

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MAJA PUPIS

Mentor: dr. Ivan Svetlik

analiza kadrovskih služb na obali

DIPLOMSKA NALOGA

LJUBLJANA, 2003

KAZALO

1. UVOD.....	3
2. POMEN ČLOVEŠKIH VIROV	4
3. VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE	6
4. MODEL UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV	9
4.1. UVOD.....	9
4.1.1. ANALIZA DELA	10
4.1.2. DOLOČANJE LASTNOSTI DELAVCA.....	12
4.1.3. OPIS DELA	13
4.1.4. PRIDOBIVANJE DELAVCEV	13
4.1.5. IZBIRANJE DELAVCEV.....	15
4.1.6. UVAJANJE DELAVCEV.....	18
4.1.7. OBLIKOVANJE DELA IN KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA	19
4.1.8. OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	21
4.1.9. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE KADROV.....	23
4.1.10. NAPREDOVANJE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....	25
4.1.11. KADROVSKO INFORMACIJSKI SISTEM.....	26
4.2. ELEMENTI RAZISKAVE KADROVSKIH SLUŽB	28
5. ANALIZA KADROVSKIH SLUŽB.....	29
5.1. CITROEN SLOVENIJA D.O.O.	30
5.2. CIMOS D.O.O.	34
5.3. LAMA D.D.	38
5.4. ISTRABENZ D.D.	42
5.5. ISTRABENZ PLINI D.O.O.....	45
5.6. LUKA KOPER D.D.	49
6. OCENA IN PREDLOGI KADROVSKIM SLUŽBAM.....	54
7. KADROVSKE SLUŽBE Z VIDIKA MODELA UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV.....	57
8. UPRAVLJANJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA V PRIHODNOSTI.....	60
9. ZAKLJUČEK.....	61
10. LITERATURA	64
11. PRILOGA	66

1. UVOD

Odločila sem se, da bom v svoji diplomski nalogi obravnavala delovanje kadrovskih služb na obali. Zanima me, kakšno je poznavanje in predvsem delovanje kadrovskih strokovnjakov in ljudi, ki delajo v kadrovskih službah, o novih pogledih na človeške vire in kadrovske dejavnost. Gre za pomembno vejo uspešnosti organizacije, ki se je v Sloveniji še ne zavedajo dovolj. Čeprav je težko podajati ocene na podlagi le nekaj podatkov, bom poskušala izoblikovati objektivno sliko o pomenu in vlogi kadrovskih služb v Citroenu, Cimosu, Lami, Istrabenzu, Istrabenzu plini in Luki Koper.

Hipoteze, ki jih želim dokazati so naslednje:

~Večina kadrovskih služb nima sistematičnega, celovitega in organiziranega sistema kadrovskega delovanja, zaradi nepopolnega poznavanja kadrovskih veščin in nalog.

~Večina zaposlenih v kadrovskih službah nima ustrezne izobrazbe ali ustreznega znanja za opravljanje te funkcije.

~Podjetja in njeni vodilni delavci se ne zavedajo pomena in prednosti učinkovitega in celovitega sistema kadrovanja, kar je posledica le navideznega zavedanja pomena človeških virov organizacije.

Zastavljene cilje bom poskušala doseči z zbiranjem informacij na podlagi intervjujev z vodjami kadrovskih služb. Izbrala sem si podjetja, ki jih lahko med seboj tudi primerjam. Obravnavana bodo majhna, srednja in velika podjetja, saj je velikost pomemben faktor razvitosti kadrovske službe. Poskušala bom izvedeti čim več informacij o njihovem delu in ugotoviti trenutno stanje kadrovskih služb. Predhodno bom opisala pomen človeških virov za organizacijo, saj je treba o tem še veliko govoriti in se učiti. Na podlagi pridobljenega znanja v šoli in literature bom opisala, kako naj bi, po mnenju kadrovskih strokovnjakov, izgledal model kadrovske službe. Nato bo sledila ocena in možni predlogi za izboljšavo njihovega delovanja.

Menim, da se bom naučila veliko novih stvari, saj bo to prvi stik z realnim stanjem kadrovskih služb. V zaključku se bom posvetila tudi različnim pristopom, ki jih zagovarjajo strokovnjaki kadrovskega managementa, saj naj bi predstavljali prihodnost, h kateri naj bi vsi stremeli. Odgovorila bom na zastavljene hipoteze in ugotovila, koliko se bo moje prepričanje spremenilo. Upam, da na boljše.

2. POMEN ČLOVEŠKIH VIROV

Vsi, ki se pri svojem delu ukvarjajo z ljudmi, so prišli do spoznanja, da so le-ti in njihovo znanje najpomembnejši dejavnik obstoja organizacij in družbe na sploh. Spoznanje pa ni dovolj, kadar je to zapisano le na papirju in se v praksi ne izvaja. To pomeni, da se ljudi le ne vrednoti popolnoma, ampak se samo navidezno upošteva dognanja managementa človeških virov. Zakaj se torej toliko piše na to temo, v resnici pa se le malo spreminja?

Odgovor je možno najti v samem razvoju Slovenije, saj morajo organizacije še vedno skrbeti za lastno preživetje. Morda, pa še nismo pripravljeni prevzeti tistih vrednot, ki govorijo o drugačnem razumevanju ljudi, kot največjem kapitalu organizacij. Upravljanje s človeškimi viri nima še prave vrednosti v očeh višjega managementa in ostalih vodilnih, da bi se tega področja lotili sistematično in s poudarkom, ki si ga zasluži. Cilj upravljanja s človeškimi viri ni le imeti kadrovskega strokovnjaka, ampak sprejeti dejstvo, da bo s tem organizacija imela bistvene koristi, pa čeprav se tega ne da preprosto izračunati ali natančno predvideti.

Ljudje so mobilni, subjektivni, spremenljivi – kar je hudo daleč od računovodskih idealov kapitala in jih zato v bilancah obravnavajo kot strošek. Vendar zaposleni nesporno dodajajo vrednost in zato sodijo v kategorijo premoženja. Celo več – so edino aktivno premoženje podjetja, saj denar, krediti, tehnologija, oprema, energija imajo le pasivni, interni potencial, ki ne dodaja ničesar, če tega ne sproži človek. Zaposleni posoja svoj, človeški kapital podjetju, ki nato ustvarja vrednost za druge. V zamenjavo pričakuje neko drugo vrednost zase. Poleg finančne vrednosti (plača, bonitete, ponekod delnice) pričakuje še precej drugega: stimulatívno delovno okolje, status, ponos, da dela v podjetju, prepoznavanje dosežkov, priložnosti za rast, spoštovanje, itd. Način na kateri omogočamo to vrednost zaposlenim determinira njihovo motiviranost, pripadnost in zavzetost s tem pa delovno uspešnost in prispevek k dodajanju vrednosti za druge deležnike podjetja. Nezmožnost razumeti, da vrednost za zaposlenega ni nujno izražena le denarno, zato pogosto povzroča manjši prispevek zaposlenega, kot bi ta lahko bil. (Gruban, www.dialogos.si)

Zavedanje pomena človeškega kapitala, je sprožilo prelomno spremembo, da morajo podjetja začeti upravljati vsa svoja sredstva in tokove, ne le vidnih kot so finančna. Celotno vrednost podjetja sestavljata poleg finančni, tudi intelektualni kapital. Prav slednjemu bo treba v prihodnosti posvetiti vedno več pozornosti pri načrtovanju strategij za uspešno poslovanje.

Intelektualni kapital je vsota vseh nevidnih procesov in sredstev podjetja, kot so odnosi z odjemalci in partnerji, inovacije, infrastruktura podjetja ter znanje in spretnosti članov organizacije. Znanje in informacije, pa postajajo najpomembnejši vir, s katerim mora podjetje znati ravnati. (Ross in drugi, 2000) Čeprav se menedžerji zavedajo pomena znanja, velikokrat ne vedo točno, kako bi ga opazovali, uporabili in upravljali. Za to nimajo ustreznih orodij in metodologij. Intelektualni kapital je namreč precej kompleksen in neopredmeten, zato ga je težko opazovati. (Volk, 2002:19)

Intelektualni kapital je sestavljen iz človeškega in strukturnega kapitala. Človeški kapital predstavljajo zaposleni s svojimi zmožnostmi, vedenjem, znanjem in spretnostmi, medtem ko je strukturni kapital utelešenje in podporna infrastruktura človeškega kapitala, kot relacijski kapital, kjer gre za odnose z odjemalci in partnerji. (Volk, 2002:19) Človeški kapital je treba upravljati popolnoma drugače kot strukturni kapital, saj ni v lasti podjetja. Vsi zaposleni v podjetju sodelujejo po svoji svobodni volji. To pomeni, da del vrednosti podjetja (in včasih kar znaten del) ni pod neposrednim nadzorom podjetja. Podjetje bi torej moralo storiti vse, kar more, da obdrži svoje dobre zaposlene. (Ross in drugi, 2000: 22)

Znanje se prebija v ospredje kot temeljni produkcijski dejavnik tretjega tisočletja. Tega se v nasprotju s kapitalom ne da več preprosto upravljati »od zgoraj«, saj je individualizirano v glavah posameznikov. Prav ta megatrend po presoji mnogih narekuje (pravzaprav zahteva!) največji miselni, strateški, organizacijski in managerski preobrat. In prav spremembe miselnosti so najtrši oreh. V tej točki vstopa na sceno najbolj izrazito seveda »človeški kapital«. Številna podjetja pa ostajajo naravnost nedojemljivo trmasta in nefleksibilna, ko gre za človeški dejavnik v podjetjih. Čeprav so prijemi in modeli, ki jih uporabljajo na področju ravnanja z ljudmi pri delu, še iz časov, ko sta prevladovala delo in kapital in ne znanje, vztrajajo na okopih, ki pomenijo pravo dvorjenje katastrofi. V tem se kaže največji izziv tudi za slovenske organizacije in podjetja: kako do nove paradigme podjetij kot družbenih institucij, zasnovanih na odnosih med ljudmi in ne le podjetij kot tradicionalnih ekonomskih ali organizacijskih sistemov, ki obravnavajo zaposlene kot nadomestljiv strošek. Njihove plače so resda strošek, toda zaposleni so premoženje organizacij. In to edino premoženje, ki vsako popoldne ali vsak večer odide iz podjetja... In nekaj tega premoženja se nikoli več ne vrne! (Gruban, 1998:3)

3. VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE

Odkar se je začelo razvijati področje managementa človeških virov, so se oblikovali različni pojmi, ki opredeljujejo to področje. Kadrovska dejavnost se je izpopolnjevala s ciljem, čim boljše razumeti kadrovske vire, da bi lahko kot svojevrstna disciplina prispevala k uspešnosti različnim organizacijam. Tako avtorji navajajo različne pojme, kot so management kadrovskih virov, kadrovski management, ravnanje s človeškimi viri ipd. V nadaljevanju bom večkrat uporabljala pojem upravljanje s človeškimi viri, ker mi je najbližji, kadar se govori o kadrovanju. S tem pa mislim, po različnih avtorjih, predvsem na:

~Splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi. (Možina, 1998:3)

~Upravljanje najpomembnejšega vira organizacije – ljudi, ki predstavlja ključ do uspeha;

~obravnavanje in vodenje človeških virov, ki mora biti povezano, da lahko prispeva k doseganju organizacijskih ciljev in planov;

~organizacijsko kulturo, ki mora temeljiti na vrednotenju človeških virov in spajanju celotne organizacije, tako da vsi člani sodelujejo za skupni namen; torej, vsi so odgovorni za upravljanje s človeškimi viri. (Armstrong v Thomson, 1994:6)

~Usmerjenost k akciji – hitrejša in boljše odzivanje na inovacije in spremembe; pri delu se išče organizacijske rešitve z namenom doseganja zadovoljstva zaposlenih in njihovo uspešnost pri delu;

~individualno orientiranost – obveznost obravnavanja vsakega zaposlenega kot človeka – posameznika in ponuditi programe, ki bi izboljšali delovno zadovoljstvo in moralo vsakega človeka;

~usmerjenost k sodelovanju zaposlenih – kombiniranje posameznikov v ustrezne delovne time;

~globalno usmerjenost – oblikovanje profesionalno vodenih organizacij, ki ljudi obravnavajo kot enakopravne, s spoštovanjem in občutkom do kulturnih razlik med njimi;

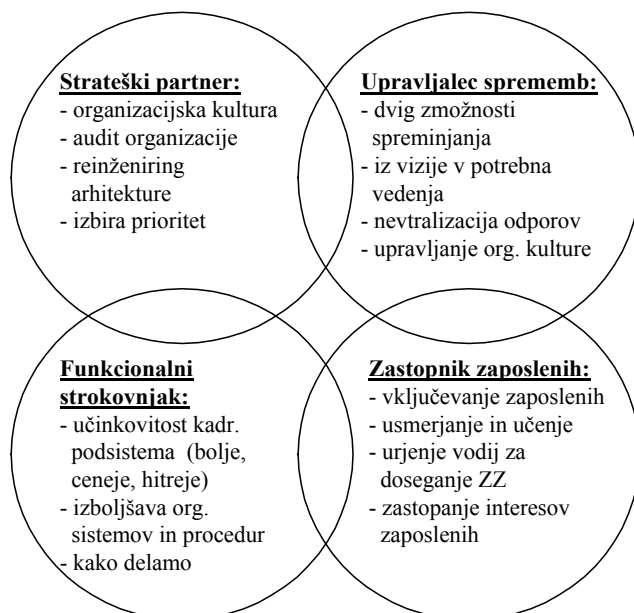
~usmerjenost h kakovosti – zagotavljanje, da je vsaka naloga že prvič pravilno opravljena. (Lipičnik, 1998:44)

Vloga kadrovske funkcije se spreminja skozi čas, saj mora slediti svetovnim trendom, ki diktirajo uspešnost organizacij na vseh področjih. Dejstvo je, da te funkcije ne opravljajo

samo kadrovski strokovnjaki, ampak se vključuje čimveč zaposlenih od linijskih vodij do najvišjih managerjev. To pomeni, da se kadrovska funkcija decentralizira. Pomembno pa je natančno opredeliti naloge, ki se jih bo opravljalo. Te naloge pa se zaradi hitrih sprememb okolja čedalje nadgrajujejo. Največ pozornosti bi se moralo dati prav spremembam, ki se nanašajo na slog vodenja, ljudi, vrednote in potrebna nova znanja. Kadrovski delavec naj bi tako prevzel vlogo (tipologija Davida Ulricha, www.dialogos.si):

- ~strateškega partnerja managementu (svetovalska vloga)
- ~agent, manager in upravljalec sprememb
- ~zastopnik zaposlenih
- ~funkcionalni strokovnjak

Slika 3.1.: Ulrich-ov model vloge kadrovske funkcije



Vir: David Ulrich, www.dialogos.si

Kadrovski delavci morajo postati povsem drugačni upravitelji intelektualnega potenciala organizacij. Osrednje naloge postajajo motiviranje delavcev znanja, sprememba anahronega sloga vodenja, odprava že kar dramatične vrzeli med obstoječimi in potrebnimi znanji in veščinami, upravljanje zadovoljstva zaposlenih in utrditev novih meril in upravljanje delovne uspešnosti nasploh. Nova vloga kadrovske funkcije za tretje tisočletje in osrednje naloge kadrovske funkcije, naj bi bile:

- 1.) Enakovreden partner pri uresničevanju temeljne poslovne strategije: priprava modelov, celoviti poslovni auditi, renoviranje organizacijske arhitekture, timske strukture, spremembe in upravljanje kulture, nagrajevanja po delovni uspešnosti.
- 2.) Interni svetovalci vodstvu: obvladovanje nove vloge, lasten razvoj/znanja, nižji lastni stroški.
- 3.) Zastopanje interesov zaposlenih: nova psihološka pogodba z delavci znanja (8 do 10 novo zaposlenih), zaposlenost do zaposljivosti, upravljanje zadovoljstva zaposlenih, osebni in strokovni razvoj, kvaliteta delovnega življenja.
- 4.) Učenje in spreminjanje: modeli upravljanja sprememb, vrednote in kultura, slog vodenja.

Osrednje naloge kadrovske funkcije:

- 1.) Motiviranje delavcev znanja: formalni programi pritegnitve in zadržanja ključnih kadrov, nagrajevanje po delovni uspešnosti in kompetencah
- 2.) Sprememba sloga vodenja: drugačna odgovornost posameznikov in timov, 360° povratna informacija vodjem.
- 3.) Odprava dramatične vrzeli med obstoječimi in potrebnimi znanji in veščinami: program usposabljanja, merjenje učinkov.
- 4.) Upravljanje zadovoljstva zaposlenih: upravljanje s kakovostjo delovnega okolja.
- 5.) Nova merila in upravljanje delovne uspešnosti.

(www.dialogos.si)

Avtor dodaja, da so pogosto kadrovske delavci v vlogi, ko se morajo ukvarjati s številnimi dilemami, za katere ni vedno končne in ene rešitve. Tudi zato je funkcija v stalnem procesu spreminjanja in je težko meriti, v kolikšni meri je že presegla taktični in se povzpela na strateški nivo. Ne sme se pozabiti, da so te nove vloge uresničljive, šele takrat, ko so izpolnjene temeljne naloge povezane z ljudmi in odnosi v organizaciji: selekcija kadrov, sistem razvoja kadrov in upravljanje delovne uspešnosti, sistem internega komuniciranja, urejene plače in nagrajevanje, bonitete, ipd. Glavna omejitev hitrejšega prenavljanja kadrovske funkcije, poleg nerazumevanja uprav in neprevzemanja svojega deleža odgovornosti za razmere s strani linijskih managerjev, bržkone ostaja premajhna samozavest kadrovske delavcev samih in že kar kritična neusposobljenost na strateško najzahtevnejših področjih. *(www.dialogos.si)*

4. MODEL UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV

4.1. UVOD

Management kadrovskih virov je kompleksen sistem nalog in dejavnosti, ki naj bi se jih izvajalo znotraj organizacije v kadrovske službi. Struktura in delovanje le-te, pa je zelo povezana oz. odvisna od velikosti organizacij, saj si sistematično in celovito kadrovske službo privoščijo le največje. Ne glede na to, pa se kadrovske naloge delijo med vodstvom podjetja in kadrovskimi specialisti. Prvi vodijo ustrezno kadrovske politiko, kadrovskim službam pa preostajajo zlasti le administrativne naloge. Pri manjših podjetjih pa se celotno kadrovanje prenese na direktorja, ki pa opravlja le najnujnejše, kot je zaposlovanje in odpuščanje delavcev ter povezovanje delovnih nalog. V vsakem primeru, pa si mora vsaka organizacija oblikovati svoj celovit model upravljanja človeških virov, prilagojen lastni strukturi zaposlenih, ki je odvisen od vrste dejavnosti.

Analiza dela in določanje lastnosti delavcev, pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev, oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja, izobraževanje in usposabljanje kadrov, ocenjevanje delovnih dosežkov, nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih, napredovanje, načrtovanje kadrov, ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih so ključne naloge, ki bi se morale izvajati v vsaki kadrovske službi oz. v vsaki organizaciji. Bistvo je vzpostaviti vez med zaposlenimi in organizacijo in poskusiti iztržiti največ potenciala iz ljudi, ki so na razpolago. Poleg omenjenih dejavnosti se v kadrovske službi opravljajo še druga dela, ki zaokrožujejo njeno celoto. Gre za osebno dokumentacijo o zaposlenih, pisanje pogodb, aneksov pogodb, sklepov, odločb in sporazumov, izdajanje raznih potrdil in letnih kadrovskih poročil ter še mnogo več. Vse to, v grobem, predstavlja model kadrovske službe, ki naj bi bil zastopan v podjetjih.

Upravljanje s človeškimi viri oz. kadrovske management je proces, ki ga je treba vzeti kot celoto, v katerem veljajo določene zakonitosti, v katerem se uporablja določena metodologija in v katerem lahko upoštevanje nekaterih pravil poveča možnost dobre izbire. Ker želimo te procese obvladovati, jih razdelimo na posamezne elemente ali faze in njihove odgovorne nosilce ali izvajalce. (Merkač, 1998:36) V nadaljevanju so prikazane pomembnejše dejavnosti upravljanja človeških virov, vendar v nekoliko skrajšani obliki, saj obstaja veliko literature, ki

te dejavnosti zelo natančno opisujejo. Večji poudarek bo na analitičnem delu delovanja kadrovskih služb.

4.1.1. ANALIZA DELA

Za učinkovito upravljanje človeških virov znotraj organizacije, tako večje kot manjše, je potrebno najprej natančno opredeliti delovni proces. Kadrovske delavce mora poznati naloge in opravila, ki jih izvajajo zaposleni pri svojem delu. Le tako jim bo lahko pomagal razvijati njihove sposobnosti in omogočal učinkovitejšo organiziranost dela. Za pridobitev teh informacij je potrebna analiza dela.

Analiza dela je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka. (Možina, 1998:80) Gre za tehnični postopek, s katerim preverjamo, iz kakšnih nalog je delo sestavljeno, ugotavljamo, s kakšnimi postopki je mogoče te naloge opraviti, v kakšnih fizikalnih in socialnih delovnih razmerah se bo delo izvajalo in končno nas zanima, kakšne lastnosti, znanja in spretnosti bo delo od delavca terjalo. (Lipičnik, 1996:57)

Uporaba analize dela je zelo široka, in sicer za:

- ~Pridobivanje in izbiro kandidatov za zaposlitev, ker nam pokaže značilnosti dela, za katero iščemo primerne kandidate, hkrati pa opredeli lastnosti, ki naj bi jih imel delavec, za uspešno opravljanje dela.
- ~Uvajanje in usposabljanje zaposlenih, ker se morajo seznaniti z organizacijo, z delom in delovnim okoljem, predvsem pa z delovnimi nalogami, delovnimi postopki in operacijami.
- ~Vrednotenje dela in nagrajevanja, ker je treba vsakemu delu oz. delovnemu mestu določiti njegovo denarno vrednost.
- ~Ocenjevanje delovne uspešnosti, ker je treba poznati zahteve dela in pričakovane delovne rezultate.
- ~Zdravstveno varstvo in varstvo pri delu, saj mora biti zaščita delavcev na prvem mestu, kadar so le ti izpostavljeni nevarnim okoliščinam ali preobremenjenimi delovnimi nalogami.
- ~Študije časa in gibov, ki naj bi zagotavljale višjo storilnost.
- ~Načrtovanje kadrov in načrtovanje kariere, saj analiza izpostavi tiste delavce, ki so sposobni prevzeti zahtevnejša dela, po drugi strani pa je treba spremljati potrebe po novem znanju in izobraževanju.

