

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Kržič

Razvoj človeških virov v podjetju Treves d.o.o.

magistrsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Kržič

mentor: doc. dr. Branko Ilič

Razvoj človeških virov v podjetju Treves d.o.o.

magistrsko delo

Ljubljana, 2012

ZAHVALA

Najprej bi se rada zahvalila mami in atiju, ker sta mi stala ob strani pri vseh mojih odločitvah, ker sta verjela vame ter za vse vajine spodbudne besede, ki sem jih za doseg želenega cilja potrebovala.

Posebna zahvala gre mojemu Bojanu za njegovo ljubezen, podporo in potrpljenje pri nastajanju magistrskega dela.

Nadalje se zahvaljujem mentorju doc. dr. Branku Iliču za vso strokovno pomoč, mentorstvo in vodenje pri nastajanju magistrskega dela.

Iskrena hvala podjetju Treves d.o.o. iz Velikega Gabra, direktorju g. Andreju Baškoviču in vsem zaposlenim za sodelovanje in pomoč pri magistrskem delu.

Na koncu pa se zahvaljujem tudi vsem ostalim, ki ste mi tekom študija kakorkoli pomagali na poti do znanstvenega magisterija in vas nisem omenila, a ste bili z mano.

V spomin moji babi Miri, ki si je neizmerno želela doživeti ta trenutek.



IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Podpisani/-a Anja Kržič, z vpisno številko 21070811, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom: Razvoj človeških virov v podjetju Treves d.o.o.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 1.12.2011

Podpis avtorja/-ice: _____

Razvoj človeških virov v podjetju Treves d.o.o.

Podjetja se zavedajo, da samo kakovostni proizvodi in storitve niso več dovolj, da bi bili uspešni ali pa vodilni na trgu ponudbe in povpraševanja. Soočajo se z vedno večjo konkurenco, z bolj zahtevnimi potrošniki ter novo zakonodajo, prilagojeno evropski uniji. Podjetja se zavedajo, da so procesi prilagajanja različnim dejavnikom možni le z ustreznim prilagajanjem znanj, sposobnosti, veščin in kompetenc njihovih zaposlenih, kar se uresničuje s procesom razvoja človeških virov, izobraževanja in usposabljanja ter motiviranja vseh zaposlenih v organizaciji.

V magistrskem delu sem najprej teoretično opredelila področje razvoja človeških virov in razvoja kariere ter opisala kadrovske procese, s katerimi podjetja lahko razvijajo svoje kadre. V drugem delu pa sem preučila področje razvoja človeških virov v podjetju Treves d.o.o. ter podala priložnosti za izboljšavo. Ugotovila sem, da obstoječi sistem temelji na sistematičnem izobraževanju in usposabljanju, motivacijsko naravnanim nagrajevanju in spodbudnem kariernem sistemu.

Zagotavljanje kvalitetnih zaposlenih in njihov razvoj je najvažnejša funkcija podjetja, saj zaposleni, ki imajo večji potencial za razvoj in dosegajo večjo delovno uspešnost, ustvarjajo višjo stopnjo dodane vrednosti za podjetje. Menim, da so v vseh podjetjih zaposleni ključni vir konkurenčnosti, vendar se veliko podjetij tega ne zaveda dovolj in ostajajo nedojemljiva za spremembe in ukrepe na tem področju, zmožnosti ljudi pa ne izrabljajo in jih ne razvijajo.

KLJUČNE BESEDE: razvoj človeških virov, kadri, izobraževanje, usposabljanje, razvoj kariere, motivacija, nagrajevanje, napredovanje in komunikacija

Human Resources Development in the Company Treves d.o.o.

Companies are aware that the mere quality of products and services is no longer enough to be successful or even be market leaders in the supply and demand market. They are facing ever growing competition, more demanding consumers, and new legislation harmonised with the EU. Companies are therefore aware that the processes of adapting to various factors are possible only with the appropriate adaption of knowledge, abilities, and the staff's skills and competences. This is realised through the process of human resources development, education and training, as well as with the motivation of all the employees in the company.

The master thesis starts with a theoretical definition of human resources and career development. I also described personnel processes, which companies can use to develop their staff. The second part deals with human resources development in Treves d.o.o. and points out improvement opportunities. I have concluded that the existing system is based on systematic education and training, motivationally orientated awarding and stimulating career system.

Ensuring that a company has good quality employees is the most important company function because the employees with a higher development potential and higher performance are able to produce a higher level of added value for their company. I think that employees are a key source of competitiveness in each and every company. However, many companies are not fully aware of that fact and do not embrace changes and measures in the area also neglecting the development of their employees' abilities.

KEY WORDS: human resources development, employees, education, training, career development, motivation, award systems, promotion, and communication

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	11
2	RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV	14
2.1	OPREDELITEV RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV	14
2.2	POMEN RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV	16
2.3	TEORIJE O RAVNANJU Z LJUDMI.....	16
2.4	CILJI RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV	18
2.5	FUNKCIJE MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV	19
2.6	PRISTOPI K RAZVOJU ČLOVEŠKIH VIROV	20
3	KADRI	24
4	KADROVSKA FUNKCIJA IN KADROVSKI PROCESI	27
4.1	PROCES PLANIRANJA KADROV IN KADROVANJE	28
4.1.1	Načrtovanje kadrovskih virov	30
4.2	PRIDOBIVANJE IN ZAPOSLOVANJE KADROV	33
4.2.1	Proces zaposlovanja	35
4.3	SELEKCIJA KADROV	36
4.4	UVAJANJE NOVOZAPOSLJENIH KADROV	40
5	RAZVOJ, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE KADROV	42
5.1	SISTEM RAZVOJA KADROV	42
5.2	IZOBRAŽEVANJE.....	45
5.2.1	Izobraževanje kadrov	46
5.2.2	Ugotavljanje izobraževalnih potreb	50
5.2.3	Načrtovanje izobraževanja	51
5.2.4	Organizacija, izvedba in vrednotenje izobraževanja.....	52
5.3	USPOSABLJANJE KADROV	54
5.3.1	Mentorstvo	57
5.3.2	Coaching.....	60
5.3.3	Trening	62
5.3.4	Kompetence zaposlenih.....	65
6	RAZVOJ KARIERE	69
6.1	OPREDELITEV POJMA KARIERA	69
6.1.1	Spremembe v pojmovanju kariere.....	70
6.1.2	Dejavniki, ki vplivajo na kariero.....	71
6.2	TEORIJE RAZVOJA IN UPRAVLJANJA KARIER	71

6.3	OPREDELITEV POJMOV V POVEZAVI S KARIERO	73
6.3.1	Razvoj kariere	73
6.3.2	Načrtovanje kariere	76
6.3.3	Upravljanje kariere	79
6.3.4	Prednosti sistema razvoja kariere	80
6.4	MODELI ZA NAČRTOVANJE KARIERE.....	81
6.5	METODOLOGIJA NAČRTOVANJA KARIERE.....	83
6.5.1	Nosilci načrtovanja karier	83
6.5.2	Postopek načrtovanja karier	83
6.5.3	Orodja in pripomočki	85
6.5.4	Razvoj kariernih sider	86
7	PLANIRANJE NASLEDSTEV	90
8	DELOVNA USPEŠNOST, NAGRAJEVANJE IN NAPREDOVANJE	93
8.1	DELOVNA USPEŠNOST	93
8.1.1	Letni osebni razgovor	94
8.1.2	Potek letnih osebnih razgovorov	95
8.2	NAGRAJEVANJE	97
8.3	NAPREDOVANJE	100
9	MOTIVACIJA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU	103
9.1	MOTIVACIJA.....	103
9.1.1	Motivacijske teorije.....	105
9.1.2	Vodenje	109
9.1.3	Komunikacija in informiranje	110
9.1.4	Zadovoljstvo zaposlenih.....	112
9.2	ORGANIZACIJSKA KLIMA	113
9.2.1	Vrste organizacijske klime	114
9.2.2	Merjenje klime v organizacijah.....	115
10	POMEN RAZVOJA KADROV ZA ORGANIZACIJO IN ZA ZAPOSLENE	116
10.1	POMEN RAZVOJA KADROV ZA ORGANIZACIJO.....	117
10.2	POMEN RAZVOJA KADROV ZA ZAPOSLENE	118
11	PROBLEMI Z RAZVOJEM KARIERE	119
12	RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV V PODJETJU TREVES D.O.O.	121
12.1	OPIS PROUČEVANEGA PODJETJA.....	121
12.2	PRIČAKOVANI RAZVOJ PODJETJA	122
12.3	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA V PODJETJU	123

12.4	SISTEMATIZACIJA IN OPISI DELOVNIH MEST	124
12.5	RAZVOJ KADROV V PODJETJU TREVES D.O.O.	125
12.5.1	Selekcija in izbor kadrov	125
12.5.2	Razvoj kariere zaposlenih	126
12.6	LETNI OSEBNI RAZGOVOR - LOR	127
12.7	IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE.....	127
12.8	NAGRAJEVANJE IN NAPREDOVANJE ZAPOSLENIH.....	128
13	NAMEN RAZISKAVE IN METODOLOGIJA	130
13.1	IZBOR ANKETIRANCEV	131
13.2	VPRAŠALNIK ZA ZBIRANJE PODATKOV	131
13.3	POTEK ZBIRANJA PODATKOV	131
14	PRIKAZ REZULTATOV KVANTITATIVNE RAZISKAVE	132
14.1	SOCIODEMOGRAFSKI PODATKI - ANALIZA STRUKTURE VZORCA	132
14.2	ANALIZA SPREMENLJIVK.....	134
14.3	PREVERJANJE HIPOTEZ IN KLJUČNE UGOTOVITVE.....	137
15	PRIKAZ REZULTATOV KVALITATIVNE RAZISKAVE	140
15.1	PREGLED ORGANIZACIJSKIH DOKUMENTOV.....	140
15.2	OPAZOVANJE	142
16	PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE NA PODROČJU RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV V PODJETJU TREVES D.O.O.....	144
17	ZAKLJUČEK.....	148
18	LITERATURA	151

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Teorije ravnanja z ljudmi	17
Slika 2.2: Kolo področij dejavnosti človeških virov	20
Slika 2.3: Pristopi k razvoju zaposlenih	21
Slika 2.4: Načini uporabe delovnih izkušenj pri razvoju zaposlenih	23
Slika 3.1: Ukvarjanje s kadri kot proces	25
Slika 4.1: Osnovni model kadrovske dejavnosti	28
Slika 4.2: Načrtovanje kadrovskih virov	31
Slika 4.3: Proces zaposlovanja	36
Slika 4.4: Seleksijski proces.....	39
Slika 4.5: Potek pripravništva	162
Slika 4.6: Potek uvajanja novozaposlenega delavca	163
Slika 5.1: Skupine aktivnosti razvoja kadrov	44
Slika 5.2: Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje	47
Slika 5.3: Sestavine učeče se organizacije	50
Slika 5.4: Udeleženci evalvacije izobraževanja	53
Slika 5.5: Proces usposabljanja	54
Slika 5.6: Model dopolnilnega usposabljanja oziroma treninga	64
Slika 5.7: Model kompetenc podjetja XY	66
Slika 5.8: Uporaba modela kompetenc v podjetju	68
Slika 6.1: Procesi in podprocesi razvoja karier v organizaciji	74
Slika 6.2: Stopnje razvoja kariere	75
Slika 6.3: Povezovanje ocenjevanja delovne uspešnosti in razvijanja kariere.....	79
Slika 6.4: Prednosti sistema razvoja kariere.....	81
Slika 6.5: Postopek načrtovanja karier	84
Slika 8.1: Teme rednega letnega razgovora	95
Slika 8.2: Potek rednega letnega razgovora	97
Slika 8.3: Plačilna piramida	98
Slika 9.1: Motivacija kot proces.....	104
Slika 9.2: Hierarhija potreb po Maslowu	106
Slika 9.4: Herzbergovi motivatorji in higieniki	108
Slika 9.5: Organizacijska klima, vzdušje, ozračje - integriran koncept v vedenju organizacije .	114
Slika 10.1: Vplivi posameznih področij razvoja kadrov	117

Slika 12.1: Organigram celotnega podjetja Treves d.o.o.	164
Slika 12.2: Organigram vodilnih delavcev.....	165

KAZALO PRILOG

PRILOGA A: Potek pripravništva in uvajanja novozaposlenega delavca.....	162
PRILOGA B: Organigram podjetja Treves d.o.o.....	164
PRILOGA C: Anketni vprašalnik	166
PRILOGA D: Analiza strukture vzorca, analiza spremenljivk in preverjanje hipotez	173

1 UVOD

Za podjetje, ki želi obstati v konkurenčnem boju, je pomembno zavedanje, da je današnje okolje nepredvidljivo in se hitro spreminja. Da bi bilo podjetje ob tem tudi dolgoročno uspešno, je nujno pravočasno prepoznavanje poslovnih priložnosti in spretno odzivanje na spremembe v okolju.

Uspešnost podjetja je odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja različnih virov (kadrovskih, finančnih, tržnih, tehnoloških) podjetja glede na načrtovane cilje. V današnjih razmerah, ko je na trgu prisotna močna konkurenca, znanstveni in tehnološki razvoj ter napredek, prihaja vse bolj v ospredje vloga in pomembnost ljudi, k s svojimi zmožnostmi, sposobnostmi, znanjem in ustvarjalnostjo bistveno prispevajo k uspehu podjetja. Za podjetja postaja človek vir konkurenčne prednosti, vendar se veliko podjetij tega ne zaveda dovolj in ostajajo nedojemljiva za spremembe in ukrepe na tem področju, zmožnosti ljudi pa ne izrabljajo in jih ne razvijajo.

Za uresničevanje poslovnih strategij postaja ob hitrih tržnih, tehnoloških in demografskih spremembah dobro razvita kadrovska funkcija nujen pogoj za uspešno poslovanje organizacij. Pridobiti, razviti in obdržati najboljše sodelavce je strateška naloga, za katero so enako odgovorni vodje na vseh ravneh organizacije, kadrovski strokovnjaki ter tudi strokovnjaki za TQM¹, ki to področje umeščajo v celotni sistem vodenja.

Namen moje magistrske naloge je teoretično opredeliti področje razvoja človeških virov ter razvoja kariere, opisati kadrovske procese, s katerimi podjetja lahko razvijajo svoje kadre ter preučiti področje razvoja človeških virov v podjetju Treves d.o.o.

Razvoj kadrov povezuje osebno rast posameznika s strategijo podjetja. Vsak zaposleni ima možnost prepoznavanja in uresničevanja svojega potenciala za profesionalno rast in uspešnost na delovnem mestu.

¹ TQM - menedžment celovite kakovosti ali celovito obvladovanje kakovosti je upravljanje in izvajanje, katere namen je uporabiti človeške in materialne vire organizacije za doseganje opredeljenih ciljev na najbolj učinkovit način. Zajema medsebojna razmerja organizacije v odnosu »ponudnik-uporabnik«. TQM predstavlja model stalnih izboljšav, ki zajema meritve in ugotavljanje dejstev, med ključnimi interesnimi udeleženci in procese odločanja oziroma reševanja problema (Pečar in drugi 2007).

Ključni cilj magistrske naloge pa je oblikovati model kadrovskih procesov in inštrumentov, ki bo podjetju Treves d.o.o. iz Velikega Gabra pomagalo pri izbiri kadrov, razvoju, napredovanju zaposlenih, nagrajevanju, delovni uspešnosti, načrtovanju nasledstev in izobraževanju (podati predloge za izboljšavo sistema razvoja človeških virov v podjetju).

Raziskovalno vprašanje, ki ga želim raziskati je, kakšno vlogo pri razvoju kadrov in kariere imajo preučevani pojmi in procesi.

Magistrska naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. Teoretični del obsega 11 poglavij. V drugem poglavju, ki sledi uvodu, ter vse do vključno petega poglavja podajam teoretične opredelitve pojmov (razvoj človeških virov, kadri, kadrovska funkcija, kadrovski procesi, izobraževanje in usposabljanje). V šestem poglavju sem opisala teorije s področja razvoja in upravljanja karier, opredelila sem pojem kariera ter pojme, povezane s kariero, načrtovanje karier ter metodološka priporočila pri izgradnji sistema načrtovanja karier. Temu poglavju sledijo sedmo, osmo in deveto poglavje, kjer obravnavam teoretične opredelitve pojmov planiranje nasledstev, delovna uspešnost, nagrajevanje in napredovanje ter motivacija in organizacijska klima. V desetem poglavju opisujem pomen razvoja kadrov za organizacijo in za zaposlene. V enajstem poglavju teoretično opredelim probleme, ki se pojavljajo z razvojem kariere. Sledi drugi del naloge, kjer v dvanajstem poglavju obravnavam razvoj kadrov v podjetju Treves d.o.o., metodološki pristop k proučevanju, predstavitev in prikaz rezultatov analize stanja v preučevanem podjetju. Sledijo ugotovitve raziskave z interpretacijami potrjenih ali ovrženih hipotez. Sledi štirinajsto, sklepno poglavje proučevanja literature in empiričnega dela naloge.

Skozi magistrsko nalogo preverjam in dokazujem tri hipoteze:

H1: Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe so v podjetju Treves d.o.o. bolj zadovoljni z možnostmi razvoja kariere kot pa zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe.

H2: Zaposleni z daljšo delovno dobo v organizaciji so bolj zadovoljni s sistemom napredovanja v podjetju kot zaposleni z manj delovne dobe v organizaciji.

H3: Dober odnos zaposlenega z vodjo vpliva na boljše poznavanje elementov kariernega sistema in pogojev za napredovanje v podjetju.

V teoretičnem delu magistrske naloge sem črpala podatke iz domače in tuje literature, iz člankov, revij in sekundarnih virov. Uporabila sem deskriptivno metodo, s pomočjo katere sem povzemala definicije, spoznanja, stališča, sklepe in rezultate ugotovitev delovanja razvoja človeških virov, izobraževanja in kariere drugih avtorjev ter primerjalno ali komparativno metodo, s katero sem primerjala definicije, teze in podatke različnih avtorjev za doseg relevantnih zaključkov.

V empiričnem delu naloge pa sem uporabila kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih metod. Pri zbiranju podatkov sem uporabila standardizirani anketni vprašalnik (kvantitativna metoda). Izvedla sem presečno² raziskavo. Ključna uporabljena opisna statistika je aritmetična sredina, saj me je zanimalo povprečno stanje pri posameznem sklopu vprašanj. Pridobljene podatke sem predstavila z opisno in tabelarično metodo prikazovanja podatkov. Izmed kvalitativnih metod pa sem se osredotočila na pregled organizacijskih virov in opazovanje. Za kombinirano uporabo metod sem se odločila, ker menim, da omenjena kombinacija predstavlja najboljšo možnost pregleda razvoja kadrov v podjetju Treves d.o.o.

Menim, da je razvoj kadrov v podjetju izrednega pomena, saj so kadri postali vedno bolj konkurenčna prednost podjetja. Ugotavljanje potreb po kadrih, izobraževanje, motiviranje, nagrajevanje in napredovanje kadrov so le del procesa razvoja kadrov. Podjetja bodo morala velik poudarek dati tudi planiranju nasledstev, razvoju kariere zaposlenih in organizacijski klimi v podjetju, saj le zadovoljen in dobro motiviran zaposleni bo doprinesel dodano vrednost v podjetju.

² Presečne raziskave se izvedejo na celotnem prebivalstvu ali na naključno izbranem vzorcu iz populacije.

2 RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV

Razvoj človeških virov v podjetju je eden najpomembnejših elementov za uspešno vodenje ljudi kot tudi za dvig konkurenčnosti delovnih pogojev in procesov v podjetju, ki omogočajo ohranjanje ključnega kadra preko stalnega zagotavljanja zaposlenim rasti in razvoja v skladu z njihovimi potenciali.

2.1 OPREDELITEV RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV

Razvoj človeških virov širše uvrščamo v management človeških virov. Ta poleg razvoja človeških virov zajema še upravljanje zunanjega in notranjega okolja, načrtovanje in izbiro kadrov, nagrajevanje zaposlenih in ocenjevanje dela ter rezultatov (Treven 1998).

»Razvoj človeških virov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanje vseh kadrovske izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih« (Možina 1998, 45).

Pod skupnim imenom »človeški viri« si predstavljamo različne kadrovske procese, potrebne za učinkovito upravljanje in ravnanje s kadri. Gre za različne postopke in procese, preko katerih se sistematično, strokovno in transparentno ukvarjamo s kadri, na način, da bi kar najbolje ravnali z znanjem, sposobnostmi, veščinami in osebnostnimi lastnosti zaposlenih, tako v korist podjetja kot tudi posameznika. Različni kadrovske postopki in procesi nam omogočajo, da integriramo cilje posameznika in cilje organizacije (Možina in drugi 2002).

Razvoj človeških virov (Human Resource Development) je skupina sistematičnih in načrtovanih aktivnosti, ki jih oblikuje posamezna organizacija, da bi svoje člane preskrbela s potrebnimi znanji, da bi se ti lahko uspešno spoprijemali s sedanjimi in prihodnjimi zahtevami svojih delovnih mest (Harris in DeSimone 1994). Dessler (2003) pa pravi, da je razvoj organizacije poseben pristop oziroma metoda, katere cilj je spremeniti vedenja, vrednote in prepričanja zaposlenih z namenom izboljšanja učinkovitosti organizacije.

Razvoj človeških virov je načrtovan napor za posameznikovo lažje učenje vedenja, povezanega z delom. Namen razvoja je, da bi se izboljšalo posameznikovo opravljanje dela in učinkovitosti (Bartol in Martin 1995). S to trditvijo se strinja tudi Merkačeva, ki jo dopolnjuje z ugotovitvijo, da je razvoj človeških virov v organizaciji posledica konkretno določenih poslovnih ciljev v

organizaciji. Je neprekinjen proces, s katerim pridemo do načrta kadrovskega potreb (Merkač 1998).

Razvoj kadrov se nanaša na pridobivanje znanja, sposobnosti, vedenja, ki posamezniku (zaposlenim) pomagajo, da se lahko uspešno spopadejo z zahtevami dela in spremembami v organizaciji ter njenem okolju. Pomembno je, da si kadrovske delavci in vodje prizadevajo za takšno delovno vzdušje, ki bo zaposlene spodbujalo k razvoju in uporabi njihovih zmožnosti v največji meri. Če se organizacija želi razvijati, biti učinkovita in konkurenčna, je potrebno, da imajo njeni zaposleni možnost sistematičnega, stalnega in neprekinjenega učenja, povezanega z delom, ki ga opravljajo. Podjetja naj bi zaposlili takšne ljudi, ki so pripravljeni svoje znanje nenehno izpopolnjevati in razvijati. Le nepretrgan proces učenja omogoča razvoj in konkurenčno prednost organizacije, za njegovo doseganje pa je potrebno, da so cilji izobraževanja povezani s trenutnimi in prihodnjimi cilji podjetja (Miglič 2005).

Lipičnik (1998) opisuje, da gre pri usposabljanju kadrov za to, da se s posebnimi postopki poskuša izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko opravljali ali da bi boljše opravljali svoje delo. Gre torej za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu.

Lipičnik tudi pravi, »da razvoj človeških virov zajema razvoj sposobnosti, znanja, razvoj spretnosti in razvoj osebnostnih lastnosti posameznika« (Lipičnik 1998, 112). S sposobnostmi misli na človekovo potencialnost za razvoj določenih zmožnosti, ki odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami. Za razliko od sposobnosti opredeljuje znanja kot človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševati znane probleme, s katerimi se je že srečal. Spretnosti povezuje s človekovimi motoričnimi znanji in sposobnostmi, osebnostne lastnosti pa opredeljuje kot nekaj, kar ni nujno pri reševanju problemov, ampak daje obeležje sleherni človeški reakciji (Možina 1994).

Različne opredelitve razvoja človeških virov imajo skupen pomen, in sicer da je razvoj človeških virov dolgotrajen proces, s katerim želimo izboljšati sedanje zmogljivosti v prihodnosti, bodisi na nivoju posameznika bodisi na nivoju organizacije.

2.2 POMEN RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV

Človeški viri so pri nas začeli pridobivati na pomenu od leta 1990 naprej. Z osamosvojitvijo in velikimi spremembami v gospodarstvu smo prišli do spoznanja, da so človek in dejavnosti, ki so povezane z njim, bistvo vsake organizacije.

Pomen razvoja človeških virov je velik. V podjetjih so spoznali, da so vlaganja v razvoj in usposabljanje zaposlenih, način izvedbe ter pomen kakovosti in učinkovitosti zelo pomembne področja za pridobivanje in vzdrževanje njihove konkurenčne prednosti (Treven 1998).

Tudi Florjančič in Jereb menita, »da ima razvoj človeških virov izjemen pomen, saj pripomore k večji storilnosti zaposlenih, boljši kakovosti izdelkov ali storitev in večji prilagojenosti delavcev delu« (Florjančič in Jereb 1998, 51).

Razvoj človeških virov je dolgoročna naložba organizacije in ima pozitiven pomen na poslovanje organizacije (rast produktivnosti, kakovosti, zavzetosti za delo in pripadnosti) in na zaposlene v organizaciji (tak sistem posamezniku poveča njegovo fleksibilnost in mobilnost, odpre možnosti za vsestranski delovni, strokovni in osebnostni razvoj posameznika ter zagotavlja možnost vertikalnega in horizontalnega napredovanja) (Merkač 1998).

Zaradi številnih in nenadnih sprememb v okolju bodo podjetja od zaposlenih zahtevala visoko stopnjo izobrazbe, saj se s tem poveča možnost, da bodo zaposleni lažje obvladali nove tehnologije; sposobnost za učenje novih spretnosti in prilagajanje spremenjenih okoliščinam; sposobnost za delo v organizacijah s plosko³ strukturo in manj ravnmi upravljanja; sposobnost za obvladovanje povezav s porabniki in odnosov med zaposlenimi v različnih enotah ter oddelkih organizacije ter sposobnost za reševanje problemov, kreativni način mišljenja in pridobivanje novih, lastnih zamisli (Treven 1998).

2.3 TEORIJE O RAVNANJU Z LJUDMI

Potreba po novi koncepciji organizacije je skozi čas privedla do pomembne ugotovitve, da je človek najpomembnejši vir, ki ga ima organizacija. Togo obnašanje ljudi, katerim so bile naložene le ozko določene naloge, ni več ustrezalo spremembam okolja. Pojavila se je potreba

³ Ploska struktura nastane, če je nadzorni razpon zelo širok in ima malo vmesnih hierarhičnih ravni. Prednost te strukture je v širokih pooblastilih nadrejenih in hitrem ter pravočasnem komuniciranju, zaradi česar se organizacija okolju hitreje prilagaja (Lipovec 1987).

po inovativnem in timskem delu za uresničevanje vnaprej določenih ciljev. Spremembe na trgu so pogojevale porazdelitev odgovornosti za rezultate po vsej organizaciji, planiranje se je povežalo z vizijo, ustvarjalnost z znanjem.

Klasično zasnovana kadrovska funkcija ne more več zadovoljiti potreb, ki jih pred managerje in kadrovske strokovnjake postavljajo hitro spreminjajoče se in tekmovalne razmere v okolju. Te zahtevajo neprestano prilagajanje organizacije okolju. Kadri postajajo ključ do uspeha, ki ga je moč doseči le, če so kadrovske politike in ukrepi ter poslovne dejavnosti organizacije tesno povezane pri uresničevanju ciljev organizacije (Kavran in Florjančič 1992).

V posameznih časovnih obdobjih so ljudem pripisovali različno pomembnost. Razvile so se različne teorije, ki se nanašajo na delo z ljudmi. Možina nam v svoji preglednici (glej Sliko 2.1) prikazuje primerjavo med temi različnimi teorijami (Možina 1998).

Slika 2.1: Teorije ravnanja z ljudmi

Tradicionalna teorija o delu z ljudmi	Teorija o medčloveških odnosih	Teorija o ravnanju s kadrovskimi viri
Podmena:	Podmena:	Podmena:
<ul style="list-style-type: none"> • Zaposleni delo sovražijo. • Osnovni motiv za delo je plačilo. • Le malo delavcev si želi ustvarjalno in samousmerjajoče delo. • Zaposlene je potrebno k delu priganjati. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaposleni želijo biti koristni in pomembni. • Ljudje imajo željo po pripadnosti in želijo biti prepoznavni. • Radi bi bili zadovoljni na svojih delovnih mestih. • Delavci bi radi bili obveščeni o rezultatih svojega dela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ljudje radi opravljajo svoje delo. • Kontrola in sankcije niso edini način doseganja organizacijskih ciljev. Človek, ki je predan ciljem, se bo usmerjal sam. • Zaposleni razpolagajo z veliko ustvarjalnostjo, ko gre za reševanje organizacijskih problemov. • Intelektualni potencial zaposlenih delavcev je le delno izkoriščen.
Politike:	Politike:	Politike:
<ul style="list-style-type: none"> • Nadzor in kontrola. • Naloge razdeljene v enostavnejše, ponavljajoče se operacije. • Podrobna opisanost delovnih postopkov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzbuditi pri zaposlenih občutek koristnosti in pomembnosti. • Ljudi obveščati in jim prisluhniti. • Dopuščati samokontrolo pri rutinskih delih. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zagotoviti popolno uporabo kadrovskih virov. • Pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti. • Ustvarjati pogoje za participacijo zaposlenih pri skupnih ciljih, samousmerjanju, kontroli.

Vir: Možina in drugi 1998, 7.

Danes govorimo o teoriji ravnanja s človeškimi viri. Pogosto prihaja do zamenjave kadrovske funkcije in ravnanja s človeškimi viri.

Tako ravnanje s človeškimi viri ni le področje kadrovske funkcije, temveč sodi med sestavne dele dejavnosti in organizacijskega mišljenja vseh zaposlenih, predvsem vodilnih ter zajema predvsem strateški vidik obravnavanja zaposlenih v organizaciji. Poudarek je na prepoznavanju vpliva zunanjih okoliščin, konkurence in dinamike na trgu delovne sile, dolgoročna usmerjenost, obravnavanje vseh zaposlenih ter povezanost ravnanja z ljudmi, tako s strateškimi odločitvami organizacije kot s strategijami ravnanja s človeškimi viri (Možina 1998).

Ravnanje s človeškimi viri vključuje aktivnosti, kot so predvidevanje števila in tipa potrebnih delavcev, ki jih bo organizacija potrebovala, ter poiskati delavce, ki imajo potrebne lastnosti, sposobnosti in znanja. Poglavitno je imeti ustrezno število zaposlenih, s potrebnimi zmožnostmi, ki bodo izpolnjevali zahteve organizacije (Gatewood 1995).

Moderne teorije ravnanja s človeškimi viri vedno večji poudarek dajejo usposobljenemu in izobraženemu posamezniku. Glede na hitre in nenehne spremembe na trgih je potrebno, da je organizacija pripravljena na te spremembe in sposobna hitrega prilagajanja. To pa lahko uspešno izvede z nenehnim učenjem svojih zaposlenih, ki vedo in razumejo, kaj so cilji organizacije in znajo svoje cilje poenotiti s cilji organizacije (Merkač Skok 2005).

2.4 CILJI RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV

Temeljni namen razvoja človeških virov je zagotoviti, da ima podjetje primerno usposobljene ljudi, ki bodo sposobni izpolniti njegove cilje in s svojim delom prispevati k uspešnejšemu poslovanju. Namen je mogoče izpolniti tako, da se zagotovi, da mora vsak zaposleni v podjetju imeti znanje, spretnosti in sposobnosti za učinkovito opravljanje svojega dela; kakovost dela posameznikov in timov se stalno izboljšuje in zaposleni se razvijajo v smeri, ki omogoča njihov največji možni napredek in rast (Treven 1998).

Vodilni managerji naj bi za ustrezno usmerjanje dejavnosti razvoja zaposlenih sprejeli določeno strategijo in pri njenem oblikovanju upoštevali strateške načrte podjetja. V strateških načrtih so določeni poslovni cilji potrebna raven izvedbe različnih dejavnosti in viri, ki so potrebni za dosego ciljev podjetja. S strategijo razvoja zaposlenih se predvidi, kako bodo razvojni procesi zaposlenih ter politika in programi, ki se nanašajo na razvoj zaposlenih, pripomogli k uresničitvi

poslovnih ciljev. Ker so ti cilji opredeljeni v strateških načrtih podjetja, lahko ugotovimo potrebo po njihovi povezavi s strategijo razvoja zaposlenih. Od zaposlenih je zelo odvisno, ali se bodo cilji podjetja v celoti uresničevali ali ne (Treven 1998).

S Trevnovo se povsem strinja tudi Možina, ki pravi, »da je temeljni cilj razvoja človeških virov pravočasno in učinkovito prilagajanje zaposlenih spremembam v organizaciji in okolju« (Možina 1998, 54). Učinkovito lahko dosežemo predvsem tiste cilje razvoja človeških virov, za katere si vzamemo dovolj časa za doseg in jih skušamo doseči sistematično in načrtno. Kateri so ti cilji, je odvisno predvsem od situacije, v kateri se znajde oz. pričakujemo, da se bo znašel posameznik ali organizacija (Možina 1998).

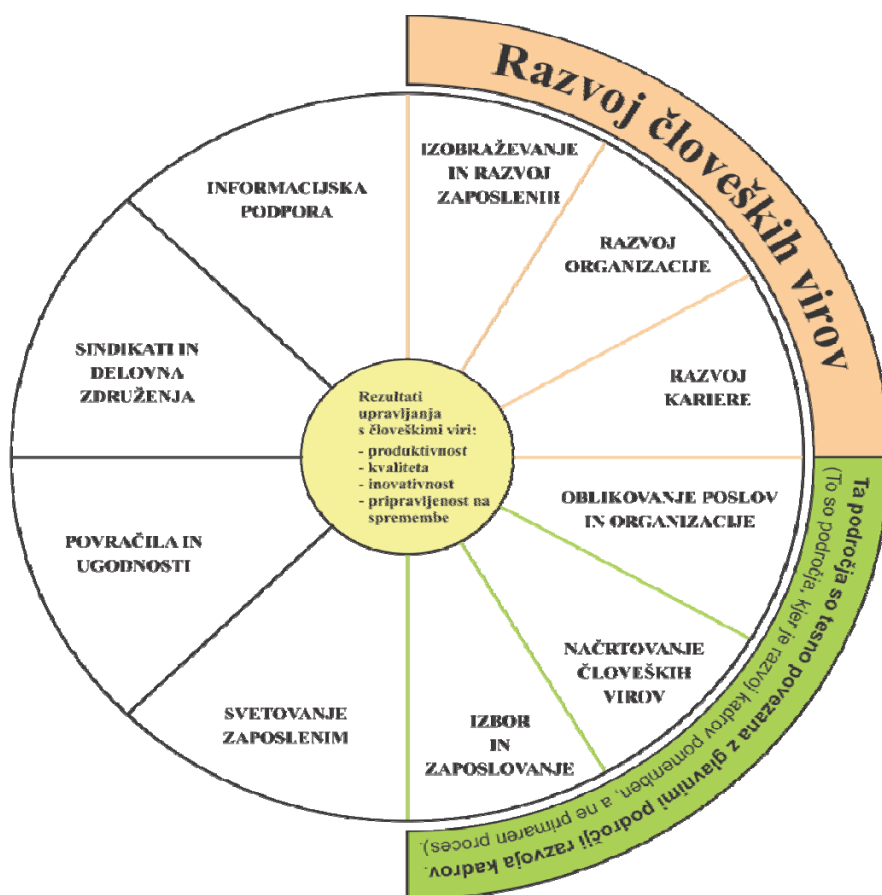
2.5 FUNKCIJE MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV

Obravnavanje človeških virov skozi paradigmo managementa človeških virov temelji na prepričanju, da so človeški viri najpomembnejše premoženje organizacije, posledično pa je učinkovito ravnanje z njimi pomemben vir za uspeh podjetja. »Management človeških virov pomeni koristno uporabo človeških virov z namenom doseganja organizacijskih ciljev« (Mondy in Noe 1987, 4). Njegov izbor je težko opredeliti, ima pa svoje korenine v organizacijski teoriji in managementu na splošno (Beardwell in Holden 2001).

Management človeških virov zajema več področij. Harris in DeSimone (1994) ločita primarne in sekundarne funkcije managementa človeških virov. Primarne funkcije so: izbor in zaposlovanje; povračila in ugodnosti; odnosi z zaposlenimi (razvoj komunikacijskih sistemov, odnosi s sindikati, delovnimi združenji itd.); načrtovanje človeških virov; enake zaposlitvene možnosti ter razvoj človeških virov. Sekundarne funkcije pa so: oblikovanje poslov in organizacije ter raziskovalni in informacijski sistemi.

Ena od primarnih funkcij znotraj managementa človeških virov je tudi razvoj človeških virov, ki zajema izobraževanje in razvoj kadrov, razvoj organizacije in razvoj karier, ki so tudi del managementa človeških virov. Odnos med managementom človeških virov in razvojem človeških virov prikazuje kolo področij dejavnosti človeških virov na Sliki 2.2 (Harris in DeSimone 1994).

Slika 2.2: Kolo področij dejavnosti človeških virov



Vir: Harris in DeSimone 1994, 9.

Iz slike je razvidno, da je razvoj človeških virov integriran proces izobraževanja in razvoja zaposlenih, razvoja organizacije in razvoja kariere. To so tri ključna področja razvoja človeških virov, ki pa je kot proces povezan še z drugimi področji upravljanja s človeškimi viri, in sicer: oblikovanje poslov in organizacije, načrtovanje človeških virov ter izbor in zaposlovanje. Na teh področjih je vloga razvoja človeških virov sicer pomembna, vendar pa ne gre za njihov primaren proces (Harris in DeSimone, 1994).

2.6 PRISTOPI K RAZVOJU ČLOVEŠKIH VIROV

Ker se organizacije med seboj razlikujejo tako po strukturi in pričakovanih zaposlenih kot po dejavnosti, s katero se ukvarjajo, vsaka organizacija potrebuje drugačen pristop glede razvoja človeških virov.

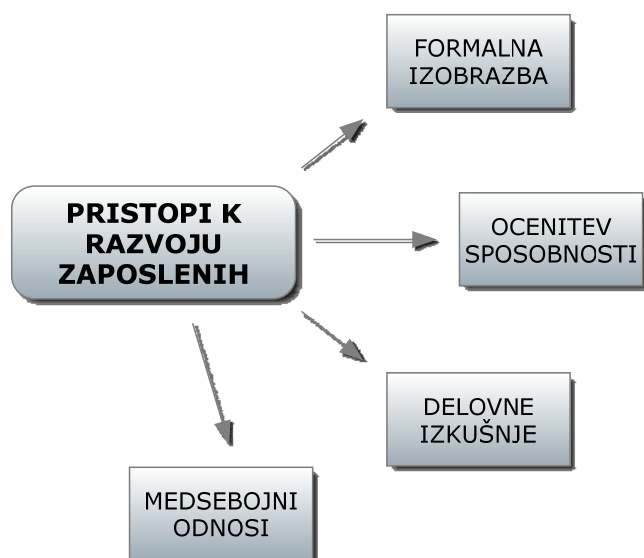
Novakova pri pristopih k razvoju človeških virov daje velik poudarek medgeneracijskim razlikam, ki jih zaznamo v komunikacijskih slogih, delovni etiki, odnosu do avtoritete, razumevanju timskega dela in osebne odgovornosti ter v odnosu do tehnologije. Pravi, da so mnogi konflikti, za katere menimo, da so osebne narave, pravzaprav generacijski (Novak 2007).

Z njo se strinja tudi Zidar Galetova, ki meni, da moramo uporabiti takšen pristop k razvoju človeških virov, ki bo nepravilno kritiko nadomestil s sodelovanjem, informiranjem, povratnimi informacijami in pohvalo (Zidar Gale 2008).

Johansen (1996) kot možne pristope k razvoju človeških virov navaja: razvoj človeških virov na univerzah (učni načrti naj bodo bolj osredotočeni na konkretno poslovanje podjetja, če gre za izobraževanje za vodje podjetij); razvoj človeških virov s seminarji v podjetjih; razvoj človeških virov z razvojem partnerstev med podjetji in izobraževalnimi ustanovami (izmenjava dobrih praks) ter razvoj človeških virov s pomočjo mentorstva.

Trevenova pa med najpogostejše pristope k razvoju zaposlenih uvršča formalno izobrazbo, ocenitev sposobnosti, delovne izkušnje in medsebojne odnose (glej Sliko 2.3).

Slika 2.3: Pristopi k razvoju zaposlenih



Vir: Treven 1998, 203.

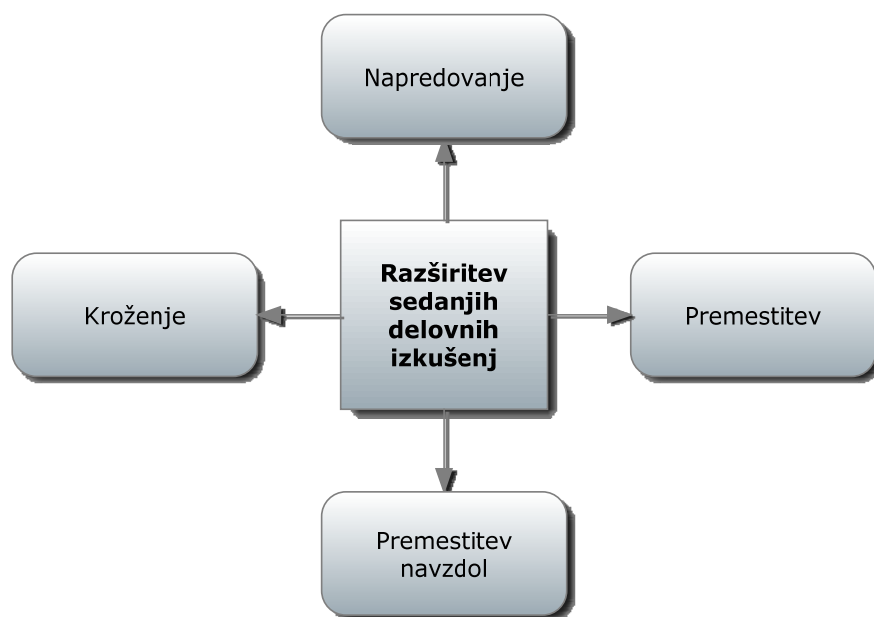
Formalna izobrazba se pridobi po zaključku formalnega izobraževalnega programa, ki se izvaja zunaj ali znotraj organizacije. Sem sodijo seminarji pod vodstvom svetovalcev ali strokovnjakov

iz univerz, podiplomski in doktorski programi za direktorje in managerje. Veliko podjetij se odloči in ustanovi izobraževalne in razvojne centre, ki organizirajo enodnevne ali večdnevne seminarje za zaposlene delavce (Treven 1998).

Dejavnost ocenjevanja sposobnosti obsega zbiranje informacij o vedenju, slogu komuniciranja in spretnostih zaposlenih ter posredovanje povratnih informacij tistim, na katere se te informacije nanašajo. Namen ocenjevanja je različen. Lahko ocenjujemo zato, ker želimo ugotoviti, kdo ima managerske sposobnosti in kdo ne, zato ker želimo oceniti odločitvene procese, sloge komuniciranja delovnih timov itd. Metode in viri informacij, ki jih uporabljamo pri ocenjevanju, so različni, od psiholoških testov, metod ocenjevalnih središč do metode ocenitve dela (Treven 1998).

Na razvoj zaposlenih odločilno vplivajo tudi njihove delovne izkušnje. V posameznem podjetju jih lahko različno uporabijo v procesu razvoja zaposlenih. Med najpomembnejše sodijo (glej Sliko 2.4): razširitev dela (zaposleni se razvijajo pri opravljanju svojega dela tako, da sprejemajo nove izzive in odgovornosti), kroženje (zaposleni prevzemajo naloge z različnih funkcijskih področij podjetja, ki trajajo različno dolgo), premestitev (gre za premeščanje zaposlenih na višje ali nižje delovno mesto ali v okviru iste ravni), napredovanje (povezano je s premestitvijo na višje delovno mesto, na katerem bo zaposleni opravljal delo, za katerega je značilno več izzivov ter večja stopnja samostojnosti in odgovornosti) in premestitev navzdol (gre za premeščanje na isto delovno mesto, zaposlenemu se zaupa manj odgovornosti pri opravljanju njegovega dela, kot jih je imel doslej) (Treven 1998).

Slika 2.4: Načini uporabe delovnih izkušenj pri razvoju zaposlenih



Vir: Treven 1998, 206.

V podjetju so pomembni tudi medsebojni odnosi. Z njimi mislimo predvsem na povezovanje s sodelavci, ki imajo več izkušenj. Takšno obliko medsebojnega sodelovanja imenujemo mentorstvo. Veliko mentorskih povezav se oblikuje neformalno kot posledica skupnih interesov mentorja in njegovega varovanca, lahko se oblikujejo tudi kot del načrtnega prizadevanja v podjetju, katerega namen je povezovanje uspešnih zaposlenih z višjih položajev z zaposlenimi, ki nimajo veliko izkušenj. Mentorji pri tem razvijajo lastne spretnosti, ki pomenijo sposobnost za navezovanje in vzdrževanje medsebojnih odnosov ter dobivajo občutek samospoštovanja in prispevka k organizaciji (Treven 1998).

3 KADRI

Kadri postajajo vse pomembnejši dejavnik poslovanja, saj predstavljajo tako vir kot potencial organizacije, ki je vključen v uresničevanje ciljev podjetja. Človek je s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec in tako najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija. Ustrezno ravnanje s kadri postaja pomemben člen pri doseganju uspeha, ki se ga doseže, če so kadrovske politike, ukrepi in poslovne dejavnosti podjetja tesno povezane pri uresničevanju ciljev organizacije. Razvoja in uspešnosti organizacije tako ni mogoče pojasniti le s finančnimi in materialnimi naložbami, ampak čedalje bolj s prispevki zaposlenih (Možina in drugi 1998).

Kadri⁴ predstavljajo temelj uspeha, zato jih je potrebno usposobiti in izoblikovati v konkurenčno prednost. Za podjetje je torej pomembno, da privabi najboljše in za organizacijo najprimernejše ljudi, jih nato dodatno izobraževati in razvijati njihove sposobnosti v skladu s cilji in strategijo podjetja ter jih nenazadnje tudi obdržati.

Možina in drugi (1998) opisujejo, da so kadri samo zase vir, obenem pa je tudi vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti. Kadri so vsi ljudje, ki lahko kreativno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseg ciljev podjetja. Seveda pa morajo biti cilji in politika podjetja taki, da lahko vsak zaposleni skozi izvajanje nalog dosega tudi osebne cilje.

Kadre lahko obravnavamo v širšem in ožjem smislu:

a) v širšem smislu kot kadre obravnavamo ljudi, ki v kakršni koli obliki sodelujejo v organizirani obliki dela, ki torej delajo v neki organizaciji: gospodarski, javni, politični, športni itd. So najpomembnejši element vsake organizacije, ki je vključen v proces uresničevanja nekega skupinskega in individualnega cilja te organizacije (Butina 2005).

b) v ožjem smislu pa za kadre štejemo vse ljudi, ki so vključeni v neki delovni proces oz. se zanj usposablja (izobražujejo) in jih lahko delimo na:

- kadre v pripravi, ki predstavljajo vse zaposlene v procesu izobraževanja, za opravljanje katere koli priznane družbene dejavnosti;
- kadre v funkciji, ki predstavljajo tiste zaposlene, ki so vključeni v delo organizacije in uresničujejo neke cilje (Butina 2005).

⁴ Beseda »kadri« izhaja iz besede »kader«, kar pomeni »delavec, usposobljen za določeno področje oz. stroko« (Butina 2005, 1).

Kadroviki uspeh organizacije⁵ vidijo kot vzajemnost interesov med organizacijo in njenimi zaposlenimi. Postavljajo cilje, določajo nagrade in dodeljujejo odgovornosti (Currie 1997).

Ukvarjanje s kadri je zapleten proces, katerega sestavlja več podprocesov, kateri so prikazani na Sliki 3.1.

Slika 3.1: Ukvarjanje s kadri kot proces



Vir: Merkač Skok 2005, 18.

Za organizacije je pomembno, da se zavedajo pomena kadrovskih virov. Čeprav se vse večji pomen daje ustvarjanju dobička v organizacijah, pa je na drugi strani prav tako pomembno zadovoljstvo zaposlenih, saj bodo le zadovoljni zaposleni motivirani za delo, kar bo posledično organizaciji prinašalo tudi želeni dobiček. Investiranje v kadre je temeljni proces organizacije že pri določanju njene osnovne vizije. Potrebno bo, da se bo kadrovanje izboljšalo in obogatilo s profesionalnimi metodami, pomagalo zaposlenim pri udeležbi in sledilo internacionalizaciji aktivnosti organizacije (Svetlik in drugi 2006).

Organizacija, ki se zaveda pomembnosti in nujnosti vlaganja v kadre, upošteva vse našete procese in podprocesse ter skrbi za njihovo permanentno izvajanje in izboljševanje. Pri tem je

⁵ »Organizacijska uspešnost je pogoj, da je dana organizacija z uporabo končne količine virov sposobna doseči postavljene cilje, merjene z danim nizom kriterijev« (Hodge in Anthony 2003, 223). Je zunanja značilnost organizacije, ki jo merimo s stopnjo zadovoljive potrebe v najširšem smislu (Kovačič 2000).

potrebno, da deluje predvsem na področjih, kot so zagotavljanje ustreznih ljudi, natančna selekcija kadrov, skrb za ohranjanje kadrov, razvoj kadrov, ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih in ustrezno nagrajevanje, organizacijska kultura in odnosi med zaposlenimi, absentizem in fluktuacija (Merkač Skok, 2005).

4 KADROVSKA FUNKCIJA IN KADROVSKI PROCESI

Kadrovska funkcija je del strateškega upravljanja organizacij (Strateške komunikacije 2007), ki je določena za izpeljavo organiziranega delovanja kadrovske dejavnosti, ki pa je ne opravljajo samo kadrovski strokovnjaki, ampak tudi vodje. Kadrovska funkcija dobiva nov položaj v podjetju in vedno večji pomen. S tem je tudi delo tako poslovnih delavcev kot tudi kadrovskih vodij in kadrovskih strokovnjakov zahtevnejše, odgovornejše in strokovnejše (Bernik in drugi 1999).

Po Turku in drugih (2003) gre pri kadrovski funkciji za odločitve o novih delavcih ter o nadurnem, nočnem in nedeljskem delu in morebitnem zmanjševanju delavcev. Takšne odločitve imajo vpliv tudi na poslovni izid. Računovodske informacije uporabljamo za odločitev o dodatnem zaposlovanju, dodatnem delovnem času dosedanjih delavcev na obstoječih delovnih mestih, spodbudah za večji učinek in zmanjšanju števila delavcev.

