z drugimi. V podjetju Perftech, ki se ukvarja z informacijsko tehnologijo in kjer je tehnološki napredek stalno prisoten, je to še bolj v ospredju, saj ustrezno in hitro sledenje napredku ohranja konkurenčnost oziroma prinaša organizaciji večji poslovni uspeh. Od delavca, ki je obiskoval izobraževanje, se pričakuje, da bo znal svoje znanje prenašati na sodelavce. S tem se povečuje kohezivnost med delavci, ki delajo v timu in si prizadevajo za dosego istega cilja. Možina in drugi (1998) izpostavljajo, da delo v timu pripomore k temu, da

³³ Začetnik teorije človeškega kapitala je Schultz (1971).

delavci med seboj komunicirajo o delovnih nalogah in izražajo mnenja, rešitve; moja ocena je, da tako prenašajo tudi osvojeno znanje na druge.

Ena od možnosti prenosa znanja je, da bi znanje prenašali pisno, s povzetki. Tukaj se pojavi vprašanje, koliko zaposlenih bi ta povzetek dejansko prebralo. Menim, da bi s prenašanjem znanja na pisni način povzetki v večini primerov »obležali« nekje na mizi oziroma med neprebranimi v elektronski pošti. Kdor znanje prenaša na druge, naj bi ga predstavil na praktičnem primeru. Tako si tudi drugi delavci, ki niso bili na izobraževanju, lahko predstavljajo potek dela in možnosti uporabe novih znanj, saj predavatelj razlaga s konkretnimi primeri. Iz tega razloga ne bi bilo smiselno, da bi se povzetki delili vsakemu posamezniku.

V istem sklopu informacij na intranetu bi delavci lahko izražali želje po dodatnem izobraževanju na temo, ki jo je nekdo že iskal. Tako bi lahko organizirali krajše predavanje oziroma delavnice. Predaval bi delavec, ki se je tega izobraževanja že udeležil in predstavil tudi izkušnje, s katerimi se je že sam srečal ob delu. S tem bi izboljšali tudi odnose med zaposlenimi, saj bi povečali njihovo medsebojno povezanost, kohezijo oziroma zaupanje, oni pa bi vedeli, da se drug na drugega lahko zanesejo. Delavci bi tako dobili občutek, da je pomembno tudi delo vsakega posameznika.

7. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Z namenom, da se delavci na delovnem mestu počutijo zadovoljni, naj bi jim podjetje omogočilo, da bi med opravljanjem svojega dela zadovoljili tudi svoje potrebe in da bi bili za opravljanje dela tudi ustrezno motivirani. Delovni napor zaposlenega so kompenzirani s plačilom, z dodatnimi denarnimi in nedenarnimi nagradami, npr. s strani vodilnih, z možnostjo samoiniciativnosti in razvojem osebne kariere. Kadar delavec na delovnem mestu zadovolji svoje potrebe, tam najde zadovoljstvo, je motiviran za opravljanje dela in na podlagi tega dosega tudi pozitivne rezultate.

V tem poglavju bom opisala razlike med variabilnim in fiksnim delom plače, načine motivacije in motivatorje ter v analizo tematike vključila še intelektualni kapital ter teorijo človeškega kapitala.

7.1 Motivacija zaposlenih

»Razvite industrijske družbe zahtevajo visoko motivirano, k dosežkom usmerjeno delovno silo. Posledice tega so različne nagrade za različne dosežke« (Haralambos, 1999: 737). Motivacija je pomemben dejavnik psihološke spodbude, saj vpliva na produktivnost in kakovost dela, ki ga delavec opravlja, in seveda tudi na njegovo počutje v podjetju. Če delavci niso ustrezno motivirani, lahko to pripelje do absentizma (glej Ferjan, 1999: 112).

Boas (1991) pravi, da je bila motivacija včasih omenjena le v okviru psiholoških teorij, bolj nagnjenih k posamezniku, ne skupinam. Teorije so bile prilagojene tudi posameznim kulturam in tako razviti teoretični modeli niso bili primerni za vse države, zato so jih morali dopolniti, da so bolje pojasnili obnašanje zaposlenih in namen motivacije za večje skupine in na konkretnih primerih. Že v 70. in 80. letih 20. stoletja so Adams (1965), Vroom (1964) in Hamner (1975) trdili, da je posameznik motiviran na tistem delovnem mestu, kjer lahko zadovolji potrebe, ki jih ima, in najde samega sebe oziroma se poistoveti z delom. Motivatorje naj bi glede na posameznika spreminjali, saj se človek spreminja, spreminjajo se njegove potrebe glede na določeno obdobje, njegove želje in cilji.

Bajuk (2001) pravi, da organizacija potrebuje izobražene in izkušene kadre, kajti le tako je organizacija lahko uspešna.

Delavci pozitivne rezultate pogosteje dosegajo, če so s strani organizacije motivirani, kot pomemben motivacijski dejavnik pa omenja tudi denar, ki mu drugi avtorji³⁴ ne namenjajo večje pozornosti.

Kadrovska služba ima navadno vse podatke o svojih delavcih in te podatke lahko dejansko uporablja. Zato tudi najbolje pozna svoje delavce in lahko oceni, kaj posameznega delavca motivira in kako. Posamezniki so kot osebnosti med seboj različni in zato različno vrednotijo stvari. »Bistvene sestavine motivacije lahko posplošimo, a vsak delavec je individualen, in vsaka težnja k temu, da se bo vsak odzval na iste stvari enako, mora biti zaustavljena« (Forsyth, 2000: 125).

Ker naj ne bi obravnavali vseh delavcev enako, je priporočljivo, da se kadrovska služba občasno na delavce obrne z vprašanjem, kaj jih najbolj motivira, in tako lahko dobi predloge iz njihove strani. Na podlagi teh predlogov kadrovska služba izdela seznam motivatorjev, urejen od najbolj do najmanj priljubljenih.³⁵

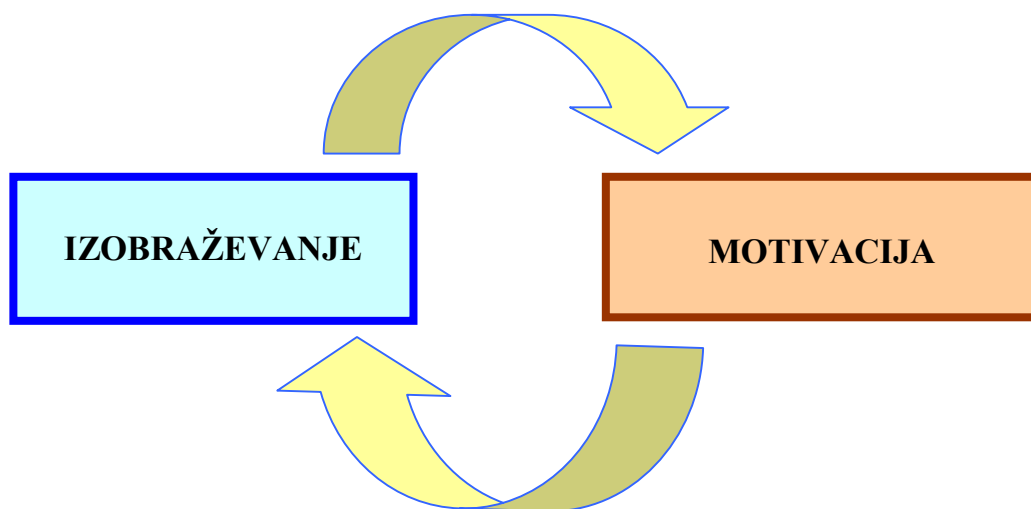
Motivacijski dejavnik je lahko tudi izobraževanje, ki implicira različna napredovanja, opravljanje zahtevnejših del, skupinske ali samostojne projekte, prispeva h kohezivnosti in občutku, da podjetje skrbi za posameznike. Če je motivacijski dejavnik dodatno izobraževanje, ki ga omogoči podjetje, se od delavca pričakuje uporaba novega znanja pri opravljanju dela. Podjetje delavce motivira s tem, ko jim ponudi nove oblike dela, omogoči osebni razvoj in prepreči monotonost pri opravljanju dela. Delavcu nudi občutek, da je za podjetje pomemben, da mu zaupa in ga za dosežene rezultate, ki jih je dosegel z novo pridobljenim znanjem, tudi ustrezno nagraduje.

Naloga vodstva podjetja ali kadrovske službe (če jo podjetje ima) je, da naj bi znali pri delavcih vzbuditi željo po dodatnem izobraževanju, kar se znova veže na motivacijo v smislu povratne zveze, predstavljene na sliki 7.1. Ta prikazuje, da je izobraževanje lahko motivacija in hkrati vpliva na motivacijo oziroma je tudi motivacija za to, da nekomu omogočimo izobraževanje. Posamezna odločitev za izobraževanje je lahko tudi posledica njegove motivacije in jo povratno krepi.

³⁴ Ti avtorji so Boas (1991), Lees in Thornely (1993), Keenan (1996), Ferjan (1999) itd.

³⁵ V Perftechu seznama motivatorjev trenutno še nimajo, zaposleni pa so imeli v anketi možnost rangirati podane motivatorje za dodatno izobraževanje, katerih lestvico bom predstavila v poglavju 9.

Slika 7.1: Povezanost izobraževanja in motivacije



Delavce lahko za dodatno izobraževanje motiviramo tako, da jim omogočimo (glej Ferjan, 1999: 112):

- kakovostno izvedbo izobraževanja;
- sodelovanje pri procesu načrtovanja;
- še nadaljnje dodatno izobraževanje;
- sodelovanje v timih;
- sodelovanje pri razvoju organizacije.

Podjetje z informiranjem delavcev o možnostih osebnega razvoja in o dodatnem izobraževanju doseže, da delavec ugotovi, da je kot individuum zanj pomemben, čuti pripadnost in integracijo v podjetju. Z dodatnim izobraževanjem ga vzpodbudi, da pokaže svoje znanje, ambicioznost, da je zato bolj zadovoljen pri delu in rad prihaja na delovno mesto.

V prvem primeru (ko gre puščica od izobraževanja k motivaciji) delavca pošljemo na izobraževanje, ki ga usposobi in nato motivira, da bo svoje delo opravljal še bolje in uporabljal novo znanje. Motivacija je torej posledica izobraževanja in je vzbujena ex-post.

V drugem primeru (ko gre puščica od motivacije k izobraževanju) mu vzbudimo motivacijo, da ima sam željo po dodatnem izobraževanju, saj se zaveda, da mu bo dodatno znanje prineslo zahtevnejše delovne naloge in s tem tudi vertikalno ali horizontalno napredovanje, vodenje projektov, timov itd. V delo bo tako še z večjim zadovoljstvom vlagal svoje delovne napore, se dodatnemu izobraževanju tudi bolj posvetil in se nanj osredotočil. V tem primeru je motivacija pričakovanje samega procesa izobraževanja, zato je zaposleni motiviran že pred udeležbo v njem.

Tudi v Perftechu spada organizirano dodatno izobraževanje med načine motivacije, a ne predstavlja motivatorja za vse. Kot je omenjeno že v podpoglavju 5.2, imajo delavce, ki se izobraževanj redno udeležujejo. Drugi delavci informacije in dodatno znanje raje dobijo sami in jim prav način iskanja odgovorov na vprašanja, ki so povezana z dejavnostjo organizacije, pomeni motivator.

Strnem lahko, da je izobraževanje v podjetju Perftech motivator ne glede na to, kako zaposleni dobi znanje – ali z organiziranimi dodatnimi izobraževanji ali prek lastne iniciative.

Nekaterim največ pomeni denarno nagrajevanje oziroma denarne nagrade in s tem povezano morebitno napredovanje. Plača je sicer pomemben vir za preživetje, saj omogoča potešitev osebnih potreb, vendar »denar sam po sebi ne more nikoli pomeniti celotne motivacije« (Keenan, 1996: 16).

Tudi Thornely in Lees (1993) opisujeta, da večina delavcev na vprašanje, kaj jih najbolj motivira, odgovori najprej, da je to denar. Po krajšem premisleku se jih večina premisli, saj ugotovijo, da je plača le rezultat vsega dela, opravljenega na delovnem mestu. Če je glavni motivator denar, lahko obstaja nevarnost, da opravljajo delo, ki ga dejansko nočejo. Podobno se sprašujeta Lipičnik in Mežnar (1998), ali so finančne nagrade motivator. Menita, da je kar nekaj takih, ki bi na vprašanje odgovorili pritrdilno, a obstajajo tudi tisti, ki včasih denarne nagrade ne pričakujejo. Tudi Možina in drugi (1998) menijo, da denarne nagrade več pomenijo tistim, ki za svoje delo to tudi pričakujejo. V nasprotnem primeru »je veliko ljudi, ki delajo, ne da bi pričakovali nagrado, včasih ne pričakujejo niti zahvale« (Možina in drugi, 1998: 254).

Drugim so bolj pomembni motivatorji: priznanje, dobivanje bolj odgovornih nalog, dobre delovne razmere, dobri odnosi med sodelavci in tudi z nadrejenimi, da si ustvarijo ugled v organizaciji in družbi (družbeni status) in zadovoljijo osebne ambicije, kar se nanaša na nematerialne oziroma nedenarne nagrade. Pri nedenarnih nagradah ima pomembno vlogo tudi dodatno izobraževanje, saj vpliva na to, da delavec vlaga vase, zadovoljuje svoje ambicije, se integrira v podjetje, pokaže samoiniciativnost in podjetje mu z nagrado izkaže tudi zaupanje.

Keenan (1996) poudarja predvsem tri stopnje potreb, ki jih človek želi zadovoljiti. Prva stopnja so osebne potrebe, katerih poglavitni vir za zadovoljitev je denar. Druga stopnja je družbeni položaj, kjer gre za pripadnost. Tretja stopnja je izpolnitev osebnih ambicij, kjer človek izpolni cilje, ki si jih je postavil sam.

Vse tri potrebe lahko zadovoljimo tudi z izobraževanjem. Več znanja pomeni imeti več možnosti za opravljanje drugačnega, bolj zahtevnega dela, ko posameznik lahko vertikalno ali horizontalno napreduje, kar lahko pomeni tudi povišanje plače. Glede na status, ki ga ima posameznik, tudi sama opažam, da je vedno bolj pomembno, kakšen naziv se nahaja pred priimkom in imenom posamezne osebe. Glede na to menim, da dosežena izobrazba v določeni meri vpliva na to, kakšen status ima posameznik v družbi, in določa njegov ugled.

Young in njegovi sodelavci so poudarjali, da količino znanja lahko primerjamo z močjo (glej Haralambos, 1999: 792). Več znanja nam torej v podjetju lahko prinaša tudi boljši položaj oziroma ugled v družbi in s tem več »moči« nad drugimi zaposlenimi. Gre za to, da imajo tisti, ki so na višjih položajih, svoje znanje in doseženo izobrazbo za superiorno, vse druge pa podcenjujejo in na podlagi tega utrjujejo svojo moč. V našem primeru gre za tendenco, da je dodatno izobraževanje namenjeno vsem posameznikom in da novo znanje lahko pridobivajo vsak dan, se udeležujejo izobraževanj, ki jim jih nudi podjetje, v katerem so zaposleni, in tudi izobraževanj iz lastne iniciative, ki nimajo nobene povezave s podjetjem.

Če nam formalno izobraževanje ne prinese ustreznega naziva, s katerim bi pridobili boljši družbeni status ali ugled v organizaciji, lahko z dodatnim izobraževanjem na delovnem mestu, s strani vodstva ali kadrovske službe, sprejmemo bolj zahtevne delovne naloge. Tako delavec dobi možnost vodenja projekta, svoj tim in posledično tudi med zaposlenimi večji ugled, saj se informacije o večji pomembnosti delavcev v podjetju hitro širijo. Lahko je tudi obratno, saj lahko na podlagi svojega ugleda dobi bolj zahtevne naloge.

Tukaj omenimo lahko Maslowovo teorijo potreb,³⁶ ki v ospredje postavlja tudi potrebe po razvoju samega sebe, po spoštovanju in pripadnosti v skupini. Tudi raziskave,³⁷ ki so bile opravljene v različnih državah na posameznikih, so potrdile Maslowovo teorijo, vendar izpostavljajo različen vrstni red potreb, ki jih želijo posamezniki zadovoljiti.

Kljub temu so potrdili, da so te potrebe ključne za večino posameznikov in da jih lahko vodstvo oziroma kadrovska služba uporabijo pri motiviranju zaposlenih (glej Hodgetts in drugi, 1994: 391). Te potrebe pri motivaciji zaposlenih izpostavi tudi Kutzschenbach (1999: 44).

Thornely in Lees (1993) v povezavi s teorijo Maslowa izpostavljata, da svoje potrebe zadovoljimo, ko smo zadovoljni z načinom svojega življenja. Vsak od nas je torej sposoben zadovoljiti svoje potrebe, odvisno je le, kako močno si tega posameznik želi.

»Motivacijska teorija Maslowa je za menedžerje uporabna, saj lahko z njo na podlagi navadnih vprašalnikov o tem, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi« (Lipičnik in Mežnar, 1998: 164). Prav zato je ključno, da delavci tudi sami kadrovske službi posredujejo svoje mnenje o tem, kaj jih na delovnem mestu najbolj motivira, kajti »ne more biti človekovega delovanja brez ustrezne želje« (Klampfer, 1995: 171). Kadrovska služba lahko naredi seznam motivatorjev, ki so s strani zaposlenih največkrat posredovani, in s tem omogoči, da delavec opravlja delo z večjim zadovoljstvom in tudi kakovostneje.

Nedenarni motivatorji so lahko zelo različni in se navezujejo na potrebe posameznika. V enem izmed internetnih člankov (www.employer-employee.com) so izpostavljene potrebe, ki se pri posameznikih pojavijo v ospredju in pri katerih čutijo največjo potrebo, da jih zadovoljijo. Poudarjeno je, da je predvsem pomembno motiviranje brez uporabe denarnih nagrad in da te včasih celo zmanjšajo motivacijo zaposlenih.

³⁶ Maslowova teorija potreb pravi, da ima vsak človek petero potreb: potrebo po preživetju, varnosti, družbenih stikih, samovrednotenju in po izpolnitvi svojih zmožnosti. Takoj ko neko potrebo zadovoljimo, začne prevladovati naslednja (Keenan, 1996: 66).

³⁷ Raziskave, ki so jih izvedli Porter, Haire in Ghiselli v 14 različnih državah (glej Hodgetts in Luthans, 1994: 391).