~Uravnavanje odnosov med delavci in vodstvom organizacije, predvsem pri plačah, delovnemu času in drugih pogojih zaposlovanja. Tako se rešujejo konflikti in sklepajo dogovori.

~Oblikovanje dela, saj je potrebno spremljati spremembe, ki se dogajajo zunaj organizacije in hkrati spreminjati delo znotraj organizacije, da se dosega višjo učinkovitost dela. Gre za drugačno povezovanje del, ukinjanje posameznih delovnih mest, spreminjanje oblik zaposlitve, ipd. (Možina, 1998:80-81)

Preden se lotimo analize dela, moramo najprej določiti njen namen, katera dela bomo analizirali in kdo bo udeleženec analize. S tem se določi, katere informacije se želi izbrati in hkrati določi metode za samo analizo. Pri analizi dela naj bi sodelovali, poleg strokovnjakov managementa človeških virov, vodilni in posamezni vodje, zaposleni, predstavniki sindikata in po potrebi zunanji svetovalci.

Obstaja več metod za analizo dela. Največkrat se omenja naslednje:

~Opazovanje delavca pri njegovem delu. Običajno je kombinirano s spraševanjem, da se lažje oceni pomen in težavnost posamezne naloge.

~Intervju, ki je lahko strukturiran ali nestrukturiran.

~Vprašalnik, ki je že vnaprej pripravljen z zaprtimi vprašanji. Primeren je za situacije, ko večje število zaposlenih opravlja enako delo.

~Dnevnik dela, ki ga pišejo delavci na analiziranih delovnih mestih.

~Metoda kritičnih dogodkov temelji na zbiranju dogodkov, ki so bili zelo pomembni za posameznika pri svojem delu.

~Analiza funkcij dela poteka s pomočjo opazovanja in intervjujev. Najprej se identificira delovne naloge nato pa se išče odgovore na tri vprašanja, in sicer: 1. v kolikšni meri so funkcije dela reči, podatki in ljudje, 2. koliko specifičnih navodil, koliko razmišljanja in presojanja, koliko matematičnih sposobnosti in koliko jezikovnih spretnosti je treba, da bi nekdo lahko opravljal določeno delo in 3. kakšne standarde naj delavec doseže pri opravljanju dela in kako naj bo za to delo usposobljen.

~Analiza zahtev dela pokaže, kaj se pričakuje od delavca za določeno vrsto dela. Fox pravi, da je treba najprej določiti okvir vedenja posameznika, tako da določimo, kaj je temeljna funkcija dela in kako to prispeva k doseganju ciljev organizacije, nato opredelimo temeljne cilje ter določimo standarde količine in kakovosti, ki jih je treba dosežati. Treba je opredeliti še motivatorje, s katerimi organizacija pritegne delavca, narediti analizo strukture dela, ki

določa kakšne sposobnosti mora imeti posameznik in opredeliti delovno okolje, v katerem poteka delo. (Fox v Možina, 1998:93-95)

Natančna analiza dela, ki zajema različne zaposlitve v podjetju, zahteva veliko časa in finančnih sredstev za organizacijo. Vseeno so organizacije pripravljene porabiti čas in denar, ker je analiza dela temelj za številne aktivnosti managementa človeških virov. Pomembna je tudi s pravnega vidika, ker pomaga pri določanju meril za učinkovito izvedbo dela. (Treven, 1998: 241)

4.1.2. DOLOČANJE LASTNOSTI DELAVCA

Vsaka organizacija želi doseči svoje cilje in biti čimbolj uspešna, za posameznika pa so pomembne njegove želje in potrebe. Povezati ta dva pola, omogoča določanje lastnosti delavcev. To pomeni, da je potrebno ugotoviti, katere lastnosti mora imeti posameznik, da bo dosegal cilje organizacije in hkrati doživel osebno rast in zadovoljstvo.

Fox deli lastnosti delavca na bistvene, brez katerih kandidat sploh ne pride v poštev oz., brez katerih ni mogoče pričakovati uspešnosti opravljanja dela, nezaželene, ki jih kandidat ne sme imeti in želene lastnosti oz. tiste, ki sprejemljivim kandidatom dajejo tem več prednosti, čim več jih imajo. Vzporedno z analizo dela je avtor razčlenil lastnosti delavca še na tri nivoje. V prvem se postavlja v ospredje motivacijo delavcev. Vprašati se moramo, kakšen mora biti kandidat, da bo zares želel opravljati določeno delo, kaj mu mora biti pri delu všeč in česa ne mara. Drug pomemben element so kandidatove sposobnosti, kjer ugotavljamo njegovo izobrazbo, delovne izkušnje, posebne sposobnosti in dosežke. Te sposobnosti naj bi ustrezale strukturi dela, ki naj bi ga opravljal. Z delovnim okoljem v organizaciji pa je povezana tretja razsežnost posameznika, in sicer njegov stil. Gre za njegove osebne lastnosti, fizični videz in socialne vezi, ki se morajo ujemati z okoljem, v katerem poteka delo. (Fox v Možina in drugi, 1998:95).

4.1.3. OPIS DELA

Opis dela je rezultat analize dela in je lista delovnih nalog, vedenjskih obrazcev, dejavnosti, odgovornosti, njihovih medsebojnih povezav in delovnih razmer, v katerih poteka delo. Večina avtorjev navaja naslednje sestavine, ki naj bi jih vseboval opis dela:

- ~naziv dela pove, s kakšnim delom oz. delovnim mestom imamo opravka,
- ~organizacijski kontekst pove, v kateri sektor oziroma oddelek je umeščeno delo, komu je delavec, ki ga opravlja, podrejen, komu in koliko delavcem je nadrejen, s kom sodeluje v organizaciji in s kom zunaj nje,
- ~povzetek opisa dela pove, kakšna je vsebina dela, kako se opravlja in kakšen je njegov pomen v organizaciji oziroma oddelku,
- ~delovne naloge sestavljajo delo oz. delovno mesto, zato je potrebno v opisu dela jasno povzeti glavne med njimi,
- ~standardi opravljanja dela določajo delovne cilje za delavca,
- ~odgovornosti: položaj dela v organizacijski strukturi, podrejeni in nadrejeni delavci,
- ~izobraževanje, izpopolnjevanje in napredovanje
- ~delovne razmere so fizične (temperatura, prah, hrup), socialne (delo v timu, stres) in organizacijske (delovni čas, dopust, plača) in
- ~lastnosti delavca (potrebno znanje, spretnosti, vedenje, osebnostne lastnosti, posebna usposobljenost, izkušnje, starost, videz, zdravje)

4.1.4. PRIDOBIVANJE DELAVCEV

Zahteve po novih virih in določanje prostih delovnih mest izhajajo predvsem iz ciljev organizacije in potreb, ki jih ti cilji povzročajo. (Treven, 1998:183) Največkrat se to zgodi, kadar nekdo od zaposlenih zapusti organizacijo, napreduje na višje delovno mesto ali pa se poveča obseg dela organizacije. Vendar je potrebno natančno premisliti o vseh možnih vprašanjih, ki lahko spremenijo prvotno odločitev o zaposlitvi novega delavca. Potrebno je tudi premisliti o možnih alternativah pridobivanja novih delavcev kot npr. reorganizacija dela, uvajanje nadur, mehanizacija in avtomatizacija dela, prerazporeditev delovnega časa, prehod s polnega na skrajšani delovni čas, oddaja dela posamezniku ali organizaciji po pogodbi, sprejem delavca pri agenciji, ne da bi ga zaposlili.

Naslednji korak pri pridobivanju novega delavca, če odpišemo vse možne alternative, je osredotočenje na notranji oz. interni trg organizacije. Določeni zaposleni v organizaciji si želijo zaposlitve na prostih delovnih mestih, še posebno za vodstvena mesta. Prednosti notranjega kadrovanja po mnenju Desslerja so:

- ~pozitiven signal zaposlenim, saj vidijo, koliko organizacija ceni njihove sposobnosti, kar spodbuja moralo in delovno uspešnost,
- ~notranji kandidati so bolj privrženi in lojalni organizaciji in manj verjetno jo bodo zapustili,
- ~razvoj vodstvenih in drugih delavcev,
- ~boljša in lažja ocena kandidata,
- ~hitrejšo uvajanje in usposabljanje.

Avtor navaja tudi negativno plat notranjega kadrovanja, in sicer:

- ~neizbrani kandidati postanejo nezadovoljni, zato jim je treba nujno pojasniti, zakaj niso bili izbrani,
- ~lahko se zgodi, da damo prednost delavcu, ki je na vrsti, ne pa tistemu, ki je najboljši, ker nimamo izdelanega sistema napredovanja in razvoja kadrov,
- ~težave pri vzpostavljanju avtoritete novega delavca, saj ga ostali še vedno obravnavajo kot člana skupine in ne kot nadrejenega,
- ~organizacija se zapira in ji primanjkuje inovacij, saj notranje vzgojeni kandidati številnih problemov ne vidijo ali pa jih neuspešno rešujejo na ustaljene načine. (Dessler v Možina, 1998:110)

Kadar negativne posledice notranjega kadrovanja prevladajo nad pozitivnimi, se odločimo za pridobivanje delavcev od zunaj. Obstaja več metod: neformalno pridobivanje (pomoč prijateljev, znancev, sorodnikov), neposredno javljanje kandidatov pri delodajalcu, stik s šolami, stipendiranje, posredovanje javnih služb za zaposlovanje oziroma lokalnih uradov za delo ter zasebnih agencij za zaposlovanje, objave na javnih oz. vidnih mestih, oglasi v javnih medijih, Internet.

Najpogosteje se podjetja poslužujejo objav v sredstvih javnega obveščanja, ker naj bi se tako seznanilo največ možnih kandidatov. Zato je zelo važno, da se oglas skrbno pripravi in upošteva vsaj naslednje vidike: vsebinskega – upoštevanje vseh podatkov, ki so potrebni, da delo predstavimo, pravnega – upoštevanje vseh zakonskih in drugih predpisov, psihološkega – ta naj bralca navduši, da se bo prijavil, vizuelno–estetskega – privlačna grafična

oblikovanost in jezikovnega – ki izkazuje skrbno jezikovno oblikovano besedilo. (Lipičnik, 1996:83) Treven pa meni, da mora oglas zajeti informacije o temeljni dejavnosti organizacije in njeni lokaciji, delovnem mestu in temeljnih dolžnostih, zahtevano strokovno kvalifikacijo in izkušnje, plačo, nagrade, posebne ugodnosti, priložnost za razvoj ter obliko prošnje, rok oddaje in naslov. (Treven, 1998:184) Dejansko mora oglas zajeti tako prve kot druge podstavke. Pomembno je, da je vsebina oglasa zajeta iz opisa dela in posreduje kandidatu vse potrebne informacije, da si lahko ustvari dokaj objektivno sliko o razpisanem delovnem mestu. Pritegniti mora pozornost, če želi privabiti najboljše kandidate. Sam oglas ne sme biti ne prekratek ne predolg. Pomembno pa je, da se organizacija zaveda, kakšen imidž pošilja v javnost, saj ne gre samo za pridobivanje delavcev. S tem se predstavlja v javnosti, zato je treba paziti na odzive vseh, ne samo potencialnih kandidatov.

4.1.5. IZBIRANJE DELAVCEV

Postopek izbiranja delavcev je dvosmerni proces, ker ne izbira samo organizacija posameznika, ampak tudi posameznik organizacijo oz. ustrezno delovno mesto. Tega se mnogi ne zavedajo. Kljub temu, da ima organizacija izdelan okvir pričakovanih lastnosti kandidata, je potrebno pri izbiri upoštevati možnost morebitnih sprememb in prilagajanj, za privabiti le najboljše. Pri velikemu številu prijavljenih kandidatov, ponavadi za manj pomembno delovno mesto, je možno z uporabo ustrezne metode in v najkrajšem času izluščiti le primerne kandidate. Kandidate, prijavljene za ključna in najzahtevnejša delovna mesta, pa je potrebno natančneje preveriti, kar zahteva prav tako posebne tehnike selekcioniranja in predvsem primeren pristop. Nepravilna odločitev lahko privede do resnejših težav, ki lahko spremenijo prihodnost organizacije. Natančno in sistematično pripravljen izbirni postopek, pa omogoča lažjo in pravilnejšo odločitev izbire pravega kandidata, kar prinaša dolgoročne prednosti za organizacijo in zaposlene.

Obstaja zaporedje metod izbirnega postopka, ki nam pomaga, da korak za korakom izločamo neprimerne kandidate in na koncu zaposlimo tistega, ki ustreza kriterijem organizacije. Najprej dobi organizacija od kandidata pisno prijavo, v kateri kandidat utemeljuje, poleg potrebnih podatkov kot so življenjepis, izobrazba, delovne izkušnje, posebni dosežki ipd., svojo željo po zaposlitvi na razpisano delovno mesto. Že na podlagi prijave se izoblikuje določeno mnenje o kandidatu. Pisnim prijavam se običajno dodajajo tudi dokazila o

izpolnjevanju pogojev razpisanih v objavi. Lahko pa se zahtevajo tudi priporočila s strani prejšnjega delodajalca, profesorja, profesionalne organizacije, ipd. Namesto pisnih prijav se lahko uporablja tudi obrazec za prijavo, saj omogoča pridobivanje vseh potrebnih informacij o kandidatu. Predvsem pa pokaže, kateri kandidati imajo več zaželenih lastnosti in hkrati pomaga izločiti tiste, ki nimajo formalno ustreznih pogojev za opravljanje dela.

Naslednji korak je opravljanje testov, kot objektivno in standardizirano merilo za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnosti posameznikov (Singer v Možina, 1998:123). Obstaja več vrst testov, ki se delijo na individualne (inteligenci test, test posebnih sposobnosti, test osebnosti, itn.) in skupinske (vzorci dela, poskusno delo, ocenjevalni centri itn.). Pri testih je zelo pomembno, kako se jih interpretira, zato je važno, da sodelujejo pravi strokovnjaki. Treba se je zavedati, da ne morejo popolnoma nadomestiti realne situacije in so lahko diskriminatorni do določenih skupin kandidatov.

Na podlagi testov se lahko kandidate razvrsti na pogojno ustrezne in neustrezne oz. zavržene. Z ustreznimi kandidati se nato opravi intervju. Intervju je ena najpogostejših metod izbiranja delavcev, zato ji številni strokovnjaki posvečajo veliko pozornosti. Čeprav lahko zgleda kot enostavna in nezahtevna oblika izbirnega postopka, pa je intervju »strukturiran, sistematičen, metodičen in organiziran pogovor, ki ima definiran smoter, vsebino, postopek, pripravo in način preverjanja uspešnosti ter seznanja kandidata z organizacijo, pričakovanji in predvidenimi nalogami« (Merkač, 1998:52). Dejstvo pa je, da se je lažje pripraviti in usposobiti za pripravo in izvedbo izbirnega intervjuja, kot pa zgoraj opisanih testov. Obstaja več vrst intervjujev, odvisno od specifičnosti delovnega mesta in zahtevanih lastnosti kandidata. Tako poznamo, strukturiran, nestrukturiran, individualni, skupinski, panelni, zaporedni, problemski in stresni intervju. Obstajajo pa še: direktni, podrobni in globinski intervju. (Lipičnik, 1996:88)

Zelo pomembna je priprava intervjuja, tako vsebinska kot organizacijska. Slednja vključuje tehnično sestavo vprašalnika, tako da omogoča čim lažje zapisovanje pogovora. Vsebinska priprava pa pomeni:

- ~spraševalec se mora natančno seznaniti z opisom delovnega mesta, predvsem pa z lastnostmi, ki naj bi jih kandidat imel,
- ~spraševalec mora pregledati in analizirati vse podatke, ki jih že ima o kandidatu,
- ~spraševalec mora izbrati oz. določiti kazalce posameznih lastnosti pri kandidatih,

- ~po možnosti kazalce kvantificira tako, da je mogoče posamezne lastnosti kandidatov številčno izraziti oz. oceniti,
- ~izbrane kazalce mora vgraditi v vprašanja, ki jih namerava postaviti kandidatu tako, da vsaj okvirno ve, kaj mu posamezen odgovor pove o kandidatu,
- ~vprašanja mora razvrstiti v vprašalnik tako, da pogovor čim lažje in čim bolj učinkovito poteka
- ~spraševalec mora predvidevati, kaj bi lahko zanimalo kandidata in pripraviti ustrezne odgovore. (Možina, 1998:129)

Pri intervjuju je zelo pomembna priprava, kjer se določi cilje, ki se jih želi doseči, izbere vrsto metode za pripravo intervjuja in seznaniti z vsemi informacijami, ki so potrebne za sestaviti ustrezen intervju, še posebno o razpisnem delovnem mestu in o kandidatu. Nato je potrebno izbrati ustrezno okolje, da se kandidat, čim bolje počuti. Pri tem je treba paziti tako na fizično kot na socialno okolje. Pomembno je, da se na začetku kandidatom zastavlja neformalna vprašanja in sprašuje o stvareh, ki so jim blizu, da se lažje vzpostavi medsebojno zaupanje. Spraševalec mora znati poslušati in interpretirati reakcije kandidata, kadar npr. zardi ali se mu zablokira. Pogovor je potrebno beležiti z gesli in z ustreznim časovnim zamikom. V zaključku mora spraševalec nakazati konec pogovora in pustiti kandidatu, da postavi svoja vprašanja. Za te informacije je treba biti vnaprej pripravljen. Poleg priprave in izvedbe intervjuja je potrebno, po končanem intervjuju, tudi analizirati potek, vsebino in rezultate razgovora ter predlagati ukrepe in odločitve.

Z intervjujem dobimo veliko tistih informacij o kandidatu, ki jih težko razkrijemo iz testov oziroma na listu papirja. Zato je potrebno posebno pozornost posvetiti lastnostim, kot so motivacija za delo, sposobnost dela v skupini in sposobnost komuniciranja. Čeprav lahko kandidat napravi zelo dober vtis, ni priporočljiva takojšnja odločitev, ampak šele po temeljitem pregledu in evaluaciji vseh zapisanih podatkov. Tiste kandidate, ki niso primerni je potrebno na ustrezen način zavrniti, saj ne smejo oditi z negativnimi občutki ali s slabo sliko o organizaciji. Le-ta ne sme pustiti slabega vtisa pri odklonjenih kandidatih, saj tudi s tem ustvarjajo image organizacije navzven.

Po fazi izbirnega intervjuja sledi zdravniški pregled. Običajno se pošlje le tiste kandidate, ki se jih izbere, (saj je dokaj drag). Včasih lahko razkrije določene težave, ki so bile do sedaj prikrite in s tem pomaga pri končni izbiri kandidata. Končna izbira kandidata se običajno

prepusti vodji ali direktorju, ki naj bi upošteval mnenje kadrovske službe. Ne zato, da se nanj prenese vso odgovornost, ampak zato, ker ima vodja določena znanja, ki se lahko pokažejo kot zelo uporabna pri izbiri kandidata in vrednotenju dela. Vodje naj sodelujejo v izbirnem postopku, tako da opravijo intervjuje s ključnimi kandidati. S tem bodo lažje opravili izbiro kandidata in bolj zavzeto pripomogli pri uvajanju v delo in delovno okolje. Kandidati bodo s tem pridobili iz prve roke vse informacije, ki se vežejo na delo. Več informacij o delu in delovnemu okolju pomeni, manj možnosti napačnih pričakovanj, tako organizacije kot kandidata, in s tem napačne odločitve, ki lahko ohromijo delovni proces organizacije.

4.1.6. UVAJANJE DELAVCEV

Po podpisu pogodbe o zaposlitvi je potrebno novega delavca uvesti v delo in delovno okolje. Seznaniti ga je treba z organizacijo in njenimi napisanimi in nenapisanimi pravili, s socialnim okoljem, ki ga sestavljajo nadrejeni, podrejeni, neposredni sodelavci in drugi, s katerimi bo sodeloval oz. prihajal v stik med delom. Razkaže se mu tudi fizično okolje oz. prostore ter opremo, s katero lahko razpolaga.

Cilj uvajanja je čim hitrejša produktivnost delavca. To pomeni, da začne čim prej delati s polno storilnostjo in hkrati dosega tudi osebno zadovoljstvo. Po drugi strani je cilj uvajanja tudi zmanjšati fluktuacijo delavca oz. delavcev, saj povzroča negativne posledice. Tako se ob vstopu posameznik socializira v organizacijo. Sprejme njene vrednote, norme, pravila, vedenjske obrazce in prepričanja drugih, kar predstavlja organizacijsko kulturo. Po drugi strani, pa gre tudi za personifikacijo organizacije, kadar začne posameznik sam spreminjati svojo vlogo v organizaciji. Le-ta mora dopuščati določeno stopnjo avtonomije. Dobro pripravljeno uvajanje zmanjšuje stroške in omogoča hitro doseganje minimalnih standardov izvrševanja, zmanjšuje tudi strah pred novim delom in skrb, da novodošli delavec ne bo izpolnjeval kriterijev. Prihrani pa tudi čas vodjem in sodelavcem. (Florjančič, Vukovič, 1999:65) Za lažje spremljanje podatkov je priporočljivo imeti pripravljen obrazec, kamor se zapisuje vse potrebne informacije o predvidenih časovnih terminih spoznavanja posameznih delovnih procesov v organizaciji za novega delavca.

4.1.7. *OBLIKOVANJE DELA IN KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA*

»Oblikovanje dela podrobno opredeljuje vsebino in metode dela ter razmerja med delovnimi nalogami, da bi tako zadostili tehnološkim in organizacijskim zahtevam kakor tudi socialnim in osebnostnim zahtevam delavcev« (Davis v Možina, 1998:149). Različne teorije, kot so znanstveni management, pristop dobrih medčloveških odnosov, teorija značilnosti dela, pristop z vidika sociotehničnega sistema, ergonomski pristop, pristop omejenega zaznavanja in pristop z vidika kakovosti delovnega življenja, se oblikovanj dela lotevajo nekatere z organizacijsko-tehnične plati in druge z vidika človeških potreb. V resnici gre za iskanje ravnotežja med obema.

