

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sanja Medved

**Kadrovsko štipendiranje kot del dolgoročnega načrtovanja in razvoja kadrov
v Lafarge Cement d.o.o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sanja Medved

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

Somentor: asist. dr. Andrej Kohont

**Kadrovsko štipendiranje kot del dolgoročnega načrtovanja in razvoja kadrov
v Lafarge Cement d.o.o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

Zahvala

Za strokovno pomoč pri izdelavi diplomske naloge se zahvaljujem mentorju, red. prof. dr. Svetlik Ivanu in somentorju, asist. dr. Kohont Andreju.

Prav tako se za sodelovanje, podporo in svetovanje zahvaljujem kadrovske direktorici v podjetju Lafarge Cement d.o.o., gospe Ivi Dominkovič.

Za sodelovanje in pomoč pri pridobivanju podatkov se zahvaljujem tudi aktualnima štipendistoma v podjetju - Urbanu in Matjažu.

Zahvaljujem se svojim staršem za finančna sredstva in spodbujanje pri študiju.

Seveda gre zahvala tudi mojemu bratu Timoteju, fantu Primožu in prijateljem, ki so me na tej poti podpirali.

Kadrovsko Štipendiranje kot del dolgoročnega načrtovanja in razvoja kadrov v Lafarge Cement d.o.o.

Kadrovsko štipendiranje je dolgoročni proces, ki sodobnim podjetjem omogoča, da si v nekem trenutku ustvarijo bazen mladih talentov. Temelji na tesnem sodelovanju in medsebojni vzajemnosti med štipendistom in podjetjem. Cilj štipendiranja je pridobiti in strokovno usposobiti kompetenten kader, ki nam bo na voljo v točno določenem trenutku. Namen diplomske naloge je opredeliti pomen kadrovskega štipendiranja za podjetje Lafarge Cement d.o.o. Slednje sem tako, kot eno izmed metod pridobivanja kadrov umestila v kontekst sistema načrtovanja in razvoja bodočega kadra. Proces načrtovanja kadrov je izjemno kompleksen, njegova uspešnost pa je odvisna od sistematičnosti in strokovnosti njegovega izvajalca. Štipendiranje omogoča dolgoročno načrtovanje bodočih zaposlenih, zato je predvsem zaradi turbulentnega poslovnega okolja, velikokrat izpostavljeno tveganju. Na drugi strani pa predstavlja odlično priložnost tako za osebni, kot karierni razvoj posameznika, vse od institucionalnega izobraževanja in do prve zaposlitve. Diplomsko delo predstavlja rezultat mojega sodelovanja s trboveljsko cementarno, kjer sem že v času opravljanja obvezne prakse imela priložnost spoznati sam proces in organizacijo dela v podjetju.

Ključne besede: kadrovsko štipendiranje, načrtovanje kadrov, razvoj kadrov.

Personnel scholarship as a part of a long-term human resources planning and human resources development in Lafarge Cement d.o.o.

Personnel scholarship is a long-term process that enables modern companies to create a pool of young talents at the some point. It is based on a close cooperation and mutual reciprocity between the scholarship recipient and company. The aim is to obtain qualified HR and train competent employees to be available at a specified future moment. The purpose of this case study is to define the importance of personnel scholarship for Lafarge Cement d.o.o. The following document was included as one of the methods of recruiting in a context on future planning and development of human resources. The process of HR planning is extremely complex, and its success depends on systematic and professional attitude of its contractor. Personnel scholarship enables long-term HR planning, which is often risky due to a turbulent business environment. But on the other hand, it also represents a great opportunity for personal and career development of individuals, from the institutional education to the first job. This case study is a result of my cooperation with Cement factory Trbovlje, where I was working as a practitioner in HR sector. During that time I had the opportunity to learn about the processes and organization of work within the company.

Key words: personnel scholarship, planning human resources, development human resources.

Kazalo

1	Uvod.....	7
2	Načrtovanje kadrovskih virov	9
2.1	Proces načrtovanja kadrovskih virov	12
2.2	Pridobivanje kadrovskih virov	15
2.2.1	Kadrovsko štipendiranje.....	17
3	Razvoj kadrovskih virov	19
3.1	Učenje, izobraževanje in usposabljanje.....	22
3.2	Mentorstvo in coaching.....	24
3.3	Načrtovanje karier v organizaciji	25
3.4	Letni razgovor	27
4	Skrb za kadre v Lafarge Cement d.o.o.	28
4.1	Predstavitev podjetja	28
4.2	Predstavitev kadrovskega menedžmenta.....	30
4.3	Struktura zaposlenih v podjetju.....	31
4.4	Načrtovanje kadrov v podjetju	33
4.5	Razvoj kadrov v podjetju	36
4.6	Kadrovsko štipendiranje v podjetju.....	38
5	Sklep.....	42
6	Literatura	44
	Priloga A: Izhodiščna vprašanja za intervju s kadrovsko direktorico Lafarge Cement d.o.o., go. Ivo Dominkovič	48
	Priloga B: Predstavitev intervjuvancev in izhodiščna vprašanja za intervju s štipendisti Lafarge Cementa d.o.o.....	49
	Priloga C: Pogodba o štipendiranju.....	50
	Priloga Č: Kadrovska strategija Lafarge Cement d.o.o.	53
	Priloga D: Sestavni deli individualnega razvojnega načrta.....	62

Priloga E: Primer individualnega razvojnega načrta	63
Priloga F: Navodila za vodje razgovorov in udeležencev razgovora	64

Kazalo slik:

Slika 2.1: Model načrtovanja kadrovskih virov	12
Slika 4.1: Izobrazbena struktura zaposlenih v Lafarge Cement d.o.o.	32
Slika 4.2: Starostna struktura zaposlenih v Lafarge Cement d.o.o.	33

Kazalo tabel:

Tabela 2.1: Prednosti in slabosti pridobivanja kandidatov iz notranjih oziroma zunanjih virov	16
Tabela 4.1: SWOT analiza kadrovskega področja	35

Seznam kratic

LC	Lafarge Cement
ŠOS	Študentska organizacija Slovenije
IRN	Individualni razvojni načrt

1 Uvod

Ključ do uspeha v dinamičnem in hitro spreminjajočem se poslovnem okolju podjetij že dolgo časa ne predstavljajo zgolj brezhibni proizvodni, informacijski in drugi tehnološki procesi, vlaganja v raziskave in razvoj, ampak se v ospredje vedno bolj postavlja pomen zaposlenih, njihovo načrtovanje in razvoj v podjetju. Želja in vizija slehernega delodajalca je tako zaposlovati ciljno usmerjene, ambiciozne ljudi s potencialom in s pravimi izkušnjami, veščinami in sposobnostmi, ki bodo dosegli in presegli cilje podjetja. Seveda pa realna slika potencialnih kandidatov za zaposlitev še zdaleč ni idealna in slovenska podjetja se tega tudi dobro zavedajo. Čeprav je trg dela v Sloveniji trenutno poln različnih profilov, se še vedno številne gospodarske dejavnosti soočajo z neustreznostjo kandidatov. Ena izmed njih je tudi industrijska proizvodnja cementa. Cementna industrija v večini zaposluje kadre deficitarnih poklicev (npr. kemijski tehnik, strojni tehnik, inženir strojništva, kemijski tehnolog itd.), ki morajo biti še ustrezno strokovno usposobljeni, zato je priporočljivo, da se podjetja na dolgi rok zavarujejo z učinkovito štipendijsko politiko kot del načrtovanja in razvoja kadrov.

Idejo in pomen dobro izdelanega štipendijskega načrta pozdravljajo tudi v podjetju Lafarge Cement d.o.o., Trbovlje (v nadaljevanju LC Trbovlje). Vodstvo LC Trbovlje se zaveda težav pri iskanju kandidatov s ključnimi kompetencami in zaposlovanju v prihodnosti, saj je trenutno za podjetje značilna visoka starostna struktura zaposlenih. V naslednjih letih se bo podjetje poskušalo problemu iskanja ustreznih kandidatov izogniti s pomočjo uvajanja štipendijske politike. Karen Moloney izpostavlja dejstvo, da se morajo podjetja pogovarjati s tistimi, ki še niso dopolnili dvajset let, kajti ti mladi predstavljajo naše jutrišnje sodelavce (Moloney 2005, 8).

Glede na to, da je LC Trbovlje del multinacionalne Skupine Lafarge, vodstvo v ospredje postavlja potrebo po mobilnem (fleksibilnem) in večopravilnem kadru. Multinacionalni Skupini je tako v interesu, da pridobi kader, ki se bo razvijal skupaj s podjetjem, ki bo dovolj kompetenten, da bo zadovoljil dva najpomembnejša kriterija Skupine (dobro upravljanje vseh mehanizmov in pravšnji izkoristek opreme) in kader, ki se bo karierno razvijal vse do ključnih delovnih mest.

Cilj diplomske naloge je izpostaviti pomembnost procesa načrtovanja in razvoja kadrov v organizaciji ter pomen kadrovskega štipendiranja za sodobna podjetja, kakršno je tudi LC Trbovlje. Dolgoročno v kadrovskem štipendiranju ne vidim samo finančne

prednosti, ampak tudi več možnosti za zagotovitev ključnega kadra. Na ta način bo podjetje skozi večletno obdobje šolanja "vzgojilo" svoje bodoče zaposlene, gradilo njihovo poklicno kariero, skrbelo za osebno rast in poskrbelo, da bo posameznik na delovnem mestu nastopil samostojno in samozavestno, ko bo izstopil iz izobraževalnega procesa.

Diplomsko nalogo sem vsebinsko razdelila na tri dele, pri čemer sta prva dva teoretične narave, zadnji pa je empirični. Prvi sklop se nanaša na načrtovanje kadrovskih virov, kjer bom poskušala opredeliti pomen tega procesa, znotraj njega pa pomembnost procesa pridobivanja novih sodelavcev in kadrovskega štipendiranja kot del slednjega. Drugi del se vsebinsko nanaša na razvoj kadrov v organizaciji, pri čemer bom opredelila pomen tega procesa in definirala nekaj metod, za katere menim, da so z vidika štipendiranja pomembne. V zadnjem delu želim predstaviti uspešno trboveljsko podjetje Lafarge Cement d.o.o., način načrtovanja in razvoja kadrov v njem. Ugotoviti želim, kateri so ključni razlogi podjetja za vzpostavitev štipendijske politike in kakšen je pomen kadrovskega štipendiranja zanj. V ta namen bom opravila intervju s kadrovske direktorice v podjetju (Priloga A). Ne nazadnje predstavljajo pri celotni zadevi pomembno vlogo tudi obstoječi štipendisti, zato želim tudi z njimi opraviti krajši pogovor (Priloga B). Zanima me, kakšno je njihovo splošno mnenje o kadrovskem štipendiranju (kje vidijo prednosti / slabosti) ter kako bi sami opisali sodelovanje z LC Trbovlje.

Preden pričnemo s teoretičnim delom diplomske naloge, želim opozoriti še na težavo v zvezi s podjetjem LC Trbovlje. V začetku marca je družba začela izvajati program reorganizacije, s čemer se je zmanjšal obseg proizvodnje v tovarni, posledično pa je v začetku aprila vodstvo pričelo z odpuščanjem zaposlenih. Odločitev je nastala kot posledica težkih razmer, v katerih se je znašlo podjetje. Cementarna se namreč že dlje časa sooča z negotovostjo pri pridobivanju okoljevarstvenega dovoljenja ter neprestanim sporom z društvom Eko krog.

Zasavje poleg slabega gospodarstva v prvi vrsti povezujemo s problematiko onesnaževanja, za glavnega krivca pa je bil v zadnjih letih razglašen prav LC Trbovlje. Osrednji spor s civilno iniciativo se kaže v njenem nasprotovanju za sosežig alternativnih goriv pri proizvodnji cementa v obstoječi cementarniški peči. Za nemoteno obratovanje namreč družba potrebuje stalen dotok odpadkov, kar pa je po mnenju

društva v popolnem nasprotju s prizadevanjem o vsesplošnem zmanjšanju nastajanja odpadkov. Eko krog negira vsa pojasnila, raziskave in projekte podjetja o pozitivnih učinkih uporabe odpadkov in minimalnih vplivih na okolje. Na drugi strani pa s številnimi (provokativnimi) izjavami opozarja širšo skupnost, da sežiganje uničuje dragocene naravne vire, slabša kakovost zraka in posledično vpliva na zdravje Zasavcev (EKO KROG društvo za naravovarstvo in okoljevarstvo 2012).

Več informacij o poslovnem stanju podjetja sledi v opisu družbe, pri čemer pa želim opozoriti na podatek, da bom za lažjo predstavitev tako podjetja kot kadrovskega sektorja in aktivnosti, ki jih izvaja, uporabila podatke iz obdobja pred začetkom programa reorganizacije.

Za izbor teme sem se odločila na podlagi opravljanja obvezne prakse v podjetju, saj sem se že takrat seznanila s problematiko pridobivanja kadrov v prihodnosti. Glede na to, da je LC Trbovlje eden izmed največjih delodajalcev in ustvarjalcev dodane vrednosti v Zasavju, je zelo pomembno, da se na dolgi rok pri zaposlovanju in iskanju ključnega kadra zavaruje s štipendiranjem in vzpostavljanjem stika s šolami.

2 Načrtovanje kadrovskih virov

Načrtovanje kadrovskih virov je niz aktivnosti, v okviru katerih danes sprejemamo odločitve o tem, kakšne aktivnosti bomo izvajali jutri. Proces načrtovanja kadrovskih virov se na ravni podjetja osredotoča predvsem na pridobivanje in izbiro potrebnih ljudi, na uporabo in razvoj njihovih kompetenc ter ohranitev zaposlenih v delovnem razmerju. Funkciji načrtovanja kadrov v podjetju pripisujemo velik pomen, predvsem zaradi uresničevanja zastavljenih poslovnih ciljev ter za pridobivanje konkurenčne prednosti podjetja na trgu (Treven 1998, 170).

Načrtovanje kadrovskih virov lahko opredelimo tudi kot proces analiziranja trenutnega stanja zaposlenih v organizaciji in kot napoved potreb kadrovskih virov v (bližnji) prihodnosti. Skozi proces načrtovanja virov se med drugim prepoznavajo tudi možnosti za reševanje težav v zvezi s presežkom ali mankom zaposlenih v organizaciji. Proces načrtovanja kadrov je tesno povezan z oblikovanjem poslovne strategije v organizaciji, pri čemer je ključna priprava učinkovitega načrta oziroma plana kadrov. Slednji zelo jasno opredeljuje, kakšne so konkretne implikacije kadrovske in poslovne strategije za

stanje in strukturo kadrov v prihodnosti. Načrt kadrov vsebuje predloge in potencialne ukrepe za zagotavljanje optimalnega števila zaposlenih, njihov obseg in vrsto dela ter raven njihovih zmožnosti (Zupan in drugi 2009, 237–239). Po Desslerju učinkovito načrtovanje kadrovskih virov vsebuje naslednje aktivnosti:

- Načrtovanje potreb po strokovno usposobljenem kadru na ravni organizacije, delovnega mesta in ključnih kompetenc;
- Pregled obstoječega stanja in priprava plana pridobivanja kadrov iz notranjega okolja;
- Načrtovanje kariernega razvoja posameznikov v organizaciji, ki temelji na objektivnem ocenjevanju;
- Izvajanje kariernih svetovanj za tista delovna mesta po katerih se bo povpraševanje v prihodnosti povečalo;
- Izvajanje pospešenega napredovanja z namenom razvoja kadrov za potrebe organizacije v prihodnosti;
- Ocenjevanje zmogljivosti kadra in načrtovanje usposabljanj zaposlenih za zagotavljanje kratkoročnih potreb v organizaciji, na dolgi rok pa usmeriti ljudi v ciljno razmišljanje (Dessler 2011, 100).

Trevnova (1998, 171) omenja dve kategoriji podjetij – inovativno usmerjena podjetja, kakršno je tudi LC Trbovlje ter podjetja s sprejeto strategijo nizkih stroškov. Tako prva kot druga poslovna strategija vsaka po svoje pomembno vplivata na funkcijo načrtovanja kadrovskih virov v podjetju. V visokotehnoloških in razvojno naravnanih podjetjih je temeljni cilj visoko kvalificiranih kadrov in njihov nadaljnji karierni razvoj, v podjetjih s sprejeto strategijo nizkih stroškov (po večini govorimo o podjetjih s proizvodno dejavnostjo) pa je glavni cilj zgolj obdržati in vzdrževati maso nizko kvalificiranih zaposlenih.

Anderson izpostavlja nekaj pomembnih tez o tem, zakaj je načrtovanje kadrovskih virov pomembno za doseganje konkurenčne prednosti podjetij, njihov razvoj in uspeh:

- Stroškovno zaposleni predstavljajo veliko obremenitev za podjetja, načrtovanje zaposlenih pa nad njimi omogoča boljši nadzor in vpliva na višino stroškov v zvezi z zaposlenimi;
- Poslovno načrtovanje kot temeljna sestavina uspešnega podjetja mora vključevati tudi strategijo načrtovanja kadrovskih virov;
- Upoštevati je potrebno socialni status zaposlenih;
- Načrtovanje kadrov ima izreden pomen pri upravljanju podjetij, predvsem zaradi nenehnih in neizbežnih sprememb v okolju, ki se nanašajo na tehnološko, ekonomsko in politično področje;
- Spreminjajo se tudi zahteve po izrabi materiala, novih proizvodih in postopkih za njihovo izdelavo, zato slednje pogosto povzroča potrebo po dodatnem izobraževanju oziroma usposabljanju ali celo odpuščanju. V tem primeru načrtovanje kadrovskih virov pomaga uskladiti omenjene zahteve s potrebo po zaposlenih in njihovimi kompetencami (Anderson v Treven 1998, 172).

