

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andreja Žokalj

**Analiza rezultatov merjenja zadovoljstva uporabnikov
z delom Kadrovskega sektorja v družbi KRKA, d. d.**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andreja Žokalj

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

**Analiza rezultatov merjenja zadovoljstva uporabnikov
z delom Kadrovskega sektorja v družbi KRKA, d. d.**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

*»Ljudje, ki na tem svetu zmagujejo, so tisti,
ki vstanejo in se ozrejo po okoliščinah, ki jim ustrezajo.*

Če jih ne najdejo, si jih ustvarijo.«

George Bernard Shaw

Zahvala

Zahvaljujem se mentorju, red. prof. dr. Ivanu Svetliku, da je sprejel mojo prošnjo za mentorstvo in s svojimi strokovnimi nasveti in sugestijami dal posebno vrednost magistrskemu delu.

Zahvaljujem se podjetju Krka, d. d., Novo mesto, predvsem pa iskrena hvala dr. Borisu Dularju in Sonji Benčina Crnić za vso pomoč in nasvete pri pripravi magistrskega dela.

Iskrena in velika hvala tudi vsem mojim najdražjim, ki ste mi stali ob strani in me spodbujali pri študiju.

Analiza rezultatov merjenja zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja v družbi KRKA, d. d.

Povzetek

V zadnjih desetletjih je kadrovska funkcija doživela velike spremembe in razvoj ter preoblikovanje iz administrativne funkcije v moderni menedžment upravljanja človeških virov, ki predstavljajo eno ključnih konkurenčnih prednosti podjetja. Ključni dejavnik konkurenčnosti, še posebej dolgoročno gledano, je človeški kapital podjetja, zato je uspeh podjetij v sodobnem konkurenčnem okolju vedno bolj odvisen od učinkovite kadrovske funkcije. Strateški menedžment človeških virov mora biti usklajen s poslovno strategijo podjetja. Ob tem je potrebno upoštevati koncept zadovoljstva uporabnikov z določenimi aktivnostmi. Med dejavnike zadovoljstva, ki jih raziskujemo, najpogosteje uvrščamo pričakovanja, potrebe in kakovost, ter posledice zadovoljstva, najpogosteje gre pri tem za zvestobo. V magistrskem delu analiziram rezultate merjenja zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja v družbi Krka, d. d. Rezultati so dobri in kažejo rast zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja v različnih časovnih obdobjih merjenja. Strokovno delo na področju upravljanja človeških virov ter strateško povezovanje kadrovske dejavnosti s poslovno strategijo podjetja se kaže tudi v rezultatih merjenja organizacijske klime s posebnim poudarkom na področjih in dejavnostih, ki jih izvaja Kadrovski sektor, ter z rezultati sodelovanja v projektu Zlata nit – izbor najboljšega delodajalca, ki so predstavljeni v magistrskem delu.

Ključne besede: kadrovska funkcija, upravljanje človeških virov, zadovoljstvo uporabnikov, Kadrovski sektor.

The analysis of the results of measuring users' satisfaction with the work of human resources department in the company KRKA, d. d.

Abstract

In the last decades personnel function faced many changes and has been transformed from administrative function into a modern human resource management. Human resources are one of the company's key competitive advantages. Key factor of competitiveness, in particular in the long term, is the human capital of the company therefore the success of the companies in the modern competitive environment more and more depends upon efficient personnel function. Strategic management of human resources must be aligned with the business strategy of the company. In addition, we must also consider the concept of satisfaction of users with certain activities. While researching factors of satisfaction we usually consider expectations, needs and quality, and usually a consequence of satisfaction is loyalty. In my master thesis I analyse the results of measuring users' satisfaction with the work of human resources department in the company Krka, d. d. Results are good in all fields and indicate the growth of users' satisfaction with the work of human resources department within different time periods. Professional work in human resources management and strategic alignment of personnel activity with the business strategy of the company is shown also in the results of measuring organisational climate with special emphasis on fields and activities carried out by human resources department, and with results of the project of Gold thread – selection of the best employer, that are presented in this master's thesis.

Key words: personnel function, human resource management, consumer satisfaction, Human resources department.

Kazalo vsebine

1	UVOD	8
1.1	Namen in cilj magistrskega dela.....	8
1.2	Predpostavke, hipoteze in omejitve	9
1.3	Metodologija oz. metode proučevanja.....	10
2	TEORETIČNI DEL.....	11
2.1	KADROVSKA FUNKCIJA.....	11
2.1.1	Opredelitev kadrovske funkcije	11
2.1.2	Razvoj, pomen in vloga kadrovske funkcije	13
2.1.3	Preoblikovanje kadrovske funkcije	13
2.2	STRATEŠKI VIDIK UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV	15
2.2.1	Opredelitev strateškega upravljanja človeških virov	17
2.2.2	Razvoj strateškega upravljanja človeških virov	19
2.2.3	Povezanost strateškega upravljanja človeških virov s poslovno strategijo	22
2.2.4	Nova vloga kadrovske službe in upravljanja človeških virov	24
2.3	KONCEPT ZADOVOLJSTVA UPORABNIKOV	28
2.3.1	Organizacijska kultura.....	32
2.3.2	Organizacijska klima.....	33
2.3.3	Projekt Zlata nit.....	35
3	EMPIRIČNI DEL.....	36
3.1	PREDSTAVITEV PODJETJA KRKA, d. d.	36
3.1.1	Poslanstvo, vizija in vrednote.....	36
3.1.2	Organizacijska struktura in strateške usmeritve.....	38
3.1.3	Predstavitev Kadrovskega sektorja	39
4	METODOLOŠKI DEL	43

4.1	MERJENJE ZADOVOLJSTVA UPORABNIKOV Z DELOM KADROVSKEGA SEKTORJA.....	43
4.1.1	Predstavitev projekta.....	45
4.1.2	Način zbiranja in analiziranja podatkov.....	46
4.1.3	Odprta vprašanja in hipoteze.....	48
4.1.4	Analiza rezultatov merjenja zadovoljstva po različnih področjih dela	48
4.1.5	Primerjava rezultatov merjenja zadovoljstva v Sloveniji ter v podjetjih in predstavništvih v tujini (PPT)	58
4.1.6	Prednosti in izzivi za Kadrovskega sektor.....	61
4.1.7	Rezultati merjenja organizacijske klime in analiza vprašalnikov v projektu Zlata nit	63
5	SKLEPI IN UGOTOVITVE	66
6	ZAKLJUČEK.....	73
7	LITERATURA.....	76
	Priloga – Vprašalnik.....	80

Kazalo slik:

Slika 2.1:	Temeljne aktivnosti upravljanja človeških virov	18
Slika 2.2:	Beerov model upravljanja s človeškim viri	20
Slika 2.3:	Povezave med strateškim načrtovanjem podjetja in upravljanjem človeških virov	23
Slika 3.1:	Organigram družbe Krka, d.d.	38
Slika 3.2:	Organiziranost Kadrovskega sektorja	40
Slika 4.1:	Kako vodje in direktorji ocenjujejo kadrovske funkcije v Krki	49
Slika 4.2:	Zadovoljstvo z dejavnostmi Kadrovskega sektorja	51
Slika 4.3:	Zadovoljstvo z zaposlovanjem.....	52
Slika 4.4:	Zadovoljstvo z izobraževanjem	53
Slika 4.5:	Zadovoljstvo z razvojem kadrov.....	54
Slika 4.6:	Zadovoljstvo z organizacijo, napredovanjem in nagrajevanjem.....	55
Slika 4.7:	Zadovoljstvo s hitrostjo in kakovostjo podatkov	56
Slika 4.8:	Zadovoljstvo s kadrovske administracije	57

Slika 4.9: Zadovoljstvo s pomočjo pri reševanju socialnih in zdravstvenih težav.....	58
Slika 4.10: Zadovoljstvo direktorjev in vodij v podjetjih in predstavništvih v tujini s kadrovske funkcije.....	59
Slika 4.11: Primerjava ocen zadovoljstva direktorjev in vodij iz Slovenije in tujine s kadrovske funkcije.....	60
Slika 4.12: Srednje ocene po dimenzijah v Krki.....	65

Kazalo tabel:

Tabela 4.1: Opis vzorca – število poslanih in vrnjenih vprašalnikov.....	47
Tabela 4.2: Opis vzorca – struktura anketirancev v Sloveniji	47

1 UVOD

Uveljavljena je trditev, da so zaposleni največje bogastvo podjetja. Čedalje več podjetij se zaveda, da so prav človeški viri tisti, ki posredno ali neposredno omogočajo optimalno izrabo drugih virov. V hitro spreminjajočem se okolju, je za podjetje nujno, da sledi razvoju in spremembam, za kar pa so potrebni ljudje – kadri, ki so usposobljeni za opravljanje dela in se novim razmeram lahko čim hitreje prilagodijo. Upravljanje človeških virov je v zadnjih letih pri obvladovanju razvoja organizacij vedno bolj pomembno. Trend razvoja gre namreč v smer intenzivnega dela z ljudmi, v smer upravljanja človeških virov s poudarkom na vodenju, komunikaciji, odnosih in vrednotah ter učenju. Praksa in številne raziskave ponujajo čedalje več dokazov, da so ravno zaposleni ljudje v organizacijah neprecenljiv vir in največje bogastvo. Uspešne organizacije se od manj uspešnih razlikujejo predvsem po tem, kako upravljajo te vire, kako izkoristijo potencialne zaposlenih za razvoj in delo v organizacijah (Merkač Skok 2005, 11). Kadrovska funkcija in njene naloge postajajo v sodobnem konkurenčnem okolju vedno zahtevnejše. V hitro spreminjajočih se razmerah globalne konkurence se tudi potrebe podjetij po človeških sposobnostih in znanjih hitro spreminjajo. Uspešnost organizacij je čedalje bolj odvisna od njihovih sposobnosti prilagajanja spremembam v okolju. Vedno večji pomen pridobivajo človeški viri, ki s svojim znanjem, sposobnostmi in pripravljenostjo za sodelovanje v poslovnih procesih prispevajo k uspešnosti podjetja ter posledično k zmožnostim prilagajanja podjetja na spremembe v okolju.

Prav zaradi tega je pomembno, da vse aktivnosti in cilje, ki so povezani s človeškimi viri, obravnavamo strateško. Aktivnosti morajo biti v skladu z razmerami v okolju, v skladu s poslovno strategijo podjetja, biti morajo medsebojno usklajene in dolgoročne, saj le strateško načrtovanje in upravljanje človeških virov oz. izvajanje kadrovske funkcije omogoča podjetjem, da se hitreje prilagajajo na spremembe v poslovnem okolju.

1.1 Namen in cilj magistrskega dela

Namen magistrskega dela je predstaviti strateško vlogo kadrovske funkcije v podjetju, njene aktivnosti ter odnos in povezanost z vodji drugih služb. Merjenje zadovoljstva uporabnikov z dejavnostmi Kadrovskega sektorja je pokazatelj uspešnosti kadrovske funkcije v podjetju, hkrati pa so dobljeni rezultati in povratne informacije vodij glede aktivnosti kadrovske

funkcije podlaga za izvajanje ukrepov in sprememb v delu in izboljšanju dela Kadrovskega sektorja.

Cilj magistrskega dela je analizirati rezultate merjenja zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja po različnih področjih in dejavnostih v različnih časovnih obdobjih merjenja. Z analizo rezultatov želimo predvsem preveriti, kako vodje – uporabniki ocenjujejo izvajanje kadrovske dejavnosti, kako so zadovoljni z delom Kadrovskega sektorja, kakšne spremembe so bile izvedene na podlagi dobljenih rezultatov, kje so prednosti in kje so še možnosti za izboljšave v izvajanju kadrovske dejavnosti.