Na oblikovanje dela pomembno vplivajo trije dejavniki. Prvi vključuje analizo delovnega procesa, s katero je treba zagotoviti, da vsak zaposleni v podjetju prejme določen vhod, opravi posamezne aktivnosti in z njimi ustvari izhod, ki se prenese drugemu delavcu. Drugi in tretji dejavnik, ki prav tako vplivata na oblikovanje dela, se nanašata na strategijo podjetja in organizacijsko strukturo, ki mora čim bolj ustrezati izbrani strategiji. (Treven, 1998: 241) Torej, za uspešno oblikovanje dela je po eni strani treba upoštevati organizacijske in tehnične danosti v organizaciji, po drugi strani pa motive, sposobnosti in pričakovanja delavcev. Dejavniki, ki v največji meri vplivajo na zadovoljstvo z delom so: vsebina dela, samostojnost dela, plača, dodatki k plači in ugodnosti, vodenje in organizacija dela, odnosi pri delu in delovne razmere. (Možina, 1998:170) Werther in Davis pravita, da je dolgoročno mogoče povečati storilnost zaposlenih z dvigom kakovosti delovnega življenja. Ljudje namreč menijo, da je njihovo delovno življenje kakovostno, če lahko tvorno prispevajo k uspehu organizacije. Management mora v organizaciji ustvariti vzdušje, v katerem vsakogar obravnavajo kot strokovnjaka za njegovo delo. Temu ustrezna so tudi pričakovanja do posameznikov, ki si jih prizadevajo izpolniti. (Werther, Davis v Možina, 1998:151).

Pomembni motivacijski elementi, ki prispevajo k učinkovitejšemu in uspešnejšemu opravljanju dela ter hkrati omogočajo osebno zadovoljstvo delavcev so: raznolikost delovnih nalog, samostojnost pri izbiri načinov dela in orodij za delo, odgovornost pri delu, delo, ki omogoča vedno nove izzive, saj prispeva k razvoju delavčevih sposobnosti, strokovni rasti in možnosti napredovanja, delo, ki omogoča čim več stikov z drugimi pri opravljanju dela in možnost izbire sodelavcev, delo, ki se oblikuje tako, da so rezultati vidni, kar prinaša posebno zadovoljstvo in jasno opredeljeni delovni cilji, da delavec natančno ve, kdaj je delo uspešno

opravljeno. Po mnenju Sonje Treven zaposleni občutijo pomembnost svojega dela, kadar: 1. vključuje uporabo njihovih različnih spretnosti in sposobnosti, 2. zahteva zaokrožitev celote in hkrati posameznih razpoznavnih opravil, 3. očitno vpliva na življenje ali delo drugih ljudi, 4. omogoča samostojnost pri opravljanju nalog in 5. zagotavlja povratne informacije. Zato mora biti oblikovanje dela v podjetju usmerjeno v povečevanje: 1. različnih spretnosti, 2. skladnosti nalog, 3. pomembnosti nalog, 4. samoupravi in 5. povratne zveze. Le tako bodo zaposleni lahko opravljali zahtevnejša dela ter pridobili večji občutek odgovornosti in večjo povratno zvezo. (Treven, 1998: 135-136)

Neuspehe in nezadovoljstva pri opravljanju dela, se lahko odpravi z različnimi pristopi. Delo je mogoče oblikovati na drugačne načine, npr. z organizacijski tehničnimi spremembami. Gre za poenostavljanje dela zaposlenim, kroženje med delovnimi nalogami oz. delovnimi mesti v okviru delovnih skupin, da se zmanjša monotonijo, dodajanje oziroma širitev delovnih nalog, vendar s podobno stopnjo zahtevnosti ali obogatiti delo z višjo stopnjo zahtevnosti ter alternativne razporeditve delovnega časa, kot so gibljivi delovni čas in krajši delovni teden, ki lahko pripomorejo k povečevanju kakovosti delovnega življenja. Na delo se lahko vpliva tudi s spremembami v vodenju. Lahko gre za ciljno vodenje, kjer se pozornost osredotoči na doseganje ciljev vseh zaposlenih. Pomembno je, da se morajo cilji vedno nanašati na rezultate, da se jih postavlja na štirih področjih: količini, kakovosti, rokih in stroških, da so vedno natančni in merljivi, da so nekoliko višje postavljeni od preteklega obdobja in predvsem morajo biti dosegljivi. Druga oblika sprememb v vodenju je vključevanje delavcev v odločanje. S tem dobijo večji občutek za pripadnost, odgovornost in soustvarjanje, kar povečuje identifikacijo z organizacijo, večje razumevanje med vodstvom in zaposlenimi, občutek sodelovanja in večje pripravljenosti za delo.

Tretji način oblikovanja dela za povečevanje kakovosti delovnega življenja je delo v skupinah. Lahko gre za avtonomne delovne skupine ali krožke za kakovost. Avtonomno delovno skupino organizirajo delavci sami, zato omogoča članom več samostojnosti pri odločanju, npr. o organizaciji, razporeditvi dela, novih članih ipd., kot celota je sama odgovorna za delovne naloge, vključno s kakovostjo, vsi člani obvladajo večino del, da lahko med delovnimi mesti krožijo, uvedena je skupinska norma in skupinsko nagrajevanje ter samostojno določijo svojega vodjo.

Ne glede na trud, ki se ga vnese pri vzpostavljanju boljše kakovosti delovanja, je veliko odvisno od razmer v katerih poteka delo. Predvsem je važna organizacijska kultura in prevladujoča politika managementa, ki pogojujejo izvrševanje omenjenih rešitev. V organizaciji mora prevladovati okolje, ki je odprto za nove, predvsem pa za boljše rešitve. To se pokaže tudi v sposobnostih zaposlenih in njihovih pričakovanjih. Treba je znati sprejemati nove poglede, ki spreminjajo že ustaljene vzorce opravljanja dela. Pomembni so tudi organizacijski pogoji, ki se nanašajo na povezovanje raznovrstnih del v zaokrožene celote.

Vse omenjene izboljšave oz. primerni načini oblikovanja dela, pripomorejo k dviganju motivacije delavcev, kar pomeni učinkovitejše opravljanje dela in večje zadovoljstvo zaposlenih. Herzberg je v svoji raziskavi ugotovil, da obstajajo dve skupini dejavnikov, ki spodbujajo ljudi k delu. Prva skupina so motivatorji, ki pripomorejo k doseganju večjega zadovoljstva pri opravljanju dela, druga skupina so pa higieniki, brez katerih ni mogoče vzdrževati normalne ravni zadovoljstva delavcev. Med prve štejemo dobre medsebojne odnose, možnost uporabe znanja ter sposobnosti, samostojnost in odgovornost pri delu, zanimivost in pestrost dela ter pridobivanje novega znanja in sposobnosti. Med higienike pa se uvršča primerne osebne dohodke, ustrezno organizacijo dela, cenjeno delo, ustrezni vodje, itn. (Herzberg v Možina, 1998:152-156) Vsaka organizacija bi mogla raziskovati in ugotoviti svoje motivatorje in higienike glede na specifičnost dela, ki ga opravljajo zaposleni, kar bi pomagalo na novo oblikovati delovne naloge in povečati tako učinkovitost kot zadovoljstvo delavcev.

4.1.8. OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Ocenjevanje uspešnosti oz. ocenjevanje delovnih dosežkov je možno, če ima organizacija jasne cilje. Cilji organizacije morajo biti za vse tiste organizacijske ravni, strukture in posameznike, za katere se namerava ocenjevati delovne dosežke, pripravljene v obliki standardov delovnih dosežkov. Le-te se oblikuje na podlagi različnih tehnik in metod. Organizacije, ki razumejo uspešnost dolgoročno, bodo dajale poudarek tudi zadovoljstvu vseh zaposlenih in to merile s posebnimi metodami, za pridobiti povratno informacijo o realnem stanju na vseh delovnih mestih. Vsaka organizacija mora izoblikovati, glede na svojo dejavnost in strukturo zaposlenih, svoj model spremljanja dosežkov oz. delovne uspešnosti in na podlagi tega tudi ustrezno reagirati.

Ocenjevanje delovnih dosežkov je namenjeno predvsem za:

- ~doseganje ciljev organizacije,
- ~zagotavljanje zaposlenim povratne informacije o izvajanju dela in o rezultatih dela, s čimer se želi vplivati na njihovo vedenje in prihodnje delovne dosežke,
- ~nagrajevanje, v primeru povečanja plač in različnih nagrad,
- ~svetovanje oz. uspešnejše komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi
- ~odpuščanje, napredovanje ali premestitev delavcev, na podlagi prednosti in slabosti, ki jih oseba ima,
- ~določanje potreb za izobraževanje in usposabljanje,
- ~izoblikovanje kadrovske informacijskega sistema,
- ~planiranje kadrov,
- ~evalvacijo procedur izbire oz. izpolnjevanje zakonskih določil.

Obstaja več metod ocenjevanja delovne uspešnosti, in sicer:

- ~Ocenjevalne lestvice: številčne, grafične ali opisne so namenjene za ocenjevanje lastnosti delavcev.
- ~Rangiranje je metoda, ki se jo uporablja, če zaposleni opravljajo enako delo. Lahko gre za navadno rangiranje ali z ekstremov oz. t.i. lupljenje.
- ~Primerjanje v parih poteka tako, da se ocenjuje po dva delavca hkrati. Primernejše je za manjše skupine oz., ko se ocenjuje manjše število standardov uspešnosti.
- ~Označevalni listi so spiski različnih načinov vedenja. Ocenjevalec le presodi, katera napisana trditev ustreza ocenjevancu. Obstajajo označevalne liste svobodne izbire in označevalne liste prisilne izbire. Le-te ni tako enostavno sestaviti.
- ~Metoda kritičnih dogodkov temelji na zapisovanju nestandardnih dogodkov, pozitivnih ali negativnih, s strani delavcev, ki opravljajo predvsem nevarna in odgovorna dela. Ocenjevalec mora sistematično zapisovati dogodke, ki vplivajo na dvig ali zmanjšanje dosežkov zaposlenih.
- ~Metoda indeksov temelji na postavitvi količinskih norm za posamezno delovno mesto.
- ~Metoda standardov pa podrobneje določa standarde, ki jih morajo podrejeni, v dogovoru z nadrejenimi, doseči v določenem obdobju.
- ~Vodenje s cilji je tehnika, ki omogoča primerjanje delovnih ciljev z delovnimi dosežki in temelji na razvitem sistemu delovnih ciljev.

Pri ocenjevanju delovnih dosežkov je treba poudariti še napake, ki se dogajajo. Ocenjevalne tehnike in metode zahtevajo kar nekaj priprav in trenirane ocenjevalce. Najpogostejše napake, ki se zasledijo pri ocenjevanju dosežkov so nejasni standardi vedenja, halo efekt, težnja k povprečju ali napaka centralne tendence, nizki ali visoki kriteriji ter pristranskost. Ocenjevalec se mora predvsem zavedati, da ocenjevanje delovnih dosežkov ne pomeni ocenjevanje delovnih sposobnosti delavca ali njegovih osebnih karakteristik. Pravilna in strokovna pripravljenost na ocenjevanje, lahko zmanjša take napake in poveča objektivnost, ki je nujno potrebna, da se lahko pridobljene ocene uporabi za dobrobit organizacije in njenih kadrov.

Povečevanje uspešnosti pri delu je možno doseči tudi z ustrezno motivacijo delavcev. Obstaja veliko število dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo, med pomembnejšimi so, individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Poglavitno interakcijo oblikujejo: 1. človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto, 2. aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji in 3. organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu. Dober manager mora znati premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Način, s katerim skuša uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator. (Lipičnik, 1998: 163).

Poleg ocenjevanja delovne uspešnosti je potrebno preučevati tudi zadovoljstvo zaposlenih, in sicer na dva načina. Po prvem načinu ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je ta zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, na primer s plačo ali nadzorom. Za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih lahko uporabimo različne obrazce, obstajajo pa tudi druge oblike, npr. grafične lestvice obrazcev. (Treven, 1998:133)

4.1.9. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE KADROV

Razvoj tehnologije se spreminja s tako hitrostjo, ki jo izobraževalni ciklusi ne dohitevajo. Nova tehnologija, zahteve tržišča, nenehne spremembe predpisov, ipd. prinašajo v organizacijo novo strukturo dela, ki potrebuje drugačno znanje. Ta dejstva prinašajo organizaciji nalogo, da svoje kadre čim hitreje usposobi z novim znanjem. Tako se znotraj

organizacij razvijajo interni trgi izobraževanja, ki prevzemajo funkcijo prenosa znanja, kar zahteva vzpostavitev celovitega sistema izobraževanja in usposabljanja vseh članov organizacije.

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na njeno temeljno dejavnost. Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad. Glede na cilje in vsebino se deli na splošno (oblikovanje takih znanj in sposobnosti, ki jih človek nujno potrebuje za življenje) in strokovno oz. poklicno izobraževanje (posredovanje znanj, sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega poklicnega dela). Pri usposabljanju oz. strokovnemu usposabljanju pa gre za proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju konkretnega dela v okviru določene dejavnosti. (Možina, 1998:177-178)

Obstaja več oblik in metod izobraževanja. Izobraževalna oblika se nanaša na organizacijsko plat izobraževalnega procesa, kjer se z različnimi izobraževalnimi metodami doseže predpostavljene cilje. Tako obstajajo množične, skupinske in individualne izobraževalne oblike, ki se razlikujejo po številu udeležencev in po načinu posredovanja učne vsebine. Metode izobraževanja pa se klasificira glede na obliko komuniciranja med učiteljem, izobraževanci in izvori informacij. Obstajajo:

~pasivne, pasivno-aktivne in aktivne izobraževalne metode, kjer vsaka skupina zajema po več metod,

~metode učenja z računalnikom, ki temeljijo na različnih strategijah,

~posebne oblike in metode izobraževanja v organizacijah, in sicer študijski sestanki, krožki za izboljšanje proizvodnje oziroma krožki za kakovost, programsko usmerjeni krožki, simulacijske metode, metoda opazovanja in posnemanja, delovno mesto za urjenje, menjavanje dela in sodelovanje s šolami. (Možina, 1998:185-192)

Pri izbiri ustrezne metode je ključnega pomena ciljna skupina, ki se jo želi izobraževati. Treba je ločiti izobraževanje in uvajanje novincev, usposabljanje in vadenje zaposlenih, strokovno in poklicno izobraževanje in izpopolnjevanje ter specializacijo ključnega kadra. Predvsem pa je na začetku potrebno ugotoviti, kakšne so potrebe zaposlenih po novem znanju. Različni kadri na različnih organizacijskih nivojih se srečujejo s problemi, ki zahtevajo pridobitev novega znanja. Pomembno je, da se ljudi ne obremenjuje s stvarmi, ki jih že obvladajo, po

drugi strani pa je treba predvideti, katero znanje bodo rabili v prihodnosti. Te podatke je moč pridobiti z različnimi analizami in testi, ki služijo za načrtovanje ustreznega izobraževanja oz. usposabljanja ter izpopolnjevanja zaposlenih. Načrtovanje izobraževanja se torej začne z določitvijo vrste izobraževanja, nato se predvidi njegov obseg, število udeležencev, časovne determinante posamezne izobraževalne dejavnosti, nosilce posameznih dejavnosti in potrebna finančna sredstva.

Sledi izvedba izobraževanja v časovno prostorskem okvirju. Zadnja faza, pa je vrednotenje rezultatov izobraževanja. Le-ti so lahko pozitivni ali negativni, važen je končni izid. Potrebno je zbrati podatke o učinkih in posledicah izobraževanja, o doseženi stopnji uresničenih izobraževalnih ciljev in katere izobraževalne potrebe so se izpolnile. Vsi pozitivni učinki izobraževanja se nato pokažejo pri uspešnosti opravljanja dela zaposlenih, pri spremenjenem odnosu do dela in drugih, večji prilagodljivosti, ipd. Izobraževanje je tudi velika naložba, katere stroški se zmanjšajo, če organizacija zagotovi medsebojno izmenjavanje znanja med zaposlenimi.

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih predstavlja verjetno enega izmed tistih segmentov upravljanja s človeškimi viri, ki ga organizacije večinoma izvajajo, saj se zavedajo pomembnosti razvoja in spremljanja trendov. Dejstvo pa je, da predstavlja izobraževanje določeno oviro oz. motnjo delovnega procesa, saj so zaposleni, zaradi same narave dela, lahko nenehno na izpopolnjevanju. Po drugi strani, pa zahteva kar precej finančnih sredstev. Zato mora organizacija postati učeča se organizacija, kjer je učenje vsakodnevna dejavnost zaposlenih. S tem postane prenos znanja hitrejši, povečuje se kakovost, kar prinaša konkurenčne prednosti organizaciji na vseh nivojih.

4.1.10. NAPREDOVANJE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Sistem napredovanja in nagrajevanja zaposlenih je v veliki meri odvisen od same organiziranosti organizacije. Proces napredovanja zahteva, da ima organizacija izoblikovan socialni prostor, kjer so delovna mesta razporejena vertikalno in horizontalno. Znotraj tega prostora se nato postavijo smeri napredovanja, ki določajo prehode v organizaciji. Najpomembnejši pa so pogoji napredovanja, ki jih mora posameznik izpolniti, če želi ustvarjati kariero znotraj organizacije. Kadrovska služba se znotraj tega procesa pojavi s

pomembno nalogo, saj mora biti sposobna identificirati tiste kadre, ki jih je treba vključiti v ta razvojni cikel organizacije.

Sistem nagrajevanja in drugih ugodnosti pri delu, pa mora biti sistematično oblikovan, kar zahteva meritev posameznih pojavov. Meri se delo, uspešnost delavcev in stroške, ki vplivajo na sam sistem nagrajevanja. Pri tem je treba uporabljati metrijsko zanesljive instrumente. Kakšno funkcijo ima pri tem kadrovska služba, je verjetno odvisno od posamezne organizacije in njihovega načina spremljanja takih odločitev. Dejstvo pa je, da predstavlja denar oz. plača in druge ugodnosti zelo pomemben dejavnik motivacije delavcev. Tako, po mnenju Lipičnika, je potrebno posvetiti posebno pozornost prav sistemu plač. Gre za nagrado, s katero lahko vplivamo na vedenje zaposlenih. V sistem so vključeni določeni mehanizmi, ki bi jih vsekakor kazalo izrabiti pri motiviranju zaposlenih. Zmotno pa bi bilo plačo uporabljati samo kot socialno kategorijo, ker se v tem primeru izgubi njena motivacijska moč. Motivacijska moč nekega mehanizma je namreč največja takrat, ko delavca pripelje iz situacije, v kateri mora delati, v situacijo, v kateri hoče delati. Zato je potrebno paziti tudi na občutke zaposlenih, ki vplivajo na spreminjanje njihovega vedenja. Med občutke, ki jim je treba posvetiti posebno pozornost, spadajo pravičnost, enakost in pričakovanja. Pravičnost ali nepravilnost občutijo zaposleni največkrat pri razlikovanju med prejemki. Tudi enakost oz. neenakost se precej očitno pojavlja v zvezi s plačo, zato zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tolikšno »vrednost«, kolikšno so ji dali. Pričakovanja so pa povezana z zadovoljstvom, ki ga zaposleni občutijo, kadar se uresničijo. Tako ljudem ne bi smeli nikoli buditi napačnih pričakovanj ali jim obljubljeni, česar ne bomo mogli izpolniti. (Lipičnik, 1998: 171-185)

4.1.11. KADROVSKO INFORMACIJSKI SISTEM

Sodoben kadrovske informacijski sistem (KIS) temelji na ustrezni uporabi informacijske tehnologije pri zbiranju, shranjevanju in posredovanju podatkov ter informacij o različnih vidikih razvoja in upravljanja človeških virov v organizaciji. KIS naj bi vsebinsko podpiral vsa najpomembnejša področja upravljanja in razvoja človeških virov organizacije, torej povezoval in združeval: ~upravljanje kadrovskih virov,

~obračun plač,

~razvoj kadrov,

- ~upravljanje delovnega časa,
- ~upravljanje organizacije podjetja.

Pri tem imajo pomembno vlogo znanja informatikov, ki s podrobno analizo zahtev ali potreb kadrovske delavce:

- ~načrtujejo ustrezen model podatkov in procesov, podprt z ustrežno tehnologijo, kar pravzaprav predstavlja temelje sodobnega KIS-a,
- ~analizirajo in odločajo o najpomembnejših vidikih KIS-a, glede na informacijski sistem organizacije v celoti.

Tako se zagotavlja ustrezna celovitost KIS-a, njegova usklajenost z informacijskim sistemom organizacije, optimalnost rešitve glede na uporabo skupnih podatkovnih baz, ustrezno izkoriščanje informacijske tehnologije, itd.

Z vidika kadrovskega delavca kot potencialnega uporabnika nekatere izmed aplikacij KIS-a, ki jo ponuja trg, je najpomembnejše vprašanje, ali rešitev vsebinsko in optimalno zadovoljuje njegove zahteve. Pri odločajo o uvedbi KIS-a je treba v prvih fazah več pozornosti posvetiti vsebinski (programski) rešitvi in potem tudi konkretni tehnologiji. Obstaja iniciativa o razvoju skupnega slovenskega projekta KIS-a, ki naj bi bil na infrastrukturni ravni (entitetni podatkovni model, temeljni procesi) uporaben za skoraj vsa podjetja, hkrati pa naj bi omogočal »nadgrajevanje« glede na specifične potrebe posameznega uporabnika.

Pri razvoju KIS-a ni nič manj pomembno tudi komuniciranje in sodelovanje različnih profilov strokovnjakov in vodilnih delavcev znotraj organizacije: kadrovikov, informatikov, računalničarjev in managerjev različnih upravljalnih ravni. Zavedati se je namreč treba, da je informacijski razvoj na nekem področju poslovanja skupen projekt. Zato je treba nenehno širiti skupno zavest o tem, da ne zadostuje le spoznavanje, kaj in kako deluje nekatera informacijska tehnologija, temveč tudi kako le-to smotrno in optimalno uporabljati.

(Miličić, 1998:354-355)

4.2. ELEMENTI RAZISKAVE KADROVSKIH SLUŽB

Dober model upravljanja kadrov v organizaciji, ki bi ga mogle izvajati vse kadrovske službe, ni lahko strniti na nekaj strani, saj zajema veliko področij, ki zahtevajo temeljito pripravo in sistematičen pristop. Upravljanje človeških virov zahteva veliko znanja in to ne samo s strani kadrovskih strokovnjakov, ampak tudi drugih, ki morajo sodelovati, da je lahko delo kadrovske službe popolno in učinkovito. Tu gre za psihologe, pravnike, linijske managerje, informatike, itd. Vsi skupaj lahko ustvarijo tak sistem upravljanja človeških virov, ki bo omogočil pravilen pristop do zaposlenih in novih kadrov ter pridobivanje in interpretiranje vseh potrebnih podatkov.