Po Armstrongu (2006) pomeni načrtovanje kadrov proces ugotavljanja potreb po človeških virih z namenom doseganja strateških ciljev organizacije, saj temelji na prepričanju, da so ljudje najpomembnejši strateški vir organizacije. Pri planiranju kadrov gre predvsem za planiranje resursov za poslovne potrebe, tako na kratki, kot dolgi rok. V tem primeru mora organizacija odgovoriti na dve ključni vprašanji:

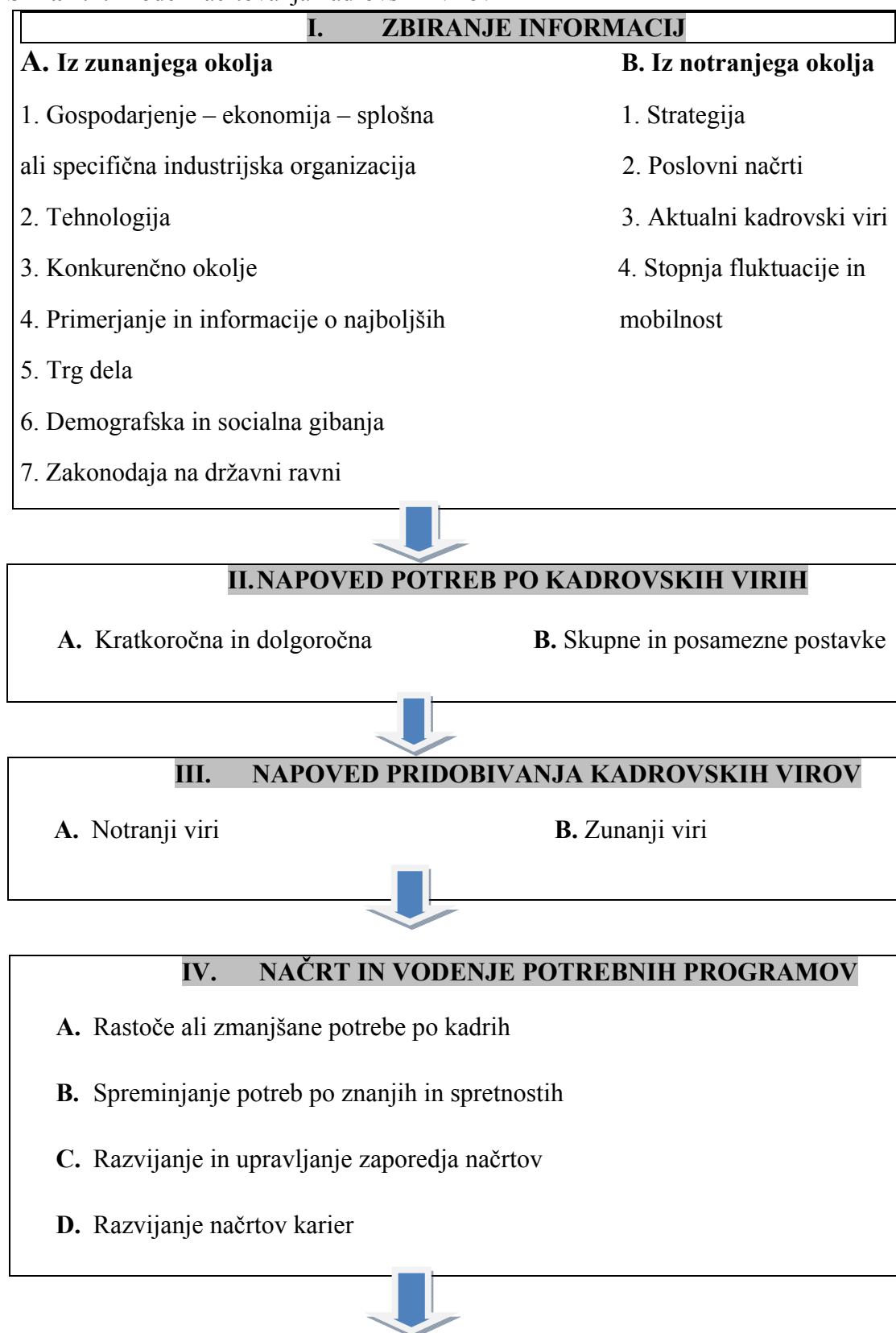
- Koliko sodelavcev potrebujemo in v katerem časovnem obdobju ter
- Kakšni morajo biti ti sodelavci?

Včasih je bil proces načrtovanja kadrov vprašljiv, danes pa je pridobil na pomenu. Je sistematičen proces spoznavanja potreb organizacije po kadrih, pri čemer moramo upoštevati spreminjajoče se pogoje poslovanja organizacije in individualne potrebe posameznikov (Lipičnik 1998). Torej, kot pravi Anderson, načrtovanje kadrov ni zgolj niz aktivnosti, katerih namen je želeni izid, ampak je to organizacijska dejavnost v domeni najvišjega vodstva (Anderson v Treven 1998, 170).

2.1 Proces načrtovanja kadrovskih virov

Po Vukoviču in Migličevi (2006) lahko proces načrtovanja kadrovskih virov opredelimo skozi pet faz. Situacijo prikazuje Slika 2.1.

Slika 2.1: Model načrtovanja kadrovskih virov



V. POVRATNE INFORMACIJE PROCESA NAČRTOVANJA

A. Ali so bile napovedi natančne?

B. Ali so programi zadovoljili potrebe?

Vir: Vukovič in Miglič (2006, 87).

1. **Faza:** Zbiranje informacij iz zunanjega in notranjega okolja

V zadnjih letih se je poslovanje sodobnih podjetij razširilo na mednarodne trge, kar je nedvomno posledica globalizacije. Razlogi za vstop podjetij na tuje trge so različni, npr. izvoz materiala, surovin in izdelkov, gradnja tovarn in obratov v drugih državah, ter uvajanje partnerstva s tujimi podjetji. Cilj podjetij v prodoru na tuji trg je povečanje prodaje in izvoza, ustvarjanje dobička, ter zmanjševanje stroškov dela in poslovanja. Na tej točki predstavljajo poseben izziv prav kadrovske viri, saj brez njihovega natančnega načrtovanja, pridobivanja in vzdrževanja podjetja težje dosežejo prednost pred konkurenco (Treven 1998, 152).

Informacije iz zunanjega okolja vključujejo informacije o trenutnih pogojih in napovedih sprememb na gospodarskem področju, ekonomiki v specifični panogi, aktualnih tehnologijah, konkurenci, trenutnem stanju na trgu dela, demografskih in socialnih gibanjih ter o zakonodaji na državni ravni. Vsak od teh dejavnikov ima pomemben vpliv na potrebe po kadrih, določanje poslovne strategije in na doseganje poslovnih ciljev (ustvarjanje dobička). Informacije iz notranjega okolja pa vključujejo informacije o kratkoročnih in dolgoročnih organizacijskih načrtih in strategijah ter o tem, kakšno je trenutno stanje kadrovskih virov v podjetju (struktura zaposlenih). Informacije iz notranjega okolja so ključnega pomena pri preučevanju kadrovskega gibanja v podjetju ter določanju stanja v prihodnosti (Vukovič in Miglič 2006).

2. **Faza:** Napoved potreb po kadrovskih virih

Napoved potreb po kadrovskih virih se lahko pripravi, ko smo zbrali zadosti informacij iz zunanjega in notranjega okolja. Napoved naj bi vsebovala predvideno število potrebnih kadrov po delovnih mestih za neko določeno obdobje – praviloma za obdobje enega ali več let (Vukovič in Miglič 2006).

3. Faza: Napoved pridobivanja kadrovskih virov

V fazi napovedovanja kadrovskih virov se mora podjetje odločiti katera izmed dveh možnosti pridobivanja kadrov (zunanje ali notranje pridobivanje), je zanj najbolj ugodna. Potem, ko pretehtamo prednosti in slabosti obeh metod, je v nadaljevanju potrebno opredeliti tudi v kolikšni meri bo podjetje pridobivalo kadre iz enega in drugega vira (Vukovič in Miglič 2006).

4. Faza: Načrt in vodenje potrebnih programov

Načrt in vodenje potrebnih programov pomeni predvidevanje pridobivanja kandidatov za zaposlitev in njihovo selekcijo, programe usposabljanja že zaposlenih (dodatna izobraževanja, mentorski izpit, nadgraditev mentorstva s prvinami »coachinga«), spodbujanje ali zaustavljanje predčasnega upokojevanja, vzpostavljanje stika s srednjimi šolami, fakultetami in študentskimi združenji, spremembe pri kariernih poteh v organizaciji (Vukovič in Miglič 2006).

5. Faza: Povratne informacije procesa načrtovanja

Zadnja faza predvideva pridobivanje povratnih informacij procesa načrtovanja. Na tej točki se ugotavlja, ali je bil proces pravilno načrtovan. V primeru neskladij mora podjetje še enkrat natančno preučiti vse dejavnike in v naslednjih letih dopolniti model (Vukovič in Miglič 2006).

2.2 Pridobivanje kadrovskih virov

V praksi načrtovanje kadrovskih virov povezujemo z ugotavljanjem potrebe po dodatnem zaposlovanju, njihovem pridobivanju in izbiri ter s problemi, ki nastajajo pri procesu usklajevanja omenjenih dejavnikov. Glavni cilj pridobivanja novih kadrov je vzbuditi zanimanje najprimernejših kandidatov za neko delovno mesto (Lipičnik 1998, 95). Kadre lahko pridobimo s pomočjo notranjih virov ali zunanega kadrovanja, Tabela 2.1 pa prikazuje nekaj ključnih prednosti in slabosti obeh načinov pridobivanja kadrov.

Pri kadrovanju iz notranjih virov delodajalec ob prostem delovnem mestu najprej pomisli na svoje zaposlene. Metoda je pomembna predvsem kadar se organizacija sooča s t.i. kadrovskimi presežki, saj se na ta način delodajalec v prihodnosti ali krizni situaciji izogne odpuščanju (Belčič 2002, 124–125). Možina izpostavlja, da je notranje kadrovanje prednost predvsem za velike organizacije, saj imajo na enem mestu strnjen vir ustreznih kandidatov, še posebej če gre za vodstvena delovna mesta. Torej, bolj kot ima organizacija oblikovan interni trg dela in čim več delovnih mest znotraj organizacije, tem pomembnejši so zanjo notranji viri (Možina in drugi 2002, 133).

Velikokrat se zgodi, da delodajalec med zaposlenimi preprosto ne najde ali ne prepozna ustreznega profila, predvsem zaradi slabo izdelanega sistema napredovanja in razvoja kadrov v organizaciji. V tem primeru se mora delodajalec obrniti še na druge možnosti iskanja in pridobivanja kadrov - npr. zunanje kadrovanje. Slednje predstavlja različne metode, ki so odvisne predvsem od kadra oziroma zaposlitvenega profila, ki ga iščemo, poslovnega okolja in strategije organizacije. Načini pridobivanja iz zunanjih virov so naslednji - oglaševanje v medijih (internet, časopis, radio), zaposlitvene agencije, javni zavodi za posredovanje delavcev, uradi za delo, headhunting, strokovna združenja, stik s šolami in univerzami itd. (Dessler 2011, 101–111). Vsaka organizacija mora torej na podlagi iskanega profila sama pretehtati pluse in minuse omenjenih načinov kadrovanja, ter se na podlagi presoje o primernosti metod odločiti o izbiri.

Tabela 2.1: Prednosti in slabosti pridobivanja kandidatov iz notranjih oziroma zunanjih virov.

+ NOTRANJE KADROVANJE –	
• Boljša delovna uspešnost zaposlenih; • Višja stopnja pripadnosti organizaciji; • Nižja stopnja fluktuacije; • Spodbuja napredovanje na višja delovna mesta, s tem pa se povečuje zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih; • Verjetnost objektivnega ocenjevanja je višja kot pri zunanjem kadrovanju; • Kandidati potrebujejo manj izobraževanja in uvajanja; • Stroški kadrovanja in usposabljanja so relativno nižji kot pri zunanjem kadrovanju; • Zagotavljanja osebnostni in strokovni razvoj zaposlenih; • Večja samozavest in odločnost zaposlenih pri spoprijemanju z različnimi izzivi.	• Povečevanje nezadovoljstva med neizbranimi kandidati; • Lahko se zgodi, da napreduje kandidat, ki je »na vrsti« in ne tisti, ki dejansko ustreza prostemu delovnemu mestu, če organizacija nima učinkovito razdelanega sistema razvoja kadrov in napredovanj; • Težave z uveljavljanjem avtoritete oz. nesporazum med »starim« in »novim« šefom; • Sorazmerno malo kandidatov za določena delovna mesta; • Premalo inovativnih idej in novih kompetenc; • Metoda ne promovira podjetja kot dobrega in zelenega delodajalca, saj se o njem nič ne sliši.
+ ZUNANJE KADROVANJE –	
• Običajno prinaša hitrejše rešitve; • Kandidati so lahko bolj kompetentni in izkušeni za delo (so vir novih idej); • Večja prizadevnost in motivacija ljudi pri delu, saj se želijo dokazati; • Način reševanja problemov pri delu in spoprijemanje z izzivi je lahko drugačen; • Ni težav z avtoriteto.	• Stroškovno bolj zahtevna metoda, predvsem zaradi daljšega iskanja in uvajanja kandidatov; • Možnost izbire nepravega kandidata je večja; • Novi sodelavci potrebujejo več časa za prilagajanje, učenje in spoznavanje delovnega okolja, saj organizacije ne poznajo; • Morebitne težave pri sprejemanju kulture organizacije.

Vir: Vukovič in Miglič 2006; Zupan in drugi 2009; Dessler 2011; Finance 2012.

2.2.1 Kadrovsko štipendiranje

Primanjkljaj visoko izobraženega kadra predvsem na tehničnih področjih in v naravoslovju je v primerjavi z vedno večjim vpisom na družboslovne študijske smeri, vedno večji. Za nekatera podjetja je tako štipendiranje edina možnost, da si pravočasno zagotovijo želen in ustrezno podkovan kader, saj je povpraševanje po določenih poklicnih profilih preprosto večje kot ponudba na trgu dela. Štipendiranje predstavlja posebno vez s šolami, preko katere si podjetje zagotovi pritok ustrezno izobraženih zaposlenih ob določenem času. Kot dolgoročna ali vsaj srednjeročna sistematična politika predstavlja učinkovito metodo, tako pri načrtovanju bodočih zaposlenih, kot tudi njihovem nadaljnjem razvoju pri štipenditorju (Belčič 2002, 122–123).

Prednosti tega načina se kažejo predvsem v hitri specializaciji, zgodnjem spoznavanju delovnega okolja, oblikovanju osebnostnega in strokovnega profila, okrepljenem občutku pripadnosti itd. (Svetlik 2002, 130). S tovrstno metodo je mogoče pridobiti nekatere najbolj iskane zaposlitvene profile, ki jih na trgu v nekem obdobju ni dovolj, ali jih vsaj po neki presoji ne bo dovolj. Štipendiranje tako omogoča povezovanje delodajalcev in potencialnih zaposlenih že v obdobju izobraževanja (Belčič 2002, 122–123).

V to kategorijo lahko uvrstimo tudi druge oblike sodelovanja fakultet ter srednjih šol in podjetij, in sicer različna študentska tekmovanja, delo preko študentskega servisa, opravljanje obvezne prakse, učne pogodbe, priporočila učiteljev in vodstev šol, sodelovanje študentov in pri konkretnih projektih in poslovnih načrtih v podjetju ipd. Kot primer bi lahko navedli delovanje Centra za svetovanje in razvoj študentov (CERŠ), ki deluje v okviru Ekonomske fakultete (Florjančič in drugi 1999; Turk 2004).

Znano je, da nekatera podjetja kljub uspešnosti nikakor ne morejo privabiti mladih v svoje delovno okolje. Prav tako jim ne uspe podeliti razpisanih štipendij za tekoče leto. Sklepam, da mlade v času šolanja bolj motivirajo ugledni poklici in višje kvalificirana delovna mesta, kar je dolgoročno nedvomno povezano tudi z višino plače. Ker so se s podobno situacijo srečali tudi v LC Trbovlje, želim na kratko povzeti raziskavo Kadrovske štipendije 2009, ki jo je opravila Študentska organizacija Slovenije (ŠOS).

ŠOS je za potrebe projektne skupine KAJPAMI.SI in Posveta Javnega sklada za razvoj kadrov in štipendiranje 6. maja 2009, opravila spletno anketo o poznavanju in

(ne)odločanju za kadrovske štipendiranje. Raziskava je zaradi boljšega učinka omogočala študentom dve različni dolžini ankete, s čimer bi se odpravila negativna reakcija študentov na daljše ankete. Omogočena je bila krajša in daljša anketa. Krajša je vsebovala le nekaj temeljnih vprašanj, daljša pa je dopuščala tudi vnašanje mnenj na posamezna vprašanja (odprti tip vprašanj). Skupaj je v anketi sodelovalo 170 študentov, vendar so študenti pomanjkljivo odgovarjali, zato se tudi število vseh odgovorov pri različnih vprašanjih razlikuje. Na krajšo anketo je odgovorilo 64 študentov, na daljšo pa je odgovarjalo 106 študentov. Kljub temu, da vzorec ni ravno reprezentativen nam anketa vseeno ponudi kar nekaj primerljivih odgovorov. V nadaljevanju predstavljam samo določena vprašanja in najpogostejše odgovore, saj zaradi vsebine diplomske naloge ni smiselno prikazovati vseh vprašanj. Ugotovitve raziskave so naslednje. Prednosti, ki jih ponuja kadrovske štipendiranje so lažja pot do prve zaposlitve, finančna neodvisnost, motivacija za študij, spoznavanje želja glede zaposlitve v času izobraževanja, spoznavanje delovnega okolja in delo na projektih. Nekaj študentov je mnenja, da kadrovske štipendiranje predstavlja »prednost samo za tistega, ki že v ranih letih ve, kje želi biti zaposlen« in da je »ponudba kadrovske štipendije realen odraz povpraševanja po določenih profilih izobrazbe na trgu dela«. Študentje dojemajo slabosti kadrovskega štipendiranja v večji meri kot nespoštovanje pogodbenih obveznosti s strani delodajalca, saj jih velika večina svojemu štipendistu ne more ali ne želi zagotoviti zaposlitve. Prav tako na pridobitev štipendije vpliva visoko povprečje ocen, velikokrat pa tudi socialni kapital, torej veze in poznanstva štipendistov. Mladi se po večini odločajo za štipendije zaradi socialne varnosti ter pridobivanja novega znanja in izkušenj z delovnega področja. Še vedno pa je ključna težava ta, da štipendije niso razpisane za vsa področja (v večini za tehnične in naravoslovne poklice, manj pa za družboslovne smeri), strah mladih, da bi se zavezali enemu delodajalcu (npr. zaradi morebitnega vračanja štipendije) ter vsesplošnega pomanjkanja štipendij po različnih regijah v Sloveniji (Študentska organizacija Slovenije 2009, 1–5).

Kadrovske štipendije delodajalcu in štipendistu dopuščajo več svobode pri ureditvi pogodbenega razmerja v primerjavi z drugimi vrstami štipendij, saj je vse odvisno od tega, kaj se štipenditor in štipendist dogovorita s pogodbo o štipendiranju. V pogodbi o štipendiranju (Priloga C) so praviloma opredeljene obveznosti in pravice obeh strani. S pogodbo se štipendist zaveže, da bo po končanem šolanju določeno število let delal pri delodajalcu, od katerega je prejemal štipendijo. Štipenditorji se v večji meri odločajo za

štipendiranje dijakov ali študentov v višjih letnikih oziroma bolj proti zaključku šolanja. Razlogi za takšno odločanje se nanašajo na večjo verjetnost dokončanja šolanja, glede na to, da je osip mladih iz izobraževalnega sistema večji v nižjih letnikih. Prav tako pa štipendiranje v višjih letnikih vpliva tudi na nižjo porabo finančnih sredstev štipenditorja, saj je obdobje prejemanja krajše. Podjetja, ki imajo razvit učinkovit sistem kadrovskega štipendiranja v celotnem projektu še vedno vidijo več prednosti kot slabosti (Tkalec 2011). Kot primer dobre prakse bi lahko navedli podjetja Krka d.d., NLB d.d., Gorenje d.d. in Slorest d.o.o.

