

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aida Handanović

# **Zadrževanje ključnih kadrov v podjetju X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aida Handanović

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

# **Zadrževanje ključnih kadrov v podjetju X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

## ZAHVALA

*... staršema, ki sta mi omogočila študij in mi stala ob strani tekom celotnega šolanja. Materi, očetu in bratu se zahvaljujem za vsa podpora, motivacijo, spodbudne besede in pomoč na poti do cilja.*

*...mentorici Dani Mesner-Andolšek za odlično mentorstvo, strokovno pomoč, nasvete in konstruktivno kritiko.*

*... podjetju X za odobritev raziskave, predusem pa zaposlenim za sodelovanje pri intervjujih.*

*... g. Damjanu Križmanu in ge. Sonji Križman za angažiranost ter pomoč pri iskanju podjetja za izvedbo raziskave.*

*... Andreji Križman tako za lekturo diplomskega dela kot tudi za dolgoletno prijateljstvo, podpora, motivacija in vse lepe skupne trenutke.*

*... Maji Metelko, za pomoč v zadnjih trenutkih, ko sem skoraj že obupala. Za prijateljstvo, nasvete in predusem lepa študijska leta.*

*... vsem ostalim za vzpodbudne besede in dejanja.*

## **Zadrževanje ključnih kadrov v podjetju X**

Eden glavnih izzivov, s katerimi se danes soočajo podjetja, je zadrževanje ključnih kadrov. Ključni delavci posedujejo specifično znanje, kompetence, sposobnosti in ostale potencialne, ki so bistveni za uspešnost podjetja na trgu. Človeški kapital tako postaja neprecenljiv, saj ima bistven vpliv na sedanje poslovanje organizacije in tudi njeno prihodnost. Zavedati se moramo, da so časi vseživljenjskih zaposlitev nepreklicno minili, zato morajo podjetja poiskati načine, da zadržijo najboljše delavce, ki se tudi sami zavedajo lastne pomembnosti za podjetje. Hkrati na trgu delovne sile poteka tako imenovana vojna za talente, saj konkurenti in lovci na glave prežijo na najbolj kompetentne strokovnjake. Podjetje mora v ključne zaposlene vlagati čas in denar ter si zagotoviti njihov obstanek v organizaciji. Pri tem je pomembno, da razvije ustrezne strategije za zadrževanje ključnih kadrov, predvsem pa poskrbi za njihov osebni in strokovni razvoj, jih nagraduje in motivira, jim omogoča zadovoljstvo pri delu, povečuje njihovo pripadnost organizaciji in jim zagotavlja prijetno fizično delovno okolje. Naloga kadrovskih strokovnjakov je, da poskrbijo za peščico visoko kompetentnih delavcev ter organizaciji zagotovijo uspešnost tudi v prihodnosti.

**Ključne besede:** ključni kadri, zadrževanje ključnih kadrov, vojna za talente.

## **Retention of key workers in the company X**

One of the main challenges companies are facing today is the retention of key workers. These workers have specific knowledge, skills, abilities and other potentials which are essential for the company's success at the market. In this way, human capital is becoming priceless because of its impact on the business and the company's future. One has to realize that the times of lifelong employments are gone, which means that the companies have to find ways to retain their most valued employees. At the same time, there is the so called talent war going on at the market, which means that the competitors and head hunters are searching for highly competent professionals. Therefore, the company must spend a lot of time and money to retain its key employees. It is important that it develops the right strategies for retaining key employees, but foremost to encourage their personal and professional development, to motivate and reward them, to provide them job satisfaction, increase their commitment to the organization and provide them a positive physical environment. The HR managers have the task of taking care of the elite of highly competent workers in order to ensure the company's success in the future.

**Key words:** key workers, retention of key workers, talent war.

1 UVOD .....	6
2 KDO SO KLJUČNI KADRI? .....	8
3 ZADRŽEVANJE KLJUČNIH KADROV .....	9
3.1 Osebni in strokovni razvoj .....	11
3.2 Sistemi motiviranja in nagrajevanja ključnih kadrov .....	14
3.3 Zadovoljstvo pri delu .....	16
3.4 Pripadnost organizaciji .....	17
3.5 Fizično delovno okolje .....	21
4 EMPIRIČNI DEL .....	22
4.1 Cilji in namen raziskave .....	22
4.2 Metodologija raziskovanja .....	22
4.3 Predstavitve podjetja .....	23
4.4 Analiza rezultatov .....	24
5 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA PODJETJU .....	29
5.1 Osebni in strokovni razvoj v podjetju X .....	29
5.2 Sistem motiviranja in nagrajevanja v podjetju X .....	30
5.3 Zadovoljstvo pri delu v podjetju X .....	32
5.4 Pripadnost organizaciji v podjetju X .....	35
5.5 Fizično delovno okolje v podjetju X .....	35
6 SKLEP .....	36
7 LITERATURA .....	38
PRILOGE .....	40
PRILOGA A: Intervju s kadrovnikom v podjetju X .....	40
PRILOGA B: Vprašalnik za ključne kadre .....	47
PRILOGA C: Grafični prikaz zbranih podatkov .....	55

## 1 UVOD

Danes posameznikovo znanje vse bolj pridobiva na vrednosti. Ljudje se zavedajo, da so stroji in tehnologija nasploh nadomestljivi in zamenljivi, posameznikovo znanje pa nenadomestljivo. Vrednost slednjega se kaže na vseh področjih družbenega življenja, še posebej na delovnem mestu. V ospredje prihajajo znanje, sposobnosti, kompetence in vsi ostali potenciali, ki jih posamezniki posedujejo. Ljudje vedo, da bodo le s širokim spektrom znanja, številnimi zmožnostmi in splošnimi kot tudi specifičnimi kompetencami na delovnem mestu nekaj vredni.

Posamezniki torej posedujejo znanja, kompetence in potencialne, ki so za podjetja zelo pomembni, saj le—ta poslujejo v okolju, ki se hitro spreminja in zahteva od njih hitro prilagajanje na vedno nove spremembe. Preživijo le najmočnejša, torej tista, ki so se sposobna prilagajati hitro spreminjajočemu se okolju, uspešna pa so tista, ki jim uspeva v novem okolju najti oziroma obdržati konkurenčne priložnosti in prednosti. Strokovnjaki poudarjajo, da so za slednje zaslužni najbolj talentirani posamezniki, ki so zaposleni v teh podjetjih. Gre za jedro elitnih delavcev, ki imajo posebna znanja ter redke in zelo iskane kompetence. Ti ljudje s svojimi sposobnostmi prispevajo levji delež k uspešnemu poslovanju podjetja. Pomembno je, da podjetje take posameznike v prvi vrsti prepozna, nato pa zanje ustrezno poskrbi, tako da bodo ti pripravljene ostati v podjetju ter deliti svoje znanje in ga vlagati v uspešnost organizacije.

Časi vseživljenjskih zaposlitev so nepreklicno minili, zato se morajo podjetja še posebej potruditi, da najbolj talentirane delavce obdržijo v svojih vrstah. Na trgu delovne sile poteka neke vrsta bitka za talente, saj vsako podjetje želi imeti v svojih vrstah najboljše ključne strokovnjake. Slednje poskušajo privabiti tako, da jim ponujajo visoke denarne spodbude in druge bonitete. Na drugi strani pa se najboljši zaposleni zavedajo, da je glavni kapital podjetja v njihovi glavah in da so za podjetje neprecenljivi. Srb za ključne kadre podjetju res predstavlja strošek, toda gre za naložbo, ki se bogato obrestuje.

Posamezniki imajo različne potrebe, želje in vrednote. Kadrovske delavci bi morali zelo dobro poznati potrebe, želje in vrednote ključnih kadrov, saj jim lahko le na ta način ustrezajo in poskrbijo, da si bodo ti želeli v podjetju tudi ostati. Nekateri bolj cenijo materialne dobrine, spet drugim pa je bolj pomembno samo delovno vzdušje in odnosi s sodelavci ali morda

pohvala in nedenarna nagrada za dobro opravljeno delo. Dober kadrovski menedžer mora poznati preference svojih ključnih zaposlenih in poskrbeti, da so te v najvišji možni meri zadovoljene. To lahko doseže z učinkovito komunikacijo z zaposlenimi, tako preko letnih razgovorov kot tudi preko neformalnega druženja z njimi.

Podjetja uporabljajo številne strategije, da obdržijo svoje zaposlene. Pri ključnih delavcih morajo biti te strategije veliko bolj premišljene, dodelane in prilagojene potrebam, željam in vrednotam ključnih strokovnjakov. Na osnovi tega potem podjetja poskušajo ugoditi ključnim posameznikom, jih motivirati, nagraditi za uspešno opravljeno delo in predvsem povečati njihovo organizacijsko pripadnost.

Namen mojega diplomskega dela je torej ugotoviti, kaj ključni kadri najbolj cenijo, kaj si želijo, kakšne so njihove vrednote, želje in potrebe. Moj temeljni cilj je razviti strategijo, ki bo kadrovskim menedžerjem pomagala pri zadrževanju ključnih kadrov v podjetju. Sprva bom analizirala že obstoječe stanje v podjetju X, nato pa jim ponudila ustrezne rešitve oziroma izboljšave, ki jih bodo lahko udeležili v praksi.

Prvi del diplomskega dela bo temeljil na že obstoječih teoretičnih izhodiščih iz domače in tuje literature. Najprej bom jasno opredelila pojem ključni kadri, nato pa se bom osredotočila na različne strategije za zadrževanje ključnih kadrov, ki se že uporabljajo tako v domačih kot tudi tujih podjetjih. Drugi del diplomskega dela bo empirični in bo temeljil na intervjujih. Najprej bom izvedla intervju s predstavnikom kadrovske službe v podjetju X, nato pa še z nekaj predstavniki ključnih kadrov. Poskušala bom ugotoviti, katere strategije za zadrževanje ključnih kadrov podjetje že uporablja ter na katerih področjih prihaja do razhajanj med delom kadrovske službe in preferencami ključnih kadrov. Prvi del diplomskega dela bo torej temeljil na analizi obstoječih virov, drugi del pa bo študija primera. Metodologijo bom bolj natančno predstavila v empiričnem delu naloge. Vsi samostalniki, ki jih skozi celotno diplomsko delo uporabljam v moški obliki, veljajo nevtrarno za oba spola.

Zaradi obširnosti tematike sem se odločila, da bom namesto hipotez uporabila raziskovalno vprašanje. Osrednje vprašanje, ki bo rdeča nit mojega diplomskega dela, se torej glasi: *Katere so tiste metode in strategije, ki najbolj pripomorejo k zadrževanju ključnih kadrov v podjetju?*

## 2 KDO SO KLJUČNI KADRI?

Ključni kader v podjetju predstavlja primarni sektor zaposlenih. Sem sodijo vodilni ljudje, večina strokovnjakov in proizvodni delavci, ki imajo posebna znanja in sposobnosti, ki so posebej značilna za neko podjetje. Organizacija sama določi obseg ključnega kadra, pri tem pa je smiselno, da vanj vključi trenutno vodstvo podjetja, njihove potencialne naslednike in še nekatere druge zaposlene s ključnim znanjem oz. kompetencami (Woodruffe 1999). Zaposleni v primarnem sektorju imajo vlogo ključnih delavcev, saj so predstavniki razvojnega in proizvodnega jedra podjetja, ki ima največjo vlogo pri pridobivanju in ohranjanju prednosti podjetja pred konkurenti. V sekundarnem segmentu so zaposleni ostali delavci (Svetlik 1996).

V strokovni literaturi, predvsem angleški, kot sinonim za ključne kadre zasledimo več izrazov. Avtorji uporabljajo izraze kot so ključni delavci, »top talenti«, najbolj talentirani posamezniki (oziroma zaposleni), zlati ovratniki, delavci znanja itd. Delavci znanja so tisti delavci, ki se ukvarjajo z analizo informacij, reševanjem specializiranih strokovnih problemov, ustvarjanjem novih idej, produktov ali storitev. To so tisti delavci, katerih delo zahteva »uporabo umske moči pred fizično« (Drucker v Zidle 1998, 21). Delavci znanja so izredno pomembni, ker prispevajo levji delež k uspešnemu poslovanju podjetij na trgu, zadovoljstvu strank s produkti in/ali storitvami podjetja, skrbijo pa tudi za ustvarjanje novih izdelkov. Na nek način predstavljajo podporni steber vsake organizacije. Na trgu delovne sile lahko visoko kompetentni delavci sami izbirajo med različnimi delodajalci, saj so praviloma povsod zaželeni in iskani (Zidle 1998). Prav zato morajo kadrovske strokovnjake storiti vse, kar je v njihovi moči, da zadržijo take delavce v podjetju.

Pervanjeva (2002) trdi, da so ključni kadri v majhnih podjetjih izredno prilagodljivi, dinamični in široki v svojih znanjih ter se spoznajo na celo vrsto specializiranih nalog. Naštete lastnosti so glavni razlog, da so tovrstni strokovnjaki zelo iskani tako s strani konkurentov kot tudi lovcev na glave. Če le—ti opazijo kakršnekoli znake nezadovoljstva, ključnim strokovnjakom takoj postrežejo s kopico mamljivih ponudb, ki jih vsakdo težko zavrne.

Če torej povzamem definicije, ki sem jih zasledila v strokovni literaturi, imajo delavci iz primarnega segmenta strokovno znanje in iskane ter redke kompetence. Prav to jih postavlja v sam vrh najbolj iskanih oziroma zaželenih delavcev na trgu delovne sile. Podjetju



predstavljajo vir konkurenčnih priložnosti in prednosti, zato je potrebno z različnimi strategijami in metodami poskrbeti, da ga ne zapustijo in ne odnesejo s seboj svojega znanja. Na tovrstne delavce ves čas prežijo konkurenčna podjetja in lovci na glave, zato je pomembno, da storimo vse, kar je v naši moči, da si bodo želeli v podjetju tudi ostati. V nadaljevanju bom bolj podrobno predstavila strategije zadrževanja ključnih kadrov.

### **3 ZADRŽEVANJE KLJUČNIH KADROV**

Vsaka organizacija se mora zavedati, da so njeno največje bogastvo ljudje, ki posedujejo specifična znanja, sposobnosti in kompetence. Ti ljudje so na trgu delovne sile zelo cenjeni in iskani, saj so zaradi specifičnosti svoj znanj težko nadomestljivi ali pa celo nezamenljivi. Ko podjetje ima tak kader, se pojavi vprašanje, kako ga lahko tudi zadrži. Konkurenti in lovci na glave prežijo na ključne strokovnjake, zato na trgu delovne sile divja vojna za talente. Hkrati se kompetentni strokovnjaki zavedajo svoje lastne pomembnosti za organizacijo, zato mora slednja zanje ustrezno poskrbeti, da ne prestopijo h konkurenci in odnesejo svojega strokovnega znanja, ki organizaciji zagotavlja uspešnost na trgu. Zavedati se moramo, da so časi vseživljenjskih zaposlitev nepreklicno minili, zato morajo podjetja poiskati načine za zadrževanje najboljših delavcev, ki so ključ do uspeha.

Za ključne kadre se uporablja tudi izraz »zlati ovratniki«, strategije za zadrževanje le—teh v organizaciji pa imenujemo »zlata kletka«. Podjetja na različne načine poskušajo zadržati najboljše posameznike, pri tem pa je vsem skupno, da poskušajo ključnim zaposlenim ponuditi višje bonitete kot konkurenčna podjetja in z njimi skleniti take pogodbe o zaposlitvi, ki jim otežijo prehod v drugo organizacijo. Tako imenovani zlati ovratniki so izrednega pomena za prihodnost podjetja, zato je zelo pomembno, da začutijo pripadnost podjetju in si v njem želijo tudi ostati (Bertoncelj 2008). Danes veliko podjetij z delavci sklepa pogodbe za določen čas, pri najbolj nadarjenih delavcih, ki jim želimo v podjetju zadržati, pa je pomembno, da jim pokažemo, da smo pripravljeni na dolgoročno sodelovanje z njimi. Zupanova (2001) kot enega izmed ukrepov za zadrževanje ključnih kadrov v podjetju predlaga sklepanje pogodb o zaposlitvi za nedoločen čas.

Po mnenju strokovnjakov so ugled podjetja, konkurenčna plača ter zanimivo in odgovorno delo trije glavni dejavniki za pridobivanje in ohranjanje ključnih kadrov (Urbanija 2005).

Delodajalci pa se morajo zavedati, da ti delavci želijo več kot le denar. Seveda so dobro plačilo in dodatne ugodnosti zaželene, ampak ne zadostujejo za razvoj vzajemne pripadnosti med delavcem in organizacijo, slednja pa je pogoj za visoko učinkovitost teh delavcev in njihov obstanek v organizaciji. Današnji strokovni delavci si želijo družini prijazne programe, fleksibilen delovni čas, delovno okolje, ki jim bo zagotavljalo nenehno učenje, intelektualno rast in razvoj, ter delo na zanimivih projektih, ki so za delavce hkrati tudi izzivi (Zidle 1998).

Za zadrževanje (mladih) ključnih kadrov morajo podjetja imeti izdelano jasno vizijo osebne rasti ter jasno strateško usmeritev in razvoj podjetja, skrbeti morajo za kulturno pripadnost ekipi, imeti razčiščene odnose z lastniki podjetja, se usmerjati v zadovoljstvo zaposlenih, z njimi komunicirati in jih sproti nagrajevati za dobro opravljeno delo. Tudi nenehna skrb za izobraževanje in denarna spodbuda sta pri ohranjanju ključnih kadrov v majhnih podjetjih nujna (Pervanje 2002). Molkova (v Turk 2007) poudarja tudi pomen organiziranega uvajanja vodilnih kadrov. Pravi, da je potrebno nove ključne kadre prepričati, da je prav naša organizacija prava za izgradnjo kariere. Pri delu je potrebno tem kadrom omogočiti dostop do vseh nadrejenih v organizaciji ter jim nenehno zagotavljati povratne informacije o njihovem delu in idejah. Pri novih kadrih se je potrebno osredotočiti na krožno uvajanje, kar pomeni, da posameznik kroži po različnih delovnih mestih in tako spozna celotno organizacijo.

