

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

TANJA PREDALIČ

ANALIZA KADROVSKE FUNKCIJE – PRIMER PODJETJA MOBITEL,
D.D.

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

TANJA PREDALIČ

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

ANALIZA KADROVSKE FUNKCIJE – PRIMER PODJETJA MOBITEL,
D.D.

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

Analiza kadrovske funkcije – primer podjetja Mobitel, d.d.

Podjetja, ki se nahajajo v sodobnem okolju, so vse bolj izpostavljena konkurenci in neprestanim spremembam. Ker so ljudje, njihovo znanje in ustvarjalnost vse bolj pomembni za uspešnost podjetja, se tudi kadrovska funkcija spreminja in usmerja na ravnanje s človeškimi viri. Na mesto včerajšnje tekmovalnosti stopa sodelovanje. Vsako podjetje stremi za tem, da bi izboljšalo svoj konkurenčni položaj. Svojo konkurenčnost gradijo na ljudeh tako, da privabijo zaposlene s čim večjimi zmožnostmi, pri čemer morajo zagotoviti, da bodo te zmožnosti razvijali tudi v bodoče ter jih v čim večji meri uporabljali pri svojem delu. Uspešno podjetje je tisto, ki ne le pridobi, temveč tudi obdrži najboljše ljudi. Zaposlovanje in zadrževanje zaposlenih v podjetju sta prva strateška koraka, saj sta precej povezana s stroški in ustvarjanjem klime v organizaciji. Interna klima v podjetju je odvisna od splošnega zadovoljstva zaposlenih in odnosov med zaposlenimi. Ustrezna interna klima pa pomeni tudi delovno motivacijo za zaposlene, ki kot končni učinek pomeni večjo produktivnost in uspešnost podjetja. Podjetja se morajo na spremembe okolja odzivati pravočasno, saj s tem zagotavljajo dolgoročno uspešnost podjetja, ki je tako pomembna pri vključevanju v poslovni svet širokih razsežnosti.

Ključne besede: podjetje, kadrovska funkcija, ravnanje s človeškimi viri.

Analysis of Human resources management – Mobitel's case study

Enterprises situated in modern environment are being exposed to competition and constant changes. Knowledge and creativity of people are becoming exclusively important for the success of an enterprise. Therefore the function of employees is changing and strives towards the proper treating of human resources. Yesterdays competitiveness is today collaboration. The main objective of every enterprise is to increase its position as far as competition is concerned. Regarding the role of personnel department, the competition is based on having qualified staff, to which additional education should be provided and at the same time the abilities and knowledge they possess should be properly used at their working place. The successful enterprise is one that gains and keeps the most competent employees. Recruitment and retainment are first in the line of strategic steps due to their costs and creation of organizational atmosphere. Internal climate within organisation depends on general satisfaction of employees and relations among them. Good internal climate also increases motivatin for work and therefore brings higher productivity and success. Enterprises should be cautious when new changes penetrate into the business environment and they should be able to cope with them properly. These strategies will lead an enterprise to a long-term successfulness, which, in addition, plays an important role in entering the extensive world of business.

Keywords: enterprise, the role of personnel department, treating of human resources.

KAZALO

1. UVOD	6
2. DEFINIRANJE KLJUČNIH POJMOV	9
2.1 Kadri	9
2.2 Upravljanje človeških virov	10
2.3 Kadrovska funkcija	10
2.3.1 Kadrovska dejavnost in vodenje.....	12
2.3.2 Vloga vodje kadrovske službe.....	13
3. PODJETJE MOBITEL, D.D.	14
3.1 Predstavitev podjetja	14
3.1.1 Vizija	15
3.1.2 Poslanstvo.....	15
3.1.3 Notranja organizacija	16
3.1.4 Analiza stanja kadrovske strukture.....	17
3.2 Naloge kadrovskega sektorja v podjetju	22
3.3 Kadrovske dejavnosti, ki jih izvaja podjetje	25
3.3.1 Načrtovanje kadrov	26
3.3.2 Pridobivanje kadrov.....	29
3.3.2.1 Notranji viri	29
3.3.2.2 Zunanji viri.....	31
3.3.3 Izbiranje kadrov.....	36
3.3.3.1 Pisne prijave	36
3.3.3.2 Test.....	37
3.3.3.3 Intervju	38
3.3.3.4 Zdravniški pregled.....	41
3.3.4 Sklenitev delovnega razmerja	41
3.3.5 Zavarovanje	43
3.3.6 Razvoj kadrov	45
3.3.7 Motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih	51
3.4 Kadrovsko informacijski sistem	54
4. UGOTOVITVE IN PREDLOGI	57
5. ZAKLJUČEK	59
6. LITERATURA IN VIRI	60
7. SEZNAM PRILOG	64

SEZNAM SLIK, TABEL IN GRAFOV

KAZALO TABEL

Tabela 3.1.4.1: Skupno število zaposlenih, število novih zaposlitev in fluktuacija v letih od 2002 do 2006.....	18
Tabela 3.1.4.4: Prikaz dejanske stopnje izobrazbe po področjih in službah, na dan 31.12.2006.....	20
Tabela 3.1.4.5: Število zaposlenih po področjih in službah konec leta 2006, glede na zahtevano stopnjo izobrazbe.....	20
Tabela 3.3.1.1: Prikaz števila zaposlenih glede na starost v podjetju, na dan 31.12.2006.....	28

KAZALO SLIK

Slika 3.1.3.1: Organizacijska shema podjetja.....	17
Slika 3.2.1: Organizacijska shema Pravno, kadrovsko in splošnegapodročja.....	23

KAZALO GRAFOV

Graf 3.1.4.2: Prikaz naraščanja števila zaposlenih od leta 2002 do leta 2006.....	18
Graf 3.1.4.3: Prikaz primerjave med številom novo zaposlenih in številom odhodov iz podjetja v letih od 2002-2006.....	19
Graf 3.1.4.6: Število zaposlenih glede na dejansko stopnjo izobrazbe po področjih in službah na dan 31.12.2006.....	21
Graf 3.3.1.2: Število zaposlenih na dan 31.12.2006 po starosti.....	28

1. UVOD

Vplivi socialnih, političnih in tehnoloških sprememb v svetu in zlasti v Evropi, so v 90. letih 20. stoletja dosegli tudi slovensko gospodarstvo. Le to se je moralo soočiti z najpomembnejšim dejstvom, osamosvojitvijo in ustanovitvijo lastne države, kot tudi z vsemi njenimi začetnimi težavami kot so: tranzicija, privatizacija, tehnološka nerazvitost v primerjavi s tehnološko hitro razvijajočo se Evropo kot tudi s pojavom globalizacije, ki ne priznava umetnih meja med državami. Globalizacija in vse hujša konkurenca na trgu, zahtevata od vseh subjektov, ki sodelujejo na trgu, vse večje prilagajanje, kar kadri lahko čutijo kot pritisk. Vsaka sprememba namreč povzroča v nas občutek negotovosti, zato se moramo na njo dobro pripraviti.

Vloga kadrovske funkcije, ki se je skozi zgodovino spreminjala, pri tem igra pomembno vlogo. Kadrovska funkcija, ki je zelo kompleksen pojav, ima prav v trenutkih spreminjanja sistema (političnega, gospodarskega...) izreden pomen, saj je ona tista, ki kadre pripravlja na kruti konkurenčni boj na trgu.

Iz tega razloga mora kadrovska funkcija pridobiti osrednjo vlogo v podjetjih in organizacijah. Podjetje mora poznati kritične in ključne dejavnike uspeha v svoji dejavnosti in nato oblikovati poslovno strategijo, ki bo te dejavnike razvijala. Nato pa je odločilna vloga strategije upravljanja človeških virov, da to poslovno strategijo podpre in za to razvija ustrezne aktivnosti. Strateško upravljanje človeških virov, predstavlja zgolj načrt ukrepov na področju človeških virov, s katerimi želi vodstvo doseči strateške cilje organizacije.

Predmet kadrovske funkcije niso samo kadri in ravnanje z njimi, temveč zlasti njihova priprava na nove tržne pogoje. Podjetja iščejo najboljše kadre, s katerimi bi lahko uresničevali svoje poslovne cilje (Svetlik in drugi 1996: 180). Vsako dobro podjetje bo najprej preverilo ali jih mogoče že ima in jim namenilo posebno pozornost, šele nato se bo obrnilo na zunanji trg delovne sile in poiskalo kader, ki ga potrebuje.

Za izvajanje kadrovske funkcije v podjetju skrbi kadrovska služba, ki mora biti dobro organizirana in strokovno podkovana. Poznati mora poslanstvo podjetja, pogoje dela na trgu in svoje kadre ter vzpostaviti dobre obojestranske odnose med vodilnimi in kadri. Vodje kadrovskih oddelkov so postali člani najvišjih odločevalskih organov in teles.

Podjetja so spoznala, da lahko uspešno tekmujejo le, če nenehno skrbijo za svoje človeške vire in sicer v celotnem podjetju. Še posebej se morajo z njimi ukvarjati

vodje na vseh ravneh, kar prinaša poleg centralizacije kadrovske funkcije tudi prenos nalog kadrovskega oddelka na neposredne vodje.

Kadrovska funkcija pridobiva bistveno bolj strateško vlogo, zmanjšala se je njena administrativna vloga in povečala vloga svetovanja.

Menim, da se tako vodilni kot ostali kader v podjetju zavedajo, da so kadri poleg tehnološke razvitosti najpomembnejši za zagotavljanje konkurenčne prednosti, vendar ta miselnost še ni povsem zakoreninjena v praksi.

V svoji nalogi želim prikazati, kako podjetje Mobitel, d.d. (v nadaljevanju podjetje), eno izmed uspešnejših podjetij na trgu delovne sile, razvija in izvaja kadrovske dejavnosti, kot eno izmed najpomembnejših funkcij v podjetju.

Skozi nalogo bom skušala potrditi, oziroma zavrniti, sledeče hipoteze:

- **Dobra povezanost kadrovske funkcije z vodstvom podjetja, pripomore k njeni bolj pomembni vlogi v podjetju.**
- **Funkcija kadrovske službe prehaja iz administrativne v vse bolj strateško.**

Teoretični del diplomske naloge temelji na izsledkih iz domače in tuje literature, torej na sekundarnih virih. Kot vir potrebnih podatkov bom uporabila tudi internet.

Pri raziskovanju tematike diplomske naloge v praksi, bom v empiričnem delu uporabila primarne vire. Predvsem bom izhajala iz analiz različnih podatkov, pridobljenih iz internih dokumentov v podjetju ter poslovnih poročil. Raziskovanje bom v nekaterih sklopih dopolnila z Mednarodno primerjalno študijo Upravljanje človeških virov iz leta 2001 in 2004, v sodelovanju s Cranfield Network-Cranfield University, School of management (v nadaljevanju raziskava) in lastnimi izkušnjami, ki sem si jih pridobila z več kot pet letnim delom v podjetju.

Na začetku, v teoretičnem delu naloge, bom namenila nekaj besed osnovnim pojmom, s katerimi se bomo srečevali skozi celotno nalogo. Bolj se bom osredotočila na pojem kadrovske funkcije, ki mora biti vpeta v strategijo podjetja, če želi biti podjetje učinkovito. Sledil bo še kratek opis povezanosti vodenja in kadrovske funkcije, in vloga vodje kadrovske službe.

Tretje poglavje bo namenjeno sami analizi kadrovske funkcije. V tem poglavju se bo teorija prepletala s prakso.

Ker sem si za praktičen primer izbrala podjetje Mobitel, d.d., bom na začetku poglavja predstavila njen nastanek in organiziranost. Vsi kadri v podjetju, ne samo strokovnjak za človeške vire, bi morali poznati njeno vizijo in poslanstvo, ki bosta sledila v nadaljevanju.

Ker je za samo analizo kadrovske funkcije pomembna tudi kadrovska struktura, jo bom skušala prikazati s tabelami in grafi.

Sledila bo podrobna opredelitev nalog Kadrovskega sektorja v podjetju Mobitel, d.d.

V tem delu bom skušala prikazati, kako v podjetju načrtujemo in pridobivamo kadre, kako poteka sklenitev delovnega razmerja. Osredotočila se bom na razvoj kadrov, saj je vseživljenjsko izobraževanje in usposabljanje nujno, zlasti zaradi hitrih sprememb, ostre konkurence, boljše učinkovitosti podjetja, boljše izobrazbe kot tudi zaradi boljše kakovosti življenja. V tem sklopu bom predstavila še skrb za motivacijo in zadovoljstvo.

Potrebno se je posvetiti vprašanju, kaj je tisto, kar ljudi spodbuja k temu, da delajo, saj je motiviranost zaposlenih ključni dejavnik, ki mora biti prisoten v podjetju, da bi le to doseglo uspehe. Dobri poslovni rezultati, zadovoljstvo zaposlenih, vedno bolj izvirajo iz uspešnega sistema motiviranja zaposlenih, saj je tekmece na področju tehnoloških rešitev težko prehiteti.

Kot povsod, je tudi pri opravljanju kadrovske funkcije izrednega pomena informacijska podpora. Tu ne mislimo zgolj na zbiranje podatkov o kadrih, temveč zlasti kot pomoč pri oblikovanju celotne kadrovske politike od zaposlovanja, izobraževanja, nagrajevanja, vsmislu, iz dobrega narediti še boljše. Prav iz tega razloga bom kadrovsko informacijskemu sistemu v našem podjetju namenila samostojno točko.

V zadnjem, zaključnem delu naloge, pa bom podala sklepne ugotovitve in skušala potrditi ali zavrniti postavljene hipoteze.

2. DEFINIRANJE KLJUČNIH POJMOV

2.1 Kadri

Dandanes je uspeh v vsakem podjetju močno odvisen od tega, kako učinkovito je ravnanje s človeškimi viri. Zaostrena konkurenca na trgu je postala vsakdanost in vse več podjetij se zaveda, da so človeški viri tista konkurenčna prednost, ki je potrebna za preživetje in doseganje večjega uspeha.

Literatura navaja različne pojme kot so kadri, kadrovski viri, človeški viri.

»Kadri so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela. Sami zase so vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnih, strokovnih in delovnih lastnosti.« (Možina 2002: 7).

»S kadrovskimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost in njihovo navezanost na skupino, organizacijo ter pripravljenost za sodelovanje.« (Možina 2002: 7).

Kadrovske vire dandanes obravnavamo kot bistven dejavnik prilagajanja organizacije spremembam v okolju, vendar pa naraščanje kompleksnosti pri obvladovanju sprememb vpliva na vse težjo obvladljivost pri problematiki na področju kadrovskih virov. Zato je izredno pomembno, kolikšen pomen pripisujemo načrtovanju in izvajanju vseh kadrovskih aktivnosti. Sistematičen pristop zagotavlja tako medsebojno usklajenost kadrovskih aktivnosti, kot tudi usklajenost le-teh s poslovno strategijo organizacije ter s spremembami v okolju (Leskovar Špacapan 2003: 53-54).

Kadrovski viri obsegajo posebno področje dejavnosti z namenom optimizacije človeških zmogljivosti za doseganje osebnih in organizacijskih ciljev. To področje definiramo kot management kadrovskih virov (Možina 2002: 7), to je »splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi.«

2.2 Upravljanje človeških virov

Upravljanje s človeškimi viri je torej splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želi podjetje doseči, da je ravnanje s človeškimi viri v korist posamezniku, podjetju in družbi, torej je uspešno (Možina in drugi 1998: 3).

Človeški viri pridobivajo na pomenu, saj so ravno zaposleni s svojimi znanji, sposobnostmi, značajem in mišljenjem, za podjetje neprecenljive vrednosti (Pfeffer 1998: 17).

Upravljanje s človeškimi viri ni le področje kadrovske funkcije, temveč sodi med sestavne dele dejavnosti in organizacijskega mišljenja vseh zaposlenih, predvsem vodilnih. Tudi s tega vidika, ker zajema predvsem strateški vidik obravnavanja zaposlenih v organizaciji. Poudarek je na prepoznavanju vpliva zunanjih okoliščin, konkurence in dinamike na trgu delovne sile, dolgoročne usmerjenosti, obravnavanju vseh zaposlenih ter povezanosti ravnanja z ljudmi tako s strateškimi odločitvami organizacije kot s strategijami ravnanja s človeškimi viri (Možina in drugi 1998:13-14).

2.3 Kadrovska funkcija

Kadrovska funkcija je ena izmed poslovnih funkcij podjetja, ki skupaj z ostalimi funkcijami (nabavno, proizvodno, prodajno in finančno) sestavlja poslovni proces podjetja. Osnovna naloga kadrovske funkcije je zagotavljati zadostno število zaposlenih in jih optimalno uporabiti, tako da bo imela od njih korist organizacija, oni sami in tudi širša družba (Armstrong 1991: 27).

Armstrong (glej Armstrong 1994: 72-75), povezuje naloge kadrovske funkcije v naslednje skupine:

- oblikovanje organizacijske strukture in delovnih mest ter spremljanje organizacijske uspešnosti,
- načrtovanje, privabljanje in izbor zaposlenih,
- zagotavljanje in spremljanje uspešnosti,
- usposabljanje in razvoj zaposlenih, razvoj managerjev, management karier,
- vrednotenje dela, plače in plačilo po uspešnosti, ugodnosti in nagrade,
- sodelovanje s sindikati, urejanje delovnih razmerij, komuniciranje z zaposlenimi,

- zagotavljanje zdravstvenega varstva in varstva pri delu,
- izvajanje zaposlitvene in osebne administracije, kadrovske informacijski sistem.

Vsa dejavnost v zvezi s kadrovskimi viri ne more biti oziroma ne sme biti osredotočena v kadrovske službi oziroma oddelku. Služba za kadrovske vire je formalna organizacijska enota ali oseba, ki je določena za izpeljavo organiziranega delovanja kadrovske dejavnosti (Možina 2002: 9). Za opredeljevanje strategije kadrovskih virov je odgovorno celotno vodstvo, za njeno izvajanje pa pridejo v poštev vse managerske ravni – vsak vodja naj bi bil kadrovik, kar pomeni, da bi moral znati opredeljevati naloge in zahteve delovnih mest, usposabljanje delavcev, spremljati njihov razvoj, jim svetovati pri težavah in podobno.