V prvo vrsto postavlja človeške potrebe oziroma dejavnike, ki jih želi zaposleni občutiti na delovnem mestu (glej www.employer-employee.com):

- aktivnost – da delo ni monotono, novosti, spremembe;
- moč – da zaposleni čuti, da ima določen vpliv;
- pripadnost – da zaposleni čuti, da je del podjetja;
- uspeh – pohvale, nagrade;
- prepoznavnost – prijateljski odnosi, komunikacija z nadrejenimi;
- pomembnost – nove zahtevnejše naloge, vodenje projekta.

Glede na doslej povedano lahko opazimo, da obstajajo razlike med motivatorji. Vsak posameznik ima svoje želje in ambicije na drugačnih področjih, čemur je treba prilagoditi motivatorje.

Nekaterim uspeh pomeni to, da napredujejo na vodilno mesto v organizaciji, kar se nanaša na vertikalno napredovanje. Drugim bolj ustreza, če dobijo le zahtevnejše delovne naloge in napredujejo horizontalno. Če so potrebe, za katere delavec pričakuje, da jih bo v organizaciji lahko zadovoljil, dejansko zadovoljene, bo tudi delo, ki ga posameznik opravlja, opravljeno kakovostneje in z večjim zadovoljstvom. Iz tega razloga je priporočljivo, da se vodilni v podjetju, kadrovska služba in tudi drugi delavci zavedajo, da je pri tem osrednji dejavnik posamezen delavec in možnost za zadovoljevanje pogostih potreb.

Menim, da za človeka, ki nima več osebnih ambicij, postane življenje brez smisla, človek se išče in postane nezadovoljen, kar vpliva na osebno življenje in tudi na opravljanje dela v podjetju. Na delovnem mestu naj bi imeli stalno nek motiv, ki ga zasledujemo, postavljali nove cilje tako na osebnem kot poslovnem področju, saj sta ambicioznost in samoiniciativnost ponavadi zaželeni že v oglasih, ko podjetje išče kandidate za zaposlitev.

Tistim, ki jim je z vidika nagrajevanja na prvem mestu denar (ekstrinzični motiv), zadovoljitev ambicij ne bo pomembna in na delo verjetno pridejo tudi le zato, da bodo konec meseca dobili plačilo. Vodja in delavci kadrovske službe naj bi znali motivirati tudi take. Z rezultati in zgledi pri drugih delavcev naj bi jim vzbudili ustrezno intrinzično motivacijo in jih pripeljali do tega, da si bodo »upali« postavititi svoje cilje in jih tudi doseči.

Če delavci niso zainteresirani za vertikalno ali horizontalno napredovanje in za pridobitev drugačnih delovnih nalog, imajo vodilni delavci in kadrovska služba še težjo nalogo. Motivacijo je treba vzbuditi brez sile in pritiska. Namesto dodatnega izobraževanja v obliki predavanj in seminarjev organizacija takim zaposlenim lahko omogoči obiskovanje podjetij v tujini, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo, in jim tam predstavijo svoje izdelke, razvoj, kakšne so nagrade za dosežen cilj, ki si ga je podjetje postavilo, in kakšen je delovni napredek posameznika in podjetja. Glede na odziv zaposlenih bi jim kadrovska služba nato dodelila teme izobraževanj in jih tako integrirala v podjetje.

Možina in drugi navajajo motivatorje, ki jih je ugotovil Herzberg v eni izmed svojih raziskav. Herzberg je zaposlene spraševal, kaj jim povzroča največje zadovoljstvo na delovnem mestu. Med glavne motivatorje so zaposleni uvrstili (glej Možina in drugi, 1998):

- delovne dosežke;
- priznanje za opravljeno delo;
- delo samo po sebi;
- odgovornost pri delu;
- napredovanje pri delu oziroma v organizaciji;
- osebno rast.

»Če z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije uspemo vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni« (Možina in drugi, 1998: 153).

Svetlik (1996a) pravi, da na kakovost dela na delovnem mestu vpliva možnost, ali z delom zadovoljujemo svoje potrebe. Ključno je, da je zaposleni na delovnem mestu in pri opravljanju dela zadovoljen. Raziskava leta 1994³⁸ je pokazala, da v Sloveniji delavci večinoma pri svojem delu niso zadovoljni in to vpliva tudi na osebno življenje. Raziskava je tudi pokazala, da delavci, ki so bolj izobraženi, bolj zadovoljijo svoje potrebe. Morda na to vpliva raven izobrazbe, saj ima tako posameznik širši spekter dela, zahtevnejše naloge in po mojem mnenju tudi boljše plačilo, kar prinaša boljše pogoje za življenje. Delavec tako zadovolji svoje potrebe in je verjetneje zadovoljen na delovnem mestu in tudi v zasebnem življenju. Na zadovoljstvo delavcev vplivajo tudi medsebojni odnosi.

³⁸ Raziskava je zajemala reprezentativni vzorec slovenskih uslužbencev (glej Svetlik, 1996a).

Ista raziskava je pokazala, da so na delovnem mestu bolj zadovoljni tisti, ki se s sodelavci razumejo, rešujejo konflikte na delovnem mestu in imajo prijateljski odnos.

Lee in Wilbur (1985) sta na podlagi raziskave³⁹ ugotavljala, kako starost zaposlenih vpliva na zadovoljstvo pri delu. Rezultati so pokazali naslednje: čim starejši je posameznik, bolj je zadovoljen s svojim delom. Dalj časa je posameznik zaposlen v organizaciji, bolj jo pozna, poznano mu je, kaj od njega pričakuje, koliko in kako je sam zmožen opravljati delovne naloge in tako tudi lažje oblikuje svojo kariero.

Nekateri, tj. delavci, ki so mlajši in šele začnejo z delom v podjetju (ali pa je to celo njihova prva zaposlitev), imajo manj delovnih izkušenj. Ti se ne zavedajo popolnoma, kaj podjetje od njih pričakuje, zato ponavadi začetno delo postane monotono, saj posameznik spoznava podjetje, ker je v fazi učenja in uvajanja v delo. Takrat še nima toliko možnosti za samoiniciativnost in za opravljanje različnih in zahtevnih nalog, zato se na delovnem mestu ne počuti zadovoljnega, saj tudi ne zadovolji svojih potreb.⁴⁰

Na zadovoljstvo po mojem mnenju vpliva to, da se človek spozna s podjetjem in se navadi na raznovrstne vzorce in načine dela, se seznani s strukturo podjetja in se zave, da se lahko za informacije v zvezi z delom (naloge, dodatno izobraževanje, motivatorji) obrne na vodstvo oziroma kadrovsko službo. Tako bo tudi sam poiskal načine, kako lahko zadovolji svoje potrebe.

Delavci naj imajo možnost, da lahko tudi sami izrazijo, kaj so za njih poglobitni dejavniki, ki jih motivirajo, in da v posebnih situacijah tudi izrazijo svoje nezadovoljstvo. Če se vodilni delavci ne zavedajo, da so motivatorji odsotni, jim to lahko signalizirajo delavci sami z različnimi pripombami, ki jih izrečejo direktno, ali nezadovoljstvo nakažejo bolj prikrito (npr. skozi absentizem).

³⁹ Raziskava je potekala na 1707 zaposlenih v ZDA. Zaposleni so bili razdeljeni v tri starostne skupine: prva je zajemala zaposlene, mlajše od 30 let, druga skupina so bili zaposleni, stari med 30 in 49 let, tretjo skupino pa so predstavljali zaposleni, starejši od 50 let (glej Lee in Wilbur, 1985: 781).

⁴⁰ Na delovnem mestu so bili torej najbolj zadovoljni zaposleni, ki so starejši od 50 let, sledili so tisti med 30 in 49 let, najmanjše zadovoljstvo pa so na delovnem mestu imeli mlajši od 30 let. Raziskava je pokazala, da starost vpliva na zadovoljstvo pri delu posameznika (glej Lee in Wilbur, 1985: 789). Prav tako trdi tudi Boas (1996), da se potrebe glede na starost posameznika spreminjajo.

Kritike delavcev⁴¹ se v takih primerih nanašajo na to, da so premalo plačani za svoje delo, da že nekaj časa ni sprememb (monotonost), da vodilni delavci ne vedo, kaj delajo drugi, in da naloge, ki jih delavec opravlja, niso v celoti opisane v njegovih dodeljenih delovnih nalogah. Eden izmed kritičnih primerov pomanjkanja motivatorjev je, ko se delavec odloči, da bo delal le toliko, kot je treba, da ga ne odpustijo. Na podlagi pridobljenih podatkov o delavcih bo kadrovski menedžer oblikoval motivacijske mehanizme,⁴² prilagojene in usklajene z vodstvom.

Morda se nadrejeni premalokrat zavedo, da že z besedo lahko motiviramo zaposlenega, da je njegovo delo cenjeno. »Seveda ljudi ni mogoče voditi samo z metodami. Vodenje potrebuje osebni vzor, potrebuje človeški stik, potrebuje čustva: navdušenje, veselje, zadovoljstvo in včasih tudi jezo in bes« (Kutzschenbach, 1999: 39).

Motivatorji, ki jih v podjetju Perftech uporabljajo pri delavcih, so predvsem v nadenarni obliki. To so največkrat pohvale, ki jih izrečejo nadrejeni. Tukaj tudi sam direktor priznava, da jih je verjetno premalo in tudi sami delavci so mu povedali, da si želijo od direktorja več pohval in več odzivov na njihovo delo. Zaposlenim veliko pomeni komunikacija z nadrejenimi in kot motivator direktor navaja tudi osebne razgovore ali LRP, kjer si izmenjajo mnenja, želje, pričakovanja in pregledajo dosežene rezultate. Delavec z osebnim pogovorom dobi občutek pripadnosti in motivacijo za nadaljnje delo in ustrezne rezultate dela. Med motivatorji je tudi napredovanje. Možnost zanj ima vsak delavec. Seveda je odvisno od posameznika, koliko napora vloži v svoje delo in kako je to opravljeno.

7.2 Plače

Plača je rezultat oziroma nagrada za opravljeno delo. Vezana je na vrsto dela, ki ga delavec opravlja, na zahtevnost dela, ki zahteva ustrezno formalno izobrazbo posameznika. »Zasnovana je kot sistem nagrajevanja po (minulem) času in morebiti dopolnjena s kvalifikacijskim sistemom dela oziroma razvoja delovnih mest« (Bolle de Bal, 1990: 82).

⁴¹ V članku (glej <http://humanresources.about.com>) je primer stavkov, ki jih izrekajo zaposleni in nakazujejo na pomanjkanje motivacijskih dejavnikov.

⁴² V empiričnem delu diplomskega dela podrobneje preučujem, kateri so glavni motivatorji med zaposlenimi v podjetju Perftech in v kolikšni meri so v resnici prisotni. Nekateri so že predstavljeni ob koncu tega podpoglavja.

Fiksni del plače se nanaša na prisotnost na delovnem mestu in izobrazbo, uspešnost pa je vrednotena in nagrajena v drugem, variabilnem delu plače (prav tam). Ob zaposlitvi je torej pomembna dosežena formalna izobrazba kandidata. Ta vpliva na zasedbo delovnega mesta kandidata, na njegove delovne naloge in tudi na plačilo, ki ga bo kandidat za opravljeno delo prejel.

Velikost plačila se lahko spreminja in nanjo vplivajo različni dejavniki. Eden je lahko permanentno izobraževanje, ki se ga zaposleni udeležuje iz lastnih interesov ali zaradi potrebe podjetja. Če se izobražuje iz lastnega interesa, je lahko tema izobraževanja povezana z dejavnostjo podjetja, v katerem je posameznik zaposlen, lahko se nanaša na popolnoma drugo področje, ki z dejavnostjo podjetja ni povezano.

Kadar se pridobljeno znanje lahko uporablja tudi v podjetju in če v podjetju obstaja pravilo, da se plača v primeru, če zaposleni doseže višjo izobrazbo od obstoječe, poviša, je za posameznika to nagrada za trud med izobraževanjem ter tudi motivacija za doseg cilja, ki je v tem primeru uspešen konec formalnega izobraževanja (diploma, magisterij, doktorat). Če formalno izobraževanje poteka v smeri potreb podjetja in če izobraževanje podjetje tudi financira delno ali v celoti, pomeni, da podjetje potrebuje delavca s tako izobrazbo in mu je iz tega razloga pripravljeno izobraževanje tudi plačati. Po uspešno končanem formalnem izobraževanju, ki ga je delavec obiskoval na željo podjetja, so nagrade povezane z vertikalnim ali horizontalnim napredovanjem glede na plačno politiko podjetja.

V primeru Perftecha pridobljena višja formalna izobrazba prinaša napredovanje ali povišanje plače le, ko posamezniku pridobljeno znanje omogoča bolj zahtevno in učinkovito delo in so rezultati tudi ugotovljivi. V podjetju so delavci plačani glede na delovno mesto, ki ga zasedajo, zato podjetje tudi ne financira formalnega izobraževanja posameznika, saj naj bi se zanj odločil posameznik sam; želja po večji formalni izobrazbi ni posredovana s strani podjetja. Janez Kožuh je v tem primeru poudaril, da nudijo finančno pomoč študentom na področjih, ki jih potrebujejo (elektro, računalništvo, informatika in drugo).

Drugi dejavniki, ki lahko še vplivajo na velikost plačila, so uspešnost zaposlenega in trud, samoiniciativnost, ambicioznost, vodenje projektov in drugi, ki se nanašajo na zaposlenega in na opravljanje njegovega dela na njegovem delovnem mestu.

Plače omenjam zato, ker so eden od glavnih motivov delavca pri opravljanju dela. Povezane so tudi z izobrazbo in permanentnim izobraževanjem zaposlenega. Višina plače je odvisna od dosežene izobrazbe, ki jo ima posameznik (teorija človeškega kapitala), ali od delovnega mesta, ki ga posameznik zaseda. Odločitev o načinu plačevanja zaposlenih (ali je to glede na delovno mesto, ki ga zaseda, ali glede na doseženo formalno izobrazbo, ki jo ima posameznik) je sprejeta v podjetju.

Lahovnik in Rejc (1998) omenjata plačo kot plačilo za čas, ki ga delavec preživi na delovnem mestu in glede na zahtevnost dela. Plačilo po učinku je vezano na učinkovitost delavca pri opravljanju dela, na količino (v primeru proizvodnje), časovno normo, koliko časa delavec porabi, da se pokaže rezultat. Omenjata tudi dodatke, nadomestila za plače, del plače iz uspešnosti poslovanja, osebne prejemke in povračila stroškov.

7.2.1 Fiksni del plače

Fiksni del plače je vezan na doseženo izobrazbo, ki jo ima zaposleni, ali na delovno mesto, ki ga zaseda. Tukaj lahko omenimo plačilo po znanju, pri katerem je »osnova za določanje plače izključno znanje, ki ga ima določeni delavec, ne glede na to, ali to znanje, ki ga ima, pri svojem delu tudi dejansko uporablja« (Černetič, 1999: 325). To pomeni, da dosežena izobrazba ni vedno temelj, na podlagi katerega vodilni v podjetju določajo višino plače. Do tega, da se posameznik zaposli na delovnem mestu, ki ni ustrezno njegovi formalni izobrazbi, lahko pride, ker denimo zaposlenemu ni všeč delo, za katerega se je formalno izobraževal, ali ne dobi zaposlitve, ki bi ustrezala njegovi formalni izobrazbi. Pri plačilu po znanju je torej pomembno, da je plačan za izobrazbo, ki jo je dosegel med šolanjem, ne glede na delo, ki ga opravlja.

Fiksna plača je določena s pogodbo o zaposlitvi in se nanaša na zahtevnost dela. V pogodbi so med drugim določeni tudi datum, kraj in način plačila (glej Lipičnik in Mežnar, 1998: 152). Plačilo po delovnem mestu se navezuje na delo, ki ga opravlja, ne glede na stopnjo izobrazbe.

Marinč (1996) pravi, da so običajna merila za določanje fiksne ali osnovne plače predvsem znanje, ki se navezuje na doseženo izobrazbo, delovne izkušnje in kompetence, ter odgovornost, ki jo posameznik nosi, saj je lahko odgovoren za ljudi, za inventarna sredstva in drugo.

Meni, da je že pri samem opravljanju dela ključno tudi, kakšen je posameznikov napor pri opravljanju dela (tako fizični kot psihični) in kolikšen je napor pri delu s strankami in tudi poslovnimi partnerji.

Tudi tukaj lahko rečemo, da se fiksni del plače nanaša na pridobljeno znanje in na zahtevnost delovnega mesta, ki ga posameznik zaseda, vendar pridobljeno znanje in delovno mesto zaposlenega tu nista obravnavani ločeno, temveč se obravnavata skupaj.

Odločitev za določitev fiksnega dela plačila je odvisna od podjetja, ob upoštevanju pravnih okvirov, kot je pogodba o zaposlitvi, ki je lahko kolektivna ali individualna. V Perftechu je fiksna plača vezana na delovno mesto, ki ga zaposleni zaseda, kar pomeni, da višina dosežene izobrazbe pri višini plačila ni pomembna.

7.2.2 Variabilni del plače

Variabilni del plače je lahko pri vsakem posamezniku drugačen, torej je določen individualno, in predstavlja po Maslowu tudi enega izmed motivatorjev (glej Lipičnik in Mežnar, 1998: 164), medtem ko ga Herzberg uvršča med higienike⁴³ (glej Možina in drugi, 1998: 153). Zajema področje nagrajevanja in velikost plače lahko niha, saj se navezuje na poslovno uspešnost. Gre za plačilo za uspešnost, ki je ... »del plače, ki je odvisen od uspešnosti (individualne ali skupinske) in zato predstavlja spremenljivi element pri določanju plač« (Černetič, 1999: 325).

Tudi Marinč (1996) in Svetlik (1996b) glede variabilne ali gibljive plače pravita, da se nanaša na obliko nagrad, ki jih podjetje nudi posamezniku, in to so: udeležba pri dobičku, uporaba službenega vozila, možnosti dodatnega izobraževanja, zavarovanje, vrednostni papirji, ugodni pogoji za delo itd. Variabilni del plače lahko dobi delavec že ob nastopu svojega dela v Perftechu in ta se navezuje tudi na uporabo službenega vozila, prenosnega računalnika, mobilnega telefona. Kandidate za zaposlitev v Perftechu vprašajo, kaj pričakujejo od podjetja. Na isto vprašanje odgovarjajo tudi kandidati, ki izpolnjujejo prijavnico za zaposlitev na njihovi spletni strani (glej www.perftech.si).

⁴³ Higieniki »vzdržujejo normalno raven zadovoljstva« (Možina in drugi, 1998: 153).