Glavna področja upravljanja človeških virov, ki sem jih opisala, naj bi predstavljala neko zaokroženo celoto, ki naj bi jo izvajale kadrovske službe. V analizi delovanja kadrovskih služb na obali, bo obravnavano: pridobivanje, izbiranje in uvajanje novih kadrov, izobraževanje in usposabljanje kadrov, napredovanje kadrov, ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih in ocenjevanje delovne uspešnosti. Zanima me tudi, kolikšno je povpraševanje podjetij po zunanjih kadrovskih strokovnjakih, njihova skrb do ključnih kadrov in vseh ostalih zaposlenih. Ugotovila bom, kdo v podjetjih odloča o kadrovske politiki in koliko se upošteva mnenje kadrovskih delavcev. Predvsem bom pa poskušala izvedeti, kako ocenjujejo in vidijo svoj položaj znotraj podjetja kadrovske delavci in kako ocenjujejo vodstvo glede zavedanja pomena managementa kadrovskih virov organizacije.

Seveda se v kadrovske službi opravlja še mnogo drugih stvari. V modelu sem želela predvsem poudariti, da je treba kadrovske funkcije opravljati sistematično, poglobljeno, natančno in strokovno. Ne glede, katero metodo ali tehniko se uporablja, pomembno je opravljati delo celovito in z natančno določenim namenom. Tako bom v analitičnem delu želela izvedeti, kaj dejansko delajo v kadrovskih službah na obali, koliko se zavedajo pomena managementa kadrovskih virov oz. novih pristopov do zaposlenih kadrovske delavci in koliko njihovi vodilni ljudje, koliko znanja imajo za opravljanje te funkcije in ali se že občuti spremenjen odnos do vseh zaposlenih kot najpomembnejšega dejavnika obstoja organizacij.

5. ANALIZA KADROVSKIH SLUŽB

Z analizo kadrovskih služb želim ugotoviti, s čim se dejansko ukvarjajo kadrovski delavci pri svojem delu in kakšen pogled oz. znanje imajo o upravljanju s človeškimi viri. Tako bom izvedela, koliko izmed obravnavanih podjetij na obali opravlja sistematično, celovito in organizirano kadrovske delovanje. Zanima me tudi, ali imajo zaposleni v kadrovskih službah ustrezno izobrazbo oz. ali imajo ustrezno znanje za opravljanje te funkcije, saj se le-ta spreminja in zahteva drugačen pristop do kadrov v organizacijah, kot v preteklosti. Predvsem pa želim ugotoviti, koliko se vodilni delavci v podjetjih zavedajo pomena sistematičnega upravljanja človeških virov, koliko se zavedajo, da so vsi zaposleni v podjetju pomembni za uspešnost in jih je treba zato drugače obravnavati, ne le kot strošek podjetja.

Za svojo analizo sem si izbrala šest podjetij: dve manjši podjetji – **CITROEN SLOVENIJA** in **ISTRABENZ PLINI**, eno srednje veliko podjetje - **LAMA** in tri večja podjetja – **CIMOS**, **LUKA KOPER** in **ISTRABENZ**. Za metodo dela sem izbrala intervju, ki sem ga opravila z vodjo kadrovke službe. Vprašanja (Priloga) sem si pripravila vnaprej, vendar le kot oporne točke, saj sem želela izvedeti čim več informacij, tako da so intervjuvanci čim več prosto govorili. Pri obravnavi Citroena sem upoštevala tudi lastne izkušnje oz. opazovanje z udeležbo, ker sem nekaj mesecev opravljala začasno delo in tako spoznala njihovo dejansko stanje. Za Istrabenz imam tudi več informacij kot sem jih zgolj dobila z intervjujem, ker je oče zaposlen v eni izmed njihovih družb in zelo dobro pozna trenutne razmere. Nabrala sem veliko materiala, ki sem ga strnila v posamezne opise podjetij. S tem sem želela prikazati celovito sliko kadrovskih služb in ugotoviti, kakšen položaj zasedajo v organizacijah.

Obravnavana podjetja bom med seboj primerjala predvsem po velikosti, saj je to pomemben faktor razvitosti kadrovske službe in zavedanje pomena upravljanja kadrov organizacije. Podjetja je mogoče tudi lažje primerjati, ker se ukvarjajo s proizvodno in storitveno dejavnostjo. Posebnost je kadrovska služba na holdingu Istrabenza, ker se tam ukvarjajo s povsem drugačnimi stvarmi, kot v ostalih omenjenih podjetjih. Zato sem obravnavala še njihovo hčerinsko družbo za lažjo predstavo njihovega povezovanja. V vseh podjetjih je trenutno poslovno stanje pozitivno oz. se ne soočajo z večjimi krizami, imajo vizije in zastavljene cilje, poskušajo pridobivati najboljše kadre za njihovo delovanje in veliko prispevajo za dobro gospodarsko stanje na obali. So pomembne faktor razvoja za slovensko obalo in pomenijo dobro perspektivo za prihodnost. Seveda je na obali še veliko zanimivih in

za naše območje pomembnih podjetij, ki bi obogatili mojo analizo, vendar jih zaradi prostorske stiske nisem mogla obravnavati.

5.1. CITROEN SLOVENIJA d.o.o.

Citroën Slovenija d.o.o. je majhno podjetje s približno 100 zaposlenimi delavci. V letu 1996 je Citroën Francija ustanovil podjetje Citroën PDA kot filialo v njeni 100% lasti. Naslednje leto se je podjetje preimenovalo v Citroën Slovenija. Poleg aktivnosti na slovenskem trgu, kot so prodaja vozil, rezervnih delov ter prodaje, podjetje oskrbuje z rezervnimi deli tudi Hrvaško, BIH, Makedonijo in Romunijo. Z letom 2001 je bilo v njenih prostorih organizirano skladišče rezervnih delov za Slovenijo in Hrvaško.

Na njihovi spletni strani so zapisali, da so zagotovilo uspešne prihodnosti vsakega podjetja brez dvoma ljudje. Zato v Citroën Slovenija ustvarjajo okolje, ki spodbuja izvirnost, omogoča osebni razvoj, napredovanje in kakovost življenja za vse zaposlene. Zaposlujejo mlade, kreativne in dinamične ljudi, ki so se sposobni hitro prilagajati in odzivati na spremembe. Delujejo v panogi, ki zahteva široka znanja s področja komerciale, marketinga in tehnike. Ključnega pomena v svetu avtomobilizma pa so distribucijska mreža, storitve in kvalitetni odnosi s strankami. Vse naštetu želijo čimbolj obvladovati, zato se zavedajo, da je uspeh podjetja odvisen predvsem od mobilizacije čim večjega dela znanja, zato v nadgrajevanje znanja v Citroënu veliko vlagajo. Znanje, izkušnje in motivacija zaposlenih so za rast Citroëna vitalnega pomena. Zato skrbno načrtujejo osebni in strokovni razvoj zaposlenih. Posebno pozornost posvečajo tudi nenehnemu izobraževanju ljudi zaposlenih v prodajno servisni mreži Citroëna Slovenije. Koliko se ta pogled dejansko izvaja, pa je povsem druga stvar, saj je dejanska situacije povsem drugačna.

Podjetje ima v kadrovske službi zaposleno eno osebo, ki opravlja dve različni deli. Poleg vseh kadrovskih zadev, ureja tudi finančno upravljanje mreže povezano s Citroënovimi dilerji. Delavka ima končano univerzitetno izobrazbo kadrovske smeri na bivši FSPN. Opravila je tudi izpit za kadrovskega delavca, ker je bila prej zaposlena na agenciji za kadrovanje in računovodstvo. Tako si je pridobila tudi vso potrebno finančno oz. računovodsko znanje, za vodenje finančnih poslov. Vse to kaže na dejstvo, da na Citroënu ni pravega zanimanja oz., po

mnenju direktorja, ni še potrebe po celovitem sistemu kadrovske službe, ki bi se podrobneje ukvarjala s kadri in kadrovskimi zadevami.

Kadrovska služba na Citroenu temelji zgolj na opravljanju operativnih nalog, kot je pisanje pogodb in različnih sklepov, ki se vežejo na delovna razmerja (pogodbe o zaposlitvi, o prenehanju dela, o nezmožnosti opravljanja dela, ipd.), evidenco letnih dopustov, evidenco spreminjanja plač, dodatkov, ipd. Vse to se opravlja zgolj zaradi finančnih rezultatov in spremljanja stroškov. Kot pravi delavka sama, je veliko papirne birokracije in malo kreativnega dela, ki bi bilo direktno povezano z upravljanjem človeških virov. Vzpostavila je sistemizacijo delovnih mest, vendar le tisto minimalno, kar zahteva zakon. Želela je nadaljevati še z vrednotenjem dela in tako začeti spremljati učinkovitost zaposlenih, vendar do tega ni prišlo. Delavka je želela povabiti tudi zunanje strokovnjake, za natančnejšo analizo, vendar se direktor ni strinjal. Dobila je le pomoč od njihovega pravnika za sestavo pravilnika o delovnih razmerjih.

Na Citroenu nimajo vzpostavljene kadrovske strategije, ki bi bila del poslovne strategije podjetja. Tako nimajo ne sistema nagrajevanja, napredovanja, analize dela, vrednotenja dela in vse ostalo, kar je potrebno, da bi lahko podjetje raslo tudi s te plati. Veliko je prepuščeno posameznim vodjem oddelkov. Od njih se zahteva, da naj bi spremljali svoje podrejene, odpravljali probleme in zagotavljali zadovoljstvo zaposlenih. S tem imajo tudi velik vpliv pri odločanju o novih zaposlitvah.

Kadrovka razpiše oglas, prebere prošnje in se odloči, koga bo poklicala na razgovor. Slednji se izvrši pri vodjih posameznih oddelkov, ki skupaj z njo sprejemajo kandidate. Meni, da bi mogli imeti sestavljen izbirni intervju in se poglobiti pri ocenjevanju možnih kandidatov, vendar se to ne dogaja. Pri odločitvah se nekateri vodje le pozanimajo za njeno mnenje, vendar odločitev je vedno prepuščena njim oz. glavnemu direktorju. Končna odobritev, pa mora priti iz Francije in šele takrat se lahko zaposli novega delavca. Kadrovka na koncu napiše še odgovore neizbranim in izbranemu delavcu.

To je nekako vse, kar zajema njeno delo z zaposlenimi na Citroenu. Ostane ji le še poročilo o kadrih, ki ga mora mesečno pošiljati v Francijo. Poročilo je sestavljeno iz treh delov, kjer spremlja:

~koliko se spreminja število zaposlenih na posameznih delovnih mestih in še posebej koliko je zaposlenih francozov,

~napredovanje posameznikov znotraj posamezne službe,

~spreminjanje plače vseh zaposlenih.

Na podlagi tega poročila se nato v Franciji odločajo o morebitnih spremembah v zvezi z zaposlovanjem, premeščanjem, določanjem plač in vsem ostalim upravljanjem kadrov. Kadar se odločijo za zaposlitev vodje oz. nekoga za pomembnejše delovno mesto, pride na razgovor v Slovenijo kadrovik iz Francije. Le-ta opravi tudi različne razgovore z določenimi zaposlenimi. Torej, vse pomembne odločitve v zvezi s kadri pridejo s strani Francozev, pa tudi manj pomembne, saj sta tukajšnja glavni in finančni direktor iz Francije.

Poleg mesečnih poročil o kadrih, se opravi tudi letni razgovor z vodstvenimi in vodilnimi delavci. Teh je na Citroenu 27, kamor spadajo tudi razni inšpektorji. Razgovor je sestavljen iz več faz:

~Pred razgovorom: opis delovnega mesta, potrebnih znanj za delovno mesto in morebitnih potrebnih vodstvenih sposobnosti.

~Prvi del: pregled aktivnosti: potrditev opisa delovnega mesta, ocena rezultatov pri glavnih nalogah, ocena dosežkov glede na zastavljene cilje.

~Drugi del: pregled znanja in sposobnosti: ocena znanja, potrebnega na delovnem mestu, ocena potrebnih vodstvenih sposobnosti.

~Tretji del: ocena splošnega obvladovanja funkcije: ocena nadrejenega in komentarji delavca.

~Četrty del: priprava za prihodnost: ambicije delavca, mnenje nadrejenega, potrebno usposabljanje in razvoj.

Tak letni razgovor želi kadrovka uvesti za vse zaposlene na Citroenu. Izdelano ima že strategijo, kako bi to potekalo. Vsak vodja naj bi s svojimi podrejenimi opravil tak razgovor in tako spremljal stanje na delu. Trenutno še ni zanimanja za to, vendar se pripravlja na predstavitev projekta glavnemu direktorju, kateri mora dati zeleno luč.

V vsem tem površnem upravljanju človeških virov, je edina svetla točka izobraževanje zaposlenih. Citroen se zaveda, koliko je izobraževanje pomembno za uspešen razvoj podjetja. Tako se vsi zaposleni tudi dodatno izobražujejo. Vsak zaposlen ima možnost učenja francoskega jezika. Vodje imajo na razpolago tudi individualne ure in veliko jih tekoče govori francoščino. S tem imajo tudi manj problemov, kadar morajo na različne seminarje v Francijo. Tudi ostali zaposlenim, predvsem prodajalci, obiskujejo različne seminarje. Največ jih

seznanjajo z novostmi glede avtomobilne industrije in še posebno s citroenovimi avtomobili. Pošiljajo jih tudi na seminarje, kjer se učijo veščin pravilnega pristopa do kupcev. O tem so jih tudi neposredno učili Francozi.

Po mnenju kadrovke, bi se moralo izobraževanje usmeriti tudi na področje upravljanja s človeškimi viri. To naj bi predvsem obiskovali vodje in glavni šefi, ker bi se tako začeli zavedati in učiti, kako je treba ravnati s svojimi podrejenimi, za uspešno opravljanje dela. Želja kadrovke po izobraževanju o upravljanju človeških virov v Franciji ni bila odobrena, češ, da se zakonodaji preveč razlikujeta. Kadrovka pravi, da vodstvo nima zanimanja za spreminjanje ali uvajanje novih projektov na področju kadrovskega menedžmenta.

Kako torej Citroen zadržuje svoje ključne kadre, katerim je treba omogočiti napredovanje, ustvarjanje kariere, dobro delovno počutje, da ne zapustijo podjetja? Odgovor se nahaja v njihovi plači. Kadrovka pravi, da imajo vodstveni in vodilni delavci zelo dobre plače, glede na razmere v Sloveniji. Z njimi se podjetje tudi največ ukvarja. Poleg tega pa imajo vsi na razpolago službeni avto, ki ga lahko uporabljajo tudi za zasebne potrebe in plačano gorivo. S tem se tudi njihov odnos do podjetja kaže v lojalnosti, doseganju dobrih rezultatov in občutkom za pripadnost. Vsi ostali pa niso prišli še na vrsto.

Vodilni so mnenja, da ni potrebno spreminjati dela kadrovske službe, ker je Citroen majhno podjetje in zato lažje obvladljivo. Vendar problem, s katerim se soočajo je povezan z nastankom Citroena. Ko se je Citroen ločili od Cimos, se je struktura dela direktno prenesla na Citroen. Niso predvidevali, da bodo potrebovali nove ljudi za opravljanje novega in različnega dela. Tako so na nova delovna mesta postavili iste ljudi, kar sedaj pomeni napačni ljudje na napačnih delovnih mestih. To se pozna pri delu. Tega se tudi večina zaveda, vendar se trenutno ne bo nič spremenilo. Na Citroenu še vedno prevladuje mišljenje, da je važen samo dobiček, kjer je potrebno zmanjševati stroške, kar je posledica tudi tujega lastništva, ki se veliko ne zanima za ostale probleme. Kadrovka bi želela, da bi se določene stvari spremenile, saj gre tudi za ugled firme, ki v določenih segmentih zelo škripa, s čimer se strinjajo ne samo Citroenove stranke, ampak tudi zaposleni.

5.2. CIMOS d.o.o.

Cimos je podjetje za snovanje in izdelavo delov za avtomobilsko industrijo, ki se s svojimi dosežki uvršča v sam vrh slovenskih industrijskih podjetij. Z oblikovanjem novih strategij globalne usmerjenosti, visoke tržne odzivnosti in stremljenja po kakovosti si zagotavlja nenehno rast in zanesljiv obstoj na trgu. Svojim kupcem ponuja izbor kakovostnih izdelkov, med katere sodijo predvsem: pomožni zavorni sistem, predalni sklopi, pretični mehanizmi, deli motorja in deli karoserije. Večino prodaje predstavlja izvoz avtomobilskih delov evropski avtomobilski industriji, manj pomembna pa je realizacija na domačem trgu, proizvodnja za lastne potrebe in maloprodaja vozil in rezervnih delov. Na izzive hitrega razvoja avtomobilske industrije se odziva s spletom dolgoletnih izkušenj, znanja, sodobne tehnologije in odličnosti.

Cimosova največja vrednota je mlad, ambiciozen, kreativen, inovativen, prilagodljiv in odločen kolektiv, ki s skupinskim delom razvija kulturo napredka in uspešnosti znotraj organizacije. Z avtomobilsko industrijo, inovativno in tehnološko hitro rastočo panogo, Cimos drži korak tako, da z vsakoletnim načrtom napredka določi vsakemu zaposlenemu cilje, ki naj bi jih ta skupaj s sodelavci v delovnih timih uresničil. Pristojnost in odgovornost za doseganje teh ciljev tako krepi njegov ustvarjalni položaj in samozavest ter mu obenem omogočata celovit osebni razvoj, vezan z uresničitvijo lastnih ciljev in želj na področju kariere.

Vse to tudi drži, saj ima Cimos zelo dobro usposobljeno kadrovske službo, v kateri so trenutno zaposlene tri delavke, kmalu se jim bo pridružila še četrta, ki je trenutno na izobraževanju. Skrbijo za približno 800 zaposlenih delavcev v Kopru in Senožečah. Podjetje je razširjeno tudi na Hrvaško, vendar se konkretno s tistimi delavci ne ukvarjajo. Celotno kadrovske področje je sistematično obdelano in omogoča kvalitetno zbiranje podatkov o zaposlenih in učinkovito reševanje problemov na vseh nivojih.

Kadrovkam je prepuščeno celotno vodenje in opravljanje vseh operativnih nalog, ki so povezane s pridobivanjem novih zaposlenih, izbiranju pravega kandidata, uvajanju novih kadrov, izobraževanju, napredovanju, itn. Na začetku leta uprava določi cilje, ki jih želijo v tekočem letu doseči. Tako poskušajo predvideti tudi potrebe za zasedanje delovnih mest. Gre za kadrovske strategije podjetja, ki je sestavni del celovite poslovne podjetniške strategije. Veliko se povezujejo s šolami, saj jim stalno primanjkuje delavcev, predvsem kovinarjev,

strojnih inženirjev in metalurgov. Štipendij ne podeljujejo, saj se zavedajo, da se študent ali dijak v toku šolanja tudi premisli o svojem poklicu in želi opravljati drugačno delo. S tem jih ne želijo prikleniti na obvezno opravljanje dela, saj želijo imeti le kader, ki je pripravljen delati in tudi nekaj pokazati.

Pri iskanju novih delavcev se na Cimosu, poleg objavljanja oglasov v različnih medijih, povezujejo tudi s šolami. Kot že omenjeno, zelo težko pridobijo strojne inženirje, metalurge, kovinarje, ipd., ker jih primanjkuje. Vsako novo razpisano delovno mesto sporočijo tudi na Zavod za zaposlovanje, vendar se le redkokdaj zgodi, da bi preko njih dobili nove delavce. Na podlagi vseh poslanih prijav, opravijo kadrovke ožji izbor kandidatov, ki jih povabijo na razgovor. Pri tem se strogo držijo, da imajo kandidati vse zahtevane pogoje v razpisu. Vsem ostalim v roku poslanih prijav tudi odgovorijo, ker se zavedajo, da je to njihova dolžnost. Na razgovorih s kandidati se poleg kadrovke udeležita tudi vodja proizvodnje in vodja oddelka. Izoblikovan imajo enoten obrazec, kamor vpisujejo vse potrebne podatke o kandidatu: stopnjo izobrazbe, če ima višjo vpišejo tudi končano srednjo šolo, delovne izkušnje, predvsem kakšno delo je opravljal, znanje jezikov, dodatne sposobnosti, zakaj bi želel delati pri njih, kaj pričakuje od dela, katero znanje bi rad izpopolnjeval in pa dogovor, ki ga sklenejo. S tem imajo evidenco ali so s kandidatom zmenjeni za dodatne razgovore, saj preden zaposlijo novega delavca, opravijo z njim več razgovorov. Končna odločitev pripada vedno direktorju oz. posameznim vodjem, vendar se vedno pozanimajo za mnenje kadrovk. Le-te imajo že kar nekaj izkušenj in na razgovorih poskušajo izvleči iz kandidatov tudi druge podatke, ki morda niso vidni na prvi pogled oz. jih ni tako enostavno opredeliti ali napisati na papir.

Z izbranim kandidatom kadrovka opravi vse formalnosti, kar zahteva zakonodaja in notranji akti organizacije. Nato se zanj začne proces uvajanja, ki je zelo sistematično urejen. Najprej mu dodelijo mentorja, ki skrbi za vse faze usposabljanja. Kandidat ima na posebnem obrazcu določeno, s čim ga mora posamezni oddelek seznaniti. V vsakem oddelku ima napisano, kdo ga mora uvajati in predvideno časovno obdobje uvajanja. Tako ima natančno napisano, kaj mora v tem času osvojiti, saj si mora na obrazcu pridobiti vse zahtevane podpise posameznih oddelkov. Ta obrazec je prilagojen vsakemu posamezniku oz. glede na naravo dela in delovnega mesta, ki ga bo zasedel. Tudi časovna obdobja se lahko pri nekemu nekoliko podaljšajo, saj vedo, da niso vsi enako sposobni. Za podjetje je važno, da osvojijo vsa znanja,

saj menijo, da bodo le tako po končanem uvajanju sposobni uspešno in predvsem samostojno opravljati svoje delo.

Na Cimosu imajo razvit izobraževalni center, ker večino znanja delavci pridobijo prav znotraj organizacije. Gre za specifičnost in razvoj dela, ki se poraja v podjetju, zato se morajo vsi učiti, še posebno novi ljudje. Izobraževanje poteka na vseh nivojih za vse zaposlene, od učenja jezikov, računalništva, programskega risanja itn. Od svojih zaposlenih zahtevajo, da obvladajo več jezikov oz. vsaj dva. Tako imajo novi kadri in vsi ostali možnost izpopolnjevanja že osvojenega jezika in še dodatno učenje drugega. Vodilni kadri se izobražujejo tudi na področju človeških virov, kamor so vključene tudi kadrovke. Gre predvsem za osvajanje znanja o delu s podrejenimi oz. sodelavci, delo v timu, ipd. Tako močen izobraževalni center pomeni tudi, da vsa vodstvena in strokovna delovna mesta zasedajo notranji kadri. Zelo redko pridejo iz zunanjih virov. Vsako dodatno osvojeno znanje delavcev, se beleži v ustrezne obrazce. Tako dobijo povratno informacijo, ali je bilo izobraževanje in usposabljanje uspešno ter poskrbijo za nadaljnji osebni razvoj delavcev.