Kadrovske štipendiranje je bilo precej razširjeno v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja, v sredini devetdesetih pa je začelo drastično upadati. Razlogi za zmanjševanje števila podeljenih kadrovskih štipendij je bilo predvsem ekonomske narave, in sicer zaradi splošnega zmanjševanja zaposlenosti, zniževanja stroškov delovne sile ter vsesplošnega varčevanja (Belčič 2002, 122–123). Štipendiranje nedvomno predstavlja finančni izdatek za delodajalca, osebno pa podeljevanje štipendij vidim kot dolgoročno naložbo v kadre.

Žal v Sloveniji takšen način kadrovanja ni prav pogost, zato se veliko izjemnih študentov srečuje s težavami pri iskanju prve zaposlitve. Delodajalci ne izkoristijo prednosti takšnega načina iskanja kadrov, ki jim ponuja zgodnje prepoznavanje talentiranih posameznikov in njihovega osebnostnega profila največkrat zaradi nepredvidljivega poslovnega okolja.

3 Razvoj kadrovskih virov

Podjetja v tržno usmerjenih gospodarstvih namenjajo svojo pozornost sposobnostim in znanju svojih zaposlenih. Zaradi številnih sprememb v zunanjem okolju, Trevnova napoveduje, da bodo podjetja v prihodnosti od svojih zaposlenih zahtevala vedno več spretnosti in znanja. V prihodnosti naj bi delodajalci od svojih zaposlenih pričakovali naslednje:

- Univerzitetno ali visokošolsko izobražen kader, ki bo obvladal delovni proces na podlagi novih tehnologij, razumel cilje podjetja in jih ponotranjil ter sprejemal ustrezne odločitve, da bo delovni proces tekel nemoteno;

- Sposobnost permanentnega učenja in nenehnega akumuliranja znanja, prilagajanje spremembam v organizaciji in samoiniciativnost zaposlenih pri pridobivanju novih spretnosti;
- Sposobnost zaposlenih, da sami določajo cilje pri delu in delo opravijo učinkovito brez nadzora;
- Sposobnost komuniciranja in ohranjanja dobrih odnosov med sodelavci na različnih ravneh organizacije;
- Sposobnost obvladovanja morebitnih težav in konfliktov znotraj delovnega mesta, kreativno in inovativno razmišljanje (Treven 1998, 196).

Prvotno so avtorji pojem razvoja kadrov uporabljali kot sinonim za izobraževalno dejavnost v podjetju. V skladu s takšnim pojmovanjem naj bi bil temeljni cilj razvoja kadrov usmerjen na dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanj in sposobnosti zaposlenih, tako kot jih zahtevajo trenutne in bodoče potrebe delovnega procesa. Cilj razvoja kadrov izhaja tudi iz spoznanja, da je pri načrtovanju razvoja zaposlenih nujno potrebno poleg zahtev delovnega procesa upoštevati tudi motive, interese in potrebe zaposlenih po izobraževanju in izpopolnjevanju. Pojem razvoja kadrov pridobiva širši pomen in močnejšo vlogo v podjetjih, ne zgolj z izobraževalnimi in drugimi kadrovskimi ukrepi, pač pa tudi s postopnim vključevanjem vsem zaposlenih (Jereb 1989, 138).

Razvoj kadrov je

sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske - izobraževalnih postopkov in ukrepov, ki so namenjeni strokovnemu, delovnemu in osebnemu razvoju zaposlenih. Temeljna naloga razvoja kadrov je, da zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na sedanjo razvitost in strateške cilje organizacije. Instrumenti razvoja kadrov so med seboj povezani in prepleteni sistemi sprejemanja, razmeščanja, napredovanja in izobraževanja kadrov (Florjančič in Jereb 1998, 45).

Učinkovit sistem razvoja kadrov pozitivno vpliva na poslovno uspešnost organizacije in na njen položaj v tržnem okolju. Učinkovito prispeva k razvoju področij delovanja kot so:

- Vodenje, usmerjanje in spodbujanje sodelavcev k izobraževanju za pridobitev potrebnih poklicev, smeri in stopenj izobrazbe;
- Strokovno uvajanje in usposabljanje novih zaposlenih;
- Zagotavljanje ključnih kadrov v organizaciji s spodbujanjem zaposlenih, da zasedejo vodilna delovna mesta ter njihova priprava za prevzem funkcije;
- Sistematično načrtovanje stalnega strokovnega, delovnega in osebnostnega razvoja zaposlenih v skladu s potrebami in zahtevami dela;
- Spodbujanje ustvarjalnosti in kreativnega razmišljanja zaposlenih ter spodbujanje in nagrajevanje inovacij;
- Zagotavljanje prenosa znanja na vseh ravneh organizacije (spodbujanje mentorstva, vseživljenjskega učenja ipd.);
- Krepitev pripadnosti zaposlenih v organizaciji (Možina in drugi 2002, 56–57).

Glavno vodilo dejavnosti razvoja kadrov je zagotavljanje primerno usposobljenega kadra, ki bo sposoben doseči vse cilje in bo s svojim delom in znanjem lahko pripomogel h kakovosti delovnega procesa in k uspešnim poslovnim rezultatom (Armstrong v Treven 1998, 197).

Možina opredeljuje razvoj kadrov kot dolgoročno naložbo organizacije, saj resničnega napredka pri razvoju sposobnosti zaposlenih ne moremo doseči čez noč. Torej, rezultate razvoja kadrov lahko pričakujemo le na podlagi sistematično načrtovanega razvoja zaposlenih skozi neko daljše obdobje (Možina in drugi 2002, 68–69). Dessler označuje proces razvoja kadrov kot vsak poskus izboljšanja učinkovitega vodenja na podlagi posredovanja znanja, vplivanja na medsebojne odnose in povečevanja sposobnosti ter spretnosti zaposlenih pri delu. Ključni cilj je, seveda izboljšanje poslovanja samega podjetja v prihodnosti (Dessler 2003, 204).

Podlaga za učinkovit sistem razvoja kadrov predstavlja dobro izdelana poslovna strategija podjetja, ki vključuje tako poslovne cilje, kot strategijo razvoja zaposlenih. S slednjo predvidimo, kako bosta razvojna politika in programi, ki se nanašajo na razvoj zaposlenih, pripomogli k realizaciji poslovnih ciljev (Treven 1998, 197–198). Dobro izdelan sistem razvoja kadrov ima dvojen pomen. Na eni strani prispeva k večji

storilnosti organizacije, boljši kakovosti proizvodov in storitev ter večji prilagojenosti in motivaciji zaposlenih za delo. Na drugi strani pa zaposlenim zagotavlja možnost strokovnega, delovnega in osebnostnega razvoja, napredovanja in z njimi povezane ugodnosti pri delu, povečanje socialne varnosti zaposlenih in možnosti poklicnega samopotrjevanja (Možina in drugi 2002, 68–69).

Sistem razvoja kadrov je možno obravnavati tudi kot posebno vejo menedžmenta človeških virov, ki vključuje dejavnosti in metode, kot so učenje, izobraževanje, usposabljanje, izvajanje letnih razgovorov z zaposlenimi, mentorstvo, coaching ipd. Slednje želim podrobneje opredeliti, saj navedene metode zagotovo pozitivno prispevajo tudi k razvoju štipendistov v obdobju štipendiranja, da se razvijejo v učinkovite in sposobne bodoče zaposlene.

3.1 Učenje, izobraževanje in usposabljanje

Realizacija ciljev v organizaciji in doseganje konkurenčne prednosti na trgu sta v večji meri odvisni od znanja in spretnosti svojih zaposlenih. Slednje lahko zaposleni pridobijo na različne načine, vsem pa je skupno predvsem to, da gre za proces pridobivanja in razvijanja posameznikovega znanja in spretnosti. Ocenjujem, da so omenjene metode ključne tudi pri izbiri in uvajanju štipendistov v delovno okolje, zato jih organizacije nikakor ne smejo zanemariti.

Učenje

Učenje je dolgoročen proces pridobivanja znanja, čigar namen je izboljšanje sposobnosti izvrševanja poslovnih nalog. Je vseživljenjski proces, ki poteka v vseh fazah človekovega življenja – tako v času institucionalnega izobraževanja kot kasneje v aktivni delovni dobi. Zajema širok spekter dejavnosti, kot so pridobivanje znanja, sposobnosti in vrednot, kar ne nazadnje vpliva tudi na osebno rast posameznika. Pomembno vpliva na stališča in motivacijo zaposlenih, vpliva na večjo delovno učinkovitost in teži k nenehnemu izboljševanju prijemov za izvajanje delovnih nalog. Učenje v organiziranem delovnem procesu prispeva k trajnim spremembam vedenja zaposlenih, zato lahko rečemo, da učenje v sodobnih organizacijah ni samo zaželeno, ampak postaja potreba (Čeč in Grošelj 2007, 18; Zupan in drugi 2010, 473–480).

Izobraževanje

Milena Pervanje opredeljuje izobraževanje kot časovno omejeno dejavnost, ki na eni strani pripomore k poglobitvi ali razširitvi znanja na nekem strokovnem področju, na drugi strani pa označuje pridobitev formalne ali neformalne priznane stopnje izobrazbe (Pervanje 2012). Izobraževanje velja za pomembno dejavnost razvoja kadrov v organizaciji. Na eni strani se nanaša na sistematično pridobivanje znanja in spretnosti za delo, na drugi strani pa zagotavlja pridobivanje življenjskih in delovnih izkušenj ter razvijanje kritičnega odnosa do dela, dobrin, vrednot in norm nasploh. V praksi je usmerjeno k določanju ciljev, prav tako pa ima velik učinek tudi na motivacijo zaposlenih (Zupan in drugi 2010, 480–482).

Usposabljanje

Usposabljanje predstavlja neko vmesno stopničko med izstopom iz šolskega sistema in vstopom v sfero dela. Definiramo ga lahko kot "dodatni trening" tistih veščin in znanja, ki so potrebna za samostojno in strokovno funkcioniranje na nekem delovnem mestu. Nastopi po končanem procesu izobraževanja, končni rezultat pa je usmerjen k razvijanju določenih sposobnosti in veščin posameznika, ki jih potrebuje za nemoten delovni proces. Pri usposabljanju skušamo s posebnimi postopki izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko (ali celo bolje) opravljal svoje delo. Gre torej za usposabljanje na konkretno delovno mesto. To je dejavnost, ki predstavlja velik strošek za organizacijo, vendar je ključnega pomena za uspešno poslovanje organizacije. V številnih podjetjih po svetu namenjajo usposabljanja tolikšno težo kot realizaciji ciljev. Usposabljanje je tudi način, da se delavci seznanijo z novimi tehnologijami, saj lahko na ta način izboljšajo tudi poslovno uspešnost organizacije. Zajema različne izobraževalne dejavnosti in tehnike v organizaciji, kot so pripravništvo, uvajanje, priučitev, dopolnilno usposabljanje in preusposabljanje (Lipičnik 1998, 112; Zupan in drugi 2010, 483–485).

Učinkovit proces usposabljanja lahko organizaciji doprinese veliko pozitivnih učinkov. Treven (1998) navaja naslednje - zmanjševanje stroškov učenja, izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja (z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in storilnosti), povečanje različnih sposobnosti zaposlenih in s tem izboljšanje njihove operativne fleksibilnosti, pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov, pomoč pri razvoj organizacijske kulture, zagotavljanje storitev porabnikov na višji ravni,

povečanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje organizacije in pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih s potrebnim znanjem in sposobnostmi.

3.2 Mentorstvo in coaching

V LC Trbovlje želijo v okviru štipendijske politike nadgraditi tudi sistem mentorstva s prvinami coachinga, saj se zavedajo, da je individualna podpora bodočim štipendistom ključnega pomena pri razvoju bodočih kadrov. Glavni cilj LC Trbovlje je tako usposobiti skupino zaposlenih, ki bodo v podjetju pripravljeni prevzeti vlogo mentorjev in svetovalcev mladim štipendistom.

Mentorstvo pomeni prenos znanja in veščin izkušenih zaposlenih na manj izkušene pripravnike, tudi štipendiste. Poleg uvajanja na delovno mesto in pomoči pri delu, mentorstvo definiramo tudi kot dolgoročno pomoč zaposlenim, ki (še) ne dosegajo zastavljenih ciljev oz. služi kot način usposabljanja za delo. Bistvo mentorstva se skriva v učenju o aktualnih stvareh, saj se vsebina učenja nanaša na pridobivanje specifičnih in trenutnih aktualnih znanj. Je del delovne socializacije ter posameznika seznanja z organizacijsko kulturo podjetja (Mentorstvo na delovnem mestu 2012). Z vidika kadrovskega štipendiranja je mentorstvo ključnega pomena za prepoznavanje talentov in vzgajanje potencialov človeka kot celote.

Coaching razumemo kot praktično obliko vodenja, usmerjeno na posameznika in razvoj njegove učinkovitosti. Pomeni individualno spremljanje, njegov namen pa je razviti avtonomijo in odgovornost posameznika. V praksi pa niso ključna orodja coachinga, ampak njegova vključitev v celoten sistem vodenja. Gre za vprašanje poslanstva vodij in skupnih vrednot, torej kulture podjetja. Na tej točki je potrebno ozavestiti in usposobiti najvišje vodstvo, ki je gonilna sila pri uvajanju coachinga, njegovi širitvi in spremljanju (Erjavšek 2003, 38; Evropski coaching inštitut 2012). Končni cilj coachinga je učinkovitejše spoprijemanje s poslovnimi izzivi in izboljšanje poslovnih rezultatov. V zadnjih letih se je izkazalo, da je coaching veliko bolj učinkovit, osredotočen in ciljno usmerjen pristop za doseganje resničnih sprememb v primerjavi s tradicionalnimi metodami usposabljanja in izobraževanja. Stroškovno je precej zahtevna metoda, ampak glede na končni rezultat, je vlaganje v coaching pogosto najbolj upravičena naložba v razvoj človeških virov. Učinki coachinga se kažejo v izboljšanju timskega dela, privabljanju in zadrževanju kadrov, spodbujanju vseživljenjskega učenja,

izboljšanju sposobnosti odločanja vodij in spodbujanju "mehkih veščin", razvoju karier v organizaciji ipd. (Čeč in Grošelj 2007, 13–16).

Torej, kakšna je ključna razlika med pristopoma? Mentor je izkušeni zaposleni, ki lahko s svojim znanjem in spretnostmi poskrbi za spodbude in oporo zaposlenemu. Prav s svojimi izkušnjami mu lahko pomaga, da se izuri pri delu. Predvsem pozna zakonitosti, kulturo in delovanje podjetja, zato predstavlja pravi vir informacij, s katerimi zaposlenemu pomaga, da se lažje vživi v delovno okolje. Na pomoč lahko priskoči novemu sodelavcu ali tistemu, ki mu je upadla motivacija, ki se slabše znajde, potrebuje oporo, večjo samozavest itd. Coach pa je oseba, ki s spretnim spraševanjem, aktivnim poslušanjem in vztrajanjem pri uresničevanju zastavljenih ciljev spodbuja opravljanje nalog, povečuje učinkovitost pri delu, dviguje motivacijo itd. zaposlenega spodbuja, da ugotovi, kaj so zanj najpomembnejši cilji, ki jih želi v podjetju doseči, pomaga mu, da sam najde pot do teh ciljev, da jih sam realizira in tako sebi ter podjetju zagotovi čim večjo storilnost in notranjo motivacijo. Coach pozna pravila usmerjanja, in sicer uporablja povratne informacije, s katerimi zaposlenemu zagotovi zavedanje, kaj in kdaj je delo opravil dobro in kdaj bo potrebna sprememba, izboljšava dela, da bo cilj dosežen (Zidar Gale 2004, 48).

3.3 Načrtovanje karier v organizaciji

Lipičnik pojem kariere definira kot "načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje subjektivne elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času" (Lipičnik 1998, 180). Kariero lahko metaforično opredelimo kot pot posameznika v poklicnem oziroma delovnem življenju. Uspešnost posameznika na karierni poti je v glavnem odvisna od znanja, izkušenj in spretnosti, ciljev in želja ter osebnostnih lastnosti. Kariera ni vezana zgolj na stopnjo izobrazbe, delovno mesto in vrsto dela, ampak vsak delavec že s tem, ko dela v nekem delovnem okolju hkrati ustvarja tudi svojo kariero (Mihalič 2011, 4–5).

Proces načrtovanja kariere v organizaciji je v zadnjih letih pridobil na pomenu. Dejstvo je, da mladi, ki danes vstopamo na trg dela, težko pričakujemo varno zaposlitev. Prav tako pa tudi današnje generacije aktivno vključenih v delovno razmerje niso več vezane izključno na enega delodajalca. Nekdaj zlati časi, ko so se naši starši in stari starši takoj

po končanem šolanju zaposlili in pri tem istem delodajalcu tudi upokojili, so minili. Torej, ker je varnost zaposlitve iz leta v leto nižja, se moramo (še posebno mladi) nenehno izobraževati in dokazovati na različnih področjih.

Pri določanju teh področij pa ima ključno funkcijo t.i. karierni načrt, saj z njim določimo znanja in sposobnosti, ki jih moramo še pridobiti, da bomo lahko uspešno zasedli neko delovno mesto. Z vidika organizacije je pomembno, da pravi čas prepozna potencial, cilje in motive zaposlenih ter jih tudi pravočasno realizira. Nazadnje to vpliva tudi na splošno zadovoljstvo ljudi v delovnem okolju. Torej, pri pripravi kariernega načrta je potrebno najprej prepoznati želje in cilje posameznika, razviti njegov talent in sposobnosti, na koncu pa ves ta razvojni potencial posameznika povezati s potrebami organizacije in njenimi razvojnimi cilji. Načrtovanje in oblikovanje kariere je tako za posameznika kot za organizacijo pomembno tudi z vidika motivacije. Do nedavno se je pojem kariera pojavljal v zvezi z opravljanjem določenih delovnih nalog, ki jih je posameznik opravljal v nekem časovnem obdobju, pri tem pa je pomemben dejavnik tudi napredovanje. Danes menedžerji v podjetjih nagrajevanje dojemajo v precej širšem smislu, saj mora načrtovanje kariere najprej izhajati iz razmišljanj posameznika o najboljših možnostih za napredovanje. Kariero zato lahko razumemo tudi kot motivacijski dejavnik zaposlenega za napredovanje, ali pa kot možnost načrtovanega razvoja v organizaciji (Možina in drugi 2002, 73–75).

