

Univerza
v Ljubljani Fakulteta
za družbene vede



Zdenka Birman Forjanič

PRIDOBIVANJE KLJUČNIH KADROV V PODJETJU

Primer podjetja Akrapovič

Magistrsko delo

Mentor: redni prof. dr. Ivan Svetlik

Ljubljana, 2007

1. UVOD	4
1.1. Obrazložitev raziskovalne relevantnosti predlagane teme	5
1.2. Struktura magistrske naloge	5
2. RAST IN RAZVOJ PODJETJA	7
2.1. Modeli rasti in razvoja podjetja	8
2.2. Stopnje v razvoju podjetja	9
3. TRG DELOVNE SILE	11
3.1. Trg delovne sile skozi ponudbo in povpraševanje	12
3.2. Diplomanti tehnične smeri in trg delovne sile	13
4. SEGMENTACIJA TRGA DELOVNE SILE	18
4.1. Interni in eksterni segment delovne sile	18
4.2. Načrtovanje potreb po kadrih	19
5. PRIDOBIVANJE KLJUČNIH KADROV V PODJETJU	21
5.1. Določanje potrebnih lastnosti delavca	21
5.2. Opis delovnega mesta	23
5.3. Ključni kadri in ključna delovna mesta	26
5.4. Načini pridobivanja ključnih kadrov	27
5.4.1. Notranji viri pridobivanja kadrov	29
5.4.2. Zunanji viri pridobivanja kadrov	30
5.4.3. Bistvene metode pridobivanja ključnih kadrov	31
5.4.4. Izbiranje in selekcija kadrov	33
5.4.5. Kako zadržati ključne kadre v podjetju?	37
6. MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVAJE ZAPOSLENIH	39
6.1. Motiviranje zaposlenih	39
6.2. Nagrajevanje zaposlenih	42
7. NAČRTOVANJE KARIERE	43
7.1. Pomen načrtovanja kariere z vidika posameznika	44
7.2. Pomen načrtovanja kariere z vidika podjetja	46
8. PRIPADNOST ZAPOSLENIH PODJETJU	47
8.1. Opredelitev pripadnosti zaposlenih	47
8.2. Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih	49
9. RAZISKAVA – UPRAVLJANJE TALENTOV IN SKRBJ ZA KLJUČNE KADRE	51
9.1. Namen in cilj raziskave	51
9.1.1. Problem, hipoteze in raziskovalna vprašanja	51
9.1.2. Spremenljivke in metodologija raziskovanja	52
9.2. Predstavitev podjetja Akrapovič	53
9.2.1. Vizija in poslanstvo podjetja	54
9.2.2. Strateški cilji in glavne vrednote podjetja	55

9.3.	Analiza obstoječega stanja v podjetju	56
9.3.1.	Izobrazbena in starostna struktura	56
9.3.2.	Ključni kadri in ključna delovna mesta	58
9.4.	Pridobivanje ključnih kadrov v podjetju	60
9.4.1.	Notranji viri pridobivanja kadrov	62
9.4.2.	Zunanji viri pridobivanja kadrov	62
10.	REZULTATI RAZISKAVE	65
10.1.	Opis vzorca	65
10.2.	Izvedba ankete	65
10.3.	Sestava in struktura vprašalnika	66
10.4.	Obdelava podatkov	66
10.4.1.	Zaposlitev ključnih kadrov v podjetju	66
10.4.2.	Položaj ključnih kadrov v podjetju	68
10.4.3.	Motivi, ki vodijo ključne kadre k doseganju zastavljenih ciljev	69
10.5.	Kadrovanje	70
10.5.1.	Nagrajevanje	74
10.5.2.	Izobraževanje	76
10.5.3.	Področje dela	78
10.5.4.	Pripadnost podjetju	80
10.5.5.	Vodenje podjetja	83
10.6.	Splošno mnenje o podjetju	85
10.6.1.	Zadovoljstvo ključnih kadrov	87
10.6.2.	Razlogi za morebitni odhod ključnih kadrov iz podjetja	90
11.	POVRATNA SKUPINSKA ANALIZA	98
12.	SKLEPNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA PODJETJU	102
13.	LITERATURA IN VIRI	108
14.	Priloga 1: Vprašalnik za ključen kader	113
15.	Priloga 2: Vprašalnik za lastnika podjetja g. Igorja Akrapoviča	119

1. UVOD

Vsa podjetja, profitna in neprofitna, si za to, da bi dolgoročno obstajala in se razvijala, prizadevajo delati bolje, hitreje in ceneje od konkurence. To postavlja ljudi in razvoj njihovih kompetenc v središče pozornosti. Dobro usposobljeni in visoko motivirani zaposleni zagotavljajo prožno in hitro odzivanje na spremembe v poslovnem okolju. In najuspešnejši so pri tem tisti, ki spremembe (izboljšave) ustvarjajo ali so med oblikovalci le teh. Zato je razumljivo, da si vsako podjetje želi pridobiti čim primernejše nove sodelavce, kar z drugimi besedami pomeni, da od na novo zaposlenih pričakuje predvsem čim večjo »dodano vrednost«.

Slovenska podjetja zadnjih nekaj let mogoče res niso imela večjih problemov z zaposlovanjem in zadrževanjem zaposlenih. Časi se spreminjajo in danes imajo nekoč brezpogojno lojalni zaposleni v vsakem trenutku dostop do kadrovskih potreb in ponudbe konkurenčnih podjetij, ravno tako niso nobena skrivnost več bonitete in nagrade. In najboljši zaposleni se vedno bolj zavedajo, da je pravi kapital podjetja v njihovih glavah in da ni tako enostavno dobiti talentirane sodelavce nekaterih profilov, čeprav je drugih na trgu delovne sile dovolj.

Zato mora vodstvo podjetja, če hoče pridobiti najboljše kadre, za njih skrbeti, jih vključevati v doseganje poslovnih ciljev in jih hkrati obravnavati kot osebnosti. Uspešnost delovanja podjetij bo v prihodnosti vedno bolj odvisna od pravilne izbire ljudi, ki bodo tam zaposleni, njihovega neprekinjenega izobraževanja in ne nazadnje, sposobnosti pridobivanja in zadržanja ključnih kadrov, ki so odločilni dejavnik pri razvoju vsakega podjetja.

Da pa bi podjetja tudi zadržala najboljše, ključne ljudi, so potrebni drugačni ukrepi od tistih za pridobivanje.

Ugled podjetja, konkurenčna plača in zanimivo ter odgovorno delo so po mnenju strokovnjakov (Urbanija, 2005:50-52) trije dejavniki, ki so najbolj pomembni tako za pridobivanje, kot tudi za ohranjanje ključnih kadrov.

1.1. Obrazložitev raziskovalne relevantnosti predlagane teme

Za magistrsko nalogo PRIDOBIVANJE KLJUČNIH KADROV V PODJETJU (študij primera podjetja Akrapovič), sem se odločila na podlagi razgovora z lastnikom podjetja, ki je **izpostavil problem**, s katerim se v zadnjem času vedno pogosteje srečuje – **kako** kljub veliki ponudbi, ki je na našem trgu delovne sile, **pridobiti ustrezne ključne strokovnjake tehnične smeri**.

Gre za srednje veliko podjetje, katerega glavna dejavnost je razvoj in proizvodnja visoko zmogljivih izpušnih sistemov za motocikle in ki ima zelo jasno vizijo: ostati vodilen na svetovnem trgu visoko zmogljivih izpušnih sistemov.

Odločila sem se, da sprejemem izziv in ugotovim, katerih možnosti, ki se ponujajo na področju pridobivanja kadrov, imenovano podjetje še ni izkoristilo, ali pa jih mogoče ni izkoristilo v zadostni meri.

Metode dela, uporabljene v magistrskem delu temeljijo na teoretičnih podlagah pridobljenih iz strokovne literature domačih in tujih avtorjev, na člankih z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji, na študiju primera izbranega podjetja, analizi podatkov pridobljenih anketnih vprašalnikov s ključnimi kadri v podjetju, poglobljenih razgovorov s kadrovsko službo ter lastnikom podjetja.

1.2. Struktura magistrske naloge

Na začetku bomo najprej spoznali nekatere modele rasti in razvoja podjetja in na kratko pregledali posamezne stopnje v razvoju podjetja. V nadaljevanju bomo osvetlili **trg delovne sile**, ki je osrednji mehanizem v moderni družbi. Skozi trg delovne sile potekajo procesi izoblikovanja, interakcije in uravnavanja dveh dokaj abstraktnih kategorij – **ponudbe in povpraševanja po delovni sili**. Šele s posamezniki, ki nastopajo kot akterji ponudbe in povpraševanja delovne sile na eni strani in z nosilci različnih kulturnih in socialnih vzorcev (akcije in reakcije, taktik in strategij) na drugi strani, dobi trg svojo končno obliko in pomen v določeni družbi (Ignjatovič, 2002: 3).

Značilnost trga delovne sile je nenehno prilagajanje tako prostoru, času, socialnim, kulturnim in gospodarskim razmeram, kot tudi samim akterjem, ki na njem nastopajo.

Družbe, ki se soočajo z globalizacijskimi procesi postajajo vse kompleksnejše, zato se »od zaposlenih vse pogosteje zahteva obvladovanje abstraktnih kod in stalno učenje novih stvari« (Ivančič, 1999:11). Ljudje se pogosteje vključujejo v različne procese izobraževanja, poudarek je na veščinah in sposobnostih, kako pridobljena znanja uporabiti.

Pomembno vlogo imajo odnosi, motivi, prepričanja, vrednote, pa tudi osebnostne značilnosti posameznika - z eno besedo – kompetence.

Zato podjetja, ki imajo vizijo in upoštevajo dejavnike hitro spreminjajočega se organizacijskega trga, **postavljajo upravljanje kadrovskih virov in znanja na pomembno mesto** – posebno pozornost pa **namenjajo ključnim kadrom**.

V magistrski nalogi bodo **s pojmom ključni kadri** opredeljeni tisti posamezniki, ki so na ključnih pozicijah v podjetju in ki zaradi vloge, ki jo imajo, pomembno vplivajo na delovanje organizacijske kulture podjetja. Gre za *strokovnjake, ki v podjetju razvijajo novo, specifično znanje in izdelke, s katerimi pripomorejo k še večjemu ugledu podjetja in/ali blagovne znamke*. Pri tem je pomembno, da *podjetje sprejme odločitev, kako velika bo skupina ključnega jedra* tistih zaposlenih, ki jim želi z različnimi strategijami izkazati svojo pripadnost in jih obdržati zase. Smiselno je, da ključno jedro sestavlja trenutno vodstvo podjetja, njihovi potencialni nasledniki in drugi zaposleni, ki imajo ključno znanje oziroma kompetence (Woodruffe, 1999:97). S samo raziskavo smo skušali ugotoviti, **ali ključna mesta v podjetju res zasedajo ključni ljudje**. Vsako podjetje bi moralo imeti v sistemizaciji opredeljena ključna delovna mesta in v kadrovski službi evidentirane ključne kadre, pri čemer ni nujno, da so to prav osebe, ki so tudi razporejene na ključna delovna mesta (vir:www.advise.si). Predpostavljamo, da imajo v obravnavanem podjetju jasno izdelane kriterije in da so ljudje, ki so na ključnih delovnih mestih, hkrati tudi ključni kadri podjetja.

Dobra podjetja kandidate, primerne za opravljanje ključnih funkcij v podjetju, iščejo že med študenti v času njihovega študija. *Najboljše in najbolj nadarjene študente* povabijo k sodelovanju, na obiske in na prakso v podjetje ter jih spodbujajo, da v okviru študija v svojih nalogah obravnavajo probleme, situacije, ki so ključne in zanimive za podjetje. Ko so na praksi v podjetju jih vodstvo podjetja skrbno opazuje, po poteku poskusnega usposabljanja pa se za vsakega kandidata posebej dokončno odloči, ali je primeren za zaposlitev in opravljanje določenih ključnih nalog v podjetju ali ne (Svetlik, 1996:180-181).

V empiričnem delu je predstavljeno podjetje Akrapovič, njihova vizija, poslanstvo in strateški cilji podjetja. Z analizo obstoječega stanja so bili pridobljeni podatki o izobrazbeni strukturi zaposlenih, sistemizaciji delovnih mest in o tem, kdo so ključni kadri podjetja in katera delovna mesta zasedajo.

Spoznali bomo, na kakšen način je podjetje do sedaj pridobivalo ključen kader in katerih metod in tehnik se je pri tem posluževalo. Zanimalo nas je, v čem se razlikujejo motivi, za katere podjetje predvideva, da so bistvenega pomena za ključen kader, ki je že zaposlen pri njih ali se namerava pri njih zaposliti, od motivov, ki so dejansko pomembni ključnemu kadru podjetja. Ugotavljali smo še, ali se motivi, zaradi katerih ključni kadri ostajajo v podjetju, razlikujejo od motivov, za katere podjetje predvideva, da so pomembni za zadržanje njihovih ključnih kadrov.

2. RAST IN RAZVOJ PODJETJA

Dobra in uspešna podjetja so gonilna sila napredka in razvoja človeštva in so ključna za razvoj in obstoj gospodarstva. Večina današnjih podjetij je nastala iz posameznikov ali nekaj ljudi, ki so bili poleg tega, da so imeli idejo in vizijo ter da so izkoristili priložnost, ki se jim je ponujala, tudi izjemno delavni. Bili so pravi podjetniki, ki so vložili velik del sebe in svojega denarja, da so zadevo uresničili in izpeljali.

Za vsako podjetje pa so pomembni predvsem ljudje. Razmerja med njimi tvorijo organizacijo podjetja, ki drži podjetje skupaj (Ivanko, 1999:216). S časom se podjetje spreminja in razvija in poleg sprememb, ki so pogojene z razvojem in rastjo podjetja, prihaja tudi do spreminjanja zunanjega okolja, kar mora podjetje upoštevati in se temu sproti prilagajati. Vsaka sprememba v podjetju vzporedno zahteva tudi spremembo organizacije, zato lahko rečemo, da je spreminjanje organizacije nujno za rast in razvoj podjetja.

Penroseova (Penrose, 1972:272) s pojmom rast poimenuje tako rast kot tudi razvoj podjetja. Po njenem rast podjetja pomeni povečanje v outputu, izvozu in prodaji, pa tudi v velikosti podjetja ali v izboljšanju kakovosti, ki je rezultat razvojnega procesa v podjetju. Tajnikar (Tajnikar, 2000:308) pa govori samo o dolgoročni rasti podjetja in sicer vse do takrat, dokler podjetje ne doseže optimalne velikosti, ki pa je zelo odvisna od notranjega in zunanjega okolja podjetja. Razvoja podjetja ne omenja.

2.1. Modeli rasti in razvoja podjetja

Lipovec (Lipovec, 1997:367) pravi, da razvojna stopnja podjetja vpliva na strukturo hierarhije; da lahko neko podjetje uspešno deluje, potrebuje na posameznih stopnjah svojega razvoja različno organizacijsko strukturo. Način ravnanja in vodenja podjetja in njegova organizacijska struktura sledijo nekim naravnim stopnjam v življenjskem ciklusu. Lipičnik (Lipičnik, 1996:289) je mnenja, da so vse organizacijske tvorbe podrejene podobnemu življenjskemu ciklusu, kot ljudje: rodijo se, živijo, se razvijajo in propadejo. Organizacijske rešitve, ki so se v določenem obdobju pokazale kot odlične, se lahko v drugem obdobju izkažejo kot popolnoma neustrezne.

Greiner (Greiner, 1972:37-46) ugotavlja, da managerji v želji, da bi njihovo podjetje čim hitreje raslo, pogosto spregledajo ključna razvojna vprašanja, kot so: »Kakšna je zgodovina organizacije v podjetju in kakšno je trenutno stanje?« Kot pomoč podjetjem je razvil model rasti, za katerega je uporabil pet ključnih dimenzij. To so: starost in velikost podjetja, njegove stopnje razvoja, vmesni pretresi in rast panoge podjetja.

Starost podjetja je najbolj očitna in bistvena dimenzija - podjetje prehaja pri razvoju iz mladega v mladostniško podjetje in se sčasoma razvije v zrelo podjetje. Izkušnje, ki jih v podjetju do takrat že imajo ponavadi pokažejo, da se vodstvene in organizacijske prakse ves čas spreminjajo.

Velikost podjetja - z večanjem števila zaposlenih se ponavadi tudi problemi podjetja povečujejo. Pešati začne koordinacija in komunikacija, povečuje se hierarhija, delovna mesta postajajo vedno bolj povezana.

Stopnje razvoja podjetja - s staranjem in večanjem podjetja prihaja do fenomena, ki ga Greiner imenuje podaljšana rast oziroma razvojno obdobje. Če podjetja preživijo krizo, lahko ob nespremenjeni organizaciji in brez večjega ekonomskega nazadovanja, uživajo še štiri do osem let stabilne rasti.

Vmesni pretresi oziroma krize - razvoj dolgoročno ni možen brez vmesnih pretresov. Organizacijska struktura in slog vodenja, ki sta nekoč delovala odlično, postaneta z velikostjo neustrezna, zato pride do krize. V tem času veliko podjetij propade oziroma pride do njihovega drastičnega zmanjšanja.

Rast panoge podjetja - v hitro rastočih panogah imamo kratke stopnje razvoja podjetja, medtem ko so v počasneje rastočih panogah te faze daljše in bolj umirjene. Podjetje z rastočim trgom bo kmalu imelo potrebo po dodatnem zaposlovanju delavcev, ker se mu povečuje potreba po proizvodih.

Razvojne stopnje so lahko tudi umetno podaljšane in krize zamaknjene, če je podjetje dobičkonosno. V cvetočih panogah lahko delajo podjetja velike organizacijske napake, pa so glede na bilanco uspeha še vedno uspešna, vendar samo na kratki rok.

2.2. Stopnje v razvoju podjetja

Greiner (prav tam) deli razvoj podjetja na pet razvojnih stopenj, vsaka od stopenj se zaključi s svojo krizo. Te stopnje in krize so:

➤ *Ustvarjalna stopnja - Kriza ravnanja*

Podjetje je šele ustanovljeno, število zaposlenih je majhno. Organizacija v podjetju je enostavna, odnosi in komunikacija med zaposlenimi so neformalni, prijateljski. Vse je koncentrirano okoli lastnika, ki podjetje vodi, opravlja različna dela, o kakšnih managerskih aktivnostih ne razmišlja veliko. Vso energijo usmerja predvsem v ustvarjanje in prodajo novih izdelkov, minimalno v samo organizacijo podjetja. Delovni čas lastnika in zaposlenih je daljši od običajnega, plače so skromne. Kontrola zaposlenih ni izdelana, saj lastnik neposredno dela z njimi. Kontrola uspešnosti celotnega podjetja pa je trg. Lastnik kontrolira pravilnost svojega delovanja z zbiranjem povratnih informacij od kupcev.

Ustanoviteljeva kreativnost in individualizem sta zagotovo odločilna za zagon podjetja, ko pa začne podjetje rasti in povečevati število zaposlenih, vse skupaj ni več možno uspešno voditi le z neformalno komunikacijo. Ponavadi na novo zaposleni niso tako motivirani in ne čutijo take pripadnosti podjetju. Če ustanovitelj še vedno poskuša delati kot »v starih dobrih časih«, kot manager in izvajalec hkrati, slej ko prej ugotovi, da mu velikost podjetja tega ne dopušča več.

Na tej točki ponavadi pride do krize ravnanja, zato je dobro, da se ustanovitelj podjetja vpraša, ali je še vedno sposoben sam voditi podjetje tako, da bo le to raslo dalje. Če ugotovi, da sam tega ne zmore več, ima možnost, da poišče strokovno in osebno močnega managerja, ki bo znal v podjetje vpeljati novo organizacijo. Novi manager mora biti sprejemljiv za ustanovitelja in hkrati sposoben držati podjetje skupaj.

➤ *Stopnja vodenja - Kriza samostojnosti*

Podjetje, ki preživi prvo fazo z zaposlitvijo sposobnega managerja in vpelje formalizirano organizacijo z usmerjevalnim vodenjem, nadaljuje z rastjo. Poleg glavnega managerja se pojavijo še podrejeni managerji, zato se povečuje hierarhija, komunikacija pa postaja vedno bolj formalna in neosebna. Rešitev iz nastale krize je lahko v premiku iz usmerjevalnega vodenja k delegiranju. V tej fazi propadejo mnoga podjetja, ki delujejo po centraliziranih metodah vodenja.

➤ *Stopnja določanja pooblastil - Kriza kontrole*

Managerjem na nižji ravni dodelijo večjo odgovornost, zaposlene skušajo motivirati preko bonusov in profitnih centrov. Komunikacija postane zožena zgolj na dopisovanje, telefonska pojasnila ali na kratke obiske dislociranih lokacij. Podjetje se širi predvsem zaradi povečane motivacije managerjev na nižji ravni. Kriza ponavadi nastane zato, ker managerji na višjih nivojih začutijo, da izgubljajo nadzor nad preglednostjo podjetja in ga želijo dobiti nazaj v svoje roke. Nekatera podjetja poskušajo ponovno vzpostaviti centralizirano organizacijo, vendar jim zaradi na novo pridobljene širine podjetja ponavadi to ne uspe. Podjetja, ki želijo z rastjo nadaljevati, so prisiljena iskati nove rešitve.

➤ *Stopnja usklajevanja - Birokratska kriza*

V tej fazi višji management prevzame odgovornost za vpeljavo novega sistema. Zaposlijo nove strokovnjake, ki nadzirajo in ocenjujejo delo operativnih managerjev. Kapitalski izdatki se razdelijo, vsaka produktna skupina se obravnava kot investicijski center. Delniške opcije in delitev dobička podjetja uporabljajo za spodbujanje pripadnosti zaposlenih. Take usklajevalne metode sicer privedejo do ponovne rasti, sčasoma pa lahko pride do nezaupanja med vodilnimi in zaposlenimi, kar povečuje nezadovoljstvo. Postopki postanejo pomembnejši kot reševanje problemov, ustvarjalnost pade na najnižjo možno raven. Podjetje je v tej fazi postalo enostavno preveliko in prekompleksno, da bi se ga lahko upravljalo s formalnimi programi in rigidnimi metodami. Nastane birokratska kriza.

➤ *Stopnja medsebojnega sodelovanja - Kriza kompleksnosti*

Če se v podjetju želijo izkoptati iz birokratske krize, je potrebno medsebojno sodelovanje. Po Greinerju so značilnosti te faze predvsem:

- osredotočenost na hitro reševanje problemov;
- prihod članov tima z različnih poslovnih funkcij za izvedbo specifične naloge;
- management se številčno skrči in kombinira z interdisciplinarnimi skupinami, ki so bolj svetovalne kot operativne narave;
- bolj pogoste postanejo konference ključnih managerjev, ki se osredotočajo na glavne probleme;
- več je izobraževanja managerjev o vedenjskih spretnostih za doseganje učinkovitejšega timskega dela in reševanja konfliktov;
- izboljša se medsebojno komuniciranje;
- nagrajuje se celoten team in ne samo posameznik.

Zaključimo lahko, da je zelo pomembno, da vodilni managerji ves čas delajo v smeri razvoja podjetja in ne proti njemu, kar se žal pogosto dogaja. Tudi ni dobro prehitovati posameznih stopenj razvoja, ker vsaka prinaša določene izkušnje, ki so potrebne za uspeh v naslednjih stopnjah. Če se npr. v podjetju zavedajo, da so bili kot managerji dobri na drugi stopnji, za rešitev podjetja pa jim primanjkuje idej, je bolje, da se umaknejo in prepustijo vodenje podjetja specialistu za tretjo stopnjo razvoja. Rešitve ponavadi rodijo nove probleme.

Predstavljen Greinerjev model temelji na zelo preprostih predpostavkah. Avtor pojasnjuje rast in razvoj podjetja s pomočjo problemov, ki jih je potrebno razreševati. Omejuje se zgolj na značilnosti upravljalno poslovodstvenih procesov v podjetju in na ustreznost oz. neustreznost posameznih od njih na določenih stopnjah rasti oz. razvoja podjetja (Pučko, 1991:366).

3. TRG DELOVNE SILE

Če pogledamo razmere na **slovenskem trgu delovne sile** vidimo, da so se v zadnjem času zelo spremenile. Prejšnji sistem je vrsto let zagotavljal relativno varnost na področju zaposlovanja, nato pa smo v zelo kratkem obdobju prešli na sistem tržnega gospodarstva. To je imelo za posledico povečanje števila in stopnje brezposelnih, zmanjšanje delovno aktivne populacije, spremembe poklicne in sektorske strukture, itn.

Pokazalo se je tudi, da je slovenski trg delovne sile v primerjavi s trgi razvitih držav precej tog, saj so deleži fleksibilnih oblik zaposlovanja pod povprečjem EU.

Zaposlitev za nedoločen čas s polnim delovnim časom je še vedno prevladujoča oblika zaposlitve, na katero so vezane tudi vse druge ugodnosti in seveda pričakovanja iskalcev zaposlitve, da bodo dobili prav tako zaposlitev. Kot osnovni kazalec stopnje fleksibilnosti trga delovne se največkrat jemlje delež oblik zaposlovanja, ki se razlikujejo od prevladujoče zaposlitve za nedoločen čas. Najpogostejše oblike fleksibilnega zaposlovanja so: delo s skrajšanim delovnim časom, samozaposlitev in zaposlitev za določen čas (Svetlik et. al, 2002:26-29).

3.1. Trg delovne sile skozi ponudbo in povpraševanje

Za slovenski trg delovne sile v glavnem še vedno velja, da **ponudba ni usklajena s povpraševanjem**, kadrovski management pa ni dovolj vključen v vodenje podjetij. »Upravljanje s človeškimi viri je imelo pri nas, podobno kot v drugih socialističnih državah, nekaj pomembnih posebnosti, ki so se pokazale po spremembi političnega sistema po drugi svetovni vojni. Glavna posebnost je bila, da je partija obvladovala ključna mesta tudi v gospodarskem sistemu s tem, da je na vodilna mesta postavljala svoje ljudi in da so za zasedanje pomembnejših mest v podjetjih skrbele partijske celice. Direktorji so bili postavljeni v vlogo političnih funkcionarjev « (Adizes, Svetlik in dr. 1996:188).

Do osamosvojitve je Slovenija poznala zelo nizko brezposelnost (1 %). Izguba več kot 45% trga pa je prinesla zmanjševanje števila zaposlenih, krčenje proizvodnje in prilagajanje ter osvajanje novih trgov, ki pa so bili veliko bolj zahtevni od jugoslovanskega trga. Zaradi padca obsega proizvodnje se je Slovenija srečala z večjim številom brezposelnih, največji padec smo imeli v letih 1990 in 1991.

Z vstopom Slovenije v EU smo zaradi prostega pretoka delovne sile in zaradi primerljivih materialnih in delovnih pogojev izpostavljeni nevarnosti odliva delavcev. Zato je pomembno, da se politika zaposlovanja med drugim ukvarja tudi z mobilizacijo človeških virov. Emigracijo se lahko zadrži na več načinov, največ se še vedno lahko doseže z oblikovanjem ugodnih materialnih, delovnih in socialnih pogojev. Če bodo mladi, sposobni ljudje za svoje delo dobili primerno plačilo in imeli možnost pridobitve stanovanja, ne bodo iskali zaposlitve v drugi državi. Vedno pa bodo obstajali posamezni segmenti trga delovne sile, kjer bo pomanjkanje kadra in bo zato potrebno pritegniti človeške vire iz drugih članic EU.

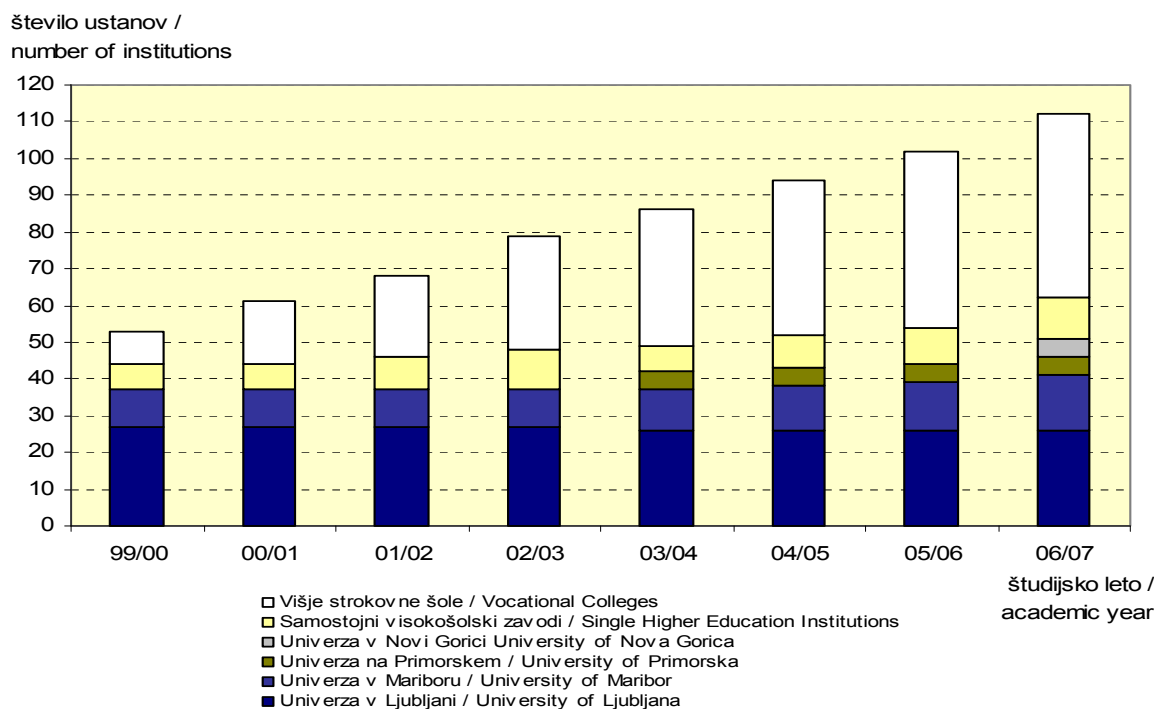
Večje pomanjkanje kadra je v gradbeništvu in komunalnih storitvah, vedno bolj pa se pojavlja tudi na področju informatike in v tehničnih poklicih (vir: Statistične informacije št. 154/2006, SURS). Globalni trgi silijo proizvajalce v razvoj in sprejem vedno novih tehnologij, krajša se čas menjave, ponekod je že manj kot pet let. Nove tehnologije praviloma zahtevajo drugačna in bolj specifična znanja, kot jih imajo zaposleni in pogosto tudi drugačna znanja, kot jih diplomanti prinašajo iz šol. Zato je ena pomembnejših nalog politike zaposlovanja, da zagotavlja dovolj hiter in kakovosten prenos znanja in kompetenc na zaposlene. Samo šole, od katerih se sicer pričakuje, da bodo reševala tovrstna vprašanja, zagotovo ne bodo kos tem problemom.

3.2. Diplomanti tehnične smeri in trg delovne sile

Visokošolski študij je obravnavan kot javno dobro, zato ga država še vedno financira. Denarja za to, da bi bili vsi programi izpeljani enako dobro in kvalitetno je premalo, zato pogosto trpi kvaliteta študija - ta pa je izredno pomembna, saj vpliva na sloves, ki ga ima posamezna fakulteta v družbi.

Število institucij, ki izvajajo javnoveljavne visokošolske in višješolske programe, z vsakim letom narašča (slika 3.1.). Število višjih strokovnih šol pa v zadnjih letih narašča še hitreje kot število visokošolskih zavodov. Od šolskega leta 2000/01 do letos je nastalo kar 33 novih.

Slika 3.1.: Število višjih strokovnih šol in visokošolskih zavodov, Slovenija, 1999/00 - 2006/07

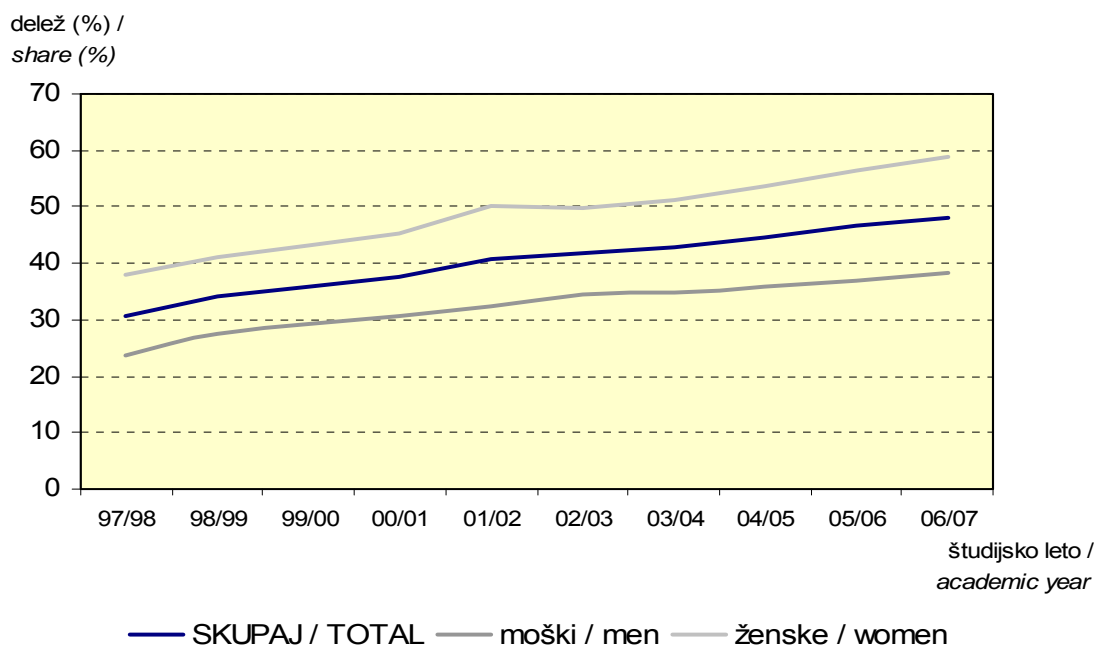


Vir: Statistični urad RS, Vpis študentov na terciarno izobraževanje v študijskem letu 2006/2007, Statistične informacije 37/2007

Kot je razvidno iz slike 3.2., se vedno večji odstotek prebivalstva odloča nadaljevati študij na terciarni ravni. V študijskem letu 2006/07 je tako že skoraj polovica (48,2%) vsega prebivalstva med 19. in 23. letom vključena v višje strokovno ali visokošolsko izobraževanje. To je za dobrih 7% več kot pred petimi leti in za skoraj 18% več kot leta 1997/98.

Večji porast je zaslediti med ženskami, saj je vključenih skoraj 60% vseh prebivalk, starih 19 do 23 let - pred devetimi leti je bil ta delež pod 40%. Med moškimi jih je letos v izobraževalne programe na terciarni ravni vključenih 38,2%.

Slika 3.2.: Vključenost prebivalstva, starega 19-23 let, v terciarno izobraževanje, Slovenija, 1997-2006

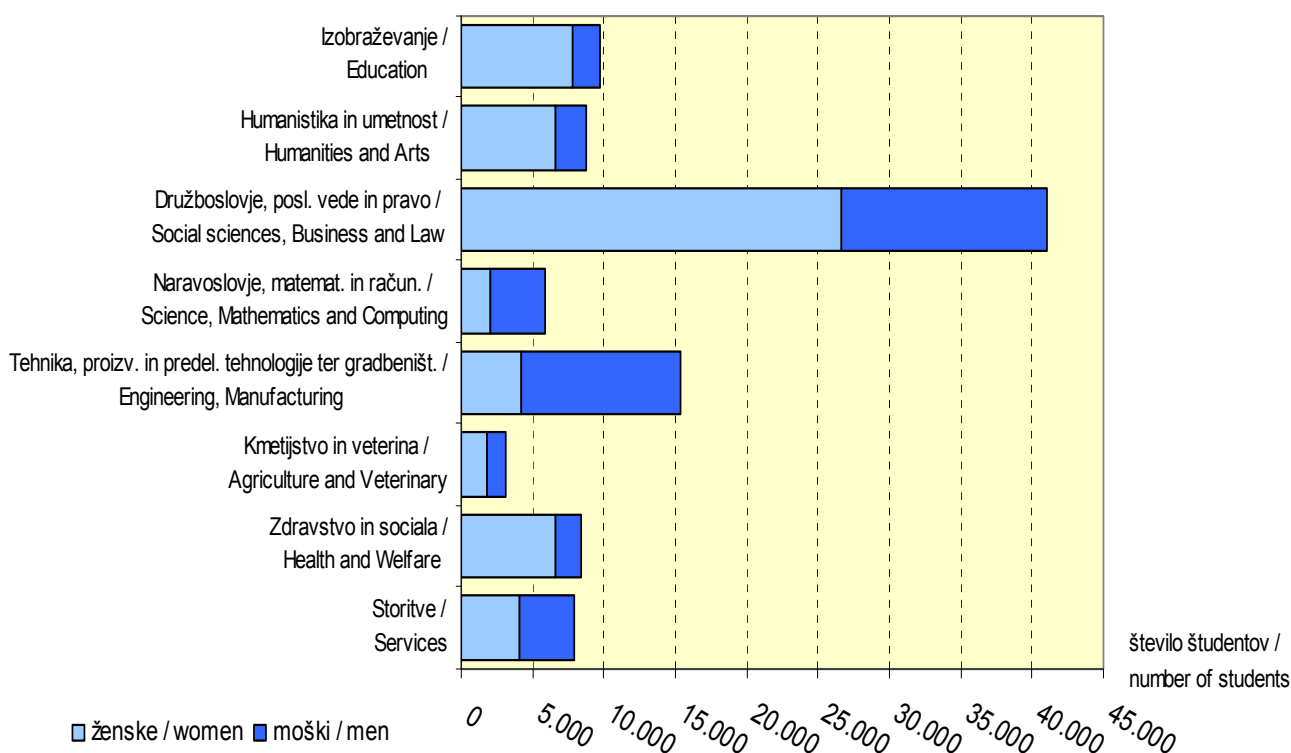


Vir: Statistični urad RS, Vpis študentov na terciarno izobraževanje v študijskem letu 2006/2007, Statistične informacije 37/2007

Če pogledamo, kako so študentje vpisani po področjih izobraževanja vidimo, da je največji odstotek študentov vpisan v študijske programe s področja družboslovja, poslovnih ved in prava - kar 40 986 študentov (slika 3.3.). V te programe je vpisanih skoraj 45% vseh študentk visokošolskega študija, kar pomeni, da so bolj priljubljeni med ženskami. Pri moških so poleg družboslovja priljubljeni programi s področja tehnike, proizvodne in predelovalne tehnologije in gradbeništva, kjer se je udeležba v primerjavi z lanskim študijskim letom rahlo povečala.