Pozneje, ko je delavec že nekaj časa v podjetju in so pri opravljanju dela vidni konkretni dosežki, je variabilni del plače vezan na njegovo individualno ali timsko uspešnost in na rezultate, za katere organizacija meni, da so pripomogli k njeni večji uspešnosti. Turk (2004) poudarja, da naj bi variabilni del plače izražal nadpovprečne rezultate, ki bi bili doseženi v določenem roku, kakovost in količino izdelkov, zadovoljstvo strank itd. Variabilni del plače naj bi predstavljal tretjino celotne plače (glej www.kadrovanje.com).

Bahtijarević Šiber (1999) meni, da je treba vedno imeti visoke cilje, ker na podlagi tega dosegamo tudi visoke rezultate. »Nizka pričakovanja niso dobra, ker vodijo k nizkim rezultatom« (Bahtijarević Šiber, 1999: 632). Tudi Luckmann Jagodič in Pacek (2003) pravita, da »nizka stopnja motivacije se kaže v nizki stopnji učinkovitosti. Motivirati ljudi pomeni motivirati jih z namenom in tako, da naredijo tisto, kar morajo narediti« (Luckman Jagodič in Pacek, 2003: 22).

Ključno je torej, da delavcem kadrovska služba predstavi cilje podjetja in jim nudi motivacijo tudi v obliki nagrad ter jih spodbuja k doseganju skupnih ciljev in visokih rezultatov dela. Delavcem naj bi podjetje že na začetku zaposlitve in tudi že med opravljanjem dela sporočalo ali signaliziralo, da so cilji v organizaciji visoki in da njihov trud prinaša nagrade v obliki variabilnega dela plače. Tako lahko delavci zaznavajo, da bo njihov vložen napor ustrezno nagrajen.

V Perftechu je variabilni del plačila vezan na delo posameznika, na njegove ideje in predvsem na delovno uspešnost. Motivacija in nagrajevanje sta tu v rokah vodstva, saj nimajo kadrovske službe. Nagrade so v večini finančne in niso vedno le podeljene, temveč so lahko tudi odvzete. Zadnje se zgodi, ko delavcu ni pomemben rezultat njegovega dela in se za to ne trudi. Najbolj pogosto se ta sankcija uvaja na hierarhično višjih delovnih mestih, kjer so delavci zaposleni po individualnih pogodbah, saj je delo tam najbolj odgovorno. Uvaja se tudi v prodaji, saj so tam delavci zadolženi za delo s strankami in se pričakuje, da imajo interes pridobiti čim več strank in prodati čim večje število izdelkov. V primeru delavcev, ki imajo sklenjeno kolektivno pogodbo, ni toliko negativnih sankcij, temveč večinoma predvsem pozitivne nagrade.

Zgodi se, da vodilni delavci ne opazijo napredka, truda ali uspeha delavca. Nalogo opazovanja prevzamejo lahko tudi delavci kadrovske službe, saj imajo z delavci več stika in so seznanjeni tudi z njihovimi odzivi in mnenji. Kadrovska služba predstavlja vez med vodstvom in delavci na nižjih delovnih mestih in tako »skrbi« za pretok informacij. Kadrovska služba je seznanjena s tem, katera izobraževanja je delavec obiskoval in kakšne so njegove delovne naloge; tako lahko ocenjuje njegov napredek in uspešnost in ju lahko nagradi z dodatnim izobraževanjem po izbiri zaposlenega.

7.3 Intelektualni kapital

V tem poglavju bom opisala posamezne dele intelektualnega kapitala. Intelektualni kapital omenjam, ker je njegova sestavina tudi človeški kapital, ki se nanaša na posameznika, na njegove sposobnosti, na že pridobljeno znanje in tudi na možnosti pridobivanja znanja, ki so posamezniku še razpoložljive. Omenjam ga tudi, ker si mi zdi z vidika teme naloge ključen za obravnavanje delavcev in poslovne uspešnosti podjetja. Kadrovska služba naj bi z organiziranjem dodatnega izobraževanja delavcev omogočila vlaganje v delavce, da se ti lotevajo bolj zahtevnih nalog in pridobijo novo znanje na področju dejavnosti podjetja. Človeškemu kapitalu se bolj posvečam v naslednjem podpoglavju. Ponazorila ga bom tudi v podjetju Perftech, saj me je zanimalo, ali se njegove vloge vodilni zavedajo in kaj storijo, da vzpodbudijo njegov razvoj.

Na slovenski spletni strani Inštituta za intelektualni kapital (www.iik.com), je navedeno, da intelektualni kapital zajema človeški kapital, socialni, strukturni in relacijski kapital. Al-Hawamdeh (2003) pa pravi, da intelektualni kapital predstavljajo človeški, strukturni in relacijski kapital, socialnega pa ne omenja. Enako razdelitev uporablja tudi Maček (1999). Na tem mestu bom podrobneje izpostavila koncepte človeškega kapitala.

Človeški kapital⁴⁴ so vsa znanja, veščine, spretnosti, čustva in izkušnje zaposlenih (www.iik.com). Pri tem kapitalu je ključno, da podjetje investira v svoje zaposlene, jih spodbuja, vodi in usmerja. Podjetje tako lahko še bolj razvije sposobnosti, ki jih delavec že ima in ga nauči, da jih zna tudi ustrezno uporabiti. Naloga kadrovske službe in vodilnih naj bi

⁴⁴ Človeški kapital se torej nanaša na kompetence, ki so bolj podrobno opisane v poglavju 2.2.2.

bila, da delavcem omogoča razvoj, dodatno izobraževanje in jih tako spodbuja pri kreativnosti in samoiniciativnosti.

Za razliko od finančnega kapitala, ki je viden, je intelektualni kapital neviden, a postaja pomembnejši od denarja in vseh drugih oblik kapitala (Maček, 1999: 16). Ilič opisuje, da se pojavljajo razhajanja med finančnim kapitalom in znanjem, a poudarja povezavo, da večja uporaba znanja (sposobnosti) pripelje do večjega kapitala (glej Ilič, 2001: 18).

Ob pogledu na delavca ne moremo reči, kakšno znanje, sposobnosti in značilnosti se skrivajo v njem in na katerem področju bo za podjetje najbolj koristen. Potrdila in spričevala, ki jih kandidat za zaposlitev predloži, nam ne povedo vsega. Precej bolj pomembno je, kako zna kandidat pridobljeno znanje uporabiti in v kolikšni meri ga zna povezati z osebnostnimi lastnostmi in sposobnostmi. Naloga kadrovske službe je, da ugotovi, kakšno znanje zaposleni ima in kje so morebitne pomanjkljivosti, česa bi se lahko še naučil in kaj izboljšal. Glede na ugotovljeno mu izbere ustrezne teme izobraževanj in ga spodbuja, da znanje in sposobnosti uporablja ob opravljanju dela.

V članku (glej www.dialogos.si) je tudi poudarjeno (tega naj bi se vedno bolj zavedali tudi vodilni v podjetju), da so delavci največje bogastvo podjetja. Rezultati so sicer tisto, kar je vidno, ne bi pa smeli zanemariti poteka, kako se je določene rezultat dosegle in kdo je bil za to zadolžen. Želje po rezultatih so postavljene s strani vodilnih, sam rezultat pa je dosežen s strani delavcev. Intelektualni kapital je v ospredju predvsem v podjetjih, katerih področje sta informacijska in telekomunikacijska tehnologija (glej Maček, 1999: 16), kar velja tudi za Perftech.

Finančni kapital je last podjetja, intelektualni pa last delavca in ta ga daje v uporabo podjetju. V članku (glej www.dialogos.si) je poudarjeno, da so delavci aktivno premoženje v podjetju. Na podlagi tega lahko sklepam, da podjetje, ki ne vlaga v svoje delavce, ne more dolgoročno dosegati uspehov na trgu. Zato naj bi vodilni v podjetju dodatnemu vlaganju v delavce namenjali več pozornosti. Za organizacijo znanja velja, da je v njej znanje ključni produkcijski vir, vezan na posameznika, ki se mora naučiti nova znanja pridobiti in z njihovo pomočjo prispevati k večji produktivnosti (glej Maček, 1999: 18).

Človeški kapital je v podjetju pri vsakem posamezniku vedno prisoten. Vsak delavec pride v podjetje s svojim znanjem in hkrati mu tudi podjetje prek dodatnega izobraževanja nudi, da pridobi tudi novo znanje. De la Fuente in Ciccone (2002) pravita, da ima človeški kapital več faz razvoja:

- zgodnji človeški kapital, ki ga posameznik dobi med vzgojo doma;
- človeški kapital, pridobljen med formalnim izobraževanjem;
- človeški kapital, pridobljen na delovnem mestu med opravljanjem dela (glej De la Fuente in Ciccone 2002: 9).

Pri tem je od posameznika odvisno, koliko bo vanj vlagal, ga razvijal in uporabljal, in kako mu bo pri tem pomagalo okolje.

Iz tega sledi, da za vsako podjetje lahko rečemo, da ima človeški kapital. Vprašanje je le, kako ga zna izkoristiti in koliko želi vanj vlagati. Perftech se ukvarja z računalništvom, informatiko in drugimi tehnologijami. To je področje, ki stalno sledi spremembam in novostim, in je samo podjetje zaradi tržne konkurence nekako »prisiljeno«, da mora človeški kapital nadgrajevati in ga znati izkoristiti, kar pomeni, da mu mora podjetje in v bodoče tudi kadrovska služba (ko jo bodo vzpostavili) nuditi dodatno izobraževanje in ga pri delu motivirati.

7.4 Teorija človeškega kapitala

Teorija človeškega kapitala (v nadaljevanju TČK) se je razvila ob koncu 50. oziroma v začetku 60. let, eden izmed glavnih predstavnikov pa je bil T. W. Schultz, ki je domneval, da investiranje v ljudi prinaša pozitivne poslovne rezultate (glej Schultz, 1971: 25), in že takrat poudarjal pomen izobrazbe in izobraževanja (glej Bevc, 1991: 24).

Glavne poteze TČK, ki jih je opredelil Schultz, lahko predstavimo v treh točkah:

- a) Človeški kapital je del človeka, kapital pa je zato, ker je vir zadovoljstva v prihodnosti, prihodnjih zaslužkov ali obojega hkrati (Schultz, 1971: 161).
- b) Predlaga, da izobraževanje in njegove posledice obravnavamo kot investicijo; kot obliko človeškega kapitala. Izobraževanje postane del posameznika in se vanj integrira; tako človeškega kapitala ni mogoče kupiti na trgu in se ga ne da ločiti od posameznika (nosilca), spremlja ga, če mu služi pri proizvodnji ali potrošnji (prav tam: 78).

- c) Pri investiranju v človeški kapital ima vlogo izobraževanje, saj izboljša posameznikove sposobnosti, pomaga jim pri vodenju poslov in tako prispeva k dohodku države (prav tam: 81).

Definicije, ki jih je o človeškem kapitalu podal Schultz, se tudi sedaj niso spremenile, saj De la Fuente in Ciccone (2002) definirata človeški kapital podobno:

- vlaganje v človeški kapital prispeva k rasti produktivnosti;
- človeški kapital ima ključno vlogo pri pospešenem tehnološkem razvoju;
- človeški kapital je viden v dobičku, tako z individualnega kot skupinskega vidika;
- človeški kapital prispeva k družbeni kohezivnosti (glej De la Fuente in Ciccone, 2002: 3).

Iz zgornjih definicij lahko strnemo, da je človeški kapital last vsakega posameznika in da vsak lahko z njim razpolaga, če je pripravljen investirati vase in dosegati pozitivne poslovne rezultate na osebem področju in na delovnem mestu. »Izobrazba je instrument, s katerim ljudje povečujejo svojo produktivnost« (Ivančič, 1999: 46). Velja naslednje: »ljudje bodo investirali v izobraževanje le, če bo sedanja vrednost predvidenih prihodnjih donosov od sedanjega izobraževanja (predvsem večja plača zaradi višje izobrazbe) večja od sedanje vrednosti stroškov, potrebnih za izobraževanje« (Kramberger, 1999: 102).

Izobrazbo pridobivamo skozi celo življenje in tako vlagamo v človeški kapital. Rezultati izobraževanja se nanašajo na to, kako pridobljeno znanje uporabimo, v ospredju je predvsem individualna sposobnost motiviranja. Ljudem se splača vlagati vase toliko časa, dokler vedo, da se jim bo vlaganje povrnilo (glej Ivančič 1999). To pomeni, da ljudje vase ne vlagajo »le zaradi trenutnega zadovoljstva, ampak tudi zaradi pričakovanih donosov (povečanega bodočega dohodka s povečanimi zaslužki) teh naložb v prihodnosti ter drugih učinkov, ki se ne morejo izmeriti v denarju« (Bevc, 1991: 22). Iz tega lahko sklepamo, da čim starejši smo, vedno manj bomo vlagali v dodatno izobraževanje, saj se s staranjem tudi vse težje učimo in nimamo več tolikšnih pričakovanj na delovnem mestu (vertikalno ali horizontalno napredovanje).

Izobraževanje je investicija, ker:

- povečuje človekove sposobnosti;
- omogoča iskanje in uporabo novih tehnoloških odkritij in inovacij;

- zmanjšuje poslovno tveganje organizacij in širi možnosti za nove dejavnosti;
- zagotavlja povečanje produktivnosti, višji nivo zaposlenosti in dohodkov (glej Černetič, 1999: 6).

Vsi zgoraj naštetih razlogi v okviru TČK nam znova dokazujejo naslednje: kadar se je posameznik pripravljen dodatno izobraževati, se mu vložen trud, energija in denar obrestujejo na delovnem mestu tudi v obliki vertikalnega ali horizontalnega napredovanja, denarnih ali nedenarnih nagrad, individualnega vodenja projektov, timov in izboljšanja delovnih pogojev. Lahko bi rekli, da izobraževanje posamezniku prinaša tudi posredno korist. Tudi Ivančič (1996) govori o tem, da je investiranje v ljudi iz vidika podjetja ključno, saj prinaša pozitivne rezultate. V članku se osredotoči predvsem na to, da se ljudje vlaganja vase zavejo šele pozneje. Ivančičeva je v raziskavi⁴⁵ želela ugotoviti[PS1], kako dosežena izobrazba vpliva na menjavanje delovnih mest oziroma organizacij, v katerih smo zaposleni. Rezultati kažejo na naslednjo zvezo: čim večjo izobrazbo ima posameznik, bolj je mobilni in pogosteje zamenja podjetje.

Menim, da je v interesu vsakega posameznika, da lahko uporablja pridobljeno znanje. Če mu podjetje tega ne bi omogočalo in delavca ne bi motiviralo, bi se odločil za zamenjavo podjetja in bi iskal le podjetja, ki bi mu nudila uporabo pridobljenega znanja, ga motivirala in ga še dodatno izobraževala.

Menim, da so predvsem mladi tisti, ki od podjetja pričakujejo ustrezen način motiviranja in samoiniciativnost. To tezo si razlagam na sledeč način: mladi, ki s podjetji še nimajo izkušenj in ne poznajo poslovne politike podjetja, v katerem so zaposleni, so lahko razočarani ob spoznanju, da jim podjetje ni ponudilo tistega, kar so od njega pričakovali, kar tudi pomeni, da jih ni motiviralo in dodatno izobraževalo. Zato menim, da je več mobilnosti in zamenjav delovnega mesta med mladimi.⁴⁶

Zanimalo me je, ali tudi v podjetju Perftech prihaja do fluktuacije in ali se morda vodilni delavci bojijo, da bi nastopila večja fluktuacija kadrov, v katere so že vlagali. Moje opažanje je, da v Perftechu ni zaznati večjih odhajanj, in to je potrdil tudi Janez Kožuh, češ da v njihovem podjetju odhajanj ne zaznajo, čeprav z dodatnim izobraževanjem v zaposlene

⁴⁵ Podatke je črpala iz raziskave Kvaliteta življenja v Sloveniji in se nanašajo na čas od 1974 do 1994.

⁴⁶ Glej tudi Schultz 1971: 29.

vlagajo,⁴⁷ pri čemer obstaja tudi na trgu delovne sile povpraševanje po tako izobraženi delovni sili, kot jo imajo v podjetju.

Večinoma sem omenjala le pozitivne učinke človeškega kapitala. Na podlagi članka (glej Ivančič 1996) sem zaznala tudi negativne učinke. Vlaganje v zaposlene lahko za organizacijo pomeni tudi izgubo, saj lahko zaposleni odide v drugo organizacijo in pridobljeno znanje uporablja drugje. Podjetje bi tako v delavca vlagalo, mu nudilo dodatno znanje, ga usmerjalo in na koncu bi dobilo rezultat, ki ga ni pričakovalo. Delavec bi podjetje zapustil in pridobljeno znanje uporabljal drugje. Omenjeno spoznanje razlaga že t. i. Beckerjev teorem (glej Becker 1964).

Menim, da vlaganje v znanje ni nikoli nesmiselno ali neproduktivno. Tisti, ki je vanj pripravljen vlagati, bo tudi našel način, da ga bo uporabil in da bo imel od njega korist. Nekaterim je treba prej pokazati, kakšni so predvideni rezultati, in prav zato je koristno, da je načrt izobraževanj v podjetju za posamezne delavce narejen ob začetku leta in imajo vanj vpogled vsi delavci. To je bolj podrobno opisano že v poglavju 6.

⁴⁷ Podatki o investicijskih izdatkih za izobraževanje niso bili dosegljivi.

8. EMPIRIČNA ANALIZA

8.1 NAMEN RAZISKAVE

Z raziskavo sva želeli najprej ugotoviti, kako delavci v podjetju Perftech d.o.o. vrednotijo permanentno izobraževanje. Zanimalo naju je, ali menijo, da je za opravljanje njihovega dela slednje tudi potrebno, in ali imajo tudi sami kakšne predloge o tem, katera dodatna izobraževanja bi potrebovali.

Zanimalo naju je tudi njihovo mnenje o komunikaciji, na horizontalni (med sodelavci) in vertikalni (predvsem od zgoraj navzdol) ravni. Zanimalo naju je tudi, katere so tiste dobrine, ki zaposlene pri opravljanju dela najbolj motivirajo, ali podjetje zadovolji pričakovanja zaposlenih v zvezi z delom ter ali so na razgovoru za zaposlitev pridobili dovolj informacij o delovnih nalogah, ki naj bi jih opravljali.

Na koncu sva želeli izvedeti še mnenje anketiranih o tem, kaj menijo o uvedbi kadrovske službe v njihovem podjetju.

Navedeno bova preučevali z delovnimi hipotezami (H1–H6), ki sva jih izpostavili v uvodu diplomskega dela. Z njimi želiva preveriti veljavnost trditev (v poglavju 8) in preučiti, kakšen vpliv naj bi imela bodoča kadrovska služba na izobraževanje v podjetju Perftech d.o.o. in kakšen pomen ima pri tem ustrezna komunikacija na vseh ravneh v podjetju. Z zadnjo hipotezo želiva preveriti, ali velja trditev, da Perftech potrebuje kadrovsko službo, in kaj o njeni vzpostavitvi menijo anketirani.