Načrtovanje kariere v organizaciji je proces, ki zaposlenim omogoča prepoznavanje lastnih sposobnosti, prednosti in slabosti za določeno delo, pridobivanje informacij o možnostih napredovanja po hierarhični lestvici, postavljanje ciljev in načrtovanje dejavnosti za njihov dosežek. Koristi tako posamezniku, kot organizaciji, saj posameznikom omogoča osebno rast in tako vpliva na večjo pripadnost delodajalcu, na drugi strani pa organizaciji omogoča, da hitreje prepozna vodstvene sposobnosti v zaposlenih, ter se izogne morebitni fluktuaciji kadrov v prihodnosti. Pri oblikovanju kariere naj bi organizacije poskušale doseči naslednje cilje – zagotavljanje pomoči zaposlenim pri ugotavljanju zmožnosti za delo, združiti cilje posameznika s cilji organizacije, razvoj novih smeri kariere (vertikalno in horizontalno), spodbujanje pasivnih zaposlenih in pridobiti vzajemno korist, tako za posameznika, kot za organizacijo. Ključne sestavine uspešnega načrtovanja kariere so nedvomno spodbujanje zaposlenih k napredovanju ter zagotavljanje pomoči in svetovanja za njihov razvoj. Seveda je pri tem pomemben dobro izdelav sistem nagrajevanja, ki

preprečuje, da bi motivacija in želja zaposlenih po napredku, upadla. (Lipičnik 1998, 180–183; Zupan in drugi 2010, 503–509).

Sodobne organizacije naj bi svojo pozornost še posebej posvečale razvoju t.i. talentiranih posameznikov v organizaciji. Navadno imamo pri tem v mislih mlad kader pri prehodu v aktivno življenjsko fazo, prav tako pa so talenti v organizaciji nedvomno tudi štipendisti. Znano je, da mladi začnejo razmeroma pozno razmišljati o tem, kaj si v življenju želijo doseči, kakšno zaposlitev si želijo in kakšno karierno pot bodo ubrali. V tem vidim še en pomemben razlog za spodbujanje kadrovskega štipendiranja. Značilno je, da so talentirani sodelavci pogosto tudi inovativni posamezniki, ki v primerjavi z drugimi zaposlenimi pri svojem delu dosegajo bistveno višje rezultate pri opravljanju delovnih nalog. Štipendistom je zato potrebno takoj na začetku omogočiti permanentno in visoko strokovno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje v delovnem okolju, če želimo, da bodo v prihodnosti zasedali vodstvene položaje v organizaciji (Mihalič 2012, 37–38; Brečko 2012, 1–9).

3.4 Letni razgovor

Letni razgovor je oblika medsebojnega poslovnega komuniciranja, pri katerem se zaposleni in njegov neposredni vodja vsaj enkrat letno pogovorita o zadevah, ki se nanašajo neposredno na delo, delovno mesto in organizacijo, v kateri je zaposlen (Mihalič 2010, 5). Je pogovor, v katerem vodja seznani podrejenega z njegovo oceno delovne uspešnosti, z namenom, da se opredeli področja izboljšanj in da se doseže soglasje o njih. Služi kot mehanizem za učinkovito delo in sodelovanje med vodjo in sodelavci. Z njim lahko sistematično spremljamo zaposlene in usmerjamo njihove strokovne usposobljenosti, razvojni potencial in delovno uspešnost (Creatoor Education 2012).

Metoda omogoča in spodbuja zaposlene, da izboljšajo svojo delovno uspešnost, vodje pa naj bi na ta način bolje spoznali svoje sodelavce, zaradi česar bi jih v prihodnosti lažje usmerjali in vodili. Tema pogovora je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Izvaja se redno, najmanj enkrat letno z namenom, da se ne izgubijo pozitivni učinki tega razgovora. Velikokrat je tovrsten pogovor edina priložnost, ki jo ima zaposleni v celem letu, da uskladi svoje želje in pričakovanja z zahtevami in

pričakovanji organizacije. Z njim lahko konsistentno spremljamo kadre in usmerjamo njihovo strokovno usposobljenost, razvojni potencial in delovno uspešnost. Kakovostno izpeljan pogovor ima tudi motivacijsko moč, oziroma nekakšen psihološki učinek na zaposlene, saj delavce spodbuja k njihovem razvoju, utrjuje njihovo samozavest, krepi in povečuje občutek pripadnosti in lojalnosti podjetju ter potrjuje občutek, da je dobrodošel in spoštovan član kolektiva (Majcen 2001; Mihalič 2010, 12–13).

Redno izvajanje letnih razgovorov ima zagotovo pomembno vlogo pri razvoju kadrov v organizaciji, saj na eni strani omogočajo zaposlenim spregovoriti o svojih željah glede prihodnosti, na drugi strani pa vodje lažje prepoznajo potencialne talente v svojih podrejenih sodelavcih.

4 Skrb za kadre v Lafarge Cement d.o.o.

4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Lafarge Cement d.o.o., Trbovlje je bilo leta 2002 pridruženo cementni diviziji Skupine Lafarge, saj se je takrat nekdanja Cementarna Trbovlje pridružila največjemu proizvajalcu cementa in gradbenih materialov na svetu. Skupina Lafarge je kot vodilni proizvajalec prisoten v 78 državah po svetu in zaposluje približno 80.000 ljudi, Lafarge v Trbovljah pa je skupno zaposloval 126 delavcev (t.j. pred pričetkom programa reorganizacije dela). V sklopu družbe poslujeta še dve hčerinski podjetji – Lafarge Transport d.o.o. in Apnenec d.o.o., ki skrbita za učinkovito organizacijo dejavnosti prevozov in proizvodnjo apnenčeve moke (Lafarge Cement Slovenija 2011).

Od aprila 2009 ima LC Trbovlje okoljsko dovoljenje za uporabo alternativnih goriv (odpadna olja, gume in plastika) pri proizvodnji cementa, slednje pa je bilo v zadnjem letu družbi odvzeto. Agencija Republike Slovenije za okolje je podjetju 11. julija 2011 odvzela obstoječe okoljsko dovoljenje, kar v praksi pomeni, da Lafarge Cement Trbovlje ne sme uporabljati alternativnih goriv. Trenutno proizvodnja tako ne obratuje, kar družbi povzroča poslovno škodo, saj je uporaba teh goriv ključnega pomena za ohranitev konkurenčnosti družbe. Uporabo alternativnih goriv v cementni industriji dovoljuje tako slovenska kot evropska zakonodaja. Evropska Komisija spodbuja cementarne k zamenjavi fosilnih goriv z alternativnimi, saj je zaradi visokih temperatur zgorevanje popolno in vplivi na okolje minimalni – zato so cementarne tudi ekološko

ustreznejše od sežigalnic. Alternativna goriva v LC Trbovlje uporabljajo v strogo nadzorovanem okolju, pri čemer ne gre za sežig odpadkov, pač pa za sosežig oziroma dodajanje fosilnim gorivom. Uporaba alternativnih goriv poteka v družbi postopoma (Lafarge Cement Slovenija 2011).

Zaradi negotovih gospodarskih razmer ter propada največjih gradbenih podjetij v Sloveniji, se je posledično zmanjšalo tudi povpraševanje po gradbenem materialu. Slednje je nedvomno še dodatno vplivalo na poslovanje cementarne, ki se že več kot eno leto bori za ponovno pridobitev okoljskega dovoljenja za uporabo alternativnih goriv v proizvodnji. Težke razmere, v katerih se je znašlo podjetje, so vplivale na odločitev o pričetku izvajanja programa reorganizacije dela. Cilji programa se nanašajo na zmanjšanje obsega proizvodnje ter na ohranitev cementarne v Trbovljah. Postopek bo predvidoma končan v začetku novembra, z njim pa bo delo izgubilo skupno 51 zaposlenih tako trboveljske cementarne kot hčerinskega podjetja Apnenec d.o.o. Od 51 delavcev se jih bo na Zavod za zaposlovanje prijavilo 35, preostalih 16 pa je novo zaposlitev dobilo v Lafargevih cementarnah v Avstriji in na Madžarskem ter v manjših podjetjih v Zasavju.

LC Trbovlje je družbeno odgovorno podjetje, saj izraža skrb za lokalno skupnost s pomočjo donatorstva raznim gradbenim projektom v zasavskih občinah ter sponzorstva številnim športnim klubom in društvom (Nogometni klub Rudar Trbovlje, Kolesarsko društvo Hrastnik, Karate Klub Trbovlje) ter športnikom v Zasavju (kajakaš Peter Kauzer). Povsod v svetu, pa tudi v Sloveniji, je korporacija Lafarge zavezana k nenehnemu izboljševanju okoljskih standardov. V ta namen so v zadnjih štirih letih vložili več kot 30 milijonov za posodobitev tovarne. Med najpomembnejša projekta spada zagotovo gradnja ene najsodobnejših razžvepljevalnih naprav v Evropi in zagon čistilne naprave za dušikove okside. Okoljsko odgovornost izražajo tudi s spoštovanjem zdravja in varnosti zaposlenih. Skupino Lafarge odlikuje tudi partnerstvo z organizacijo WWF (World Wildlife Fund) (Lafarge Cement Slovenija 2011).

Vizija

Vizija LC Trbovlje je biti nesporni vodilni svetovni proizvajalec gradbenih materialov. Na domači spletni strani družbe je še zapisano: »Želimo, da ime Lafarge postane sinonim za prizadevanje k odličnosti« in »Našo vizijo želimo deliti in jo uresničiti

skupaj z vsemi našimi ljudmi.« (Lafarge Cement Slovenija 2011). Z najboljšimi rezultati želi vodilni položaj še utrditi tako, da postane:

- Odličen in najbolj zaželen dobavitelj kupcem;
- Odličen in najbolj zaželen delodajalec zaposlenih;
- Odličen in najbolj zaželen partner naše skupnosti;
- Najboljša naložba in investicija delničarjev.

Poslanstvo

Poslanstvo LC Trbovlje temelji na ustvarjanju dodane vrednosti za potrebe kupcev, saj so mnjenja, da je uspeh podjetja odvisen od uspeha njihovih strank. Družba nudi svojim zaposlenim vse možnosti, da pripomorejo h končnemu uspehu. Med drugim LC Trbovlje želi prispevati tudi k trajnemu gospodarskemu, socialnemu in ekološkemu razvoju in ustvarjanju boljšega življenja v Zasavju. Cilj družbe pa je tudi doseganje dobrih rezultatov, ki jih pričakujejo delničarji družbe.

4.2 Predstavitev kadrovskega menedžmenta

Kadrovska strategija LC Trbovlje (Priloga D) temelji na optimizaciji števila zaposlenih ter hkratnemu razvoju človeških virov, saj je vizija Skupine Lafarge postati odličen in najbolj zaželen delodajalec svojim zaposlenim. Kot del multinacionalnega podjetja je kadrovska strategija neposredno povezana s HR sistemom skupine, kar v praksi pomeni, da LC Trbovlje uporablja metode, orodja in kazalce primerjalne uspešnosti, ki jih je razvila Skupina Lafarge. Ima pa kadrovskega sektorja precej avtonomije na področju kreiranja idej in rešitev, saj skuša na ta način prispevati k uspehu celotne Skupine Lafarge. Z izvajanjem številnih aktivnosti skušajo oblikovati takšno okolje in kulturo podjetja, v kateri ima vsak posameznik in delovna skupina priložnost:

- Poiskati ustvarjalne izzive in se z njimi tudi soočiti;
- Dokazati svojo kreativnost in poiskati poti, kjer bodo z »manj dosegli več«;
- Sistematično reševati prisotne probleme in izzive, preden se lotijo novih nalog;
- Nenehno povečevati zanesljivost procesov in s tem izboljšati produktivnost in kakovost;

- Uporabljati najboljšo prakso in s tem prevzemati znanje in izkušnje tistih, ki so jih že preizkusili in preverili;
- Osredotočiti se na izpopolnjevanje nalog in uresničitev ciljev;
- Podpirati druge sodelavce pri njihovem izboljševanju učinkovitosti in uspešnosti ter biti pri tem sami deležni podpore celotne organizacije;
- Za svoje delo in trud biti tudi ustrezno motivirani in nagrajeni.

Na področju zadovoljstva zaposlenih in merjenja organizacijske klime so bile opravljene številne raziskave, rezultati pa so bili na osnovi vsakodnevnih izkušenj do neke mere pričakovani. Tako se LC Trbovlje lahko pohvali z visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih in njihovega odnosa do kakovosti. Zadnja raziskava, ki je bila opravljena v začetku leta pa je pokazala, da so zaposleni tako rekoč izgubili občutek varnosti zaposlitve, kar je nedvomno povezano s trenutno situacijo v zvezi z izgubo okoljskega dovoljenja. Med drugim v družbi nimajo težav s fluktuacijo kadrov, prav tako pa je stopnja absentizma minimalna. V prihodnosti želi vodstvo največ pozornosti preusmeriti na področja, kjer je med želenim in dejanskim stanjem največji razkorak. Kratkoročno načrtujejo izboljšave na področju vodenja (usposabljanje vodij, nadgradnja mentorstva s prvinami »coachinga«), komuniciranja (predvsem interno komuniciranje), poznavanje ciljev podjetja (privabiti skušajo ciljno usmerjen kader), motiviranje in nagrajevanje zaposlenih za dobre rezultate in inovacije ter približevanje števila zaposlenim ciljni organizaciji s postopnim upokojevanjem zaposlenih. Dolgoročno LC Trbovlje teži k skrbi za zdravje in varnost zaposlenih, zadovoljstvu kupcev (v ta namen izvajajo letne ankete o zadovoljstvu kupcev), prenosu najboljših praks odnosov z lokalno skupnostjo na posamezne Lafargeve poslovne enote, podvojitvi števila žensk na vodilnih položajih, uvajanju učinkovite štipendijske politike in razvoju zaposlenih (s sistemom letnih razgovorov, ocenjevanjem delovne uspešnosti in ciljnim vodenjem zaposlenih).

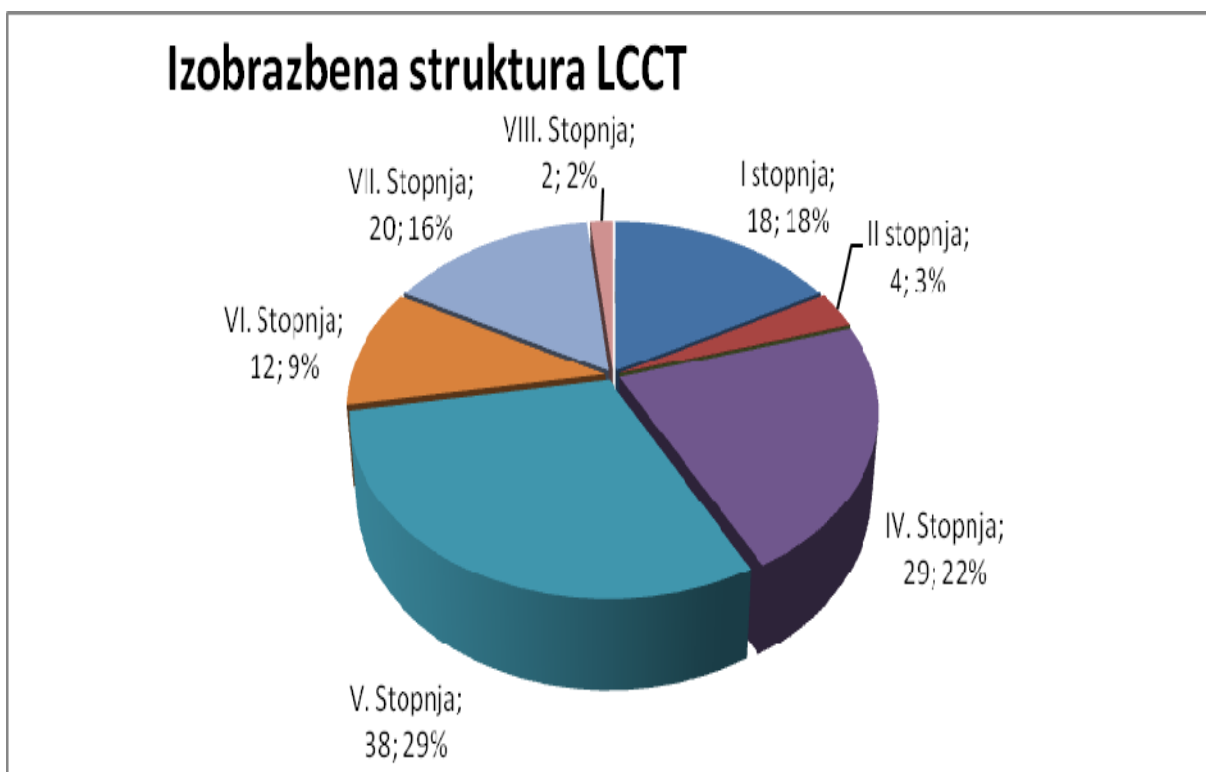
4.3 Struktura zaposlenih v podjetju

Starostna struktura v LC Trbovlje je bila pred programom odpuščanja precej visoka, saj je kar 40% zaposlenih starejših od 51 let. Spodnji sliki prikazujeta starostno in izobrazbeno strukturo podjetja pred začetkom postopka reorganizacije dela (Slika 4.1 in Slika 4.2). Mlajši so torej trenutno v manjšini, kar želi podjetje v prihodnosti s pomočjo

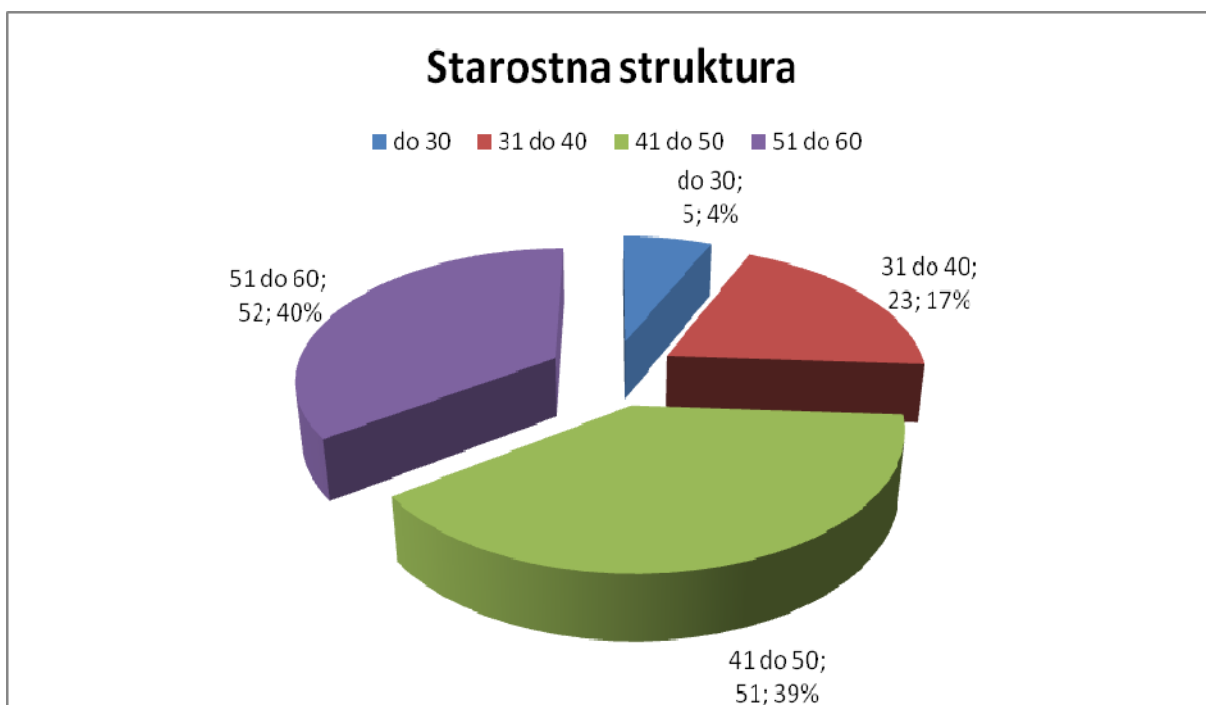
štipendiranja spremeniti. Glede izobrazbe v podjetju prevladujeta IV in V stopnja izobrazbe, vendar pa ima trenutno precejšen delež zaposlenih zgolj osnovnošolsko izobrazbo ali pa opravljen skrajšan poklicni program. V prihodnosti želi LC Trbovlje zaposlovati kandidate z najmanj IV stopnjo (poklicna šola), povečati pa želijo tudi delež zaposlenih z VI in VII stopnjo.