Najmanj študentov je vpisanih v programe s področja kmetijstva, veterine ter naravoslovja, matematike in računalništva, skupaj le dobrih 10.000, kar je manj kot 9% vseh študentov. Odstotek vpisanih študentov na področja tehnike, proizvodne in predelovalne tehnologije in gradbeništva ter na področja naravoslovja, matematike in računalništva predstavlja enega izmed pomembnih kazalnikov v evropskem prostoru. V študijskem letu 2001/02 je evropsko povprečje znašalo 26 odstotkov vseh vpisanih, Slovenija pa je takrat dosegla 21,3%. V petih letih je pri nas ta odstotek zrastle za 1%.

Slika 3.3.: Študenti visokošolskega izobraževanja po področjih izobraževanja (ISCED 97), Slovenija, 2006/07



Vir: Statistični urad RS, Vpis študentov na terciarno izobraževanje v študijskem letu 2006/2007, Statistične informacije 37/2007

Mladi ljudje se vedno bolj zavedajo, da je znanje, ki ga imajo, njihovo najmočnejše orožje za vstop na trg delovne sile. Spoznavajo tudi, da delodajalci pogosto iščejo specifična znanja, ki so ponavadi zelo ozka, s tem so ujeti v ozek poklicni segment z omejenimi možnostmi preusmeritve na druga področja.

V očeh delodajalcev se diplomanti največkrat pojavljajo kot kategorija, ki jim primanjkuje delovnih izkušenj in delovne usposobljenosti, zato za delodajalce predstavljajo tudi večje tveganje (Trbanc, Verša, 2002:341). Dogaja se, da jih podjetja že na razpisih zavrnejo, saj za razpisano delovno mesto zahtevajo več letne izkušnje, ki jih diplomanti še ne morejo imeti. Zato prehod iz izobraževanja/univerze v zaposlenost/trg delovne sile, ni čisto enostaven in marsikateremu diplomantu iskanje zaposlitve in težave, na katere pri tem naleti, odvzamejo voljo za vztrajanje pri nadaljevanju iskanja zaposlitve.

Prva zaposlitev pa je za mlade ljudi zelo pomembna, saj jim poleg ekonomske neodvisnosti in oblikovanja socialnih vezi, daje občutek odgovornosti, samostojnosti, osebne identitete in kar je najpomembnejše – sposobnosti.

Pri prehodu mladih iz izobraževanja v zaposlitev so jim lahko v pomoč različne **štipendije**, s katerimi se financira njihovo izobraževanje. Štipendijo se lahko pridobi zaradi socialne ogroženosti (*republiške štipendije*), tisti, ki so posebej nadarjeni lahko pridobijo *Zoisovo štipendijo*, s *kadrovskimi štipendijami* pa imajo podjetja možnost, da usmerjajo izobraževanje mladih v skladu s svojimi potrebami in v stiku z njimi ocenijo njihove delovne sposobnosti.

Mladim je omogočeno opravljanje **pripravnštva**, na podlagi katerega podjetja lažje presojujejo njihovo ustreznost, zaposlenemu pa je na ta način omogočeno, da se seznanijo z delom. Od reforme leta 1996 je ponovno vpeljano **vajeništvo** oz. **sistem dualnega izobraževanja**, ki je organiziran tako, da se mladi delno izpopolnjujejo s praktičnim delom pri delodajalcih, delno pa pridobivajo teoretična znanja v šoli. Ta oblika je primerna predvsem za strokovno in poklicno izobraževanje (Trbanc, Verša, 2002: 356 - 358).

Glede na zgoraj omenjene možnosti bi bil potreben večji premik predvsem na področju kadrovskega štipendiranja. Delež kadrovskih štipendistov je decembra 2005 znašal le 8,5%. (vir: Statistične informacije št. 154/2006, SURS). Vendar ni bil vedno tako nizek.

V 80 - letih so bile kadrovske štipendije temeljna oblika štipendiranja, takrat so podjetja letno podeljevala približno 45 tisoč kadrovskih štipendij. Ker je kadrovsko štipendiranje v neposredni odvisnosti od ekonomske moči in razvitosti gospodarstva, je v času gospodarske krize konec osemdesetih in v začetku devetdesetih let, začelo upadati.

V zadnjih letih se je številka ustavila pri okoli 3000 kadrovskih štipendij na leto in okoli 7000 aktivnih prejemnikov kadrovskih štipendij. Številke niso vzpodbudne in tudi stanje kadrovskega štipendiranja ni v skladu z vizijo načrtovanja razvoja kadrov, ki bi morala biti usmerjena v prihodnost. Zaradi negotovih gospodarskih razmer so se podjetja v veliki meri odrekla načrtnemu kadrovskemu razvoju.

Če bi v podjetjih ponovno začeli bolj načrtno podeljevati kadrovske štipendije, bi to zagotovo vzpodbudilo študente, da bi se v večji meri odločali za študij tehničnih in naravoslovnih smeri. Hkrati bi bilo potrebno izboljšati sodelovanje med znanstveno raziskovalno, izobraževalno in gospodarsko sfero. Aktivna štipendijska politika bi lahko pripomogla k temu, da bi se počasi vzpostavilo ravnotežje med naravoslovnimi in družboslovnimi študiji.

4. SEGMENTACIJA TRGA DELOVNE SILE

4.1. Interni in eksterni segment delovne sile

Za doseg uspešnega upravljanja s kadrovskimi viri je podjetjem lahko v pomoč ena izmed osnovnih delitev zaposlenih na *primarni, sekundarni, interni in eksterni segment*. Omenjeni štiri segmenti se med seboj prekrivajo in ustvarjajo okolje, v katerem prihaja, predvsem na temelju različnih vzorcev izrabe ter strukture in obsega nagrajevanja delovne sile, do oblikovanja konkurence in diferenciacije med delavci (Ignjatovič, 2002:71).

V primarnem internem segmentu so delovna mesta, ki so ponavadi zelo pomembna in značilna za določeno podjetje. V njem so strogo določeni kriteriji vstopa, potrebno je dolgotrajno usposabljanje (tudi na delovnem mestu), prednost tega je relativno stabilna zaposlitev, omogočeno je tudi napredovanje. Značilna je *visoka stopnja avtonomije in odgovornosti, dobri delovni pogoji*, relativno visoke pa so tudi *materialne nagrade*, ki so vezane na delo, ki ga posameznik opravlja. Izredno pomemben je *pretok informacij* – tako tistih, ki so vezane na napredovanje, kot tistih, na kakšen način bodo v podjetju zapolnili prazno delovno mesto (Svetlik, 1996:180).

Zaposleni v primarnem internem segmentu imajo vlogo ključnih delavcev in so predstavniki razvojnega in proizvodnega jedra podjetja, ki ima največjo vlogo pri pridobivanju in ohranjanju prednosti podjetja pred konkurenti (prav tam). V podjetjih, kjer so potrebe po tehnično zahtevnih proizvodnjah velike, je delež ljudi v tem sektorju bolj iskan in številčen, medtem ko je v podjetjih z manj zahtevno tehnologijo, manjša potreba po visoko usposobljenih delavcih (Svetlik, 1996:182).

Za primarni eksterni segment so značilna *delovna mesta*, ki zahtevajo krajše usposabljanje v podjetju, *za samo podjetje niso tako specifična*, so pa ponavadi povezana z daljšim strokovnim izobraževanjem. Še vedno so dobro nagrajena in omogočajo dovolj avtonomije pri delu.

Za delovna mesta na sekundarnem internem in eksternem segmentu trga delovne sile pa je značilno, da *ne ponujajo veliko avtonomije*, slabo so nagrajena in *ne omogočajo pridobitev ugodnosti*, ki so samoumevne za primarne trge. Tudi delovne razmere ponavadi niso najbolj ugodne.

Kako razviti so posamezni segmenti trga delovne sile v podjetjih je v veliki meri odvisno od tehnoloških, organizacijskih in zaposlovalnih možnosti, ter strategij posameznega podjetja. Diferenciacija trga delovne sile po *socialni* (primarni in sekundarni trg) ter *tehnični* (notranji in zunanji trg) vpliva, da naraščajo razlike med visoko in strokovno izobraženimi zaposlenimi, ki ponavadi tvorijo *ključno jedro* podjetja na eni strani, ter občasno oz. fleksibilno zaposlenimi posamezniki na drugi strani. Odvisno je, kako močno so posamezniki integrirani v trg delovne sile in kako pomembni so za delodajalca na internem trgu delovne sile.

Segmentacija trga delovne sile temelji na hierarhizaciji strokovnosti, plačila, varnosti zaposlitve ter določenega statusa in moči (Ignjatovič, 2002: 71-73).

4.2. Načrtovanje potreb po kadrih

Kadri so najpomembnejši vir v vseh podjetjih, zato je ena odločilnih funkcij menedžmenta človeških virov njihovo načrtovanje. To je dejavnost, s katero se morajo ukvarjati vsi menedžerji v podjetju, še posebej vodstvo, ki je odgovorno za kadrovsko politiko, pridobivanje in razporejanje virov, ter uspešnost podjetja (Treven, 1998:171).

Planiranje kadrov vključuje predvidevanje prihodnjih organizacijskih potreb po kadrih z namenom zagotovitve potrebnih kadrov, ki bodo imeli ustrezna znanja in sposobnosti za doseganje ciljev podjetja. Načrtovanje potreb po kadrih izhaja iz strateškega plana podjetja, v katerem naj bi bilo jasno opredeljeno število zaposlenih, ki jih bo podjetje v prihodnosti potrebovalo. V samo načrtovanje potreb naj bi bili zajeti tudi problemi, ki lahko nastanejo zaradi preveč ali premalo zaposlenih (Gatewood, 1995, str. 397-398).

Sam proces načrtovanja kadrov je sestavljen iz štirih faz.

Prva faza vključuje *analizo stanja človeških virov* v podjetju in vključuje predvsem naslednja področja: razpoložljivost človeških virov v podjetju, morebitne izgube zaradi odhoda zaposlenih, spremembe zaradi napredovanja zaposlenih, učinek spremenjenih delovnih razmer in izostajanje z dela ter preskrbe notranjega in zunanjega trga delovne sile.

Na podlagi učinkovite analize v prvi fazi, je v drugi fazi *možno* dokaj uspešno *napovedati, koliko ljudi bo na razpolago in koliko se jih bo še dodatno potrebovalo*. Načrtovalci kadrov izhajajo predvsem iz ciljev poslovanja ter razvojnih in letnih načrtov.

Tretja faza *pomeni usklajevanje*. Oceniti je potrebno presežek ali primanjkljaj števila zaposlenih, ki se pojavi, če se načrti človeških virov ne prilagodijo večanju obsega poslovanja in naraščanju uspešnosti podjetja na trgu. Če se ta primanjkljaj ali presežek zaposlenih pravočasno predvidi, je možno oblikovati ustrezne prilagoditvene načrte, ki bodo uravnali neskladje med zahtevanimi in razpoložljivimi delavci. Na ta način se bodo v podjetju izognili težavam še preden se te zares pojavijo.

Četrta, zadnja faza, pa vključuje *oblikovanje različnih načrtov*, ki bodo ob uresničitvi uskladili presežke in primanjkljaje zaposlenih, iz katerih izhajajo spremembe, ki bodo potekale v podjetju na področju kadrovanja (Treven, 1998:172-177).

Podjetje brez izdelanega plana kadrov se lahko sooča s problemi kot: (Možina et al., 1998: 36):

- presežek oziroma pomanjkanje kadrov;
- neustrezna kadrovska struktura, glede na zahteve, ki jih določa sistematizacija;
- neurejeno načrtovanje izobraževanja;
- neustrezno vlaganje v kadre;
- nezadovoljstvo med zaposlenimi, posledica tega je lahko večja fluktuacija;
- nepravilna zasedba delovnih mest, posledica tega je absentizem, napeti odnosi med zaposlenimi;
- negotovost pri izpolnjevanju nalog v organizaciji;
- nemotiviranost in nezainteresiranost za delo.

Odstopanja od planov zahtevajo ponovno preveritev kratkoročnih planov. Če so plani za prihodnost nepopolni oz. pomanjkljivi, je potrebno postopek v naslednjem krogu načrtovanja spremeniti.

5. PRIDOBIVANJE KLJUČNIH KADROV V PODJETJU

Ključni kadri so za podjetje nepogrešljivi in v večini podjetij se tega že dobro zavedajo. Deležni so posebne pozornosti, saj pogosto opravljajo dela, ki so specifična in značilna samo za njihovo podjetje, zato so z znanjem in sposobnostmi, ki jih obvladujejo v podjetju, edini ali vsaj redki in zato tudi težko nadomestljivi. To je lahko včasih za sam delovni proces tudi moteče. Izbor novih sodelavcev je tako ena od najbolj občutljivih in pomembnih kadrovskih funkcij.

Ugotovili smo že, da je konkurenčnost podjetja v veliki meri odvisna od tega, ali uspejo v podjetje pritegniti sodelavce z ustreznimi in čim večjimi zmožnostmi za izvajanje poslovne strategije. Da bodo pri tem kar se da uspešni, morajo postopke privabljanja, izbire in zaposlovanja novih sodelavcev, prilagoditi razmeram na trgu delovne sile. Če povpraševanje presega ponudbo je še toliko bolj pomembno, da znajo privabiti res najboljše sodelavce (Zupan, 2001:44-45).

5.1. Določanje potrebnih lastnosti delavca

Od novih sodelavcev, še posebej *ključnih kadrov* se pričakuje, da bodo imeli predvsem tiste lastnosti, s pomočjo katerih bodo lahko dobro in uspešno opravljali svoje delo.

V podjetju si lahko pri tem pomagajo z analizo dela. Po Armstrongu je analiza dela proces zbiranja, analize in priprave bistvenih informacij o delu (Armstrong, 1991:324).

Za podjetja je lažje, če si v naprej ustvarijo sliko o kandidatu in določijo tiste bistvene, zelene in neželene lastnosti, znanja in sposobnosti, ki naj bi jih le ta imel. V pomoč jim je lahko metoda sedmih Rodgersovih točk (zunanj videti, dosežki, splošna inteligenca, posebne sposobnosti, interesi, nagnjenja in okoliščine) in petih Fraserjevih področij (vpliv na druge, pridobljene kvalifikacije, prirojene sposobnosti, motivacija in čustvena uravnoteženost) (Armstrong, 1991:351).

Carnevale (Carnevale, 1990:3) pa govori o sedmih veščinah, ki so kot kriteriji zaposlitve za delodajalce zanimivi še danes.

Slika št.5.1: Veščine kot možni kriterij za zaposlitev

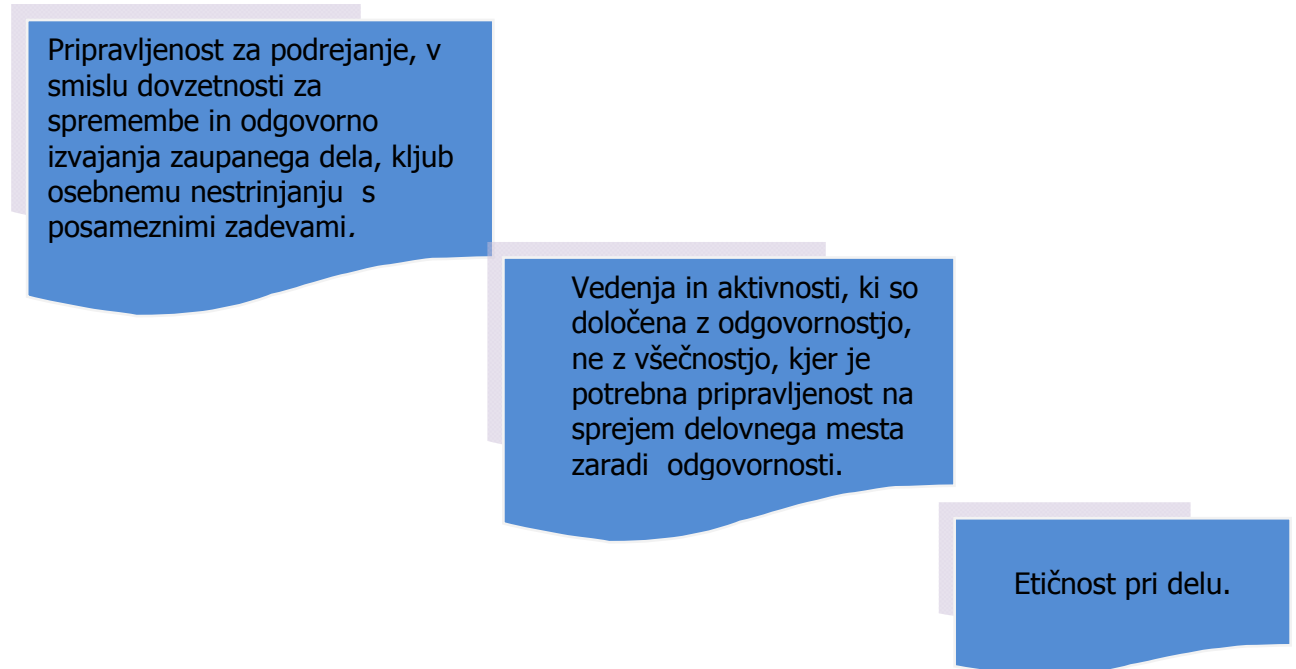


Vir: prirejeno po Carnevale et. al., 1990:3

Znotraj teh skupin se pri kandidatih najpogosteje preverja (Chambers, 2001:167): izobrazbo, izkušnje, tehnične veščine in znanja, organizacijske veščine, motiviranost in motivacijske dejavnike, komunikacijske oz. interakcijske veščine in sposobnost timskega dela.

Chambers kot lastnosti, ki so pri kandidatih še posebej pomembne, izpostavi: (Chambers, 2001:146)

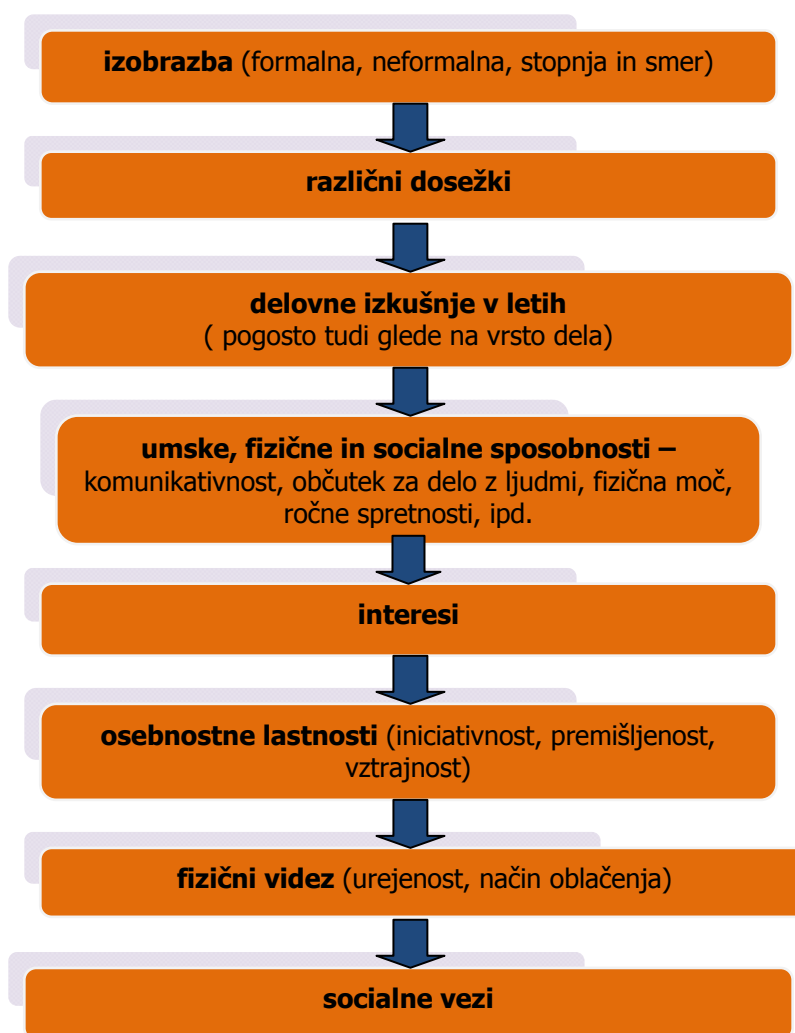
Slika št. 5.2: Lastnosti, ki so pri kandidatih za zaposlitev še posebej pomembne



5.2. Opis delovnega mesta

Če v podjetju ne vedo, kakšnim zahtevam in pričakovanjem mora posameznik ustrezati in kaj konkretno bo delovno mesto od njega zahtevalo, potem je majhna verjetnost, da bodo dobili pravega, kaj šele najprimernejšega kandidata. Ko pa v podjetju iščejo *ključne ljudi* je še toliko bolj pomembno, da veliko pozornosti namenijo natančni določitvi lastnosti, ki naj bi jih kandidat imel in seveda tudi tistih, ki naj jih ne bi imel.

Slika št. 5.3: Pričakovane lastnosti delavca glede na opise delovnih mest



Vir: prirejeno po Chambers, 2001:167

Pri ključnih kadrih lahko podjetja oblikujejo profile delovnih mest in določijo tiste vedenjske in osebne lastnosti posameznika, ki pomembno vplivajo na uspeh ali neuspeh in so nujni za ključno delovno mesto. Vse zahteve opredelijo tako, da bo kasneje možno njihovo preverjanje, ocenjevanje in merjenje.

Najpogostejši napaki, ki ju pri analizi delovnega mesta in oblikovanju profilov naredijo podjetja sta, osredotočenje na lastnosti nekdanjega sodelavca (namesto na ključne zahteve dela) in navajanje napačnih ključnih zahtev. Kragelj v svojem članku navaja (Kragelj, 2003), da se poskus kloniranja predhodnih sodelavcev zelo redko obnese; pri navajanju pravih ključnih zahtev so najbolj pomembna znanja in sposobnosti.

Izkušnje in izobrazba sicer dopuščajo možnost, da posameznik ustreza zahtevam podjetja po konkretnem znanju in sposobnostih, nihče pa ne more zagotoviti, da je res tako. V nadaljevanju članka avtor poudari, da obstaja razlika med analizo dela in pripravo profila delovnega mesta, ter sistemizacijo delovnega mesta. Na podlagi analize dela v podjetju pripravijo profile delovnih mest, ki so temeljni kadrovski instrument in služijo kot podlaga za izbiro najustreznejših kadrov. Ko pa so opisi oziroma profili delovnih mest pripravljene za vsa delovna mesta v podjetju, govorimo o sistemizaciji delovnih mest. Sistemizacija omogoča učinkovito izbiro kadrov, načrtovanje usposabljanja in treningov, napredovanje v skladu z znanji, izkušnjami in dosežki, notranje prerazporeditve in gradnjo ter načrtovanje posameznikove kariere, zato je pomembno, da je res dobro pripravljena.

Kakšne bi bile torej za podjetje prednosti opredelitve profilov delovnih mest?

- Omogočajo pridobivanje pravih informacij, saj se v skladu s ključnimi zahtevami lahko pripravijo vsebinsko in strukturno ustrezni intervjuji, testni materiali, vprašalniki ...
- Postopek izbire kadrov postane bolj enoten, s tem je tudi medsebojna primerjava kandidatov bolj preprosta.
- V nadaljnjem postopku izbire imajo v podjetju vse potrebne informacije o kandidatu, ki jih bodo potrebovali za končno odločitev o njegovi primernosti.
- Izognili se bodo prehitrim odločitvam. Večkrat se zgodi, da se ena sama lastnost zdi ocenjevalcu tako pomembna, da drugih sploh ne upošteva. Brez dobro opredeljenih profilov se torej lahko zgodi, da na podlagi ocene ene same lastnosti zavrnemo primerne ali zaposlimo neprimerne kandidata (prav tam).

Ker podjetja ne dobijo vedno kandidatov, ki bi ustrezali njihovi sistemizaciji, jo pogosto prilagajajo razmeram na eksternem trgu delovne sile, več pozornosti namenjajo tudi uvajanju in izobraževanju kandidatov. Pri deficitarnih poklicih se mnoga podjetja te možnosti že dalj časa uspešno poslužujejo (npr. varilec, ličar).

Ugotovimo lahko, da skladnost delovnega mesta in lastnosti, ki naj bi jih delavec imel, zahtevajo predvsem veliko obojestranskega prilagajanja in fleksibilnosti.

5.3. Ključni kadri in ključna delovna mesta

Ključni delavci v podjetju naj bi zasedali delovna mesta, ki so za podjetje ključnega pomena. *Ključno delovno mesto* je centralno ali organizacijsko specifično, najpogosteje pa oboje hkrati. *Centralna* so tista delovna mesta, ki so funkcionalno povezana s številnimi drugimi in so zato le ta od njih odvisna. Največkrat, čeprav ne vedno, so to vodilna in vodstvena mesta. *Organizacijsko specifična* delovna mesta pa vključujejo delovne naloge, ki so specifične samo za določeno podjetje. Povezana so s tehnološkimi rešitvami, ki podjetju pri proizvodnji dobrin ali storitev prinašajo prednosti pred konkurenti. Na eni strani zagotavljajo dobrine ali storitve posebne kakovosti, na drugi pa omogočajo njihovo proizvodnjo z nižjimi stroški kot v drugih podjetjih. Ta mesta v podjetju praviloma zasedajo usposobljeni strokovni delavci (Možina, 2002:143).

Ključna delovna mesta se torej določajo po dveh kriterijih. Prvi je ta, da so ključna zato, ker njihova specifičnost podjetju prinaša prednost pred drugimi, čeprav je včasih težko ugotoviti, za katera delovna mesta gre. Pri razrešitvi tega vprašanja so nam lahko v pomoč razgovori z vodji in tehnologi. Prav bi bilo, da bi ključna delovna mesta zasedali ključni kadri. Žal so na vrsto ključnih delovnih mest v podjetjih razvrščeni ljudje, ki niso ključni kadri podjetja. V tem pogledu se pojma ključno delovno mesto in ključni kadri razlikujeta predvsem zato, ker ključno delovno mesto zaseda posameznik, ki zato nima ustreznih sposobnosti.

Kot drugi kriterij se pojavljajo ključni kadri, ki jih podjetje še ni postavilo na ključna delovna mesta – ponavadi gre za mlade, obetavne in nadarjene ljudi, zato jih mora podjetje čim hitreje odkriti in jim dati prave priložnosti v njihovem kariernem razvoju. Na ta način poskrbi, da je med pojmom ključno delovno mesto in ključni kader, čim manjša razlika. Mayer (1994:96-100) take ljudi imenuje izjemne, saj po svojih značilnostih in lastnostih močno odstopajo od ostalih. Lahko dosežejo izjemne uspehe in presežejo vsa pričakovanja, imajo pa večje potrebe in zahteve, kar od vodij zahteva posebno znanje in vedenje, kako ravnati z njimi, da bi bili lahko v podjetju uspešni.

Iz vsega navedenega lahko zaključimo, da pojma ključno delovno mesto in ključni kadri, ne moremo enačiti.

5.4. Načini pridobivanja ključnih kadrov

Pri iskanju učinkovitih tehnik pridobivanja (pa tudi zadrževanja) *ključnih kadrov*, ima velik pomen dobro opravljena začetna analiza stanja v podjetju. Žal raziskave kažejo (Štatanovec, 2005), da jo večina podjetij izvede mimogrede ali pa jo celo preskoči, s čimer si že na začetku postavijo slabe temelje za nadaljevanje nadgradnje in uspešno definiranje izboljšav.

Na kakšen način pa v podjetju lahko pridobijo ključne ljudi? Ena od možnosti je, da *iščejo kandidate že med študenti* v času njihovega študija. Najbolj nadarjene povabijo k sodelovanju, na obiske in na prakso v podjetju. S tem jih vzpodbujajo, da že v času študija v svojih seminarskih nalogah obravnavajo probleme, ki so ključni in zanimivi za podjetje. Vsako leto nekaj najboljših mladih strokovnjakov sprejmejo na poskusno triletno usposabljanje. V tem času se socializirajo v okolje, spoznavajo kulturo podjetja, vključuje se jih v naloge na različnih delovnih mestih, omogoča se jim dodatno izobraževanje. Vodstvo jih opazuje, po preteku poskusnega usposabljanja pa se za vsakega kandidata posebej odloči, ali je primeren za zaposlitev in opravljanje ključnih nalog v podjetju, ali ne (Svetlik, 1996:180-181).

Naslednja možnost je, da *v podjetju oblikujejo skupino zaposlenih z manj kot petimi leti delovne dobe, ki so pri opravljanju svojega dela pokazali veliko mero samoiniciativnosti in zavzetosti in dosegli nadpovprečno visoke delovne rezultate*. S tem so dokazali, da so sposobni opravljati tudi zahtevnejše funkcije v podjetju, kot so npr. vodenje ali opravljanje visoko strokovnega dela. Tovrstnega kadra v podjetjih ni veliko (približno 1% vseh zaposlenih), zato je prav, da se ga čim prej zazna in da se posameznikom omogoči spoznavanje različnih področij dela (Zupan, 2001:45-50).

Vsak izmed izbranih potencialnih ključnih kadrov ima možnost, da si med ostalimi ključnimi sodelavci v podjetju izbere mentorja (lahko pa mu ga podjetje tudi dodeli), ki ga usmerja in podpira pri nadaljnjem razvoju. Veliko pozornosti se namenja načrtovanju in usmerjanju njihove nadaljnje karijerne poti, saj na ta način mlade, nadarjene in nadpovprečno sposobne kadre postopno pripravljajo na prevzemanje pomembnejših funkcij in nalog, ki so ključnega pomena za uspešnost in konkurenčnost podjetja (prav tam).

Kar nekaj uspešnih slovenskih podjetij ima že svoje t.i. *kadrovsko/managerske akademije*, ki so namenjene predvsem tistim zaposlenim, ki jih podjetja ocenjujejo kot perspektivne za vodilne, vodstvene in visoko strokovne naloge. Managerska akademija, ki jo npr. v Gorenju d.d. izvajajo že 15 let, po njihovi oceni sodi med pomembne instrumente spremljanja posameznikovih prednostnih sposobnosti, ki jih v okviru programa udeleženci izražajo. Poleg pridobivanja novih znanj se udeleženci med seboj tudi spoznavajo, seznanjajo s problematiko drugih področij, navezujejo prijateljske in strokovne stike, krepijo pripadnost ter na ta način lažje poslovno sodelujejo (Vodopivec, 2002:15).

Woodruffe (1999:104) meni, da je pomembno, če želi podjetje privabiti in zaposliti ljudi z določenim ključnim potencialom, da zna vzbuditi pri njih zanimanje. To lahko doseže z *dovolj atraktivno in pošteno ponudbo*, in s tem, da jim *zagotovi pogoje*, v katerih bodo lahko njihove potrebe zadovoljene. Z zaposlitvijo novega delavca nastopi intenziven dvosmerni proces usklajevanja med kandidatom in podjetjem, saj podjetje in posameznik drug drugega iščeta in izbirata.

Če si podjetje uspe pridobiti status *privlačnega delodajalca*, povzroči preseženo povpraševanje po zaposlitvi, s čimer se možnost izbire najboljših kandidatov bistveno poveča. Poveča se tudi, če svojo zaposlitveno ponudbo oblikujejo na višji ravni kot konkurenca, če kandidatom poleg dobrega zaslužka ponudijo še možnosti usposabljanja, zanimivo delo, če jasno opredelijo ključna znanja in ostale zmožnosti, ki jih pričakujejo od zaposlenih. Pozorni naj bodo tudi na emocionalno inteligentnost, saj le ta lahko prispeva k večji uspešnosti posameznikov. Skladnost vrednot posameznika z vrednotami podjetja pa omogoča, da se novi sodelavec lažje prilagodi organizacijski kulturi in hitreje postane uspešen (Pfeffer, 1998:122-125).

Pri strateškem načrtovanju ključnih kadrov si lahko v podjetju pomagajo tudi tako, da skušajo poiskati odgovore na nekaj ključnih vprašanj kot npr.:

- Kateri od trenutno najbolj kritičnih problemov/izzivov se konkretno vežejo na kadrovsko problematiko?
- Kakšne kadre bomo potrebovali, da se bodo lahko učinkovito odzivali na nove probleme/izzive, ki nas čakajo v prihodnosti?
- Ali imamo v podjetju ključne kadre, ki so sposobni oblikovati razvojno strategijo podjetja?

- Kakšen je prispevek in vloga vodstva podjetja pri oblikovanju organizacijske kulture, ki naj bi spodbujala sodelovanje, inovativnost in pripadnost zaposlenih podjetju?
- Kakšna je splošna filozofija podjetja na področju izobraževanja, usposabljanja in motiviranja zaposlenih?

Večino izdelkov in storitev konkurenca zlahka posnema, zaposlenih in njihovega dela pa zaenkrat ni tako enostavno »posnemati«. *Zato je podjetje, ki je na področju izbire in razvoja kadrov, še posebej tistih ključnih, uspešno, hkrati tudi podjetje, ki si gradi tako prednost, ki jo konkurenčna podjetja ne bodo uspela zlahka posnemati.*

5.4.1. Notranji viri pridobivanja kadrov

Pridobivanje kadrov iz notranjih virov je usmerjeno k delavcem, ki so že zaposleni v podjetju in bi se želeli zaposliti na drugih prostih delovnih mestih. Med interne kadrovske vire štejemo še vajence in štipendiste na poklicni, srednji, visoki in univerzitetni stopnji šolanja.

Prednosti notranjega kadrovanja so za podjetje lahko naslednje:

- spodbujanje morale in delovne uspešnosti;
- večja pripadnost podjetju in manjša verjetnost, da bodo notranji kandidati podjetje zapustili;
- večja lojalnost zaposlenih, s tem je omogočeno dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodstvena mesta;
- večja verjetnost, da bodo v podjetju izbrali dobrega kandidata;
- notranji kandidati potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja kot zunanji;
- v primeru, da gre za napredovanje, se pripadnost zaposlenih podjetju močno poveča;
- v primerjavi s pridobivanjem zaposlenih iz zunanjih virov je notranje kadrovanje običajno hitrejše in cenejše (Svetlik, 2002:134; Hollenbeck, 2003:200).

Ker pri notranjem kadrovanju zaposleni poznajo podjetje in različna področja dela, se lahko hitro vključijo v nov proces dela. Možnost notranjega kadrovanja je lahko za ključne kadre velik motivacijski dejavnik, saj na ta način spoznavajo, koliko jih podjetje upošteva.

Pri notranjem kadrovanju ima kadrovska služba podjetja ponavadi *že vse podatke o zaposlenih* in njihovih sposobnostih, delovnih dosežkih, izobrazbi in usposabljanju, napredovanju in podobno. Uspešna podjetja obstoječo bazo podatkov stalno dopolnjujejo, saj na ta način lažje spremljajo razvoj posameznika (Sedej, 1997:116).

Notranje kadrovanje ima tudi nekaj slabosti kot npr.: nezadovoljstvo zaposlenih, ki niso uspeli pri kandidiranju za prosta delovna mesta (potrebno jih je obvestiti, zakaj niso bili izbrani); brez dobro izdelanega sistema napredovanja in razvoja kadrov se v podjetju pogosto zgodi, da pri notranjem kadrovanju ne izberejo delavca, ki najbolj ustreza prostemu delovnemu mestu; težave notranjega kandidata, ki je bil izbran na prosto vodstveno mesto z uveljavljanjem svoje avtoritete (njegovi sodelavci ga še vedno obravnavajo kot člana skupine in ne kot nadrejenega); pomanjkanje inovacij in vse večja zaprtost podjetij; notranji kadri številnih problemov pogosto ne vidijo ali jih neuspešno rešujejo na ustaljene načine (Svetlik, 2002:134; Hollenbeck, 2003:200).

Prednosti notranjega kadrovanja pa so vseeno tako velike, da se nekatera *podjetja odločijo in postavijo lastna pravila, kar pomeni*, da vsa prosta delovna mesta najprej interno objavijo. Če se delavec prijavi in izpolnjuje pogoje objave in če se s tem strinja tudi njegov neposredni vodja, je ponavadi odločitev za premestitev odobrena.

V kolikor se v podjetju odločijo za notranji vir in s tem za notranjega kandidata, večina selekcijskih postopkov odpade, saj kandidata v podjetju že poznajo. Prav tako ne gre za novo zaposlitev, temveč za postopek oz. proces premeščanja kadrov.

5.4.2. Zunanji viri pridobivanja kadrov

Podjetja lahko pridobijo kadre iz zunanjih virov na več načinov: iz lastne baze iskalcev zaposlitve; preko oglasov v javnih medijih (časopisi, revije, radi, televizija - teletekst, internet spletna stran, borze dela); s priporočili zaposlenih; preko posebnih zaposlitvenih institucij - javnih (zavod za zaposlovanje) in privatnih (agencije, podjetja za zaposlovanje); iskanjem na visokih in drugih šolah; na prireditvah namenjenih mladim iskalcem zaposlitve; štipendiranjem.

Tako kot notranji, imajo tudi zunanji viri pridobivanja kadrov nekaj prednosti in slabosti. Kot pomembna *prednost* je zagotovo večja možnost izbire kandidatov z različnimi izkušnjami, ki so si jih pridobili pri delu v drugih podjetjih. Kot slabost pa bi lahko izpostavili njihovo daljše uvajanje v podjetje in višje stroške.

5.4.3. Bistvene metode pridobivanja ključnih kadrov

Ustrezen in premišljen izbor ključnih kadrov je izjemno pomemben, saj se tem ljudem ne ponuja le zaposlitev, izbranemu strokovnjaku se ponuja način življenja ter možnost soustvarjanja odličnosti. V takšen izbor je potrebno vložiti veliko več časa in denarja, kot so ga nekatera podjetja pripravljena vložiti, predvsem pa je potrebno izbrati prave metode za pridobivanje le teh.

Kadrovski management pozna različne metode pridobivanja kandidatov. Seznanili se bomo predvsem s tistimi, ki so se izkazale kot primernejše za pridobivanje ključnih ljudi.

Najstarejša je **metoda neformalnega pridobivanja kadrov**, ki se uporablja v različnih oblikah kot na primer: poizvedovanje pri prijateljih, znancih in poslovnih kolegih; previdno prepričevanje ali nagovarjanje kandidatov, ki delajo za druge delodajalce; vodstvo podjetja zaprosi zaposlene, da obvestijo svoje prijatelje o prostih delovnih mestih in jih priporočijo delodajalcu; organiziranje raznih družabnih dogodkov, lobiranje, različna športna udeleževanja, ipd. Slaba stran te metode je v tem, da lahko znotraj podjetja prihaja do preveč zaprtih in zaključenih sredin, kar ni najbolje. Ko se v podjetju odločijo za uporabo metode osebnih virov, praviloma *iščejo kandidata za ključna in zelo odgovorna delovna mesta*, ki so za doseg ciljev podjetja zelo pomembna.