1.2 Predpostavke, hipoteze in omejitve

Glavno vprašanje je, kako uporabniki zaznavajo kadrovske funkcije in dejavnosti Kadrovskega sektorja v podjetju z vidika uresničevanja strateških ciljev in v skladu s Krkinimi vrednotami – hitrost, učinkovitost, partnerstvo in zaupanje. Ključna vprašanja so: kaj je bilo ugotovljeno, kakšne so prednosti in pomanjkljivosti, kakšne spremembe so bile izvedene v tem obdobju, kakšne so razlike v zaznavanju in zadovoljstvu po različnih področjih dela Kadrovskega sektorja (Kadrovska služba, Služba za organizacijo in sisteme nagrajevanja, Služba za izobraževanje in razvoj kadrov).

Z analizo rezultatov merjenja zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja in primerjavo z rezultati merjenja organizacijske klime v družbi ter analizo rezultatov v projektu Zlata nit bomo preverili naslednje hipoteze:

Hipoteza 1 – pri merjenju zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja ni razlik med različnimi področji dela (Kadrovska služba, Izobraževanje in razvoj kadrov ter Služba za organizacijo in sisteme nagrajevanja).

Hipoteza 2 – rezultati merjenja zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja se izboljšujejo v obdobju od prvega do zadnjega merjenja.

Hipoteza 3 – vodje različnih nivojev (direktorji, vodje srednjega nivoja, operativni vodje) enako ocenjujejo posamezne dejavnosti Kadrovskega sektorja.

Hipoteza 4 – med rezultati merjenja zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja v Sloveniji ter v podjetjih in predstavništvih v tujini ni razlik.

Hipoteza 5 – rezultati merjenja zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja se odražajo v rezultatih merjenja organizacijske klime. Domnevamo namreč, da se kakovostno

delo Kadrovskega sektorja odraža tudi v rezultatih merjenja organizacijske klime, predvsem v kategorijah, ki so povezane z delom Kadrovskega sektorja (npr. izobraževanje, nagrajevanje, možnosti za napredovanje, organiziranost).

1.3 Metodologija oz. metode proučevanja

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh delov. V prvem, teoretičnem delu bomo s pomočjo domače in tuje literature analizirali pomen in vlogo kadrovske funkcije, preoblikovanje iz administrativne v strateško podporno funkcijo ter povezovanje strateškega upravljanja človeških virov z drugimi funkcijami v podjetju in s poslovno strategijo družbe. Opredelili in analizirali bomo tudi koncept zadovoljstva uporabnikov, potrebe, cilje in pričakovanja. V drugem, empiričnem delu se bomo osredotočili na podjetje Krka, d. d., predstavitev podjetja, predstavitev Kadrovskega sektorja ter razvoj in delo na področju upravljanja človeških virov. Ker gre za konkretno podjetje, bomo v empiričnem delu uporabili predvsem interne vire in informacije podjetja. V tretjem, metodološkem delu bomo uporabili metodo vprašalnika za merjenje zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja in z analizo rezultatov predstavili, kako ostali uporabniki oz. uprava, direktorji sektorjev in vodje posameznih služb zaznavajo delo in pomen Kadrovskega sektorja po različnih področjih dela. Podjetje izvaja merjenje zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja že od leta 2006, zato razpolaga s podatki, ki omogočajo primerjavo v daljšem časovnem obdobju. Z analizo dobljenih rezultatov bomo preverili, kakšne so bile ugotovitve v različnih obdobjih merjenja, kako se je spreminjala ocena zadovoljstva po dejavnostih Kadrovskega sektorja (splošno zadovoljstvo s Kadrovskim sektorjem, področje kadrovanja, razvoja kadrov, izobraževanje, organizacija in nagrajevanje). Preverili bomo, kakšne aktivnosti in spremembe so bile izvedene na podlagi dosedanjih rezultatov merjenja, ter analizirali prednosti in izzive za delo Kadrovskega sektorja v bodoče. Na podlagi rezultatov merjenja organizacijske klime, ki se v podjetju izvaja že vrsto let, bomo preverili, ali obstaja povezava med rezultati merjenja zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja in rezultati merjenja organizacijske klime, s poudarkom na področjih in dejavnostih, ki jih izvaja Kadrovski sektor. Ob tem bomo analizo dopolnili tudi z rezultati oziroma analizo vprašalnikov iz projekta Zlata nit – izbor najboljšega zaposlovalca leta, v katerem Krka sodeluje že od leta 2007 in je bila že večkrat med nagrajenci, kar je tudi eden od pokazateljev uspešnosti dela Kadrovskega sektorja in celotnega strateškega menedžmenta upravljanja človeških virov.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 KADROVSKA FUNKCIJA

Najpogosteje opredeljujemo kadrovsko funkcijo kot eno od poslovnih funkcij organizacije, katere osnovna naloga je usklajevanje kadrovskih zmožnosti in materialnih sredstev v poslovnem procesu. Gre za sintezo zaposlenih in z njimi povezanih medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci nalog v posebnem funkcionalnem procesu (Lipičnik 1997, 33). Ko govorimo o zaposlenih v podjetjih ali organizacijah, se pogosto uporablja pojem kadri, ki ga Možina (2002, 7) opredeli kot vse ljudi, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, odločanju in izvajanju nalog oziroma sodelujejo v neki obliki organiziranega dela. Da pa bi bilo njihovo sodelovanje v kateri koli obliki organiziranega dela uspešnejše, je treba izvajati določene aktivnosti, povezane s kadri. Te aktivnosti lahko opredelimo kot kadrovsko funkcijo oz. kadrovsko dejavnost na ravni družbe. Kadrovska funkcija se torej v podjetjih ali organizacijah izvaja z namenom, da bi zagotavljali razvoj in uporabo ustreznih človeških zmožnosti in s tem doseganje zastavljenih poslovnih ciljev podjetja (Svetlik 2009, 21). Človeške zmožnosti opredelimo kot znanje, sposobnosti, osebnostne lastnosti, mišljenje in motivacijo. Cilja, ki prispevata k doseganju konkurenčnosti in uspešnosti podjetja, sta pridobiti in razvijati ustrezne človeške zmožnosti ter doseči njihovo čim večjo uporabo v poslovnem procesu (Lipičnik 1998, 27).

2.1.1 Opredelitev kadrovske funkcije

Poslovni proces podjetja je sestavljen iz več funkcij, med katerimi je ena osrednjih kadrovska funkcija. Kadrovska funkcija ima zelo široko in razvejeno vlogo v podjetju, njen vpliv pa sega vse od planiranja obsega poslovanja do kontrole in načrtovanja poslovnih procesov v celotnem podjetju. Kadrovska funkcija je vključena v načrtovanje novih zaposlitev ter pripravlja programe izobraževanja v sodelovanju z operativnimi vodji, ki so neposredno vključeni v delovne procese (Florjančič in Vukovič 1998, 57).

Kadrovska funkcija s svojimi dejavnostmi ima predvsem dve temeljni nalogi:

1. pridobiti in razvijati ustrezne človeške zmožnosti
2. doseči čim boljšo uporabo človeških zmožnosti v delovnem procesu.

Vse te aktivnosti vodijo k doseganju skupnih poslovnih ciljev podjetja in prispevajo k njegovi konkurenčnosti in uspešnosti. Temeljne naloge kadrovske funkcije različni avtorji opredeljujejo na različne načine, vendar v bistvu opisujejo bolj ali manj enake aktivnosti, povezane z zaposlovanjem, usposabljanjem in razvojem zaposlenih (Svetlik 2009, 22). Armstrong (1996, 28–29) naloge kadrovske funkcije obravnava bolj celovito kot sestavine procesa pridobivanja, razvijanja in uporabe človeških zmožnosti. Kadrovski proces zajema tudi vrsto dogodkov in aktivnosti pri planiranju, sprejemanju, razporejanju in razvoju zaposlenih ter skrbi za fizične in psihične pogoje dela, s čimer vstopa v vse druge procese, pri katerih je osnovni dejavnik človek s svojimi sposobnostmi, znanjem, veščinami in stopnjo motiviranosti (Florjančič in Vukovič 1998, 76).

Kadrovska funkcija je ključnega pomena pri prilagajanju podjetja na spremembe in izzive v okolju, zato mora izvajati različne aktivnosti (Lipičnik 1998, 40–42):

- izdelava sistematizacije delovnih mest,
- preučevanje strukture zaposlenih in kadrovske vire,
- načrtovanje kadrov in delovnih karier,
- pridobivanje in razvoj kadrov,
- urejanje medsebojnih odnosov pri delu,
- izobraževanje kadrov,
- načrtovanje delovnega časa,
- ocenjevanje kadrov in oblikovanje plač,
- oblikovanje sistemov motiviranja,
- reševanje socialnih vprašanj,
- urejanje družbenega standarda.

Seznam navedenih nalog se lahko od podjetja do podjetja razlikuje, vendar je za uspešnost in učinkovitost podjetja te aktivnosti treba izvajati. V izvajanje nalog kadrovske funkcije so vključeni različni nosilci: kadrovske strokovnjaki, menedžerji na različnih ravneh, operativni vodje in drugi delavci. Poleg naštetih se v izvajanje nalog kadrovske funkcije vključujejo tudi sindikati in zunanje institucije.

2.1.2 Razvoj, pomen in vloga kadrovske funkcije

Zametke kadrovske funkcije najdemo že v najzgodnejših obdobjih razvoja človeštva, saj so že v plemenski skupnosti poznali različne oblike usposabljanja in mentorstva, korenine kadrovske funkcije pa segajo vse do pojava prvih oblik organiziranega dela v antičnem obdobju, ko so nastali tudi prvi zapisi o »kadrovski politiki« minulih civilizacij. Vendar zaradi stihijskega urejanja kadrovskih odnosov do 19. stoletja ne moremo govoriti o pravi kadrovski funkciji. Največjo prelomnico v razvoju je pomenila šele industrijska revolucija, ko so se zaradi težkih razmer, v katerih so delali delavci, okrepila sindikalna gibanja in uveljavili zametki delovnega prava, predvsem zaradi zaščite delavcev pred izkoriščanjem delodajalcev. Povečala se je potreba po urejanju pravil glede zaposlovanja in ravnanja z zaposlenimi (Svetlik 2009, 22–25). Bolj ko so podjetja postajala kompleksna, bolj se je širila tudi dejavnost in kompleksnost kadrovske funkcije. Prehod v tržno usmerjeno gospodarstvo je privedel do ponovne preobrazbe podjetij in s tem povezane preobrazbe kadrovske funkcije. V podjetjih so se začeli zavedati, da je razvoj in uspeh podjetja odvisen tudi od razvoja ljudi, njihovega znanja in prilagajanja hitro spreminjajočemu se okolju (Florjančič in Vukovič 1998, 13).

2.1.3 Preoblikovanje kadrovske funkcije

V zadnjih desetletjih je kadrovska funkcija doživela velike spremembe in razvoj, predvsem pa je kadrovska funkcija oziroma upravljanje človeških virov doživelo velik napredek ter preoblikovanje iz administrativne funkcije v podporno funkcijo (Ivanko 1992, 56). Če je bila v preteklosti kadrovska služba le podporna služba in je skrbela predvsem za administrativne procese kadrovanja, je zdaj močno vpeta v celotno poslovno sfero podjetja. Danes ugotavljamo, da klasična kadrovska funkcija ne zadovoljuje več potreb, ki jih prinašajo hitre spremembe okolja. Ljudi ne moremo obravnavati ločeno, v kadrovski službi, brez povezovanja z globalnimi poslovnimi cilji (Brewster 1991, 12–13). Naloga sodobne kadrovske funkcije ni več le izbiranje in pridobivanje kadrov, ampak ima danes mnogo večji pomen, saj so tudi potrebe, motivacija in cilji zaposlenih drugačni. Klasična kadrovska funkcija se je spremenila in preoblikovala v moderni menedžment upravljanja človeških virov, saj ljudem pripisujejo ključno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti in poudarjajo strateško vlogo človeških virov. Pri menedžmentu človeških virov je torej ključna vloga ljudi

pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti, zato je potrebno neprestano razvijanje človeških zmožnosti in spodbujanje njihove uporabe (Svetlik in drugi 2009, 26–27).