Naloge kadrovske funkcije izvaja torej poleg kadrovskih strokovnjakov tudi vodilni kader na različnih ravneh in nenazadnje tudi sami delavci. Vključujejo se tudi sindikati in zunanje institucije (Kavran 1992: 100).

Učinkovita organizacija kadrovske službe je eden izmed pomembnejših dejavnikov razvoja organizacije. Kadrovska služba nima samostojne vloge, ker ljudi ni mogoče obravnavati izolirano v kadrovske službi, brez povezave z globalnimi poslovnimi cilji (Možina 1998: 13). Za doseg čim večje učinkovitosti kadrovanja, je potrebno kadrovske funkcije integralno vključiti v proces strateškega upravljanja podjetja. Danes je vloga kadrovske službe pospeševalna, saj managementu pomaga, da doseže cilje (Florjančič in drugi 1991: 28-29). Tako pa so tudi funkcije dela poslovnih delavcev kot kadrovskih vodij in kadrovskih strokovnjakov zahtevnejše, odgovornejše in bolj strokovne (Florjančič in drugi 1998: 23).

Kadrovske dejavnosti je potrebno organizirati tako, da bo prispevala k realizaciji ciljev organizacije, njeni učinkovitosti in uspešnosti. Vsaka organizacija mora oblikovati svojo kadrovske službo, prilagojeno lastnim potrebam dela in razvoja (Kavran 1992: 100). Organizacija kadrovske dejavnosti se loči na strateško in operativno. V operativnem smislu pomeni zaposlovanje, nameščanje, usposabljanje in odpuščanje ter podobno. Glavni cilj je, da so naloge pravočasno opravljene in kadri na razpolago za neko delo. V strateškem smislu pa pomeni planiranje kadrov, njihovo vodenje in spremljanje in zlasti njihov vsestranski razvoj. Njen namen je optimalna izraba kadrovskih virov in usmerjanje organizacije k podjetniškemu načinu delovanja.

Kadrovska funkcija je dobila nove razsežnosti s spoznanjem, da je človek in njegov pomen v organizacijskem procesu s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo, najpomembnejši proizvodni tvorec (Možina in drugi 1998: 6-7).

2.3.1 Kadrovska dejavnost in vodenje

Razmerje med kadrovsko funkcijo in vodenjem poteka dvosmerno: kadrovski strokovnjaki skrbijo za profesionalno tehnična opravila, ki so povezana s kadri (tudi vodje so kadri), istočasno pa so vodje in kadrovski strokovnjaki skupno odgovorni za učinkovit potek vseh kadrovskih procesov. Management kadrovskih virov je potrebno vključiti v proces strateškega načrtovanja in doseči uporabo postopkov managementa kadrovskih virov s strani linijskih vodij, kot del njihovega vsakdanjega dela (Guest v Armstrong 1994: 34). V večjih podjetjih strateški vrh za neposredni nadzor in koordinacijo dela potrebuje linijske vodje, ki imajo formalno avtoriteto za sprejemanje odločitev in nadzor nad določenim številom delavcev.

Odgovornost za kadrovske vire in njihov razvoj se deli med kadrovsko službo in linijskimi vodji. »Delitev vlog v organizaciji določa, da kadrovski management vodi in zanj odgovarja »top management«, linijski vodje pa so v celoti odgovorni za njegovo izvajanje in uspeh«(Merkač 1998: 15).

Kadrovska opravila vodij lahko sistematiziramo na naslednji način:

1. razporejanje ljudi na prava delovna mesta v skladu z njihovimi sposobnostmi in znanjem ter stalno preverjanje delovnih rezultatov posameznika,
2. orientacija novih kadrov – njihovo seznanjanje z elementi delovnega procesa,
3. »training« - dopolnilno usposabljanje in izboljševanje dela posameznikov v teku delovnega procesa,
4. zagotavljanje učinkovitega sodelovanja z delavci in med njimi,
5. interpretacija, hitro in enostavno tolmačenje poslovne politike in delovnih postopkov v organizaciji sodelavcem in dobro organiziran sistem dvosmernih komunikacij,
6. kontrola stroškov dela ter finančnih in materialnih sredstev,
7. skrb za delovne pogoje (Florjančič 1994).

Povečala se je delovna obremenitev neposrednih vodij, ki kadrovskim strokovnjakom očitajo pomanjkanje usmeritev, vodenja in svetovanj ter predvsem premalo izobraževanja za prevzem teh vlog. Zaposleni so reagirali z zmanjševanjem pripadnosti in morale, postali so bolj kritični do slabega upravljanja in komuniciranja z njimi. Kadrovska funkcija tako pridobiva bolj svetovalno vlogo, zmanjšala pa se je njena administrativna vloga.

2.3.2 Vloga vodje kadrovske službe

Vodja kadrovske službe je profesionallec, ker svetuje vodilnim. V kadrovskih službah izvajajo klasično kadrovsko funkcijo, le da je bolj prožna, spreminja se vloga vodilnih oseb na vseh ravneh. Vodje posvečajo pozornost tudi ljudem v svoji organizacijski enoti in ne le svojemu strokovnemu področju. Hitrejše prenavljanje kadrovske funkcije je omejeno zlasti zaradi nerazumevanja uprav in neprevzemanja svojega deleža odgovornosti, pa tudi premajhna samozavest kadrovskih delavcev in že kar kritična neusposobljenost na strateško najzahtevnejših področjih (Dialogos, dostopno na <http://www.dialogos.si>).

Vlogo vodje kadrovske službe lahko strnemo sledeče:

1. deluje naj kot izvedenec v podporo poslovanja in ne zgolj kot izvedenec za kadrovske vire,
2. razvija in povezuje kadrovske programe, ki neposredno vplivajo na poslovne cilje in končni rezultat,
3. je oblikovalec in pobudnik sprememb glede povezovanja kadrovskih virov z drugimi viri v organizaciji,
4. izboljšuje zmožnosti organizacije za pospeševanje, sprejemanje in obvladovanje sprememb,
5. sodeluje pri razvijanju kulture organizacije in sistema skupnih vrednot,
6. kot strokovnjak za kadrovska vprašanja pomaga sodelavcem na drugih področjih,
7. za kadrovske vire postaja svetovalec glavnega direktorja in drugih vodij (Možina 2002: 18).

Dejstvo je, da mora biti vodja kadrovske službe strokovnjak na svojem področju, z razvitim občutkom empatije in z vsaj minimalnim znanjem z drugih področij, kajti le tako bo lahko pomagal in svetoval drugim vodjem pri uresničevanju kadrovskih funkcij.

3. PODJETJE MOBITEL, D.D.

Namen tega poglavja, s katerim začenjam uvod v empirični del dela, je kratek prikaz osnovnih podatkov, dejavnosti, vizije podjetja Mobitel, d.d. (v nadaljevanju podjetje), nato pojasnjujem trenutno stanje kadrovske strukture in naloge kadrovskega sektorja.

3.1 Predstavitev podjetja

Mobitel, d.d. je vodilno nacionalno podjetje na področju digitalne mobilne telefonije in prenosa podatkov. Ustanovljeno je bilo leta 1991 z namenom, da bi zagotovilo razvoj mobilne telefonije in izgradnjo mobilnega omrežja v Sloveniji. Lastnik podjetja Mobitel, d.d. je Telekom Sloveniji, nacionalni operater telekomunikacij.

S svojo inovativnostjo, lastnim razvojem in samoiniciativnostjo širi uporabo mobilnih telekomunikacij na področju Republike Slovenije z naprednimi tehnološkimi in storitvenimi rešitvami. Sedaj je v razvoju tehnologija HSDPA, ki bo omogočala še hitrejši prenos podatkov. S svojim delovanjem želi uporabnikom mobilnih telekomunikacij zagotoviti najsodobnejše tehnologije in storitve po ugodnih cenah, uvajati svetovne novosti in ponuditi najboljše, kar trg v danem trenutku ponuja, kar mu z dobro poslovno politiko na zadovoljstvo svojih zaposlenih in lastnikov tudi uspeva. Zadovoljstvo naših uporabnikov se odraža v visokem številu uporabnikov Mobitelovih omrežij in njihovi zvestobi, saj je Mobitel z visokim tržnim deležem vodilni mobilni operater v Sloveniji, kjer je stopnja penetracije mobilnih telekomunikacij med najvišjimi v Evropi. Podjetje Mobitel svojim uporabnikom zagotavlja najsodobnejše storitve in ponuja napredne generacije mobilnih telekomunikacij GSM 900/1800, GPRS, EDGE, UMTS in HSDPA, skupaj s tehnologijo WLAN in videotelefonijo. V svojem delovanju je poleg tehnološke inovativnosti in naprednosti vodilo tudi družbeno odgovorno ravnanje, zato tesno sodeluje z najširšim okoljem, kar se

odraža v širokem naboru dejavnosti, s katerimi se Mobitel ukvarja. V duhu tovrstnega sodelovanja je Mobitel leta 2002 postal lastnik podjetja Soline, pridelava soli, s čimer si prizadeva za ohranitev naravne in kulturne dediščine Sečoveljskih solin, leta 2003 je ustanovil Planet 9, ki je dobavitelj mobilnih vsebin, z Novo KBM pa se je kot soustanovitelj skupnega podjetja M-Pay leta 2004 zavezal razvoju in promociji mobilnega plačevanja (Mobitel, d.d., dostopno na <http://www.mobitel.si/slo/Opodjetju/Nastanekinrazvoj/default.asp>).

3.1.1 Vizija

Tudi v prihodnje bo podjetje sledilo svetovnim trendom razvoja in krepilo svojo aktivno vlogo, se hitro odzivalo na novosti in bogatilo storitve. Novosti bo uvajalo skladno s potrebami slovenskega tržišča in svojih uporabnikov, ob tem pa si prizadevalo, da raven razvoja mobilnih telekomunikacij v Sloveniji ostane primerljiva z najrazvitejšimi državami sveta. Ohranjalo bo konkurenčnost cen mobilnih priključkov in storitev, poglobljeno skrb pa namenilo nadaljnji širitvi ponudbe s kakovostnimi storitvami, vse bolj usmerjenimi v tretjo generacijo mobilnih telekomunikacij. Zadane cilje bo tako kot doslej dosegalo z domačimi sredstvi in domačim znanjem (Mobitel, d.d., dostopno na <http://www.mobitel.si/slo/Opodjetju/Vizija.asp>).

Vizija družbe je sicer opredeljena, vendar ne opredeljuje zaposlenih, kot ključnih za zagotavljanje konkurenčne prednosti v podjetju, kar pomeni, da ni dobre povezanosti kadrovske funkcije z vodstvom podjetja.

3.1.2 Poslanstvo

Podjetje Mobitel, d.d. je nacionalni operater mobilnih telekomunikacij, ki izgrajuje in upravlja infrastrukturo v Sloveniji. Domačim in tujim uporabnikom zagotavlja najsodobnejše storitve, vse potrebne informacije za njihovo učinkovito uporabo, zanesljive in kakovostne mobilnike. V vse svoje dejavnosti vpleta tudi družbeno odgovornost in tesno sodeluje z najširšim okoljem, vsem zaposlenim pa ponuja

spodbudno delovno okolje. Zadovoljni uporabniki, zaposleni in lastniki družbe Mobitel so temelj njenega delovanja (Mobitel, d.d., dostopno na <http://www.mobitel.si/slo/Opodjetju/Poslanstvo.asp>).

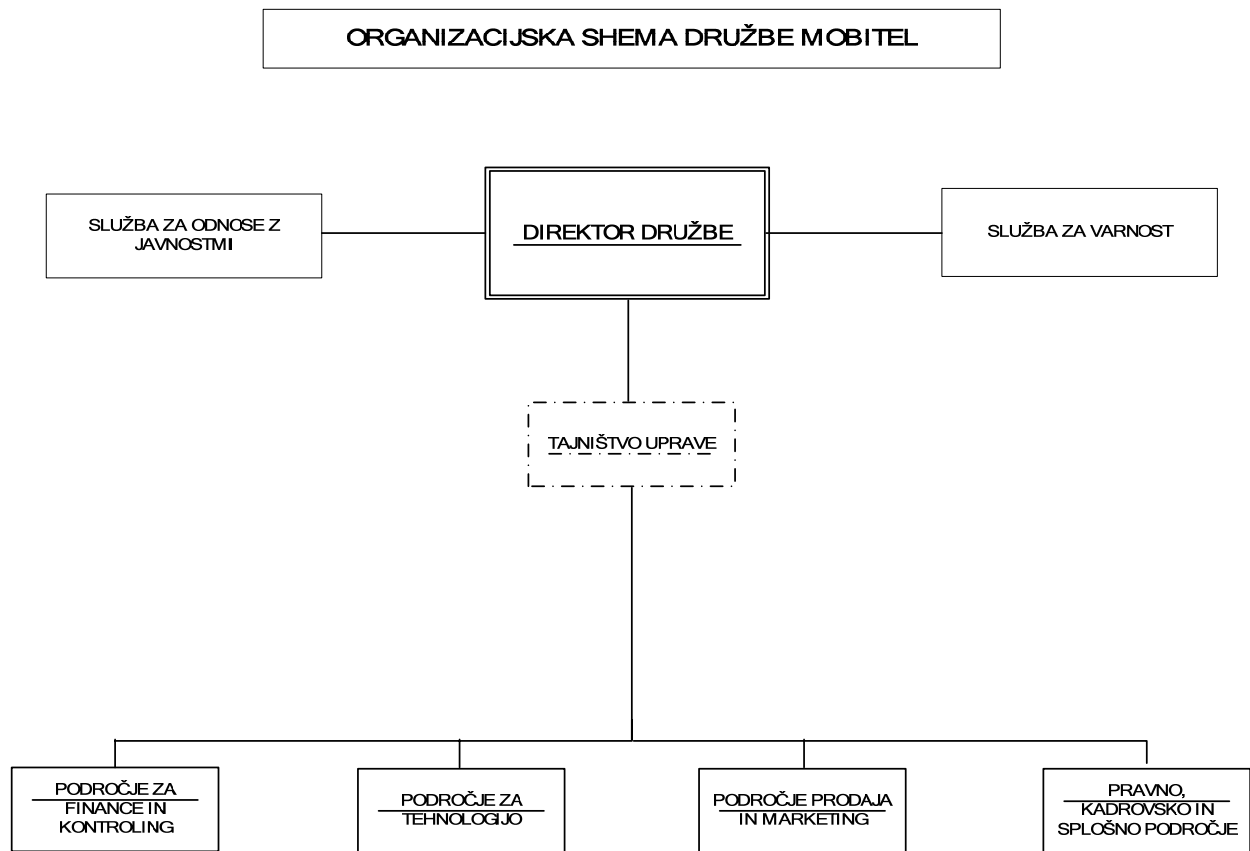
Če pogledamo raziskavo iz leta 2001, je imelo od 180 organizacij vključenih v raziskavo, 71,7% organizacij napisano poslanstvo, 16,1% pa nenapisano poslanstvo. Družba Mobitel ima napisano in opredeljeno poslanstvo.

3.1.3 Notranja organizacija

Organizacija podjetja in odnosi med posameznimi organizacijskimi enotami znotraj podjetja, so razvidni v spodnjem organigramu. V juniju 2006, je bila sprejeta zadnja sprememba organizacijske strukture, ki je bila posledica reorganizacije poslovnih procesov v podjetju, kot tudi pričakujočih se sprememb, ki jih bo prinesel novi način vodenja podjetja-enotirni sistem. Podjetje je razdeljeno na šest področij in dve službi. Znotraj področij so oblikovane enote, znotraj enot pa sektorji. Pod sektorji so še oddelki in referati.

Organiziranost podjetja temelji na statutu, aktu, s katerim je bilo podjetje ustanovljeno in je najpomembnejši interni akt podjetja. Skupščina podjetja Mobitel, d. d., ki je v 100-odstotni lasti Telekoma Slovenije, d. d., je 22. novembra 2006, sprejela sklep o spremembi statuta podjetja. Novi statut uvaja enotirni sistem vodenja z osemčlanskim upravnim odborom. Ta bo izmed članov izvolil dva izvršna direktorja podjetja. Novi upravni odbor bo s svojim delom pričel predvidoma v prvem kvartalu 2007. Spremembe akta so tudi odprle nekatere možnosti za pripravo aktov s področja sistemiziranja delovnih mest, njihovega vrednotenja kot tudi uvajanja sistema napredovanja in nagrajevanja. Ti akti so v fazi sprejemanja in bodo v praksi zaživel predvidoma v drugi polovici leta 2007.

Slika 3.1.3.1: Organizacijska shema podjetja



Vir.: Akt o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v družbi Mobitel, d.d., 2006.

3.1.4 Analiza stanja kadrovske strukture

Podjetje Mobitel, d.d. je hitro rastoče, ne le po svoji dejavnosti, temveč tudi glede na število zaposlenih.

V podjetju Mobitel, d.d., je bilo na dan 31.12.2006 zaposlenih 995 delavcev, od tega 73 za določen čas. Če pogledamo v leto 2005, je bilo v enakem obdobju lani zaposlenih 919 delavcev, od tega za določen čas 69 delavcev. Skupno povečanje števila zaposlenih od leta 2005 do leta 2006 je 8, 27%.

Zaposlitev za določen čas je največkrat posledica začasno povečanega obsega dela, pa tudi nadomeščanja začasno odsotnih delavk na starševskem dopustu.

Zaposlovanje se izvaja v skladu s sprejetim planom.

V nadaljevanju se bom osredotočila na kadrovsko strukturo za preteklih pet let, saj menim, da je število novih zaposlitev in odhodov iz podjetja bistvenega pomena pri analiziranju kadrovske funkcije.