Stik s šolami je ena od pomembnejših metod, ko želijo v podjetje načrtno pridobiti kader, ki ga na trgu delovne sile primanjkuje. Potencialni kadri in delodajalec imata že v fazi rednega šolanja možnost, da se spoznata na različne načine: skozi štipendiranje; dualni sistem izobraževanja; opravljanje počitniške prakse ali dela preko študentskega servisa; sodelovanja na različnih tekmovanjih, ki jih sponzorira podjetje; skozi sistematično izbiranje najboljših dijakov in študentov, ki jih s pomočjo profesorjev podjetja kasneje obvestijo o možnih zaposlitvah; nudenje pomoči pri diplomskih nalogah, ipd.

Metoda zahteva veliko komuniciranja in dela z mladimi, zahteva pripravo različnih pisnih gradiv, z možnimi kandidati je potrebno vzdrževati stalne stike. *Primerna je predvsem za pridobivanje svežih moči in za opravljanje najzahtevnejših ključnih del v podjetjih.*

Med metode za pridobivanje ključnih kadrov sodi tudi **štipendiranje**. Gre za posebno vez podjetja s šolami, dijaki in študenti. Podjetja dajejo posameznikom denarno pomoč, omogočajo jim praktično usposabljanje, postopno jih uvajajo v organizacijsko okolje, ter tako načrtno pridobivajo mlade, usposobljene delavce, ki bodo nekoč lahko zapolnili tudi ključna delovna mesta. V 90. letih so delodajalci žal obseg štipendiranja močno zmanjšali. Nekatera podjetja so kmalu ugotovila, da visoko usposobljenih delavcev, še posebej tistih s specifičnim znanjem, primanjkuje, zato so ponovno začela v večji meri podeljevati štipendije. Zavedajo se, da samo dolgoročno sodelovanje s potencialnimi kandidati prinese podjetju tudi dolgoročen uspeh.

Za pridobivanje ključnih kadrov pridejo v poštev tudi **zasebne agencije za posredovanje kadrov**. Glede na potrebe delodajalcev so se v glavnem specializirale, ene za iskanje in selekcijo kadrov, ki so sposobni prevzeti strokovna, vodstvena in vodilna delovna mesta, druge za različne poklice z nižjo formalno izobrazbo. Njihova prednost je v profesionalnem odnosu, dobri bazi podatkov, sposobne so pridobiti že zaposlene delavce in v večini primerov podjetjem ponujajo še druge kadrovske storitve. Pri svojem delu so učinkovite in za kandidate dajejo ustrezna zagotovila. *Ta način iskanja kadrov je najbolj primeren takrat, ko podjetja iščejo kandidate s posebnim, specifičnim znanjem, največkrat za ključna, vodilna in vodstvena dela.*

Lov na glave ali »head hunting« je še ena od metod, ki je primerna za pridobivanje ključnih kadrov. Stroški napačnih odločitev pri zaposlovanju ključnih kadrov so zelo visoki, zato je za podjetje ugodneje, da celoten proces »head huntinga« za njih opravi kadrovski strokovnjak. Le ta skupaj s podjetjem izoblikuje profile potencialnih kandidatov in na trgu delovne sile poišče take, ki bodo ustrezali določenim zahtevanim lastnostim, poslovni kulturi in posebnim željam podjetja. V nekaterih primerih želijo podjetja točno določenega človeka, kar za kadrovskega strokovnjaka pomeni izziv, kako prepričati in pripeljati tega človeka v podjetje. Žal podjetja pogosto poiščejo zunanjo pomoč šele takrat, ko so se sama že večkrat opekla in so na vodilna mesta zaposlila ljudi, ki niso dosegali načrtovanih rezultatov in njihovih pričakovanj. Pri izboru ključnih kadrov je strokovnost na prvem mestu, pomoč in vključitev zunanjega strokovnjaka pa dobra odločitev za podjetje.

Metode kot so: *neposredno javljanje kandidatov pri delodajalcih, javne službe za zaposlovanje in oglaševanje v javnih medijih*, pa so se za pridobivanje ključnih kadrov izkazale kot manj primerne in učinkovite.

Koliko in katere vire bo podjetje uporabilo je v veliki meri odvisno od delovnega mesta, ki ga mora zapolniti, od težavnosti pri iskanju kandidatov, od področja na katerem deluje, pa tudi od zgodovine uspehov in neuspehov pri uporabi posameznih metod. Predvsem za pridobivanje ključnih ljudi se podjetju splača potruditi, da uporabi prave.

5.4.4. Izbiranje in selekcija kadrov

Izbirni proces, s katerim naj bi podjetje pridobilo najprimernejšega kandidata, je *dvosmeren proces* – podjetje izbira med kandidati, kandidati pa se odločajo za delo v izbranem podjetju. Če je podjetje z izbrano metodo uspelo vzbuditi dovolj veliko zanimanje, to še ne pomeni, da je delo za njih končano. V nadaljnjem izbirnem procesu morajo kandidate še dodatno motivirati in se zavedati, da bolj ko je delovno mesto zahtevno, več časa je potrebno posvetiti izbiri najprimernejšega kandidata. Podjetja v samem izbirnem postopku uporabljajo različne metode, skupno vsem pa je, da so faze izbirnega postopka v obliki vedno pogostejših sit (Svetlik, 1998:117-146).

Kandidati, ki so predvideni za ključna delovna mesta zahtevajo posebno pozornost in predstavljajo večji strošek pri sami izbiri, zato se podjetja ponavadi poslužujejo posebnega zaporedja ali pa katero od navedenih metod uporabijo večkrat. Najuspešnejša podjetja uporabljajo *štiri najpogostejše načine izbiranja ključnih kadrov*: zaposlitveni intervju na podlagi vedenjskih vzorcev, avtomatično pregledovanje prijav, testiranje in ocenjevanje in simulacije (vir: <http://www.advise.si>).

- a) Zaposlitveni intervjuji na podlagi vedenjskih vzorcev - kandidate v času razgovora prosijo, da z različnimi primeri opišejo svoje posebne lastnosti in veščine. S pridobljenimi podatki želijo čim bolj natančno ugotoviti, kakšne so njihove zmožnosti v prihodnosti.
- b) Avtomatično pregledovanje prijav, razvrščanje le teh in iskanje primernih kandidatov za posamezna delovna mesta. Uporaba avtomatičnega pregledovanja prijav omogoča lažje, učinkovitejše in tudi cenejše pregledovanje, organiziranje in iskanje po prijavah.

- c) Testiranje in ocenjevanje lahko napove, kateri kandidati so motivirani za samo delo, kateri med njimi pa so taki, ki se bodo hitro poistovetili z vrednotami podjetja in z načinom, ki ga podjetje od njih pričakuje.
- d) S simulacijami v podjetju izmerijo tiste posebne lastnosti in veščine kandidatov, ki so potrebne za opravljanje nalog na določenem delovnem mestu. Uspešna podjetja *na ključna delovna mesta največkrat kadrujejo svoje notranje* ljudi, ki imajo tudi prednost pri napredovanju. Pri kadrovanju na srednja in najvišja vodstvena dela pa pogosteje iščejo in tudi zaposlujejo kandidate zunaj podjetja. To je dobro predvsem takrat, kadar želi podjetje pridobiti ljudi z novimi znanji in veščinami, npr. ob spremembi programa poslovanja, ob prehodu na druge tehnologije, ipd.

Splošni izbirni postopek največkrat vsebuje sledeče elemente oziroma metode: pisne prijave, dokazila, priporočila, poizvedovanja, teste, intervjuje; opazovalne centre (Assessment centre), zdravniške preglede in končno izbiro delavca. Njihovo zaporedje ni natančno določeno, avtorji pa se strinjajo, da se ponavadi ne uporablja samo ena selekcijska metoda, največkrat se metode kombinirajo med seboj.

Pisne prijave, dokazila, priporočila in poizvedovanja o kandidatu pomenijo prvi resni stik med podjetjem in kandidatom. Kandidati v prijavi ponavadi priložijo dokazila o izpolnjevanju pogojev, nekateri delodajalci pa zahtevajo še dodatna priporočila, ki so lahko osebna ali strokovna. Osebna priporočila ponavadi vsebujejo samo pozitivne lastnosti kandidata, zato jih kot uporabne jemlje le 12% vprašanih podjetij, 43% jih ocenjuje kot delno uporabna, 38% pa jim pripisuje nizko stopnjo uporabnosti (Dessler, 1988:189). *Pri ključnih delovnih mestih* in mestih, kjer imajo pomembno vlogo pretekle izkušnje, imajo podjetja možnost, da pri prejšnjem delodajalcu po telefonu ali pisno preverijo informacije o kandidatu. Če želijo pridobiti res prave informacije je najbolje, da pripravijo strukturiran vprašalnik, ki je zaradi načrtnega zbiranja potrebnih informacij boljši od priporočil, ki jih kandidati pošljejo že s prijavo na razpisano delovno mesto.

Testiranja - testi merijo sposobnosti, ki se jih ponavadi težko prepozna pri intervjujih, velik pomen pa imajo samo, če so zanesljivi, veljavni in standardizirani. Poznamo več vrst testov: inteligenčni, test zmožnosti, sposobnosti, test dosežkov in osebnostni test. Pomembno je, da s testi upravljajo ljudje, ki so za to usposobljeni. Še bolj pomembna je interpretacija dobljenih podatkov in zavedanje, da se odločitve o izbiri kandidatov ne more sprejemati samo na podlagi testov.

Popolnoma zanesljivih testov namreč ni, saj so rezultati med drugim odvisni tudi od splošnega počutja kandidatov in od okolja, v katerem testiranje poteka. Zato jih je smiselno uporabljati le kot dodatek k ostalim selekcijskim metodam (Svetlik, 2002:148).

Intervjuji - med vsemi metodami selekcije so intervjuji najbolj uporabljena metoda (Svetlik, 2002:163). V primerjavi s testi so manj tipizirani in jih v podjetju lažje prilagodijo posamezniku, s katerim se ukvarjajo v izbirnem postopku. Časovno so zahtevnejši, saj se lahko vse informacije, ki jih je kandidat v prošnji napisal, uporabijo za kvalitetno izpeljan intervju. Prednost je tudi, da se potek intervjuja lahko usmerja, kar pri testiranjih ni možno. V času intervjuja imajo osebe, ki ga izvajajo, neposreden stik s kandidati, kar jim omogoča, da lahko ugotavljajo njihovo komunikativnost, razgledanost, tremo, ipd. Veljavnost in zanesljivost intervjujev je odvisna od tega, kako dobro so pripravljeni in izvedeni. V neki raziskavi (Dessler, 1988:209) je bilo ugotovljeno, da se v 85% primerov spraševalci odločijo o kandidatu še preden se intervju sploh dobro začne in da je za to odločilnih prvih nekaj minut. Obstaja več vrst intervjujev, ki jih pogosto kombiniramo med seboj (Dessler, 1998:205; Lipičnik, 1998:101; Svetlik, 2002:153). Razlikujejo se predvsem po tem, v kolikšni meri so vprašanja v naprej določena (strukturirana ali nestrukturirana), koliko spraševalcev in spraševanih sodeluje v pogovoru (individualni, skupinski, panelni) in po tem, o čem sploh teče pogovor (zaporedni, problemski, stresni).

Opazovalni centri (Assessment centri) – glavni namen tovrstnih centrov je pomagati podjetjem pri iskanju in izboru najboljših, ključnih kadrov, identificiranju njihovih prednosti in slabosti, na ta način se poveča možnost, da se kandidata glede na njegove lastnosti usmeri na primerno delovno mesto. *Prednosti za podjetja* so v tem, da lahko na osnovi številnih nalog in vaj preverijo sposobnosti in lastnosti kandidata, dobijo utemeljitev, kako primeren je posameznik za položaj, na katerega kandidira; dosežki kandidatov so bolj objektivno primerljivi; obstaja možnost zagotovitve uspešnega usposabljanja, s tem so zmanjšane možnosti napačne odločitve pri izbiranju kandidatov. *Prednosti za kandidate* so v tem, da imajo vsi enake možnosti. Utemeljitev s strani več opazovalcev je zanesljivejša, pošten izbirni postopek pa vodi k večji sprejemljivosti s strani kandidatov. Kandidati dobijo kvalitetne povratne informacije, ki jim lahko koristijo v nadaljnjem osebnem in poslovnem razvoju (vir: <http://www.edupool.si/znanje/znanje.htm>).

Zdravniški pregled

Izbranega kandidata je potrebno pred podpisom pogodbe o zaposlitvi napotiti še na zdravniški pregled, ki je vezan izključno na delovno mesto, na katerega posameznik kandidira. Obstaja možnost, da se v tej fazi pokažejo še kakšne težave, na katere v podjetju niso računali in za katere mogoče tudi kandidati sami niso vedeli (Svetlik, 2002:163).

Končna izbira

Na podlagi vseh uporabljenih selekcijskih metod na koncu v podjetju izberejo toliko kandidatov, kolikor so imeli razpisanih delovnih mest. Najbolj enostavno je, če posamezne kandidate izločajo že sproti. S tem sicer tvegajo, da je med kandidati mogoče kdo, ki se je pri posamezni metodi slabo odrezal, je pa mogoče dober v čem drugem. V izogib temu imajo podjetja možnost, da na koncu še enkrat pogledajo, kdo je bil pri posameznih selekcijskih metodah največkrat najboljši in se potem odločijo za pravega kandidata. *Ko gre za višji strokovni in ključni kader*, ki ga je težje dobiti, se vse pogosteje dogaja, da končni izbor kandidata opravi vodstvo podjetja, ki s tem prevzema odgovornost za nadaljnji razvoj zaposlenega (Chambers, 2001:19).

Vse kandidate, ki niso bili izbrani, je potrebno po končanem izboru v podjetju o tem pisno obvestiti.

Slika št. 5.4: Faze v postopku pridobivanja in selekcije kadrov



5.4.5. Kako zadržati ključne kadre v podjetju?

Ko neko podjetje uspe pridobiti primerne kandidate, se slej ko prej znajde pred vprašanjem, kako jih v njem zadržati. Ljudje sicer zelo dobro razumemo, da je neko neživo stvar potem, ko smo jo pridobili, treba vzdrževati in negovati, če želimo, da bo še nekaj časa služila svojemu namenu. V vsakdanjem življenju se tudi zavedamo, da npr. hiša zahteva stalno vzdrževanje, avto čiščenje, servis, primerno vožnjo in gorivo, čevlji ustrezne vremenske razmere, nogavice, čiščenje, kremo, ipd. Vse to izvajamo podzavestno zato, ker poznamo povezavo med vzrokom in posledico. Zavedamo se, da je naložba smiselna le, če s tistim, kar smo kupili, tudi dobro ravnamo. Prav ta vsakdanja, samoumevna vzročno-posledična zveza pa ne deluje več, ko smo "nabavili" nov kader, saj ga moramo znati tudi zadržati.

Podjetja ključne ljudi potrebujejo, zato je prav, da jim to tudi pokažejo. Načinov je več, pomembno pa je, da so že v osnovi taka, da privlačijo perspektivne kadre, da jih znajo motivirati, nagrajevati, skrbeti za njihovo usposabljanje, in jim takrat, ko je to potrebno, tudi prisluhniti. S konkretnimi dejanji in poštenimi odnosi lahko dosežejo, da bodo ključni strokovnjaki sami želeli z njimi delati dolgoročno (Woodruffe, 1999:73-79).

Skrbeti morajo za razvoj njihove kariere in jim omogočiti dostop do novega znanja, idej in razvoja lastnih potencialov, hkrati pa pred njih postavljati vedno nove cilje in delovne izzive. Vključevati jih je potrebno v procese nenehnih izboljšav, saj na ta način z njimi vzpostavljajo partnerski odnos, lahko jim ponudijo tudi možnost solastniškega deleža v podjetju (Zupan, 2001:89-101).

Za ključen kader je lahko pomemben že sam način zaposlovanja, zato jih večina podjetij zaposluje za nedoločen čas, medtem ko ostale zaposlene zaposlujejo za določen čas. Zagotavljati jim je potrebno še druge ugodnosti kot npr. zdravo prehrano, različne športne in rekreativne dejavnosti, počitniške zmogljivosti, otroško varstvo, ipd. (Zupan, 2001:46).

Podjetja imajo za to, da pridobijo in tudi zadržijo najboljše kader še nekaj drugih možnosti:

- Svoje mreže morajo širiti čim bolj široko, da bodo pritegnila najbolj nadarjene posameznike iz vsega sveta.
- Posameznike lahko iščejo tudi po manj tradicionalnih poteh, najboljše pa si lahko delijo z drugimi partnerskimi podjetji.
- Ponujati jim morajo čim bolj raznovrstna dela.
- Poznati morajo svoje zaposlene, se zanimati, zakaj delajo ravno pri njih in kaj si želijo v prihodnosti.
- Razmisliti morajo o vodenju podjetja z izrabo konkurenčne prednosti.
- Vrednostne papirje morajo ponuditi vsem zaposlenim ali pa nikomur.
- Odločiti se morajo in to tudi javno sporočiti, kakšne ljudi želijo zaposlovati – take, ki živijo za delo, ali take, ki delajo za življenje.
- Dejavnost podjetja mora biti taka, da jo res dobro lahko izvedejo samo pri njih in za to lahko izdelek tudi pošteno zaračunajo.
- Pogovarjati se morajo s tistimi, ki še nimajo dvajset let, ker to so lahko njihovi jutrišnji sodelavci (Moloney, 2005:8).

Pridobiti in vzgojiti novega sodelavca pomeni za podjetje velik strošek, zato si ne smejo privoščiti, da z novim kadrom ne ravnajo optimalno. Dobiti morajo "navodila za uporabo" vsakega sodelavca; le ta so sestavljena iz seznama njegovih motivov (potreb) in vrednot. Če jih v podjetju upoštevajo, so prihranili veliko časa in denarja.

Znanje, izkušnje, osebnostne lastnosti in interesi so ključna vez med podjetjem in posameznikom, poznavanje in upoštevanje njegovih vrednot ter motivov pa predstavlja ključ do trajnejšega profesionalnega sodelovanja. Lastniki na svoje podjetje ne bi smeli gledati kot da je to enkrat za vselej postavljen dimnik, trden kot skala, ampak kot na amorfnu, porozno, amebno združbo, ki lahko spreminja obliko in po potrebi raste ali se krči.

6. MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVAJE ZAPOSLENIH

Podjetja si želijo posameznike, ki bi bili poleg hitrega in natančnega dela, sposobni še ustvarjalno razmišljati, dajati pobude ter uresničevati ideje in cilje podjetja. Za uresničitev njihovih želja pa je potrebna motivacija. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Motivirani zaposleni so pripravljeni veliko prispevati zato, ker to hočejo, in ne zato, ker to morajo. Pri tem imajo pomembno vlogo vodje, ki z motivacijo upravljajo in jo usmerjajo v zeleno smer. Vprašanje, kako motivirati zaposlene, še posebej ključne kadre, je pri vodilnih in vodstvenih delavcih že dolgo prisotno. Morda leži najpomembnejši razlog v tem, da motivacija vsakega posameznika prihaja od znotraj in je kot take ni mogoče neposredno opaziti. Vsak posameznik je namreč edinstven in se odziva drugače, naloga vodij pa je, da te razlike sprejmejo in z ustreznimi spodbudami usmerjajo delovanje svojih podrejenih v smeri doseganja cilja.

Podjetja uporabljajo nagrade, da bi z njimi privabila dober kader in ga tudi zadržala, predvsem pa naj bi nagrade motivirale zaposlene k še večji zavzetosti za delo in posledično tudi k večji storilnosti. Sisteme nagrajevanja oblikujejo predvsem zato, da bi z njimi dosegla zeleno vedenje zaposlenih, ki je potrebno za doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Zaradi številnih potencialnih konfliktov, ki nastopajo med zaposlenimi na eni in managementom na drugi strani, je področje nagrajevanja zelo občutljivo. Izboljšati razumevanje, kako nagrade vplivajo na motivacijo in vedenje ljudi, je zato že dolgo cilj strokovnjakov s področja organizacijskega vedenja.

6.1. Motiviranje zaposlenih

Težko je ugotoviti, zakaj posameznik dela in kaj ga motivira za delo. Večina ljudi pa je motiviranih takrat, ko čutijo, da s svojim delom pomembno prispevajo k poslovanju podjetja, ko so za dobro opravljeno delo pohvaljeni in se upošteva njihove ideje in predloge, ter ko spoznajo, da so z delom pridobili dodatno znanje, ki povečuje njihovo vrednost (tako v podjetju samem, kot tudi na trgu delovne sile).

Ne glede na to, kaj ljudi motivira, pa ne obstaja ena sama človekova dejavnost ali delo, ki bi jo spodbujal en sam dejavnik. Gre za kombinacijo številnih zapletenih, poznanih in nepoznanih dejavnikov, ki zadovoljujejo potrebe zaposlenih ter tako povzročajo, usmerjajo, zavirajo in vplivajo na njihovo vedenje (Lipičnik, 1998:164-170).

Pri ključnih kadrih je potrebno veliko pozornosti nameniti njihovim potrebam in željam. Med njimi sta Breladejeva in Harman (2003:18-21) izpostavila željo po ravnotežju med obveznostmi v službi, ter družbenimi in družinskimi obveznostmi.

Navajata še druge možne načine motiviranja in sicer:

a) *svoboda pri določanju strukture delovnega dne* :

- ključni kader lahko opravlja delo v celoti ali delno doma;
- dana mu je možnost fleksibilnega delavnika;
- ima pravico do daljšega izostanka z dela;
- lahko izbere skrajšan delovni teden;

b) *nagrade, ki se nanašajo na življenjski slog posameznika* , sem sodijo nagrade, kot so:

- vikend paket v zdravilišču za dva;
- adrenalinski vikend;
- plačilo stroškov športnega udejstvovanja;

c) *dajanje priznanj in nagrad* :

- s strani vodilnega managerja;
- preko objave v internih publikacijah ali na intranetu;

d) *izobraževanje* :

- vpliva na to, da je posameznik zaposljiv;
- posameznik izkusi nove izzive in dobi nove ideje; še posebej je pomembno, da ima možnost udeležiti se izobraževanj, ki niso vezana zgolj na delo, ki ga opravlja, saj le ta pripomorejo k zadovoljevanju njegovih potreb;

e) *podpora pri sodelovanju v strokovnih organizacijah in združenjih* :

- čutijo se spoštovane;
- spodbuda za nadaljnji strokovni razvoj;

f) *podpiranje družbene vključenosti* :

- podpora ključnega kadra za vključevanje v projekte, ki so namenjeni za dobrobit družbe, s čimer podjetje poveže vrednote posameznika in vrednote podjetja;
- velikokrat se izkaže pozitivna posledica tovrstne podpore posamezniku v povečani kreativnosti in inovativnosti ter v pridobivanju drugačnih izkušenj;

g) *spreminjanje upravljavskih politik* :

- večja neodvisnost;
- vključitev pri ustvarjanju poslovne strategije.

Problem motiviranja zaposlenih so poskušale osvetliti tudi številne teorije, ki različno določajo motivacijske dejavnike.

V prvo skupino sodijo **vsebinske motivacijske teorije**: Maslowa, Murraya, Alderferja, McClellanda in Herzberga, temeljijo pa na ugotovitvi, da je posameznik pripravljen vložiti napor za doseg nekega cilja, ker mu bo le-ta pomagal zadovoljiti njegove potrebe.

Gonilna sila je v tem primeru osebni interes. Kadar potrebe niso zadovoljene, posameznik čuti potrebo po določenem vedenju, ki naj bi mu pomagalo to potrebo zadovoljiti.

Druga skupina motivacijskih teorij so **procesne teorije**: teorija okrepitve, Vroomova teorija pričakovanj, teorija enakosti, teorija cilja. Procesne teorije se ukvarjajo z vprašanjem, kako nagrade kontrolirajo vedenje posameznika in se osredotočajo na dinamičnost samega procesa motiviranja.

Za teorijo pričakovanja je pri zagotavljanju ustrezne motivacije zaposlenih ključnega pomena učinkovit sistem nagrajevanja, ki ga je potrebno prilagoditi značilnostim podjetja in zaposlenim. Nagrade morajo biti pravične, vidne, prilagajati jih je potrebno spremembam uspešnosti zaposlenega, poleg tega za podjetje ne smejo predstavljati previsokih stroškov, predvsem pa morajo zaposlenim predstavljati neko vrednost. Preden podjetje delavcu ponudi nagrado je dobro da ugotovi, kaj ga motivira in kakšno vrednost pripisuje posameznim nagradam.

Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Zato vodja, ki pozna mehanizem motivacije in silnice, ki spodbujajo človekovo aktivnost, lažje razume potrebe in motive posameznikov, ter razmerja med motivi in vedenjem. Predvsem pa se zaveda številnih koristi, ki jih prinaša delo z motiviranimi posamezniki kot npr.: dobro in kakovostno opravljeno delo, občutek koristnosti, ki pripomore, da zaposleni delajo še bolj zavzeto, potreben je manjši nadzor, saj je zavest ljudi visoka (Keenan,1995:35).

Usposobljeni in motivirani zaposleni predstavljajo temelj uspešnega poslovanja in razvoja podjetja, zato motiviranje v poslovnem svetu predstavlja eno najbolj kompleksnih nalog managementa.

6.2. Nagrajevanje zaposlenih

Na trgu delovne sile velja načelo, da dobiš to, kar plačaš. Če želi podjetje pridobiti odlične ljudi in jih v svojem okolju tudi zadržati, dobra plača prav gotovo pripomore k temu, ni pa edini kriterij. Podjetja si z visokimi plačami izboljšujejo dolgoročno konkurenčno prednost, saj pritegnejo boljše kadre in dosegajo boljše rezultate. Na ta način sporočajo, da znajo spoštovati in ceniti svoje ljudi, zagotavljajo tudi, da ljudje ne zapuščajo podjetja samo zato, da bi drugje bolje zaslužili.

Ko želijo podjetja pritegniti ključne kadre, jim zato v prvi vrsti ponudijo *primerno plačilo*. S plačilom za svoje delo ključni kadri posredno zadovoljujejo tudi potrebo po ugledu, nekateri pa z njim zadovoljujejo tudi potrebo po priljubljenosti (Kasser et. al, 2001:693).

Pomembno je tudi, da najboljše delavce *pravočasno* pohvalijo za dobro opravljeno delo, jim izkažejo spoštovanje, naklonjenost in zadovoljstvo nad njihovim delom. Nagradijo jih lahko tudi tako, da skrbijo za njihovo osebno rast, za dobre delovne in prostorske pogoje, za dobro komunikacijo in medosebne odnose. Lahko jim ponudijo različne bonitete, ki so več vredne, kot pa podjetja dejansko stanejo, kot npr.: privlačna prihodnost, fleksibilen delovni čas, zagotovljen parkirni prostor, možnost opravljanja dela na domu, neformalna druženja, pikniki, pozornost ob rojstnih dnevih, ipd.

Nagradijo jih lahko še z drugimi privlačnimi bonitetami, npr. z dodatnim dopustom, službenim avtomobilom, mobilnim telefonom, plačajo jim lahko obiske bazena, telovadnic, koristijo lahko njihove počitniške kapacitete, itd.

Denar je v naši potrošniško usmerjeni družbi eden najpomembnejših motivatorjev, kar potrjujejo tudi rezultati raziskav v Sloveniji (Lipičnik, Zupan, 1997:581), ki kažejo, da je med različnimi dejavniki dela zaposlenim še vedno najpomembnejša dobra plača. Milkovich (1996:302) poudarja, da ima motivacijsko moč zgolj variabilni del plače, ki naj bo odvisen od uspešnosti zaposlenega.

Že Herzberg (Hersey and Blanchard, 1988: 64) je plačo zaposlenih uvrstil med higienike, ki naj ne bi imeli motivacijske moči. Po njegovi teoriji naj bi prisotnost higienikov preprečevala padec storilnosti delavcev, oziroma vzdrževala obstoječo raven storilnosti, njihova odsotnost pa naj bi povzročala nezadovoljstvo.

Tudi po Maslowu (1954: 63–106) je motivacijska moč denarne nagrade omejena. Njegova teorija temelji na principu hierarhije potreb, ki si od nižje k višji stopnji sledijo v določenem zaporedju. Denar je v tem primeru sredstvo, ki je nujno potrebno za zadovoljitev potreb nižjega reda, torej osnovnih življenjskih potreb po hrani, prebivališču. Če so te potrebe slabo zadovoljene, ima denar veliko motivacijsko moč. Z večanjem stopnje zadovoljenosti omenjenih potreb pridejo v ospredje druge, višje potrebe. Ko je neka potreba zadovoljena, po Maslowu nima več motivacijske moči, zato bi se tudi motivacijska moč denarne nagrade morala zmanjšati. Z ugotavljanjem stopnje zadovoljitve potreb zaposlenih ima podjetje možnost, da pripravi ustrezne motivacijske instrumente, s katerimi lahko vpliva na večjo motiviranost zaposlenih. Kritiki Maslowu očitajo, da je njegova teorija preveč poenostavljena, saj potrebe niso tako enovite in hierarhično toge. Poudarjajo, da ima zadovoljitev potreb širok razpon možnosti, ki je časovno in geografsko opredeljen.

Sprijazniti se bo treba z mislijo, da ljudi ni mogoče motivirati "od zunaj" in da je mogoče le prispevati k pogojem in klimi, da se bodo znali motivirati "od znotraj". Podcenjevanje nefinančnih oblik nagrajevanja in motiviranja je v teh procesih velika ovira, ki zelo malo prispeva k prehodu od moram (prisila), do hočem (spodbuda).

Na srečo stroka ponuja vedno več celovitih rešitev upravljanja delovne uspešnosti sodelavcev, kjer v ospredju niso zgolj finančni mehanizmi spodbud, ampak modeli, ki se osredotočajo na "prava" vprašanja povezana z motivacijo zaposlenih, kot npr. kaj lahko storimo za zaposlene in ne , kaj "jim lahko storimo".

7. NAČRTOVANJE KARIERE

Razvoj kariere lahko opazujemo iz dveh zornih kotov – iz zornega kota posameznika in iz zornega kota podjetja. Pogledi na pojem kariere so se z leti zelo spremenili. Nekoč so besedo kariera povezovali z rivalstvom, prilizovanjem, ipd., sama podjetja pa se s področjem razvoja kariere niso veliko ukvarjala, kaj šele, da bi se tega lotila bolj strateško in sistematično.

Pri sami karieri ločimo dva pojma in sicer »planiranje« in »upravljanje« kariere. *Planiranje kariere* je dejavnost posameznika, da bi razumel in poskušal nadzorovati svoje lastno delovno življenje in je usmerjeno predvsem v razumevanje, planiranje in uresničevanje poklicnega življenja. Posameznik si lahko pri tem pomaga z različnimi delavnicami, priročniki, zunanji svetovalci, bistvo planiranja pa je na njegovi lastni karieri (DeSimone, 2002:458).

Pri *upravljanju kariere* pa je bistvo v povezovanju posameznikove kariere s potrebami podjetja. Kadrovski delavci lahko posamezniku pomagajo tako, da poleg svetovanja, kako naj oblikuje svojo kariero, poskrbijo še zato, da bodo izpolnjene potrebe podjetja po človeških virih.

Vsak posameznik je za svojo kariero v veliki meri odgovoren sam, ker ponavadi sam sprejema odločitve, ki so povezane z njo. Če želi, da bo na koncu prišel do pravih ciljev in da bo zadovoljen z doseženim, jo mora načrtovati, uresničevati in jo tudi nadzorovati.

Pri upravljanju s kariero gre torej za fleksibilen vzorec razmišljanja o kariernih vprašanjih, pri čemer razvijamo, uresničujemo in nadzorujemo lastne cilje in strategijo, ki je neposredno ali posredno povezana z našo kariero.

7.1. Pomen načrtovanja kariere z vidika posameznika

Za posameznika pomeni kariera predvsem razvoj lastnega življenjskega in poklicnega vzorca, saj pomembno vpliva na njegov osebnostni in profesionalni razvoj. Vstop v novo delovno okolje pomeni začetek preizkušanja pridobljenega znanja v praksi, za posameznika je to npr. kot da bi naredil prehod iz vloge učenca v vlogo odraslega, ki je naenkrat odgovoren za svoje materialno stanje (Brečko, 2006:167).

Ključnim kadrom podjetja je še posebej pomembno, da jih v podjetju nenehno spodbujajo in podpirajo na poti doseganja osebne in poslovne kariere, ter jih vključujejo v različne razvojne in izobraževalne programe. Na ta način jim omogočajo, da bodo razvili vse tiste sposobnosti, ki jih bodo kasneje potrebovali pri doseganju načrtovanih poslovnih ciljev podjetja.

Načrtovanje in vodenje kariere jim zato predstavlja predvsem priložnost, da ovrednotijo svojo dosedanjo poklicno pot in si skupaj z vodstvom razjasnijo, v katere poklicne aktivnosti je smiselno investirati interese, zmožnosti in sredstva. Skozi načrtovanje spoznavajo lastne sposobnosti, prednosti, slabosti in pridobivajo informacije o možnostih svojega napredovanja.

Simonsenova je mnenja, da razgovor o delu vodi nadrejeni, medtem ko ima o karieri glavno besedo zaposleni (Simonsen v Cvetko, 2000:141).

Model planiranja kariere je pri posamezniku sestavljen iz treh korakov:

1. analize notranjosti posameznika;
2. analize okolja;
3. analize možnosti.

Analiza notranjosti posameznika

Posameznik v tej fazi zbira informacije o sebi in svojem delu, razvija podobo svojih talentov in zanimanj, določa vrednote in stile dela, ter ocenjuje svoje sposobnosti in kompetence (Greenhaus, v De Simone, 2000:12). V tej fazi ponavadi pride do zaključka, kaj sploh želi doseči v svoji delovni karieri, spozna, kako ga sprejemajo sodelavci in ugotovi, kaj lahko sam konkretno ponudi podjetju.

Da pride do vseh teh spoznanj je nujen razgovor o razvoju kariere, ki naj temelji na odprti komunikaciji in povratni reakciji, predvsem na področju priložnosti v prihodnosti na delovnem mestu, ugledu, ki ga ima posameznik, ter možnih spremembah in ciljih (Cvetko, 2002: 75-76).

Analiza okolja

Kariera pa ni odvisna le od posameznikovih interesov in ciljev, potrebna je usklajenost s cilji podjetja, kar ni vedno enostavno. Včasih so določene zadeve poslovna skrivnost, zato zaposleni ne dobijo zadostnih informacij, od njih pa se vseeno pričakuje, da bodo pridobili specifična znanja in kompetence, kljub temu, da njihovo delovno mesto ali naloga še ni čisto jasno definirana. Za razvoj posameznikove kariere so pomembne temeljne organizacijske informacije, kot so: strateški cilji in poslovne potrebe, organizacijska ter oddelčna struktura, organizacijska klima, politika človeških virov (sistem selekcije, razvoja in nagrajevanja), sistem zaposlovanja kandidatov, sistem objavljanja prostih del, mobilnostni sistem, finančna podpora pri izobraževanju, programi usposabljanja in mentorstva, kompetence, informacije o oddelkih, pozicijah, vlogah, trendih in področjih rasti, karierni sejmi, neformalni sestanki, itd.

Analiza možnosti

Gre za analizo možnosti razvoja kariere v prihodnosti. Za posameznika je pomembno, da razvije realne kariernne cilje, implementira strategijo za doseg te ciljev, ter spremlja »feedback« drugih vključenih akterjev, ki vplivajo na učinkovitost in relevantnost strategije za doseg ciljev (Greenhaus v De Simone, 2000: 12).

Pri načrtovanju karijerne poti so mu lahko v pomoč specialisti in svetovalci za razvoj, konkretne informacije pa lahko pridobi le od menedžerjev ali drugih izvajalcev upravljanja kariere v podjetju. *Za vsakega posameznika je pomembno da ve, da se lahko razvija na obstoječem delovnem mestu, čeprav ni nujno, da napreduje tudi po hierarhični lestvici.*

7.2. Pomen načrtovanja kariere z vidika podjetja

Poleg različnih sistemov motiviranja in nagrajevanja, podjetje spodbuja in podpira svoje zaposlene, še posebej ključne kadre, tudi na poti doseganja osebne in poslovne kariere. Za podjetje kariera pomeni predvsem proces usposabljanja za delovne naloge in preizkušanje posameznikovih sposobnosti, z namenom izbire ustreznega delovnega mesta.

To je tudi prvi proces pogajanj med posameznikom in člani podjetja, s katerimi le ta sodeluje. Na tej točki ponavadi pride do t.i. »psihološke« pogodbe, kjer se opredeli, kaj lahko posameznik prispeva podjetju, kaj podjetje od njega pričakuje in kaj mu ponuja za to, ker se odreka delu energije na račun podjetja v povezavi z njegovimi osebnimi pričakovanji.

Za lažje razumevanje v nadaljevanju predstavljamo tri stopnje interakcijskih procesov zgodnjega obdobja kariere med posameznikom in podjetjem (Brečko, 2006:196-197).

- Prva faza je faza preliminarne izbire poklica – na tem mestu je pomembno samo to, da posameznik dobi globlji vpogled v svoje sposobnosti in prednosti, in da spozna meje in nevarnosti. Šele to mu namreč omogoča izbiro poklica, ki bo v skladu z njegovimi vrednotami. Če ta stopnja ni uspešno izvedena, preži na njega in podjetje vrsta nevarnosti, ki jih je možno z načrtnimi izobraževanji dokaj uspešno premagati.
- Druga faza je faza poklicne socializacije – posameznik se znajde v realnem svetu, ki je drugačen od sveta šolskih klopi. Stvari, ki so delovale v šoli ponavadi v delovnem okolju ne delujejo, ali pa ne delujejo dovolj učinkovito. V tej fazi posameznik spozna, da je vsako podjetje skupek človeških bitij, ki ustvarjajo lastno organizacijsko kulturo in da vsako podjetje na svoj način rešuje poslovne izzive, kar pa se mora sam šele naučiti. To mu omogoči, da si ustvari podobo o podjetju in se lažje odloči, ali bo v njem ostal, ali pa bo iskal nove priložnosti drugje. Tudi podjetje si ustvari sliko o posamezniku in njegovi prihodnosti v njej.

- Tretja faza je faza sprejetosti - posameznik postane polnopravni član podjetja in lahko načrtno ustvarja kariero v njem. Pomembna je obojestranska sprejetost – da posameznik sprejme podjetje in da le ta sprejme njega.