Ravnanja s človeškimi viri in njihovega upravljanja ne smemo enačiti s klasično kadrovske funkcije, saj se od nje razlikuje zlasti v dveh vidikih (Brewster 1991, 12–13):

1. Ravnanje s človeškimi viri ni le v domeni kadrovske funkcije, ampak je sestavni del dejavnosti in organizacijskega mišljenja človeških virov, tudi vodilnih.
2. Ravnanje s človeškimi viri zajema predvsem strateški vidik obravnavanja človeških virov in temelji na jasnem prepoznavanju vpliva zunanjih okoliščin, dinamike na trgu delovne sile, konkurence in dolgoročne usmerjenosti.

Iz tega sledi, da je klasična kadrovska funkcija zagotavljala določene storitve v podporo delovanju, nova funkcija pa naj prinaša koristi pri poslovnem odločanju, posredno tudi pri prinašanju dobička.

Strokovnjak, ki se v podjetju ukvarja z ravnanjem s človeškimi viri, naj bi imel zato strateško vlogo (Možina 2002, 18):

- delovati mora kot izvedenec v podporo poslovanju, ne le kot izvedenec za človeške vire;
- mora biti oblikovalec, pobudnik sprememb pri povezovanju človeških virov z drugimi viri;
- razvijati mora kadrovske programe, ki neposredno vplivajo na poslovne cilje;
- pomaga pri izboljšanju sposobnosti organizacije v času hitrih sprememb;
- pomaga sodelavcem na drugih področjih;
- svetovalec za človeške vire mora biti svetovalec direktorja in drugih vodij.

Kadrovska funkcija je ključnega pomena, saj prispeva k skupnim poslovnim strateškim odločitvam, zato je preoblikovanje splošne in administrativne vsebine dela kadrovske funkcije v strateško izrednega pomena. Upravljanje človeških virov v podjetju je aktivni del poslovnega procesa in podpira razvoj poslovnih strategij v podjetju.

2.2 STRATEŠKI VIDIK UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV

Upravljanje človeških virov je proces, v katerem organizacija s svojo poslovno strategijo sistematično in integrirano načrtuje potrebe po kadrih, kadruje, razvija in vrednoti svoje kadre, jih nagrajuje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose (Merkač Skok 1998, 5). Upravljanje človeških virov lahko opredelimo tudi kot strateško usmerjeno dejavnost nosilcev, predvsem menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov, ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pri upravljanju človeških virov, tako da skladno z opredeljenimi cilji organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate. Človeške vire je treba vedno bolj obravnavati strateško, saj predstavljajo eno ključnih konkurenčnih prednosti podjetja. Ker so ljudje ključni izvor konkurenčnosti, morajo podjetja tudi ravnanju s človeškimi viri posvečati vse več pozornosti in prav tako na tem področju iskati vedno nove načine, da ostanejo korak pred konkurenco (Zupan 1999). Strateški menedžment človeških virov mora biti usklajen s poslovno strategijo podjetja. Njegova naloga je ocena razmer in na podlagi le-teh določitev ciljev, ki jih želimo z menedžmentom človeških virov doseči. Upravljanje človeških virov je vpeto v vse poslovne funkcije in odločitve podjetja. Skoraj nemogoče je doseganje rasti obsega poslovanja brez zaposlovanja ljudi. Koncept upravljanja človeških virov tako pokriva vse funkcije in aktivnosti, ki so potrebne za organizacijo dela in zaposlovanja ljudi. Z drugimi besedami, upravljanje človeških virov spremlja organizacijo dela in upravljanja ljudi, da opravijo svoje delo (Boxall in Purcell 2011, 1–3).

Mnogi avtorji poudarjajo, da bodo ključno vlogo pri uspešnosti podjetij odigrali prav zaposleni in njihove zmožnosti. Prednosti enega podjetja pred drugimi niso več le v tehničnem znanju in inovacijah, ampak v neizrabljenih in celo neznanih človeških zmožnostih (Lipičnik 1998, 26). Vir organizacijske uspešnosti izhaja iz ljudi, njihovih sposobnosti, zmožnosti in znanja, torej človeškega kapitala. Človeški kapital definiramo kot tiste človeške vire podjetja, ki jih sistematično in načrtno analiziramo, načrtujemo in vodimo z namenom, da se ustvarja dodana oziroma nova vrednost podjetja. V tem kontekstu tudi ne gre več za človeške vire, temveč človeški kapital, saj ustvarja vrednost. Človeški kapital torej izhaja iz izkušenj, znanja, izobrazbene strukture, strokovne usposobljenosti, tihega znanja, osebnostnih lastnosti, sposobnosti prilagajanja in podobno (Mihalič 2006, 44).

Menedžment upravljanja človeških virov obravnava človeške vire kot najpomembnejši dejavnik doseganja ciljev organizacije in predstavlja izvajanje številnih funkcij in aktivnosti, ki zagotavljajo, da so človeški viri učinkovito in pošteno uporabljeni v korist posameznika, organizacije in družbe. Ključne funkcije menedžmenta človeških virov v organizaciji so (Schuler 1992, 16–20):

- načrtovanje človeških virov, ki zajema načrtovanje in napovedovanje potreb organizacije po človeških virih tako kratkoročno kot dolgoročno, ter analizo del v organizaciji, potrebno za identifikacijo potrebnega znanja, sposobnosti in spretnosti za opravljanje določenega dela;
- kadrovanje, selekcija in zaposlovanje kadrov, ki ustrezajo potrebam organizacije;
- ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih in ustrezno nagrajevanje;
- izboljševanje učinkovitosti zaposlenih in delovnega okolja;
- kreiranje, vzpostavljanje in ohranjanje učinkovitih delovnih odnosov med zaposlenimi.

Učinkovita strategija upravljanja človeških virov dosega zastavljene cilje, saj:

- uresničuje svoje poslovne zahteve;
- je utemeljena na analizah in študijah;
- se lahko uresničuje v obliki akcijskih programov, ki vključujejo pričakovane implementacijske zahteve in probleme;
- je koherentna in integrirana, saj jo sestavljajo medsebojno povezani in odvisni elementi;
- upošteva potrebe vseh zaposlenih v organizaciji in splošne organizacijske potrebe (Armstrong 2006, 42).

Ključna naloga današnjega strateškega upravljanja človeških virov je ustvariti konkurenčne prednosti za podjetje s pomočjo najboljših zaposlenih, ki sodelujejo v najboljše organiziranih delovnih procesih podjetja (Boxall in Purcell 2011, 85–87). Armstrong (2006, 43) meni, da dobra strategija upravljanja človeških virov daje zaposlenim občutek, da so v organizaciji cenjeni, ozavešča jih o organizaciji in mestu, ki ga imajo sami v njej kot posameznik ali član skupine.

2.2.1 Opredelitev strateškega upravljanja človeških virov

Eno celovitejših definicij, od katere se druge bistveno ne razlikujejo, je postavil Armstrong (1996, 9–10), ki opredeljuje upravljanje človeških virov kot »strateški, koherenten in razumljiv pristop k menedžmentu in razvoju organizacije, v kateri je vsak vidik tega procesa v celoti integriran s celotnim menedžmentom v organizaciji«. Temeljna ideja strateškega upravljanja človeških virov je, da mora biti usklajen s poslovno strategijo, da lahko kar najbolj prispeva k povečanju uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Največkrat citirana opredelitev Wrighta in McMahana (1992, 298) pravi, da gre pri strateškem upravljanju človeških virov za skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov in izvedenih aktivnosti, ki organizaciji pomagajo doseči zastavljene cilje. Pri tem ni enotnega pravila, kako oblikovati učinkovito strategijo upravljanja človeških virov, ki bi bila primerna za sleherno organizacijo. Mabey in Salaman (1995, 49) predlagata model strateškega upravljanja človeških virov, ki mora vsebovati naslednje elemente:

- oblikovanje poslovne strategije,
- opredelitev ključnih vedenj, ki so potrebna za izvajanje te strategije,
- oblikovanje in uvajanje organizacijskih procesov oziroma aktivnosti strateškega upravljanja človeških virov, ki bodo spodbujale potrebno vedenje,
- spremljanje učinkovitosti in uspešnosti programov strateškega upravljanja človeških virov.

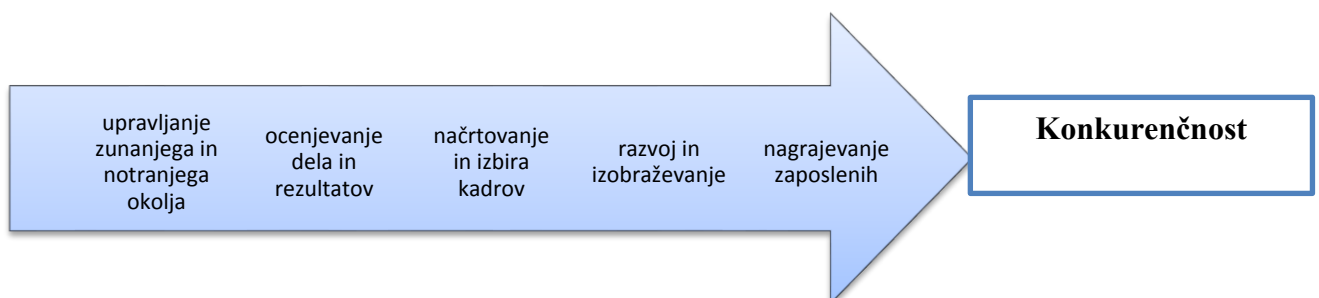
Upravljanje človeških virov lahko opredelimo tudi kot splet različnih aktivnosti, ki pripomorejo k ustreznemu odzivanju podjetja na izzive v okolju ter s tem tudi k pridobivanju njegove konkurenčne prednosti. Združuje različne aktivnosti, kot so: upravljanje človeškega kapitala, upravljanje znanja, razvoj organizacije, aktivnosti na področju kadrovanja (planiranje, selekcija in izbor novih sodelavcev), izobraževanje in razvoj, sistem nagrajevanja, skrb za odnose med zaposlenimi in podobno (Armstrong 2013, 6). Glavne aktivnosti, ki so prikazane na sliki 2.1, lahko združimo v pet glavnih skupin (Treven 1998, 26):

1. Upravljanje zunanjega in notranjega okolja: za podjetje je zelo pomembno, da učinkovito upravlja dejavnike v svojem okolju in v samem sebi ter tako zase ustvari pozitivno okolje. Pri tem je treba upoštevati povezovanje upravljanja človeških virov s poslovnimi cilji in mednarodne izzive upravljanja človeških virov, zagotavljati

usklajenost posameznih elementov upravljanja človeških virov z zakonodajo in ustvarjati pozitivne odnose med zaposlenimi, ki ustrezajo podjetju.