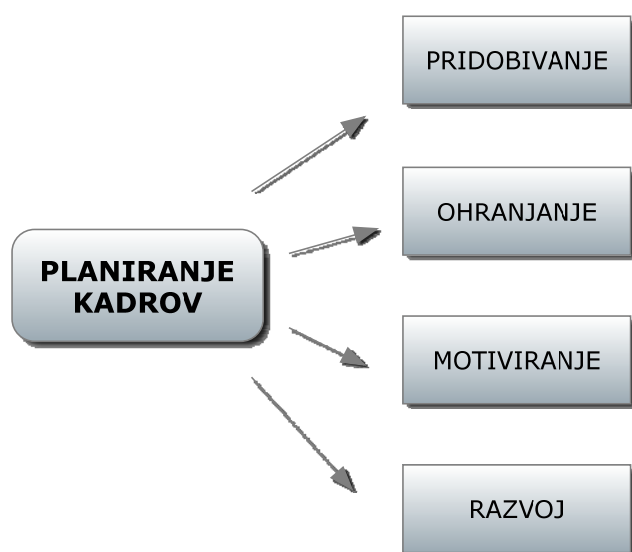
V preteklosti kadrovska funkcija ni bila deležna takšne pozornosti in kadrovski proces v podjetjih je obsegal zgolj vodenje kadrovskih evidenc in pripravo dokumentov pri novih zaposlitvah.

V zadnjih desetih letih se je kadrovska funkcija precej razvila, k čemur je pripomogla tudi informacijska podpora, vključevanje vodij in zaposlenih v aktivnosti, povezane s kadri, večanje učinkovitosti zaposlenih, kot so ocenjevanje delovne uspešnosti, kompetence in izobraževanje ter zaposlovanje kot kompleksen proces (iskanje vrhunskih kadrov, deficitarni poklici).

Možina in drugi (1998) navajajo, da so temeljni elementi kadrovske funkcije načrtovanje in pridobivanje, izbiranje in nameščanje, izobraževanje, razvoj, ocenjevanje in nagrajevanje, vzdrževanje, spremljanje in izboljševanje ter raziskovanje kadrov in kadrovskih dejavnosti.

Po Florjančiču in drugih (2002) pa osnovni model kadrovske funkcije predstavlja Slika 4.1.

Slika 4.1: Osnovni model kadrovske dejavnosti



Vir: Florjančič in drugi 2002, 18.

Namesto »kadrovska funkcija« se vse bolj uporablja izraz »upravljanje s človeškimi viri«. To je ključna funkcija, ki ima pomembno vlogo pri strateških odločitvah, saj vedno več prispeva k doseganju strateških ciljev. Od administrativne vloge vse bolj prevzema svetovalno vlogo, osredotočena je navzven, prevzema proaktivno vlogo v podjetjih (Toplak 2006).

Pomembno vlogo pri ustreznem ravnanju s »človeškimi viri« in zagotavljanju učinkovitosti kadrovskih procesov imajo prav gotovo tudi proces uvajanja novo zaposlenih v podjetje in vsebinska dodelanost in povezanost procesov, ki jih uvajamo.

Kavran (1992) dopolnjuje, da je pomembno, da kadrovska funkcija zagotavlja zadostno število zaposlenih, jih usklajuje in razvija tako, da bi imela od njih korist organizacija, oni sami in nenazadnje tudi širša družba.

4.1 PROCES PLANIRANJA KADROV IN KADROVANJE

Po mnenju Trevnove (1998) so kadri najpomembnejši vir v vseh podjetjih, zato je ena odločilnih funkcij managementa človeških virov njihovo načrtovanje. To je dejavnost, s katero se morajo ukvarjati vse menedžerji v podjetju, še posebej vodstvo, ki je odgovorno za kadrovsko politiko, pridobivanje in razporejanje virov ter uspešnost podjetja.

Florjančič in drugi (2002) navajajo, da je planiranje kadrov sistematičen in kontinuiran proces spoznavanja potreb organizacije po kadrih, ob upoštevanju spreminjajočih se pogojev poslovanja organizacije in individualnih potreb posameznikov. Planiranje kadrov ima za cilj zagotoviti uspešnost organizacije in je sestavina procesa planiranja v organizaciji.

Kadrovanje je del procesa planiranja kadrov. Gre za skupek dejavnosti za pridobivanje in izbiranje posameznikov za položaje v organizaciji na način, ki zagotovi doseganje organizacijskih ciljev. Je izbira najustrežnejših ljudi za proste položaje, opravi in dela v organizaciji, ki usmerjeno vpliva na število in vrsto kandidatov. Interno izbiranje kandidatov zahteva interno objavo prostega dela ali položaja, zunanje izbiranje kadrov pa zahteva ustrezno oglaševanje⁶ (Merkač 1998).

Za izbiranje odličnih zaposlenih je potreben sistem nenehnega preverjanja zasedenosti delovnih mest, ocenjevanja organizacijskih potreb, izoblikovanja učinkovite kadrovske raziskovalne komisije, primerne opisa delovnih mest, širokega in obsežnega oglaševanja, preverjanja referenc, intervjujev in primernih delovnih ponudb (Murley 2008).

Cilje planiranja kadrov Florjančič in drugi (1999) opredeljujejo kot pridobivanje in ohranjanje potrebnega števila in profila kadrov, ki jih organizacija potrebuje; predvidevanje problemov v zvezi s številom kadrov (višek, pomanjkanje); razvijanje, izobraževanje in drugo prilagajanje kadrov potrebam organizacije ter omejevanje odvisnosti od zunanjih virov kadrov ključnih profilov, kar pomeni vzpostavitev zaupanja med posamezniki in organizacijo.

Glavni namen procesa planiranja kadrov je zagotoviti optimalno število ljudi, ki bodo v podjetju na razpolago za delo v prihodnjem načrtovanem obdobju. Pomembno je, da imajo ti ljudje potrebna znanja, spretnosti in lastnosti za opravljanje načrtovanih del (Vukovič in drugi 2006).

⁶ Gre za t.i. koncept blagovne znamke delodajalca. Koncept blagovne znamke organizacije kot delodajalca ali krajše blagovne znamke delodajalca (ang. employer brand) se kot uspešen pristop kaže predvsem pri pridobivanju novih kandidatov in zadrževanju uspešnih zaposlenih. Pri blagovni znamki delodajalca gre za prenos znanj in pristopov iz marketinga na kadrovsko področje oziroma za »izposojanje« marketinških znanj od kadrovskih managerjev. Dejavnosti, ki podpirajo razvoj in oblikovanje blagovne znamke delodajalca, je zelo veliko, predvsem je pomembno sodelovanje kadrovskega oddelka pri oblikovanju strategije, ugotavljanju dejanskega stanja, ustvarjanju odnosa med blagovno znamko in zaposlenimi ter zagotavljanju povezanosti z drugimi oddelki (Beckwith 2003).

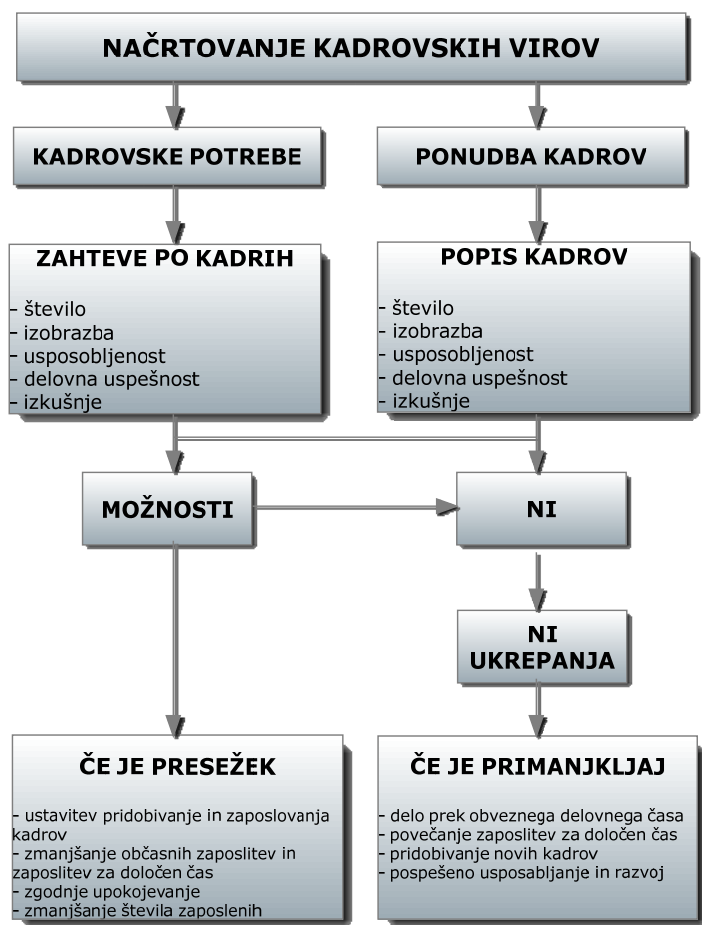
4.1.1 Načrtovanje kadrovskih virov

Del načrtovanja kadrovskih virov je tudi kadrovanje, ki ga lahko razdelimo na več faz, saj poleg kadrovanja poteka tudi delegiranje dolžnosti, pooblastil in odgovornosti.

Faze procesa kadrovanja so načrtovanje potreb po kadrih, pridobivanje kadrov, izbira in najemanje kadrov, uvajanje kadrov na delo, ocenjevanje delovne uspešnosti, nagrajevanje in napredovanje, prepoznavanje in razvijanje potencialov in zaključek delovnega razmerja (Kavran in Florjančič 1992).

Glavni namen procesa planiranja kadrov je zagotoviti optimalno število ljudi, ki bodo v podjetju na razpolago za delo v prihodnjem načrtovanem obdobju. Pomembno je, da imajo ti ljudje potrebna znanja, spretnosti in lastnosti za opravljanje načrtovanih del. Faze v procesu planiranja kadrov zajemajo analizo dela, določitev trgov in zahtev po kadrih, pregled ponudbe kadrov, pregled potreb po kadrih, usklajevanje zahtev potreb in ponudbe ter zapolnjevanje ugotovljenih potreb po kadrih. Proces načrtovanja kadrovskih virov je ponazorjen s Sliko 4.2.

Slika 4.2: Načrtovanje kadrovskih virov



Vir: Vukovič in drugi 2006, 17.

Pri strateškem načrtovanju oziroma v prvi fazi je potrebno najprej odgovoriti na vprašanje, kakšne so prihodnje kadrovske potrebe podjetja in na kakšen način lahko pridobimo delavce, ki bodo ustrezali prihodnjim potrebam. Treba je analizirati obstoječo strukturo zaposlenih ter opredeliti potrebne kadrovske ukrepe. V naslednji fazi je potrebno poiskati ustrezne kadrovske vire in se vprašati, ali imamo ustrezno delovno silo za določeno vlogo na voljo v podjetju, ali jo moramo pridobiti izven podjetja. Pri rekrutiranju zunaj podjetja sledi pridobivanje vseh potrebnih informacij o kandidatih na podlagi prispelih prošenj, razgovorov, dodatnih vprašalnikov, testov itd. Na osnovi selekcijskega postopka nato izberemo najprimernejšega kandidata, s katerim je potrebno skleniti pogodbo o zaposlitvi. Sledi uvajanje in seznanjanje z delom na delovnem mestu. V fazi ocenjevanja delovne uspešnosti novo zaposlenih ugotavljamo kompetentnost kadrov in doseganje dogovorjenih ciljev in je osnova za nagrajevanje in napredovanje (Kavran in Florjančič 1992).

Chambers (2001) je v postopku iskanja, najemanja in ohranjanja kadra opredelil štiri faze:

1. faza planiranja: določanje zmožnosti, izkušenj, lastnosti, ki jih želimo zaposliti; identificiranje okolja, kjer lahko najdemo ljudi, ki bi jih želeli privabiti v podjetje; raziskati, katere prednosti lahko nek atraktiven kandidat prinese podjetju;
2. faza kupovanja: pogledati, če obstajajo prav določeni kandidati, ki bi jih želeli; določiti raven kompromisov; raziskati njihove resnične zmožnosti;
3. faza prodajanja: predstavljajte podjetja in kariernih priložnosti; spodbujanje zainteresiranosti in navdušenja v kandidatu: ustvarjati predanost in
4. faza razvoja zmožnosti in vzdrževanja (ohranjanja): zagotavljanje in izkoriščanje visokih zmožnosti kandidata čim daljše obdobje.

Rezultati ocenjevanja dela so podlaga za osebno uspešnost posameznika, za napredovanje, za oblikovanje različnih razvojnih in kariernih načrtov, planiranje kadrovskih potreb in za planiranje nasledstev.

Proces kariere posameznika v podjetju se zaključi s prenehanjem delovnega razmerja. Razlogi za prenehanje so lahko na strani delavca ali delodajalca ali pa na podlagi zakona (Možina in drugi 1998).

Merkač (1998) opredeljuje faze kadrovanja: določitev delovnih mest, na katerih nastopa potreba po dodatnem delu, proučevanje razpoložljivih virov v organizaciji in zunaj nje, priprava in objava informacij o potrebi po delavcih, zbiranje in ocenjevanje prijav ter izbor kandidatov.

Lipičnik (2002) navaja, da je potrebno, da imajo zaposleni za opravljanje delovnih dejavnosti in vsakodnevnih zadolžitev vsaj tri lastnosti: znanje, sposobnost in motivacijo. Te karakteristike se s skupno besedo imenujejo zmožnosti, ki morajo biti prisotne, da bodo delavci dejavni, da bodo imeli znanje in željo za opravljanje nalog. To so torej tiste lastnosti, ki jih vsak delodajalec potrebuje, je pripravljen vanje investirati in kupiti kot delovno silo.

Po Hargreavesu in drugih (1998) planiranje kadrov zajema usklajevanje ljudi z zahtevami delovnih mest. Graham in drugi (1995) planiranje kadrov definirajo kot poskus napovedi, koliko in kakšne zaposlene bo organizacija potrebovala v prihodnosti in na kakšen način jih bo pridobila. Planiranje kadrov zajema primerjavo med obstoječimi človeškimi viri v podjetju in prihodnjimi ter vzpostavitev programov zaposlovanja, usposabljanja, razvoja itd. zaposlenih. Definicija planiranja kadrov po Gomez-Mejiu in drugih (2001) pa pravi, da gre za proces

zagotavljanja pravega števila ljudi s pravimi sposobnostmi, ki bodo organizaciji prinesli želeni output in storitve v prihodnosti.

4.2 PRIDOBIVANJE IN ZAPOSLOVANJE KADROV

Ko se v podjetju izdelava končen plan potreb po kadrih oziroma ko se zaključi faza analize delovnega mesta, sledi faza pridobivanja potrebnih kadrov, znana kot faza zaposlovanja. Organizacija mora predvideti, kje si bo zagotovila kadre, ki bodo zadostili potrebam podjetja in imajo ustrezne kompetence⁷ za delo, in na kakšen način jih bo pridobila. Pomembno je, da organizacija že v osnovi pritegne potencialne kandidate in jih motivira, da si sploh želijo opravljati delo v podjetju.

Newellova (2005) zaposlovanje definira kot proces pridobivanja kompetentnih ljudi, katerega poglobitni namen je izbrati »pravega« posameznika za delo in zavrniti neustrezne kandidate, saj je učinkovito zaposlovanje odločilno za uspeh organizacije.

Po Palmerjevi (1998) je zaposlovanje proces privabljanja zadostnega števila ljudi, ki bi se prijavili za delo v organizaciji. Cilj zaposlovanja je zagotoviti, da bo imela organizacija prave ljudi in da je povpraševanje organizacije po kadrih izpolnjeno v smislu, da se prijavijo ustrezni potencialni zaposleni na učinkovit in hiter način.

Gomez-Mejia in drugi (2001) menijo, da je zaposlovanje proces ustvarjanja kroga usposobljenih kandidatov za opravljaje določenega dela.

Vukovič in drugi (2006) pa pravijo, da učinkovito privabljanje vključuje odkrivanje morebitnih kandidatov iz notranjega in zunanjega organizacijskega okolja, pritegovanje njihove pozornosti za zaposlitev ter izbor najustreznejših kandidatov. Poudarjajo, da je pridobivanje kadrovskih virov dvosmeren proces: organizacija posreduje informacije potencialnim kandidatom, ti pa organizaciji posredujejo informacije o svojih namerah in pogojih, ki jih izpolnjujejo.

Po drugi strani Graham in drugi (1995) razlagajo, da je zaposlovanje prvi del procesa zapolnitve prostega delovnega mesta, ki zajema pregled delovnega mesta, upoštevanje virov primernih

⁷ Z modelom kompetenc podjetja določijo, kakšne kadre bi rabili, kakšne kompetence naj bi imeli zaposleni, da bi bili zmožni dosegati načrtovane cilje (ključne kompetence za delo) (Majcen 2009).

kandidatov, navezovanje stikov s temi kandidati ter privabljanje kandidatov, da oddajo prijavo za delo.

Podjetje želi privabiti primernejše kandidate, zato je zelo pomembno, da se pred fazo podajanja informacij o delu opravi analiza dela, vsaj za pomembnejša delovna mesta, za katera potrebujemo nove kadre. Analiza dela z opisi delovnih mest⁸ omogoča določitev nalog, odgovornosti, delovnih pogojev, orodij itd. za posamezno delovno mesto.

Gomez-Majia in drugi (2001) navajajo, da so viri, ki nam omogočajo zaposlovanje, obstoječi zaposleni, priporočila obstoječih zaposlenih, nekdanji zaposleni, tiskani oglasi, spletno oglaševanje in karierne spletne strani, agencije za zaposlovanje,časne agencije za pomoč pri zaposlovanju, zaposlovanje z univerz ter stranke.

Po Novakovi in drugih (2004) je cilj pridobivanja kadrov odpraviti problem pomanjkanja delavcev in zagotoviti kadre, ki so potrebni za to, da lahko organizacija ob upoštevanju kakovostnih, količinskih, prostorskih in časovnih vidikov opravlja svoje naloge. Pomanjkanje kadrov se najpogosteje pojavi zaradi rasti organizacije, povečanja obsega dela ali zaradi odhoda zaposlenih iz organizacije⁹. Če se management odloči za zaposlitev novega delavca za prosto delovno mesto, nastopi intenziven proces usklajevanja med kandidati in organizacijo. Uporabljajo se lahko notranji ali zunanji viri, zato govorimo o notranjem (internem) pridobivanju kadrov in zunanjem (eksternem) pridobivanju kadrov.

Če se podjetje odloči za pridobivanje kadrov iz notranjih virov, bo premestilo delavce znotraj organizacije. Prednost takšnega pridobivanja kadrov je dobro poznavanje zaposlenih, njihovih osebnostnih lastnosti in delovnih zmožnosti, obenem pa predstavlja tudi motivacijo za ostale zaposlene, saj si tudi sami želijo napredovanja in razvoja (Graham in drugi 1995). Tovrstno kadrovanje je krajše in cenejše¹⁰ kot zunanje. Po Sedeju (1997) napredovanje v podjetju izboljšuje psihološko klimo znotraj organizacije, dviga delovno moralo, večja zadovoljstvo

⁸ Delovno mesto in njegove naloge je potrebno definirati s pomočjo opisa delovnega mesta, ki mora vsebovati najmanj naziv delovnega mesta, tarifni razred in podatke, ki jih zahteva metoda za vrednotenje delovnih mest. Poleg tega, da imajo kadrovski strokovnjaki z opisom delovnega mesta pregled nad delovnimi mesti, je zelo uporaben tudi za tistega, ki je na tem delovnem mestu zaposlen (Vukasović Žontar 2007).

⁹ Fluktuacija ali absentizem predstavljata menjavanje delovnih mest ter odhod zaposlenih iz organizacije, to je izgubo delavcev zaradi različnih objektivnih ali subjektivnih vzrokov. Razlogi zanjo so povezani z zadovoljstvom pri delu, možnostjo osebnega razvoja, s primernim nagrajevanjem in drugimi dejavniki, ki vplivajo na notranjo in zunanjo motivacijo posameznika (Merkač Skok 2005).

¹⁰ To lahko povežemo s teorijo transakcijskih stroškov, ki pravi, da so stroški transakcij, ki bi jih izvedli na trgu, večji od stroškov notranje organizacije (Prašnikar in Debeljak 1998).

delavcev ter zmanjšuje fluktuacijo in izostanke z dela. Interno pridobivanje kadrov je pogostejše v organizacijah, ki težijo k razvoju in vzgoji njihovega notranjega talenta in so zagovornice »mehkega« pristopa h kadrovanju (Newell 2005).

Vendar so uspešna in hitro rastoča podjetja kmalu ugotovila, da jim le notranje kadrovanje ne zadostuje, zato se morajo obrniti tudi na zunanje vire pridobivanja kadrov. Kadri, pridobljeni preko zunanjih virov, v organizacijo vedno prinesejo nove ideje in novo znanje, vendar pa takšno kadrovanje za organizacijo predstavlja tudi strošek, pa tudi sam proces traja dlje kot pri internem pridobivanju kadrovskih virov. Delodajalec se bo trudil, da pritegne zanimanje širšega kroga ustreznih kandidatov, med katerimi bo izbiral (Belčič 2002).

4.2.1 Proces zaposlovanja

Lipičnik (1998) opisuje, da je prva stopnja v zaposlovalnem procesu planiranje človeških zmožnosti, ki je v neposredni povezavi s strateškim planiranjem podjetja. Sledi privabljanje kandidatov in nato njihovo odbiranje. Pri tem se najpogosteje uporablja pogovor ali intervju, na voljo pa so tudi različni testi, vprašalniki itd. sledi uvajanje in nato ugotavljanje ter ocenjevanje delavčeve uspešnosti, na podlagi primerjave ciljev in rezultatov. Tu so najbolj priljubljeni letni razgovori, ki jih opravita manager in zaposleni, uporabljajo pa se tudi ocenjevalne lestvice, neposredno primerjanje, sistemi označevanja in sistemi kritičnih točk. Seveda je potrebno vsakega zaposlenega usposablјati in njegovo znanje izpopolnjevati. Tako vodilni in predstavniki kadrovske službe naredijo plan izobraževanja kadrov, kjer se na tak način plemeniti človeški kapital¹¹. Nenazadnje sledi tudi odpuščanje neprimernih in neuspešnih delavcev, kar povzroči prosto delovno mesto.

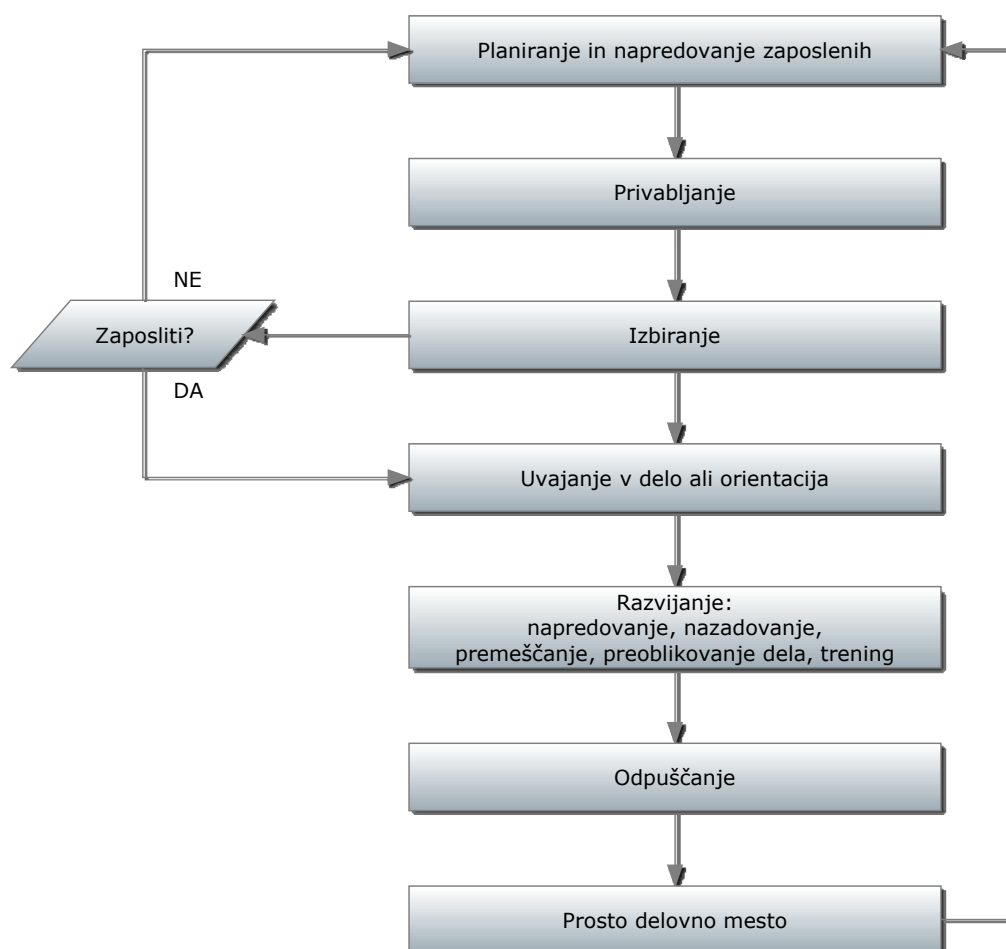
Novakova in drugi (2004) se strinjajo, da proces zaposlovanja sestavlja cela vrsta aktivnosti, ki vodijo k ustrezni zasedbi delovnih mest. V širšem smislu je proces zaposlovanja sestavljen iz različnih faz: planiranja kadrov, vabljenja, selekcije, uvajanja v delo in nadaljnjega razvoja kadrov, vse dokler delavec svojega delovnega mesta ne zapusti. Tako se delovno mesto sprosti in proces zaposlovanja se začne znova.

¹¹ Človeški kapital je skupek izkušenj, znanj, intelektualne prožnosti in zmožnosti zaposlenih (Huseman in Goodman 1999), ta pa podjetju pomagajo ustvariti vrednost. Gre za naložbo v sposobnosti posameznika, da s svojim znanjem in izkušnjami ustvarjalno sodeluje v delovnem procesu ter rešuje poslovne procese. Podjetje z naložbami v izobraževanje povečuje produktivno sposobnost posameznikov, s tem pa dodano vrednost podjetja, ekonomsko učinkovitost in donosnost (Bahum in Rojc 2006).

Po Wertherju in Davisu (1986) je izbirni postopek sestavljen iz osmih korakov: sprejemanje prijav za zaposlitev, testiranje kandidatov, intervjuvanje, zbiranje in preverjanje priporočil, zdravniški pregled, intervju z vodjo, seznanitev z delom ter sprejem.

Proces zaposlovanja v podjetju je prikazan s Sliko 4.3. Gre za proces, kjer sta vključeni dve stranki, delojemalec in delodajalec.

Slika 4.3: Proces zaposlovanja



Vir: Lipičnik 1998, 91.

4.3 SELEKCIJA KADROV

Razvoj kadrov pomeni sistematično koordinacijo, motivacijo, razvoj in razmestitev zaposlenih. Organizaciji je to omogočeno le, če zna dobro določiti sposobnosti in zmožnosti, ki jih potrebuje ter, če ima dobro zasnovan sistem selekcije. Dober selekcijski postopek pomeni, da imajo vsi kandidati enake možnosti selekcije, čeprav mnoge organizacije priznajo, da so bili pri izvajanju

seleksijskega postopka pristranski (Thomson in drugi 1994). Kadrovik mora pri izboru kadrov paziti, da vsem kandidatom ponuja enake možnosti, ne glede na spol, raso, barvo kože; prav tako ne sme kandidata spraševati o njegovem zakonskem stanu, vključenosti v sindikate in društva, telesnih značilnostih, rasi in obarvanosti ter o sorodstvenih vezeh (Newell 2005).

Po Merkač Skokovi (2005) je selekcija kadrov proces, v katerem se management na podlagi ustreznih informacij odloča o tem, kateri kadri bodo izbrani za opravljanje določenega dela, za določene položaje.

Novakova in drugi (2004) selekcijo definirajo kot izbor ustreznega števila kadrov med večjim številom kandidatov, za katere menimo, da imajo vse tiste lastnosti in sposobnosti, ki so potrebne za konkretno delovno mesto.

Seleksijski proces Palmerjeva (1998) pojmuje kot proces izbiranja najbolj ustreznih ljudi, ki so bili privabljeni skozi proces zaposlovanja z namenom, da bi delali v organizaciji.

Thomson in drugi (1994) menijo, da je seleksijski proces dvostranski proces, pri katerem se odločata obe strani (organizacija in prosilci zaposlitve). Po svoji naravi je seleksijski proces diskriminatoren, saj mora organizacija veliko kandidatov ločiti na ustrezne in na neustrezne.

Po Cvetku (2002) sistem selekcije kadrov vodi interne premike in napredovanje kadrov ter zunanje pridobivanje kadrov. Gomez-Mejia in drugi (2001) selekcijo kadrov pojmujejo kot proces odločanja o zaposlitvi ali nezaposlitvi, upoštevajoč vsakega iskalca dela. Za Grahama in druge (1995) pa je selekcija stopnja, ki sledi stopnji zaposlovanja in pomeni ocenjevanje kandidatov ter odločitve o ponujeni zaposlitvi.

Cilj selekcije po Palmerjevi (1998) je izmed izbranih ljudi v procesu zaposlovanja izbrati posameznike, ki bi najbolj zapolnili potrebe organizacije. Currie (1997) namen selekcije kadrov razlaga kot izbrati ustrezno osebo za delo, za katerega smo že prej določili potrebne lastnosti kandidatov. Seleksijski proces na bi bil strukturiran, da bi tako zagotavljal pravično in nediskriminatorno obravnavo vseh kandidatov in naj bi predstavljal proces sistematičnega odločanja. Glavni cilj selekcije po Podbregarju (2004) pa je za čim manjše plačilo dobiti največjo kvaliteto oziroma produktivnost, zato ta proces predstavlja racionalizacijo v delovnem procesu. Pomembno je, da si kandidat, ki ga izberemo kot najustrežnejšega, tudi sam želi

zaposlitve v organizaciji (ko kandidatu ponudimo zaposlitev, jo ta tudi sprejme) (Thomson in drugi 1994).

Glede zbiranja podatkov o kadrih obstajajo različni postopki in metode. Cheatle (2001) kot tehnike selekcije našteva anketo, teste in vaje, predstavitev, intervjuje in okroglo mizo, kjer se razpravlja z več kandidati hkrati. Thomsonova in drugi (1994) ločijo nestrukturiran intervju, strukturiran intervju, priporočila, biološke podatke, teste mentalnih zmožnosti, teste talentov, teste osebnosti, omejevalne centre, analogne teste, grafologijo in astrologijo. Pravi, da se v praksi največkrat uporabljajo intervjuji, prijavnih obrazci, priporočila in odločanje na podlagi življenjepisa. Gomez-Majia in drugi (2001) priporočajo priporočilna pisma, obrazce, teste zmožnosti, teste osebnosti, psihološke teste, intervjuje, ocenjevalne centre, teste uporabe drog in alkohola, teste iskrenosti in preverjanje priporočil. Po Nowellovi (2005) pa so najpogostejše selekcijske metode intervju, prijavnih obrazec, priporočila delodajalcev, testi, priporočila učiteljev, delovni vzorci in šolski izkazi. Ključnega pomena pa je, da se zavedamo, da popolne selekcijske tehnike ne obstajajo in da je uspeh pri selekciji odvisen od določanja sposobnosti in zmožnosti ljudi, ki jih želimo zaposliti.

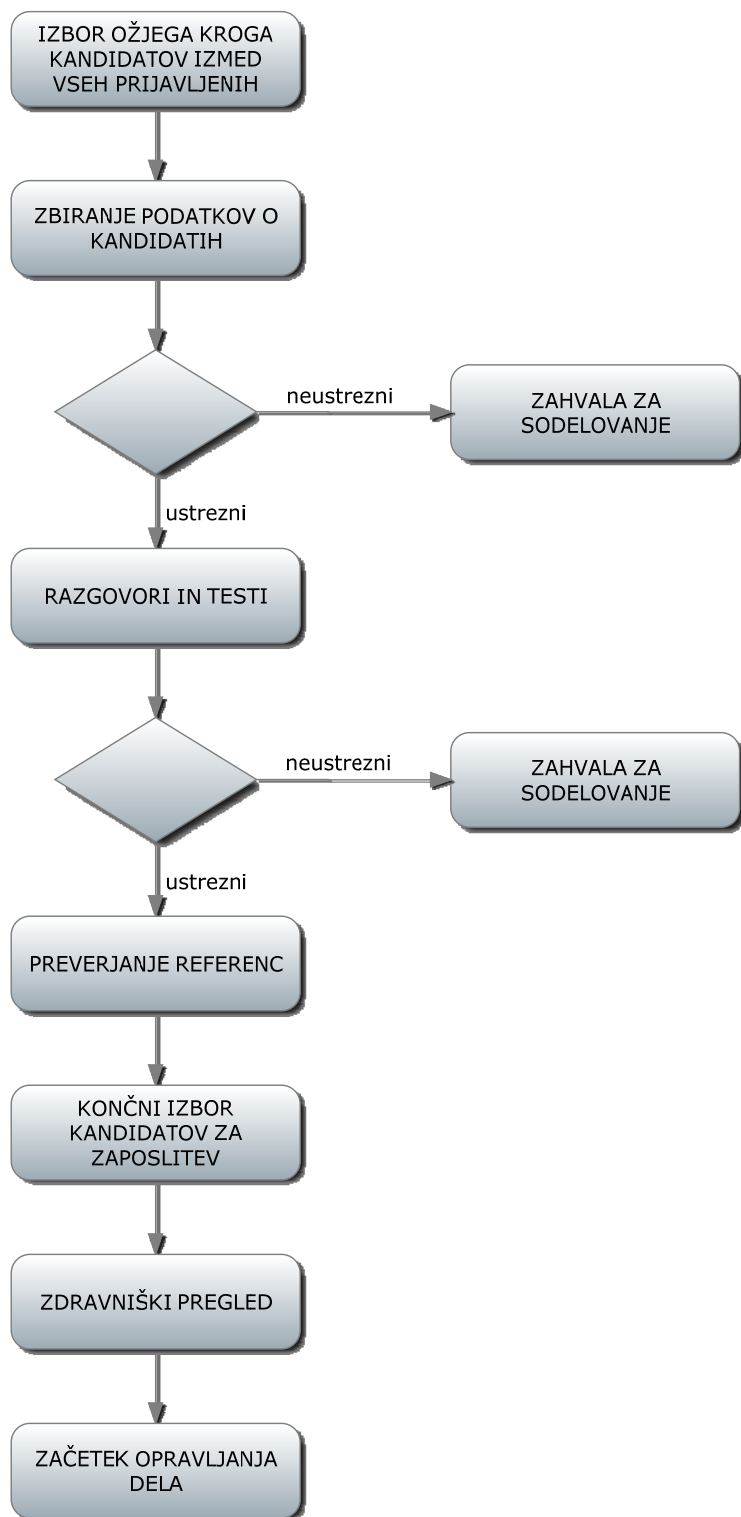
Nato možne kandidate razvrstimo v kategorije: neprimeren, pogojno primeren in primeren. S tistimi, ki že v tej fazi ne zadovoljijo kriterijev, se ne izvajajo nadaljnji postopki, ampak se jim podjetje zahvali za sodelovanje. Primerni in pogojno primerni kandidati so povabljeni na kadrovske razgovore¹² oziroma nadaljnje testiranje (Florjančič in drugi 1999).

Za uspešnost selekcijskega procesa so pomembna štiri področja: poznavanje delovnega mesta; poznavanje osebnih prednosti, spretnosti in kvalifikacij, povezanih z delovnim mestom; poznavanje stvarnih pokazateljev ter predvidevanje primerne vsebine razgovora (Vukovič in drugi 2006).

Po uspešno opravljenih razgovorih podjetje izbere najprimernejšega kandidata za zasedbo prostega delovnega mesta. Če noben od prijavljenih kandidatov ne zadošča zahtevam delovnega mesta, se celoten selekcijski proces ponovi (začne se z objavo prostega delovnega mesta). Če je kandidat izbran, ga podjetje o tem pisno obvesti. Ko kandidat obvestilo prejme in ga potrdi, opravi zdravniški pregled in se nastani na delovnem mestu, kjer začne z opravljanjem dela. S tem se selekcijski proces zaključí. Faze selekcijskega procesa so ponazorjene na Sliki 4.4.

¹² Cook (1996) navaja naslednje sisteme vodenja kadrovskega razgovora: situacijski kadrovskega razgovor, vzorčno opisni vedenjski kadrovskega razgovor, vsestransko strukturiran kadrovskega razgovor in strukturiran vedenjski kadrovskega razgovor.

Slika 4.4: Seleksijski proces



Vir: Interno gradivo v podjetju XY 2008.

Seleksijski proces je uspešen takrat, ko se organizacija in kandidat odločijo, da želijo sodelovati. Do razhajanj pride na dva načina: ko kandidat ne ustreza vsem zahtevam prostega delovnega mesta, zato ga organizacija ne izbere, ali ko se organizaciji zdi kandidat ustrezen in ga je

pripravljena zaposliti, vendar se je kandidat v selekcijskem procesu odločil, da ga delo ne motivira dovolj in da si ne želi zaposlitve v tej organizaciji. Zato je nujno, da kadrovik poda vsakemu kandidatu vse informacije o delu, sodelavcih, možnostih napredovanja, vrednotah podjetja itd., ki jih za odločitev potrebuje kandidat (Newell 2005).

Selekcija kadrov je ena izmed faz procesa upravljanja s kadri. Če je delovna uspešnost novozaposlenega delavca v mejah pričakovanj in delavec dosega dobre poslovne rezultate, je bil opravljeni selekcijski proces uspešen, v nasprotnem primeru pa ne.

4.4 UVAJANJE NOVOZAPOSLENIH KADROV

Uvajanje novozaposlenih kadrov je proces kadrovske dejavnosti v organizacijah, ki sledi uspešno izvedenemu selekcijskemu procesu. Sedej (1997) definira ta proces kot aktivnosti kadrovske strokovnjakov in vodij, ki imajo namen, da se na novo sprejeta oseba seznanijo s podjetjem in njegovimi cilji, opravijo in nalogami ter z delovno skupino in vodjo. S tem se zmanjšuje tudi strah pred novim delom in skrb, da novozaposleni delavec ne bo izpolnjeval kriterijev, s čimer vodji in sodelavcem prihrani čas in visoke začetne stroške. Če je bil kandidat izbran z notranjim kadrovanjem, potem se proces uvajanja ne izvaja.

Pri uvajanju gre po Grahamu in drugih (1995) za predstavitev novozaposlenega podjetju in sodelavcem ter za informiranje novozaposlenega o aktivnostih, običajih in tradicijah podjetja.

Po Currieju (1997) je osnovni namen uvajanja čim prej po zaposlitvi narediti novozaposlenega učinkovitega pri delu. Uvajanje lahko prikažemo kot dva vzporedna procesa: formalnega (novozaposleni mora pridobiti občutek za njegovo vlogo v organizaciji, kar se začne z opisom delovnega mesta) in neformalnega (obnašanje, žargon, tehnični izrazi, prilagoditev organizacijski kulturi¹³ itd.). Cheatle (2001) pa pravi, da je vsebina programa uvajanja novozaposlenega delavca v veliki meri odvisna od okolja in organizacijske kulture, v katero se vključuje.

Formalno program uvajanja novozaposlenega vsebuje: zgodovino podjetja in njegove osnovne akte; opis proizvodov oziroma storitev; organiziranost podjetja; ukrepe zdravstvene zaščite in

¹³ Lipičnik (1993) opredeljuje organizacijsko kulturo kot celoto nazorov, vrednot, pravil vedenja in simbolov, ki so zaposlenim podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj ter oblikovanje prihodnjega delovanja.

varstva pri delu; kadrovske politike, sistem nagrajevanja, ocenjevanja in napredovanja ter delovne predpise (Florjančič in drugi 1998).

Novozaposleni delavec je na začetku zaposlitve manj učinkovit, ugotavlja Sedej (1997), ker ne pozna vseh elementov opravila, nima rutine, ne ve, kako deluje organizacija, ne pozna ritma dela in odmorov, ne pozna pravil in norm ter zato težje obvladuje negotovost v delovnem okolju. Vsak novospregjeti delavec zato na začetku potrebuje mentorja, običajno je to njegov nadrejeni, ki ga uvaja v delo, ga nadzira in ocenjuje njegovo učinkovitost. Novozaposlenega delavca celoten čas uvajanja spremljamo, največkrat preko poskusnega¹⁴ dela (glej Sliko 4.5 v Prilogi A) ali preko pripravništva¹⁵ (glej Sliko 4.6 v Prilogi A).

Po Ferjanu (1999) je pripravništvo način pridobivanja praktične usposobljenosti, potrebne za dejanski začetek poklicne kariere. Cilji pripravništva so po njegovem mnenju sistematično uvajanje v delo in delovno okolje, sistematično pridobivanje posameznih praktičnih znanj, spretnosti in delovnih navad, spoznavanje zahtev kakovosti, pridobivanje znanj iz varstva pri delu, spoznavanje organizacije in delovnih procesov, povezovanje teorije s prakso ter oblikovanje ustreznega odnosa do sodelavcev in do dela.

Za uspeh podjetja so potrebni kvalitetni in profesionalno usposobljeni kadri, ki pa potrebujejo določeno obdobje uvajanja. Novozaposleni kadri začnejo z izobraževanjem in usposabljanjem takoj po nastopu dela, in sicer v obdobju pripravništva in uvajanja novozaposlenih. Pripravništvo (glej Sliko 4.5 v Prilogi A) in uvajanje novozaposlenih (glej Sliko 4.6 v Prilogi A) sta formalna postopka, ki sta v podjetju XY določena s kolektivno pogodbo in natančno določenim potekom pripravništva in uvajanja novozaposlenega delavca. Čeprav je to obdobje namenjeno predvsem uvajanju in pripravi na čim hitrejše samostojno delo, je velik poudarek tudi na izobraževanju ter spoznavanju procesov in poslovanja podjetja. Novim kadrom je tako podana možnost, da spoznajo celotno podjetje.

¹⁴ Novozaposleni je oseba, ki sklene delovno razmerje za določen ali nedoločen čas in že ima določene delovne izkušnje z istega ali podobnega delovnega področja, vendar mora spoznati še produkte in procese v podjetju (Interno gradivo v podjetju XY 2008).

¹⁵ Pripravnik je oseba, ki po končanem šolanju prvič nastopi svojo zaposlitev in še nima ustreznih izkušenj oziroma znanj za opravljanje dela, ki mu je dodeljeno (Interno gradivo v podjetju XY 2008).

5 RAZVOJ, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE KADROV

Pri razvoju kadrov je pomembno, da zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na sedanjo razvitost in strateške cilje organizacije. Aktivnosti, kot so izobraževanje, usposabljanje, treniranje in izpopolnjevanje zaposlenih, spadajo v sistem razvoja kadrov.

5.1 SISTEM RAZVOJA KADROV

Po mnenju Florjančiča in Paapeja (2004) naj bi podjetje spremljalo in razvijalo posameznikove zmožnosti, ambicije in želje, še posebej strokovnjakov in tistih, ki kažejo vodstveni potencial. Podjetje tako nudi posamezniku pomoč pri osebnem in strokovnem razvoju, pridobivanju znanja, možnosti napredovanja, materialne spodbude, možnosti za realizacijo ciljev priznanje in ugled ter strokovne izzive. Posameznik pa nudi podjetju svoje sposobnosti, znanje, uspešno opravljeno delo, pripadnost podjetju in prispevek k celotni uspešnosti podjetja. Zato je potrebno izoblikovati tak sistem spremljanja in usmerjanja kadrov, ki je namenjen kot strokovna podlaga za oblikovanje kadrovske politike in sistema napredovanja, še posebej v podporo managementu za vodenje sodelavcev, njihovo spremljanje in usmerjanje, ter pri planiranju njihovih karier. Tak sistem razvoja kadrov zagotavlja ugotavljanje potencialov, znanj in zmožnosti posameznika, njegovih potreb in znanj ter spremljanje in analiziranje razvoja strokovnega in osebnega potenciala ter načrtovanja razvoja in kariere z usmerjanjem v strokovno ali vodstveno delo ter temu primerno izobraževanje in usposabljanje.

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

Učinki razvoja kadrov v organizaciji naj bi se izražali predvsem na podlagi meril, kot so: večja storilnost, boljša kakovost izdelkov ali storitev ter večja prilagodljivost delavcev delu (manj absentizma in fluktuacije).

Proces razvoja kadrov za zaposlene zagotavlja: prepoznavanje potencialov posameznika; možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj; možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti; povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti; povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti in povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje (Možina in drugi 1998).

Gomez-Mejia in drugi (2001) pravijo, da je razvoj kadrov trud za zagotovitev kompetentnih zaposlenih, ki jih bo organizacija potrebovala v prihodnosti. Po mnenju Arnolda (2003) pa je razvoj kadrov jasno definiran plan razvoja posameznega zaposlenega. Sistem razvoja kadrov je lahko usmerjen na zadovoljevanje potreb, ki omogočajo boljše delo zaposlenega na njegovem obstoječem delovnem mestu, na razvoj zaposlenih v smeri delovnega mesta, ki bi ga zaposleni »zasedel« v prihodnosti, ali pa na razvoj celotne učinkovitosti kadrov.

Kadrovsko-razvojna strategija opredeljuje temeljne elemente in mehanizme njenega sistema razvoja kadrov. Od te strategije so odvisni načini zadovoljevanja bodičih kadrovskih potreb, politika planiranja zamenjav oziroma naslednikov in skrb za strokovni razvoj, usposabljanje in napredovanje zaposlenih. S to strategijo so opredeljeni tudi najpomembnejši kadrovski procesi, kot so izbira kandidatov za razvoj, usklajevanje interesov posameznikov z interesi organizacije, ocenjevanje primernosti kandidatov, motiviranje kandidatov in izdelava individualnih (planiranje karier) ter skupinskih razvojnih načrtov (Florjančič in Jereb 1998).

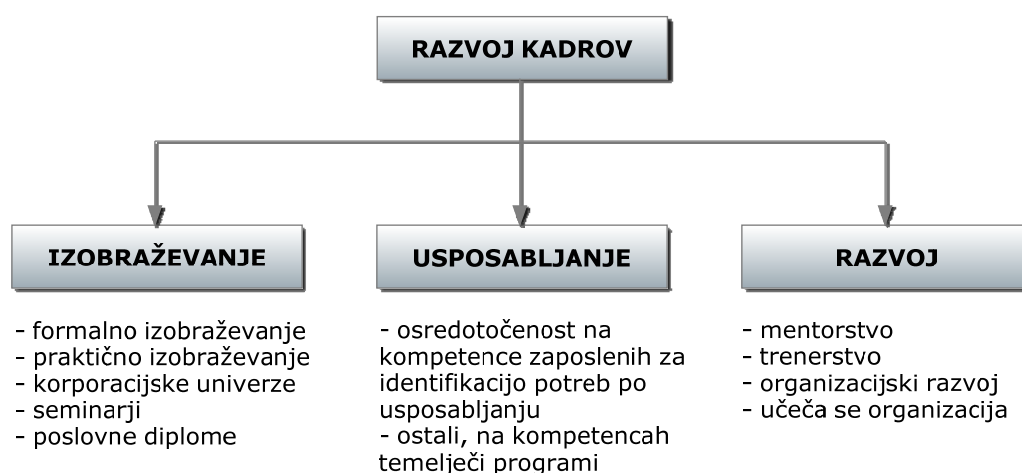
Glavno razliko med izobraževanjem, usposabljanjem in razvojem kadrov je podala Palmerjeva. Izobraževanje je dolgotrajna aktivnost učenja, ki udeleženca pripravi na obvladovanje različnih situacij. Usposabljanje je aktivnost učenja, skozi katero posamezniki pridobijo specifična znanja in sposobnosti, kar jim omogoča boljše delo. Razvoj je aktivnost učenja, ki je namenjena ugotavljanju potreb posameznega zaposlenega v prihodnosti. Učenje povzroči dolgoročno spremembo v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušenj in prakse. Izobraževanje pomeni pridobivanje znanja, razvijanje vrednot in inteligentnosti, usposabljanje pa načrtovano in sistematično spremembo vedenja. Razvoj kadrov torej pomeni izboljšanje in uresničevanje sposobnosti in zmožnosti posameznika na podlagi učenja in izkušenj (Palmer 1998).

Razvoj kadrov je po Palmerjevi (1998) pomembno orodje, ki ga lahko managerji uporabljajo kot pomoč pri izboljševanju dela posameznikov. Namen razvoja kadrov je pridobiti informacije o sposobnostih in kompetencah obstoječih zaposlenih, zagotoviti delo zaposlenim, jim dati

podatke o tem, kako uspešni so pri svojem delu in na katerih področjih bi se lahko še razvijali ter omogočiti sistem napredovanja.

Guest in drugi (2005) pa ločijo različne skupine aktivnosti razvoja kadrov, ki so prikazane na Sliki 5.1. Vloga oddelka za razvoj kadrov je, da zgradi ali ponovno določi sistem človeških virov, ki podpira razvojno kulturo. To lahko naredi le, če sta selekcija novozaposlenih in sistem nagrajevanja skladna z razvojnimi pričakovanji ali vsaj v to smer usmerjena. Druga odgovornost je zagotavljanje razvojnih virov zaposlenim in managerjem. Oddelek za razvoj kadrov lahko to zagotovi v obliki sistema, preko ljudi, usposabljanja, pisnih ali računalniških virov, kariernega centra, itd. (Cvetko 2002).

Slika 5.1: Skupine aktivnosti razvoja kadrov



Vir: Guest in drugi 2005, 237-259.

Organizacije uporabljajo različne pristope za razvijanje kadrov oziroma zmožnosti svojih zaposlenih, ki skupaj dajejo učinkovite rezultate in s tem vplivajo na povečanje uspešnosti tako posameznika kot podjetja. Te aktivnosti so razdeljene v tri skupine, ki so med seboj povezane in se prepletajo.

Ellinger, Ketchen Jr., Hult, Elmadağ in Richey Jr. (2007) so pri proučevanju razvoja kadrov v podjetjih ugotovili:

- z večanjem števila opravljenih ur usposabljanja zunaj delovnega mesta se izboljšuje kakovost opravljene storitve;

- formalno izobraževanje pozitivno vpliva na kakovost izvedbe nalog, ne pa tudi na boljši nastop celotnega podjetja na trgu. To pomeni, da morajo managerji in kadrovske strokovnjaki tako vrsto izobraževanja razumeti kot preventivo in investicijo, ki oblikuje kulturo organizacije in se bo skozi čas spremenila v konkurenčno prednost;
- mentorstvo pripomore k večjim učinkom zaposlenih kot tudi k boljšim rezultatom celotnega podjetja.

Vendar veliko organizacij premalo vlaga v usposabljanje in razvoj kadrov, ker temu ne posvečajo dovolj pozornosti ali pa ker nimajo pravilne strategije in sistema razvoja kadrov. Glavni cilj današnjega sistema razvoja kadrov je spremeniti obstoječo sedanjo organizacijsko kulturo v novo, razvojno kulturo. Ta razvojna kultura je primerljiva z učečo se organizacijo¹⁶.