Enega ključnih dejavnikov spremljanja kadrov in usmerjanja kariere zaposlenih pa v podjetju predstavljajo *redni letni razgovori* z zaposlenimi. Cilj letnih razgovorov je zagotoviti uspešno in učinkovito opravljanje delovnih nalog in uresničevanja plana na podlagi znanja, veščin, spretnosti in osebnostnih lastnosti zaposlenih. Na podlagi opravljenih razgovorov se v podjetju oblikuje program dela za vsakega posameznika, kar je dobra podlaga za spremljanje dela in doseženih rezultatov.

8. PRIPADNOST ZAPOSLENIH PODJETJU

Globalizacija in velika konkurenčnost na trgih vplivajo na to, da podjetja ne morejo dosegati odličnih rezultatov brez zaposlenih, ki so jim pripadni in ki so pripravljene medsebojno sodelovati kot učinkoviti člani tima. Da pa bi zaposlenega lahko šteli za pripadnega podjetju ni dovolj, da samo redno prihaja na delo in samostojno opravlja naloge. Potrebna je še zavzetost za delo, aktivno sodelovanje s sodelavci, stalno dokazovanje svojih sposobnosti in nenehen prispevek podjetju. Podjetje mu to pripadnost vrača z ustreznimi nagradami in s tem, da skrbi za njegov osebni razvoj in varnost zaposlitve.

8.1. Opredelitev pripadnosti zaposlenih

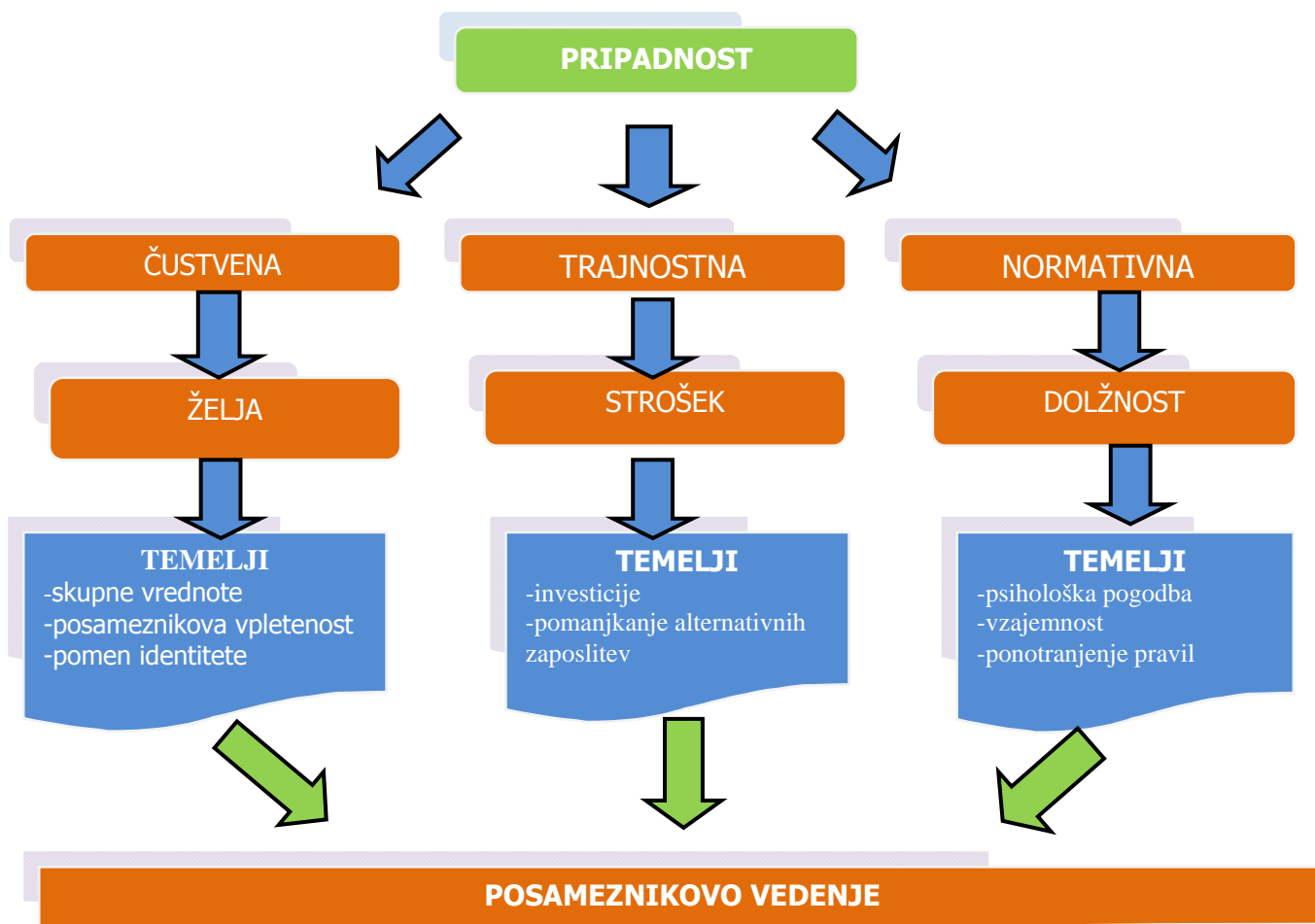
Avtorja Meyer in Allen razlagata posameznikovo pripadnost podjetju z vidika treh komponent, in sicer (Woodruffe, 1999:60):

- *Čustvena pripadnost* posameznika izraža njegovo čustveno navezanost in poistovetenje s podjetjem. Če je pri zaposlenih prevladujoča ta komponenta, ostanejo v podjetju predvsem zato, ker čutijo potrebo po tem.
- *Pri trajnostni pripadnosti* posameznika gre za njegovo zaznavanje potencialnih stroškov, ki bi nastali, če bi podjetje zapustil. Kot potencialne stroške avtorja navajata predvsem izgubo časa, ki ga je posameznik namenil pridobivanju za podjetje specifičnih znanj, izgubo bonitet, stroške, povezane s potencialno selitvijo, ipd.

Posamezniki, pri katerih je prevladujoča trajnostna komponenta pripadnosti ostajajo v podjetju predvsem zato, ker morajo. Če podjetja poznajo ta koncept, se jim odpira možnost, da z vlaganjem v njihovo izpopolnjevanje dosegajo obojestransko korist in zaposlenega izpopolnjujejo na področjih, ki so za podjetja specifična.

- *Pri normativni pripadnosti* posameznika gre za njegov občutek dolžnosti, da ostane v podjetju. Ta komponenta se pojavi največkrat takrat, ko podjetje veliko časa in sredstev vlaga v posameznika. Je najbolj subjektivna od vseh treh, zato je s strani managementa najtežje obvladljiva.

Slika št. 8.1: Splošni model pripadnosti zaposlenih



Vir: povzeto po Meyer in Herscovitch, 2001, v Coetzee M.: The Fairness of Affirmative Action: Employee Commitment. University of Pretoria, 2005, str 57.

Na podlagi zapsanega lahko ugotovimo, da poznavanje posameznih konceptov pripadnosti zaposlenih odpira podjetjem različne možnosti kot npr.: če poznajo koncept trajnostne pripadnosti imajo možnost, da z vlaganjem v izpopolnjevanje zaposlenih dosegajo obojestransko korist tako, da jim omogočajo izobraževanja na področjih, ki so specifična za njihovo podjetje. Na ta način dvigujejo produktivnost in pripadnost zaposlenega. Poznavanje koncepta normativne pripadnosti jim omogoča, da znajo v primerih, ko je npr. zaposleni v stiski, pokazati, da jim ni vseeno in da so mu pripravljeni pomagati - s tem gradijo občutek vzajemnosti in pripadnosti. Vse navedeno pa od vodij zahteva predvsem dobro poznavanje svojih podrejenih, z vsemi njihovimi specifičnimi lastnostmi in posebnostmi.

8.2. Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih

Vodstvo podjetja lahko na različne načine prispeva k temu, da bodo zaposleni čutili večjo pripadnost podjetju, med drugim tudi tako, da na enakopraven in pravičen način obravnava vse zaposlene, da gradi medsebojno zaupanje in da za njih skrbi.

Graham (1991:249-270) govori o treh skupinah dejavnikov, ki so še posebej pomembni za ključne kadre, saj vplivajo na njihov odnos in vedenje, ter posledično na njihovo pripadnost podjetju.

Prva skupina dejavnikov so osebne lastnosti posameznika, ki vplivajo na njegov odnos, vedenje in pripadnost podjetju. Na podlagi teh lastnosti bo vodstvo podjetja lažje presodilo, kakšna je možnost, da bo posameznik razvil veliko pripadnost podjetju.

Za ključne kadre so pomembni dejavniki delovnega okolja. Coetzee (2005:51-61) jih je razdelil v štiri skupine in sicer:

- *Vrednote neposrednega delovnega okolja* lahko pomembno vplivajo na pripadnost in vedenje posameznika, ker bo le ta želel s svojim vedenjem prispevati k doseganju ciljev, ki jih vrednote podjetja predstavljajo.
- *Odnos med zaposlenim in neposredno nadrejenim vodjem* je pomemben za izgradnjo visoke stopnje pripadnosti zaposlenih podjetju. Zaupanje v vodjo pogosto predstavlja zaupanje v celotno podjetje, zato lahko pomembno vpliva na pripadnost in uspešnost vseh - tako vodij kot zaposlenih.

- *Značilnost delovnega mesta* tudi pomembno vpliva na pripadnost posameznika podjetju. Ključnim kadrom veliko pomeni samostojnost pri delu, pridobivanje povratnih informacij ter občutek doseganja ciljev.
- *Pri podpori podjetja gre za odnos*, ki ga ima le ta do zaposlenega. Raziskave so pokazale (Bolina, 2003:60-72), da so zaposleni v podjetjih, kjer so jim s fleksibilnimi oblikami dela omogočali uravnovežiti poslovno in družinsko življenje, jim pomagali in stali ob strani v primeru osebnih težav, ipd., pripravljeni za podjetje narediti veliko več, kot se od njih pričakuje. Povezava med posameznikovo pripadnostjo podjetju in odnosom podjetja do zaposlenega kot posameznika s človeškimi potrebami, je zato zelo močna in pozitivna.

Pri pozicijskih dejavnikih pa mislimo predvsem na delovno dobo posameznika v podjetju in na položaj delovnega mesta – visok hierarhični položaj mu namreč omogoča sodelovanje v procesih odločanja, ugled med sodelavci, avtoriteto, ter uživanje zaupanja s strani vodstva podjetja. To je za ključne kadre še kako pomembno.

Pri vsem tem se nam lahko zastavlja vprašanje, kakšne so možnosti vplivanja na navedene dejavnike s strani vodstva podjetja. Ugotovimo lahko, da ima vodstvo podjetja zelo omejen vpliv na osebne lastnosti posameznika, saj le te izvirajo iz njegovega okolja, družbe, ipd. Prav tako ima omejen vpliv na posameznikove pozicijske dejavnike. Še največ vpliva ima podjetje na dejavnike iz delovnega okolja, ki ga lahko uredijo tako, da bo spodbujevalno delovalo na pripadnost zaposlenih.

Izgradnja pripadnosti je dvosmerna pot. Če neko podjetje želi, da mu bodo zaposleni pripadni je prav, da tudi vodstvo podjetja poskrbi za povratno pripadnost podjetja zaposlenim.

9. RAZISKAVA – UPRAVLJANJE TALENTOV IN SKRB ZA KLJUČNE KADRE

9.1. Namen in cilj raziskave

Temeljni cilj in namen magistrske naloge je analiza obstoječih orodij in metodologij za privabljanje in zadrževanje ključnih kadrov, ter na podlagi tega oblikovanje konkretnih predlogov za prakso podjetja.

9.1.1. Problem, hipoteze in raziskovalna vprašanja

*V sami nalogi je bil izpostavljen **osrednji raziskovalni problem** in sicer:*

- Katera izmed ugotovljenih metodologij za privabljanje in zadrževanje ključnih kadrov je uporabna v podjetju Akrapovič?

V nadaljevanju naloge bomo **preverjali dve hipotezi in sicer:**

H 1: Motivi, za katere podjetje predvideva, da so ključni pri odločanju za zaposlitev pri njih, se razlikujejo od motivov, ki so ključnim kadrom podjetja dejansko pomembni.

H2: Motivi, za katere podjetje predvideva, da so ključni za zadržanje ključnih kadrov v podjetju, se razlikujejo od motivov, ki so pomembni za že zaposlene ključne kadre.

V podjetju so bili mnenja, da je njihov ugled in »imidž« tisti največji motiv, zaradi katerega se ljudje odločajo za zaposlitev v podjetju, kot glavni motiv za to, da bi podjetje zapustili, pa so navajali poslabšanje odnosov na delovnem mestu.

S posameznimi raziskovalnimi vprašanji bomo iskali odgovore na raziskovalni problem in postavljene hipoteze in ugotavljali:

- Ali so ključni kadri podjetja seznanjeni, ko iščejo nove, ključne ljudi?
- Ali podjetje Akrapovič išče ključne kadre v glavnem po osebnih poznanstvih?
- Na kakšen način se v podjetju trudijo, da zadržijo kadre, ki so nujno potrebni za uspeh podjetja?
- Ali predstavlja poznavanje področja motociklizma/motoroznanstva pri zaposlovanju ključnih kadrov prednost?
- Ali ključna delovna mesta v podjetju zasedajo najprimernejši ljudje?

- Ali je skrb za imidž podjetja glavni motiv, ki vodi ključne kadre k doseganju zastavljenih ciljev?
- Ali bi poslabšanje odnosov na delovnem mestu bistveno pripomoglo k temu, da bi ključni kadri zapustili podjetje?
- Ali jih sedanji plačni sistem spodbuja h kreativnemu in inovativnemu delu?
- Kako so ključni kadri zadovoljni z možnostjo izobraževanja, ki ga imajo v podjetju - so se pripravljene izobraževati tudi v svojem prostem času?
- Ali so ključni kadri zadovoljni s komunikacijo in pretokom informacij v podjetju?
- Kako uspešno podjetje zadovoljuje potrebo ključnih kadrov po uravnoteženosti poklicnega in zasebnega življenja?

9.1.2. Spremenljivke in metodologija raziskovanja

V raziskavo so bile vključene naslednje spremenljivke:

S1: *Demografske* (spol, starost, delovna doba, stopnja in smer izobrazbe zaposlenih)

S2: *Izobraževalne* (formalno, neformalno)

S3: Spremenljivke, ki zadevajo *pridobivanje ključnih kadrov* (notranji in zunanji viri, metode in načini pridobivanja)

S4: Spremenljivke, ki *zadevajo zadrževanje ključnih kadrov* (ugled podjetja, delovno vzdušje, medosebni odnosi, možnost osebnega in strokovnega razvoja)

S5: Spremenljivke, ki zadevajo *motiviranje in nagrajevanje* (napredovanje, plačni sistem, uspešnost pri delu)

S6: Spremenljivke, ki opisujejo *pripadnost podjetju* (zanesljiva zaposlitev, motivacija)

Naštete spremenljivke nam bodo omogočile, da bomo lažje prišli do želenih podatkov. Podatke smo zbirali z anketnimi vprašalniki, z intervjuji s ključnimi kadri v podjetju, poglobljenimi razgovori s kadrovsko službo ter lastnikom podjetja.

9.2. Predstavitev podjetja Akrapovič

Blagovna znamka Akrapovič predstavlja uspeh, zato napake niso dovoljene. Njihovo glavno vodilo je, da bodo v bitki za tržni delež zmagali tisti, ki so maksimalno fleksibilni, se znajo soočati z novimi izzivi in znajo ponuditi stranki pravo vrednost.

Ustanovitelj podjetja Igor Akrapovič, v mladosti tudi sam uspešen dirkač, izhaja iz podjetniške družine. Leta 1990 se je odločil, da bo še sam poskusil podjetniško srečo v lastnem podjetju, ki se bo ukvarjalo s tistim, kar ga najbolj veseli in kar resnično dobro pozna – s pripravo dirkalnih motornih koles in izdelavo vrhunskih izpušnih sistemov zanje. Izkoristil je tržno nišo in začel s proizvodnjem vrhunskih izpušnih sistemov za dirkalna motorna kolesa.

Verjel je v svoj uspeh in se ves čas zavedal, da je za razvoj znanja potrebno imeti jasno vizijo, ki jo je tudi imel - želel je postati vodilni svetovni izdelovalec visokotehnoloških izpušnih sistemov za štiritaktna motorna kolesa.

V Ivančni Gorici je odprl servis in delavnico za predelavo motornih koles, kar mu je zagotovilo stabilen vir dohodkov in prineslo novo znanje ter izkušnje pri izdelovanju izpušnih sistemov. V letu 1992 je imel že šest zaposlenih delavcev, ki so delali predvsem v proizvodnji. Za razvoj podjetja je skrbel sam, ves čas je imel ideje za izboljšave izpušnih sistemov, mnoge od njih so postale inovacije, ki so jih vgradili v nove produkte in modele. Leta 1993 je zaposlil dodatno delovno silo, ker je dobival vedno večja naročila dirkalnih moštev, je moral povečati tudi delovne prostore. Povpraševanje po njegovih izdelkih in po zelo specifičnem znanju, ki je bilo vgrajeno v le-te, je naraščalo. Dobri rezultati testiranj in zmage motornih koles z izpušnimi sistemi Akrapovič so odprli trg, začel je sodelovati s tovarniško ekipo Kawasaki.

Tako so dirkalni motocikli Kawasaki leta 1997 na svetovnem prvenstvu prvič dirkali z izpušnimi sistemi Akrapovič. Istega leta se je v podjetju zgodil pomemben preobrat pri uporabi materialov, začeli so uporabljati titan, kupili so stroj za oblikovanje cevi v vseh dimenzijah. Suzuki, Yamaha in Honda so bile naslednje tovarniške ekipe, s katerimi so se dogovorili za sodelovanje.

Leta 1999 je podjetje spremenilo svoj pravni status in se preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo. Število zaposlenih se je povečalo na 56. Potrebna je bila reorganizacija, zato so zaposlili ljudi z novim znanjem. Ustanovili so oddelke, za vodje teh oddelkov so postavili skrbno izbrane in sposobne ljudi. Sodelovanje z vsemi največjimi motornimi tovarniškimi ekipami je podjetje dodatno motiviralo in vzpodbudilo k še večjemu in hitrejšemu razvoju ter potrebam po novem znanju.

V sezoni 1999/2000 je prodaja skokovito narasla, povpraševanje je bilo večje od ponudbe, vse tovarniške ekipe japonskih proizvajalcev so uporabljale izpušne sisteme Akrapovič. Ponovno je moral razmišljati o širitvi prostorov in ker ni imel dovolj finančnih sredstev, je za bančno posojilo zastavil delavnico in lastno hišo.

Leta 2001 so dosegli zmago na prestižnem rallyju Pariz- Dakar. Prodaja je ponovno zelo narasla, dobiček pa je prvič presegel milijardo takratnih slovenskih tolarjev.

Leta 2002 so končali gradnjo 2000 kvadratnih metrov velikih poslovnih prostorov, kamor se je preselil tudi razvojni oddelek. Danes ima podjetje Akrapovič v lasti 8000 kvadratnih metrov delovnih prostorov, ki jih namerava še razširiti, 293 zaposlenih, najbolj pomembno pa je, da intenzivno razvija nove tehnologije, širi svoj trg in investira v znanje svojih zaposlenih (vir: interno gradivo podjetja Akrapovič).

Marca 2004 je revija Podjetnik za podjetnika leta 2004 razglasila Igorja Akrapoviča iz podjetja Akrapovič, iz Ivančne Gorice, ki izdeluje izpušne sisteme za športne motocikle.

Septembra 2007 se je podjetje Akrapovič d.o.o., preoblikovalo v delniško družbo zaprtega tipa – Akrapovič,d.d.

9.2.1. Vizija in poslanstvo podjetja

Temelj uspešnosti vsakega podjetja so jasno napisana in določena vizija podjetja, vrednote in poslovni cilji ter posredovanje tovrstnih smernic vsem zaposlenim. Samo takrat, ko bo posameznik vizijo, vrednote in cilje podjetja ponotrnil in jih sprejel za svoje, je motivacija in uspešnost pri opravljanju dela zagotovljena.

Vizija podjetja Akrapovič je ves čas jasna: ostati vodilni na trgu izpušnih sistemov. Želijo »obdržati položaj tržnega vodje na področju primarne dejavnosti izdelovanja izpušnih sistemov za motorna kolesa, ter razširiti svojo ponudbo z novimi produkti, ki zadostujejo značilnostim najvišjega kakovostnega in tehnološkega standarda, hkrati pa oblikovati konkurenčno in dobičkonosno pozicijo v ciljnem segmentu kupcev, oziroma na izbranem trgu.« (vir: poslovno poročilo podjetja Akrapovič).

Da bodo lahko ohranili to vizijo, je nujno da:

- zagotovijo strankam najnovejše in najboljše testirane proizvode in inovacije, ki jih lahko oddelek za razvoj ponudi;
- uporabljajo visoko kakovostne materiale;
- razvijajo moderne tehnologije in proizvodne procese;
- imajo profesionalen in kvalificiran kader;
- imajo najboljšo kakovost in kontrolo.

Zato v podjetju glavno skrb namenjajo stalnemu tehnološkemu razvoju, odlično kakovost pa zagotavljajo z visoko motiviranimi zaposlenimi, ki se trudijo, da svoje delo opravljajo več kot samo dobro.

9.2.2. Strateški cilji in glavne vrednote podjetja

Strategijo so v podjetju oblikovali na podlagi strategije razvoja in rasti in je usmerjena v izkoriščanje proizvodnih procesov, zagotovitev kvalitete, širitev oddelka za R&R, prilagajanje potrebam na trgu in doseganje visoke vrednosti za kupce. Želijo zagotoviti kratke in zanesljive dobavne roke. Prepoznavnost blagovne znamke dosegajo z visoko dodano vrednostjo, kar jim zagotavlja sredstva za nadaljnji razvoj. Posebno pozornost namenjajo lojalnim strankam, preko njih iščejo nove distribucijske kanale (vir: poslovno poročilo podjetja Akrapovič).

Največje vrednote podjetja Akrapovič so: delavnost, fleksibilnost, odzivnost, razvoj in poštenost.

V vsakem podjetju pa se dogaja, da je približno tretjina zaposlenih, ki se obnašajo in delujejo v skladu s kulturo podjetja, tretjina je popolnoma drugače usmerjenih in nimajo enakih prepričanj in vrednot, tretjina pa je takih, ki sledijo ali prvi ali drugi skupini (Pantič, 2006:37).

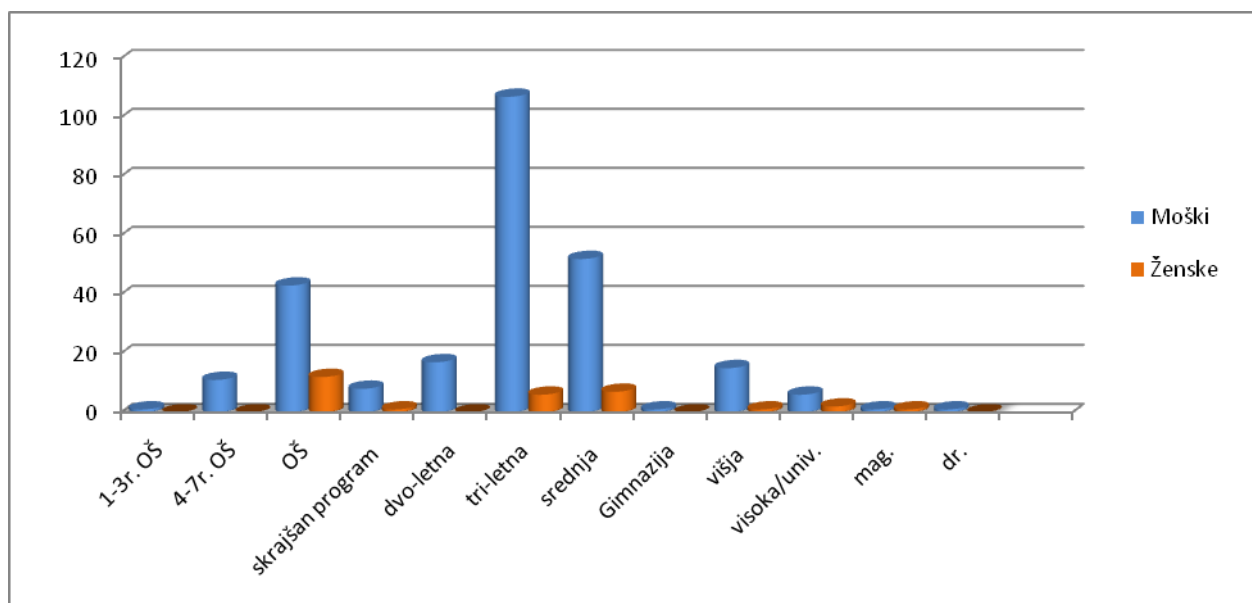
9.3. Analiza obstoječega stanja v podjetju

9.3.1. Izobrazbena in starostna struktura

Februarja 2007 je bilo v podjetju Akrapovič zaposlenih 293 delavcev, od tega samo dobrih 10% žensk. 65% vseh zaposlenih ima dokončano dve, tri ali štiriletno srednjo šolo/gimnazijo, 10% zaposlenih ima višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo, 2 magisterij, 1 doktorat. Ostali zaposleni imajo dokončano ali nedokončano OŠ.

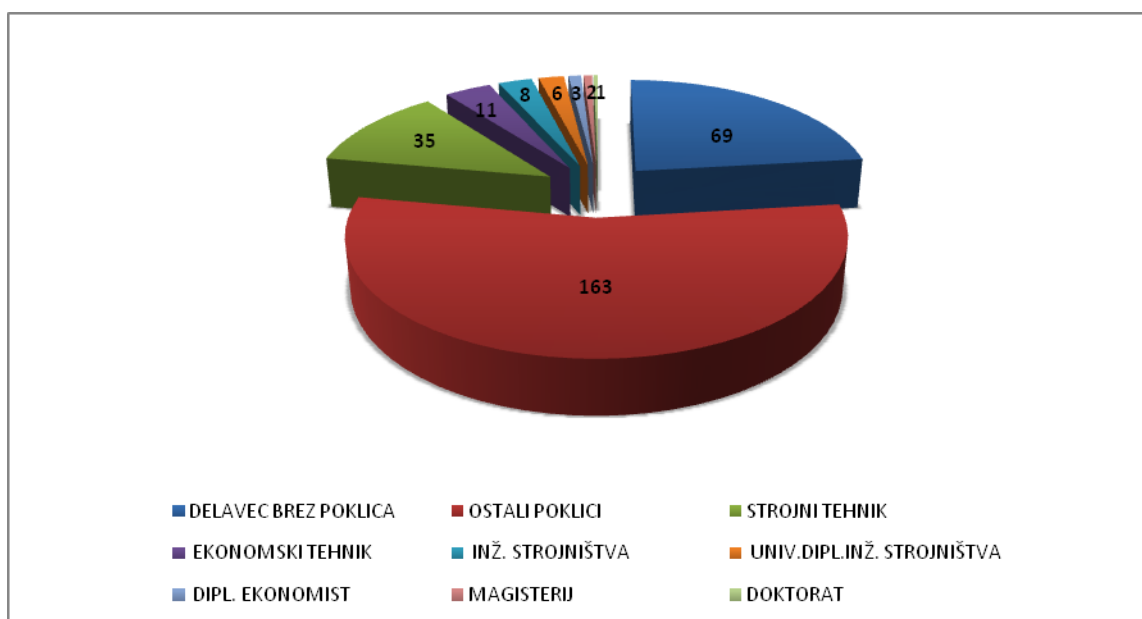
Povprečna starost vseh zaposlenih v podjetju je 33 let.

Graf št. 9.1: Število delavcev glede na stopnjo izobrazbe



Glede na doseženo stopnjo izobrazbe in poklic, ki so si ga posamezniki pridobili v času formalnega izobraževanja, je v podjetju trenutno 23% delavcev brez poklica (dokončana ali nedokončana OŠ). Kot je razvidno iz grafa št. 9.2., ima največ zaposlenih zaključen skrajšan program in dve ali tri letno poklicno šolo, z zelo različnimi poklici: največ je obdelovalcev in oblikovalcev kovin, elektronikov, strojnih mehanikov, avto mehanikov, avtomobilskih kleparjev, strugarjev, ključavničarjev, itd.. V grafu so vključeni pod rubriko ostali poklici.

Graf št. 9.2: Zaposleni po poklicih



Približno 15% zaposlenih ima dokončano peto stopnjo izobrazbe, največ je strojnih in ekonomskih tehnikov, zaposlene imajo tudi računalniške, grafične in prometne tehnike, ter plovne, ladijske, strojne in komercialne tehnike.

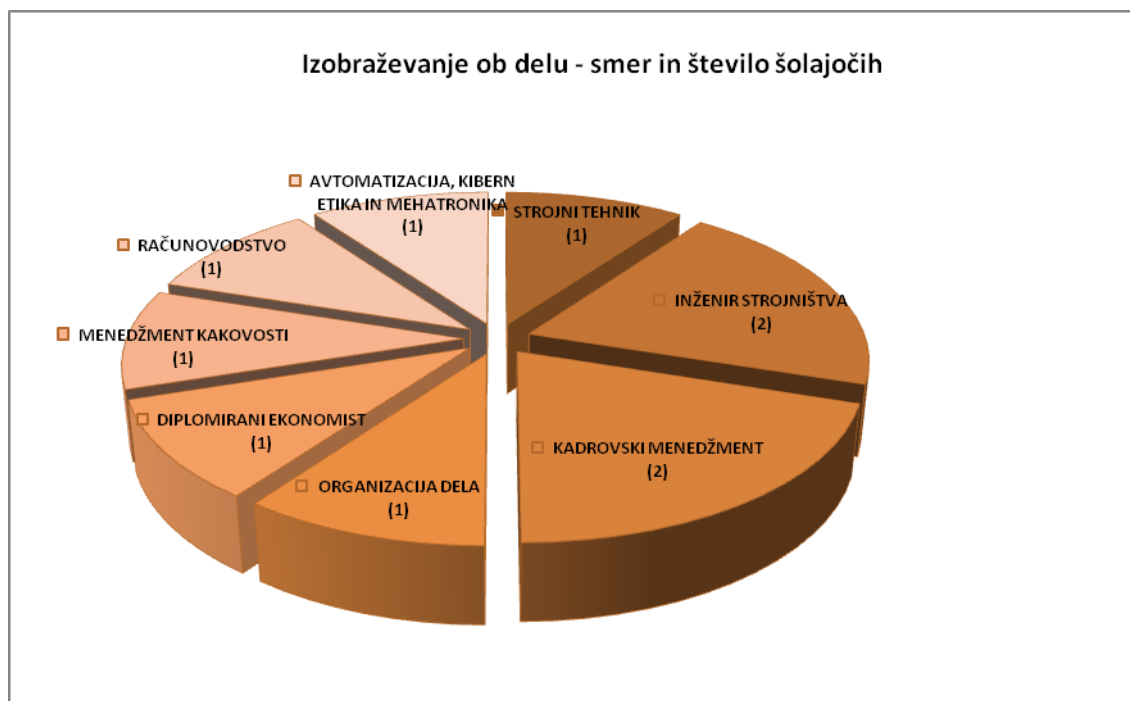
Slabih 10% zaposlenih ima višjo izobrazbo, v glavnem so ing. strojništva. Tudi med visoko in univerzitetno izobraženim kadrom prevladujeta strojna in ekonomska usmeritev.

Dva zaposlena imata dokončan magisterij in sicer iz ekonomije in organizacije dela, eden pa ima pridobljen doktorat iz strojništva.

Podjetje ves čas podpira izobraževanje zaposlenih, tako formalno, kot neformalno.

Iz spodnjega grafa lahko vidimo, da se trenutno ob delu izobražuje 10 zaposlenih.

Graf št. 9.3: Izobraževanje ob delu



Različnih neformalnih oblik usposabljanj in izobraževanj je v letošnjem letu predvidenih 63. Poudarki bodo na jezikovnem in računalniškem izobraževanju, obiskovanju različnih sejmov, in na drugih, aktualnih strokovnih izobraževanjih.

Pozitivno je, da so za letošnje leto predvideli kar nekaj izobraževanj iz t.i. mehkih veščin vodenja. Tako naj bi do konca leta izpeljali usposabljanja s področja komunikacije, motivacije in retorike.

9.3.2. Ključni kadri in ključna delovna mesta

Že na začetku naloge sem zapisala, da sem predpostavljala, da vsi ključni kadri v podjetju zasedajo tudi ključna delovna mesta. Ključnih kadrov v podjetju Akrapovič je trenutno 22 in zasedajo delovna mesta vodij – vodja razvoja, proizvodnje, prodaje, logistike, kakovosti, računovodstva, kadrovskega področja, odnosov z javnostmi in projektni vodje. Njihova povprečna starost je 37 let, polovica je v podjetju zaposlenih od leta 2003, ostali že od prej.

Ker v podjetju zaenkrat še nimajo izdelanih kriterijev, po katerih bi lahko ugotovili povezavo med ključnimi kadri in ključnimi delovnimi mesti, so jih razvrstili v tri skupine glede na prispevek posameznika podjetju (vir: www.advise.si):

1. skupina: zaposleni, zvezde učinkovitosti
2. skupina: visoko učinkoviti zaposleni
3. skupina: povprečno učinkoviti zaposleni

Za »zvezde« in »visoko učinkovite« zaposlene velja, da so ponavadi na ustreznih delovnih mestih, ki so tudi ključna. Njihov prispevek k doseganju zastavljenih ciljev podjetja je velik. Za »povprečno učinkovite« zaposlene pa velja, da sodijo med t.i. potencialne kandidate za ključna delovna mesta. Pogosto se zgodi, da ne zasedajo ravno ustreznega delovnega mesta ali pa so premalo motivirani, včasih tudi neustrezno usposobljeni (prav tam).

Izkazalo se je, da je glede na prispevek posameznika podjetju *skoraj dve tretjini ključnih kadrov tudi na ključnih delovnih mestih – od tega je slaba tretjina »zvezd«, ostali so »visoko učinkoviti«*. Nekaj je tudi takih, ki se uvrščajo med »povprečno učinkovite« - pri njih bo potrebno preveriti, ali so glede na svoje sposobnosti res na pravih delovnih mestih oz. ali so za delo dovolj motivirani in ustrezno usposobljeni.

Moja predvidevanja, da imajo v podjetju jasno izdelane kriterije, po katerih so ključni kadri podjetja razporejeni tudi na ključna delovna mesta, se tako niso v celoti potrdila. Tako za ključne kadre, kot tudi za ključna delovna mesta, bo potrebno oblikovati konkretne kriterije. Pri tem jim je lahko v pomoč razdelitev, ki je podrobneje predstavljena v poglavju 5.3. Ključna delovna mesta definirajo po centralnem in organizacijsko specifičnem kriteriju.

V obravnavanem podjetju bo zaradi ukvarjanja z dejavnostjo, ki je specifična samo za njihovo podjetje, verjetno največ organizacijsko specifičnih delovnih mest. Kot sem lahko spoznala, so ključni kadri podjetja v prvi vrsti strokovnjaki, manj managerji, ki so za podjetje pomembni predvsem zaradi svojih specifičnih znanj in sposobnosti. Dobro pa je imeti tudi nekaj managerskih znanj, da zaposlene lažje vodijo k doseganju zastavljenih ciljev. Šele ko bodo v podjetju jasno postavljeni kriteriji za ključna delovna mesta, bodo lahko preverili, ali ta mesta zasedajo tudi ključni kadri podjetja.

V nadaljevanju bo potrebno natančneje opredeliti, kdo je lahko ključen kader podjetja. Eden od načinov, da pridejo do tega odgovora je, da se enostavno vprašajo: »Kdo so zaposleni v podjetju, ki bi jih najtežje pogrešali?« So to najbolj lojalni in pripadni posamezniki, mogoče taki z veliko izkušnjami, ali pa strokovnjaki specialisti, ki jih podjetje nujno potrebuje, ipd.

»V podjetju so ključni kadri ponavadi tisti, ki so sposobni, kreativni, visoko izobraženi, motivirani in ki se v celoti identificirajo s podjetjem, kjer delajo«(Cvetko, 2002:51).

V razgovoru z vodjo kadrovske službe sem še ugotovila, da za vsa ključna delovna mesta v podjetju ne zahtevajo visoke stopnje formalne izobrazbe. Za nekaj ključnih delovnih mest, ki jih v podjetju zasedajo »zvezde učinkovitosti« velja, da formalna izobrazba ni pomembna, bolj pomembne so izkušnje in osebnostne lastnosti posameznika.

9.4. Pridobivanje ključnih kadrov v podjetju

Kadri v podjetju igrajo izredno pomembno vlogo, zato je še kako pomembno, da jih pravilno načrtujejo in izbirajo. Načrtovanje kadrov mora potekati dolgoročno in ne le takrat, ko se pojavi potreba, ker je samo na ta način lahko zagotovljeno zaposlovanje najbolj primernih ljudi za posamezna delovna mesta.

Iz poslovne strategije podjetja izhajajo osnovne zahteve o tem, kakšne kadre potrebuje podjetje in kakšna znanja, spretnosti in lastnosti naj bi posamezniki imeli. Zato je izredno pomembno, da sta poslovna in kadrovska strategija oz. strategija ravnanja s človeškimi viri, povezani. Na tem področju čaka podjetje Akrapovič še kar nekaj dela. Zavedajo se, da je pravilno in pravočasno načrtovanje kadrov nujen proces, ki mora biti usklajen z razvojnimi načrti podjetja, materialnimi možnostmi in drugimi tehnološkimi dosežki, vendar do letošnjega leta posebnega plana načrtovanja in planiranja kadrov niso imeli.