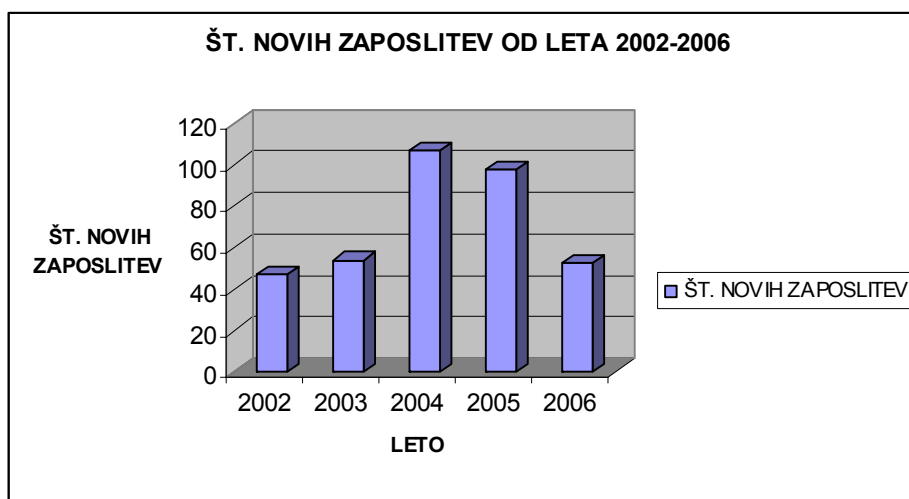
Naslednja tabela in graf prikazujeta, kako se je gibalo skupno število zaposlenih, novo zaposlenih in kolikšno je bilo število odhodov iz podjetja.

Tabela 3.1.4.1: Skupno število zaposlenih, število novih zaposlitev in fluktuacija v letih od 2002 do 2006

Leto	Št. zaposlenih na dan 31.12.	Št.novo zaposlenih	Fluktuacija
2002	811	47	13
2003	819	54	27
2004	913	107	13
2005	988	98	23
2006	955	53	37

Vir: Poslovno poročilo družbe Mobitel, d.d. za leto 2002 - 2005

Graf 3.1.4.2: Prikaz naraščanja števila zaposlenih od leta 2002 do leta 2006

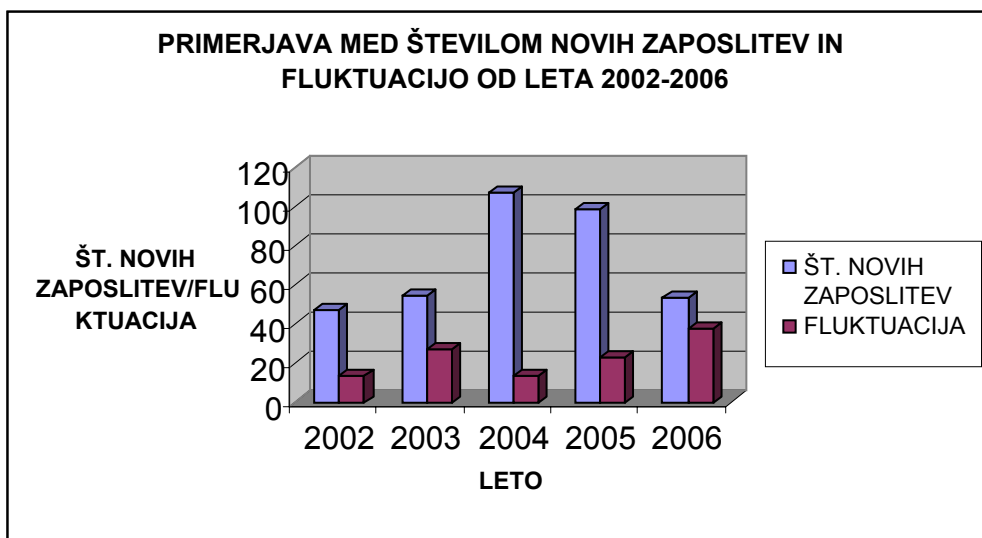


Vir: Poslovno poročilo družbe Mobitel, d.d. za leto 2002 - 2005

Kot je prikazano v tabeli in razvidno iz grafa, je število novih zaposlitev do leta 2004 naraščalo, kasneje pa prične upadati. V letu 2004 je beležen velik porast novih zaposlitev, predvsem v Področju za tehnologijo, zaradi potreb povečanega dela pri

gradnji sistema UMTS. Kadri morajo imeti predvsem znanja iz prihajajočih novih tehnologij, katera bodo uporabljena pri UMTS-u. Velik porast gre na račun novih zaposlitev v Področju prodaja in marketing, predvsem v Mobitelovih centrih, kjer je stalno prisoten trend povečevanja obsega dela in nujenja stalnih in novih storitev, za kar je potrebno specialistično in podrobno znanje. Ker je podjetje doseglo optimalno število zaposlenih, je od leta 2005 tudi število novih zaposlitev pričelo upadati.

Graf 3.1.4.3: Prikaz primerjave med številom novo zaposlenih in številom odhodov iz podjetja v letih od 2002 do 2006



Vir: Poslovno poročilo družbe Mobitel, d.d. za leto 2002 - 2005

Do sedaj podjetje ni beležilo velike fluktuacije. Razlog odhodov iz podjetja gre najmanj pripisati upokojitvam, saj je teh zelo malo. V letu 2006 je večji razlog fluktuacije v reorganizaciji poslovnih procesov podjetja, spremenjeni organizacijski strukturi, menjavi vodilnih kadrov.

V tem razdelku je grafično ponazorjena izobrazbena struktura ob koncu leta 2006, ki kaže število zaposlenih po področjih in službah glede na dejansko in zahtevano stopnjo izobrazbe.

Tabela 3.1.4.4: Prikaz dejanske stopnje izobrazbe po področjih in službah na dan 31.12.2006

PODROČJE/DEJANSKA STOPNJA IZOBRAZBE	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	Skupaj
PODROČJE PRODAJA IN MARKETING	6	2	25	303	51	114	5	506
PODROČJE ZA FINANCE IN KONTROLING	2	1	2	38	5	19	3	70
PODROČJE ZA TEHNOLOGIJO	1		10	150	49	86	17	313
PRAVNO, KADROVSKO IN SPLOŠNO PODROČJE	3		6	27	5	33	2	76
SLUŽBA ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI				2		7		9
SLUŽBA ZA VARNOST			1	8	2	7		18
TAJNIŠTVO UPRAVE					2	1		3
Skupaj	12	3	44	528	114	267	27	995

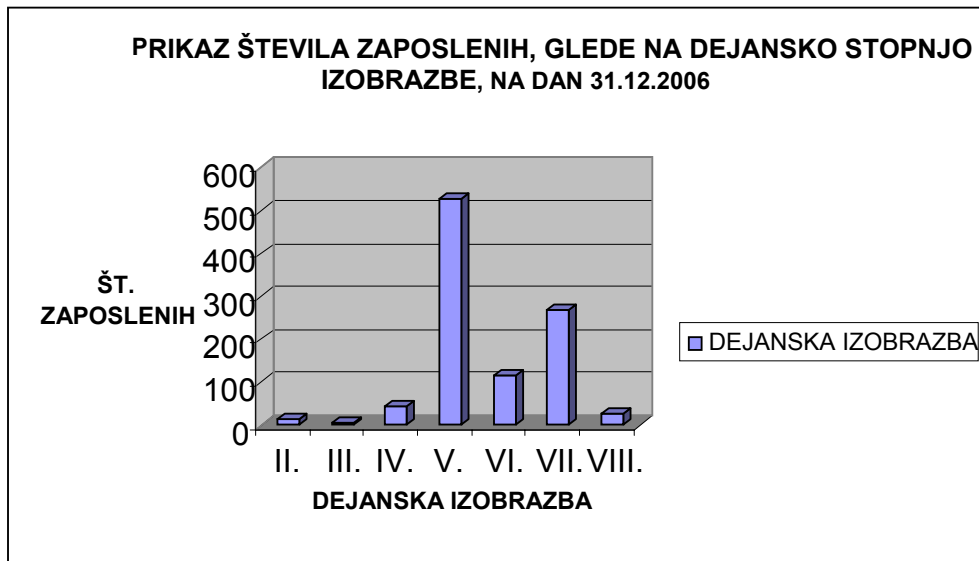
Vir: Interno gradivo družbe Mobitel, d.d. za leto 2006

Tabela 3.1.4.5: Število zaposlenih po področjih in službah konec leta 2006, glede na zahtevano stopnjo izobrazbe

PODROČJE/ZAHTEVANA STOPNJA IZOBRAZBE	III.	IV.	V.	VI.	VII.	Skupaj
PODROČJE PRODAJA IN MARKETING	1	8	281	138	78	506
PODROČJE ZA FINANCE IN KONTROLING			26	22	22	70
PODROČJE ZA TEHNOLOGIJO		3	68	101	141	313
PRAVNO, KADROVSKO IN SPLOŠNO PODROČJE		4	20	14	38	76
SLUŽBA ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI				1	8	9
SLUŽBA ZA VARNOST			6	6	6	18
TAJNIŠTVO UPRAVE			1	1	1	3
Skupaj	1	15	402	283	294	995

Vir: Interno gradivo družbe Mobitel, d.d. za leto 2006

Graf 3.1.4.6: Število zaposlenih glede na dejansko stopnjo izobrazbe po področjih in službah na dan 31.12.2006



Vir: Interno gradivo družbe Mobitel, d.d. za leto 2006

Iz tabele se lahko razbere, da je imelo kar 53,06% zaposlenih V. stopnjo dejanske izobrazbe, najnižji odstotek, 0,3%, pa pripada zaposlenim s III. stopnjo izobrazbe.

Razvidno je tudi, da je pri VI. In VII. stopnji precejšnja razlika med dejansko in zahtevano stopnjo izobrazbe, oziroma, da je stopnja zahtevane izobrazbe višja, kot pa je dejanska. Razlog gre iskati v dejstvu, da lahko delavec v skladu s sistemizacijo delovnih mest, zaseda delovno mesto, za katerega se zahteva za eno stopnjo višja izobrazba, kot jo delavec dejansko ima. V podjetju Mobitel, d.d. je prisoten trend postopnega zviševanja stopnje izobrazbe, kar potrjuje, da je vlaganje v izobraževanje delavcev prioriteta naloga družbe in razvoja kadrov.

3.2 Naloge kadrovskega sektorja v podjetju

V skladu z opredeljenim organigramom, je podjetje Mobitel, d.d. organizacijsko razdeljeno na šest področij in dve službi. Kadrovski sektor je, poleg Pravnega in Splošnega sektorja, sestavni del Pravno, kadrovske in splošnega področja.

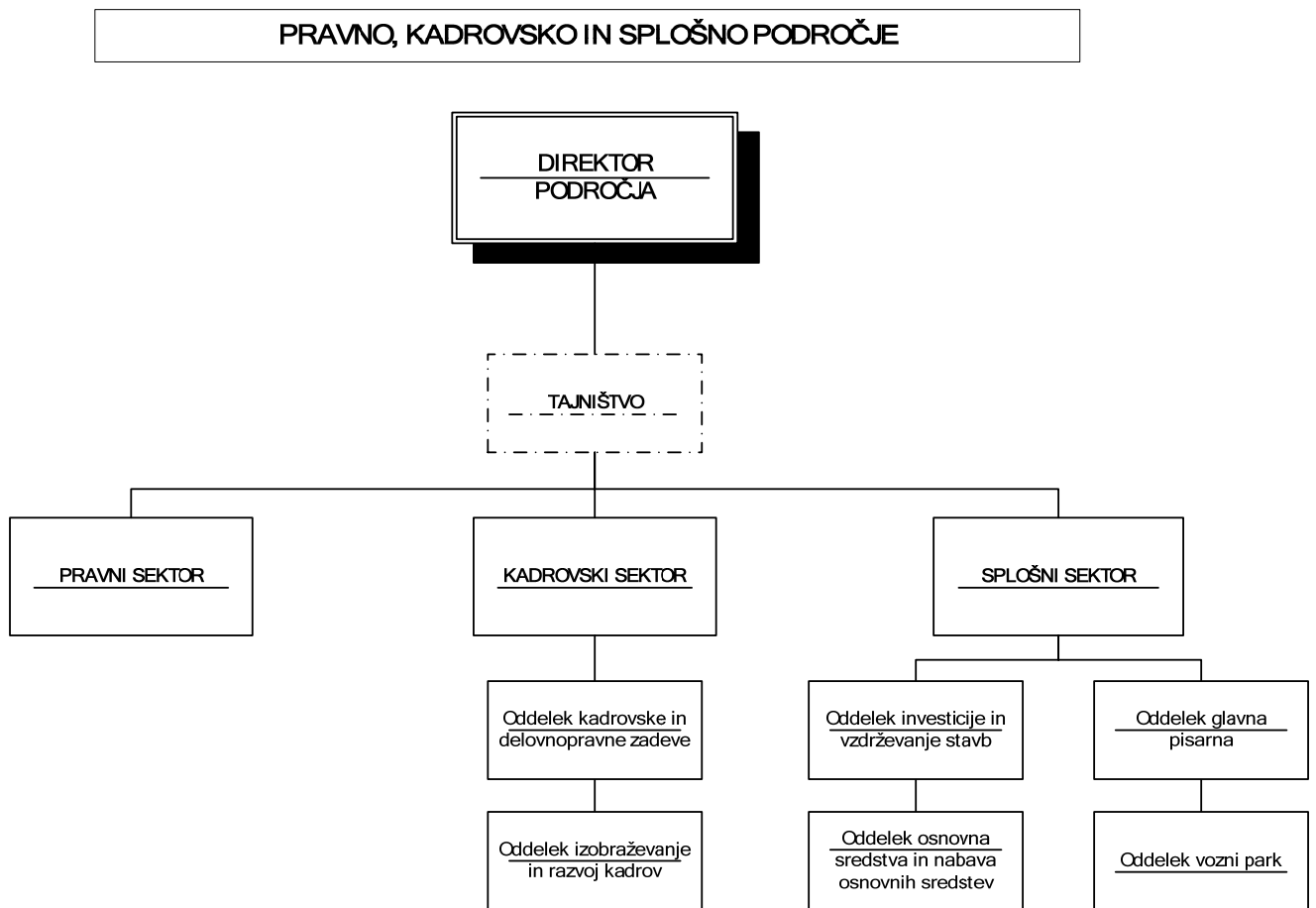
V **Pravni sektor** sodijo vse aktivnosti splošno pravne in telekomunikacijske dejavnosti, zastopanje družbe pred sodišči in vodenje sporov, sodelovanje in usklajevanje dela z zunanjimi odvetniki in izvršitelji, pravna podpora poslovanju družbe oziroma zagotavljanje pravnega svetovanja drugim organizacijskim enotam, nudenje pravne pomoči hčerinskim družbam, pravno tolmačenje in posredovanje enotnih pravnih stališč, enotno strokovno oblikovanje pogodb, vodenje vseh postopkov v zvezi s sodelovanjem uprave s svetom delavcev ipd.

V **Kadrovski sektor** sodijo pridobivanje in izbor kadrov, urejanje individualnih delovnih razmerij, načrtovanje razvoja karier zaposlenih, organizacija in strokovno vodenje izvedbe razvojnih letnih pogovorov - RLP, načrtovanje in organizacija izobraževanj in usposabljanj zaposlenih, študija ob delu, izvajanje sistema napredovanj, izgradnja sistema nagrajevanja zaposlenih in spremljanja delovne uspešnosti, spremljanje realizacije planiranih kadrovskega kazalcev in učinkovitosti izvajanja kadrovske funkcije, zagotavljanje optimalnega zadovoljstva zaposlenih, skrb za koordiniranje in pripravo aktov o organizaciji in sistemizaciji, drugih aktov s področja delovne zakonodaje ipd. Kadrovski sektor je zadolžen tudi za evidentiranje prisotnosti zaposlenih in s tem pripravo podatkov za obračun plač.

V **Splošni sektor** sodijo naslednje glavne aktivnosti: nabava, prodaja in distribucija osnovnih sredstev, pisarniškega in drugega materiala ter storitev, materialno poslovanje, investicijsko in tekoče vzdrževanje nepremičnin in vzdrževanje voznega parka, zavarovanje premoženja, vzdrževanje sistema tehničnega varovanja objektov, varstvo pri delu, požarno varstvo, arhiviranje in mikrofilmanje oziroma digitalizacija poslovne dokumentacije, obdelava poštnih pošiljk ipd.

Vir: Akt o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v družbi Mobitel, d.d., 2006.

Slika 3.2.1: Organizacijska shema Pravno, kadrovsko in splošnega področja



Vir: Akt o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v družbi Mobitel, d.d., 2006.

Da bi si lažje predstavljali kako poteka izvajanje kadrovske funkcije v podjetju, sledi podrobnejša opredelitev organizacije kadrovskega sektorja.

Kadrovski sektor je, kot že rečeno, organiziran znotraj Pravno kadrovsko in splošnega področja. Pristojnosti s področja izvajanja kadrovske funkcije so razdeljene med dvema oddelkoma in sicer, oddelkom za izobraževanje in razvoj kadrov in oddelkom za kadrovske in delovno pravne zadeve. Delo sektorja vodi vodja, pri opravljanju kadrovskih nalog pa sodeluje še 16 zaposlenih.

Kadrovski sektor je podrejen direktorju Pravno kadrovsko in splošnega področja, le ta pa je odgovoren direktorju družbe.

V raziskavi iz leta 2004, ki jo je opravil Center za proučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani, v kateri je sodelovalo 161

organizacij, je bilo ugotovljeno, da je vodja oddelka za človeške vire član ožjega kolegija uprave kar v 66,9% organizacijah.

Glede na poudarjanje kadrovske funkcije kot ene izmed pomembnejših funkcij v podjetju, sem mnenja, da bi morala biti kadrovska služba družbe Mobitel, d.d. organizirana kot samostojna služba, katere vodja je direktno povezan z direktorjem družbe. Le tako bi bil lahko vodja kadrovskega sektorja pravočasno seznanjen z najpomembnejšimi odločitvami o politiki podjetja in temu pravočasno prilagodil kadrovsko politiko. Kot smo že ugotovili, je potrebno nekatere kadrovske funkcije, zaradi njihove občutljive narave izvajati pravočasno, saj se le tako lahko izognemo izgubi zaupanja s strani zaposlenih (npr. organizacijske spremembe, prestrukturiranje kadrov,...). Udeleževanje vodje kadrovskega sektorja kolegija glavnega direktorja, bi bila tudi priložnost neposrednega vplivanja na direktorje ostalih področij.