Zaposleni na Cimosu imajo tudi možnost napredovanja in ustvarjanja karier, ker je to področje prav tako sistematično urejeno. Vsako leto opravijo razgovore o delovni uspešnosti delavcev. S tem ocenijo rezultate preteklega ocenjevalnega obdobja in določijo katere cilje morajo doseči v prihodnjem obdobju. Razgovor poteka med vodjem in podrejenim, ki si beleži odgovore na pripravljen obrazec. Gre za kompleksen sistem vprašanj, zato se tako spraševalec kot izpraševanec, lahko pripravita na razgovor. Delavec dobi vnaprej vprašanja in teme, o katerih bo potekal pogovor. S tem se izognejo nepotrebni izgubljanju časa za odgovarjanje. Izoblikovali so dva različna obrazca, prvi zajema delavce od prve do pete stopnje izobrazbe, drugi pa od pete do sedme. Po končanem delu se naredi analizo in ugotovi, kdo je uspešno zaključil leto. Tako imajo vpogled o sposobnosti delavcev, saj so ugotovili, da nekateri realizirajo zastavljene cilje predčasno. Taki delavci so za podjetje posebno premoženje, zato jim omogočajo napredovanje in pridobivanje dodatnega znanja.

V organizaciji se zavedajo, da delo ne sme nikoli trpeti, vendar ni vedno enostavno predvideti in planirati nenadne odsotnosti delavcev. Tako od svojih zaposlenih zahtevajo, da imajo osvojeno vso splošno znanje, da se lahko v takih situacijah medsebojno dopolnjujejo na različnih delovnih mestih. Za to je poskrbljeno, saj delajo na tem, da prevladuje skupinsko delo, kjer poteka medsebojno sodelovanje ter hiter in učinkovit prenos informacij.

Posebno področje, s katerim se ukvarja ena izmed kadrovk so invalidi. Zaradi težavnosti dela, predvsem v proizvodnji, prihaja do poškodb delavcev, ki predstavljajo različne stopnje invalidnosti. Podjetje jim mora tako zagotoviti ustrezno delovno mesto, kar je lahko tudi problem. Težavnost predstavljajo tudi invalidski postopki. Upokojevanje takih delavcev je zelo težko, saj so sedanji pogoji veliko strožji. Tako poskušajo z drugačnimi rešitvami, kot je skrajšani delovni čas. Trenja nastanejo tudi zaradi prevelikega upada delovne storilnosti nekaterih delavcev, ki po poškodbi ne morejo več enako delati, vodje pa zahtevajo oz. vedo, da zmorejo več. Take težave poskušajo reševati sproti, saj se slaba delovna klima hitro prenaša tudi na druge delavce. Invalidom tako ponudijo lažja dela, vendar le teh včasih primanjkuje, kar sproža nemire. Delavci lahko vedno izrazijo želje po zamenjavi delovnega mesta, kar si kadrovke vpišejo v evidenco in nato iščejo nadaljnje rešitve. Nove razporeditve, pa prinašajo tako pozitivne kot negativne odzive.

Na Cimosu imajo zaposlene tudi tujce, saj se nenehno bojujejo s primanjkljajem ustreznih kadrov. Eden izmed razlogov je tudi slabo plačano delo, na primer kovinarjev v tovarnah. Postopki za zaposlitev tujcev so precej dolgi in zahtevajo dosledno upoštevanje vseh predpisov, saj imajo naši državljani prednost pri zaposlovanju. Vseeno pa jih je nekaj zaposlenih v proizvodnji in nekaj v strokovnih službah.

Kadrovska služba Cimos nima potrebe po pomoči zunanjih kadrovskih strokovnjakov. Slednji se celo prihajajo k njim učiti o postopkih upravljanja s kadri. Iz tega je razvidno, koliko je Cimos cenjen v očeh drugih in njenih zaposlenih. Le-ti naj bi bili zadovoljni na Cimosu, po mnenju kadrovk. Čeprav je veliko število zaposlenih, pa ima vsak vodja manjšo skupino podrejenih, tako da jih lažje spremlja in pozna njihove težave. Na Cimosu so uvedli tudi posebno nagrajevanje za delavce, ki ponudijo izboljšave in nove predloge za boljše in inovativnejše opravljanje dela. Nato ustrezna služba prebere vse predloge in se odloči za morebitno vpeljavo inovacije. Le-ta je tudi nagrajena, saj izračunajo, koliko sredstev privarčujejo.

Vsekakor je delo kadrovske službe na Cimosu zelo uporabno za uspešno vodenje tako podjetja kot zaposlenih. Vsi potrebujejo podatke, ki se zbirajo v kadrovski službi, saj jim tako lahko hitro nudijo pomoč. Vendar, gre za to, da kadrovke samo posredujejo te podatke in krpajo nastale luknje. Same pa se direktno ne srečujejo z zaposlenimi, ampak nudijo le dobro bazo podatkov, evidenc, listin in pomoči.

5.3. LAMA d.d.

Lama je podjetje, ki se ukvarja z razvojem, proizvodnjo in prodajo pohištvenega okovja s poudarkom na odmičnih sponah, proizvodnji orodij in montažnih sistemov. Njihovo poslanstvo je kontinuirano iskanje priložnosti za povečanje funkcionalnosti in prijazne rabe pohištva, s čimer lahko prispevajo k razvoju podjetja in okolja, v katerem živimo. Proizvodni program obsega več kot 2000 različnih izdelkov in letno proizvedejo preko 300 milijonov izdelkov, s čimer pokrivajo približno 3% svetovnega trga. V petdesetih letih se je podjetje Lama razvilo iz male obrtne delavnice v sodobnega, visoko produktivnega proizvajalca pohištvenega okovja, ki z najnovejšo tehnologijo in visoko usposobljenimi kadri proizvaja izdelke visoke kakovosti. Zaposlenih imajo 430 izkušenih delavcev.

Podjetje ima v kadrovske službi zaposleno eno delavko, ki je bila premeščena iz finančnega sektorja. Končano ima peto stopnjo ekonomske smeri. Veliko stvari se je morala naučiti na novo in ob morebitnih težavah poišče pomoč pri drugih kadrovskih službah. Delo jo zelo veseli, ker ima v primerjavi s prejšnjim, sedaj veliko več stikov z ljudmi in drugačnimi težavami, ki zahtevajo posebno pozornost.

Na podlagi letnega poročila si podjetje izoblikuje strategijo za nadaljnjo uspešno poslovanje. S spremljanjem sprememb na kadrovskem področju so ugotovili, da lahko vplivajo na bodoče odločitve in poslovanje. Tako imajo izoblikovano tudi kadrovske strategije, ki je sestavni del poslovne strategije podjetja. Kadrovske službe je povezana z direktorji poslovnih centrov, direktorji sektorjev in vodji oddelkov, ki sporočajo potrebe po novih kadrih. Na Lami se pri iskanju delavcev, za delo v proizvodnji, poslužujejo Zavoda za zaposlovanje, ki jim nudi brezplačno objavljane prostih delovnih mest v različnih medijih. Preko njih iščejo predvsem ljudi s končano oz. nedokončano osnovno šolo. Pri povečanem obsegu dela, se večkrat obrnejo tudi na agencijo za zaposlovanje v Kopru. Z njihovimi delavci sklenejo pogodbo o delu, saj jih potrebujejo le za določen čas. Za zaposlovanje srednjega in visoko kvalificiranega kadra, pa največkrat objavljajo oglase v različnih časopisih.

Z vsemi prijavljenimi kandidati opravi kadrovka prvi razgovor. Za manj zahtevna delovna mesta, predvsem v proizvodnji, ima pripravljen obrazec »razgovor s kandidatom za zaposlitev«, kamor vpiše, poleg osnovnih informacij, še družinske razmere, obiskovane šole, poklic kandidata, opravljene tečaje, delovne izkušnje, do sedaj opravljena dela in naloge,

zadovoljstvo s prejšnjim delom, prevoz na delo, varstvo otrok, zdravstveno stanje ter ostale vtise, ki jih je imela. Po opravljenem razgovoru, se vključi tudi vodja posameznega oddelka, ki potrebuje novega delavca. Po njegovi presoji, sklenejo z novim delavcem pogodbo o zaposlitvi za mesec dni. V tem času ima vodja možnost spoznati novega delavca in ga oceniti, ali je primeren za dokončno zaposlitev. Za delo v proizvodnji je, po njihovem mnenju, potrebno delavca opazovati na delu, saj le tako lahko pravilno ocenijo, koliko je marljiv, discipliniran in dosega postavljene normative. Po nekaterih slabih izkušnjah, ko je kandidat na razgovoru izgledal popolnoma primeren, pa na delu ni bilo tako, je tak postopek učinkovitejši in hitrejši.

Pri zaposlovanju strokovnega kadra se poslužujejo drugačnih metod. Kadrovka mi sicer ni veliko povedala o tem, ker se večinoma posveča iskanjem delavcev v proizvodnji. Pri sprejemanju višje strokovnega kadra, so tako pri postopku izbiranja večinoma prisotni direktorji posameznih oddelkov. Kadrovka opravi le formalnosti, ostalo je prepuščeno drugim. Tako, po opravljenih razgovorih z iskalci zaposlitve, izvaja kadrovka vse prijavnne in odjavne formalnosti v skladu s predpisi o delovnem razmerju.

Po sklenitvi delovnega razmerja s poskusno dobo, čaka delavca proces uvajanja. Za delavce v proizvodnji se pričakuje, da bodo delo opravljali samostojno v roku od enega tedna do enega meseca. Za strokovnejša dela pa imajo dobo uvajanja od treh do šest mesecev. Vsak delavec dobi svojega mentorja, ki mu pomaga in ga usmerja, saj po končani poskusni dobi, pristojna komisija poda pisno mnenje o delavcu. Na podlagi tega mnenja se podjetje odloči o dokončni zaposlitvi. Za pripravnike imajo posebno izdelan pripravniški program, ki ga morajo opraviti. Tudi pripravnik dobi svojega mentorja, ki mu pomaga skozi posamezna obdobja. Glede na delovno mesto, ki ga bo opravljal, ima v prvem delu določeno, kaj mora spoznati, koliko časa ima na razpolago za posamezna področja in kaj se od njega pričakuje. Poleg seznanjenja s posameznimi oddelki, se v drugem, splošnem delu pripravnik seznani s podjetjem, njegovo zgodovino, organiziranostjo, vizijo in vsem, kar spada zraven. Skrb kadrovske službe je izdelava pripravniških programov, organiziranje pripravniških programov in kontroliranje izvajanja usposabljanja pripravnikov. Na koncu se organizira pripravniški izpit, tako da se pripravnik vnaprej skupaj z mentorjem pripravi na vprašanja, ki mu jih bodo zastavili. Dve vprašnji dobi iz splošnega dela in tri iz svoje stroke. Po uspešno zaključenem pripravniškem izpitu, kadrovka pripravi in izda ustrezne dokumente.

Pred leti se izobraževanje na Lami ni izvajalo, sedaj se pa zavedajo, da se ob novi tehnologiji in hitrem razvoju, ni mogoče izogniti nenehnemu usposabljanju in izobraževanju vseh zaposlenih. V podjetju izvajajo različne seminarje, saj imajo za to ustrezne prostore in poskušajo vključiti vse zaposlene. Kadrovka ima nalogo zbiranja informacij o seminarjih in drugih izobraževalnih oblikah, ki jih delavci potrebujejo. Pri tem mora izbrati najugodnejšega ponudnika, kar pa ni vezano le na stroške, ampak tudi na kvalitetno izvajanje dela. V proces izobraževanja se morajo vključiti tudi vodje, da se seznanijo z vsebino seminarjev. Vsak udeleženec mora po končanem seminarju izpolniti obrazec »ocena izobraževanja«, kjer oceni celotno izvedbo seminarja in svoje mnenje o uporabnosti novo pridobljenega znanja. Po treh mesecih mora tudi predpostavljeni vodja oceniti, koliko so slušatelji pri delu uporabili novo znanje. Tako se v kadrovski službi zbira ocene o kakovosti izobraževanja in sestavlja ustrezna poročila v tej zvezi. Kadrovka mi je pokazala dokumentacijo o ponovni izbiri jezikovne šole, saj so bili prvo leto zelo zadovoljni, drugo leto pa se njihova pričakovanja niso izpolnila in so zamenjali ponudnika.

Na Lami želijo, da bi se čim več zaposlenih udeleževalo razpisanih seminarjev, saj predstavljajo za zaposlene določeno vrsto stimulacije. Novo pridobljeno znanje jim omogoča napredovanje ali za kakovostnejše opravljanje dela, dodatek k plači. Kadrovka mi je povedala, da se zaposleni veliko udeležujejo seminarjev, čeprav potekajo ob petkih in sobotah. S tem so na podjetju zadovoljni, saj izobraževanje delavcev pomeni povečanje kakovosti njihovega delovanja na vseh področjih. K temu so zavezani tudi zaradi ISO standardov. Poleg natančnega evidentiranja učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja, se vodi tudi stroškovno evidenco. Vsako leto predvidijo sredstva namenjena izobraževanju po posameznih sektorjih. Na grobo sem izvedela, da so bile potrebe po dodatnem znanju veliko večje kot je bilo sprva načrtovano, kar je pozitivno, saj so vse odobrili.

O sistemu napredovanja bi na Lami težko govorili, saj mi konkretno kadrovka ni prav veliko povedala. Večinoma se ukvarjajo z razporeditvami, kadar se poveča obseg dela z odhodom nekaterih delavcev ali z zmanjšanjem delovne sposobnosti invalidnega delavca. Pri povečanem obsegu dela, se lahko delavec izkaže z uspešnim opravljanjem večje količine dela. V takem primeru lahko posameznik na nivoju sektorja tudi napreduje in v vsakem primeru dobi večjo plačo. Ta sistem večkrat uporabljajo, saj ne zaposlujejo novih ljudi, kadar določeni delavci zapuščajo podjetje. Napredovanje se odraža tudi pri usposabljanju lastnih kadrov za prevzem strokovnih in vodstvenih delovnih mest. Tu poskušajo predvsem z mladim kadrom,

ki ima nova znanja in sposobnosti vodenja posameznih oddelkov. Zgodilo se je, da so potrebovali novega glavnega direktorja in so delovno mesto ponudili nekemu iz uprave. Le-ta ni želel sprejeti dela, tako da so morali za vodstveno mesto poiskati nekoga od zunaj.

Z razvrščanjem invalidov se kadrovka veliko ukvarja, saj so zaradi narave dela v proizvodnji delavci zelo obremenjeni. Trenutno imajo zaposlenih 64 invalidov različne kategorije invalidnosti. Zaradi zmanjšane delovne sposobnosti, jim morajo zagotoviti drugačno delo, primerno njihovim zmogljivostim. S tem pazijo, da jih zaradi nižjega delovnega mesta ne prikrajšajo pri osebnem dohodku in hkrati zagotavljajo ustrezna nadomestila. Šele po prihodu sedanje kadrovke so z njeno pomočjo sistematično začeli spremljati, koliko je invalidov po posameznih oddelkih. Nekateri vodje niso vodili evidence, tako da je včasih tako njihovo kot tudi delo ostalih trpelo.

S spremljanjem števila invalidov, je kadrovka ugotovila, da je potrebno spremljati tudi število delavcev na bolniški. Tako so začeli spremljati kadre po posameznih sektorjih. Sedaj imajo enkrat tedensko sestanek s posameznimi vodji in direktorji, kjer skupaj spremljajo kadrovske spremembe. Cilj tega je zagotovitev nemotenega procesa dela, kadar se jim v določenih oddelkih poveča, v določenih pa zmanjša obseg dela. Tako lahko proste kadre iz enega sektorja za določen čas premestijo v drugi, ne da bi potrebovali dodaten kader. Na ta način nimajo več težav z vodji, ki niso želeli posojati delavcev, češ da jih nimajo dovolj. Sedaj lahko za vsako spremembo delovnega procesa učinkovito in popolno uporabijo lastne kadre za nemoten potek dela.

Na Lami nimajo izoblikovanega enotnega sistema spremljanja zadovoljstva zaposlenih. Nekateri vodje se veliko zavzemajo za svoje podrejene in poznajo njihove težave, drugi pa to manj počnejo. Tisti, ki skrbijo za določeno raven zadovoljstva delavcev imajo tudi manj težav in problemov. Če pa že so, jih poskušajo reševati skupaj s pomočjo kadrovke. Dejstvo je, da se delavci na Lami zelo dobro poznajo, ker že vrsto let delajo v tem podjetju. To je tudi prednost podjetja, saj so delavci, ki so večinoma domačini, zelo lojalni in živijo za to firmo. Pozitivno poslovanje predstavlja motivacijo za delo, saj tako prejmejo tudi razne dodatke k plači.

Kadrovska služba na Lami nudi veliko podporo vsem zaposlenim, predvsem pa delavcem v proizvodnji. Čeprav nimajo še izdelanih vseh potrebnih postopkov spremljanja kadrov, je

kadrovka vedno pripravljena pomagati delavcem z reševanjem raznovrstnih problemov, ki niso vedno povezani samo z opravljanjem dela. Zaveda se, da je potrebno delavcem omogočati stalno podporo, saj si nekateri ne znajo pomagati sami. To seveda velja za delavce v proizvodnji, s katerimi se največ ukvarja kadrovska služba. Z drugimi, bolj strokovnimi kadri, se kadrovka ne ukvarja, saj o tem ni govorila. Tudi o ključnih kadrih podjetja mi ni povedala veliko, le toliko, da se z njimi ukvarjajo predvsem njihovi nadrejeni. Sicer se direktorji in vodje pozanimajo za njeno mnenje, na primer pri zaposlovanju, vendar je to povezano večinoma z delavci za proizvodnjo.

5.4. ISTRABENZ d.d.

Holdinška družba Istrabenz, d.d., je krovna družba v Skupini Istrabenz, ki povezuje trinajst družb na področju trgovine z naftnimi derivati (OMV Istrabenz d.d.), skladiščenja in pretovora naftnih derivatov (Instalacija d.d.), trgovine s plini in novih tehnologij uporabe tehničnih plinov (Istrabenz plini d.o.o.), turizma (Hoteli Morje d.d.), poslovne informatike (Actual i.t. d.o.o.) in upravljanja finančnih naložb (Marina Koper d.o.o.). Njeni začetki segajo v leto 1948, ko je začela s trgovino z naftnimi derivati na regionalnem, primorskem območju, nato pa se je širila po vsej Sloveniji. Kot krovna družba je odgovorna za strateško upravljanje in nadzor svojih družb, zagotavljanje finančnih, tehnoloških in ključnih kadrovskih virov. Delniška družba Istrabenz upravlja s strateškimi kadri v Skupini Istrabenz, ureja statutarno-pravne zadeve in vodi integrirano komuniciranje. Z upravljanjem finančnih naložb tudi izven Skupine zmanjšuje tveganja v posameznih dejavnostih Skupine, zagotavlja razvoj in stabilnost poslovnega sistema. Vrednote, ki vodijo Istrabenz so odličnost in odprtost, vzajemnost in trajnostni razvoj ter zadovoljstvo zaposlenih in delničarjev.

V kadrovske službi na upravi Istrabenza sta zaposleni dve osebi. Poleg kadrovke oz. svetovalke za kadre in izobraževanje, so pred nekaj meseci zaposlili še psihologa. Njihovo delovanje predpostavlja predvsem povezovanje vseh kadrovskih služb v posameznih podjetjih, ki so del Skupine Istrabenz. Gre za zahtevno nalogo, saj imajo opravka z zelo različnimi panogami in dejavnostmi, kjer je v celoti zaposlenih okoli 1150 ljudi. Neposredno se z vsem ne ukvarjajo, ampak nudijo pomoč in svetovanje na različnih področjih upravljanja človeških virov. Tako, kadrovske službe v vseh podjetjih v 99% samostojno opravljajo svoje

delo, saj imajo najboljši pregled nad lastnimi potrebami. Med seboj se povezujejo in izmenjujejo izkušnje.

Čeprav imajo izoblikovano strategijo kadrovanja, ki jo oblikujejo na upravi Istrabenza, težko predvidijo letni načrt kadrov, zato ga tudi nimajo. To je posledica različnosti in dinamičnosti delovanja posameznih podjetij. Strategija kadrovanja narekuje predvsem optimalno število zaposlenih v posameznih družbah za uspešno opravljanje dela. Nekatera podjetja npr. osvajajo nove trge in s tem večajo število zaposlenih (Actual, Istrabenz Plini), druga, na primer Hoteli Morje, pa so veliko odvisna od povečanih sezonskih potreb delovne sile. Zaradi takih razmer, se njihovo delo sproti prilagaja in prepuščajo take odločitve posameznim kadrovskim službam. Le-te samostojno opravljajo kadrovske področje od pridobivanja novih kadrov, izbiranja, uvajanja, izobraževanja in napredovanja kadrov, plačilnega sistema, itn. Imeli so idejo o enotni kadrovske službi le na upravi Istrabenza, vendar so ugotovili, da bi bilo nemogoče izoblikovati enotni sistem na vseh področjih, za vse družbe. Tak sistem ne bi bil pravičen in ne bi zagotavljal tiste uspešnosti, h kateri stremijo.

S celotnim postopkom pridobivanja novih ljudi, od objave oglasa, povabila kandidatov na razgovor, opravljanje psiholoških testov in končna izbira pravega človeka, se kadrovska služba Istrabenza sooči samo pri zaposlovanju kadrov v njihovi upravi. Drugim družbam skupine Istrabenz nudijo pomoč pri posameznih fazah, odvisno od razvitosti in potrebe posamezne kadrovske službe. Največkrat jih prosijo za pomoč le pri izvedbi psiholoških vprašalnikov, potem ko v podjetjih opravijo prve razgovore z izbranimi kandidati. Na podlagi rezultatov vprašalnikov, podajo oceno o posameznem kandidatu in te podatke posredujejo kadrovske službi, kjer poteka izbor. Tu se njihovo delo praktično konča. V podjetju, kjer poteka izbor, pregledajo pridobljene podatke in jih primerjajo s svojimi ocenami, kar jim pomaga pri končni izbiri najbolj ustreznega kandidata. To odločitev sprejme kadrovska služba posameznega podjetja skupaj z vodjo posameznega sektorja, ki pa mora biti potrjena tudi s strani direktorja družbe. Opažajo vedno večjo naklonjenost direktorjev takim vrstam vprašalnikov, saj so ugotovili prednosti, ki jih prinašajo. Ti vprašalniki poskušajo ugotoviti vse tiste osebnostne lastnosti kandidata, ki omogočajo lažjo identifikacijo obojestranskih pričakovanj in možne načine reagiranja na posamezne situacije. Zaradi dovršenosti in potrebne pravilne interpretacije takih podatkov, je njihovo delo iskano pri vseh družbah Istrabenza.