8.2 METODOLOGIJA

8.2.1 Metodološki okvir

Da bi lažje primerjali teorijo in dejansko stanje v podjetju, sva se odločili za izdelavo ankete (glej prilogo), na osnovi katere sva z odgovori pridobili podatke, ki sva jih potrebovali za preverjanje hipotez. Ankete nisva izvedli osebno, temveč sva jo posredovali direktorju podjetja Perftech d.o.o., ki jo je razdelil med zaposlene osebno ali po interni pošti v Ljubljani in na Bledu.

Glede na namene, cilje in metodo anketiranja sva se najprej odločili za deskriptivno (opisovalno) raziskavo. Z zbiranjem primarnih podatkov s strani zaposlenih sva skušali najti odgovore in pojasnila na vprašanja, ki sva jih omenili na začetku podpoglavja 8.1. V nadaljevanju sva uporabili kontingenčno analizo statistično značilnih zvez med posameznimi spremenljivkami.

Podatke sva zbrali s strukturiranim vprašalnikom, kjer so bila vprašanja podana vnaprej. Vprašanja so bila zaprtega tipa, kar pomeni, da so bili odgovori že podani. Pri nekaterih odgovorih so imeli anketirani možnost tudi pojasniti, zakaj so se odločili za izbran odgovor.

8.2.2 Vzorec, kraj in čas anketiranja

Glede na namen diplomskega dela sva se odločili anketirati delavce v podjetju Perftech d.o.o., in sicer na sedežu podjetja, tj. na Bledu, in v poslovni enoti v Ljubljani. Vseh anket je bilo 80, od tega jo je izpolnilo 64 delavcev, od katerih je bilo 5 anket neveljavnih. Velikost vzorca je torej 59 enot, enoto analize pa predstavlja posamezni delavec v podjetju Perftech. Anketo so reševali naključno izbrani delavci v omenjenem podjetju.

Anketo so tako na Bledu kot v Ljubljani izpolnjevali konec maja in v začetku junija 2004. Trajala je od 20.05.2004 do 17.06.2004. Anketo sva dostavili osebno Janezu Kožuhu na sedež podjetja. Del rešenih anket (49) sva prevzeli osebno v poslovni enoti Ljubljana, 7 anket so poslali po pošti, 3 ankete pa v elektronski obliki.

8.2.3 Analiza vprašalnika

Vprašalnik je bil sestavljen iz 23 vprašanj. Vprašanja so bila torej večinoma zaprtega tipa, torej so bili odgovori na vprašanja že dani, le pri nekaterih vprašanjih so lahko pojasnili svoj izbrani odgovor. Podane odgovore sva oblikovali tako, da sva jih lahko povezali s teorijo, ki sva jo uporabili v predhodnih poglavjih. Z odgovori sva anketiranim želeli olajšati delo in hkrati omogočiti dober premislek o tem, za kateri odgovor izmed podanih se bodo odločili. Začetna vprašanja so se nanašala na osebne podatke, ostala pa na (permanentno) izobraževanje, komunikacijo in kadrovske službe. Vseh 59 anketiranih, 36 moških in 23 žensk (glej prilogo, sliko 8.1), je odgovorilo na vsa zastavljena vprašanja.

8.2.4 Uporabljene statistične metode

Za analizo ankete sva uporabili statistični program SPSS. Pri univariatni analizi (analizi ene spremenljivke) sva s tem programom izračunali frekvenčne porazdelitve.

Pri bivariatni analizi (analizi dveh spremenljivk) sva stopnjo povezanosti med pojavoma ugotavljali na podlagi kontingenčnih tabel (hikvadrat, signifikanca, Cramerjev koeficient). Na podlagi pridobljenih rezultatov sva nato preverjali hipoteze, ki sva jih predstavili v uvodu diplomskega dela.⁴⁸

⁴⁸ Pri interpretaciji je treba upoštevati naslednjo omejitev, ki je posledica analize in načina anketiranja: velikost vzorca je relativno majhna (59 od 119 zaposlenih); stopnja tveganja pri sklepanju je 5 % in se s povečevanjem vzorca sorazmerno zmanjšuje.

8.3 REZULTATI ANALIZE

Vsi rezultati, predstavljeni v nadaljevanju, temeljijo na anketni obdelavi podatkov, pridobljenih v maju in juniju 2004.

H1: *Mlajši zaposleni se v večji meri strinjajo, da je za opravljanje njihovega dela potrebno stalno (permanentno) izobraževanje.*

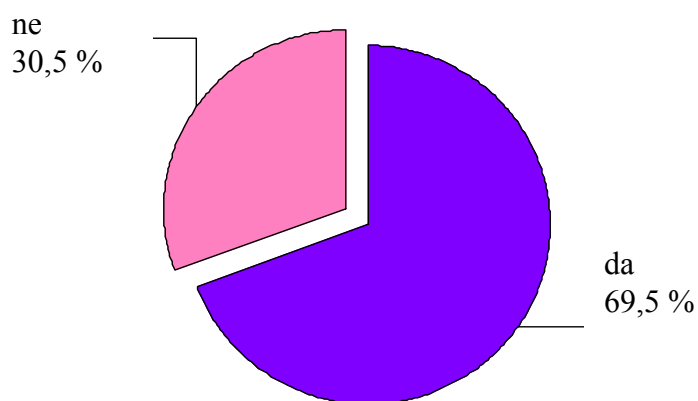
S slike 8.2 (glej prilogo) je razvidno, da je največ anketiranih (31, tj. 53 %) starih do 30 let. Sledijo tisti, ki so stari od 31 do 40 let (23, tj. 39 %), najmanj anketirancev pa je starih od 41 do 50 let (5, tj. 8 %).

Razlogi, ki pojasnjujejo tako majhen odstotek anketirancev, starih od 41 do 50 let so trije. Prvi je, da je podjetje relativno mlado, saj je bilo ustanovljeno šele 1989. Število zaposlenih se je v prvih osmih letih poslovanja večalo zelo počasi (40 zaposlenih). Danes jih je 119, torej se je v podjetju od takrat zaposlilo še 79 delavcev. To pomeni, da je od leta 1997 do danes število zaposlenih naraščalo 2-krat hitreje kot v prvih osmih letih.

Drugi je, da podjetje teži k zaposlovanju mladega, perspektivnega kadra; tretji razlog za takšno starostno strukturo zaposlenih pa je zaradi uporabe priložnostnega vzorčenja ankete.

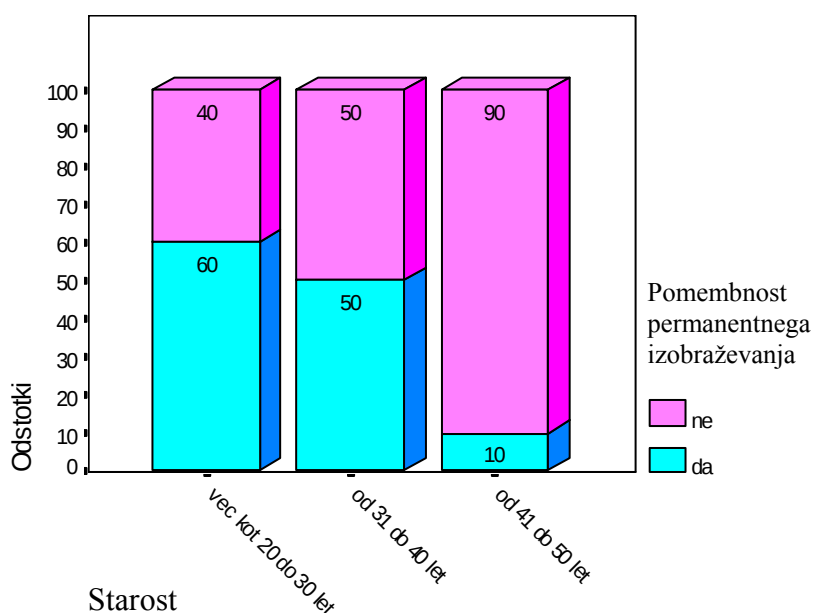
Zanimalo naju je tudi, koliko anketiranih meni, da permanentno izobraževanje pripomore k bolj kakovostnemu opravljanju dela. Spodnja slika 8. 3 kaže, da jih kar 69,5 % meni, da je pomembno, 30,5 % pa da permanentno izobraževanje ne vpliva na kakovost dela, ki ga opravljajo.

Slika 8.3: Pomembnost permanentnega izobraževanja



Slika 8.4 nazorno prikazuje, da s starostjo pada pomembnost permanentnega izobraževanja. Več kot polovica (60 %) anketiranih, starih več kot 20 do 30 let, meni, da je permanentno izobraževanje za opravljanje njihovega dela pomembno. Še vedno visok odstotek (50 %) jih tako meni tudi v razredu, kjer se nahajajo tisti, ki so stari od 31 do 40 let. Zelo malo (10 %) anketiranih pa meni, da permanentno izobraževanje pripomore k bolj kakovostnemu opravljanju dela. Torej obstaja povezanost med spremenljivkama, kar je potrdil tudi izračun hi kvadrat tabele, na osnovi katere lahko potrdiva to povezanost, saj je signifikanca manjša od 0,05 (0,04), Cramerjev koeficient (ki kaže moč povezanosti) je 0,3, kar predstavlja srednje močno povezanost.

Slika 8.4: Vpliv starosti na permanentno izobraževanje



Na podlagi omenjenih izračunov in v okviru 5-odstotne stopnje tveganja lahko potrdiva hipotezo H1.

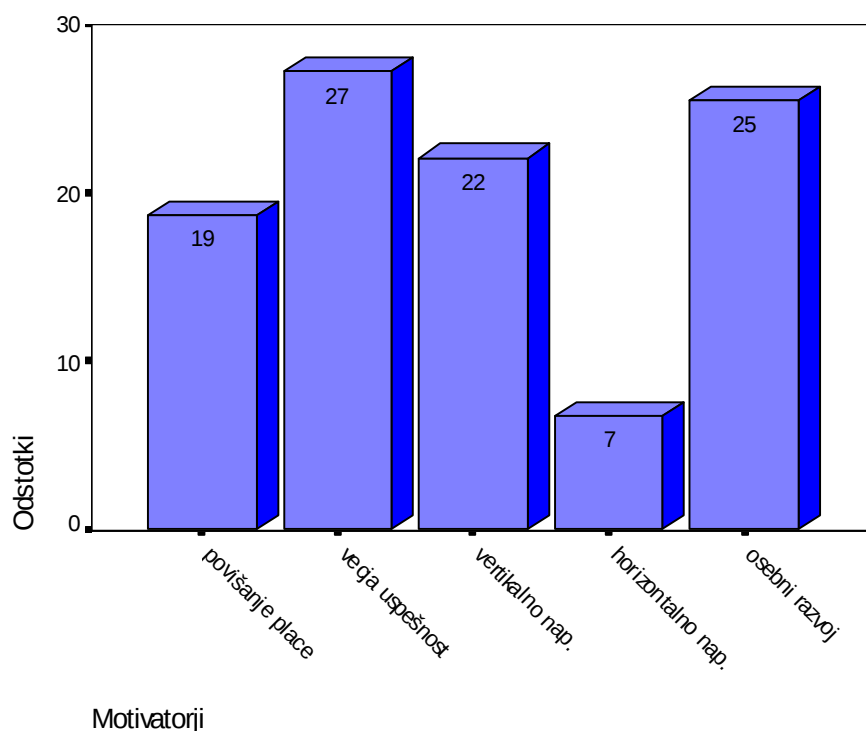
Meniva, da so mlajši v večji meri bolj naklonjeni permanentnemu izobraževanju predvsem zato, ker še nimajo veliko izkušenj pri delu, ki ga opravljajo, in ker se v večji meri zavedajo dejstva, da so zaposleni v podjetju, ki se ukvarja s tehnologijo, ki se zelo hitro spreminja. Zato potrebujejo nova znanja in izkušnje, ki jih pridobijo na podlagi permanentnega izobraževanja. S tem ne misli, da se starejši zaposleni tega ne zavedajo, vendar imajo veliko več izkušenj in znanja, ki so si ga pridobili v letih dela v podjetju. Poleg tega je verjetno, da bi bil odstotek tudi v tem primeru malo večji, če bi anketo izpolnilo več delavcev, ki bi bili uvrščeni v tretji razred (od 41 do 50 let).

Drugi razlog, zakaj so starejši zaposleni manj naklonjeni permanentnemu izobraževanju, navezujeva na v poglavju 7. omenjeno teorijo o človeškem kapitalu, ki govori o pomembnosti vlaganja v izobraževanje in predpostavlja, da s starostjo vlaganje vanj upada, saj se s staranjem zmanjšujejo zmožnosti učenja in aspiracije zaposlenih (glej Ivančič, 1996). To posledično za podjetje pomeni, da se zmanjšuje tudi donosnost investicije v človeški kapital. Zato meniva, da je pričakovati, da bodo v podjetju Perftech d.o.o. v bodoči kadrovski službi veliko več izobraževanj namenili mlademu kadru, saj si mlajši, zlasti tisti, ki so šele vstopili v podjetje, želijo ustvariti kariero in imajo v zvezi z njo določena pričakovanja, kot so na primer horizontalno ali vertikalno napredovanje, osebni razvoj, dodatne ugodnosti, višjo plačo itd. Zavedajo se, da to lahko dosežejo s permanentnim izobraževanjem.

Navedeno ne pomeni, da naj bi bila dodatna izobraževanja, organizirana s strani bodoče kadrovske službe, namenjena samo mlademu kadru, pač pa tudi tistim, ki sestavljajo tretji razred (od 41 do 50 let, slika 8.3). Razlika med izobraževanji naj ne bi bila v kakovosti, pač pa v vsebini. Kakšna naj bi bila vsebina izobraževanj, bi bodoča kadrovska služba lahko določila na primer na podlagi lestvice motivatorjev, ki so jo po najinem predlogu, v sklopu anketnega vprašalnika, izdelali anketirani v podjetju Perftech d.o.o.

Kot je prikazano na sliki 8.5, so imeli možnost izbirati med petimi motivatorji in to so: povišanje plače, večja uspešnost pri opravljanju dosedanjih delovnih nalog, vertikalno ali horizontalno napredovanje in osebni razvoj.

Slika 8.5: Motivatorji pri odločitvi za dodatno izobraževanje



S slike 8.5 je razvidno, da so zaposleni kot motivatorje za dodatno izobraževanje rangirali sledeče:

- večja uspešnost pri upravljanju delovnih nalog (27 %),
- osebni razvoj (25 %),
- vertikalno napredovanje (22 %),
- povišanje plače (19 %) in
- horizontalno napredovanje (7 %).

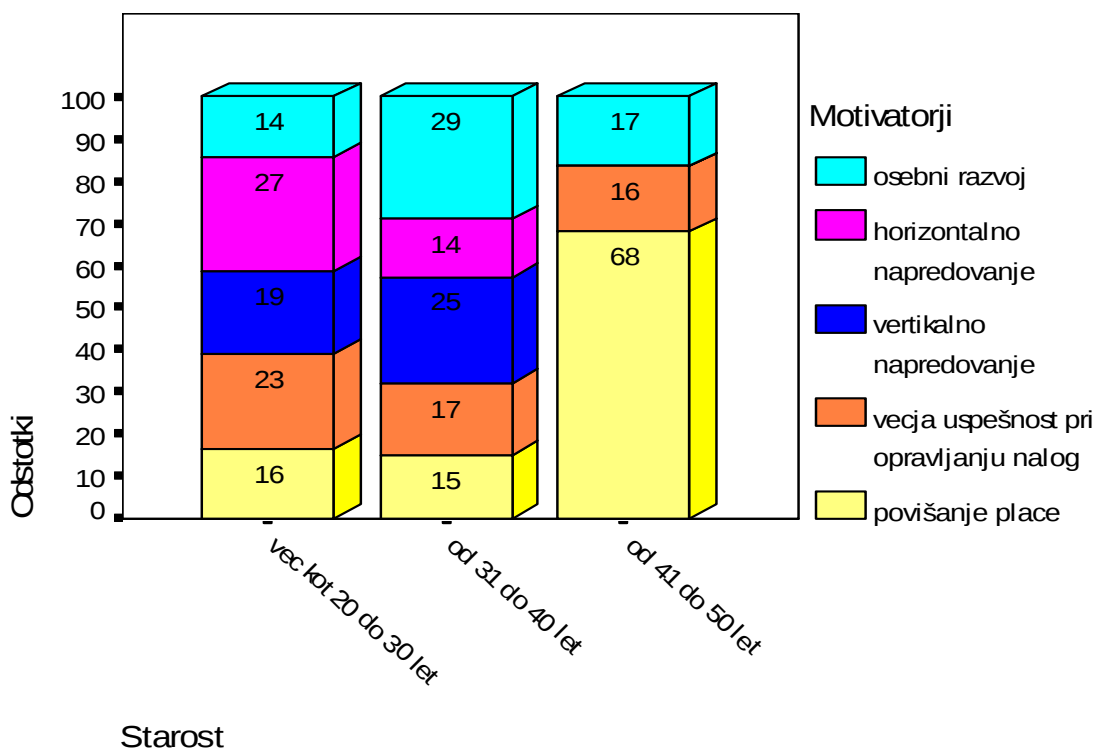
Na podlagi rezultatov lahko sklepava, da je delovna uspešnost največji motivator, saj bi se dodatnega izobraževanja udeležili najraje, ko jim nudi znanje, ki ga bodo pri delu lahko uporabili in s tem izpopolnili svoje delovne naloge. Prek tega se tudi osebno razvijajo. Poveževa lahko tudi tretje in četrto mesto, kjer se nahajata vertikalno napredovanje in povišanje plače, saj v tem primeru glede na to, da se v Perftechu plača navezuje na delovno mesto, vertikalno napredovanje omogoča tudi povišanje plače. Najina raziskava potrjuje Jerovškove (1980) ugotovitve o plači kot higieniku oziroma motivacijskem dejavniku, ki ni uvrščen najvišje na lestvici motivatorjev, saj je, kot kaže slika 8.5, šele na predzadnjem mestu.

Horizontalnemu napredku kot motivatorju v primerjavi z drugimi naštetimi posveča pozornost zelo malo delavcev (le 7 %). Sklepava, da je temu tako, ker so po vsej verjetnosti s tem načinom premalo seznanjeni in ga (trenutno) v Perftechu tudi ne realizirajo v tako veliki meri.