Organizacija mora v talentiranega posameznika vlagati svoj čas in denar ter storiti vse ostalo, kar je v njeni moči, da ga obdrži. To vključuje posameznikov osebni in strokovni razvoj, spodbujanje njegovih mnenj in idej ter skrb, da posameznik deli svoje znanje in spretnosti z ostalimi zaposlenimi (Beal 2005). Z namenom ohranjanja konkurenčnosti na trgu se bodo morala podjetja še bolj posvetiti kontinuiranemu izobraževanju, aktivnemu upravljanju s talenti in se popolnoma osredotočiti na osebni in strokovni razvoj ključnih strokovnjakov, ki vključuje tudi načrtovanje nasledstev (Stephens 2010).

Pri zadrževanju ključnih kadrov lahko uporabimo različne strategije, zaradi katerih si bodo ljudje želeli v podjetju ostati. Kadrovske strokovnjaki morajo poskrbeti za osebni in strokovni razvoj ključnih kadrov, jih znati motivirati in primerno nagrajevati, omogočiti jim morajo zadovoljstvo pri delu, poskrbeti, da bodo razvili pripadnost organizaciji in se zavedati vpliva fizičnega delovnega okolja na delovne dosežke. Omenjenih pet elementov bom v nadaljevanju bolj podrobno predstavila.

### 3.1 Osebni in strokovni razvoj

Podjetje mora zaposlenim zagotavljati nenehno izobraževanje in usposabljanje ter jim omogočati vseživljenjsko učenje. Kot sem že omenila je večina znanja znotraj organizacije shranjena v glavah ljudi. Z odhodom iz organizacije ljudje s seboj odnesejo vsa svoja specifična znanja, izkušnje, kompetence in ostale sposobnosti. To lahko preprečimo tako, da poskrbimo za prenos znanja. Podjetje mora z znanjem upravljati in poskrbeti, da se le—to prenaša med vsemi zaposlenimi.

Zaposlenim je potrebno zagotavljati osebni in strokovni razvoj, in sicer tako, da jih vključimo v vseživljenjsko učenje, jim omogočimo pridobivanje novih izkušenj in veščin ter jim omogočimo učenje od sodelavcev, mentorjev in ostalih. Razvrstiti jih moramo na taka delovna mesta, ki jim najbolj ustrezajo, kjer lahko najbolj izkoristijo svoje znanje, veščine in sposobnosti. Potrebno jih je spodbujati k povezovanju v mreže, saj to spodbuja njihovo lastno in tudi organizacijsko učinkovitost nasploh (Hewitt 2009).

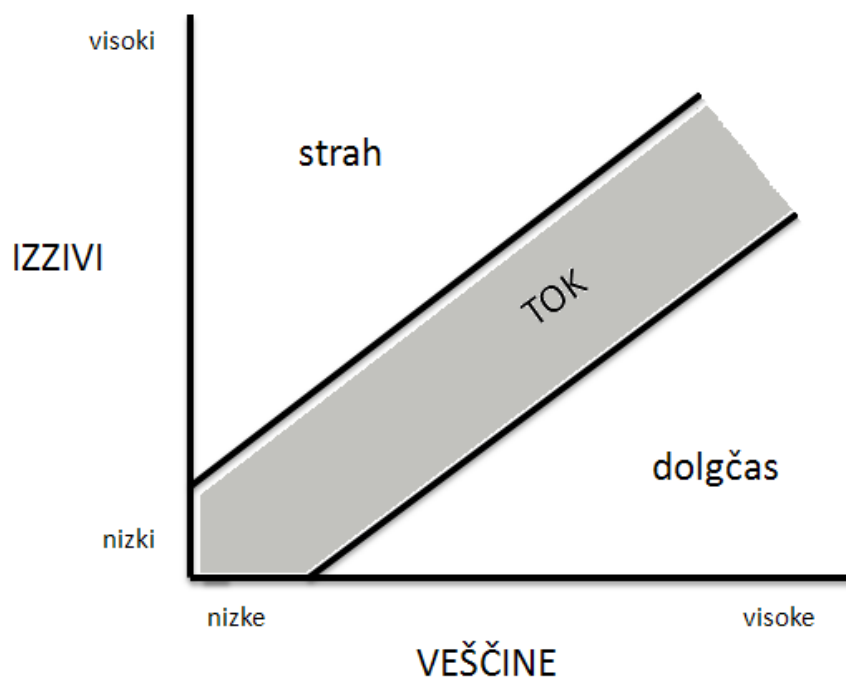
Zanimiv se mi zdi koncept mrež zaposlenih, ki sta ga uporabila Collison in Parcell. Tovrstne mreže so najboljši način za dostopanje do implicitnega znanja ter ohranjanje in osveževanje le—tega. Zaposleni, ki so povezani v mrežo, torej svoje znanje nadgrajujejo, ga uporabljajo pri novih projektih, produktih, storitvah in blagovnih znamkah. Mreže spodbujajo izmenjavo in nadgradnjo znanja zaposlenih ter preprečujejo, da bi redko strokovno znanje zapustilo organizacijo z morebitnim odhodom strokovnjakov. Člani mrež zbirajo, nadgrajujejo, utrjujejo in prenašajo znanje ter z medsebojnim sodelovanjem dosegajo zastavljene cilje organizacije (Collison in Parcell 2002).

Kroženje med različnimi delovnimi mesti in disciplinami posameznikom omogoča nove izkušnje, širitev njihovih veščin in preprečuje monotonost ali rutino pri delu. Ko kadrovski menedžerji delavcem nudijo nove izzive in priložnosti, jim tako pokažejo, da investirajo v njihov strokovni razvoj (Capperella 2010). Tisti menedžerji, ki spodbujajo nadgradnjo veščin delavcev, slednjim omogočajo novo in posodobljeno znanje, obogatijo njihovo delo in postavijo jasne cilje njihovih individualnih karier, bolj pogosto tako pridobijo kot tudi zadržijo visoko usposobljene in kvalitetne kadre. Pomembno je tudi, da zagotavljajo ključnim kadrom posebne naloge, jim omogočajo širitev obzorij ter pridobivanje novih znanj, saj jim tako pokažejo, da so za podjetje pomembni. Primeri kratkotrajnih razvojnih projektov so

vodenje reševanja poslovnih problemov, sodelovanje pri pogajanju s strankami, predstavitev poročila in predlogov najvišjemu menedžmentu itd. (Zidle 1998).

Mihaly Csikszentmihaly (v Michlitsch 2000, 31) je razvil teorijo o uravnoveženosti med veščinami zaposlenih in izzivi, ki jim jih podjetje zastavlja. Tisto pravo ravnotežje med omenjenima dejavnikoma imenuje »tok« (ang. flow). To ravnotežje motivira zaposlene in skrbi za njih razvoj, pripomore pa tudi k njihovi kompetentnosti in učinkovitosti. Svojo teorijo je tudi grafično ponazoril (glej Shemo 3.1). V primeru, da večšine presegajo izzive, dolgčas privede do nemotiviranih in neučinkovitih delavcev. Ko pa izzivi presegajo večšine, strah ovira uspešnost. To kaže na pomembnost uravnoveženosti veščin zaposlenih in izzivov, s katerimi se soočajo.

Shema 3.1 : Ustvarjanje toka-uravnoveženost veščin in izzivov



Vir: Csikszentmihaly v Michlitsch (2000, 31).

Žontar Vukasovičeva (v Čadež 2007) trdi, da v primeru, da podjetja ne poskrbijo za razvoj kadrov in posamezniki nimajo možnosti razviti svojih sposobnosti, pride do fluktuacije nadarjenih in perspektivnih kadrov. To ima lahko zelo resne posledice, kot so na primer

nekonkurenčnost podjetja na trgu, upad kakovosti, učinkovitosti in uspešnosti dela, kar je vse posledica nezadovoljstva na delovnem mestu, nezaupanja in sovražnega odnosa do delodajalca. Zidlova (1998) poudarja, da je pri zadrževanju ključnih kadrov najpomembneje, da jim zagotovimo prostor za rast, sicer bo to storil nekdo drug t.j. konkurent.

Pri osebnem in strokovnem razvoju posameznikov velja omeniti tudi načrtovanje nasledstev. Avtorji opozarjajo na problem staranja prebivalstva, saj je npr. v Veliki Britaniji skoraj 40 odstotkov delovne sile starejše od 45 let. Podjetja morajo nujno ukrepati in poskrbeti za sistem nasledstev, saj bodo starejši delavci ob upokojitvi s seboj odnesli tudi svoje znanje, sposobnosti, veščine itd. Čez nekaj let bomo pričali množičnim upokojitvam delavcev, ki pripadajo t.i. »baby boom« generaciji, in sicer v vseh poklicih in v vseh panogah. Organizacija mora ugotoviti, kateri starostni profili so kritični ter določiti organizacijske cilje za prihodnost. Razmisliti morajo, kakšen bo sedanji tim oziroma oddelek čez pet ali deset let. Za nekatera podjetja to pomeni, da lahko v naslednjih letih izgubijo tudi do 50 odstotkov svoje delovne sile. Tega se morajo tega zavedati in razviti programe nasledstev (Hewitt 2009).

Načrtovanje nasledstev se mi zdi pomembno predvsem zato, ker si organizacija tako ustvarja »bazen talentov« in hkrati tudi skrbi za razvoj karier svojih zaposlenih. Kadrovski strokovnjaki morajo najprej ugotoviti, katera delovna mesta so ključna, nato pa morajo med mladimi, nadarjenimi in perspektivnimi kadri iskati delavce, ki bodo nekega dne prevzeli pomembnejše funkcije in delovne naloge v podjetju. Te mlade posameznike morajo razvijati, skrbeti za njihov osebni in strokovni razvoj in jim omogočiti pridobivanje novih delovnih izkušenj preko kroženja med delovnimi mesti. Menim, da je najbolje, da se mladim perspektivnim delavcem določi mentorja, ki skrbi za razvoj ključnih kompetenc in znanj. Tako se ustvarja »bazen talentov«, s katerim si organizacija zagotovi uspešnost v prihodnosti, saj bodo ključne strokovnjake ob odhodu iz podjetja nadomestili novi kompetentni strokovnjaki, ki jih je organizacija izobraževala, skrbela za njihov razvoj in jih pripravljala na prevzemanje pomembnejših funkcij v podjetju. Pri načrtovanju karier organizacija posameznikom tudi pokaže, da imajo možnost napredovanja. Cilji, ki jih kadrovski strokovnjaki vpletejo v karierne plane, posameznike motivirajo, da se ti še bolj težijo k lastnemu razvoju ter se pripravijo na prevzemanje pomembnejših nalog in funkcij v podjetju.

### **3.2 Sistemi motiviranja in nagrajevanja ključnih kadrov**

Podjetje mora ključnim zaposlenim zagotavljati vrsto ugodnosti in nagrad, jih znati motivirati in si zagotoviti pripadnost zaposlenih organizacijski kulturi podjetja. Kadrovski strokovnjaki morajo zelo dobro poznati svoje ključne kadre, da jih lahko motivirajo in nagrajujejo tako, da bodo ti res dosegali zastavljene strateške cilje podjetja in najbolje izkoristili vse svoje sposobnosti. Poznati morajo njihove vrednote, želje, potrebe, pričakovanja, navade, osebnostne in mnoge druge lastnosti, saj jim bodo le tako lahko omogočili zadovoljstvo pri delu, organizaciji pa zagotovili visoko storilnost in doseganje uspešnosti (Zupan 2001).

Zaposleni lahko za svoje delovne dosežke prejemajo nagrade v različnih oblikah, in sicer kot pohvale sodelavcev in nadrejenih, možnosti napredovanja, dodatnega izobraževanja in usposabljanja, priznanja, nefinančne bonitete, možnosti soodločanja, solastništvo v organizaciji, visoko plačilo itd. Zupanova (2001) opozarja, da so pričakovanja zaposlenih upravičeno višja, kot jih je delodajalec zmožen uresničiti, a da razlike vendarle ne bi smele biti prevelike, saj sicer lahko pride do negativnih učinkov.

Ključnim kadrom, ki nenehno dosegajo izjemne delovne dosežke, je poleg dobre plače potrebno zagotoviti tudi druge bonitete kot so na primer avto, stanovanje, različna zavarovanja, udeležba pri dobičku, delnice podjetja itd. Potrebno jim je omogočiti tudi visoko avtonomijo, jih vključiti v oblikovanje vizije in strategije podjetja ter jim prepustiti odgovornost pri sprejemanju odločitev (Svetlik 1996). Zupanova (2001) navaja še dodatne ugodnosti kot so zagotavljanje toplih, zdravih obrokov, možnost udeležbe na rekreativnih, športnih dejavnostih, počitniške zmogljivosti, otroško varstvo in še nekatere. Podjetje mora razviti pravičen sistem plač in nagrajevanja, ki bo posameznike motiviral pri doseganju zastavljenih ciljev organizacije.

Delodajalci se morajo zavedati, da ključni strokovnjaki želijo več kot le denar. Najbolj učinkovite so tiste nefinančne bonitete, ki izboljšujejo kakovost življenja na delovnem mestu. Organizacije, ki so bile uvrščene med 10 najboljših organizacij v severni Ameriki (za katere je najboljše delati), zaposlenim ponujajo npr. brezplačne ure joge ter nekatere ugodnosti znotraj podjetja kot so masažni stoli, klinika, telovadnica in otroško varstvo. Na ta način povečujejo splošno dobro počutje svojih zaposlenih in do neke mere poenostavljajo njihova življenja. Ljudje tudi vedno bolj cenijo možnost, da si lahko sami organizirajo delovni čas, torej delovni

teden, mesec ali morda celo leto, glede na svoje potrebe. Nekateri si tudi želijo možnosti dela na daljavo ali dela od doma (Earle 2003).

Vodje morajo vedeti, kaj zaposlene motivira in jim to tudi ponuditi. Včasih je to denar, včasih pa le čas, skrb in priznanje. Ljudem veliko pomeni, da vodje prepoznajo njihovo dobro opravljeno delo in jih za to tudi pohvalijo. Seveda so pomembne tudi ustrezne finančne spodbude, toda že to, da so posameznikovi delovni dosežki priznani in cejeni, zaposlenim daje občutek pomembnosti za organizacijo (Michlitsch 2000). Pervanjeva (2002) opozarja, da menedžerji v manjših podjetjih pogosto naredijo usodno napako, ko ključnega posameznika javno pohvalijo. S tem ga izpostavijo pred vsemi konkurenti in lovci na glave, ki iščejo prav take ljudi. Svetuje, naj menedžerji pohvale in ostale nagrade za delovne dosežke in uspešnost podelijo tako, da ključnih posameznikov javno ne izpostavijo.

Organizacije z visoko učinkovitimi zaposlenimi ljudi plačujejo glede na učinkovitost pri delu. V ZDA in tudi drugod po svetu narašča število organizacij, ki ljudem kot nagrado za uspeh ponujajo tudi delnice podjetja, torej lastniški delež v podjetju. Izvršni direktor podjetja Cisco Systems pravi: »Ljudje so včasih delali za plače. V današnji ekonomiji pa delajo za lastništvo.« (Chambers v Michlitsch 2000, 32)

Menim, da je za učinkovito motiviranje in nagrajevanje najbolj pomembno poznavanje ključnih kadrov, njihovih preferenc, želja, interesov in življenjskega stila nasploh, saj le tako lahko zadovoljimo njihove potrebe. Nekateri bolj cenijo finančne nagrade, drugi pa so zadovoljni tudi s praktičnimi nagradami ali pohvalami. Pomembno je, da delodajalec posameznika pohvali za dobro opravljeno delo in mu tako pokaže, da ceni njegov prispevek k uspešnosti organizacije. Moje osebno mnenje je, da za ugotavljanje potreb in preferenc ključnih kadrov ne zadostujejo letni razgovori, ampak so tu pomembni predvsem neformalni medosebni odnosi in komunikacija. Glede samih nagrad mislim, da je smiselno, da podjetje v skladu s svojo uspešnostjo povečuje finančne nagrade za ključne kadre in ostale zaposlene. Sicer se mi zdijo bolj ustrezne praktične nagrade in druge bonitete, ki jih podjetje lahko zaposlenim ponudi, saj gre pri poviševanju plač za strošek na mesečni ravni, pri ostalih nagradah pa za strošek, ki velja za daljše obdobje. Z zagotavljanjem nefinančnih nagrad in bonitet poskrbimo tudi za nižje stroške organizacije.

### 3.3 Zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvo pri delu je pomemben dejavnik, ki vpliva na zadrževanje ključnih kadrov v organizaciji. Zupanova ga definira kot »prijetno oziroma pozitivno čustveno reakcijo na posameznikovo doživljanje dela« (Zupan 2001, 105). Posamezniki vrednotijo delo glede na svoj lastni vrednotni sistem in pričakovanja. Raziskave so pokazale, da uspešnost posameznika pri opravljanju dela vodi v zadovoljstvo z delom, zato je pomembno, da ima posameznik na delovnem mestu možnost, da izkoristi vse svoje sposobnosti in potenciale ter si tako zagotovi uspešnost, ki vodi k zadovoljstvu pri delu.

Kadrovski strokovnjaki morajo dobro poznati motive, interese, želje in pričakovanja ključnih kadrov pri delu. Le tako jim lahko ponudijo raznovrstna in zanimiva dela, ki jim bodo predstavljala izziv in jih bodo motivirala za doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov. Ko podjetje zadovolji posameznikove osebne preference, s tem poveča tudi njegovo zadovoljstvo pri delu (Zupan 2001). Obogatitev dela preko rotacije delovnih mest, porazdelitve delovnih nalog ter odgovornosti predvsem mladim perspektivnim kadrom omogoča, da razvijejo in uporabljajo nove veščine ter ugotovijo, na katerih delovnih področjih lahko najboljše izkoristijo svoje sposobnosti in talent. Ta ukrep lahko posledično tudi pripelje do boljše komunikacije in medosebnih odnosov v podjetju. Bolj ko menedžerji poznajo delavce, bolj jih lahko povežejo s priložnostmi ter tako vplivajo na njihovo zadovoljstvo in učinkovitost pri delu. Pokazati morajo svoj interes za zaposlene, njihovo počutje, probleme itd. Menedžerji ne smejo čakati na letne razgovore, ampak morajo sproti in redno prepoznati in tudi pohvaliti dobro opravljeno delo. Prav prepoznavanje dobro opravljenega dela strokovnjaki cenijo približno toliko kot dobro plačilo (Zidle 1998).