Večina dela kadrovske službe na Istrabenzu je povezano z spremljanjem vodilnih delavcev v vseh družbah. Le-teh je 66, ki imajo sklenjeno individualno pogodbo, kar jih uvršča med ključne kadre. Ti vodilni delavci imajo v svoji pogodbi napisano, da se morajo izobraževati, kar pomeni, da morajo imeti vsa potrebna znanja, ki jim omogoča uspešno opravljanje dela, saj od njih veliko pričakujejo. Tako kadrovska služba skrbi za vodilne delavce in jim omogočajo raznovrstna dodatna izobraževanja in usposabljanja ter ugotavlja njihove potrebe po novem znanju. Kadar ugotovijo, da nekdo od zaposlenih pozitivno odstopa po rezultatih, mu nudijo možnost napredovanja. S tem se ga lahko obravnava tudi kot ključen kader, saj zares uspešni in perspektivni kadri preskakujejo tudi po več hierarhičnih nivojev. Napredovanje zaposlenih je možno tako vertikalno kot horizontalno.

Iz krovne družbe izvajajo tudi sistematično ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih. Ocenjujejo različna področja organizacijske klime, in sicer splošno zadovoljstvo, kot je občutek pripadnosti, socialna varnost, občutek moči, ipd., zadovoljstvo vodij oz. ocenjevanje tehnik vodenja in zadovoljstvo strank. Izoblikovane imajo vprašalnike na katere odgovarjajo zaposleni, s čimer želijo pridobiti predvsem čim več povratnih informacij o vodstvenih sposobnostih posameznikov, da lahko ocenijo realno stanje. Koliko se dejansko zaposleni odločijo za sodelovanje pri vprašalnikih, ker seveda niso obvezujoči, nimam podatkov. Kadar zaznajo določene pomanjkljivosti vodij, poskušajo to rešiti dokaj hitro. Največkrat se poslužujejo dodatnega izobraževanja. Predvsem so pa mnenja, da morajo pri vodjih iskati njihove pozitivne lastnosti, s katerimi lahko rešujejo take težave. Torej, ključno je vprašanje, ali si vodja lahko pomaga z znanjem, ki ga že ima? S tem želijo poudariti, da ne obstaja enotni slog vodenja, ki bi bil pisan na kožo vsem. Tako se vsak mesec posebej ukvarjajo z vodji, da razvijajo t.i. osebni profil vodij.

Veliko se z njimi ukvarjajo tudi v primerih zunanjega poslovanja, kadar morajo nastopiti s predstavitvijo delovanja v drugih podjetjih. Poučijo jih o vseh tistih stvareh, od primerne komunikacije, prizanesljivosti, upoštevanja dosežkov drugih, ki jih ne smejo zanemariti oz. podcenjevati. Gre za poudarjanje primerne nastopanja vodij oz. določenih strokovnjakov z zunanjim okoljem, ki nimajo še osvojenih vseh veščin komuniciranja. Od vodij zahtevajo tudi, da se ukvarjajo s svojimi podrejenimi, vendar kako to počnejo, nisem izvedela, ker se njih direktno ne tiče. Menijo, da imajo dobro notranjo komunikacijo, ki omogoča reševanje vsakršnih problemov in težav.

Na strokovna in vodstvena delovna mesta zaposlujejo ljudi od zunaj, če nimajo primerne kandidata v lastnih kadrovskih virih. V vsakem primeru se za taka delovna mesta v izbirni postopek vključi tudi direktor, ki odobri končno odločitev. Njegova naloga je nato tudi postavljanje takih delavcev v plačilni seznam in podobno.

Poslužujejo se tudi zunanjih strokovnjakov na različnih področjih, saj se zavedajo, da ne morejo vedno popolnoma pokrivati določenih specifično zahtevanih znanj, ko se porajajo problemi oz. nove naloge. Njihova kadrovska strategija namreč temelji na optimalnem številu zaposlenih, glede na obseg dela, ki ga imajo. S tem dosegajo dobro opravljanje dela, saj si zaposleni ne morejo privoščiti »zabušavanja«. Kadar se jim poveča obseg dela, ali potrebujejo še nekoga za reševanje določenih težav, se poslužujejo zunanjih strokovnjakov.

Na začetku tega leta je kadrovska služba na Istrabenzu dobila bolj strateško funkcijo, ki nekako zajema vse zgoraj navedeno. To pomeni, da se zaradi le delnega lastništva v posameznih družbah ne smejo vtikati v njihovo politiko poslovanja in s tem tudi kadrovanja. Vsekakor držijo stike z vsemi kadrovskimi službami in jim nudijo pomoč pri posameznih področjih delovanja. Trenutno se ukvarjajo z realizacijo novega informacijskega sistema. S tem bodo vse evidence o zaposlenih, kot to narekuje delovna zakonodaja, imeli zbrane na računalniku. Tudi ocenjevanje organizacijske klime želijo popolnoma vpeljati na Internet in Intranet, tako da bi zaposleni direktno izpolnjevali vprašalnike na računalnik. To jim bo omogočalo hitrejše zbiranje, pregledovanje in obdelovanje podatkov, saj želijo čimbolj zmanjšati papirnato birokracijo in povečati racionalizacijo obdelovanja podatkov in evidenc.

5.5. ISTRABENZ PLINI d.o.o.

Istrabenz plini je edino slovensko podjetje, ki v svoji dejavnosti zajema celoten spekter trženja plinov v Skupini Istrabenz, in sicer utekočinjen naftni plin, tehnični plin in aplikativne tehnologije, kjer sledijo svetovnim smernicam. Njihova hčerinska družba Plinarna Maribor pa deluje tudi na področju zemeljskega plina. Razvoj in učinkovitost podjetja zagotavljajo s trajnim izpolnjevanjem zahtev in pričakovanj kupcev glede kakovosti, varnosti, uporabnosti, zanesljivosti izdelkov in storitev. Z grajenim sistemom varnosti za vse, ki so kakorkoli povezani z njimi, kot tudi za širšo družbeno skupnost, se trudijo zagotavljati nemoteno, predvsem pa varno delovanje. Tesno sodelujejo s kupci in dobavitelji. Skrbijo za medsebojne

odnose, ki temeljijo na visoki stopnji zaupanja med vsemi zaposlenimi, na sodelovanju in pretoku informacij, stalnem izobraževanju ter timskem delu. Njihove vrednote so celovita kakovost poslovanja, varnost, razvijanje znanja in zadovoljstvo. V podjetju je zaposlenih 128 delavcev.

Podjetje je svoj oddelek za pravno kadrovske zadeve dobilo šele decembra, leta 2001, saj je te zadeve urejala kadrovska služba na OMV Istrabenzu. Kot sem že omenila, so prvotno nameravali ustanoviti le eno kadrovsko službo na holdingu družbe Istrabenz, ki bi skrbelo za vse svoje hčerinske družbe. Vendar so ugotovili, da je najboljšo, če ima vsaka družba svojo kadrovsko službo. Tako so na Istrabenz plini, dobro leto nazaj, zaposlili delavko s končano pravno fakulteto za opravljanje pravno kadrovskih zadev. Prevzela je vso dokumentacijo o zaposlenih iz kadrovske službe na OMV Istrabenzu in se temeljito lotila pregledovanja dokumentov. To ji je vzelo veliko časa, saj so bile kadrovske zadeve na OMV Istrabenzu zelo slabo urejene, predvsem s pravnega vidika. Sedaj so zadeve urejene, čeprav kot sama pravi, je njen obseg dela prevelik za samo eno delavko, glede na vsa področja, ki jih mora opravljati.

Glede na to, da je kadrovska služba na Istrabenz plini še mlada, podjetje nima izoblikovanega letnega načrta o kadrih, kot tudi ne kadrovske strategije. Sledijo splošnim smernicam, ki jih narekuje kadrovska služba na holdingu družbe, te pa zajemajo predvsem skrb za kadre, izobraževanje, ipd. To, pa kaže na dejstvo, da se večinoma poudarja le skrb za vodilne delavce, vsi ostali zaposleni so pa izvzeti. Delavka pravi, da te razlike zaposleni čutijo in bi se morale nekaj spremeniti v tej smeri. Predvsem je vprašljivo, koliko se vodilni delavci dejansko ukvarjajo s svojimi podrejenimi. Po njeni presoji premalo. Sama se ne utegne poglobiti v stvari, ker ima preveč operativnega dela, ki ji ne dopušča dovolj časa za posvečanje tem problemom. Vodilni pa nimajo posluha, da bi se morale nekatere zadeve spremeniti.

V primeru potrebe po novi delovni sili, se najprej obrnejo na svoje zaposlene, če morda poznajo primerne kandidate za opravljanje dela. Zaradi specifičnosti dela, ki ga opravljajo, zelo težko dobijo ustrezne kandidate. Tako, na podlagi priporočil zaposlenih, pridobijo zanesljive delavce, ki dobro opravljajo svoje delo, saj se tako eni kot drugi zavedajo svoje odgovornosti. V takih primerih pošlje kadrovka prijavo za prosto delovno mesto le na Zavod za zaposlovanje. Kadar v podjetju potrebujejo kader za višja delovna mesta, se pa odločijo za oglaševanje v javnih medijih. S tem tudi ocenijo, kakšna je ponudba na trgu delovne sile za

določene izobrazbene profile. V takih primerih dobijo zelo veliko število prijav, vendar dobijo predvsem veliko zelo dobrih kandidatov, kar jim omogoča lažjo izbiro pravega delavca. To je posledica dobrega ugleda podjetja v Sloveniji, kot del skupine Istrabenz.

Po pregledu vseh prijav, se kadrovka odloči katere kandidate bo uvrstila v ožji izbor. Le-te povabijo na razgovor, kjer je poleg kadrovke prisoten vodja sektorja ali vodja enote ter direktor. Vsem kandidatom zastavijo enotna vprašanja, ki jih imajo vnaprej pripravljena. Nato se glede na vrsto delovnega mesta odločijo ali je potrebno opraviti tudi osebne teste oz. psihološke vprašalnike, ki jih opravi kadrovska služba holdinga. Pri postavljanju novega direktorja Plinarne Maribor so razpis za prosto delovno mesto objavili dvakrat, saj so želeli pridobiti najbolj ustreznega kandidata. Za to delovno mesto so poleg razgovorov s kandidati, opravili še osebne teste, ki so na koncu predstavljali bistveno težo pri končni izbiri kandidata. Zgodi se, da se v določenih primerih vodilni odločijo za kandidata še preden opravijo ožji izbor in pregledajo, ali se je prijavil nekdo z boljšimi referencami. Kadrovka se zaveda, da s takim načinom izgubljajo dobre kadre. Meni, da bi morali kandidate, ki izpolnjujejo vse pogoje razpisa (nekateri imajo še več), povabiti vsaj na razgovor. Boji se, da lahko nekoč pride do pritožbe o zakonitosti postopka izbiranja delavcev.

Odločitve o končni izbiri novih zaposlenih so v pristojnosti vodij sektorjev oz. vodij enot, za višja in bolj pomembna delovna mesta pa odloča direktor. Mnenje kadrovke nima veliko teže, tudi za manj pomembna delovna mesta ne. Sama niti nima še toliko izkušenj z zaposlovanjem oz. izbiranjem »pravih« kadrov. Zelo jasno se pa zaveda, da so nekatere odločitve sporne in ne prinašajo najboljših ljudi v podjetje. Z novimi delavci sklene pogodbo o zaposlitvi in poskrbi za vse potrebne dokumente. Vodilni kadri pa sklenejo pogodbo o zaposlitvi v kadrovske službi na holdingu družbe, kjer skrbijo za celoten vodilni kader v skupini Istrabenz. Uvajanje novih delavcev na Istrabenz plini je zelo šibko organizirano, saj nimajo izoblikovanih postopkov in programov, ki bi novim delavcem olajšalo seznanjenje z organizacijo in delom. Nekako so prepuščeni lastni iznajdljivosti in pomoči drugih sodelavcev. Predvsem gre tudi za pomanjkanje informacij in nenapisanih navodil za postopke opravljanja dela. To sproža nejasnosti in napake, saj se z novimi kadri nihče natančno ne ukvarja. Najslabše pa je to, da novi delavci ne dobijo povratnih informacij o (ne)uspešnosti opravljanja dela s strani vodij, kar vodi v nasprotna pričakovanja tako enih kot drugih. Tudi pri uvajanju delavcev je kadrovka podala različne predloge za izboljšanje, pa ni bila uslišana.

Še ena šibka točka podjetja je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, saj nimajo izoblikovanih programov in informacij o potrebah po novih znanjih. Kadrovska služba skrbi za periodično opravljanje strokovnih izpitov, ki jih predvideva zakon, kot je npr. varstvo pri delu. Podjetje dopušča zaposlenim, da se dodatno izobražujejo na vseh želenih področjih, vendar zaradi velike zasedenosti z delom, si ne morejo privoščiti zapustiti delovnih obveznosti. Tako se nekateri izobražujejo in dodatno usposabljujejo le v svojem prostem času in na lastne stroške. Večina se zaradi takih razmer ne udeležuje nobenih seminarjev, tudi vodilni kadri ne. Kadrovka si želi pridobiti še veliko znanja o kadrih in upravljanju z njimi, ker izhaja iz pravne stroke. Želela bi se izpopolnjevati tudi na področju delovne zakonodaje, vendar si med delovnim časom ne more privoščiti dodatno izobraževati in usposabljeti. Vodstvo podjetja je celo organiziralo predavanje o novih strategijah upravljanja s človeškimi viri, vendar je vse skupaj na koncu zamrlo. Niso bili pripravljeni začeti spreminjati način dela in predvsem vpeljati nove strategije, ker so prepričani, da to ni potrebno.

O možnosti napredovanja delavcev na Istrabenz plini bi težko govorili, saj nimajo prakse, da bi omogočili napredovanje tistim zaposlenim, ki si to resnično zaslužijo. Možne so različne prerazporeditve, ki pa ne prinesejo večjih sprememb. Kadar se jim npr. odpre delovno mesto na strokovnih in vodstvenih delovnih mestih, poskušajo najprej poiskati ustreznega kandidata iz notranjih virov, kar dopušča vsaj možnost napredovanja zaposlenim, vendar se to redkokdaj zgodi. Kadrovka pravi, da so le ključni kadri podjetja drugače obravnavani, ker se z njimi ukvarja kadrovska služba na holdingu Istrabenza. Teh je v podjetju osem, pet vodij sektorjev in tri vodje enot. Z njimi firma dobro ravna, predvsem kar se tiče plače, vendar obstajajo razlike med moškimi in ženskami. So pa pogoji še vedno dovolj dobri, da ljudje ne odhajajo iz podjetja. To kaže na dejstvo, da se vodilnim v podjetju ni treba truditi zadrževati kadre, npr. z vpeljevanjem novega sistema kadrovanja, ki bi pomenil drugačno obravnavanje vseh zaposlenih, ker nimajo fluktuacije. Tudi izobraževanje ključnih kadrov je drugače urejeno, saj se le ti dokaj redno usposabljujejo in izobražujejo, vendar bi se, po mnenju kadrovke, še več, če bi bile stvari drugače urejene.

Do sedaj v podjetju niso še povpraševali za pomoč zunanje kadrovske strokovnjake za nobeno kadrovsko področje. Za plačilno politiko pa je kadrovka mnenja, da bodo potrebovali zunanjega strokovnjaka, ki jim bo uredil to področje. Vse kadrovske službe v skupini Istrabenz se enkrat mesečno sestanejo, kjer si izmenjujejo znanje in izkušnje. Poleg tega imajo organizirana tudi razna predavanja, ki naj bi jim pomagala pri njihovem delu.

Sodelovanje s kadrovske službo na holdingu družbe, je za kadrovko na Istrabenz plini zelo pomembno, saj ob prihodu v podjetje ni imela nobenega, ki bi ji lahko pomagal pri njenem delu. Z njihovo pomočjo, pa ji je uspelo vzpostaviti učinkovitejšo službo za kadrovske in pravne zadeve, kot so prej to urejali na OMV Istrabenzu. Nekaj pomanjkljivosti o delovanju kadrovske službe na holdingu družbe je vseeno že občutila. V celoti se ni strinjala z načinom merjenja zadovoljstva zaposlenih. Zaposleni niso imeli možnosti neobremenjeno odgovarjati na zastavljena vprašanja, kar je priznala tudi kadrovka. Težko je reči, koliko so bili na koncu rezultati objektivni in reprezentativni. Kadrovka pravi, da pridobljenih podatkov niso uporabili za izboljšanje stanja. V kadrovske službi na Istrabenzu so mi sicer povedali, da so na podlagi pridobljenih podatkov ukrepali, niso pa natančno specificirali.

5.6. LUKA KOPER d.d.

Luka Koper d.d. se po svoji organizaciji, načinu vodenja in poslovanja razlikuje od ostalih evropskih pristanišč. Poleg nekaterih funkcij pristaniške uprave ima v rokah upravljanje, operativno vodenje, izvajanje in trženje osnovnih (pretovornih in skladiščnih) in dodatnih storitev v enajstih specializiranih terminalih. Terminali so tržno-programsko in tehnično-tehnološko zaključeni deli podjetja in poslujejo kot profitni centri. Strokovne službe, ki so organizirane v okviru pristaniške uprave, zagotavljajo enovito pripravo in izvajanje različnih podpornih ter razvojnih aktivnosti v družbi. Luka Koper d.d. je matična družba koncerna. Storitve, ki jih nudijo v koncern povezane družbe, zaokrožujejo celovito ponudbo storitev v koprskem pristanišču. Organizacija družbe je torej zasnovana tako, da zagotavlja kakovostno in učinkovito izvajanje pristaniške dejavnosti ter omogoča izpolnjevanje zahtev kupcev. Kakovostne storitve so pogoj za dolgoročno uspešno trženje, pridobivanje kupcev, njihovo zadovoljstvo in zaupanje v njihovo delo. Zato si vsi zaposleni v procesu izvajanja pristaniških storitev prizadevajo za pravočasno izvajanje storitev brez napak, po konkurenčnih cenah in s polno odgovornostjo glede škodljivih stranskih vplivov na okolje.

Luka Koper je veliko podjetje, kjer je zaposlenih 900 ljudi, kar zahteva veliko dela in načrtno urejanje kadrovske in tudi ostalih zadev. Delovanje kadrovske službe je dodelano na vseh področjih, saj le tako lahko uspešno vodijo upravljanje človeških virov. Poleg vodje kadrovske službe, je zaposlenih še pet delavk, kjer je vsaka zadolžena za opravljanje enega področja, in sicer: kadrovanje, izobraževanje, organiziranost in plače, razvoj kadrov in

usposabljanje ter arhiv dokumentov in evidenc. Vse kadrovke imajo univerzitetno izobrazbo različnih smeri od sociologinje, organizatorke dela, psihologinje, ipd.

Luka Koper ima izoblikovano vizijo razvoja človeških virov, ki je sestavni del celovite poslovne podjetniške strategije. Strateško načrtovanje kadrov in razvoj kadrov so razdelili v dolgoročne in kratkoročne plane. Slednji se izoblikujejo na podlagi tržnih projektov in novih investicij, ki povzročijo povečan obseg dela. Na tej osnovi vodje profitnih centrov posredujejo potrebe po novih kadrih v kadrovske službe. Novo nastale potrebe najprej obdelajo v kadrovske službi skupaj z generalnim direktorjem. Šele po temeljitem pregledu vseh argumentov in spoznanjem, da resnično potrebujejo nov kader, se odločijo za iskanje delavcev. Gre za to, da imajo v podjetju letni načrt kadrov, ki natančno ponazarja podatke o trenutni situaciji zaposlenih in podatke o vseh novih kadrovskih potrebah na vseh delovnih mestih po posameznih stopnjah izobrazbe. Realizacija letnega načrta kadrov pomeni zagotovitev vseh delovnih potreb.

Za pridobivanje novih delavcev razpišejo oglase v javnih medijih in stalno ohranjajo stike s šolami, kjer si zagotovijo potrebe po kadrih. Z agencijami za zaposlovanje se ne povezujejo, ker si izključno sami iščejo kadre, saj menijo, da gre za zelo pomembno in občutljivo delo, ki zahteva veliko znanja in natančen pristop. Po prispelih vlogah naredijo prvo selekcijo, kjer izločijo vse tiste, ki nimajo vseh zahtevanih pogojev. Le redko spustijo koga naprej brez vseh pogojev, vendar mora imeti resnično tehten razlog, kot npr. posebno znanje, da pride v drugo selekcijo. Slednja temelji na razgovoru z izbranimi kandidati v kadrovske službi, kjer se nato pridruži še posamezni vodja. Tem kandidatom pošljejo predhodno na dom vprašalnik in vabilo na razgovor. Tako ne izgubljajo časa za pridobitev osnovnih informacij. V tretji fazi se vključi še psihologinja, ki poskuša ugotoviti še ostale lastnosti kandidata na podlagi osebnostnih testov in razgovorov. V četrti fazi nastopi zdravniški pregled. Na koncu se morajo, za zaposlitev ustreznega kandidata, zediniti mnenja psihologinje, vodje kadrovske službe in direktorja. Kadrovska služba ima veliko težo odločanja na vseh hierarhičnih nivojih zaposlovanja, zato jo tudi vsi upoštevajo.

Uvajanje novega zaposlenega se prične najprej z dobrodošlico v Luki Koper s strani vodje kadrovske službe. Tako se seznanijo s celotno kadrovske službo, kjer mu zagotovijo tudi vso potrebno pomoč v času uvajanja v delo. Nato mu predstavijo podrobno izdelan program uvajanja in seznanijo z zaposlenimi in vsemi dejavnosti podjetja. Važno je, da spozna čim več

ljudi, ker bo tako kasneje pri svojem delu lažje komuniciral in reševal probleme. V posameznih službah ima določenega mentorja, ki mu pomaga, da osvoji vso zahtevano znanje v predvidenem časovnem roku. Mentorji tudi predhodno sodelujejo pri sestavi uvajalnega programa, ker natančno vedo, čemu se morajo kandidati več posvetiti. Za pripravnike imajo izdelane posebne programe, ki jih morajo opraviti v desetih mesecih. Delavec v komerciali se mora usposobiti v roku šestih mesecev. Se pa ta rok spreminja glede na naravo delo in od posameznika do posameznika. Na koncu poda mentor pisno oceno o delavčevem znanju in sposobnostih, ki jih je dosegel. Oцени pa tudi njegov odnos do dela, do ljudi, njegovo vedenje, korektnost in vse ostale lastnosti, ki veliko povedo o njegovem vključevanju v kolektiv.