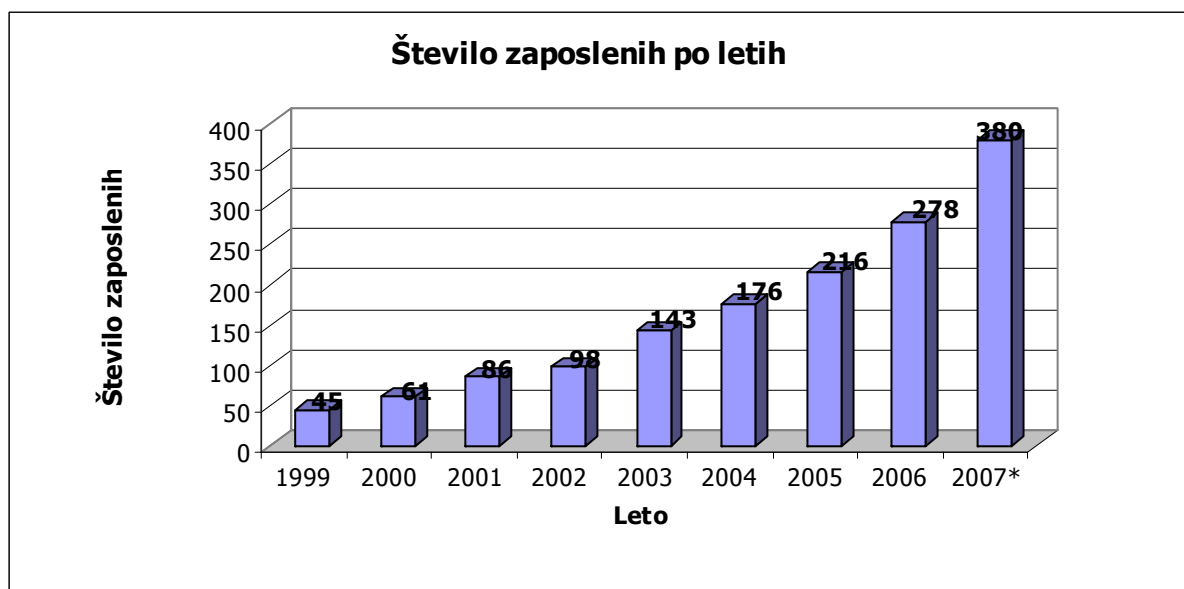
Ker bo podjetje v naslednjih letih število zaposlenih povečevalo, je sistematično načrtovanje potreb po kadrih nujno, saj bodo samo na ta način uspeli zagotoviti potrebno število ljudi v posameznem časovnem obdobju. Letos so prvič pripravili konkreten plan potreb po kadrih - do konca leta je tako predvidenih 63 novih zaposlitev, od tega 31 v razvoju, 26 v proizvodnji in 6 v ostalih oddelkih. Predvidevajo, da bo do konca leta 2007 v podjetju zaposlenih 380 ljudi.

Tabela št. 9.1: Število zaposlenih v obdobju 1999-2007

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
45	61	86	98	143	176	216	278	380

* Predvideno število zaposlenih na dan 31.12. 2007 .

Graf št. 9.4: Število zaposlenih v letih od 1999/2007



* Predvideno število zaposlenih na dan 31.12. 2007 .

Glede na teorijo o rasti in razvoju podjetja (po Rainerju), ki smo jo na kratko spoznali v 2. poglavju naloge lahko ugotovimo, da je podjetje Akrapovič v svojem razvoju že prešlo iz mladega v mladostniško podjetje in je trenutno na poti razvoja v zrelo podjetje.

Rast ponavadi pomeni, da podjetje uspešno posluje, pri tem pa nastajajo spremembe, ki lahko vplivajo na strateški položaj podjetja – to pogosto pomeni tudi izgubo določenih prednosti, ki jih je imelo podjetje, ko je bilo še manjše. Ko podjetje raste in širi svojo dejavnost, je potreben največji in najpomembnejši premik v razmišljanju pri lastniku podjetja. Z rastjo podjetja se spreminja tudi njegova vloga, spreminja se struktura podjetja in poslovanje – v pomoč mu je lahko direktor podjetja, ki oblikuje strategijo, skrbi za njeno izvajanje, vzpostavlja učinkovite postopke in sisteme, od kadrovanja, motiviranja zaposlenih, sklepanja najpomembnejših poslov in nadzora nad poslovanjem.

Z vsem, kar se v podjetju dogaja naj bodo seznanjeni še ostali zaposleni, da se bodo lažje znašli v spremenjenih okoliščinah (Kunaver, 2007:48-49).

Ločimo interno in eksterno rast podjetja (Kramberger, Ilić, Kohont, 2004:75-79). Interna rast je ponavadi posledica odločitve uprave za širjenje obstoječega podjetja in je povezana z investicijami v dodatno opremo in/ali širitev proizvodnih kapacitet na isti ali novi tehnološki rasti. Eksterna rast pa se nanaša predvsem na širjenje obstoječega podjetja s pomočjo enkratnih prevzemov že obstoječih podjetij.

Za podjetje Akrapovič je značilna interna rast, saj širijo obstoječe podjetje, vlagajo v dodatno opremo, čaka jih še veliko investicij, načrtujejo pa tudi hitro rast avtomobilskega programa.

9.4.1. Notranji viri pridobivanja kadrov

Notranjih prerazporeditev se v podjetju Akrapovič zaradi splošnega pomanjkanja kadrov ne poslužujejo. Če nekega delavca premestijo na drugo delovno mesto to pomeni, da je na njegovo delovno mesto potrebno zagotoviti drugega človeka, ki potrebuje uvajanje v delo, za kar jim enostavno primanjkuje časa. To žal za podjetje in posameznike, gledano z *vidika motiviranja in zadržanja kadrov, pomeni izgubljeno priložnost za napredovanje in razvoj njihove kariere.*

9.4.2. Zunanji viri pridobivanja kadrov

Zaradi pomanjkanja kandidatov v podjetju, slabosti notranjega kadrovanja, potreb po novih delavcih zaradi širitve del, ljudi pa ni mogoče dobiti iz notranjega vira, se v podjetjih obračajo k zunanjim virom pridobivanja kadrov. Uporabljajo različne metode, odvisno od kadrov, ki jih potrebujejo, od poslovne strategije in od okolja, ki ga določa trg delovne sile.

V podjetju Akrapovič so ključne kadre pridobivali na več načinov.

Tabela št. 9.2: Načini pridobivanja ključnih kadrov v podjetju Akrapovič

NAČINI PRIDOBIVANJA KLJUČNIH KADROV	ŠTEVILO
Metoda neformalnega pridobivanja kadrov	9
Neposredno javljanje kandidatov pri delodajalcih	2
Stiki s šolami	1
Kadrovsko štipendiranje	0
Javne službe za zaposlovanje	0
Zasebne agencije za posredovanje kadrov	0
Lov na glave – head hunting	0
Oglaševanje v javnih medijih	10

Iz tabele št. 9.2. lahko vidimo, da je skoraj polovica ključnih kadrov v podjetje prišla po **metodi neformalnega pridobivanja kadrov**. Štirje so v podjetju zaposleni *od ustanovitve dalje*, ko je bilo podjetje še obrtniško organizirano, njihov doprinos k uspehu in ugledu, ki ga ima podjetje danes, je zelo velik. Ostali so se pridružili kasneje, v glavnem na podlagi *priporočil in osebnih poznanstev*. Zaradi specifične dejavnosti podjetja, kjer je poznavanje in zanimanje za motociklizem lahko prednost pri zaposlovanju, je bilo iskanje ključnih kadrov na ta način na začetku pravilno in sprejemljivo.

Že skozi teorijo smo ugotovili, da je za ključne ljudi izredno pomembno, da jim vodstvo zaupa - ali so kandidati vredni zaupanja ali ne, pa najlažje preveri pri ljudeh, ki kandidata poznajo že od prej in jim ga priporočijo.

Druga polovica trenutno zaposlenih ključnih kadrov je prišla v podjetje na podlagi *razpisa v časopisu ali na internetu*. Prednost te metode je v tem, da doseže veliko ljudi, izbor kadra je večji, odločitev koga sprejeti, pa včasih kar težka in zato ne vedno tudi najboljša.

Dva kandidata sta se **javila sama v podjetju**, opravila potrebne razgovore in bila sprejeta.

V razgovoru z vodjo kadrovske službe sem ugotovila, da ima osnovna načela in kriterije izbire kandidatov podjetje Akrapovič opredeljeno v sistemizaciji delovnih mest, ki jim služi kot osnovno izhodišče pri izboru novih kadrov. V samem procesu kadrovanja naredijo prvo selekcijo na podlagi izpolnjevanja razpisanih pogojev, ki so glede formalne izobrazbe in funkcionalnih znanj postavljeni precej ohlapno. V naslednji fazi povabijo kandidate na razgovor, vodja kadrovske službe opravi z njimi začetni razgovor. Poudarek je na preverjanju posameznikovih osebnostnih lastnosti in primernosti kandidata za njihovo okolje.

Bolj konkretno to pomeni, da npr. za delovno mesto vodje iščejo kandidate, ki se značajsko nagibajo h koleričnosti, za delovno mesto analitika v kontrolingu pa iščejo kandidata s psihološkim profilom flegmatika. V zadnjem krogu kandidate selekcionirajo na podlagi funkcionalnih znanj in veščin, največkrat so bolj pomembni neformalni kriteriji oz. vtis, ki ga naredi posamezni kandidat. Zadnjo besedo pri izboru ima vodja oddelka, kamor bo kandidat razporejen. Ugotovimo lahko, da formalna izobrazba v podjetju Akrapovič res ni med najpomembnejšimi dejavniki, ki vplivajo na izbor. Njihovo stališče je, da so za nekatera ključna delovna mesta pomembnejše osebnostne lastnosti posameznika, ker jih je ponavadi težko oz. skoraj nemogoče spreminjati. Samo formalno izobrazbo in pridobitev drugih funkcionalnih znanj ter veščin pa je možno relativno hitro izboljšati, pomembno je le, da je kandidat pripravljen na tovrstno angažiranje.

Spoznali smo, kako je podjetje Akrapovič do sedaj pridobivalo ključne ljudi, katerih metod se je pri tem posluževalo in kako je ponavadi potekal sam postopek izbora kandidatov.

Podjetje v naslednjih letih načrtuje širitev dejavnosti in s tem rast podjetja. Med dejavnike rasti uvrščamo še pričakovanja in želje zaposlenih ter lastnika ali managerja. Podjetje, ki raste, nudi zaposlenim stalnost zaposlitve in večjo možnost specializacije in napredovanja. Hkrati motivira nadarjene in ambiciozne delavce ter jih na ta način obdrži pri sebi. Tudi sam manager raje vodi podjetje, ki raste, saj rast podjetja pomeni večjo in boljšo prodajo, pomeni pa tudi večji prestiž in ugled managerja (Lipovec, 1995: 14).

V tržnem gospodarstvu je rast podjetja nujnost, če hoče podjetje preživeti. Zaradi konkurence na trgu poskušajo biti podjetja boljša od drugih, kar zahteva od njih večanje in razvijanje dejavnosti. Če podjetje ne načrtuje rasti, njegov položaj na trgu prične upadati, kar počasi vodi v umiranje podjetja. Če ostane stanje nespremenjeno, to za podjetje pomeni nazadovanje.

10. REZULTATI RAZISKAVE

10.1. Opis vzorca

V raziskavo so bili vključeni vsi ključni kadri podjetja Akrapovič, ki jih je trenutno 22, kar predstavlja manj kot 10% vseh zaposlenih. Dve tretjini je bilo moških in ena tretjina žensk. V primerjavi z vsemi zaposlenimi je bilo to razmerje ugodno – v celotnem podjetju namreč v več kot 90% prevladujejo moški. Povprečna starost ključnih kadrov je 37 let, povprečna starost vseh zaposlenih v podjetju pa 33 let. Glede na stopnjo izobrazbe pri ključnih kadrih prevladuje visoka oz. univerzitetna izobrazba strojne smeri, tretjina ima srednjo izobrazbo. Med vsemi zaposlenimi v podjetju je izobrazbena struktura precej drugačna, saj ima skoraj dve tretjini zaposlenih dokončano dve, tri ali štiriletno srednjo šolo/gimnazijo in samo nekaj več kot 10% višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo. Kar nekaj zaposlenih je samo z dokončano ali nedokončano OŠ .

10.2. Izvedba ankete

Raziskava je potekala na sedežu podjetja Akrapovič v Ivančni gorici in sicer v mesecu marcu in aprilu 2007. Ključni kadri so bili o mojem obisku pisno obveščeni s strani kadrovske službe podjetja. Vprašanja so dobili v pisni obliki, zaradi lažjega sledenja jih je imel vsak posameznik pred seboj, vendar jih sami niso izpolnjevali. Odločila sem se za delno strukturiran intervju, saj je vprašalnik vključeval precej odprtih vprašanj, o katerih sem se želela z anketiranimi bolj podrobno pogovoriti.

Povprečno sem za posamezen intervju porabila 50 minut. Intervju sem opravila tudi z lastnikom podjetja, g. Igorjem Akrapovičem, njegove rezultate prikazujem v nalogi posebej. Z vodjo kadrovske službe v podjetju sem že v mesecu novembru 2006 opravila daljši razgovor, v katerem sem se seznanila s problematiko podjetja in dobila vse potrebne informacije za pripravo dispozicij.

10.3. Sestava in struktura vprašalnika

Vprašalnik *Ugotavljanje talentov in skrb za ključne kadre v podjetju Akrapovič* je vseboval 14 vprašanj - zaprtega in odprtega tipa. Pri posameznih vprašanjih so anketirani lahko izbirali med že ponujenimi možnostmi in na koncu izbrali tri najbolj pomembne, ki so jih nato razvrstili še po pomembnosti od ena do tri.

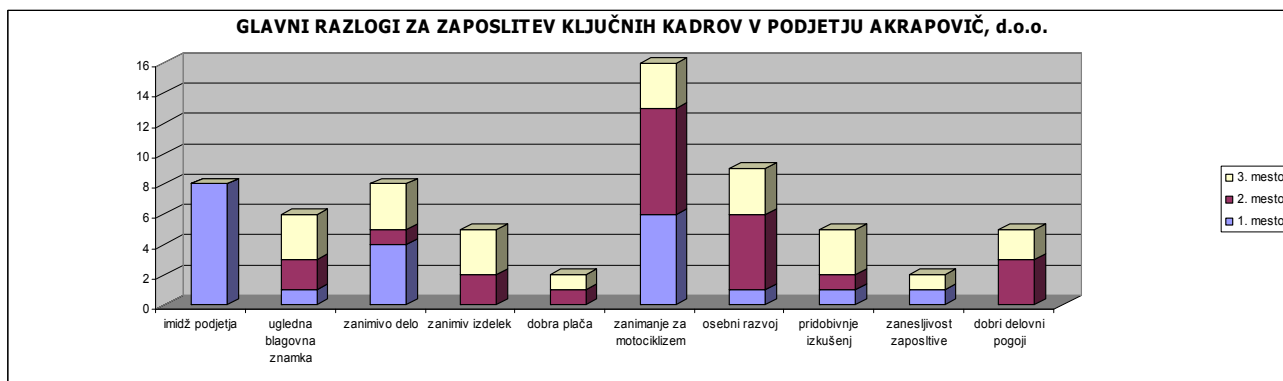
10.4. Obdelava podatkov

Zaradi manjšega vzorca sem vsa vprašanja obdelala ročno, odprta vprašanja sem grupirala in jih razvrstila po pogostosti odgovorov.

10.4.1. Zaposlitev ključnih kadrov v podjetju

Anketirane ključne kadre sem prosila, da izmed navedenih razlogov za zaposlitev v podjetju izberejo tri glavne in jih nato razvrstijo po pomembnosti od prvega do tretjega mesta.

Graf št.10.1: Glavni razlogi za zaposlitev ključnih kadrov



Največkrat se je na *prvem mestu* kot razlog za zaposlitev v podjetju pojavil dober **imidž podjetja**, zanj se je odločila dobra tretjina anketiranih. Sledi **zanimanje za motociklizem**, kot vzrok za zaposlitev ga je na prvo mesto postavila nekaj manj kot tretjina anketiranih. Na prvo mesto se je uvrstilo tudi **zanimivo delo**, izbrala ga je petina anketiranih ključnih kadrov.

Če pogledamo vse razloge, ki so jih anketirani navajali kot odločilne za zaposlitev v podjetju Akrapovič ugotovimo, da med njimi **prevladuje zanimanje za motociklizem**. Skoraj polovica anketiranih je to možnost največkrat uvrstila na prvo, drugo ali tretje mesto. Pomemben razlog, da so se odločali za zaposlitev v podjetju je bila še **možnost osebnega in strokovnega razvoja**, tretje mesto pa si delita dober **imidž podjetja in zanimivo delo**.

V uvodu naloge sem zapisala, da so po mnenju strokovnjakov ugled podjetja, konkurenčna plača in odgovorno, zanimivo delo, trije najbolj pomembni dejavniki, tako za pridobivanje, kot tudi za zadržanje ključnih kadrov v podjetjih. Iz opravljene raziskave lahko ugotovimo, da podjetje Akrapovič izpolnjuje dva od treh dejavnikov, ugled podjetja in zanimivo delo, *plača pa se je izkazala kot zanemarljiv dejavnik*. Iz dobljenih podatkov lahko sklepamo, da so plače v podjetju mogoče že v osnovi višje in bolj privlačne kot v ostalih podjetjih, možno pa je tudi, da je ravno specifičnost in posebnost izdelkov, ki jih podjetje Akrapovič izdeluje, tisti glavni motiv, ki prevlada nad ostalimi.

Zanimalo me je tudi, v čem se po njihovi oceni podjetje, v katerem so zaposleni, bistveno razlikuje od podjetij, kjer so že bili zaposleni. Predvidela sem tudi možnost, da je to za koga od anketiranih prva zaposlitev, zato so me pri njih zanimale predvsem razlike med njihovimi pričakovanji, ki so jih imeli, preden so prišli v podjetje in dejanskim stanjem v podjetju.

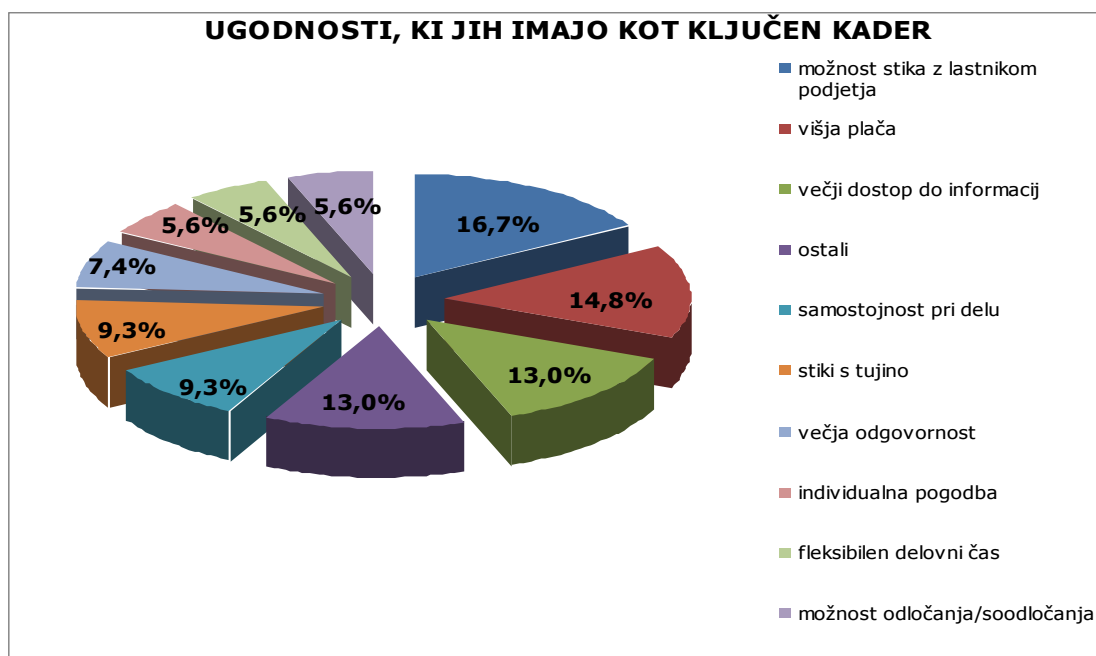
Odgovore sem grupirala po pogostosti in dobila sledeče: približno polovica anketiranih je povedala, da so z menjavo zaposlitve dobili **bolj zanimivo in dinamično delo**, kjer so **rezultati dela** dobro **vidni**, pri delu imajo **nenehen izziv**. Nekateri so dobili z novo zaposlitvijo tudi **večjo odgovornost**, kar jim ustreza. Ustreza jim tudi velika **prepoznavnost podjetja** in njegovo globalno delovanje. Z menjavo zaposlitve jih je večina dobila več **možnosti za strokovni in osebni razvoj**, kar se jim je zdelo zelo pomembno. Posamezno so navajali še naslednje prednosti menjave zaposlitve: jasna vizija in strategija podjetja, kvalitetni izdelki, dobro organizirano delo, boljša plača, dobro vzdušje, možnost izobraževanja, fleksibilen delovni čas in upoštevanje posameznika kot osebnosti.

10.4.2. Položaj ključnih kadrov v podjetju

Z naslednjim vprašanjem sem ključne kadre vprašala, koliko se strinjajo s trditvijo, da imajo drugačen položaj kot ostali zaposleni – lahko so se strinjali popolnoma, delno ali pa se niso strinjali. Več kot polovica anketiranih se je s trditvijo strinjala delno, dva se z njo nista strinjala. Pri tistih, ki so se z njo kakorkoli strinjali, sem nadaljevala z naslednjim vprašanjem.

Prosila sem jih, da naštejejo vsaj tri ugodnosti, ki jih ta položaj prinaša. Kaj je tisto, kar oni imajo, ostali zaposleni pa tega niso deležni ali pa so deležni v precej manjšem obsegu.

Graf št. 10.2: Ugodnosti, ki jih ima ključni kader v podjetju



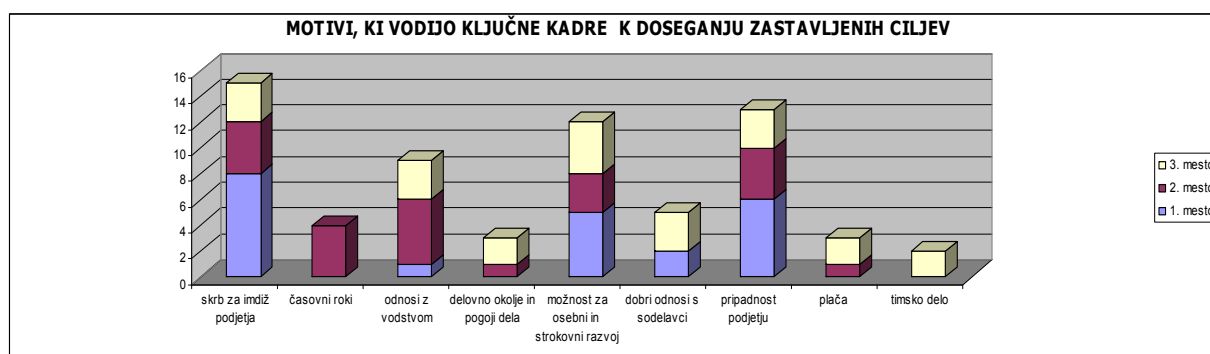
Kot je razvidno iz gornjega grafa izstopajo naslednje **ugodnosti**: možnost **neposrednega stika z lastnikom podjetja**, **višja plača** in **večji dostop do informacij**. Spoznali smo že, da ključnim kadrom neposreden stik z lastnikom podjetja veliko pomeni, tudi dobra plača vpliva na njihovo zadovoljstvo. Dostop do informacij jim pomeni veliko prednost, saj jim je s tem omogočeno, da o vsem pomembnem, kar se v podjetju dogaja, seznanijo ostale zaposlene.

Kot ugodnosti, ki so se jim zdele še pomembne, so nekateri izpostavili še **samostojnost pri delu ter veliko priložnosti in stikov s tujino**. Ostale ugodnosti, ki so jih v času intervjuja še navajali so: individualna pogodba o zaposlitvi, fleksibilni delovni čas in možnost odločanja ali vsaj soodločanja.

10.4.3. Motivi, ki vodijo ključne kadre k doseganju zastavljenih ciljev

Največja motivacija za zaposlene je predvsem opravljati zanimivo in ustvarjalno delo. Zato me je v nadaljevanju anketiranja zanimalo, kateri so tisti motivi, ki vodijo ključne kadre k doseganju zastavljenih ciljev. Med ponujenimi motivi so imeli možnost izbrati tri, nato so jih razvrstili po pomembnosti od prvega do tretjega mesta.

Graf št. 10.3: Motivi, ki vodijo ključne kadre k doseganju zastavljenih ciljev



Kot lahko vidimo iz gornjega grafa, so na *prvo mesto* postavili **skrb za imidž podjetja** – zanj se je odločila dobra tretjina anketiranih. **Pripadnost podjetju** je kot motiv, ki jih vodi k doseganju zastavljenih ciljev, na prvo mesto postavila nekaj manj kot tretjina anketiranih, pomemben motiv, da dosegajo zastavljene cilje, pa jim predstavlja tudi **možnost osebnega in strokovnega razvoja**.

Da so ključni kadri na prvo mesto kot motiv za doseganje zastavljenih ciljev postavili skrb za imidž podjetja ni ravno presenečenje, saj je podjetje Akrapovič eno izmed najuspešnejših slovenskih podjetij, ki v svojem okolju in tudi svetu, uživa velik ugled.

Ugotovimo lahko, da med motivi za doseganje zastavljenih ciljev na eni strani izstopata skrb za imidž podjetja in pripadnost podjetju, na drugi strani pa dobri odnosi z vodstvom oz. lastnikom podjetja ter možnost osebnega in strokovnega razvoja.

10.5. Kadrovanje

Kot pomoč k razjasnitvi osrednjega raziskovalnega problema naloge, ki se glasi: Katera izmed ugotovljenih metodologij za privabljanje in zadržanje ključnih kadrov je uporabna v podjetju Akrapovič sem si pomagala z naslednjimi raziskovalnimi vprašanji:

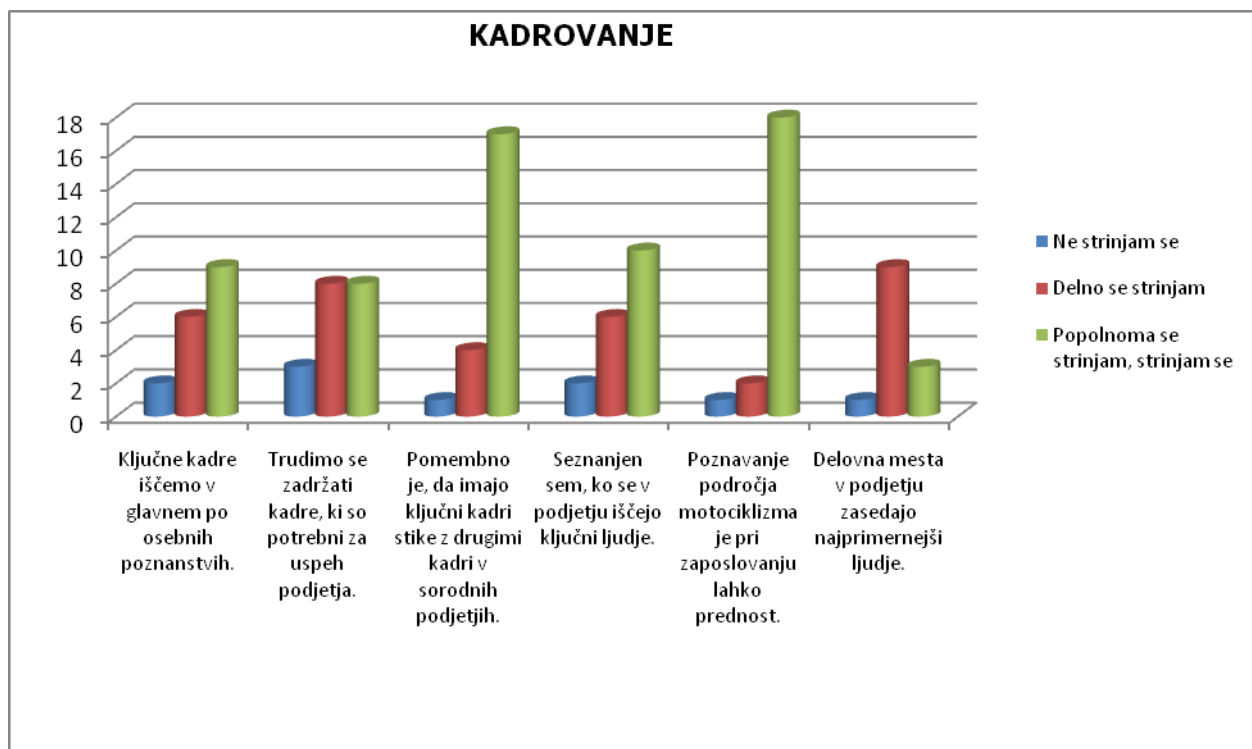
- Ali so seznanjeni, ko v podjetju iščejo ključne ljudi?
- Ali v podjetju iščejo ključne kadre v glavnem po osebnih poznanstvih?
- Ali predstavlja poznavanje področja motociklizma/motoroznanstva pri zaposlovanju ključnih kadrov prednost?
- Na kakšen način se v podjetju trudijo, da zadržijo kadre, ki so nujno potrebni za uspeh podjetja?
- Ali ključna delovna mesta v podjetju zasedajo najprimernejši ljudje?

Pri interpretaciji vprašanj sem združila trditvi strinjam se in popolnoma se strinjam, **zaradi večje preglednosti so tako v grafih prikazani odgovori: ne strinjam se, delno se strinjam in skupaj strinjam se in popolnoma se strinjam.**

Posebej pa sem interpretirala tiste odgovore, ki so bili neodločeni – ključni kadri se z njimi niso niti strinjali, niti ne strinjali - koliko je bilo takih odgovorov je razvidno tudi iz posameznih tabel.

Tabela št. 10.1: KADROVANJE

	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Popolnoma se strinjam, strinjam se
Ključne kadre iščemo v glavnem po osebnih poznanstvih.	2	6	5	9
Trudimo se zadržati kadre, ki so potrebni za uspeh podjetja.	3	8	3	8
Pomembno je, da imajo ključni kadri stike z drugimi kadri v sorodnih podjetjih.	1	4		17
Seznanjen sem, ko v podjetju iščemo ključne kadre.	2	6	4	10
Poznavanje področja motociklizma je pri zaposlovanju lahko prednost.	1	2	1	18
Delovna mesta v podjetju zasedajo najprimernejši ljudje	1	9	9	3

Graf št. 10.4.: **KADROVANJE**

- *Seznanjen sem, ko v podjetju iščemo ključne kadre.*

Skoraj polovica anketiranih ključnih kadrov je pritrdila, da so seznanjeni, ko v podjetju iščejo ključne ljudi. Povedali so, da so najbolje seznanjeni takrat, kadar iščejo kader v lastnem oddelku, malo manj pa, ko iščejo kandidate po ostalih oddelkih. Slaba četrtnina se je s to trditvijo strinjala samo delno, dva se z njo nista strinjala. Kar četrtnina anketiranih pa je pri tej trditvi ostala neopredeljena.

- *Ključne kadre iščemo v glavnem po osebnih poznanstvih.*

S tem, da ključne kadre pridobivajo v glavnem po osebnih stikih in poznanstvih se je strinjala skoraj polovica anketiranih. Dobra tretjina je tej trditvi pritrdila delno, dva anketirana se z njo nista strinjala. Ponovno je bila četrtnina takih, ki se niso mogli odločiti in so ostali neopredeljeni.

Med anketiranjem so posamezniki povedali, da so na začetku ključne ljudi v glavnem iskali med znanci in povpraševali naokrog, ker so želeli dobiti res prave. Zaradi hitre rasti podjetja in vedno večjih potreb po kadrih se v zadnjem času pogosteje odločajo še za druge načine iskanja kadrov.

- *Poznavanje področja motociklizma je pri zaposlovanju lahko prednost.*

Več kot dve tretjini anketiranih je pritrdilo, da je res lahko prednost, če kandidati, ki se želijo zaposliti v podjetju, poznajo ali pa jih vsaj zanima področje motociklizma oz. motoroznanstva. Glede na dejavnost, s katero se podjetje ukvarja so menili, da je za ključen kader zanimanje in veselje do motociklizma zelo dobrodošlo, če ne že skoraj nujno potrebno. Žal pa med prijavljenimi kandidati ne dobijo vedno ustreznega in primernega kadra. Dva anketirana sta se s trditvijo strinjala delno, eden se z njo ni strinjal, eden pa je ostal neopredeljen.

- *Trudimo se zadržati kadre, ki so potrebni za uspeh podjetja.*

Tej trditvi je lahko pritrdila samo tretjina anketiranih, druga tretjina se je z njo strinjala delno, trije se niso strinjali, trije pa so ostali neopredeljeni. Kljub temu, da so odgovori za podjetje dokaj ugodni, bi bilo dobro, da vprašanju zadrževanja ključnih kadrov namenijo v prihodnje več pozornosti. Nekaj predlogov na to temo je opisanih v poglavju 5.4.5. Pomembno je, da je res vsem ključnim kadrom jasna strateška usmeritev in razvoj podjetja, vizija osebne rasti, razčiščeni odnosi z lastnikom in najožjim vodstvom podjetja pa pripomorejo k njihovem zadovoljstvu.

- *Delovna mesta v podjetju zasedajo najprimernejši ljudje.*

Samo trije so se strinjali, da delovna mesta v podjetju zasedajo tudi najbolj primerni ljudje. Nekaj manj kot polovica se je s trditvijo strinjala delno, enako število anketiranih je izbralo nevtralno možnost. Samo eden je jasno izrazil svoje nestrinjanje. Rezultati opozarjajo na eni strani na problem pomanjkanja ustreznih kadrov v podjetju, na drugi strani pa je jasno viden razkorak med pojmom ključni kadri in ključna delovna mesta, ki jih le ti zasedajo.

Na podlagi pridobljenih podatkov smo dobili tudi odgovore na vsa raziskovalna vprašanja. Ugotovimo lahko, da so ključni kadri seznanjeni, ko v podjetju iščejo nove, ključne ljudi. Podjetje Akrapovič ključne kadre še vedno išče po osebnih stikih in poznanstvih, zaradi hitre rasti podjetja in naraščanja števila zaposlenih, pa se vedno bolj poslužujejo še drugih možnosti iskanja kadrov.

Pri zaposlovanju ključnega kadra je poznavanje motociklizma oz. motoroznanstva zaželeno in je lahko prednost. Ko pa so ljudje v podjetju že nekaj časa zaposleni lahko ugotovimo, da bi se moralo vodstvo podjetja v večji meri truditi za to, da jih bo v podjetju tudi zadržalo. Za delovna mesta in primernost ljudi, ki jih zasedajo je raziskava pokazala, da niso vedno »pravi ljudje na pravih mestih«.

V času anketiranja sem ugotovila, da so ključnim kadrom zelo pomembni dobri odnosi z lastnikom podjetja, pogrešajo pa občasno pohvalo za dobro opravljeno delo in predvsem več komunikacije na vseh ravneh. Oboje bi lahko pripomoglo, da bodo ključni ljudje v podjetju ostali daljši čas.

- *Pomembno je, da imajo ključni kadri stike z drugimi ključnimi kadri v sorodnih ali konkurenčnih podjetjih.*

Dve tretjini anketiranih se je strinjalo s to trditvijo. Zdelo se jim je pomembno, da so seznanjeni, kaj se na tem področju dogaja pri sorodnih ali konkurenčnih podjetjih. Manj kot četrtina je izrazila samo delno strinjanje, eden pa se s trditvijo v celoti ni strinjal.

V nadaljevanju anketiranja me je še zanimalo, kakšni so njihovi *predlogi v zvezi s pridobivanjem ključnih kadrov v podjetju*. Podali so kar nekaj zanimivih idej in razmišljanj, kako bi se sami lotili reševanja tega problema.

Večina je menila, da je skrajni čas, da se v podjetju načrtovanja in pridobivanja kadrov lotijo bolj dolgoročno in sistematično, mogoče tudi z mednarodnimi razpisi. Dejstvo je, da je nabor ključnih kadrov omejen – po mnenju enega od anketiranih je podjetje na domačem trgu izčrpalo že skoraj vse možnosti.

Nekaj jih je videlo možnost kadrovanja znotraj podjetja – po njihovem mnenju bi morali imeti vsi zaposleni možnost kandidiranja na prosto delovno mesto, predlog bi lahko podali vodje posameznih oddelkov ali pa bi se delavci prijavili sami.

Pobude so bile še v smeri podeljevanja štipendij - štipendirali bi lahko že dijake na poklicni šoli in potem naprej do študentov na fakultetah. Podjetje sodeluje s fakulteto za strojništvo, in nekaj študentov že pripravlja diplomske naloge, ki so vezane na konkretno dejavnost podjetja.

Eden od anketiranih je izrazil mnenje, da mogoče iz tujine res lahko dobiš cenejši kader, npr. varilce, ki jih drugače v podjetju interno izobražujejo in usposablajo - za ključen kader pa se mu zdi pomembno, da ni iz tujine. Do pridobivanja ključnega kadra iz tujine je bil skeptičen še eden izmed anketiranih – menil je, da če je kader dober, je iskan po celi Evropi in ga tudi podjetje Akrapovič ne more toliko plačati, kot bi posameznik želel. Podjetje na ta način lahko dobi samo povprečnega študenta, zato je bolje, da ga poišče in vzgoji doma.

10.5.1. Nagrajevanje

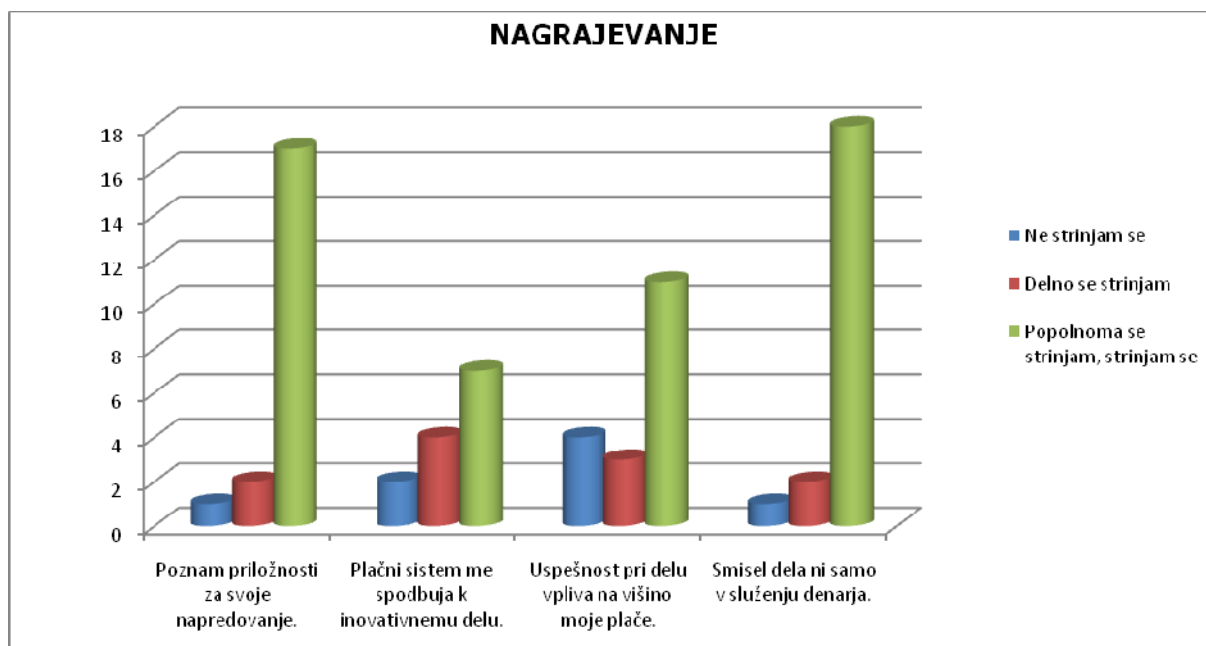
Sistemi nagrajevanja imajo dve pomembni vlogi: prvič, neposredno motivirajo zaposlene, da v svoje delo vložijo več truda in na ta način omogočijo podjetju, da prepozna najbolj sposobne zaposlene; drugič, posredno pripomorejo k večji motiviranosti, predanosti in samoiniciativnosti zaposlenih. Čeprav sistem spodbujanja in nagrajevanja zaposlenih obsega precej več kot samo plače, podjetja zaposlene nagrajujejo predvsem z materialnimi spodbudami, ostali načini so še zapostavljeni. V pravem trenutku in na ustrezen način izrečene pohvale in priznanja lahko pomembno prispevajo k večji motiviranosti zaposlenih za delo, zato je potrebno plačni sistem oblikovati tako, da se razločno vidi, kolikšen del plače je osnova in kolikšen del je višji zato, ker je posameznik, skupina, ali podjetje, uspešno.