Učinkovit sistem razvoja kadrov ima za podjetje veliko prednosti: pomaga mu izboljšati delo svojih zaposlenih in bolje reševati probleme, ki pri njem nastanejo; zagotavlja mu informacije za planiranje kadrov in mu pomaga določevati ustreznost zaposlenega za napredovanje ali usposabljanje ter izboljša komunikacijo, saj zaposlenim omogoča, da izrazijo svoje ideje in pričakovanja (Palmer 1998).

5.2 IZOBRAŽEVANJE

Izobraževanje je kot družbena dejavnost in kot dejavnost posameznika ključnega pomena za razvoj vsake družbe, zato je bilo vedno tesno povezano z razvojem in spremembami, čeprav sta se njegova vloga in pomen spreminjala. V najožjem smislu bi lahko izobraževanje opredelili kot pridobivanje potrebnega znanja, prav znanje pa so tiste posameznikove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje raznih problemov. Izobraževanje pa je tudi dolgotrajen in načrten proces posameznikovega znanja, sposobnosti in navad. Izobraževanje je hkrati tudi proces sprejemanja in oddajanja informacij, ki se nanašajo na reševanje problemov. Izobraževanje je bolj odvisno od potreb in vrednosti družbe (Možina in drugi 2002a). Lahko pa pojem izobraževanje opredelimo kot dejavnost, katere namen je razvijanje sposobnosti, znanja, moralnih vrednot in razumevanja v vseh življenjskih pogledih (Armstrong 1991).

¹⁶ Učeča se organizacija je tista organizacija, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, kjer se zaposleni uče drug od drugega in od tistih v drugih podjetjih. Učeča se organizacija je tista, ki skozi boljše znanje in razumevanje stalno izboljšuje procese aktivnosti. Glavni cilj je odprta in učinkovita komunikacijska mreža med vsemi, ki sodelujejo v poslovnem procesu (Vukovič 2000).

V modernih podjetjih pri izobraževanju osebja sodelujejo tudi marketinški strokovnjaki, delavci iz razvojne službe in tehnologi. Kadrovska služba oziroma njeni zaposleni pa skrbijo, da bi bile opravljene vse dejavnosti, ki so potrebne za uspešno izobraževanje ter dejavnosti opravljene na način, da bodo organizaciji prinesle dodano vrednost (Florjančič in drugi 1999).

Na področju izobraževalnega menedžmenta organizacije danes vedno manj uporabljajo klasičnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, vedno bolj pa sodobne oblike¹⁷ pridobivanja znanja, kot so e-izobraževanje, simulacijsko učenje, usposabljanje na delovnem mestu, rotacijsko izobraževanje, ekstremno usposabljanje, usposabljanje za samostojno učenje in vodenje samega sebe ter podobne oblike tako imenovanega novega izobraževanja zaposlenih (Mihalič 2006).

5.2.1 Izobraževanje kadrov

Izobraževanje je po Currieju (1997) proces razvijanja novega znanja, sposobnosti obnašanja in vrednosti skozi udeležbo pri formalnih organiziranih situacijah in naravni družbeni interakciji. Izobraževanje je eden od podprocesov procesa razvoja kadrov znotraj kadrovske funkcije v podjetju. Okoliščine, v katerih delo poteka, se stalno spreminjajo, zato je izobraževanje v organizacijah nujno (Ferjan 1999).

Za podjetje je bistvenega pomena, da ima kadre, ki so strokovno izobraženi in usposobljeni za opravljanje dela, zato mora poskrbeti, da jih ustrezno izobražuje, usposablja in izpopolnjuje, saj bodo le tako zmožni opravljati svoje delo, ki ga od njih zahtevajo zahtevni in zapleteni delovni procesi. Podjetje naj bi pri razvoju kadrov poleg strokovnega razvoja upoštevalo tudi osebni razvoj zaposlenega. Prav tako je tudi pomembno, da podjetje upošteva svoje interese, interese družbe ter razvojne potrebe.

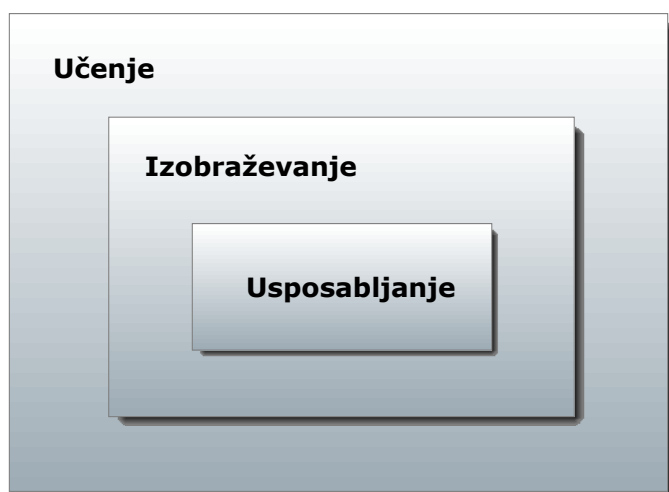
¹⁷ E-izobraževanje je izobraževanje, ki ga izvajamo s pomočjo sodobnih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij (IKT). Izobraževalne vsebine, komunikacija med udeleženci ter mentorji in vse ostale aktivnosti izobraževanja so v elektronski obliki (Bregar in drugi 2010). Simulacijsko učenje je simuliranje različnih realnih situacij in reakcije. Rotacijsko izobraževanje je sistematično rotiranje zaposlenih med timi, delovnimi mesti ter načrtno učenje različnih veščin-sposobnost zamenjave drugega člana tima. Ekstremno usposabljanje se izvaja v naravi in pod ekstremnimi pogoji (Mihalič 2006).

Razvoj človeških virov kot sestavina vodenja človeških virov pomeni nenehno izobraževanje, izpopolnjevanje in napredovanje zaposlenih, izpostavljanje aktivne vloge delavcev, spodbujanje njihove ustvarjalnosti in odličnosti, ustrezno nagrajevanje, fleksibilno odzivanje na nastale razmere in poudarjanje skupinskega dela (Kejžar 2000).

Podjetja danes vse več svojih sredstev namenjajo izobraževanju in stalnemu usposabljanju zaposlenih. Menedžment vedno bolj razume, da je stalno izobraževanje in usposabljanje delavcev eden od najboljših načinov ustvarjanja konkurenčne prednosti. To spoznanje je rezultat velikih in hitrih sprememb v zunanjem in notranjem okolju današnjih podjetij, ki znanje, nenehne novosti in učenje novega postavljajo v prvi plan ekonomskega razvoja (Bahtijarevič-Šiber 1999).

Vendar se pojmi izobraževanje, učenje in usposabljanje pogosto medsebojno zamenjujejo. Na Sliki 5.2 je predstavljen odnos med temi pojmi.

Slika 5.2: Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje



Vir: Možina 2009, 484.

Učenje je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. Izobraževanje se nanaša na pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo, poklic. Usposabljanje je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti, navad, ki jih posameznik potrebuje pri svojem delu. Učenje pa zajema sestavine izobraževanja in usposabljanja. Je širši pojem od izobraževanja, izobraževanje pa je širši pojem od usposabljanja in hkrati ožji od učenja (Možina 2002).

»Izobraževanje je načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti, sposobnosti in navad ter pridobivanja delovnih izkušenj za strokovno opravljanje poklica« (Merkač 1998, 71). Po Heathfield (2007) je izobraževanje proces, s pomočjo katerega si podjetja zagotavljajo prednosti na trgu. Pogoj za doseg prednosti, s pomočjo izobraževanja, pa je pravočasnost uvedbe izobraževalnega procesa v organizacijo.

Učenje v organizaciji je proces, s katerim organizacija spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja. Uspešnejša je tista organizacija, ki se hitreje uči. Znotraj organizacije pa je več potreb po učenju: individualno učenje posameznikov, učenje timov in učenje na ravni organizacije (Florjančič 1999).

Hargreaves in drugi (1998) učenje definirajo kot proces pridobivanja in prenosa izkušenj v znanje, sposobnosti, vrednosti, čustva, občutke in prepričanja. Potokar in drugi (2004) poudarjajo, da je temeljni cilj izobraževanja povečanje usposobljenosti kadrov za delo, ki ga opravljajo, ter vzročno-posledično tudi povečanje njihove učinkovitosti in uspešnosti pri delu z ljudmi.

V procesu učenja (izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja) so v organizaciji pomembna temeljna načela: motivacija; individualne razlike; omejitve in tokovi učenja; znanje, rezultati učenja; vzdrževanje pridobljenega znanja; prenos znanj oz. učenja ter memoriranje (Potokar in drugi 2004).

Znanje, ki je že v organizaciji, se lahko prenaša na druge s pomočjo skupnih sestankov, delavnic, map znanj in ustvarjanja socialnih mrež (Collison in Parcell 2002). Po mnenju Černeličeve (2006) se znanje lahko izmenjava pisno (poročila, pisma, oglasne deske), s pomočjo usposabljanja in izobraževanja, mentorstva in mobilnosti zaposlenih med različnimi delovnimi mesti.

5.2.1.1 Učeča se organizacija

Harrisonova (2002) ugotavlja, da je veliko manjših in srednje velikih podjetij učečih se organizacij. Te organizacije se hitro odzivajo, so dobro informirane o notranjem in zunanjem okolju, v katerem delujejo, ter spodbujajo ozračje stalnega učenja.

Središče koncepta učeče se organizacije je po Guestu in drugih (2005) prepričanje, da je v organizaciji na vseh nivojih učenje prisotno kot stalno potekajoč proces, ki gradi organizacijsko kulturo.

V učečem se podjetju večino znanja ustvarijo posamezniki, zato predstavlja znanje ključni vir (dejavnik) konkurenčne prednosti podjetja. Tako podjetje sestavljajo kompetentni ljudje, ki so popolnoma vključeni v doseganje ciljev podjetja. Prehod v novo stanje temelji na vodenju, ki opredeljuje vizijo, cilje, skupne vrednote, spremembe v vedenju, učinkovitost izvajanja itd. V procesu spremljanja in prilagajanja novim razmeram je kritična stopnja tega procesa v spremembah vedenja in aktivnosti (Vukovič 2000).

Senge (1990) je postavil temeljne pojme učeče se organizacije, ki jo definira na način, da morajo ljudje stalno razširjati svoje sposobnosti in kreativnosti, ki negujejo in razvijajo nove ideje, imajo možnost svobodnega povezovanja z enako mislečimi ljudmi in se stalno učijo, kako se učiti skupaj z drugimi. Odlične organizacije naj bi bile po mnenju Hargreavesa in drugih (1998) učeče se organizacije. Stalno naj bi izboljševale svoje proizvode, informacije ali storitve ter skrbele za inovativne in motivirane zaposlene.

»Učeča se organizacija je tista, ki oblikuje klimo, kjer se vsak posameznik usposablja in razvija svoj potencial« (Možina 1998, 20). Gre za širjenje kulture učenja in za stalen proces sprememb zaradi učinkovitega doseganja ciljev vseh zaposlenih v organizaciji. Pomembno je stalno kreiranje novih idej, reševanje problemov in iskanje novih možnosti za učenje (Možina 1998).

Sestavine učeče se organizacije prikazuje Slika 5.3.

Slika 5.3: Sestavine učeče se organizacij



Vir: Interno gradivo v podjetju XY 2008.

Sestavine učeče se organizacije so pomembne, če želi organizacija oblikovati klimo za razvijanje potencialov posameznikov, širiti kulturo učenja, stalno voditi proces sprememb in imeti delo in učenje za sinonima (Možina 2000).

Možina (1998) poudarja, da imajo prihodnost le učeče se organizacije, v katerih je temeljna vrednota doseganje postavljenih ciljev, v katerih moč temelji na znanju, veščinah in odgovornosti. Razvoj in perspektivo si lahko zagotovijo le s stalnim in sistematičnim razvojem zaposlenih. Učeča se organizacija naj bi svojim obstoječim zmožnostim stalno odpirala tudi razvojne možnosti.

5.2.2 Ugotavljanje izobraževalnih potreb

Izobraževanje in usposabljanje je treba planirati, saj le tako pridemo do uspešne izvedbe in opravimo vse dejavnosti izobraževanja. Glavne dimenzije planiranja izobraževanja in usposabljanja so planiranje oziroma ocena potreb po izobraževanju in usposabljanju, definicija ciljev izobraževanja in usposabljanja, planiranje poteka izobraževanja (Florjančič in drugi 1999) in po mojem mnenju tudi preverjanje pridobljenega znanja glede na zahteve delovnega mesta.

Miglič (2004) med glavne namene izobraževanja uvršča: povečanje učinkovitosti organizacije, prilagajanje znanja zaposlenih novim tehnologijam in delovnim postopkom, izboljšanje možnosti

upravljanja kadrovskih virov, omogočanje horizontalne mobilnosti zaposlenih (prerazporejanje), omogočanje vertikalne mobilnosti zaposlenih (napredovanje) in posledično povečanje motivacije za delo.

Da bo organizacijski sistem razvoja zaposlenih uspešen, je potrebno vključevati vse stopnje cikla izobraževanja: raziskovanje potreb po izobraževanju, opredelitev namenov in ciljev izobraževanja, določanje strategije izobraževanja, načrtovanje, programiranje, pripravo in izvedbo ter evalvacijo učinkov izobraževanja (Miglič 2005).

Analiza potreb po izobraževanju je prvi korak v preoblikovanju organizacijskih potreb v dejavnosti, s katerimi naj bi se izboljšala delovna uspešnost zaposlenih in s tem uspešnost organizacije. Namen procesa ugotavljanja in ocenjevanja izobraževalnih potreb je oblikovanje ciljev izobraževanja, ki so temelj oblikovanja programov izobraževanja, določanja njegovih namenov in učnih ciljev, izbora učnega okolja ter oblikovanja kriterijev za merjenje njegove uspešnosti (Miglič 2002).

Pomembno je, da potrebe po izobraževanju analiziramo celovito. Temeljne sestavine analize potreb po izobraževanju so po Miglič (2002) analize na organizacijski ravni, na operativni ravni in na ravni posameznika. Organizacijska analiza izhaja iz dejstva, da sistem izobraževanja deluje znotraj organizacije, zato naj bi delavci, ki so kakorkoli odgovorni za izobraževanje zaposlenih, poznati strateške usmeritve organizacije in načrtovati sistem izobraževanja, ki bo skladen z organizacijskimi kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji. Na operativni ravni se ugotavlja, katere naloge sestavljajo posamezna dela in katero znanje, spretnosti in sposobnosti so potrebni za njihovo učinkovito izvrševanje. V tej fazi se določa ključno znanje, spretnosti in sposobnosti, od katerih sta odvisni kakovost in učinkovitost izvrševanja nalog. Analiza potreb po izobraževanju na posameznikovi ravni pa opredeljuje sposobnosti posameznikov in je izhodišče za določanje skupin za posamezno izobraževanje. Z ugotavljanjem sposobnosti ciljnih skupin glede zahtevnega znanja, spretnosti in sposobnosti, potrebnih za opravljanje konkretnih del, je možno določiti tisto znanje, spretnosti in sposobnosti, ki jih ciljna skupina še nima (Miglič 2002).

5.2.3 Načrtovanje izobraževanja

Analiziranju potreb po izobraževanju sledi načrtovanje izobraževanja. Najpomembnejše pri načrtovanju je oblikovanje programa usposabljanja, ki vključuje: opredelitev ciljne skupine, ki ji je program usposabljanja namenjen; določitev pogojev za vključitev posameznikov v program;

opredelitev merljivih učnih ciljev in njihovo združevanje v skupine ter določanje logičnega zaporedja njihovega doseganja od enostavnejših k zahtevnejšim in določitev kriterijev preverjanja uspešnosti doseganja učnih ciljev (Vukovič in Miglič 2006).

Možina ugotavlja, da je sleherno načrtovanje izobraževanja sestavljeno iz treh temeljnih sestavin: programska sestavina, izvedbena sestavina in finančna sestavina. S programsko sestavino opredelimo v planu izobraževanja programsko strukturo izobraževalnih ali kadrovske razvojnih ukrepov, s katerimi bomo v načrtovanem obdobju zadovoljevali izobraževalne potrebe. V izvedbeni sestavini opredelimo nosilce in izvajalce posameznih programov, kraj izobraževanja, trajanje izobraževanja, rok izvedbe ali rok za dokončanje izobraževanja in število udeležencev ali skupin. S finančno sestavino pa opredelimo, koliko bo izobraževanje¹⁸ stalo (Možina 2002).

5.2.4 Organizacija, izvedba in vrednotenje izobraževanja

Stopnja organizacije in izvedbe izobraževanja sestoji iz priprave in usklajevanja vseh dejavnikov in ukrepov, potrebnih za učinkovito izvajanje delovnih procesov. Temeljna naloga organizacije izobraževanja je smotrno usklajevanje vseh temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa, da bi ustvarili razmere za učinkovito izvedbo posameznih izobraževalnih programov. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja pa je, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih metod¹⁹, oblik²⁰, sredstev in pripomočkov čim bolj učinkovito dosežemo cilje programov (Možina 2002).

Eden najpomembnejših delov izobraževanja zaposlenih v podjetju je evalvacija, to je preverjanje učinkovitosti izobraževanja. V postopek evalvacije izobraževanja mora biti vključenih več oseb, in sicer vse tiste osebe, ki so del procesa izobraževanja, kar prikazuje Slika 5.4.

¹⁸ Izdelan načrt izobraževanja predložimo vodstvu v obravnavo in potrditev. Potrjen načrt je temelj za vse nadaljnje delo izobraževalne dejavnosti v organizaciji (za organizacijo in izvedbo ter vrednotenje izobraževanja) (Možina 2002).

¹⁹ Učne metode so načini dela pri pouku in se nanašajo na poučevanje (Poljak 1991). Metoda ima vlogo določanja načina delovanja programa, kajti metoda je tista, ki določa odnose in komunikacije v šoli (Galeša 1993).

²⁰ Med učne oblike spadajo frontalna učna oblika, skupinska učna oblika, delo v dvojicah in individualna učna oblika, s katerimi se določata položaj učitelja in učenca (Resnik Planinc 2009).

Slika 5.4: Udeleženci evalvacije izobraževanja



Vir: Miglič 2002, 59.

Goldstein (v Miglič 2000, 365) trdi, da je »evalvacija proces določanja vrednosti in učinkovitosti programov usposabljanja«. Njen namen je zbrati in dokumentirati delovno učinkovitost udeležencev med usposabljanjem in kasneje na delovnem mestu, ugotoviti morebitne probleme in jih odpraviti.

Bramley (v Miglič 2002) navaja pet temeljnih razlogov, zakaj se podjetja odločijo za evalvacijo izobraževanja:

- povratna informacija (povezovanje učnih rezultatov z učnimi cilji in zagotavljanje kakovosti);
- nadzor (povezovanje med usposabljanjem in organizacijskimi dejavnostmi, upoštevajoč stroškovno učinkovitost);
- raziskava (določanje razmerja med učenjem, usposabljanjem in prenosom znanja na delovno mesto);
- intervencija (vpliv rezultatov evalvacije na okoliščine, v katerih je vrednotenje izvedeno) ter
- vplivnost (uporaba evalvacijskih podatkov v okviru organizacijske politike odločanja).

Evalvacijo izobraževanja lahko izvedemo na več načinov, vendar se največkrat uporabljajo metode zbiranja podatkov (vprašalniki, intervjuji, opazovanja, pregled poslovne dokumentacije) ter metode merjenje reakcije, ocenjevanje učenja, ocenjevanje delovne uspešnosti, ocenjevanje rezultatov (Miglič, 2000).

Pomembno je, da se zavedamo pomena evalvacije, da jo opravimo natančno, s pravo metodo in ob pravem času, saj le na ta način dobimo prave podatke, ali je bilo izobraževanje uspešno in ta kazalnik nam pomaga pri načrtovanju izobraževanja v prihodnosti.

5.3 USPOSABLJANJE KADROV

Usposabljanje zaposlenega pomeni razvijanje njegovega obstoječega znanja ali pridobivanje novega, dodatnega znanja, kar mu pomaga pri doseganju boljših delovnih rezultatov.

Po Bartolu in Martinu (1995) sta razvoj in usposabljanje kadrov planiran napor za posameznikovo lažje učenje vedenja, povezanega z delom. Namen razvoja in usposabljanja je, da bi se izboljšalo posameznikovo izvajanje/opravljanje dela in učinkovitost.

Palmerjeva (1998) trdi, da usposabljanje pomeni prenos znanja in sposobnosti. Je vsaka aktivnost, ki je usmerjena k izobraževanju, pridobivanju specifičnih znanj in sposobnosti. Gomez-Mejia in drugi (2001) pa usposabljanje definirajo kot proces zagotavljanja zaposlenih s specifičnimi sposobnostmi oziroma pomoč le-tem pri izboljševanju svojega dela. Proces usposabljanja (od načrtovanja preko izvedbe do ocenitve uspešnosti usposabljanja) prikazuje Slika 5.5.

Slika 5.5: Proces usposabljanja



Vir: Palmer, 1998, 112.

Proces usposabljanja kadrov je del vseh zaposlenih v organizaciji, tako z vidika institucije, ki izvaja usposabljanje, kot tudi z vidika neposrednih uporabnikov - udeležencev usposabljanj in njihovih organizacij. Gre za velik pomen sistematičnega in doslednega upoštevanja metodološkega zaporedja izvedb temeljnih faz procesa usposabljanja, od ugotavljanja potreb po usposabljanju, oblikovanja in razvoja programov usposabljanja, njihove izvedbe do evalvacije uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja. Gre za celovitost pogleda na usposabljanje v organizaciji (Vukovič in Miglič 2006).

Definicija usposabljanja po Harrisonov (2002) pravi, da je usposabljanje najbolj splošen obrazec načrtovanih aktivnosti izobraževanja in razvoja v manjših organizacijah. Pri določevanju pravil usposabljanja v manjših organizacijah loči intenzivno usposabljanje (planirano, strateško) kot nadrejeno manj intenzivnemu usposabljanju (neformalnemu, razdrobljenemu). Za obe obliki velja, da sta učinkoviti pri zviševanju temeljnih sposobnosti delavcev.

Zaposleni potrebujejo usposabljanje zaradi naslednjih razlogov: da se naučijo opravljati neko novo delo; da se naučijo novih načinov opravljanja svojega dela (npr. z novo tehnologijo); da se znebijo svojih slabih navad ter da se naučijo timskega dela (Palmer 1998).

Osnovni namen usposabljanja po Currie-ju (1997) je izboljšati celotno delo organizacije. Posamezni zaposleni lahko usposabljanje razume kot izboljšanje njegovega dela za povečevanje njegovih kariernih možnosti.

Usposabljanje po mnenju Grahama in drugih (1995) omogoča boljšo izrabo človeških virov, zaposlenim pa prinaša večje zadovoljstvo. Usposabljanje naj bi prineslo večjo produktivnost dela in kakovost, manj slabega dela, večjo vsestranskost in prilagodljivost na nove metode dela, manj potreb po stalnem nadzoru, redkejše nesreče pri delu ter večje zadovoljstvo pri delu in manj absentizma. Florjančič (1994) pa trdi, da naj vodja odgovarja tudi za ustrezno usposabljanje (trening), produktivnost, zadovoljstvo in sodelovanje ljudi, ki jih neposredno vodi.

Hargreaves in drugi (1998) pravijo, da se zahteva po usposabljanju lahko pojavi zaradi potrebe po izboljšanju zdravja in varnosti, izboljšanju produktivnosti, izboljšanju kakovosti, izboljšanju komunikacije, izboljšanju tehnik trženja, razvoju kreativnosti in zmanjšanju pojava absetizma.

Metode usposabljanja delimo na metode usposabljanja na delovnem mestu (mentorstvo in metode menjav delovnih mest in oddelkov) in na metode usposabljanja zunaj delovnega mesta

(izobraževanje na seminarjih, delavnicah, preko študijskih primerov, simulacij, predavanj itd.) (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003).

Liu in Batt (2007) dodajata, da so metode usposabljanja zunaj delovnega mesta z najemom zunanjih strokovnjakov primernejše za delavce s slabšim znanjem, medtem ko je za izobraževanje delavcev z boljšim znanjem primernejše mentorstvo, ker se pri mentorstvu vsebina učenja nanaša na pridobivanje specifičnih in trenutno aktualnih znanj. Poleg tega pa je mentorstvo tudi proces delovne socializacije ter seznanjanje posameznika z organizacijsko kulturo organizacije.

Gomez-Mejia in drugi (2001) različne vrste usposabljanj razdelijo na običajno usposabljanje (pridobivanje novih sposobnosti); ponovno usposabljanje (ponovitev znanja, pridobljenega na usposabljanju); križno funkcionalno usposabljanje (pridobivanje znanj za opravljanje različnih del, ki niso nujno vezana na njegovo delovno mesto); timsko usposabljanje (usposabljanje skupin); kreativno usposabljanje (temelji na predpostavki, da se je kreativnosti mogoče naučiti - brainstorming); literarno usposabljanje (učenje pisave, govora in dela); raznoliko usposabljanje (raznolike skupine zaposlenih se združijo in skupaj delujejo v smeri uspeha organizacije); krizno usposabljanje (kako zmanjšati nesreče, katastrofe in nasilje na delu) ter usposabljanje za delo z ljudmi (pridobivanje znanj za razumevanje pričakovanj strank).

Becker (1976) in Johnes (1993) pa razlikujeta med splošnim in specifičnim delovnim usposabljanjem. Splošno usposabljanje ima učinek na spretnostih, ki so prenosljive in jih delavec lahko uporabi tudi pri drugih delodajalcih. Podjetja nimajo interesa plačevati stroškov splošnega usposabljanja, ker obstaja tveganje, da se jim ti ne bodo povrnili, če bodo zaposleni menjali delodajalca. Specifično usposabljanje ima učinek predvsem na znanje usposobljenih v lastnem podjetju in naj bi bilo »skrito« pred drugimi podjetji, kar bi posledično bolj povečevalo produktivnost v podjetjih, ki vlagajo v specifično usposabljanje.

Naloga kadrovikov je, da bodo zagotovili, da bodo uporabljene metode usposabljanja primerne za potrebe udeležencev. Hargreaves in drugi (1998) ločijo metode usposabljanja, ki so vezane na učitelja (demonstracija, vodena razprava, nadzorovana razprava, predavanje, mentorstvo, tutorstvo) ter metode usposabljanja, ki so vezane na učence (brainstorming oziroma viharjenje možganov, »buzz« skupine²¹, razprava skupinska razprava, intervju, poslušanje in opazovanje, skupina strokovnjakov, projekt, študija primera, simulacije in igre, obiski in izleti, delavnice itd.).

5.3.1 Mentorstvo

Mentorstvo se uporablja pri razvoju mladih strokovnjakov in managerjev z namenom usmerjanja, vodenja in hitrejšega razvoja kadrov (Bahtijarević 1999).

Najširša opredelitev mentorstva je po Kramovi (1998) odnos med mladim oz. neizkušenim odraslim ter starejšim, bolj izkušenim odraslim, ki mlademu pomaga, da se znajde v svetu odraslih in dela. Ta odnos zagotavlja niz razvojnih funkcij, vključno s svetovanjem, usposabljanjem, nudenjem modela, pokroviteljstvom, izpostavljanjem, zaščito in prijateljstvom. Intenzivnost in udeležba sta pomembna dejavnika mentorstva (Kranjčec 2005).

Galbraith pravi, da je mentorstvo mešanica mentorjevih in učenčevih preteklih izkušenj in modrosti, ki pomagajo načrtovati prihodnost in spremembe. Zato vidi v mentorstvu močno osebno povezavo med učečo se osebo ter mentorjem, kjer se ustvarjajo občutki zaupanja in skrbstva za druge (Galbraith 1991).

Jelenčeva definira mentorstvo kot obliko izobraževanja, ki jo sestavlja več med seboj povezanih srečanj ali izobraževalnih epizod, s katerimi mentor vodi udeleženca do postavljenega vzgojno-izobraževalnega cilja (Jelenc 1995).

Mentorstvo je po Cvetku (2002) proces, ki lahko poteka v formalizirani ali spontani obliki in zagotavlja stalen prispevek k razvijanju posameznika. Mentorstvo je odnos med mentorjem in mentorirancem, ki temelji na zaupanju in spoštovanju med dvema posameznikoma, ki sta povezana z namenom, da se doseže skupaj dogovorjeni cilj, ki temelji na razvoju in učenju. Po Gomez-Mejii in drugih (2001) je mentorstvo razvojno orientiran odnos med starejšim in mlajšim

²¹ »Buzz« skupina je diskusijska metoda za iskanje oziroma izražanje idej, podobna je viharjenju možganov, vendar poteka v manjših skupinah (Zidar Gale 2007).

sodelavcem ali vrstnikom, k vsebuje svetovanje, učenje dela, širitev kontaktov in dajanje podpore.

Graham in drugi (1995) navajajo, da je mentor oseba, ki vodi druge posameznike skozi kariero in dogodke, jih podpira in spodbuja ter jim podaja znanje, izkušnje in sposobnosti. Ne daje formalnih navodil in ne delegira svojega dela na podrejene. Sodelovanje z mentorjem po mnenju Thomsonove in drugih (1994) posamezniku zvišuje motivacijo za izražanje svojih misli in idej, saj ga spodbuja pri učenju. Po Cvetku (2002) je mentor oseba, ki nudi podporo in nasvete skozi neformalni odnos v delovnem okolju. Mentor kot učitelj pomaga posamezniku povečati sposobnosti in zmožnosti, kot sponzor mu pomaga pri vstopu v kariero in pri napredovanju, kot svetovalec mu nudi podporo in nasvete ter kot gostitelj in vodič seznanja posameznika s ključnimi ljudmi v organizaciji in z organizacijsko kulturo.

Za mentorja je potrebno, da se zna skozi svoje delovanje vživeti v več različnih vlog. Pomembno je, da je sposoben zamenjati oz. »odigrati« več različnih vlog in se jim prilagajati. To sposobnost mentor pridobi s časom in z izkušnjami. Spodaj naštevam nekaj najpomembnejših vlog, s katerimi se mentor srečuje pri svojem delu (The Nursing management 2001):

- Mentor kot učitelj: v tej vlogi mentor svojega mentoriranca nauči veščin in mu posreduje znanje za uspešno opravljanje njegovih nalog. Posreduje mu svoje izkušnje in deli poprejšnje napake z njim.
- Mentor kot osebni svetovalec: njegova naloga je vzpostaviti trajajoč in odprt odnos z mentorirancem. Pomembno je vzajemno zaupanje, odgovornost in spoštovanje do mentoriranca. Mentor je vedno pripravljen na poslušanje in mentoriranca ne sme motiti med pripovedovanjem. Tak odnos lahko mentorirancem pomaga razvijati spretnost reševanja problemov, ker jih mentor spodbuja, da sami pridejo do rešitve, ne da bi jim sam pomagal do rešitve s sugeriranjem.
- Mentor kot motivator: kot motivator mentor občasno poskrbi za dvig motivacije. Mentoriranci so visoko motivirani, zato jim mentorju praviloma pomagajo le pred nalogami, za katere presodijo, da bi mentorirancu lahko predstavljale večje ovire pri doseganju ciljev.
- Mentor kot inštruktor: pri tej vlogi je pomembna povratna informacija o napredovanju mentoriranca. Ta je lahko pozitivna, s pomočjo katere podkrepimo vedenje mentoriranca, ali konstruktivna, s katero pripomoremo k spremembi vedenja. Oba tipa pa sta pomembna za profesionalno rast mentoriranca.
- Mentor kot svetovalec: ta vloga zahteva od mentorja pomoč in podporo pri osebni rasti mentoriranca, razvoju profesionalnega interesa in pri postavitvi realističnih učnih ciljev.

- Mentor kot vzornik: tu imamo v mislih vzornika v smislu vrednot, moralnih načel in kot strokovnjaka na svojem področju. Veliko jih začne svojega mentorja posnemati tako, da opazujejo, kako se oni spopadejo z določeno situacijo in nato sami ravnajo na podoben način.

Mentor ima torej lahko več vlog, vendar pa je njegova naloga, da pravilno oceni, katera vloga je v določenih okoliščinah najustreznejša. Pri tem pa je potrebno upoštevati tako značilnosti kot cilje, ki jih želi mentoriranec doseči.

Vsak mentorski odnos gre skozi štiri faze (Kram 1998):

1. vzpostavitev odnosa (ang. Initiation) je faza, ko se mentorski odnos šele vzpostavi in postane pomemben za oba, mentorja in mentoriranca.
2. vzdrževanje odnosa (ang. Cultivation) je obdobje, kjer se pozitivna pričakovanja, nastala v fazi vzpostavitve, preizkušajo v realnosti.
3. ločitev (ang. Separation) je tretja faza, katero zaznamujejo spremembe v odnosu. Mentoriranec izkusi neodvisnost in samostojnost, vznemirjenje, tesnoba in občutja izgube.
4. ponovna opredelitev (ang. Redefinition) je zadnja faza, v kateri zavzame odnos drugačne značilnosti. Lahko postane prijateljski ali pa ga zaznamujeta sovražnost in zamere. Skozi to zadnjo fazo mentor in mentoriranec spoznata, da je prišlo do spremembe položaja in da mentorski odnos ni več potreben.

Prednosti mentorstva za organizacijo so vpliv na zaposlovanje in uvajanje novozaposlenega delavca, načrtovanje nasledstva, priprava organizacije na spremembe in prilagajanje ter zvišanje produktivnosti zaradi večjega zadovoljstva zaposlenih. Prednosti za mentoriranca pa so večje znanje in boljše vedenje na delu, boljše upravljanje kariernih ciljev, širitev vpliva na delu, večje samozaupanje in zadovoljstvo itd. (CIPD 2008).

Mentor je pomemben dejavnik pri izobraževanju, saj je neke vrste vodnik na poti do znanja skozi učne vire. Njegova naloga je, da udeležence aktivira in spodbuja na poti k doseganju zelenih ciljev. Da pa bi svojo nalogo uspešno opravil, je potrebno, da ima praktične izkušnje s področja, ki je predmet izobraževanja, poznati različne vire, izbirati ustrezne postopke ter metode dela, s katerimi doseže visoko stopnjo aktivnosti udeležencev, jih spodbujati k sodelovanju in h kritičnemu razmišljanju o problemih. Hkrati pa udeležencem pušča prosto pot iskanja rešitev.

Uvajanje sistema učinkovitega mentorstva je za podjetje pomembno, saj dolgoročno pripomore k večji kompetentnosti in delovni uspešnosti zaposlenih ter podjetja. Je vse bolj temeljni element

učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih, saj je eden najboljših načinov za interni prenos znanja in razvoja zaposlenih (Čebulj 2005).

Vendar je po mnenju mnogih strokovnjakov mentorstvo kot orodje upravljanja karier eden izmed najbolj kompleksnih in pomembnih elementov pri razvoju mladega delavca. Poteka vsak dan na delu. Je dolgotrajen proces razvoja in ne le sredstvo za hitro odpravo problemov (Arnold 2003).

5.3.2 Coaching

Coaching je relativno nova dejavnost, ki združuje spoznanja iz različnih področij. »Je neformalen pristop k razvoju posameznika, ki temelji na tesnem odnosu med posameznikom in osebo, ki je izkušena za opravljanje določenega dela« (Torrington in drugi 2005, 394).

Winfield (2004) coaching definira kot povečanje učinkovitosti posameznika, ki že ima potrebne kompetence, namesto da bi začeli z vzpostavljanjem teh kompetenc. Pravi, da gre za določanje sistematično planiranih in bolj elastičnih nalog, ki jih spremljajo razgovori in svetovanje s strani coacha, kar vodi v razvijanje zmožnosti in izkušenj posameznikov.

Podobno razmišlja tudi Erjavšek (2003, 38), ki coaching obravnava kot »metodo, ki pomaga posamezniku, da razvije in uporabi njegove veščine, znanja in sposobnosti in se navadno izvaja v zvezi z določeno nalogo, veščino ali odgovornostjo«. Avtor pravi, da gre za individualno spremljanje, njegov namen pa je razviti avtonomijo in odgovornost posameznika.

International Coach Federation (ZDA) definira coaching kot interaktivni proces, ki pomaga posameznikom, podjetjem in drugim organizacijam, da dosežejo hitre in odlične rezultate z uporabo posebnih coaching tehnik, ki pripeljejo do lastnega miselnega procesa in razvoja (Verlag Dashöfer 2008).

Po mnenju psihologinje Arhove je coaching odlično orodje za pomoč pri doseganju poslovnih ciljev. Pomaga izboljšati odnose z nadrejenimi ter poveča ustvarjalnost na delovnem mestu. Pri coachingu coach pomaga stranki, da stranka sama najde rešitve brez ponujanja nasvetov in dajanja receptov. Coachi so izurjeni, da poslušajo in zastavljajo ključna vprašanja, ki pomagajo posameznikom in organizacijam, da sami pridejo do najboljših rešitev. S coachingom tako delodajalec pomaga novemu zaposlenemu povečati njegovo produktivnost, kar se odraža nato na celotnem podjetju oz. oddelku, kjer je oseba zaposlena (Arh 2008).

Coaching je proces, ki enemu ali več posameznikom omogoči izpeljati njihove želje in načrte ter doseči zastavljene cilje. Pripelje jih do izboljšanja sposobnosti, veščin in rezultatov. Pomaga prevzeti nadzor nad lastnim življenjem, odgovornostmi, krepiti veščine in spretnosti upravljanja, vodenja, ali pa spremeniti kariero (PoslovniSvet.si).

Najpogostejši problemi, s katerimi se coaching ukvarja, so motivacija zaposlenih, upravljanje s časom, javno nastopanje, učinkovito vodenje sestankov in delovnih timov, vzpostavljanje organizacijske kulture, izgradnja uspešnega tima in učinkovito komuniciranje (Verlag Dashöfer 2008).

Prednosti coachinga po Winfieldu (2004) so: zaposlenemu omogoča, da prepozna svoje šibke in močne točke; zaposlenega spodbuja k vzpostavitvi ciljev za izboljšanje učinkovitosti v prihodnje; spremljanje in revizija napredka zaposlenega pri doseganju ciljev; identificiranje problemov, ki lahko posamezniku onemogočajo napredek v razvoju kariere in posledično odpravljanje teh problemov oziroma iskanje ustreznih alternativ za doseg napredka v razvoju; zaposlenemu pomaga razumeti delovno okolje ter zaposlenemu pomaga pri realizaciji njegovega potenciala. Avtor ob tem opozarja, da coaching lahko pomeni tudi prenos slabih navad s strani coacha na zaposlenega in opozarja na možno nevarnost v prekinitvi učenja posameznika, kar pa lahko vpliva tudi na karierni razvoj zaposlenega.

Poznamo več vrst coachinga, ki se loči glede na zahteve in potrebe posameznikov ali podjetja. Najpogosteje govorimo o poslovnem, individualnem in kariernem coaching-u.

V primeru poslovnega coachinga se lahko podjetje odloči, da nudi coaching zaposlenim, ki so vključeni v konkreten razvojno - izobraževalni projekt. V tem primeru je coaching orodje za doseganje rezultatov na individualnem nivoju ter orodje za prenos novih veščin in pristopov v delovno okolje posameznika.

Psihologinja Katja Arh (2008) pravi, da je poslovni coaching metoda vodenja pogovora z namenom hitrega reševanja problemov. Ta inovativen pristop dobiva v svetu vedno več uporabnikov, predvsem zaradi svoje učinkovitosti. Osnova za coaching je realen in dosegljiv cilj, ki ga želi klient doseči. Na začetku coachinga skleneta klient in coach točen dogovor o poteku procesa doseganja cilja. Coach pomaga klientu odstraniti vse mentalne ovire, ki se pojavljajo na poti do cilja. Poslovni coaching je namenjen predvsem managerjem, ki želijo izpopolniti svojo

veščino vodenja in napredovati v poslovnem svetu. Največkrat se za poslovni coaching odločijo vodje, ki želijo od svojih podrejenih dobiti boljše rezultate dela.

Coaching²² je pomembno orodje za vodilne kadre in podjetja, ki se nahajajo v kriznih situacijah ali pa podjetjem pomaga z oblikovanjem razvojnega sistema. Ljudi lahko premakne iz utečenih tirov in odpre njihov zaklenjeni potencial. Ljudje začnejo s pomočjo coachinga spremembe doživljati pozitivno namesto negativno (Gregorič 2009).

Coach ljudem pomaga prepoznati specifična področja, kjer je potrebno izboljšanje, vključno z: izboljšanimi vedenjskimi vzorci; povečano stopnjo osebne odgovornosti; izboljšanimi komunikacijskimi sposobnostmi; razvojem vodstvenih veščin; opustitvijo nezaželenih vzorcev in omejujočih prepričanj; večjimi dosežki; višjo stopnjo osebnega zadovoljstva in ravnovesja v njihovem življenju; večjo prilagodljivostjo pogostejšim spremembam ter zmanjšanjem stopnje stresa. Vloga coacha je torej vodenje, motiviranje, spodbujanje na poti k individualnim ciljem posameznika (Gregorič 2009).

Coaching po Čeču (2006) pomeni pomagati posamezniku, da razvije in uporabi vire z namenom doseganja določenega cilja. Coaching je vedno ciljno usmerjen, kar v poslovnem svetu pomeni osredotočanje na poslovne cilje, pomembno pa je tudi to, da posameznik uporabi lastne vire.

5.3.3 Trening

Trening je naziv za dopolnilno usposabljanje v podjetjih ali v javnih službah. Florjančič in drugi (1998) ga definirajo kot sistematsko in plansko pripravljen proces usposabljanja, pridobivanja znanj in veščin, potrebnih za doseganje ciljev organizacije. Treniranje kadrov je tehnika, ki pomaga doseči večjo učinkovitost posameznega delavca, obenem pa razvija njegove sposobnosti. Gre za način usposabljanja, pri katerem delavec pridobi več kot le novo strokovno znanje ali tehniko dela. Treniranje razvija delavčevo sposobnost samostojnega razmišljanja. Po uspešnem treningu delavec ne bo sposoben le samostojno opraviti nove naloge ali izpeljati projekt, ampak bo znal uporabiti podobno metodo ali pristop tudi pri drugih, povsem drugačnih delovnih nalogah.

²² Coach vam bo pomagal in vas vodil k stvarjem, za katere ni nujno, da jih boste želeli storiti, z namenom, da postanete oseba, katera si želite biti (Gregorič 2009).

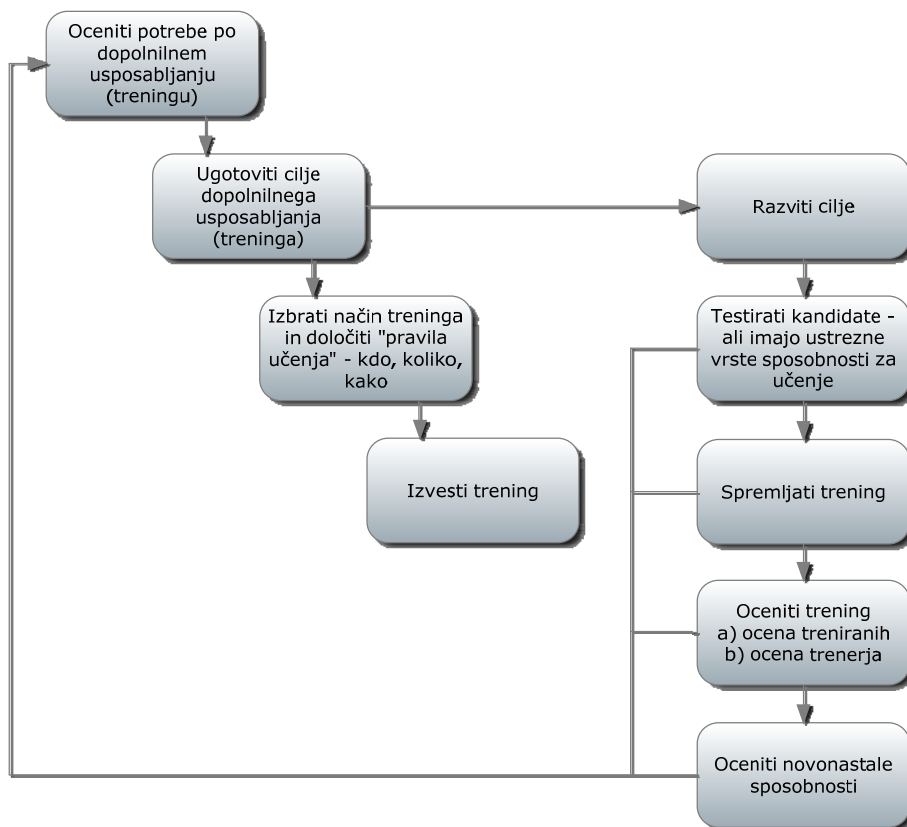
Organizacije organizirajo dopolnilno usposabljanje (trening) zaradi naslednjih ciljev: izboljšati kakovost in količino proizvodov ali storitev; znižati lastno ceno in ohranjati stroje in opremo; zmanjšati število delovnih nezgod ter izboljšati motivacijo in samospoštovanje posameznikov, ki potem bolje in bolj strokovno delajo (Florjančič in drugi 2004).

Merkač Skokova (2005) poudarja, da med tipi programov usposabljanja najpogosteje najdemo orientacijski trening, trening tehničnih spretnosti in trening razvoja managerskih spretnosti in znanj. Orientacijski trening je formalni program usposabljanja je oblikovan predvsem za to, da nove zaposlene seznanja z organizacijo, z njeno dejavnostjo, z načinom vodenja, s pravili vodenja, vrednotami in celotno organizacijsko kulturo. Govorimo o pripravi in uvajanju. Pri treningu tehničnih spretnosti gre za zagotavljanje specializiranega znanja in spretnosti ter razvijanje sposobnosti posameznika, da lahko učinkovito uporabi metode, procese in tehnike, ki so povezane s točno določeno stroko, področjem ali delom. Govorimo o tem, da se posamezniki naučijo obvladovati različne vidike svojega področja dela. Pri treningu razvoja managerskih znanj in spretnosti pa je poudarek na razvoju managerskih spretnosti in znanj, posebej za različne hierarhične ravni managementa.

Za trenerja je pogosto izbran eden izmed zaposlenih, za katerega se šteje, da ima dovolj dolgo delovno dobo in dovolj delovnih izkušenj, da bo lahko drugim zaposlenim podal ustrezna znanja in jih naučil potrebnih veščin. Če je težko izbrati ustreznega zaposlenega za opravljanje te naloge, je dopolnilno usposabljanje oziroma trening možno izvesti tudi na drugačne načine (izbere se individualno metodo treninga). S pomočjo računalnika posameznega zaposlenega (učenca) trener vodi skozi učni proces, sam pa lahko sproti kontrolira tudi svoje na novo osvojeno znanje (Florjančič in drugi 1998).

Model dopolnilnega usposabljanja oziroma treninga prikazuje Slika 5.6.

Slika 5.6: Model dopolnilnega usposabljanja oziroma treninga



Vir: Florjančič in drugi 1998, 73.

V organizacijah se pogosto pojavlja potreba po dodatnem usposabljanju kadrov in po njihovem prešolanju zaradi zahtev trga, sprememb predpisov, prenehanja potreb po določenih skupinah ljudi oziroma njihovem znanju, itd. Zato je potrebno ljudi prešolati ter jih usposobiti za nova opravila in naloge, kar pa pogosto organizacije izvedejo s procesom dopolnilnega usposabljanja oziroma treninga (Vukovič in Florjančič 1998).

Razvoj in perspektiva posamezne organizacije ni odvisna le od sposobnosti njenih vodilnih in vodstvenih delavcev, ampak kot navaja Jereb (1994), predvsem tudi od sposobnosti njenih razvojnih kadrov. To so kadri, ki načrtujejo in uresničujejo razvojne programe (raziskovalci, razvojni tehnologi, konstrukterji, oblikovalci in drugi strokovni delavci), ki uvajajo nove izdelke in tehnologijo v delovne procese, ter organizatorji dela, ki inovirajo organizacijske procese, metode in postopke.

Po Palmerjevi (1998) so prednosti takega usposabljanja tako za organizacijo (zaposleni bodo pridobili ustrezne sposobnosti, večja produktivnost in boljše delo zaposlenih, večja kakovost storitev, večja motivacija itd.) kot tudi za zaposlenega (zvišanje samozaupanja, izboljšanje

kakovosti sposobnosti, povečanje zadovoljstva na delu, povečanje pričakovanj glede napredovanja v organizaciji, širše možnosti zaposlitve tudi v drugih organizacijah itd.).

Pomembno je, da se vsaki zaposleni v času svoje delovne dobe vključi v različne treninge. Ti tečejo od pripravništva, ko se delavec šele vključuje v delovni proces in je treba skrajšati čas njegovega prilagajanja, do priučevanja za življenje v pokoju (Jereb 1998, 181).

5.3.4 Kompetence zaposlenih

Kompetentnost in razvoj zaposlenih je pomembno za uspešnost poslovanja podjetja. Iz razvojne usmeritve podjetja je potrebno, da je kompetentnost zaposlenih ključni dejavnik uspešnosti, ki bo zagotovil uresničitev izziva podjetja.

Kompetence so sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito opravi določeno delo ali vlogo. Obsegajo znanja, veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, vrednote ter socialne vloge posameznika (Tomažič 2006).

Kompetenčni model je pomemben kadrovski instrument, ki nam pomaga pri izbiri kadrov, razvoju in napredovanju zaposlenih, nagrajevanju, delovni uspešnosti, načrtovanju nasledstev in izobraževanju do jasno opredeljenih želenih veščin zaposlenih, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Gre za razvojni model, katerega cilj je razvijati kompetence vseh zaposlenih v povezavi s strategijo, poslanstvom in vizijo podjetja (Interno gradivo v podjetju XY 2008).

Pristopi upravljanja kompetenc zaposlenih temeljijo na načrtnem in permanentnem razvoju kompetenc vseh zaposlenih, in sicer glede na zahteve po trenutnih kompetencah glede na opravljanje del in nalog in glede na predvidene potrebe ali zahteve po kompetencah v prihodnosti. Gre za nadgrajevanje in razvoj lastnih kompetenc, kompetenc sodelavcev in tudi kompetenc organizacije kot celote (Kržič 2008).

5.3.4.1 Model kompetenc

Namen modela kompetenc je smiselno povezati dva temeljna področja delovanja: strategijo podjetja za doseganje njenih strateških ciljev in osebnostne značilnosti zaposlenih, kot so talenti, osebne vrednote, psihične preference, osebna prepričanja, navade ter znanje in veščine

posameznika (Interno gradivo v podjetju XY 2008). Model kompetenc podjetja XY prikazuje tudi Slika 5.7.