Postopek reorganizacije je nedvomno vplival tudi na spremembe v strukturi zaposlenih. Obdržali so tiste profile zaposlenih in delovna mesta, ki so ključni za nemoten delovni proces (npr. finance, odprema, prodaja ipd.). Odpustili so zaposlene z nižjo stopnjo izobrazbe, obdržali pa zaposlene s ključnimi kompetencami (npr. inženirje in vodje). Vodstvo verjame, da je trenutna situacija zgolj začasen ukrep (največ do treh let), obenem pa se zavedajo, da bodo v naslednjih letih nizko izobražen kader zopet hitreje in lažje našli in zaposlili. Zaposleni, ki so ostali v družbi, morajo sedaj opravljati vsa dela v tovarni – tudi nekvalificirana.

Slika 4.1: Izobrazbena struktura zaposlenih v Lafarge Cement d.o.o.



Slika 4.2: Starostna struktura zaposlenih v Lafarge Cement d.o.o.



4.4 Načrtovanje kadrov v podjetju

Najpogostejši zaposlitveni profili v podjetju so tehnični in naravoslovni poklici – smeri strojništva elektrotehnike in kemijske tehnologije. Če »odmislimo« obstoječo poslovno situacijo, bi v naslednjih petih letih podjetje na novo zaposlilo od tri do pet kandidatov, pretežno s IV in V stopnjo izobrazbe. Kot je razvidno iz starostne strukture, bi se v naslednjih letih upokojilo okoli 25% zaposlenih. Že letos bi se tako pojavila potreba po novem kadru.

Načrtovanje kadrov v LC Trbovlje vedno izvira iz dveh izhodišč, in sicer iz stanja na trgu ter poslovnih rezultatov podjetja. Pomembno dimenzijo pri načrtovanju kadrov predstavlja tudi sistematično in strateško izdelan triletni načrt PIP (angl. Plant Improvement Plan) proizvodnje in izboljšav, pri čemer se upoštevajo dejanske potrebe podjetja kot tudi aktualno stanje.

Nanašajoč se na model načrtovanja kadrovskih virov (Vukovič in Miglič 2006, 87) je pri procesu načrtovanja kadrov zelo pomembna opredelitev zunanjega in notranjega okolja. Slednje želim v naslednjih vrsticah opredeliti z vidika LC Trbovlje.

Gospodarska kriza v Sloveniji je pustila največ posledic v gradbenem sektorju, kar posledično vpliva tudi na obratovanje cementarn. Trenutno na slovenskem trgu ni zadostnega povpraševanja po gradbenem materialu, zato cementarniške peči trenutno ne delujejo s sto odstotno zmogljivostjo. Kot že omenjeno je bilo LC Trbovlje odvzeto okoljsko dovoljenje za uporabo alternativnih goriv, zato cementarniška peč trenutno stoji. Za enkrat je podjetje popolnoma nekonkurenčno, saj je primorano cement za prodajo (za potrebe slovenskega trga) uvažati iz Avstrije in Madžarske. Poslovno okolje je zelo negotovo, saj je vse odvisno od tega, kdaj bo LC Trbovlje zopet dobilo okoljsko dovoljenje.

Vse potrebe v organizaciji LC Trbovlje definira skozi poslovni proces (angl. Business cicle) Skupine Lafarge. Na eni strani se opirajo na t.i. Plant Improvement Plan, ki se nanaša na tehnično zmogljivost tovarne (koliko bomo proizvedli) in t.i. Organizational HR Review, ki se nanaša na ključne (vodstvene) kadre. Težave pri iskanju kadrov predstavlja tudi neustrezen izobraževalni sistem na državni ravni, saj slovensko šolstvo še vedno namenja premalo časa in financ za praktično usposabljanje in prepoznavanje naravnih talentov v bodočih mladih kadrih.

Informacije iz notranjega okolja lahko najučinkovitejše razberemo iz SWOT analize kadrovskega področja (Tabela 4.1).

Tabela 4.1: SWOT analiza kadrovskega področja

Prednosti	Slabosti
• Visoka stopnja zavedanja pri lastnikih in vodilnem kadru o pomenu razvoja človeških virov; • Visoka stopnja pripravljenosti zaposlenih za izobraževanje in izpopolnjevanje • Multi-kulturalno okolje; • Možnost reševanja prevelikega števila zaposlenih z socialno milejšimi metodami; • Razvita učinkovita kadrovska orodja in sistemi s strani Skupine.	• V povprečju visoka starostna struktura, kar otežuje proces dodatnega izobraževanja; • Pomanjkanje t. i. »mehkih znanj« med zaposlenimi; • Aktivnosti na področju UČV se na nivojih linijskih vodij šele uvajajo, saj je tu proces zavedanja o nujnosti sprememb še na nižji ravni; • Rezultati analize zadovoljstva zaposlenih na področjih vodenja, komuniciranja in vrednotenja dela; • Relativno tradicionalna organizacijska kultura.
Priložnosti	Nevarnosti
• V okviru skupine Lafarge možnost prenosa tehničnih znanj; • Izmenjava znanja in izkušenj znotraj Skupine Lafarge; • Prenos vrhunškega znanja s področja vodenja; • Možnost razvoja mednarodne kariere za zaposlene.	• Nekonkurenčnost podjetja na nivoju izobrazbene strukture in v širšem tržnem smislu; • Možni radikalni ukrepi s strani lastnikov zaradi slabših kazalcev uspešnosti v primerjavi z podobnimi podjetji znotraj skupine; • Težave, ki lahko izhajajo zaradi neustreznega znanja – povzročanje škode v proizvodnji, prodaji zaradi neustreznega-neaktualnega znanja in vodenja; • Vstop konkurence na slovenski trg – potreba po usposabljanju na področju marketinga in komerciale; • Odhajanje ključnih kadrov.

Za učinkovito načrtovanje kadrov ima velik pomen tudi napoved potreb ter napoved njihovega pridobivanja. Ker predpostavljamo, da je obstoječo stanje podjetja zgolj začasno, lahko predpostavimo, da se bo v LC Trbovlje bo čez štiri leta upokojilo okoli 25% zaposlenih na različnih delovnih mestih (največ na tehničnem področju, kjer bo največ povpraševanja za strokovna delovna mesta). V letu 2015 in 2016 se torej načrtuje okoli trideset novih zaposlitev, pri čemer pa LC Trbovlje ne želi zaposliti enakih profilov za obstoječa delovna mesta. V prihodnosti želi dvigniti izobrazbeno strukturo na vsaj (najmanj) triletno poklicno izobrazbo ali celo štiriletno strokovno tehnično izobrazbo. Kadra brez dokončane osnovne šole in z osnovnošolsko izobrazbo ne bodo zaposlovali, pač pa bodo za enostavnejša dela najemali zunanji kader (podizvajalce). Bodoči kader naj bi bil večopravilen in specializiran za ključna dela pri obratovanju cementarne. Poleg tega pa si LC Trbovlje želi mobilen kader, ki mu bo izziv predstavljalo tudi delo v tujini in ambiciozen kader, ki mu bo prioriteta napredovanje na vrh družbe (na vodstvena delovna mesta). LC Trbovlje se bo v naslednjih letih skušal izogniti problemu pomanjkanja kompetentnega kadra z uvajanjem štipendijske politike. V večji meri se bo podjetje tako uprlo na zunanje pridobivanje kadrovskih virov.

4.5 Razvoj kadrov v podjetju

Vzpostavitev in vzdrževanje učinkovitega sistema razvoja kadrov je temeljna naloga kadrovskega sektorja v LC Trbovlje. Za doseganje ciljev pri razvoju zaposlenih uporabljajo metode, orodja in procese, ki jih je razvila Skupina Lafarge. Med najpomembnejše zagotovo štejemo naslednje:

- Spremljanje »obetavnih kadrov« in talentov, ki bi jih prepoznali skozi proces štipendiranja ter poročanje o njihovem profesionalnem razvoju in napredku;
- Implementacija politike Skupine na področju razvoja karier, nagrajevanja, izobraževanja in usposabljanja, uporabe skupnega jezika, pogojev zaposlitve ter varnosti pri delu;
- Letno poročanje o organiziranosti in kadrovskih virih (t.j. Organizational & HR Review), namen katerega je zagotoviti, da je vsaka poslovna enota (predvsem njeni zaposleni) v Skupini v nekem omejenem časovnem obdobju, sposobna izpolnjevati strateške načrte. Prav tako morajo biti vsi zaposleni v Skupini, ki so

ključni nosilci izpolnjevanja načrtov, deležni ustrezne podpore v svojem strokovnem razvoju;

- Izdelava načrta »nasledstev« na ključnih delovnih mestih v podjetju, pri čemer ima Skupina Lafarge natančno izdelan t.i. načrt nasledstev za posameznike, ki bodo v prihodnosti napredovali vse do vodstvenih delovnih mest;
- Izdelava opisa razvoja organizacije oz. njene strukture ter ocenitev potencialov ključnih zaposlenih z opisom možnosti njihovega nadaljnjega razvoja;
- Identifikacija prednosti in slabosti, ter izdelava individualnega razvojnega načrta (IRN) za izvajanje posameznih aktivnosti pri razvoju zaposlenih.

Zastavljanje točno določenih ciljev je prvi predpogoj za doseganje napredka. Individualni razvojni načrt se uporablja za postavitev ciljev in predstavitev teh ciljev šefu. Določa enkrat letno kot del procesa letnega ocenjevalnega razgovora. V prilogi E so opredeljene temeljne sestavine uspešnega individualnega razvojnega načrta, Priloga F pa prikazuje primer IRN v LC Trbovlje za področje strokovne usposobljenosti – vodenje projektov. Izkušnje kažejo, da ima dobro izdelan IRN močan vpliv na hitrost učenja, in s tem na izboljšanje učinkovitosti in sposobnosti.

Kot v številnih podjetjih se tudi tu pojavlja neprijetno vzdušje, kadar je treba zaposlenim pomagati do novega znanja ali spretnosti. Zaposleni dejansko ne dojemajo izobraževanja kot dodano vrednost, tako za osebno rast posameznika, kot za podjetje. Pri izobraževanju zaposlenih v kadrovske službi opažajo nizko stopnjo motivacije, saj zaposleni velikokrat iščejo izgovore s katerimi bi opravičili svojo udeležbo na izobraževanjih (delavnicah, seminarjih). Po navadi trdijo: "Že sedaj imam dovolj dela.", "Ne vem v čem je smisel, da se udeležim tega seminarja." itd. Težava pa je tudi v tem, da se zaposleni, ki hodijo na razne seminarje in delavnice po navadi ne udeležujejo izobraževanj, ki bi jim dejansko pomagala pri delu, pač pa se preprosto udeležujejo izobraževanj, na katerih še niso bili. Seveda je izobraževanje zaposlenih ključno, ampak dejstvo je, da je neučinkovito izobraževanje preprosto več ali manj izgubljanje časa in denarja.

Zadnjih sedem let redno izvajajo letne razgovore, osnova za uspešnost razgovorov pa je natančno definiran model kompetenc za vsa delovna mesta ter učinkovit sistem ocenjevanja zaposlenih. Sistem letnih razgovorov in ocenjevanja zaposlenih temelji na

ocenjevanju določenih kompetenc zaposlenih ter postavljanju letnih ciljev in ocenjevanju doseženih ciljev. V Prilogi G so zapisana navodila za vodje ter udeležence razgovora, z njimi pa skušajo zagotoviti relevantnost rezultatov. Podjetje prav tako zaposlenim nudi izobraževanja na različnih področjih, glede na potrebe po novem znanju za nemoten delovni proces. Zaposleni imajo tako v okviru plačnega razreda, kot v okviru prehoda na druga delovna mesta, možnost napredovanja. Izjema je le napredovanje na vodstvena mesta - pogoj za to je mobilnost, torej odhod v tujino. Ostali lahko tako napredujejo zgolj lokalno (npr. v vodje). V trboveljski cementarni beležijo minimalno (skoraj nično) zanimanje za načrtovanje kariere vse do top menedžmenta.

Trenutno v podjetju o razvoju zaposlenih ne razmišljajo, saj pri njih zaznavajo znake t.i. psihološkega strahu pred izgubo zaposlitve. V tej situaciji so se zato osredotočili na izpopolnjevanje in pridobivanje novih znanj na delovnem mestu. Zaradi zmanjšanja števila zaposlenih, so ljudje, ki niso na seznamu za odpuščanje, primorani osvojiti novo znanje in se usposobiti za več različnih delovnih mest.

4.6 Kadrovsko štipendiranje v podjetju

LC Trbovlje trenutno štipendira 3 dijake smeri mehatronike (Matjaž, 18 let), elektrotehnike (Urban, 19 let) in kemije. Žal se štipendist kemijske smeri zaradi osebnih razlogov ni želel udeležiti intervjuja, zato navajam naslednje ugotovitve na podlagi intervjuja z ostalima dvema štipendistoma. Za poklicno usmeritev sta se oba odločila na podlagi zavedanja, da so pri zaposlovanju še vedno najbolj iskani prav tehnični profili. Kot drugo pomembno komponento bi izpostavila tudi zanimanje za neko specifično poklicno smer, saj se oba štipendista zavedata, da zgolj pridobljena izobrazba ni dovolj za nadaljnji uspeh. Štipendista sta bila glede možnosti štipendiranja v LC Trbovlje slabo informirana, kar sklepam iz njunih odgovorov – »Nekje na internetu sem zasledil, da bodo podelili nekaj štipendij /.../ Pravzaprav prevelikih pričakovanj ni bilo, ko sem poslal prošnjo« (Urban - elektrotehnik, 19, let) in »V LC Timu sem prebral opis operatorskega poklica in sem se čisto po naključju odločil poslati prošnjo« (Matjaž-mehatronik / operater, 18 let).

Štipendista se zavedata tako prednosti kot slabosti kadrovskega štipendiranja. Prednosti, ki jih nudi takšen način kadrovanja se nanašajo predvsem na zagotavljanje službe v prihodnosti, ter na finančno in socialno varnost v času izobraževanja. Presenetilo me je

tudi dejstvo, da že v mladosti dejansko razmišljata o prihodnosti, o zaposlitvenih možnostih ter napredovanju v službi. Štipendist smeri mehatronike je namreč izredno ambiciozen, saj se želi po opravljeni maturi zaposliti v eni izmed Lafargevih tovarn v tujini. Na drugi strani pa štipendist elektrotehnike o mobilnosti ne razmišlja, saj želi ostati na lokalni ravni. Na tej točki ocenjujem, da je štipendist mehatronike zagotovo potencialen kandidat za napredovanje vse do vodilnih delovnih mest. Glede slabosti štipendiranja nista bila ravno zgovorna, saj sta na to temo izpostavila zgolj izgubi in morebitno vračanje štipendije kot izključno slabost. Zavedata se tudi poslovnih težav podjetja in posledično možnosti, da jima v naslednjih dveh letih štipenditor ne bo mogel zagotoviti prostega delovnega mesta. V naslednjih alinejah navajam nekaj zanimivih odgovorov v zvezi s pozitivnimi in negativnimi vidiki štipendiranja:

- »Že v času štipendiranja spoznaš delo in zaposlene /.../ je dobra odskočna deska za naprej (Urban – elektrotehnik, 19 let);
- »Sigurno je boljša od državne, saj nisi odvisen od države, ampak od neke firme /.../ na primer, če ne bi naredil letnika, mi ne bi bilo treba vrniti štipendije, saj bi dolg lahko odslužil z delom v podjetju (Matjaž – mehatronik / operater, 18 let);
- »Štipendija mi zagotavlja finančno neodvisnost« (Urban – elektrotehnik, 19 let);
- »Štipendija mi omogoča samostojnost in luksuz, saj si lahko privoščim motor« (Matjaž – mehatronik / operater, 18 let);
- »Slabost je zagotovo ta, da zaradi izgube okoljevarstvenega dovoljenja ne bodo podeljevali novih štipendij in verjetno mi naslednje leto tudi ne bodo mogli zagotoviti službe« (Urban – elektrotehnik, 19 let);
- »Slabosti sploh ne vidim /.../ mogoče to, da si po končani šoli vezan na LC Trbovlje, ampak ne nazadnje je to tudi prednost, saj si lahko prepričan, da boš dobil službo in boš v prihodnosti tudi bolj zaposljiv /.../ mogoče tudi to, da smo pri 15 letih še premladi, da bi se odločali o pomembnih zadevah kot je služba v prihodnosti« (Matjaž – mehatronik / operater, 18 let).

Cilj v prihodnosti je torej povečati število štipendistov, tako dijakov kot študentov ustreznih naravoslovnih in tehniških smeri. Podjetje trenutno (glede na želje štipendistov) omogoča opravljanje obvezne prakse in počitniškega dela skozi celo leto.

Hkrati (glede na potrebe izobraževalnega procesa), pripravljajo tudi seminarske in diplomske naloge. Z delom štipendistov so zelo zadovoljni, saj so precej motivirani za delo in željni napredovanja. Prav zato sodelovanju z mladimi pripisujejo tudi številne prednosti.