Med petimi vrednotami, ki zaznamujejo Luko, je najpomembnejša vrednota znanje. Tako predstavlja izobraževanje oz. usposabljanje kadrov zelo pomemben dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti. Vsi zaposleni se morajo na leto usposabljati od deset do trideset ur, odvisno od posameznega sektorja. Dejansko pa se veliko več, saj je npr. vodja kadrovske službe namesto trideset ur porabila kar stoštirideset. Usposabljanje se izvaja znotraj organizacije in v zunanjih institucijah, na vseh možnih področjih, ki jih zaposleni potrebujejo za uspešno opravljanje dela. Potrebe po novem znanju predvidijo v letnem razgovoru z zaposlenimi, kjer vodja oceni, koliko je izobraževanje v preteklem letu vplivalo na izboljšanje delovne uspešnosti. Te podatke morajo vodje posredovati v kadrovske službe do 20. septembra, kjer nato izdelajo letni načrt izobraževanja za tri nivoje: operativni, strokovni in vodilni kader. Poleg evalvacije izobraževanja s strani vodij in s strani slušateljev, ki podajo svojo oceno, kadrovska služba spremlja tudi posredne kazalnike, kot so večje zadovoljstvo zaposlenih, večje zadovoljstvo kupcev oz. strank, kjer se zmanjša število reklamacij, ipd. S takim načinom dela si je Luka Koper pridobili tudi priznanje za učečo se organizacijo oz. gre za t.i. model nasledstva, ki je prvi v Sloveniji.

Poleg usposabljanja in izobraževanja predstavlja motivacijo zaposlenih tudi sistem napredovanja. Zaposleni lahko napredujejo horizontalno in vertikalno. Slednje je vsem precej znano. Pri horizontalnem napredovanju, pa imajo izoblikovano štiri-stopenjsko napredovanje za vsako delovno mesto. Z osvajanjem višjih stopenj se od zaposlenih zahteva, da so vedno bolj samostojni, inovativni, interdisciplinarni, da aktivno obvladajo tuje jezike in si nenehno razširjajo obseg znanja ter druge sposobnosti. Vsaka stopnja ima tudi določeno procentualno povišanje plače. S takim sistemom se povečuje motivacija za delo, saj se lahko osebni dohodek dveh delavcev na istem delovnem mestu razlikuje za kar 54%. Tisti, ki želijo boljšo

plačo, se jim prav hitro obrestuje večja marljivost, pridnost in želja po izpopolnjevanju. Namreč, samo na podlagi njihovih rezultatov se lahko delavca predlaga za napredovanje. Šele po izpolnjenem obrazcu in izpolnjenih vseh pogojih, predvsem mora biti vsaj povprečno ocenjen na vseh nivojih, delavec napreduje.

Posebno pozornost se v podjetju namenja ključnim kadrom. Vsako leto so dolžni do marca meseca identificirati kandidate, ki so potencial za najzahtevnejša delovna mesta. Na podlagi vprašalnika zberejo mnenja vodje, kadrovske službe in psihologinje. Na podlagi vseh argumentov in predvsem enotnim mnenjem proglasijo kandidata za ključni kader. Nato sledi zanj program razvoja za leto dni vnaprej. V programu ima natančno opisano, katero znanje mora osvojiti, kakšno izobrazbo doseči in še druge zahteve. Šele po zaključku načrtanega programa mu predajo posle in začne z novo funkcijo.

Spremljanje učinkov kadrovske dejavnosti kot je ugotavljanje stopnje zadovoljstva zaposlenih so začeli leta 1997. Izvajanje poteka na osnovi ankete, ki jo morajo izpolniti vsi zaposleni. Spremljajo vsa področja od organizacije, nagrajevanja, notranje komunikacije, odnosa do kakovosti, notranjih odnosov, obvladovanje procesov, pripadnosti, ipd. Če analiza pokaže določeno nezadovoljstvo, skliče kadrovska služba delavca in vodjo, kjer poskušajo najti rešitev. Temu sledi ukrep kot je dodatno usposabljanje ali sprememba načina upravljanja. Poleg ugotavljanja stopnje zadovoljstva zaposlenih, opravljajo tudi ocenjevanje vodstvenega kadra. Gre za enkrat-letni obojestranski proces, saj ocenjujejo nadrejeni podrejene in obratno. Vsak vodja je ocenjen s strani vseh svojih podrejenih, vendar pa je ocenjevanje anonimno, tako da ne more izvedeti, kako so ga posamezniki ocenili. S tem so si zagotovili, da zaposleni nimajo bojazni pri podajanju svojih ocen. Čeprav bi lahko prišlo tudi do šikaniranja, se to ne dogaja, saj so ocene večinoma dobre, kar potrjuje poštenost zaposlenih. Ocena podrejenih se vrednoti 75%, oceno nadrejenih pa 25% skupne ocene. Slednjo se primerja z lanskoletno oceno in skupaj z drugimi analizami pošljejo na upravo s posebnim poudarkom na tistih, ki so se jim ocene zmanjšale oz. so pod povprečjem. S temi kandidati opravijo razgovor, kjer se posvetijo tistim stvarim, kjer je bil ocenjen neuspešno. Prvo leto ga opozorijo, naj se popravi, drugo leto še počakajo na izboljšave, tretjo leto pa se takega vodjo zamenja. Vsi vodje dobijo povratno informacijo o svoji oceni.

Prav zaradi nezadovoljstva zaposlenih in slabih vodstvenih izkušenj, so v podjetju morali tako vodje kot direktorje na novo priučiti novih načinov vodenja, komuniciranja in ravnanja z

ljudmi. Z novimi pristopi in izobraževanjem na področju človeških virov, so dvignili raven zadovoljstva zaposlenih, kar dokazuje tudi nizka stopnja fluktuacije. Ocenjevanje zaposlenih služi tudi za podeljevanje javnih priznanj in nagrad. Med vsemi zaposlenimi izberejo najuspešnejšega vodjo leta, pet najbolj vzornih delavcev, inovatorja leta in najboljši tim za kakovost leta. Gre za sistem nematerialne motivacije, saj jim generalni direktor podeli omenjena priznanja in nagrade pred vsemi zbranimi zaposlenimi. To je velika čast, saj ni vedno pomembna samo plača, ampak občutek, da te cenijo in spoštujejo.

Generalni direktor enkrat letno obišče vse delovne skupine oz. oddelke, saj želi iz prve roke izvedeti za probleme delavcev. Tudi kadrovska služba se enkrat letno poda med delavce in poskuša izvedeti še vse tisto, kar bi lahko motilo zadovoljstvo delavcev in delovni proces. Na podlagi vseh zbranih mnenj, izdelajo različne ukrepe, ki jih morajo nato vodje izpolniti. Delavec se lahko za kakršnokoli težavo obrne najprej na svojo vodjo in na vodjo profitnega centra. Če se zgodi, da ni bil uslišan in se obrne na kadrovske službo, gre že za hudo težavo. To pomeni, da nekaj ne deluje pravilno, saj morajo vodje poskrbeti za svoje podrejene in jim poskušati pomagati. Vse ukrepe s strani kadrovske službe za reševanje problemov, vpisujejo v letni načrt kadrov in poročajo o realizaciji vsake tri mesece. Za delavce, ki postanejo invalidi, imajo ustanovljeno podjetje za invalide, kjer jim zagotavljajo vse pravice in ustrežnejša delovna mesta. Vedno več se ukvarjajo tudi z zdravjem zaposlenih. V Luki zahtevajo od svojih zaposlenih veliko, ker jim tudi veliko dajo, kar povzroča pritisk in stres za nekatere, to pa se odraža na njihovem zdravju. Tako poskušajo ozavestiti zaposlene, da morajo več skrbeti za svoje zdravje in nekatero delo prepustiti drugim, ki so zadolženi preko pogodbe. Tukaj nastajajo majhna trenja, saj želijo zaposleni raje opraviti sami in še več zaslužiti, vendar toliko dela pušča kasneje določene zdravstvene posledice, ki se jih sedaj še ne zavedajo.

V Luki se zavedajo, da je pogoj za doseganje postavljenih ciljev visoko kvalificiran in uspešen kader, kjer se poudarja znanje. To znanje pa se ne veže samo na opravljanje dela, ampak zavedanje, da so ljudje ključni faktor organizacije. V Luki prevladuje mnenje, da je treba vsem zaposlenim ustvariti občutek, da je vsak delavec pomemben, saj kot pravi vodja kadrovske službe: »Brez delavca, ki natovori ladjo, tudi vsega ostalega ne bi bilo«. Kadrovska služba ima veliko podporo v vodstvu, kar je posledica njihovih rezultatov. Z dovršenim sistemom kadrovanja so dosegli, da se pri izbiranju novih zaposlenih odločajo za prave ljudi, da za vso potrebno izobraževanje dobijo tudi dodatna sredstva, da vsak zaposlen na Luki Koper dobi stanovanjski kredit. Uspešnost Luke Koper so njeni delavci in razvitost kadrovske

službe je lahko vsem na vpogled. Svoje zanje o kadrovanju so izpopolnili tudi s pomočjo tujih kadrovskih strokovnjakov. Njihova vizija je jasna, ljudje in njihovo znanje so in bodo vedno v ospredju.

6. OCENA IN PREDLOGI KADROVSKIM SLUŽBAM

Oceniti zgoraj opisane kadrovske službe ni tako lahko, ker bi potrebovala še veliko več informacij za oblikovati realno in predvsem objektivno mnenje o njihovem delu. Zadovoljna sem, da mi je uspelo vsaj v grobem izvedeti, kaj resnično počnejo in to je bil moj cilj. Lahko bi jih ocenila od najslabše do najboljše, vendar to nič ne pomeni, ker so v končni fazi pomembni le zaposleni in njihovo počutje v organizaciji. Zanimivo bi bilo izvedeti, kaj si zaposleni mislijo o svojih kadrovskih službah in predvsem ali občutijo, da so za organizacijo pomembni. Zanimivo je tudi, da so v vseh podjetjih ženske zaposlene v kadrovskih službah in to ne samo v teh podjetjih, ampak tudi v ostalih na obali, razen psihologa na Istrabenzu. Morda to niti ni presenetljivo, saj imajo, po mojem mnenju, večji občutek za ljudi in reševanje njihovih problemov, čeprav se veliko moških strokovnjakov ukvarja s to tematiko. Kar je skupno vsem službam je dejstvo, da se trudijo svoje delo čim boljje opravljati, kljub večinskem neposluhu vodilnih do drugačnega obravnavanja vseh zaposlenih in spoznanja, da če želi biti organizacija uspešna na vseh nivojih, mora sprejeti nove vrednote upravljanja človeških virov.

Najbolj izpopolnjeni kadrovske službe najdemo v Cimosu in Luki Koper ter delno tudi na Istrabenzu, čeprav je Luka v veliki prednosti pred vsemi. Vsa tri podjetja imajo zaposlenih veliko delavcev, kar zahteva tudi več zaposlenih v kadrovske službi in sistematičen način dela. V Cimosu sem bila zelo pozitivno presenečena, saj imajo jasno načrtano kadrovske strategijo, ki jo tudi na zelo izpopolnjen način uresničujejo. Vendar, sem na koncu ponovno spoznala, da ni vse tako pozitivno. Gre za to, da še vedno prevladuje mišljenje, ki postavlja v prvo vrsto dobiček in proizvodnjo kosov, kot da se ti sami izdelujejo in je vsak delavec lahko nadomestljiv. S takim mišljenjem vodstva, kar se potem odraža v celotnem podjetju, ni mogoče pričakovati lojalnost zaposlenih do firme. Dokler ne bodo spoznali, da so vsi zaposleni pomembni, da se je treba ljudem posvečati in jim dati pomen, da je potrebno spremeniti in izboljšati vse tiste faktorje, ki vplivajo na delovno uspešnost, ne bodo mogli slediti svetovnim trendom. To seveda velja tudi za vsa ostala podjetja, razen za Luko Koper, kjer so jasno povedali, da je kadrovske funkcija oz. delo kadrovske službe zelo pomembno za

njihovo dosedanjo in prihodnjo uspešnost. V vsakem podjetju oz. organizaciji je mogoče, s pravilnim in celovitim sistemom kadrovske dejavnosti, dosežati dobre rezultate in zadovoljstvo zaposlenih

Čeprav je Istrabenz veliko podjetje oz. največje od vseh, če se upošteva vse zaposlene v Skupini Istrabenz, pa je v bistvu njihova kadrovska dejavnost osredotočena na malo število ljudi in na nekaj dodatne pomoči ostalim službam. Zaradi Istrabenzove poslovne politike in dejstva, da so partnersko povezani z Avstrijci, se ga lahko v določeni meri primerja s Citroenom. Ni možno sicer enačiti obeh podjetij, vendar gre za prisotnost tujcev in njihovih modelov poslovanja, ki včasih niso najbolj primerni za razmere v Sloveniji. Dejstvo, da je delavec v kadrovski službi Istrabenza zaposlen nekaj mesecev, kaže na njegovo še nepopolno poznavanje celotne situacije in učinkov kadrovskega delovanja v družbah Istrabenza. Njegovo mnenje je, da je delovanje kadrovskih služb v posameznih družbah uspešno in učinkovito. To drži le v določeni meri, saj je kadrovka na Istrabenz plini poudarila določene pomanjkljivosti, ki bi jih nujno morali rešiti. Vodilni bi morali dobro poznati delovno-pravne zadeve, kar bi, po mnenju kadrovke, prineslo veliko sprememb. Čaka jih pomembna naloga, saj morajo določiti enotna merila in enotno vrednotenje za vsa delovna mesta. Za to pa morajo napisati, kaj zajema posamezno delovno mesto, kakšno znanje in sposobnosti se pričakuje od delavca in kako meriti uspešnost opravljanja dela. To seveda ni delo kadrovske službe Istrabenza, saj kar se tiče njihove pomoči ostalim kadrovskim službam je vsem zelo dobrodošla in v veliko pomoč. Predvsem bodo poenostavili in na hitrejši način zbirali podatke, kar bo skrajšalo čas reagiranja na ugotovljene probleme.

V Citroenu in Lami je možno še veliko stvari dodelati, predvsem zaradi prizadevnosti in želje po dopolnjevanju obeh kadrovk. Citroen bi potreboval lastno kadrovsko strategijo, ki bi bila vključena v poslovno strategijo podjetja. Čeprav so podvrženi odločanju tujcev, bi se morali zavzeti za svoje zaposlene in ustvariti novo vizijo, ki bi temeljila na upoštevanju človeškega potenciala. Prve spremembe bi morale priti s strani vodstva, ki bi se zavedalo pomena kadrovskega managementa. Spoznati bi morali, da bi se lahko njihov dobiček še bolj povečal, če bi povečali motivacijo zaposlenih, ki bi delo opravljali še bolj strokovno, profesionalno in z občutkom za pripadnost. Morali bi imeti načrtan plan kadrov, ki bi jim omogočal reševanje nepredvidenih in predvidenih potreb po novih kadrih. Vendar se Citroen ne bo še tako hitro spreminjal, zaradi načina mišljenja Francozov, ki v Sloveniji želijo z najmanjšim naporom zaslužiti čim več. Kadrovka bi želela spremeniti in razširiti zavedanje o upravljanju človeških

virov, tako da bi začeli uvajati različne kadrovske prijeme. Tolikokrat so se že opekli z napačnimi kadrovskimi odločitvami, pa še vedno nočejo nič spremeniti. Po drugi strani, pa ima Lama občutek do svojih zaposlenih, čeprav bi mogli še dodati nekatera kadrovska področja, kot je ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih, ocenjevanje delovne uspešnosti, dodelati sistem napredovanja in možnost zagotavljanja karier svojim zaposlenim ter dati večji poudarek ključnim kadrom. Dejstvo, da se kadrovka z njimi ne ukvarja, veliko pove o načinu delovanja kadrovske službe, predvsem o teži njenega odločanja. Kadrovka si znanje nabira tudi s pomočjo drugih kadrovskih služb, kar bi lahko dopolnjevala z različnimi seminarji o upravljanju človeških virov. S tem bi si pridobila tudi več samozavesti pri sprejemanju kadrovskih odločitev.

V vseh šestih organizacijah je možno zaslediti povečano zavzemanje za delo vodij, šefov in managerjev na različnih področjih. Od njih se danes veliko zahteva, saj naj bi prav oni omogočili mobilizacijo človeškega potenciala in znanja v slovenskih podjetjih in organizacijah. Gre za to, da s svojimi (pre)pogosto avtokratskim in neučinkovitim slogom vodenja niso sposobni aktivirati današnjega »delavca znanja«. In prav današnja delovna sila upravičeno pričakuje slovo tradicionalnega sloga vodenja, ki je ozko usmerjen zgolj na uresničevanje nalog za vsako ceno, ne pa tudi za uveljavitev druge sestavine sodobnega vodenja – na grajenje odnosov z ljudmi in med njimi. (www.diaologos.si – Slovenija – Rezerve v ljudeh?) Torej, ne gre samo za prepoznavanje strokovnosti in dobrega opravljanja dela vodij, s strani kadrovske službe, ampak tudi za njihovo sposobnost dela v timu in resničnega zanimanja za svoje podrejene. Tisti, ki se tega področja še niso lotili, je skrajni čas, da se. Njihovo delo pa naj, tako kot to delajo v Luki, ocenjujejo vsi njihovi zaposleni. Vse vprašalnike je treba strokovno obdelati in se poglobiti vanje. Zaposlenim je treba zagotoviti varstvo podatkov in anonimnost pri vseh ocenjevanjih, saj drugače ne moremo pričakovati njihovega sodelovanja. Zanimivo je, da so mi v podjetjih, ki sistematično opravljajo ocenjevanje vodij in zadovoljstva zaposlenih pokazali njihove rezultate, le na Istrabenzu ne.

Najpomembnejša točka delovanja kadrovskih služb je pravilni pristop. To pomeni, da je treba delo opravljati celovito, ne samo določena poglavja. Treba je vedeti, da enakih modelov za vse ni, saj se dela na različnih področjih in v različnih razmerah. Kadar se poskuša vpeljevati tuje načine oz. modele kadrovanja, jih je treba prilagoditi slovenskim razmeram. To pomeni, da je treba upoštevati kulturne razlike, ki so preveč pomembne, da bi jih zanemarili, ker

sistemi preprosto ne delujejo, če ne upoštevamo okolja. Slovenci se težje odpiramo in vrednotimo svoje nadrejene in podrejene. Po drugi strani, pa smo še vedno v določeni fazi tranzicije, kjer se podjetja še prilagajajo vsem tržnim razmeram in vsi še niso prišli do spoznanja, da so bistvo uspešnosti vsi zaposleni. Mark Thomas priporoča, da si način ravnanja z ljudmi v podjetju oblikujemo sami. Edino pravilo, ki ga velja upoštevati, je – da bomo gradili take načine dela z ljudmi, ki ustrezajo celotni strukturi in okolju organizacije in hkrati omogočajo, da zaposleni lahko sledijo njeni viziji in ciljem. In seveda služijo organizaciji, da je lahko uspešna. (Thomas v Benčina Crnić, 1997:58)

7. KADROVSKE SLUŽBE Z VIDIKA MODELA UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV

Torej, enotnega modela upravljanja človeških virov, ki bi ga lahko imele vse organizacije, ni. Važno pa je, da se v kadrovske službi, če je le mogoče, opravlja vse dejavnosti, ki omogočajo celovit in sistematičen pristop do sedanjih in prihodnjih kadrov. To delajo v Luki Koper, kjer za približno 900 zaposlenih skrbi 6 kadrovk, ki opravljajo vsa področja upravljanja kadrovskih virov in še več. Izoblikovano imajo vizijo razvoja človeških virov in strategijo načrtovanja in razvoja kadrov. Na podlagi letnega načrta kadrov izpolnjujejo potrebe po novih delavcih. Postopek izbiranja novih kadrov je natančno določen in ničesar ne prepustijo naključju, saj sodelujejo tudi strokovnjaki z drugih področij. Z uvajanjem novih delavcev nimajo problemov, saj imajo specifične programe uvajanja za posamezna delovna mesta. Izobraževanje in usposabljanje kadrov je tudi celovito pokrito s strani ene izmed kadrovk, saj mora pridobiti od vodij, preko letnih razgovorih z delavci, potrebe po novih znanjih, nato organizirati programe in seveda poskrbeti za evalvacijo le-teh. Sistem napredovanja omogoča zaposlenim, da si dejansko z uspešnim opravljanjem dela in z izpolnjevanjem vseh zahtevanih pogojev ustvarjajo lastno kariero. V kadrovske službi posebno skrbijo za ključne kadre, kar pomeni, da morajo biti še posebno pozorni do identificiranja novih ključnih kadrov. Svoje delo oz. učinke kadrovske dejavnosti ugotavljajo z ocenjevanjem zadovoljstva vseh zaposlenih. Na podlagi rezultatov nato tudi dejansko ukrepajo in poskušajo reševati nezadovoljstva na več nivojih organizacije. Poleg tega ocenjujejo tudi vodstveni kader, in sicer s strani nadrejenih in podrejenih. Vodje predstavljajo pomemben dejavnik uspešnosti organizacije, zato morajo pri svojem delu upoštevati in skrbeti za svoje podrejene. Od njih se veliko pričakuje, zato so jih seznanili tudi z novimi načini komuniciranja in ravnanja z ljudmi.

V Luki ima kadrovska služba zelo pomembno mesto oz. prav tisto, ki si ga zasluži in to ponazarja, da so vodilni managerji in direktor pokazali zaupanje in naklonjenost do njihovega dela, ki je pri nas še vedno velikokrat podcenjeno.