Organizacije, ki skrbijo tako za poklicno kot tudi za zasebno življenje svojih zaposlenih, imajo najbolj zadovoljne delavce. Tako zaposlenim pokažejo, da jih ne cenijo le kot delavce, ampak kot posameznike nasploh. Za veliko ljudi postaja meja med poklicnim in zasebnim življenjem čedalje manj izrazita (Earle 2003). Linda Duxbury (v Earle 2003, 249) pojasnjuje, da raziskave kažejo, da so ključne stvari, ki si jih ljudje pri delu želijo, uravnoteženost poklicnega in zasebnega življenja ter učenje in razvoj. Vsi dejavniki so povezani z delom. Pravi, da denar res privabi ljudi v organizacijo, ne more pa jih tudi zadržati.



K zadovoljstvu pri delu pripomoreta tudi komunikacija in informiranost ključnih kadrov. Ljudje potrebujejo informacije, saj morajo vedeti, kaj se od njih zahteva, če želijo biti uspešni. Prav tako morajo vedeti, kaj si želijo potrošniki in na kakšne načine jim lahko ustrezajo. Informacije tako o pozitivnih kot tudi negativnih rezultatih pomagajo ljudem razumeti njihove odgovornosti. Pozitivne povratne informacije o delu lahko delujejo motivacijsko, negativne pa ljudem pomagajo pri učenju. V organizacijah, kjer se zaposlene nagrajuje glede na učinkovitost, je zelo pomembno, da se jih sprti informira o njihovem delu, saj bodo na ta način lažje sprejemali prihodnje odločitve (Michlitsch 2000).

Menim, da so pri zadovoljstvu pri delu ključni dejavniki zanimivost in raznolikost dela, pri katerem ima posameznik vso potrebno samostojnost in odgovornost. Poleg tega mora biti posamezniku omogočeno usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, da ga delovne obveznosti ne omejujejo pri interesih, ki jih ima v zasebnem življenju. Izpostavila bi tudi pomen komunikacije in povratnih informacij o delu, saj lahko le preko učinkovite komunikacije kadrovske menedžerji delavce spoznajo in poskrbijo za njihovo zadovoljstvo pri delu. Zadovoljen delavec pa je učinkovit in si želi v organizaciji tudi ostati.

### **3.4 Pripadnost organizaciji**

Meyer in Allen (1997) definirata pripadnost kot psihološko stanje, ki opredeljuje posameznikov odnos do organizacije in vpliva na njegovo odločitev, ali bo ostal v organizaciji ali pa bo le—to zapustil. Avtorja ločita tri tipe pripadnosti, in sicer emotivno, kalkulatивно in normativno. Pri emotivni pripadnosti gre za čustveno navezanost in identifikacijo zaposlenih z organizacijo. Kalkulatивно pripadnost opredeljujeta kot posameznikov občutek, da ne more zapustiti organizacije zaradi zavedanja glede stroškov, ki so povezani z odhodom. Pri normativnem tipu pripadnosti pa se posameznik počuti dolžnega ostati v organizaciji, predvsem zaradi nalog, za katere je dogovoren na delovnem mestu. Za podjetje je najbolje, da posamezniki razvijejo emotivno pripadnost, saj se tako čustveno identificirajo z organizacijo, so bolj motivirani in kot kažejo raziskave tudi bolj učinkoviti pri delu. V tem primeru so zaposleni ponosni, da so del organizacije, ki ji pripadajo, in so zadovoljni z vzajemnim sodelovanjem in zadovoljevanjem potreb z organizacijo.

Obstaja večja možnost, da bodo ključni zaposleni ostali v podjetju, ki jim nudi zaposlitev, če se bo med njimi in podjetjem konstantno razvijala in ohranjala vzajemna pripadnost (Hunt v

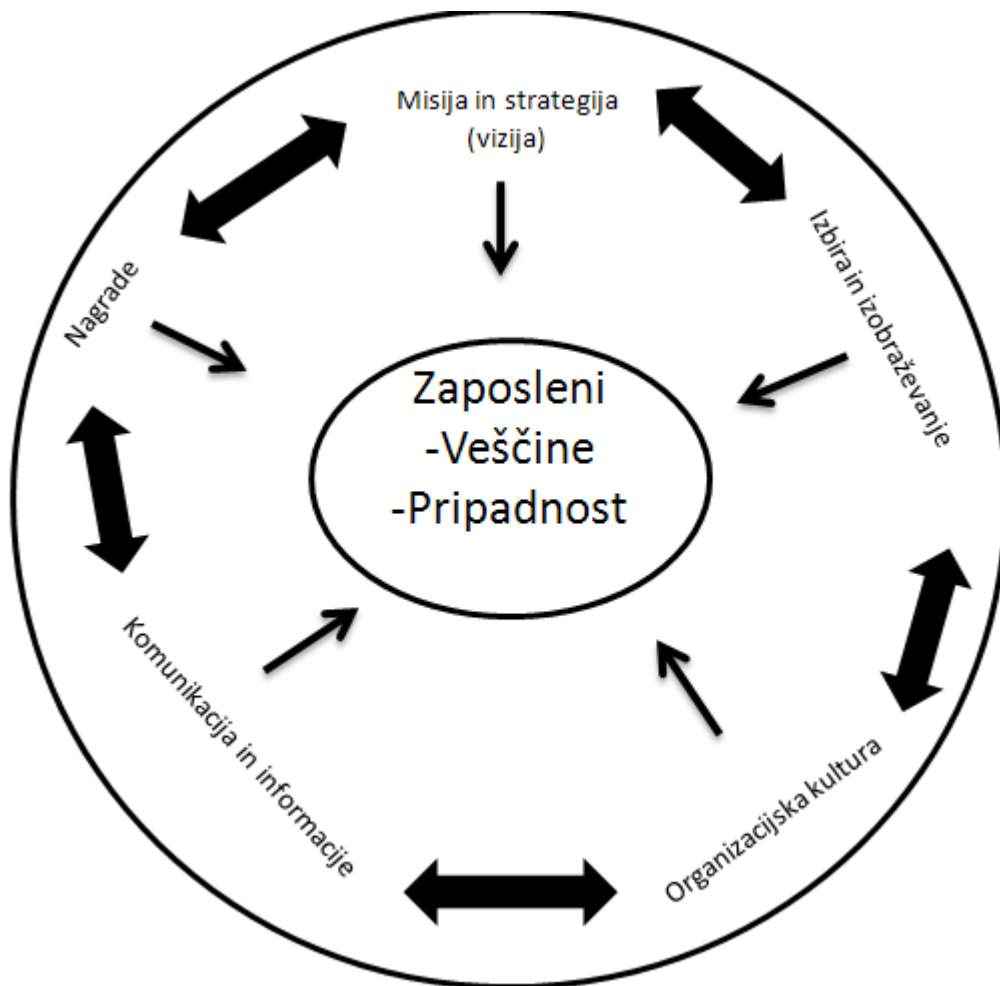
Woodruffe 1999, 40). Organizacija se mora zavedati pomembnosti svojih ključnih zaposlenih in jim izkazovati vzajemno pripadnost tako, da jih motivira, nagrajuje, izobražuje, jim zna prisluhniti in pokazati, da želi z njimi sodelovati dolgoročno. Prav tako je pomembno, da z njimi gradi poštene odnose (Woodruffe 1999). Postavljati jim mora vedno nove cilje in izzive, zagotavljati razvoj kariere, omogočati dostop do novega znanja in izkoriščanja potencialov, vključevati jih mora v oblikovanje vizije in strategije podjetja, reševanje problemov in proces izboljšav. Na ta način z njimi sklene partnerski odnos (Woodruffe 1999; Zupan 2001). Zupanova (2001) še dodaja, da možnost doseganja uspešnosti in razvoja ljudi najbolj privede k delodajalcu.

Ključni zaposleni so veliko vredni in podjetje mora poskrbeti, da razvijejo visoko pripadnost, saj bodo le tako zadovoljni s svojim delom in bodo načrtovali svoj obstanek v organizaciji. Ustvarjanje lojalnih zaposlenih, ki dobro služijo potrebam in željam potrošnikom, se kaže pozitivno predvsem v finančnem vidiku. Študije so pokazale, da so organizacije, ki poudarjajo razvoj in zadrževanje zaposlenih, bolj uspešne kot tiste, ki tega ne počnejo (Michlitsch 2000).

Michlitsch (2000) pravi, da mora podjetje, ki želi ustvariti visoko učinkovite in hkrati lojalne zaposlene, upoštevati naslednje dejavnike: misija in strategija organizacije, izbira (pravih kandidatov) in izobraževanje, organizacijska kultura, komunikacija in informacije ter nagrade. Z ustreznim ravnotežjem med naštetimi dejavniki, naj bi organizacija razvila visoko kompetentno delovno silo, ki bi kazala visoko organizacijsko pripadnost in organizaciji zagotavljala uspeh na trgu (Michlitsch 2000). Povezave med omenjenimi dejavniki je avtor tudi grafično ponazoril (glej Shemo 3.2).

Visoko učinkoviti in pripadni zaposleni so tisti, ki najbolj zadovoljujejo potrebe potrošnikov, zato so za vsako organizacijo izrednega pomena. Možnosti, da bi imeli take zaposlene, si lahko povečamo na več načinov. Najprej je potrebno razviti jasno, utemeljeno misijo in strategijo. Nato izberemo in izobražujemo prave ljudi. Misijo in strategijo moramo zaposlenim podrobno razložiti, da bodo razumeli svoje naloge in odgovornosti. Ljudje morajo vedno dobivati povratne informacije o svojem delu, saj bodo le tako lahko uspešni na delovnem mestu. Cilji podjetja morajo biti močno vpleteni v organizacijsko kulturo. Ljudi moramo za dobro opravljeno delo ter izpolnjevanje misije in strategije podjetja nagradjevati in jim pokazati, da cenimo njihovo delo (ibid.).

Shema 3.2 : Razvijanje visoko učinkovitih in pripadnih zaposlenih



Vir: Michlitsch (2000, 29).

Jasno in prepričljivo poslanstvo in strategija organizacije, ki imata trden namen, podjetju dajeta možnost za uspeh. Ljudje raje delajo za organizacije, ki so kontinuirano uspešne. To jim namreč daje zadovoljstvo, da so del uspeha. Jasna misija in strategija zaposlenim omogočata, da bolje razumejo svoje naloge in izvajanje le-teh. Na ta način tudi lažje določimo cilje za posameznike in time, hkrati pa je te cilje lažje ugotavljamo in spremljamo. Študija The America@Work (v Michlitsch 2000, 30) je pokazala, da je zmožnost organizacije, da ostane konkurenčna ali pa postane še bolj konkurenčna na trgu, glavni dejavnik, ki poveča pripadnost zaposlenih. Organizacija, ki ostaja konkurenčna in uspešna, lahko zaposlenim ponudi dodatne finančne ugodnosti. Zaposleni lahko uporabljajo svoje sposobnosti in veščine

pri uvajanju sprememb, ki ohranjajo konkurenčnost organizacije, posledično pa se to kaže kot osebni razvoj in naraščajoča motivacija zaposlenih.

Lea Soupata (v Beal 2005, 35), kadrovska direktorica pri podjetju UPS iz New Yorka, zatrjuje, da je za organizacijo največja konkurenčna prednost organizacijska kultura, ki vrednoti ljudi kot največje bogastvo. Pri podjetju UPS skrbijo predvsem za kroženje zaposlenih med različnimi delovnimi mesti in nalogami. Tako ljudje dobijo možnost, da delajo na različnih položajih, pridobijo nova znanja in veščine ter večjo odgovornost v organizaciji. Povprečen človek naj bi v življenju zamenjal 7-8 služb. Lea Soupata pravi, da pri podjetju UPS lahko ljudje pogosto zamenjajo delovno mesto, ampak to počnejo znotraj organizacije. Njihov višji menedžment ima tam povprečno delovno dobo 25 let, kar kaže na izjemno sposobnost zadrževanja kadrov. Veliko ljudi pri tem podjetju preživi svojo celotno delovno kariero. Kadrovska služba skrbi, da se organizacija pripravlja na prihodnost tako, da razvija ljudi v vodje.

Visoko učinkovite organizacije imajo praviloma močno organizacijsko kulturo, torej vrednote, pričakovanja, zahtevana vedenja itd. V tovrstnih organizacijah se velikokrat poudarja tudi pomen neke vrste zabave. Primer takega podjetja je Southwest Airlines, kjer se je vodja preoblačil v različne kostume, stewardese pa so potnikom pele varnostna navodila in pripovedovale šale itd. Na ta način je lahko vodja zaposlenim pokazal, da je bolj dostopen. V takih podjetjih je zabava vpeta v organizacijsko kulturo, vodje pa verjamejo, da tako gradijo spoštovanje in da ljudje, ki se med seboj spoštujejo, lahko zelo dobro delajo skupaj. V podjetju Cisco Systems direktor enkrat mesečno zajtrkuje z ljudmi, ki imajo v tekočem mesecu rojstni dan. Rezultat vsega tega, morda navidez celo bizarnega početja, pa je, da enakost med zaposlenimi in zabava rušita ovire med ljudmi. Menedžerji tako postanejo bolj dostopni zaposlenim, tudi komunikacija se izboljša. Kot del kulture to prispeva k navdušenju, zavedanju o pomembnosti zadovoljevanja potreb potrošnikov in nenazadnje tudi k uspešnosti organizacije nasploh (Michlitsch 2000).

Zaposlene vedno skrbi ugled organizacije, v kateri delajo, saj menijo, da le—ta pove nekaj tudi o njih samih pri socialnih stikih z drugimi ljudmi. Podjetniška identiteta se nanaša na to, kako organizacijo vidijo zaposleni, stranke oziroma potrošniki in delničarji. Številna uspešna podjetja razvijajo stimulatívno, kreativno in dinamično delovno okolje, saj želijo ustvariti sliko, da je podjetje zanimivo, razburljivo in polno izzivov, njihovi produkti in storitve pa so

sveži in inovativni. To, kar podjetje ponuja delavcem, pove veliko tudi o tem, kako podjetje vrednoti dobro počutje in kvaliteto življenja zaposlenih na delovnem mestu (Earle 2003).

### **3.5 Fizično delovno okolje**

Študije kažejo, da je lahko zagotavljanje boljšega (fizičnega) delovnega okolja prav tako zelo učinkovit dejavnik za pridobivanje in zadrževanje delavcev. Neodvisna raziskovalna študija podjetja American Society of Interior Designers (ASID), ki je vključevala 663 odraslih, je pokazala, da fizično delovno mesto sodi med glavne tri dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom (Earle 2003).

Raziskave kažejo, da nekatera podjetja poudarjajo dizajn (opremljenost in velikost) pisarn oziroma delovnega okolja kot posebno boniteto, ki jo ponujajo zaposlenim. Menijo, da le—ta vpliva tako na povečano zmožnost pridobivanja novih sodelavcev, kot tudi na zadrževanje že zaposlenih strokovnjakov. Primer takega podjetja je internetni karierni center Monster.com, ki pomen fizičnega delovnega okolja poudarja kot svojo konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji (ibid.).

Ljudje velik del svojega življenja preživijo na delovnem mestu. V primeru, da organizacija zaposlenim zagotovi tako fizično delovno okolje, v katerem bodo lahko uživali, jih bo navdajalo z energijo in bodo dobili občutek, da jih delodajalec ceni, bodo tu tudi želeli ostati. Če so zaposleni prisiljeni prihajati v neprijetno delovno okolje iz dneva v dan, se bodo okrepile njihove negativne asociacije v zvezi s položajem v podjetju in samim delodajalcem, četudi je njihovo delo sicer zanimivo, polno izzivov in so deležni ustreznih nagrad. Zaposleni pri podjetju Monster.com so v izvedeni raziskavi potrdili, da fizično delovno okolje lahko izboljša motivacijo zaposlenih in njihovo kreativnost. Investiranje v delovno okolje namesto npr. višjih plač in bonitet je za večino organizacij bolj izvedljiva možnost, ki pa ima tudi daljnosežne in bolj prodorne rezultate. Organizacije morajo vedeti, da so najboljši in najbolj sposobni posamezniki iskani tudi v težkih gospodarskih časih, zato je dobro, da jim zagotovijo prijetno delovno okolje, ki bo ustrezalo njihovim željam (ibid.).

Delovno okolje vpliva na kvaliteto življenja na delovnem mestu, slednja pa je izrednega pomena pri sprejemanju odločitev, povezanih z delovnim mestom. Organizacije si na današnjem trgu delovne sile vsekakor ne morejo privoščiti, da izgubijo svoje najbolj talentirane zaposlene zaradi nezadovoljstva s fizičnim delovnim okoljem. Pomemben je

predvsem kontekst v katerem organizacije uvajajo spremembe v delovnem okolju-tisto, kar deluje pri neki organizaciji, ne bo nujno delovalo tudi pri drugih organizacijah (ibid.).

Zavedati se moramo, da je investicija v urejeno fizično delovno okolje, ki bo ljudem všeč, enkratna naložba, ki lahko služi dolga leta. Poviševanje plač in bonitet pa je izdatek, ki ga ima organizacija na mesečni ravni. Menim, da se podjetju v primeru omejevanja stroškov, vsekakor bolj splača nekaj vložiti v delovno okolje, s katerim bodo ljudje zadovoljni, kot pa poviševati plače in druge bonitete. Strokovnjaki pa trdijo, da tovrstne investicije povišajo učinkovitost in motivacijo zaposlenih.

## **4 EMPIRIČNI DEL**

### **4.1 Cilji in namen raziskave**

Namen mojega diplomskega dela je ugotoviti, kaj ključni kadri najbolj cenijo, kaj si želijo, kakšne so njihove vrednote, želje in potrebe. Moj temeljni cilj je razviti strategijo, ki bo kadrovskim menedžerjem pomagala pri zadrževanju ključnih kadrov v podjetju. Sprva bom analizirala že obstoječe stanje v podjetju X, nato pa jim ponudila ustrezne rešitve oziroma izboljšave, ki jih bodo lahko udeležili v praksi. S pomočjo intervjujev bom poskušala ugotoviti, kakšno je dejansko stanje v podjetju, in sicer na področju razvoja in izobraževanja kadrov, nagrajevanja in motiviranja, zadovoljstva pri delu, pripadnosti podjetju in fizičnega delovnega okolja. Na tistih področjih, kjer bom odkrila pomanjkljivosti, bom poskušala predlagati alternative oziroma rešitve, ki bi lahko izboljšale dejansko stanje in pripomogle k zadrževanju ključnih kadrov v podjetju. Strategije zadrževanja ključnih kadrov, ki jih bom predlagala, bom črpala iz že obstoječe domače in tuje literature ter lastnih idej.