Tudi štipendista sta izredno zadovoljna s sodelovanje z LC Trbovlje. Slednji njihova pričakovanja izpolnjuje na različne načine – redno pošiljajo časopisa LC Tim in Naše Cajtn'ge, štipendisti so povabljeni na razne prireditve oz. pomembne dogodke, ko so pikniki z zaposlenimi, proslave itd. V času opravljanja prakse štipendisti pišejo tudi dnevnik dela, ki ga kasneje pregleda in oceni vodja proizvodnje. Vsekakor vedno dobijo tudi povratno informacijo. Štipendista ocenjujeta organizacijsko klimo v podjetju kot izredno prijetno, zaposlene pa kot prijazne in odprte, ki so vedno pripravljeni pomagati. Tudi nad vodstvom sta navdušena, saj je po njunem mnenju zelo odzivno in ima izjemen posluh, tako za redno zaposlene, kot za štipendiste.

V naslednjih vrsticah bom nanizala razloge zaradi katerih se je LC Trbovlje odločil za uvajanje štipendijske politike. Kot temelj bi izpostavila vzgojo in oblikovanje lastnega kadra ter skrb za to, da imaš v prihodnosti vedno na voljo ustrezen in izobražen kader. V danem trenutku oziroma situaciji (npr. upokožitev, odpoved, nepričakovana bolezen ipd.) bo imelo podjetje na voljo ustrezno delovno silo. Pomembno je, da se v času prejemanja štipendije v podjetju ustvari prijetna organizacijska klima ter zgradi profesionalen odnos med zaposlenimi in štipendistom. Čas prejemanja štipendije naj ne bi bil namenjen zgolj študiju, pač pa tudi medsebojnemu spoznavanju in ocenjevanju. Pomembno je, da štipendist že v času izobraževalnega procesa začne spoznavati organizacijsko kulturo, naravo dela, vizijo ipd. Letos štipendiranje ni ukinjeno, vendar pa novih štipendij letos verjetno ne bodo podelili.

V preteklosti je LC Trbovlje sodeloval v programu regijske štipendijske sheme, ki jo izvaja Regionalni Center za razvoj Zasavje. Ta program temelji na partnerstvu med delodajalci v Zasavju, zato se je družba v letu 2009 vključila v štipendijsko shemo in podala javni razpis štipendij za določene poklice. Odziv dijakov za razpisane štipendije v LC Trbovlje je bil izredno nizek, kar je bilo zelo presenetljivo, zagotovo pa je družba takrat dobila signal, da se na javne razpise ne more zanesti. V nadaljevanju bom poskusila podati nekaj predlogov o tem, kako naj se LC Trbovlje loti vzpostavljanja stikov z bodočimi štipendisti, da ne bi zopet naleteli na gluha ušesa.

Predstavniki LC Trbovlje naj se poskušajo dogovoriti za gostujoče predavanje na šoli, oziroma fakulteti (ali naj sodeluje na informativnem dnevu), z namenom, da na kratko predstavi delo v podjetju in bodoče dijake in študente povabi k sodelovanju. Predstavitev naj bo čim bolj atraktivna za mlade, vsak pa naj dobi tudi prospekt, ki vključuje najbolj ključne informacije. Zagotovo ni cilj, da pritegnemo samo mlade iz Zasavja, pač pa želi LC Trbovlje ponuditi štipendijo tudi mladim iz drugih slovenskih krajev. Na tej točki je potrebno mlade "Nezasavčane" pritegniti tako, da jih obvestimo o tem, kje se podjetje točno nahaja (pomembno je, da mladi vedo, da ima podjetje sedež tik ob železniški postaji), in da podjetje lahko ponudi tudi možnost prenočišča (npr. za en mesec (ali več) počitniškega dela bo LC Trbovlje poskrbelo za nastanitev v Mladinskem hotelu v Trbovljah. LC Trbovlje se lahko obrne na Klub Trboveljskih študentov (Klub B), Klub zasavskih študentov (ŠKLAB) in ŠOS, tako da njihovi administratorji pošljejo e-obvestila svojim članom - študentom / dijakom.

Tudi v LC Trbovlje se zavedajo, da so osebne lastnosti poleg osebnih izkušenj izjemnega pomena, saj je od njih odvisno, kako bo posameznik kot vodja reagiral v določeni situaciji in kako uspešen bo ob reševanju danih nalog. Dejstvo pa je, da se celo življenje učimo in tako neprestano rastemo. Na tej točki želi tudi LC Trbovlje stopiti korak naprej. Cilj uvajanja štipendijske politike je tudi poskrbeti za ustrezen razvoj mentorjev v podjetju. Trenutno je vloga mentorja predvsem izpolnitev obveznosti programa dela, učenja varstva pri delu in pregled končnih poročil, ki jih pripravijo mladi.

5 Sklep

Včasih me zelo preseneti kakšna izjava slovenskega delodajalca, ki pravi, da na trgu dela preprosto ni kandidata, ki bi ustrezal njegovim zahtevam in kriterijem za neko zaposlitev. Sprašujem se, kako je to mogoče, ko pa imamo v Sloveniji prijavljenih na Zavodu RS za zaposlovanje na tisoče izobraženih, usposobljenih in z izkušnjami bogatih kandidatov. S konkretno situacijo sem se srečala tudi v obdobju opravljanja obvezne prakse.

Ugotovila sem, da je iskanje tistega »pravega« kadra res zapleten proces, še posebej ko gre za strokovna in tehnična področja ter delo v tujini. Ker je cilj LC Trbovlje v prvi vrsti pridobitev mobilnega in večopravilnega kadra, menim da je vpeljava kadrovskega štipendiranja v podjetju pomembna ali celo nujna. V zadnjih letih so se opirali predvsem na storitve zasebnih kadrovskih agencij in se posluževali metode »headhunting«. Bili so precej neuspešni, saj so v zadnjih dveh letih na ta način zaposlili samo enega kandidata. Verjetno je težava tudi v sami mentaliteti tako Zasavcev kot Slovencev na splošno, saj si še vedno velika večina iskalcev zaposlitve želi službo v bližini domačega kraja.

Kadrovske štipendiranje je precej kompleksna metoda kadrovanja, ki zahteva veliko mero strokovnosti in sistematičnosti pri samem načrtovanju in zastavljanju ciljev ter nadalje pri samem razvoju mladih talentov. V kadrovskem štipendiranju osebno na dolgi rok ne vidim samo finančne prednosti, ampak tudi več možnosti za zagotovitev ključnega kadra. Na ta način bodo skozi večletno obdobje šolanja »vzgojili« svoje bodoče zaposlene, gradili njihovo poklicno kariero, skrbeli za osebno rast in poskrbeli, da bo posameznik na delovnem mestu nastopil samostojno in samozavestno, ko bo izstopil iz izobraževalnega procesa. Na podlagi pogovora s štipendistoma sklepam, da je podjetje na dobri poti, da v prihodnosti vzpostavi učinkovito štipendijsko politiko. Do sedaj slabih izkušenj z LC Trbovlje ni bilo, zato si štipendista želita sodelovati s podjetjem tudi v prihodnosti, oziroma vsaj toliko časa, kolikor ga bo dopuščala trenutna poslovna situacija.

Na podlagi sodelovanja s podjetjem sem imela priložnost spoznati sam proces in organizacijo dela v družbi. Dobila sem širok pregled o tem, kaj je kadrovskega menedžment v organizaciji in kakšna je njegova vloga v poslovnem procesu. Rezultat mojega dela predstavlja napisana diplomska naloga, v kateri sem skušala opredeliti

pomen kadrovskega štipendiranja za prihodnost podjetja. Obravnavano temo želim (tudi na pobudo vodstva podjetja) realizirati v praksi s pripravo delovnega načrta, ki bo podjetju v prihodnosti služil kot interni dokument.

Po pogovoru s kadrovsko direktorico in hkrati mojo mentorico, lahko sklenem, da je vpeljava kadrovskega štipendiranja v prihodnosti za Lafarge Cement Trbovlje zagotovo izjemno pomembna. Ali bo projekt dejansko realiziran, pa je odvisno od poslovnega stanja podjetja, od pridobitve okoljskega dovoljenja za uporabo alternativnih goriv pri proizvodnji cementa in doseganja kompromisa z lokalno skupnostjo.

6 Literatura

Armstrong, Michael. 2006. *Strategic human resource management*. London; Philadelphia: Kogan Page.

Belčič, Franc. 2002. *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija v okviru Fakultete za organizacijske vede.

Benčič, Silvija. 2004. »Coaching« razvoj mentorjev v podjetju. *HRM* (10): 49–51.

Brečko, Daniela. 2005. Načrtovanje kariere in vloga izobraževanja. *HRM* (10): 22–27.

Brečko, Daniela. 2012. *Načrtovanje in upravljanje kariere v organizacijah in vloga sveta delavcev*. Dostopno prek:

http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:0JUPQvWh3rsJ:www.delavska-participacija.com/clanki/ID040917.doc+mag.+daniela+bre%C4%8Dko&hl=sl&gl=si&p id=bl&srcid=ADGEESh4Ig55P8RQAJ6ZqXTqkbOYQNc1r1l05mFUX6YkTb2JZt42T1m7Yd3mFyP5Oc_16rtmyqToJN2R2iER3xNw9rJLcsTqvLuq5T0ewJkHy7cbe60KjSa7P9Ai9hPJpam3KNU3Evr&sig=AHIEtbTYVsWOYwq9cMpRSpexObwRKgtx3w (15. april 2012).

Creator Education. 2012. *Letni razgovor*. Dostopno prek: <http://www.creator.com/letni-razgovori-278> (7. maj 2012).

Čeč, Franci in Boštjan Grošelj. 2007. *Coaching za managerje*. Radeče: Inštitut za coaching.

Dessler, Gary. 2003. *Human resource management*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall, cop.

EKO KROG društvo za naravovarstvo in okoljevarstvo. 2012. *Skupaj recimo NE sežigu odpadkov*. Dostopno prek: <http://www.ekokrog.org/2012/04/11/recimo-ne-sezigu-odpadkov/#more-2179> (22. julij 2012).

Erjavšek, Bojan. 2003. »Coaching« kot metoda razvoja sodelavcev. *HRM* (9): 38–41.

Evropski coaching inštitut (ECI). 2012. Predstavitev za Slovenijo. Dostopno prek: http://internationalinstituteofcoaching.org/downloads/ECI_predstavitev_slovenia.pdf (5. maj 2012).

Finance. 2012. Zakaj se podjetju splača notranje kadrovati, 18. september. Dostopno prek: <http://www.finance.si/258057/Zakaj-se-podjetju-spla%C4%8Da-notranje-kadrovati> (27. april 2012).

Florjančič, Jože., Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.

Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.

Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije. 2011. *Kadrovske štipendije*. Dostopno prek: <http://www.sklad-kadri.si/si/stipendije/kadrovske-stipendije/> (20. april 2012).

Jeglič, Gordana in Helena Urbančič. 2004. Šola vodenja po programu IBM Management Development. *HRM* (11): 60–65.

Jereb, Janez. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Lafarge Cement Slovenija – temelj vsake odlične gradnje. 2012. Dostopno prek: <http://www.lafarge.si/> (22. april 2012).

Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human Resource Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci: priročnik za boljši komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana: GV založba.

Mazzuca, Pascuale. 2004. Ali bodo kadrovski strokovnjaki več odločali, če bodo pripravili strategijo upravljanja talentov? *HRM* (10): 6–8 .

Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

Mihalič, Renata. 2010. *Kako izvedem letni razgovor: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.

--- 2011. *Kako razvijam kariero: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.

MIND.TS. Mentorstvo kot metoda poklicnega usposabljanja za organizacije tretjega sektorja. 2012. Dostopno prek: <http://mindts.files.wordpress.com/2010/01/mind-ts-training-guidelinesslo-finale.pdf> (3. maj 2012).

Moj Mentor d.o.o., svetovalno – izobraževalno podjetje. 2012. *Vodenje in management zaposlenih*. Dostopno prek: <http://www.moj-mentor.si/vodenje-coaching-management-zaposlenih.html> (3. maj 2012).

Moloney, Karen. 2005. Vaši jutrišnji sodelavci. *HRM* (10): 6–8 .

Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Ogorelec Wagner, Vida in Darja Zorko Mencin. 2004. Moderiranje skupinskih procesov. *HRM* (11): 42–45.

Planet lepote. 2012. *Načrtovanje kariere in zaposlovanje mladih*. Dostopno prek: http://www.planetlepote.com/zaposlitev_kariera/nacrtovanje_kariere_in_zaposlovanje_mladih (14. maj 2012).

Pervanje, Milena. 2012. *Načrtovanje izobraževanja je stalen dolgoročen proces*. Dostopno prek: http://www.amrop.si/files/dokumenti/slo/p_izobrazevanje.pdf (14. maj 2012).

Poslovni svet. 2012. *Vodenje – deset lastnosti dobrega vodje*. Dostopno prek: <http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje> (3. maj 2012).

Rojc, Emil. 1992. *Kariera kot spreminjanje: podjetništvo in razvoj kadrov*. Ljubljana: Enotnost.

Svetlik, Ivan. 2002. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 131–173. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Študentska organizacija Slovenije. 2009. *Poročilo kadrovske štipendije 2009 – analiza ankete*. Ljubljana: Interno gradivo.

Tkalec, Breda. 2012. Kadrovska štipendija. *Nasmeh* (5): 4–5 .

- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zidar Gale, Tatjana. 2006. Raba metode »coaching« v izobraževalne namene. *HRM* (11): 46–49.
- Zupan, Nada, Ivan Svetlik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Priloga A: Izhodiščna vprašanja za intervju s kadrovsko direktorico Lafarge Cement d.o.o., go. Ivo Dominkovič

Izhodiščna vprašanja

1. Kdo v podjetju Lafarge Cement d.o.o. je odgovoren za zaposlovanje?
2. Kateri so najpogostejši zaposlitveni profili v podjetju?
3. Kakšne so potrebe zaposlovanja v prihodnosti (če 'odmislimo' obstoječo poslovno situacijo)?
4. Kako v podjetju Lafarge Cement d.o.o. poteka proces načrtovanja kadrov? Kateri so najpogostejši načini pridobivanja kadrov?
5. V prihodnosti se želite izogniti morebitnim težavam pri iskanju kadrov z učinkovitim sistemom kadrovskega štipendiranja. Kateri so ključni razlogi za uvedbo kadrovskega štipendiranja?
6. Trenutno štipendirate 3 dijake oziroma študente.
 - Ali izdelujejo seminarske naloge (ali diplomska dela), opravljajo počitniško delo in obvezno prakso v podjetju?
 - Ste zadovoljni z njihovim delom in sodelovanjem?
 - Kakšen je njihov odnos do dela?
 - So motivirani, 'zagnani', želji napredovanja ali nimajo veliko interesa?
7. Na kakšen način spremljate vaše štipendiste?
 - Ali imate v podjetju mentorje, ki spremljajo njihov razvoj?
 - Kakšna je njihova vloga?
8. Kakšen je sistem razvoja kadrov v podjetju? Kako poteka? Ali uporabljate naslednje metode:
 - Izobraževanje in usposabljanje
 - Mentorstvo in coaching
 - Letni razgovor
 - Načrtovanje karier
9. Kako bi ocenili pomen kadrovskega štipendiranja tako z vidika načrtovanja kadrov kot z vidika njihovega razvoja?
 - Kakšna so vaša pričakovanja v prihodnosti?

Priloga B: Predstavitev intervjuvancev in izhodiščna vprašanja za intervju s štipendisti Lafarge Cementa d.o.o.

Predstavitev intervjuvancev

	ŠTIPENDIST 1	ŠTIPENDIST 2
IME ŠTIPENDISTA	Urban	Matjaž
STAROST ŠTIPENDISTA	19 let	18 let
KRAJ BIVANJA	Trbovlje	Hrastnik
IZOBRAŽEVANJE	Srednja tehnična in strokovna šola Trbovlje – ELEKTRO TEHNIK	Srednja šola za strojništvo, mehatroniko in medije – MEHATRONIK OPERATER
ČAS ŠTIPENDIRANJA	LC Trbovlje štipendira 3 leta	LC Trbovlje štipendira 2 leti

Izhodiščna vprašanja

1. Za kateri poklic se izobražujete in zakaj ste se odločili za to smer šolanja?
2. Kako ste izvedeli za možnost štipendiranja v Lafarge Cement d.o.o. ? Izpostavite nekaj razlogov zaradi katerih ste se odločili zaprositi za štipendijo.
3. V čem vidite prednosti kadrovskega štipendiranja (vprašanje je splošno)?
4. V čem vidite slabosti kadrovskega štipendiranja (vprašanje je splošno)?
5. Ali Lafarge Cement d.o.o. izpolnjuje vaša pričakovanja glede štipendiranja (ali ste informirani o pomembnih dogodkih, ali sodelujete pri kakšnih aktivnostih, ali opravljate počitniško delo itd.)? Prosim, da utemeljite svoj odgovor.
6. Kje vidite pomanjkljivosti oziroma, kaj bi se po vašem mnenju dalo izboljšati (komuniciranje, več praktičnega usposabljanja, več medsebojnega sodelovanja itd.)?
7. Kakšen nasvet bi dali srednješolcem in študentom, ki želijo zaprositi za kadrovske štipendije. Ali bi Lafarge Cement d.o.o. predlagali svojim prijateljem / znancem kot potencialnega štipenditorja in zakaj?

Priloga C: Pogodba o štipendiranju

Lafarge Cement d.d., Kolodvorska 5, 1420 Trbovlje, ki ga zastopa generalni direktor _____, kot štipenditor

in

_____, dijak Srednje tehniške in poklicne šole Trbovlje program elektrotehnik – elektroni, kot štipendist

s k l e n e t a

Na podlagi 55. čl. Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti in planom štipendiranja

POGODBO O ŠTIPENDIRANJU

1. člen

Pogodba zavezuje štipenditorja, da bo štipendiral štipendista v času izobraževanja na _____, program _____ za čas od _____ do zaključka rednega šolanja po programu šole.

2. Člen

Štipendija je sestavljena:

- 20 % minimalne plače v RS za dijake

Štipendistu, razen v prvem letniku izobraževalnega programa, pripada dodatek:

- za povprečno oceno:

od 3,5 do 4,0 => 2% minimalne plače,

od 4,1 do 4,4 => 3% minimalne plače,

od 4,5 ali več => 6% minimalne plače

Štipendistu, ki se izobražuje zunaj kraja stalnega prebivališča, pripada za:

- bivanje v višini 20 % minimalne plače, ali
- prevoz v mestnem, primestnem ali medkrajevnem prometu v oddaljenosti pet kilometrov in več od kraja stalnega prebivališča do kraja izobraževanja, in sicer v višini cene dijaške oziroma študentske mesečne vozovnice, vendar največ do 24 % minimalne plače.

3. člen

Štipenditor je dolžan pisno obveščati štipendista o povišanju kadrovskih štipendij, glede na povišanje zajamčene plače, iz višine katere se obračuna višina točke.