2. Ocenjevanje dela in rezultatov: Ocenjevanje dela zaposlenih lahko opredelimo kot proces ugotavljanja kakovosti in količine opravljenega dela z namenom, da bi sprejeli čim bolj objektivne kadrovske odločitve. Ta faza vključuje naslednje aktivnosti: organiziranje dela zaradi povečevanja inventivnosti in kreativnosti zaposlenih, določanje produktivnosti zaposlenih in kakovosti njihovega dela ter ocenjevanje vedenja zaposlenih pri njihovem delu. Rezultati teh aktivnosti se uporabijo za določanje plač, napredovanje, načrtovanje izobraževanja, načrtovanje kadrovskih potreb in oceno kakovosti postopka izbire kadrov.
3. Načrtovanje in izbira kadrov: V tej skupini aktivnosti so združene vse aktivnosti glede ocene trenutnega stanja in potreb po kadrih v prihodnosti. Načrtovanje, izbira in zaposlovanje so med najpomembnejšimi funkcijami, saj zagotavljajo, da bo podjetje v prihodnosti imelo dovolj primerno usposobljenih zaposlenih.
4. Razvoj in izobraževanje: S to funkcijo podjetja zagotavljajo, da bodo zaposleni razpolagali z ustreznim znanjem in spretnostmi za opravljanje sedanjih in prihodnjih opravil. Pri tem je pomembno upoštevati želje zaposlenih po zaposlitvi, napredovanju in usklajevanju njihovega dela in družinskega življenja.
5. Nagrajevanje zaposlenih: Nagrajevanje zaposlenih je lahko denarno (plača) in nedenarno, kot npr. možnost izobraževanja, zdravstveno in življenjsko zavarovanje, možnost letovanja v počitniških stanovanjih podjetja.

Slika 2.1: Temeljne aktivnosti upravljanja človeških virov



Vir: Treven (1998, 26).

Različni avtorji različno opredeljujejo pojem upravljanja človeških virov, saj vsak izmed njih poudari določen vidik, vsem opredelitvam strateškega upravljanja človeških virov pa je skupna ključna vloga ljudi pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti podjetja.

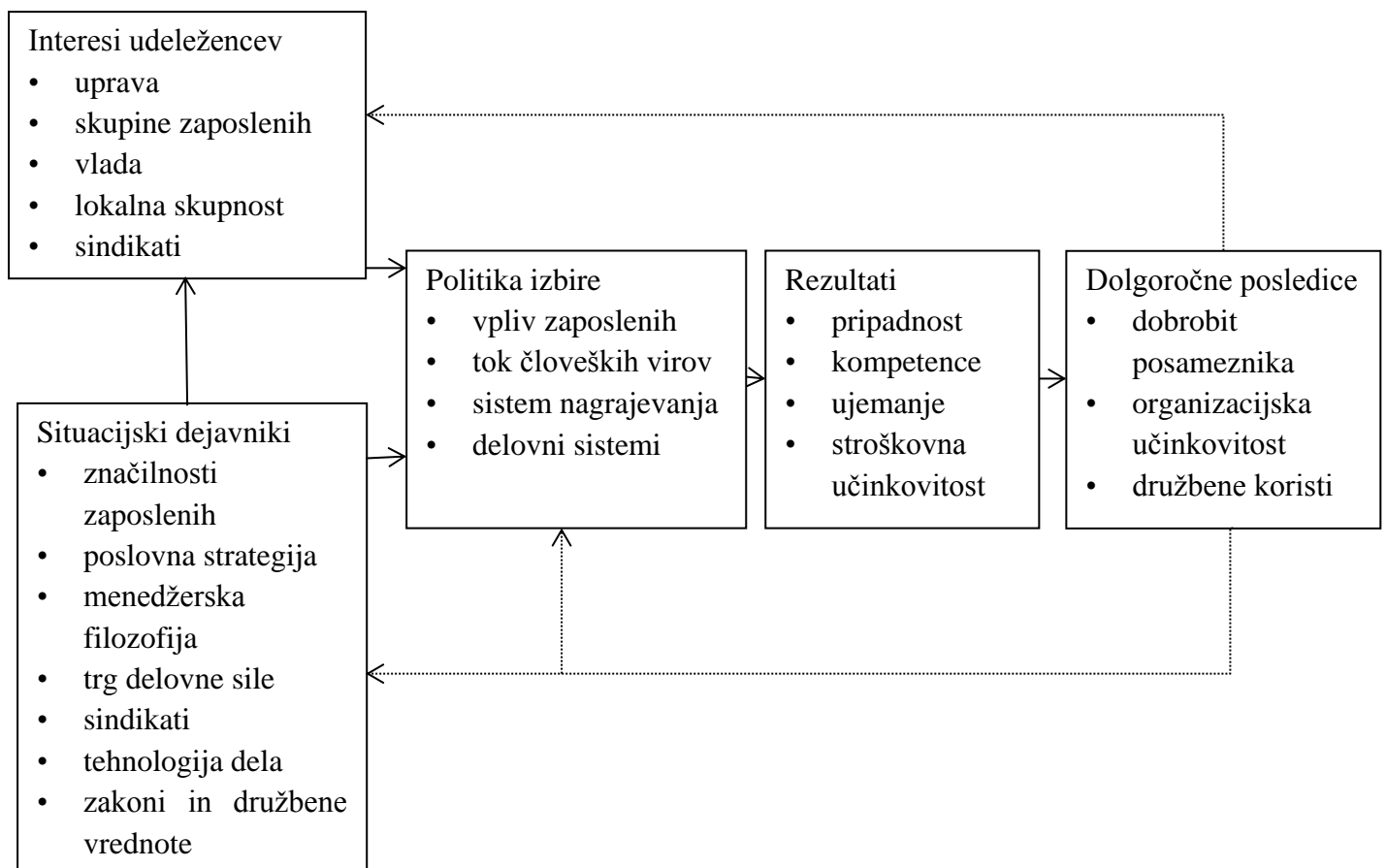
2.2.2 Razvoj strateškega upravljanja človeških virov

Spremenjena vloga kadrovske funkcije se je v angleškem jeziku uveljavila pod nazivom Human Resource Management (HRM), v slovenskem prevodu pa se največkrat uporablja izraz upravljanje človeških virov. Značilnost koncepta upravljanja človeških virov je poudarjanje vidika razvoja zaposlenih, cilj pa ravno spodbujanje zaposlenih, da razvijajo svoj potencial in tako zadovoljujejo lastne interese in interese podjetja. Upravljanje človeških virov je prvič postalo aktualno v času industrijske revolucije. V začetku 20. stoletja se je oblikoval tako imenovani znanstveni menedžment, katerega namen je bil doseči boljšo izrabo človeških virov za povečevanje učinkovitosti proizvodnje. Najvidnejši predstavnik je bil Frederick W. Taylor, ki je želel povečati učinkovitost delavcev v jeklarnah in je poskušal odkriti najboljši možni način za opravljanje določenega delovnega opravila, s tem pa izboljšati tudi ekonomsko učinkovitost. S svojimi pristopi je veliko prispeval k razvoju osrednjih funkcij upravljanja človeških virov, kot so analiza dela, kadrovanje, nagrajevanje, izobraževanje in usposabljanje. Delovna mesta so bila bolj natančno izoblikovana, več časa se je namenjal izbiri kandidata, prav tako pa so se že postopno oblikovala usposabljanja za specializirane delovne naloge. Pomemben vpliv so imele tudi Hawthorske študije v ZDA, ki so veliko pozornosti namenjale predvsem medsebojnim odnosom in izboljšanju delovnih razmer. Za konec 19. in začetek 20. stoletja so bile značilne velike manufakture, v katerih je bilo skoncentriranih veliko število delavcev. Delodajalci so sčasoma začeli prevzemati tudi odgovornost za splošno blaginjo delavcev, tako da so jim zagotovili urejene delovne pogoje in delavnik, na drugi strani pa tudi jasno predpisali in strukturirali delovne naloge. Pomembni sta bili fizična zmogljivost in produktivnost pred znanjem in sposobnostmi. Zaradi izjemnega tehnološkega napredka pa se je v nekaj desetletjih situacija povsem spremenila. Namesto strojev in opreme ter fizične moči je vse bolj prihajalo v ospredje znanje in sposobnosti posameznikov (Hočevar in drugi 2003, 127). Z vidika upravljanja zaposlenih so bili potrebni novi prijemi, saj ni bila več pomembna le fizična moč posameznikov, ampak je bilo treba optimizirati njihovo znanje in sposobnosti. Če je šlo do takrat z vidika kadrovske dejavnosti

bolj za usmerjenost k delavcem, zadovoljevanju njihovih potreb, gre pri upravljanju človeških virov za bolj strateško obravnavo zaposlenih.

V zgodovini so se oblikovali tudi različni modeli upravljanja človeških virov, ki jih lahko razvrstimo v dve kategoriji: mehki in trdi modeli upravljanja človeških virov. Mehki so bolj socialno naravnani, človeka obravnavajo bolj kot socialno bitje z vsemi njegovimi potrebami in lastnostmi, medtem ko trdi modeli obravnavajo človeka predvsem kot vir delovne sile, ki jo je treba čim ceneje pridobiti, čim bolj izkoristiti in iz nje pridobiti največ, kar se da. Najbolj tipična predstavnika teh dveh kategorij sta harvardski in michiganski model upravljanja človeških virov. Oba sta se razvila v 80-tih letih v Ameriki (Florjančič 2004, 35). Harvardski model predstavlja mehki model upravljanja človeških virov, njegov avtor pa je Michael Beer (1984). Poudarja pomen zadovoljstva zaposlenih, ki pa je rezultat izvajanja kadrovske funkcije (Florjančič 2004, 35). Organizacije, ki uporabljajo harvardski model upravljanja človeških virov, v ospredje postavljajo zaposlene, ki so aktivno vključeni v procese odločanja.

Slika 2.2: Beerov model upravljanja s človeškim viri



Vir: Beer (1984, 16).

Istega leta kot harvardski model se je na Michigan School razvil drugi kadrovski model, michiganski model. V tem modelu so zaposleni zgolj orodje za doseg ciljev organizacije, so zgolj delovna sila in niso na nobeni ravni vključeni v strateško odločanje (Florjančič 2004, 38).

Legge (1995, 70–75) opredeljuje naslednje podobnosti in razlike med kadrovskim menedžmentom in upravljanjem človeških virov:

a.) Podobnosti:

- poudarek je na uskladitvi kadrovskih praks in praks upravljanja človeških virov s cilji organizacije,
- poudarek je na celovitem razvoju posameznikov zaradi njihovih interesov in ciljev organizacije,
- poudarek je na postavljanju pravih ljudi na prava mesta, kot sredstva integracije kadrovskih praks upravljanja človeških virov s cilji organizacije in interesi posameznikov.

b.) Razlike:

- politike upravljanja človeških virov niso pasivno vpete v poslovno strategijo organizacije, ampak so sestavni del poslovne strategije,
- kadrovski menedžment je usmerjen k nevodilnim, medtem ko upravljanje človeških virov daje poudarek bolj na oblikovanje vodstvenega tima,
- kadrovski menedžment nima strateške vloge v organizaciji, v nasprotju z upravljanjem človeških virov. To je najpomembnejša razlika, da aktivnost kadrovskega menedžmenta odkrije vrhnji menedžment in s tem postane strateška aktivnost organizacije.

Pri razvoju strateškega upravljanja človeških virov je smiselno upoštevati naslednje štiri usmeritve (Quinn 2011, 6–46):

- Upravljanje človeških virov mora biti transformacijsko, ne transakcijsko. Transakcijska vloga upravljanja človeških virov je predvsem administrativnega značaja. Transformacijski kadrovski oddelek pa je prepoznan kot pomemben del v strukturi podjetja in je vključen v razvojno strategijo, sodeluje pri oblikovanju strateških odločitev podjetja na najvišji ravni, je zaupanja vreden partner in pomaga pri ustvarjanju konkurenčne prednosti podjetja.