Slika 5.7: Model kompetenc podjetja XY

Model kompetenc				
Osredotočenost na kupca	Agilnost organizacije	Kompetentnost zaposlenih	Inovativnost	Stalna rast in trajnostni razvoj
usmerjenost h kupcu	obvladovanje sprememb	razvoj človeških potencialov	ideje	vizija
mreženje	projektno vodenje	samorazvoj	upravljanje inovacij	globalna perspektiva
gradnja dolgoročnih odnosov	vzpodbujanje timskega dela	ciljno vodenje	kreativnost	odprtost za nove poglede
empatija	organizacijske sposobnosti	individualizacija	radovednost	strateško vodenje
Pogajalske sposobnosti	prilagodljivost	težnja po znanju	konceptualno mišljenje	samoiniciativnost
komunikacija	aktivnost	motivacijska podpora	reševanje problemov	doseganje rezultatov
poslovno vodenje	sprejemanje odločitev	odgovornost	strast za tehnološke dosežke	načrtovanje
		mentorstvo		coaching

Vir: Interno gradivo v podjetju XY 2008.

V procesu izbire kompetenc poskušamo ugotoviti kakšne kompetence (splošne in specifične) morajo imeti zaposleni, da bi dosegali odlične rezultate na področjih, ki jih definirajo ključni dejavniki uspešnosti in v končni fazi uresničili izziv organizacije (Interno gradivo v podjetju XY 2008).

5.3.4.2 Proces izbire kompetenc v podjetju XY

Proces izbire kompetenc poteka v več korakih. V nadaljevanju prikazujem proces izbire kompetenc v podjetju XY, kjer je proces potekal v šestih ključnih korakih:

1. določitev ključnih dejavnikov uspešnosti (v nadaljevanju KDU):

- KDU-ji²³ so zrcalo usmeritve poslovanja podjetja,
- KDU-je določa vodstvo podjetja in zajemajo vsa specifična znanja in izkušnje iz dosedanjega dela, ki so potrebna za uresničitev zastavljenih ciljev podjetja,

²³ KDU: ključni dejavniki uspešnosti so ključne kompetence podjetja, ki zagotavljajo uresničitev strategije podjetja.

- v podjetju je širše vodstvo določilo 5 ključnih dejavnikov uspešnosti, in sicer: osredotočenost na kupca, agilnost organizacije, kompetentnost zaposlenih, inovativnost ter stalna rast in trajnostni razvoj, ki povzemajo strategijo podjetja.

2. določitev nabora splošnih²⁴ kompetenc podjetja s pripadajočimi opisi le teh po nivojih:

- osnovni nabor zajema približno 70 splošnih kompetenc, ki zajemajo večino kompetenc, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela,
- vodstvo je iz osnovnega nabora izbralo 37 splošnih kompetenc, ki jih morajo imeti zaposleni v podjetju, da bi dosegli odlične rezultate na področjih, ki jih definirajo ključni dejavniki uspešnosti.

3. določitev specifičnih²⁵ kompetenc za posamezna delovna mesta:

- iz nabora splošnih kompetenc so vodje na vseh nivojih, za vsako delovno mesto, določili 3 do 8 specifičnih kompetenc, ki so najpomembnejše za uspešno opravljanje nalog, definiranih v opisu delovnega mesta,
- pri izboru kompetenc so si vodje pomagali s karticami kompetenc, ki so opremljene s kratkim opisom kompetence, opisom značilnega vedenja in 4 vedenjskimi nivoji; na kartici je naveden tudi ključni dejavnik uspeha, na razvoj katerega kompetenca vpliva, ter klasifikacija²⁶ kompetence,
- ko so bile kompetence delovnega mesta izbrane, je sledilo še določanje zahtevanega nivoja kompetentnosti za vsako kompetenco (vodje so določile nivo, kateri je najbolj opisoval kompetentnost, ki je potrebna za uspešno opravljanje del in nalog iz opisa delovnega mesta).

4. ocenitev kompetenc zaposlenih:

- ocenjevanje kompetentnosti posameznika je ocenjevanje njegovega vedenja pri izvedbi določene naloge,
- ocenjevanje nivoja kompetentnosti zaposlenih je potekalo na dva načina glede na zahtevnost in kreativnost delovnega mesta:

a) metoda 360°: kompetence posameznika se ocenjujejo: oceno osebne kompetentnosti zaposlenega izvajajo ocenjevalec (sam sebe), njegov neposredni vodja, dva do tri najbližji sodelavci in dva do tri podrejeni (če jih ima) in

b) metoda 180°: oceno določata ocenjevalec (sam sebe) in njegov neposredni vodja - v ocenjevanje so bili vključeni zaposleni na manj zahtevnih delovnih mestih (zaposleni v

²⁴ Splošne kompetence so tiste kompetence, ki jih lahko uporabimo za opis več različnih delovnih mest v podjetju.

²⁵ Specifične kompetence so značilne za posamezno delovno mesto.

²⁶ Klasifikacija kompetence: gre za osebne kompetence (to so kompetence, ki so odvisne od osebnostnih značilnosti človeka, so individualna sposobnost ljudi narediti nekaj, potrebne so za osebno izpolnitev oziroma razvoj, vključenost in zaposljivost posameznika).

proizvodnji, na vzdrževanju, v kuhinji, skladišču, na odpremi, varovanju in recepciji ter operativna montaže).

5. primerjalna analiza zahtevanih kompetenc posameznega delovnega mesta in kompetenc zaposlenih:

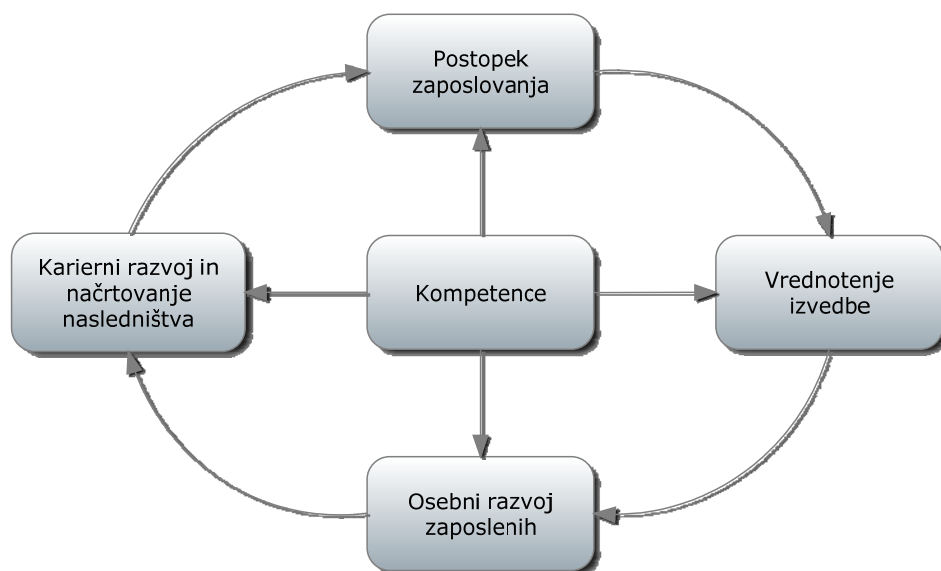
- s primerjavo potreb delovnega mesta po kompetentnosti in osebne kompetentnosti delavca na določenem delovnem mestu lahko hitro in natančno ugotovimo razhajanja in razvoj potencialov.

6. implementacija sistema v prakso v okviru osebnih letnih razgovorov:

- na podlagi rezultatov se vodja in zaposleni dogovorita o zahtevanem kompetenčnem profilu in izdelata razvojni načrt, s katerim bo zaposleni pridobil manjkajoče sposobnosti.

Če se zavedamo ključnih dejavnikov uspešnosti za doseganje zastavljenih ciljev in pripadajočih kompetenc, lahko identificiramo ključna delovna mesta, za katera potrebujemo načrt nasledstva in kompetence, ki so potrebne za uspešno opravljanje teh del. Tako vemo, kaj razvijati pri kandidatih, in lahko določimo najboljšega naslednika za vsako pozicijo (Kržič 2008). Uporabo modela kompetenc v podjetju prikazuje Slika 5.8. Gre za model kompetenc, ki podpira vse procese upravljanja s človeškimi viri.

Slika 5.8: Uporaba modela kompetenc v podjetju



Vir: Ridzi in Troha 2008, 32.

6 RAZVOJ KARIERE

6.1 OPREDELITEV POJMA KARIERA

Beseda kariera ima dolgo zgodovino. Nekateri opredeljujejo kariero z vsemi deli, ki jih posameznik opravlja v toku svojega delovnega življenja. W. Werther in K. Davis (Werther, Davis v Cvetko 2002, 46) jo opredeljujeta kot: »Kariera so vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju«.

Brečko pravi: »Kariera posameznika je sestavljena iz niza različnih delovnih nalog, pri čemer posameznik prevzema nove delovne naloge, se seli iz enega v drug oddelek, napreduje na višji položaj, pridobi večje odgovornosti in kompetence ali menja delovno organizacijo« (Brečko 2000, 28).

Drugi spet pojmujejo kariero zgolj kot postopen napredek po hierarhični lestvici podjetja navzgor. Hall (Hall v Možina 2002) pa meni, da je gledanje na kariero kot proces postopnega vzpenjanja navzgor z naraščajočimi dohodki, močjo, statusom in varnostjo mrtvo. Po njegovem je potrebno kariero pojmovati predvsem v smislu vseživljenjskega procesa učenja in pridobivanja izkušenj z delom.

Možina (2002) se osredotoča na delovno kariero, pri kateri misli predvsem na delo in delovne naloge, ki jih posameznik opravlja. Delovna kariera je tesno povezana s poklicno, strokovno kariero in zlasti z doseženimi rezultati. Po avtorjevem mnenju je v definicijo kariere potrebno vključiti tudi napredovanje v širšem smislu kakor tudi možnost nenačrtovanega razvoja.

Kariera je vzorec stalnega razvojnega procesa posameznika in organizacije, s katerim posameznik stopi v razmerje z organizacijo in v tem razmerju v zaporednih dogodkih, dejavnostih in situacijah zaznava in dosega svoj razvoj ter dosega želene cilje za organizacijo (Brewster 2002).

Staireva (1995, 120) to definicijo razširi z ugotovitvijo, da »je kariera najboljše sredstvo za doseganje svojih lastnih ciljev, vendar izpusti organizacijo, v kateri posameznik dosega cilje«.

Kariera je povezava posameznih služb, razvrščenih v hierarhiji ugleda, skozi katere človek potuje v predvidenem zaporedju (Beardwell in Holden 1994). Je skupna nit človekovega

življenja z ekonomsko in družbeno strukturo. Te niti so lastnina posameznika, ki jih ustvari (Arnold 1997).

Konrad pravi, da je kariera sekvenca delovnih pozicij, ki jih opravlja posameznik v svoji zaposlitveni dobi. To gibanje preko delovnih pozicij je več ali manj nepredvidljivo. Izraz delovna kariera razume kot sinonim za delovno življenje in meni, da je delo ključna determinanta kvalitete življenja (Konrad 1996).

Greenhaus kariero opredeli kot z delom povezan sklop izkušenj, ki jih posameznik doživi tekom svojega življenja. Kariera zato vključuje objektivne elemente, kot so delovna mesta, ki jih je posameznik zasedel, delovne naloge in dejavnosti ter odločitve, povezane z delom in subjektivne interpretacije z delom povezanih elementov, kot so aspiracije, pričakovanja, vrednote, potrebe in zaznave o delovnih izkušnjah (Greenhaus 2000).

Kariera po Ferjanu (1999) je uspešno napredovanje in promocija ljudi v poklicu. Povezana je z ambicijami, orientacijo in progresivnostjo posameznika, pr čemer se pojavljajo ovire, vzponi in padci. Razvoj kariere je proces pridobivanja znanj, izkušenj, nagnjenj, sposobnosti, veščin in znanstev, da bi kdo postal uspešnejši.

Definicija po Merkač-Skokovi (2005) pravi, da so karierni načrti vir za načrtovanje in organiziranje izobraževanja vodilnih, vodstvenih in ključnih strokovnih kadrov. Thomsonova in drugi (1994) pa pravijo, da če organizacija posveča dovolj pozornosti usposabljanju in razvoju zaposlenih, jih s tem spodbuja, da načrtujejo razvoj svoje kariere v skladu s svojimi cilji in cilji organizacije. Kariero definira kot vzorec delovnih izkušenj, ki posegajo v človekovo življenje.

6.1.1 Spremembe v pojmovanju kariere

Kariera je bila tradicionalno pojmovana kot linearna pot navzgor v eni ali dveh organizacijah ali kot stabilna zaposlitev znotraj poklica. Danes pa jo pojmujejo kot pot v rokah posameznika, ki jo prilagaja sebi in okolju, in ne organizaciji. V ospredju so drugačne vrednote, kot sta lojalnost podjetju in stabilnost zaposlitve, saj je v ospredju posameznik, ki na trgu delovne sile nastopa kot ponudnik dela. Zato kadrovske dejavnosti ne smejo več zadovoljevati le potreb organizacije, ampak tudi dolgoročne potrebe zaposlenega, da ta razvije svoje potenciale (Dessler 2003).

V zadnjem času je v zvezi s pojmovanjem kariere prišlo do velikih sprememb, ki bi jih glede na različne opredelitve lahko strnili v naslednje ugotovitve (Možina 2002):

- a) kariera dobiva vse bolj nevtralen pomen: za opisovanje poklicnega napredka ali odsotnosti, pri čemer je stopnja vključenosti lahko močna ali ne;
- b) vzorci karier postajajo vse bolj pestri, pri čemer smeri ne gredo zgolj navzgor, ampak tudi vodoravno; pomembne so spremembe v karieri, zlasti za osebni razvoj posameznika;
- c) pojem kariere se širi, poleg delovnih izkušenj postajajo pomembni tudi čas nezaposlenosti, vloga družine in njen vpliv;
- d) organizacije, ki nadzirajo kariero, niso več zgolj zaposlitvene organizacije, temveč njihovo vlogo prevzemajo druge organizacije, pomembna pa postaja zlasti skrb posameznika za lastno kariero.

Brečkova (2006) poudarja, da to, kar je skupno tradicionalnim in sodobnim opredelitvam kariere, je karierno bistvo: razvoj in napredovanje. V tradicionalnih opredelitvah kariere je napredovanje mišljeno v delovnem okolju po vertikalni lestvici navzgor, danes pa se razvoj in napredovanje v karieri razumeta kot potreba po tem, da ima posameznik občutek osebnostrnega razvoja in napredovanja tako v poklicu kot v življenju.

6.1.2 Dejavniki, ki vplivajo na kariero

Noben sistem razvoja karier ne deluje, če posamezniki sami nimajo lastnih ambicij, da bi v organizaciji napredovali v delovnem, strokovnem in osebnostrnem pogledu. Mnogi avtorji ugotavljajo, da je planiranje kariere odvisno od dveh dejavnikov (Williams v Merkač 1998): od osebnih ambicij in potreb v organizaciji.

Pri oblikovanju in uvajanju kariere moramo upoštevati več dejavnikov, ki so povezani med seboj: okolje organizacije (politični, demografski in socialni trendi), spremembe v organizacijski filozofiji in praksi, spremembe v tehnologiji in vrsti dejavnosti, ekonomska situacija in ponudba kadrov ter okoliščine, v katerih se nahaja organizacija (Lipičnik 1998).

6.2 TEORIJE RAZVOJA IN UPRAVLJANJA KARIER

Na področju teorij razvoja in upravljanja karier ni izdelana enotna tipologija. Različni avtorji teorije različno klasificirajo, saj različno ocenjujejo njihov pomen za oblikovanje sistemov za razvoj kariere.

Ameriški strokovnjaki za razvoj kariere Zandy B. Leibowitz, Caeli Farren in Beverly L. Kaye navajajo naslednje temeljne skupine teorij o karieri (Leibowitz, Farren, Kaye v Cvetko 2002): Teorije razvoja odraslih (Levinson, Neugarten, Gilligan); Teorije poklicne izbire in razvoja (Holland, Super ter Dalton, Thompson in Price); Teorije učenja (Krumboltz, Kolb in Plovnick); Organizacijske teorije (Schein) in Model kariernih vzorcev (Driver).

Leta 1987 je Michael Driver (Driver v Cvetko 2002) raziskoval karierni razvoj v ZDA. Ugotovil je, da kljub veliki raznolikosti karier obstaja nekaj kariernih vzorcev, ki jim vsak posameznik sledi. Ti vzorci (tipi) karier temeljijo na osebnih potrebah in aspiracijah, ki jih skušajo zaposleni uresničiti in zadovoljiti v svojem zaposlitvenem obdobju. Driver zato zaključuje, da je zavedanje posameznika o osebnih kariernih potrebah in aspiracijah pomemben del njegovega kariernega razvoja. V svojem raziskovanju je postavil štiri ključne elemente in na njihovi osnovi odkril štiri osnovne vzorce (tipe) kariere. Ključni elementi za tipologijo karier so: čas kariernega izbora, trajnost izbora, smer karierne spremembe in osnovni motiv. Navaja štiri karierne vzorce (tipe):

1. Navpična ali vertikalna kariera: vzorec te kariere je plezanje po lestvi, in sicer na poslovodnem ali strokovnem področju. Področje kariere je izbrano zgodaj v življenju in ostaja enako, razen če ni oseba prisiljena v zamenjavo. Vertikalni razvoj lahko poteka v hierarhiji organizacije ali znotraj poklica (profesije). Dosežki, status, moč in materialni uspeh so motivi, ki podpirajo ta vzorec kariere.

2. Predhodna ali horizontalna kariera: za ta tip kariere je značilna pogosta sprememba delovnih mest in dela na približno enakem nivoju zahtevnosti. Ta oseba si ne želi višjega statusa, ne sprejema tudi nobenega trajnega izbora posla, temveč se pomika od posla do posla, brez posebej določene smeri. Osnovna motivacija za to osebo je neodvisnost. Oseba je fleksibilna po svoji naravi, rada ima pestrost in se boji odgovornosti. Osebe, ki sledijo temu kariernemu vzorcu, imajo težave pri oblikovanju svoje poklicne identitete.

3. Stalna ali stabilna kariera: za ta tip kariere je značilno, da si posameznik izbere področje dela ali posel zgodaj in ostane v njem celo življenje. Pri svojem delu ali v svojem poklicu je zadovoljen in zdi se mu, da ne bi mogel opravljati ničesar drugega. Ti posamezniki visoko vrednotijo varnost doživljenjske službe in iščejo zadovoljstvo v samem delu bolj kot napredovanje, čeprav se včasih pomaknejo za večjim zaslužkom ali na položaj, ki zahteva več strokovnega znanja.

4. Spiralna ali ciklična kariera: za ta tip kariere je značilno, da posameznik prevzema od časa do časa povsem nove naloge, delovna mesta, lahko bi rekli celo poklice. Vključi se v posamezno karierno področje za določen čas, nato pa ga zapusti, da vstopi v drugo področje. Ciklični vzorec

kariere je sestavljen iz serije faz, ki lahko trajajo od pet do deset let. Tistim, ki sledijo temu vzorcu, status ne pomeni veliko, bolj cenijo raznolikost, kreativnost in osebno rast.

6.3 OPREDELITEV POJMOV V POVEZAVI S KARIERO

6.3.1 Razvoj kariere

P. Simonsen (Simonsen v Cvetko 2002, 49) navaja naslednjo definicijo: »Razvijanje kariere je proces, pri katerem planiramo in vodimo proces proti želenemu osebnemu delu in življenjskim ciljem. Razvoj kariere je rezultat planiranja posameznikove kariere in organizacijskih predvidevanj, možnosti in pomoči, ki se kaže kot idealni sodelovalni proces«.

Po Pell (Pell v Niklanović, Trbanc 2002, 233) je razvoj kariere »vseživljenjski proces, v katerem posameznik oblikuje svojo življenjsko pot.« Sestavna dela razvoja kariere sta načrtovanje in upravljanje kariere (Cvetko 1999).

Po Brečkovi (2000) so ključni aspekti razvoja kariere: posameznikov osebni razvoj, učenje osnovnih spretnosti za delo z ljudmi in upravljanje medosebnih odnosov v organizaciji ter ustvarjanje zavesti o pomembnosti nenehnega učenja.

Razvoj kariere so tista osebna prizadevanja, ki jih posameznik naredi, da uresniči svoj osebni karierni načrt. Pojem upravljanja kariere je proces, s katerim si organizacija prizadeva uskladiti karierne cilje in sposobnosti zaposlenih s kadrovske potrebe v organizaciji. Sistem za razvoj kariere je organiziran, formaliziran in načrtovan napor, s katerim se želi doseči ravnotežje med posameznikovo kariero in organizacijskimi potrebami (Cvetko 2002).

Razvoj kariere je po Harrisonovi (2002) skupek organiziranih, planiranih in strukturiranih aktivnosti oziroma procesov, katerih rezultat je medsebojno prizadevanje za gradnjo karier med zaposlenimi in organizacijo. Gre za jedro psihološke pogodbe²⁷, ki posameznike zavezuje organizaciji. Ob učinkovitem upravljanju le-ta nudi edinstveno priložnost za doseg organizacijske rasti in rasti posameznika.

²⁷ Arnold (2003) navaja, da je psihološka pogodba včasih pomenila vzajemno zaupanje, usposabljanje in razvoj, potencialno dolgoročno sodelovanje organizacije in zaposlenega ter medsebojno pomoč pri reševanju problemov, danes pa predstavlja več dela, večjo odgovornost, manj varnosti ter manj usposabljanja in razvoja. Zaposleni delodajalcu nudi nadurno delo, širše sposobnosti, sprejemanje sprememb z večjo odgovornostjo, v zameno za to pa mu delodajalec ponudi visoko plačilo za delo, nagrado za uspešno delo in seveda zaposlitev.

Poglavitni namen kariernih načrtov je zagotavljanje ustreznih ključnih kadrov, ki bodo v prihodnosti v skladu z vizijo dosegli zastavljene cilje. V zadnjem času se vse bolj kaže potreba po povezovanju kariernega planiranja posameznikov s strateško poslovnimi potrebami v organizaciji (Merkač Skok 2005). Glavne procese in podprocese pri razvoju kadrov v organizaciji prikazuje Slika 6.1, ki vsebuje tako individualni nivo kot tudi institucionalni nivo.

Slika 6.1: Procesi in podprocesi razvoja karier v organizaciji



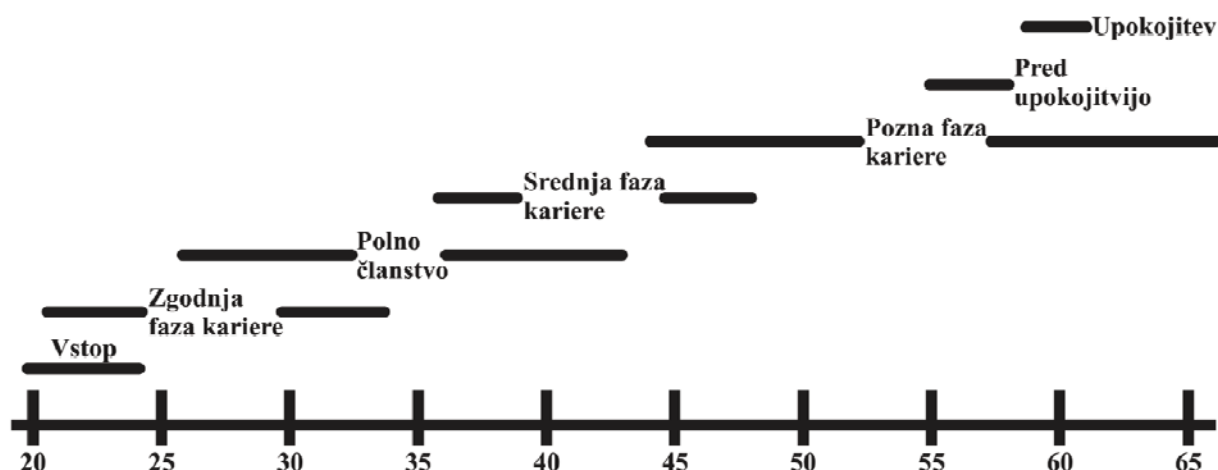
Vir: Florjančič in drugi 1999, 191.

Na razvoj kariere lahko gledamo kot na odgovornost posameznika za načrtovanje njegove poklicne poti in podjetnika kot usmerjevalca in usklajevalca posameznikovih želja in organizacijskih potreb. Razvoj kariere je namreč proces, ki mora biti v interesu tako enega kot drugega subjekta, vključenega v proces (Schermerhorn 2000).

S tem mnenjem se strinja tudi Breiger, ki pravi, da je potrebno zagotoviti dolgoročne interese zaposlenih, zaposlene spodbujati k rasti in realizirati njihove želje, saj se bo le tako lahko razvijala njihova kariera (Breiger 1992).

Trevenova pa pri razvoju kariere razpravlja o stopnjah razvoja po Gordonu. Opozarja na dejstvo, da so managerji tisti, ki morajo prepoznati, na kateri stopnji kariere se nahajajo zaposleni, da bi jih bili sposobni motivirati. Slika 6.2 prikazuje premico razvoja kariere, na kateri je označena starost zaposlenih in pripadajoče stopnje razvoja njihove kariere (Treven 1998).

Slika 6.2: Stopnje razvoja kariere



Vir: Gordon v Treven 1998, 111.

Na prvi stopnji razvoja kariere si posamezniki, ki so sprejeli svojo prvo zaposlitev, prizadevajo čim hitreje postati učinkoviti člani organizacije. Novozaposleni pridobiva informacije o zahtevah, ki izhajajo iz dela, povratne informacije o izvedbi njihovega dela in tehnične informacije od nadzornikov. Na stopnji zgodnje faze se začnejo zaposleni ukvarjati z možnostjo za napredovanje in utrjevanjem poti njihove kariere. Na tej stopnji se zaposleni največkrat povežejo z zaposlenimi, ki imajo več izkušenj kot oni sami. Tako obliko medsebojnega povezovanja imenujemo mentorstvo. Zaposleni, ki so stari približno 30 let in so na stopnji polnega članstva v njihovi zgodnji fazi kariere, si prizadevajo učinkovito izvajati svoje delo, sprejemajo odgovornosti, opravljajo delovne dolžnosti in razvijajo svoje spretnosti. V tem obdobju se morajo odločiti, ali bodo nadaljevali svojo kariero kot tehnični strokovnjaki ali pa se bodo preusmerili in napredovali na položaj managerja. Srednja faza kariere se začne s približno 35. letom in konča proti 50. letu. Ti posamezniki ponovno ocenijo svoje dosedanje dosežke in se, če so z njimi povsem zadovoljni, lahko odločijo za spremembo v svoji karieri in osebem življenju. Po zaključku srednje faze kariere je potrebno, da si zaposleni v organizaciji poiščejo način, kako bi lahko s svojim delom še naprej čim več prispevali k uresničevanju njenih ciljev - lahko se povežejo npr. v mentorski odnos (Treven 1998).

Tudi Florjančič loči šest kariernih faz: zgodnja kariera (poizkus); zgodnja kariera (ustalitev); srednja kariera (prehod); srednja kariera (rast); pozna kariera (rast) in pozna kariera (vzdrževanje). Pot skozi te faze je skoraj identična poti, kot jo opisuje Trevnova (Florjančič 1999).

6.3.2 Načrtovanje kariere

Pojem načrtovanja kariere »se nanaša na proces, v katerem posamezniki ugotavljajo lastne spretnosti, interese in vrednote, pri tem ocenjujejo, katere možnosti jim ustrezajo in postavljajo cilje ter snujejo plane za doseganje teh ciljev. Planiranje kariere poteka na učnih delavnicah, ob pomoči poklicnega svetovanja in z uporabo knjig o delu ali v centrih za planiranje kariere« (Leibowitz v Cvetko 2002, 48).

Noe (1994) opredeljuje načrtovanje karier kot proces, skozi katerega zaposleni spoznajo svoje vrednosti, sposobnosti, prednosti in slabosti; pridobijo informacije o možnostih napredovanja v organizaciji; opredelijo cilje v karieri ter načrtujejo aktivnosti za doseg zastavljenih ciljev.

Planiranje kariere so dejavnosti posameznika, ki so usmerjene v razumevanje, planiranje in uresničevanje poklicnega življenja. Pri tem si lahko pomaga z različnimi delavnicami, priročniki, z zunanji sodelavci, kadrovske svetovalci, vendar pa je bistvo planiranja kariere na posamezniku (DeSimone 1998).

»Načrtovanje kariere je organizirana, načrtna presoja zaposlenih glede na njihove dosežke in sposobnosti« (Merkač 1998, 69). Je proces, s pomočjo katerega pripravimo posameznike za širši trg dela ter za življenje po prvi karieri (Durcan 1996).

Z Merkačevo se strinja tudi Kralj, ki pravi, da je načrtovanje kariere proces, kjer se posameznik odloči za svojo poklicno pot, potek in razvoj v okviru določene dejavnosti in/ali inštitucije. Uspešnost pri načrtovanju in razvoju kariere je med drugim odvisna od osebnih vrednot, osebnostnih lastnosti itd. Načrtovanje kariere je odraz fleksibilnosti posameznika (Kralj 2008).

Pri načrtovanju kariere ima pomembno vlogo tudi spol, na kar opozarja Boštjančičeva, ki pravi, da je s spremembami v gospodarstvu prihaja do sprememb v ravnotežju med poslovnim in zasebnim časom. To pogosteje občutijo ženske kot moški in zato velikokrat težje ohranjajo

enakovreden položaj z moškimi in težje načrtujejo kariero po svojih željah in poklicnih sposobnostih (Boštjančič 2008).

Možina (2002) meni, da načrtovanje karier koristi tako posamezniku kot organizaciji. Zaposleni bolje spoznajo svoje sposobnosti, vrednosti, prednosti in slabosti, pridobijo informacije o možnostih napredovanja v organizaciji, opredelijo cilje v karieri ter pridobijo možnosti za njihovo načrtno izpopolnjevanje, kar vodi k večjemu osebnemu zadovoljstvu. Z vidika organizacije pa načrtovanje karier pomaga predvsem pri odkrivanju in zagotavljanju menedžerskega in strokovnega potenciala, pri načrtovanju upokojitev in odhodov ter pri ugotavljanju potreb po izobraževanju.

Načrtovanje in gradnja kariere je dolgotrajen proces, ki poteka počasi in postopoma. Zaposleni, ki se npr. izobražujejo ob delu, imajo, ko izobraževanje končajo, drugačne možnosti razvoja kariere kot tisti, ki tega ne naredijo. Načrtovanje karierne poti zaposlenega se spreminja tudi glede na izkušnje, ki jih je slednji pridobil pri delu. Thomsonova in drugi (1994) pravijo, da metode načrtovanja in razvoja karier vsebujejo karierne presoje in karierno svetovanje, formalne in neformalne oblike mentorstva, informacije o kariernih poteh v organizaciji, razne teste, razvojne centre itd.

6.3.2.1 Oblikovanje kariernega razvoja in vrste karier

Po Mayerju (2004) je ključen razlog za oblikovanje kariernega razvoja najobetavnejših ljudi boljši izkoristek njihovih potencialov in znanja. Celovitost ocenjenega in izmerjenega potenciala zaposlenega omogoča šele primerjava ocen, ki jih izvede neposredni vodja, samoocene, ki jo opravi kandidat, in rezultatov merjenja, ki jih poda strokovnjak. Primerjava rezultatov je dobro izhodišče za razmislek o tem, zakaj kdo določeno značilnost precenjuje ali podcenjuje, kar navaja k spremembi prepričanj obeh ključnih akterjev za ustrežnejši nadaljnji karierni razvoj.

Merkač Skokova (2005) navaja tri tipične kariere: stabilna kariera (za to vrsto kariere se odločimo že v mladosti, ko izbiramo poklic in traja predvidoma celo življenje; spreminja se predvsem učinkovitost posameznika); vertikalna (linearna) kariera (posameznik napreduje navzgor po hierarhični lestvici ter si s tem pridobiva vedno več znanja in izkušenj na različnih področjih); horizontalna (prehodna) kariera (za to vrsto poklicne poti je značilno napredovanje v vodoravni smeri, kar pomeni, da posameznik na delovnem področju prevzema vedno nove naloge in s tem napreduje v svojem znanju) in ciklična kariera (za to vrsto kariere so značilni

cikli 5-7 let, v katerih človek menja področje ali vsebino dela; posameznik po določenem obdobju prevzema povsem nove naloge, delovna mesta, ker se želi preizkusiti v različnih okoliščinah in sposobnostih).

Cvetko (2002) pravi, da navpična ali vertikalna kariera lahko poteka v hierarhiji organizacije ali znotraj polica, medtem ko prehodna ali horizontalna kariera predstavlja pogosto spremembo delovnih mest, pri čemer je osnovna motivacija neodvisnost. Po njegovem mnenju je stalna ali stabilna kariera tista, pri kateri si posameznik izbere področje dela in v njem postane celo življenje, spiralna ali ciklična kariera pa tista, pri kateri posameznik prevzema od časa do časa povsem nove naloge, delovna mesta ali celo poklice.

Harrisonova (2002) pa loči koncept »notranje« kariere, ki predstavlja posameznikovo sledenje izbrani poklicni poti skozi celotno njegovo življenje ter »zunanjo« kariero, ki pomeni razvojno pot, katero organizacija zasnuje za svoje zaposlene za čas zaposlitve. Opaža, da je načrtovanje in upravljanje karier težje, kadar organizacija deluje v hitro spreminjajočih se razmerah in v nepredvidljivem svetu. Brewster in drugi (2000) pa so prepričani, da je osebna rast v kariernem razvoju bolj izvedljiva v močnem gospodarstvu, ko se organizacija giblje v pozitivno smer.

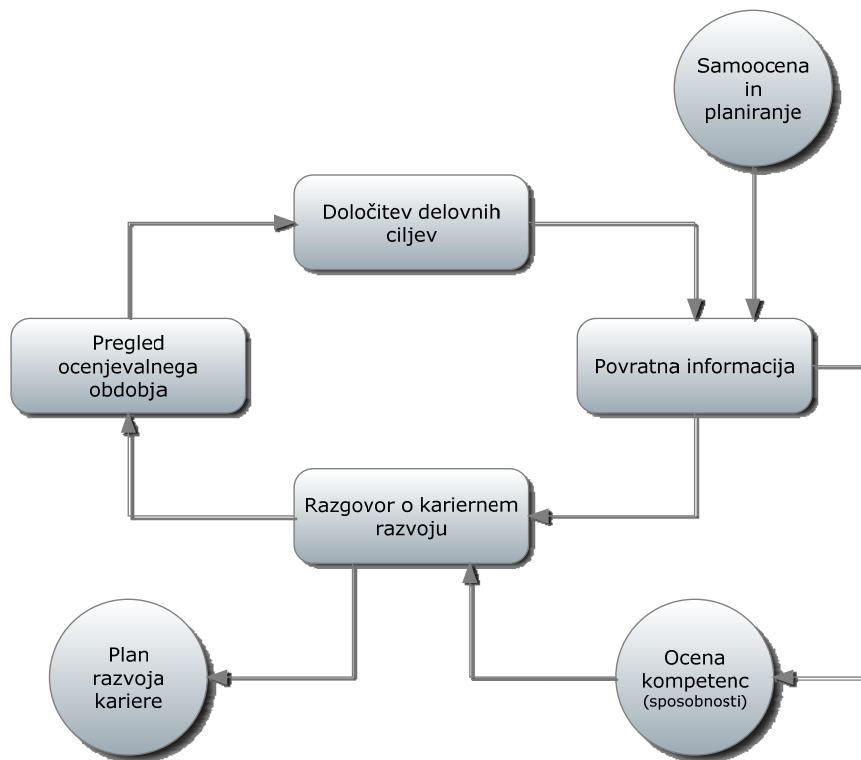
Tradicionalna linearna karierna pot se je pričela spodaj z večletnim delom v isti organizaciji in se je predvidljivo vzpenjala do upokojitve z relativno visoke ravni v organizaciji. Drugačen vidik in možnost je spiralna karierna pot, ki vključuje številne stranske premike med funkcionalnimi področji znotraj organizacije. To je kombiniranje razširjanja izkušenj in stalnih izzivov novih nalog s počasnejšim napredovanjem v hierarhiji. Za izdelavo takšne kompleksne spiralne karierne poti mora organizacija oblikovati zahtevno načrtovanje karier in informacijski sistem, ki bo nudil in združeval razpršene informacije o stranskih možnostih v organizaciji (Vukovič in drugi 2006).

Pomen kariernega uspeha se je, v primerjavi s preteklostjo, ko so v organizacijah prevladovale linearne kariere poti, spremenil. Vedno bolj pogosto se pojavljajo spiralne karierne poti, saj zaposlenim ne gre le za napredovanje navzgor po hierarhični lestvici, ampak predvsem za pridobivanje novih znanj, izkušenj in sposobnosti ter posledično večjega zadovoljstva zaradi svoje samopotrditve (Vukovič in drugi 2006).

Razvijanje kariere je povezano z delovno uspešnostjo posameznika pri delu, saj bodo uspešni zaposleni hitreje gradili svojo kariero in v več možnih smereh. Povezovanje ocenjevanja delovne

uspešnosti in razvijanja kariere prikazuje Slika 6.3, na kateri kvadrati ponazarjajo proces ocenjevanja delovne uspešnosti, krogi pa proces razvijanja kariere.

Slika 6.3: Povezovanje ocenjevanja delovne uspešnosti in razvijanja kariere



Vir: Cvetko 2002, 87.

Pri načrtovanju karier kadrovikom predstavlja problem odločitev o tem, za katere zaposlene je smiselno načrtovati kariero. Problem predstavlja tudi to, da danes ljudje pogosto menjujejo zaposlitve in organizacije. Če organizacija zanje načrtuje kariero, jo lahko oni izrabijo le za samorazvoj (Thomson in drugi 1994).

6.3.3 Upravljanje kariere

Pri upravljanju kariere je bistvo v povezovanju posameznikove kariere s potrebami organizacije. Tukaj kadroviki ne svetujejo posamezniku samo, kako naj oblikuje svojo kariero, ampak poskrbijo tudi, da bodo izpolnjene potrebe organizacije po človeških virih (DeSimone, 1998).

Tudi Bahtijarevič Šiberjeva ugotavlja, da ima organizacija večjo vlogo pri upravljanju kariere kot načrtovanju, kjer imamo pomembnejšo vlogo posamezniki. Avtorica se strinja z DeSimonom v ugotovitvi, da je bistven namen upravljanja kariere zagotovitev človeških virov. Hkrati

ugotavlja, da je za uspešno opravljanje kariere pomembno, da vsak izmed sodelujočih (posameznik, manager, funkcija človeških virov) izpolni svoj del naloge (Bahtijarević Šiber 1999).

»Upravljanje kariere je dialog med posameznikom in organizacijo, v katerem prihaja do procesa medsebojnega usklajevanja individualnih kariernih želja s potrebami organizacije« (Schein 1985, 14).

»Pojem upravljanja kariere je proces, s katerim si organizacija prizadeva uskladiti karierne cilje in sposobnosti zaposlenih s kadrovskimi potrebami v organizaciji. To je mogoče doseči z nudenjem pomoči zaposlenim pri planiranju njihovih karier in razvojnih dejavnosti tako, da so njihovi plani realne opcije znotraj organizacije« (Gutteridge v Cvetko 2002, 49).

6.3.4 Prednosti sistema razvoja kariere

Razvoj kariere je proces posameznikovega napredovanja skozi serijo stopenj, ki jih označuje relativno edinstven niz problemov, tem in nalog (Greenhaus 2000).

Skozi sistem razvoja karier pa lahko opazimo vpliv razvoja kadrov. Ta vpliva na boljšo učinkovitost managerjev, ostalih zaposlenih in organizacije. To prikazuje Slika 6.4 (Bernardin 2003).

Slika 6.4: Prednosti sistema razvoja kariere

	Prednosti
Manager / nadrejeni	<ul style="list-style-type: none"> • povečanje veščin za upravljanje lastne kariere • uspešnejše zadrževanje najboljših zaposlenih v organizaciji • boljša komunikacija med njim in zaposlenim • realnejše načrtovanje zaposlenih in razvoj • produktivnejši letni pogovori o delovni uspešnosti • boljše razumevanje organizacije • izboljššan ugled managerja pri razvoju zaposlenih
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> • pomoč in svetovanje pri odločitvah o kariere • obogatitev trenutnega dela in povečanje zadovoljstva z delom • boljša komunikacija med zaposlenim in managerjem • realnejši cilji in pričakovanja • boljša povratna informacija na delovno uspešnost • trenutne informacije o organizaciji in napovedi za prihodnja obdobja • večja odgovornost za razvijanje lastne kariere
Organizacija	<ul style="list-style-type: none"> • boljša izraba veščin zaposlenih • širjenje informacij na vseh organizacijskih nivojih • boljše komuniciranje znotraj organizacije • večje možnosti zadržanja najboljših kadrov • v javnosti razširjena podoba organizacije kot »razvijalca zaposlenih« • povečanje učinkovitosti kadrovskega sistema • jasnost organizacijskih ciljev

Vir: Bernardin 2003, 197.

6.4 MODELI ZA NAČRTOVANJE KARIERE

Modelov za načrtovanje kariere je veliko, zato si kaj hitro zberemo enega in se po njem zgledujemo. S tem ni nič narobe, potrebno pa se je zavedati, da če bi z načrtovanjem kariere poskušali v delavcih vzbuditi zanimanje za spremenjeno vedenje, ki organizaciji ne ustreza, bi takšen delavec delal v nasprotju z interesi organizacije, čeprav ni nujno, da bi se tega zavedel. V takšno stanje bi organizacija hitro zabredla, če bi model kariere nekritično prevzela od druge organizacije ali zaradi mode celo iz tujine. Zgledovanje po znanih modelih je vsekakor dobrodošlo, vendar je pred prevzetjem potrebno prevzeti tudi cilje, ki so jih konstruktorji kariernih modelov želeli doseči (Možina 1994).

V strokovni literaturi (npr. Schein 1978, Driver 1987, Simonsen 1997 itd.) najdemo nekaj modelov karier, ki lahko organizacijam pomagajo oblikovati svoje modele (Lipičnik 1998):

- Trikotnik je model kariere, po katerem vsak, ki vstopa v organizacijo, začne na dnu pri enostavnih delih in čaka na napredovanje.
- Lestev je model kariere, pri katerem je pozornost usmerjena k napredovanju po lestvi navzgor, po prepoznavni hierarhiji. Delavec z lestve lahko vidi, katero delovno mesto sledi, zato lahko načrtuje svojo pot navzgor v relativno stabilnem okolju.
- Spirala predstavlja karierni model, ki ga ponazarja gibanje navzven in navzgor. Spremembe okolja pritiskajo na menedžerja, da razmišlja o radikalni spremembi kariere, do katere pride, če bolje dela. Kdaj dela bolje, pa mu mora povedati nekdo drug - organizacija, okolje.
- Stabilno okolje je model kariere, ki ga producira stabilno okolje. Gre za to, da sta staro in novo okolje približno enaka, zato delavec nima občutka, da napreduje. To v karieri povzroči negotovost. Zato najbolje stori posameznik, ki v stabilnem okolju odkrije svojo razvojno nišo.
- Prehodna kariera: ta model kariere uporabljajo organizacije, ki s posamezniki sklepajo posebne aranžmaje za začasno delo, kot je npr. svetovanje pri določenem projektu. Posamezniki tak način dela vzljubijo in so ga pripravljene pogosto ponavljati. Delo je lahko zelo donosno, naloge pa so vsake toliko drugačne in za drugega naročnika.
- Potovanja in ceste sta model, ki posameznikom nudi veliko nejasnosti in tveganja. Delavec začne kariero nejasno od organizacije do organizacije, da bi uresničil cilje, ki si jih je postavil sam. Organizacija zanj ne more načrtovati kariere in mu je tudi ni treba, ker je organizacija sama pripravljena menjati delavce.
- Plezalne lestve: pri tem kariernem modelu naj bi imela delovna organizacija različne oblike lestev z različnimi razmiki klinov, vertikalnimi in horizontalnimi. Delavci pa lahko izbirajo med lestvami različnih težavnostnih stopenj. Gibanje je mogoče gor in dol, v različnih smereh in v različnih zaporedjih. Ta model je izredno prožen, saj omogoča veliko individualno izbiro, ki pa jo vsekakor usmerja organizacija.
- Tobogan je dober vzor nezanesljivega modela kariere. Po njem se kariera dviguje in spušča v nepredvidljivih lokih. Zato se pojavljajo neprijetni občutki in pogosti stres. Seveda je počutje odvisno od hitrosti gibanja in njegove smeri, ki sta lahko zelo nepredvidljivi. Tovrstna kariera je močno povezana s tveganjem in jo prenesejo le osebe s čvrsto samopodobo.

6.5 METODOLOGIJA NAČRTOVANJA KARIERE

Pri gradnji metodologije načrtovanja karier moramo upoštevati osnovne elemente, ki jih sestavljajo: nosilci načrtovanja, ustrezen postopek in primerno orodje oziroma pripomočki (Možina 2002).

6.5.1 Nosilci načrtovanja karier

Nosilci načrtovanja karier so poleg samih zaposlenih tudi njihovi nadrejeni, strokovni sodelavci, kadrovske službe in izobraževalni centri, če ti obstajajo v organizaciji, po potrebi pa tudi zunanji strokovni sodelavci. Med nosilci načrtovanja karier se običajno pojavljata le organizacija, v kateri je posameznik zaposlen, ter posameznik. Slednjemu se pripisuje ključna vloga pri načrtovanju lastne kariere. Z načrtovanjem in uresničevanjem svoje lastne delovne poti posameznik pridobi možnost za uresničitev tistega, kar sam pojmuje za najpomembnejše (Možina 2002).

V grobem ločimo dva nosilca načrtovanja karier: v organizaciji nadrejeni in/ali ustrezna služba ter vsak posameznik glede na svoje želje in cilje. Karierno pot lahko opazujemo iz zornega kota posameznika, ki mu kariera pomeni razvoj lastnega življenjskega in delovnega vzorca ter osebni in profesionalni razvoj, in iz zornega kota organizacije - s stališča organizacije pa karierna pot pomeni ustvarjanje poklicev, profesij in organizacij, ki jim bodo ljudje sledili in se identificirali z izbranimi vzorci delovnih nalog (Larsen in Funck v Brewster in Larsen 2000).

6.5.2 Postopek načrtovanja karier

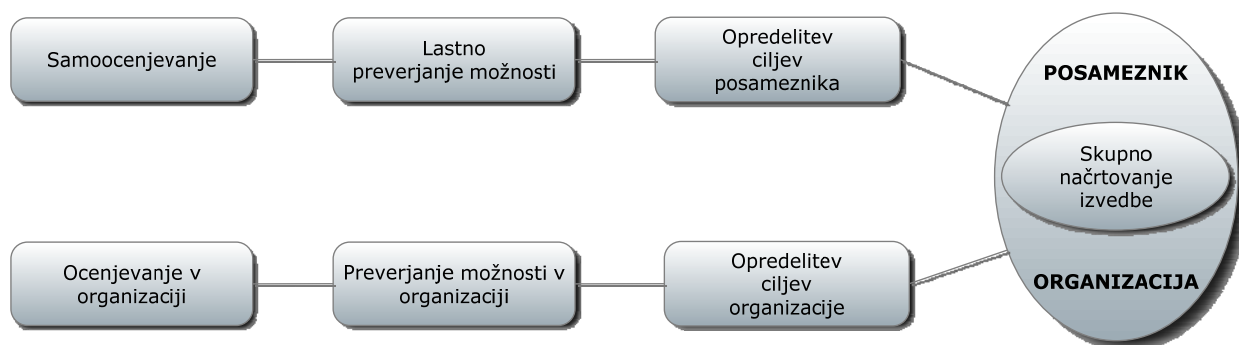
Postopek načrtovanja karier v organizaciji običajno poteka dvotirno, odvisno od dveh ključnih nosilcev (organizacije in posameznika), pri čemer se posamezne stopnje pogosto prekrivajo in navezujejo druga na drugo. Sistemi razvoja in upravljanja karier se v posameznih organizacijah razlikujejo v stopnji razvitosti ter dajejo različne poudarke posameznim komponentam procesa, ki jih opredeli Noe (2003):

1. Samoocenjevanje: zaposleni uporabijo informacije o svojih kariernih interesih, vrednotah, zmožnostih in svojem vedenju. Te informacije so pogosto pridobljene s psihološkimi testi in pomagajo zaposlenemu ugotoviti, kje v svoji karieri se trenutno nahaja ter mu pomagajo identificirati načrte za prihodnost. Skozi ocenjevanje se identificirajo razvojne potrebe.

2. Preverjanje realnosti: se nanaša na informacije, ki zaposlenemu povedo, kako organizacija vrednoti njegove veščine in znanje ter kako in kje se zaposleni ujema z načrti organizacije.
3. Določanje ciljev: je proces, v katerem zaposleni razvije kratkoročne in dolgoročne karierne cilje. Ti cilji se običajno nanašajo na želene položaje, stopnje uporabe veščin, določitev dela ali pridobivanje veščin. Zaposleni o teh ciljnih razpravljajo z vodjo, cilji se zapišejo v razvojni načrt, ki vsebuje opis prednosti in slabosti, karierne cilje ter razvojne aktivnosti za dosego kariernega cilja.
4. Načrtovanje akcij: v tem koraku zaposleni določi, kako bo dosegel svoje kratkoročne in dolgoročne cilje. Organizacija identificira in pomaga priskrbeti vire, ki jih zaposleni potrebuje za dosego cilja (Watson 2003).

Možina na Sliki 6.5 prikazuje postopek načrtovanja karier. Skupna značilnost je poudarjanje ocenjevanja sebe kot prve stopnje na poti načrtovanja in oblikovanja kariere, pri čemer je pomen tega koraka toliko večji pri načrtovanju strokovnih karier. Strokovnjak mora biti sposoben kritične presoje in realne ocene svojega sistema vrednot, zastavljenih ciljev, spretnosti in sposobnosti ter lastnih prednosti in pomanjkljivosti. Hkrati poteka ocenjevanje posameznika ter ocenjevanje z vidika organizacije. V drugi stopnji posameznik že preverja lastne možnosti in za vključevanje v načrte organizacije. Na tretji stopnji zaposleni opredeli svoje kratkoročne in dolgoročne cilje, predvsem glede zelenih pozicij v organizaciji. Svoje cilje presoja z vidika njihove možnosti vključevanja v cilje organizacije, ki so že opredeljeni ali pa se še oblikujejo. Čeprav mora potekati usklajevanje med posameznikom in organizacijo skozi vse stopnje, pa v zaključni fazi oba nosilca pristopita k izdelavi skupnega načrta izvedbe. Gre za skupno določitev poti in načrtov uresničitve zastavljenih kariernih ciljev kot temeljne sestavine kariernega načrta (Možina 2002).

Slika 6.5: Postopek načrtovanja karier



Vir: Možina 2002, 76.

Simonsenova (v Cvetko 2002) trdi, da je zgoraj omenjeni postopek načrtovanja karier zagotovilo uspešnega razvoja kariere, vendar je v konkretnem okolju (v organizaciji) redko zaznati tako točno in specifično določene cilje. Pri metodologiji načrtovanja karier se je potrebno zavedati pomena sistematičnega dela s kadri, pomembnosti stimulacije in motivacije sodelavcev pri načrtovanju karier in nujnosti spremembe pri stilu vodenja. Kadar hočemo učinkovito načrtovati kariero, je pomembno, da se ti dejavniki medsebojno prepletajo (Možina 2002).