Prevladujoče naloge Kadrovskega sektorja so še vedno bolj administrativne narave. Razlog gre po mojem mnenju iskati v hitri rasti podjetja, v povečanemu obsegu operativnih nalog, slabi obveščenosti o organizacijskih, strateških načrtih in prevladi nekaterih drugih področij v podjetju (npr. Področja za prodajo in marketing, Področja za tehnologijo). Razlog pa je tudi zelo pogosta menjava direktorja Pravno, kadrovske splošnega področja, kar k izvajanju začetih kadrovskih procesov ne prispeva, temveč jih celo zavira. V zadnjem letu pa so nekatere spremembe na trgu mobilne telefonije, kot tudi drugačen odnos sodelovanja znotraj skupine Telekom (odnos matere do hčere), prispevale k uvajanju nekaterih novih funkcij kadrovskega sektorja, ki gredo v smer sodelovanja pri strateškem planiranju in vodenju podjetja. Zlasti se kaže nova vloga na področju aktivnega uvajanja in gojenja organizacijske kulture v duhu Kodeksa etike zaposlenih. Počasi njena funkcija prerašča zgolj administrativno in se usmerja tudi na svetovalno.

Kadrovska funkcija je tista, ki skrbi za to, da ima podjetje najboljše kadre, bodisi da obstoječe razvija ali pa najde na trgu nove. Kadri morajo razviti občutek pripadnosti podjetju in podjetje se mora na to odzivati s pohvalami kot tudi s kritičnimi pripombami. Vse to pa je možno le ob uvajanju mehanizma obojestranske informiranosti, kar pa ni tema moje naloge, je pa v praksi tesno povezana z njo.

V nadaljevanju sledi predstavitev kadrovskih dejavnosti, ki jih izvaja kadrovski sektor podjetja Mobitel,d.d..

3.3 Kadrovske dejavnosti, ki jih izvaja podjetje

Kadrovske funkcije se izvajajo na podlagi kadrovske politike podjetja, ki je eden izmed pomembnejših delov celotne politike podjetja, sprejete v strateških in planskih dokumentih.

Za leto 2007, si je podjetje v strateških in planskih dokumentih kot prioriteto postavilo prenovu sistemizacije delovnih mest, razvoj letnih razvojnih pogovorov, ki so opredeljeni v nadaljevanju, nadgradnjo kadrovske informacijskega sistema, za realizacijo kadrovskih procesov in zagotovitev primerne merjenja mikroklima in zadovoljstva zaposlenih.

Nova sistemizacija, ki je v pripravi, opredeljuje za celotno družbo veliko manj delovnih mest in sicer okrog 150, kar pomeni racionalizacijo s sedaj obstoječo, kjer je definiranih kar preko 1000 delovnih mest. Največja novost novega opisa, je določitev zahtevane ravni kompetenc, ki jih posameznik potrebuje, da bi bil kos nalogam na delovnem mestu. Ob tem je bilo potrebno uvesti tudi usposabljanje vodij. Opis nalog bo manj podroben, manjša pa bo tudi diferenciranost delovnih mest. Izboljšati je potrebno podatke o dodatnih znanjih in odgovornostih.

Kot je razvidno tudi v raziskavi iz leta 2004, od 144 organizacij, zajetih v raziskavo, kar 33,3% organizacij, posveča veliko pozornost kompetencam za vodenje (projektno vodenje, vodenje ljudi, usposabljanje managementa,...). Za učinkovito upravljanje človeških virov znotraj organizacije, je potrebno natančno opredeliti delovni proces. Kadrovski delavec 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. Iz opisa delovnega mesta morajo biti poleg opisa nalog razvidne tudi zahteve, ki jih morajo izpolnjevati zaposleni, če želijo naloge opravljati strokovno (stopnja in smer izobrazbe, posebna znanje, zmožnosti, delovne izkušnje, sposobnosti, osebne kvalitete).

Kadrovski sektor je v fazi priprave novih delovnih mest za vse organizacijske enote v družbi, pri čemer sodeluje z vodji organizacijskih enot.

V nadaljevanju je prikazan postopek, po katerem se bodo izboljšali opisi delovnih mest.

Opis delovnega mesta naj bi po novem vseboval sledeče (glej Prilogo A):

- naziv dela pove, s kakšnim delom oz. delovnim mestom imamo opravka,
- delo umestimo v sektor oziroma v oddelek, komu je delavec, ki opravlja delo podrejen in komu nadrejen, s kom sodeluje v organizaciji in s kom zunaj nje,
- vsebina dela, kako se opravlja, kakšen pomen ima to delo za oddelek oz. organizacijo,
- glavne delovne naloge,
- odgovornosti,
- izobraževanje, izpopolnjevanje,
- delovne razmere (delovni čas, stres, vremenski pogoji, teren,...),
- pričakovane lastnosti delavca (spretnosti, znanje, osebnostne lastnosti,...).

3.3.1 Načrtovanje kadrov

Načrtovanje kadrov je usmerjeno predvsem na aktivnosti pridobivanja primernih ljudi, uporabe njihovih sposobnosti in ohranitve uspešnih zaposlenih v delovnem razmerju. Kadri v podjetju igrajo pomembno vlogo, zato je pomembno, da jih pravilno izbiramo. Zagotavljanje kadrov, ki bodo imeli potrebna znanja in sposobnosti za doseg organizacijskih ciljev, je ključno.

Pri načrtovanju človeških virov se pogosto pojavljajo elementi:

- ◆ predvidevanje potrebnega števila človeških virov za določeno obdobje,
- ◆ analiza obstoječe strukture človeških virov,
- ◆ spremljanje in izpopolnjevanje človeških virov,
- ◆ napredovanje človeških virov (Merkač 1999: 30).

Za uspešno načrtovanje je potrebno zbirati informacije znotraj in zunaj organizacije. Znotraj organizacije je pomembno stanje človeških virov, zunaj pa tehnologija, konkurenca. Načrtovati je potrebno potrebe po človeških virih, napovedovati oskrbo z njimi, spremljati potrebne programe o povečanju oziroma zmanjšanju človeških virov ter izobrazbeno strukturo, pridobivati pa povratne informacije, kako se ujema z dejanskim stanjem.

Uspešno načrtovanje je tisto, ki stabilizira raven zaposlenih, prepreči odhode iz organizacije, povzroči zmanjševanje problemov in dodelitev finančnih sredstev posameznim oddelkom (Merkač 1999: 32, 33).

Podjetje Mobitel, d.d. se zaveda, da je planiranje kadrov nujno, vendar menim, da ima kadrovski sektor premajhno vlogo pri sodelovanju z vodstvom podjetja, saj ne sodeluje pri strateškem planiranju, pridobi le navodila, da je potrebno pripraviti plan. Tukaj se kadrovski sektor srečuje s problemom pomanjkljivih informacij, saj je podjetje zelo dinamično, neprestano se srečuje z novostmi. Ker je podjetje doseglo optimalno število zaposlenih, je potrebno vse večjo pozornost nameniti planiranju. Kadrovski sektor pripravi podatke o številu zaposlenih v organizacijski enoti, delovnem mestu, zahtevani izobrazbi. Vodje organizacijskih enot nato posredujejo potrebe za svojo organizacijsko enoto. Kadrovski sektor s strani vodstva prejme končno planirano število zaposlenih za naslednje leto in tudi stremi k temu, da se približuje planiranemu stanju. Kadrovski sektor bi tu moral bolj aktivno sodelovati zlasti z analizo kadrov in predlagati nekatere prerazporeditve ter na ta način omogočiti optimalno zaposljivost zaposlenih. S tem bi bolj zaživel tudi interni trg delovne sile, saj si zaposleni ne malokrat želijo zamenjati delovno mesto, ne pa podjetja. S pripravo in izvajanjem plana kadrov in zlasti s spremljanjem kariernega razvoja zaposlenih, bi kadrovski sektor resnično zaživel v svojem poslanstvu in ne bi bil zgolj potrjevalec različnih potrdil, ki jih zaposleni potrebujejo za uveljavljanje pravic iz delovnega razmerja.

Nekaj let nazaj, samo planiranje še ni bilo razvito. Tudi razvija se zelo počasi. Ker je bilo število uporabnikov nenehno v porastu, obseg dela nenehno povečan, se je tudi zaposlovalo v večjem številu. Tudi o sami fleksibilnosti zaposlovanja ne bi mogli govoriti, saj so se večinoma sklepala delovna razmerja za nedoločen čas.

V zadnjih par letih si podjetje želi biti na področju zaposlovanja bolj fleksibilno. Zavedajoč se, da so nekatere naloge bolj prehodnega značaja (projektne), na ta mesta zaposluje delavce za določen čas, v kolikor se v tem času izkažejo in se pojavi v podjetju potreba po njihovem znanju, se jih zaposli za nedoločen čas. Večina ostalih zaposlitev, razen zaposlitev vrhunskih strokovnjakov, je za določen čas in sicer iz naslednjih razlogov: nadomeščanje začasno odsotnega delavca, nadomestitev delavca, povečan obseg dela. Število zaposlenih za določen čas ob koncu leta 2006, je bilo 73.

Nadomestnih zaposlitev se izvaja vedno manj in se skuša najti notranja rezerva in tu se pokaže, da je kadrovski sektor slabo obveščen o stanju v posamezni organizacijski enoti in da zato tudi ne more predlagati racionalnih kadrovskih ukrepov.

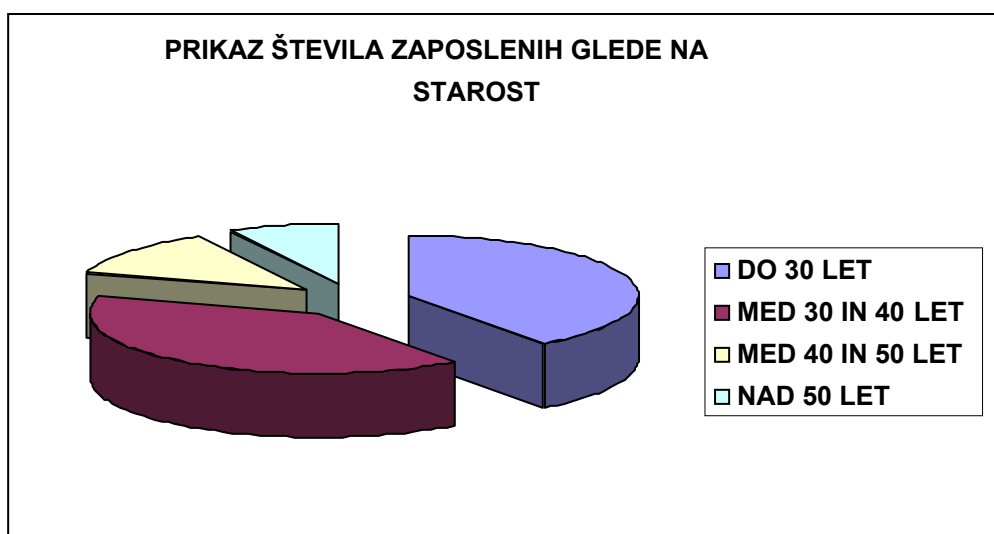
Po informacijah, s katerimi kadrovski sektor razpolaga, se podjetje zaenkrat še ne sooča s presežki, niti primanjkljaji delavcev, ni pa na to temo izvedenih nekih objektivnih analiz, kar naj bi bila tudi ena izmed nalog kadrovskega sektorja. Večjega absentizma pa v podjetju zaenkrat še ni opaziti. Razlog gre najverjetneje iskati v mladem kolektivu podjetja.

Tabela 3.3.1.1: Prikaz števila zaposlenih glede na starost v podjetju, na dan 31.12.2006

ŠTEVILO LET	ŠTEVILO ZAPOSLENIH
do 30 LET	398
med 30 in 40 LET	392
med 40 in 50 LET	127
nad 50 LET	78

Vir: Interno gradivo družbe Mobitel, d.d. za leto 2006

Graf 3.3.1.2: Število zaposlenih na dan 31.12.2006 po starosti



Vir: Interno gradivo družbe Mobitel, d.d. za leto 2006

Kot prikazujeta tabela in graf, je 40% vseh zaposlenih v podjetju starih do 30 let, 39,4% zaposlenih pa med 30 in 40 let. Da je kolektiv mlad, dokazuje povprečna starost, ki znaša 34,2 leti in število porodnic, saj jih ob koncu leta 2006 podjetje beleži kar 46.

Precejšnje število mladih mamic, pa pomeni več odsotnosti zaradi nege otroka. Z analizo v letu 2006, pa čez 500 zaposlenih ni bilo niti en dan zadržanih zaradi bolniške odsotnosti.

Da pa bi lahko kadrovskega sektorja kvalitetno opravljala kadrovska funkcija, se mora na to najprej pripraviti sam. Zaposleni v sektorju se morajo vključevati v programe, ki jim bodo zraven administrativnih opravil nudili tudi usposabljanje za načrtovanje razvoja lastnega kadrovskega potenciala, poznavanje delovnih mest, načrtovanje novega zaposlovanja za izbor in zagotavljanje ustreznega kadra. Vsakodnevne stike z ostalimi zaposlenimi morajo razvijati v luči razumevanja njihovih potreb in zagotavljanja takih pogojev dela na podlagi katerih bodo zaposleni razvijali maksimalno predanost podjetju in s svojim delom prispevali k skupni blaginji. Le tako bodo kadrovske delavce presegli administrativno vlogo.

3.3.2 Pridobivanje kadrov

Zaposlitev najprimernejšega kandidata za prosto delovno mesto, mora temeljiti na konkretnih, specifičnih in merljivih dejstvih ter preverjenih informacijah (Kragelj 2005: 34).

V kolikor se je podjetje odločilo za zaposlitev novega delavca, mora temeljito premisliti, ali ga bo pridobilo iz notranjih ali zunanjih virov.

3.3.2.1 Notranji viri

Vsaka dobra kadrovska politika je prvenstveno usmerjena na že obstoječi kader. Njen glavni cilj je, da zaposlenim omogoči njihovo optimalno izkoriščenost ob hkratnem osebnem zadovoljstvu posameznika. Že s samega finančnega vidika podjetja, je izrednega pomena zadržati obstoječ kader. Zaposlovanje iz notranjih virov je usmerjeno na tiste delavce, ki so v organizaciji že zaposleni. Pogosto se to kaže v primeru, če se iščejo delavci za vodstvena mesta, vendar pa bi se tak način kadrovanja moral prenesti tudi na »prerazporejanje« zaposlenih znotraj celotnega

podjetja. S tem bi že zaposleni lahko svoje znanje še bolj izkoristili tudi na drugih področjih v podjetju in pri tem zadostili željam po novih izzivih.

Tudi podatki raziskave iz leta 2004, kažejo na to, da organizacije (v raziskavo je bilo vključenih 156 organizacij), kar v 66,0% zapolnijo prazno delovno mesto za vodje s obstoječimi kadri v organizaciji.

Prednosti pri izkoriščanju notranjih kadrovskih virov so predvsem v tem, da:

- ◆ so bolj zvesti organizaciji, zato jo bodo tudi manj verjetno zapustili;
- ◆ če se organizacija odloči za notranjega kandidata, pomeni, da ga ceni, s čimer spodbudi moralo in delovno uspešnost;
- ◆ organizacija notranje kandidate oceni bolje, le-ti pa potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja kot zunanji (Možina 1998: 110).

Seveda pa se kažejo tudi slabosti in sicer:

- ◆ kandidati, ki izpadejo, lahko postanejo nezadovoljni, zato jim je potrebno razložiti zakaj niso bili izbrani,
- ◆ lahko se zgodi, da v primeru slabo izdelanega sistema napredovanja, izberemo delava, ki je na vrsti in ne tistega, ki najbolj ustreza zahtevam delovnega mesta,
- ◆ pojavijo se lahko težave z uveljavljanjem avtoritete, saj je »napredovani« med svojimi sodelavci še vedno obravnavan kot član skupine in ne kot nadrejeni,
- ◆ največji problem pa je zaprtost organizacije, kar lahko povzroči ozko usmerjenost (pomanjkanje inovacij) in neuspešno reševanje problemov na ustaljene načine (Možina 1998: 110).

Začetek postopka pridobivanja kandidatov v podjetju Mobitel, d.d. odobri direktor Pravno, kadrovsko in splošnega področja. Direktor Pravno, kadrovsko in splošnega področja ima tudi pooblastilo za podpis pogodb o zaposlitvi. Glede na veliko število zaposlenih in vse manjšega števila planiranih novih zaposlitev iz zunanjih virov, se je podjetje v letu 2006 začelo posluževati pridobivanja kandidatov iz notranjih virov. Kadrovski sektor objavi interni razpis za prosto delovno mesto na Intranet portalu, do katerega lahko dostopajo vsi zaposleni. Zaposleni prejme na svoj »e-mail« zadnjo novičko, da je objavljen interni razpis, na katerega se lahko prijavi. Kadrovski sektor spremlja prijave, ki jih zbere. Problem, ki se pogosto pojavi je, da se pogosto prijavijo ravno kandidati iz organizacijske enote, kjer imajo primanjkljaj zaposlenih oziroma je

njihovo delo zaradi pogojev dela najtežje (npr. zaposleni v Mobitelovih centrih, v Sektorju center za pomoč naročnikom...). V kolikor se prijavi večje število kandidatov, ima seveda ta manjšo možnost izbora, saj je žal velikokrat »nenadomestljiv« na starem, delovnem mestu. V kolikor pa gre za manjše število prijavljenih kandidatov, pa se Kadrovski sektor poslužuje dogovora med vodji organizacijskih enot, od primera do primera. Tu pa žal velikokrat naletimo na subjektiven problem, saj vodje ne radi priznajo, da nekoga ne bodo pogrešali, saj bi to pomenilo, da imajo preveč kadra. To je miselnost, ki lahko preživi le v tistih podjetjih, kjer zaposlovanje novih delavcev ni velik problem. Povsod drugod so tudi tovrstna prerazporejanja del kadrovskega plana, ki temelji na ostalih strateških dokumentih.