Ugotovitev, da največ delavcev na prvo mesto uvršča večjo uspešnost pri opravljanju delovnih nalog (27 %), si razlagava tako, da delavci radi opravljajo svoje delo in se zavedajo, da lahko kot posamezniki tako prispevajo k večji poslovni uspešnosti podjetja kot celote. Večja delovna uspešnost hkrati dviguje tudi samospoštovanje in aspiracije zaposlenih.

Slika 8.6 prikazuje prevladujoč motivator, zaradi katerega se starejši anketirani (od 41 do 50 let) trenutno odločajo za dodatno izobraževanje. Na tej podlagi sva ugotovili, da je najmočnejši motivator v razredu starejših (68 %) povišanje plače. Le 16 % jih v tem razredu meni, da bi jih motivirala večja uspešnost pri delu in le 17 % osebni razvoj. Prav nihče v tem razredu kot motivatorja ne navaja vertikalnega in horizontalnega napredovanja. Iz tega razloga in na podlagi rezultatov, ki jih prikazuje slika 8.6, meniva, da bo naloga bodoče kadrovske službe najti ustrezne načine (lahko na podlagi predhodne ankete), na primer ustrezna izobraževanja, s katerimi bodo zaposlene, ki so v starostnem razredu od 41 do 50 let, motivirali predvsem za horizontalno (zahtevnejše delovne naloge), vertikalno napredovanje, večjo uspešnost pri opravljanju delovnih nalog in za kakovosten osebni razvoj ter posledično »zmanjšali visoko moč« motivatorja, ki označuje povišanje plač. Verjetno je, da podjetje ne bo poviševalo plač, da bi s tem zaposlene motiviralo za dodatno izobraževanje, saj bi to predstavljalo podjetju dodaten strošek.

Slika 8.6: Vpliv starosti na izbiro motivatorjev za dodatno izobraževanje



H2: Tisti, ki so v podjetju zaposleni vsaj 2 leti ali več, v večji meri menijo, da niso dobili dovolj informacij o delovnih nalogah, ki naj bi jih opravljali.

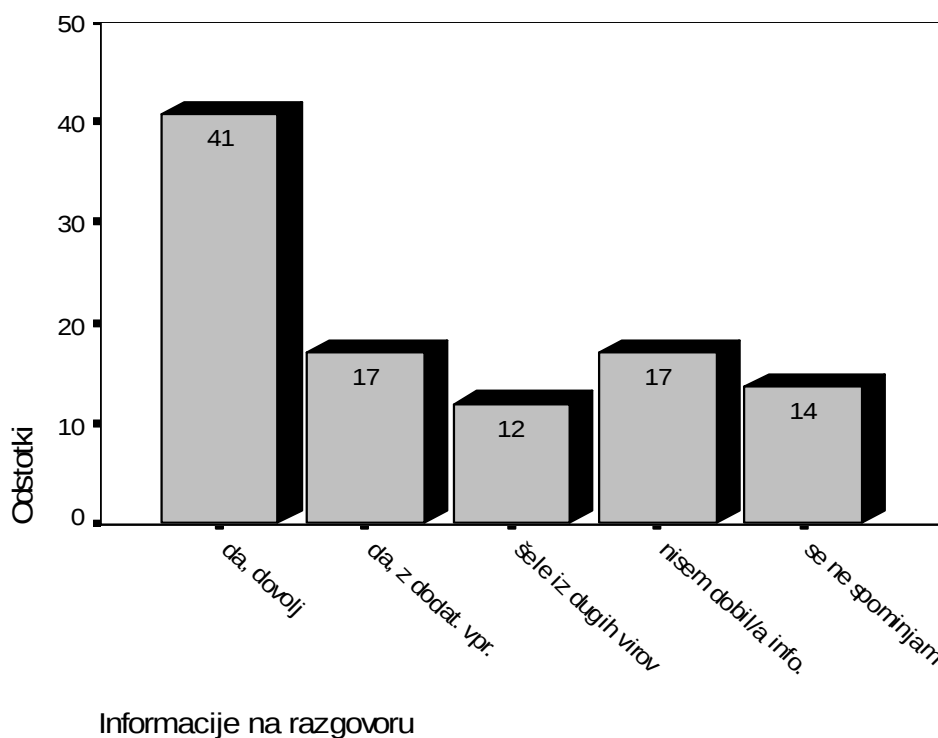
Slika 8.7 (glej prilogo) prikazuje, koliko časa so anketirani že zaposleni v podjetju Perftech d.o.o. Kot je razvidno s slike, je največ delavcev (26, tj. 44,1%) v podjetju prisotnih manj kot 2 leti. 19 (32,2 %) delavcev je v podjetju od 2 do 5 let, 14 (23,7 %) anketiranih je v podjetju že več kot 5 let.

Na spodnji sliki 8.8 je grafično prikazana frekvenčna porazdelitev mnenj zaposlenih o tem, ali so na razgovoru za zaposlitev dobili dovolj informacij, za katere so menili, da jih potrebujejo za opravljanje delovnih nalog v podjetju.

Očitno jih največ (41 %) meni, da so dobili dovolj informacij. Sledijo jim tisti (17 %), ki menijo, da so jih pridobili šele z dodatnimi vprašanji, enak delež je tudi takih, ki menijo, da niso dobili dovolj informacij. 14 % se jih ne spominja, ali so dobili dovolj informacij, 12 % pa

jih je pridobilo šele z drugimi viri, med katerimi so najpogosteje navajali sodelavce, prijatelje in internet.

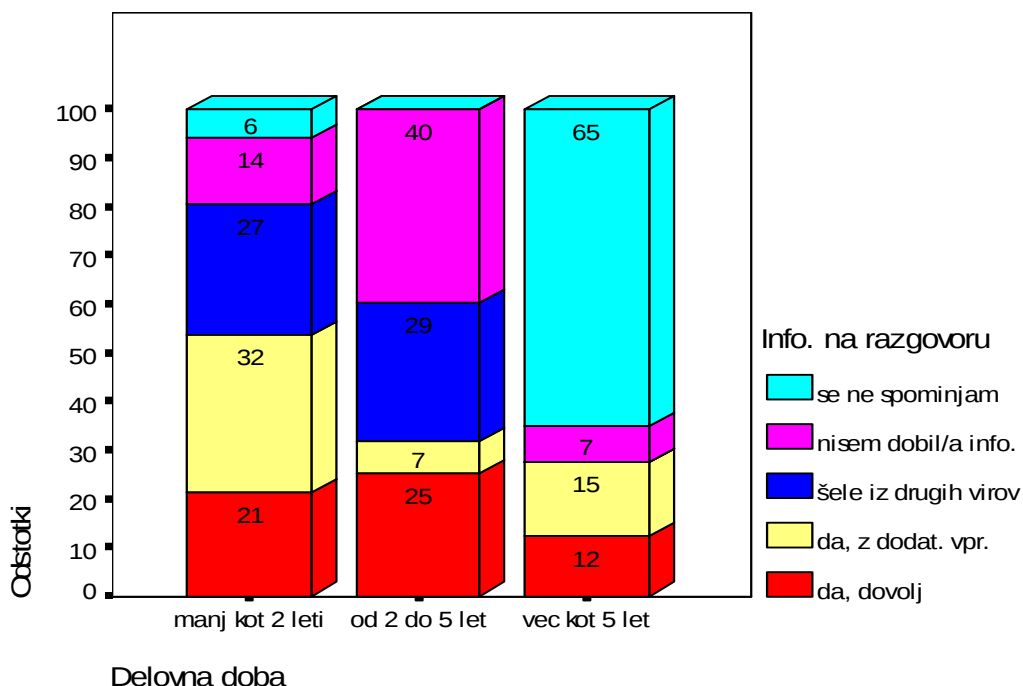
Slika 8.8: Informacije na razgovoru



Največji odstotek (40 %) zaposlenih, ki meni, da na razgovoru niso dobili potrebnih informacij, je v podjetju zaposlenih od 2 do 5 let. Sledijo jim zaposleni v podjetju manj kot 2 leti. Teh je 14 %. Enakega mnenja je le 7 % anketiranih, več kot 5 let. Torej je 47 % zaposlenih z več kot 1 letom delovne dobe mnenja, da na razgovoru niso dobili dovolj informacij (glej sliko 8.9).

Relativno velik odstotek anketiranih (32 %) v primerjavi z drugimi je dovolj informacij pridobilo šele na podlagi dodatno zastavljenih vprašanj. Pri tem se kaže zanimanje bodočega zaposlenega izvedeti čim več informacij o delu, ki naj bi ga opravljal. Meniva, da se s tem kaže tudi odgovornost in odnos do dela bodočega zaposlenega, saj je v postmoderni družbi glede na količino delovne sile na trgu, ki delodajalcu daje možnost izbire, pomembno, da zaposleni ne le opravlja svoje delo, ampak da ga opravlja kakovostno.

Slika 8.9: Delovna doba in informacije na razgovoru



Pričakovati je bilo, da bo na odgovor »se ne spominjam« odgovorilo največ tistih, ki so v podjetju zaposleni več kot 5 let. Relativno visok odstotek takih (65 %) si razlagava na naslednji način: zaposleni (na primer več kot 5 let) zelo dobro poznajo delo, ki ga opravljajo, medtem ko tisti, ki so zaposleni manj časa, še spoznavajo podjetje in razsežnost delovnih nalog.

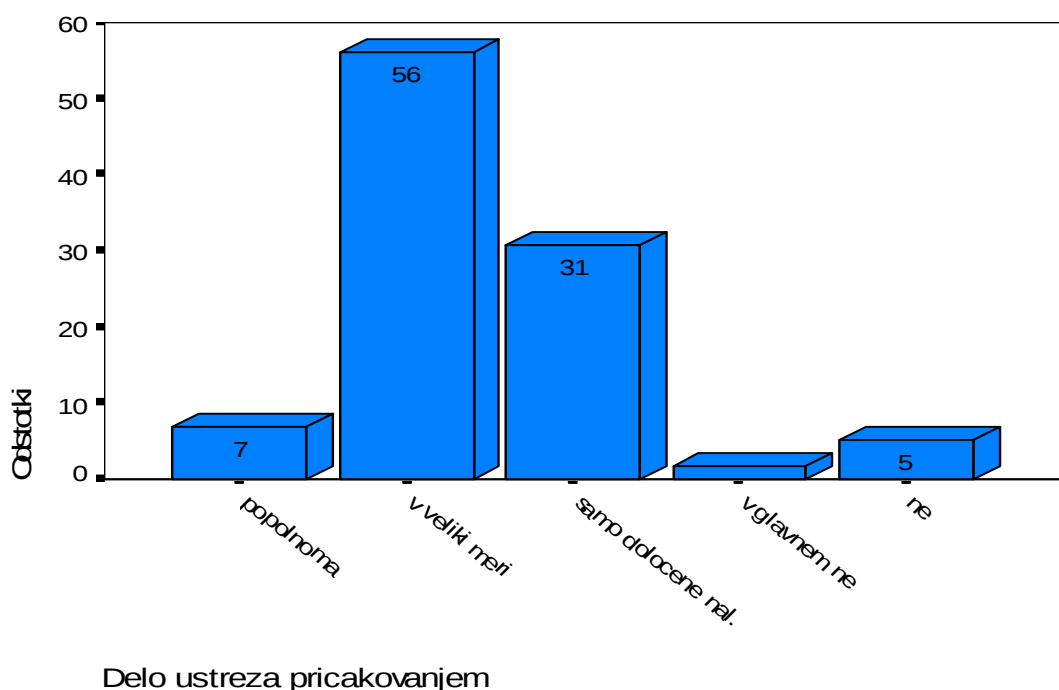
Na podlagi rezultatov, ki jih prikazuje slika 8.9, ugotavlja, da manj kot polovica anketiranih ne glede na čas zaposlitve meni, da so na razgovoru za zaposlitev dobili dovolj informacij o nalogah, ki naj bi jih opravljali. Meniva, da bi bodoča kadrovska služba ta odstotek lahko povišala. To bi lahko dosegla tako, da bi s strani že zaposlenih (na primer z vprašalnikom ali na podlagi informacij, pridobljenih na letnih razgovorih, itd.) zbrala predloge o tem, katere informacije o opravljanju delovnih nalog, pričakovanih s strani podjetja itd. že zaposleni označujejo kot informacije, ki naj bi bile kandidatu za zaposlitev v podjetju Perftech d.o.o. posredovane na razgovoru. Kadrovska služba naj bi na podlagi tega izdelala koncept predstavitve podjetja in posredovanja informacij. Tako bi po najinem mnenju dosegla, da bi kandidati za zaposlitev že na razgovoru pridobili dovolj informacij in si lažje predstavljali, kakšne bodo njihove delovne naloge in kaj podjetje pri njihovem opravljanju od njih pričakuje.

Na podlagi testa hkvadrat in signifikance, ki je manjša od 0,05 (0,001) lahko potrdiva tudi hipotezo H2 in ugotoviva statistično značilno povezanost med spremenljivkama. Izračun Cramerjevega koeficienta (0,5) je pokazal srednje močno povezanost med spremenljivkama.

H3: S stopnjo izobrazbe se povečuje mnenje zaposlenih, da podjetje ne zadovolji pričakovanj v zvezi z delom.

Kot pojasnjuje slika 8.10, je večina anketiranih (33, tj. 55,9 %) ocenila, da podjetje v veliki meri zagotovi pričakovanja v zvezi z njihovim delom. 18 (30,5 %) jih meni, da le v določeni meri, 4 (6,8 %) menijo, da podjetje popolnoma zadovolji njihova pričakovanja v zvezi z delom, 3 (5,1 %) menijo, da nikakor ne zadovolji pričakovanj, in le 1 (1,7 %) je na to vprašanje odgovoril, da podjetje v glavnem ne zadovolji pričakovanj v zvezi z delom.

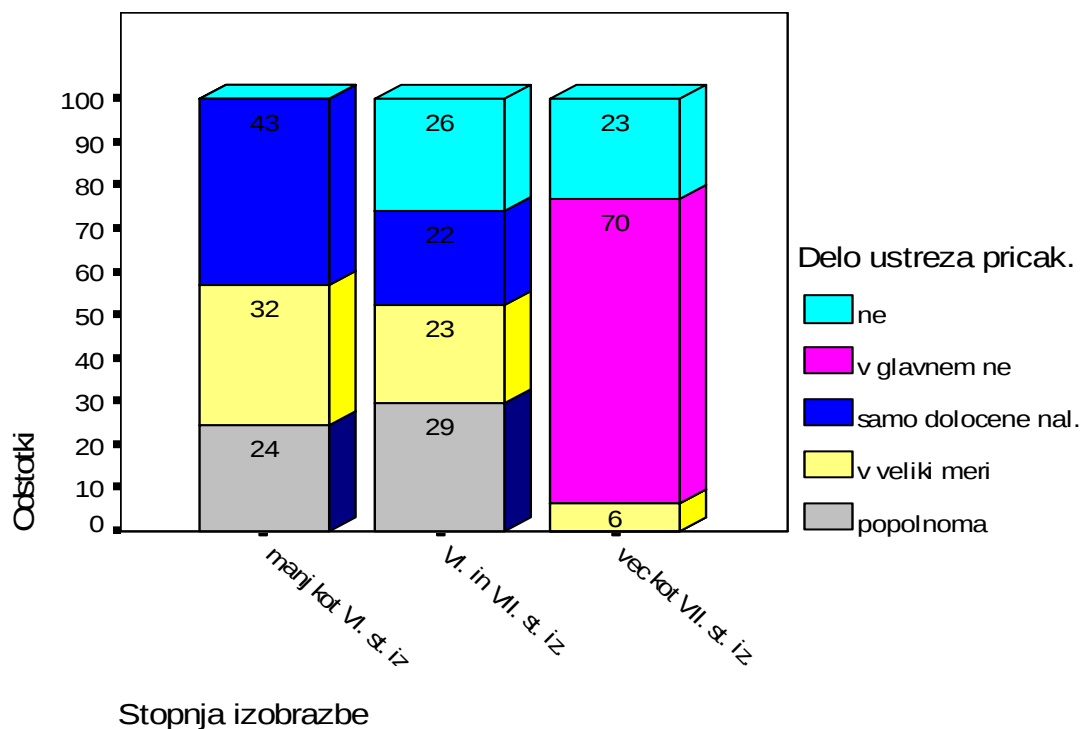
Slika 8.10: Zadovoljitev pričakovanj anketiranih s strani podjetja



S slike 8.12 je razvidno, da niti eden od anketiranih z več kot VII. stopnjo izobrazbe (strukturo zaposlenih prikazuje slika 8.11 v prilogi) ne meni, da delo v podjetju popolnoma ustreza pričakovanjem. Le 6 % tistih z več kot VII. stopnjo izobrazbe meni, da v veliki meri, medtem ko jih 70 % v tem razredu meni, da podjetje v glavnem ne zadovolji njihovih pričakovanj, precejšen pa je tudi odstotek tistih (23 %), ki menijo, da podjetje ne zadovolji

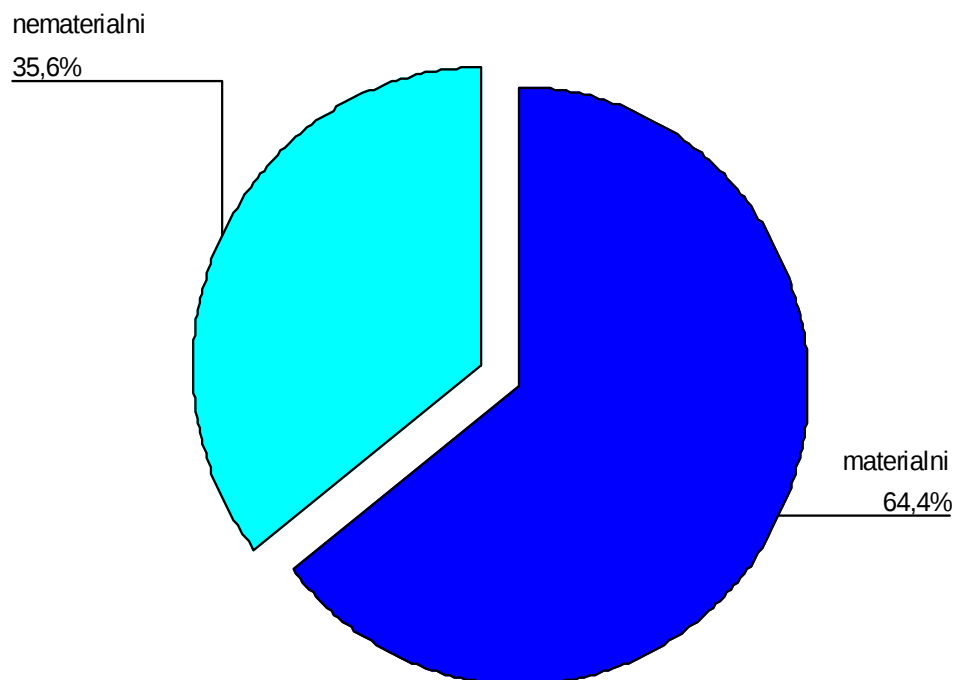
pričakovanj. Niti eden od tistih anketirancev, ki imajo manj kot VI. oziroma VI. in VII. stopnjo izobrazbe, ne meni, da podjetje ne zadovolji pričakovanj v zvezi z njihovim delom. Opazno je torej, da s stopnjo izobrazbe pada mnenje anketiranih glede zadovoljitve njihovih pričakovanj.