- Razmisliti je treba o organizacijski strukturi in pozicioniranju upravljanja človeških virov. V podjetjih, ki se zavedajo ključnega pomena upravljanja človeških virov, je kadrovski oddelek kot ena od strateških funkcij znotraj organizacijske strukture oblikovan kot samostojna služba, podrejena direktno najvišjemu vodstvu.
- Zagotoviti je treba verodostojnost z izobraženimi, izkušenimi in strokovnimi kadrovskimi menedžerji.
- Upravljanje človeških virov mora podjetju prinašati določeno vrednost oziroma pomagati vodstvu pri doseganju zastavljenih ciljev.

2.2.3 Povezanost strateškega upravljanja človeških virov s poslovno strategijo

Poslovno okolje postaja čedalje zahtevnejše in od podjetja zahteva nenehno iskanje novih virov konkurenčnosti in uspešnosti. Čeprav se ljudje, njihovo znanje in ustvarjalnost pogosto poudarjajo kot ključni viri konkurenčnosti, pa načini izvajanja kadrovske funkcije v praksi novim zahtevam ne sledijo dovolj dobro (Zupan 2004, 14). Za doseganje učinkovitosti in konkurenčnosti morata biti kadrovska in poslovna strategija usklajeni. Pri tem gre lahko za navpično ali vodoravno usklajenost. Pri navpični usklajenosti govorimo predvsem o usklajenosti kadrovske strategije z elementi poslovne strategije, kot so ključne zmožnosti podjetja, temeljne vrednote in najpomembnejši poslovni izzivi. Gre za povezavo med ljudmi, procesi, sistemi in odnosi s strateškimi cilji. Navpično ujemanje lahko dosežemo predvsem z dobro vpetostjo strateškega upravljanja človeških virov v strateško planiranje. Pri vodoravni usklajenosti gre za medsebojno povezanost in usklajenost vseh kadrovskih aktivnosti tako, da se medsebojno podpirajo in ne izničujejo učinkov. Mabey in Salaman (1995, 442) k navpičnemu in vodoravnemu ujemanju dodajata še dva vidika usklajenosti:

- usklajenost med posameznikom in organizacijo, predvsem usklajenost njihovih vrednot in ciljev, ter
- povezanost različnih oddelkov, dejavnosti in skupin znotraj organizacij v enovite sisteme.

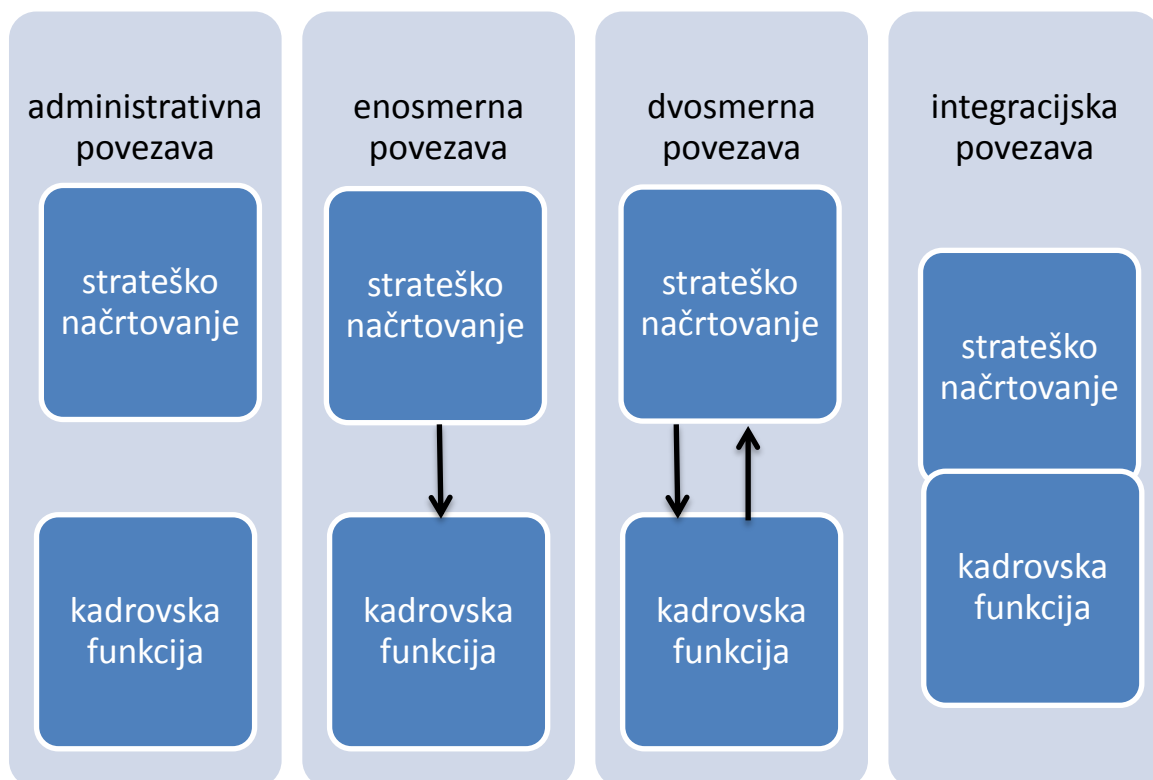
Guest in Peccei (v Svetlik 2009, 108) ob tem za uspešnost in učinkovitost integracije strateškega upravljanja človeških virov dodajata še funkcijsko integracijo, predvsem vključenost kadrovskih specialistov v proces oblikovanja poslovne strategije, ter procesno integracijo, ki pomeni učinkovitost kadrovskih aktivnosti ob sočasnem zagotavljanju

kakovosti. Da bi zagotovili potrebno prilagodljivost organizacije in poudarjeno usklajenost strateškega upravljanja človeških virov, je treba izhajati iz prilagodljivosti samih človeških virov, različnih praks upravljanja človeških virov, ki se lahko prilagajajo razmeram, ter usklajevalnih mehanizmov med poslovno in kadrovske strategijo, ki so dovolj občutljivi, da omogočajo sočasna prilaganja (Wright in Snell v Svetlik 2009, 108).

Med kadrovske funkcije in funkcije strateškega upravljanja je mogoče določiti štiri stopnje integracije:

1. administrativna povezava;
2. enosmerna povezava;
3. dvosmerna povezava;
4. integracijska povezava.

Slika 2.3: Povezave med strateškim načrtovanjem podjetja in upravljanjem človeških virov



Vir: Treven (1998, 40).

Za administrativno povezavo je značilna najnižja stopnja integracije, saj je pozornost kadrovske funkcije usmerjena predvsem v vsakdanje aktivnosti. Funkcija strateškega

načrtovanja podjetja poteka neodvisno, kadrovski oddelek pa ne sodeluje v nobeni fazi strateškega upravljalnega procesa. Pri enosmerni povezavi je kadrovski oddelek obveščen o strateškem načrtu z namenom, da oblikuje sisteme in aktivnosti, ki so potrebni za izvedbo strateškega načrta. Pri tej povezavi je sicer priznan pomen kadrov, vendar kadrovska funkcija ni vključena v pripravo in izvedbo strateškega načrta. Pri dvosmerni povezavi je kadrovska funkcija že bolj vključena v pripravo poslovne strategije, vendar bolj v smislu obveščanja, analiziranja in predstavitve mogočih aktivnosti. Integracijska povezava pa temelji na trajnem in dolgoročnem povezovanju med funkcijo strateškega načrtovanja in kadrovsko funkcijo. Za proces oblikovanja strategije podjetja je običajno odgovorno najvišje vodstvo podjetja, vendar posamezna aktivnost tega procesa zahteva tudi vpletenost vseh drugih zaposlenih v podjetju. Zato je treba kadrovsko funkcijo vključiti v celoten proces oblikovanja poslovne strategije podjetja, in ne samo v njeno posamezno fazo (Treven 1998, 40).

Naloga kadrovske funkcije v današnjem času ni več samo izvajanje administrativnih del kadrovskih procesov, saj upravljanje človeških virov pridobiva vedno bolj strateško vlogo. Vse bolj je povezano s poslovnimi potrebami podjetja in dogajanjem v okolju. Ključna naloga upravljanja človeških virov je zagotavljanje in razvoj kakovostnih virov, ki bodo dosegali cilje podjetja.

Ravno tako lahko kadrovska funkcija na najvišji ravni kot strateški partner pomembno prispeva k oblikovanju poslanstva in vizije organizacije. Posebno vlogo ima kadrovska funkcija pri dogovoru o vrednotah, ki so želene v posamezni organizaciji, vključujejo pa prepričanja, pričakovana vedenja in etična načela. Vrednote so podlaga odločanju, ravnanju v posameznih situacijah, uvajanju sprememb in predvsem načinu, kako ravnamo z ljudmi. To je pomemben vidik poslovanja, ki ne vpliva samo na zaposlene, ampak je tesno povezan z odnosi, ljudmi in s kulturo organizacije.

2.2.4 Nova vloga kadrovskih služb in upravljanja človeških virov

Za dolgoročno uspešnost organizacije je ključnega pomena strateško upravljanje, ki mora slediti trendom in spremembam v okolju, mora biti inovativno in vedno korak pred konkurenco. Če je bila v preteklosti kadrovska služba le podporna služba podjetja in je skrbela predvsem za administrativne procese kadrovanja, je sedaj močno vpeta v celotno

poslovno sfero podjetja. Ulrich (2014) navaja, da poslovno okolje od sodobnih kadrovskih služb pričakuje, da delujejo kot »business in business« (podjetniška poslovna funkcija v podjetju), in ne kot nepovezan in osamljen ponudnik kadrovskih storitev. Kot take imajo kadrovske službe v vseh oblikah:

- jasno vizijo in strategijo ter smer delovanja;
- niz ciljev, ki se osredotočajo na delovne in investicijske prioritete;
- okolje, vključno z organizacijsko sestavo, ki omogoča kadrovske funkcije uresničitev njene vloge.

Kadrovska funkcija se vsak dan srečuje z novimi izzivi, ki ustvarjajo potrebo po njeni notranji transformaciji. V iskanju učinkovitih načinov ustvarjanja dodane vrednosti za podjetje si kadrovske menedžerje zastavljajo vprašanja, kot so: kakšna je vloga kadrovske funkcije v podjetju danes in kakšna bo čez pet let, kakšna pričakovanja imajo do kadrovske funkcije njeni uporabniki, kako lahko kadrovska funkcija pripomore k uresničevanju strategije podjetja (Brečko 2013). Naloga sodobne kadrovske službe ni le pridobivanje in vodenje kadrov, temveč ima veliko večji pomen, saj so tudi potrebe, motivacija in cilji zaposlenih drugačni. Kadrovska služba je bila doslej le podporni člen v podjetjih in se je ukvarjala s kadrovanjem, kadrovske operativne in stroške dela, sedaj pa bi morala biti strateško umeščena funkcija, ki postavlja arhitekturo poslovne uspešnosti podjetja, v smislu znanja, kompetenc, talentov in vodstvenih orodij za upravljanje človeških virov. Strateška funkcija bi morala biti v smislu poznavanja ključnih potreb poslovanja, poznavanja prihodnosti podjetja in poglobljenega sodelovanja pri postavitvi dolgoročnih strategij. Trendi na področju kadrovske dejavnosti nakazujejo, da se bodo morali strokovnjaki za upravljanje človeških virov osredotočiti na tri ključna področja: upravljanje talentov, uporabo novih tehnologij pri vodenju kadrovskega procesa in vodenje pravih analiz za podporo poslovnim procesom ter strategijam podjetja (Valenčič 2013). Po mnenju Dularja (Petkovšek Štakul 2013) je kadrovskega področja strokovna podpora funkcija in ne odločevalna, a le visoka strokovnost, ki zagotavlja pridobivanje in zadržanje najboljših kadrov, ki uspešno uresničujejo zastavljene poslovne cilje, zagotavlja ustrezna nasledstva, skrbi za inovacije in nadgradnjo kulture. Vse to postavlja kadrovskega področja v položaj, da ima pravo veljavo. Pri tem je ključno vprašanje, kaj je kadrovskega področja prispevalo k poslovni uspešnosti. Če lahko na to vprašanje odgovorimo s konkretnimi odgovori in rešitvami, potem imajo kadrovske dejavnosti pravi smisel, kakovost in vrednost.