6.5.3 Orodja in pripomočki

Tretji bistveni element metodologije načrtovanja karier predstavljajo orodja in pripomočki. Gre za sredstva za izvedbo samoocene in ocene posameznika ter ugotavljanje želja in ambicij sodelavcev. Orodja in pripomočki predstavljajo razne informacije o možnostih načrtovanja kariere, navodila, vprašalniki, anketni listi, pa tudi kadrovske evidence. Pomembno je, da pri oblikovanju pripomočkov v prvi vrsti upoštevamo, komu je neko orodje namenjeno, k njegovemu oblikovanju pa je potrebno pritegniti kar najširši krog strokovnjakov; poleg kadrovskih so to strokovnjaki s področja organizacije in ekonomike dela, sistemov nagrajevanja itd. (Rojc 1992).

Rojc (1992) navaja naslednje pripomočke in orodja pri načrtovanju karier:

- a) Kadrovski portfolio: način pozicioniranja in razvrščanja obstoječe kadrovske evidence. Z njim lahko primerjamo svojo kadrovsko sestavo s kadrovsko sestavo sorodnega in/ali konkurenčnega podjetja, z upoštevanjem razširitve poslovanja ali prestrukturiranja izdelamo bodoči kadrovski portfolio.
- b) Ocenjevanje delovne uspešnosti in razvojnih možnosti sodelavcev: z različnimi metodami se preverjajo zlasti potrebne osebne lastnosti. Za ocenjevanje delovne uspešnosti se konstruirajo različne ocenjevalne lestvice. Delovno uspešnost naj bi vodje ocenili pred letnim razgovorom s sodelavcem o načrtovanju kariere.
- c) Letna anketa o poklicnih željah in strokovnih ambicijah sodelavcev: podatki iz ankete prinesejo predvsem kvantitativne podatke in so dodatna podlaga za letni pogovor s sodelavcem.
- d) Letni razgovor s sodelavcem: je osrednji korak v procesu spremljanja posameznika v njegovem delovnem položaju pred sprejetjem dogovora o njegovi prihodnji razvojni poti. Sklepno dejanje letnega razgovora je sporazum ali dogovor med sodelavcem in neposrednim vodjo o nadaljnji poklicni poti.

6.5.4 Razvoj kariernih sider

Pri načrtovanju kariere posameznika je zelo pomembno, da poznamo in upoštevamo tudi njegovo samopredstavo, ki jo ima glede načrtovanja osebne kariere. Samopredstava je pomemben dejavnik zadovoljstva posameznika, ki posledično vpliva na njegovo uspešnost in s tem na uspešnost organizacije. Samopredstavo določajo modeli kariernih sider, s katerimi je Schein pojasnjeval, da kadri v svojem razvoju izbirajo najbolj zaželeno razvojno pot, imenovano karierno sidro (Schein v Brečko 2006). Schein vidi karierna sidra kot celostno predstavitev osebnosti in meni, da je sidro zaznamovalo pretekle izbore in bo določalo izbore tudi v prihodnosti (Torrington in drugi 2005).

Schein (v Brečko 2006, 38) definira karierno sidro »kot najbolj zaželeno razvojno pot, ki temelji na samopercepciji in je odvisna od samozaznavanja motivov, sposobnosti, potreb in stališč ter vrednot. Karierno sidro je nekaj, kar vleče posameznika v določen poklic«.

Schein je opredelil 8 vrst kariernih sider, ki omogočajo vpogled v naslednje pomembne elemente kariere: v vrsto dela, ki bi ga posameznik v določenem kariernem sidru najraje opravljal; kako si načrtuje izobraževanje; kaj ga motivira pri delu; kako naj ga organizacija nagraduje ter s kakšnim sistemom napredovanja spodbuja njegovo delo (Schein 1987).

Vrste kariernih sider po Scheinu in njihove temeljne značilnosti (Schein 2011):

1. Tehnično-funkcionalno sidro: posamezniki s tem sidrom so strokovnjaki, ki se istovetijo z vsebino svojega dela in področji, na katerih so uspešni in tu izmojstrijo svoje spretnosti. Delovno mesto generalnega direktorja jim ne pomeni veliko, čeprav so pripravljeni postati funkcionalni managerji, v kolikor bi ob tem lahko ostali v stiku s svojim strokovnim področjem. Želijo opravljati delo, ki jim pomeni strokovni izziv in potrebujejo naloge, ki jim omogočajo izkazovanje njihove talentiranosti. Cenijo priznanja poklicnih kolegov, motivirajo pa jih priložnosti za nadaljnje učenje in razvoj v stroki, plačan študijski dopust, povabila na strokovne sestanke, nakup strokovne literature itd. Nagrajeni želijo biti na podlagi njihove ravni izobrazbe in delovnih izkušenj. Pomembna jim je višina plače, motivirajo pa jih tudi razni bonusi (uporaba službenega vozila, dodatno pokojninsko zavarovanje itd.). Za te posameznike so primerne nedvoumne lestvice napredovanja, na podlagi katerih točno vedo, do kod lahko v podjetju pridejo. Napredovanje na administrativni ali vodstveni lestvici za ta tip zaposlenih ni primerno.
2. Managersko sidro: gre za posameznike, ki pri razvoju svoje kariere ugotovijo, da si želijo postati generalni direktorji, da jih zanima vodenje in imajo za to ustrezne sposobnosti.

Specializacija zanje ni pomembna in dobro poznavanje več področij vidijo kot nujnost. Ti zaposleni želijo prevzemati velike odgovornosti, želijo si pestro in izzivov polno delo, ki jim ponuja priložnosti za vodenje. Cenijo predvsem možnost premika po hierarhični lestvici navzgor, priložnost, da prevzamejo večjo odgovornost in vodijo večjo skupino ljudi. Motivirajo jih tudi denarna priznanja in sredstva, ki potrjujejo njihov ugled (npr. velike pisarne, dragoceni službeni avtomobili itd.), še dodatno pa jih motivira javno priznanje nadrejenih. Za te posameznike je pomembno, da jih nagradimo bistveno več kot tiste, ki so stopničko pod njimi.

3. Sidro samostojnosti oziroma neodvisnosti: posamezniki, ki imajo razvito to vrsto sidra, ne prenesejo omejitev, ki jim jih nalagajo organizacijska pravila, postopki, delovni čas in druge norme, ki se pojavljajo v vsaki organizaciji. Nagibajo se k neodvisnim poklicem ali pa se zaposlijo na področjih dela, kjer je samostojnost sorazmerno velika tudi v organizacijah. Zanje so najprimernejša pogodbeno delo, projektno delo, delo, kjer so cilji jasno določeni, sredstva in pot za doseg ciljev pa si izberejo sami. Motivirajo jih študijska potovanja, fleksibilne oblike dela itd. Želijo si plačila na podlagi zaslug, pri čemer je pomemben takojšnji odziv in ne morebiten prenos v druga obdobja. Bonusi in nagrade naj ne bi izhajale iz obvez, kot so pogojevanje, da za dogovorjeni čas ostanejo v organizaciji itd. Napredovanje jim pomeni napredovanje na delovno mesto, kjer je več svobode, kjer se lahko samostojno odločajo o poteh za doseg ciljev in si lahko samo razporejajo delovni čas. Višji položaj ali pridobitev več odgovornosti zanje ne pomeni nujno napredovanja, saj utegne ogroziti njihovo željo po samostojnosti.

4. Sidro varnosti in stabilnosti: nekateri posamezniki čutijo potrebo po takšni vrsti kariere, kjer se bodo počutili varni. Najraje imajo stabilno, predvidljivo delo in jih bolj zanimajo možnosti za delo kot bistvo oziroma vsebina dela. Motivirajo jih zagotovila o stabilnosti in varnosti zaposlitve, priznanja za pripadnost in lojalnost organizaciji, saj verjamejo, da njihova lojalnost organizaciji prispeva dodano vrednost. Pri nagrajevanju prisegajo na fiksno plačilo in čutijo odpor do variabilnega sistema nagrajevanja. Najbolj si želijo napredovanja po sistemu »službene starosti«, ki je razumljeno kot potrditev njihove lojalnosti.

5. Sidro podjetniške ustvarjalnosti: za osebe s tem sidrom je značilno, da pri njih prevladuje potreba po tem, da bi ustvarjali lastne posle, razvijali svoje izdelke, odpirali nove organizacije ali pa prevzemali posle. Glavni motivacijski obliki zaposlenih s tem sidrom sta možnost kopičenja premoženja in možnost lastništva podjetja. Včasih jim je pomembno tudi to, da izdelki ali storitve nosijo njihovo ime. Najpomembnejši dejavnik nagrajevanja je solastništvo ali udeležba pri dobičku, pomembna dejavnika pa sta lahko tudi lastništvo nad patenti in nadzor nad kapitalom podjetja. Za te posameznike je pomembno predvsem napredovanje v vloge, ki jim

omogočajo ustvarjalnost in svobodo, cenijo možnost sklenitve franšizne pogodbe z matičnim podjetjem ali možnost razvoja svojih poslov.

6. Sidro predanosti: to sidro je značilno za posameznike, ki delujejo v poklicih, ki zahtevajo od njih, da pomagajo drugim (npr. zdravniki, medicinske sestre, socialni delavci itd.). Želijo si delo, ki bi omogočalo, da bi vplivali na organizacijo v smislu vrednot. Motivirajo jih priznanja, podpora kolegov in nadrejenih, občutek, da so njihove vrednote skupne tudi drugim. Želijo biti dober zgled. Za svoje delo želijo pošteno plačilo in imajo radi fiksni plačni sistem, saj menijo, da plačilo glede na rezultate za njih ne pride v poštev, saj je nemogoče izmeriti njihovo dodano vrednost. Za posameznike, zasidrane v tem sidru, napredovanje pomeni karierni premik v vloge, ki jim omogočajo vplivati na sistem vrednot v organizaciji in na družbo.

7. Sidro izziva: nekateri posamezniki zasidrajo svojo kariero v notranji predstavi, da lahko osvojijo karkoli in kogar koli. Uspeh zanje pomeni premagovanje nemogočih ovir, reševanje nerešljivih problemov in zmaga nad zelo močnimi nasprotniki. Praviloma so zaradi izziva že sami po sebi dovolj motivirani, organizacije pa jih lahko dodatno motivirajo, če so jim sposobne zagotoviti možnosti, da bodo lahko preskušali sami sebe, in ponuditi vodenje na videz nedosegljivih projektov. Cenijo bogate denarne in druge nagrade, ki pa morajo biti povezane z rezultatom, ki so ga dosegli. Napredovanje zanje pomeni napredovanje v vloge, ki jim omogočajo večje izzive.

8. Sidro življenjskega sloga: gre za posameznike, ki so sicer motivirani za razvoj pomembne delovne kariere, obenem pa dodajajo, da mora biti v skladu z njihovim življenjskim slogom. Gre za to, kako povezati zadovoljevanje potreb posameznika, družine in kariere. Odločajo se za poklice, kjer si lahko sami prilagajajo čas dela. Najpomembnejši motivacijski elementi za ta tip zaposlenih pa so fleksibilen in gibljiv delovni čas, možnost dnevnega varstva otrok, službena potovanja s celo družino in drugo. Prisegajo na fiksno plačilo, pomembni pa so jim tudi razni bonusi (npr. zavarovanje za celo družino). Cenijo predvsem predvidljivo hierarhično napredovanje in napredovanje v vloge, ki jim omogočajo večjo fleksibilnost delovnega časa.

Poznavanje kariernih sider perspektivnih kadrov je z vidika načrtovanja njihove kariere pomembno. Ni dovolj le, da vemo, kdo so najboljši kadri našega podjetja, temveč tudi to, kaj jih motivira, česa si želijo in v kakšnih vlogah so lahko najuspešnejši.

Pri načrtovanju karier kadrovikom predstavlja problem odločitev o tem, za katere zaposlene je smiselno načrtovati kariero. Problem predstavlja tudi to, da danes ljudje pogosto menjujejo zaposlitve in organizacije. Če organizacija za njih načrtuje kariero, jo lahko oni izrabijo le za samorazvoj (Thomson in drugi 1994).

Po ugotovitvah Arnolda (2003) bodo ljudje v prihodnosti delali z bolj raznolikimi sodelavci in strankami, hitro se bodo spreminjale potrebe po njihovih sposobnostih, varnost zaposlitve bo omejena, zamenjali bodo nekaj podjetij. Zaradi večjega pomena izkustvenega učenja bodo imeli tudi zaposleni z omejenimi sposobnostmi in slabšimi rezultati pri izobraževanju in usposabljanju možnost, da napredujejo in razvijajo svojo kariero.

Brewster in drugi (2002) pa so prepričani, da je trend v omogočanju razvoja »bližje zaposlenim«, kar se odraža v večji odgovornosti vodilnih managerjev glede zaposlovanja in selekcije, usposabljanja in razvoja kadrov. Tradicionalno pojmovanje kariere je bilo neustrezno, razvoj novega poglobljenega in obširnejšega pojmovanja pa se v praksi še ni uveljavilo.

7 PLANIRANJE NASLEDSTEV

Na zagotavljanje učinkovitosti in uspešnosti organizacije ne vpliva samo razvoj vseh kadrov, s poudarkom na perspektivnih kadrih in managerjih, ampak tudi to, da organizacija zagotavlja njihove naslednike.

Carter (v Rothwell 2005) planiranje nasledstev opredeli kot sredstvo identifikacije kritičnih managerskih pozicij, ki se začnejo na stopnji projektnega managementa in končajo na najvišjih managerskih pozicijah v organizaciji. Avtor trdi, da je planiranje nasledstev hkrati tudi proces, ki zagotavlja večjo fleksibilnost managerjev, širitev razpona njihovih veščin, ki tako postajajo tudi bolj splošne in so povezane s celotnimi cilji organizacije in ne le s cilji oddelka oziroma sektorja managerja.

Rothwell (2005) opozarja, da se pojem planiranja nasledstev ne nanaša le na managerske pozicije, ampak je učinkovito planiranje nasledstev povezano tudi z ostalimi ključnimi delovnimi mesti v organizaciji. S tem se strinja tudi Deegan (1986), ki pravi, da je namen planiranja nasledstev zagotoviti zadostno število ključnih zaposlenih oziroma zaposlenih na ključnih delovnih mestih, ki pa po naravi niso nujno vedno povezana z upravljanjem.

Baldwinova (2000) pravi, da brez planiranja nasledstev organizacija ne more razvijati in vzgajati človeškega kapitala zaposlenih, zagotavljati kontinuiranega zaporedja kvalificiranih zaposlenih za prevzem zahtevnejših delovnih mest ali zagotavljati nemotenega procesa vodenja ob morebitnih upokojitvah ali drugih oblikah odhodov managerjev iz organizacije.

Prednosti planiranja nasledstev po Baldwinovi (2000) so: zagotavljanje dobro izobraženih, izkušenih in motiviranih zaposlenih, ki so pripravljeni prevzeti ključne pozicije, ko je to potrebno; kroženje sposobnih zaposlenih skozi različna področja v organizaciji s ciljem izobraževanja na področju organizacijskih procesov in kulture; povezava prihodnjih potreb organizacije z razpoložljivostjo primernih virov znotraj nje; pozitivni cilji za ključne zaposlene, ki jih bodo zadržali v podjetju in bodo zagotavljali kontinuirano razpoložljivost sposobnih naslednikov za pomembne pozicije; definirane karijerne poti, ki bodo organizaciji pomagale zaposlovati in zadržati najboljše zaposlene ter kontinuiran input idej za izboljšanje notranjih procesov in postopkov organizacije kot tudi priložnosti za izboljšanje ponudbe in storitev podjetja na trgu.

Ista avtorica (ibid) pa opredeljuje tudi potencialne pasti planiranja nasledstev, ki jih vidi v: formalno neopredeljenem planu za vsakega ključnega zaposlenega ali ključno delovno mesto; rigidnem planu, ki ni ustvarjen po meri potreb in sposobnosti zaposlenih, ki jih vključujemo v proces planiranja nasledstev; predolgem čakanju na realne premike/napredovanje lahko povzroči odhod najboljših zaposlenih iz podjetja; preveč površinskem pristopu, ki onemogoča posamezniku, da spozna procese in zahteve posameznega področja, ki jim bo izpostavljen v teku procesa planiranja, ter izbiri nekvalificiranih ali nemotiviranih zaposlenih v proces planiranja nasledstev.

Planiranje nasledstev je pomemben proces, saj se uporablja za predvidevanje bodočih potreb podjetja in kot pomoč pri iskanju, ocenjevanju in razvoju človeških virov, potrebnih za doseganje strategije podjetja. Planiranje nasledstev pomaga podjetju vnaprej predvideti dolgoročne potrebe ter prepoznati in vzgajati talente znotraj podjetja (Catro Management Services 2008).

Proces planiranja nasledstev je zahteven proces, ki se nikoli ne konča. Potrebno je, da je plan pripravljen za leta vnaprej, z upoštevanjem pričakovanih potreb za prihodnjih nekaj let. Za pravilno usposabljanje in vzgajanje naslednikov potrebuje podjetje dovolj časa, saj naslednikov ni mogoče ustvariti na kratek rok. Za učinkovito planiranje nasledstev je potrebno, da podjetje časovno opredeli obdobje oziroma potreben čas za usposabljanje in vzgojo naslednikov. Vsak posameznik naj ima zgoščeno in na kratko opisano pot k postavljenim ciljem, ki pa se lahko spremenijo v skladu s potrebami organizacije in naj bodo redno spremljana in posodobljena (Baldwin 2000).

Šmuc (1999) pravi, da se razmišljanja o naslednikih v podjetju začnejo prepozno, posledica tega pa je, da bo lahko človek, ki naj bi ga nadomestil in ne bo pravočasno in dovolj usposobljen, povzročil podjetju veliko škode, ker se ne bo znašel na novem položaju, zato se je potrebno lotiti izbire naslednika zelo sistematično.

Kakšno strategijo naj podjetje izbere pri planiranju nasledstev, je odvisno od situacije. V nekaterih primerih bo potrebno hitro premikanje zaposlenih navzgor po hierarhični lestvici z namenom širjenja izkušenj in možne zapolnitve prostih ključnih pozicij v podjetju. V drugih primerih je strategija lahko odvisna od kulture podjetja, posameznikovih zmožnosti in kompetenc in strukture procesov v organizaciji (Baldwin 2000).²⁸

²⁸ Deegan (1986) opredeljuje osem korakov v procesu sistema nasledstev: ocenjevanje delovne uspešnosti; vrednotenje potencialov; napredovanja in drugih elementov (interesi posameznika in potrebe organizacije); priprava grafa sistema napredovanj in individualnih razvojnih načrtov; ustanovitev odbora za planiranje nasledstev ter implementacija sistema v prakso.

8 DELOVNA USPEŠNOST, NAGRAJEVANJE IN NAPREDOVANJE

8.1 DELOVNA USPEŠNOST

Učinkovit sistem nagrajevanja je v vsakem podjetju zaželen, če ne celo nujen. Uspešna podjetja ves čas iščejo nove pristope pri soočanju s konkurenco, in ker znanje in človeški faktor vse bolj prihajata v ospredje, je nujno za razvoj podjetja osnovati ustrezne sisteme, ki spodbujajo razvoj zaposlenih in s tem omogočajo razvoj in konkurenčnost celotne organizacije.

Mnogi koncepti nagrajevanja zaposlenih izvirajo še iz časov, ko je bil temeljni produkcijski dejavnik delo oziroma kapital (Potočnik 2000). Razvoj znanja kot temeljni dejavnik za sodobno organizacijo pa je bistveno prispeval k osnovanju novih sistemov nagrajevanja.

V splošnem sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti oziroma kompetence kot tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo strategijo in sistem nagrajevanja, izhajajoč iz poslovne strategije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu z namenom, da zavarujejo in pospešijo doseganje svojih ciljev. Z vidika zaposlenih pa sistem nagrad, če je pravilno oblikovan, daje potrdilo o ustreznosti ali neustreznosti njihovega vedenja (Lipičnik 1998).

Delovna uspešnost je pomemben dejavnik pri razvoju organizacije in je odziv učinkovitosti pripadnikov organizacije, zato jo je potrebno sistematično spremljati in analizirati. Delovna uspešnost posameznika je odvisna predvsem od njegove usposobljenosti (znanja, veščine) in motivacije za delo. Delavec bo pri svojih nalogah uspešen, če jih zna (usposobljenost) in hoče (motiviranost) opraviti (Podbregar 2004).

Uhan trdi, da je delovna uspešnost rezultat dela, ki ga v delovnem procesu dosega bodisi posamezni delavec, bodisi delovno povezana skupina, bodisi kolektiv delavcev (Uhan 2000). Marzelova (2000) pa dodaja, da je delovna uspešnost zaposlenih odvisna od njihovega znanja, sposobnosti in motivacije.

Vodja oziroma kadrovik lahko delovno uspešnost ocenjuje na podlagi ad-hoc ocen, kar običajno izvajajo manjša podjetja, ali pa sistematično. Večja podjetja jo ocenjujejo preko posebej temu namenjenih obrazcev (ocenjevalnih listov), običajno na rednih letnih razgovorih. Vodja seznan

delavca s ključnimi delovnimi področji ter za vsako od njih opredeli konkretne cilje, na podlagi katerih bo ocenjena delovna uspešnost (Podbregar 2004).

Kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti so: količina dela; kakovost dela; gospodarnost pri delu; sodelovanje ter odnos do sodelavcev in strank; samoiniciativnost, samostojnost in odgovornost pri delu; odnos do dela; pripadnost in zvestoba podjetju; prilagajanje na spremembe; optimalnost reševanja problemov; doseganje oziroma preseganje pričakovanih rezultatov ter želja po izobraževanju in strokovnem izpopolnjevanju (Podbregar 2004).

Možina in drugi (2002) pa navajajo tri programe za nagrajevanje uspešnosti posameznika, skupine ali celotnega podjetja. Gre za dodatek k osnovni plači, enkratna nagrada in povišanje osnovne plače. Ti načini nagrajujejo uspešnost tistih, ki so k uspešnosti prispevali več kot drugi.

8.1.1 Letni osebni razgovor

Letni osebni razgovor je osrednji kadrovski instrument. Je poglobljen, sistematično voden razgovor nadrejenega s podrejenim z namenom povečevanja njunega medsebojnega zaupanja in učinkovitega sodelovanja in je osnova za razvoj uspešnosti posameznika pri delu ter načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti. Zaposleni ima možnost, da skupaj z vodjem preveri razumevanje njegove delovne vloge, pridobi povratne informacije o svojem delu in izrazi svoja mnenja, ideje in pripombe.

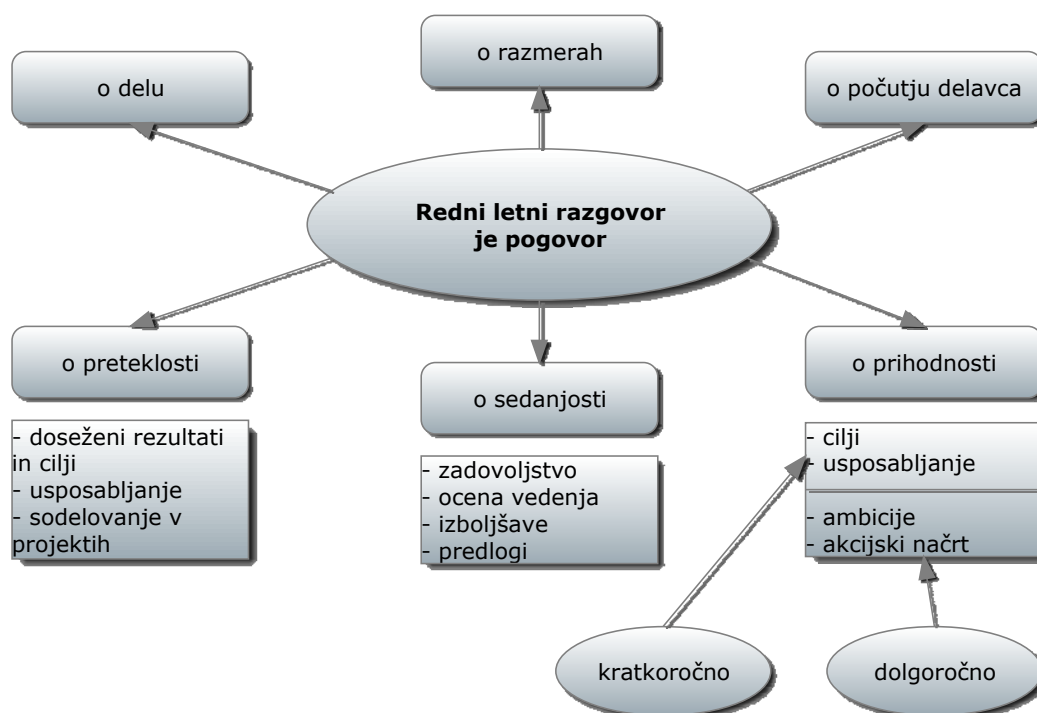
Kakovostno izpeljan letni pogovor nudi koristi vodjem, njihovim sodelavcem kot tudi celotni organizaciji. Dvigne se kultura komuniciranja, izboljša se proces vodenja, razvoja zaposlenih ter pretok informacij. Prav tako se poveča motiviranost in uspešnost zaposlenih kot tudi njihovo počutje in zadovoljstvo (Kržič 2008).

Po Florjančiču in drugih (1998) je namen letnih razgovorov poiskati pozitivne in negativne elemente dela posameznika, pohvaliti pozitivne elemente in spodbujati nadaljnji karierni razvoj, poiskati vzroke za negativne elemente dela, se dogovoriti za način odprave vzrokov slabega dela ter se dogovoriti za časovni okvir in način nadzora izboljševanja dela.

Merkač Skokova (2005) pa pravi, da letni razgovori prispevajo k izboljšanju dela, ker gre za neko obliko rednega medsebojnega poslovnega komuniciranja neposrednega vodje z zaposlenimi. Tovrstni razgovori so hkrati tudi priložnost, da vsak sodelavec izve od svojega

podrejenega, ali je slednji zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje ter kako lahko v prihodnosti doseže še boljše rezultate. Poglavitni namen letnih razgovorov je analiza preteklega, sedanjega in predvsem prihodnjega dela zaposlenih. Opredelijo se tudi načini, sredstva in možnosti za povečanje uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih. Slika 8.1 prikazuje teme rednega letnega razgovora.

Slika 8.1: Teme rednega letnega razgovora



Vir: Brečko 2007, 8.

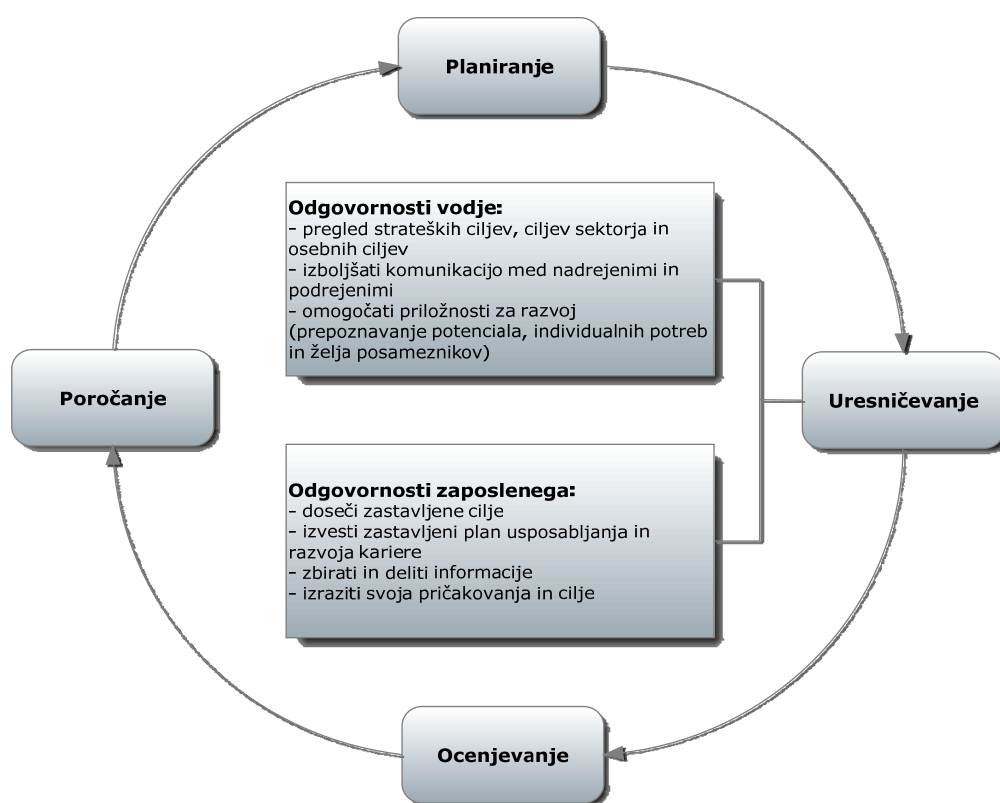
8.1.2 Potek letnih osebnih razgovorov

Letni razgovori se vodijo po dogovorjenem postopku in na predpisanem obrazcu enkrat letno preko osebnega razgovora vodja in podrejeni. Letne razgovore opravijo vsi zaposleni. Predpisani obrazci so namenjeni sistematičnemu zbiranju in obdelovanju kadrovskih podatkov (preteklih in prihodnjih ciljih, predvidenih akcijah, planih izobraževanja, kariernih planih, itd.). Obrazci so zasnovani tako, da nudijo pomoč vodjem in kadrovskim službam pri vodenju zaposlenih in njihovem razvoju (Kržič 2008).

Letni osebni razgovor poteka po določenih korakih, kar prikazuje tudi Slika 8.1:

- pogovor o strateških ciljih podjetja (vodja in podrejeni pričneta letni razgovor s pogovorom o poznavanju poslanstva, vizije in strategije podjetja, kar je izhodišče za postavitev nalog in odgovornosti posamezne organizacijske enote in posameznika);
- pregled strateških ciljev enote (vodja predstavi podrejenemu strateške cilje sektorjev in iz njih izvirajoče cilje na nižjih organizacijskih nivojih);
- pregled ciljev preteklega obdobja in postavljanje ciljev podrejenega za naslednje obdobje (podrejeni in nadrejeni pregledata in ocenita procentualno realizacijo preteklih posameznih ciljev, nato določita cilje za naslednje obdobje z utežmi, določita akcijski in terminski plan in postavita merila za ugotavljanje realizacije ciljev);
- pogovor o delu nadrejenega (to področje je namenjeno pogovoru o delu vodje na področju vodenja, komunikacije, motivacije in timskega sodelovanja - zaposleni poda svoja mnenja, vprašanja in ideje s ciljem povečevanja učinkovitosti njunega medsebojnega sodelovanja);
- pregled opisa delovnih mest (vodja in podrejeni preverita aktualnost opisa delovnega mesta);
- izobraževanja (vodja in zaposleni ocenita pretekla izobraževanja z vidika posameznika in podjetja, udeleženca dogovorita plan izobraževanj za podrejenega za naslednje obdobje);
- kariera (zaposleni izrazi svoje želje v zvezi z razvojem njegove kariere) in
- zaključek pogovora (udeleženca letnega pogovora lahko na koncu dodata še kakšne komentarje, ideje ali mnenja).

Slika 8.2: Potek rednega letnega razgovora



Vir: Interno gradivo v podjetju XY 2008.

8.2 NAGRAJEVANJE

Prepoznavanje, priznavanje in nagrajevanje prispevka posameznikov in skupin pomembno prispevajo k večji ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih. Inovativnost²⁹ in ustvarjalnost³⁰ naj bi bila v vsaki organizaciji eno izmed ključnih kriterijev uspešnosti posameznika, skupine, tima in organizacije kot celote.

Ključni del vsakega sistema nagrajevanja ter tudi motiviranja in stimuliranja v organizaciji so predvsem jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo zgolj na uspešnosti, torej na ustvarjanju vrednosti oziroma na intenziteti povečevanja obstoječe dodane vrednosti (Kržič 2008).

²⁹ Inovativnost je praktična uporaba ustvarjalnih idej (Likar 2006). »Inovacija je vsaka dejavnost, pri kateri nastane nov proizvod, postopek ali storitev, ki prispeva k razvoju podjetja in obenem celotne družbe« (Ilič 2001, 31).

³⁰ Ustvarjalnost je udejanjanje nove ideje. Ustvarjalnost in inovativnost sta ključna temelja za preživetje in uspeh vsakega podjetja ali druge organizacije (Markič 2004).

Beaumontu (1993) se zdijo najbolj učinkoviti tisti individualni načini nagrajevanja, ki temeljijo na uspešno opravljenem delu ali pa na razvoju sposobnosti in kompetenc zaposlenih. Palmerjeva (1998) pa pravi, da na podlagi sistema nagrajevanja zaposlene za dobro opravljeno delo nagradimo z višjim plačilom, raznimi bonusi, itd. (denarno nagrajevanje). Sistem nagrajevanja je lahko stroškovno učinkovita metoda za motiviranje zaposlenih, saj uspešnim zaposlenim zagotavlja denarne in nedenarne spodbude.

Če želimo analizirati določen sistem nagrajevanja, je potrebno določiti osnovne elemente, na katerih se to nagrajevanje lahko izvaja. V primeru zaposlenih je to plača oz. plačilo za delo zaposlenega. Slika 8.3 prikazuje sestavo plače.

Slika 8.3: Plačilna piramida



Vir: Lipičnik 1998, 208.

Zgornja slika ustrezno prikazuje bistvene elemente, ki jih kot nagrado za delo, zaposlenim nameni delodajalec. Vsekakor igra v slovenskih podjetjih glavno vlogo osnovna plača, ki je določena na podlagi kolektivne ali individualne pogodbe, ostali elementi pa igrajo vlogo dodatka na osnovno plačilo.

V splošnem nagrajevanje delimo na finančno (denarno) in nefinančno (nedenarno) nagrajevanje (Torrington 1998). Finančno nagrajevanje je osnovna plača, plača za posebne sposobnosti, plača,

odvisna od življenjskih stroškov, nagrada za zvestobo, nagrada za požrtvovalnost, plačila za nedelo (dopusti, bolniške itd.), nagrada za uspešnost, nagrada za profit itd.

Med nefinančno nagrajevanje pa štejemo pohvale, priznanja in graje; tekmovanje; sodelovanje pri delu; možnost napredovanja; odgovornost; možnost soodločanja ter možnost osebnega, intelektualnega razvoja in razvoja kariere itd. (Torrington 1998).

Oblike nefinančnega nagrajevanja prihajajo vse bolj v ospredje in igrajo pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih. Gruban (v Potočnik 2000), strokovnjak poslovnega komuniciranja, poudarja, da je ravno podcenjevanje nefinančnih oblik nagrajevanja ovira, ki zavira osnivanje ustreznih sistemov nagrajevanja in motiviranja ljudi pri delu.

Nagrade zaposlenemu so običajno posledica delavčevega prispevka k poslovanju podjetja in so namenjene k motivirata zaposlenega, da bo le-ta še naprej deloval v določeni smeri. Vendar zgoraj naštetih oblik nagrad nimajo vse enakega učinka. Nagrada za zvestobo in nagrada za nedelo ne motivirajo posameznika v enaki meri kot nagrada za uspešnost ali nagrada za profit. Pomembno je, da so podjetja zelo pazljiva pri določanju »teže« nagrad, kajti na primer nagrada za zvestobo in nagrada za nedelo naj ne bi imeli stimulativen učinka in se kot investicija v zaposlenega ne povrneta (Miller 2007). Omenjeni obliki nagrade ter podobne oblike se običajno zaposlenim zdijo samoumevne in jih pričakujejo pri vsakem izplačilu plač, zato ne stimulirajo k boljšemu delu, medtem ko ima nagrada za uspešnost zelo stimulativen učinek na zaposlenega (Resnic 2007).

Nagrada pa ima lahko tudi destimulativen učinek. V primeru, da je v nekem kolektivu, ki deluje vzajemno, nagrajen samo en delavec, to lahko destimulativno vpliva na delo ostalih zaposlenih v kolektivu, ki so za izpolnitev nekega cilja zaslužni v enaki meri. Rešitev v primeru take situacije naj bi bila razpršitev nagrade na vse zaslužne delavce, kjer pa so kot nagrade dobrodošle nefinančne oblike nagrad. V tem primeru lahko z razpršitvijo razširimo krog zaposlenih, ki postanejo motivirani za bolj uspešno delo (Resnic 2007).

Merkač Skokova (2005) pa navaja naslednje vrste nagrad: materialne nagrade; direktne nagrade (gotovina, plače, bonusi, provizija, delnice, pokojninsko zavarovanje, udeležba na dobičku); dodatne nagrade (zdravstveno zavarovanje, plačane malice ali počitnice, vstopnice, popusti na izdelke podjetja, službeni avtomobili); simbolične nagrade (plakete, nakit, potrdila, nova pisarna, nov naziv); socialne nagrade (pohvala, priznanje, kompliment); nagrade, povezane z delovnimi

nalogami (obogatene delovne naloge, izboljšani delovni pogoji, fleksibilni delovnik, pogostejši odmori) ter psihološke nagrade (samozaupanje, občutek uspeha).

Poleg denarnih ugodnosti (osnovna plača, denarne nagrade, skupinska priznanja za dosežene enote) in drugih posebnih ugodnosti (zavarovanje, dopust, udeležba pri dobičku) Cvetko (2002) postavlja velik pomen tudi dodeljevanju nematerialnih ugodnosti, kot so avtonomija na delovnem mestu, naraščanje avtoritete odločanja, zanimivi izzivi na delovnem mestu ter statusni simboli (parkirni prostor, večje pisarne, titule).

Thomsonova in drugi (1994) pa so ugotovili, da plačilo zaposlenim ne predstavlja glavnega motivacijskega faktorja za razvoj in za doseganje zadovoljstva pri delu. Delavci bodo mnogokrat bolj zadovoljni, če bodo za svoje delo prejeli kakšno od nefinančnih nagrad, ne le dodatno plačilo. Sistem nagrajevanja je torej potrebno prilagoditi posameznikovim potrebam in željam.

Ko organizacija oblikuje strategijo nagrajevanja, je potrebno, da se odloči, kolikšen del finančnih virov bo za to namenila. Nagrajevanje kot koncept tisti, ki vodijo organizacijo in tisti, ki so v njej zaposleni, različno zaznavajo. Zaradi razlik med posamezniki se zaznave o najustreznejši obliki nagrade razlikujejo od zaposlenega do zaposlenega. Vodje, ki svoje zaposlene dobro poznajo, lahko določijo takšne vrste nagrad, za katere vedo, da bodo motivirale zaposlene za bolj učinkovito delo (Currie 1997).

Gomez-Mejia in drugi (2001) pa opozarjajo, da sistem nagrajevanja lahko izboljša produktivnost, vendar lahko predstavlja tudi problem, saj zaposleni morda ne bodo želeli opravljati nobenega dodatnega dela, če za to ne bodo posebej nagrajeni.

Sistemi nagrajevanja se glede na organizacijsko strukturo, cilje organizacije, konkurenco, panogo, dejavnost itd., razlikujejo. So pa močno orodje za karierni razvoj posameznikov in celotnega podjetja, vendar mora organizacija vzpostaviti takšen sistem nagrajevanja, ki je pravičen do vseh zaposlenih, saj učinkovit sistem nagrajevanja podpira izvajanje poslovne strategije organizacije in prispeva k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih.

8.3 NAPREDOVANJE

Naloga podjetja je, da omogoča vsakemu delavcu, da optimalno izkoristi svoje sposobnosti in znanja in da svoje znanje v skladu z razvojem stalno dopolnjuje. Potencialni kandidati za

napredovanje so zato vsi zaposleni, čeprav velik del delavcev realno napredovanja nikoli ne doseže.

Definicija po Grahamu in drugih (1995) pravi, da gre pri napredovanju za premik zaposlenega iz obstoječega delovnega mesta v podjetju na drugega, običajno višjega in z višjim plačilom. Navaja, da je namen napredovanja izboljšati tako izkoriščenost kot motivacijo zaposlenih.

Cheatle (2001) pa meni, da je napredovanje orodje kadrovanja, ki uspešne delavce običajno nagradi z dodatnim plačilom in jim da občutek, da jih organizacija potrebuje. Pravi, da gre pri napredovanju za sistematični razvoj zaposlenih z namenom zagotavljanja kar največjega zadovoljstva pri delu.

Brečkova (2006) pravi, da tudi izobraževanje vpliva na napredovanje in uresničevanje ambicij v zvezi s kariero, vendar je lahko včasih zmotno prepričanje, da si vsi želijo napredovati. Razvoj kariere in napredovanje se nanašata na proces ter skupek strategij, v katerih se zaposleni lahko identificira in najde svoje dolgoročne cilje glede lastne kariere in razvoja.

Možnosti razvoja kariere in napredovanja dviguje moralno zaposlenih, viša nivo veščin ter odločnost, zavzetost za cilje podjetja in zadovoljstvo. Vsako podjetje potrebuje zavzeto in motivirano delovno silo, ki zna in hoče dosegati planirane cilje. Prav tako pa možnosti razvoja kariere in napredovanja pomagajo vodilnim pri načrtovanju zaposlovanja, napredovanja in potreb po zaposlovanju na ključne pozicije v podjetju (Co-Guide).

Če izhajamo iz Merkač Skokove (2005), lahko napredovanje delavca obravnavamo kot predvideno (horizontalno in vertikalno) napredovanje na drugo delovno mesto ali kot napredovanje na istem delovnem mestu v višji plačilni razred zaradi izpolnjevanja določenih zahtev dela, usposobljenosti, spretnosti in znanj ter seveda delovne uspešnosti.

Belčič (1997) loči navpično (vertikalno), prečno (diagonalno) in vodoravno (horizontalno) napredovanje. Navpično napredovanje poteka znotraj organizacijske enote od delovnih mest z nižjo zahtevnostjo k delovnim mestom višje zahtevnosti. Diagonalno napredovanje je podobno vertikalnemu, vendar med različnimi organizacijskimi enotami. Vodoravno napredovanje pa je napredovanje na delovnem mestu ter napredovanje v nazive.

Na napredovanje delavca vpliva njegova delovna uspešnost, ki jo merimo glede na kakovost dela (doseganje plana), količino dela, višina pri delu nastalih stroškov, porabljen čas, število reklamacij, pripravljenost za izobraževanje, odnos do sodelavcev in strank, pozitivna naravnost, samoiniciativnost, urejenost in natančnost, inovativnost, lojalnost delavca do podjetja itd. (Zeni 1995).

Ko se podjetje odloča o napredovanju posameznega zaposlenega, upošteva subjektivno željo posameznika ter oceno delovne uspešnosti posameznika in mu dodeli ustrezno vrsto napredovanja.

9 MOTIVACIJA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU

9.1 MOTIVACIJA

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov oziroma je motivacija zbujanje hotenj in motivov, nastalih v človekovi notranjosti in v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Motivacija je posebna dejavnost, neboleč način pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega pričakujejo in to tako, kot najbolj zmore. Za to obstajajo motivacijska sredstva, dejavniki, motivatorji, motivi (Uhan 2000).

Motivacija je razlog, zaradi katerega ljudje z določenimi sposobnostmi in znanji delajo. Brez motivacije človek ne more biti aktiven, niti ne more zadovoljiti svojih potreb. Motivacija za delo je pomembna, saj človeku pomaga, da uresniči lastne cilje in cilje organizacije, pri kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človeške aktivnosti v želeno smer. Ta proces imenujemo motiviranje. Različne ljudi motivirajo različne stvari. Nekaterim predstavlja motivacijo denar, drugim varnost, za tretje pa je močna motivacija že sam izziv (Lipičnik 1998). »Motivacija lahko poteka v obliki motiviranja samega sebe ali motiviranja drugih« (Birkenbihl 1994, 114).

Motivacija je nekaj, kar človeka polni z energijo ter usmerja in oblikuje njegovo obnašanje. Takšna razlaga vsebuje tri različne poglede na pomen motivacije: najprej je motivacija sila, ki na različne načine usmerja obnašanje ljudi; drugič je motivacija delovanje, usmerjeno k doseganju nekega cilja in tretjič, motivacija ostane najbolj jasna znotraj specifičnega delovnega okolja. To pomeni, da so za razumevanje posameznikove motivacije ključnega pomena dejavniki, ki delujejo med posameznikom in okoljem. Povratne informacije iz okolja okrepijo intenzivnost in smer posameznikovega delovanja. Motivacija je tesno povezana s človeškimi aktivnostmi in delom. Cilji kot neposreden povod delovne aktivnosti so povezani s človeškimi potrebami (Možina 1994).

Stražišar in drugi (2002) trdijo, da motivacija povzroča in usmerja naša dejanja in zajema vse procese spodbujanja, ohranjanja in usmerjanja telesnih in duševnih dejavnosti zato, da bi uresničili cilj. Robinson in Langton (2003) motivacijo definirata kot proces, ki določa, koliko se posameznik trudi, kam usmerja svoj trud in koliko časa se trudi, da bi dosegel nek cilj. Nadalje Robinson in Langton govorita o dveh vrstah motivacij: notranji in zunanji. Notranja motivacija

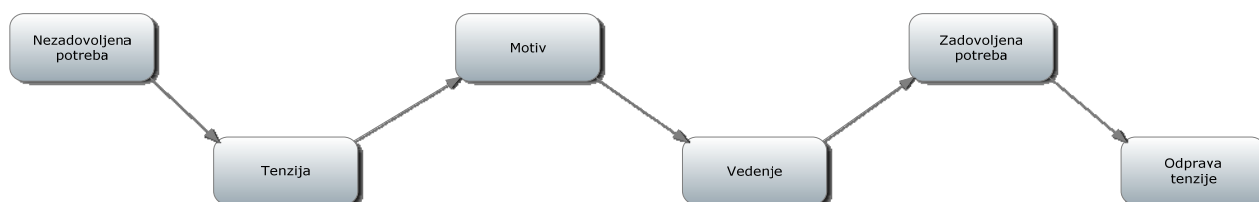
predstavlja posameznikovo željo, da doseže nekaj, kar bi mu prineslo osebno zadovoljstvo, zunanja motivacija pa so preprosto povedano nagrade, takšne ali drugačne, ki jih bo posameznik prejel za dobro opravljeno delo.

Motivirani ljudje opravljajo delo bolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirjih; radi opravljajo svoje delo in se počutijo koristne; delajo zavzeto, ker hočejo samo opraviti svoje delo; potreben je manjši nadzor kot sicer ter zavest je visoka, kar ustvarja določeno delovno ozračje (Možina 1994).

Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo (Treven 1998).

Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo, kar prikazuje temeljni motivacijski proces na Sliki 9.1 (Treven 1998).

Slika 9.1: Motivacija kot proces



Vir: Treven 1998, 75.

Vse potrebe, biološke in psihološko zaznamovane, povzročajo v organizmu določeno napetost (stanje tenzije). Tenzija sama ne vodi do zadovoljitve potrebe, temveč samo nakazuje na obstoj določene potrebe, ki jo moramo zadovoljiti. Motiv predstavlja stanje tenzije v organizmu, ki jo je povzročila potreba. Zato lahko za motivacijo trdimo, da je povezana z motivom in zahtevo po njeni uresnitvi (Treven 1998).

V podjetju so zaposleni delavci v stanju tenzije. Da bi tenzijo zmanjšali ali jo odpravili, opravljajo različne aktivnosti. Čim večja je tenzija, več aktivnosti so pripravljene opraviti, da bi zmanjšali občutek napetosti v svojem telesu (Treven 1998).

9.1.1 Motivacijske teorije

Vsak posameznik je edinstven in ima svoj motivacijski model, na katerega vplivajo njegove potrebe, vrednote, interesi, želje in pričakovanja. Ne glede na to, kaj ljudi motivira, ne obstaja niti ena človekova dejavnost ali delo, ki bi jo spodbujal en sam dejavnik, temveč gre za kombinacije številnih zelo zapletenih, poznanih ali nepoznanih dejavnikov, imenovanih motivacijski dejavniki³¹ (Lipičnik 1998).

Obstajajo številne motivacijske teorije, ki različno določajo motivacijske dejavnike:

1. Teorije motivacije, ki izhajajo iz teze, da človekova pripravljenost za delo izhaja iz nezadovoljenih potreb. Najbolj tipična je teorija motivacije po Maslowu, ki je tudi pogosto objavljena. Druge motivacije, ki izhajajo iz vidika nezadovoljenih človekovih potreb, sta teoriji McClellenda in Alderferja.
2. Teorije motivacije in motiviranja, ki izhajajo iz predpostavke, da sama narava dela in medčloveški odnosi na delu (sem spada tudi stil vodenja) vplivajo na pripravljenost človeka na delo. Najbolj tipična je Herzbergova teorija iz leta 1959.
3. Teorije motivacije in motiviranja, ki izhajajo iz obravnave behaviorizma posameznikov na delu. Te teorije zagovarjajo tezo, da se posamezniki na delovnem mestu zelo različno obnašajo, zato je potrebno do njih pristopiti z različnimi stili vodenja. Najbolj značilni sta teorija X in Y po McGregorju ter teorija podajanja naloge strokovnjaku oziroma nestrokovnjaku po Glasserju (Ferjan 1998).

Vsaj tri najbolj široko predstavljene motivacijske teorije je vredno pogledati nekoliko poglobljeno. Maslowova teorija potreb (Robinson in Langton 2003) govori o piramidni strukturi petih različnih potreb, ki se morajo izpolnjevati od spodaj navzgor zato, da je posameznik motiviran. Osnovni nivo predstavljajo biološke in psihološke potrebe (lakota, žeja), drugi nivo predstavljajo varnostne potrebe (občutek varnosti), tretji nivo predstavljajo socialne potrebe (občutek pripadnosti, prijateljstvo, socialna mreža), četrti nivo predstavlja samozadovoljstvo in peti nivo

³¹ Motivacijski dejavniki so dejavniki, s katerimi vplivamo na motivacijo posameznika ali skupine. Na področju motivacije je pomembno, da managerji upoštevajo predvsem tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih: individualne razlike (potrebe, stališča), značilnost dela (različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, avtonomija, povratne informacije) ter organizacijsko prakso (sistem nagrad, pravila) (Lipičnik 1998).

predstavlja samoizpopolnitev, kar prikazuje Slika 9.2 V smislu motivacijske teorije Maslowa je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, ki je na zadnjem mestu, pa je mogoče interpretirati na dva načina: potreba je že zadovoljena ali potreba še ni aktivirana.

Slika 9.2: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Robinson in Langton 2003, 124.

Motivacijska teorija Maslowa je koristen pripomoček pri preučevanju motivacijskih dejavnosti in možnosti za učinkovitejše motiviranje zaposlenih. Managerska uporabnost te teorije je, da managerji na osnovi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, lahko ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To lahko uporabijo, kadar poskušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih (Lipičnik 1996).