Slika 8.12: Stopnja izobrazbe in zadovoljitev pričakovanj zaposlenih



Naloga bodoče kadrovske službe naj bi bila povečati stopnjo zadovoljitve pričakovanj zaposlenih (tistih z več kot VII. stopnjo izobrazbe) s strani podjetja, kar bi lahko dosegla z motivatorji, ki so opisani pod sliko 8.5, in/ali z uporabo materialnih in nematerialnih nagrad kot oblik nagrajevanja. Slika 8.13 (materialni in nematerialni motivatorji) prikazuje, da anketirane v večji meri motivirajo materialne dobrine (64 %) in tako sklepava, da bo bodoča kadrovska služba skušala povečati motivacijo pri delu, poleg z že omenjeno ponudbo dodatnega izobraževanja, predvsem z nematerialnimi motivacijskimi dejavniki (36 %), kot so: ustrezni delovni pogoji, dobro vzdušje med sodelavci, možnost samoiniciativnosti, spodbujanje vodij, da bi za uspešno opravljene delovne naloge svoje podrejene večkrat pohvalili in jim dodeljevali pomembnejše naloge, itd. S tem bi se posledično povečala stopnja zadovoljitve pričakovanj zaposlenih s strani podjetja.

Slika 8.13: Materialni in nematerialni motivatorji



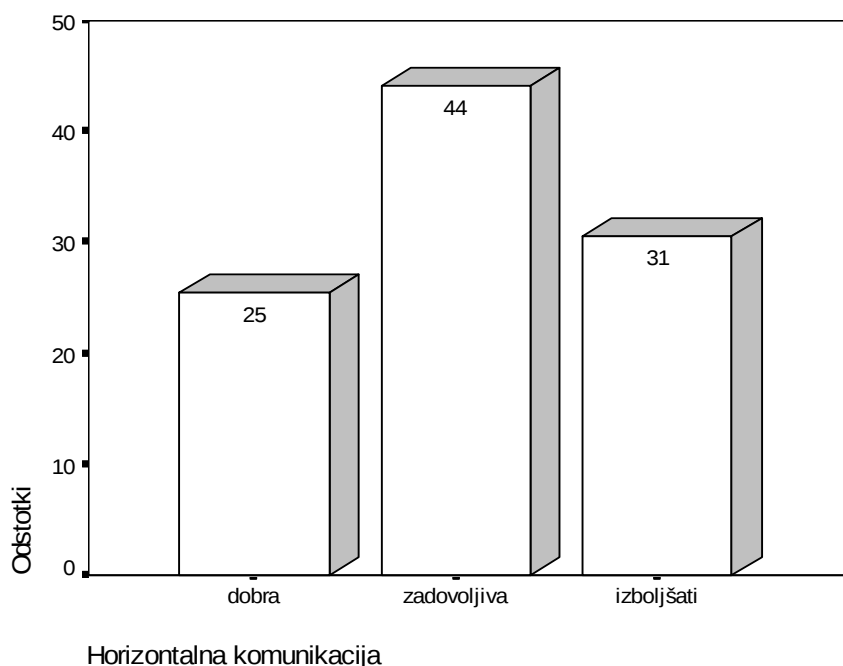
Meniva, da je razlog za zgornji rezultat v tem, da so zaposleni z višjo izobrazbo usposobljeni (vsaj na podlagi formalne izobrazbe) za opravljanje zahtevnejših nalog. Narava nalog je lahko včasih tako zahtevna, da zaposleni potrebujejo še dodatno izobraževanje, ki jim pomaga pri (kakovostnejši) rešitvi naloge. Zato predpostavljava, da je razlog glede opredelitve zadovoljitve pričakovanj s strani podjetja (tj. da te v glavnem ni oziroma je sploh ni) ta, da jim podjetje (za zdaj) ne ponuja veliko izobraževanj, pač pa je v ospredju individualno izobraževanje. Drugi razlog je po najinem mnenju v tem, da imajo zaposleni z višjo izobrazbo večje aspiracije oziroma pričakovanja v zvezi z delom in so bolj kritični do obstoječih načinov zadovoljitve njihovih pričakovanj, ki izhajajo iz načina motivacije.

Tudi hipotezo H3 lahko na podlagi izračuna testa χ^2 potrdimo, saj signifikanca (0,03) kaže na statistično značilno povezanost med spremenljivkama, Cramerjev koeficient (0,4) pa na srednje močno povezanost.

H4: Raven komuniciranja, predvsem vertikalnega (od zgoraj navzdol), bi se z vzpostavitvijo kadrovske službe izboljšala.

Slika 8.14 prikazuje mnenje anketiranih o horizontalni komunikaciji (med sodelavci). 26 (44,1 %) jih meni, da je horizontalna komunikacija zadovoljiva, 15 (25,4 %) da je dobra, medtem ko jih 18 (30,5 %) meni, da bi jo bilo treba še izboljšati.

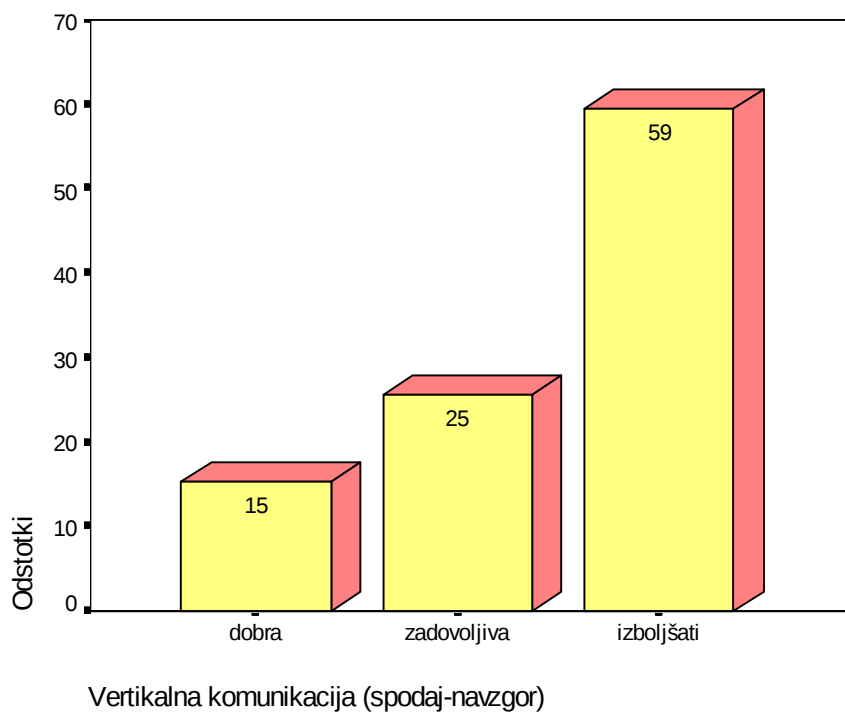
Slika 8.14: Horizontalna komunikacija



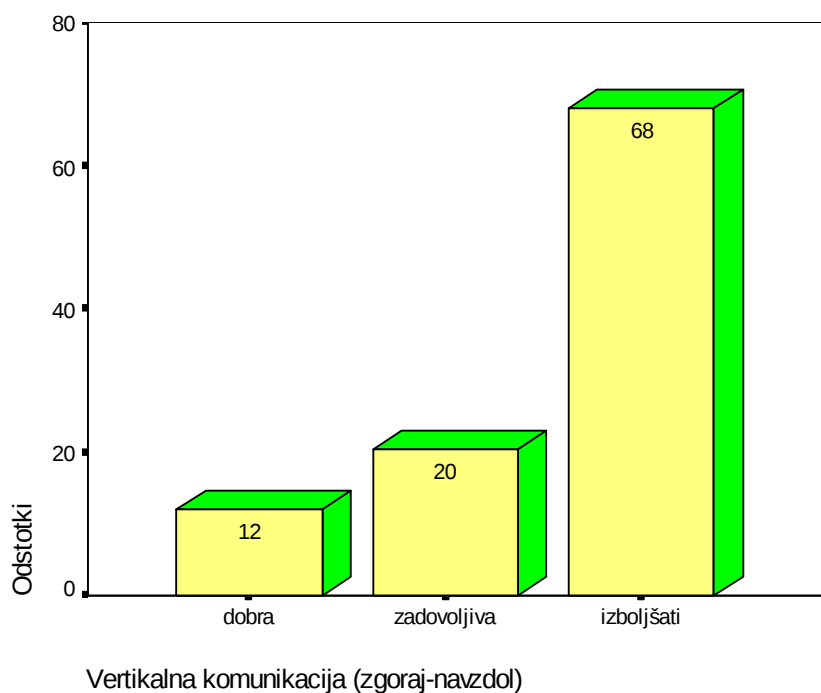
Glede na to, da relativno nizek odstotek (25 %) anketiranih meni, da je komunikacija dobra, in da 75 % vprašanih meni, da je komunikacija zadovoljiva oziroma bi jo bilo treba izboljšati, meniva, da bo naloga bodoča kadrovske službe usmerjena tudi na to področje. Kot je omenjeno v poglavju 4., komunikacija v literaturi ni omenjena kot funkcija kadrovske službe, vendar glede na srednjo velikost podjetja Perftech d.o.o. ni pričakovati, da bi uvedli poseben oddelek, ki bi se ukvarjal samo s tem področjem. Torej bi to (začasno) lahko pokrivala kadrovska služba. Načini, ki bi jih slednja za izboljšanje (horizontalne) komunikacije po najinem mnenju lahko uporabila, so: uvedba izobraževanj na temo medsebojnih odnosov, poudarek delu v timih, organizacija (na primer) polletnih srečanj med zaposlenimi v posamezni enoti, v katerih bi si izmenjali delovne izkušnje in imeli možnost navezati tudi neformalne stike itd.

Sliki 8.15 in 8.16 prikazujeta, da so anketirani v obeh smereh z vertikalno komunikacijo v podjetju nezadovoljni oziroma bi jo bilo treba izboljšati. Razvidno je tudi, da so za 9 % manj zadovoljni z vertikalno komunikacijo od zgoraj navzdol (68 %) kot obratno (59 %).

Slika 8.15: Vertikalna komunikacija (od spodaj navzgor)



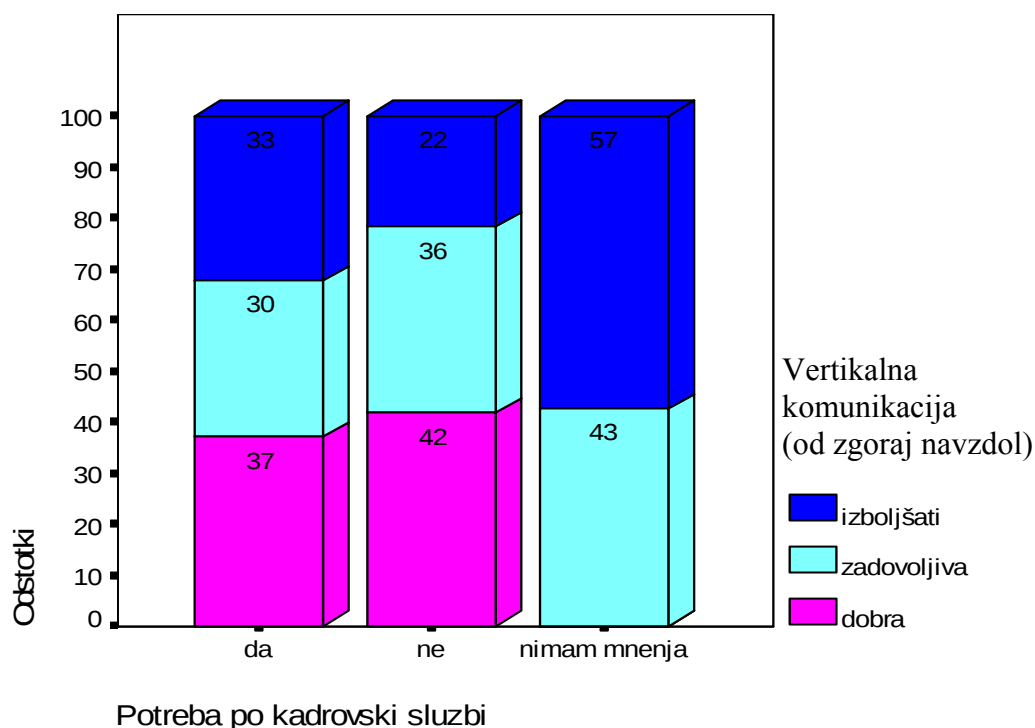
Slika 8.16: Vertikalna komunikacija (od zgoraj navzdol)



Na podlagi rezultatov slik 8.14, 8.15 in 8.16 trdimo, da bi vzpostavitev kadrovske službe pripomogla tudi k izboljšanju vertikalnega komuniciranja (od zgoraj navzdol), ker bi bila to po najinem mnenju ena od nalog kadrovske službe.

Vendar lahko s slike 8.17 sklepava, da najina trditev ni pravilna in da vzpostavitev kadrovske službe ne vpliva na vertikalno komunikacijo (od zgoraj navzdol). To je pokazal izračun testa hikvadrat, ki ni potrdil povezanosti med spremenljivkama, saj je bila signifikanca enaka 0,61, zato hipotezo H4 zavračava.

Slika 8.17 : Vpliv kadrovske službe na vertikalno komuniciranje (od zgoraj navzdol)



Pri primerjavi horizontalne in vertikalne komunikacije ugotavljamo, da so anketirani bolj zadovoljni s horizontalno kot vertikalno komunikacijo (zlasti od zgoraj navzdol). Torej se bo bodoča kadrovska služba po najinem mnenju pri komunikaciji v prvi vrsti posvetila izboljšanju vertikalne komunikacije (predvsem od zgoraj navzdol). Čeprav hipoteze H4 na podlagi izračuna ne moreva potrditi, argumentirava to priporočilo z dejstvom, da podjetje še nima kadrovske službe oziroma oddelka, ki bi se ukvarjal s komunikacijo. Zaradi srednje velikosti podjetja tudi ni pričakovati, da bo podjetje v prihodnosti uvedlo oddelk, ki bi se ukvarjal samo s komunikacijo. Zato predvidevamo, da bo »skrb« za ustrezno komunikacijo na vseh ravneh v podjetju (vsaj začasno) ena od nalog kadrovske službe.

Pripomočki, s katerimi bo to dosegla, so lahko različni. Eden takih bi bila lahko organizacija internih izobraževanj, ki bi jih organizirala kadrovska služba, izvajalo pa vodstvo podjetja. S tovrstnimi izobraževanji bi vodstvo podjetja zaposlenim posredovalo svoja znanja, s katerimi bi zaposlenim olajšali opravljanje delovnih nalog. Poleg tega bi se približali zaposlenim in sodelovali z njimi pri reševanju problemov ter tako vzpostavili tudi boljše medsebojne odnose (vertikalno komunikacijo).

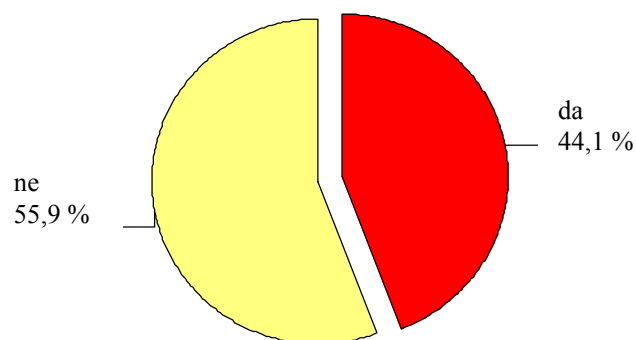
Drug način bi bila na primer organizacija mesečnih srečanj med nadrejenimi in podrejenimi. Na teh srečanjih bi zaposleni lahko podajali mnenja, kritike, predloge in postavljali vprašanja nadrejenim. Slednji bi dobili boljši pregled nad delom zaposlenih in jim učinkoviteje pomagali pri reševanju problemov. Zaposleni bi s tem dobili občutek večje pripadnosti podjetju.

Tretji način, ki bi po najinem mnenju pripomogel k izboljšavi vertikalne komunikacije, je, da bi kadrovska služba nadrejenim posredovala ocene delovne uspešnosti posameznika, ki bi jih pridobila na podlagi analize uspešnosti prenosa znanja, pridobljenega na primer z izobraževanji, na opravljanje delovnih nalog. Nadrejeni bi imel na primer vsake pol leta s posameznim podrejenim razgovor, v katerem bi skupaj analizirala rezultate in skušala najti možne rešitve za njihovo izboljšanje. Zaposleni bi s tem dobil občutek, da je njegovo delo v podjetju pomembno, cenjeno oziroma opaženo in da z uspešnim delom pripomore k poslovni uspešnosti podjetja. Kajti »komuniciranje že dolgo ni samo posredovanje informacij, temveč gre za širši pomenotvorni proces, katerega razumevanje omogoča učinkovitejše vzpostavljanje organizacijske realnosti in s tem organizacijske kulture ter drugih, za organizacijo ključnih procesov« (Nadoh in Podnar, 2004: 169).

H5: Z vzpostavitvijo kadrovske službe bi se v podjetju Perftech d.o.o. izboljšale možnosti in ponudba izobraževalnih programov.

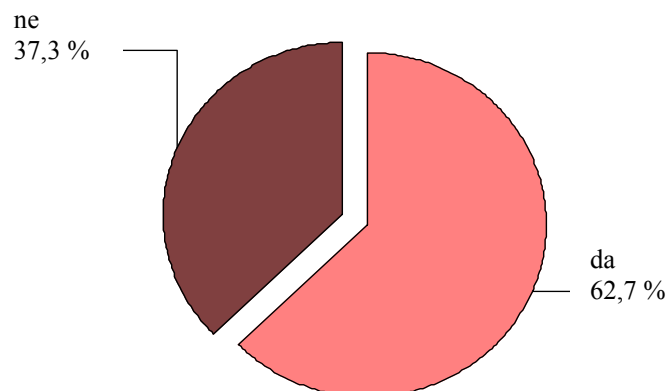
S slike 8.18 je razvidno, da več kot polovica anketiranih (33, tj. 55,9 %) meni, da podjetje ne nudi dovolj možnosti za dodatno izobraževanje, medtem ko jih 26 (44,1 %) meni, da je teh možnosti dovolj.