Kadrovska dejavnost mora biti strokovno naravnana in v podporo menedžmentu pri sprejemanju kakovostnih in premišljenih rešitev na kadrovskem področju. Strateški pristop k upravljanju človeških virov temelji na tem, kako s človeškimi viri doseči cilje organizacije. Temeljna predpostavka pri oblikovanju ustreznih kadrovskih strategij je, da imajo človeški viri strateško vlogo pri uspehu organizacij (Armstrong 2013, 48). Čedalje več podjetij se zaveda, da je ključni dejavnik konkurenčnosti, še posebej dolgoročno gledano, njihov človeški kapital, zato je uspeh podjetij v sodobnem konkurenčnem okolju vedno bolj odvisen od učinkovite kadrovske funkcije. Kadrovskih praks in učinkovitih strategij pa se ne da udejanjiti brez zaposlenih. Pri tem je ključna vloga kadrovskih menedžerjev in podpora vodij. Za odlična podjetja velja, da kadrovske menedžerje sedijo v upravah, so prepoznani kot strateški partnerji in zelo dobro poznajo teme, ki so povezane z zaposlenimi (Kohont in Dular 2014). Motivirani, pripadni zaposleni bodo v najpomembnejših trenutkih prispevali nekaj več, nekaj, po čemer se bo podjetje razlikovalo od konkurence. Uspešna podjetja gradijo svojo konkurenčnost na ljudeh na dva načina. Najprej morajo privabiti zaposlene s čim večjimi zmožnostmi, v nadaljevanju pa morajo seveda zagotoviti, da bodo te zmožnosti še naprej razvijali in jih kar najbolj uporabljali pri svojem delu (Zupan 1999). Pridobiti in ohraniti take zaposlene je ključna vloga učinkovitih kadrovskih služb. Pomembno je, da zaposleni natančno vedo, kaj je cilj in kaj se od njih pričakuje, seveda pa v zameno tudi oni pričakujejo podporo, pohvalo in priznanje za svoje delo (Kandus 2013).

Tudi izsledki vsakoletne mednarodne raziskave, ki jo od leta 2007 pripravljata Boston Consulting Group (BCG) in World Federation of People Management Associations (WFPMA) z naslovom Ustvarjamo prednosti z ljudmi (Creating People Advantage) in v kateri je sodelovalo več kot 3.500 udeležencev iz 101 države, kažejo na to, da največja in najuspešnejša podjetja prepoznavajo tri ključne značilnosti najuspešnejših kadrovskih služb:

- povezovanje - uspešne kadrovske službe so močno povezane in sodelujejo z drugimi službami znotraj podjetja in partnerji zunaj podjetja.
- postavljanje prioritet – dobri analitiki in stalne operativne izboljšave so značilnosti uspešnih kadrovskih služb.
- vplivnost – zagotavljanje strokovnega kadra in oblikovanje kulture podjetja so osrednjega pomena za uspešne kadrovske službe (BCG 2014).

Glavni namen raziskovanja je spremljanje trendov na področju upravljanja človeških virov, s katerimi pomagajo kadrovskim menedžerjem pri sledenju novim smernicam. Omenjena raziskava ponuja tudi odgovore na vprašanje, kako prevesti poslovne ambicije v konkretne ukrepe na kadrovskem področju (Kohont in Dular 2014).

Za dvig strokovnosti in profesionalnosti na kadrovskem področju je Slovenska kadrovska zveza pripravila tudi Standarde in kompetence slovenske kadrovske stroke, ki bodo vodilo kadrovskim strokovnjakom pri njihovem delu in razvoju ter bodo tako pripomogli, da se bosta znanje in odličnost upravljanja človeških virov v Sloveniji dvignila na najvišjo profesionalno raven (SKZ 2014). Standardi in kompetence slovenske kadrovske stroke vključujejo osem ključnih kompetenc:

1. uporaba strokovnega znanja;
2. medosebni odnosi;
3. vodenje;
4. komuniciranje;
5. menedžment raznolikosti in vključevanja;
6. etično ravnanje;
7. kritično presojanje;
8. poslovna usmerjenost.

Navedene kompetence opisujejo znanje, veščine in lastnosti ter pričakovano vedenje kadrovskih menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov. Strateška vloga kadrovskih menedžerjev je skrb za doseganje ciljev in vrednot organizacije, kar je možno doseči:

- z razvojem in izvajanjem kadrovskih strategij, ki so integrirane v poslovno strategijo organizacije, so skladne in se medsebojno dopolnjujejo;
- z oblikovanjem strateškega pristopa, ki zagotavlja, da so kadrovske aktivnosti v podporo poslovanju in ustvarjanju dodane vrednosti;
- upoštevajoč etično razsežnost upravljanja človeških virov (Armstrong 2013, 74–75).

GV planet je v letu 2013 med menedžerji slovenskih podjetij izvedel raziskavo Kaj pričakuje vodilni menedžment od kadrovske funkcije, izsledki pa so bili predstavljeni na Slovenskem kadrovskem kongresu. Rezultati kažejo, da slovenski menedžerji vidijo kadrovsko funkcijo kot upravitelja sprememb. V tej vlogi kadrovska funkcija načrtno podpira zelene spremembe

v podjetju, kadrovski strokovnjaki proaktivno usmerjajo spremembe, pri tem analizirajo strukturo podjetja in jo tudi razvijajo. Kadrovska funkcija vse bolj prehaja v strateško vlogo, strateška vloga kadrovskih strokovnjakov pa je prevladujoča vloga prihodnosti. Menedžerji pričakujejo od kadrovskih strokovnjakov zlasti pomoč pri prenosu poslovne strategije v znanje in kompetence zaposlenih, saj se vse bolj zavedajo, da strategije uresničujejo ravno zaposleni (Brečko 2013). Ne glede na velikost podjetja se pomen kadrovskih funkcij zelo povečuje s spoznanjem, da je človek s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši ustvarjalec nove vrednosti.

2.3 KONCEPT ZADOVOLJSTVA UPORABNIKOV

Koncept zadovoljstva uporabnikov se v literaturi predvsem nanaša na raziskovanje dejavnikov zadovoljstva, med katere najpogosteje uvrščamo pričakovanja, potrebe in kakovost, in posledic zadovoljstva, najpogosteje gre za zvestobo. Različni avtorji uporabljajo različne definicije zadovoljstva uporabnikov, večina pa si je enotna v tem, da zadovoljstvo uporabnikov prinaša koristi njim samim, podjetjem, panogam in gospodarstvu kot celoti. Kotler (1996, 40) opredeljuje zadovoljstvo kot stopnjo človekovega počutja, ki je posledica primerjave med rezultatom in osebnimi pričakovanji, Pivka (2000, 77) opredeljuje zadovoljstvo kot stopnjo, do katere organizacija izpolnjuje ali presega pričakovanja in zahteve uporabnika. Adizes (1996, 143) pravi, da je zadovoljstvo čustvo, ki ga oseba čuti, ko je zadovoljila svojo pomembno željo. S tem je zadovoljstvo lahko nagrada osebi za določeno ravnanje. Zadovoljstvo je lahko enako občutku prijetnosti, ki nastopi po zadovoljitvi neke potrebe, vendar zadovoljstvo praviloma traja dlje in je čustvo. Hollenbeck in Wright (v Treven 1998, 131) pa ga opredeljujeta kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve svojih pričakovanj. Iz navedenega lahko zadovoljstvo uporabnikov opredelimo kot stanje, ki ga občuti oseba, potem ko izkusi neko dejavnost (izdelek ali storitev) in ta izpolni njena pričakovanja. Zadovoljstvo lahko opišemo kot odziv uporabnika na izpolnjenost in občutke, ki jih občuti pri uporabi izdelka ali storitve.

Pivka (2000, 77) pri definiciji zadovoljstva navaja, da se lahko zahteve oziroma pričakovanja uporabnikov nanašajo na:

- dostopnost storitve: način komunikacije, dostopnost, ipd.

- odzivnost storitve: kako hitro in učinkovito se posamezna organizacija odziva na posamezne zahteve;
- delovni čas storitve: ali so storitve prilagojene delovnemu času uporabnikov;
- celovitost storitve: stopnja funkcionalne dovršenosti;
- prijaznost, prijetnost: stopnja profesionalnega odnosa pri delu z uporabniki in strankami;
- zanesljivost storitve: ali posamezna organizacija dejansko daje to, kaj obljublja;
- dejansko zadovoljstvo.

Ključ uspešnosti vsake organizacije je v zadovoljstvu zaposlenih. Organizacija je tako uspešna in učinkovita le, če so uspešni in učinkoviti njeni zaposleni. Upravljanje zadovoljstva zaposlenih je koncept, ki ga lahko in tudi mora izvajati vsaka organizacija in vsak vodja, vanj pa morajo biti vključeni vsi zaposleni. Predvsem je to pomembno z vidika, da je zadovoljen zaposleni tudi uspešen pri delu. Le tako bo prispeval k rasti, razvoju in napredku ter bo uspešen in učinkovit pri svojem delu. Koncept upravljanja zadovoljstva je mogoče izvajati kot projekt, v katerem sledimo vsem stopnjam, od merjenja obstoječega zadovoljstva do načrtnega uvajanja ukrepov za povišanje stopnje zadovoljstva. Lahko pa upravljanje zadovoljstva izvajamo manj načrtno, in ne sistematično kot v primeru projektnega pristopa, ampak se odločimo le za določene aktivnosti in postopno uvajanje elementov zadovoljstva v vsakdanjo prakso (Mihalič 2008, 10–13).

Z merjenjem zadovoljstva pridobimo pomembne povratne informacije o trenutnem stanju zadovoljstva in tudi informacijo o tem, kako velik izziv čaka organizacijo na tem področju v prihodnje, kje so prednosti in kje slabosti, prav tako pa bodo z merjenjem postavljeni temelji za lažje upravljanje zadovoljstva. S periodičnimi merjenji zadovoljstva lahko organizacija spremlja svoj napredek, oziroma tudi zazna spremembe zaradi različnih ukrepov. Merjenje zadovoljstva obenem vodstvu omogoča pomembne povratne informacije, po katerih je mogoče ugotoviti, kje in na katerih področjih so potrebne spremembe in večja prizadevanja, kje so potrebne izboljšave, in ne nazadnje, kje so prednosti (Mihalič 2008, 90).