In kaj je pokazala raziskava na tem področju?

Tabela št. 10.2: NAGRAJEVANJE

	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Popolnoma se strinjam, strinjam se
Poznam priložnosti za svoje napredovanje.	1	2	2	17
Plačni sistem me spodbuja k inovativnemu delu.	2	4	9	7
Uspešnost pri delu vpliva na višino moje plače.	4	3	4	11
Smisel dela ni samo v služenju denarja.	1	2	1	18

Graf št. 10.5: NAGRAJEVANJE



- Poznam priložnosti za svoje napredovanje in jih tudi izkoristim.

Ugotovila sem, da več kot dve tretjini ključnih kadrov dobro pozna svoje možnosti napredovanja in jih tudi primerno izkoristi. Dva sta se s trditvijo strinjala delno, eden se z njo ni strinjal, dva anketirana pa sta ostala neopredeljena.

- *Plačni sistem me spodbuja h kreativnemu in inovativnemu delu.*

Pri tej trditvi sem dobila največ neopredeljenih odgovorov. Skoraj polovica anketiranih se z njo ni niti strinjala, niti ne strinjala. Tretjina ključnih kadrov je izrazila strinjanje, manj kot četrtnina se je strinjala delno, dva pa se s trditvijo nista strinjala.

Glede na dobljene podatke lahko ugotovim, da so na tem področju v podjetju potrebne temeljite spremembe. Vodstvo podjetja se tega zaveda in že dela na tem, da bodo postavili tak sistem nagrajevanja, ki bo zaposlene čim bolj spodbujal in motiviral k delu. Zavedajo se tudi, da so od dobro opravljenega dela in zadovoljnih ljudi v veliki meri odvisni rezultati in uspehi podjetja.

- *Uspešnost pri delu vpliva na višino moje plače.*

Polovica anketiranih se je s to trditvijo strinjala – bolj kot so uspešni pri delu, večji je njihov dohodek. Štirje se s trditvijo niso strinjali, trije so se strinjali samo delno, ravno toliko jih je ostalo neopredeljenih.

Plačilo zaposlenih glede na uspešnost je po mojem mnenju izredno pomembno. Že skozi teorijo smo ugotovili, da samo osnovna plača zelo hitro izgubi svojo motivacijsko vrednost. Motivacijo za delo lahko poveča dovolj visoka in predvsem dosegljiva nagrada za doseganje rezultatov nad pričakovanji.

- *Smisel dela ni samo v služenju denarja.*

Kot sem uspela spoznati stanje v podjetju, ljudje delajo veliko, najbolj pomembno jim je, da je delo opravljeno. Plačilo za opravljeno delo je pri večini anketiranih primerno, primanjkuje pa jim prostega časa.

Zato se je več kot dve tretjini anketiranih strinjalo s trditvijo, da smisel dela ni samo v služenju denarja. V intervjujih so povedali, da denar čez nekaj časa ne pomeni več toliko, kot je mogoče pomenil na samem začetku, ker si zaradi pomanjkanja časa ne morejo privoščiti to, kar bi si sicer lahko. Dva sta se s trditvijo strinjala delno, eden se z njo ni strinjal, eden pa je ostal neopredeljen.

Sistem nagrajevanja ima v podjetju zagotovo določeno nalogo in namen. Med kazalniki uspešnosti zaposlenih se že nekaj časa upošteva več med seboj povezanih vidikov, ki jih lahko povežemo v tri sklope: zadovoljstvo zaposlenih, ohranjanje zaposlenih v podjetju in produktivnost zaposlenih (Norton, Kaplan, 2000:138). Vse navedene dejavnike lahko v podjetju povečujejo ali zmanjšujejo ravno z ustreznim sistemom nagrajevanja.

10.5.2. Izobraževanje

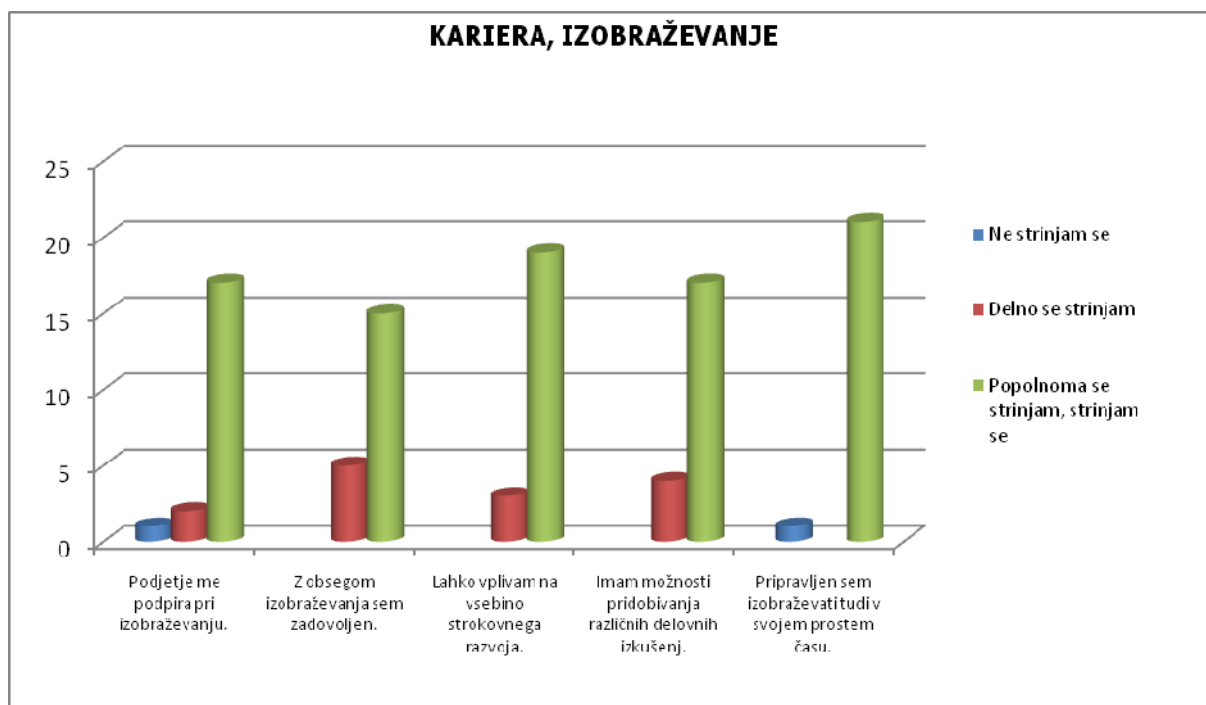
Bolj kot je pestra vsebina dela, večje so ponavadi potrebe po novih znanjih. Čeprav izobraževanje zaposlene odtegne od njihovega dela, je koristno in pripomore k raznolikosti dela, deluje pa tudi motivacijsko. Področje izobraževanja je v podjetju Akrapovič dobro urejeno, kar je razvidno tudi iz grafa št.10.6.

In kakšne odgovore sem dobila na postavljene trditve?

Tabela št. 10.3: KARIERA, IZOBRAŽEVANJE

	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Popolnoma se strinjam, strinjam se
Podjetje me podpira pri izobraževanju.	1	2	2	17
Z obsegom izobraževanja sem zadovoljen.		5	2	15
Lahko vplivam na vsebino strokovnega razvoja.		3		19
Imam možnosti pridobivanja različnih delovnih izkušenj.		4	1	17
Pripravljen sem se izobraževati tudi v svojem prostem času.	1			21

Graf št. 10.6. KARIERA, IZOBRAŽEVANJE



Na trditve, ki so se nanašale na področje **izobraževanja**, posledično pa tudi na **kariero posameznika**, sem v večini dobila pozitivne odgovore. Z vsemi trditvami so se anketirani bolj ali manj strinjali, skoraj dve tretjini odgovorov je bilo pritrdilnih.

Večina anketiranih je izrazila zadovoljstvo s sistemom in obsegom izobraževanja in usposabljanja. Vplivajo lahko na samo vsebino izobraževanja, imajo možnost pridobivanja različnih delovnih izkušenj, zato jim zaenkrat ne predstavlja problem, če izobraževanje poteka v njihovem prostem času.

Nekaj jih je izrazilo delno strinjanje pri obsegu izobraževanja in pridobivanju različnih delovnih izkušenj, po eden pa je izrazil nestrinjanje z možnostjo izobraževanja in pripravljenostjo izobraževati se v svojem prostem času.

10.5.3. Področje dela

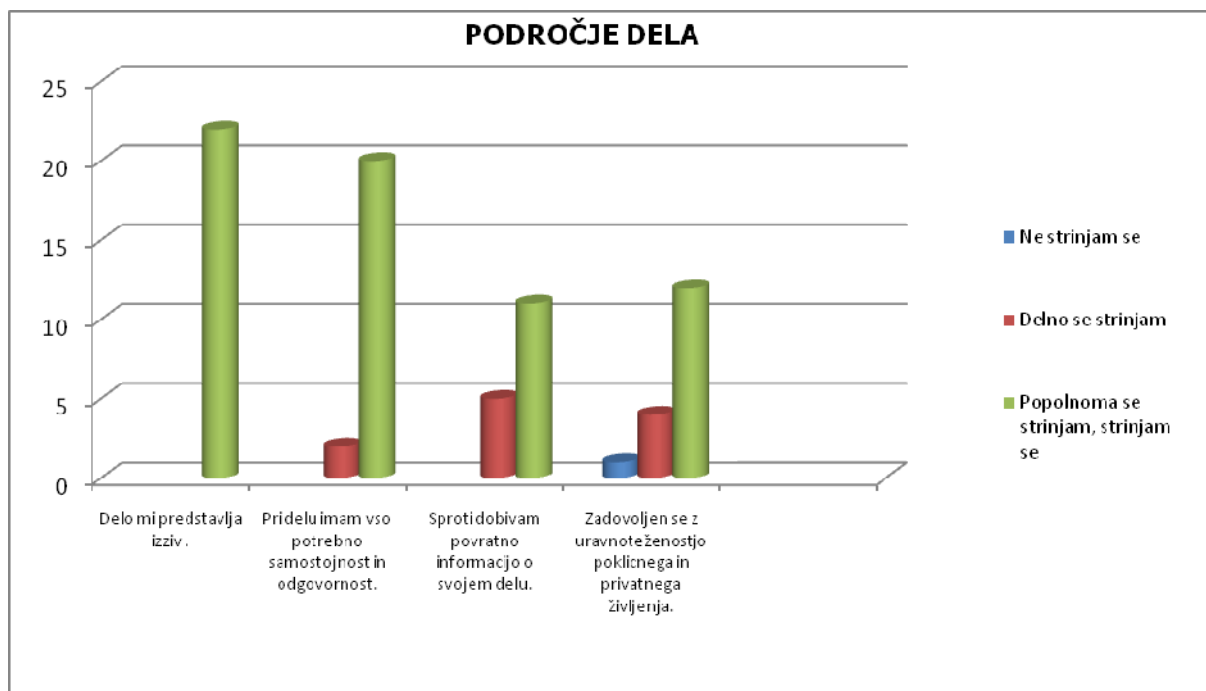
Za uspešno poslovanje je pomembno usklajeno delovanje celotnega podjetja. Oblikovanje področja dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in podjetje (Možina et al., 1998:148). Delo oblikuje naše pozitivne in negativne občutke glede uspešnosti, posebnih dosežkov in pripadnosti. Če je delo v podjetju usmerjeno k doseganju skupnih ciljev, zadovoljuje potrebe posameznikov, da so koristni. Če pa cilj močno presega znanje in zmožnosti posameznika, ga le ta ne bo poskušal doseči, in to ne glede na višino nagrade, ki mu je za to ponujena. Prav je, da so cilji zahtevni, ne smejo pa presegati zmožnosti zaposlenih, sicer se jih sploh ne bodo lotili (Kragelj, 2002:15).

Spodnje trditve so se nanašale na **področje dela** in zadovoljstvo posameznikov pri delu.

Tabela št. 10.4: PODROČJE DELA

	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Popolnoma se strinjam, strinjam se
Delo mi predstavlja izziv .				22
Pri delu imam vso potrebno samostojnost in odgovornost.		2		20
Sproti dobivam povratno informacijo o svojem delu.		5	6	11
Zadovoljen se z uravnoteženostjo poklicnega in privatnega življenja.	1	4	5	12

Graf št.10.7: PODROČJE DELA



- *Delo mi predstavlja izziv.*

Vsem 22 anketiranim ključnim kadrom delo v podjetju predstavlja izziv in so z njim zelo zadovoljni. Tudi vodstvo podjetja poudarja, da so nenehni izzivi pri delu ena največjih prednosti za njihove zaposlene. Vsak ima možnost, da se dokaže in dobi priložnost, da potuje v tujino, spozna nove ljudi, kraje, tehnologije.

- *Pri delu imam vso potrebno samostojnost in odgovornost.*

Tudi pri tej trditvi so bile odgovori jasni – vsi razen dveh so se strinjali, da imajo pri delu veliko samostojnosti, temu primerna je tudi odgovornost, kar jim ustreza.

Doživljanje pomembnosti, odgovornosti in poznavanje rezultatov dela so dejavniki, ki zagotovo pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih.

- *Sproti dobivam povratno informacijo o svojem delu s strani vodstva.*

S to trditvijo se je strinjala samo polovica anketiranih, dobra četrtina je izbrala možnost delnega strinjanja, ostali pa se niso niti strinjali, niti ne strinjali.

Dobra komunikacija v podjetju pozitivno vpliva na odnose med zaposlenimi, izboljšuje pa tudi prenos informacij med posameznimi oddelki. Pravočasno posredovane informacije zaposlenim npr. o doseganju poslovnih ciljev in rezultatih njihovega dela, lahko v veliki meri vplivajo na način dela in razmišljanje posameznika. Zato je dvosmerna komunikacija v podjetju zelo pomembna, saj na eni strani spodbuja prenos znanja med zaposlenimi, na drugi strani pa omogoča več osebnega stika med zaposlenimi in vodstvom. To prispeva k boljši delovni klimi, medsebojnemu spoštovanju med zaposlenimi, povečuje pa se tudi pripadnost podjetju.

- *Zadovoljen sem z uravnoteženostjo poklicnega in privatnega življenja.*

Za posameznike je izredno pomembno, da imajo, kljub temu, da radi opravljajo svoje delo, čas zase in za družino. Dobra polovica anketiranih se je strinjala, da je področje poklicnega in privatnega življenja v njihovem podjetju dobro usklajeno. Ostali so izrazili delno strinjanje ali pa so ostali neopredeljeni. Samo eden se s trditvijo v celoti ni strinjal.

10.5.4. Pripadnost podjetju

V podjetju Akrapovič cenijo **pripadnost zaposlenih podjetju**. Ta je v podjetju zaradi dobrih delavnih razmer, zanesljivosti zaposlitve, možnosti izobraževanja in dobrega poslovanja, **visoka**, kar so pokazali tudi rezultati anketiranja.

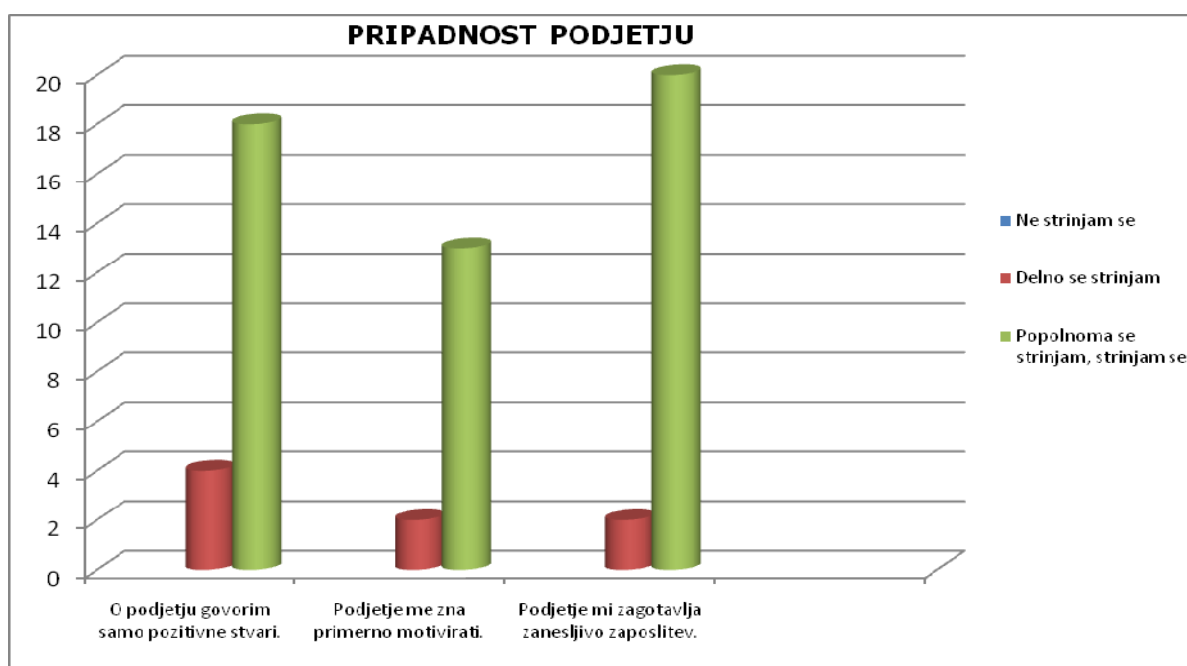
Tabela št. 10.5: PRIPADNOST PODJETJU

	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Popolnoma se strinjam, strinjam se
O podjetju govorim samo pozitivne stvari.		4		18
Podjetje me zna primerno motivirati.		2	7	13
Podjetje mi zagotavlja zanesljivo zaposlitev.		2		20

Anketirani so povedali, da so s podjetjem zelo zadovoljni, ker jim zagotavlja zanesljivo zaposlitev. Več kot polovica se je strinjala, da jih zna podjetje primerno motivirati in zato dobi od njih največ kar je možno.

Sama ugotovitev ne preseneča, če upoštevamo, da ima podjetje velik ugled v svojem okolju in tudi izven njega. Varna in stalna zaposlitev je v današnjih negotovih razmerah zagotovo eden tistih motivacijskih dejavnikov, ki pomembno vpliva na to, da se zaposleni v podjetju počutijo dobro in da podjetje lahko dobi od njih največ kar je možno.

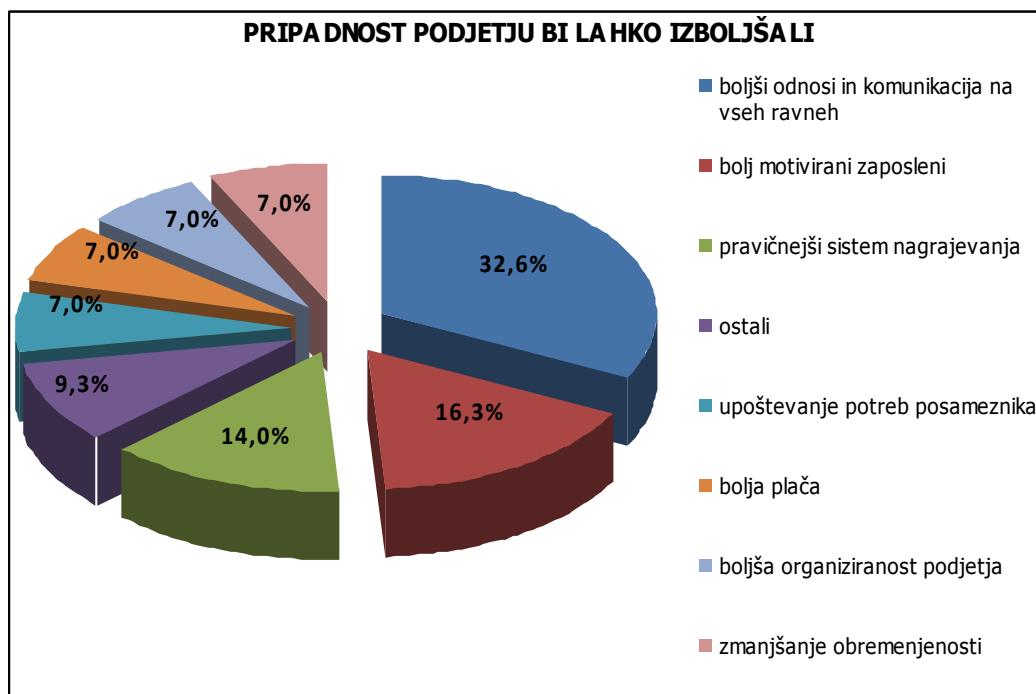
Graf 10.8: PRIPADNOST PODJETJU



Če so zaposleni zadovoljni s svojim delom, ker jim le ta omogoča izkoriščanje njihovih talentov in potencialov, potem pripadnost podjetju ponavadi ni problem. Podjetje lahko posameznikom pomaga odkriti njihove talente in jim omogoči tako delo, na katerem bodo lahko tudi optimalno izkoristili vse njihove sposobnosti.

Pripadnost podjetju se je v raziskavi izkazala kot dobra, vseeno me je zanimalo, *na kakšen način bi jo*, po mnenju ključnih kadrov, *še lahko povečali in izboljšali*.

Graf št. 10.9: Povečanje pripadnosti v podjetju



Kot je razvidno iz grafa št. 10.9. je največ anketiranih menilo, da bi pripadnost podjetju v prvi vrsti lahko povečali z **boljšimi medosebnimi odnosi in odprto komunikacijo na vseh ravneh**.

Naslednjo možnost za povečanje pripadnosti vidijo v zvišanju **motivacije zaposlenih**, to bi lahko dosegli z boljšim in bolj pravičnim sistemom nagrajevanja. Pripadnost bi po mnenju anketiranih ključnih kadrov lahko izboljšala tudi **višja plača in boljša organiziranost podjetja**. Poudarili so, da bi morale biti potrebe posameznika upoštevane v večji meri, in da naj podjetje poskrbi za to, da bodo zaposleni manj obremenjeni.

Pod ostalo so kot možnosti za povečanje pripadnosti navajali še: pošten odnos do zaposlenih, večje spodbujanje inovativnosti in različne druge bonitete.

10.5.5. Vodenje podjetja

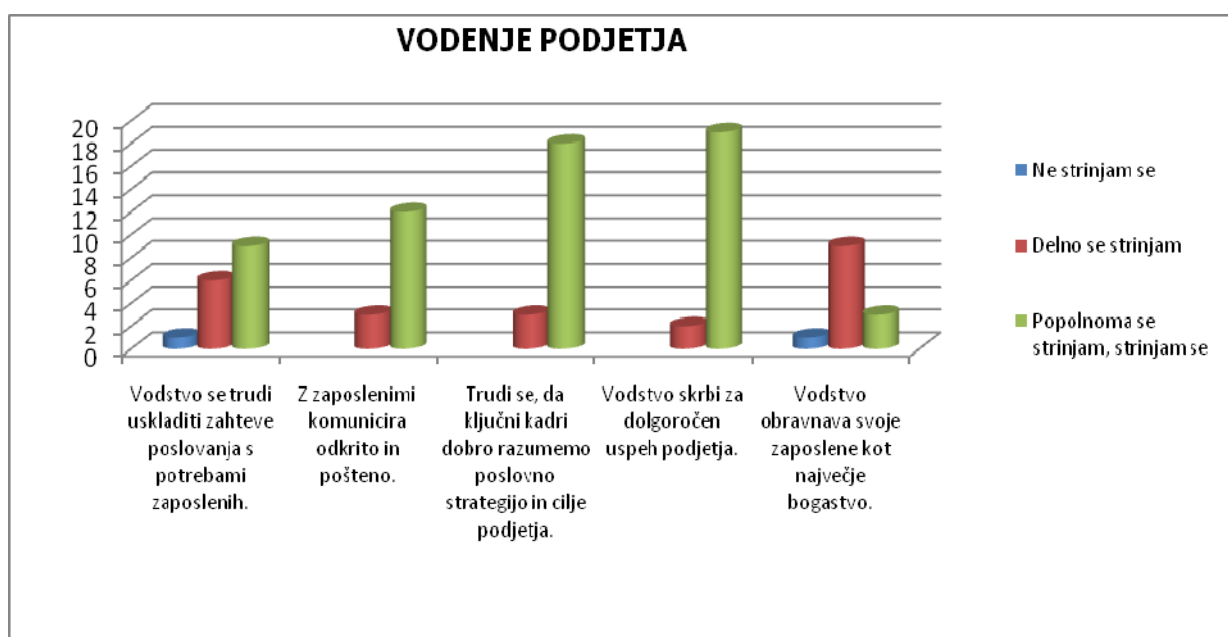
Vodenje bi lahko opredelili kot sposobnost vplivanja, motiviranja in usmerjanja ljudi, da naloge izvršijo čim boljše in dosežejo želene cilje. Naloga vodij je, da človeka postavijo na najpomembnejše mesto v podjetju in zunaj njega in da skrbijo za sproščanje ustvarjalnih potencialov zaposlenih (Mayer, 1994:77).

Pozitivno delovno okolje, ki naj bi ga ustvarjal vodja, je temeljna podlaga za motivacijo zaposlenih, neustrezno vodenje in pomanjkanje smisla za delo z ljudmi pa sta med glavnimi razlogi za odhod dobrih kadrov iz podjetja.

Tabela št. 10.6: Vodenje podjetja

	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Popolnoma se strinjam, strinjam se
Vodstvo se trudi uskladiti zahteve poslovanja s potrebami zaposlenih.	1	6	6	9
Z zaposlenimi komunicira odkrito in pošteno.		3	7	12
Trudi se, da ključni kadri dobro razumemo poslovne strategijo in cilje podjetja.		3	1	18
Vodstvo skrbi za dolgoročen uspeh podjetja.		2	1	19
Vodstvo obravnava svoje zaposlene kot največje bogastvo.	1	9	9	3

Graf št. 10.10: Vodenje podjetja



- *Vodstvo se trudi uskladiti zahteve poslovanja s potrebami zaposlenih.*

Iz grafa št. 10.10. vidimo, da se je skoraj polovica anketiranih strinjala, da se vodstvo podjetja trudi uskladiti zahteve poslovanja s potrebami zaposlenih in da jim to kar dobro uspeva. Ker se da vedno še kaj izboljšati, se je slaba tretjina anketiranih samo delno strinjala s trditvijo in kar je še zanimivo – približno tretjina se pri tem vprašanju ni želela jasno izraziti in opredeliti.

- *Z zaposlenimi vodstvo komunicira odkrito in pošteno.*

Dobra komunikacija je življenjska sila podjetja, komuniciranje v podjetju pa je prvenstveno naloga vodstva. Potreba delavcev po tem, da so ustrezno obveščeni, in sposobnost vodij, da informacije pravilno in pravočasno posredujejo, sta v vsakem podjetju bistvena elementa.

Iz gornjega grafa je razvidno, da je bilo trditvi, da vodstvo z zaposlenimi komunicira odkrito in pošteno, naklonjena dobra polovica anketiranih, trije so se z njo strinjali delno, ponovno pa je tretjina ključnih kadrov ostala neopredeljenih.

V času anketiranja so posamezniki povedali, da so prepričani, da se vodstvo trudi delati dobro in pošteno, vendar jim zaradi nenehnih pritiskov in časovnih rokov to ne uspeva vedno najbolje.

Uspešna podjetja in njihova vodstva se zavedajo pomena dobrega medsebojnega komuniciranja z zaposlenimi. Zavedajo se tudi, da je komuniciranje pomembno orodje pri prenosu vizije, poslovnih ciljev in rezultatov podjetja do vsakega zaposlenega. Rezultat odkritega, poštenega in odprtega komuniciranja v podjetju je, da delavci bolje opravljajo svoje delo ker se zavedajo, da s tem pozitivno pripomorejo k delovanju celotnega podjetja.

- *Vodstvo se trudi, da ključni kadri dobro razumemo poslovno strategijo in cilje podjetja.*

Več kot dve tretjini anketiranih je potrdilo, da so cilji in strategija podjetja jasni in so z njimi dobro seznanjeni. Ostali so se strinjali delno, eden od anketiranih pa se pri tem vprašanju ni jasno opredelil.

- *Vodstvo skrbi za dolgoročen uspeh podjetja.*

Ponovno je več kot dve tretjini anketiranih potrdilo, da ima vodstvo jasne dolgoročne cilje in se ne zadovolji samo s kratkoročnimi uspehi podjetja. Dva od 22 anketiranih sta se s trditvijo strinjala delno, eden je ostal neopredeljen.

- *Vodstvo obravnava svoje zaposlene kot največje bogastvo.*

Pri tej trditvi sem dobila največ neopredeljenih odgovorov. Kar dve tretjini anketiranih se z njo ni niti strinjalo, niti ne strinjalo. Tretjina je trditvi pritrdila, malo manj kot tretjina se je z njo strinjala delno, eden pa se s tem, da vodstvo obravnava svoje zaposlene kot največje bogastvo, v celoti ni strinjal.

Vodilni kadri in podjetniki so prevečkrat usmerjeni samo v doseganje zastavljenih ciljev in želenih poslovnih rezultatov. V težnji po doseganju teh ciljev pogosto pozabljajo, da so njihovi zaposleni živa bitja, ki čutijo in razmišljajo in predstavljajo srce podjetja, ter so tako nujen predpogoj za njegovo uspešno delovanje. Zato bi se morali večkrat vprašati, ali s svojimi zaposlenimi primerno komunicirajo, ali zaposleni menijo, da upravljajo podjetje pravično, ali je med njimi vzpostavljena interakcija, ipd.

Če si teh vprašanj ne postavijo nikoli lahko rečemo, da postavljajo na kocko prihodnost podjetja. Ljudje niso stroji in v primeru, da kaj ni v redu, to tudi opazijo. Reakcija zaposlenih na slabe odnose v podjetju je lahko različna, od tega, da se v večji meri poslužujejo bolniških odsotnosti, pa vse do tega, da začnejo delati bolj počasi, da so pri svojem delu neučinkoviti in površni, kar pa zagotovo ne pripomore k doseganju zastavljenih ciljev.

10.6. Splošno mnenje o podjetju

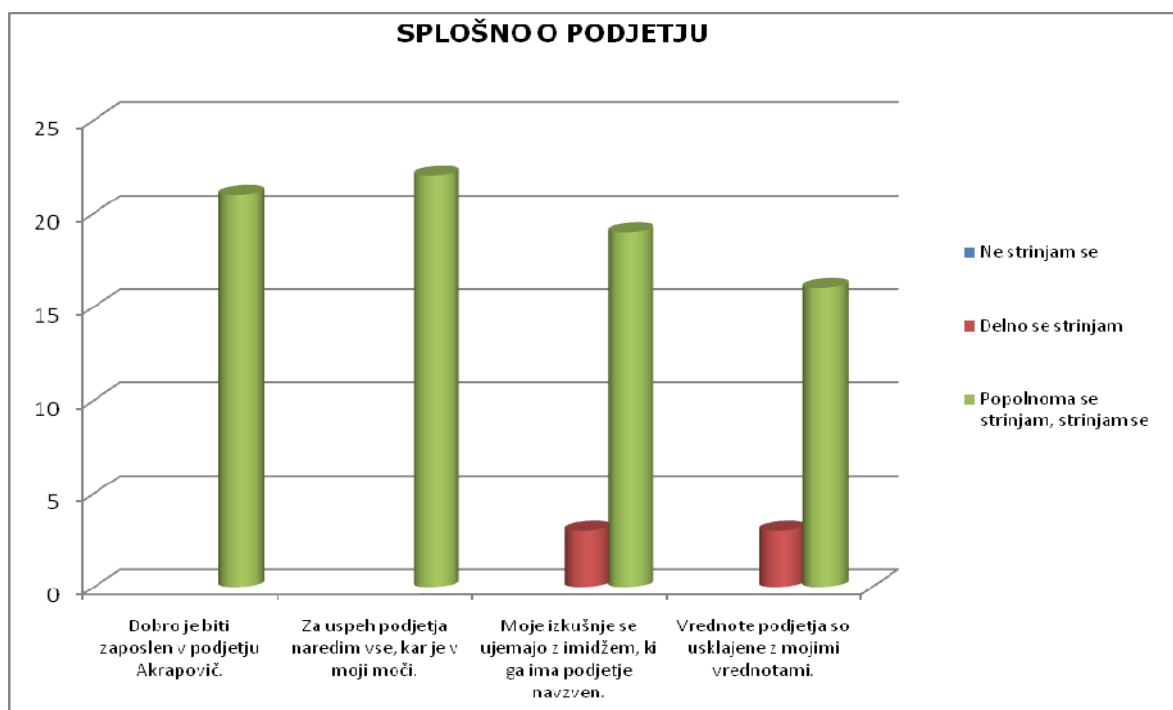
Osnova uspešnosti vsakega podjetja je posameznik, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev.

Z naslednjim sklopom trditev sem pri ključnih kadrih preverjala, kakšno je njihovo mnenje o podjetju v katerem so zaposleni.

Tabela št. 10.7: SPLOŠNO O PODJETJU

	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Popolnoma se strinjam, strinjam se
Dobro je biti zaposlen v podjetju Akrapovič.			1	21
Za uspeh podjetja naredim vse, kar je v moji moči.				22
Moje izkušnje se ujemajo z imidžem, ki ga ima podjetje navzven.		3		19
Vrednote podjetja so usklajene z mojimi vrednotami.		3	3	16

Graf št. 10.11: SPLOŠNO O PODJETJU



- *Prevladuje mnenje, da je dobro biti zaposlen v podjetju Akrapovič*

Kot vidimo iz grafa št. 10.11., so se s trditvijo razen enega, ki je ostal neopredeljen, vsi strinjali. Ključni kadri menijo, da je podjetje zelo uspešno, zato ocenjujejo, da je dobro biti zaposlen v njihovem podjetju.

- *Za uspeh podjetja naredim vse, kar je v moji moči.*

Vsi anketirani so se strinjali s trditvijo, saj imajo radi delo, ki ga opravljajo in so se zato, da bo res dobro opravljeno, pripravljene maksimalno angažirati in potruditi.

- *Izkušnje, ki jih imam znotraj podjetja, se ujemajo z imidžem, ki ga ima podjetje navzven.*

Ponovno se je večina anketiranih strinjala s trditvijo. Podjetje ima izredno prepoznavno blagovno znamko in je zato pri kupcih cenjeno in upoštevano. Vseeno so trije izbrali možnost delnega strinjanja z gornjo trditvijo.

- *Vrednote podjetja so usklajene z mojimi vrednotami.*

Približno dve tretjini anketiranih se je strinjalo s trditvijo, trije delno, trije pa so ostali neopredeljeni.

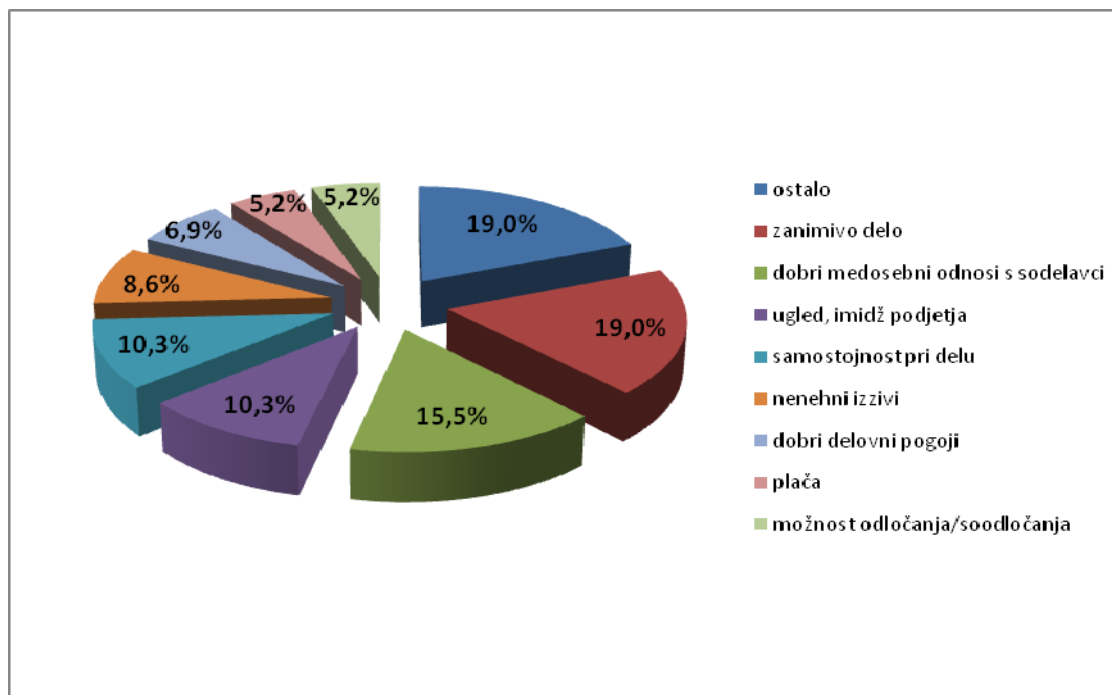
Ugotovimo lahko, da se v podjetju trudijo, da bi bile vrednote posameznika čim bolj usklajene z vrednotami podjetja in da se posamezniki z njimi v veliki meri tudi identificirajo.