Slika 8.18: Možnosti dodatnega izobraževanja s strani podjetja



Spodnja slika 8.19 prikazuje, da ima 37 (62,7 %) anketiranih lastne predloge o tem, katera izobraževanja bi (še) potrebovali, da bi se izboljšala kakovost pri opravljanju delovnih nalog. 22 (37,3 %) vprašanih je na to vprašanje odgovorilo, da nimajo lastnih predlogov.

Slika 8.19: Predlogi zaposlenih o dodatnem izobraževanju

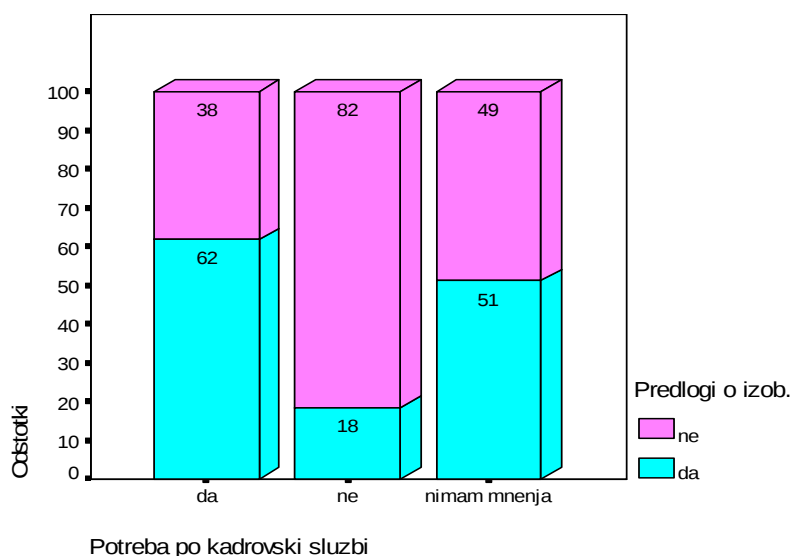


Na podlagi rezultatov, ki jih prikazujeta sliki 8.18 in 8.19, trdiva, da imajo zaposleni glede na to, da podjetje večini ne nudi dovolj možnosti za dodatno izobraževanje, v večji meri izoblikovane predloge, katera dodatna izobraževanja bi (še) potrebovali, kot bi bilo to v primeru, če bi bilo bila ponudba s strani podjetja glede izobraževanja večja. Želje in predlogi zaposlenih o dodatnem izobraževanju se oblikujejo kot posledica problemov, ki so se pojavili pri reševanju delovnih nalog, saj se zaposleni v takih situacijah v večji meri zavedajo, da bi z dodatnim znanjem (ki bi ga pridobili z izobraževanjem) nalogo rešili hitreje in tudi bolj kakovostno. Predlogi zaposlenih temeljijo tudi na podlagi delovnih izkušenj, zlasti tistih, ki so v podjetju zaposleni dlje, na primer več kot 2 leti.

Navedeni rezultati so po najinem mnenju tudi podlaga za sklep, da bi se odstotek tistih, ki menijo, da jim podjetje ne nudi dovolj možnosti za izobraževanje, z vzpostavitvijo kadrovske službe zmanjšal in posledično povečal odstotek tistih, ki menijo obratno.

Slika 8.20 prikazuje, da ima 62 % anketiranih, ki so mnenja, da potrebujejo kadrovsko službo, tudi predloge o dodatnem izobraževanju, le 38 % vprašanih nima predlogov. 18 % tistih, ki menijo, da ne potrebujejo kadrovske službe, ima predloge o vrsti dodatnega izobraževanja, toda kar 82 % je takih, ki nimajo mnenja. Odstotek tistih anketiranih, ki nimajo mnenja glede vzpostavitve kadrovske službe oziroma o tem ne razmišljajo, se pri odgovoru na vprašanje o predlogih glede dodatnega izobraževanja deli približno na polovico. In sicer je 51 % takih, ki imajo lastne predloge, in 49 % takih, ki teh nimajo.

Slika 8.20: Vpliv kadrovske službe na dodatno izobraževanje



S slike 8.20 je tudi razvidno, da imajo tisti anketirani, ki se zavedajo pomena kadrovske službe v podjetju in vsaj v grobem poznajo njene naloge in funkcije, v primerjavi z drugimi (ki menijo, da je ne potrebujejo oziroma o tem nimajo mnenja) največ lastnih predlogov o dodatnem izobraževanju. Anketirani menijo, da bi v podjetju Perftech d.o.o. v večji meri potrebovali takšne vrste izobraževanj, ki bi pokrivala naslednja področja:

- seznanitev z računalniškimi orodji, ki niso bili razviti v podjetju Perftech d.o.o.;
- strokovnost pri delu;
- prodajne tehnike;
- zakonodajo;
- menedžment;
- informacijsko tehnologijo (IT);
- internega usposabljanja;
- komuniciranja (internega in eksternega) itd.

Kljub pričakovanjem, da anketirani, ki menijo, da ne potrebujejo kadrovske službe, ne bodo imeli lastnih predlogov glede dodatnega izobraževanja, naju je presenetil njihov relativno visok odstotek (40 %). Razlog za tak odstotek je po najinem mnenju v nepoznavanju pomena kadrovske službe in njenih pristojnosti.

Slika 8.20 po najinem mnenju z odstotki dokazuje, da podjetje potrebuje kadrovske službo, saj bi ta predloge o dodatnem izobraževanju lahko realizirala v obliki organiziranja izobraževanj. Hkrati bi k podajanju predlogov spodbujala tudi tiste, ki so se v anketnem vprašalniku opredelili, da ne potrebujejo kadrovske službe oziroma o tem nimajo mnenja. Tako bi bila izobraževanja bolj kakovostna in v večjo pomoč zaposlenim pri opravljanju delovnih nalog.

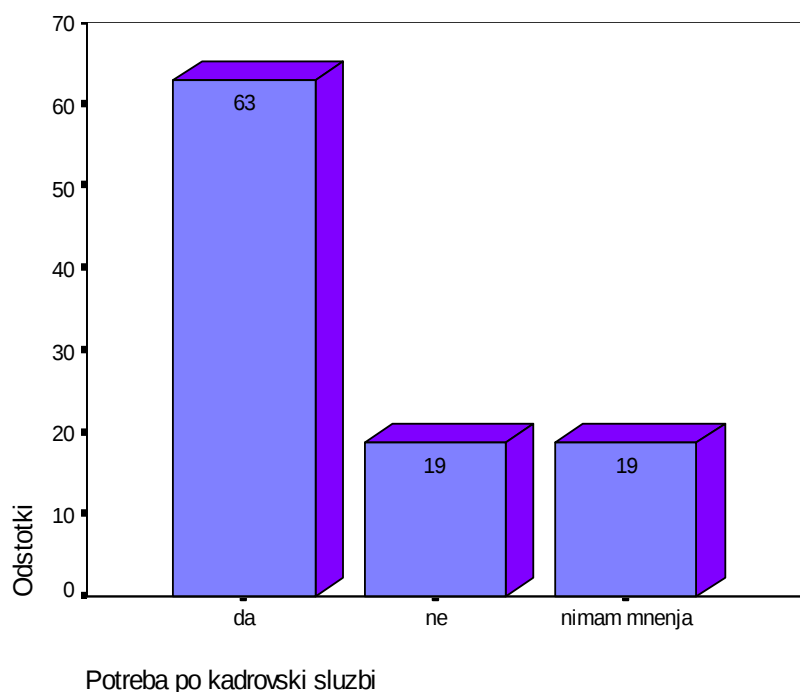
Hipotezo H5, da bi z vzpostavitvijo kadrovske službe izboljšali možnost in ponudbo dodatnega izobraževanja (na osnovi predlogov zaposlenih, katere vrste izobraževanj potrebujejo), lahko na podlagi izračuna testa hkvadrat potrdimo, saj signifikanca (0,02) kaže na statistično značilno povezanost med spremenljivkama, Cramerjev koeficient (0,4) pa na srednje močno povezanost.

Na podlagi predhodnih analiz in preverjanja hipotez postavlja še zadnjo, temeljno tezo, s katero skušava ugotoviti prevladujoče stališče zaposlenih do potrebe po kadrovske službi.

H6: Podjetje Perftech d.o.o. potrebuje kadrovske službo.

Odstotek tistih, ki so mnenja, da kadrovske službe ne potrebujejo, je enak odstotku tistih, ki o tem nimajo mnenja (19 %), kot je razvidno s slike 8.21. Večina anketiranih (63 %) je mnenja, da je uvedba kadrovske službe v podjetju potrebna.

Slika 8.21: Mnenje anketiranih o potrebi po kadrovske službi



Razlogi, zaradi katerih so se anketirani (62,7 %) opredelili, da potrebujejo kadrovske službo, so po najinem mnenju naslednji:

- trenutno je v ospredju individualno izobraževanje, v katerega so zaposleni bolj ali manj vključeni. Bodoča kadrovske služba naj bi imela nalogo vključiti čim več zaposlenih v organizirana izobraževanja in vzpodbuditi zaposlene k dodatnemu izobraževanju;
- komunikacijo na horizontalni, predvsem pa na vertikalni ravni bi bilo treba izboljšati. Kot že omenjeno, bi se s tem področjem lahko ukvarjala kadrovske služba;
- odgovore na vprašanja o dodatnem izobraževanju, o delovanju podjetja, delu, delovnem razmerju, plačah, dodatkih, pravicah zaposlenega itd. zaposleni trenutno iščejo pri

vodstvu, vodjih oddelkov, sodelavcih, prijateljih in na spletnih straneh. Pri tem se lahko pojavijo dezinformacije, saj na primer sodelavci in prijatelji niso nujno dobro poučeni na primer o pravicah zaposlenega, poleg tega je tovrstno zbiranje informacij lahko zamudno in predstavlja dodaten strošek. Z uvedbo kadrovske službe se bodo v podjetju Perftech d.o.o. izognili omenjenim slabostim, saj bosta v njej zaposleni na primer dve osebi, ki bosta strokovno usposobljeni za podajanje informacij v zvezi s plačami, pravicami zaposlenih itd., zato bodo informacije točne, takoj dosegljive in ne bodo predstavljale nikakršnega stroška.

8.4 PRIPOROČILA PODJETJU

Med diplomskim delom in na podlagi rezultatov ankete sva potrdili ključne teze, da bi podjetje Perftech d.o.o. potrebovalo kadrovske službe, s čimer se v večini strinjajo tudi delavci. Če se podjetje odloči uvesti kadrovske službe, bi ta implicirala naslednje:

- razbremenitev direktorja in njegovih treh pomočnikov, ki se s kadrovskim področjem ukvarjajo sedaj;
- vodenje podatkov o kandidatih za nova delovna mesta, opravljanje razgovorov, organiziranje testiranja, izvedba selekcije kadrov in izbora ustreznega kandidata;
- sledenje potrebam po izobraževanju v skladu z novostmi in razvojem na trgu in izdelava načrta izobraževanja za posameznega delavca;
- sledenje potrebam po izobraževanju tudi s sugestijami oziroma predlogi delavcev (Skrinjica znanja, intranet, elektronska pošta itd.);
- vodenje evidence delavcev in v skladu s tem organizacija izobraževanja;
- sledenje spremembam v zakonodaji in v zvezi s tem obveščanje delavcev ter odgovarjanje na vprašanja;
- s sodelovanjem delavcev (lahko tudi z interno anketo) izdelava lestvice motivatorjev in sistema nagrajevanja;
- bila bi člen med vodstvom in drugimi delavci pri vertikalni (od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor) in horizontalni komunikaciji;
- obdelava povratnih informacij, danih s strani delavcev v zvezi z izobraževanjem, delom in kakovostjo delovnega življenja.

V podjetju bo treba izboljšati tudi komunikacijo; predvsem si delavci želijo več povratnih informacij s strani direktorja v povezavi z njihovim delom. Z uvedbo kadrovske službe bi imel direktor manj dela s kadrovanjem in bi si lahko enkrat na teden oziroma na štirinajst dni vzel čas, da bi se posvetil posameznim delavcem, jih povprašal o njihovem delu, ali vse poteka po načrtu, imajo morda kakšno vprašanje, in jim glede na rezultat, ki bi ga sam opazil, morda svetoval ali izrekel pohvalo. Tako bi tudi delavci pridobili zaupanje in občutek pomembnosti za podjetje. Za izobraževanje bi bilo priporočljivo izdelati bolj pregleden načrt in vanj vključiti vse delavce, s tem da se jim pusti določen maneverski prostor, da za določena izobraževanja lahko tudi sami izrazijo interes. Načrt naj bi vseboval teme izobraževanj, predavatelje, okviren termin, prostor in seznam udeležencev.

9. SKLEP

Delavci so eden ključnih virov podjetja, da lahko uspešno posluje in konkurira na trgu. Zato je za podjetje Perftech priporočljivo, da se osredotoči na posameznika, mu nudi dodatno izobraževanje in usposabljanje, ga spodbuja in motivira ter zadovoljuje njegove potrebe. K temu v veliki meri pripomore kadrovska služba, saj vodi evidenco kadrov, sledi potrebam v podjetju, načrtuje izobraževanje in ga organizira ter predstavlja vez med vodstvom in drugimi delavci.

V diplomskem delu sva s teorijo potrdili uvodne hipoteze, ki sva jih obravnavali v teoretičnem delu. V večini sva potrdili tudi hipoteze, ki sva jih predpostavili za obravnavo v empiričnem delu naloge, kar kaže na to, da so tudi delavci v Perftechu d.o.o. naklonjeni vzpostavitvi kadrovske službe. Njihove utemeljitve so sledeče: glede na to, da podjetje raste, da je veliko kadrovskega dela in da bi kadrovska služba pripomogla k boljši selekciji kadrov oziroma ocenitvi kandidata za prosto delovno mesto, menijo, da so trenutno vodilni v podjetju premalo seznanjeni s področjem HRM-ja in trenutno vodijo le osnovne podatke. Z uvedbo kadrovske službe naj bi izboljšali organizacijo pri delovnih razmerjih in odnosih (tudi v komunikaciji) znotraj podjetja.

Delavci si želijo dodatnega izobraževanja, ki se nanašajo na teme, ki pokrivajo področja, za katera menijo, da bi jih bilo treba v podjetju izboljšati.

Glede na teorijo, ki sva jo uporabili v diplomskem delu, in na podlagi lastnih spoznanj sva mnenja, da kadrovska služba z vidika permanentnega izobraževanja pridobiva vse večji pomen, saj z vlaganjem v delavce gradi učeče se podjetje. Takšno podjetje se običajno zaveda pomena človeškega kapitala in poslovnih posledic vedno hitrejšega tehnološkega razvoja. Slednji je temeljno gonilo ohranjanja konkurenčnosti oziroma pridobivanja konkurenčne prednosti podjetja Perftech d.o.o., hkrati pa tudi priložnost za njegovo večjo uveljavitev na evropskem in globalnih trgih.

10. LITERATURA IN VIRI:

- **Alessandrini, G.** (1996): Izobraževanje se nadaljuje v organizacijah. Educa. Nova Gorica.
- **Al-Hawamdeh, S.** (2003): Knowledge Manegement., Cultivating Knowledge Professionals. Chandos Publishing USA, Great Britain.
- **Anthony, W.P., Perrewe, P. L., Kacmar, K.M.** (1993): Strategic Human Resource Management. The Dryden Press, Florida.
- **Ansoff, H. I.** (1981): Strategic Management. The MacMillan Press, London.
- **Armstrong, M.** (1996): Personnel Management Practice. Kogan Page.
- **Bahtijarević - Šiber, F.** (1999): Management ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb.
- **Bajuk, A.** (2001): Project of Implementation of Reward System in Deloitte & Touche, Slovenia. Senet Project of Management Review, 1 (2), str. 44–49.
- **Becker, G.** (1964): Human Capital: A theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. Columbia University Press, New York.
- **Bevc, M.** (1991): Ekonomski pomen izobraževanja. Didakta, Radovljica.
- **Berlogar, J.** (1999): Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- **Bernardin, H. J., Russell, J. E. A.** (1993): Human Resoure Management. McGraw-Hill, Inc. Singapore.
- **Boas, S.** (1991): Meaning, Self and Motivation in Organizations. Organization Studies (3), str. 405–424.
- **Bohinc, R.** (2000): Nova Delovna razmerja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- **Bolle de Bal, M.** (1990): Plačilo za uspešnost v sodobni družbi. Moderna organizacija, Kranj.
- **Brekić, J.** (1977): Razvoj kadrova u organizacijama udruženog rada. Zagreb.
- **Brekić, J.** (1990): Razvoj i promocija kadrova. Globus, Zagreb.
- **Cvetko, R.** (2002): Razvijanje delovne kariere. Znanstveno raziskovalno središče Republike Slovenije, Koper. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- **Černetič, M.** (1999): Ekonomika izobraževanja in raziskovanja. Moderna organizacija, Kranj.

- **De la Fuente, A. in Ciccone, A.** (2002): Human Capital in a Global and Knowledge-based Economy. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- **Dessler, G.** (2000): Human Resource Management. Patience-Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- **Ferjan, M.** (1999): Organizacija izobraževanja. Moderna organizacija, Kranj.
- **Fiol, C. M. in Lyles, M. A.** (1985): Organizational Learning. Academy of Management Review, October, str. 803–813.
- **Forsyth, P.** (2000): How to Motivate People. Kogan Page, London.
- **Garvin, D. A.** (1993): Building a Learning Organization. Harvard Business Review, July-August, str. 78–91.
- **Gretz, K. F.** (1991): The Effective Manager: Being the Best in Financial Sales. A Paramount Communications Company, USA.
- **Gruban, B.** (2003): »Človeški viri« ali ljudje z novimi vrednotami? HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu 1 (1), str. 8–13.
- **Haralambos, M. In Holborn, M.** (1999): Sociologija: Teme in pogledi. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- **Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.** (1959): The Motivation to Work. John Wiley, New York.
- **Hodgetts, R. M. in Luthans, F.** (1994): International Management. McGraw Hill, USA, Boston.
- **Hrovat, M.** (2001): Nova doba trženja: upravljanje odnosov s strankami ali CRM. Gospodarski vestnik, 50 (29), str. 50–52.
- **Hyman, J.** (1999): Developing Human Responsibilities to the Line: Beginning of the End or a New Beginning for Personnel? Personnel Review (UK), 28 (1/2), str. 9–19.
- **Ilič, B.** (2001): Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju: Študija nekaterih kontigenčnih dejavnikov vpliva. Knjižnica znanstvena FDV, Ljubljana.
- **Ivančič, A.** (1996): Investment in Education and Training and Shifts Between Jobs in the Slovenian Labour Market. Družboslovne razprave, 22/23 (12), str. 186–208.
- **Ivančič, A. in Mohorčič Špolar, V. A.** (1996): Potrebe po izobraževanju odraslih. Andragoški center Slovenije, Ljubljana.