Zaradi obširnosti tematike sem se odločila, da bom namesto hipotez uporabila raziskovalno vprašanje. Osrednje vprašanje, ki je rdeča nit mojega diplomskega dela, se torej glasi: *Katere so tiste metode in strategije, ki najbolj pripomorejo k zadrževanju ključnih kadrov v podjetju?*

### **4.2 Metodologija raziskovanja**

Prvi del diplomskega dela temelji na že obstoječih teoretičnih izhodiščih iz domače in tuje literature. Gre za analizo obstoječih virov, ki zadeva problematiko zadrževanja ključnih kadrov v podjetjih. Pri opredelitvi teoretičnih pojmov in temeljih strategij za zadrževanje

ključnih kadrov sem uporabljala knjige, članke iz znanstvenih revij in predvsem članke, ki so dostopni v različnih spletnih bazah kot so Emerald Management Extra, Sage in Proquest.

Drugi del diplomskega dela je empirični in temelji na intervjujih. Najprej sem izvedla intervju s predstavnikom kadrovske službe v podjetju X, ki je sestavljen iz 31-ih vprašanj odprtega tipa, 2-eh vprašanj zaprtega tipa in enega vprašanja, pri katerem je kadrovnik izražal stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami (glej Prilogo A). S tem intervjujem sem poskušala dobiti vpogled v delo kadrovske službe in skrb podjetja za ključne kadre. Ker ključni kadri opravljajo najzahtevnejše naloge in so v stiski s časom, z njimi nisem izvajala osebnih intervjujev, ampak sem njihovo mnenje pridobila na podlagi vprašalnikov (glej Prilogo B). V raziskavo sem vključila 5 predstavnikov ključnih kadrov. Prva polovica vprašalnika za ključne kadre je sestavljena iz 6-ih sklopov vprašanj, ki zadevajo splošno mnenje o podjetju, nagrajevanje, izobraževanje, pripadnost podjetju, vodenje podjetja in delo ključnih kadrov. Pri teh vprašanjih so ključni kadri izražali stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami. Uporabila sem 5-stopenjsko lestvico, pri čemer je 1 pomenilo »popolnoma se strinjam«, 5 pa »popolnoma se ne strinjam«. Drugi del vprašalnika je sestavljen iz 16-ih vprašanj zaprtega tipa in 6-ih vprašanj odprtega tipa.

S pomočjo intervjuja in vprašalnikov sem poskušala ugotoviti, katere strategije za zadrževanje ključnih kadrov podjetje že uporablja ter na katerih področjih prihaja do razhajanj med delom kadrovske službe in preferencami ključnih kadrov. Drugi del naloge zadeva dejansko stanje v podjetju X, torej gre za študijo primera.

### **4.3 Predstavitev podjetja**

Podjetje X sodi med IT podjetja in v Sloveniji deluje že več kot 20 let. Gre za podjetje s slovenskimi lastniki, ki pa deluje tudi na območju Hrvaške, Makedonije, Srbije, Hrvaške in še nekaterih drugih držav. Trenutno zaposluje 350 ljudi. Ukvarjajo se s sistemsko integracijo in razvojem programske opreme, delujejo pa na področju javne uprave ter poslovnih in infrastrukturnih rešitev. Podjetjem pomagajo skrajšati in pospešiti poslovne procese, znižati stroške poslovanja, izboljšati učinkovitost zaposlenih, pridobivati in ohranjati stranke itd. Vladnim službam, javni upravi in zdravstvenim ustanovam prav tako pomagajo izboljšati učinkovitost.

Podjetje X kot svoje najpomembnejše poslanstvo opredeljuje skrb za kadre. Posebno skrb namenjajo izobraževanju zaposlenih, saj so prepričani, da so kadri z najnovejšimi znanji pravi vzvod za dvig ugleda in strokovnosti podjetja. Prejeli so tudi priznanje TOP 10-Izobraževalni management, ki ga podeljuje neodvisni inštitut SOFOS. S tem je bilo podjetje uvrščeno med 10 najbolj uglednih v Sloveniji, ki vlagajo največ v svoje zaposlene.

Njihovo poslanstvo je, da s srčnostjo, IT in poslovnimi znanji svojim strankam pomagajo ustvarjati uspešno prihodnost.

Njihova vizija je postati globalno prisotno podjetje za poslovne tehnologije in vodilni v jugovzhodni Evropi, z odličnim poslovnim znanjem ter s portfeljem, ki bo reševal najzahtevnejše poslovne in tehnološke izzive njihovih strank.

Temeljne vrednote, ki jih podjetje X oglašuje na svoji spletni strani, so dolgoročno partnerstvo, nenehna rast in razvoj, zadovoljstvo kupcev in končnih uporabnikov ter zadovoljstvo zaposlenih. Kadrovnik v podjetju X pa je kot glavno vrednoto podjetja opredelil zadovoljstvo zaposlenih (Kramžar 2010).

#### **4.4 Analiza rezultatov**

Povprečna starost ključnih kadrov, ki so bili vključeni v raziskavo, je 35 let. Sodelovali so trije moški in 2 ženski, ki so v podjetju zaposleni 2-6 let. Med ključne kadre v podjetju X sodijo vodje programov, vodje projektov, sistemski in razvojni inženirji, načrtovalci sistemov in vodje ostalih organizacijskih enot. Podjetje sicer zaposluje 350 ljudi, od tega je 50 ključnih kadrov. Grafični prikaz podatkov, ki so se mi zdeli pomembni za raziskavo sem vključila pod priloge (glej Prilogo C).

Temeljne vrednote podjetja X so dolgoročno partnerstvo, nenehna rast in razvoj, zadovoljstvo kupcev in končnih uporabnikov ter zadovoljstvo zaposlenih (Kramžar 2010). Štirje predstavniki ključnih kadrov so se strinjali, da so vrednote podjetja usklajene tudi z njihovimi lastnimi vrednotami, eden pa je izrazil delno strinjanje. Vsi so zatrdili, da za uspeh podjetja naredijo vse, kar je v njihovi moči.

Le eden izmed ključnih delavcev se je strinjal, da je za svoje delo ustrezno nagrajen, trije so se delno strinjali, eden pa je izrazil nestrinjanje s trditvijo (glej Prilogo C, Graf C.1). Rezultati se mi zdijo kar presenetljivi, saj sem pričakovala, da so delavci s sistemom nagrajevanja zadovoljni.



Vsi so se strinjali, da smisel dela, ni samo v služenju denarja, kljub temu pa so presenetili pri izražanju strinjanja pri trditvi *»Raje sem deležen denarnih nagrad kot ostalih bonitet.«*. Pri slednji sta se dva namreč s trditvijo strinjala, trije pa delno strinjali. Predvidevam, da plače v podjetju morda niso konkurenčne plačam drugih podjetij v isti panogi, zato si delavci želijo višjih plač. Šele takrat, ko bodo zadovoljni z višino plačila, bodo v ospredje stopile tudi ostale stvari in jim bodo morda bolj pomembne druge bonitete. Moje domneve je še dodatno potrdilo to, da se je pri trditvi *»Višina moje plače ustreza kakovosti in pomembnosti mojega dela.«* le en ključni delavec strinjal, dva sta se delno strinjala, dva pa sta celo izrazila nestrinjanje (glej Prilogo C, Graf C.2).

Po teoriji sodeč naj bi ključni kadri imeli v podjetjih na voljo dodatne ugodnosti in bonitete, ki jih ostali delavci nimajo. Pri tej trditvi je le eden ključni delavec v podjetju X izrazil popolno strinjanje, 1 se je delno strinjal, 3 pa se niso strinjali (glej Prilogo C, Graf C.3). Predvidevam, da podjetje tem delavcem ne nudi dodatnih ugodnosti in bonitet, ali pa morda delavci niso zadovoljni z obsegom le—teh.

Vsi vprašani so se strinjali, da jim podjetje zagotavlja možnost izobraževanja. Dva sta zatrdila, da sta z obsegom izobraževanja zadovoljna, eden je le delno zadovoljen, dva pa nista zadovoljna. Dva vprašana sta pritrdila, da lahko vplivata na vsebino in smer svojega strokovnega razvoja, trije pa so se s trditvijo le delno strinjali. Vsi so se strinjali, da imajo v podjetju možnost pridobivanja različnih delovnih izkušenj in tudi, da so se pripravljene izobraževati v svojem prostem času. Slednje kaže, da ključni kadri res visoko vrednotijo svoj osebni in strokovni razvoj, saj so pripravljene tudi svoj prosti čas nameniti izobraževanju.

Dva ključna delavca sta se strinjala s trditvijo *»Podjetje me zna primerno motivirati.«*, dva sta se le delno strinjala, eden pa se ni strinjal (glej Prilogo C, Graf C.4). To kaže, da bi podjetje X verjetno lahko več storilo na področju motiviranja zaposlenih in tako vplivalo na njihovo doseganje ali celo preseganje zastavljenih ciljev.

Vsi vprašani so se popolnoma strinjali, da imajo s sodelavci dobre medosebne odnose. Enako velja tudi za dobre medosebne odnose z nadrejenimi. To kaže, da podjetje poudarja pomen dobrih odnosov med sodelavci samimi in tudi med sodelavci in nadrejenimi.

S trditvijo *»Vodstvo obravnava zaposlene kot največje bogastvo.«* se je en ključni delavec strinjal, eden se je delno strinjal, trije pa so izrazili nestrinjanje (glej Prilogo C, Graf C.5). Glede na to, da so se zaposleni strinjali, da imajo z vodstvom dobre medosebne odnose,

predvidevam, da problem izvira drugje. Morda je to povezano z ugotovitvami, da za svoje delo niso ustrezno nagrajani in tako dobijo občutek, da njihovo delo ni dovolj cenjeno.

Dva vprašana sta se strinjala, da »*Vodstvo posebno skrb namenja ključnim kadrom.*«, eden se je delno strinjal, dva pa se nista strinjala (glej Prilogo C, Graf C.6). Sklepam, da so tudi ti rezultati povezani z nezadovoljstvom glede nagrajevanja.

Vsi ključni kadri so se bodisi popolnoma strinjali bodisi strinjali s trditvami, da jim njihovo delo predstavlja izziv; da je njihovo delo bogato, raznoliko in zanimivo; in da imajo pri delu vso potrebno samostojnost in odgovornost. Trije ključni delavci so se strinjali s trditvijo, da redno in sproti dobivajo povratno informacijo o svojem delu, dva pa sta se le delno strinjala. Ta podatek kaže, da bi lahko v podjetju vendarle izboljšali komunikacijo in zaposlenim zagotovili več povratnih informacij o njihovem delu.

Dva ključna delavca sta zadovoljna z uravnoteženostjo poklicnega in zasebnega življenja, trije pa so le delno zadovoljni (glej Prilogo C, Graf C.7). Predvidevam, da gre tu predvsem za delovni čas in svobodo pri določanju le—tega.

Dva ključna delavca sta se strinjala, da imata v podjetju boljši položaj, ker sodita med ključne kadre, dva sta se le delno strinjala, eden pa se ni strinjal. Le eden izmed vprašanih je navedel, da mu položaj v podjetju prinaša dodatno ugodnost kot je delovno okolje (in sicer manjša pisarna) ter možnost, da si sam razporeja delovni čas. Drugi delavci, ki so se strinjali ali vsaj delno strinjali, so kot dodatno ugodnost navedli ključek parkirnega prostora, eden pa je omenil tudi možnost dodatnega izobraževanja.

Štirje vprašani so zatrdili, da dobro poznajo misijo in strateške cilje podjetja, eden pa je povedal, da le malo pozna tako misijo kot tudi strateške cilje. Trije so se strinjali, da njihovo mnenje v podjetju upoštevajo, dva pa sta povedala, da njuno mnenje v podjetju malo upoštevajo. Vsi so se strinjali, da jim v podjetju zaupajo ter zatrdili, da imajo pri opravljanju delovnih nalog možnost neovirane komunikacije tako s sodelavci kot tudi z nadrejenimi. S komunikacijo in pretokom informacij so trije zadovoljni, dva pa le malo zadovoljna. Iz tega sklepam, da morda dobivata premalo povratnih informacij o svojem delu.

S fizičnim delovnim okoljem, natančneje opremljenostjo in velikostjo pisarn oziroma delovnega prostora so trije vprašani zadovoljni, eden je malo zadovoljen, eden pa ni zadovoljen in meni, da bi fizično okolje lahko izboljšali. Sklepam, da gre tu za problem fizičnega delovnega okolja v IT podjetjih, saj si v tovrstnih podjetjih ponavadi več ljudi deli

delovne prostore oziroma pisarne. Nezadovoljstvo najbrž izhaja iz tega, da si nekateri želijo lastnih pisarn.

Vsi vprašani so zatrdili, da imajo raje timsko delo kot individualno. Štirje so povedali, da se čez tri leta še zmeraj vidijo v istem podjetju, eden pa je razkril, da se vidi v drugem podjetju. Podatek se mi zdi zaskrbljujoč, saj lahko podjetje zaradi nezadovoljstva izgubi ključne delavce, ki prispevajo levji delež k uspešnosti podjetja.

Kot dejavnike, ki so jim pri delu najbolj pomembni, so vsi ključni kadri navedli samostojnost in odgovornost pri delu, zanimivost in raznolikost dela ter dobre odnose s sodelavci oziroma prijeten kolektiv. Nekateri so dodali še dobre odnose z nadrejenimi in pozitivno ter konstruktivno komunikacijo.

Pri vprašanju »*Kaj pri delu najbolj pogrešate?*« se trije vprašani niso opredelili, ostala dva pa sta izpostavila sobo za sprostitev in več zavzetosti in samoiniciativnosti pri sodelavcih ter medsebojne pomoči pri reševanju težav v podjetju in pri strankah.

Kot glavne motive, ki jih vodijo k doseganju zastavljenih ciljev podjetja so vsi vprašani navedli lastno izpopolnjevanje, nekateri pa so dodali tudi predanost kolektivu in zavezanost, da dokler so zaposleni v podjetju, z vsemi močmi pomagajo pri uresničevanju ciljev. To, da so na prvo mesto postavili lastno izpopolnjevanje, znova potrjuje, da ključni kadri res visoko vrednotijo svoj osebni in strokovni razvoj.

Kot razloge, zaradi katerih bi želeli zapustiti podjetje, so ključni kadri največkrat navedli neprimerna odločitve vodstva oziroma odločitve vodstva, ki niso skladne s poštenim delovanjem. Gre torej za področje etike in etičnega poslovanja. Nekateri so dodali še neizpolnjevanje dogovorov in neenakopravno obravnavanje zaposlenih. V nasprotju z ostalimi je le eden izmed vprašanih kot razlog za odhod navedel razmere glede delovnih pogojev in morebitno finančno ugodnejšo ponudbo s strani drugega podjetja. Sklepam, da gre pri prvi skupini za visoko vrednotenje ugleda podjetja, v katerem delajo, saj menijo da le—ta pove nekaj tudi o njih samih. Glede na teoretična izhodišča tu govorimo o podjetniški identiteti. Pri zaposlenem, ki je izpostavil finančno ugodnejšo ponudbo, pa se kaže zelo nizka organizacijska pripadnost.

Pri vprašanju, kjer so posamezniki ocenjevali, kako bi lahko povečali pripadnost podjetju, so izbirali med že ponujenimi odgovori, imeli pa so tudi možnost lastnega odgovora (glej Prilogo B). Največkrat (vsak odgovor so izbrali trije vprašani) so kot dejavnike, ki bi povečali

pripadnost organizaciji, izbrali boljše medosebne odnose in boljše komunikacijo na vseh ravneh. Kot drugi najpogostejši odgovor (vsak odgovor sta izbrala dva vprašana) pa so navedli pravičnejši sistem nagrajevanja, boljše organiziranost podjetja in boljše organizacijsko klimo. Nekateri so dodali še (vsak odgovor je izbral en zaposleni) bolj motivirane zaposlene, zmanjšanje obremenjenosti in stresa ter večje zadovoljstvo pri delu.

Pri vprašanju, ki zadeva motivacijo zaposlenih za doseganje zastavljenih ciljev podjetja, so kot glavne motivatorje med ponujenimi odgovori (glej Prilogo B) po pričakovanjih izpostavili dobre medosebne odnose s sodelavci in nekoliko nepričakovano dobro plačo. Za ključne kadre plača ponavadi ni glavni motivator, zato me je ta odgovor nekoliko presenetil. Skleпам, da so plače morda nižje kot v konkurenčnih podjetjih in si zaposleni želijo višjih dohodkov. Kot druge najpogostejše motivatorje (vsak odgovor sta izbrala dva zaposlena) pa so izbrali nagrade, bonitete in dodatne ugodnosti; nenehne izzive in možnost za osebni in strokovni razvoj. Kot ostale motivatorje (vsak odgovor je izbral en zaposleni) pa so navedli pohvale vodstva, skrb za ugled podjetja ter delovno okolje in pogoje dela.

Razloge za zaposlitev so zaposleni izbirali med že ponujenimi odgovori, kjer so morali izbrati najpomembnejših pet in jih razvrstiti glede na pomembnost (glej Prilogo B). Po pogostosti odgovorov in pomembnosti si razlogi sledijo v naslednjem vrstnem redu: dobra plača; osebni in strokovni razvoj; zanimivo delo; pridobivanje izkušenj ter dobro delovno vzdušje in odnosi s sodelavci; zanesljivost zaposlitve; dobri delovni pogoji; ugled podjetja; bližina kraja bivanja ter na zadnjem mestu možnost timskega dela, ki je ni izbral nihče. Skleпам, da ta odgovor potrjuje tezo, da denar res pritegne ljudi, ne more pa jih tudi zadržati v podjetju, saj so ključni kadri potrdili, da visoko vrednotijo tudi ostale dejavnike kot so osebni in strokovni razvoj, zanimivo delo, pridobivanje izkušenj in dobri medosebni odnosi s sodelavci.

Pri vprašanjih, ki zadevata stvari, s katerimi so ključni delavci v podjetju najbolj in najmanj zadovoljni, se dva vprašana nista opredelila. Ostali trije so kot najbolj pozitivno stvar navedli dobre odnose s sodelavci oziroma ekipo, s katero delajo. Eden izmed njih je dodal tudi možnost načrtovanja dopusta in občasno možnost dela od doma. Pri stvareh, s katerimi v podjetju niso zadovoljni in bi jih lahko izboljšali, so izpostavili predvsem sistem plač oziroma nagrajevanja nasploh in obveščanje zaposlenih (ažurnost) o stvareh, ki se dogajajo v podjetju. Nekateri izmed vprašanih so izpostavili tudi delovne prostore in upoštevanje kritik. Tu se znova pokaže, da zaposleni niso zadovoljni s sistemom nagrajevanja in da bi komunikacija v podjetju verjetno lahko bila boljša.