V zadnjem času skušajo v podjetju že v procesu izbire novih sodelavcev, predvsem ključnih kadrov, ugotoviti, ali njihove lastnosti, vrednote, znanja ter sam način razmišljanja in dela, ustrezajo pričakovanjem in vrednotam podjetja. Skladnost vrednot posameznika z vrednotami podjetja pripomore k lažji vključitvi v organizacijsko kulturo podjetja, kar je ključnega pomena za vse, ki so v njem zaposleni.

10.6.1. Zadovoljstvo ključnih kadrov

Ko v podjetju dosežejo, da so zaposleni zadovoljni s svojim vključevanjem v doseganje strateških ciljev podjetja, to pomeni tudi visoko ustvarjalno sodelovanje in inovativnost ljudi (Gorišek, 2001:6).

Graf št.10.12: Zadovoljstvo ključnih kadrov



Kot je razvidno iz grafa št. 10.12., je največ anketiranih izbralo **zanimivo delo**, sledijo **dobri medosebni odnosi s sodelavci, imidž podjetja in samostojnost, ki jo imajo pri opravljanju svojega dela**. Med pomembnimi razlogi za zadovoljstvo so še nenehni delovni izzivi, dobri delovni pogoji in plača.

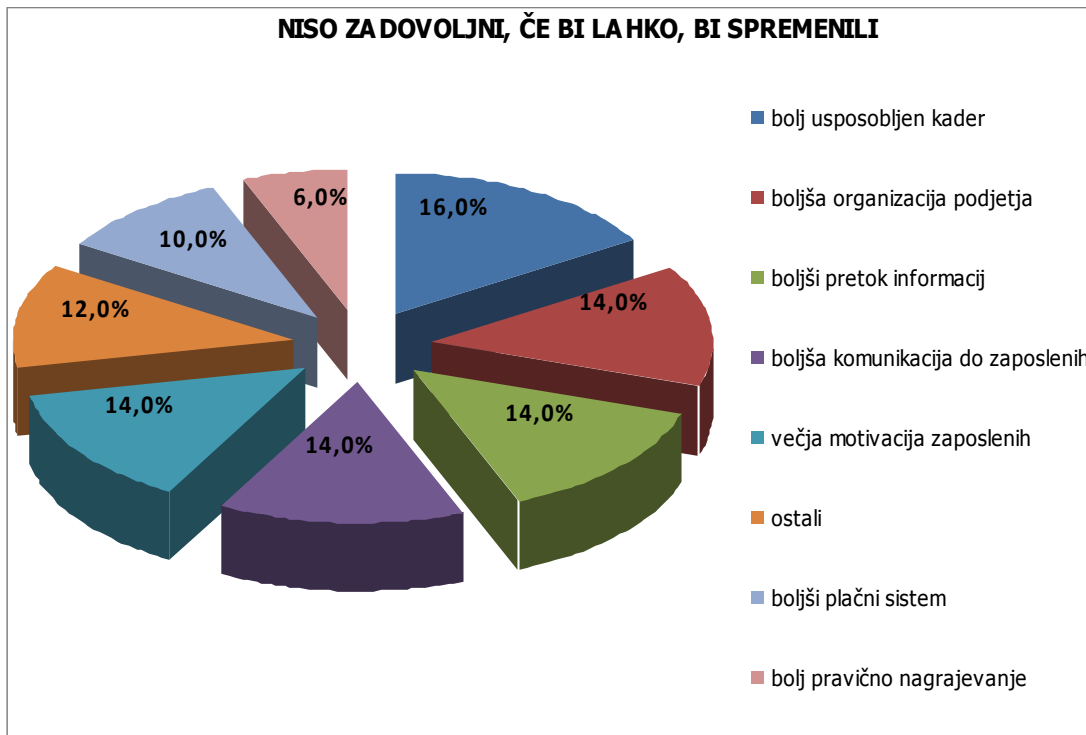
Nekaterim anketiranim ključnim kadrom veliko pomeni, da imajo v podjetju možnost odločanja in vplivanja.

Pod ostalo so v grafu vključeni tisti odgovori anketiranih, kjer je bilo število manjše kot tri. To so: kvalitetni izdelki, možnost stikov s tujino, dobri odnosi z lastnikom podjetja, timsko delo, dobra organizacija in uspeh podjetja, rast in razvoj podjetja, možnost izobraževanja in napredovanja.

Če se pri vprašanju zadovoljstva ključnih kadrov naslonimo na Herzbergovo dvofaktorsko teorijo opazimo, da se na zgornjih mestih obeh lestvic nahajajo intrinzični dejavniki ali motivatorji, ki spodbujajo ljudi k delu in povzročajo zadovoljstvo. Največja motivacija za zaposlene je opravljati zanimivo in ustvarjalno delo, kar po Maslowi motivacijski teoriji spada med potrebe višje stopnje - aktivirajo se šele, ko so zadovoljene potrebe na nižji stopnji.

V intervjujih s ključnimi kadri me je v nadaljevanju zanimalo, *kaj je tisto, s čimer v podjetju niso najbolj zadovoljni* in bi, če bi lahko, to spremenili ali izboljšali.

Graf št. 10.13.: Nezadovoljstvo ključnih kadrov



Pri tem, kaj bi **spremenili ali izboljšali** izstopa **pridobivanje bolj usposobljenega kadra**. Več kot tretjina anketiranih je bila mnenja, da v podjetju nimajo dovolj usposobljenega kadra in da jim ključnih ljudi nenehno primanjkuje.

Tretjina anketiranih bi spremenila samo **organiziranost podjetja**, predvsem bi izboljšali **pretok informacij, komunikacijo, povečali bi tenkočutnost vodstva do zaposlenih**, izboljšali pa bi tudi **motivacijo** in s tem **zadovoljstvo zaposlenih**. Plačni sistem in sistem nagrajevanja bi spremenila in izboljšala slaba četrtnina anketiranih.

Pod ostalo so v grafu vključeni odgovori, kjer je bilo število odgovorov manjše kot tri. Anketirani bi tako med drugim zmanjšali še časovne pritiske, prestrukturirali top management, na uspeh podjetja bi gledali še bolj dolgoročno, držali bi se zastavljenih planov. Problem, ki sem ga med anketiranjem zaznala je, da sprejemajo veliko naročil, ki jih v zahtevanem roku lahko realizirajo samo z nadpovprečnim delom in zagnanostjo zaposlenih.

Pri naslednjem vprašanju, ki se je nanašalo na *vizijo in strateške cilje podjetja* sem ugotovila, da so vsi zelo dobro seznanjeni z vizijo in strateškimi cilji podjetja. Zato so v nadaljevanju z lahkoto naštel, kaj vse jih čaka v bližnji prihodnosti. Prvi korak, ki jih čaka že zelo kmalu, je vstop v avtomobilsko industrijo. Sledi vpeljava karbonskih kosov za motocikle in širitev na vseh ostalih področjih, še naprej si bodo prizadevali za 20% letno rast in da bo imidž podjetja ostal na tako visoki ravni.

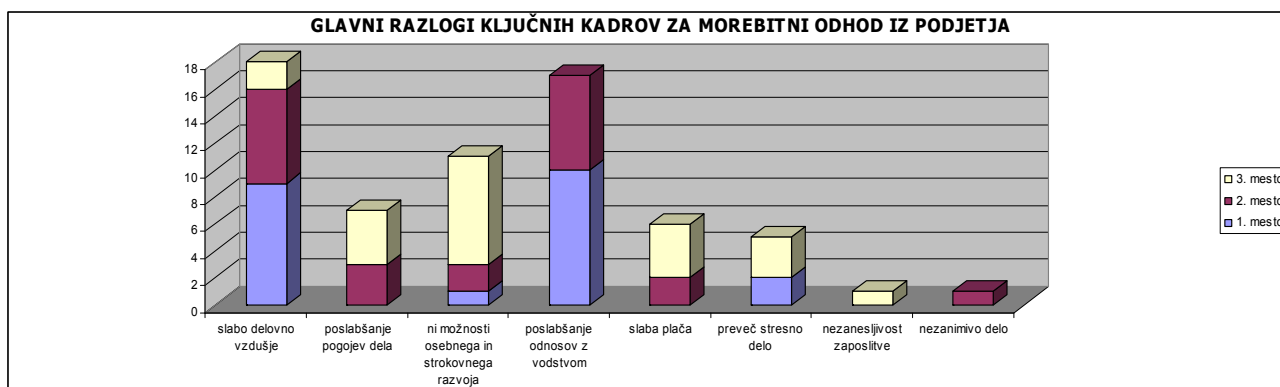
Na vprašanje, ali menijo, da jim v podjetju *zaupajo in jih upoštevajo*, je večina odgovorila pozitivno: mislijo, da jim zaupajo in da njihova mnenja tudi upoštevajo. Zato se v naslednjih treh letih večina vidi zaposlene v istem podjetju, na ta način mu izražajo tudi svojo pripadnost.

10.6.2. Razlogi za morebitni odhod ključnih kadrov iz podjetja

Ponavadi je izguba ključnega človeka za vsako podjetje precej boleča. Zato je dobro, da v podjetju vedo, kaj je tisto, kar njihove ključne kadre zadržuje v podjetju, še bolj pomembno pa je, da so seznanjeni tudi z razlogi, ki bi lahko vplivali na to, da bi se ključni kadri odločili in zapustili podjetje, v katerem so trenutno zaposleni.

V nadaljevanju anketiranja sem pri ključnih kadrih podjetja skušala ugotoviti, kateri bi bili glavni razlogi, da bi podjetje, v katerem so zaposleni, zapustili.

Graf št. 10.14: Razlogi za morebitni odhod ključnih kadrov iz podjetja



Tretjina anketiranih je *na prvo mesto* kot razlog, da bi začeli razmišljati o svojem odhodu, izpostavila *poslabšanje odnosov z vodstvom oz. lastnikom podjetja*. Večina ključnih kadrov ima namreč možnost neposrednega stika z lastnikom podjetja, kar jim izredno veliko pomeni. Drugi pomemben razlog, ki se je tudi pojavil na prvem mestu in bi pripomogel k njihovem odhodu iz podjetja, pa bi bilo slabo delovno vzdušje in slabi odnosi.

Dvema tretjinama anketiranim ključnim kadrom izredno veliko **pomeni dobro delovno vzdušje in dobri odnosi na delovnem mestu** – le to je bilo namreč **najpogosteje omenjeno med morebitnimi razlogi za odhod** in največkrat uvrščeno na vsa tri mesta. Takoj za tem kot pomemben razlog *sledi poslabšanje odnosov z vodstvom oz. lastnikom podjetja*, če pa ne bi imeli *možnosti osebnega in strokovnega razvoja*, bi tudi razmišljali o zamenjavi zaposlitve. Slabo plačo je kot razlog za morebitni odhod navedla man kot tretjina anketiranih.

To ponovno potrjuje Herzbergovo teorijo, ki je plačo zaposlenih uvrstil med higienike, ki naj ne bi imeli motivacijske moči (Hersey and Blanchard, 1988: 64). Ljudje si želijo predvsem dobrih medosebnih odnosov, zadovoljstva na delovnem mestu, če pa za to dobijo še primerno plačilo, toliko bolje.

Ugotovimo lahko, da ključnim kadrom v podjetju največ pomenijo dobri medosebni odnosi in zadovoljstvo na delovnem mestu zato je prav, da vodstvo podjetja to ves čas preverja in da zna prisluhniti njihovim željam in potrebam.

UPRAVLJANJE TALENTOV IN SKRIB ZA KLJUČNE KADRE V PODJETJU AKRAPOVIČ

– intervju z lastnikom podjetja g. Igorjem Akrapovičem

Zaradi lažje primerjave odgovorov sem imela za lastnika podjetja, g. Igorja Akrapoviča, pripravljena podobna vprašanja kot za ključne kadre. Dodala sem nekaj vprašanj, najbolj me je zanimalo, kakšno vlogo ima po njegovem mnenju kadrovska služba v podjetju in kakšna je njegova vizija podjetja za naslednjih pet let.

Glede razlogov, zakaj se ljudje odločajo za zaposlitev v njegovem podjetju sem ga prosila, da izmed navedenih razlogov za zaposlitev izbere tri glavne in jih nato razvrsti po pomembnosti od prvega do tretjega mesta. Na prvo mesto je postavil **imidž podjetja**, na drugo **možnost osebnega in strokovnega razvoja** in na tretje mesto **zanimivo delo**.

Slika št. 10.1. : Glavni razlogi za zaposlitev ključnih kadrov v podjetju po mnenju lastnika podjetja



Če primerjamo odgovore lastnika podjetja z odgovori ključnih kadrov ugotovimo, da je tudi dobra tretjina anketiranih kot razlog za zaposlitev v podjetju izbrala imidž podjetja. Sledi zanimanje za motociklizem, takoj zatem pa možnost osebnega in strokovnega razvoja, kar se ponovno ujema z razmišljanjem lastnika. Kot enega izmed razlogov so anketirani, tako kot lastnik podjetja, izpostavili zanimivo delo. Razlika je samo v tem, da se je pri ključnih kadrih zanimanje za motociklizem kot glavni motiv za zaposlitev v podjetju, največkrat pojavilo na prvem, drugem in tretjem mestu.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, v čem se po njegovi oceni, podjetje Akrapovič bistveno razlikuje od drugih podjetij v sorodni branži.

Njegov odgovor je bil, da predvsem po tem, da so razvojno naravnano podjetje, ki obvladuje nove trge in nove tehnologije in je kot tako vodilno na svojem področju.

Povprašala sem ga tudi, koliko se strinja s trditvijo, da ima ključen kader v podjetju drugačen položaj kot ostali zaposleni.

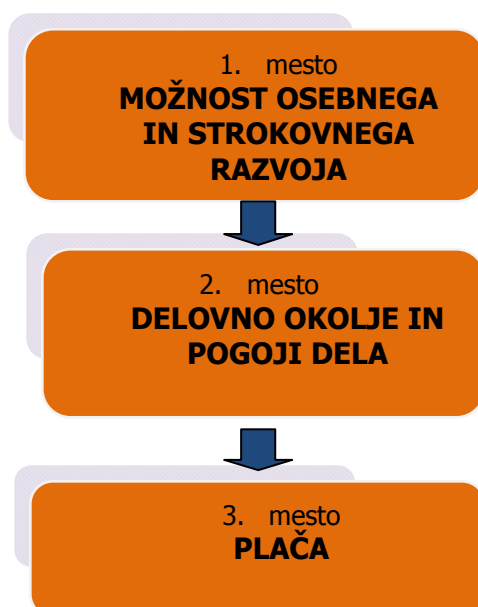
S tem se je strinjal samo delno. Prosila sem ga, če mi lahko našteje vsaj tri ugodnosti, ki jih ključni kadri po njegovem mnenju pa le imajo. Izpostavil je možnost hitrega napredovanja tistih, ki se dokažejo, spoznavanje vedno novih tehnologij in veliko stikov s tujino.

Na tem mestu lahko naredimo kratko primerjavo z odgovori ključnih kadrov. Njihovi odgovori se glede na odgovore lastnika podjetja, ujemajo samo v eni točki in sicer so tudi anketirani kot eno od prednosti, ki jo imajo, navedli možnost stikov s tujino. Ključni kadri so kot glavne prednosti navajali: možnost neposrednega stika z lastnikom podjetja, višjo plačo in večji dostop do informacij.

V nadaljevanju me je zanimalo, kateri so po njegovem mnenju glavni motivi, ki vodijo ključne kadre k doseganju zastavljenih ciljev. Izmed navedenih motivov je izbral tri glavne in jih nato razvrstil po pomembnosti od prvega do tretjega mesta.

Lastnik podjetja je na prvo mesto postavil možnost osebnega in strokovnega razvoja, na drugo delovno okolje in pogoje dela in na tretje mesto plačo.

Slika št. 10.2. Motivi, ki po mnenju lastnika podjetja, vodijo ključne kadre k doseganju zastavljenih ciljev



Pri anketiranih ključnih kadrih pa smo ugotovili, da med motivi za doseganje zastavljenih ciljev na eni strani izstopata skrb za imidž podjetja in pripadnost podjetju, na drugi strani pa dobri odnosi z vodstvom oz. lastnikom podjetja ter možnost osebnega in strokovnega razvoja.

V nadaljevanju me je zanimalo, koliko se s posameznimi trditvami, ki so se nanašale na kadre v podjetju, izobraževanje, nagrajevanje in samo delo, strinja. Tako kot ostali anketirani je imel tudi on možnost, da pri posamezni trditvi ostane neopredeljen.

- *Kadrovanje*

Da v podjetju iščejo ključne kadre v glavnem po osebnih poznanstvih se lastnik podjetja ni mogel niti strinjati, niti ne strinjati. Povedal je, da je bilo v začetku tovrstnega iskanja kadrov več, da je sicer še vedno pomembno, vendar iščejo tudi druge možnosti. Je pa pritrnil, da je poznavanje motociklizma oz. motoroznanstva lahko prednost pri zaposlovanju. Menil je, da delovna mesta v podjetju zasedajo najprimernejši ljudje in se tudi strinjal s trditvijo, da se v podjetju trudijo zadržati tiste kadre, ki so pomembni za uspeh podjetja. Pri zaposlovanju novih ljudi upošteva mnenje ostalih ključnih kadrov in tudi kadrovske službe. Samo delno se je strinjal, da je pomembno, da imajo ključni kadri stike z ostalimi kadri v sorodnih ali konkurenčnih podjetjih. Na zadevo je gledal z očmi lastnika in verjetno preveč tovrstnih stikov podjetju, ne koristi preveč.

Za primerjavo – anketirani ključni kadri so bili mnenja, da ključne ljudi podjetje še vedno išče v glavnem po osebnih stikih in poznanstvih, da pa se zaradi hitre rasti in velikih potreb po kadrih, vedno bolj poslužujejo tudi drugih možnosti iskanja kadrov. Tako kot lastnik podjetja so se strinjali, da je pri zaposlovanju ključnega kadra poznavanje področja motociklizma oz. motoroznanstva zaželeno in je lahko prednost. Njihovi pogledi pa so se razlikovali pri odgovorih, ki so se nanašali na ključna delovna mesta in primernost ljudi, ki jih zasedajo. Za razliko od lastnika podjetja so menili, da niso vedno »pravi ljudje na pravih mestih«.

- *Izobraževanje*

Glede izobraževanja je g. Akrapovič povedal, da podjetje podpira zaposlene pri izobraževanju in da imajo ključni kadri možnost, da vplivajo na vsebino svojega strokovnega razvoja. Zadovoljen je, ker so se pripravljani izobraževati tudi v svojem prostem času. Neopredeljen je ostal samo pri trditvi, da podjetje ponuja zaposlenim dovolj možnosti pridobivanja različnih delovnih izkušenj. Njegovo mnenje je bilo, da tega ni nikoli preveč.

Tudi večina anketiranih ključnih kadrov je zadovoljna s sistemom in obsegom izobraževanja in usposabljanja, strinjali so se tudi, da lahko vplivajo na samo vsebino izobraževanja. Glede na mnenje lastnika, da bi ključni kadri lahko imeli še več možnosti pridobivanja različnih delovnih izkušenj, so menili, da imajo teh možnosti dovolj.

- *Nagrajevanje*

Kar se tiče nagrajevanja je lastnik podjetja mnenja, da imajo zaposleni dovolj priložnosti za napredovanje in da njihova uspešnost pri delu vpliva tudi na višino njihove plače. Ostal je neopredeljen pri trditvi, da sedanji plačni sistem spodbuja zaposlene k inovativnemu in kreativnemu delu. Zaveda se, da je to občutljivo področje, ki ga je potrebno v podjetju čim prej urediti.

Če primerjamo odgovore ključnih kadrov ugotovimo, da so se tudi oni v večini strinjali, da dobro poznajo svoje možnosti napredovanja in jih tudi izkoristijo. Niso pa se strinjali s trditvijo, da jih sedanji plačni sistem spodbuja k inovativnemu in kreativnemu delu. Kot lahko vidimo, je pri tem vprašanju izbral nevtralno možnost tudi lastnik podjetja.

- *Zadovoljstvo z delom*

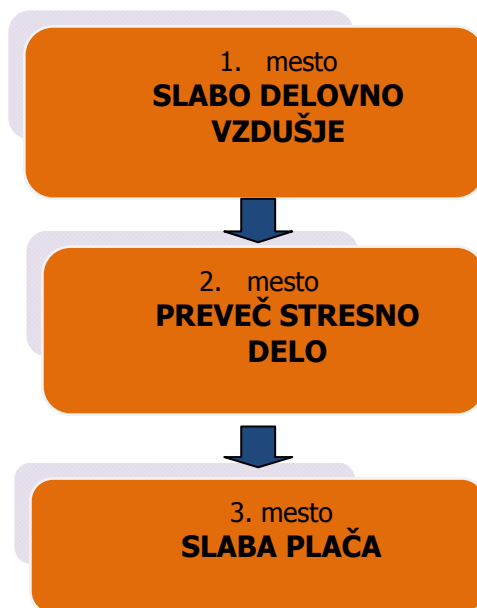
G. Akrapovič je bil mnenja, da komunikacija v podjetju zaradi obilice dela, ki ga imajo, mogoče res ni najboljša, zato je pri trditvi, ali ključnim kadrom sproti daje povratne informacije o njihovem delu, ostal neopredeljen. Podobno je razmišljal pri trditvi, da se podjetje trudi zadovoljevati potrebo zaposlenih po uravnoteženosti poklicnega in privatnega življenja. Povedal je, da se podjetje sicer trudi, da bi bilo poklicno in privatno življenje zaposlenih čim bolj uravnoteženo, se pa zaveda, da so pri tem še premalo uspešni. Podobno je z vrednotami – trudijo se, da bi se vrednote podjetja čim bolj približale vrednotam posameznika, vendar še ni vse tako, kot bi si želeli, zato delajo na tem, da bi stvari še izboljšali.

Če primerjamo odgovore ključnih kadrov ugotovimo, da se jih je samo polovica strinjala, da povratne informacije o svojem delu dobijo sproti. Do tega vprašanja je bil kritičen tudi lastnik podjetja, ki je bil kritičen tudi pri vprašanju o uravnoteženosti poklicnega in družinskega življenja, čeprav je dobra polovica ključnih kadrov s tem zadovoljna. Bolj kot lastnik podjetja so zadovoljni tudi z usklajevanjem vrednot podjetja in posameznika.

V nadaljevanju sem g. Akrapoviča povprašala, kateri bi bili lahko po njegovem mnenju razlogi, da bi ključni kadri zapustili podjetje.

Kot je razvidno iz spodnje slike, je na prvo mesto postavil slabo delovno vzdušje, na drugo slabo plačo in na tretje mesto preveč stresno delo.

Slika št. 10.3: Razlogi za morebitni odhod ključnih kadrov iz podjetja po mnenju lastnika podjetja



Pri istem vprašanju smo tudi pri ključnih kadrih lahko ugotovili, da dvema tretjinama izredno veliko pomeni dobro delovno vzdušje in dobri odnosi na delovnem mestu – to so najpogosteje omenjali kot morebitni razlog za svoj odhod.

Takoj za tem so izpostavili poslabšanje odnosov z vodstvom oz. lastnikom podjetja, če pa ne bi imeli možnosti osebnega in strokovnega razvoja, bi tudi začeli razmišljati o zamenjavi zaposlitve. Slabo plačo je kot razlog za morebitni odhod navedla le slaba tretjina anketiranih, stresno delo pa je bilo izpostavljeno v manjšini.

Pri naslednjem vprašanju, ki je bilo vezano na poznavanje vizije in strateških ciljev podjetja je g. Akrapovič menil, da so zaposleni dobro seznanjeni s strateškimi cilji podjetja in njegovo vizijo. Da bi bila obveščенost še boljša, so začeli izdajati glasilo IZZIV, ki ga dobijo vsi zaposleni, pri njegovem nastajanju pa je zaželeno, da aktivno in ustvarjalno sodelujejo.

Naslednje vprašanje se mi je zdelo izredno pomembno – zanimalo me je, ali meni, da ima kadrovska služba v podjetju strateški pomen. Dobila sem pričakovan odgovor – kadrovska služba v podjetju žal še nima take vloge, kot bi jo morala imeti. G. Akrapovič se zaveda, da bi bilo potrebno večje vključevanje kadrovskega strokovnjaka na vseh ravneh podjetja, zato predvideva spremembe tudi na tem področju.

Moje mnenje je, da je prav vodja kadrovske službe tista oseba, ki ima največ informacij o zaposlenih v podjetju, zato je prav, da ima v podjetju strateško pomembno vlogo. Privabljanje, razvijanje in zadrževanje ključnih posameznikov nenazadnje ustvarja konkurenčno prednost podjetja, zato je vloga kadrovskega strokovnjaka enako pomembna kot vloga kateregakoli drugega vodilnega v podjetju. Kadrovski delavec je tisti, ki naj bi vedel, kako v podjetje dobiti res vrhunske strokovnjake, v veliko pomoč je pri samem postopku selekcije kadrov, pomaga vodjem, da izpeljejo načrte, ter ves čas sodeluje pri razvoju strategije ključnih kadrov v podjetju.

Lastnik podjetja ima občutek, da mu v podjetju zaupajo in ga upoštevajo. Trudi se za čim boljše odnose in odprto komunikacijo z vsemi zaposlenimi. Ker se zaveda, da ni vse še tako dobro organizirano, kot bi si želel, je pripravljen in dovzeten za spremembe in izboljšave.

Naslednja tri vprašanja so bila vprašanja odprtega tipa. Zanimalo me je, kje vidi podjetje v naslednjih 5 letih. Izpostavil je hitro avtomobilsko rast, čez 5 let načrtuje že 600 zaposlenih, predvideva razpršitev nekaterih aktivnosti, še vedno je cilj 20% letna rast.

Tako kot ključne kadre sem tudi njemu zastavila vprašanje, na kakšen način bi podjetje še lahko pridobilo ključne ljudi. Možnosti vidi predvsem v sodelovanju z različnimi univerzami in stalnim oglaševanjem v domačih in predvsem tujih medijih.

Ob zaključku intervjuja me je še zanimalo, v čem vidi največji izziv svojega dela. Njegov odgovor je bil kratek in jasen – vidi, kam lahko podjetje še pripelje in kaj lahko skupaj z zaposlenimi še dosežejo. Razvoj bo šel v različne smeri, čaka jih še veliko novih izzivov. Vedno nova tehnologija in nenehen razvoj podjetja ga enostavno vlečeta naprej.

11. POVRATNA SKUPINSKA ANALIZA

V začetku meseca junija sem petim ključnim kadrom podjetja Akrapovič predstavila rezultate opravljene raziskave. Na kratko pogledjmo še enkrat, katere so bile njene bistvene ugotovitve.

Med glavnimi razlogi za zaposlitev v podjetju Akrapovič **prevladuje zanimanje za motociklizem**, pomembnejši razlogi so še možnost osebnega in strokovnega razvoja, dober imidž podjetja in zanimivo delo. Z menjavo zaposlitve je večina ključnih kadrov dobila **bolj zanimivo in dinamično delo**, kjer so rezultati dela dobro vidni, pri delu imajo **nenehen izziv** in **veliko možnosti za strokovni in osebni razvoj**. Večina anketiranih se je samo delno strinjala s tem, da imajo drugačen položaj kot ostali zaposleni. Kot ugodnosti, ki jih imajo, so navajali možnost **neposrednega stika z lastnikom podjetja, višjo plačo** in **večji dostop do informacij**, ter **samostojnost pri delu in veliko priložnosti in stikov s tujino**. **Med motivi za doseganje zastavljenih ciljev** na eni strani izstopata **skrb za imidž podjetja in pripadnost podjetju**, na drugi **pa dobri odnosi z vodstvom oz. lastnikom podjetja** ter **možnost nenehnega osebnega in strokovnega razvoja**.

O samem podjetju imajo anketirani **zelo dobro mnenje, saj ima prepoznavno blagovno znamko**, zato so prepričani, da je dobro biti zaposlen v njem in so se pri delu pripravljani tudi maksimalno angažirati in potruditi.

Menijo, da se v podjetju trudijo, da bi bile **vrednote posameznika čim bolj usklajene z vrednotami podjetja** in se strinjajo, da se posamezniki z vrednotami podjetja že v veliki meri tudi identificirajo.

Glede vodenja prevladuje mnenje, **da se vodstvo podjetja trudi uskladiti zahteve poslovanja s potrebami zaposlenih**. Dobra polovica je menila, da vodstvo z zaposlenimi **komunicira odkrito in pošteno**, večina se je tudi strinjala, da so **dobro seznanjeni s cilji in strategijo podjetja**.

Ko v podjetju iščejo nove ključne kadre so s tem v glavnem seznanjeni. Strinjali so se, da je **poznavanje področja motociklizma** pri zaposlovanju lahko **prednost**. **Ključne ljudi** še vedno **iščejo po osebnih stikih** in poznanstvih. Kritični so bili pri vprašanju, ki se je nanašalo na **zadrževanje ključnih kadrov**, menili so, da bi na tem področju vodstvo podjetja v prihodnje moralo **narediti bistveno več**.

Ravno tako pričakujejo, da bodo kot ključni kader podjetja deležni še **več pozornosti** s strani vodstva, saj jim bodo na ta način dali jasno vedeti, da so prav oni njihovo največje bogastvo.

Dve tretjini jih dobro **pozna svoje možnosti napredovanja in jih tudi izkoristi**. Kar pa še ne pomeni, da so zadovoljni s plačnim sistemom – skoraj polovica je menila, da jih sedanji **plačni sistem ne spodbuja dovolj h kreativnemu in inovativnemu delu**. So se pa strinjali, da **uspešnost pri delu lahko vpliva na višino njihove plače**.

S področjem izobraževanja in usposabljanja so v večini zadovoljni, saj jih podjetje **podpira pri izobraževanju**, imajo tudi dovolj **možnosti pridobivanja različnih delovnih izkušenj**.

Pri vprašanju, **ali ključna delovna mesta zasedajo tudi najbolj primerni**, se pravi **ključni ljudje** se je večina strinjala, da to ne drži. Veliko delovnih mest po njihovem mnenju zasedajo ljudje, ki za to niso najbolj ustrezni.

Vsem ključnim kadrom **delo predstavlja izziv**, imajo **vso potrebno samostojnost in odgovornost**, o svojem delu pa bi si **želeli sproti dobivati povratne informacije**, da bi vedeli, ali so na pravi poti.

Več kot polovica jih je zadovoljnih z **uravnoveženostjo poklicnega in privatnega življenja**, zadovoljni so, ker jim **podjetje zagotavlja zanesljivo zaposlitev**, zato **čutijo veliko pripadnost**.

Ker večini ključnih kadrov **izredno veliko pomeni dobro delovno vzdušje** in dobri odnosi na delovnem mestu, bi bilo **poslabšanje le teh eden od glavnih razlogov, da bi zapustili podjetje**. Takoj zatem so kot razlog navajali še **poslabšanje odnosov z vodstvom oz. lastnikom podjetja**, če pa ne bi imeli možnosti **osebnega in strokovnega razvoja, bi tudi začeli razmišljati o zamenjavi zaposlitve**.

Spremenili ali izboljšali bi kar nekaj stvari. Najprej bi se bolj sistematično lotili problema **pridobivanja kadra, nato same organiziranosti podjetja**, kjer bi izboljšali predvsem **pretok informacij in komunikacijo**, izboljšali pa bi tudi **motivacijo**, saj le ta vpliva na **zadovoljstvo zaposlenih**. Spremenili bi tudi plačni sistem in sistem nagrajevanja.

Vsi ključni kadri so dobro **seznanjeni z vizijo in strateškimi cilji podjetja**, menijo, da jim v podjetju **zaupajo in jih upoštevajo**, zato se jih v naslednjih treh letih večina vidi še zaposlene v istem podjetju - na ta način izražajo podjetju pripadnost. **Pripadnost podjetju** se je izkazala kot dobra, lahko pa bi jo še izboljšali. Možnosti vidijo v **boljših medosebnih odnosih in odprto komunikacijo na vseh ravneh**. Tudi **motivacijo** zaposlenih bi lahko **še izboljšali** in sicer z bolj pravičnim sistemom nagrajevanja.

Na predstavitvi so bili prisotni: lastnik podjetja, direktor podjetja, vodja razvoja, vodja proizvodnje in vodja kadrovske službe. Sama predstavitev je trajala približno 20 minut. Po končani predstavitvi sem jih vzpodbudila, da izrazijo svoje mnenje nad rezultati. Povedali so, da so rezultati raziskave v glavnem pričakovani. Vseeno je bilo nekaj presenečenja nad podatkom, da se ljudje pri njih zaposlujejo v glavnem zaradi zanimanja za motociklizem. Kar nekaj časa smo namenili pogovoru o tem, kako malo anketiranih ključnih kadrov je izpostavilo plačo kot pomemben dejavnik za zaposlitev. Direktor podjetja je prepričan, da vsi hodimo v službo zaradi denarja, zato je bil mnenja, da tudi večina njihovih zaposlenih v prvenstveno hodi v službo zato, da preživi.

In zakaj to ni pokazala raziskava? Z eno od možnosti, ki sem jo nakazala že v interpretaciji podatkov, da so plače v podjetju mogoče že v osnovi višje in bolj privlačne kot v ostalih podjetjih, se direktor podjetja ni mogel strinjati. Povedal je, da izhodiščna plača nekoga, ki pride na novo v podjetje ni ravno visoka, je pa primerljiva z drugimi uspešnimi slovenskimi podjetji. Bolj se je strinjal z drugo možnostjo, da je ravno specifičnost in posebnost izdelkov, ki jih podjetje Akrapovič izdeluje, tisti glavni motiv, ki prevlada nad ostalimi in zaradi katerega se ljudje želijo zaposliti v njihovem podjetju. Je pa raziskava pokazala, da so anketirani ključni kadri med ugodnostmi, ki jih imajo v podjetju, višjo plačo postavili na drugo mesto, takoj za možnostjo neposrednega stika z lastnikom podjetja. Ena od možnih razlag je, da podjetje na ta način ključnim kadrom sporoča, da jih spoštuje in ceni njihov prispevek in pripadnost podjetju.

Raziskava je med drugim pokazala, da ključni kadri niso najbolj zadovoljni s komunikacijo in pretokom informacij v podjetju. Za rešitev tega problema so v podjetju že naredili določene premike. Uvedli so **interno glasilo IZZIV**, ki izhaja enkrat mesečno in v katerem so predstavljene različne teme, ki so povezane s poslovanjem podjetja, vsak oddelek ima možnost, da v glasilu predstavi svoje delo ostalim zaposlenim.

Za ključne kadre so vpeljali **razširjene kolegije**, na katerih se enkrat mesečno pogovorijo o vseh tekočih in aktualnih zadevah, ki se trenutno dogajajo v podjetju. Člani kolegija te informacije posredujejo naprej svojim podrejenim. S tem se je delno že izboljšal pretok informacij in zaposleni ne morejo več trditi, da niso dovolj informirani, kaj se v podjetju dogaja.

V nadaljevanju smo nekaj časa namenili predvideni **reorganizaciji in prestrukturiranju podjetja**, saj naj bi le ta odpravila in izboljšala še druge pomanjkljivosti, ki se jih v podjetju že dalj časa zavedajo in na katere je opozorila tudi opravljena raziskava. Zaradi hitre rasti podjetja so se pokazale vrzeli tako v organizacijskem, kot tudi v motivacijskem smislu. Vodstvo se zaveda, da bo potrebno zaposlene za dobro opravljeno delo in dosežene uspehe **dodatno motivirati**. S preoblikovanjem podjetja v delniško družbo bo vodstvo zaposlene lažje **spodbujalo k ustvarjanju dolgoročnega premoženja in krepilo njihov ustvarjalni in podjetniški duh**.

Trudili se bodo, da v podjetje **pridobijo res najboljše vodilne sodelavce in strokovnjake**, zato jim bodo **ponudili ustvarjalne in privlačne pogoje**, ki bodo pritegnili najbolj ambiciozne in kreativne posameznike.

Večjo pozornost bodo namenili tudi **zadrževanju ključnih kadrov**. To nameravajo doseči **s povezanostjo strategije podjetja in pravičnejšim sistemom nagrajevanja** zaposlenih, ter **s krepitvijo identifikacije s podjetjem in navezanostjo sodelavcev na njegovo rast**.

12. SKLEPNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA PODJETJU

1. Ključni kadri sodijo v primarni segment delovne sile, ponavadi zasedajo ključna delovna mesta, imajo višjo stopnjo izobrazbe in želijo biti vključeni v vse, kar se v podjetju dogaja. Predstavljajo temelj uspešnosti vsakega podjetja, zato je njihov izbor ena najbolj občutljivih in pomembnih kadrovskih funkcij. Pravilen izbor ključnih kadrov zagotavlja dobre pogoje za uresničevanje strateških in operativnih ciljev podjetja.

V primeru **ključnih kadrov in ključnih delovnih mest**, ki jih le ti zasedajo v podjetju sem ugotovila, da podjetje Akrapovič še nima jasno postavljenih in oblikovanih kriterijev o tem, kdo je ključen kader in na podlagi česa je neko delovno mesto v podjetju obravnavano kot ključno. Ključne kadre imajo trenutno razvrščene glede na prispevek posameznika podjetju, zato jim **priporočam, da za obe kategoriji čim prej postavijo jasne kriterije in merila.**

2. V sami nalogi sem iskala *odgovor na osrednji raziskovalni problem, ki se je glasil: Katera izmed ugotovljenih metodologij za privabljanje in zadržanje ključnih kadrov bi bila še uporabna v podjetju Akrapovič ?* Da sem prišla do odgovora, sem pregledala možnosti, ki jih ponuja teorija na tem področju, nato pa raziskala, na kakšen način je podjetje do sedaj pridobivalo ključen kader.

Ugotovila sem, da se zaradi splošnega pomanjkanja kadrov v podjetju **notranjih virov kadrovanja niso posluževali**, od zunanjih virov pa so največkrat uporabili metodo neformalnega pridobivanja kandidatov in oglaševanja v medijih.

Pri nadaljnjem iskanju ključnih kadrov podjetju Akrapovič **priporočam**, da se v večji meri poslužujejo predvsem naslednjih možnosti:

a) **Bolj intenzivno sodelovanje in stiki s šolami in fakultetami** – to je namreč ena od metod za načrtno pridobivanje dobrih kadrov, zlasti tistih, ki jih na trgu delovne sile primanjkuje. Podjetje lahko dijakom in študentom pomaga s tem, da jim ponudi svoje mentorje in jim predlaga teme za seminarske in raziskovalne naloge. V večjem obsegu jim lahko omogoči opravljanje prakse v podjetju, jim sofinancira kakšen krožek ali celo ekskurzijo.