V letu 2006, je Kadrovski sektor storil korak v smeri internih razporeditev iz enote v enoto, saj je plan zaposlovanja vsako leto manjši. Do konca leta 2006 je bilo izpeljanih 10 internih razpisov (glej Prilogo B).

Menim, da Kadrovski sektor ravno v primeru izbire kandidata iz notranjih virov, zelo uspešno vodi postopek in prehaja iz administrativne v bolj strateško vlogo.

Pomanjkljivost, ki se kaže pri internih razpisih pa je v tem, da zaposleni, ki niso bili izbrani ne dobijo nobenega obvestila, pa tudi v tem, da bi moral biti vsak interni razpis drugačen po obliki in izgledu od prejšnjega.

3.3.2.2 Zunanji viri

V kolikor v organizacijah stalno prihaja do potreb po novih zaposlitvah, se usmerja organizacija tudi na zunanje kandidate, saj je njihova prednost:

- ◆ da s seboj prinesejo veliko novih idej,
- ◆ da izberemo kandidata, ki najbolj ustreza prostemu delovnemu mestu,
- ◆ da znajo uveljaviti svojo avtoriteto (Možina in drugi 1998: 110).

Organizacija bo skušala pridobiti zanimanje čim širšega kroga ustreznih kandidatov, med katerimi bo izbirala. To lahko stori z javno objavo prostega delovnega mesta. Kadrovski sektor v podjetju Mobitel, d.d. prosto delovno mesto najprej javno objavi. Postopek objave se izvaja v skladu z Zakonom o delovnih razmerjih.

Metode, ki se pojavljajo pri pridobivanju kandidatov iz zunanjih virov so opredeljene v nadaljevanju (Možina in drugi 1998: 111-114):

1. NEFORMALNO PRIDOBIVANJE

Je še danes najpogosteje uporabljena metoda. Gre za poizvedovanje po prostih delovnih mestih pri znancih, prijateljih, sorodstvenih vezeh.

Tudi v podjetju Mobitel, d.d., pri kadrovanju kar v nekaj primerih niso prevladali strokovni kriteriji, pač pa je šlo za zaposlovanje po vezah in poznanstvih. Takšna metoda je po mojem mnenju po eni strani dobra, saj tako kandidatove delovne zmožnosti bolje poznamo, po drugi strani pa je tudi sporna, saj drugi kandidati nimajo niti možnosti, da pokažejo svoje delovne zmožnosti.

2. NEPOSREDNO JAVLJANJE KANDIDATOV

Je prav tako razširjena metoda. Iskalci zaposlitve se obračajo na podjetje v pisni obliki. Sami poizvedujejo o prostih delovnih mestih, vse njihove prošnje se arhivira in jih ob potrebi po novi zaposlitvi uporabimo ter obvestimo kandidate. Podjetje s to metodo težje računa na kandidate, ki jih najbolj potrebuje.

V Kadrovski sektor podjetja Mobitel, d.d. prošnje kandidatov prihajajo dnevno v večjem številu. Te metode se Kadrovski sektor poslužuje manj pogosto, čeprav nudi širok krog potencialnih kandidatov. Kadrovski sektor kandidate takoj pisno obvesti, kjer se jim zahvali za prošnjo, ki jo arhivira in v primeru potrebe ponovno obravnava.

3. STIK S ŠOLAMI

Lahko vzpostavi organizacija, če želi načrtno pridobivati dobre kandidate.

Čeprav gre pri izboru teh kandidatov za dolgotrajno uvajanje in usposabljanje, pa se ta metoda dobro obrestuje. Gre v bistvu za to, da se dijakom in študentom omogoči v podjetju praksa, nudi se jim materialna pomoč, pa tudi pomoč pri seminarskih ali diplomskih nalogah.

Pod stik s šolo omenimo še štipendiranje, pri čemer se nudi denarna pomoč, praktično usposabljanje, postopno uvajanje v organizacijsko okolje.

Podjetje Mobitel, d.d. na pobudo Kadrovskega sektorja, vsako leto bolj intenzivno sodeluje s srednjimi šolami in univerzami. Kadrovski sektor se

poveže z vodji organizacijskih enot, ki podajo potrebe v svoji organizacijski enoti. Največ dijakov in študentov opravlja obvezno prakso v Področju za tehnologijo, ki je razdeljeno na pet sektorjev. To so dijaki in študenti srednjih tehničnih šol in Fakultete za elektrotehniko. Kadroviski sektor izdelava natančen program kroženja dijakov in študentov po sektorjih, znotraj Področja za tehnologijo. Vodja posameznega sektorja določi mentorja, ki ga seznanja in uvaja v delo. Mentor po opravljeni praksi napiše poročilo, v katerem oceni dijaka in študenta. Na podlagi njegove uspešnosti mu je ponujena kasnejša možnost zaposlitve. Dijaki in študenti poleg obveznega plačila, prejmejo v skladu z njihovo uspešnostjo tudi nagrado.

Po mojem mnenju je ta oblika pridobivanja kandidatov zelo pozitivna, saj se v času obvezne prakse dovolj dobro spozna kandidatove zmožnosti in pripravljenost za opravljanje določenega dela.

Štipendij podjetje ne podeljuje, saj se zaveda, da se lahko študent ali dijak tekom študija premisli in želi opravljati povsem drugačno delo. Ne želijo jih prikleniti na obvezno opravljanje dela, saj želijo imeti le kader, ki je pripravljen delati in tudi nekaj pokazati.

V letu 2006, je v podjetju opravljal obvezno prakso 26 dijakov oz. študentov. Največ študentov je prakso opravljal v Področju za tehnologijo, nekaj pa tudi v Področju prodaja in marketing, Področju za finance in kontroling.

Tu velja omeniti tudi, da je podjetje na prošnjo IZIDE (Informacijsko izobraževalnega centra) omogočilo osnovnošolcem, ki se odločajo za poklic elektrotehnik telekomunikacij, predstavitev poklica v podjetju ter jim praktično prikazalo delo, ki ga v večini opravljajo zaposleni s tem poklicem. Odziv je bil zelo dober, zato se bo podjetje verjetno tudi v prihodnje odzvalo takšnim prošnjam in poskrbelo za razvoj mladih talentov.

Menim, da je tudi na tem področju Kadroviski sektor naredil korak v smeri prehoda iz administrativne v strateško vlogo.

4. ZASEBNE AGENCIJE ZA ZAPOSLOVANJE

So v primerjavi z javnimi službami manjše, imajo manj informacij in manj možnih kandidatov. Prednost pa je v tem, da se specializirajo za določen tip kandidatov, imajo o svojem področju zelo dobre podatke, lahko pridobivajo že zaposlene delavce.

Podjetje Mobitel, d.d. se ne poslužuje agencij za zaposlovanje. Moje mnenje je, da bi se lahko pri izbiranju kandidatov za zahtevnejša delovna mesta posluževali tudi agencij za zaposlovanje. Prednost je seveda, da so specializirane za neko vrsto kandidatov, da imajo o svojem področju dobre podatke, da lahko ponudijo tudi druge storitve, kot so intervjuvanje in testiranje in da so pri svojem delu učinkovite. Slabost pa je v tem, da so precej drage, saj svoje storitve zaračunavajo. Menim, da je vsekakor bolje izbrati dobrega kandidata, saj izbor neustreznega na dolgi rok pomeni še večje stroške in nezadovoljstvo med sodelavci.

5. OGLAŠEVANJE

Oglaševanje v javnih medijih, je vsestransko uporabna metoda. Najpogosteje so to časopisi. Cilj oglaševanja, ki je hkrati tudi prednost je, da se obvesti čim več tistih, ki bi lahko postali potencialni kandidati in ustrezajo pogojem. Najprej je potrebno definirati ciljno skupino, tako glede obsega kot geografske pokritosti, določi se medij na podlagi dopustnih stroškov in tipov ljudi. Oblikuje se tudi sporočilo (ki mora biti preprosto, zajeti mora bistvo) in spremlja se rezultate (kakšen je bil odziv).

Zelo važno je, da se oglas skrbno pripravi in upošteva 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,
- jezikovnega, ki izkazuje skrbno jezikovno oblikovano besedilo (Lipičnik 1996: 83).

Podjetje Mobitel, d.d. uporablja tudi to obliko pridobivanja kandidatov, vendar v manjši meri. V letu 2006 je bil izveden le en javni razpis za Področje prodaja in marketing, za delo v Mobitelovih centrih (glej Prilogo C). Kadrovski sektor v

dnevni časopis Delo, Dnevnik, Večer, poda javni razpis, v katerem navede za katero prosto delovno mesto gre, z opisom oziroma navedbo del, zahtevane strokovne izobrazbe po usmeritvi in stopnji, potrebnih funkcionalnih znanjih ter podatkih, ki so ključnega pomena za selekcijo pri izbiri kadrov.

Problem, ki se pojavlja v podjetju Mobitel, d.d. je pridobitev in zaposlitev strokovnjakov. Ko pa se te zaposli, pa se pojavi vprašanje, kako jih obdržati?

Podjetje se zaveda, da bo vsak dan večji problem tudi »beg možganov«. Vedno več strokovnjakov si predvsem zaradi boljših materialnih možnosti išče službo drugod, kjer bodo fleksibilnejši. Tudi porast fluktuacije kaže na to.

Menim, da bi se podjetje Mobitel, d.d. lahko v primeru iskanja novih kandidatov posluževalo tudi uporabe interneta, kjer gre za hiter in poceni dostop do ustreznih informacij o zaposlovanju. Prednost te metode je sigurno manjši strošek kadrovanja, prihranek časa.

Med pomembnejši vir za zaposlovanje, podjetje Mobitel, d.d. šteje redne študente, ki že dalj časa opravljajo delo v podjetju.

Število rednih študentov je v letošnjem letu upadlo, saj jih je bilo na dan 31.12.2006 v podjetju 241. V primerjavi z enakim obdobjem lani, ko je bilo 272 študentov, se je število le teh zmanjšalo za dobrih 16%. Razlog za zmanjšanje števila gre iskati v boljši organiziranosti dela in ustaljenemu načinu izvajanja delovnih nalog. Študentsko delo je namenjeno predvsem kot pomoč redno zaposlenim, oz. kot njihovo nadomeščanje v času daljših odsotnosti. Število študentov lahko zaniha v primeru večjih projektov, kjer bi bila potrebna hitra pomoč in bi bila časovno omejena. V primeru manjših potreb po pomoči znotraj področij, je le-ta zagotovljena z internimi študenti. Število študentov v primerjavi z lanskim letom je upadlo tudi zaradi zaposlovanja, saj se je kar nekaj študentov redno zaposlilo. Glede na to, da so študenti predhodno že dlje časa v podjetju, je smiselno, da se jih zaposli, saj je podjetje v njih že nekaj vložilo in so z delom seznanjeni.

Največ študentov še vedno dela v Področju za prodajo in marketing (kar 72% vseh študentov), kar je pričakovano, saj je to tudi največje področje v podjetju. Se je pa v tem področju, v primerjavi z lanskim letom, tudi najbolj znižal odstotek študentov (lani jih je bilo 216, letos le 165).

3.3.3 Izbiranje kadrov

Izbiranje pomeni proces, ki teče med organizacijo in kandidatom. Organizacija je ponudila delovno mesto, za katero je vnaprej natančno določila lastnosti delavcev. V postopku izbiranja organizacija le še preverja, ali kandidati imajo te lastnosti. To govorimo v primeru, ko se na delovno mesto prijavi več kandidatov, saj je to najpogostejše. V tem primeru izberemo manj zahtevne metode, tako časovne kot stroškovne. V tem zaporedju so prikazane najpogostejše uporabljene metode (Možina 1998: 120):

3.3.3.1 Pisne prijave

Če kandidati podajo pisne prijave, je to že prvi stik med njimi in organizacijo. Te prijave dajejo vrsto informacij, ki so koristne v izbirnem postopku. Izvemo namreč za kandidatovo preteklost, torej njegovo izobrazbo, prejšnje delovno mesto, pričakovanja v zvezi z delom. Kandidati običajno pisnim prijavam priložijo dokazila, na primer o doseženi stopnji izobrazbe, o opravljenem izobraževanju, Pogosto se tudi pri nas uveljavlja, da prejšnji delodajalci posredujejo mnenje o kandidatu - priporočila, ali pa zdajšnji delodajalec izvede telefonsko poizvedbo, s čimer se vidi kandidatovo dosedanje delo in uspehi na obravnavanem področju. Če želimo bolj načrtno pridobivanje informacij o kandidatih, pa nam to omogoča obrazec za prijavo, ki naj ne bi bil predolg, vsebinsko pa naj bi bil prilagojen kandidatu. Na podlagi tega dobimo zopet koristne informacije (Možina 1998: 120-123).

V podjetju Mobitel, d.d., v prvi fazi izbirnega postopka, Kadrovski sektor pregleda pisne prijave kandidatov na razpisano delovno mesto. Pisne prijave običajno vsebujejo življenjepis, bibliografijo in posebne dosežke kandidata, pričakovanja v zvezi z delom in kariero, kandidatovo utemeljitev, zakaj je primeren za to delo, idr. Pisnim prijavam običajno priložijo tudi dokazila o izpolnjevanju pogojev za zaposlitev, kot so dokazila o doseženi stopnji izobrazbe, o dodatnem izobraževanju.

Kandidate se potem razvrsti na podlagi prispelih vlog, ki:

- izpolnjujejo pogoje razpisa,
- ne izpolnjujejo pogojev razpisa (neustrezna smer, stopnja izobrazbe, pomanjkanje delovnih izkušenj, prepozno prispelle vloge,...)

Vse prijave se zaradi morebitnih pritožb shranijo.

S temi pridobljenimi podatki, se zoži listo kandidatov, s katerimi se je potrebno ukvarjati v nadaljevanju izbirnega postopka. Išče se kandidate s čim več želenimi lastnostmi. Kandidate, ki se jih zavrne, pa se seveda pisno obvesti in povabi na sodelovanje v prihodnje. Po Zakonu o delovnih razmerjih (2002, čl. 28), lahko delodajalec opravi izbiro le med kandidati, ki izpolnjujejo pogoje iz objave.

3.3.3.2 Test

Kot izbirni postopek, s katerim se poskuša ugotoviti človekove zmožnosti v simulirani situaciji in na osnovi rezultatov sklepati, kakšna bo kandidatova uspešnost pri delu, pa se uporabi metodo testa (Merkač 1999: 55).

Testi, ki se pojavljajo v organizaciji, so zaposlitveni testi, za pridobivanje informacij o sposobnostih, osebnosti, znanju in uspešnosti. Kandidatove značilnosti se ugotavljajo s pomočjo pisnih odgovorov ali simuliranih vaj. Rezultati, pridobljeni iz testov, so pomembna informacija o kandidatu, njegovih spretnostih, inteligenci, stališčih, sposobnostih, interesih, osebnostnih značilnostih,

Cilj in vrsta testa je prilagojena različnim ravnam:

- ◆ managerska raven; kjer so pomembne sposobnosti, interesi in stališča, torej lahko rečemo, da gre za vpliv posameznikove osebnosti na izbor;
- ◆ uradniška, strokovna, tehnična raven, kjer gre predvsem za pomen posameznikove spretnosti in sposobnost izvajanja različnih rutinskih nalog;
- ◆ izvedbena raven, ki pomeni ustrezno psihično kondicijo kandidata in izenačene objektivne okoliščine pri izvajanju testa (Merkač 1999: 55, 56).

Praksa, ki se je v podjetju Mobitel, d.d. izkazala za zelo dobro so tudi zaposlitveni testi, ki so oblikovani kot posebne naloge, ki od članov skupin zahtevajo odločanje, diskusije, predstavitev problemov, branjenje stališč. Ti testi so odraz

posameznikovega vedenja v konkretnih situacijah. Zaposlitveni testi se uporabljajo predvsem za delovna mesta, kjer je zahtevano delo s strankami.

3.3.3.3 Intervju

Pri izbiranju se največjo pozornost posveča metodi intervjuja.

INTERVJU je strukturiran, sistematičen, metodičen in organiziran pogovor, ki ima definiran smoter, vsebino, postopek, pripravo in način preverjanja uspešnosti (Merkač 1999: 52).

Lahko ga bolje prilagajamo kandidatu, s katerim se ukvarjamo, čeprav so časovno zahtevni. Ker je tudi v praksi test bolje uporabiti prej, saj tako skrčimo listo kandidatov za intervju, ki traja dlje, smo ga tudi v nalogi predstavili prej. Kandidata seznanja z organizacijo, pričakovanji in predvidenimi nalogami. Prvi intervju opravi kadrovik, drugega pa manager, kjer je delovni položaj na voljo.

Nekateri tudi menijo, da je intervju metoda prožnega in hitrega zbiranja informacij o kandidatih, delodajalec lahko da podrobne informacije o organizaciji in delu, kandidat lahko povpraša še o dodatnih informacijah, s pogovorom pridemo tudi do ocen, kako se bosta kandidat in vodja ujemala pri medsebojnem komuniciranju, kandidat lahko spozna osnovne vedenjske vzorce, ki mu jih sporočajo spraševalci (Možina 1998: 127).

Da ne bi zašli v navaden pogovor, sledimo postopku intervjuja, ki se deli na tri temeljne faze (Merkač 1999: 53-54):

1. PRIPRAVA

- ◆ Potrebno je določiti cilje pred planiranjem ali začetkom intervjuja,
- ◆ presoditi moramo, če mogoče lahko intervju izpustimo,
- ◆ določiti je potrebno čas intervjuja, da bo trajal le planirano dolgo,
- ◆ zagotoviti je potrebno udobno, nestresno okolje in ponovno prebirati zapiske o kandidatu.

2. IZVEDBA

- ◆ Spraševalec z nasmehom pride do kandidata, ga pozdravi in se predstavi, nato pa se prepriča, če je kandidat tisti, za katerega misli, da je,
- ◆ predstaviti je potrebno namen intervjuja,
- ◆ predstavitev strukture sestanka, postavljanje vprašanj,
- ◆ pravilno vodenje intervjuja, da na zastavljena odprta vprašanja dobimo komentar in odgovor,
- ◆ da komunikacija poteka hitreje, spraševalec lahko postavlja kratka vprašanja,
- ◆ spraševalec mora posvetiti pozornost svoji in kandidatovi neverbalni komunikaciji.