4. člen

Če štipendist predčasno konča šolanje, se mu izplača razlika štipendije v enkratnem znesku za čas, ko bi mu pripadala po tej pogodbi.

5. člen

Štipendija se izplačuje praviloma do vsakega 18. v mesecu za pretekli mesec. Izplačuje se tudi v času šolskih počitnic in obvezne počitniške prakse, ki traja en mesec in jo mora opraviti vsak štipendist po programu šole oziroma programu štipenditorja.

6. člen

Štipendistu na praksi pripada nagrada, ki se določa po kolektivni pogodbi dejavnosti in pravilniku o plačah, drugih prejemkih in povračilih stroškov delavcev.

7. člen

Izplačevanje štipendije se ustavi, če štipendist brez upravičenih razlogov ne more opraviti vpisa v naslednji letnik. Štipenditor v tem primeru določi rok, v katerem mora opraviti svoje obveznosti, in ko znova pridobi pogoje za vpis, se izplačevanje štipendije nadaljuje.

8. člen

V primeru, da štipendist prekine šolanje, ali kako drugače krši določbe te pogodbe, je dolžan vrniti izplačane zneske štipendije v roku 6 mesecev, skupaj z zamudnimi obrestmi v skladu z zakonom.

9. člen

Po končanem šolanju, je štipendist dolžan v roku 30 dni skleniti delovno razmerje pri štipenditorju, kot pripravnik na delih in nalogah v skladu s pridobljeno izobrazbo.

V delovnem razmerju mora ostati enako dobo, kot je prejemal štipendijo, sicer je dolžan vrniti vso prejeto štipendijo.

V primeru, da štipenditor v roku 60 dni po končanem šolanju štipendistu ne zagotovi ustreznega delovnega mesta v okviru svoje organizacije, je štipendist prost vseh obveznosti do štipenditorja.

10. člen

Po končanem šolanju, je štipendist dolžan v roku 30 dni skleniti delovno razmerje pri štipenditorju, kot pripravnik na delih in nalogah v skladu s pridobljeno izobrazbo.

V delovnem razmerju mora ostati enako dobo, kot je prejemal štipendijo, sicer je dolžan vrniti vso prejeto štipendijo.

V primeru, da štipenditor v roku 60 dni po končanem šolanju štipendistu ne zagotovi ustreznega delovnega mesta v okviru svoje organizacije, je štipendist prost vseh obveznosti do štipenditorja.

11. člen

Štipendist se obvezuje:

- da bo med šolanjem obveščal štipenditorja o svoje učnem uspehu ob koncu šolskega leta;
- da se bo izobraževal po vzgojno-izobraževalnem programu, za katerega prejema štipendijo;

12. člen

Morebitne spore v zvezi s to pogodbo se rešuje sporazumno, v nasprotnem primeru pa bo spor reševalo sodišče, ki je krajevno in stvarno pristojno za štipenditorja.

13. člen

Pogodba je sestavljena v dveh izvodih, od katerih prejme en izvod štipendist in en izvod štipenditor.

Trbovlje, dne _____

ŠTIPENDIST

ŠTIPENDITOR:

.....

.....

Datum podpisa:

Datum podpisa:

Zakoniti zastopnik:

.....



KADROVSKA STRATEGIJA PODJETJA

Leto 2006- 2007

Avtor: Iva Dominkovič – kadrovska direktorica

1. Vizija, strateške usmeritve in poslovni cilji podjetja Lafarge Cement

Vizija

Naša naloga je zagotoviti gradbeni industriji kar najbolj zanesljive, inovativne in ekonomične proizvode, sisteme in rešitve. Z vodilnim položajem v vsaki od štirih poslovnih usmeritev, smo danes vodilni proizvajalec gradbenih materialov na svetu. Ta močna marketinška pozicija nam omogoča odločilno sooblikovati prihodnji razvoj gradbene industrije. Z najboljšimi rezultati želimo vodilni položaj še utrditi tako, da postanemo:

- Odličen in najbolj zaželen dobavitelj našim kupcem;
- Odličen in najbolj zaželen delodajalec naših zaposlenih;
- Odličen in najbolj zaželen partner naše skupnosti ter
- Najboljša naložba in investicija naših delničarjev.

Merilo uspeha bo naša sposobnost biti boljši od naših konkurentov pri ustvarjanju največje dodane vrednosti. To je predpogoj, da še naprej ostanemo neodvisni ter z odličnostjo v multi-kulturalnem managementu dosežemo vodilni položaj na lokalnih trgih.

Naš cilj je dvomestna letna stopnja rasti v prihodnjih letih. Ta cilj bomo dosegli tako, da bomo:

- Pospeševali notranjo rast z razvojem inovativnih produktov, sistemov in rešitev ter povečali delež hitro rastočih trgov znotraj naše dejavnosti;
- Dolgoročno razvijali nadaljnje dejavnosti na področju industrije gradbenih materialov, pri katerih lahko dosežemo vodilni položaj v panogi tako na področju Slovenije, državami bivše Jugoslavije, kot tudi na svetovni ravni.

Poslanstvo

- Ustvarjati dodano vrednost za naše kupce.

Naš uspeh temelji na uspehu naših kupcev: z našo podporo naj bi dosegli večjo presežno vrednost, kot jim jo lahko zagotovijo naši konkurenti.

- Nuditi našim ljudem vse možnosti, da prispevajo k uspehu.

Zaposleni v Lafargu poosebljajo kulturo našega podjetja in so nosilci njegovega znanja. Njihova strokovnost, motivacija in sposobnost razvijati se in izkazovati fleksibilnost, kreativnost in podjetniški duh, so ključ do celotne uspeha.

- Prispevati k ustvarjanju boljšega življenja v lokalnih skupnostih.

Naš cilj trajnega ustvarjanja vrednosti bomo dosegli le, če bomo prispevali h gospodarskemu, socialnemu in ekološkemu razvoju. Kjerkoli smo prisotni, vselej izvajamo našo poslovni dejavnost z največjim spoštovanjem do skupnih interesov sedanjih in prihodnjih generacij.

- Ustvarjati vrednosti, ki jih pričakujejo naši delničarji.

Skupina Lafarge lahko uresniči svojo strategijo samo, če uživa zaupanje in zvestobo svojih delničarjev.

Naše vrednote

Pogum, integriteta, zavedanje odgovornosti, medsebojno spoštovanje in zavzemanje za interese tako Skupine Lafarge kot interese lokalne skupnosti, kjer delujemo, so temeljne vrednote naše filozofiji vodenja. Od naših zaposlenih pričakujemo, da se za te vrednote aktivno zavzemajo. Na ta način gradimo zaupanje na vseh ravneh naše organizacije. Na teh vrednotah sidrata tako poslovna strategija podjetja kot strategija razvoja in izobraževanja naših zaposlenih.

2. Kadrovska strategija podjetja s poudarkom na optimizaciji števila zaposlenih in hkratnega razvoja človeških virov

A. SWOT analiza za področje človeških virov

Prednosti	Slabosti
- visoka stopnja zavedanja pri lastnikih in vodilnem kadru o pomenu razvoja človeških virov - visoka stopnja pripravljenosti zaposlenih za izobraževanje in izpopolnjevanje - multi-kulturalno okolje - možnost reševanja prevelikega števila zaposlenih z socialno milejšimi metodami - Razvita učinkovita kadrovska orodja in sistemi s strani Skupine	- v povprečju visoka starostna struktura, kar otežuje proces dodatnega izobraževanja - neustrezen izobraževalni sistem na državnem nivoju – za pridobivanje ustreznih novih, mladih kadrov - pomanjkanje t. i. »mehkih znanj« med zaposlenimi - aktivnosti na področju UČV se na nivojih linijskih vodij šele uvajajo, saj je tu proces zavedanja o nujnosti sprememb še na nižji ravni - rezultati analize zadovoljstva zaposlenih na področjih vodenja, komuniciranja in vrednotenja dela - relativno tradicionalna organizacijska kultura
Priložnosti	Nevarnosti
- v okviru skupine Lafarge možnost prenosa tehničnih znanj - izmenjava znanja in izkušenj znotraj Skupine Lafarge - prenos vrhunskega znanja s področja vodenja - možnost razvoja mednarodne kariere za zaposlene	- nekonkurenčnost podjetja na nivoju izobrazbene strukture in v širšem tržnem smislu - možni radikalni ukrepi s strani lastnikov zaradi slabših kazalcev uspešnosti v primerjavi z podobnimi podjetji znotraj skupine - težave, ki lahko izhajajo zaradi neustreznega znanja – povzročanje škode v proizvodnji, prodaji .. zaradi neustreznega- neaktualnega znanja in vodenja - vstop konkurence na slovenski trg – potreba po usposabljanju na marketinga in komerciala - Odhajanje ključnih kadrov

B. Zaposlovanje

V letu 2006 in 2007 je načrtovanih 9 novih zaposlitev na strokovnih delovnih mestih tehničnega področja. Gre za dejanske potrebe podjetja – prosta delovna mesta, dva inženirja pa bomo zaposlili kot kadrovske okrepitve za bodoči razvoj podjetja lokalno kot tudi Skupine Lafarge.

C. Investicije in optimizacija stroškov proizvodnje

Nenehno izboljševanje na vseh področjih nam omogoča, da naša cementarna postaja ena najbolj razvitih v svojem razredu tako v Evropi kot svetu. Posebno mesto v naši razvojni zgodbi zaseda ekološka sanacija tovarne. V Lafarge Cementu se zavedamo okoljske problematike v regiji, zato si z različnimi projekti prizadevamo, da bi stanje izboljšali. Velik korak k temu bo nedvomno odžveplevalna naprava. Gradnja odžveplevalne naprave je zadnje dejanje sanacijskega programa, ki ga Lafarge Cement intenzivno izvaja že od leta 2004. Z odžveplevalno napravo bomo znižali emisije žveplovega dioksida pod raven, ki jo bo

od leta 2007 zahtevala strožja zakonodaja EU. Zaključek projekta z poskusnim zagonom se predvideva za začetek junija 2007.

Projekt notranje ureditve in izboljšanja zunanje podobe tovarne, ki poteka v okviru sanacijskega programa tovarne že kar nekaj časa, se nadaljuje tudi v letošnjem letu. V juniju so bila dokončana zaključna dela pri rušenju stare stavbe za pripravo premoga. Uredili smo zelenice in posadili drevesa pri elektrofiltru hladilca ter na južnem koncu tovarne. Z zapiranjem in odpraševanjem skladišča klinkerja bomo izboljšali delovne razmere ter zmanjšali emisije prahu. Investicijska dela se izvajajo od leta 2005 in bodo končana v letu 2007, vrednost celotne investicije znaša okrog milijon evro. V prihodnosti bomo projekt izboljševanja zunanje podobe tovarne nadaljevali s sanacijami fasad objektov, z novim čistilnim strojem pa bomo poskrbeli za čistejšo vozno površino v tovarni. Vsi omenjeni ukrepi pa morajo biti podprti tudi z ustreznimi kadrovskimi ukrepi kot je izobraževanje za upravljanje z novo tehnologijo ter izobraževanja s področja ekologije.

D. Biti odličen in najbolj zaželen delodajalec našim zaposlenim

Eden od temeljev poslovne strategije našega podjetja predstavlja vlaganje v razvoj človeških virov in sočasna postopna optimizacija števila zaposlenih. Ker smo del multinacionalnega podjetja je naša kadrovska strategija v neposredni povezavi s celotnim HR sistemom Skupine, kar pomeni, da uporabljamo orodja, metode in primerjalne kazalce uspešnosti, ki so bila v preteklosti razvita v Skupini Lafarge, delno se vključuje tudi njihov »know-how«, imamo pa veliko avtonomije pri kreiranju lastnih lokalnih rešitev in idej ter jih tudi prispevati v celotno skupino Lafarge. S preudarno načrtovanimi aktivnostmi in finančnimi vložki oblikujemo takšno okolje in kulturo naše organizacije, v kateri ima vsak posameznik in vsaka delovna skupina priložnost:

- Poiskati ustvarjalne izzive in se z njimi tudi soočiti;
- Dokazati svojo kreativnost in poiskati poti, kjer bodo z »manj dosegli več«;
- Sistematično reševati prisotne probleme in izzive, preden se lotijo novih nalog;
- Nenehno povečevati zanesljivost naših procesov in s tem izboljšati produktivnost in kakovost;
- Uporabljati najboljšo prakso in s tem prevzemati znanje in izkušnje tistih, ki so jih že preizkusili in preverili;
- Osredotočiti se na izpopolnjevanje nalog in uresničitev ciljev;
- Podpirati druge sodelavce pri njihovem izboljševanju učinkovitosti in uspešnosti ter biti pri tem sami deležni podpore celotne organizacije;
- Za svoje delo in trud biti tudi ustrezno motivirani in nagrajeni.

E. Nuditi našim ljudem vse možnosti, da prispevajo k uspehu

Učinkovitost in uspešnost se v podjetju merita s pomočjo skupnega sistema zajemanja kazalnikov učinkovitosti (KPI-»Key Performance Indicator«) in njihovih finančnih vplivov. Skupna učinkovitost in uspešnost je rezultat operativne učinkovitosti in uspešnosti ter gospodarskih vplivov okolja. Meri se z ekonomsko dodano vrednostjo (EVA-»Economic Value Added«).

Na osnovi teh kazalnikov vsaka poslovna enota načrtuje in zagotavlja nenehno izboljševanje in doseganje vrhunskih rezultatov.

Učinkovitosti in uspešnosti v merimo na vseh področjih naše dejavnosti, kot so:

- Varnost;
- Strategija;

- Prodaja in marketing;
- Proizvodnja in finance;
- Človeški viri in
- Trajnostni razvoj.

Pri vsakodnevnem poslovanju uporabljamo orodja kot so npr:

- Skupna terminologija;
- Kazalniki uspešnosti in učinkovitosti;
- Primerjalne analize, »Best Practices«;
- Sistemi upravljanja informacij znanja;
- Orodja za vodenje in razvoj zaposlenih, vključno s sistemom nagrajevanja.

Drugo orodje je cikel vodenja (Management cycle), ki zagotavlja, da so vsi zaposleni na ravni poslovne enote, divizije in celotne skupine vključeni na ter zavezani k skupnemu postavljanju ciljev. K ciklusu vodenja MC spadajo tudi Strategic Review (Strategija), Performance Plan (Plan delovne uspešnosti), Organisation (Organiziranost) & HR Review (Razvoj kadrov), kakor tudi načrtovanje proračuna (Budget).

Gre za povezane procese pregledovanja in ocenjevanja stanja ter planiranja nadaljnjih aktivnosti, katere smo dokaj uspešno vpeljali tudi našem podjetju

Za zagotavljanje visoke učinkovitosti in uspešnosti pa tako od vodstvenih in ostalih zaposlenih pričakujemo, da si skupaj s svojimi sodelavci zastavljajo visoke cilje, dodeljujejo pooblastila, redno podajajo konstruktivne povratne informacije in pravično ter primerno ovrednotijo delovne rezultate. Poleg tega želimo v ljudeh vzpodbuditi tudi učinkovit pretok informacij, ki je podlaga, da od zaposlenih kar najbolje izkoristimo znanje, pobude ter motivacijo za delo.

Skrb za razvoj zaposlenih smo kot eno glavnih postavk opredelili tudi v opisu del in nalog za vodilna in vodstvena delovna mesta.

Od naših vodij pričakujemo da:

- Svojim sodelavcem postavljajo vedno nove realne izzive (cilji, ki si jih zastavljamo morajo biti časovno opredeljeni, merljivi, realni, jasni in morajo predstavljati izziv);
- Jih pomagajo učiti se iz uspehov in napak;
- Jih vzpodbujajo da pri doseganju svojih ciljev kar najbolj uspejo.

Seveda je potrebno za te naloge vodje tudi usposobiti ali do-usposobiti z najaktualnejšimi znanji, kar je tudi ena od prioritet procesa izobraževanja in usposabljanja v podjetju.

Eden od ciljev je tudi, da v prihodnjem kratkoročnem obdobju v proces določanja ciljev in uresničevanja strategije vključimo zaposlene vsaj do nivoja IV. tarifnega razreda. S tem bi radi okrepili pobude, energijo, znanje in spodobnosti naših ljudi ter si na takšen način zagotoviti njihovo sodelovanje pri nenehnem procesu spreminjanja, ki ga narekuje naše poslovanje in na drugi strani okolje v katerem delujemo.

Nenehno izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti mora postati prednostni cilj vsakega zaposlenega v organizaciji zato mora biti vsak od naših zaposlenih sposoben meriti in razumeti vpliv ter posledice svojega delovanja na skupen rezultat poslovanja našega podjetja.

3. Kratkoročni in dolgoročni cilji na področju kadrovske strategije podjetja

Kot je uvodoma že omenjeno, v našem podjetju kot delo multinacionalne Skupine, kadrovska strategija temelji na s celotnem sistemu Skupine, kar pomeni, da uporabljamo že uveljavljena orodja, metode in primerjalne kazalce uspešnosti...

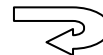
Pri kreiranju lastnih lokalnih rešitev in idej pa želimo v kratkoročnem obdobju največ pozornosti usmeriti na področja, kjer je med želenim in dejanskim stanjem največji razkorak. V bližnji prihodnosti sicer ne načrtujemo novih merjenj organizacijske klime, še vedno pa pri načrtovanju aktivnosti upoštevamo rezultate merjenja organizacijske klime iz leta 2005.

Rezultati raziskav so bili na osnovi naših vsakodnevnih izkušenj in težav s katerimi se srečujemo, do neke mere pričakovani. Med tem, ko se lahko v našem podjetju pohvalimo z visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih podjetju, občutka varnosti zaposlitve ter odnosa do kakovosti, pa smo na drugi strani postavljeni pred dejstvo, da na nekaterih drugih področjih prevzeti odločilne ukrepe.

A. Kratkoročni ukrepi in cilji

Kratkoročno načrtujemo ukrepe za izboljšave na področjih:

- Vodenja;
- Komuniciranja;
- Poznavanja ciljev podjetja;
- Motiviranja in nagrajevanja delavcev;
- Približevanja števila zaposlenih ciljni organizaciji...



... S ciljem, da bodo vodilni, vodstveni in do neke mere tudi ostali zaposleni pravilno informirani in usposobljeni, da bodo lahko:

- Skupaj s svojimi sodelavci postavljali ustrezne poslovne cilje (osebne in na nivoju podjetja);
- Vodili projekte oz. učinkovito sodelovali v projektih;
- Redno podajali konstruktivne povratne informacije;
- Poiskati poti, kjer bodo z »manj dosegli več«;
- Nenehno povečevati zanesljivost naših procesov in s tem izboljšati produktivnost in kakovost;
- Uporabljati najboljšo prakso in s tem prevzemati znanje in izkušnje tistih, ki so jih že preizkusili in preverili;
- Primerno ovrednotili delovne rezultate;
- Dokazali svojo kreativnost in podpirati druge sodelavce pri njihovem izboljševanju učinkovitosti in uspešnosti ter biti pri tem sami deležni podpore celotne organizacije.