Na Istrabenzu se kadrovska služba nekoliko razlikuje od ostalih, saj imajo opravka z zelo različnimi dejavnostmi njihovih hčerinskih družb, zato se vse kadrovske službe v Skupini Istrabenz medsebojno podpirajo, sodelujejo in izmenjujejo znanja ter izkušnje. Iz krovne družbe nudijo predvsem pomoč z opravljanjem osebnostnih vprašalnikov pri izbiranju novih delavcev. Čeprav v ostalih družbah nimajo popolnih sistemov izbiranja novih kadrov, pa vedno bolj povprašujejo za tovrstno pomoč. Kadrovska služba Istrabenza skrbi predvsem za 66 vodilnih delavcev iz vseh družb. Delo z njimi zahteva drugačen pristop in skrb, saj so nepogrešljivi za posamezne organizacije. Poleg ocenjevanja zadovoljstva vodij oz. njihovih tehnik vodenja, ocenjujejo še zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo strank. Trenutno želijo uvesti nov informacijski sistem, ki bo omogočal hitrejše zbiranje in arhiviranje podatkov iz vseh družb. Specifičnost delovanja kadrovske službe nekoliko izstopa od opisanega modela, ker ji je treba pripisati drugačen model upravljanja kadrov.

Ne glede na pomoč, ki jo nudi kadrovska služba Istrabenza komaj leto stari kadrovski službi Istrabenza plini, je slednji potrebno najprej vzpostaviti osnovne temelje. Začeti bi morali z analizo dela in izoblikovanjem enotnih meril in enotnega vrednotenja vseh delovnih mest. Zaradi pomanjkanja vseh teh informacij, nimajo izoblikovanih sistemov uvajanja, napredovanja in izobraževanja. Bolj poglobljeno bi morali opravljati izbiranje novih delavcev, saj nimajo oblikovanih intervjujev, formularjev, letnih načrtov o kadrih, itd. Vodstvo nima interesa, da bi kadrovska služba ugotavljala delovno uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih, zato tega ne počne. Kadrovka se zaveda vseh problemov in bi jih želela začeti reševati, vendar nima podpore v vodstvu družbe kot tudi ne dovolj časa in znanja za opraviti vse te naloge sama. Poskrbljeni so le ključni kadri, ki so v bistvu pod okriljem krovne kadrovske službe. Vendar pa je pozitivno, da ima družba sedaj svojo kadrovsko službo in so tako uspeli rešiti določene probleme, ki jih je povzročala prejšnja kadrovska služba. Vsekakor bi potrebovali predvsem popolno prevetritev miselnosti vodilnih, ki se ne zavedajo pomembnosti pravilnega pristopa do zaposlenih in novih delavcev.

Podobno stanje je na Citroenu, kjer sploh nimajo delovnega mesta za opravljanje le kadrovskih zadev. Po številu zaposlenih sta Citroen in Istrabenz plini majhni podjetji in to je

eden izmed razlogov za takšno stanje njihovih kadrovskih služb. Kadrovska služba Citroena z vidika modela upravljanja kadrov opravlja le mesečno poročilo o kadrih, ki pa zahteva le zbiranje informacij in letni razgovor z vodstvenimi in vodilnimi delavci. Te razgovore bi želela kadrovka vpeljati za vse zaposlene, vendar se vodstvu ne zdi potrebno. To kaže na dejstvo, da so tudi na Citroenu vodilni kadri drugače obravnavani. Čeprav je za izobraževanje zaposlenih zelo dobro poskrbljeno, pa ni v celoti sistemizirano. Kadrovska služba ne ugotavlja potrebe po novih znanjih, ne organizira programov in ne opravlja končne evalvacije. Vse je prepuščeno posameznim oddelkom oz. posameznim vodjem, ki na svoj način (ne)opravljajo to delo. Torej, z vidika modela upravljanja človeških virov, bi morala kadrovska služba začeti postavljati vse osnovne temelje ter počasi izoblikovati vse dejavnosti, ki omogočajo uspešno kadrovanje. To pa zahteva predvsem podporo v vodstvu podjetja in osebo, ki bo izključno opravljala le kadrovske zadeve.

Na Lami se kadrovka trudi opravljati vse dejavnosti modela upravljanja kadrov v skladu s svojimi možnostmi in znanjem. Gre za srednje veliko podjetje s 430 delavci, kar zahteva od kadrovske službe določeno stopnjo sistematičnosti in pripravljenosti pri opravljanju dela. Za večino dejavnosti opisanih v modelu ima kadrovka izdelan sistem delovanja, ki nudi dobro zbiranje informacij in omogoča sprejemanje pravih odločitev. V podjetju je slabo razvit sistem napredovanja, ki zaposlenim ne nudi možnosti ustvarjanja karier. Tako tudi ne ugotavljajo delovne uspešnosti in ne ocenjujejo zadovoljstva zaposlenih. Čeprav so delavci lojalni do organizacije, bi lahko še izboljšali njihovo zadovoljstvo. Kadrovka se tudi malo srečuje s strokovnim kadrom, ker se z njimi ukvarjajo drugi ljudje. Čeprav imajo v podjetju dokaj dobro izoblikovano delo kadrovske službe, le-ta nima velike moči vplivanja.

Kadrovska služba Cimos je zelo dobro organizirana, saj mora skrbeti za okoli 800 delavcev. Z vidika modela upravljanja kadrov imajo razvite sisteme delovanja, tako da je njihovo delo lepo utečeno in prinaša zelene rezultate. Kar primanjkuje organizaciji je zavedanje, da so vsi zaposleni zaslužni za uspeh organizacije in povečevanje zadovoljstva prinaša dodatni motiv za dobro opravljanje dela. Sistematičnega ocenjevanja zadovoljstva zaposlenih se niso še lotili, kar kaže na dejstvo, da se mora predvsem vodstvo znebiti staromodnih načinov obravnavanja zaposlenih in začeti ustvarjati kakovostnejše delovno življenje.

V mednarodni primerjalni študiji upravljanja človeških virov (Svetlik, 2001) so ugotovili dejstva, ki jih potrjujejo tudi podatki obalnih podjetij. Stopnja razvitosti kadrovske službe je v

veliki meri odvisna od velikosti podjetja. V organizacijah s 500 in več zaposlenimi se bolj vrednoti uspešnost kadrovske službe, kot v manjših organizacijah, vendar pa slovenska podjetja zaostajajo za EU in tranzicijskimi državami. To pomeni, da se le večje organizacije zavedajo pomena učinkovitega kadrovskega delovanja. V študiji so tudi ugotovili, da je v slovenskih kadrovskih službah, primerjalno z EU in tranzicijskimi državami, najmanj zaposlenih, kar naj bi bila posledica prav relativne majhnosti naših organizacij. Le 1,14 kadrovskih delavcev na 100 zaposlenih ponazarja, da si kadrovski oddelki zaslužijo večji poudarek in pomembnejšo vlogo v organizacijah. To kaže tudi podatek, da se v slovenskih organizacijah kadrovske področje uporablja večinoma za izvršilno vlogo, manj pa za svetovalno. Vse pomembnejše dejavnosti, ki se jih opravlja v kadrovskih službah se v večji meri izvajajo v večjih organizacijah.

8. UPRAVLJANJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA V PRIHODNOSTI

Težnja k nenehnemu iskanju načinov za zniževanje stroškov na vseh področjih delovanja, ima čedalje več zagovornikov v naših organizacijah. Formula »polovica manj zaposlenih, plačati dvakrat bolje, naredi trikrat več« je že zdavnaj izgubila uporabno vrednost. Zgolj zmanjševanje števila zaposlenih utegne prinesiti novo zmanjševanje zaposlenih, tudi med tistimi, o katerih organizacije ne želijo, da odidejo. Organizacije, ki tekmujejo zgolj v zniževanju stroškov, jasno sporočajo zaposlenim: prihodnjič ste vi na vrsti. Izkušnje kažejo, da so čez čas ukrepi te vrste nezadostni za trajnejše doseganje konkurenčne usposobljenosti in poslovne odličnosti. (Gruban, 1998:38)

Finančni izidi bodo vedno ostali dokončna potrditev in merilo uspešnosti podjetij. Podjetja so zato, da posledično ustvarjajo rezultat, blaginjo. Vendar, uspeh temelji na razumevanju tako rezultata samega, kot tudi vzroka in vzvodov zanj. Tako je največji izziv managementa po vsem svetu, oblikovati enotna mnenja in standarde vrednotenja neopredmetenega premoženja, kjer se bo merilo in predvsem končno razumelo vrednost zaposlenih in njihovega prispevka k ustvarjanju vrednosti v podjetju. (Gruban, www.dialogos.si)

Organizacije ustvarjajo vrednost tako, da aktivirajo svoje premoženje. Posebej aktualen v luči t.i. neopredmetenega premoženja predstavlja že 85 do 95% celotnega premoženja nekaterih

podjetij, je njegov del, ki zadeva človeški kapital. Fraza kot je: Ljudje so naše največje premoženje, v resnici pa mnogi ravnajo, kot da gre za strošek na dveh nogah, ki ga zlahka pogrešamo, je še preveč močno čutiti v naših podjetjih. (Gruban, www.dialogos.si) Seveda niso direktno krive kadrovske službe, še posebno, če imajo zvezane roke in ne morejo uresničevati tistega, kar si zastavljajo in je v koraku s časom. Vendar bi morali vsaj kadroviki čutiti potrebo po novem dojemanju človeških virov in poskušati, če je možno, opozarjati vodstvo k novim merilom doseganja uspešnosti, kjer je treba zaposlene postaviti na prvo mesto.

Vsi ključni elementi sodobne organizacije: hitrost, fleksibilnost, inventivnost in odzivnost na spremembe so odvisni od ljudi. Posledice teh sprememb se tako najprej odražajo prav na ljudeh, ki zahtevajo drugačen pristop. Tako se je vloga upravljanja človeških virov v podjetju spremenila v aktivni del poslovnega procesa, saj mora podpirati proces razvoja poslovne strategije v podjetju. Funkcija upravljanja človeških virov mora postati iskan notranji svetovalec v podjetju – kot podpora top managementu pri postavljanju strategije in pomoč linijskim vodjem, ki prevzemajo odgovornost in odločanje o zaposlenih v svoje roke. (Thomas v Benčina Crnić, 1997:58)

9. ZAKLJUČEK

Priznati moram, da sem bila dokaj pozitivno presenečena s spoznavanjem delovanja kadrovskih služb. Dokaj pesimistično sem se podala v to raziskovanje, saj sem bila prepričana, da bo veliko slabše, kot pa je v resnici. Pozitivno lahko ocenim polovico obravnavanih kadrovskih služb, za eno sem mnenja, da je stanje sprejemljivo, dve pa potrebujeta celovito prenovo oz. vzpostavitev osnovnih temeljev, na katerih bodo gradili vse kadrovske dejavnosti. Štiri kadrovske službe oz. organizacije imajo izoblikovano kadrovske strategije in jo poskušajo z najboljšimi močmi tudi realizirati. Namreč, »pomemben kazalnik položaja in razvitosti kadrovske dejavnosti v organizaciji je razvitost strategije za kadrovske področje« (Možina, 2002:385). Iz opravljenih intervjujev sem se veliko naučila in spoznala, koliko truda je treba vložiti, da so rezultati delovanja pozitivni. Kar manjka vsem podjetjem, ki bi se potem odražalo tudi v kadrovskih službah, z izjemo Luke Koper, pa je tisti ključ do pravega uspeha. To, pa je zavedanje, da se je potrebno najprej in predvsem ukvarjati z upravljanjem človeškega kapitala podjetja, in sicer z ljudmi.

Torej, prvo hipotezo lahko potrdim, saj večina obravnavanih kadrovskih služb nima sistematičnega, celovitega in organiziranega sistema kadrovskega delovanja. Samo Luko Koper se lahko uvršča v to kategorijo. Nekatere se temu idealu hitreje približujejo (Cimos, Istrabenz, Lama), nekatere pa počasneje (Istrabenz plini, Citroen). Za drugo hipotezo, ki predpostavlja, da večina zaposlenih v kadrovskih službah nima ustrezne izobrazbe ali ustreznega znanja za opravljanje te funkcije, moram reči, da ne drži. Znanje je na zadovoljivem nivoju, saj gre za opravljanje dela, ki zahteva od posameznika tudi velik občutek za ljudi in to znanje se vsekakor pridobi z izkušnjami, poleg šolanja. Veliko lažje je, če se kadrovske dejavnosti porazdeli med več kadrovikov, ki se lahko specializirajo za posamezna področja. To si seveda lahko privoščijo redke oz. večje organizacije, vendar se mi zdi nerealno od ene osebe zahtevati poznavanje tako obširnega področja kot je management kadrovskih virov. Rešitev je seveda tudi pomoč zunanjih strokovnjakov.

Tretja hipoteza, ki pravi, da se vodilni delavci ne zavedajo pomena in prednosti učinkovitega in celovitega sistema kadrovanja, kar je posledica le navideznega zavedanja pomena človeških virov, za večino opisanih primerov drži, čeprav z vodilnimi delavci organizacij nisem govorila. Iz razgovora z vodjo kadrovskega oddelka, pa je mogoče posredno ugotoviti oz. razbrati, kaj si le-ti mislijo o pomembnosti celovitega sistema kadrovanja. Nekateri se tega že zavedajo in uživajo v dosežkih kadrovske službe, ki se kažejo v uspešnosti podjetja in zadovoljstvu zaposlenih. Drugi, pa še niso prišli do spoznanja, da upravljanje kadrov ni samo sebi namen, ampak ustvarja razliko med dobrimi in najboljšimi organizacijami, ki jim zaposleni dejansko pomenijo največ. Dejanski podatki kažejo, »da so vodstva slovenskih organizacij preveč zaverovana vase, da se preveč ukvarjajo s sabo, premalo pa so usmerjeni k zaposlenim, k razvoju in uporabi njihovih delovnih zmožnosti. Zato imajo slovenske organizacije najbrž še zelo velike rezerve prav v človeških virih« (Možina, 2002: 390).

Prebrala sem, da je ugled kadrovske stroke omajan, ker se vse prepočasi prilagaja izzivom in trendom iz okolja. Kadrovska funkcija je še marsikje neučinkovita, draga, neusposobljena in usmerjena na aktivnosti, namesto na rezultate. Prepogosto je v vlogi »policaj« reda in nadzora, namesto usmerjena v strateško upravljanje organizacij, zaradi česar nima pravega mesta v upravah podjetij in ustanov. Nadaljevanje takšne prakse utegne peljati v nadaljnjo marginalizacijo stroke, ki pa ima pred seboj poleg lastne preнове, velikanske izzive: človeški dejavnik v družbi znanja postaja končno prevladujoča konkurenčna prednost. (www.diaologos.si)

V tretjem poglavju sem predstavila Ulrichov (www.dialogos.si) model vloge kadrovske funkcije, kjer naj bi kadrovski delavec postal strateški partner managementu, upravljalec sprememb, zastopnik zaposlenih in funkcionalni strokovnjak. K temu idealu se najbolj približuje kadrovska služba Luke Koper. Dejstvo je, da imajo podporo v vodstvu podjetja, ki se zaveda pomembnosti učinkovitega upravljanja kadrov. Izjema je morda še Istrabenz, ki je tudi veliko podjetje in privablja najboljše kadre, se pa kadrovske službe od družbe do družbe zelo razlikujejo. Seveda si tako kadrovske službe, kot jo ima Luka, lahko privoščijo le večja in uspešnejša podjetja. Vendar tega ni mogoče vzeti kot pravilo, kar je razvidno tudi iz analiziranih primerov. Čeprav so vodstva podjetij že zdavnaj razumela, da je potrebno imeti prave ljudi s pravim znanjem na pravih delovnih mestih, pa tega večina še ni uspela prenesli v prakso. To pa zato, ker kadrovski delavci v očeh vodstva nimajo še tiste prave vrednosti, kot to opisuje Ulrich. Predvsem primanjkuje zavedanje, da uspešno upravljanje kadrovskih virov podjetja zahteva sodelovanje in vključevanje čimveč zaposlenih od linijskih vodij do najvišjih managerjev. Za vse ostale kadrovske službe, pa je težko reči, ali bodo nekega dne uspele zasesti mesto v upravah podjetij in ustanov. Upam, da jim bo nekoč uspelo.

Namen diplomske naloge ni bil samo ugotoviti, kaj počnejo kadrovski delavci v posameznih podjetjih, ampak predvsem spoznati, kakšen odnos imajo organizacije do svojih zaposlenih, koliko se zavedajo pomena uspešnega kadrovskega delovanja, ki naj bi pomagal pri reševanju kadrovskih in organizacijskih zadev. S položajem, ki ga zasedajo skoraj vse kadrovske službe znotraj podjetij, razen v Luki, je možno razbrati, koliko posamezna podjetja realno izvajajo in vrednotijo upravljanje človeških virov. Vendar, s pravim načinom upravljanja ljudi, je mogoče doseči tudi tiste uspehe, ki se trenutno zdijo nemogoči.

10. LITERATURA

- ~Benčina Crnić, Sonja (1997): »Nič več "kadroviki", temveč poslovneži: nova vloga upravljanja človeških virov«. *Manager*, marec, 3, str. 56-58.
- ~Florjančič, Jože (1998): *Operativni management, Moderna organizacija*, Kranj.
- ~Florjančič, Jože in Vukovič, Goran (1999): *Kadrovska funkcija – management*, Založba Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj.
- ~Florjančič, Jože, Ferjan, Marko in Bernik, Mojca (1999): *Planiranje in razvoj kadrov*, Založba Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj.
- ~Gorišek, Karmen (1998): »Zakaj potrebujemo strategijo človeških virov«. *Organizacija*, 31, 7, str. 393-397.
- ~Gruban, Brane (1998): »Premoženje, ki zvečer odide: zaposleni niso nadomestljiv strošek, temveč ključ prihodnosti«. *Manager*, november, 11, str. 35-38.
- ~Ivančič, Angelca (1999): *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela*, Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana.
- ~Lipičnik, Bogdan (1996): *Človeški viri in ravnanje z njimi*, COPIS Ljubljana, Ljubljana.
- ~Lipičnik, Bogdan in Mežnar, Drago (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- ~Mate, Andrej (1994): *Kadrovska funkcija vrhunskega managementa*, Magistrska naloga, Ljubljana.
- ~Mate, Andrej (1995): »Kadrovanje je na čelu strategije«. *Manager*, december, 12, str. 46-50.
- ~Merkač, Marjana (1998): *Kadri v organizacij*, Visoka šola za management v Kopru, Koper.
- ~Milost, Franko (2001): *Računovodstvo človeških zmožnosti*, Visoka šola za management v Kopru, Koper.
- ~Moličič, Maja (1998): »Izkušnje in priporočila pri razvoju kadrovskega informacijskega sistema«. *Organizacija*, 31, 6, str. 354-355.
- ~Možina, Stane (ur.) (1998): *Management kadrovskih virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- ~Možina, Stane (ur.) (2002): *Management kadrovskih virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- ~Ross, Johan, Roos, Goran, Edvinsson, Leif in C. Dragonetti Nicola (2000): *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*, Inštitut za intelektualni kapital, Ljubljana.
- ~Sedej, Marjan (1997): *Metode in tehnike kadrovanja*, Založba Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj.

~Svetlik, Ivan (ur.) (2001): Upravljanje človeških virov: mednarodna primerjalna študija, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

~Thompson, Rosemary (1994): Developing human resources, Institute of Management series, Oxford (UK).

~Treven, Sonja (1997): »Management kadrov kot dejavnik za doseg učinkovitosti, konkurenčnosti in uspešnosti inovativnega poslovanja«. Naše gospodarstvo, 43, 3/4, str. 392-399.

~Treven, Sonja (1998): Management človeških virov, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

~Treven, Sonja (1998): »Pomen načrtovanja človeških virov«. Naše gospodarstvo, 44, 5/6, str. 650-660.

~Volk, Linda (2002): »Kdo je pomembnejši – stol ali inženir? – intelektualni kapital«. Delo, XLIV, 120, str. 19.

~Žorž, Jaka (2000): »Vsakdo je občutljiv za grajo in pohvalo: vemo, kaj je glavno premoženje podjetja – kako pa skrbimo zanj?«. Manager, jesen, str.54-55.

~<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki>:

- Razlika med uspešnimi in neuspešnimi podjetji so ... ljudje.
- Slovenija – Rezerve v ljudeh?
- Kako ohraniti vrhunske kadre?
- Nove strateške vloge kadrovskih delavcev: ~Obvladovanje sprememb ali upravljanje presenečenj?

~Se bodo sprememb najprej

lotili kadrovske delavci?

- Upravljanje človeškega kapitala podjetij (B. Gruban)

~<http://www.cimos.si>

~<http://www.citroen.si>

~<http://www.istrabenz.si>

~ <http://www.istrabenzplini.si>

~<http://www.lama.si>

~<http://www.luka-kp.si>

~gradivo pridobljeno v posameznih podjetjih

11. PRILOGA

INTERVJU Z VODJO KADROVSKE SLUŽBE

1. Če bi mogli na kratko odgovoriti, kaj vse zajema vaše delo?
2. Ali menite, da bi se morali posvetiti tudi drugim stvarem, povezanih z upravljanjem s človeškimi viri?
3. Ali imate izdelano kadrovske strategije podjetja, ki je sestavni del celovite poslovne podjetniške strategije?
4. Kdo naj bi po vašem mnenju moral odločati in kdo odloča o kadrovske politiki v vašem podjetju?
5. Ali menite, da se mora tisti, ki odloča o kadrovske politiki podjetja, permanentno izobraževati o upravljanju s človeškimi viri?
6. Kako se pripravljate na:
 - pridobivanje novih kadrov
 - izbiranje novih kadrov
 - uvajanje novih kadrov
 - izobraževanje kadrov
 - napredovanje kadrov
 - ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih
 - ocenjevanje delovne uspešnosti
7. Ali ste kdaj povprašali za pomoč zunanje kadrovske strokovnjake, za posamezne kadrovske dejavnosti?
8. Ali spremljate vaše zaposlene pri njihovem delu?
9. Ali bi se mogli več posvetiti njihovim problemom na delovnem mestu in jim pri tem pomagati?
10. Koliko se vaše podjetje oz. vodje in posamezni direktorji zavedajo pomena ključnih kadrov?
11. Ali raje usposabljate lastne kadre za prevzem strokovnih in vodstvenih delovnih mest?
12. Predstavlja papirna birokracija veliko časovno oviro, ki vam vzame preveč časa?

*Zahvaljujem se mentorju dr. Ivanu Svetliku
za koristne napotke in usmerjanje pri izdelavi
diplomskega dela.*

*Posebno bi se rada zahvalila vodjam kadrovskih služb
Citroena, Cimosi, Lame, Istrabenza, Istrabenza plini in Luke Koper,
za njihovo prijazno pomoč in sodelovanje.*

*Iskreno se zahvaljujem tudi vsem ostalim,
ki so kakorkoli pripomogli k uspešni realizaciji
diplomskega dela.*

M.P.