3. ANALIZIRANJE

Po končanem intervjuju sledi analiza poteka, vsebine in rezultatov razgovora, predlaga se ukrepe in poda odločitve.

Če se ustavimo še pri nekaterih pravilih za vodenje samega intervjuja, potem ne smemo pozabiti, da se kandidat počuti nervozno in se zato moramo prilagajati glede na cilje vsakega udeleženca, na čas, ki ga imamo na razpolago, da poznamo mejo, do katere je intervjuu prostovoljen. Določene stvari si moramo zapisati, razgovor mora biti vedno dvosmeren proces.

Dober izpraševalec je tisti, ki posluša, zabeleži, reagira, izpolnjuje obljube.

Intervjuji lahko potekajo na različne načine (Možina 1998: 128-129):

- ◆ *Glede na to, v kolikšni meri so vprašanja vnaprej določena ločimo:*

STRUKTURIRAN, ki vsebuje vnaprej pripravljena vprašanja, na katera posebej za to usposobljeni spraševalci pričakujejo razmeroma tipične in vsebinsko omejene odgovore.

NESTRUKTURIRAN, kjer spraševalec postavlja vprašanja kandidatu sproti v obliki prostega pogovora. Dobljene informacije med kandidati so neprimerljive. Spraševalec lahko spregleda, ko odpira različne teme pogovora pomembne informacije o kandidatu.

◆ *Glede na to, koliko spraševalcev in spraševanih sodeluje v pogovoru poznamo:*

INDIVIDUALNI, udeležena sta en spraševalec in en kandidat, pogovor je razmeroma lahko organizirati in je tudi sproščen, saj kandidat ne čuti pritiska več spraševalcev. Ta oblika intervjuja je tudi najpogostejša.

SKUPINSKI, so zahtevni, saj gre za pogovor z več kandidati, pri čemer lahko opazimo reakcije med kandidati.

PANELNI, več spraševalcev sprašuje enega kandidata, kar je za kandidata obremenjujoče in zato tudi ni ustreznih informacij. Prednost tega intervjuja je, da se vprašanja ne ponavljajo, saj se spraševalci poglobijo v svoje področje.

◆ *Glede na to, o čem teče pogovor:*

ZAPOREDNI, kandidat ima več individualnih pogovorov, npr. z višjimi vodilnimi, neposredno predpostavljenim, pomembnimi bodočimi sodelavci, ...

PROBLEMSKI, kandidatu se postavi nek problem, ki je čim bolj podoben tistemu iz delovnega okolja, on pa mora predlagati razrešitev problema.

STRESNI, kandidate se preverja, kako vedenjsko in emocionalno reagirajo na nenadne pritiske, pri čemer ponavadi organizacija tvega negativen vtis.

Faza intervjujanja kandidatov se v podjetju Mobtel, d.d. prične ali po opravljenem testiranju, v kolikor je bilo predvideno za prosto delovno mesto ali pa po zožanem izboru prošenj. Uporablja se različne vrste intervjujev in sicer od panelnih, individualnih, nestrukturiranih, odvisno od razpisanega delovnega mesta.

V največ primerih se začne s panelnimi intervjuji, kjer dva ali trije spraševalci, sprašujejo enega kandidata. Običajno je prisoten delavec iz kadrovskega sektorja in vodja organizacijske enote, v kateri bo kandidat zaposlen, saj najbolje pozna področje dela. Ker ta pogovor ni sproščen, se ga ponavadi kombinira z individualnim intervjujem. Spraševalec odpira različne teme pogovora in postavlja dodatna vprašanja. Spraševalec mora biti zelo izkušen, da ima tak pogovor vrednost.

Ko se sprejme odločitev o prihodnjem sodelavcu, mora to odločitev potrditi direktor področja oziroma službe, v kateri bo kandidat zaposlen in direktor Pravno kadrovske

in splošnega področja. Neizbranim kandidatom se pošlje obvestilo, da niso bili izbrani. Pritožb v podjetju zaenkrat še ni bilo.

Glavne odločitve glede politike pridobivanja in izbire kadrov, sprejema Kadrovski sektor, po posvetovanju z vodji organizacijskih enot. Če pogledamo raziskavo iz leta 2004, glavne odločitve glede politike pridobivanja in izbire kadrov v 45,0% organizacij od 160 organizacij, ki so bile zajete v raziskavo, sprejema oddelek za človeške vire po posvetovanju z linijskimi vodji.

V preteklosti, pa so glavne odločitve v družbi Mobitel, d.d. glede politike pridobivanja in izbire kadrov sprejemali vodje organizacijskih enot. Spremembo gre pripisati razvoju Kadrovskega sektorja, tako na področju izobrazbene strukture, dodatnega izobraževanja, usposabljanja, kar posledično vodi k pomembnejši vlogi v podjetju.

3.3.3.4 Zdravniški pregled

Gre za obvezno fazo zaposlitvenega postopka.

Kandidata, ki je bil izbran za prosto delovno mesto in bo sklenil delovno razmerje z družbo Mobitel, d.d. se napoti na preventivni zdravniški pregled. Izpolni se napotnica, glede na delovno mesto, ki ga bo kandidat zasedal. Po prejemu zdravniškega potrdila, da je kandidat zmožen za delo, pa se pripravi ustrezna pogodba o zaposlitvi. Zaposleni imajo ponoven zdravniški pregled v skladu z oceno tveganja v družbi Mobitel, d.d.

3.3.4 Sklenitev delovnega razmerja

Pogodba je pisni pogodbeni akt delovnega prava. Gre za pravno obliko, ki pokriva delovno razmerje (Mežnar 1998: 34).

V pogodbi o zaposlitvi delavec in delodajalec uredita naslednja vprašanja:

- sklenitev, nastop in trajanje delovnega razmerja
- naziv delovnega mesta ter tarifni in plačilni razred, v katerega je delovno mesto razvrščeno
- poskusno delo, če se zahteva
- pripravništvo, če se sklepa delovno razmerje s pripravnikom

- kraj opravljanja dela
- delovni čas, odmore, počitke in dopust
- ukrepe za posebno varstvo delavcev
- izobraževanje
- osnovno plačo, dodatke in nadomestila
- način ugotavljanja delovne uspešnosti
- način spremembe pogodbe in drugo (Kresal – Šoltes, Kresal 1994: 22).

Kandidatu, ki sklepa delovno razmerje z družbo Mobitel, d.d., kadrovski sektor v skladu s potrjenim predlogom pripravi osnutek pogodbe o zaposlitvi, s predlaganim oziroma dogovorjenim začetkom dela.

Kandidat mora v kadrovski sektor predložiti še vso potrebno dokumentacijo:

- osebni dokument, iz katerega je razviden EMŠO in njegovo stalno bivališče,
- davčno številko,
- potrdilo o dokončani stopnji izobrazbe,
- delavsko knjižico, v katero mora biti vpisana vsa delovna doba, podatki o izobrazbi itd., saj predstavlja javno listino. V času delovnega razmerja jo delavec izroči v hrambo delodajalcu, čeprav je v delavčevi lasti in se mu jo nemudoma vrne ob prenehanju delovnega razmerja,
- če je bil kandidat že zaposlen drugje, pa mora iz prejšnjega delovnega mesta prinesiti potrdilo o prejetju regresa in koriščenju dopusta,
- potrdilo o prevozu na delo, saj se mu le-ta povrne.

Z izbranim kandidatom kadrovik opravi vse formalnosti, izpolnita matični list in ostale zadeve, kar zahteva zakonodaja in notranji akti organizacije.

Direktor družbe Mobitel, d.d. in izbrani kandidat nato podpišeta pogodbo o zaposlitvi, v kateri so določene vse obveznosti in pravice iz delovnega razmerja obeh strani.

Novo zaposleni je razporejen na delovno mesto, za katerega je bil izbran. Predvidoma se sklene najprej delovno razmerje za določen čas, lahko tudi za nedoločen čas s poskusnim delom.

Za določen čas se v družbi Mobitel, d.d. sklepa delovno razmerje v Področju prodaja in marketing, ko gre za povečan obseg dela ob raznih akcijah in za pomoč velikemu številu uporabnikov. Te probleme včasih odpravljajo z delom študentov.

V primeru strokovnih kadrov, kar velja za Področje za tehnologijo, pa se pogodba o zaposlitvi sklone za nedoločen čas, kot pogoj pa je v pogodbi opredeljeno poskusno delo. Tričlanska komisija po poteku le-tega oceni. Negativne ocene poskusnega dela v družbi še ni bilo.

Pogodba je napisana v treh izvodih, od katerih prejme delavec en izvod, en izvod se hrani v njegovi personalni mapi, tretji izvod pa se skupaj z ostalimi podatki pošlje v Področje za finance in kontroling-obračun plač.

3.3.5 Zavarovanje

Ustava RS določa, da je Slovenija pravna in socialna država in da ureja obvezno zdravstveno, pokojninsko, invalidsko ter drugo socialno zavarovanje in skrbi za njegovo delovanje. Z obveznim zavarovanjem država doseže, da se zavarovanje uvede po samem zakonu takoj, ko ima posameznik določen status, na podlagi katerega mora biti vključen v zavarovanje in traja ves čas statusa, v našem primeru ves čas trajanja delovnega razmerja.

Obvezno zavarovanje vključuje pokojninsko in invalidsko zavarovanje, zdravstveno zavarovanje in zavarovanje za primer brezposelnosti.

Edini nosilec obveznega zdravstvenega zavarovanja v državi in s tem tudi upravljalec zbirke podatkov o osebah, ki so zdravstveno zavarovane je Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS). Zavarovane osebe so zavarovanci in njihovi družinski člani.

Obvezno zavarovanje obsega:

- ◆ zavarovanje za primer bolezni in poškodbe izven dela,
 - ◆ zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni,
- vendar ga lahko uveljavi samo oseba, ki ji je priznana lastnost zavarovane osebe.

Tako je z obveznim zavarovanjem zavarovanim osebam zagotovljeno:

- ◆ plačilo zdravstvenih storitev,
- ◆ nadomestilo plače za začasno zadržanost od dela,
- ◆ pogrebina in posmrtnina
- ◆ povračilo potnih stroškov v zvezi z uveljavljanjem zdravstvenih storitev.

Vsi podatki, ki jih zavezanci za vlaganje prijav podatkov posredujejo pri prijavi, odjavi ali spremembi zavarovanja, morajo izhajati iz originalnih evidenc, ki jih je zavezanec dolžan voditi po predpisih o evidencah na področju dela. S tem je omogočena kontrola pravilnosti podatkov in poprava morebitnih napak.

Prijavo v zavarovanje, odjavo iz zavarovanja in prijavo sprememb med zavarovanjem je potrebno za matično evidenco vložiti v osmih dneh od dneva nastopa dela ali izpolnitve pogojev za vstop v zavarovanje ali od izdaje odločbe o lastnosti zavarovanca oziroma od dneva prenehanja dela ali zavarovanja oziroma od dneva nastanka spremembe med zavarovanjem.

Ko kandidat sklene delovno razmerje z družbo Mobitel, d.d., se uredi prijava na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, kjer se sproti ureja vse spremembe (priimek, bivališče, prijava družinskega člana, odjava, ...). Podatke se sporoča na obrazcih M-1, ki pomeni prijavo v zavarovanje, obrazec za odjavo je M-2, spremembo javimo na obrazcu M-3, če pa prijavimo družinskega člana, pa uporabimo M-DČ obrazec.

Za povečanje socialne in zdravstvene varnosti zagotavlja družba Mobitel, d.d., na področju zavarovanj, naslednje ugodnosti:

- ◆ **KOLEKTIVNO NEZGODNO ZAVAROVANJE:** sodoben način življenja povečuje možnost nezgod. V skladu s tem nudi družba Mobitel vsem zaposlenim 24 – urno kolektivno nezgodno zavarovanje v času delovnega razmerja. Mobitel d. d. ima z Zavarovalnico Triglav d.d. sklenjeni dve zavarovalni pogodbi, ki urejata nezgodno zavarovanje zaposlenih. Zaposlenim se pri plači obračuna mesečna boniteta.
- ◆ **ŽIVLJENJSKO ZAVAROVANJE:** družba Mobitel je od leta 1996 do leta 2005, z zaposlenimi za nedoločen čas sklepala mešano življenjsko zavarovanje, sklenjeno pri Zavarovalnici Triglav d. d. Če imata starša sklenjeno vzajemno mešano življenjsko zavarovanje ali če je z mešanim življenjskim zavarovanjem zavarovana samo mati, bo zavarovalnica za opremo prvega otroka predčasno izplačala del zavarovalne vsote v višini 10 odstotkov celotne zavarovalne vsote za doživetje, s katerim je zavarovana mati, vendar ne več kot je tolarska

protivrednost 500 EUR po srednjem tečaju Banke Slovenije na dan izplačila. Znesek se izplača samo enkrat med trajanjem zavarovanja in to za otroka, ki se rodi po prvem letu trajanja zavarovanja, s katerim so zavarovani starši otroka. Če se rodijo dvojčki, trojčki itd., se izplača enkratni znesek za vsakega otroka, vendar v skupni vrednosti ne več kot je tolarska protivrednost 500 EUR.

- ◆ **DODATNO PROSTOVOLJNO POKOJNINSKO ZAVAROVANJE:** Družba Mobitel, d.d. je s Skupno pokojninsko družbo d. d. sklenila pogodbo o sodelovanju in o Skupnem pokojninskem načrtu, v katerega smo kolektivno vključeni vsi zaposleni, ki imamo sklenjene pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas. Zaposleni se vključimo v pokojninski načrt s podpisom izjave. Družba Mobitel nam plačuje zavarovanje v višini 5,84 odstotka naše osnovne mesečne bruto plače. Posameznik lahko mesečno sofinancira razliko, ki nastane med njegovo dejansko izplačano bruto plačo in njegovo osnovno bruto plačo, povečano za dodatek iz naslova minulega dela (individualno zavarovanje).

3.3.6 Razvoj kadrov

Razvoj človeških virov ne sme biti stihijski, temveč sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. Cilj razvoja je usmerjen na dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih, pri čemer je potrebno upoštevati motive, interese in potrebe zaposlenih po izobraževanju in izpopolnjevanju. Seveda je potrebno pogledati trenutne in prihodnje potrebe delovnega procesa kot tudi pripravljenost in sposobnost posameznika, da se tem potrebam prilagodi.

Naloga razvoja kadrov je zagotavljanje optimalne poklicne, izobrazbene in kvalifikacijske strukture vseh zaposlenih glede na sedanjo razvitost in strateške cilje organizacije. Gre za povezane in prepletene sisteme sprejemanja, razmeščanja, napredovanja in izobraževanja zaposlenih.

Namen razvoja in usposabljanja je, da bi se izboljšalo posameznikovo izvajanje – opravljanje dela in učinkovitost (Možina 1998: 45).

Izobraževanje in usposabljanje sta trajna, nepretrgana procesa, kar velja tako za posameznika kot za organizacijo. Posamezne izobraževalne akcije ne zadovoljujejo vseh potreb iz česar sledi, da mora organizacija nenehno upoštevati vse skrite rezerve (Možina in drugi 1998: 181).

Izobraževanje je dolgotrajen proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad. Zaradi naglih sprememb je potreba po prilagajanju vse večja, zato se morajo zaposleni izpopolnjevati oziroma dopolnilno usposabljati skozi vso delovno dobo (Možina in drugi 1998:177).

Osnovna naloga usposabljanja je, usposobiti zaposlene za delovno mesto tako, da bodo čim hitreje postali del organizacije. Gre za investiranje v ljudi z namenom, da bodo kolikor hitro je mogoče, delali s polno storilnostjo in da bodo njihove sposobnosti najbolje izkoriščene (Armstrong 1991:415).

V podjetju Mobitel d.d. je izobraževalna dejavnost dobro organizirana. To dejavnost izvaja Oddelek za razvoj in izobraževanje kadrov v okviru Kadrovskega sektorja.

Izobraževanje in usposabljanje je urejeno v internem aktu, kjer je opredeljeno uvajanje, izobraževanje, usposabljanje vseh zaposlenih v podjetju in izvajanje, ugotavljanje potreb ter planiranje usposabljanj in izobraževanj.

Zaposleni so se v letu 2006 izobraževali 5170 dni oziroma 41.360 ur, v povprečju se je posamezni zaposleni izobraževal 42 ur oziroma 5,25 dneva. Izobraževali so se pretežno v delovnem času, 30% izobraževalnih programov, predvsem tistih, ki so pomembni za osebni razvoj posameznika (jezikovna, osnovna računalniška in delno komunikacijska izobraževanja), pa je potekalo izven delovnega časa.

Enkrat letno Kadrovski sektor pripravi plan izobraževanja. Iz organizacije delovnega procesa in delovnih zadolžitev vodje identificirajo, katera dodatna izobraževanja in usposabljanja so potrebna za njihovo organizacijsko enoto. Kadrovski sektor pripravi katalog izobraževalnih vsebin, ki naj bi bil v pomoč vsem, ki pripravljajo plan. V katalogu so razpisani različni vsebinski sklopi delavnic, ki bodo tekom leta izvedene v najrazličnejših oblikah. Cilj je, da se večino izobraževanj in usposabljanj izvede in organizira interno. Na podlagi kataloga se pripravi plan izobraževanja in usposabljanja, na operativni ravni pa je potrebno pripraviti plan, ki določa vse datume izobraževanj, izvajalce ter ciljne skupine.

Kadrovski sektor poleg organizacijske izvedbe izobraževanj, skrbi tudi za pripravljane strokovnih predlogov za razvoj posameznih ciljnih skupin kot npr. večšine vodenja za srednji nivo vodij, nadgrajevanje prodajnih veščin. Zaposleni pa imajo tudi možnost, da se v okviru potreb podjetja izobražujejo na verificiranih izobraževalnih ustanovah in pridobijo ustrezno strokovno izobrazbo. Ker se Kadrovski sektor zaveda, da je izobraževanje neprekinjen proces, sprejema tudi dejstvo, da so iz tega naslova delavci tudi odsotni iz dela. Da bi nekatere vsebine izobraževanja približali zaposlenim na tak način, se jim ga ponuja takrat, ko njim to čas dopušča. V okviru podjetja Mobitel, d.d. je uvedno t.i. e izobraževanje.