Robinson in Langton (2003) govorita tudi o znani teoriji X in Y (McGregor 1960), ki govorita o dveh tipih različnih posameznikov. Na eni strani imamo teorijo X, ki predpostavlja, da posamezniki ne marajo dela in se bodo skušali zadolžitvam izogniti, zato jih je treba kaznovati, v kolikor ne opravljajo svojih nalog. Na drugi strani pa imamo teorijo Y, ki nasprotno predpostavlja, da posamezniki uživajo v delu, skušajo najti nove izzive in so sposobni samousmerjanja in samonadzora. Pri tej teoriji velja omeniti, da je percepcija menedžerjev

odvisna od načina, ki ga bodo uporabili za motivacijo svojih podrejenih. Če torej domnevajo, da njihovi podrejeni delujejo kot posamezniki X, jih bodo motivirali drugače, kot če domnevajo, da delujejo po teoriji Y.

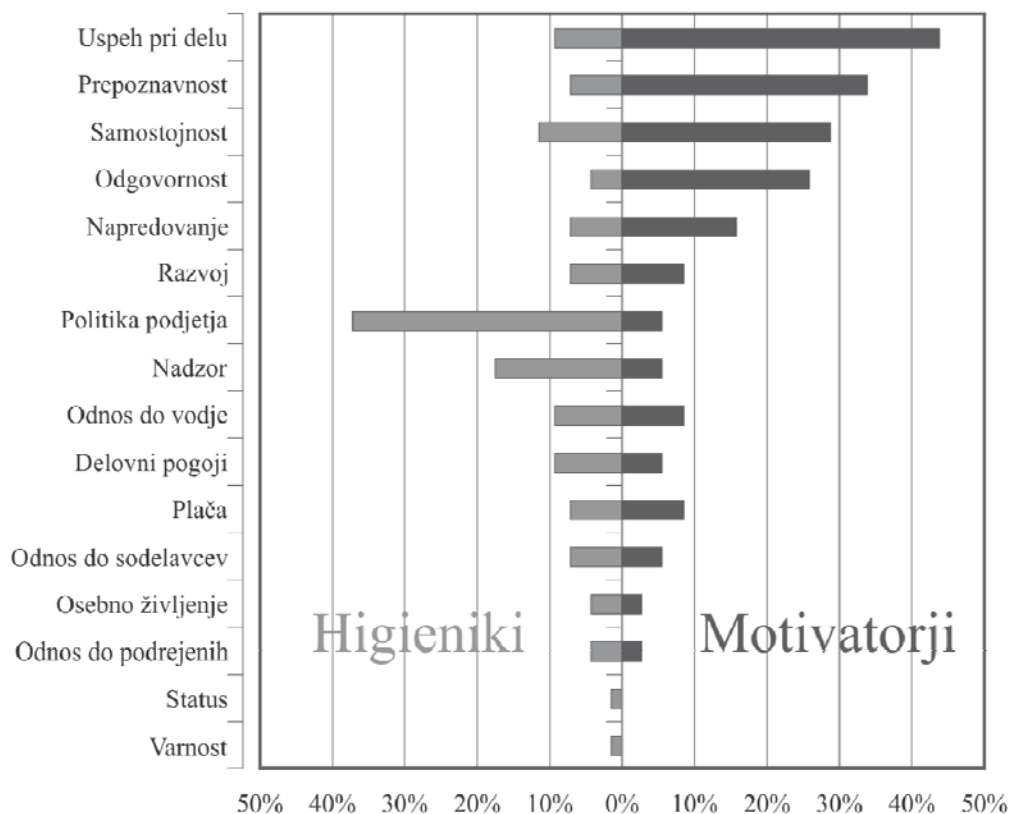
Herzbergova (1982) tako imenovana motivacijsko-higienska teorija pa pravi, da morajo biti izpolnjeni higienski dejavniki zato, da pridemo pri posamezniku do ravni, kjer ni nezadovoljen in šele po tem lahko vstopijo motivacijski dejavniki, ki ga motivirajo in dvignejo njegovo stopnjo zadovoljstva. Herzberg posebej poudarja, da slednji ne morejo motivirati, če higienski dejavniki ne vzpostavijo stanja, ko posameznik ni nezadovoljen.

Herzberg (1982) je v okviru svojih raziskovanj postavil lasten model študije različnih dejavnikov. Razdelil jih je na higienske in motivacijske, oboji pa vplivajo na stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu. Slika 8.4 ponazarja te dejavnike.

Higieniki so dejavniki, ki izvirajo iz delovnega okolja in s svojo prisotnostjo lahko vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. To so predvsem naslednji dejavniki: plačilo, položaj, varnost, delovni pogoji, politika podjetja in medsebojni odnosi. Poudariti je potrebno, da ti dejavniki sami po sebi ne vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, temveč samo odstranjujejo neprijetnosti oziroma nezadovoljstvo (Herzberg v Treven 1998).

Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu, da se ljudje potrudijo pri svojem delu, so zadovoljni, ko dobijo priznanje za dosežene rezultate, jim je delo zanimivo, odgovorno, so strokovno usposobljeni in se osebno razvijajo (Herzberg v Treven 1998).

Slika 9.3: Herzbergovi motivatorji in higieniki



Vir: Robinson in Langton 2003, 125.

Vsi dejavniki, ki se znajdejo na levi polovici Herzbergove sheme, sodijo med higienske dejavnike. V tem primeru so to: varnost, status, odnos do podrejenih, zasebno življenje, odnosi s sodelavci, plača, delovni pogoji, odnosi z nadrejenimi, nadzor in politika družbe. Vse to mora biti torej v očeh posameznika prisotno, saj bo on šele takrat na nični stopnji nezadovoljstva. Nato pridejo na vrsto motivacijski dejavniki, ki so v tem primeru: rast, napredovanje, odgovornost, delo kot tako, priznanje za dobro opravljeno delo, dosežki. Vsi ti dejavniki so sprva na stopnji ničelne motivacije in jih je treba z ustreznimi prijemi dvigniti, če želimo motivirati zaposlene. S tem, ko dosežemo višjo stopnjo motivacije, dosežemo tudi višjo stopnjo zadovoljstva pri delu.

Herzbergova teorija je za managerje uporabna predvsem zato, ker lahko ti uporabijo dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi se lahko odpravijo oziroma odstranijo odvečne napetosti in usmerjajo človekovo aktivnost v delo (Dimovski in drugi 2003).

9.1.2 Vodenje

Vodenje se v ožjem smislu nanaša na ljudi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjši potrošnji energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika ali skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. V okviru vodenja prihaja velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, inštruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji (Možina 1994).

Dessler (v Svetlik 1996) postavlja ciljno vodenje na prvo mesto med raznovrstnimi panogami, ki prispevajo k dvigu kakovosti delovnega življenja. Vsak zaposleni ima postavljene merljive cilje, katerih doseganje se preverja v določenih časovnih presledkih. Ciljno vodenje je po Svetlikovem prepričanju veliko prispevalo k razvoju raznovrstnih tehnik za izboljšanje kakovosti delovnega življenja, predvsem z zahtevo, da morajo delavci imeti besedo pri odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo. Za ciljno vodenje so odločilni trije elementi: postavljanje ciljev, informacija o doseganju ciljev in participacija. Prvi, po mnenju avtorja, prispeva k usmerjeni dejavnosti delavca, drugi potrjuje delavcu, da dela prave stvari na pravi način ali da mora svoje delo spremeniti, tretji pa prispeva k poistovetenju delavca z delovnimi cilji in k izboljšanju delovnih rezultatov.

Odgovornost za zaposlene, njihov razvoj in prispevek se v sodobni organizaciji vedno bolj prenaša na najvišje vodstvo, ki je s svojo vlogo in dejavnostjo vez med organizacijskimi cilji in zaposlenimi, zato se dimenziji notranjega odnosa in vodenja dopolnjujeta in prekrivata, saj odnose v organizaciji ustvarjajo predvsem vodilne osebnosti, zato ima stil vodenja pomemben vpliv. Predpostavljeni lahko uveljavi svoje zahteve na avtoritativen (ukazovalen) način, ob katerem se podrejeni pogosto počutijo nepomembne, kar lahko vodi v slepo izpolnjevanje ukazov nadrejenega ali se pa se med njima ustvari konflikt. Kadar pa v organizaciji prevladuje demokratični stil vodenja, ki daje posamezniku možnost, da izraža svoje ideje in misli, takrat bo boljša organizacijska klima v podjetju. Zato je vloga vodje velikega pomena. Vodja³² zaposlenim daje občutek pomembnosti in zaupanja, zna ustvariti sproščene odnose, hkrati pa je tudi neizprosno zahteven glede izpolnitve konkretnih nalog. Podrejeni tedaj ve, da mora svoje naloge

³² Vodje so posamezniki, ki imajo ali so imeli pomemben vpliv na družbeno ali politično življenje na področju, kjer se uveljavljajo, pa tudi na znanost, umetnost, tehniko ali na ideje, njihovo razumevanje na različne vrste gibanj. Gre torej za osebnosti, ki imajo velik začasen ali trajen vpliv na življenje določene družbe ali celotne družbe (Možina 1994).

opraviti kar najboljše. Pomembna pa je tudi usklajenost vodenja. Vodstvo družbe je v rokah določenega števila ljudi in če je usklajeno, vsak ve kaj, kdaj in kako mora kaj storiti. Urejenost povzroči ugodno socialno klimo in s tem zadovoljstvo med zaposlenimi. Slaba usklajenost vodstva pa povzroči napake med oddelki in proizvodnjo: delavci posameznih sektorjev niso ustrezno obveščeni, pogosto se delo opravlja dvakrat, nekateri trdo delajo medtem ko drugi delajo lagodno. Posledica so spori in slaba klima. Potrebno je, da se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela, jih zadovoljivo usmerjajo pri delu in tudi sami sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. Pomembno je, da si zaposleni upajo odkrito povedati svoje mnenje (Možina 1994).

V procesu vodenja so pomembni komuniciranje, medčloveški odnosi, behaviorizem posameznikov, potreba po potrditvi in samouresničevanju (Ferjan 1998). Potrebno je, da se vodje zavedajo, da so podjetje ljudje, da dajo človeku najpomembnejše mesto v podjetju in zunaj njega (Lipičnik in Možina 1993). Pomembno je, da vodje poznajo dejavnike motiviranja zaposlenih, zato je potrebno oblikovati učinkovito vodenje, ki zaposlene spodbuja k izobraževanju in razvoju ter napredovanju na karierni poti, za razvoj celotne organizacije pa je potrebno zagotoviti učinkovite mehanizme ocenjevanja in spremljanje uspešnosti in motivov zaposlenih.

9.1.3 Komunikacija in informiranje

Delovne aktivnosti v podjetju ali izven njega se praviloma začnejo in končajo z različnimi vrstami in oblikami komunikacije.

Pojem komunikacije izhaja iz latinske besede »communicare« in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje (Ferjan 1998).

Komuniciranje pomeni oddajanje in sprejemanje takih sporočil, da jih udeleženci komuniciranja razumejo. Komuniciranje v podjetju je pretok informacij v organizacijski strukturi (Brejc 2000).

Komuniciranje je potrebno v vsakem podjetju, da podjetje vzpostavi vzorec komuniciranja in prenos informacij od izvora do sprejema in nazaj. Torej lahko podjetje kot socialni sistem definiramo kot strukturiran komunikacijski proces, saj nestrukturirane komunikacije predstavljajo motnjo in neučinkovitost (Možina 1992).

Uspešna podjetja se zavedajo pomena neposrednega, medosebnega komuniciranja z zaposlenimi, saj je le to pomembno orodje pri prenosu vizije, poslovnih ciljev in rezultatov podjetja do vsakega zaposlenega.

Gruban (1999) pa pojasnjuje razliko med notranjim komuniciranjem in informiranjem. Pravi, da informiranje (še) ne pomeni komuniciranje. Medtem, ko gre pri prvem zgolj za enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva, gre pri drugem za aktivno udeležbo vseh v komunikaciji udeležene strani. Notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje organizacije in tudi spoznati, kaj bi sami lahko doprinesli k večjemu uspehu, zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko in cilji organizacije. Na ta način podjetje doseže večjo pripadnost organizaciji in motiviranost zaposlenih. Informiranje in komuniciranje sta zelo pomembni funkciji vodenja, in to tako po obeh smereh vertikale kot tudi v odnosih po horizontali, torej vodilnih in vodstvenih zaposlenih med seboj.

Notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje organizacije in tudi spoznati, kako bi sami doprinesli k večjemu uspehu, zato je nujno. Da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko, cilji družbe, saj tako podjetje doseže večjo pripadnost in motiviranost zaposlenih (Rozman 2000).

Cilj komunikacije je graditev medsebojnih odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost organizacije. Zato je pomembna točnost oziroma čim manjša filtriranost komuniciranja v smeri od spodaj navzgor. Če ljudje na dnu hierarhične lestvice čutijo, da njihova stališča prihajajo do vrha v nespremenjeni obliki, bodo tudi bolj upoštevali ukaze, ki prihajajo od vrha navzdol (Gruban 2002).

Glavni namen komuniciranja z zaposlenimi je mobilizirati zmožnosti in sposobnosti zaposlenih in jim tako omogočiti, da uspešno opravljajo svoje delo in s tem prispevajo k uresnitvi organizacijskih ciljev. Zato podjetje s sodobnim internim komuniciranjem ne želi zgolj informirati, ampak tudi motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene, jih spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kvaliteti, nadalje utrjevati verodostojnost vodstva in zaupanje vanj ter utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo³³ (Černetič 1999).

³³ Kulturo organizacije opredeljujemo kot kompleksen vzorec prepričanj, pričakovanj, idej, vrednot, norm, stališč in vedenj, ki so skupna članom določenega podjetja (Kotter in Haskett 1992). Kultura določa, kaj je pomembno in kaj ni zeleno za obnašanje oziroma za odzivanje tako organizacije kot tudi posameznikov na vplive iz okolja.

Komunikacija je v organizaciji pomembna, saj gre za prenos informacij, idej, mnenj, vrednot in dejstev na vseh delovnih mestih. Brez obvladovanja komunikacijske spretnosti je težko napredovati in razvijati kariero. Vodja s komunikacijo motivira zaposlene, pospešuje timsko delo ter rešuje konflikte in probleme, ki se pojavljajo v organizaciji. Učinkovita komunikacija vodi do boljših medosebnih odnosov na delovnem mestu (Berlogar 1999).

9.1.4 Zadovoljstvo zaposlenih

Hollenbeck in Wright opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot »prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom« (Hollenbeck, Wright v Treven 1998, 131).

Navedena opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu: vrednost, pomembnost in zaznavanje. Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Zaposleni v podjetju imajo različno mišljenje o pomembnosti posameznih vrednosti. To pa zelo vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu. Tretji vidik zadovoljstva pri delu je zaznavanje. S tem mislimo na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. Ker posameznikove zaznave niso vedno natančen odsev resničnosti, lahko zaposleni isto stanje ali dogajanje zaznavajo različno (Treven 1998).

Zadovoljstvo pri posameznikovem delu lahko proučujemo na dva načina. Po prvem načinu ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je ta zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem pa nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela (Treven 1998).

Če želimo, da bo delo pri zaposlenih spodbudilo zadovoljstvo, morajo zaposleni imeti občutek, da delajo nekaj koristnega. Poznati morajo smisel svojega dela, prevzeti morajo odgovornost za rezultate dela in dobiti povratno informacijo o izvedbi dela. Če zaposleni vedo, kako dobro opravljajo svoje delo, dobijo spodbudo za nadaljevanje dela. Ob opravljenem delu pa imajo tudi več osebnega zadovoljstva (Keenan 1995).

9.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijska klima je izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi v nekem podjetju kot tudi odnose do podjetja. Če so odnosi pozitivni, vlada ugodna klima, ki odraža prijazno in prijateljsko vzdušje. Če pa so odnosi med zaposlenimi negativni, pa porajajo neugodno klimo, saj je delovno ozračje negativno in napeto, prisotni so konflikti, ki vodijo v nizko produktivnost (Jurman 1981).

Lipičnik (1998, 74) je označil klimo »kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti«. Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo.

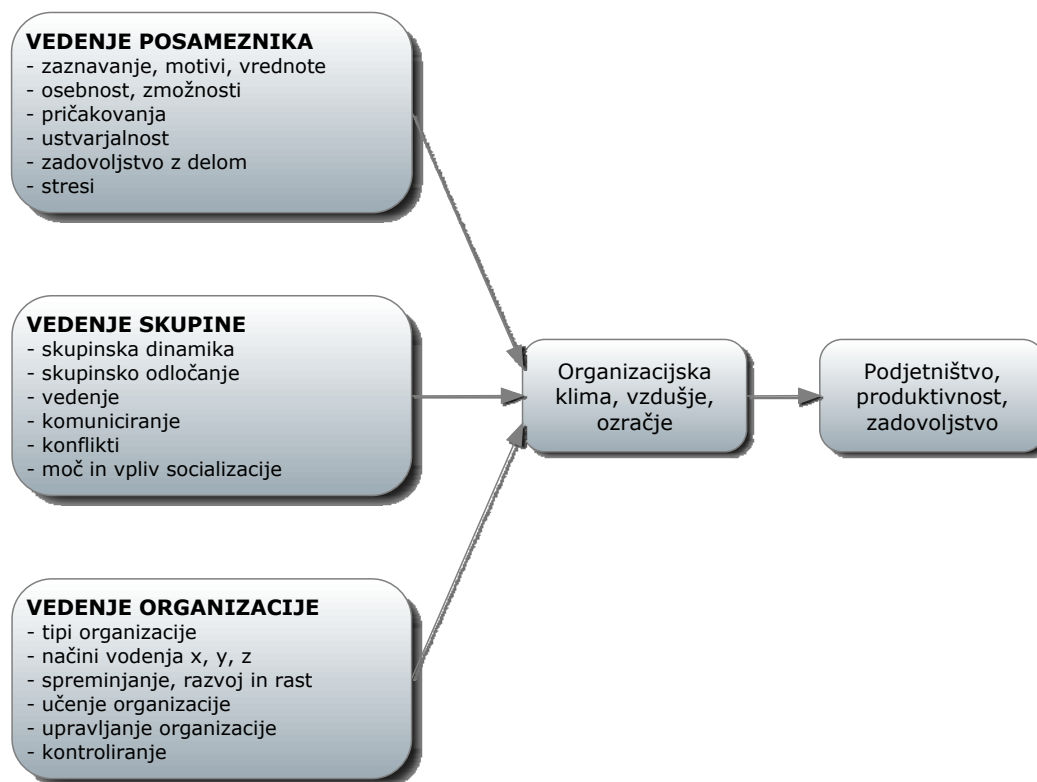
Klima je odsev tistega, kar zaposleni pričakujejo od podjetja, sodelavcev, predpostavljenih, podrejenih in tudi odsev tega, kar dejansko dobijo ali kar pogrešajo. Organizacijsko klimo lahko preučujemo, analiziramo, spreminjamo kot celoto, še boljše pa je, če na klimo gledamo kot na skupek različnih dejavnikov. Pri tem je potrebno vsak dejavnik ugotavljati posebej, saj tako lažje ugotovimo, kje je podjetje šibko in kje močno. S takšnim načinom tudi lažje začnemo z izboljšanjem, ker je potrebno izboljševati vsak segment posebej (Treven 2001).

Z vidika tuje strokovne literature je eden pomembnejših raziskovalcev organizacijske klime Benjamin Schneider, ki definira klimo kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v organizaciji, ki jih je poimenoval kot rutine, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade (Schneider 1990).

Klima predstavlja psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v organizaciji ter njihovi interakciji. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč in pričakovanj zaposlenih (Kavčič 1991).

Organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v nekem podjetju in po katerih se podjetja ločijo. Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in posledično na uspešnost poslovanja podjetja, kar prikazuje Slika 9.5 (Možina 1994).

Slika 9.4: Organizacijska klima, vzdušje, ozračje - integriran koncept v vedenju organizacije



Vir: Možina 1994, 147.

9.2.1 Vrste organizacijske klime

Človek se je pri proučevanju klime vedno omejeval na določeno področje svojega vedenja, in sicer na tisto, ki je bilo zanj pomembno. Posledično nastajajo manjša in ožja področja klime, ki običajno izhajajo iz vedenja ljudi (Lipičnik 1998).

Burton, Lauridsen in Obel (1999) pa so na podlagi dveh dimenzij³⁴ organizacijske klime določili štiri različne organizacijske klime:

- **Razvojna klima:** to je dinamična in ustvarjalna klima, kjer se poudarja raziskovanje in inovacije ter vzpodbuja individualno iniciativo in svobodo. Vodje radi tvegajo ter spodbujajo zaposlene k inoviranju. Taka organizacija je pripravljena na spremembe ter soočanje z novimi izzivi. Kriterij uspešnosti za zaposlene je razvijanje novih in edinstvenih izdelkov in napredovanje. Značilno je visoko zaupanje, nizka napetost in majhen odpor proti spremembam.

³⁴ Burton, Lauridsen in Obel na podlagi svoje empirične študije trdijo, da sta dve primarni dimenziji organizacijske klime: napetost in odpor proti spremembam. Menijo, da je napetost sestavljena iz zaupanja, konfliktov, morale, enakosti nagrad, kredibilnosti vodje in iskanj »grešnega kozla«. Napetost torej vsebuje stres in ravnotežje teh faktorjev, vendar je nujna za učenje, saj nam ustvarja ravnotežje med raziskovanjem in izkoriščanjem znanja (Burton, Lauridsen in Obel 1999).

- Racionalna oziroma razumska klima: tu prevladuje tekmovalnost med zaposlenimi, saj je organizacija osredotočena predvsem na cilje. Vodje so zahtevni in proizvodno usmerjeni, saj taka organizacija temelji na zmagi in uspehu. Kriterij uspešnosti so tržni uspehi, tržna vrednost in prodornost. Pojavlja se nizko zaupanje, visoka napetost in majhen odpor do sprememb.
- Klima notranjih procesov: v taki organizaciji delo usmerjajo in vodijo jasno opredeljeni postopki delovanja, kjer je vse natančno strukturirano in formalizirano. Vodje so koordinatorji in organizatorji, ki z dolgoročnimi načrti poudarjajo ohranjanje stabilnosti, predvidljivost in učinkovitost. Značilno je nizko zaupanje, visoka napetost in velik odpor do sprememb.
- Skupinska klima: klima, kjer je prijetno delati, vzdušje je zelo osebno, zaposleni v vodjih vidijo mentorje. V organizaciji s tako klimo prevladujeta timsko delo in sodelovanje med zaposlenimi, ki so tudi predani in zvesti taki organizaciji. Poudarek je na razvoju človeških virov ter vlaganju vanje. Poleg zanimanja za svoje ljudi je organizacija občutljiva do potrošnikov oziroma uporabnikov. Pojavlja se visoko zaupanje, nizka napetost in velik odpor do sprememb.

9.2.2 Merjenje klime v organizacijah

Merjenje organizacijske klime je v organizacijah danes pojmovano kot vitalna komponenta pri ugotavljanju zaznav in občutkov zaposlenih. Pomembno je, da se zavedamo, da pri merjenju ne gre samo za zbiranje podatkov, ampak tudi za uporabo teh podatkov, za iskanje možnosti za izboljšanje same klime ter tudi ocenjevanje učinkovitosti že izvedenih sprememb (Lipičnik 1998).

Merjenje nam torej prinaša zelo pomembne informacije, ki jih lahko uporabljamo pri vodenju in povečevanju uspešnosti podjetja. Vendar morajo biti podjetja, ki se odločijo za merjenje klime, pripravljena, da se seznanijo s pozitivnimi in negativnimi rezultati. Če zaposleni ne dobijo povratnih informacij, se število problemov navadno še stopnjuje (Altman 2002).

Menim, da je sistem razvoja kadrov je dolgoročna naložba. Vsaka organizacija naj bi vpeljala takšen model procesov HRM, ki bi ji po dejavnosti in zmožnostih najbolj ustrezal. Uspešna postavitev ter delovanje procesov HRM zahteva visoko organizacijsko zmogljivost, ki jo tvorijo voditeljstvo, kultura, kompetence in organiziranost.

10 POMEN RAZVOJA KADROV ZA ORGANIZACIJO IN ZA ZAPOSLENE

Veliko avtorjev je mnenja, da tehnologija in kapital nista več najbolj deficitarna vira. Uspešnost³⁵ organizacije vedno bolj temelji na ljudeh, na njihovih sposobnostih, veščinah in znanju. Razlika med uspešnimi in neuspešnimi organizacijami je v zaposlenih, ki vse bolj postajajo konkurenčna prednost podjetja. V sodobnih teorijah s področja kadrov vedno bolj izstopajo trditve, da je najvažnejša funkcija podjetja zagotoviti si kvalitetne zaposlene, jih motivirati, izobraževati in razvijati tako, da dosegajo visoke rezultate in povečujejo učinkovitost³⁶ in uspešnost podjetja.

Eden takih avtorjev je Jereb (v Možina in drugi 1998), ki razlaga, da si organizacije s sistematičnim razvojem kadrov zagotavljajo nadaljnji razvoj. Razvoj kadrov zagotavlja optimalno usposobljenost zaposlenih za delo in njihovo motivacijo ter s tem prispeva k uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Po njegovem mnenju se morajo učinki razvoja kadrov v organizaciji izraziti na podlagi dveh temeljnih meril, ki jih ločimo po pomenu razvoja kadrov za organizacijo in za zaposlene.

Da je razvoj kadrov dolgoročna naložba organizacije, ki vpliva na njeno uspešnost, govori tudi Merkačeva (1998). Avtorica trdi, da ima razvoj kadrov pozitiven vpliv tako na poslovanje organizacije (v smislu rasti produktivnosti, kakovosti, zavzetosti za delo in pripadnosti), kot tudi za zaposlene v organizaciji (v smislu povečanja njihove možnosti za poklicno samopotrjevanje, večanje njihove fleksibilnosti odprtja možnosti za delovni, strokovni in osebni razvoj ter zagotavljanja možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja). Ob tem poudarja, da sistem razvoja kadrov ne bo deloval, če posamezniki ne bodo imeli lastnih ambicij po napredovanju na delovnem, strokovnem in osebnostnem področju.

Medtem ko O'Leary (2002) pravi, da bodo uspešne organizacije privabljale, zaposlovale, razvijale in obdržale najboljše in najpametnejše zaposlene. Uspešne bodo le tiste organizacije, ki ne bodo vlagale le na podlagi dobička in izgube, temveč tudi glede na razvoj in združevanje človeškega in intelektualnega kapitala.

³⁵ »Uspešnost organizacije razumemo kot stopnjo, do katere organizacija realizira postavljene cilje« (Žurga 2000, 332). Uspešnost organizacije je opredeljena s stopnjo skladnosti med rezultati in cilji, ki so začrtani s poslovno strategijo (Zupan 2009).

³⁶ Učinkovitost organizacije je razmerje med vhomom in izhodom, se pravi razmerje med uporabljenimi viri za izdelavo ene enote delovanja (Žurga 2000).

Da so zaposleni pomemben del organizacijskega uspeha, trdi tudi Armstrong (2006), opredeljujoč vplive posameznih področij razvoja človeških virov, ki jih prikazuje Slika 10.1.

Slika 10.1: Vplivi posameznih področij razvoja kadrov

Področje razvoja kadrov	Vplivi
Privabljanje, razvoj in zadržanje visoko kvalitetnih ljudi	Zagotavlja talentirane zaposlene, ki vplivajo na učinkovitost dela in s tem podjetja, produktivnost, fleksibilnost, inovativnost in ustrezajo kulturi in strateškim zahtevam organizacije.
Management talentov	Pomeni »zmago v bitki za talente« in s tem zadovoljevanje poslovnih potreb podjetja danes in v prihodnosti.
Delovno okolje (ključne vrednote, vodenje, ravnotežje med zasebnim življenjem in delom, upravljanje z različnostjo, varnost zaposlitve)	Organizacija lahko postane »a great place to work«.
Učenje in razvoj	Povečuje nabor veščin, ki jih obvladajo zaposleni in omogoča razvoj kompetenc. Razvija učno klimo, ki rezultira kot samostojno učenje, coaching, trening in mentorstvo.
Upravljanje z znanjem in intelektualnim kapitalom	Zagotavlja ohranitev in dotok znanja v organizaciji.
Visoko učinkovit management	Vpliva na učinkovitost in profitabilnost podjetja.
Sistem nagrajevanja	Vrednotenje in nagrajevanje, ki skladno s prispevkom posameznika razvija motivacijo, predanost in zavzetost za delo.

Vir: Armstrong 2006, 77-78.

10.1 POMEN RAZVOJA KADROV ZA ORGANIZACIJO

Pomen razvoja kadrov za organizacijo je večja storilnost (več izdelkov ali storitev, krajši čas izdelave); boljša kakovost izdelkov ali storitev (večje povpraševanje, manj pritožb, manj slabih izdelkov) ter večja prilagojenost delavcev delu (manj odsotnosti z dela in fluktuacije, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave). Možnosti za napredovanje in izobraževanje, ki jih zaposlenim zagotavlja razvoj kadrov, so tesno povezane tudi z individualnimi potrebami in interesi zaposlenih (Jereb v Možina in drugi 1998).

10.2 POMEN RAZVOJA KADROV ZA ZAPOSLENE

Pomen razvoja kadrov za zaposlene je zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebnostni razvoj; zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti; povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti; povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti ter povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje (Jereb v Možina in drugi 1998).

Razvoj kadrov je dolgoročna naložba, saj pomembnih sprememb in resničnega napredka pri razvoju sposobnosti (znanja, veščin) zaposlenih ne moremo doseči na kratek rok. Razvoj kadrov lahko da pričakovane rezultate le na podlagi sistematično načrtovanega razvoja sodelavcev skozi daljše obdobje. Slednje še posebej velja za razvoj ključni kadrov - specialistov ter vodstvenih in managerskih kadrov (Jereb v Možina in drugi 1998).

11 PROBLEMI Z RAZVOJEM KARIERE

Z nenehnim napredkom gospodarstva in tehnologije ter z razvojem sodobnejših načinov poslovanja se struktura trga dela spreminja, hkrati se spreminjajo tudi potrebe po primernih kadrih. Pomen znanja je vedno večji, poudarja se trend nenehnega učenja, kar povečuje število in vlogo visoko izobraženih delavcev. Slednje vpliva na zmanjševanje ugleda in degradacijo delovnih mest, ki zahtevajo nižjo izobrazbo, kar posledično privede tudi do nižjih plač in manjšega zanimanja za opravljanje poklicev nižjih ravni.

Številna svetovna logistična in transportna podjetja se že srečujejo s pomanjkanjem primerne profila delavcev nižje izobrazbe, kar bo ob neupoštevanju omenjenega problema privedlo do manjše konkurenčnosti in nasploh do nezmožnosti opravljanja storitve. Največji primanjkljaji kadrov se pojavljajo na področju voznikov, ključna razloga za manjše zanimanje po omenjenem poklicu pa sta dva: zmanjšanje ugleda delovnih mest prevoznikov, kar je posledično privedlo tudi do nižjih plač logističnih delavcev. Mlade in zavzete kadre odvrčajo tudi dolgi delavniki ter omejen razvoj kariere in napredovanja (Opie 2004).

Na pomanjkanje primernih profilov delavcev vpliva tudi staranje prebivalstva oziroma nizka rodnost v razvitih državah in v državah v razvoju. V prihodnosti številnim gospodarstvom grozi primanjkljaj delovne sile, saj mladega aktivnega prebivalstva ne bo dovolj za vzdrževanje gospodarstva in starejšega prebivalstva. Kot odgovor na ta problem mala podjetja že iščejo primerne kadre v drugih, manj razvitih državah. Tako zmanjšujejo razkorak med potrebno in razpoložljivo domačo delovno silo ter skrbijo za zaposlitev delovnih mest tako na nižjih kot tudi na najvišjih ravneh. Tuja delovna sila prinaša domačim podjetjem tudi številne prednosti, kot so: nova znanja in ideje, lojalnost, zagon, lažji dostop do tujih trgov, hkrati pa doprinese k fleksibilnosti podjetja. Seveda se poleg omenjenih prednosti pojavljajo tudi številne težave, povezane z različnimi kulturami in vrednotami delavcev. Podjetja stremijo k temu, da skrbijo za sprejemanje diverzifikacije in odpravo negativnih stereotipov. Potrebno je spodbujati pozitivne odnose med domačimi in tujimi delavci, skrbeti za potrebe priseljencev in njihovo vključevanje v proces odločanja ter spodbujati nenehno komunikacijo in odpravo nepravilnosti. Le s pravo politiko in odnosom do priseljencev je možno obdržati zadostno število delavcev in prilagodljivost podjetja (Nguyen 2008).

S tem poglavjem sem teoretično zaokrožila razlago koncepta razvoja kadrov, kadrovske funkcije in razvoja kariere. Vsaka organizacija ima razvit in vpeljan svoj sistem razvoja kadrov. Namen

empiričnega dela magistrske naloge je opisati, pojasniti in analizirati razvoj kadrov v podjetju Treves d.o.o.

12 RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV V PODJETJU TREVES D.O.O.

12.1 OPIS PROUČEVANEGA PODJETJA³⁷

Podjetje je bilo v Sloveniji ustanovljeno 2. junija 2005 in je last družine Treves iz Francije. Zgodnji začetki proizvodnje avto delov segajo v leto 1836, družinska tradicija se je obdržala vse do danes. Njihova hčerinska podjetja so raztresena po celem svetu, med drugim je nastalo tudi v Sloveniji. Vzrok za ustanovitev novega podjetja je cenejša delovna sila in bližje transportne povezave s podjetjem Revoz, kupcem izdelkov, proizvedenih v Treves d.o.o.

Poslanstvo podjetja je postati zanesljiv poslovni subjekt, ki se uspešno prilagaja tržnim pogojem. Družba Treves S.A., ki je edini lastnik družbe Treves d.o.o., je globalna družba z več kot 50 podjetji, ki so specializirana za razvoj, izdelavo in dobavo avtomobilskih sestavnih delov.

Strateški cilji podjetja so predvsem doseganje dobičkonosnosti, ki bo omogočala obstoj in razvoj podjetja in skupine, zato je potrebno predvsem stremeti k:

- Vzpostaviti sistema vodenja kakovosti za doseganje in izboljšanje rezultatov na področjih proizvodnje, logistike in kakovosti.
- Sistematično reševati pobude za izboljšave in inovacije.
- Okrepiti aktivnosti za iskanje povezav s pravnimi subjekti na lokalnem področju.

Treves d.o.o. želi biti okolju prijazno podjetje, ki svoje dejavnosti izvaja brez nepotrebnih in nesprejemljivih tveganj za zaposlene, partnerje, kupce, javnost ali okolje. Vzpostaviti ima namen sistem ravnanja z okoljem, ki je v celoti ustrezen standardu ISO 14001. Ta sistem ravnanja z okoljem, ki vključuje vse aktivnosti podjetja, zagotavlja skladnost z veljavno okoljsko zakonodajo in ravnovesje med ekonomičnostjo, družbenimi in okoljskimi zahtevami. Od začetka poslovanja podjetja izvajajo delovne postopke skladno z okoljsko zakonodajo, tako minimirati onesnaževanje vode, zraka in zemljišča in minimirati neprijetnosti zaradi vonjav in hrupa.

Dejavnost Trevesa d.o.o. se izvaja v obliki procesov, ki potekajo v organizacijskih enotah. Enote se praviloma organizirajo kot službe, ki jih v grobem delimo na vodilne delavce in na ostale delavce. Vodilni delavci so delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi. Delavci so vsi ostali zaposleni, katerih delo je določeno s sistemizacijo delovnih mest in v okviru projektov.

³⁷ Opis proučevanega podjetja mi je podal direktor podjetja Treves d.o.o., g. Andrej Baškovič.

Pristojnosti in odgovornosti delavcev pri delu izhajajo iz položaja delovnega mesta v organizacijskem in procesnem modelu, iz vsebine in pogojev dela delovnega mesta, kamor je razporejen, iz poklica, ki se zahteva za zasedbo njegovega delovnega mesta, in iz navodil za delo.

Z opisom delovnega mesta se določijo vrsta in stopnja strokovne izobrazbe, znanje in zmožnosti, delovne razmere ter drugi pogoji, ki jih mora izpolnjevati kandidat za zasedbo delovnega mesta, organizacijska enota, v katero sodi delovno mesto, vrsta in obseg odgovornosti delavca, ki zaseda delovno mesto in druge značilnosti delovnega mesta.

Družba Treves d.o.o. se ukvarja z izdelavo termo formiranih preprog in zvočnih izolatorjev za potrebe avtomobilske industrije. Osnovno poslanstvo družbe je proizvodnja in dobava sestavnih delov ustrezne kakovosti za prvo vgradnjo proizvajalcem avtomobilov v dogovorjenih rokih in v dogovorjenih količinah (Letno poročilo za leto 2010 podjetja Treves d.o.o.).³⁸

12.2 PRIČAKOVANI RAZVOJ PODJETJA

Družba v letu 2011 planira nadaljevati z aktivno politiko zniževanja stroškov, kar je osnovni pogoj za obstoj na konkurenčnem trgu dobaviteljev za avtomobilsko industrijo.

Cilji družbe za leto 2011 so:

- Ohranitev prodaje v okviru rezultatov iz leta 2010.
- Zagotovitev planirane notranje produktivnosti.
- Industrijski rezultat 16%³⁹.
- Aktivno vključevanje v prvo fazo razvoja za vozilo X07, katerega serijska proizvodnja se bo začela v letu 2014.
- Ohranitev dobrih rezultatov s področja kakovosti, ki so bili doseženi v letu 2010, na enakem nivoju.
- Zmanjšanje stopnje izmeta v procesu, ki naj bi znašal največ 1,1%.
- Povečanje produktivnosti proizvodnje, ki naj bi znašala najmanj 87%.

³⁸ Marketinške aktivnosti, vezane na nabavo in prodajo, so centralizirane in se vodijo na nivoju skupine. Sistem vodenja kakovosti je usklajen s sistemom in cilji skupine Treves. Podjetje Treves d.o.o. je v juniju 2007 pridobilo certifikat za razvoj in proizvodnjo opreme in zvočnih izolatorjev po standardu ISO/TS 16949.

³⁹ Industrijski rezultat je poslovni rezultat podjetja pred kritjem finančnih stroškov in stroškov skupine Treves.

- Skladno s situacijo na trgu zagotoviti varnost zaposlitve svojim zaposlencem.
- Nadaljnje izboljšanje na področju varstva pri delu in na področju požarnega varstva - ne več kot ena delovna nesreča na letnem nivoju.
- Nadaljevanje implementacije standarda SPRINT in ostalih standardnih orodij za zagotavljanje ozke proizvodnje.
- Integracija zaposlenih podjetja Treves d.o.o. v strukturo Treves, predvsem na področju centralne Evrope (Letno poročilo za leto 2010 podjetja Treves d.o.o.).

12.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA V PODJETJU

Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delovnih nalog po izvajalcih ter organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotnem podjetju. Postopek oblikovanja organizacije temelji na analizi strateških ciljev ter poslovnega okolja organizacije. Na podlagi tako pridobljenih spoznanj se postavi ustrezna organizacijska sestava, katere ustreznost je treba stalno preverjati (Semolič in Šostar 2007). Organizacijski model podjetja Treves d.o.o. je ponazorjen z organigramom, ki je prikazan na Sliki 12.1, Slika 12.2 pa prikazuje organigram vodilnih delavcev podjetja (v Prilogi B). Podjetje stremi k oblikovanju mrežne organizacije⁴⁰.

Podjetje Treves d.o.o. na dan 30.6.2011 zaposluje 61 ljudi, od tega je 18 zaposlenih v režiji in 43 proizvodnih delavcev. 53 ljudi je zaposlenih za nedoločen čas, 2 osebi sta zaposleni za določen čas, 6 oseb pa je zaposlenih preko agencij Adecco in Manpower. 13 oseb je zaposlenih na osnovi individualne pogodbe, 42 pa na osnovi kolektivne pogodbe.

V podjetju je zaposlenih 18 žensk in 37 moških ter 5 moških in 1 ženska preko agencij. Povprečna starost v podjetju na dan 30.6.2011 je 36,5 let. Izobrazbena struktura: 15 zaposlenih ima dokončano osnovno šolo ali so brez poklica, 15 zaposlenih ima zaključeno IV. stopnjo izobrazbe, 18 oseb ima zaključeno V. stopnjo izobrazbe, samo 1 zaposleni ima VI. stopnjo izobrazbe, sledi 6 zaposlenih, od katerih imajo 3 zaključeno visoko šolo, 3 pa univerzitetno izobrazbo.

⁴⁰ Mrežne organizacije lahko označimo kot zapletene prilagodljive sisteme brez osrednjega razvrstilnega nadzora z več vzporedno delujočih enot. Mrežne organizacije imajo zmožnost hitrega prilagajanja brez potrebe po vzpostavitvi toge razvrstilne oblike upravljanja (Semolič in Šostar 2007).

12.4 SISTEMATIZACIJA IN OPISI DELOVNIH MEST

Sistematizacija delovnih mest določa delovna mesta po službah in pogoje za njihovo zasedbo. Število delavcev, ki izvajajo opravila določenega delovnega mesta, se prilagaja potrebam oziroma možnostim, upoštevajoč načelo smotrne organizacije dela in planske usmeritve in ga v soglasju z direktorjem določajo vodje služb.

Sistematizacija delovnih mest mora vsebovati naziv delovnega mesta, področje dela, tarifni razred, stopnjo in smer strokovne izobrazbe, zahtevane delovne izkušnje in zahtevana dodatna znanja in usposobljenosti. Stopnje in smeri zahtevane izobrazbe delovnih mest se določajo na podlagi potreb po vrsti znanj za opravljanje del. Delovne izkušnje se opredelijo glede na potrebna praktična znanja za opravljanje nalog in delo delovnega mesta v dopolnjenih letih ali mesecih dosedanjega praktičnega dela v zahtevani smeri strokovne izobrazbe, v stroki ali na enakih oziroma podobnih delih. Dodatna znanja in sposobnosti se določijo glede na specifične zahteve delovnega mesta. Pogoji delovnih mest, določeni s sistematizacijo glede smeri in stopnje strokovne izobrazbe, delovnih izkušenj ali dodatnih znanj, se določajo praviloma kot pričakovana znanja (Kejžar 2005).

Sistematizacija delovnih mest določa sistem vodenja v podjetju, notranjo organizacijo podjetja, pooblastila in odgovornosti delavcev ter sistematizacijo delovnih mest v podjetju (Interno gradivo podjetja Treves d.o.o.).

Vsako delovno mesto ima svoj namen. Za najboljšo učinkovitost je potrebno delovno mesto in njegove naloge definirati s pomočjo opisa. Poleg tega, da ima podjetje pregled nad delovnimi mesti, je zelo uporaben tudi za tistega, ki je na tem delovnem mestu zaposlen (VentureLab d.o.o. 2009).

Z opisom delovnega mesta se določijo vrsta in stopnja strokovne izobrazbe, znanje in zmožnosti, delovne razmere ter drugi pogoji, ki jih mora izpolnjevati kandidat za zasedbo delovnega mesta, organizacijska enota, v katero sodi delovno mesto, vrsta in obseg odgovornosti delavca, ki zaseda delovno mesto in druge značilnosti delovnega mesta (Interno gradivo podjetja Treves d.o.o.).

12.5 RAZVOJ KADROV V PODJETJU TREVES D.O.O.

Sistem razvoja kadrov je dolgoročna naložba. Vsaka organizacija naj bi vpeljala takšen model procesov HR, ki bi ji po dejavnosti in zmožnostih najbolj ustrezal. Uspešna postavitve ter delovanje procesov HR zahteva visoko organizacijsko zmogljivost, ki jo tvorijo voditeljstvo, kultura, kompetence in organiziranost.

Ključni dejavnik rasti in razvoja v podjetju Treves d.o.o. so kompetentni, visoko motivirani in lojalni zaposleni, ki imajo osebne vrednote in cilje, skladne z vrednotami in kulturo podjetja. HR področje je sestavni del poslovne strategije podjetja, ki vsebuje celovit pregled procesov, s pomočjo katerih načrtno skrbijo za iskanje ter razvoj talentov in ključnih kadrov (Interno gradivo podjetja Treves d.o.o.).

12.5.1 Selekcija in izbor kadrov

Ključni kriterij pri selekciji in izboru kadrov je ocena ustreznih kompetenc za zasedbo prostega delovnega mesta, s posebnim poudarkom na preverjanju skladnosti vrednot kandidata in podjetja. Kadre, še posebej ključne, izbirajo prioritarno iz zaposlenih in jim tako zagotavljajo razvoj kariere. Postopek izbire kadrov poteka v najmanj treh korakih: informativni razgovor, strokovni razgovor z vodjem, ki želi kader, in dokončni izbor. Vodi in usklajuje ga vodja službe človeških virov. Za ključna delovna mesta se pred dokončno odločitvijo izvede še psihometrično testiranje kandidatov (osebna analiza, analiza sposobnosti) in razgovor pri direktorju podjetja.

Proces sprejemanja kadrov zajema analizo, izbor in zasedanje prostih delovnih mest v organizaciji. Vsebuje planiranje sprejema delavcev na prosta delovna mesta, odkrivanje virov kandidatov, organiziranje razpisov, organizacijo in izvedbo intervjujev, testov in drugih oblik preverjanja kandidatov, pripravo sprejetih kandidatov za delo, uvajanje kandidatov, prilagajanje kandidatov normam in pravilom organizacije, premeščanje ter izključitev iz delovnega procesa (Interno gradivo podjetja Treves d.o.o.).

12.5.2 Razvoj kariere zaposlenih

V Treves d.o.o. skrbijo za iskanje ter razvoj ključnih kadrov. Največjo skrb za napredovanje, razvoj kariere ter izobraževanje namenjajo ključnim in potencialnim zaposlenim, predvsem dajejo priložnost za napredovanje mladim potencialom.

Usposabljanje vseh zaposlenih vključuje celotni razvoj zaposlenega, pomembno je, da podjetje sistematično in načrtno razvija zaposlene ne glede na delovno mesto, ki ga zasedajo v podjetju oziroma ne glede na zahtevnost del in nalog, ki jih opravljajo.

Razvoj vseh zaposlenih pomeni izvajanje permanentnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja vseh sodelavcev, razvoj njihovih kompetenc, motiviranje, upravljanje njihove karierni poti, nagrajevanje, stimuliranje, usmerjanje pri opravljanju del in nalog, svetovanje, vzpodbujanje, nudenje socialne varnosti, informiranje, delegiranje, razvijanje njihovih potencialov in prednosti, ocenjevanje, koordiniranje, napredovanje zaposlenih in podobno.

Cilji procesa razvoja vseh zaposlenih v Treves d.o.o. so:

- dolgoročni karierni razvoj posameznika (podjetje zaposlenim omogoča nadgradnjo njihovega znanja, razvoj ter napredovanje, kar vodi k večjemu zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih ter hkrati prispeva k lojalnosti kadrov),
- prepoznavanje in zadržanje ključnih vodstvenih in strokovnih kadrov (podjetje se zaveda, da je potrebno vzgajati, razvijati in vlagati v vse zaposlene, še posebej pa v ključne kadre oziroma kadre z visokim potencialom, sposobnostmi, lastnostmi, znanjem in izkušnjami),
- pravočasni izbor in priprava naslednikov za ključne vodstvene in strokovne pozicije (podjetje se jasno zaveda pomena zgodnjega odkrivanja svojih naslednikov, da jih bodo lahko usposobili za nove zahteve dela),
- prevzemanje bolj zahtevnih delovnih mest (podjetje zaposlenim omogoča stalno osebno rast in izboljševanje dosežkov s tem, da prevzemajo večjo odgovornost in zahtevnejša delovna mesta),
- prepoznavanje in učinkovita izraba potencialnih zaposlenih (podjetje namenja posebno pozornost potencialnim zaposlenim, s katerimi dosegajo strateške cilje podjetja) ter
- graditev lojalnosti zaposlenih (podjetje gradi lojalnost zaposlenih s tem, da skrbi za zaposlene, uporablja poštena merila pri delu, ceni njihove ideje in jim omogoča priložnosti za razvoj in rast) (Interno gradivo podjetja Treves d.o.o.).

12.6 LETNI OSEBNI RAZGOVOR - LOR

Letni osebni razgovor je osrednji kadrovski instrument. Je poglobljen, sistematično voden razgovor nadrejenega s podrejenim z namenom povečevanja njunega medsebojnega zaupanja in učinkovitega sodelovanja in je osnova za razvoj uspešnosti posameznika pri delu ter načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti. Zaposleni ima možnost, da skupaj z vodjem preveri razumevanje njegove delovne vloge, pridobi povratne informacije o svojem delu in izrazi svoja mnenja, ideje in pripombe.

Kakovostno izpeljan letni osebni razgovor nudi koristi vodjem, njihovim sodelavcem kot tudi celotni organizaciji. Dvigne se kultura komuniciranja, izboljša se proces vodenja, razvoja zaposlenih ter pretok informacij. Prav tako se poveča motiviranost in uspešnost zaposlenih kot tudi njihovo počutje in zadovoljstvo.

LOR-i se vodijo po dogovorjenem postopku in na predpisanem obrazcu enkrat letno preko osebnega razgovora vodja in podrejeni. Letne osebne razgovore opravijo vsi zaposleni. Predpisani obrazec je namenjen sistematičnemu zbiranju in obdelovanju kadrovskih podatkov (preteklih in prihodnjih ciljih, predvidenih akcijah, planih izobraževanja, kariernih planih itd.). Obrazec je zasnovan tako, da nudi pomoč vodjem in službi človeških virov pri vodenju zaposlenih in njihovem razvoju.

12.7 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

Izobraževanje zaposlenih je najpomembnejša strateška naloga na področju razvoja kadrov kot vir povečevanja kompetenc ter možnost hitrejšega upravljanja s spremembami v podjetju. Je ključnega pomena za osebno rast in profesionalni razvoj posameznikov. Pri načrtovanju izobraževanj in razvoju zaposlenih sledijo strateškim usmeritvam družbe. Zaposlenim omogočajo pridobivanje novih znanj, razvijanje kreativnosti, sodelovanje z znanimi izobraževalnimi in drugimi organizacijami, sodelovanje na seminarjih in konferencah.

Zaposleni v podjetju Treves d.o.o se lahko izobražujejo na naslednjih strokovnih področjih:

1. vodenje: veščine vodenja, strateški management, komunikacija, motivacija, razvoj zaposlenih, upravljanje s časom itd.;

2. strokovno usposabljanje: HR, finance, računovodstvo, kontroling, tehnično področje, komercialno področje, proizvodnja, logistika, proces SPRINT⁴¹;
3. kakovost: sistemi kakovosti, varstvo okolja, TQM, cilji in standardi, poslovni procesi;
4. zdravje: varstvo pri delu, osebna rast in zdravo življenje;
5. tuji jeziki: angleščina, francoščina;
6. računalniški tečajji: Microsoft Windows, Word, Excel, Outlook, Power Point, AutoCAD itd.;
7. strokovni izpiti: poklicni, periodični itd.;
8. partnerji: dobavitelji, kupci, tržna mreža (podjetja v Skupini Treves).