Kot najpogostejši razlog, ki bi bistveno znižal zadovoljstvo pri delu (glej Prilogo B), so ključni kadri izpostavili poslabšanje odnosov z nadrejenimi (trije zaposleni so izbrali ta odgovor), sledijo pa slabo delovno vzdušje, slabi odnosi s sodelavci, slaba plača in ostale bonitete, nezanesljivost zaposlitve in premalo avtonomije in samostojnosti pri delu. Vsakega izmed naštetih odgovorov sta izbrala dva zaposlena.

Pri zadnjem vprašanju so ključni kadri lahko izbirali med ponujenimi nagradami za svoje delovne dosežke, saj so me zanimale njihove preference pri sistemu nagrajevanja. Na prvo mesto so uvrstili proste delovne dni in praktične nagrade (vsak odgovor so izbrali trije zaposleni). Sledi več finančnih nagrad (dva zaposlena sta izbrala ta odgovor) ter možnost brezplačne rekreacije, adrenalinski vikend in obisk kulturnih prireditev (vsak izmed naštetih odgovorov je bil izbran enkrat).

## **5 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA PODJETJU**

### **5.1 Osebni in strokovni razvoj v podjetju X**

Na podlagi analize vprašalnikov in intervjuja s kadrovnikom sem ugotovila, da tako podjetje X kot tudi ključni kadri v podjetju visoko vrednotijo osebni in strokovni razvoj. Ključni kadri so deležni dodatnih izobraževanj, ki so skladna s potrebami projektov, pri katerih sodelujejo. Podjetje X na podlagi letih razgovorov določi karierno pot zaposlenega in načrtuje aktivnosti, ki bodo še povečale uspešnost in delavcu omogočile nadaljnji osebni in strokovni razvoj. V skladu s tem določijo tudi izobraževanja, ki so lahko bodisi interna bodisi zunanja. Ključna dejavnika pri izbiri izobraževanja sta njegova vsebina in predhodno izraženo zanimanje udeležencev. Zaposleni imajo omogočeno vseživljenjsko učenje, in sicer, lahko se udeležujejo konferenc, seminarjev, delavnic, ciljno naravnanih izobraževanj itd. doma in v tujini. Za nove sodelavce imajo razvit sistem mentorstva, da jih vpeljejo v organizacijsko kulturo. Zaposleni imajo možnost kroženja med delovnimi mesti in posledično pridobivanja različnih izkušenj, to je pravzaprav bolj njihov vsakdan kot opcija. Zaposleni imajo možnosti za napredovanje, če posedujejo izkušnje, znanja in dosegajo dobre delovne rezultate ter izrazijo željo po napredovanju. Karierne plane postavijo na podlagi letnih razgovorov. Smernice za IT področje so jasne, imajo nek trend, potrebno pa je upoštevati interese obeh strani, tako podjetja kot tudi posameznika. Dogovori se formalno zapišejo v spletno aplikacijo, ki je nato

dostopna tako zaposlenim kot tudi vodjem. Uspešnost in karierni razvoj sodelavcev spremljajo skozi celo leto. Stališče podjetja je, da se v kadre vedno spleča vlagati, čeprav okoliščine niso vedno naklonjene izobraževanju, bodisi zaradi pomanjkanja časa, finančnih sredstev, recesije ali drugih dejavnikov (Kramžar 2010). Tudi ključni kadri so potrdili, da jim podjetje nudi možnost izobraževanja in v večini so z obsegom le—tega zadovoljni. Strinjali so se tudi, da lahko vplivajo na vsebino in smer svojega strokovnega razvoja, da imajo možnost pridobivanja različnih delovnih izkušenj in so se pripravljene izobraževati tudi v svojem prostem času. Menim, da podjetje X zelo dobro skrbi za osebni in strokovni razvoj ključnih kadrov, zato na tem področju ne bi predlagala posebnih izboljšav.

## **5.2 Sistem motiviranja in nagrajevanja v podjetju X**

Osebno menim, da je sistem nagrajevanja ključnih kadrov v podjetju X najšibkejši element pri strategiji zadrževanja ključnih delavcev. Slednji so se večinoma le delno strinjali, da so za svoje delo ustrezno nagrajeni. Večina delavcev se ni strinjala, da so zaradi narave svojega dela deležni bonitet, ki jih drugi delavci niso. Prav tako so nekateri zatrdili, da višina njihove plače ne ustreza kakovosti in pomembnosti njihovega dela, nekateri pa so se s tem le delno strinjali. Tudi pri odprtih vprašanjih, kjer so zaposleni lahko sami predlagali izboljšave v podjetju, so izpostavili (pravičnejši) sistem nagrajevanja. Na motivacijo posameznikov vplivata tako možnost za osebni in strokovni razvoj kot tudi nagrajevanje oziroma sistem plač. Na področju osebnega in strokovnega razvoja je podjetje že veliko postorilo, saj zaposlene motivira s pomočjo postavljanja kariernih planov, s katerimi načrtuje karierno pot in aktivnosti za zaposlene. Prav tako jim omogoča različna izobraževanja, s katerimi utrjujejo ali nadgrajujejo svoje znanje. Imajo tudi sistem mentorstva, pri katerih posameznikom postavijo cilje, in kroženje med delovnimi mesti, pri katerem imajo posamezniki možnost pridobivanja različnih izkušenj in lastnega izpopolnjevanja. Zaposleni imajo možnosti za napredovanje, kar je tudi pomemben motivator. Motiviranje preko možnosti osebnega in strokovnega razvoja v podjetju X je dobro razvito, problem pa se pojavi pri motiviranju s pomočjo plač in nagrad.

Ključne kadre v podjetju X motivirajo in nagrajujejo z različnimi izobraževanji, saj ti delavci visoko vrednotijo svoj osebni in strokovni razvoj. Imajo tudi možnost dela s sodobnimi tehnologijami, ki so jim všeč, ponujajo jim zanimivo in dinamično delo, obisk tečajev in seminarjev doma in v tujini, nekatere podjetje spodbuja tudi k pridobitvi višje formalne

izobrazbe (npr. magisterija). Po mnenju kadrovnika veliko delavcev motivira delo na zahtevnih projektih in nalogah, kjer so pomemben motivator predvsem izzivi. Delavci imajo možnost udeleževati v športno-kulturnem društvu, v katerem deluje 20 različnih sekcij. Podjetje jim nudi brezplačno ali subvencionirano možnost rekreacije in obiska kulturnih prireditev (Kramžar 2010).

Menim, da bi ključni kadri morali biti deležni nagrad iz osnovnega sistema nagrajevanja, ki velja za vse zaposlene, hkrati pa bi moralo podjetje razviti še poseben (dodatni) sistem nagrajevanja ključnih kadrov ter jim ponuditi ugodnosti, ki jih drugi delavci niso deležni. Slednji bi veljal ob posebnih dosežkih oziroma ob takih delovnih dosežkih, ki presegajo zastavljene cilje in so nadpovprečni. Kot t.i. posebne dosežke bi opredelila npr. sklenitev pomembnega finančnega posla, dobro izpeljan pomemben projekt, uspešno opravljeno mentorstvo pri uvajanju novega delavca v delovni proces itd. Nagrade bi bile v obliki denarja, praktičnih nagrad, prostih delovnih dni ipd., odvisno od želja in potreb posameznika. Ugodnosti in nagrade, ki bi jih podjetje X po mojem mnenju moralo nuditi ključnim ljudem znotraj organizacije, morajo ustrezati življenjskemu stilu vsakega pomembnega posameznika, saj podjetje na ta način lahko zadovolji njegove osebne preference in ga posledično zadrži v svojih vrstah.

Če ima posameznik poleg poklica še hobije kot je npr. šport ali kulturno udeleževanje, naj mu podjetje ponudi več vrst rekreacije ali možnost obiska kulturnih prireditev. To možnost imajo v podjetju že realizirano znotraj športno-kulturnega društva, ki znotraj 20-ih sekcij ponuja brezplačne ali subvencionirane možnosti rekreacije in obiska kulturnih prireditev. Prav tako bi podjetje lahko zaposlenim omogočilo udeležbo in sodelovanje na različnih športnih ali kulturnih dogodkih kot so maratoni, gledališke predstave itd. Smiselno mi se zdi, da bi imeli kar znotraj podjetja nek prostor, kjer bi se delavci tekom delovnega časa lahko spočili ter tako zmanjšali stres in obremenitve, s katerimi se zaposleni na pomembnih delovnih mestih pogosto soočajo. Šlo bi za neke vrste sobo za sprostitve, kjer bi delavci tekom delovnika po želji lahko izvajali vaje za sproščanje, jogo in drugo. Menim, da bi to pripomoglo k boljšemu počutju delavcev in povečalo njihovo zadovoljstvo pri delu.

Posamezniku, ki bi se izkazal pri določenem projektu in tako dosegel nek izjemen uspeh, bi organizacija lahko ponudila nagrado v obliki počitnic. Zaposleni bi v tem primeru lahko izkoristil počitniške kapacitete, ki jih ima organizacija na voljo, ali pa bi dobil brezplačne

počitnice enkrat letno (npr. v zimskem času smučanje, poleti pa oddih v obmorskih krajih). Zavedam se, da take nagrade podjetju predstavljajo dodatne stroške, toda menim, da bi jim glede na finančne zmožnosti morali ponuditi vsaj skromno alternativo kot je npr. vikend paket v toplicah za dva ali pa adrenalinski vikend.

Predlagam, da podjetje pri vsakem (večjem) projektu nagradi posameznika, ki se je najbolj izkazal. Za vse »nominirane« oziroma predlagane posameznike naj se organizira neka prireditve s pogostitvijo ali zabava, kjer se najboljšim za odlične dosežke podelijo priznanja/plakete in finančne ali praktične nagrade. Finančne nagrade bi porazdelili glede na zmožnosti podjetja, kot praktične nagrade pa predlagam npr. prenosni računalnik, uro, potovalni kovček, darilne bone, karte za športne in kulturne prireditve itd. Prav tako je pomembno, da se zaposlene pohvali za dobro opravljeno delo, saj včasih samo priznanje pomeni več kot materialna nagrada. Tudi posebne nagrade za dobro izpeljane projekte v obliki manjših praktičnih nagrad dajo zaposlenim občutek pomembnosti in spoštovanja. S finančnega vidika v tem primeru ne gre za velik izdatek iz proračuna organizacije, ima pa neprecenljivo vrednost za zaposlene, saj poveča njihovo zadovoljstvo in posledično tudi pripadnost organizaciji, saj se počutijo spoštovane in cenjene.

Poviševanje finančnih nagrad je odvisno od uspešnosti projektov in uspešnosti poslovanja nasploh. Zviševanje plač pomeni za podjetje velik strošek na mesečni ravni, zato predlagam uvedbo praktičnih nagrad, ki jih podjetje podeli za določeno obdobje. Najbolj uspešne lahko nagradijo tudi z enodnevnimi izleti ali ekskurzijami, odvisno od interesov. Tako kompenzirajo željo posameznikov po dodatnih nagradah in si zagotovijo nižje stroške. Menim, da bi z omenjenimi rešitvami povečali tako motivacijo kot tudi zadovoljstvo zaposlenih. Možnost prejemanja priznanj, finančnih in nefinančnih nagrad bi zaposlene bolj motivirala k doseganju ali preseganju zastavljenih ciljev, sam sistem nagrajevanja pa bi po mojem mnenju povečal zadovoljstvo zaposlenih. Posledično bi se povečala tudi organizacijska pripadnost, ki je bistvena pri zadrževanju ključnih kadrov.

### **5.3 Zadovoljstvo pri delu v podjetju X**

Na področju zadovoljstva pri delu bi izpostavila predvsem problematiko usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter komunikacijo in pretok informacij v podjetju. Menim, da podjetje tu že dela v pravi smeri, kljub temu pa predlagam nekatere izboljšave. Pohvalila bi



predvsem to, da ključnim kadrom omogočajo zanimivo, raznoliko in bogato delo ter jim pri tem nudijo vso potrebno samostojnost in odgovornost pri delu. To se mi zdi zelo pomemben element pri doseganju zadovoljstva z delom.

Delovni čas v podjetju je odvisen od dela na projektih in je skladen z zakonodajo. Projektni vodja določi dejansko trajanje delovnika in želena odstopanja. Vsako leto izvajajo tudi raziskavo o zadovoljstvu, katere rezultate se tudi skrbno preveri in določi ukrepe, izpostavi pohvale itd. Prav tako se je podjetje prijavilo na projekt, ki spodbuja zadovoljstvo zaposlenih, usklajevanje dela in družine ter spodbuja individualni razvoj kariere. Dobili so tudi certifikat »družini prijazno podjetje«. Podjetje kot eno izmed svojih vrednot opredeljuje zadovoljne delavce, saj ti posledično pripeljejo do zadovoljnih strank (Kramžar 2010). Na podlagi analize rezultatov sem ugotovila, da so nekateri bolj zadovoljni z uravnoteženostjo poklicnega in zasebnega življenja, drugi pa manj.

Na tem mestu podjetju X predlagam več fleksibilnosti glede samega delovnega časa. Menim, da bi morali ključnim delavcem nuditi samostojno ureditev delovnega dne, tedna in meseca. Fleksibilnost delodajalca bi se kazala v tem, da lahko posameznik delo opravlja doma (ali vsaj deloma doma), da nima fiksiranega delovnega časa, temveč dela, ko je potrebno oziroma da po potrebi dela samo skrajšan delovni teden itd. Zavedam se, da podjetje dela na pomembnih projektih, ki imajo določene časovne roke, zato si ne more privoščiti spodrseljajev. Kljub temu pa mislim, da bi morali ključnim delavcem omogočiti več fleksibilnosti glede delovnega časa, hkrati pa postaviti časovne roke, v katerih bi moralo biti njihovo delo opravljeno, ne glede na njihovo izbiro delovnega časa.

Posamezniku, ki ima družino, bi podjetje po mojem mnenju moralo nuditi varstvo za otroke. Menim, da bi bila to velika prednost za organizacijo, saj ključne kadre (vsaj tiste, ki so sodelovali pri raziskavi) predstavlja pretežno mlad kader. Tako ženske kot tudi moški bi lahko npr. dlje časa ostajali v službi (če bi delali nadure ali podaljšali delovni čas, ko bi bilo to potrebno), saj bi imeli otroke na dosegu rok in ne bi bili časovno vezani, niti omejeni na vrtec. Kadrovnik mi je povedal, da razmišljajo o uvedbi otroškega varstva in da trenutno spremljajo trende v drugih podjetjih. Uvedba otroškega varstva se mi zdi zelo smiselna, saj bi zadovoljila potrebo zaposlenih po usklajenosti zasebnega in poklicnega življenja. Dobro bi bilo omogočiti tudi popoldanske dejavnosti za udejstvovanje celotne družine.

Uvedba večje fleksibilnosti pri določanju delovnega časa organizaciji ne predstavlja nobenega stroška, veliko pa pripomore k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Medtem ko uvedba otroškega varstva organizaciji predstavlja dodaten strošek, ampak v podjetju X že razmišljajo v tej smeri, zato sklepam, da si ta izdatek lahko privoščijo in s tem še povečajo zadovoljstvo svojih zaposlenih.

Pri analizi rezultatov sem ugotovila, da imajo zaposleni pri opravljanju delovnih nalog omogočeno neovirano komunikacijo tako s sodelavci kot tudi z nadrejenimi. Pri nekaterih pa sem opazila, da si želijo sproti dobivati več povratnih informacij o svojem delu. Vsakemu zaposlenemu se zdi pomembno, da ga nadrejeni za dobro opravljeno delo tudi pohvalijo, torej da je deležen tako nagrad in pohval ter na drugi strani tudi konstruktivnih kritik, v primeru, da delo ne ustreza postavljenim zahtevam. S tem posameznik dobi povratno informacijo o svojem delu in tudi izve, na katerih področjih se mora bolj potruditi oziroma kaj mora pri svojem delu izboljšati. Nekateri zaposleni so izpostavili tudi, da si želijo biti bolj obveščeni, kaj se v podjetju dogaja.

Pretok informacij v podjetju X je osredotočen na projektno delo in potrebe projektov. Pri komunikaciji je zelo prisotna neformalnost, če je to primerno glede na naravo dela. V podjetju se v večini tikajo, kar pripore k izmenjavi idej in boljšemu počutju. Kot komunikacijska sredstva uporabljajo chat, telefone, elektronsko pošto in ostale tehnologije, poudarjajo pa predvsem hitro odzivnost na prejete informacije. Zaposleni imajo tudi možnost komuniciranja z vodstvom, saj organizirajo sestanke z upravo podjetja. Interno komuniciranje je za podjetje ključnega pomena. Izvajajo ga preko rednih tedenskih, mesečnih, trimesečnih in letnih formalnih in neformalnih srečanj, uporabljajo tudi elektronsko oglasno desko in interni portal (Kramžar 2010).

Za izboljšanje komunikacije predlagam izvedbo komunikacijskega tečaja. Kljub temu da je komunikacija pomembna za celotno organizacijo, bi komunikacijski tečaj sprva izvedla med ključnimi kadri in vodstvom organizacije, saj bi že samo izboljšanje na višji ravni prineslo spremembe tudi na nižji. S tem bi se izboljšali medosebni odnosi med zaposlenimi in organizacijska klima, kar bi imelo pozitiven vpliv na počutje zaposlenih. Menim, da bi izvedba takega tečaja zadovoljila potrebo ključnih kadrov po povratnih informacijah o delu in tudi o obveščeniosti o tem, kaj se v podjetju dogaja.

Zelo dober se mi zdi tudi predlog kadrovnika iz podjetja X. Predlagal je uvedbo vsakodnevnih pogovorov o pričakovanjih z delavci. To bi izvedli v obliki 10 minutnih sestankov z vodjo skupine, kjer bi na začetku delovnika nekaj minut namenili načrtovanju delovnega dne, po končanem delovniku pa še nekaj minut posvetili pregledu dejanskega stanja in realiziranih ciljev. Tako bi bolje poznali interese sodelavcev in jih v skladu z realnimi možnostmi tudi skušali sproti realizirati. Delavci pa bi tako hitreje dobili povratne informacije in bili bolje obveščeni. (Kramžar 2010). Tovrstni sestanki se mi zdijo pomembni, ker letni razgovori ne zadostujejo za ugotavljanje potreb, želja, pričakovanj in interesov posameznikov, ki so povezani z delom.