Enkrat letno se objavi tudi razpis za študij ob delu. Posamezniki podajo prijavo, na kateri navedejo razlog in lastne želje, njihov nadrejeni pa poda mnenje ali se s posameznikovim predlogom strinja ali ne in zakaj. Kadrovski sektor v skladu s kriteriji družbe poda strokovno mnenje, katerim zaposlenim podjetje omogoči financiranje študija za pridobitev strokovne izobrazbe.

Tako je v podjetju Mobitel, d.d. celotno izobraževanje vedno bolj osredotočeno na izobraževalne vsebine in usposabljanja, ki jih zahteva delovni proces. Cilji izobraževanja in usposabljanja se razlikujejo od skupine do skupine zaposlenih. Izobraževanje je vedno bolj usmerjeno.

V skladu s Pravilnikom o izobraževanju družbe Mobitel, d.d., se izvajajo naslednje vrste izobraževanj in usposabljanj:

1. uvajanje in usposabljanje za delo - delovna praksa učencev in študentov, počitniško delo, uvajanje novozaposlenih, usposabljanje za konkretno delo,
2. zakonsko obvezno izobraževanje (s področja varnosti pri delu, požarne varnosti in prve pomoči),
3. funkcionalno izobraževanje – obvezno in dopolnilno funkcionalno izobraževanje, ki se izvaja v podjetju ali pa v zunanjih izobraževalnih ustanovah,
4. izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe - izobraževanje ob delu.

Uvajanje in usposabljanje za delo

Uvajanje oziroma usposabljanje delavcev za delo se v podjetju opravlja kot uvajanje novozaposlenih, usposabljanje za konkretno delo, usposabljanje s področja varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva, usposabljanje s prve pomoči in druga specifična usposabljanja, prilagojena delavcem, ki uporabljajo posebna sredstva in

metode dela. Procesu zaposlitve sledi prav proces uvajanja, ki je sistematično urejen. Ena temeljnih oblik uvajanja so t.i. uvajalni seminarji za novozaposlene, na katerih delavci pridobijo osnovno podobo o organizaciji, organiziranosti. Z uvajanjem pa delavec nadaljuje na konkretnih nalogah za katere je tudi sklenil delovno razmerje, pri tem mu pomagajo njegovi sodelavci pod budnim očesom vodje.

Velik pomen ima prav uvajanje in usposabljanje delavcev, saj je tovrstno usposabljanje ključnega pomena za optimalno opravljanje dela. Namen uvajanja in usposabljanja za delo je pridobivanje strokovnih znanj, spretnosti in navad potrebnih za opravljanje določenega dela. Namen je tudi spoznavanje organizacije in delovanja podjetja.

Izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe

Pri izobraževanju ob delu, redno zaposleni med trajanjem izobraževanja redno opravljajo svoje delovne naloge in obveznosti. Podjetje Mobitel, d.d. se poslužuje le izobraževanja ob delu. Tovrstno izobraževanje je namenjeno perspektivnim kadrom oziroma delavcem, ki morajo pridobiti dodatna znanja in veščine za kakovostno opravljanje dela na delovnih mestih, na katerih so trenutno zaposleni. Poleg tega pa se lahko šolajo tudi posamezniki, ki so sami izrazili željo za nadaljevanje študija, ob predpostavki, da so dobri in je njihova želja enaka razvojni strategiji družbe. V izjemnih primerih se odločajo tudi za izobraževanje ob delu tistih zaposlenih, ki jih želijo nefinančno stimulirati oziroma motivirati za nadaljnje delo.

Izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe omogoča delavcu pridobitev zaokrožene splošne in strokovne teoretične izobrazbe. Študij ob delu zajema izobraževanje na vseh stopnjah, v okviru zakonsko priznanih izobraževalnih ustanov.

Podjetje Mobitel, d.d. daje velik pomen izobraževanju ob delu. Na dan 31.12.2006 je imelo pogodbo o izobraževanju za študij ob delu podpisano 94 zaposlenih. Od teh se visok odstotek šola na visoko strokovnih in univerzitetnih programih (45,7%), isti odstotek šolajočih je tudi na višjih strokovnih šolah, na srednje poklicne in strokovne šole je vpisanih 2,1% zaposlenih medtem ko je 6,8% vpisanih na podiplomski študij. Velik delež delavcev (21,3%), ki so vključeni v izobraževanje ob delu, se šola na Višji strokovni šoli za pošto, promet in telekomunikacije, smer telekomunikacije,

večina preostalih delavcev pa se izobražuje na različnih stopnjah ekonomske oziroma komercialne smeri.

V koledarskem letu 2006 je 16 (šestnajst) delavcev uspešno zaključilo šolanje, ki je bilo financirano s strani Mobitela, d.d.. 5 (pet) delavcev je uspešno zaključilo VII. stopnjo izobrazbe, 9 (devet) jih je pridobilo VI. stopnjo, dva sta uspešno zaključila srednjo poklicno šolo.

Funkcionalna izobraževanja

Gre za permanenten izobraževalni proces, v katerem delavci dopolnjujejo, širijo in izpopolnjujejo temeljna znanja ter razvijajo posebne sposobnosti in spretnosti, v okviru že pridobljene izobrazbe, v skladu z razvojem in napredkom znanosti in tehnologije, v korist boljše organizacije dela in poslovanja podjetja.

Funkcionalna izobraževanja so *obvezna* in se izvajajo zaradi nujnih potreb dela ter *dopolnilna* in se izvajajo za dvig splošnega znanja delavcev. Izvajajo se v oblikah, ki so opisane v prejšnjem poglavju.

Iz poročil o izobraževanju podjetja Mobitel, d.d. je razvidno, da je bilo v letu 2006 v oblike funkcionalnega izobraževanja in usposabljanja vključenih 849 zaposlenih (86%), kar kaže na dobro razvit sistem izobraževanja v podjetju, tako z vidika ponudbe kot z vidika izvedbe. V proces funkcionalnega izobraževanja in usposabljanja je bilo vključenih tudi 112 rednih študentov, ki jim je podjetje omogočilo udeležbo na tistih izobraževanjih, ki so bila povezana z njihovim delom v okviru podjetja in katerih znanja so potrebovali za kvalitetno opravljanje dela.

Število dni, namenjenih za funkcionalno izobraževanje zaposlenih, se je v primerjavi z enakim obdobjem leta 2005 povečalo za 23 %, kar pomeni, da tudi v letu 2006 beležimo povečan obseg funkcionalnega izobraževanja in usposabljanja. Visok delež interno organiziranih izobraževanj, ki znaša več kot 65% kaže, da so dobro razvili zlasti interne oblike izobraževanja in usposabljanja, ki so vsebinsko, stroškovno, časovno in krajevno najugodnejše, istočasno pa med zaposlenimi vzpodbujajo prenos znanja in samoizobraževanje.

Razvojni letni pogovori (RLP)

Kadrovski sektor je presegel okvire klasične kadrovske funkcije tudi na področju razvoja kadrov, saj je v letu 2005 uspel izvesti projekt razvojnih letnih pogovorov, ki ga podjetje še ni imelo. Projekt se je najprej začel pilotsko. V pilotni skupini so bili vodje organizacijskih enot iz Pravno kadrovske in splošnega področja in del Področja za tehnologijo.

Vodstvo podjetja Mobitel, d.d., pa je v mesecu septembru 2006 dokončno sprejelo odločitev, da se uvede izvajanje letnih razvojnih pogovorov na ravni celotnega podjetja. **Namen vpeljave RLP-jev** je dvig kvalitete vodenja preko bolj učinkovitega usmerjanja, ocenjevanja in načrtovanja dela podrejenih. RLP so ključni element razvoja kadrov. Gre za obliko načrtnega dela vodij s sodelavci, usmerjenega v razvoj njihove strokovne usposobljenosti in razvojnega potenciala. Vpeljava RLP v podjetje zajema štiri ravni procesov, ki so med seboj pomembno prepleteni:

- razvoj zaposlenih in karierni razvoj,
- spodbujanje delovne uspešnosti zaposlenih,
- načrtovanje načina dela in spremljanje rezultatov,
- usmerjanje zaposlenih proti skupni viziji.

Končni cilj vpeljave RLP je zagotoviti učinkovito delo zaposlenih v podjetju, preko usposobljenih, zadovoljnih, informiranih in motiviranih zaposlenih, ki imajo jasno vizijo in strategijo za prihodnost.

Učinkovito izvedeni RLP namreč lahko pozitivno vplivajo na organizacijsko klimo, predvsem na strokovni in osebni razvoj zaposlenih ter posredno tudi na razvoj in uspešnost podjetja.

V usposabljanje za letne razvojne pogovore je vključenih 77 vodij na različnih ravneh (vodje sektorjev, vodje oddelkov, vodje Mobitelovih centrov in neposredno nadrejeni). Vodje so bili razdeljeni v 4 skupine.

Program usposabljanja vodij je obsegal 4 izobraževalne delavnice (ena skupina je imela le 3 izobraževalne delavnice) s trajanjem po 7 andragoških ur (za eno skupino vodij).

Glavne odločitve glede politike usposabljanja in razvoja kadrov, sprejema Kadrovski sektor, po posvetovanju z vodji organizacijskih enot.

V raziskavi iz leta 2004 je razvidno, da glavne odločitve glede politike usposabljanja in razvoja kadrov v 44,3% organizacij od 158 organizacij, ki so bile zajete v raziskavo, sprejema oddelek za človeške vire po posvetovanju z linijskimi vodji.

V preteklosti, pa so glavne odločitve v družbi Mobitel, d.d. glede politike usposabljanja in razvoja kadrov sprejemali vodje organizacijskih enot. Spremembo gre pripisati razvoju Kadrovskega sektorja, tako na področju izobrazbene strukture, dodatnega izobraževanja, usposabljanja, kar posledično vodi k pomembnejši vlogi v podjetju.

3.3.7 Motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih

Ko posamezniki govorijo o motivaciji v podjetju, večina razmišlja o plači in drugih denarnih nagradah, zaradi katerih naj bi dobri kadri prišli v podjetje in v njem tudi ostali. Pri tem pa spregledajo dejstvo, da plača sama po sebi ni motivacijski dejavnik, ki pripomore k večji učinkovitosti posameznika, ampak je le dejavnik, ki posameznika odvrne od razmišljanja o drugi službi.

Plača in nagrajevanje sodi med psihološke stimulatorje za delo. V organizacijah se srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, da bo zaposlenim omogočila normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Na delavčevo zavzetost za delo namreč vpliva predvsem razlog za plačo, ne pa tudi njena višina. Pomembno je, da organizacije motivirajo s plačo in ne zanjo (Možina in drugi 1994: 510).

Sistem nagrajevanja vključuje finančne (stalni in giblivi del plače) in nefinančne nagrade (pohvale), ugodnosti pri delu ter sistem nagrajevanja uspešnosti (Lipičnik 1996: 191). Pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja, naj bi podjetje upoštevalo analizo okolja ter svojo poslovno in kadrovsko strategijo.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki posamezniku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen (Lipičnik 1994: 517).

Motiviranost zaposlenih je ključni dejavnik, ki mora biti prisoten v podjetju, da bi le to dosegalo uspehe. Motivirati zaposlene, pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu.

Z novo sistemizacijo, bo podjetje Mobitel, d.d. oblikovalo tudi nov sistem nagrajevanja, saj do sedaj ni imelo ustreznega. Nagrajevanje bo tako finančno kot

tudi nefinančno. Res pa je tudi, da se zaposleni premalo zavedajo ugodnosti, ki jim jih nudi podjetje. Od ugodnosti zavarovanj, ki so bila že omenjena, do parkirnih mest, uporabe službenega telefona, možnosti študija, zamenjave službenega telefona, udeležbe na dodatnih izobraževanjih. Zaposlene podjetje motivira tudi z delom z najsodobnejšimi tehničnimi pripomočki, kot tudi z aktivnostmi zunaj delovnega časa (delovanje športnega društva, organiziranje jadrnanja, smučanja...) Zato je potrebno razumeti potrebe posameznikov in ustvarjati priložnosti, v katerih si bodo sami želeli dobro delati. Vsak zaposlen ima specifične potrebe, želje in sposobnosti, zato jih motivirajo različne stvari. Naloga kadrovskega sektorja in vodij organizacijskih enot je, da zaznava posameznikove želje in ustvari dovolj širok nabor motivacijskih možnosti-od finančnih do nefinančnih.

Na motiviranost zaposlenih za delo najbolj vpliva klima, ki vlada v oddelku in/ali podjetju, odnosi med zaposlenimi ter način vodenja. Okolje in odnosi pa velikokrat, kljub ustrezni plači, vplivajo na odločitev posameznika, da zapusti podjetje.

Nagrajevanje in motiviranje z roko v roki prispevata k zadovoljstvu zaposlenih in k uspešnemu delovanju podjetja.

Analiza zadovoljstva zaposlenih, je bila v podjetju Mobitel, d.d. izvedena prvič v letu 2006. Za podjetje jo je anonimno izvajala zunanja institucija Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o.

Organizacijska klima je močna sila, ki vpliva na vedenje posameznika in skupin v organizaciji (Dialogos: 2006).

Raziskava klime podjetja je bila izvedena s ciljem informirati vodstvo podjetja in posredovanje povratne informacije vsem zaposlenim.

Uporabljen je bil klasičen, strukturiran, internetni raziskovalni vprašalnik, z 80 zaprtimi vprašanji, razdeljenih v 16 raziskovalnih sklopov, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Dodani so bili sklopi o zavzetosti zaposlenih in odprto zaključno vprašanje. Uporabljena je bila klasična, pet stopenjska ocenjevalna lestvica. Vprašalnik je izpolnilo kar 631 zaposlenih, odzivnost je bila ocenjena za nadpovprečno. Izsledki raziskave so pokazali, da so podatki glede mikroorganizacijske klime in stopnje zavzetosti zaposlenih v podjetju, povsem na ravni slovenskega povprečja iz leta 2005.

Pozitivne ugotovitve raziskave so pri ocenah zaposlenih glede pomena kakovosti za poslovni uspeh podjetja, glede velikih možnosti učenja in strokovnega usposabljanja ter nadpovprečne ocene glede vseh kategorij zadovoljstva zaposlenih.

Rezultati so pokazali manj ugodne ugotovitve pri naslednjih sklopih, ki jih bo podjetje skušalo izboljšati z akcijskimi ukrepi.

1. Razvoj kariere in napredovanje

Rezultati so pokazali nezadovoljstvo s kriteriji za napredovanje, da zaposleni nimajo enakih možnosti za napredovanje ter da ni sistema, ki bi omogočal, da najboljši zasedejo najboljša mesta.

Rezultat se bo skušalo izboljšati z uvedbo letnih razvojnih pogovorov, s katerimi želi podjetje izboljšati razvoj kariere posameznika, h kateremu bo pripomogel tudi podroben plan izobraževanj zaposlenih. V pripravi je Pravilnik o napredovanju, ki bo podrobno urejal način in vrsto napredovanja ter vse, kar je povezano s tem.

2. Motivacija

Merjenje je pokazalo, da so zaposleni slabo motivirani za delo ter da vodje ne opazijo dobro opravljenega dela, za katerega bi lahko bili pohvaljeni.

Podjetje si in si bo tudi v prihodnje prizadevalo za izboljšanje motivacije, ki jo želi dvigniti predvsem z izobraževanjem vodij, na katerih bo poudarek predvsem, kako izraziti pohvalo, kako zmotivirati zaposlene za delo ... Za dvig motivacije podjetje skrbi tudi z raznimi srečanji, zabavami in ostalimi družabnimi srečanji.

3. Nagrajevanje

Zaposlene najbolj moti, da podjetje nima postavljenih pravil nagrajevanja ter da znanje, sposobnosti in delovni rezultati niso opaženi in ustrezno nagrajeni.

V pripravi je tudi Pravilnik o plačah, ki bo urejal tudi nagrajevanje zaposlenih, tako denarno kot tudi nenedenarno, ter plačilo za delovno uspešnost. S tem želi podjetje nagraditi uspešne in dobre zaposlene, in jih tako motivirati za nadaljnje delo.

4. Vodenje

Malo slabši rezultati so bili tudi pri vprašanjih povezanih z vodenjem. Moti jih, da se nadrejeni premalo pogovarjajo s podrejenimi, da zaposleni ne poznajo rezultatov

dela ter da vodje nimajo vodstvenih sposobnosti (na vodstvenih položajih so neprimerni ljudje).

Za boljše in bolj usposobljene vodje podjetje pripravlja delavnice in seminarje, na katerih bodo izpostavili in izboljšali tiste segmente, ki so se pri merjenju klime pokazali za šibke.

5. Interno komuniciranje

Zaposleni so imeli veliko pripomb na slabo interno obveščanje glede poslovnih rezultatov in ostalega dogajanja v družbi, saj menijo, da večino informacij izvejo predhodno iz ostalih medijev obveščanja.

V pripravi je že načrt internega komuniciranja, ki bo zajemal načine in pravila obveščanja zaposlenih. Ostale aktivnosti, ki jih ima Služba za odnose z javnostmi še v načrtu so: prenova intranetih strani – Mobiweb, nov elektronski tednik Skupine Telekom Slovenije **eskupaj**, priprava priročnika za korporativno komuniciranje, prenova spletnih strani www.mobitel.si. Internemu komuniciranju bo podjetje posvečalo še več pozornosti, dvignilo bo frekvenco in transparentnost notranjega obveščanja. Ob tem bo še posebej promoviralo tudi celoten sistem internega izobraževanja, saj gre za tehnološko visoko razvito podjetje, ki stavi na znanje svojih zaposlenih.

Pomemben poudarek bodo imela tudi neformalna druženja, ki so pomembna za timsko delo.

3.4 Kadrovske informacijski sistem

Za uspešno izvajanje kadrovske funkcije, podjetje potrebuje pregledno, dobro izpopolnjeno evidenco o svojih zaposlenih.