Za merjenje zadovoljstva so potrebni podatki, ki jih lahko pridobimo na različne načine, npr. z anketami, intervjuji, opazovanjem, iz združenj uporabnikov, medijev, poslovnih poročil ipd. (Pivka 2000, 79). Seveda pa je za uspešno merjenje zadovoljstva treba najprej prepoznati

uporabnikove želje in pričakovanja, šele nato lahko podjetje oblikuje in ponudi določeno storitev, za katero želi povratno informacijo o tem, kako zadovoljni so uporabniki z njo. To lahko ugotovimo z eno ali več metodami za merjenje zadovoljstva, ki nam povedo, kaj je tisto, kar uporabnik želi ali pričakuje od storitve. Kotler (1996, 40–43) meni, da je dejstvo, ali je uporabnik zadovoljen ali ne, odvisno od ustreznosti ponudbe oz. storitve in od uporabnikovih pričakovanj. Kot metode za spremljanje in merjenje zadovoljstva uporabnikov z določeno storitvijo navaja:

- sistem pritožb in predlogov: npr. obrazci za pripombe, brezplačne telefonske linije;
- ankete o zadovoljstvu uporabnikov: npr. vprašalniki, telefonske ankete;
- namišljeno kupovanje: podjetje lahko najame ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni uporabniki, ti pa kasneje poročajo o dobrih in slabih izkušnjah pri koriščenju določenih storitev pri podjetju in pri konkurenci;
- analiza izgubljenih uporabnikov: podjetje vzpostavi stik z uporabniki, ki so prenehali uporabljati njegove storitve ter tako ugotovi vzroke za to;
- interne raziskave med zaposlenimi.

S temi metodami lahko podjetje ugotovi, s katerimi storitvami so uporabniki bolj ali manj zadovoljni. To lahko izmerimo na več načinov (Kotler 1996, 42):

- neposredno izraženo zadovoljstvo - uporabnikom postavimo neposredno vprašanje: »Povejte, kako ste zadovoljni z določeno storitvijo: zelo nezadovoljen, nezadovoljen, vseeno mi je, zadovoljen, zelo zadovoljen.«
- izpeljano nezadovoljstvo – uporabnike vprašamo, kaj so pričakovali od določene lastnosti in kaj so dobili.
- analiza problema – uporabnike prosimo, da naštejejo probleme, ki so jih imeli s ponudbo ali storitvijo, in predlagajo izboljšave.
- pomembnost / uspešnost poslovanja – uporabnike prosimo, da razvrstijo posamezne elemente ponudbe ali storitve glede na njihovo pomembnost in uspešnost organizacije pri izpeljavi vsakega posameznega elementa. S to metodo lahko podjetje ugotovi, ali je premalo učinkovito pri določenih elementih storitve, dosega ali presega pričakovanja pri drugih, manj pomembnih elementih.

Na zadovoljstvo in navdušenje vplivajo zlasti pričakovanja uporabnikov. Pričakovanja so lahko objektivna ali subjektivna:

- Objektivna pričakovanja lahko opredelimo s povprečno ravno kakovosti, ki temelji na znanih informacijah. To je raven pričakovanja večine porabnikov. Če nekdo pravi, da je storitev preseгла njegova pričakovanja, po navadi pomeni, da je storitev boljša, kot bi lahko bila.
- Subjektivna pričakovanja izražajo počutje porabnikov v zvezi s storitvijo in kakšna bi po njihovem mnenju kakovost storitve morala biti.
- Idealna pričakovanja pa vsebujejo to, kar se lahko zgodi pri objektivno najboljših pogojih (Potočnik 2000, 183–184).

Namen raziskave o zadovoljstvu uporabnikov ni samo v tem, da podjetje ugotovi, kako zadovoljni so uporabniki z določeno storitvijo ali dejavnostjo, ampak da usmeri pozornost na izboljšanje kakovosti svojih storitev ali dejavnosti, ugotovi, koliko so bili prejšnji ukrepi uspešni (primerjava rezultatov merjenja s prejšnjimi merjenji) ter odkrije prednosti in slabosti svojih storitev v primerjavi s storitvami konkurenčnih podjetij (Potočnik 2000, 187–189).

Zadovoljstvo zaposlenih postaja vse bolj enakovredna kategorija zadovoljstvu kupcev, lastnikov in drugih udeležencev v podjetju, zato ni naključje, da čedalje več podjetij vse bolj pogosto na različne načine meri zadovoljstvo zaposlenih, organizacijsko klimo ali kar kulturo podjetja (Benčina Crnić 2001). Ključno vlogo pri tem ima kadrovska funkcija v podjetjih, ki s svojimi aktivnostmi sooblikuje organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo ter vpliva na odnose med organizacijo in zaposlenimi. Pomembno je tudi, da so vodje svojim zaposlenim vzor glede delavnosti, korektnosti, trdnosti vizije in seveda etičnosti. Zaposleni morajo v podjetju najti izziv, stabilnost in varnost. Zadovoljni zaposleni se bodo s podjetjem poistovetili, varovali njegove interese, saj bodo s tem varovali tudi svoje interese. Ljudem pomeni veliko, da so opaženi, da niso le številke, temveč se upoštevajo njihove želje in rešijo njihove težave. Pri tem ima pomembno vlogo kadrovska funkcija, ki mora najti vzrode, s katerimi motivira zaposlene, da dajo vse od sebe, da se poistovetijo s podjetjem in v njem soustvarjajo dobro organizacijsko klimo in kulturo (Kandus 2013).

2.3.1 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura podjetja pomeni skupni jezik in enotno delovanje. Kultura je bistvo in duša podjetja, kar je več od organigramov, pravil, finančnih poročil in zgradb. Elementi organizacijske kulture so (Benčina Crnić 2001):

- poslanstvo, podoba, stil in sloves organizacije;
- vrednote, norme, prepričanja, navade;
- klima (počutje, zadovoljstvo, pričakovanja zaposlenih);
- tipični načini vedenja: govor, navade, oblačenje;
- pisana in nepisana pravila;
- vzorniki: modeli voditeljev, simboli;
- običaji, obredi (proslave, priznanja);
- proizvodi in storitve;
- miti in legende, zgodovina.

Organizacijska kultura je to, kako zaposleni delujejo skupaj in kako vlagajo svojo energijo v delo in organizacijo v celoti (Benčina Crnić 2001). Kultura vpliva na vedenje zaposlenih in odločitve v podjetju, to pa vpliva na učinkovitost poslovanja. Elementi, ki jih ugotavljamo z merjenjem organizacijske kulture, so del poslovne odličnosti in veliko prispevajo k uspešnosti sistema celovite kakovosti. Vrednote so simbolni izkaz organizacijske kulture. Gruban (2013) trdi, da imajo vse organizacije organizacijsko kulturo, vprašanje je le, ali se je zavedajo in ali v zvezi z njo karkoli resnega in načrtnega počnejo. Prav tako navaja, da je organizacijska kultura pogosto vidna le na površini, kot manifestacija dogajanja v notranjem organizacijskem okolju. Obsega namreč praviloma manj opazen skupinski sistem vrednot, skupne norme vedenja, prepričanja o tem, kaj je ljudem pomembno, načine, kako ljudje pristopajo k delu in sodelujejo med seboj. To, kar je očem vidno, pa imenujemo organizacijska klima. Upravljanje organizacijske kulture ni niti malo enostaven proces. Pomembno pa je, da s pravim pristopom podjetje najprej identificira želeno ali idealno kulturo, v drugem koraku pa izmeri dejansko ali trenutno organizacijsko kulturo, s čimer vzpostavi predpogoje za upravljanje vrzeli med obema, med idealno in dejansko kulturo.

2.3.2 Organizacijska klima

Organizacijska klima predstavlja način, kako zaposleni razumejo sistem v organizaciji. Definiramo jo kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, kakor jih neposredno ali posredno zaznavajo zaposleni, ki delajo v tem okolju in njihovega vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Adizes (1996, 268) meni, da klima v organizaciji pomembno vpliva na uspešnost poslovanja, saj so posledica ustrezne organizacijske klime zadovoljni zaposleni, ki so zato lahko uspešni in učinkoviti pri opravljanju svojih nalog. Lipičnik (1998, 74) označuje klimo kot ozračje v organizaciji, ki je posledica znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, ki vplivajo na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Iz mnogih definicij, ki na tem področju obstajajo, lahko povzamemo naslednje lastnosti organizacijske klime (Biro Praxis 2014):

- označuje množico lastnosti organizacije, ki jih lahko zaznavamo;
- zaposleni te lastnosti organizacije lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo;
- je relativno trajna;
- nastaja z interakcijo med člani organizacije, ki si jo delijo;
- osnova za oblikovanje so dejanski dogodki oziroma realnosti (npr. politika, postopki, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pravila, razmere za delo);
- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in s tem tudi na vedenje ljudi;
- nanaša se na odnose med zaposlenimi in tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja;
- odraža organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja;
- po njej se organizacije med seboj razlikujejo.

Če povzamemo vse ugotovitve, lahko rečemo, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki organizaciji in po kateri se te organizacije med seboj razlikujejo. Vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in s tem na uspešnost poslovanja (Kavčič 1991, 95). Organizacijska klima lahko prežema celotno organizacijo ali pa se nanaša bolj na posamezna okolja znotraj določenih oddelkov, sektorjev ali obratov v podjetju. Klima je sicer neoprijemljiva, a kljub temu prisotna v delovnem okolju in vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja. Je dinamičen sistem, zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije. Med najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na klimo, uvrščamo: najvišje vodstvo podjetja, zgodovino in tradicijo podjetja, tehnologijo, vrste storitev, pričakovanja v podjetju, informacijski sistem, delovne postopke, uporabo različnih motivacijskih dejavnikov,

organizacijo dela, cilje in vrednote, ki se v podjetju poudarjajo. Organizacijska klima je tudi neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Povezava med njima je recipročna – tako kot organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo, tako zadovoljstvo vpliva na to, kako zaposleni zaznavajo in tudi doživljajo organizacijsko klimo v organizaciji (Biro Praxis 2014). Motivirani in zadovoljni zaposleni so danes tisti dejavnik, ki loči uspešnejša podjetja od manj uspešnih. Razvoj zelene organizacijske klime je dolgotrajen proces. Podjetja, ki se odločijo za preučevanje organizacijske klime, morajo biti tudi pripravljena, da se seznanijo tako s pozitivnimi kot negativnimi rezultati. Skladno s poslanstvom in vizijo posamezne organizacije je treba ustvariti in tudi vzdrževati primerno organizacijsko klimo v podjetju zato je ključnega pomena za vsako podjetje, da redno izvaja raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.

Gospodarska zbornica Slovenije je leta 2001 s skupino svetovalnih podjetij pripravila projekt SiOK, katerega cilj je merjenje in spremljanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah. S svetovalnimi podjetji so skupaj pripravili metodologijo, izvedbo in izdelavo, prvi korak v projektu pa je bil priprava enotnega vprašalnika, ki bi na podlagi izkušenj sodelujočih podjetij najbolje izmeril organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih ter omogočal tudi primerjavo med podjetji v Sloveniji (Cimerman in Jerman 2011, 78–81). Od leta 2001 se za organizacijsko klimo pri projektu merjenja organizacijske klime uporablja 13 dejavnikov, vprašalnik pa poleg demografskih podatkov vključuje 69 trditvev, na katere vsak posameznik poda oceno na lestvici od 1 do 5. Omenjene trditve predstavljajo sestavne dele dimenzij, ki sestavljajo organizacijsko klimo:

- odnos do kakovosti
- inovativnost in iniciativnost
- motivacija in zavzetost
- pripadnost organizaciji
- notranji odnosi
- strokovna usposobljenost in učenje
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev
- vodenje
- organiziranost
- notranje komuniciranje in informiranje
- razvoj kariere

- nagrajevanje
- zadovoljstvo pri delu.