#### **5.4 Pripadnost organizaciji v podjetju X**

Vsi že omenjeni ukrepi, torej skrb za osebni in strokovni razvoj, ustrezen sistem motiviranja in nagrajevanja delavcev in skrb za njihovo zadovoljstvo pri delu, bi posledično povečali pripadnost organizaciji.

Na podlagi analize sem ugotovila, da imajo ključni delavci zelo dobre medosebne odnose tako s sodelavci kot tudi z nadrejenimi. V podjetju skrbijo za prijazno delovno okolje. Z organizacijo različnih prireditev, piknikov in zabav želijo poskrbeti, da se sodelavci med seboj spoznajo in družijo (Kramžar 2010).

Sicer pa menim, da so ključni delavci izkazali dokaj visoko pripadnost organizaciji X. Kot glavne razloge za morebitni odhod iz podjetja so navedli neprimerne oziroma sporne odločitve vodstva. Iz tega sklepam, da imajo razvito močno podjetniško identiteto in se identificirajo z organizacijo, saj menijo da ugled podjetja, v katerem delajo, pove nekaj tudi o njih samih. Zaradi tega se mi zdi tudi smiselna izvedba etičnih tečajev, s katerimi bi vodstvo pridobilo novo (ali utrdilo svoje dosedanje) znanje na področju poslovne etike. Z vsemi izboljšavami, ki sem jih predlagala v prejšnjih poglavjih, pa bi lahko pripadnost ključnih delavcev še povečali.

#### **5.5 Fizično delovno okolje v podjetju X**

Analiza rezultatov je pokazala, da nekateri ključni delavci niso zadovoljni s fizičnim delovnim okoljem in menijo, da bi slednjega lahko izboljšali. Kadrovník mi je razložil, da imajo IT podjetja sicer posebne značilnosti, kar se tiče opremljenosti delovnega prostora.

Stremijo k temu, da so ljudje, ki delajo na istem projektu oziroma z istimi tehnologijami in vsebinami, tudi v istem delovnem prostoru. Tako izboljšajo komunikacijo med njimi (Kramžar 2010).

Pri delavcih, ki niso zadovoljni s fizičnim delovnim okoljem, žal nisem ugotovila razlogov za to. Morda si želijo lastnih pisarn ali pa le boljše opremljenosti delovnega prostora. Zavedam se, da podjetje ne more vsakemu delavcu omogočiti lastne pisarne, tako zaradi prostorske stiske kot tudi zaradi načina dela, ki ga imajo IT podjetja. Zdi pa se mi pomembno, da vlaga v fizično delovno okolje, da bodo delavci lahko delali v prijetnem okolju. Menim, da se mora pri urejanju pisarn oziroma delovnega prostora dati nekaj svobode tudi samemu posamezniku, da lahko opremi prostor po svojem okusu (slike, ura itd.). Pri fizičnem delovnem okolju se mi zdi izrednega pomena uvedba sobe za sprostitve, kjer bi zaposleni lahko zmanjšali stres in obremenitve, s katerimi se pri delu soočajo. Tako bi se bolje počutili, to pa bi povečalo tudi njihovo zadovoljstvo z delom. Vlaganje v fizično delovno okolje podjetju sicer predstavlja strošek, toda gre za enkratno naložbo, ki potem zagotavlja zadovoljstvo zaposlenih s fizičnim delovnim okoljem še mnoga leta.

Pri uvajanju sprememb oziroma izboljšav na vseh področjih, ki sem jih predstavila, je najprej potrebno ugotoviti želje in preference ključnih posameznikov ter jim nato v čim večji meri poskušati ugoditi. Podjetje naj ponujene rešitve realizira glede na svoje finančne zmožnosti in samo presodi o ustreznosti le—teh. Seveda vsaka rešitev predstavlja nek strošek, toda za ključne delavce je potrebno poskrbeti, če jih želimo obdržati v svojih vrstah. Navsezadnje pa sredstva investirana v človeške vire niso nikoli prevelika, saj gre za investicije, ki se organizaciji kasneje povrnejo v veliko večji meri.

## **6 SKLEP**

Omenila sem že, da se moramo zavedati, da postajajo ljudje s svojim znanjem, sposobnostmi in kompetencami za podjetje neprecenljivi in nezamenljivi. Njihovo specifično znanje je ključnega pomena, saj pripomore k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja na trgu. V podjetju X se zavedajo, da je za podjetje splošno, predvsem pa specifično, znanje sodelavcev neprecenljive vrednosti. Prav zato veliko vlagajo v izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja svojih sodelavcev.

Dobri IT strokovnjaki so na trgu iskani in imajo veliko ponudb, zato je pomembno, da podjetje X razvije strategije, ki bodo pripomogle k zadrževanju ključnih kadrov. Prav tako odhod ključnih delavcev iz podjetja pomeni strošek, saj so ti delavci zelo težko zamenljivi ali celo nenadomestljivi. Podjetje v tem primeru porabi veliko časa za iskanje novega zaposlenega in uvajanje slednjega v organizacijsko kulturo.

V zaključnem delu sem ponudila tudi nekaj lastnih orodij in rešitev, katerih bi se po mojem mnenju podjetje X lahko posluževalo pri zadrževanju ključnih kadrov. Kot bistveni dejavnik sem izpostavila upoštevanje življenjskega stila posameznikov. S prepoznavanjem slednjega lahko veliko postorimo v smeri zadovoljevanja potreb ključnih kadrov, ki so lahko zelo različne. Morda gre zgolj za finančni vidik ali pa so poleg tega prisotni tudi drugi interesi. Pomembno je, da podjetje najboljšim delavcem omogoča osebni in strokovni razvoj, jih zna motivirati in za dobro opravljeno delo tudi nagraditi. Posamezniku, ki dosega dobre delovne rezultate, mora pokazati, da ceni njegov prispevek k organizaciji in ga tudi pohvaliti. Pomembna je predvsem komunikacija in zagotavljanje povratnih informacij. Podjetje lahko zadovoljstvo pri delu poveča tudi tako, da posameznikom omogoči fleksibilen delovni čas ali pa opravljanje dela od doma. Poskrbeti mora tudi za dobre medosebne odnose in razna neformalna druženja, kjer se delavci bolje spoznajo in se posledično izboljša tudi komunikacija med njimi. Nagradijo jih lahko tudi s praktičnimi nagradami ali pa jim kot nagrado ponudijo tudi proste delovne dni, vse je odvisno od preferenc ključnih delavcev. Zelo pomembno pa je, da poskrbijo za uravnoteženost poklicnega in zasebnega življenja svojih ključnih zaposlenih. Z zadovoljitvijo obojega, tako denarnih kot nedenarnih potreb, pa veliko pripomoremo k obstoju redkih in izjemnih posameznikov v organizaciji.

Na podlagi izvedene raziskave in lastnega poizvedovanja o podjetju lahko zaključim, da se podjetje X zaveda pomembnosti ključnih kadrov in že ima razvite določene strategije zadrževanja le—teh. Menim, da se zavedajo nekaterih pomanjkljivosti in tudi težijo k temu, da bi jih odpravili. Imajo zelo jasno načrtan cilj in se ga dosledno držijo. Verjamem, da bodo tako v Sloveniji kot tudi v tujini v prihodnje še bolj uspešni in da bodo svoj ključni kader znali zadržati. Pri tem jim seveda želim veliko uspeha.

## 7 LITERATURA

- Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza.
- Beal, Brian. 2005. UPS delivers on home-grown talent: Starry-eyed or just blind to who can do a great job? *Human Resource Management International Digest* 13 (7). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0967-0734&volume=13&issue=7&articleid=1524033&show=html> (14. avgust 2010).
- Bertonceelj, Maruša. 2008. *Moderna organizacijska kultura prinaša dodano vrednost zaradi sinergičnih učinkov*. Dostopno prek: <http://zaposlitev.dnevnik.si/aktualno/Default.aspx?p=28&n=916> (24. april 2010).
- Capperella, Joel. 2010. Creative Ways to Fight Talent Wars. *Computerworld* 44 (7). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=6&did=2013898431&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PRO D&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1284548210&clientId=65784> (10. avgust 2010).
- Collison, Chris in Geoff Parcell. 2002. *Učimo se leteti: Priročnik za upravljanje znanja*. Ljubljana: GV založba.
- Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče RS.
- Čadež, Tina. 2007. Zaposlite dobrega kadrovskega strokovnjaka, ne deklince za vse. *Finance*. Dostopno prek: <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/Default.aspx?Stran=Rezultati&TipIskanja=Kriteriji> (24. april 2010).
- Earle, A. Heather. 2003. Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management* 2 (3). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=1472-5967&volume=2&issue=3&articleid=1528557&show=html> (11. avgust 2010).
- Hewitt, Susan. 2009. The secrets of successful succession planning in the new age wave. *Industrial and Commercial Training* 41 (4). Dostopno prek:

<http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0019-7858&volume=41&issue=4&articleid=1795581&show=html> (3. avgust 2010).

- Kramžar, Tomaž. 2010. Intervju z avtorico. Ljubljana, 23. avgust.
- Meyer, P. John in Natalie J. Allen. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. London: Sage publications.
- Michlitsch, Joseph F. 2000. High-performing, loyal employees: the real way to implement strategy. *Strategy & Leadership* 28 (6). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=1087-8572&volume=28&issue=6&articleid=872797&show=html> (2. avgust 2010).
- Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pervanje, Milena. 2002. *Pazite na svoje ključne kadre*. Dostopno prek: [http://www.amrop.si/files/dokumenti/slo/p\\_kljucnikadri.pdf](http://www.amrop.si/files/dokumenti/slo/p_kljucnikadri.pdf) (23. julij 2010).
- Stephens, Nick. 2010. Talent management: ensuring your people give you the competitive edge. *Strategic Direction* 26 (7). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0258-0543&volume=26&issue=7&articleid=1863412&show=html> (16. avgust 2010).
- Turk, Dunja. 2007. Kako uvesti novega sodelavca v delo? *Finance*. Dostopno prek: <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/Default.aspx?Stran=Rezultati&TipIskanja=Kriteriji> (24. april 2010).
- Urbanija, Anamarija. 2005. Ohraniti je težje kot pridobiti. *Revija Manager*. Ljubljana.
- Woodruffe, Charles. 1999. *Winning the talent war: A Strategic Approach to Attracting, Developing and Retaining the Best People*. Chichester: Wiley.

- Zidle, Marcia. 1998. Retention hooks for keeping your knowledge workers. *Manage* 50 (1). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=9&did=32695681&SrchMode=1&sid=3&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1284548633&clientId=65784> (14. avgust 2010).
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

## PRILOGE

### PRILOGA A: Intervju s kadrovnikom v podjetju X

1. Kateri delavci so ključni kadri v podjetju? Katera delovna mesta zasedajo? Kako ste identificirali ključne kadre?

Ključne kadre smo določili s projektom Identifikacije ključnih kadrov, glede na posamezne oddelke v podjetju. Poleg tega je imel izvršni direktor možnost predlagati posameznike, ki so perspektivni in so pokazali nadpovprečne rezultate. Med ključne kadre sodijo vodje programov, kot imenujemo interne organizacijske enote odgovorne za izvedbo in razvoj naših IT rešitev in storitev, vodje projektov, sistemski in razvojni inženirji, načrtovalci sistemov in vodje ostalih organizacijskih enot.

2. Kako velika je skupina ključnega jedra, ki si ga prizadevate v podjetju obdržati?

Projekt ključnih kadrov je bil zastavljen zelo široko. V podjetju je zaposlenih 350 sodelavcev, od tega jih je bilo 50 vključenih v projekt in sodijo med ključne kadre. V odstotkih je to 14%.

3. Ali ključne kadre pridobivate od zunaj ali pa v podjetju razvijate najbolj nadarjene in perspektivne posameznike v ključne kadre? V čemu se razlikujete od ostalih podjetij v isti panogi, v čem ste boljši od konkurence?

V večini ključne kadre razvijamo znotraj podjetja, tako da perspektivne posameznike spodbujamo, pripravljamo in vključujemo za prevzemanje pomembnejših funkcij v podjetju. Pomembno je, da so sodelavci uspešni, predvsem pa zavzeti za delo in pridobivanje novih znanj, da so pripadni podjetju in da si tudi sami želijo dolgoročnega sodelovanja s podjetjem.

Menim, da nas od konkurence razlikuje predvsem naša organizacijska kultura, in sicer, naše vrednote, pričakovanja, postopki in predvsem medosebni odnosi v podjetju. Naše vrednote so dolgoročno partnerstvo, nenehna rast in razvoj, zadovoljstvo kupcev in končnih uporabnikov ter zadovoljstvo zaposlenih. Zelo dobro smo poznani v strokovnih krogih, pohvalimo se lahko tudi z nagradami z različnih področij, če izpostavim samo najbolj prestižno mednarodno priznanje za odličnost na področju javne uprave »The United Nations Public Service Award – UNPSA 2009«.



4. Ali se strinjate, da imajo ključni kadri v podjetju drugačen položaj kot ostali delavci? Pojasnite.

Sodelavci imajo na voljo številna dodatna izobraževanja, ki so ciljno usmerjena. Izobraževanja so še prav posebno za te sodelavce nagrada, saj visoko vrednotijo svoj osebni in strokovni razvoj.

5. Kako skrbite za osebni in strokovni razvoj ključnih kadrov in zaposlenih nasploh?

Sodelavci so deležni dodatnih izobraževanj, ki so skladna s potrebami projektov in zahtevami za razvoj novih storitev in produktov na IT področju ter novih globalnih tehnologij, ki jih razvijejo podjetja, s katerimi sodelujemo. Letne razgovore smatramo kot priložnost za sistematičen pogovor med sodelavcem in vodjo o dosedanjih dosežkih in načrtih za prihodnost. Skozi celo leto spremljamo uspešnost in karierni razvoj sodelavcev, na letnem razgovoru pa načrtujemo aktivnosti, ki bodo še povečale uspešnost in sodelavcu omogočile nadaljnji osebni in strokovni razvoj.

6. Ali imate za zaposlene pripravljene načrte izobraževanja in usposabljanja? Za kakšno obdobje (1 leto ali več)?

Konkretne smernice izobraževanja postavimo na podlagi letnih razgovorov in predvidenih projektov in so zato ciljno naravnana. Načrte izobraževanj pripravimo za eno leto vnaprej, včasih tudi več. Trajanje je odvisno od dolžine projektov, na katerih sodelavci delajo, vodje programov pa poskrbijo za usmerjanje sodelavcev. Izobraževanja se prilagajajo posameznikom in programom, v katerih delajo. Na IT področju tehnologija narekuje razvoj izobraževanj, potrebno je slediti globalnim trendom.

7. Ali so izobraževanja obvezna ali prostovoljna? Kakšnih oblik izobraževanja se poslužujete? Ali je zaposlenim omogočen koncept vseživljenjskega učenja?

Vsa izobraževanja se izvajajo na podlagi dogovora z vodjo posameznega programa. Kot sem že omenil, je potrebno slediti globalnim trendom glede produktov in izvajanja storitev. Imamo utečene načine dela, saj podjetje na trgu deluje že več kot 20 let. Sodelavci imajo omogočeno vseživljenjsko izobraževanje, in sicer, lahko se udeležujejo konferenc, seminarjev, delavnic, ciljno naravnanih izobraževanj itd. Ključna dejavnika pri izbiri izobraževanja sta njegova vsebina in predhodno izraženo zanimanje udeležencev.

8. Na katerih področjih se ključni kadri izobražujejo? Ali je izobraževanje vezano na projekte, ki jih trenutno izvajajo, ali pa je bolj splošne narave?

Vsa izobraževanja se izvajajo na podlagi dogovora z vodjo posameznega programa. Izobraževanja so vsebinsko povezana s projekti, ki trenutno tečejo.

9. Ali imate interna in zunanja izobraževanja?

Poslužujemo se obeh oblik izobraževanj. Tudi podjetje samo je ponudnik določenih izobraževanj, katere organiziramo v računalniških učilnicah, ki jih imamo v podjetju, kot tudi v našem izobraževalnem središču na Bledu. Naše stališče je, da se v kadre

vedno splača vlagati, čeprav okoliščine niso vedno naklonjene izobraževanju, bodisi zaradi pomanjkanja časa, finančnih sredstev, recesije ali drugih dejavnikov.

10. Ali imajo zaposleni možnost, da Vam predlagajo izobraževanja, ki bi jim koristila pri opravljanju trenutnih in prihodnjih delovnih nalog in zastavljenih ciljev?

Da, sodelavci imajo to možnost, ker poznajo produkte in storitve, ki jih bodo tržili. Podjetje spodbuja tudi formalna izobraževanja na dodiplomskem in podiplomskem študiju za pridobitev višje stopnje formalne izobrazbe ter pridobivanje mednarodno priznanih certifikatov, ki so obvezne priloge k prijavi na javne razpise. Sodelavce pošiljamo tudi na konference in seminarje doma in v tujini.

11. Ali v podjetju skrbite za prenos znanja med zaposlenimi? Na kakšen način? (sestanki, timsko delo, interna glasila, konference)

Da. To počnemo na rednih tedenskih sestankih, imamo tudi spletno aplikacijo portal znanja, ki vključuje različne vsebine ter interne predstavitve za vse sodelavce, kjer predstavljamo novosti na področju tehnologij in rešitev. Organiziramo tudi srečanja raznih strokovnih skupin, za nove sodelavce pa imamo razvit sistem mentorstva, s katerim jih vpeljemo v organizacijsko kulturo in značilnosti dela. Imamo tudi interni spletni časopis in izdajamo časopis s strokovnimi vsebinami.

12. Ali je npr. mladim perspektivnim kadrom omogočeno dodatno, specialistično izobraževanje, kroženje dela, pridobivanje novih znanj in izkušenj?

Da, toda vse je odvisno od posameznikovih želja, realnih možnosti za izvedbo in predvsem od aktualnih projektov. Kroženje je bolj vsakdan kot opcija, saj gre za projektno delo. Nekateri projekti so tudi daljši in trajajo več let.