- **Ivančič, A.** (1999): Izobraževanje in priložnosti na trgu dela: Izobraževanje, strukturne spremembe in mobilnost na trgu dela v obdobju 1974–1994. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- **Jerovšek, J.** (1980): Izobrazba in ekonomska uspešnost. Center za samoupravno normativno dejavnost pri DDU Univerzum, Ljubljana.
- **Kavčič, B.** (1998): Poslovno komuniciranje. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- **Kavran, D., Florjančič J.** (1992): Kadrovska funkcija – Management. Moderna organizacija, Kranj.
- **Keenan, K.** (1996): Kako motiviramo. Mladinska knjiga, Ljubljana.
- **Klumper, F.** (1995): Beliefs, Desires, and Besires. Social Sciences and Philosophy. 2 (7), str. 171–191.
- **Kramberger, A.** (1999): Poklici, trg dela in politika. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- **Kreps, I. G.** (1990): Organizational Communication, Theory and Practice. Second. Second Edition, Longman, New York.
- **Kutzschebach, K.** (2000) Suvereno vodenje ljudi in organizacije: načrtno motiviranje, učinkovito upravljanje in strateško načrtovanje. Center za tehnološko usposabljanje, Ljubljana.
- **Lah, M.** (2000): Temelji ekonomije. Fora, Ljubljana.
- **Lahovnik, M. in Rejc, A.** (1998): Priročnik za ekonomiko podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- **Leibowitz, B. Z., Farren, C. and Kaye, L. B.** (1986): Designing Career Development Systems. Jossey Bass Inc., Publishers, San Francisco.
- **Lee, R. in Wilbur, E.** (1985): Age, Education, Job Tenure, Salary Job,: A Multivariate Analysis. Human Relations. (8), str. 781–791.
- **Lees, D. in Thornely, N.** (1993): The Sunday Times Buisness Skills: Leadership the Art of Motivation. Century Business, London.
- **Lipičnik, B. in Mežnar, D.** (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources management). Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- **Luckmann Jagodič B. in Pacek A.** (2003): Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih. HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu 1 (1), str. 22–24.
- **Maček, M.** (1999): Moč intelektualnega kapitala. Agens 77 (december 1999), str. 16–18.

- **Majaro, S. (1992):** Managing Ideas for Profit: The Creative Gap, University Press, Cambridge, Great Britain.
- **Marquardt, M. J. (1996):** Building the Learning Organization. McGraw-Hill, New York.
- **Marzel, K. (2000),** Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. Teorija in praksa 37 (2), str. 348–363.
- **Mesner Andolšek, D. in Štebe, J. (2004):** Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V Svetlik, I., in Ilič, B. (ur.): Razpoke v zgodbi o uspehu. Založba Sophia, Ljubljana, str. 36–65.
- **Možina, S. in drugi (1998):** Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- **Možina, S. in drugi (2000):** Učeča se organizacija. Industrijska demokracija. 4 (5), str. 4–9.
- **Nadoh, J. in Podnar, K. (2004):** Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi – slovenski problem. V Svetlik, I., in Ilič, B. (ur.): Razpoke v zgodbi o uspehu. Založba Sophia, Ljubljana, str. 153–173.
- **Pavlovčič, T. (2000):** Upravljanje odnosov s strankami – ali vemo, kaj je to? Finance, 29. september (115), str. 19.
- **Pretnar, B. (2002).** Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju: Pravne osnove, ekonomska analiza in podjetniški cilji. GV Založba, Ljubljana.
- **Rebernik, M. (1994):** Ekonomika podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- **Radovan, M. (2003):** Kaj vpliva na motivacijo zaposlenih za izobraževanje. HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu 1 (2), str. 65–70.
- **Schultz, T. (1971):** Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. Collier-Macmillan limited, London.
- **Senge, P. M. (1990):** The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation. Doubleday, New York.
- **Shrivastava, P. (1983):** A Typology of Organizational Learning Systems. Journal of Management Studies, 20, str. 1–28.
- **Simonsen, P. (1997):** Promoting a Development Culture in Your Organization. Using Career Development as a Change Agent. Davis-Black Publishing, California.
- **Spence, M. A. (1974):** Marker Signalling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Process. Cambridge, Harvard University Press.

- **Stanley, A. Lloyd** (1987): Guide to Evaluation of Training. International Center of Public Enterprises in Developing Countries. Ljubljana
- **Stare, A.** (2003): Getting the Best from Our Top Experts. Senet Project of Management Review, 1 (3), str. 29–33.
- **Stone, R. J.** (1995): Human Resource Management. Johan Wiley and Sons, Milton.
- **Svetlik, I.** (1996a): Quality of Working Life. Družboslovne razprave, 22/23 (12), str. 15–27.
- **Svetlik, I.** (1996b): Satisfaction With Life and Work. Družboslovne razprave, 22/23 (12), str. 140–150.
- **Treven, S.** (1998): Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- **Welsby, P.** (2003): Medosebno razumevanje-ključ do uspešnega dela z ljudmi. HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu 1 (1), str. 56–59.
- **Zorman, M.** (2001): CRM: poslovni primer. Gospodarski vestnik, 50 (36), str. 84–86.
- **(1996)** Odgovornost managementa za organizacijski in kadroviski razvoj ter plače zaposlenih: Zbornik referatov, XI. Posvetovanje Društva, Portorož 13. in 14. maja 1996. Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadroviski razvoj, Kranj.

VIRI:

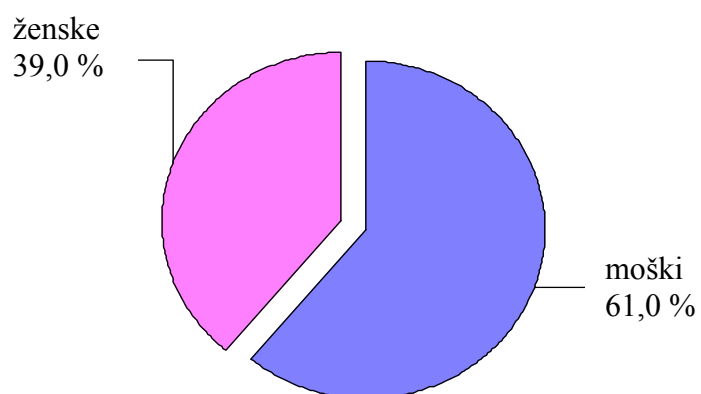
- **Acumen Technologies**
(URL: http://www.acumentech.net/htm/pbn_crm.htm) (dostopno 14.10.2004)
- **CRM – What is it**
(URL: <http://www.hammer.net/template.asp?menu=443>) (dostopno 14.10.2004)
- **Dialogos**
(URL: <http://www.dialogos.si/slo/clanki/intelektualni-kapital>) (dostopno 14.03.2004).
- **Employer – Employee.com**
(URL: <http://www.employer-employee.com/howtomot.htm>) (dostopno 13.03.2004).
- **Frontrange Solutions**
(URL: <http://www.frontrange.com/solutions>) (dostopno 14.10.2004)
- **Inštitut za intelektualni kapital, Slovenija**
(URL: <http://www.iik.com>) (dostopno 13.03.2004).
- **I.Zgled** (2003): Časopis podjetja Perftech d.o.o., št. 2 in 3.

- **Kragelj & Kragelj, upravljanje kadrovskih potencialov**
(URL: <http://www.kadrovanje.com/clanek-nagrajevanje.php>) (dostopno 05.09.2004).
- **Merjenje organizacijske kulture in organizacijske klime**
(URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/merjenje>) (dostopno 14.09.2004).
- **Perftech d.o.o.**
(URL: <http://www.perftech.si>) (dostopno 04.09.2004).
- **Poslovno in računovodsko poročilo** za leto 2002–2003.
- **Postmes, T., Tanis, M., in de Wit, B.** (2001): Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. Group Processes & Intergroup Realtions, 4(3), 227–246.
- **Zakon o gospodarskih družbah (ZGD)**
(URL: <http://www.dz-rs.si>) (dostopno 14.09.2004).
- **What you need to know about Human Resources**
(URL: <http://humanresources.about.com/library/weekly/aa051902a.htm>) (dostopno 03.04.2004).
- **What you need to know about Human Resources**
(URL: <http://humanresources.about.com/library/weekly/aa021503a.htm>) (dostopno 03.04.2004).

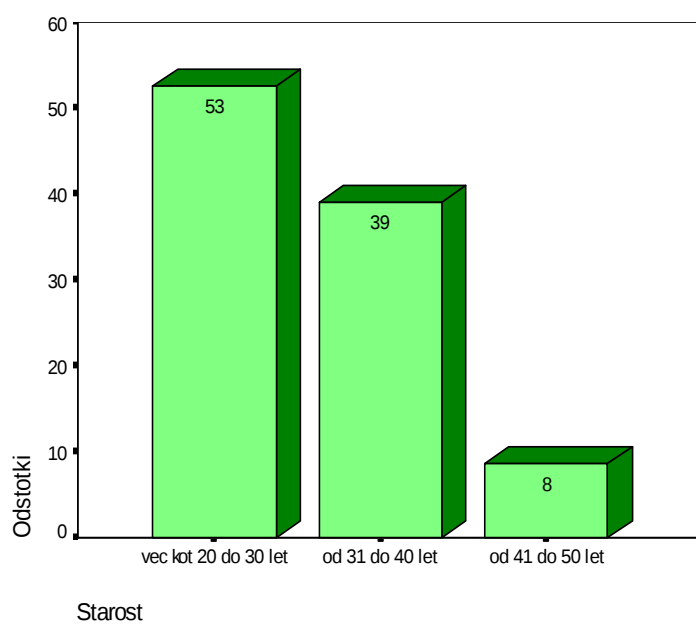
11. PRILOGE

SLIKE

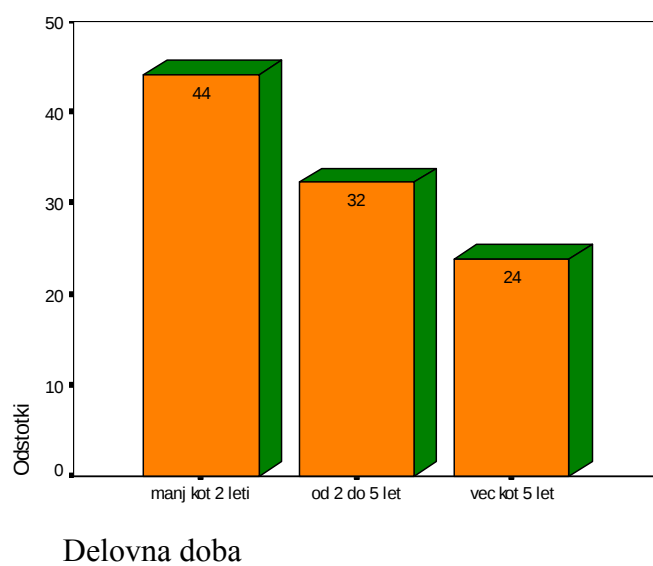
Slika 8.1: Struktura anketiranih po spolu



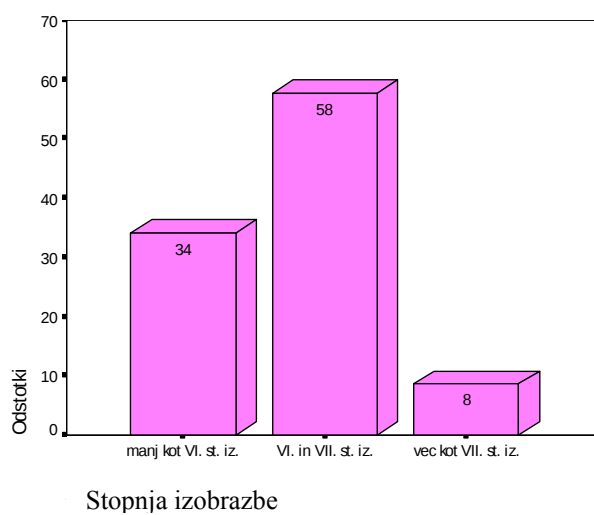
Slika 8.2: Struktura anketiranih po starosti



Slika 8.7: Delovna doba anketiranih



Slika 8.11: Stopnja izobrazbe



ANKETA

Pozdravljeni!

Sva Andreja Rendulič in Alenka Loboda, absolventki Fakultete za družbene vede, sociologija, smer kadrovski menedžment. V Vašem podjetju delava diplomsko delo, ki se navezuje na kadrovsko službo in kako je ta povezana z dodatnim izobraževanjem v podjetju.

Prosili bi Vas, da odgovorite na spodnja vprašanja in nama tako pomagate.

Anketa je anonimna.

1. Starost: _____

2. Spol (obkrožite): M Ž

3. Koliko časa ste zaposleni v podjetju Perftech d.o.o.?

- a) nekaj mesecev
- b) 1–2 leti
- c) 2–5 let
- d) 5–10 let
- e) 10 let in več

4. Kakšna je vaša dosežena stopnja izobrazbe?

- a) do vključno IV.
- b) V.
- c) VI.
- d) VII.
- e) VIII.
- f) IX.

5. Ali ste mnenja, da vaša izobrazba ustreza delovnemu mestu?

- a) da Zakaj? _____
- b) ne Zakaj? _____
- c) ne vem

6. Ali ste mnenja, da je permanentno (stalno) izobraževanje za opravljanje vašega dela pomembno?

- a) da
- b) ne

7. Ali bi se izobraževali tudi zunaj delovnega časa, če bi to koristilo vašemu nadaljnjemu delu, vendar ne bi bilo obvezno?

- a) da
- b) ne

8. Ali menite, da vam v podjetju nudijo dovolj možnosti za dodatno izobraževanje?

- a) da
- b) ne

9. Ali bi bili pripravljeni v določeni meri tudi sami financirati izobraževanje?

- a) da, vendar samo v znesku do 20.000 tolarjev
- b) da, znesek bi bil lahko višji
- c) ne

10. Kaj bi vas najbolj motiviralo pri odločitvi za dodatno izobraževanje?

- a) povišanje plače
- b) večja uspešnost pri opravljanju dosedanjih delovnih nalog
- c) vertikalno napredovanje (višje delovno mesto)
- d) horizontalno napredovanje (zahtevnejše naloge, opravila)
- e) osebni razvoj

11. Kam se obrnete za informacije o dodatnem izobraževanju?

- a) na vodstvo (direktor)
- b) na vodje sektorjev (oddelkov)
- c) na druge vire Katere? _____

12. Ali imate sami predloge, kakšno izobraževanje (usposabljanje) bi potrebovali?

- a) da Kakšne? _____
- b) ne Zakaj ne? _____

13. Ali ste na razgovoru kot kandidat za prosto delovno mesto poleg osnovnih informacij dobili dovolj dodatnih informacij o delovnih nalogah (oz. o vsem, kar je s tem povezano), ki naj bi jih opravljali?

- a) da, povedali so mi dovolj informacij
- b) da, vendar šele ko sem postavil/-a dodatna vprašanja
- c) dovolj informacij sem dobil/-a šele iz drugih virov Katerih? _____

- d) nisem dobil/-a vseh potrebnih informacij in zanje tudi nisem vprašal/-a
- e) se ne spominjam

14. Katere metode izbiranja bi se vam zdele za podjetje Perftech d.o.o. najbolj primerne?

- a) intervju
- b) intervju in test
- c) drugo (samo formalna izobrazba)

15. Kje dobite največ informacij o delovanju podjetja (npr. o tržnem deležu, ciljih podjetja v prihodnosti ...)

- a) pri vodstvu (direktorju)
- b) pri vodjih sektorjev oz. oddelkov
- c) med pogovori s sodelavci
- d) v internem časopisu I. zgled
- e) na internetu (informativna stran vašega podjetja)
- f) drugje Kje? _____

16. Kakšna je po vašem mnenju vertikalna komunikacija (od zgoraj navzdol) v podjetju?

- a) zelo dobra (sem na tekočem z dogajanjem v podjetju)
- b) dobra
- c) zadovoljiva
- d) treba bi jo bilo izboljšati
- e) temu ne namenjam pozornosti Zakaj? _____

17. Kakšna je po vašem mnenju vertikalna komunikacija (od spodaj navzgor) v podjetju?

- a) zelo dobra (sem na tekočem z dogajanjem v podjetju)
- b) dobra
- c) zadovoljiva
- d) treba bi jo bilo izboljšati
- e) temu ne namenjam pozornosti Zakaj? _____

18. Kakšna je po vašem mnenju horizontalna komunikacija (med sodelavci) v podjetju?

- a) zelo dobra (sem na tekočem z dogajanjem v podjetju)
- b) dobra
- c) zadovoljiva
- d) treba bi jo bilo izboljšati
- e) temu ne namenjam pozornosti Zakaj? _____

19. Na koga se obrnete za informacije o delu, delovnem razmerju, plačah, dodatkih, pravicah zaposlenega ...?

- a) na vodstvo (direktorja)
- b) na vodje oddelkov oz. sektorjev
- c) na sodelavce
- d) na prijatelje zunaj delovnega mesta
- e) odgovore poiščem v ustrezni literaturi
- f) drugje Kje? _____

20. Katere dobrine vas pri vašem delu najbolj motivirajo?

- a) materialne (plača, nagrade in dodatki v denarni obliki)
- b) nematerialne (ustrezni delovni pogoji, dobro vzdušje med sodelavci, pohvala s strani nadrejenega, dobivanje pomembnejših nalog, napredovanje itd.)

21. Kako vrednotite zahtevnost vašega delovnega mesta?

- a) zelo pomembno
- b) pomembno
- c) manj pomembno

22. Ali podjetje zadovolji vaša pričakovanja v zvezi z vašim delom?

- a) da, delo v podjetju v celoti ustreza mojim pričakovanjem
- b) delo v podjetju v veliki meri ustreza mojim pričakovanjem
- c) samo določene delovne naloge ustrezajo mojim pričakovanjem
- d) delo v podjetju v glavnem ne ustreza mojim pričakovanjem
- e) ne, delo v podjetju mojih pričakovanj sploh ne zadovolji

23. Ali ste mnenja, da vaše podjetje potrebuje kadrovsko službo?

- a) da Zakaj? _____
- b) ne Zakaj? _____
- c) nimam mnenja

Najlepša hvala za sodelovanje in lep dan še naprej!