Veliko pozornost pa v podjetju Treves d.o.o. namenjajo tudi usposabljanju novo zaposlenih delavcev. Namen uvajanja novo zaposlenih je, da se novo zaposlenega čim prej seznanijo s podjetjem, uvede v delo in usposobi za samostojno delo. Uvajanje poteka pod strokovnim vodstvom mentorjev, vodij, sodelavcev in ostalih strokovnjakov.

12.8 NAGRAJEVANJE IN NAPREDOVANJE ZAPOSLENIH

Za sistem nagrajevanja ter motiviranja in stimuliranja v organizaciji je pomembno, da temelji na jasnih, objektivnih in nedvoumih kriterijih, ki temeljijo na uspešnosti posameznika ali skupine, saj tako podjetje vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih in le tako podjetje lahko zadrži kadre, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ prispevajo.

Ločimo denarno in nedenarno nagrajevanje. Vedno večjo vlogo in tudi veliko večji učinek imajo predvsem nedenarne nagrade (npr. horizontalno in vertikalno napredovanje, napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, različne simbolne nagrade in bonitete itd.). V okviru denarnih nagrad je potrebno izpostaviti predvsem različne denarne stimulacije (npr. mesečne nagrade za uspešnost, napredovanje v plači, boljši status itd.).

V podjetju Treves d.o.o. je razvit sistem nagrajevanja, ki temelji na Pravilniku o stimuliranju (Interni pravilnik podjetja Treves d.o.o.). Pravilnik definira način določanja mesečne individualne stimulacije. Maksimalna možna mesečna vrednost stimulacije je seštevek dveh delov, variabilnega dela, ki je izračunan na osnovi dejavnika kakovosti, kompetenc zaposlenega

⁴¹ SPRINT je sistem industrijske proizvodnje Treves. Sestavljen je iz 3. področij (logistika in proizvodnja, človeški viri in kakovost) in enega skupnega cilja (delo v urejenem okolju in trajnostno doseganje QCDH (kakovost, stroški, roki, zaposleni)). Za vsako od področij je definirana pot, ki omogoča doseganje odličnosti na svojem področju.

na osnovi matrike usposobljenosti, dejanske zahtevnosti dela na osnovi mesečnega spremljanja po urah in osebnostnega faktorja ter rezultatov podjetja, kjer se računa stopnja izmeta in industrijski rezultat. Tako maksimalna možna mesečna izračunana vrednost še ni nujno enaka vrednosti končno izplačane (individualne) stimulacije. Vsakokratna individualna stimulacija se določi kot zmnožek maksimalne možne mesečne stimulacije in faktorja prisotnosti (oziroma bolniške odsotnosti). Če je faktor prisotnosti enak 1, je višina individualne mesečne stimulacije enaka maksimalni možni mesečni stimulaciji.

Stimulativni del plače na podlagi delovne uspešnosti delodajalec obračuna vsak mesec in izplača ob izplačilu osnovne plače. Stimulacijo vsak mesec določa neposredno nadrejeni, določen v organigramu podjetja, in sicer za vsakega zaposlenega posebej. Nadrejeni lahko v primeru izjemnih delovnih dosežkov in dobrega delovnega odnosa predlaga za posameznega delavca izredno mesečno stimulacijo poleg redne mesečne stimulacije, ki se določa vsakič sproti in ni vezana na izračun redne mesečne stimulacije. Izplačilo izredne stimulacije odobri direktor podjetja. Pravilnik velja za vse zaposlene v podjetju, razen za zaposlene, ki imajo sklenjene individualne pogodbe.

13 NAMEN RAZISKAVE IN METODOLOGIJA

Namen raziskave je ugotoviti, ali med zaposlenimi obstajajo razlike v načinu razmišljanja glede zadovoljstva z delom, možnosti izobraževanja, razvoja kariere in glede zadovoljstva s sistemom nagrajevanja za delovno uspešnost v podjetju. Na osnovi skupnih stališč o stanju v organizaciji lahko sklepamo, da obstaja določen način razmišljanja v organizaciji, ki tvori organizacijsko kulturo. Menim, da v vsaki organizaciji obstajajo razlike v načinu razmišljanja vodstvenih in ostalih zaposlenih.

Podatke sem zbirala s pomočjo kvantitativnih in kvalitativnih metod. Kombinirana uporaba metod pri analiziranju razvoja kadrov v podjetju je zaželena, če že ne potrebna zaradi slabosti obeh vrst metod ter zaradi značilnosti metod, ki so prednosti ene vrste in hkrati slabosti druge vrste metod.

Kvalitativni del (pregled organizacijskih dokumentov in opazovanje) raziskave sem izvedla pred kvantitativnim delom. Na osnovi izsledkov kvalitativne analize sem oblikovala začetni del anketnega vprašalnika (sociodemografski podatki).

Začetek empiričnega dela predstavlja analiza podatkov, pridobljenih na osnovi anketnih vprašalnikov. V okviru kvalitativne analize drugega dela pa sem kot vire podatkov uporabljala interne vire (organizacijske dokumente) in opazovanje (t.i. neposredno opazovanje).

Na osnovi zbranih podatkov sem ugotavljala:

- kakšne so želje, interesi in pričakovanja zaposlenih glede napredovanja na delovnem mestu ali s premostitvijo na drugo delovno mesto,
- odnos vodstva do razvoja vseh zaposlenih ter
- kako so zaposleni zadovoljni z delovnim mestom, ki ga zasedajo, in ostalimi motivacijskimi dejavniki (odnos med zaposlenimi in neposrednim vodjem, razvojem kariere, osebnim razvojem, itd.) v organizaciji.

Zaradi zapletene in kompleksne zgradbe razvoja zaposlenih v organizaciji, ki zahteva veliko raziskovanja, ter zaradi slabosti kvalitativnih in kvantitativnih metod analize organizacijske kulture dopuščam verjetnost pojava sistematičnih napak pri zbiranju in interpretiranju podatkov.

13.1 IZBOR ANKETIRANCEV

V raziskavo so bili zajeti vsi zaposleni v podjetju Treves d.o.o., to je 61 zaposlenih, ne glede na vrsto pogodbe in dela, ki ga opravljajo. Od tega je bilo zajetih 19 moških in 16 žensk.

13.2 VPRAŠALNIK ZA ZBIRANJE PODATKOV

Osnova kvantitativne in s tem celotne raziskave sloni na standardiziranem, pisnem anketnem vprašalniku (glej Prilogo C).

Vprašalnik je razdeljen v štiri sklope vsebinsko razdeljenih trditev, na katere anketiranci odgovarjajo tako, da obkrožijo po eno številko na lestvici strinjanja s trditvami. Vprašanja so v obliki lestvic Likertovega tipa.

Na začetku sledijo vprašanja o sociodemografskih značilnostih anketirancev. Prvi sklop vsebuje deset trditev, ki opisujejo pojem kariera ter osem trditev, ki opisujejo različne vidike odnosa zaposlenega z vodjo. Drugi sklop vsebuje osem trditev, v katerih se anketiranci opredeljujejo o svoji pripravljenosti nekaj storiti za svojo kariero. V tretjem sklopu raziskujem zaznavanje elementov sistema za načrtovanje kariere pri zaposlenih. Četrty sklop je povzet iz vprašalnika Slovenska organizacijska klima (SiOK), ki je nastal pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije in omogoča ne le merjenje organizacijske klime posameznega podjetja, ampak tudi primerjavo med podjetji v Sloveniji. Iz SiOK vprašalnika sem povzela le eno kategorijo organizacijske klime, in sicer razvoj kariere.

13.3 POTEK ZBIRANJA PODATKOV

Anketa se je v podjetju Treves d.o.o. izvajala od 12. maja do 26. maja 2011. Zaposlenim sem vprašalnice razdelila na mesečnem sestanku vseh zaposlenih, kjer sem jih seznanila z namenom vprašalnika, njegovem pomenu za podjetje ter jih zagotovila popolno anonimnost.

Od 66 distribuiranih vprašalnikov je bilo izpolnjenih in vrnjenih 35 vprašalnikov, kar predstavlja 53% vseh anketirancev. Vzorec je reprezentativen, saj zajema več kot polovico zaposlenih v podjetju Treves d.o.o., zato lahko sklepamo, da so dobljeni rezultati indikativni za stanje v organizaciji.

14 PRIKAZ REZULTATOV KVANTITATIVNE⁴² RAZISKAVE

Na osnovi rezultatov bom skušala potrditi ali zavreči zastavljene hipoteze glede razvoja kadrov v podjetju. Kako neka organizacija skrbi za razvoj svojih zaposlenih, pa se od organizacije do organizacije razlikuje.

Na začetku prikazovanja podatkov bom najprej analizirala sociodemografske spremenljivke, nato pa prikazala rezultate na podlagi anketnega vprašalnika.

14.1 SOCIODEMOGRAFSKI PODATKI - ANALIZA STRUKTURE VZORCA

a) Spolna struktura zaposlenih, vključenih v vzorec, glede na stopnjo izobrazbe

V vzorcu ima nedokončano osnovno šolo, dokončano osnovno šolo in dvoletni poklicni program 5 zaposlenih moških in 4 ženske, kar zajema 25,7% anketiranih. Poklicno šolo imajo 3 anketiranci, od tega 2 moška in 1 ženska, to je samo 8,6% vzorca. Končano srednjo šolo ima največ respondentov, kar 14. To predstavlja kar 40%, od tega je to bilo 9 moških in 5 žensk. Če združimo kategoriji višja in visoka šola, ugotovimo, da je bilo med anketiranimi 7 zaposlenih, od tega 3 moški in 4 ženske ali 20% vzorca. V vzorcu pa sta bili zajeti samo 2 ženski, ki sta navedli več kot visoko šolo, kar predstavlja 5,7% anketiranih.

Če bi združili 1., 2., 3. in 4. stopnjo izobrazbe, bi dobili 34,3% respondentov. Z združitvijo 5., 6., 7. in več kot 7. stopnje izobrazbe, pa pridemo do 65,7% anketiranih.⁴³ Iz teh distribucij razberemo, da se izobrazbena struktura zaposlenih v organizaciji razlikuje od izobrazbene strukture vzorca. Če bi namreč združili 1., 2., 3. in 4. stopnjo izobrazbe, bi to predstavljalo 54,5% vseh zaposlenih. Z združitvijo 5., 6., 7. in več kot 7. stopnje izobrazbe, pa dobimo 45,5% vseh zaposlenih.⁴⁴

⁴² Kvantitativni pristop imenujemo tudi psihološki pristop (Beach 1993, 36), ker odkriva »osebnost« organizacije. Ta pristop vključuje uporabo standardiziranih vprašalnikov. Z njimi lahko ugotavljamo prepričanja, vrednote in stališča zaposlenih v organizaciji pod pogojem, da so vprašalniki dobro oblikovani in da je kvantitativna analiza izvedena na dovolj velikem in reprezentativnem vzorcu (Osterloh 1988).

⁴³ Glej tabelo 14.1 v Prilogi D.

⁴⁴ Glej tabelo 14.2 v Prilogi D.

b) Starostna struktura zaposlenih, vključenih v vzorec, glede na spol

V vzorcu je največ zaposlenih, ki so stari od 31 do 40 let, od tega 7 moških in 6 žensk. Na drugem mestu so zaposleni stari do 30 let (7 moških in 5 žensk). 8 delavcev je starih od 41 do 50 let (3 moški in 5 žensk). Najmanj pa je zaposlenih, ki so stari nad 50 let, le 2 moška delavca.⁴⁵

c) Izobrazbena struktura zaposlenih, vključenih v vzorec, glede na položaj zaposlenega v podjetju

Izobrazba zaposlenih, vključenih v vzorec organizacije, je naslednja: skupaj ima 1., 2. in 3. stopnjo izobrazbe 9 zaposlenih, 4. stopnjo imajo 3 zaposleni, 5. stopnjo izobrazbe ima 14 zaposlenih, 6. stopnjo izobrazbe imajo 4 zaposleni, 7. stopnjo izobrazbe imajo 3 zaposleni in 2 zaposlena imata več kot sedmo stopnjo izobrazbe.⁴⁶

Največ zaposlenih, vključenih v vzorcu vodstveni kader, ima 5. stopnjo izobrazbe, v vzorcu strokovni kader, jih ima največ 5. stopnjo izobrazbe, v operativnem kadru pa je največ takih, ki imajo prav tako 5. stopnjo izobrazbe, sledijo zaposleni s 1., 2. in 3. stopnjo izobrazbe.

Podatki o izobrazbeni strukturi vseh zaposlenih v organizaciji pa kažejo, da so v podjetju Treves d.o.o. zaposleni pretežno delavci, ki imajo tri oziroma štiriletno srednjo šolo. Visok delež je pri delavcih z najnižjo stopnjo izobrazbe, nekaj odstopanj pa je z višjo oziroma najvišjo stopnjo izobrazbe. Menim, da gre za strukturo, ki je prisotna v večini slovenskih tradicionalnih gospodarskih podjetij primarnega in sekundarnega sektorja (razen podjetij, ki imajo bodisi večinoma neizobražen kader, bodisi tistih industrijskih in storitvenih podjetij, kjer je znanje ključni generator dodane vrednosti in v njih delajo predvsem strokovnjaki z višjo ali visoko šolo). Vendar pa mislim, da bi v organizaciji potrebovali še nekaj ljudi z višjo izobrazbo. Po mojem mnenju imajo zaposleni dovolj praktičnega znanja, premalo pa splošnega in specifičnega strokovnega znanja glede na to, da ima večina zaposlenih le srednjo izobrazbo (imajo določeno okvirno znanje, potrebujejo pa še določeno strokovnost in kompetence).

d) Delovna doba zaposlenih, vključenih v vzorec, glede na horizontalno oz. vertikalno napredovanje

⁴⁵ Glej tabelo 14.3 v Prilogi D.

⁴⁶ Glej tabelo 14.4 v Prilogi D.

V vzorcu je 68,6% zaposlenih, kateri so tekom zaposlitve v podjetju vertikalno ali horizontalno napredovali, 31,4% zaposlenih pa v podjetju Treves d.o.o. še ni napredovalo. Vzorec je pokazal, da je 34,3% delavcev napredovalo horizontalno in prav tako je 34,3% delavcev napredovalo vertikalno. Največ zaposlenih, ki so napredovali horizontalno ali vertikalno, je v podjetju zaposlenih nad pet let (34,3%), sledijo tisti z zaposlitvijo od enega do dveh let (11,4%).⁴⁷

e) Oblika zaposlitve v podjetju, vključenih v vzorec, glede na horizontalno oz. vertikalno napredovanje

V podjetju Treves d.o.o. oblika zaposlitve bistveno ne vpliva na horizontalno ali vertikalno napredovanje, kar je razvidno tudi iz vzorca, saj samo 31,4% zaposlenih v podjetju še ni napredovalo, in sicer 22,9% tistih, ki so zaposleni za nedoločen čas in 8,5% zaposlenih za določen čas.⁴⁸

14.2 ANALIZA SPREMENLJIVK

a) Pojmovanje kariere pri anketirancih

Anketiranci so rangirali deset trditev, ki opisujejo pojem kariera, med katerimi je bilo pet trditev, ki kariero opisujejo na stereotipen (konvencionalen) način ter pet, ki jo opisujejo na življenjski (nekonvencionalen) način. Želela sem ugotoviti, kako zaposleni dojemajo in pojmujejo pojem kariere, saj se definicije kariere spreminjajo od avtorja do avtorja. Trditve sem v vprašalniku med seboj pomešala.

Anketiranci so se najbolj strinjali s trditvijo, da je kariera postopen napredek po hierarhični lestvici navzgor, ki so jo ocenili s povprečno oceno 3,89. Sledi trditev, da je kariera čedalje odgovornejše delo (povprečna ocena je 3,77). Najmanj strinjanja je bilo s trditvama, da je kariera včasih tudi premik navzdol po hierarhični lestvici in da imajo kariero le zaposleni na višjih položajih v organizaciji (povprečna ocena je pri obeh trditvah 2,69).⁴⁹

Navedeni indikatorji pojasnjujejo, da zaposleni tako stereotipno kot realistično pojmujejo kariero, saj sta bili izpostavljeni dve trditvi, ki opisujeta stereotipni pogled na kariero ter dve trditvi, ki predstavljata realistično gledanje na kariero.

⁴⁷ Glej tabelo 14.5 v Prilogi D.

⁴⁸ Glej tabelo 14.6 v Prilogi D.

⁴⁹ Glej tabelo 14.7 v Prilogi D.

b) Zaznavanje odnosov med zaposlenim in vodjo

Sledilo je osem trditev, ki opisujejo različne vidike odnosa med zaposlenim in njegovim nadrejenim. Trditve kot indikatorji spremenljivke odnos z vodjo so oblikovane na osnovi zaznavanja odnosov med nadrejenim in njihovo »bazo« v podjetju.

Anketiranci se v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo, da bi jim povratna informacija vodje o njihovem delu pomagala realistično gledati na svoj položaj v organizaciji (3,91)⁵⁰. Več kot polovica vprašanih se večinoma strinja, četrtnina pa se delno strinja s to trditvijo, kar kaže, da si zaposleni zelo želijo komunikacije z vodjo, predvsem pa povratne informacije nadrejenega o svojem delu. Skoraj polovica respondentov se strinja, da naj odnos med vodjo in zaposlenim temelji na medsebojnem zaupanju (3,89). V povprečju pa so se najmanj strinjali s trditvijo, če bi zaposleni glasno razmišljal o svoji karieri, da bi se njihov odnos z vodjo poslabšal (2,46).

c) Pripravljenost nekaj storiti za svoje napredovanje

V nadaljevanju anketnega vprašalnika je sledilo osem trditev, v katerih so se opredeljevali, kaj vse in do katere stopnje so oziroma bi bili pripravljeni storiti za svoje napredovanje. Posamične trditve oziroma njihovo uresničevanje zahtevajo od zaposlenega različno močno prizadevanje. Z izraženo stopnjo strinjanja z neko trditvijo so zaposleni izrazili svoja videnja tega, na katerem od področij se jim zdi smiselno iskati prostor za svoj karierni korak. Stopnjo strinjanja s trditvami so ovrednotili na lestvici od 1 do 5.

Indikatorji pojasnjujejo anketirančev odnos do pripravljenosti za aktivnosti, ki bi jim pomagale pri napredovanju. V povprečju se najbolj strinjajo s trditvama Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti zahtevnejše delo in Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a na premike med različnimi nalogami (povprečna ocena 4,14). Sledi strinjanje s trditvijo, da bi za napredovanje bili pripravljeni prilagoditi delovni čas glede na potrebe dela (4,06). Najmanj pa se strinjajo s trditvijo, da bi za napredovanje bili takoj pripravljeni pridobiti še eno stopnjo formalne izobrazbe na svoje stroške (povprečna ocena 3,11).⁵¹

d) Poznavanje in zaznavanje elementov kariernega sistema v podjetju

Sledi sklop desetih trditev, ki opisujejo posamezne elemente sistema za načrtovanje in razvoj kariere, ki že obstajajo v organizaciji. S temi trditvami sem želela ugotoviti, koliko zaposleni v

⁵⁰ Glej tabelo 14.8 v Prilogi D.

⁵¹ Glej tabelo 14.9 v Prilogi D.

podjetju že zaznavajo obstoječe elemente kariernega sistema ter kako poznajo osnovne pogoje za napredovanje. Anketiranci so odgovarjali z da, ne in ne vem.

Večina anketirancev (85,7%) se strinja s trditvami, da so ustrezne delovne izkušnje pogoj za zasedbo zahtevnejšega delovnega mesta, torej za vertikalno napredovanje ter so mnenja, da so letni osebni razgovori priložnost za pogovor o njihovih kariernih ciljih. 85,7% anketirancem je tudi jasno, s kom v organizaciji se morajo pogovoriti o svojih kariernih željah.

Prav tako se večina anketirancev (82,9%) strinja s trditvijo, da sta samostojnost in zanesljivost pogoja za napredovanje na delovnem mestu (v višji plačilni razred) - za horizontalno napredovanje, nekaj manj kot dve tretjini anketirancev (62,9%) pa s trditvijo, da morajo za horizontalno napredovanje tudi aktivno sprejemati in izvajati dodatne zadolžitve oziroma pooblastila.

Dvema tretjinama anketirancem (65,7%) je bil ob prihodu v organizacijo dodeljen mentor za uvajanje v delo. Menim, da bi moral biti delež še višji, če naj bi mentorski sistem v podjetju igral vlogo menedžerja kot skrbnika za nasledstvo in dajanje vzgleda svojim naslednikom.

Le 45,7% anketirancev meni, da je obstoječi sistem kariernega razvoja v njihovi organizaciji pravičen, medtem ko se kar 37,1% anketirancev o tem ne more opredeliti. Zanimivo je tudi dejstvo, da se kar 40% anketirancev strinja oziroma se ne more opredeliti, ali je pridobitev višje stopnje strokovne izobrazbe eden od pogojev za napredovanje na drugo delovno mesto (vertikalno napredovanje) in le 60% jih ve, da to ni pogoj za vertikalno napredovanje.⁵²

e) Karierni razvoj

Zadnji sklop trditev sem poimenovala razvoj kariere. Povzela sem ga po raziskavi SiOK Gospodarske Zbornice Slovenije, ki je v svojih raziskavah organizacijske klime v slovenskih podjetjih kot eno izmed meril izpostavila prav razvoj kariere. Zaposlenim, zajetim v anketo, sem dala v razmislek pet trditev.

Vse povprečne vrednosti se nahajajo nad srednjo vrednostjo (>3), kar pomeni, da se anketiranci v povprečju strinjajo s ponujenimi trditvami. Najbolj se strinjajo, da so zaposleni v organizaciji

⁵² Glej tabelo 14.10 v Prilogi D.

zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem (3,83). Najmanj pa se strinjajo s trditvijo, da v organizaciji obstaja sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje (2,69).⁵³

14.3 PREVERJANJE HIPOTEZ IN KLJUČNE UGOTOVITVE

Na osnovi teoretičnih izhodišč sem izpostavila nekaj ključnih dejavnikov razvoja kadrov v organizaciji: pripravljenost zaposlenih za lastne aktivnosti za nagrajevanje, realnost pojmovanja in dojemanja možnosti razvoja kariere pri zaposlenih, kvaliteta odnosa med zaposlenim in vodjo ter zadovoljstvo z delom. Glavni namen analize anketnih vprašalnikov je bilo preverjanje zastavljenih hipotez s pomočjo statističnega programa SPSS.

Hipoteza 1: Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe so v podjetju Treves d.o.o. bolj zadovoljni z možnostmi razvoja kariere kot pa zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe.

Hipotezo sem v anketnem vprašalniku preverila s trditvami iz Sklopa 4 z deskriptivno metodo (kontingenčne tabele⁵⁴). Ta sklop trditev je povzet po raziskavi SiOK in omogoča merjenje organizacijske klime v podjetju. Raziskava meri različne kategorije, ki opredeljujejo organizacijsko klimo. Ena od teh kategorij je tudi razvoj kariere, ki zajema pet trditev. 1., 2., 3., 4. in 5. stopnjo izobrazbe sem združila v nižjo stopnjo izobrazbe; 6., 7. in več kot 7. stopnje izobrazbe pa sem združila v višjo stopnjo izobrazbe.

Hipoteze ne moremo potrditi, saj pade večina anketirancev (76,2%) v nižjo stopnjo izobrazbe, ki pa se večinoma strinjajo z vsemi petimi trditvami, kar nakazuje, da so tudi zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe zadovoljni z možnostmi razvoja kariere, tako kot zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe. Tudi podatki o izobrazbeni strukturi vseh zaposlenih v organizaciji kažejo, da so v podjetju Treves d.o.o. zaposleni pretežno delavci, ki imajo srednješolsko izobrazbo ali manj, le nekaj zaposlenih pa je zaključilo višjo oziroma najvišjo stopnjo izobrazbe⁵⁵.

⁵³ Glej tabelo 14.11 v Prilogi D.

⁵⁴ Kontingenčne tabele so uporabne za izračun različnih statistik, ki kažejo povezanost (asociacijo) med spremenljivkama, ki sta na nominalnem ali ordinalnem nivoju (Leskošek 2007).

⁵⁵ Glej tabelo 14.12 v Prilogi D.

Hipoteza 2: Zaposleni z daljšo delovno dobo v organizaciji so bolj zadovoljni s sistemom napredovanja v podjetju kot pa zaposleni z manj delovne dobe v organizaciji.

Hipotezo sem v anketnem vprašalniku preverila s trditvami iz Sklopa 2, s pomočjo deskriptivne metode (s kontingenčnimi tabelami). Indikatorji pojasnjujejo anketirančev odnos do pripravljenosti za aktivnosti, ki bi jim pomagale pri napredovanju. Delovno dobo sem združila v dve kategoriji: krajša delovna doba vključuje vse tiste, ki so v podjetju zaposleni do treh let, daljša delovna doba pa vključuje zaposlene, ki so v podjetju zaposleni od treh pa do pet let in več.

Hipoteze zopet ne moremo potrditi, saj večina anketirancev pade v kategorijo daljše delovne dobe (66,1%), ki se večinoma ali popolnoma strinjajo z vsemi osmimi trditvami, kar nakazuje, da so zaposleni z daljšo delovno dobo v organizaciji zadovoljni s sistemom napredovanja v podjetju. Vendar se pa tudi zaposleni s krajšo delovno dobo večinoma ali popolnoma strinjajo z vsemi trditvami glede sistema napredovanja v podjetju, zato ne moremo trditi, da so zaposleni z daljšo delovno dobo v organizaciji bolj zadovoljni s sistemom napredovanja v podjetju kot pa zaposleni z manj delovne dobe v organizaciji⁵⁶.

Hipoteza 3: Dober odnos zaposlenega z vodjo vpliva na boljše poznavanje elementov kariernega sistema in pogojev za napredovanje v podjetju.

Hipotezo sem v anketnem vprašalniku preverila s kombinacijo trditev iz Sklopa 1 in 3. Hipotezo sem preverila na podlagi izračunanega Pearsonovega korelacijskega koeficienta. Med spremenljivkama je srednje močna povezanost. Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,37, pri manj kot 1-odstotnem tveganju⁵⁷.

Hipotezo lahko brez večjega dvoma potrdimo. Če imata zaposleni in njegov vodja dober odnos in dovolj pogost medsebojni dialog, če zaposleni vodji zaupa in se po njem zgleduje, če lahko vodji zaupa svoje karierni želje in potrebe in mu vodja svetuje v zvezi z njimi, bo zaposleni vsekakor bolje poznal pogoje napredovanja in zaznaval elemente kariernega sistema v podjetju. Sklepamo, da bo tak zaposleni tudi vedel, kaj je potrebno za karierni razvoj narediti in bo tudi pripravljen aktivno pristopiti k razvijanju lastne kariere. V prizadevanju za dober odnos

⁵⁶ Glej tabelo 14.13 v Prilogi D.

⁵⁷ Glej tabelo 14.14 v Prilogi D.

zaposlenega z vodjo je pomembno, da organizacija daje velik poudarek vzgajanju in izobraževanju vodij za njihovo pomembno vlogo, to je vodenje ljudi.

Odgovornost za kariero zaposlenih je delno potrebno iskati tudi pri organizaciji, saj je ravno vodstveni kader nosilec dialoga med posameznikom in organizacijo ter da imajo veliko vlogo pri tem njegova stališča, znanja in spretnosti. S svojim vedenjem pa naj pri ljudeh vzpodbuja odzivnost na spremembe v okolju ter zagotavlja zaposlenim poznavanje lastnih razvojnih možnosti in omejitev.

15 PRIKAZ REZULTATOV KVALITATIVNE⁵⁸ RAZISKAVE

Kvalitativne metode sem uporabila predvsem kot pripomoček in dopolnilo kvantitativnim metodam. Potrebno pa je še omeniti, da lahko ponekod izsledki kvalitativnih metod ne služijo kot dopolnilo, ampak za primerjavo s kvantitativnimi izsledki.

15.1 PREGLED ORGANIZACIJSKIH DOKUMENTOV

»Organizacijski dokumenti⁵⁹ so (kon)tekstualne paradigme, ki predstavljajo integralni del drugih sistemov in struktur v organizacijah. Definirajo razumevanje partikularnih problemov, predpisujejo primerna vedenja in različne načine opravljanja dela v organizacijah« (Forster 1994, 149).

Organizacijske dokumente sem dobila v službi človeških virov že na samem začetku svojega raziskovanja razvoja kadrov v podjetju Treves d.o.o. Z njihovo pomočjo sem si ustvarila splošno predstavo o organizaciji. Tako sem spoznala zgodovinski razvoj organizacije, njeno strukturo, osnovne karakteristike zaposlenih, pravila organizacije in deloma tudi imidž organizacije, ki ga predstavlja zaposlenim in zunanjemu okolju.

Interni viri v organizaciji predstavljajo: zgodovino organizacije, predstavitev podjetja in proizvodov, podatke o zaposlenih, individualno in kolektivno pogodbo, organizacijsko strukturo, sistematizacijo delovnih mest, opise delovnih mest ter pravilnike in sklepe podjetja Treves d.o.o.

Vodstveni kader navaja, da so cilje in strategije načrtali v smeri prilagajanja konkurenčnemu trgu dobaviteljev za avtomobilsko industrijo. Njihovo poslanstvo se glasi »postati zanesljiv poslovni subjekt, ki se uspešno prilagaja tržnim pogojem na področju proizvodnje in dobave sestavnih delov ustrezne kakovosti za prvo vgradnjo proizvajalcem avtomobilov v dogovorjenih rokih in v dogovorjenih količinah« (Letno poročilo za leto 2010 podjetja Treves d.o.o.). V organizaciji pa menijo, da so z dosedanjim uresničevanjem strategij in doseganjem ciljev zadovoljni.

⁵⁸ Kvalitativni pristop imenujemo tudi antropološki pristop (Beach 1993, 35). Vključuje vodenje intervjujev s ključnimi posamezniki, neformalne razgovore z zaposlenimi, prisotnost v organizaciji in neposredno opazovanje fizičnega izgleda organizacije, njene lokacije, opreme, poteka dela, odnosov med zaposlenimi, sestankov ter pregled organizacijskih dokumentov.

⁵⁹ Med organizacijske dokumente spadajo: organizacijska letna poročila, izjave o poslanstvu in viziji organizacije, reklamne brošure, poročila o finančnem stanju organizacije, poročila o marketinški strategiji, formalne ustanovne listine in pravni dokumenti, strategije upravljanja s človeškimi viri, politične direktive o usposabljanju, upravljanje kariere, mobilnosti na delu in premestitvi, formalni memorandumi med različnimi skupinami in oddelki, neformalni dopisi med osebjem, dopisi med respondenti in raziskovalci itd (Forster 1994, 148).

Da bi dosegli s planom zastavljene cilje, so izdelali usmeritve in strategijo za aktivno politiko zniževanja stroškov in povečanje produktivnosti na vseh področjih delovanja. Podjetje je pri organizaciji načrtalo jasen potek poslovnih procesov, ki zagotavljajo hitro reagiranje in dobro informiranje. Ker je podjetje Treves d.o.o. v Skupini Treves relativno majhni proizvajalec, je izbralo strategijo ohraniti zanesljivost poslovnega objekta in dobrih rezultatov s področja kakovosti do kupcev, ob čim manjši stopnji izmeta v proizvodnji ter s povečanjem produktivnosti proizvodnje in zagotavljanjem varnosti zaposlitve svojim zaposlenim.

Ker avtomobilska industrija deluje nekoliko drugače kot gospodarske družbe, so izrabili te posebnosti kot poslovne prednosti. Ves čas se aktivno vključujejo v razvoj izdelave novih izdelkov (v letu 2014 bodo v podjetju začeli z novim projektom, imenovanim Edison) in za izboljšanje standardnih orodij za zagotavljanje ozke proizvodnje (leta 2011 so pričeli z implementacijo standarda SPRINT). Zavzemajo se tudi za integracijo zaposlenih v strukturo Treves, predvsem na področju centralne Evrope (Velika Britanija, Češka, Slovaška in Turčija).

Po drugi strani pa predstavljajo šibke točke organizacije predvsem velika konkurenca na prodajnem trgu in cenejša delovna sila na trgu delovne sile. Neugodne razmere so povišanje cen vhodnih materialov za izdelavo proizvodov, katero ni bilo vključeno v ceno končnih izdelkov. Med šibke točke pa spada tudi padec količin v drugi polovici leta 2011, kar vpliva na strukturo zaposlenih in na industrijski rezultat podjetja.

Vodstvo zaznava probleme organizacije predvsem v zunanjem okolju. Največji problem, ki so ga izpostavili, je konkurenca, saj problem ni več proizvodnja, temveč prodaja izdelkov. Veliko nevarnost predstavlja tudi možnost upada rasti prodaje vozil in pojav prenasičenost trga. Dokaj dober odnos do dela (kontrola, odločanje na delovnem mestu), uspešno reševanje konfliktov, močna pripadnost in razvojna usmerjenost pa so prednosti, na katere naj se organizacija nasloni pri doseganju ciljev tudi v prihodnosti, saj dober odnos zaposlenih do dela pomeni večjo kvaliteto dela, ki je predpogoj vsakega soočanja s konkurenco.

Menim, da pregled organizacijskih dokumentov lahko upoštevam kot relevantno kvalitativno metodo, saj sem za namen analize razvoja zaposlenih v podjetju dobila zadovoljivo organizacijsko dokumentacijo. Vendar pa se pojavlja vprašanje, v kolikšni meri odražajo dobljeni organizacijski dokumenti dejansko organizacijsko življenje.

15.2 OPAZOVANJE

Opazovanje kot kvalitativna metoda raziskave razvoja človeških virov v podjetju Treves d.o.o. pomeni neposredno opazovanje vseh vidikov organizacijskega življenja, ki so dostopni temu metodološkemu pristopu (npr. neposredno opazovanje fizičnega izgleda in opreme organizacije, njene lokacije, poteka dela, odnosov med zaposlenimi, sestankov, odnosa organizacije do okolja in odnosa okolja do organizacije). Posebna oblika opazovanja je opazovanje z udeležbo, ki vključuje socialno interakcijo med raziskovalcem in tistimi, ki jih proučuje v socialnem okolju slednjih (Waddington 1994).

Opazovanje kot kvalitativna metoda analize organizacijske kulture vključuje v mojem primeru neposredno opazovanje določenih vidikov organizacijskega življenja. Neposredno sem opazovala lokacijo organizacije, njen fizični izgled, opremo poslovne stavbe organizacije, potek dela in odnose med zaposlenimi v upravnem delu organizacije, med proizvodnimi delavci itd.

Materialni objekti (arhitektura, simboli, zemljevid podjetja) posredujejo vrednote, kot so odprtost organizacije (arhitektura, ni vratarja), tradicija (logotip), razvojna usmeritev (predstavitvena tabla, informacijska tabla), proizvodni program (slike proizvodov). Kot primer protislovne vrednote pa lahko navedem arhitekturo, ki na začetku izraža odprtost in prepoznavnost organizacije, ki pa se v poznejšem stiku izkaže za omejeno (podjetje je premalo poznano širši okolici in množici). Prostorska bližina in povezanost pisarn v upravi in s proizvodnjo omogoča enotno formuliranje kulture ter hitrejši in učinkovitejši prenos informacij.

V organizaciji se ukvarjajo z določenimi vidiki organizacijske kulture. Spodbujati poskušajo določene vrednote, kot so pripadnost in zavzetost organizaciji (podjetje se je odločilo, da bo letos sodelovalo v projektu Zlata nit, katere cilj je izmeriti zavzetost zaposlenih v podjetju), kvaliteta, zadovoljstvo zaposlenih (enkrat letno izvedejo anketo o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju, kateremu sledi tudi akcijski načrt za izvedbo izboljšav glede na predloge zaposlenih), skrb za osebni razvoj, tekmovalnost med zaposlenimi, ohranjanje tradicije in timsko delo. V organizaciji so slovesnosti, obredi in običaji na formalni ravni redni (enkrat mesečno sestanek vodilnega tima (PIC sestanek) in sestanek z vsemi ostalimi zaposlenimi, ki niso prisotni na PIC sestanku, vsakodnevni krajši delovni sestanki vseh oddelkov (proizvodni sestanek), izobraževalni programi (dodatno izobraževanje, razni seminarji), nekoliko manj pa jih je na neformalni ravni (npr. sindikalni izleti (v podjetju funkcija sindikata ni prisotna), strokovne ekskurzije, družinski pikniki).

Menim, da opazovanje lahko upoštevam kot zanesljivo kvalitativno metodo zaradi vsakodnevne prisotnosti v organizaciji (v organizaciji sem zaposlena na delovnem mestu vodje človeških virov in se dnevno srečujem tako z vsemi zaposlenimi kot tudi z omenjenimi vidiki organizacijskega življenja). Poleg tega sodelujem v aktivnostih, ki se odvijajo v organizaciji, s svojim delom in prisotnostjo pa sem si pridobila tudi zaupanje zaposlenih, kar je velikega pomena, saj nezaupanje zaposlenih ob vedenju, da so opazovani, pogosto vpliva na to, da se zaposleni vedejo drugače kot dejansko. Ugotovila sem, da je za organizacijo značilno veliko število kulturnih elementov (npr. dnevni, mesečni sestanki, tedenske interne novice, imenovane Treves Informator, izobraževalni programi, tradicionalni poletni piknik, imenovan Treviada, novoletna zabava, rojstnodnevne pozornosti itd.), ki obstajajo tako na formalni kot tudi na neformalni ravni organizacije.

16 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE NA PODROČJU RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV V PODJETJU TREVES D.O.O.

Vzpostavitev ustreznega sistema razvoja človeških virov je ena izmed najpomembnejših dejavnosti kadrovske dejavnosti vsakega podjetja, če želi biti na trgu konkurenčno in zavzemati določen tržni delež. Pomembno je, da se kadrovska izobraževalna dejavnost v podjetju pravočasno odzove na konkurenčne izzive, omogoča hiter pretok informacij, njen pogled pa naj bo usmerjen v prihodnost. Potrebno je, da kadrovska izobraževana dejavnost aktivno sodeluje pri oblikovanju strategije podjetja in nakazuje, kakšni kadrovske pogoji naj bodo izpolnjeni za uspešno realizacijo posamezne strategije. Z uresničevanjem kadrovske strategije pa lahko prispeva k uspehu podjetja in uresničevanju ciljev podjetja.

V podjetju Treves d.o.o. se zavedajo, da je uspešnost podjetja odvisna od danes ključnega dejavnika, ki odloča o konkurenčni sposobnosti podjetja od zaposlenega. Ustrezno ravnanje človekovih zmožnosti je izhodišče za povečevanje produktivnosti, kakovosti, spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih, obvladovanje stroškov in zadovoljevanje kupcev podjetja.

Podjetje je na podlagi dolgoletnih izkušenj izbralo svoje metode pridobivanja kadrov iz notranjih virov, kadrovske agencij (predvsem za delo v proizvodnji), pa tudi z oglasi v javnih medijih (za vodstvena mesta) in na zavodu za zaposlovanje. Za zadržanje visoko usposobljenih delavcev ponuja individualne pogodbe in druge ugodnosti (npr. zaposlitev za nedoločen čas, večje število dni osnovnega dopusta). Po mojem mnenju je Treves d.o.o. na področju zaposlovanja delavcev eno izmed uspešnejših podjetij, saj ima dobro organizirano področje izbire kandidatov tako za proizvodna kot tudi za vodilna delovna mesta. Pri izbiri novih delavcev uporabljajo selektivno zaposlovanje, vendar menim, da pa podjetje daje premalo poudarka na izobrazbeno strukturo zaposlenih, saj raje zaposlijo delavca brez izobrazbe z delovnimi izkušnjami na podobnem delovnem mestu kot delavca z izobrazbo brez delovnih izkušenj, kar kaže tudi delež izobrazbene strukture zaposlenih v podjetju, saj ima kar četrtina zaposlenih dokončano samo osnovno šolo ali so brez poklica.

Proces uvajanja delavca v organizacijo je v Treves d.o.o. dobro izveden. Pri uvajanju delavca seznanijo s pravilnikom varstva pri delu, požarno varnostjo, zakonskimi predpisi, do seznanjanja s sodelavci in njihovimi nalogami, delovnimi obveznostmi, pravicami in odgovornostmi s strani neposredno nadrejenega in vodij oddelkov. Prav tako je za novozaposlenega pripravljen program usposabljanja na delovno mesto, ki ga bo opravljal. Želja organizacije je, da novozaposleni čim

več vpraša, saj je za novince povsem normalno, da marsičesa še ne poznajo. Proces uvajanja spremljajo in usmerjajo vse do zaključka, ko novozaposleni in njegov mentor ocenita delo drug drugega in pregledata izpolnjene cilje in na začetku zadane naloge. Moj predlog je, da bi vsak novozaposleni delavec ob sprejemu v delovno razmerje dobil »Priročnik za zaposlene«, kjer bi bile navedene osnovne informacije o podjetju, organiziranosti podjetja, o pogodbenih obveznostih, o delovnem času, o plači in druge informacije v zvezi z odnosi med organizacijo in delavci.

Potrebno je, da vodja pridobi ljudi, ki bodo pripravljene delati po zastavljenih ciljnih podjetja, pri tem pa bodo upoštevali zamisli vodje, kako te cilje uresničiti. Pri tem pa mu je v pomoč kadrovanje, s katerim lahko dobi določene kadre za določena delovna mesta. Tem ljudem je nato potrebno razložiti njihove naloge in jih prepričati o pomembnosti ciljev (z njimi komunicirati) in jih motivirati, da bodo te naloge pripravljene izvajati. Ob tem je potrebno ljudi pri opravljanju nalog še pravilno usmerjati, kar je naloga vodenja, katere učinkovitost je odvisna od lastnosti vodje, njegovega vedenja in predvsem od določene situacije. Zadovoljstvo delavcev pri izvajanju in kvaliteta izvedbe nalog je odvisna od učinkovitosti vodenja.

Menim, da podjetje Treves d.o.o. daje velik poudarek osveščenosti vseh zaposlenih o pomembnosti razvoja kadrov ter jim nudi, da svoje razvojne potenciale tudi razvijejo. Strinjam se z razmišljanji Jereba (1989, 149), ki pravi, da »mora sistem razvoja kadrov zagotavljati stalen strokovni, delovni in osebnostni razvoj zaposlenih ter omogočati optimalno izrabo kadrovskih virov v skladu z razvojnimi načrti, interesi in potrebami organizacije«. V podjetju je pomembno, da je prisotna optimalna prilagojenost kvalifikacijske in izobrazbene strukture zaposlenih, strokovnih znanj, sposobnosti in veščin potrebam dela. S tem bodo zaposleni bolj prilagojeni delu, manj bo absentizma in fluktuacije, manj nesreč pri delu, večje bo zadovoljstvo z delom, učinkovitost, storilnost ter produktivnost in več bo inovacijskih predlogov. Da bi bil sistem razvoja človeških virov učinkovit in uspešen, je potrebno imeti enotno podporo managementa, ki problematiko razvoja človeških virov ustrezno opredeli v strateških načrtih in sistemu zagotovi tudi potrebne kadrovske, materialne in finančne pogoje.

Treves d.o.o. namenja razvoju zaposlenih vedno večjo pozornost. Izobražuje vedno več zaposlenih. Ne izobražujejo samo za pridobivanje formalne izobrazbe, temveč je čedalje več izobraževanja za pridobitev znanj in veščin, ki jih delavci potrebujejo za kvalitetnejše opravljanje delovnih nalog. Zaposlenim nudijo možnost, da sami ugotovijo in povedo, katera znanja jim pri njihovem delu manjkajo (vodje za svoje podrejene vsako leto pripravijo plan

izobraževanj glede na želje in potrebe zaposlenih). Tudi skozi letne osebne razgovore vodja ugotovi, katera znanja manjkajo delavcem (zaradi spremembe tehnologije, načina dela in nenehnega prilagajanja spremembam na trgu) ter ga napoti na izobraževanje. Teh izobraževanj, ki jih določi vodja, se mora delavec nujno udeležiti. Potem pa so tukaj še izobraževanja, ki jih delavec sam predlaga, z željo po dodatnem izobraževanju in usposabljanju s svojega področja dela. Menim, da imajo zelo dobro organizacijo izobraževanja, ki pokriva vse zaposlene, saj se zavedajo, da boljša usposobljenost pripomore h kvalitetnejšemu delu in posledično k boljšim poslovnim rezultatom ter dobri motivaciji.

Podjetje načrtno spremlja svoje zaposlene pri delu ter ocenjuje njihovo uspešnost, saj se lahko le tako pravično odloča o nagrajevanju in napredovanju. V kolikor podjetje opazi, da določen zaposleni dobro opravlja svoje delo ter da se pri delu še izboljšuje, predlagam, da ga povabi na razgovor o kariernem razvoju, kjer ga povpraša o njegovih željah glede kariere v podjetju, obenem pa je potrebno upoštevati plan dolgoročnih potreb podjetja. Če se bosta delodajalec in zaposleni strinjala, da bi bila gradnja kariere v zastavljeni smeri smiselna, se naj dogovorita o načinu izvedbe kariernega plana in določita okvirni rok njegove izpolnitve. Na razgovoru lahko istočasno ocenita tudi njegovo delovno uspešnost ter se dodatno dogovorita o ustrezni vrsti nagrajevanja ali pa morebitnega napredovanja.

Na osnovi ocenjevanja delovne uspešnosti podjetje daje priložnost za spreminjanje neuspešnega vedenja, načrtuje nadaljnje razvojne ukrepe in aktivnosti, s katerimi poskuša odpraviti pomanjkljivosti, ki so bile z ocenjevanjem delovne uspešnosti odkrite, odpira različne možnosti napredovanja ob upoštevanju razvojnega potenciala in razvojnih ambicij posameznika ter povečuje zadovoljstvo in delovno motivacijo delavcev s pravičnim nagrajevanjem delovne uspešnosti. Podjetje Treves d.o.o. se zaveda, da ima vrednotenje delovne uspešnosti tako kratkoročne kot dolgoročne učinke. Vse zaposlene je potrebno obveščati o tem, kaj so oziroma bodo s svojim delom prispevali k cilju, ki naj bo predhodno jasno in konkretno opredeljen. Potrebno je, da zaposleni pozna rezultate svojega dela, saj se bodo bolj trudili za doseg zastavljenih ciljev tudi zato, ker bodo vedeli, da bodo za trud ustrezno nagrajeni, s tem pa bo njihova zavzetost za delo rasla.

Podjetje se zaveda, da zadovoljstvo zaposlenih ni nepomembno, ampak je zadovoljstvo razlog obstanka kadrov v podjetju. Zato je zelo pomembno, da podjetje skrbi za njihovo zadovoljstvo, saj bodo le tako zaposleni začutili pripadnost, sožitje z organizacijo in pripravljenost na spremembe v odnosu do kulture in kakovosti dela. Z organiziranim spremljanjem razvoja

človeških virov vodja delo nadzoruje in vodi svoj tim k uspehu, zaposleni pa uspešnejše opravljajo delovne naloge na posameznem delovnem mestu.

17 ZAKLJUČEK

V današnjem času se podjetja srečujejo s številnimi konkurenčnimi izzivi, ki jih prinašajo globalizacija, tehnološke spremembe, novo gospodarsko okolje, naraščajoča pričakovanja kupcev, demografske spremembe itd. Pridobivanje konkurenčnih prednosti in povečevanje uspešnosti organizacije bo temeljilo na najboljših, najsposobnejših in ključnih zaposlenih v podjetju.

Podjetje, ki želi v današnjih razmerah ostati konkurenčno, svojo pozornost usmerja v razvijanje vseh zaposlenih, ki si bodo svoje znanje in spretnosti lahko stalno nadgrajevali, v ustvarjanje primernih delovnih pogojev in ozračja, v dobre, jasne in povratne notranje komunikacije, v motiviranje, da bi sprostil potencialne prav vseh zaposlenih. Za podjetje je pridobiti naklonjenost zunanjih strank, zadovoljiti njihove potrebe in ohranjati zvestobo kupca velikega pomena, toda dandanes ne gre več spregledati pomembnost zadovoljstva zaposlenih, saj bodo le zadovoljni zaposleni motivirani za delo, kar bo posledično organizaciji prineslo tudi želeni dobiček. Pomembno je, da je investiranje v razvoj človeških virov temeljni proces organizacije že pri določanju vizije podjetja.

Po mojem mnenju je vlaganje podjetja v znanje, sposobnosti in veščine zaposlenih pravi sistem, ki organizaciji omogoča nadaljnji razvoj in konkurenčen položaj na trgu. O tem govorijo tudi številne teorije različnih avtorjev, ki tako potrjujejo namen moje magistrske naloge, ki je teoretično opredeliti področje razvoja človeških virov ter razvoja kariere, opisati kadrovske procese, s katerimi podjetja lahko razvijajo svoje kadre ter preučiti področje razvoja človeških virov v podjetju Treves d.o.o.

Različni strokovnjaki s področja človeških virov (npr. Armstrong 2006, Mohorčič Špolar 1996, Možina 2002 itd.) se strinjajo, da so zaposleni ključ uspešne organizacije, da je potrebno razvijati njihova znanja, veščine, sposobnosti in osebne lastnosti, ki vplivajo na učinkovitost in uspešnost posameznika in posledično organizacije. Uspešna bodo tista podjetja, ki ne bodo aktivnosti usmerjala le v povišanje dobička, ampak predvsem v področje človeškega kapitala (Drucker 2001).

Ključni cilj moje magistrske naloge je bil preučiti področje razvoja človeških virov v podjetju Treves d.o.o. ter podati priložnosti za izboljšavo. Zaposleni bodo s svojo prizadevnostjo, ustvarjalnostjo, izkušnjami, spretnostmi in znanjem tudi v prihodnje odločilnega pomena za

podjetje. Dobro izdelan sistem razvoja človeških virov je osnova za pridobivanje, razvrščanje, razvijanje zaposlenih ter za planiranje nasledstev.

Da je razvoj človeških virov dolgoročna naložba v zaposlene in posledično v poslovanje podjetja, se zavedajo tudi v podjetju Treves d.o.o. Obstoječi sistem temelji na sistematičnem izobraževanju in usposabljanju, motivacijsko naravnem nagrajevanju in spodbudnem kariernem sistemu. Ugotovila pa sem, da je trenutno premalo poudarka na planiranju nasledstev za vodilne in vodstvene položaje. V podjetju se sicer zavedajo pomembnosti planiranja nasledstev za ključne pozicije, vendar sistem planiranja nasledstev še ni v celoti dodelan in sistematično izveden.

Na podlagi kvantitativne analize se prva hipoteza, da so zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe v podjetju Treves d.o.o. bolj zadovoljni z možnostmi razvoja kariere kot zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe, ni potrdila, saj se podjetje zaveda pomembnosti nenehnega izobraževanja in usposabljanja vseh zaposlenih, ne samo vodilnega kadra. Podjetje ima za pridobivanje novih znanj, razvijanje sposobnosti in veščin zaposlenih izdelan program izobraževanj in usposabljanj, ki so planirana glede na potrebe podjetja in posameznikov.