13. Ali je zaposlenim omogočeno timsko delo? Kaj pa kroženje med različnimi delovnimi mesti?

Da. Kot sem že omenil je kroženje bolj vsakdan kot opcija zaradi narave projektne delo.

(načrtovanje kariere)

14. Ali imate oblikovane karijerne plane za zaposlene? Opišite jih (za koliko časa, kaj vključujejo ti plani-merljive ali nemerljive rezultate, na osnovi česa so ti plani zastavljeni-bolj želje podjetja ali želje posameznika?)

Karijerne plane postavimo na podlagi letnih razgovorov. Smernice za IT področje so jasne, imajo nek trend, potrebno pa je upoštevati interese obeh strani, tako podjetja kot tudi posameznika. Dogovori se formalno v spletno aplikacijo zapišejo. Najprej se oceni posameznikovo dosedanje delo oziroma delovna uspešnost, potem pa se določijo cilji za prihodnost in karierna pot. Na podlagi tega se odločimo tudi izobraževanja in usposabljanja. Načrtujemo za obdobje enega leta, lahko pa tudi za obdobje 3-5 let.

15. Kakšne so možnosti za napredovanje delavcev?

Sodelavci imajo možnosti za napredovanje, če posedujejo izkušnje, znanja in dosegajo dobre delovne rezultate ter izrazijo željo po napredovanju.

(nagrajevanje in motiviranje)

16. Ali imate v podjetju razvite sisteme motiviranja in nagrajevanja, s katerimi skušate zadržati ključne kadre? Ali imajo ključni kadri poleg visoke plače tudi dodatne ugodnosti?

Da. Ključne kadre motiviramo in nagrajujemo z različnimi izobraževanji, saj le-ti visoko vrednotijo svoj osebni in strokovni razvoj. Plus je, da imajo za IT specializiranem podjetju tudi možnost dela s sodobnimi tehnologijami, ki so jim všeč, ponujamo jim zanimivo in dinamično delo, obisk tečajev in seminarjev doma in v tujini, nekatere podjetje spodbuja tudi k pridobitvi formalne izobrazbe (npr. magisterija). Veliko sodelavcev motivira delo na zahtevnih projektih in nalogah, kjer so pomemben motivator predvsem izzivi.

Skrbimo za prijazno delovno okolje. Z organizacijo različnih prireditev, piknikov in zabav želimo poskrbeti, da se sodelavci med seboj spoznajo in družijo. Prav tako imajo možnost udeleževati v športno-kulturnem društvu, v katerem deluje 20 različnih sekcij.

17. Kateri so po Vašem mnenju glavni motivi, ki ključne kadre vodijo pri doseganju zastavljenih ciljev in opravljanju delovnih nalog?

Menim, da je glavni motiv delo na zanimivih projektih s sodobnimi tehnologijami. Pomemben se mi zdi predvsem stik s tehnologijami, saj te ljudi dejansko zanima, kakšne spremembe bodo povzročile izdaje novih verzij programske in strojne opreme in kako bo potrebno prilagoditi obstoječe aplikacije tudi na željo naših strank.

18. Med naštetimi motivi izberite tiste tri, za katere menite, da ključne kadre najbolj motivirajo za doseganje zastavljenih ciljev in uspešno opravljanje delovnih nalog. Motivi: dobra plača; pohvala vodstva; časovni roki; nagrade, bonitete in dodatne ugodnosti; pripadnost podjetju; timsko delo; skrb za ugled podjetja; nenehni izzivi; odnosi z vodstvom; delovno okolje in pogoji dela; možnost za osebni in strokovni razvoj; dobri odnosi s sodelavci; zahteve nadrejenega; drugo: \_\_\_\_\_.

Možnost za osebni in strokovni razvoj, dobri odnosi s sodelavci, zanimivo delo oz. zanimivi projekti.

(program nasledstev)

19. Ali imate v podjetju razvit program nasledstev za ključna delovna mesta oz. ključne kadre? Opišite ga.

Sistem nasledstev je delno razvit. Karijerne poti posameznikov določamo na podlagi letnih razgovorov, so pa tesno povezane s posameznikovi interesi in željami ter s tekočimi projekti. Tu gre predvsem za osebne interese, saj nekateri posamezniki ne želijo biti vodje, ampak si bolj želijo postati strokovnjaki. Strokovni karierni razvoj

poteka tudi glede na potrebe projektov in strank, v prvi vrsti pa se skuša upoštevati posameznikove osebne interese ter možnost horizontalne mobilnosti znotraj podjetja.

(fluktuacija)

20. Ali v podjetju zaznavate problem fluktuacije ključnih kadrov?

Ne, saj je fluktuacija nižja kot v konkurenčnih podjetjih in drugih gospodarskih panogah.

21. Kateri bi bili po Vašem mnenju lahko glavni razlogi za morebitni odhod ključnih kadrov iz podjetja? Navedite tri.

Glavni razlog za odhod iz podjetja bi lahko bili osebni interesi. Nekateri posamezniki si želijo npr. spremembo karijerne poti, želijo delati nekaj povsem drugega, spoznati kaj novega. Čutijo odgovornost do sebe, radi bi delali nekaj, kar jih veseli. Eden izmed razlogov za odhod bi lahko bile tudi plače, a menim, da so glavni razlog osebni interesi.

(pripadnost podjetju)

22. Kako ugotavljate oz. merite pripadnost podjetju?

Vsako leto izvajamo raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih. Sicer pa se pripadnost kaže tudi v neformalnih odnosih, vodja enote ali projekta ima s sodelavci tesnejše stike. Pomembni so tudi letni razgovori, ki jih smatramo kot priložnost za sistematično, ciljno usmerjeno in zgoščeno izmenjavo informacij med vodjo in sodelavcem.

23. Kako bi lahko povečali pripadnost podjetju?

Moje osebno mnenje je, da bi pripadnost lahko povečali s pogostejšo komunikacijo o pričakovanjih, in sicer, na npr. tedenski ravni v kratkih, v to usmerjenih pogovorih. Tako bi bolje poznali interese sodelavcev in jih v skladu z realnimi možnostmi tudi skušali sproti realizirati. Sodelavci bi tako hitreje dobili povratne informacije in bili tako bolj obveščeni.

(komunikacija in pretok informacij)

24. Kakšna je v podjetju komunikacija in pretok informacij?

Pretok informacij je osredotočen na projektno delo in potrebe projektov. Pri komunikaciji je zelo prisotna neformalnost, če je to seveda primerno glede na naravo dela. V podjetju se v večini tikamo, kar je vpeto v našo organizacijsko kulturo in kot kaže pripore k izmenjavi idej in boljšemu počutju. Komuniciramo preko chata, telefonov, elektronske pošte itd. Pomembna je predvsem hitra odzivnost na prejete informacije. Sodelavci imajo tudi možnost komunikacije z vodstvom, saj organiziramo predstavitve uprave oziroma sestanke z upravo podjetja. Slednji so zelo dobro sprejeti s strani sodelavcev. Interno komuniciranje je za podjetje ključnega pomena. Izvajamo

ga preko rednih tedenskih, mesečnih, trimesečnih in letnih formalnih in neformalnih srečanj, uporabljamo tudi elektronsko oglasno desko in interni portal. Slednji je namenjen vsem sodelavcem, na njem najdejo številne slikovne in video vsebine o projektih, ki jih podjetje izvaja, prihajajočih dogodkih, srečanjih, izobraževanjih, strokovni literaturi pa tudi o zdravem življenju, kuharskih receptih in vajah za sprostitev.

25. Ali zaposleni redno in sproti dobivajo povratne informacije o svojem delu?

Priložnosti so, toda projektni vodja je tisti, ki je zadolžen za povratne informacije. Vodja naj bi skozi celo leto spremljal in beležil uspešnost in razvoj kariere posameznika, tekoče reševal probleme in mu redno posredoval povratne informacije o doseženih rezultatih in razvoju. Letne razgovore beležimo v elektronski obliki, zato so skozi celo leto dostopni tako vodji kot sodelavcem.

(zadovoljstvo z delom)

26. Na kakšne načine ugotavljate zadovoljstvo z delom?

Kot sem že omenil izvajamo vsako leto raziskavo o zadovoljstvu, katere rezultate se tudi skrbno preveri in določi ukrepe, izpostavi pohvale itd. Prav tako se je podjetje prijavilo na projekt, ki spodbuja zadovoljstvo zaposlenih, usklajevanje dela in družine ter spodbuja individualni razvoj kariere. Zadovoljni sodelavci so sicer glavna vrednota podjetja, saj ti posledično pripeljejo do zadovoljnih strank.

(fizično delovno okolje)

27. Ali menite, da fizično delovno okolje (dizajn, opremljenost in velikost pisarn) vpliva na posameznikovo delo? Ali vlagate v fizično delovno okolje?

Da. IT področje ima sicer posebne značilnosti, kar se tiče opremljenosti delovnega prostora. Stremimo k temu, da so ljudje, ki delajo na istem projektu oziroma z istimi tehnologijami in vsebinami, tudi v istem delovnem prostoru. Tako izboljšamo komunikacijo med njimi.

(drugo)

28. Ali imate s ključnimi kadri sklenjene individualne pogodbe?

Da.

29. Ali menite, da podjetje zadovoljuje potrebo ključnih kadrov po uravnoteženosti poklicnega in zasebnega življenja? Zakaj?

Da, ker podjetje deluje skladno s trendi in je tudi npr. dobitnik certifikata »družini prijazno podjetje«.

30. Kaj bi po Vašem mnenju v podjetju še lahko storili za razvoj ključnih kadrov? Vaši predlogi.

Lahko bi se posvetili boljšemu spremljanju vodij in sodelavcev. Morda bi se lahko bolj ukvarjali s sodelavci, dilemami, izzivi in priložnostmi. Poskušali bi upoštevati interese, a bi pri tem ostajali realni. Zelo smiselno se mi zdi, da bi uvedli npr.

vsakodnevne 10 minutne sestanke z vodjem skupine, kjer bi bilo nekaj minut namenjenih za načrtovanje delovnika, po končanem delovniku pa bi 5 minut posvetili pregledu dejanskega stanja in realiziranih ciljev. Vodenje in delovanje nasploh pa bi bilo lahko še bolj ciljno usmerjeno.

31. Kje vidite podjetje v naslednjih petih letih?

Menim, da bo podjetje še bolj vpeto v potrebe slovenskega gospodarskega prostora in slovenskih podjetij. Poskušali se bomo še bolj regijsko usmeriti. Osebno zagovarjam moto: »Think globaly, act localy.« Interno komuniciranje bo še pridobilo na pomenu kot tudi spoštovanje in doslednosti pri izvedbi nalog.

32. Katere izmed naštetih možnosti bi podjetje po Vašem mnenju (glede na finančno stanje) lahko realiziralo in pripomoglo k zadrževanju ključnih kadrov?

- a) možnost bivanja v počitniških kapacitetah: Imamo, toda minimalno.
- b) možnost brezplačne rekreacije: Da, imamo tudi športno-kulturno društvo. Rekreacija se izvaja glede na možnosti. Gre bodisi za brezplačno vadbo (fitnes) ali pa delno subvencionirano rekreacijo (jadranje, cenejše smučarske karte itd.). Sodelavci lahko izbirajo med 20 različnimi sekcijami.
- c) vikend paket v toplicah: S finančnega vidika ni ustrezna možnost.
- d) adrenalinski vikend: Ne, imamo pa občasno organizirane team buildinge.
- e) svobodo pri določanju delovnega časa (delovnega dne, tedna in meseca): Delovni čas je odvisen predvsem od dela na projektih, mora pa ostati skladen z zakonodajo. Projektni vodja določi dejansko trajanje delovnika in želena odstopanja.
- ⌘ praktične nagrade (npr. mobilni telefon, prenosni računalnik, potovalni kovček, ura itd.): Po dogovoru. Sodelavci imajo možnost izbire tudi nadstandardne opreme glede na realne možnosti in okvirno začrtane omejitve glede na potrebe.
- g) proste delovne dni: Delovni čas je odvisen predvsem od dela na projektih projektov, mora pa ostati skladen z zakonodajo. Projektni vodja odloči glede zelenih odstopanj.
- h) obisk kulturnih prireditev: Da, znotraj delovanja športno-kulturnega društva so zajete tudi kulturne prireditve.
- i) otroško varstvo: Trenutno otroškega varstva nimamo, kljub temu pa spremljamo trend v drugih podjetjih. Preverjamo možnosti glede na potrebe in zaenkrat še ugotavljamo, ali je smiselna uvedba varstva. Ob koncu leta pa otroke obdarujemo in zanje organiziramo prireditve.
- j) več finančnih nagrad: Povišanje finančnih nagrad je odvisno od uspešnosti projektov in uspešnosti poslovanja.
- k) Drugo: Predlagam več razvojnih projektov. Pri tem je pomembna tudi odgovornost za sredstva in porabljen čas.

33. Menite, da so ključni kadri zadovoljni z delom kadrovske službe? Vas upoštevajo in vam zaupajo?

Da, ker delujem v skladu z zakonodajo in strokovnimi trendi. Na tem področju se tudi izobražujem. Velik plus je, da sem se pripravljen tudi v svojem prostem času zanimati za kadre, in zanimivosti s kadrovskega področja.

34. Koliko se strinjate z naslednjimi trditvami? (zelo se strinjam, strinjam se; delno se strinjam, delno ne strinjam; ne strinjam se, zelo se ne strinjam)
- a) Vrednote podjetja so usklajene z vrednotami zaposlenih: strinjam se.
  - b) Zaposleni so dobro seznanjeni z misijo in strategijo podjetja: zelo se strinjam.
  - c) Zaposleni v podjetju imajo dovolj priložnosti za napredovanje in jih tudi izkoristijo: strinjam se.
  - d) Podjetje zaposlene podpira pri izobraževanju: zelo se strinjam.
  - e) Zaposleni lahko vplivajo na vsebino in smer svojega strokovnega razvoja: zelo se strinjam.
  - f) Podjetje zaposlenim omogoča dovolj možnosti pridobivanja različnih delovnih izkušenj: strinjam se.
  - g) Zaposleni so se v veliki meri pripravljani izobraževati tudi v svojem prostem času: zelo se strinjam.
  - h) Podjetje se trudi zadržati tiste kadre, ki so nujni za uspeh podjetja: zelo se strinjam.
  - i) Ključni kadri redno in sproti pridobivajo povratne informacije o svojem delu s strani vodstva: zelo se strinjam.
  - j) Uspešnost pri delu vpliva na višino plače zaposlenih: delno se strinjam, delno ne strinjam.
  - k) Podjetje se trudi zadovoljevati potrebo po uravnoteženosti poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih: zelo se strinjam.

## **PRILOGA B: Vprašalnik za ključne kadre**

Pozdravljeni!

Moje ime je Aida Handanović in sem absolventka Fakultete za družbene vede, smer sociologija-kadrovski menedžment. Trenutno pišem diplomsko delo z naslovom Zadrževanje ključnih kadrov v podjetju X, kjer ugotavljam ključne strategije za zadrževanje najboljših delavcev v podjetju. Pred Vami je vprašalnik, ki mi bo omogočil vpogled na dejansko stanje v podjetju in izdelavo novih, izboljšanih strategij. Vprašalniki so anonimni, zato vas prosim, da čim bolj iskreno odgovarjate na vprašanja. Podatki bodo uporabljeni le v namene izdelave diplomskega dela.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Starost: \_\_\_\_\_ Spol: M    Ž (ustrezno obkroži)

V podjetju sem zaposlen/a: \_\_\_\_\_ let

Delovno mesto (po želji): \_\_\_\_\_

Koliko se strinjate z naslednjimi trditvami? Z znakom X v razpredelnici označite ustrezen odgovor. Pri tem upoštevajte naslednje merilo:

1= POPOLNOMA SE STRINJAM

2= STRINJAM SE

3= DELNO SE STRINJAM, DELNO NE STRINJAM

4= NE STRINJAM SE

5= POPOLNOMA SE NE STRINJAM

## SPLOŠNO

TRDITEV	1	2	3	4	5
1. Dobro je biti zaposlen v podjetju SRC.					
2. Vrednote podjetja so usklajene z mojimi vrednotami.					
3. Za uspeh podjetja naredim vse, kar je v moji moči.					

## NAGRAJEVANJE

TRDITEV	1	2	3	4	5
1. Za svoje delo sem ustrezno nagrajen.					
2. Uspešnost pri delu vpliva na višino moje plače.					
3. Raje sem deležen denarnih nagrad kot ostalih bonitet.					
4. V podjetju imam možnosti napredovanja.					
5. Menim, da smisel dela ni samo v služenju denarja.					
6. Višina moje plače ustreza kakovosti in pomembnosti mojega dela.					
7. Zaradi narave svojega dela sem deležen bonitet, ki jih drugi delavci niso.					

## IZOBRAŽEVANJE

TRDITEV	1	2	3	4	5
1. Podjetje mi ponuja možnost izobraževanja.					
2. Z obsegom izobraževanja v podjetju sem zadovoljen/a.					
3. Lahko vplivam na vsebino in smer svojega strokovnega razvoja.					



4. Imam možnosti pridobivanja različnih delovnih izkušenj.					
5. Pripravljen sem se izobraževati tudi v svojem prostem času.					

#### PRIPADNOST PODJETJU

TRDITEV	1	2	3	4	5
1. O podjetju govorim samo pozitivne stvari.					
2. Podjetje mi zagotavlja zanesljivo zaposlitev.					
3. Podjetje me zna primerno motivirati.					
4. S sodelavci imam dobre medosebne odnose.					
5. Z nadrejenimi imam dobre medosebne odnose.					

#### VODENJE PODJETJA

TRDITEV	1	2	3	4	5
1. Vodstvo se trudi uskladiti zahteve poslovanja s potrebami zaposlenih.					
2. Z zaposlenimi vodstvo komunicira odkrito in pošteno.					
3. Vodstvo skrbi za dolgoročen uspeh podjetja.					
4. Vodstvo obravnava zaposlene kot največje bogastvo.					
5. Vodstvo posebno skrb namenja ključnim kadrom.					
6. Redno in sproti dobivam povratno informacijo o svojem delu s strani vodstva.					
7. Podjetje uspešno zadovoljuje mojo					

potrebo po usklajenosti poklicnega in zasebnega življenja.					
--	--	--	--	--	--

## MOJE DELO

TRDITEV	1	2	3	4	5
1. Moje delo mi predstavlja izziv.					
2. Moje delo je bogato, raznoliko in zanimivo.					
3. Pri delu imam vso potrebno samostojnost in odgovornost.					
4. Sproti dobivam povratno informacijo o svojem delu.					
5. Zadovoljen/a sem z uravnoteženostjo poklicnega in zasebnega življenja.					