Poleg tega želimo med zaposlenimi okrepiti medsebojno sodelovanje in komuniciranje, ki je podlaga, za kar najboljši izkoristek znanja, pobud ter motivacijo za delo.

B. Dolgoročni cilji

V naši organizaciji želimo ustvariti takšno okolje in kulturo, v kateri bodo prioritete vseh zaposlenih:

- Zadovoljstvo naših kupcev (zunanjih in notranjih);
- Usmerjenost k ciljem;
- Nenehno izboljševanje učinkovitosti;
- Razvoj zaposlenih.

4. Orodja oz. ukrepi za doseganje zastavljenih ciljev

A. Sistem letnih razgovorov in ocenjevanja zaposlenih

V podjetju Lafarge Cement smo v obdobju od leta 2003 do 2005 že uvedli sistem letnih razgovorov, v katerega so trenutno vključeni zaposleni do nivoja linijskih vodij in ostali zaposleni na ključnih delovnih mestih. Naš cilj pa je, da v prihodnjem obdobju v proces osebnega ocenjevanja in do nekega nivoja tudi določevanja osebnih ciljev (ki izvirajo iz poslovnih ciljev in strategije podjetja) vključimo zaposlene na vseh nivojih. Zaključen sistem letnih razgovorov in ocenjevanja zaposlenih bo vključeval:

- Ocenjevanje določenih kompetenc zaposlenega;
- Postavljanje letnih ciljev in ocenitev doseganja ciljev;
- Spremljanje izobraževalnih aktivnosti in ugotavljanje potreb po izobraževanju;
- Podajanje predloga za horizontalno in vertikalno napredovanje (v okviru plačnega razreda ali novega delovnega mesta);
- Podajanje predloga za izplačilo osebnih stimulacij.

S tem želimo pri zaposlenih okrepiti prevzemanje in zavedanje odgovornosti, dajanje pobud ter razvoj znanja in spodobnosti. Posledično pa se bo okrepilo tudi sodelovanje vseh zaposlenih pri nenehnem procesu spreminjanja, ki ga narekuje naše poslovanje in na drugi strani okolje v katerem delujemo.

Sistem nagrajevanja in napredovanja zaposlenih je deloma prilagojen standardom skupine, deloma pa lokalnim potrebam in zakonodaji.

V letu 2006 in 2007 so naše aktivnosti na tem področju usmerjene predvsem v merjenje kakovosti procesa letnih razgovorov in ocenjevanja zaposlenih ter ukrepanje na osnovi izsledkov. V letu 2006 smo tudi uvedli sistem Individualnih razvojnih načrtov za posameznike.

Ukrepi:

Na tem področju kratkoročno načrtujemo še dodatna izobraževanja za vodilne in vodstvene delavce in sicer s področja:

- Vodenja letnih razgovorov;
- Ocenjevanja delovne uspešnosti;
- Ciljnega vodenja zaposlenih.

B. Sistem internega komuniciranja

Interno komuniciranje znotraj podjetja in na relaciji do Skupine trenutno poteka po več »kanalih« in sicer preko interne pošte in portalov (Lotus notes), oglasne deske, internega časopisa in glasil Skupine ter preko organiziranih skupnih in internih sestankov.

V podjetju smo izvedli kar tri različne raziskave, ki so zajemale tudi področje komuniciranja in ugotovili, da na tem področju obstaja še veliko prostora za izboljšave. Definirali smo osebo, ki je odgovorna za interno komuniciranje in posodobili obstoječa sredstva komuniciranja nadalje pa načrtujemo:

Ukrepe:

- Nenehno posodabljanje sredstev in vsebin komuniciranja;
- Vpeljevanje standardov Skupine na področju obveznega komuniciranja poslovnih ciljev in kazalcev uspešnosti;
- Organizacija skupnih in individualnih izobraževanj za posamezne skupine zaposlenih s področja učinkovitega komuniciranja.

C. Sistem razvoja kadrov

Glavna naloga kadrovskega oddelka vsake poslovne enote v Skupini Lafarge je skrb za razvoj zaposlenih. Za izpolnjevanje tega poslanstva trenutno uporabljamo orodja kot so:

- Spremljanje »obetavnih kadrov« in poročanje o njihovem profesionalnem razvoju in napredku;
- Implementacija politike Skupine na področju razvoja karier, nagrajevanja, izobraževanja in usposabljanja, uporabe skupnega jezika, pogojev zaposlitve in varnosti pri delu;
- Upravljanje in podpora vpeljevanju novih programov Skupine na področju upravljanja s človeškimi viri.

Sistem razvoja kadrov v podjetju Lafarge Cement d.d. je v celoti prilagojen standardom Skupine in trenutno zajema procese kot so:

- Letno poročanje o organiziranosti in kadrovskega virih (O&HR Review). Namen tega poročila je zagotoviti, da je vsaka poslovna enota (predvsem njeni zaposleni) v Skupini v nekem omejenem časovnem obdobju, sposobna izpolnjevati strateške načrte in da so vsi zaposleni v Skupini, ki so ključni nosilci izpolnjevanja načrtov, deležni ustrezne podpore v svojem strokovnem razvoju;
- Izdelava načrta »nasledstev« na ključnih delovnih mestih v podjetju;
- Identifikacija prednosti in slabosti, ter izdelava načrta za izvajanje posameznih aktivnosti;
- Izdelava opisa razvoja organizacije oz. njene strukture, ocenitev potencialov ključnih zaposlenih z opisom možnosti njihovega nadaljnjega razvoja;
- Definicija programa razvoja zaposlenih v poslovni enoti s poudarkom na: identifikaciji ključnih zaposlenih z razvojnim potencialom, spremljanje napredka pri zaposlenih, kjer je bil v preteklosti zaznan problem pri učinkovitosti, spremljanje razvoja strokovnih kadrov v podjetju, načrtovanje nadaljnjega izobraževanja za posamezne zaposlene, identifikacija posameznikov, ki so primerni in si želijo zaposlitve v mednarodnem okolju.

Ukrepi:

Na osnovi obstoječega sistema razvoja kadrov prav tako kot na osnovi rezultatov raziskave SIOK v prihodnjem kratkoročnem obdobju v našem podjetju načrtujemo naslednje aktivnosti:

- Strokovna ocenitev potenciala ključnih kadrov (vodilni delavci + drugi strokovni delavci);
- Pozorno spremljanje Individualnih razvojnih načrtov za omenjene kadre;
- Skupinsko in individualno izobraževanje definiranih kadrov s področja vodenja.

D. Program kadrovskega prestrukturiranja

Podjetje Cementarna Trbovlje je že pred prevzemom s strani skupine Lafarge v zadnjih 15 letih spričo sprememb v gospodarstvu, politiki s postopno modernizacijo proizvodnje postopoma zmanjševala število zaposlenih z ustavitvijo novih zaposlovanj in rednega ter predčasnega upokojevanja zaposlenih. Ob prevzemu s strani skupin Lafarge, pa smo bili kar hitro postavljeni pred dejstvo, da imamo v primerjavi z nam podobnimi poslovnimi enotami znotraj skupine ob enaki produktivnosti še vedno previsoko število zaposlenih in sicer v vseh sektorjih podjetja.

Prav tako pa ima podjetju Lafarge Cement za razliko od večine podjetij v okviru splošnega sektorja še vedno organizirano lastno službo čiščenja, varovanja objekta in lastno kuhinjo, prav tako imamo v nasprotju z splošno prakso v sestrskih podjetjih v okviru podjetja organiziran tudi lasten avto-park, ki spada pod proizvodni sektor v oddelek vzdrževanja.

S prilagajanjem strukture in organiziranosti podjetja Lafarge Cement d.d. ostalim enotam znotraj skupine Lafarge še vedno obstaja potreba po:

- Odpravi določenih delovnih mest;
- Spremembah opisov - nalog in zahtev na določenih delovnih mestih, ki so bila predvidena tudi v ciljni organizaciji;
- Oblikovanju novih delovnih mest v podjetju (za katera pa naši zaposleni po večini nimajo ustrezne izobrazbe in ostalih potrebnih znanj).

UKREPI:

Spričo velikega neskladja med obstoječo organizacijo in ciljno organizacijo ter zahtev novega Zakona o delovnih razmerjih, se je vodstvo podjetja odločilo, organizacijo in strukturo v podjetju prilagajati postopoma in sicer po korakih:

- Sprememba Akta o sistematizacij z novim katalogom delovnih mest;
- Zmanjševanje števila zaposlenih iz poslovnih razlogov – ukinitve delovnih mest, ki v novi ciljni organizaciji niso več predvidena in zmanjšanja števila zaposlenih na določenih delovnih mestih, ki so predvidena tudi v ciljni organizaciji v vseh sektorjih s prednostnim upoštevanjem po kriterija starosti;
- Postopna ukinitve dejavnosti, ki niso direktno povezane s proizvodnjo cementa;
- Dodatno izobraževanje in usposabljanje obstoječega kadra, kjer je to možno in smiselno z namenom doseganja pogojev in kriterijev za zaposlitev na novih delovnih mestih v novi – ciljni organizaciji.

Potrditev strategije s strani vodstva na kolegiju dne 15.3.2006

Franc Blaznek, direktor



Priloga D: Sestavni deli individualnega razvojnega načrta

Individualni razvojni načrt vsebuje **sedem sestavnih delov**. Z določanjem sredstev, ki jih je potrebno razporediti in z obvezo vašega vodje in vas samih za vsak posamezen razvojni cilj, je individualni razvojni načrt lažje izvršiti.

Sestavni deli

1. Področje strokovne usposobljenosti

Osredotočite se na največ eno ali dve področji za razvoj. Sicer tvegate, da si naložite preveč Dela, ali da izgubite voljo.

2. Razvojni cilji

Za učinkovito uporabo vloženega truda, morajo biti vaši cilji jasno določeni.

3. Pričakovane koristi

Vzemite si čas, da prepoznate koristi, ki jih pričakujete kot rezultat vašega truda, saj bodo te dale smisel vašim prizadevanjem in vam bodo služile kot vodilo.

4. Razvojni ukrepi

Izobraževanje je le ena izmed mnogih možnosti. Prepoznajte kateri razvojni ukrep, bi vam najbolj pomagal pri doseganju ciljev.

5. Sredstva

Prepoznajte sredstva,— čas, proračun, podpora, itd.— potrebna za izvedljivost obravnavanih razvojnih pobud.

6 & 7. Skrajni roki in pokazatelji napredka

Vmesni skrajni roki in cilji vam bodo pomagali spremljati vaš napredek ter omogočili pregled napredka z vašim vodjo.

Primeri nekaterih vprašanj

Katero področje bi lahko imelo največji vpliv na vašo splošno učinkovitost?

Ali obstaja področje na katerem bi najverjetneje uspeli?

Ali obstaja področje znanja, ki ga morate nujno osvojiti za bodoč položaj?

Katere specifične točke je potrebno izboljšati za vsako problematično področje znanja?

Kakšni so vaši cilji, doseganje konkretnih rezultatov ali izboljšanje odnosov?

Kakšne konkretne rezultate lahko uporabite kot oceno, ali je bil cilj dosežen?

Zakaj je razvojni cilj vreden truda?

Katera izmed razvojnih potencialnih pobud je videti najbolj primerna?

Ali obstajajo kratkoročne naloge, ki bi vam pomagale osvojiti omenjeno znanje?

Kakšne bi lahko bile ovire pri učenju?

Na koga se lahko obrnete za nasvet?

Kakšno pomoč bi potrebovali?

Bodo potrebna dodatna sredstva?

Do kdaj naj bi bili cilji doseženi / ukrepi izvršeni?

Ali so odpovedni roki realni, glede na naloženo delo in razpoložljiva sredstva?

Katere vmesne korake bi bilo potrebno uvesti?

Kateri so glavni pokazatelji uspeha?

Priloga E: Primer individualnega razvojnega načrta

Spodaj je prikazan primer IRN-ja za področje strokovne usposobljenosti - **vodenje projektov**

Področje znanja	Cilj razvoja	Pričakovane koristi	Razvojni ukrepi	Sredstva	Skrajni roki	Pokazatelji napredka
1) Vodenje projektov	Razviti sposobnost predvidevanja problemov	- Biti bolj odziven ob pojavu problemov - Poznati elemente za analizo situacije - Imeti na razpolago druge možne rešitve v primeru problemov - Biti bolj kredibilen pri izbiri prirejenih rešitev in pri njihovi hitri uporabi.	- Delaj v paru z nekom, ki je udeležen pri projektu, da boš lažje prepoznal probleme, ki se lahko pojavijo - S pomočjo sodelavca, ki ima izkušnje na področju vodenja projektov, primerjaj svoje metode z njegovimi ali njenimi in tako pridi do pomembnih zaključkov. - Vprašaj vodjo za pomoč pri reševanju občutljive situacije - Poskusi si zamisliti različne možne scenarije. pomoč pri reševanju občutljive situacije - Poskusi si zamisliti različne možne scenarije	- Delavnica o zamišljanju scenarijev - Poučevanje - Dokumenti Lafargeeve vodstvene knjižnice	Marec 2008	- Čas izvajanja projekta (primerjaj začetno oceno z dejanskim časom izvajanja projekta) - Skladnost s proračunom - Povratne informacije

Priloga F: Navodila za vodje razgovorov in udeležencev razgovora

Letni razgovor

NAVODILA ZA VODJE RAZGOVOROV

Priprava

- Dogovorite se za čas in kraj razgovora in si vzemite vsaj 1 – 2 uri časa.
- Poskrbite, da bo vaš podrejeni dobil formular razgovora dovolj zgodaj pred razgovorom. Pred razgovorom preletite formular še sami in razmislite ter se pripravite na to, kako bi radi vodili razgovor.
- Za nekaj časa “pozabite” na vsakodnevne aktivnosti in preglejte aktivnosti skozi celo leto.
- Pripravite si povratne informacije, ki jih želite posredovati podrejenemu in vsako informacijo podprite tudi s primeri.

Rezultati dela za preteklo leto

- S podrejenim se pogovorite o dosežkih glede na zastavljene cilje v preteklem letu.
- Opišite nivo dosežkov in pri tem uporabite Lafargeovo tabelo za definiranje (glej spodaj)

Nadpovprečno (A) = 100 %

Popolnoma doseženo (B) = 80 %

Večinoma doseženo (C) = 50 %

Ni doseženo (D) = 0 %

Osebni cilji za prihodnje leto

- Definirajte osebne cilje po kriterijih “SMARTT” oz. “ČMRLI” – cilji naj bodo (specifični, merljivi, vezani na delo dotične osebe, realni, časovno opredeljivi in morajo predstavljati izziv)
- Za natančno definicijo nivoja doseženih ciljev uporabite priložen “formular za kontrolo” ciljev.

Dejavniki uspešnosti

- Pogovorite se o osebnih sposobnostih podrejenega glede izpostavljene kompetence (oz. lastnosti) v vprašalniku.
- V poglavju “Druga strokovna znanja” lahko navedete tudi ostala tehnična ali druga strokovna znanja in sposobnosti vašega podrejenega

Skupna ocena dela in rezultatov

- Povzemite skupno oceno rezultatov dela vašega podrejenega (ne glede na izpolnjevanje osebnih ciljev) skozi preteklo leto.
- Podajte skupno oceno z uporabo kategorij: A (nadpovprečno), B (popolnoma doseženo), C (večinoma doseženo), in D (ni doseženo).

Profesionalni razvoj

- Podajte pregled izobraževanj, ki se jih je vaš podrejeni udeležil in ki so bila načrtovana in / ali izvedena v preteklem
- Navedite, opredelite in podajte razloge za potrebna izobraževanja in učne aktivnosti za vašega podrejenega (interno organizirano, eksterno org. , učenje iz dela...) za tekoče leto.

Pričakovanja o razvoju kariere

- Pogovorite se o pričakovanjih vašega podrejenega v zvezi z njegovim / njenim profesionalnim razvojem (tudi v zvezi z "mobilnostjo") in o tem podate tudi svojo povratno informacijo.

180° stopinj ocena

- Poslušajte povratno informacijo vašega sogovornika
- Upoštevajte "pravila za podajanje povratnih informacij"

Letni razgovor

Navodila za udeležence razgovora

Priprava

- Rezervirajte si 1–2 uri časa za razgovor.
- Pred razgovorom si dobro preberite formular.
- Za trenutek pozabite na trenutne aktivnosti in pripravite pregled vaših aktivnosti skozi celo preteklo leto..
- Razmislite o vaši prvi samo–oceni in o ciljih, ki si jih boste zastavili v tekočem letu.

Rezultati dela za preteklo leto

- Z vašim nadrejenim se pogovorite o vaših dosežkih glede na zastavljene cilje v preteklem letu.
- Opišite nivo dosežkov in pri tem uporabite Lafargeovo tabelo za definiranje (glej spodaj)

Nadpovprečno	(A)	=	100 %
Popolnoma doseženo	(B)	=	80 %
Večinoma doseženo	(C)	=	50 %
Ni doseženo	(D)	=	0 %

Osebni cilji za prihodnje leto

- Definirajte osebne cilje po kriterijih "SMART" oz. "ČMRLI" – cilji naj bodo (specifični, merljivi, vezani na delo dotične osebe, realni, časovno opredeljivi in morajo predstavljati izziv)
- Za natančno definicijo nivoja doseženih ciljev uporabite priložen "formular za kontrolo"

Dejavniki uspešnosti

- Preberite si katere lastnosti oz. kompetence so v obrazcu izpostavljene in si že pred razgovorom pripravite neko obliko "samo–ocene"
- Razmislite tudi o vaših drugih tehničnih in strokovnih znanjih in sposobnostih, ki bi jih radi izpostavili v poglavju "Druga strokovna znanja".

Skupna ocena dela in rezultatov

- Z vašim nadrejenim se pogovorite o kvaliteti vašega dela nasploh (ne glede na doseganje zastavljenih ciljev) skozi preteklo leto.
- Za skupno oceno se uporabijo kategorij: A (nadpovprečno), B (popolnoma doseženo), C (večinoma doseženo), in D (ni doseženo).

Profesionalni razvoj

- Opredelite izobraževalne in učne potrebe ter aktivnosti (interni, eksterno, učenje iz dela, ipd.) za tekoče leto.

Pričakovanja o razvoju kariere

- Z vašim nadrejenim se pogovorite o vaših pričakovanjih v zvezi z vašim profesionalnim razvojem (tudi v zvezi z vašo pripravljenostjo na delo v tujini)

180° stopinj ocena

- Izkoristite priložnost za povratno informacijo vašemu nadrejenemu !
- Vaša opažanja podprite s primeri
- V pogovoru upoštevajte "pravila za podajanje povratnih informacij"