Tudi druga hipoteza se ni potrdila, saj sem ugotovila, da zaposleni z daljšo delovno dobo v organizaciji niso bolj zadovoljni s sistemom napredovanja v podjetju kot zaposleni z manj delovne dobe v organizaciji, saj ima podjetje izoblikovan sistem nagrajevanja in napredovanja za vse zaposlene na podlagi prispevka posameznika k dodani vrednosti. Podjetje se zaveda, da lahko z ocenjevanjem delovne uspešnosti ugotovi, ali zaposleni dosegajo rezultate v skladu z načrtovanimi cilji, in če, jih je potrebno s sistemom nagrajevanja uspešnosti spodbuditi k še boljšemu delu in še večji ustvarjalnosti, kar pa lahko vodi ali v horizontalno ali v vertikalno napredovanje.

Tretja hipoteza, da dober odnos zaposlenega z vodjo vpliva na boljše poznavanje elementov kariernega sistema in pogojev za napredovanje v podjetju, pa se je potrdila. Po mojem mnenju je razlog za potrditev hipoteze v tem, da podjetje stremi k vzpostavitvi in ohranitvi dobrih odnosov med vodjo in zaposlenimi, kar vodi tudi k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in posledično k večji pripadnosti zaposlenih podjetju. Podjetje skrbi za informiranost zaposlenih na vseh nivojih (informacijske table, dnevni, mesečni sestanki z zaposlenimi, tedensko interno glasilo podjetja itd.), saj se zaveda, da je pomena medosebnega komuniciranja z vsemi zaposlenimi, kar vpliva tudi na večjo motiviranost in pripadnost zaposlenih.

Menim, da je potrebno, da se vsako podjetje zaveda pomembnosti razvoja človeških virov ter da učinkovit sistem razvoja človeških virov vpliva na organizacijo in na zaposlene. Najprej je potrebno definirati, kakšne so potrebe po kadrih, ugotoviti, koliko ljudi je še potrebno primerno izobraziti in usposobiti ter se nato usmeriti v sistematično pripravo, izvedbo in spremljanje izobraževalnih programov. Dobro načrtovan in izvede sistem razvoja človeških virov bo ob primerni motiviranosti in komunikaciji prispeval k uspešnosti podjetja. S spodbujanjem, sodelovanjem na vseh ravneh, ocenjevanjem delovne uspešnosti in ustreznim nagrajevanjem podjetje doseže, da delo zaposlenih vodi k uresničevanju ciljev podjetja, s tem pa tudi k uresničevanju ciljev posameznika.

18 LITERATURA

1. Altman, Rob. 2002. *Understanding Organizational Climate. Start Minimizing Your Workforce Problems*. Dostopno prek: <http://www.businesslife.com/how/tos/general/understand.html> (10.6.2011).
2. Arh, Katja. 2008. *Kaj je coaching?* Ljubljana: Verlag Dashöfer.
3. Armstrong, Michael. 1991. *A handbook of personnel management practice*. London: KoganPage Limited.
4. Armstrong, Michael. 2006. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Philadelphia.
5. Arnold, John. 1997, 2003. *Managing careers into the 21st century*. London: Paul Chapman Publishing.
6. Bahtijarevič Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
7. Bahum, Drago in Emil Rojc. 2006. *Človeški viri - kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
8. Baldwin, Dana M. 2000. *The Strategy of Succession Planning*. Southport: Center for Simplified Startegic Planning Inc.
9. Bartol, Kathryn M. in David C. Martin. 1995. *Management*. New York: McGraw-Hill.
10. Baškovič, Andrej. 2011. *Opis preučevanega podjetja*. Bič, 10.1.2011.
11. Beach, Lee Roy. 1993. *Making the Right Decision: Organizational Culture, Vision and Planning*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
12. Beardwell, Ian in Len Holden. 2001. *Human Resource Management*. Essex: Pearson Education Limited.
13. Beardwell, Ian in Len Holden. 1994. *HRM - a contemporary prespection*. London: Pitman Publishing London.
14. Beaumont, Phil B. 1993. Facts about Reward and compensation systems. *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*: 104.
15. Becker, Garry. 1976. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Referebce to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
16. Beckwith, Harry. 2003. *Prodaja nevidnega: vodnik po sodobnem marketingu*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
17. Belčič, Franc. 1997, 2002. *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
18. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Bernardin, H. John. 2003. *Human Resource Management An Experiental Approach*. Boston etc: The McGraw - Hill Companies.

20. Birkenbihl, Vera F. 1994. *Treningi uspešnosti*. Žalec: Sledi.
21. Boštjančič, Eva. 2008. Med odločitvijo za starševstvo ali kariero. *HRM* 23: 30-32.
22. Brečko, Daniela. 2000. Izobraževanje in razvoj kariere: model za razvoj delovne učinkovitosti zaposlenih v novih vlogah in okoljih. *Andragoška spoznanja* 6 (3): 28-36.
23. Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
24. Brečko, Daniela. 2007. *Pripravite se na letni razgovor*. Ljubljana: Planet GV.
25. Bregar, Lea, Margerita Zgmajster in Marko Radovan. 2010. *Osnove e-izobraževanja*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
26. Breiger, Nick. 1992. *Personnel*. London: BME.
27. Brewster, Chris in Henrik Holt Larsen. 2000. *Human resource management in Northern Europe: Trends, dilemmas and strategy*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
28. Brewster, Chris, in Oswald Tregaskis. 2002. *Multinational Companies and Transnational Workplace issues*. New York: Greenwood Publishing.
29. Brewster, Chris. 2002. *HRM in Northern Europe*. Oxford: Blackwell.
30. Burton, Richard, Jorgen Lauridsen in Borge Obel. 1999. *Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World*. Durham: Duke University.
31. Butina, Vasja. 2005. *Zakaj »Ravnanje s kadrovskimi viri?«*. Ljubljana: Advise, d.o.o.
32. Chambers, Harry E. 2001. *Finding, Hiring and Keeping Peak Performers*. Every Manager's Guide. Cambridge: Perseus Publishing.
33. Cheatle, Kelvin. 2001. *Mastering human resource management*. New York: Palgrave.
34. The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). 2008. *Mentoring*. Dostopno prek: <http://www.cipd.co.uk/subjects/Irnanndev/coachmntor/mentor.htm> (25.5.2011).
35. Co-Guide. 2011. Dostopno prek: <http://www.coguide.de/si/module2/index.html> (10.9.2011).
36. Collison, Chris in Geoff Parcell. 2002. *Učimo se leteti: priročnik za upravljanje znanja*. Ljubljana: GV založba.
37. Cook, Mark. 1996. *Personnel Selection and Productivity*. New York: John Wiley in Sons.
38. Currie, Donald. 1997. *Personnel in practice*. Oxford: Blackwell Publishers.
39. Cvetko, Roman. 1999. *Karierni razvoj ključnih delavcev v delniški družbi Intereuropa*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Ljubljana: Koper in Fakulteta za družbene vede.
41. Čebulj, Nataša. 2005. Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. *HRM* 5 (20): 29-32.

42. Čeč, Franci. 2006. *S coachom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*. Zagorje ob Savi: Regionalni center za razvoj.
43. Černelič, Marja. 2006. Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenje znanja v podjetju. V *Menedžment znanja*, ur. Stane Možina in Jure Kovač. Maribor: Založba Pivec.
44. Černetič, Metod. 1999. Informiranje, odločanje, participacija in IK tehnologija. *Industrijska demokracija* 1: 4-8.
45. Deagan II, Arthur X. 1986. *Succession Planning: Key to Corporate Excellence*. New York etc: John Wiley and Sons.
46. DeSimone, Randy in David M. Harris. 1998. *Human Resource Development*. Forth Worth: The Dryden Press.
47. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
48. Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
50. Durcan, Jim in David Oates. 1996. *Career Paths for the 21st Century*. London: Random House.
51. Ellinger, A.E., D. J. Ketchen, G. T. M. Hult, A. B. Elmadağ in R. G. Richey Jr. 2007. Market orientation, employee development practices, and performance in logistics service provider firms. *Industrial Marketing Management* 37 (4): 353-366.
52. Erjavšek, Bojan. 2003. »Coaching« kot metoda razvoja sodelavcev. *HRM* 1 (1): 38-41. Ljubljana: Planet GV.
53. Ferjan, Marko. 1998, 1999. Organizacija izobraževanja. Kranj: Moderna organizacija.
54. Florjančič, Jože. 1994. Delitev dela kadrovske funkcije med vodstveno strukturo in kadrovskimi delavci. V *Globalni in kadrovske management: izbrana poglavja*, ur. Jože Florjančič, 178-188. Kranj: Moderna organizacija.
55. Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija - management*. Kranj: Moderna organizacija.
56. Florjančič, Jože in Janez Jereb. 1998. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 29-74. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
57. Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
58. Florjančič, Jože et al. 1999. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.

59. Florjančič, Jože in Björn Paape. 2002, 2004. *Organizacija in management*. Kranj: Moderna organizacija.
60. Forster, Nick. 1994. The Analysis of Company Documentation. V *Qualitative Methods in Organizational Research*, ur. Catherine Cassell in Gillian Symon, 149. London: Sage Publications.
61. Galbraith, Michael W. 1991. *Adult learning methods: a guide for effective instruction*. Malabar: Krieger.
62. Galeša, Mirko. 1993. *Osnove specialne didaktike*. Radovljica: Didakta.
63. Gatewood, Rober D. et al. 1995. *Management comprehension, analysis, and application*. Chicago: Irwin.
64. Gomez-Mejia, Luis, David B. Balkin in Robert L. Cardy. 2001. *Managing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.
65. Graham, H. T. in Roger Bennett. 1995. *Human resources management*. London: Pitman Publishing.
66. Greenhaus, Jeffrey H., Gerard A. Callanan in Veronica M. Godshalk. 2000. *Career Management*. USA: The Dryden Press.
67. Gruban, Brane. 1999. Ali je mogoče spremeniti ljudi... ne da bi začeli tretjo svetovno vojno? *Teorija in praksa* 36 (4): 601-608.
68. Gruban, Brane. 2002. *Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
69. Guest, David in Zella King. 2005. Management development and career management. V *Managing Human Resources: Personnel management in transition*, ur. Stephen Bach, 237-259. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
70. Hargreaves, Pat in Peter Jarvis. 1998. *The human resource development handbook*. London: Kogan Page.
71. Harris, David M. in Randy L. DeSimone. 1994. *Human Resource Development*. Fort Worth: The Dryden Press.
72. Harrison, Rosemary 2002. *Learning and development*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
73. Heathfield, Susan M. 2007. *How to Change Your Culture: Organizational Culture Change*. Dostopno prek: http://humanresources.about.com/od/organizationalculture/a/culture_change.htm (28.2.2011).
74. Herzberg, Frederick et al. 1982. *The motivation to work*. New York: Wiley.
75. Hodge, Billy J. in William P. Anthony. 2003. *Organization theory: a strategic approach*. London: Prentice Hall, Cop.

76. Huseman, Richard in Jon Goodman. 1999. *Leading with knowledge: the nature of competition in 21st century*. London: Thousand Oaks.
77. Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
78. *Interni dokumenti podjetja Treves d.o.o.* 2010.
79. *Interno gradivo v podjetju XY*. 2008.
80. Jelenc, Nataša E. 1995. *Študiji na daljavo - nove priložnosti za izobraževanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
81. Jereb, Janez. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
82. Jereb, Janez. 1994. Razvoj vodstvenih kadrov. V *Globalni in kadrovski management: izbrana poglavja*, ur. Jože Florjančič, 189-205. Kranj: Moderna organizacija.
83. Jereb, Janez. 1998. Izobraževanje in usposabljanje kadrov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 175-212. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
84. Johansen, Keith. 1996. *The business focus of HRD leaders*. Dostopno prek: <http://www.humanresources.about.com> (30.1.2011).
85. Johnes, Geraint. 1993. *The Economics of Education*. Houndmills: The Macmillan Press.
86. Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
87. *Kaj je coaching za vodilne kadre in podjetja?* Dostopno prek: <http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/kaj-je-coaching-za-vodilne-kadre-in-podjetja> (8.2.2011).
88. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
89. Kavran, Dragoljub in Jože Florjančič. 1992. *Kadrovska funkcija - management*. Kranj: Moderna organizacija.
90. Keenan, Kate. 1995. *Kako motiviramo. Nasveti za poslovno uspešne*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
91. Kejžar, Ivan. 2000. *Podjetje in sistematizacija dela v novi vlogi*. Kranj: DVD.
92. Kejžar, Ivan. 2005. *Metodologija izdelave sistematizacije delovnih mest v podporo razvoja kadrov, predstavljeno na posvetu Sinergija metodologij*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
93. Konrad, Edvard. 1996. *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
94. Kotter, John P. in John Haskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Simon & Schuster.
95. Kovačič, Andrej. 2000. Informatizacija in uspešnost poslovanja. V *Zbornik posvetovanja DSI 2000*, ur. Janez Grand, 712-715. Ljubljana: Slovensko društvo Informatika.
96. Kralj, Borut. 2008. Vrednotenje dejavnikov razvoja kariere medicinskih sester in babic. *Organizacija* 41: 37-46.

97. Kram, Kathy E. 1998. *Mentoring*. Oxford: Blackwell.
98. Kranjčec, Renata. 2005. Mentorstvo kot pot učenja in osebnega razvoja. *Andragoška spoznanja* 11 (1): 46-55.
99. Kržič, Anja. 2008. *Razvoj kadrov v podjetju Trimo, d.d. Trebnje*. Trebnje: Trimo, d.d. Trebnje.
100. Leskošek, Bojan. 2007. *Kontigenčne tabele*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
101. *Letno poročilo podjetja Treves d.o.o.* 2010. Interno gradivo podjetja Treves d.o.o.
102. Likar, Borut. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
103. Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
104. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
105. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
106. Lipičnik, Bogdan. 2002. *Ravnanje z ljudmi pri delu. Management*. Radovljica: Didakta.
107. Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
108. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
109. Liu, X. in R. Batt. 2007. The Economy Pay-Offs To Informal Training: Evidence From Routine Service Work. *Industrial & Labour Relations Review* 61 (1): 75-89.
110. Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba.
111. Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: Pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
112. Marzel, Kornelija. 2000. Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa* 37 (2): 348-363.
113. Mayer, Janez 2004. Odkrivanje in kariera najobetavnejših ljudi v organizaciji. V *Kadri in management: izbrana poglavja*, ur. Jože Florjančič in Björn Paape, 232-239. Kranj: Moderna organizacija.
114. McGregor, Douglas. 1960. *The Human Side Of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
115. Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
116. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management Koper.
117. Miglič, Gozdana. 2000. *Vrednotenje uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja v javnem sektorju*. Ljubljana: MNZ.
118. Miglič, Gozdana. 2002. *Analiza potreb po usposabljanju*. Ljubljana: MNZ.

119. Miglič, Gozdana. 2004. *Izhodišča za oblikovanje strategije izobraževanja javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
120. Miglič, Gozdana. 2005. Načrtovanje organizacijske strategije izobraževanja. *Organizacija* 38 (6): 271-277.
121. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
122. Miller, Stephen. 2007. Satisfaction with Pay, Benefits Falling. *HRMagazine* 27 (1): 38-39.
123. Mohorčič Špolar, Vida in Angelca Ivančič. 1996. *Potrebe po izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
124. Mondy, Wayne R. in Robert M. Noe. 1987. *Human Resource Management*. Boston etc: Allyn and Bacon.
125. Možina, Stane in Janez Damjan. 1992. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
126. Možina, Stane. 1994: *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
127. Možina, Stane et al. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
128. Možina, Stane et al. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
129. Možina, Stane et al. 2000, 2000a, 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
130. Možina, Stane. 2002. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 72-78. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
131. Možina, Stane, Nada Zupan et al. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
132. Murley, Diane. 2008. Choosing the Top Candidate: Best Practices in Academic Law Library Hiring. *Law library journal* 100 (1):117-135.
133. Newell, Sue. 2005. Recruitment and selection. V *Managing Human Resources: Personnel management and transition*, ur. Stephen Bach, 115-142. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
134. Nguyen, Bao Q. 2008. Tomorrow's Workforce: The Needs for Immigrant Workers and Strategies to Retain Them. *Public personnel management* 37 (2): 175-184.
135. Niklanović, Saša in Martina Trbanc. 2002. Poklicna orientacija. V *Politika zaposlovanja*, ur. Ivan Svetlik, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
136. Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart in Patrick M. Wright. 1994, 2003. *Human Resource Management, Gaining a competitive advantage*. Boston: McGraw-Hill, Irwin.
137. Novak, Marjeta. 2007. Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM* 19: 30-34.

138. Novak, Vesna in Jože Florjančič. 2004. Vloga managementa v procesu zaposlovanja kadrov. V *Kadri in management: izbrana poglavja*, ur. Jože Florjančič in Byörn Paape, 41-43. Kranj: Moderna organizacija.
139. O'Leary, Brian S. 2002. Selecting the Best and the Brightes: Leveraging Human Capital. V *Human Resource Management*, ur. Susan E. Jackson, Randall S. Schuler in Steve Werner, 325-340. USA: Cengage Learning.
140. Opie, H. 2004. Skills Shortage: Is it Killing The Industry? *Logistics & transport focus* 6 (1): 32-35.
141. Osterloh, Margit. 1988. Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen. V *Organisationkultur*, ur. Eberhard Dulfer, 139-152.
142. Palmer, Sally. 1998. *People and self management*. Oxford: Butterworth/Heinemann.
143. Pečar, Zdravko, Sara Cervai in Tauno Kekäle. 2007. *Developing European Quality Standard for Schools*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
144. Podbregar, Iztok. 2004. Lobiranje pri razvoju kadrov. V *Kadri in management: izbrana poglavja*, ur. Jože Florjančič in Byörn Paape, 58-60. Kranj: Moderna organizacija.
145. Poljak, Vladimir. 1991. *Didaktika*. Zagreb: Školska knjiga.
146. Catro Services Management d.o.o. 2008. Celovit sistem planiranja in upravljanja človeških virov: Sistem kompetenc. *Poslovna dinamika* 2 (7): 36.
147. Potočnik, Anja. 2000. *Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/> (20.3.2011).
148. Potokar, Franci in Jurij Jug. 2004. Lobiranje pri razvoju kadrov. V *Kadri in management: izbrana poglavja*, ur. Jože Florjančič in Byörn Paape, 58-60. Kranj: Moderna organizacija.
149. Prašnikar, Janez in Žiga Debeljak. 1998. *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
150. Resnic, Marc. 2007. What rewards work best? *Industrial Safety & Hygiene News* 41 (2): 1-20.
151. Resnik Planinc, Tatjana. 2009. *Učne oblike in učne metode*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
152. Ridzi, Franja in Pavel Troha. 2008. *Ali imate prave ljudi na pravih mestih?* Dostopno prek: http://www.sap.com/slovenia/about/events/worldtour09/pdf/Ali_imate_prave_ljudi_na_pravih_mestih.pdf.
153. Robinson, Stephen P. in Nancy Langton. 2003. *Organizationa Behaviour: concepts, controversies, applications*. Toronto: Pearson Education Canada Inc.
154. Rojc, Emil. 1992. *Kariera kot spreminjanje: podjetništvo in razvoj kadrov*. Ljubljana: Enotnost.
155. Rothwell, William J. 2005. *Effective Succession Planning*. New York etc: AMACOM.

156. Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
157. Schein, Edgar H. 1978. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Publisher.
158. Schein, Edgar H. 1985. *Career Anchors: Trainer's Manual*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
159. Schein, Edgar H. 1987. *Organizational Culture and Leadership: A Dinamic View*. San Francisco: Jossey-Publisher.
160. Schein, Edgar H. 2011. *The Corporate Culture. Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
161. Schermerhorn, John et al. 2000. *Organizational Behaviour*. Ohio: John Wiley & Sons.
162. Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
163. Sedej, Marjan. 1997. *Metode in tehnike kadrovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
164. Semolič in Šostar 2007. *Mrežne organizacije - novi vzorec 21. stoletja*. Ljubljana: Fakulteta za strojništvo.
165. Senge, Peter M. 1990. *The fifth discipline: The art and Practice of the Learning Organisation*. London: Random House.
166. Stair, Lila. 1995. *Careers in marketing*. Chicago: VGM.
167. Stražišar, Magda. 2002. *Notranje kadrovanje tudi z metodo aktivnih dni*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/16158/Notranje-kadrovanje-tudi-z-metodo-aktivnih-dni> (15.6.2011).
168. Svetlik, Ivan et al. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei - Sinteza.
169. Svetlik, Ivan in Alas Ruth. 2006. The European Union and HRM: Impact on present and future members. V *Managing human resources in Europe: izbrana poglavja*, ur. Holt Larsen, Henrik in Wolfgang Mayrhofer, 41-42. New York: Routledge.
170. Šmuc, Sonja. 1999. Vzgajam najmanj enega naslednika: Oznaniti bodočega generalnega direktorja je lahko tvegano, ne imeti ga nedopustno. *Manager* 4 (4): 69-70.
171. The Nursing management. 2001. Meant to be a mentor. *Recruitment & Retention Report* 32 (5): 35.
172. Thomson, Rosemary in Christopher Mabey. 1994. *Developing human resources*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
173. Tomažič, Egon. 2006. *Prikaz metodologije za identifikacijo učinkovitih in neučinkovitih vzorcev organizacijskega vedenja menedžerjev*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
174. Toplak, Metka B. 2006. *Poročilo z delavnice sodobni kadrovski procesi*. Maribor: Inštitut informacijskih znanosti.

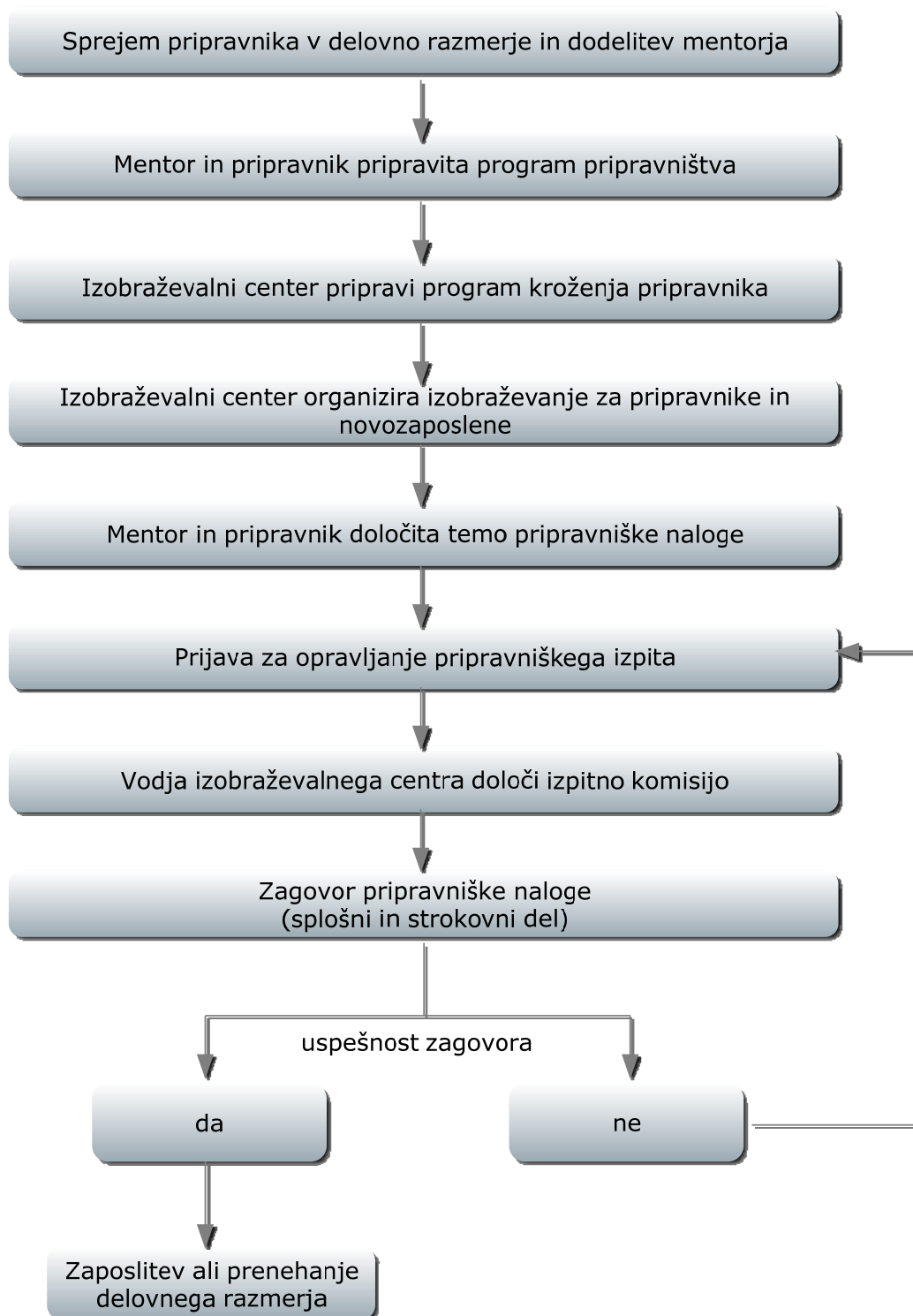
175. Torrington, Derek. 1998. Crisis and opportunity in HRM. The challenge for the personnel function. V *Human resource management: The new agenda*, ur. Paul R. Sparrow in Mick Marchington, 23-36. London: Financial times management.
176. Torrington, Derek et al. 2005. *Human Resource Management*. London etc: Prentice Hall.
177. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Zbirka Manager.
178. Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
179. Turk, Ivan, Slavka Kovačič in Majda Kokotec-Novak. 2003. *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
180. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Kranj*. Založba Moderna organizacija.
181. VentureLab d.o.o. 2009. *Osnovni opis delovnega mesta*. Dostopno prek: <http://www.venturelab.si/baza-znanja/zaposlovanje-novih-sodelavcev/25.php>.
182. Verlag Dashöfer, založba d.o.o. 2008: *Kaj je coaching?* Dostopno prek: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1529> (25.8.2011).
183. Vukasović Žontar, Maja. 2007. *Opisi delovnih mest in akt o sistematizaciji*. Ljubljana: Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije.
184. Vukovič, Goran. 2000. *Management v novem tisočletju: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo*. Kranj: Moderna organizacija.
185. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
186. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Zagotavlja kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
187. Waddington, David. 1994. Participant Observation. V *Qualitative Methods in Organizational Research*, ur. Catherine Cassell in Gillian Symon. London: Sage Publications.
188. Watson, James. 2003. *Media communication: an introduction to theory and process*. New York: Basingstoke.
189. Werther, William B. in Keith A. Davis. 1986. *Personnel Management and Human Resources*. Singapore: McGraw-Hill.
190. Winfield, Peter et al. 2004. *Core Management For HR Students And Practitioners*. Oxford: Elsevier Butterworth - Heinemann.
191. Zeni, Janez. 1995. *Napredovanje delavcev*. Ljubljana: Moderna organizacija.
192. Zidar Gale, Tatjana. 2008. *Predstavitev samoevalvacijskega poročila (kako motivirati sodelavce za izboljšanje kakovosti v izobraževanju)*. Ljubljana: Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Dostopno prek: http://arhiv.acs.si/ucna_gradiva/Predstavitev_samoevalvacijskega_porocila.pdf.

193. Žurga, Gordana. 2000. Spremljanje delovanja organizacij v javni upravi. *Teorija in praksa* 37 (2): 332.

19 PRILOGE

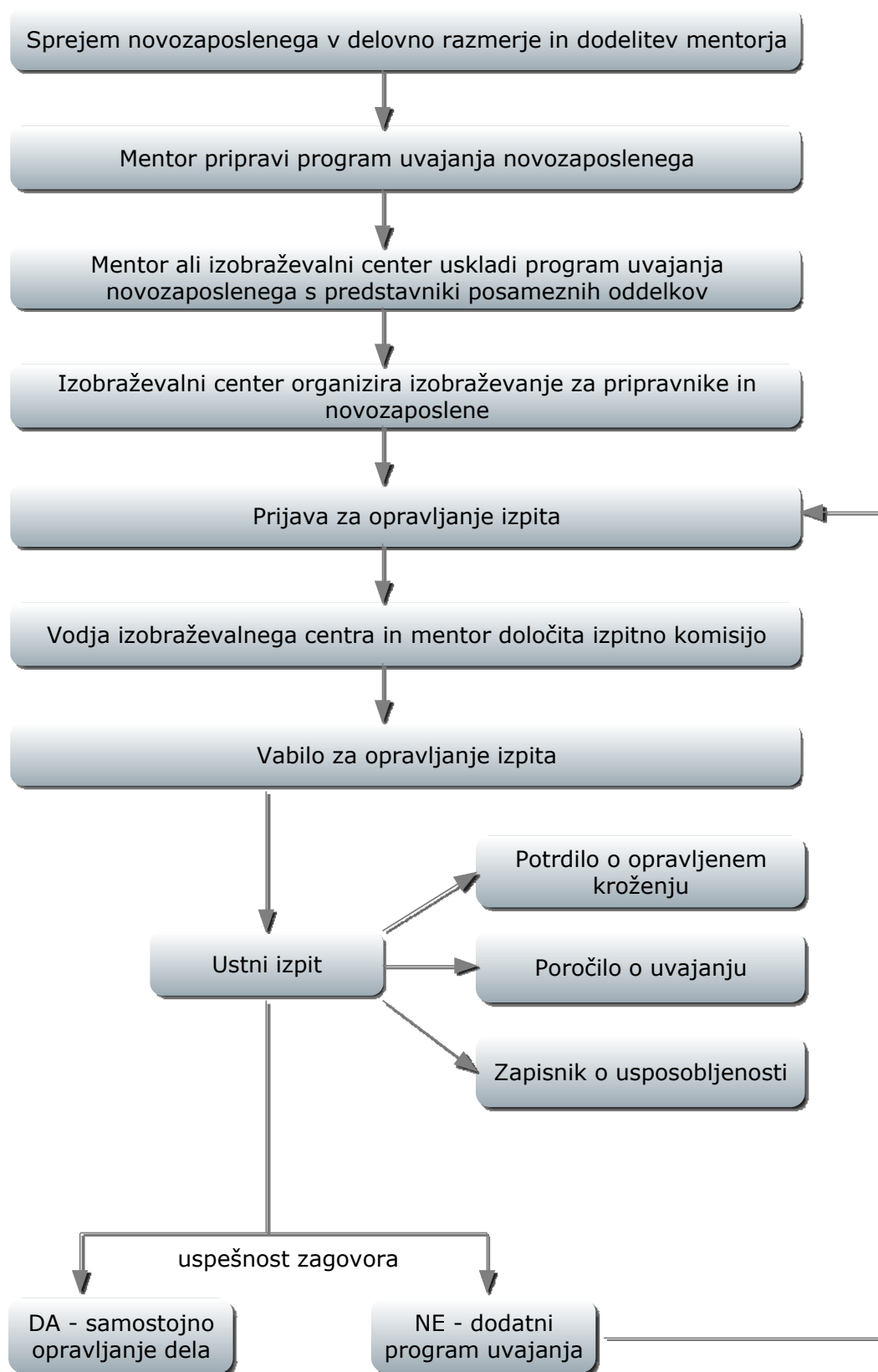
PRILOGA A: Potek pripravništva in uvajanja novozaposlenega delavca

Slika 4.5: Potek pripravništva



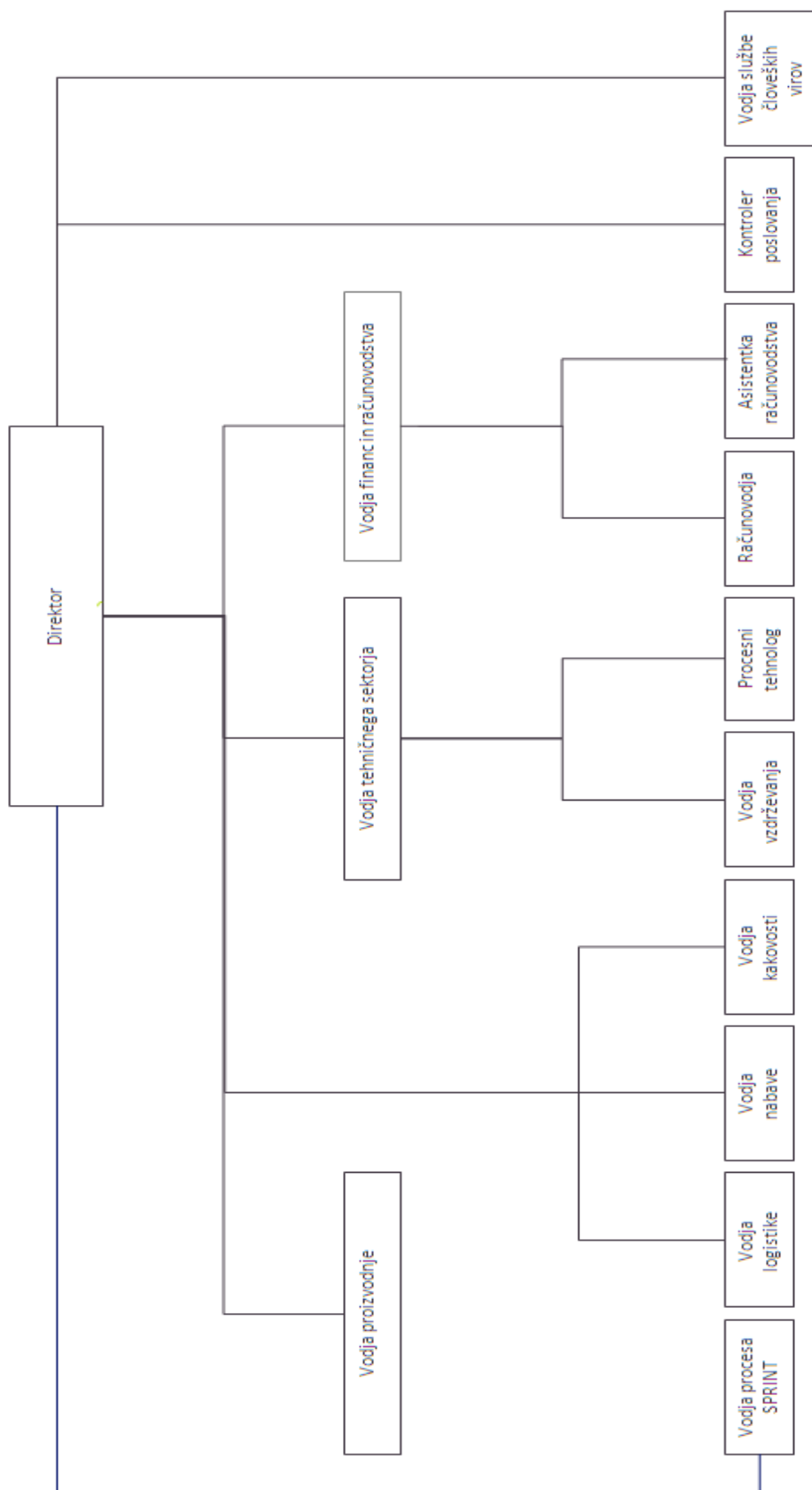
Vir: Interno gradivo v podjetju XY 2008.

Slika 4.6: Potek uvajanja novozaposlenega delavca



Vir: Interno gradivo v podjetju XY 2008.

Slika 12.2: Organigram vodilnih delavcev



Vir: Interni dokument podjetja Treves d.o.o. 2011.

PRILOGA C: Anketni vprašalnik

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

anketarka: Anja Kržič, univ. dipl. soc.

mentor: doc. dr. Branko Ilič

kvantitativna metoda: standardizirani anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

(za magistrsko delo o razvoju kadrov in načrtovanju karier)

Spoštovane sodelavke in sodelavci!

Moje ime je Anja Kržič in sem v podjetju Treves d.o.o. zaposlena kot Vodja službe človeških virov. Sem absolventka podiplomskega študija Menedžment kadrov in delovna razmerja na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Pod mentorstvom doc. dr. Branka Iliča opravljam magistrsko delo z naslovom Razvoj človeških virov v podjetju Treves d.o.o. Teoretični del naloge moram dopolniti z empiričnimi podatki, ki bi jih rada dobila z vašo pomočjo v obliki izpolnitve vprašalnika.

Prosim, da vprašalnik izpolnite iskreno in s tem pripomorete k čim večji točnosti in uporabnosti rezultatov. Vsi podatki so tajni in jih bom uporabljala izključno pri statistični analizi v mojem magistrskem delu!

Demografski podatki

Prosim, odgovor označite s križcem.

1. Spol:

M	Ž
---	---

2. Starost:

do 30	
od 31 do 40	
od 41 do 50	
nad 50	

3. Izobrazba:

(pod 1., 2. in 3. stopnjo spadajo nedokončana osnovna šola, dokončana osnovna šola in dvoletni poklicni program)

1., 2. ali 3. stopnja	
4. stopnja - poklicna	
5. stopnja - srednja	
6. stopnja - višja	
7. stopnja - visoka strokovna	
več kot visoka (univerzitetna ali več)	

4. Delovna doba v organizaciji:

do enega leta	
od enega do dveh let	
od dveh do treh let	
od treh do štirih let	
od štirih do petih let	
pet let in več	

5. Vaš položaj v podjetju:

vodstveni kader	
strokovni kader	
operativni kader	

6. Oblika zaposlitve:

za nedoločen čas	
za določen čas ali druga oblika zaposlitve	

7. Ali ste v času svoje zaposlitve v podjetju vertikalno ali horizontalno napredovali?

da, horizontalno (na delovnem mestu)	
da, vertikalno (na drugo delovno mesto)	
nisem napredoval/a	

1. SKLOP

Pred vami je 10 definicij pojma KARIERA.

Pri vsaki trditvi, ki ta pojem opisuje obkrožite številko pod odgovorom, ki najbolje ponazarja stopnjo vašega strinjanja s posamezno definicijo.

Sledi 8 trditev, ki opisujejo različne vidike ODNOSA med zaposlenim in neposredno vodjo.

Pri vsaki obkrožite številko pod odgovorom, ki najbolje ponazarja vašo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo.

		Sploh se ne strinjam	Večinoma se ne strinjam	Delno se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1	Kariera je lahko selitev iz enega v drug oddelek.	1	2	3	4	5
2	Kariera je čedalje odgovornejše delo.	1	2	3	4	5
3	Kariera je prilagajanje delovnika potrebam dela.	1	2	3	4	5
4	Kariera je včasih tudi premik navzdol po hierarhični lestvici.	1	2	3	4	5
5	Kariera je postopen napredek po hierarhični lestvici podjetja navzgor.	1	2	3	4	5
6	Kariera je večji osebni dohodek.	1	2	3	4	5
7	Kariera prinaša naraščanje moči in statusa.	1	2	3	4	5

		Sploh se ne strinjam	Večinoma se ne strinjam	Delno se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
8	Kariera prinaša večjo varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
9	Kariero imajo le zaposleni na višjih položajih v organizaciji.	1	2	3	4	5
10	Kariero lahko delam na istem delovnem mestu.	1	2	3	4	5
11	Vodja vidi mojo naslednjo delovno pozicijo tam, kot jaz.	1	2	3	4	5
12	Menim, da je dialog med menoj in mojim nadrejenim dovolj pogost.	1	2	3	4	5
13	Če bi glasno razmišljal/a o svoji karieri, bi se moj odnos z vodjo poslabšal.	1	2	3	4	5
14	Vodja mi pomaga pri določanju mojih razvojnih ciljev.	1	2	3	4	5
15	Pri razvoju lastne kariere poti se lahko zgledujem po vodji.	1	2	3	4	5
16	Odnos med menoj in vodjo temelji na medsebojnem zaupanju.	1	2	3	4	5
17	Povratna informacija vodje o mojem delu bi mi pomagala realistično gledati na moj položaj v organizaciji.	1	2	3	4	5
18	Samo vodja, ki razvija lastno kariero, lahko ponudi pomoč pri razvoju kariere svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5

2. SKLOP

Zaposleni imamo različne želje, interese in pričakovanja glede svojega NAPREDOVANJA tako na delovnem mestu kot na drugo delovno mesto. Smo tudi različno pripravljeni na realizacijo posameznega dejavnika napredovanja.

Obkrožite pri vsaki od trditev številko, ki najbolje opisuje vašo stopnjo pripravljenosti za vsako od opisanih akcij.

		Nikoli	Zelo redko	Redko	Pogosto	Vedno
1	Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prilagoditi delovni čas glede na potrebe dela.	1	2	3	4	5
2	Za napredovanje bi bil/a takoj pripravljen/a pridobiti še eno stopnjo formalne izobrazbe na svoje stroške.	1	2	3	4	5
3	Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti zahtevnejše delo.	1	2	3	4	5
4	Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a na premike med različnimi nalogami.	1	2	3	4	5
5	Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti dodatne delovne naloge.	1	2	3	4	5
6	Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti finančno odgovornost za nek poslovni proces.	1	2	3	4	5
7	Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti materialno odgovornost za delo drugih.	1	2	3	4	5
8	Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti odgovornost za vodenje večjega števila zaposlenih.	1	2	3	4	5

3. SKLOP

Zaposleni različno zaznavamo elemente sistema za načrtovanje in RAZVOJ kariere v organizaciji.

Pri vsaki trditvi glede na vaše mnenje obkrožite DA ali NE, če pa o nečem niste opredeljeni ali nimate mnenja, obkrožite NE VEM.

		Da	Ne	Ne vem
1	V organizaciji so pogosti interni razpisi za prosta delovna mesta.	1	2	3
2	Jasno mi je, s kom v organizaciji se moram pogovoriti o svojih kariernih željah.	1	2	3
3	Ob prihodu v organizacijo mi je bil/a dodeljen/a mentor/ica za uvajanje v delo.	1	2	3
4	Menim, da so letni razgovori priložnost za pogovor o mojih kariernih željah in potrebah.	1	2	3
5	V naši organizaciji vodja enkrat letno preveri in oceni delovne uspehe zaposlenih.	1	2	3
6	Obstoječi sistem kariernega razvoja v naši organizaciji je pravičen.	1	2	3
7	Za napredovanje na delovnem mestu (v višji plačilni razred) moram aktivno sprejemati in izvajati dodatne zadolžitve / pooblastila.	1	2	3
8	Samostojnost in zanesljivost sta pogoja za napredovanje na delovnem mestu (v višji plačilni razred).	1	2	3
9	Pridobitev višje stopnje strokovne izobrazbe je eden od pogojev za napredovanje na drugo delovno mesto (vertikalno napredovanje).	1	2	3
10	Ustrezne delovne izkušnje so pogoj za zasedbo zahtevnejšega delovnega mesta.	1	2	3

4. SKLOP

Pred vami je 5 trditev, ki se nanašajo na OSEBNI razvoj in na vaš pogled na ta proces.

Pri vsaki obkrožite številko pod odgovorom, ki najbolje ponazarja vašo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo.

		Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da, niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
2	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
3	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
4	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
5	Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5

Za sodelovanje in iskrenost se vam najlepše zahvaljujem!

PRILOGA D: Analiza strukture vzorca, analiza spremenljivk in preverjanje hipotez

Tabela 14.1: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju

Stopnja izobrazbe	% zaposlenih
1., 2., 3. in 4. stopnja izobrazbe	34,3%
5., 6., 7. in več kot 7. stopnja izobrazbe	65,7%
Skupaj	100%

Vir: Anketni vprašalniki

Tabela 14.2: Izobrazbena struktura vzorca

Stopnja izobrazbe	% zaposlenih
1., 2., 3. in 4. stopnja izobrazbe	54,5%
5., 6., 7. in več kot 7. stopnja izobrazbe	45,5%
Skupaj	100%

Vir: Anketni vprašalniki

Tabela 14.3: Starostna struktura zaposlenih, vključenih v vzorec, glede na spol

Starost	Spol (število zaposlenih)	
	moški	ženske
do 30 let	7	5
od 31 do 40 let	7	6
od 41 do 50 let	3	5
nad 50 let	2	0
Skupaj	19	16

Vir: Anketni vprašalniki

Tabela 14.4: Izobrazbena struktura zaposlenih, vključenih v vzorec, glede na položaj zaposlenega v podjetju

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih
1., 2. in 3. stopnja izobrazbe	9
4. stopnja izobrazbe	3
5. stopnja izobrazbe	14
6. stopnja izobrazbe	4
7. stopnja izobrazbe	3
več kot 7. stopnja izobrazbe	2
Skupaj	35

Vir: Anketni vprašalniki

Tabela 14.5: Delovna doba zaposlenih, vključenih v vzorec, glede na horizontalno oz. vertikalno napredovanje

Napredovanje	% zaposlenih
horizontalno	34,3%
vertikalno	34,3%
Skupaj	68,6%

Vir: Anketni vprašalniki

Tabela 14.6: Oblika zaposlitve v podjetju, vključenih v vzorec, glede na horizontalno oz. vertikalno napredovanje

Oblika zaposlitve	Niso napredovali (v %)
nedoločen čas	22,9%
določen čas	8,5%
Skupaj	31,4%

Vir: Anketni vprašalniki

Tabela 14.7: Pojmovanje kariere pri anketirancih

Trditev	Povprečje
Kariera je lahko selitev iz enega v drug oddelek.	3,40
Kariera je čedalje odgovornejše delo.	3,77
Kariera je prilagajanje delovnika potrebam dela.	3,66
Kariera je včasih tudi premik navzdol po hierarhični lestvici.	2,69
Kariera je postopen napredek po hierarhični lestvici podjetja navzgor.	3,89
Kariera je večji osebni dohodek.	3,60
Kariera prinaša naraščanje moči in statusa.	3,63
Kariera prinaša večjo varnost zaposlitve.	3,31
Kariero imajo le zaposleni na višjih položajih v organizaciji.	2,69
Kariero lahko delam na istem delovnem mestu.	3,26

Vir: Anketni vprašalniki

Tabela 14.8: Zaznavanje odnosov med zaposlenimi in vodjo

Trditev	Povprečje
Vodja vidi mojo naslednjo delovno pozicijo tam, kot jaz.	3,06
Menim, da je dialog med menoj in mojim nadrejenim dovolj pogost.	3,89
Če bi glasno razmišljal/a o svoji karieri, bi se moj odnos z vodjo poslabšal.	2,46
Vodja mi pomaga pri določanju mojih razvojnih ciljev.	3,51
Pri razvoju lastne kariere poti se lahko zgledujem po vodji.	3,31
Odnos med menoj in vodjo temelji na medsebojnem zaupanju.	3,89
Povratna informacija vodje o mojem delu bi mi pomagala realistično gledati na moj položaj v organizaciji.	3,91
Samo vodja, ki razvija lastno kariero, lahko ponudi pomoč pri razvoju kariere svojim sodelavcem.	3,37

Vir: Anketni vprašalniki

Tabela 14.9: Pripravljenost nekaj storiti za svoje napredovanje

Trditev	Povprečje
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prilagoditi delovni čas glede na potrebe dela.	4,06
Za napredovanje bi bil/a takoj pripravljen/a pridobiti še eno stopnjo formalne izobrazbe na svoje stroške.	3,11
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti zahtevnejše delo.	4,14
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a na premike med različnimi nalogami.	4,14
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti dodatne delovne naloge.	4,03
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti finančno odgovornost za nek poslovni proces.	3,29
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti materialno odgovornost za delo drugih.	3,17
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti odgovornost za vodenje večjega števila zaposlenih.	3,77

Vir: Anketni vprašalniki

Tabela 14.10: Poznavanje in zaznavanje elementov kariernega sistema v podjetju

Trditev	Da	Ne	Ne vem
V organizaciji so pogosti interni razpisi za prosta delovna mesta.	40,0%	54,3%	5,7%
Jasno mi je, s kom v organizaciji se moram pogovoriti o svojih kariernih željah.	85,7%	2,9%	11,4%
Ob prihodu v organizacijo mi je bil/a dodeljen/a mentor/ica za uvajanje v delo.	65,7%	31,4%	2,9%
Menim, da so letni razgovori priložnost za pogovor o mojih kariernih željah in potrebah.	85,7%	8,6%	5,7%
V naši organizaciji vodja enkrat letno preveri in oceni delovne uspehe zaposlenih.	82,9%	0,0%	17,1%
Obstoječi sistem kariernega razvoja v naši organizaciji je pravičen.	45,7%	17,1%	37,1%
Za napredovanje na delovnem mestu (v višji plačilni razred) moram aktivno sprejemati in izvajati dodatne zadolžitve / pooblastila.	62,9%	11,4%	25,7%
Samostojnost in zanesljivost sta pogoja za napredovanje na delovnem mestu (v višji plačilni razred).	82,9%	2,9%	14,3%
Pridobitev višje stopnje strokovne izobrazbe je eden od pogojev za napredovanje na drugo delovno mesto (vertikalno napredovanje).	25,7%	60,0%	14,3%
Ustrezne delovne izkušnje so pogoj za zasedbo zahtevnejšega delovnega mesta.	85,7%	8,6%	5,7%

Vir: Anketni vprašalniki

Tabela 14.11: Karierni razvoj

Trditev	Povprečje
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	3,83
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	3,11
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	3,11
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	3,09
Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	2,69

Vir: Anketni vprašalniki

Tabela 14.12: Preverjanje Hipoteze 1

Trditev (večinoma se strinjam)	Stopnja izobrazbe (v %)	
	1., 2., 3., 4. in 5. stopnja izobrazbe	6., 7. in več kot 7. stopnja izobrazbe
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	86,2%	13,8%
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	71,4%	28,6%
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	75,0%	25,0%
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	81,8%	18,2%
Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	66,7%	33,3%
Povprečje	76,2%	23,8%

Vir: Anketni vprašalniki

Tabela 14.13: Preverjanje Hipoteze 2

Trditev (večinoma ali popolnoma se strinjam)	Delovna doba (v %)	
	do treh let	od treh do pet let in več
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prilagoditi delovni čas glede na potrebe dela.	33,3%	66,7%
Za napredovanje bi bil/a takoj pripravljen/a pridobiti še eno stopnjo formalne izobrazbe na svoje stroške.	25,0%	75,0%
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti zahtevnejše delo.	38,7%	61,3%
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a na premike med različnimi nalogami.	40,0%	60,0%
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti dodatne delovne naloge.	39,3%	60,7%
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti finančno odgovornost za nek poslovni proces.	40,0%	60,0%
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti materialno odgovornost za delo drugih.	28,6%	71,4%
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti odgovornost za vodenje večjega števila zaposlenih.	26,1%	73,9%
Povprečje	33,9%	66,1%

Vir: Anketni vprašalniki

Tabela 14.14: Preverjanje Hipoteze 3

		Odnos z vodjo	Poznavanje elementov kariernega sistema in pogojev za napredovanje
Odnos z vodjo	Pearsonov korel. koef.	1	,367(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,001
	N	80	80

Vir: Anketni vprašalniki