1. Ali se strinjate, da imate v podjetju drugačen tj. boljši položaj kot ostali delavci, ker sodite med ključne kadre?
  - a) popolnoma se strinjam
  - b) strinjam se
  - c) delno se strinjam, delno se ne strinjam
  - d) ne strinjam se
  - e) popolnoma se ne strinjam

V primeru, da se strinjate ali vsaj delno strinjate, navedite tri ugodnosti, ki Vam jih Vaš položaj v podjetju prinaša. Kaj je tisto, kar Vi imate, ostali zaposleni pa tega niso deležni oz. so deležni v precej manjšem obsegu?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

2. Ali ste dobro seznanjeni z misijo in strateškimi cilji podjetja?
  - a) zelo dobro poznam misijo in strateške cilje podjetja
  - b) dobro poznam misijo in strateške cilje podjetja
  - c) malo poznam misijo in strateške cilje podjetja, nisem seznanjen s podrobnostmi
  - d) ne poznam misije in strateških ciljev podjetja

3. Menite, da v podjetju upoštevajo Vaše mnenje?
  - a) v podjetju moje mnenje zelo upoštevajo
  - b) v podjetju moje mnenje upoštevajo
  - c) v podjetju malo upoštevajo moje mnenje
  - d) v podjetju mojega mnenja ne upoštevajo
  
4. Menite, da Vam v podjetju zaupajo?
  - a) zelo mi zaupajo
  - b) zaupajo mi
  - c) malo mi zaupajo
  - d) ne zaupajo mi
  
5. Ali ste zadovoljni s komunikacijo in pretokom informacij v podjetju?
  - a) zelo sem zadovoljen/a
  - b) zadovoljen/a sem
  - c) malo sem zadovoljen/a
  - d) nisem zadovoljen/
  
6. Ali imate pri opravljanju delovnih nalog omogočeno neovirano komunikacijo s sodelavci?
  - a) DA
  - b) NE
  
7. Ali imate pri opravljanju delovnih nalog omogočeno neovirano komunikacijo z nadrejenimi?
  - a) DA
  - b) NE
  
8. Ali imate raje timsko ali individualno delo?
  - a) timsko
  - b) individualno
  
9. Ali ste zadovoljni s fizičnim delovnim okoljem (dizajn, opremljenost in velikost pisarne oz. delovnega prostora)?
  - a) zelo sem zadovoljen/a
  - b) zadovoljen/a sem
  - c) malo sem zadovoljen/a
  - d) nisem zadovoljen/a, lahko bi izboljšali fizično delovno okolje
  
10. Kje se vidite čez tri leta?
  - a) V istem podjetju
  - b) V drugem podjetju
  - c) V samostojni dejavnosti
  - d) Drugo: \_\_\_\_\_

11. Kaj vam je pri delu najbolj pomembno? Navedite tri stvari.

---

---

---

12. Kaj pri delu pogrešate?

---

---

---

13. Kaj je glavni motiv, ki Vas vodi k doseganju zastavljenih ciljev podjetja?

---

---

---

14. Kakšni razlogi bi Vas pripeljali do tega, da bi želeli podjetje zapustiti?

---

---

---

---

15. Na kakšen način bi po Vaši oceni lahko povečali pripadnost podjetju? Izberite tri odgovore.

- a) boljši medosebni odnosi
- b) boljša komunikacija na vseh ravneh
- c) bolj motivirani zaposleni
- d) pravičnejši sistem nagrajevanja
- e) upoštevanje potreb posameznika
- f) boljša plača
- g) boljša organiziranost podjetja
- h) zmanjšanje obremenjenosti in stresa
- i) večje zadovoljstvo pri delu
- j) boljša organizacijska klima
- k) drugo: \_\_\_\_\_

16. Pri delu in doseganju zastavljenih ciljev me najbolj motivira: (izberite tri odgovore)

- a) dobra plača
- b) pohvala vodstva
- c) časovni roki
- d) nagrade, bonitete, dodatne ugodnosti
- e) pripadnost podjetju

- f) timsko delo
- g) skrb za ugled podjetja
- h) nenehni izzivi
- i) odnosi z vodstvom
- j) delovno okolje in pogoji dela
- k) možnost za osebni in strokovni razvoj
- l) dobri odnosi s sodelavci
- m) zahteve nadrejenega
- n) drugo: \_\_\_\_\_

17. Spodaj navedene razloge za zaposlitev razvrstite po pomembnosti tako, da izberete 5 dejavnikov, ki so Vam najbolj pomembni in na črto napišete številko 1-5. Pri tem upoštevajte merilo: 1=najbolj pomemben, 5 = najmanj pomemben.

- a) ugled podjetja \_\_\_\_\_
- b) zanimivo delo \_\_\_\_\_
- c) dobra plača in druge bonitete \_\_\_\_\_
- d) osebni in strokovni razvoj \_\_\_\_\_
- e) pridobivanje izkušenj \_\_\_\_\_
- f) zanesljivost zaposlitve \_\_\_\_\_
- g) dobri delovni pogoji \_\_\_\_\_
- h) bližina kraja bivanja \_\_\_\_\_
- i) dobro delovno vzdušje, dobri odnosi s sodelavci \_\_\_\_\_
- j) možnost timskega dela \_\_\_\_\_

18. Naštejte tri stvari, s katerimi ste v podjetju najbolj zadovoljni:

---



---

19. Naštejte tri stvari, ki bi jih v podjetju morda lahko izboljšali:

---



---

20. V podjetju si želim: (izberite en odgovor)

- a) bolj usposobljen kader,
- b) boljšo organizacijo podjetja
- c) boljši pretok informacij
- d) boljšo komunikacijo med zaposlenimi
- e) večja motivacija zaposlenih
- f) boljši plačni sistem
- g) bolj pravično nagrajevanje
- h) drugo \_\_\_\_\_.

21. Kateri izmed naštetih razlogov bi bistveno znižali Vaše zadovoljstvo z delom?  
Obkrožite tri odgovore.

- a) slabo delovno vzdušje in odnosi s sodelavci
- b) poslabšanje ugleda podjetja
- c) poslabšanje pogojev dela
- d) ni možnosti osebnega in strokovnega razvoja
- e) poslabšanje odnosov z nadrejenimi
- f) poslabšanje odnosov s sodelavci
- g) slaba plača in ostale bonitete
- h) preveč stresno delo
- i) nezanesljivost zaposlitve
- j) nezanimivo delo
- k) premalo avtonomije in samostojnosti pri delu
- l) drugo \_\_\_\_\_.

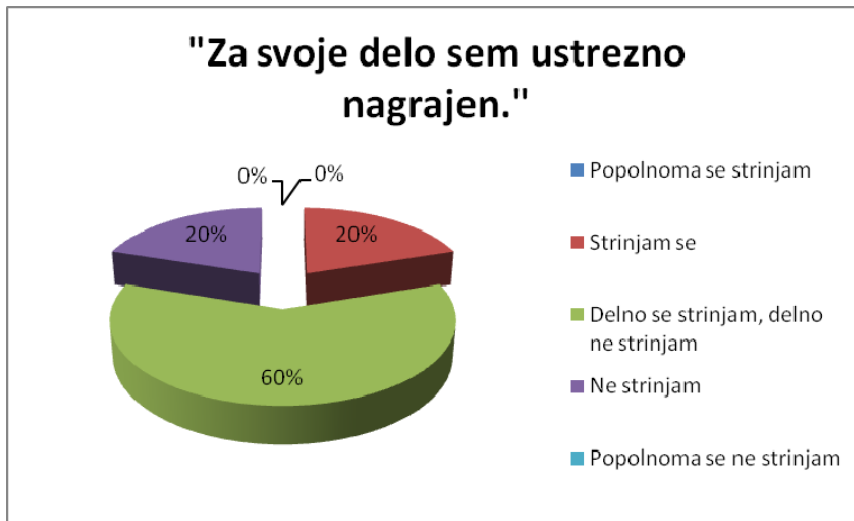
22. Če bi Vam podjetje kot nagrado za Vaše delovne dosežke ponudilo naslednje možnosti, bi Vi izbrali: (obkrožite poljubno število odgovorov)

- l) možnost bivanja v počitniških kapacitetah
- m) možnost brezplačne rekreacije
- n) vikend paket v toplicah
- o) adrenalinski vikend
- p) svobodo pri določanju delovnega časa (delovnega dne, tedna in meseca)
- q) praktične nagrade (npr. mobilni telefon, prenosni računalnik, potovalni kovček, ura itd.)
- r) proste delovne dni
- s) obisk kulturnih prireditev
- t) otroško varstvo
- u) več finančnih nagrad

HVALA ZA SODELOVANJE.

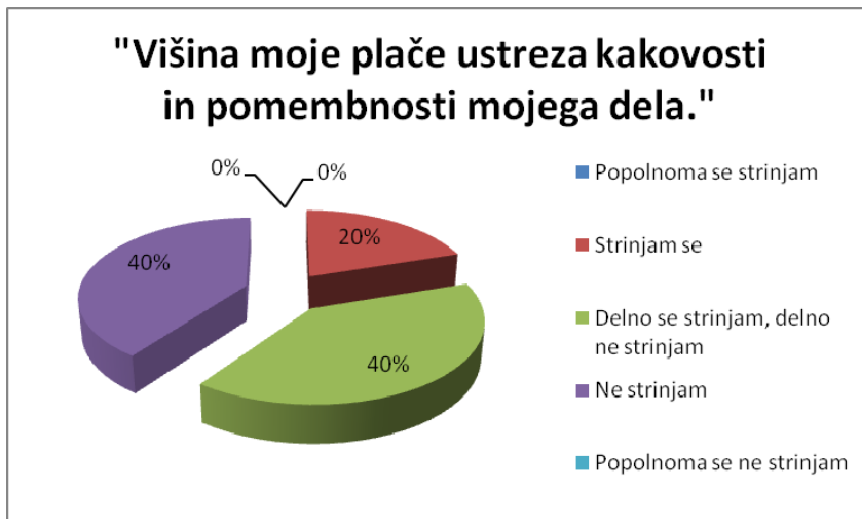
## PRILOGA C: Grafični prikaz zbranih podatkov

Graf C.1: »Za svoje delo sem ustrezno nagrajen.«



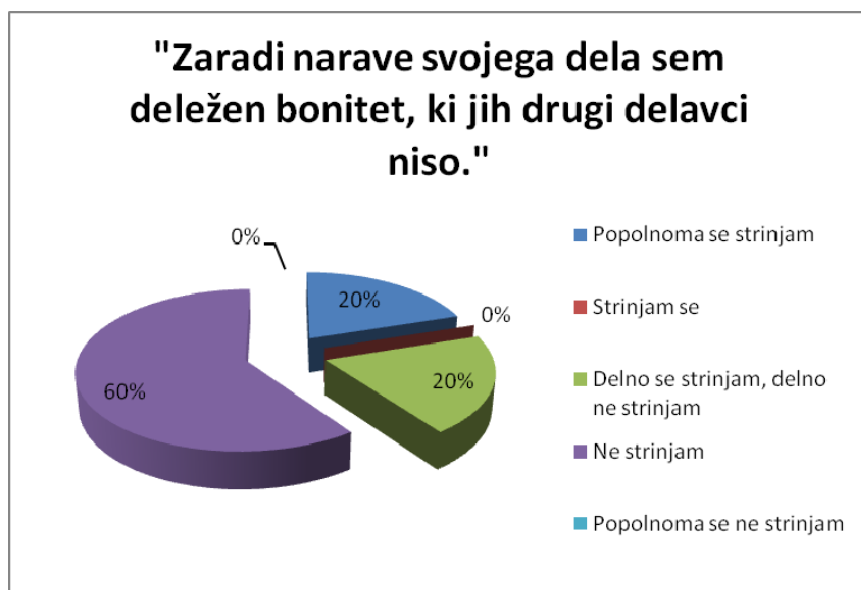
Le eden izmed ključnih delavcev se je strinjal, da je za svoje delo ustrezno nagrajen, trije so se delno strinjali, eden pa je izrazil nestrinjanje s trditvijo.

Graf C.2 : »Višina moje plače ustreza kakovosti in pomembnosti mojega dela.«



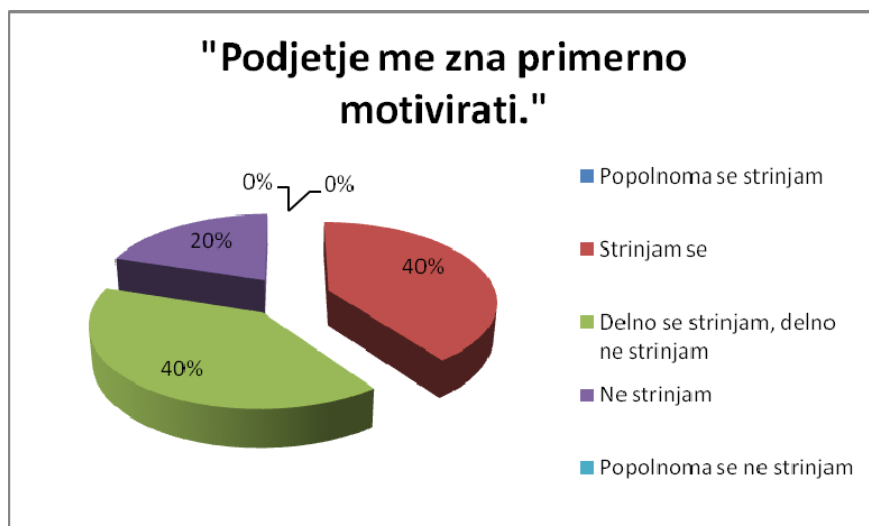
S to trditvijo se je en ključni delavec strinjal, dva sta se delno strinjala, dva pa sta celo izrazila nestrinjanje.

Graf C.3 : »Zaradi narave svojega dela sem deležen bonitet, ki jih drugi delavci niso.«



Pri tej trditvi je le eden ključni delavec v podjetju X izrazil popolno strinjanje, 1 se je delno strinjal, 3 pa se niso strinjali.

Graf C.4 : »Podjetje me zna primerno motivirati.«



Dva ključna delavca sta se strinjala s trditvijo »Podjetje me zna primerno motivirati.«, dva sta se le delno strinjala, eden pa se ni strinjal.

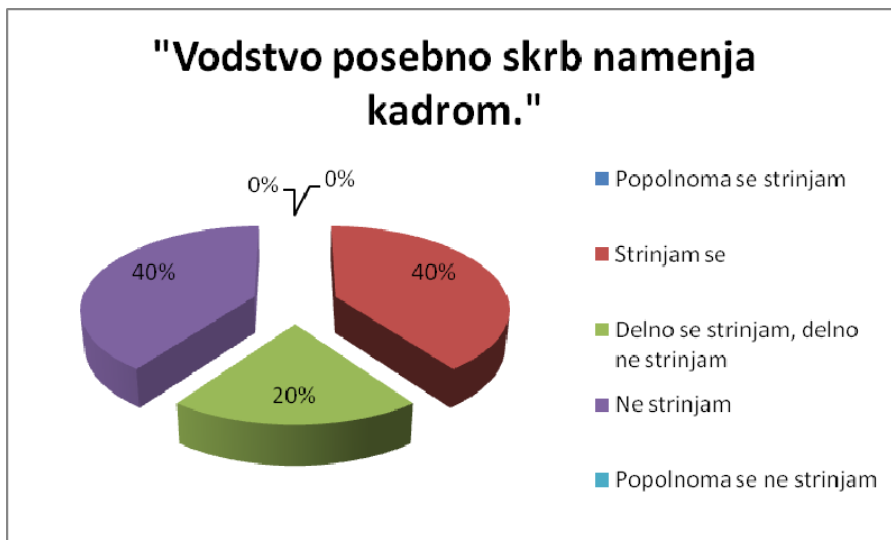


Graf C.5 : »Vodstvo obravnava zaposlene kot največje bogastvo.«



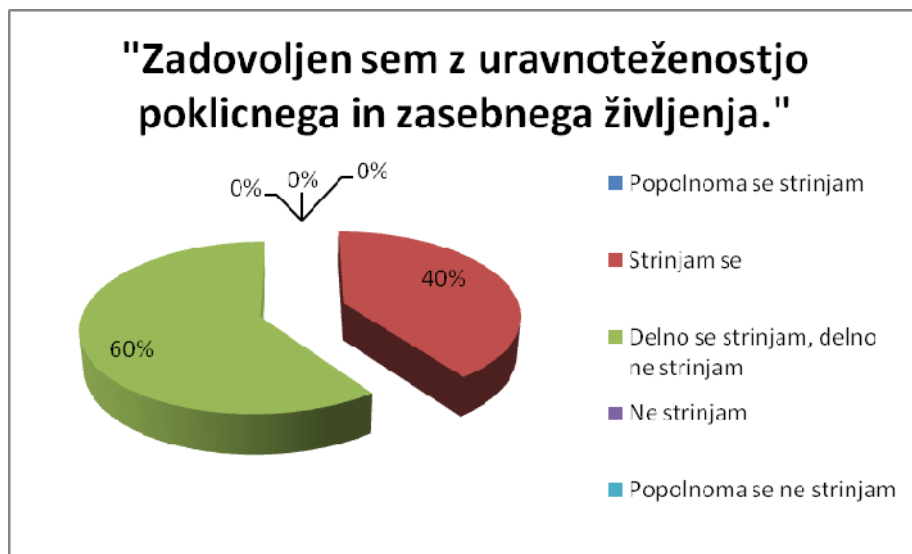
S trditvijo »Vodstvo obravnava zaposlene kot največje bogastvo.« se je en ključni delavec strinjal, eden se je delno strinjal, trije pa so izrazili nestrinjanje.

Graf C.6 : »Vodstvo posebno skrb namenja ključnim kadrom.«



Dva vprašana sta se strinjala, da »Vodstvo posebno skrb namenja ključnim kadrom.«, eden se je delno strinjal, dva pa se nista strinjala.

Graf C.7 : »Zadovoljen sem z uravnoteženostjo poklicnega in zasebnega življenja.«



Dva ključna delavca sta zadovoljna z uravnoteženostjo poklicnega in zasebnega življenja, trije pa so le delno zadovoljni.