V podjetju Akrapovič zaenkrat sodelujejo s Fakulteto za strojništvo v Ljubljani, že nekaj let imajo stike tudi s fakulteto v Gradcu. Pred dobrim letom so prav s fakultete za strojništvo uspeli pridobiti enega od ključnih kadrov, ki jim sedaj pomaga pri ohranjanju in navezovanju nadaljnjih stikov, tako s profesorji, kot s študenti.

Predlagam, da se na podoben način povežejo še s kakšno drugo fakulteto tehnične smeri in da ne ostanejo osredotočeni samo na Ljubljano.

b) **Kadrovsko štipendiranje** - na eni strani bodo na ta način lahko dobili predvsem mlad kader z višjo, visoko in univerzitetno izobrazbo, na drugi strani pa bodo s štipendiranjem pokrili tudi del internega kadrovanja, ki ga do sedaj niso imeli. Kadrovsko štipendiranje je sicer v veliki meri odvisno od ekonomske moči in razvitosti gospodarstva, prinaša pa koristi tako štipendistu kot štipenditorju. Štipendist poleg prejemanja štipendije opravlja prakso v podjetju in tako spozna delovni proces, delodajalec pa ga uvaja v delovno okolje in ga pripravlja na redno zaposlitev - zato je prav, da podjetja na kadrovske štipendije gledajo kot na naložbo. Na ta način dolgoročno spodbujajo mlade pri izbiri študijev za poklice, ki jih na trgu dela primanjkuje, hkrati pa imajo možnost, da si pridobijo ustrezen kader za nemoten delovni proces in razvoj.

Štipendiranje je lahko pomemben vir pridobivanja ključnih kadrov tudi v obravnavanem podjetju zato predlagam, da to možnost izkoristijo in se odločijo za podeljevanje kadrovske štipendije - za začetek mogoče predvsem nadpovprečno uspešnim študentom tehničnih usmeritev.

c) Pri iskanju ključnih kadrov se podjetje lahko obrne na t.i. »butične« **zasebne agencije za iskanje kadrov**, ki so specializirane za iskanje točno določenega kadra in z naročniki ponavadi sklenejo dolgoročnejša partnerstva. Skupno sodelovanje jim omogoča, da spoznajo dejavnost in strateške cilje podjetja, zaradi česar lažje poiščejo kandidate, ki lahko izpolnijo visoka pričakovanja naročnikov. Pri iskanju ključnih kadrov je pomembna predvsem dobra mreža poslovnih povezav, ki jih ima agencija v posameznih gospodarskih vejah - od njih je namreč v veliki meri odvisna kakovost kandidatov, ki jih skuša pridobiti za naročnika.

d) **Lov na glave** oz. »head hunting« je naslednja možnost, ki po moji oceni pride v poštev v obravnavanem podjetju. Že skozi teorijo smo ugotovili, da lov na glave pomeni, da podjetju, s katerim poslovno sodeluje neka agencija za kadrovske svetovanje (v tem primeru lovec na glave), posreduje spisek kandidatov z imeni in priimki, ki so za podjetje lahko zanimivi.

V podjetju Akrapovič bi lahko lov na glave razširili še na dvorišča univerz, fakultet in sorodnih podjetij. Ker potrebujejo v glavnem mlad, tehničen kader, bi iskanje namesto njih lahko opravili lovci na glave in kakšnega študenta prijetno presenetili s telefonskim klicem ter mu ponudili zaposlitev prav v podjetju Akrapovič.

e) **V sam koncept pridobivanja ključnih kadrov lahko vključijo tudi otroke zaposlenih.** Otroci se na ta način že zelo zgodaj seznanijo z delom v podjetju in spoznajo delovna mesta svojih staršev. Podjetje pa tovrstne ogleds lahko zastavi širše in povabi še druge dijake in študente ter jim na ta način omogoči, da spoznajo dejavnost podjetja. Med njimi se bo zagotovo našel tudi posameznik, ki bo nekoč mogoče član ekipe ključnih kadrov prav v tem podjetju.

Raziskava, ki je bila opravljena v podjetju, je glede na motive zaposlovanja pokazala, da so **glavni motivi** ključnih kadrov, da so prišli v podjetje Akrapovič **zanimanje za motociklizem, možnost osebnega in strokovnega razvoja, imidž podjetja in zanimivo delo.** Pomembno je še, da imajo dovolj avtonomije pri delu in pri oblikovanju svojega delovnega časa, imeti morajo možnosti odločati o svojem delu in vpliv pri načrtovanju nadaljnjega dela. Za svoje delo pričakujejo tudi primerno nagrado, tako materialno kot nematerialno.

*Glede na glavni motiv, **zanimanje za motociklizem**, ki se je pokazal kot najbolj pomemben za zaposlitev v obravnavanem podjetju, podajam še nekaj predlogov, ki bodo mogoče pripomogli, da bodo ključne kadre lažje dobili in jih posledično tudi zadržali v podjetju.*

- Oglad vsaj ene avto/moto dirke na leto za veliko nagrado (GP);
- Omogočanje udeležbe na tečajih »šola dobre vožnje« za motorna kolesa oz. avtomobile;
- Omogočanje nabave najnovejših motornih koles pod ugodnejšimi pogoji;
- Oglad razvoja in proizvodnje proizvajalcev pomembnejših motornih vozil in koles.

Glede vzrokov za morebitni odhod ključnih kadrov iz podjetja pa se je izkazalo, da bi k njihovu odhodu v največji meri pripomoglo *slabo delovno vzdušje in slabi odnosi na delovnem mestu*, slabi odnosi z vodstvom oz. lastnikom podjetja, če pa ne bi imeli možnosti osebne in strokovnega razvoja, bi tudi začeli razmišljati o zamenjavi zaposlitve.

Raziskava Upravljanje talentov in skrb za ključne kadre v podjetju Akrapovič **je tako pokazala, da prvo hipotezo ne moremo v celoti niti potrditi, niti ovreči**. Imidž podjetja se je pokazal sicer kot pomemben razlog, da so se ključni kadri odločali za zaposlitev v podjetju, ni pa bil edini, saj ga je na prvo mesto uvrstila le tretjina anketiranih. Za skoraj polovico anketiranih ključnih kadrov v podjetju Akrapovič je bil **najmočnejši motiv**, da so se odločili za zaposlitev v podjetju, **zanimanje za motociklizem**.

Drugo hipotezo, ki se je glasila: Motivi, za katere podjetje predvideva, da so ključni za zadržanje ključnih kadrov v podjetju, se razlikujejo od motivov, ki so pomembni za zaposlene ključne kadre, pa **lahko potrdimo v celoti**. Z raziskavo smo ugotovili, da se razlogi za morebitne odhode ključnih kadrov iz podjetja, v celoti ujemajo z razlogi, ki jih je navajalo vodstvo podjetja. **Slabo delovno vzdušje in slabi odnosi na delovnem mestu** so bili tako s strani ključnih kadrov kot s strani podjetja, postavljeni na prvo mesto, kot **glavni razlog za njihov morebitni odhod**.

Ena najpomembnejših nalog uspešnih podjetij je torej, da poiščejo načine, kako bodo v podjetje pridobivali posameznike z ustreznim znanjem, veščinami in talenti, jih zaposlili na primerno delovno mesto in potem ves čas skrbeli zanje tako dobro, da jih bodo v podjetju uspeli tudi zadržati.

3. Naslednje področje, ki s strani vodstva zahteva bistveno več pozornosti pa je **zadržanje ključnih kadrov v podjetju**. Vsak strokovnjak, ki zapusti podjetje, s seboj odnese tudi del ključnega znanja in ostale sposobnosti, ki prispevajo k dolgoročni konkurenčnosti in prednosti podjetja. Samo dobra plača ne zadrži ljudi v podjetju, pomembnejši dejavniki so nenehni izzivi, možnost za osebno in strokovno rast, fleksibilnost, priznanja, pohvale, ipd.

Ugotovili smo že, da se kot glavni motiv, zakaj bi ključni kadri zapustili podjetje, pojavljajo slabi odnosi in slabo delovno vzdušje. *Vodstvu podjetja zato priporočam, da začne intenzivno delati na izboljšanju komunikacije in samem načinu vodenja ter upravljanja z ljudmi, kar bo najlažje doseglo s stalnim usposabljanjem in izobraževanjem vodij.*

Če želijo v podjetju izboljšati vodenje in medsebojne odnose zaposlenih, odkrivati njihove želje, potrebe in potenciale ter s tem povečati občutek pripadnosti podjetju, **predlagam**, da **uvedejo letne razgovore**. Tovrstni razgovori so lahko dobra osnova za načrtovanje kariere posameznika in razgovora o tem, na kakšen način lahko sam še dodatno prispeva k uspešnosti celotnega podjetja. Pomembno je, da se vodje na vseh nivojih zavedajo pravega pomena letnih razgovorov in jih sprejmejo kot del svoje odgovornosti. Z uvedbo letnih razgovorov bo podjetju dana možnost, da sproti preverja zadovoljstvo svojih zaposlenih, prisluhne njihovim željam in jih nauči spremljati in vrednotiti lastno delo. Na ta način jim tudi omogoči, da aktivno sodelujejo pri načrtovanju osebnega in strokovnega razvoja.

Za podjetja, kakršno je tudi podjetje Akrapovič je značilno, da svojo konkurenčnost gradijo na znanju in inovativnosti zaposlenih. Da bodo pri tem lahko še bolj uspešni, je nujno **preoblikovanje kadrovske službe**. Iz pretežno administrativne vloge, ki jo ima ta služba danes, mora pridobiti **strateško pomembno vlogo**. Upravljanje človeških virov je del poslovnega procesa, zato je prav, da kadrovska služba podpira razvoj poslovne strategije podjetja. Poznavanje strategije podjetja kadrovskemu strokovnjaku omogoča, da lahko predlaga najprimernejše pristope s področja človeških virov, za njeno uspešno delovanje pa je potrebna podpora vodstva.

Ker podjetje Akrapovič v naslednjih letih načrtuje **hitro rast** je prav, da se vodstvo zaveda, da bo rast podjetja **zahtevala tudi določene spremembe**. Uspešno lahko raste samo podjetje, ki zna prilagoditi tempo organizacijskega razvoja in ki se zna **pravočasno notranje strukturizirati in formalizirati postopke**. Pri tem se največ fleksibilnosti pričakuje prav od vodstva podjetja, saj jim bo rast in velikost podjetja prinesla »dodatno delo« – potrebno bo še več neposrednega komuniciranja in stikov z vodji in sodelavci, več sestankov delovnih skupin in občasnih »zborov delavcev« kjer bodo zaposlene seznanili z dosežki in načrti, ipd.

Praksa uspešnih kaže, da ni največji izziv razviti vizijo razvoja podjetja in postaviti strategijo za njeno uresničitev, večji izziv je ustvariti sistem, ki bo spodbujal zaposlene, da jo bodo uresničevali. Podjetje in posameznik morata uskladiti izmenjavo koristi tako, da bosta zadovoljna oba. Podjetje bo imelo korist pri doseganju zastavljenih ciljev, konkurenčnosti in razvoju podjetja, zaposleni pa bodo to občutili najprej v materialnem smislu, kasneje pa tudi v možnostih osebnega in strokovnega razvoja, napredovanja in doseganja vedno boljših rezultatov.

Vodstvo podjetja ne sme pozabiti še na eno zelo pomembno stvar – zaposleni jih nenehno opazujejo in si ustvarjajo svoje predstave o njihovih sposobnostih, značaju, predanosti do dela, ipd. Ta svoja opažanja potem širijo naprej, zato ključnim kadrom ne bi smelo biti vseeno, kakšno mnenje imajo zaposleni o njih.

Nekje sem zasledila misel, ki mi je bila zelo všeč in z njo želim zaključiti svojo nalogo: *posel so ljudje, dober posel so dobri ljudje!*

Če se bodo v podjetju Akrapovič tudi v prihodnje tega zavedali, so na dobri poti, če pa bodo upoštevali še kakšno mojo sugestijo in predlog, so na poti k odličnosti.

13. LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojevič, Z., Svetlik, I., Terpin, M. (1996): Človeku prijazno in uspešno vodenje. Panta rhei-sinteza Ljubljana
2. Armstrong, M. (1995): HRM, Kogan Page. London.
3. Baron, J. and Kreps D. (1999): Strategic human resources: frameworks for general managers, Wiley, New York. (ch 11: Pay for performance; ch 14 :Staffing and recruitment).
4. Bolino, M.C.(2003): Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. Academy of Management Executive. Vol.17.
5. Bragg, T.(2002): Improve Employee Commitment, Industrial Management, Vol 44,4.
6. Brečko, D., et al.(2003): Razvoj vodij: Ugotavljanje vodstvenega potenciala in učne pogodbe. Seminarsko gradivo. Sofos.
7. Brečko, D. (2006): Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom. GV založba. Ljubljana.
8. Brelade, S., Harmen C.(2003): Knowledge workers want to reap rewards. Strategic HR Review, Vol. 2, Issue 2.
9. Brewster, C., Larsen H., Holt (2000): Human Resource Management in Northern Europe, Trends, Dilemmas and Strategy, Blackwell Publishers, USA.
10. Butina, V. (2006): Štirje najpogostejši načini izbiranja kadrov najuspešnejših podjetij. <http://www.advise.si>.
11. Carnevale, A.P., Gainer, L.J.Meltzer,A.S. (1990): Workplace Basics.The Essential Skills Employers Want. Josey-Bass Publishers, San Francisco.
12. Chambers, E.H. (2001): Finding, Hiring and Keeping Peak Performers. Every Manager's Guide. Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts.
13. Coetzee, M.(2005): The Fairness of affirmative Action: Employee Commitment University of Pretoria.
14. Cohen R. Allan et al. (1992): Effective Behavior in Organizations. Fifth Edition. Homewood. Richard D.
15. Cvetko, R.(2002) : Razvijanje delovne kariere, Znanstveno-raziskovalno središče RS, Koper.
16. Čekuta, P.(1997): Razvoj in usmerjanje kadrovskih virov. V: Procesi inovativnega razvoja organiziranosti in motiviranja kadrov.

17. De Simone, Randy L., Werner, John M. in Harrs, David M. (2003): Career Management and Development, v: DeSimone, Randy L., Et.al. (2002) Human Resource Development, Third Edition . Harcourt College Publishers, Philadelphia.
18. Dessler, G.(1988): Personal Management. Prentice-Hall International Editions, Fourth Edition, New Jersey.
19. Drucker, F. P.(2001): Managerski izzivi v 21. stoletju. GV založba, Ljubljana.
20. Gatewood et al.(1995): Management comprehension, analysis, and application. Chicago, Irwin.
21. Gorišek,K.(2001): Spremljanje zadovoljstva zaposlenih. Celje. Racio, družba za razvoj človeškega kapitala.
22. Graham, J.W.(1991): An essay on organizational citizenship behavior. Employee responsibilities and Rights. Journal. Vol.4.
23. Greiner, E.L. (1972): Evolution and revolution as organization growth. Harvard Business Review. Boston.
24. Gruban, B.(2005): Koncept o zavzetosti zaposlenih, inovacija ali imitacija? Revija HRM. Ljubljana.
25. Gruban, B.(2002): Managerjem zaupa le 15% zaposlenih. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
26. Hollenbeck, N.,Wright,G.(2003): Human Resource Management:Gaining a competitive advantage 4th Edition. McGraw-Hill/Irwin. New York.
27. Horvat, M. (2005): Lovci prežijo na vaše najboljše ljudi. Revija Manager. Ljubljana.
28. EU (2000) : Memorandum o vseživljenjskem učenju.
29. Gruban, B. (2006): Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. Revija HRM. Ljubljana.
30. Hersey P., Blanchard H. Kenneth (1988): Management of Organizational Behavior. Fifth Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
31. Ignjatovič, M.(2002): Družbene posledice povečevanja prožnosti trga delovne sile. Ljubljana. Znanstvena knjižica FDV.
32. Ivančič, A. (1999): Izobraževanje in priložnosti na trgu dela. Ljubljana. Znanstvena knjižica FDV.
33. Ivanko,Š.(1999): Razvoj in spremljanje organizacij. Visoka šola za podjetništvo. Portorož.
34. Kaplan, R.S.,Norton, D.P. (2000) : Uravnotežen sistem kazalnikov, GV. Ljubljana.
35. Kasser, T., Kasser Grow Virginia (2001): The dreams of people high and low in materialisem. Journal of Economic Psychology, 22.

36. Keenan, K.(1996): Kako motiviramo. Mladinska knjiga. Ljubljana.
37. Kermauner, I.(2006): Izobraževanje kadrov za internacionalizacijo podjetja. Revija HRM. Ljubljana.
38. Kos, E. (1997): Pridobivanje kadrov kot razvojnih potencialov. V: Kejžar, I.: Procesi inovativnega razvoja organizacij in motiviranja kadrov. Društvo za vrednotenje dela, organiziranja in kadrovskega razvoja. Bled.
39. Kragelj,R.(1998): Seleksijski intervju. Priročnik: Kako izbrati najprimernejšega sodelavca. Produktivnost. Center za psihodiagnostična sredstva. Ljubljana.
40. Kragelj, R. (2003): Motiviranje sodelavcev. Ljubljana.
http://www.kadrovanje.com/motiviranje_sodelavcev.
41. Kragelj, R. (2005): Ocenjevanje in izbira najprimernejših sodelavcev. Revija HRM, Ljubljana.
42. Kramberger, A.(1999): Poklici, trg dela in politika. Ljubljana. Znanstvena knjižica. FDV.
43. Kunaver, P.(2007): Ko podjetniku podjetje zraste čez glavo (članek). Revija podjetnik, marec 2007. Ljubljana.
44. Lawler E. Edward III (1987): New Approaches to Total Compensation, v Steers M. Richard, Porter W. Lyman: Motivation and Work Behavior. Fourth Edition. New York.
45. Lawson, P. (2000): Performance-related pay, v Thorpe Richard, Homan Gill: Strategic Reward Systems. Harlow, England: Pearson Education Limited.
46. Letno poročilo Zavoda za zaposlovanje. <http://www.es.gov.si>.
47. Lipovec, F.(1997): Razvita teorija organizacije. Ljubljana.Ekonomska fakulteta.
48. Lipičnik,B.(1997): Zahtevnost vedenjskih vzorcev na delovnem mestu in njihovo vrednotenje. V: Procesi inovativnega razvoja organizacij in motiviranja kadrov. Društvo za vrednotenje dela, organiziranja in kadrovskega razvoja. Bled.
49. Lipičnik,B.(1998): Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resource management), Gospodarski vestnik, Ljubljana.
50. Maitland, I.(1997): Recruiting: How to do it. Casell, Wellington house. London.
51. Mayer, J.(1994): Vizija ustvarjalnega podjetja.Dedalus. Založba IKRA. Ljubljana.
52. Mayer,J.(1994): Odkrivanje potenciala za managerske vloge. Organizacija, informatika, kadri pri vodenju in upravljanju družb/XIII. Posvetovanje organizatorjev dela, Portorož. Moderna organizacija, Kranj.
53. Maslow, A. H.(1954): Motivation & Personality. New York: Harper & Row Publishers.
54. Miller, R. (2002): Motivating and managing knowledge workers: Building strategy and culture in knowledge organizations. KM Review, Volume 5 issue 1.

55. Milkovich, T. George, Newman M. Jerry (1996): Compensation, Fifth Edition. Chichago. Irwin.
56. Miklavčič, Š.(2005) : Razvoj ključnih zaposlenih. Revija HRM. Ljubljana.
57. Moloney, N. (2005): Podjetja prihodnosti potrebujejo motivirane in nadarjene zaposlene. Revija HRM. Ljubljana.
58. Možina,S., et al. (1998): Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
59. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., Vodovnik, Z., (2002): Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
60. Možina, S.,Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj,J., Ivanjko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B. (1994): Management, nova znanja za uspeh, Didakta, Radovljica.
61. Možina, S. ur., Kovač, (2006): Management znanja: Na poti k učečemu se podjetju.
62. Nacionalni program visokega šolstva RS (2002) oz. uradni list RS št. 20/02.
63. Opisi delovnih mest. Splošni akti podjetja Akrapovič, 2006.
64. Penrose, T.Edith (1972): The theory of the growth of the firm. Oxford(U.K.) Basil Blascwell.
65. Pfeffer, J. (1998): The Human Equation: building Profits by Putting People First. Boston: Harvard Business School Press.
66. Poslovno poročilo podjetja Akrapovič.
67. Potočnik, K.,Tacer, B.(2004): Uspešne organizacije skrbijo za optimalno samoučinkovitost zaposlenih, Revija HRM, Ljubljana.
68. Prosnik, T. (2004): Kaj narediti, ko se v »bazenu talentov« podjetja pojavijo morski psi. Revija HRM. Ljubljana.
69. Pučko, D.(1999): Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Didakta. Radovljica.
70. Sedej, M.(1997): Metode in tehnike kadrovanja. Moderna organizacija. Kranj.
71. Sidney, E.(1988): Managing recruitment. Gower publishing company, Aldershot.
72. Statistične informacije št. 154/2006, SURS.
73. Statistične informacije št. 37/2007, SURS.
74. Svetlik, I.(1996): Človeški viri v podjetju. V: Možina, S.(ur.):Človeku prijazno in uspešno vodenje. Panta rhai-sinteza. Ljubljana.
75. Svetlik, I.(1998): Pridobivanje, izbiranje in uvajanje sodelavcev. V: Možina, S.(ur.): Management kadrovskih virov. FDV. Ljubljana.

76. Svetlik, I., Glazer, J., Kajžer, A., Trbanc, M. (ur., 2002): Politika zaposlovanja. Ljubljana.
77. Svetlik I., Ilič B. (ur.) (2004): Razpoke v zgodbi o uspehu. Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji. Založba Sophia.
78. Svetlik, I., Pavlin S. (2004): Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. V Mlinar Z.: Demokratizacija, profesionalizacija in odpiranje v svet. Teorija in praksa. 1-2/2004, FDV, Ljubljana.
79. Svetlik et al. (2005): Kompetence v kadrovski praksi. GV izobraževanje. Ljubljana.
80. Šmuc, S. (2004): Intervju z Franjem Bobincem: Nadarjene moramo iskati že med srednješolci. Revija HRM. Ljubljana.
81. Šutanovec, A. (2005): Čiščenje anarhičnih kadrovskih strategij. Revija manager. Ljubljana.
82. Tajnikar, M. (2000): Tvegano poslovanje. Visoka strokovna šola za podjetništvo. Portorož.
83. Tampoe, M. (1993): Motivating Knowledge Workers – The Challenge for the 1990s. Long Range Planning, Vol. 26, No. 3.
84. Trbanc, M., Verša, D. (2002): Zaposlovanje mladih. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
85. Treven, S. (1998): Management človeških virov. Zbirka Manager, Ljubljana.
86. Urbanija, A. (2005): Ohraniti je težje kot pridobiti. Revija Manager. Ljubljana.
87. Vild, V. (2005): Preoblikovanje kadrovske funkcije. Revija HRM. Ljubljana.
88. Vodopivec, I. (2002): Uporaba rezultatov ocenjevanja pri razvoju kadrov. Revija Kadri. Ljubljana.
89. Woodruffe, C. (1999): Winning the talent War. A strategic Approach to Attracting, Developing and Retaining the Best People. John Wiley & Sons Ltd, England.
90. Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (ZPSI): Uradni list RS št. 12/96.
91. Zakon o visokem šolstvu RS (1993): Uradni list RS št. 67/93.
92. Zupan, N. (2001): Nagradite uspešne - spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih, Ljubljana. GV Založba, založniško podjetje.
93. Zupan, N. (1999): Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
94. Zupan, N., Lipičnik, B. (1997): Motivational Potential of Compensation in Transitional Economies: The Case of Slovenia. Enterprise in Transition. Split: The Faculty of Economics.

14. Priloga 1: Vprašalnik za ključen kader

UPRAVLJANJE TALENTOV IN SKRB ZA KLJUČNE KADRE V PODJETJU AKRAPOVIČ

1. Kateri so glavni razlogi, da ste zaposleni v tem podjetju? (izmed navedenih možnosti izberite največ tri razloge in jih v kvadratih ocenite po pomembnosti - ena predstavlja najbolj pomembno, tri najmanj)

<input type="checkbox"/> Dober imidž podjetja	<input type="checkbox"/> Zanimiv izdelek	<input type="checkbox"/> Dobra plača
<input type="checkbox"/> Ugledna blagovna znamka	<input type="checkbox"/> Bližina kraja bivanja	<input type="checkbox"/> Zanimanje za motociklizem
<input type="checkbox"/> Zanimivo delo	<input type="checkbox"/> Dobro delovno vzdušje	<input type="checkbox"/> Osebni razvoj (izobraževanje, napredovanje)
<input type="checkbox"/> Zanesljivost zaposlitve	<input type="checkbox"/> Nimam druge zaposlitvene možnosti	<input type="checkbox"/> Pridobivanje dragocenih izkušenj
<input type="checkbox"/> Dobri delovni pogoji	<input type="checkbox"/> Možnost timskega dela	<input type="checkbox"/> Drugo

2. V čem se po vaši oceni podjetje, v katerem ste zaposleni, bistveno razlikuje od podjetij, kjer ste že bili zaposleni? Če je to vaša prva zaposlitev, navedite prosim bistvene razlike med vašimi pričakovanji in dejanskim stanjem v podjetju.

3. Koliko se strinjate s trditvijo, da imate kot ključen kader podjetja drugačen položaj kot ostali zaposleni? (obkrožite ustrezen odgovor)

- a) ne strinjam se
- b) delno se strinjam
- c) popolnoma se strinjam

4. Če ste se kakorkoli strinjali z gornjo trditvijo navedite prosim, vsaj 3 dodatne ugodnosti, ki vam jih ta položaj prinaša:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

5. Kateri so tisti motivi, ki vas vodijo k doseganju zastavljenih delovnih ciljev in rezultatov? (izmed navedenih možnosti izberite tri motive in jih v kvadratih ocenite po pomembnosti - ena predstavlja najbolj pomembno, tri najmanj)

<input type="checkbox"/> Skrb za imidž podjetja	<input type="checkbox"/> Delovno okolje in pogoji dela	<input type="checkbox"/> Plača
<input type="checkbox"/> Časovni roki	<input type="checkbox"/> Možnost za strokovni razvoj	<input type="checkbox"/> Timsko delo
<input type="checkbox"/> Odnosi z vodstvom	<input type="checkbox"/> Odnosi s sodelavci	<input type="checkbox"/> Možnost osebnega razvoja
<input type="checkbox"/> Zahteve nadrejenega	<input type="checkbox"/> Pripadnost podjetju	<input type="checkbox"/> Drugo:

6. Prosimo vas, da odgovorite , koliko se strinjate z naslednjimi trditvami:

	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
SPLOŠNO O PODJETJU					
• Prevladuje mnenje, da je dobro biti zaposlen v podjetju Akrapovič.	1	2	3	4	5
• Za uspeh podjetja naredim vse, kar je v moji moči.	1	2	3	4	5
• Izkušnje, ki jih imam v podjetju, se ujemajo z imidžem, ki ga ima podjetje navzven.	1	2	3	4	5
• Vrednote podjetja so usklajene z mojimi vrednotami.	1	2	3	4	5
NAGRAJEVANJE					
• Dobro poznam priložnosti za svoje napredovanje in jih tudi izkoristim.	1	2	3	4	5
• Menim, da smisel dela ni samo v služenju denarja.	1	2	3	4	5
• Sedanji plačni sistem me spodbuja h kreativnemu in inovativnemu delu.	1	2	3	4	5
• Uspešnost pri delu vpliva na višino moje plače.	1	2	3	4	5
PRILOŽNOSTI, KARIERA, UČENJE					
• Če se želim izobraževati, me podjetje pri tem podpira.	1	2	3	4	5
• Z obsegom izobraževanja v okviru podjetja sem zadovoljen.	1	2	3	4	5

	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
<ul style="list-style-type: none"> Lahko vplivam na vsebino in smer svojega strokovnega razvoja. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Podjetje mi ponuja dovolj možnosti pridobivanja različnih delovnih izkušenj. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Za osebni in strokovni razvoj sem se pripravljen izobraževati tudi v svojem prostem času 	1	2	3	4	5
ZAVEZANOST, PRIPADNOST					
<ul style="list-style-type: none"> Vse, ki jih to zanima, pa ne delajo v podjetju Akrapovič, seznanjam z prednostmi, ki bi jih imeli, če bi bili zaposleni v tem podjetju. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Podjetje me zna primerno motivirati, zato dobi od mene največ kar je možno. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Podjetje mi zagotavlja zanesljivo zaposlitev. 	1	2	3	4	5
KADROVANJE					
<ul style="list-style-type: none"> Ključne kadre iščemo v glavnem po osebnih poznanstvih. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Trudimo se zadržati tiste kadre, ki so nujno potrebni za uspeh podjetja. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Za ključen kader je pomembno, da ima stike z drugimi ključnimi kadri v sorodnih ali konkurenčnih podjetjih. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Poznavanje področja motociklizma in/ali motoroznanstva je pri zaposlovanju ključnih kadrov lahko prednost. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Obveščen sem, ko se pripravljajo spremembe v podjetju, kot je npr. iskanje in pridobivanje ključnih kadrov. 	1	2	3	4	5
VODENJE, VODSTVO					
<ul style="list-style-type: none"> Vodstvo podjetja je zelo učinkovito in se trudi uskladiti zahteve poslovanja s potrebami zaposlenih. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Z zaposlenimi vodstvo komunicira odkrito in pošteno. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Vodstvo obravnava svoje zaposlene kot največje bogastvo, posebno skrb namenja ključnim kadrom. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Vodstvo podjetja se trudi, da ključni kadri dobro razumemo poslovne strategijo in cilje podjetja. 	1	2	3	4	5

	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
• Redno in sproti dobivam povratno informacijo o svojem delu s strani vodstva.	1	2	3	4	5
• Vodstvo skrbi za dolgoročen uspeh podjetja.	1	2	3	4	5
• Podjetje uspešno zadovoljuje mojo potrebo po uravnoteženosti poklicnega in zasebnega življenja.	1	2	3	4	5
PODROČJE DELA					
• Delovna mesta v podjetju zasedajo najprimernejši ljudje.	1	2	3	4	5
• Delo mi predstavlja izziv in je izredno zanimivo.	1	2	3	4	5
• Pri delu imam vso potrebno samostojnost in odgovornost.	1	2	3	4	5

7. Kateri bi bili po vašem mnenju glavni razlogi za vaš morebitni odhod iz podjetja? (izmed navedenih možnosti izberite največ tri razloge in jih v kvadratih ocenite po pomembnosti - ena predstavlja najbolj pomembno, tri najmanj)

<input type="checkbox"/> Poslabšanje ugleda podjetja	<input type="checkbox"/> Poslabšanje pogojev dela	<input type="checkbox"/> Slaba plača
<input type="checkbox"/> Slabo delovno vzdušje in slabi odnosi s sodelavci	<input type="checkbox"/> Ni možnosti strokovnega razvoja	<input type="checkbox"/> Preveč stresno delo
<input type="checkbox"/> Nezanimivo delo	<input type="checkbox"/> Ni možnosti osebnega razvoja (izobraževanje, napredovanje)	<input type="checkbox"/> Drugo:
<input type="checkbox"/> Nezanesljivost zaposlitve	<input type="checkbox"/> Poslabšanje odnosov z vodstvom	

8. Naštejte tri stvari v podjetju, s katerimi ste najbolj zadovoljni?

a) _____

b) _____

c) _____

9. Kaj je tisto, kar bi vi spremenili v podjetju? Navedite 3 stvari, ki vas najbolj motijo in bi jih spremenili:

- a) _____
- b) _____
- c) _____

10..Ali ste dobro seznanjeni z vizijo in strateškimi cilji podjetja?

- a) da
- b) ne

Če ste odgovorili z DA, prosimo na kratko opišite:

11.. Menite, da vas v podjetju upoštevajo in vam zaupajo?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

12. Kje se vidite v naslednjih 3 letih:

- a) v istem podjetju
- b) v drugem podjetju
- c) v samostojni dejavnosti
- d) drugo

13. Kaj bi po vaši oceni lahko pripomoglo k še večji pripadnosti in zavezanosti podjetju: navedite 3 stvari, ki bi dodatno pripomogle k večji pripadnosti podjetju

- a) _____
- b) _____
- c) _____

14. Vaši predlogi v zvezi z pridobivanjem in razvojem ključnih kadrov podjetju:

HVALA ZA SODELOVANJE!

15. Priloga 2: Vprašalnik za lastnika podjetja g. Igorja Akrapoviča

VPRAŠALNIK ZA LASTNIKA PODJETJA AKRAPOVIČ

1. **Kateri so po vašem mnenju, glavni razlogi, da se ljudje zaposlujejo v vašem podjetju ?** (izmed navedenih možnosti izberite največ tri razloge in jih v kvadratih ocenite po pomembnosti - ena predstavlja najbolj pomembno, tri najmanj)

<input type="checkbox"/> Dober imidž podjetja	<input type="checkbox"/> Zanimiv izdelek	<input type="checkbox"/> Dobra plača
<input type="checkbox"/> Ugledna blagovna znamka	<input type="checkbox"/> Bližina kraja bivanja	<input type="checkbox"/> Zanimanje za motociklizem
<input type="checkbox"/> Zanimivo delo	<input type="checkbox"/> Dobro delovno vzdušje	<input type="checkbox"/> Osebni razvoj (izobraževanje, napredovanje)
<input type="checkbox"/> Zanesljivost zaposlitve	<input type="checkbox"/> Nimam druge zaposlitvene možnosti	<input type="checkbox"/> Pridobivanje dragocenih izkušenj
<input type="checkbox"/> Dobri delovni pogoji	<input type="checkbox"/> Možnost timskega dela	<input type="checkbox"/> Drugo

2. **V čem se vaše podjetje bistveno razlikuje od podjetij s podobno branžo kot je vaša?**

3. **Koliko se strinjate s trditvijo, da ima ključen kader v podjetju drugačen položaj kot ostali zaposleni?** (obkrožite ustrezen odgovor)

- a) ne strinjam se
 b) delno se strinjam
 c) popolnoma se strinjam

4. **Če ste se kakorkoli strinjali z gornjo trditvijo navedite prosim vsaj tri dodatne ugodnosti, ki jih ponujate ključnim kadrom:**

- a) _____
 b) _____
 c) _____
 d) _____

5. Kateri so po vašem mnenju tisti motivi, ki zaposlene vodijo k doseganju zastavljenih delovnih ciljev in rezultatov? (izmed navedenih možnosti izberite največ tri motive in jih v kvadratkah ocenite po pomembnosti - ena predstavlja najbolj pomembno, tri najmanj)

<input type="checkbox"/> Skrb za imidž podjetja	<input type="checkbox"/> Delovno okolje in pogoji dela	<input type="checkbox"/> Plača
<input type="checkbox"/> Časovni roki	<input type="checkbox"/> Možnost za strokovni razvoj	<input type="checkbox"/> Timsko delo
<input type="checkbox"/> Odnosi z vodstvom	<input type="checkbox"/> Odnosi s sodelavci	<input type="checkbox"/> Možnost osebnega razvoja
<input type="checkbox"/> Zahteve nadrejenega	<input type="checkbox"/> Pripadnost podjetju	<input type="checkbox"/> Drugo:

6. Prosimo vas, da odgovorite , koliko se strinjate z naslednjimi trditvami:

	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
• Zaposleni v podjetju imajo dovolj priložnosti za napredovanje in jih tudi izkoristijo.	1	2	3	4	5
• Delovna mesta v podjetju zasedajo najprimernejši ljudje.	1	2	3	4	5
• Podjetje zaposlene podpira pri izobraževanju.	1	2	3	4	5
• Zaposleni lahko vplivajo na vsebino in smer svojega strokovnega razvoja.	1	2	3	4	5
• Podjetje zaposlenim ponuja dovolj možnosti pridobivanja različnih delovnih izkušenj.	1	2	3	4	5
• Zaposleni so se v veliki meri pripravljani izobraževati tudi v svojem prostem času.	1	2	3	4	5
• V našem podjetju iščemo in privabljammo ključne kadre v glavnem po osebnih poznanstvih.	1	2	3	4	5
• Trudimo se zadržati tiste kadre, ki so nujno potrebni za dober uspeh podjetja.	1	2	3	4	5
• Za ključen kader je pomembno, da ima stike z drugimi ključnimi kadri v sorodnih ali konkurenčnih podjetjih.	1	2	3	4	5
• Poznavanje področja motociklizma in/ali motoroznanstva je pri zaposlovanju ključnih kadrov lahko prednost.	1	2	3	4	5
• Pri pridobivanju novih ključnih kadrov vodstvo upošteva mnenje ostalih ključnih kadrov in kadrovske službe.	1	2	3	4	5
• Ključni kadri redno in sproti dobivajo povratne informacije o svojem delu s strani vodstva.	1	2	3	4	5
• Uspešnost pri delu vpliva na višino plače zaposlenih	1	2	3	4	5
• Podjetje se trudi zadovoljevati potrebo zaposlenih po uravnoveženosti poklicnega in zasebnega življenja	1	2	3	4	5

	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
<ul style="list-style-type: none"> Trudimo se, da so vrednote podjetja čim bolj usklajene z vrednotami zaposlenih 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Podjetje zagotavlja zaposlenim zanesljivo zaposlitev. 	1	2	3	4	5

7. Kateri bi bili po vašem mnenju lahko glavni razlogi za odhod ključnega kadra iz podjetja? (izmed navedenih možnosti izberite največ tri razloge in jih v kvadratih ocenite po pomembnosti - ena predstavlja najbolj pomembno, tri najmanj)

<input type="checkbox"/> Poslabšanje ugleda podjetja	<input type="checkbox"/> Poslabšanje pogojev dela	<input type="checkbox"/> Slaba plača
<input type="checkbox"/> Slabo delovno vzdušje in slabi odnosi s sodelavci	<input type="checkbox"/> Ni možnosti strokovnega razvoja	<input type="checkbox"/> Preveč stresno delo
<input type="checkbox"/> Nezanimivo delo	<input type="checkbox"/> Ni možnosti osebnega razvoja (izobraževanje, napredovanje)	<input type="checkbox"/> Drugo:
<input type="checkbox"/> Nezanesljivost zaposlitve	<input type="checkbox"/> Poslabšanje odnosov z vodstvom	

8. Kaj je tisto, kar nameravate v bližnji prihodnosti spremeniti? Navedite tri stvari, ki jih nameravate spremeniti:

a) _____

b) _____

c) _____

9. Kje vidite podjetje v naslednjih 5 letih?

10. Menite, da vas v podjetju upoštevajo in vam zaupajo?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

11. Kaj bi po vašem mnenju v podjetju še lahko storili za pridobivanje in razvoj ključnih kadrov - vaši predlogi:

12. V čem vidite največji izziv svojega dela?

HVALA ZA SODELOVANJE!