Kadrovske sektor družbe Mobitel d.d., je imel pred letom 2003 skromno informacijsko podporo, ki je posledično vodila do slabe evidence o svojih zaposlenih. Prav tako ni bilo omogočeno delovanje raznih izpisov, delo je potekalo v veliki meri ročno.

Ker je število zaposlenih konec leta 2002, že preseгло število 800, si kadrovske sektor ni mogel več privoščiti ročne obdelave podatkov, ročnega izpisa pogodb, itd.

Kadrovski sektor se je na prehodu v leto 2003 odločil vpeljati nov programski sistem, ki omogoča celovito podporo. KIS v svoji vsebini povzema ključne elemente prenove kadrovske funkcije.

V tem času je prihajalo tudi do pogoste menjave direktorja Pravno kadrovske splošnega področja. Vsi direktorji niso posvečali enake pozornosti kadrovske informacijski podpori in ravno zaradi tega menim, da bi moral biti kadrovski sektor neposredno podrejen vodstvu družbe, saj dobra povezanost z vodstvom podjetja pripelje do hitrejšega razvoja in nemotenega delovanja. S pomočjo informatikov je kadrovski sektor začel oblikovati lasten program KIS. Kadrovske informacijski sistem (v nadaljevanju KIS) temelji na ustrezni uporabi informacijske tehnologije pri zbiranju, shranjevanju in posredovanju podatkov ter informacij o različnih vidikih razvoja in upravljanja kadrovskih virov v podjetju. Podpira vsa pomembnejša področja upravljanja in razvoja kadrovskih virov v podjetju.

Kadrovske informacijski sistem danes omogoča vodenje podatkov:

- o delovnih mestih,
- o organizacijski strukturi,
- o zaposlenih (EMŠO, davčna št., stalno in začasno bivališče, družinski člani, delovna doba, delovno mesto, število točk, stroškovno mesto, username,
- za opise delovnih mest,
- za spremljanje trenutnega stanja zaposlenih, fluktuacije, planiranja kadrov,...
- za pogodbe o zaposlitvi in razne sklepe,
- za usposabljanje in izobraževanje,
- izbira kadrov,
- zdravje in varnost pri delu,
- za izdelavo raznih izpisov za interne potrebe in potrebe zunanjih institucij.

KIS mora z vidika kadrovskega delavca vsebinsko in optimalno zadovoljevati njegove zahteve. Pri razvoju KIS-a je zelo pomembna komunikacija med kadroviki in informatiki. Vendar pa se tako pojavijo tudi nekatere pomanjkljivosti, saj je KIS živ sistem, ki se ga razvija in neprestano dopolnjuje. Prihaja seveda tudi do napak, ki onemogočajo nemoteno opravljanje dela, vendar menim, da se zaradi lastnega razvoja KIS-a napake ažurno odpravljajo.

Uspešnost pa je seveda zagotovljena le z dobro informacijsko podporo, vendar ne le v smislu shranjevanja podatkov o zaposlenih, temveč zlasti v njihovi obdelavi in uporabi teh obdelanih podatkov pri pripravi kadrovske politike družbe.

Kot je razvidno v raziskavi iz leta 2004, ima od 161 sodelujočih organizacij, dobra polovica organizacij (54,7%) kadrovsko informacijski sistem prepleten v širši informacijski sistem, kar velja tudi za primer družbe Mobitel, d.d.

Zaradi hitre rasti družbe, so si organizacijske enote razvijale programe za lastne potrebe in še vedno nimamo KIS-a povezanega s tako pomembnim obračunom plač.

Po podatkih raziskave iz leta 2004, pa ima od 147 organizacij, to povezavo urejeno kar 92,5% organizacij. Za spremljanje prisotnosti oziroma odsotnosti delavcev se zopet uporablja drug programski sistem Time & Space, ki je s KIS-om povezan le v segmentu povračil potnih stroškov na delo in iz dela. Po podatkih raziskave iz leta 2004, pa ima od 146 organizacij, 59,6% organizacij, registracijo časa in prisotnosti na delu, voden s KIS-om.

Menim, da bi bila racionalizacija postopkov dela še kako potrebna, da ne bi prihajalo do podvajanja dela.

4. UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Na osnovi lastnih izkušenj v podjetju, ki sem ga analizirala, ob pomoči analize teoretičnih virov, lahko obe zastavljeni hipotezi, ki sem si jih postavila na začetku naloge **potrdim**.

Moje mnenje je, da bi povečanje strateškega pomena kadrovske funkcije v podjetju lahko izboljšali z večjim sodelovanjem vodje kadrovskega sektorja in vodstvom podjetja. Kadrovski sektor oziroma oddelek za človeške vire je kar v 66,9% organizacijah, zajetih v raziskavo, svetovalec ožjemu kolegiju ter ima s tem svetovalno vlogo. V kolikor je vodja kadrovskega sektorja tudi član ožjega vodstva, to daje določeno kredibilnost kadrovske funkciji. Vloga kadrovskega sektorja se počasi krepi na področju priprave strokovnih predlogov, svetovanj vodij in ostalim zaposlenim. Na ta način postaja kadrovski sektor aktiven del podjetja, ki zna ne le izvajati tekoče kadrovske naloge, temveč tudi predvidevati in pravočasno predlagati ukrepe s svojega področja dela. Da pa bi lahko te naloge opravljal pa mora biti vključen v najvišje vrhove odločanja. Njegova naloga ne sme biti le prilagajanje spremembam, ki jih morebitne nove strateške odločitve podjetja povzročajo med zaposlenimi, temveč mora sodelovati že v predhodnih fazah, da do večjih težav v podjetju sploh ne pride, oz. če so že, da so na njih pripravljeni tako v vodstvu podjetja kot zaposleni.

Če se ozrem samo na vizijo podjetja, lahko rečem, da se nanaša na kakovost storitev, da je usmerjena h kupcem, k izpolnjevanju poslovnih procesov, ne nanaša pa se na kadre, kot na ključne pri konkurenčni prednosti podjetja.

Menim tudi, da bi povezanost kadrovske informacijskega sistema z ostalimi sistemi (s programom za evidenco prisotnosti, s programom za obračun plač), zmanjšala stroške dela, avtomatizirala bi se ključna poročila in analize, omogočena bi bila večja preglednost, večja ažurnost, napak bi bilo manj in dostop do podatkov bi bil hitrejši.

Podjetje Mobitel, d.d. se čedalje bolj zaveda, da je vlaganje v kadre, njihovo usposabljanje in izobraževanje nikakor ni strošek, temveč investicija, ki pomembno prispeva k dvigu, oziroma ohranjanju konkurenčnosti podjetja.

5. ZAKLJUČEK

V svoji diplomski nalogi sem podala sliko o delovanju kadrovske funkcije v podjetju Mobitel, d.d..

Podjetja v razvitih gospodarstvih se zavedajo, da so človeški viri in upravljanje z njimi, eden ključnih dejavnikov konkurence in uspešnosti podjetja, zato posebno pozornost posvečajo pridobivanju kadrov, uvajanju novih sodelavcev, izobraževanju in usposabljanju, motiviranju, nagrajevanju kadrov.

Z vidika integracije, je pomembno, da se zaposleni lahko zanesejo na kadrovske službe, da dobijo vedno odgovore na vprašanja, informacije, pomoč in nasvete.

Organizacija mora postati učeča se organizacija, kjer je učenje vsakodnevna dejavnost zaposlenih. Prenos znanja tako postane hitrejši, povečuje se kakovost, kar prinaša konkurenčne prednosti organizaciji na vseh nivojih.

Upravljanje človeških virov je aktivni del poslovnega procesa in mora podpirati proces razvoja poslovne strategije v podjetju.

V hitro spreminjajočem se okolju, klasično-administrativno obravnavanje ljudi, ne omogoča sodobnih načinov ravnanja z ljudmi, ki jih zahteva okolje.

Med zaposlenimi in vodstvom podjetja je potrebno zaupanje negovati. Zaupanje se lahko zruši zaradi samo ene majhne nepremišljene poteze na kadrovskem področju in potrebno je veliko časa in volje, da se ponovno vzpostavi. V času novih tržnih razmer pa je to težka naloga.

Naraščajoča konkurenca, globalizacija in značilnosti informacijske družbe, bodo vplivali nato, da se bodo morala slovenska podjetja vse bolj prilagajati svetovnim smernicam.

6. LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, Michael (1991): *A handbook of personnel management practice. 4th ed.* London: Kogan Page.
2. Armstrong, Michael (1994): *A handbook of personnel management practice. 4th.* London. Kogan Page.
3. Černigoj, Sadar Nevenka, Gnidovec, Meta, Ignjatović, Miroljub, Andolšek, Mesner, Dana, Stanojević, Miroslav, Svetlik, Ivan, Trbanc, Martina (2001): Mednarodna primerjalna študija, *Upravljanje človeških virov*, Center za proučevanje organizacij in človeških virov v sodelovanju s Cranfield Network, ki ga koordinira Cranfield University, Scholl of Management. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Inštitut za družbene vede.
4. Černigoj, Sadar Nevenka, Ignjatović, Miroljub, Mrčela, Kanjuo, Aleksandra, Kohont, Andrej, Kopač, Anja, Andolšek, Mesner, Dana, Nadoh, Jana, Pavlin, Samo, Stanojević, Miroslav, Svetlik, Ivan, Trbanc, Martina (2005): Mednarodna primerjalna študija, *Upravljanje človeških virov 2004*, Center za proučevanje organizacij in človeških virov v sodelovanju s Cranfield Network, ki ga koordinira Cranfield University, Scholl of Management. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Inštitut za družbene vede.
5. Dialogos, strateške komunikacije. Dostopno na <http://www.dialogos.si> (23. marec 2007).
6. Florjančič, Jože, Jesenko, Jože in Boštar Boris (1991): *Izgradnja organizacijskega modela kadrovske dejavnosti v podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Florjančič, Jože (1994): *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.

8. Florjančič, Jože (1998): *Operativni management*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Florjančič, Jože in Vukovič, Goran (1998): *Kadrovska funkcija-management*. Kranj: Založba moderna organizacija.
10. Gruban, Brane, ABC (2006): *Organizacijska klima in zavzetost zaposlenih: poročilo*. Ljubljana: Dialogos, strateške komunikacije.
11. Kavran, Dragoljub, Florjančič, Jože (1992): *Kadrovska funkcija-management*. Kranj: Moderna organizacija.
12. Kragelj, Radovan (2005): *Ocenjevanje in izbira najprimernejših sodelavcev*. Ljubljana: HRM.
13. Kresal, Barbara, Kresal Šoltes, Katarina (1994): *Predpisi o delovnih razmerjih s komentarjem*. Ljubljana: Slovenska založba.
14. Leskovar Špacapan, Gabrijela (2003): Vodenje ljudi in ravnanje z njimi za spodbujanje njihove kreativnosti in inovativnosti – primer slovenskih organizacij. *Naše gospodarstvo*, revija za aktualna gospodarska vprašanja, 49(1-2), 53–68.
15. Lipičnik, Bogdan, Mežnar, Drago (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Lipičnik, Bogdan (1996): *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Merkač, Marjana (1998): *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
18. Merkač, Marjana (1999): *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.

19. Mežnar, Drago (1998): *Pogodba o zaposlitvi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Mobitel, d.d. (2006): *Akt o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v družbi Mobitel, d.d.*. Gradivo družbe.
21. Mobitel, d.d.. Dostopno na <http://www.mobitel.si> (23. marec 2007).
22. Mobitel, d.d. (2006): *Interno gradivo družbe Mobitel, d.d.*. Interno gradivo.
23. Mobitel, d.d. (2006): *Kadrovski informacijski sistem družbe Mobitel, d.d.*. Interno gradivo.
24. Mobitel, d.d. (2005, 2006): *Plan izobraževanja družbe Mobitel, d.d.*. Interno gradivo.
25. Mobitel, d.d. (2005, 2006): *Poročilo o izobraževanju družbe Mobitel, d.d.*. Interno gradivo.
26. Mobitel, d.d. (2002–2005): *Poslovno poročilo družbe Mobitel, d.d.*. Gradivo družbe.
27. Mobitel, d.d. (2006): *Pravilnik o izobraževanju družbe Mobitel, d.d.*. Gradivo družbe.
28. Možina, Stane, Jereb, Janez, Florjančič, Jože, Svetlik, Ivan, Jamšek Franc, Lipičnik, Bogdan, Vodovnik, Zvone, Svetic, Aleša, Stanojevič, Miroslav, Merkač, Marjana (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Možina, Stane (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Možina, Stane (2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

31. Pfeffer, Jeffrey (1998): *The Human Equation: building Profits by putting People first*. Boston: Harvard Business School Press.
32. Svetlik, Ivan (1996): *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei-Sinteza.
33. Uhan, Stane (2000): *Vrednotenje dela II, motivacija, uspešnost, plača*. Kranj: Moderna organizacija.
34. *Zakon o delovnih razmerjih*. Ljubljana: Uradni list RS, 42/02.
35. Žezlina, Janez (2005): *Devolucija upravljanja človeških virov*. Ljubljana: Socius. Dostopno na <http://www.socius.si> (23. marec 2007).

7. SEZNAM PRILOG

Priloga A: Primer opisnega lista za delovno mesto kadrovik

Priloga B: Primer internega razpisa

Priloga C: Primer razpisa za prosto delovno mesto, objavljeno v časopisu Večer, 2006

PRILOGA A: Primer opisnega lista za delovno mesto kadrovik

Naziv delovnega mesta:

kadrovik/-ca

Šifra: 73028

Tarifni razred: 7

Skupina profila: profili posredne podpore

Profil: kadrovik

Opis del in nalog:

- pripravljanje civilno pravnih pogodb,
- izvajanje kadrovskih postopkov,
- ugotavljanje izobraževalnih potreb,
- opravljanje intervjujev,
- izdelava kadrovskih poročil in analiz,
- skrb za natančno in pravočasno ažuriranje podatkov v kadrovsko inf. sistemu,
- priprava izobraževalnih programov,
- pripravljanje predlogov izboljšav kadrovskih postopkov,
- sodelovanje pri pripravi planskih dokumentov,
- predlaganje izboljšav delovnih procesov,
- opravljanje drugih del in nalog po navodilih nadrejenega,
- za delo je odgovorna neposredno nadrejenemu.

Zahteve delovnega mesta:

Izobrazba:

dipl. organizator dela ali druga ustrezna izobrazba visoke strokovne izobrazbe (VII. stopnja)

Zahtevana dodatna znanja:

- poznavanje MS računalniških programov (Word, Excel)
- poznavanje delovnih navodil in postopkov
- poznavanje delovno pravnih predpisov na področju RS
- andragoška znanja
- poznavanje HRM orodij
- pasivno znanje angleškega ali nemškega jezika

Zaželjena dodatna znanja:

- poznavanje tabelaričnih funkcij Excela
- poznavanje osnov statističnih in analitičnih metod
- poznavanje metod družboslovnega raziskovanja
- poznavanje kadrovskega kontrolinga

Kompetence:

- KOMUNIKACIJA
- NATANČNOST
- TIMSKO DELO
- ZANESLJIVOST IN ODGOVORNOST
- PROAKTIVNOST
- DELOVNO VZDUŠJE

Delovna doba: najmanj 1 leto

Delovne izkušnje:

Delovne razmere:

- praviloma enoizmenski delovni čas

Vir: Interno gradivo družbe Mobitel, d.d.

PRILOGA B: Primer internega razpisa

Pozdravljeni!

V družbi Mobitel, d.d., v **Službi za varnost**, potrebujemo za obdobje enega leta - za nadomeščanje delavke na starševskem dopustu, novega sodelavca oziroma sodelavko, ki bo opravljal dela in naloge na delovnem mestu:

SAMOSTOJNI REFERENT

Potrebna izobrazba in znanja:

- ekonomski tehnik druga ustrezna izobrazba V. stopnje,
- znanje svetovnega jezika (zaželeno je znanje angleškega jezika),
- delo z računalnikom (poznavanje računalniških programov excel, word),
- zaželeni sta vsaj dve leti delovnih izkušenj v družbi Mobitel, d.d.

Izbranega sodelavca se bo postopoma uvedlo v delo, ki zajema naslednja dela in naloge:

- podrobno poznavanje vseh področij dela,
- obdelovanje zlonamernih klicev,
- obdelovanje zahtevkov s strani policije in naročnikov,
- pregledovanje aktivnosti ukradenih/izgubljenih aparatov,
- urejanje zadev v zvezi z najdenimi aparati,
- posebna pooblastila pri izpisih klicev,
- rokovanje s črno in sivo listo naročnikov,
- izdelovanje analiz in oblikovanje predlogov za izboljšanje kvalitete dela v službi,
- dajanje pojasnil in navodil uporabnikom,
- opravljanje drugih del in nalog po navodilih neposredno nadrejenega,
- za svoje delo je odgovoren neposredno nadrejenemu.

Od novega sodelavca pričakujemo:

- smisel za timsko delo,
- fleksibilnost,
- zanesljivost,
- natančnost pri delu.

Izbrani kandidat se bo po izteku roka nadomeščanja delavke na starševskem dopustu vrnil na svoje dosedanje delovno mesto.

Za dodatne informacije v zvezi z delom in nalogami na obeh delovnih mestih vam je na voljo vodja službe, za informacije glede pogojev zasedbe delovnega mesta, oziroma premestitve, pa vodja kadrovskega sektorja.

Prijave, ki naj vsebujejo opis vaših dosedanjih delovnih izkušenj, pošljite po elektronski pošti na razpis@mobitel.si, najkasneje do 08.09.2006. O nameri obvestite tudi svojega nadrejenega.

S prijavljenimi kandidati bomo opravili razgovor, kjer se bomo pogovorili o samem delu, naši pričakovanjih in vaših željah. Za izbranega sodelavca bomo vse potrebne formalnosti glede premestitve uredili tudi z njegovim dosedanjim neposrednim vodjem in direktorjem področja oziroma enote.

Vir: Interno gradiivo družbe Mobitel, d.d.

**PRILOGA C: Primer razpisa za prosto delovno mesto, objavljeno v časopisu
Večer, 2006**