2.3.3 Projekt Zlata nit

Projekt »Zlata nit: izbor zaposlovalca leta« je medijsko-raziskovalni projekt časnika Dnevnik, ki s promocijo podjetniške inovativnosti, primerov dobre prakse na področju zaposlovanja ter kakovosti delovnih mest nosilce uveljavlja kot zgled in navdih poslovnega in širšega okolja. Pri projektu, ki je namenjen izboru najboljšega zaposlovalca v Sloveniji, sodelujejo različni strokovnjaki in širša javnost, častni pokrovitelj pa je Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve RS. Naloga projekta je poiskati vrhunsko slovensko podjetje 21. stoletja, v katerem imajo zaposleni možnost uresničiti svoje talente ter z njimi prispevati k uspehu organizacije na globalnem trgu. Namen je poiskati podjetje, ki je lahko zgled in navdih slovenskega gospodarstva, družbo, ki je z vidika ustvarjalnega, uspešnega in učinkovitega razvoja zaposlenih in organizacije najboljši zaposlovalec (Dnevnik 2013). V okviru akcije za izbor zaposlovalca leta se v podjetju izvede raziskava o odnosu med zaposlenim in organizacijo, upoštevajo pa se še drugi kriteriji:

- merjenje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo,
- uspešnost podjetja,
- ugotavljanje voditeljstva organizacije,
- mnenje širše javnosti – glasovanje bralcev,
- končno oceno izborne komisije.

Prvo fazo in osrednji vsebinski del izbora zajema merjenje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo, ki se ugotavlja z anketiranjem zaposlenih. Vprašalnik obsega 45 vprašanj, urejenih v sedem tematskih sklopov:

- temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim,
- vloga in kakovost dela posameznika v podjetju,
- značilnosti organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov,
- podjetnost in inovativnost,
- kakovost delovnega okolja,
- osebna rast in razvoj,
- čustvena pripadnost.

Projekt Zlata nit v središče postavlja predvsem odnos med podjetjem in zaposlenim. Sodelujoča podjetja kljub negotovim zunanjim vplivom razumejo, da je ključ uspešnosti na področju dela z ljudmi v dolgoročni usmerjenosti. Ogledalo Zlate niti sporoča, da je dober odnos med podjetjem in posameznikom pri sodelavcih cenjen, pripomore k uspehu in ponuja oporo tudi v negotovih časih (Kohont 2014). Ob podelitvi priznanj za najboljšega zaposlovalca v letu 2009 je takratni minister za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije, dr. Ivan Svetlik, poudaril: »Priznanja Zlata nit so nagrada za vsa prizadevanja podjetij, ki vlagajo v razvoj in hkrati zadovoljstvo zaposlenih. Najboljši zaposlovalci predstavljajo zgled in navdih slovenskega gospodarstva, saj delo in zaposlitev za posameznika ne pomenita le socialne varnosti, ampak pomembno določata tudi njegov položaj v družbi« (Dnevnik 2010).

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA KRKA, d. d.

Krka, d. d., spada med vodilne generične farmacevtske družbe v Vzhodni in Srednji Evropi. Že več kot 60 let uspešno uresničuje svoje strateške usmeritve in sledi svojemu poslanstvu in viziji. Osnovna dejavnost je proizvodnja in prodaja zdravil na recept, izdelkov brez recepta in veterinarskih izdelkov. Dejavnost podjetja dopolnjujejo zdraviliško-turistične storitve. Od ustanovitve majhnega farmacevtskega laboratorija leta 1954 do danes je Krka zrasla v uspešno mednarodno podjetje z najsodobnejšimi tovarnami in raziskovalnimi laboratoriji po vsem svetu. Skupino Krka poleg obvladujoče družbe Krka, d. d., Novo mesto, sestavljajo odvisne družbe v Sloveniji in tujini, v katerih je bilo konec leta 2013 več kot 10.000 zaposlenih. Svoje izdelke prodaja v več kot 70 državah po vsem svetu. V okviru strategije poslovanja so si zastavili cilj uravnotežene prodaje na petih različnih območjih: Slovenija, Jugovzhodna Evropa, Vzhodna Evropa, Srednja Evropa ter Zahoda Evropa in čezmorski trgi (Krka 2013).

3.1.1 Poslanstvo, vizija in vrednote

Poslanstvo – »Živeti zdravo življenje.«

S poslanstvom sporočajo svojo osnovno nalogo - omogočati ljudem zdravo in kakovostno življenje. Uresničujejo jo z bogato paleto izdelkov in storitev, z vlaganjem v ljudi in okolje, s sponzorstvom in donatorstvom (Krka 2011, 17).

Vizija – »Utrjujemo položaj enega vodilnih generičnih farmacevtskih podjetjih v svetu.«

To dosegajo samostojno s krepitvijo dolgoročnih poslovnih povezav in partnerskih odnosov na področju razvoja, oskrbe z izdelki in trženja (Krka 2011, 17).

Vrednote

Hitrost in fleksibilnost

Znanje, sposobnost, inovativnost, delavnost in iznajdljivost jim omogočajo, da so hitri. Njihov cilj je biti prvi. Ne samo pri prodaji, ampak tudi pri odkrivanju novih potreb na trgih. To dosegajo z učinkovitim skrajševanjem razvojnih procesov, hitrim pridobivanjem registracijske dokumentacije, usklajeno proizvodnjo in distribucijo. S hitro odzivnostjo in sposobnostjo prilagajanja obvladujejo različne tržne in zakonodajne zahteve. Znajo se spoprijeti z vsakršnimi izzivi, ne glede na velikost in prizorišče projekta. S fleksibilnimi rešitvami znajo upravičiti pričakovanja partnerjev (Krka 2011, 18).

Partnerstvo in zaupanje

V Krki gradijo dobre medsebojne odnose. Ti so temelj za spoštljiv odnos do partnerjev: kupcev, dobaviteljev, lastnikov in vseh, s katerimi živijo. Šele z dobrimi in odprtimi medčloveškimi odnosi je mogoče poslovno uspešnost združevati z njihovim temeljnim poslanstvom. Pri tem se s partnerstvom in zaupanjem krepi tudi Krkina širša družbena odgovornost, ki se kaže v odnosu in ravnanju do varstva okolja in celotnega družbenega in socialnega okolja (Krka 2011, 18).

Kreativnost in učinkovitost

Edina prava pot k vrhunskim rezultatom je ustvarjanje ozračja, ki motivira k inovativnosti in ustvarjalnosti. Zato zaposlene spodbujajo, da spregovorijo o svojih idejah in jih, če so prave, tudi udejanjijo. Skupaj vedno znova iščejo nove poti za večje zadovoljstvo kupcev z njihovimi izdelki in storitvami. Naloge, ki jim jih narekujejo njihova delovna mesta, opravljajo po svojih najboljših močeh. Težijo k temu, da vse, kar počnejo, opravijo čim boljše in v čim krajšem času. Torej, da so čim bolj učinkoviti (Krka 2011, 19).

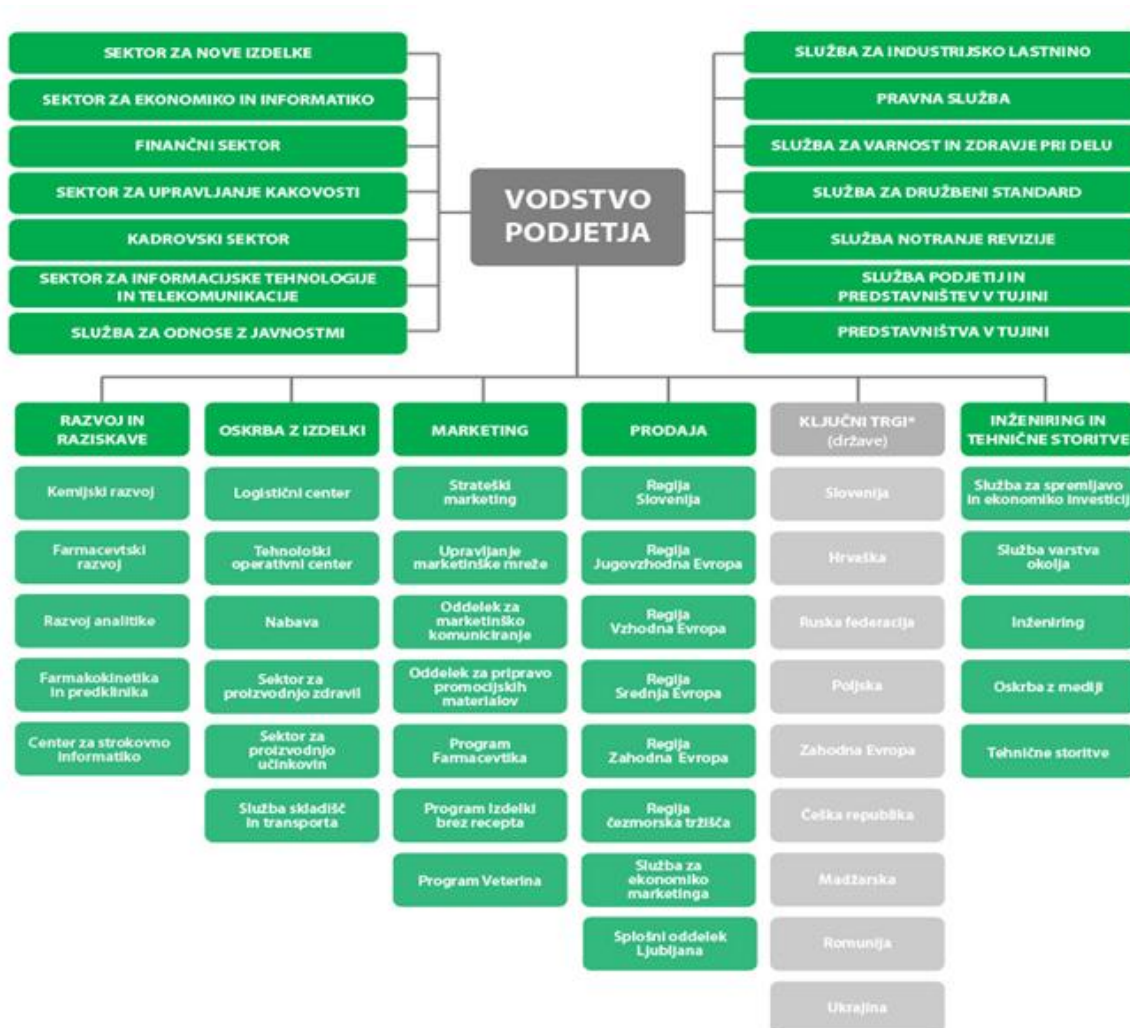
Poslanstvo, vizija in ključne vrednote Krke se izpostavljajo pri vseh oblikah internega komuniciranja, intenzivno komuniciranje pa se kaže v visokem poznavanju poslanstva in

vizije pri merjenju organizacijske klime. Vodje so odločilni dejavnik skladnega dojemanja in udejanjanja Krkinega poslanstva, vizije, strategije in poslovnih načrtov.

3.1.2 Organizacijska struktura in strateške usmeritve

Krkina konkurenčna prednost je vertikalno integriran poslovni model, ki omogoča načrtovanje in obvladovanje celotnega procesa od zahtev kupcev, razvoja in raziskav, proizvodnje surovin, nabave, proizvodnje, skladiščenja, kontrole, zagotavljanja kakovosti, distribucije do trženja in spremljanja zadovoljstva kupcev. Večina poslovnih funkcij je decentralizirana, in sicer glede na trge in/ali izdelke. Nekatere poslovne funkcije, kot so na primer splošne in administrativne službe, so centralizirane na ravni skupine Krka (Krka 2014a).

Slika 3.1: Organigram družbe Krka, d.d.



Vir: Krka, d.d. (2014a).

Strateški cilji Krke so povezani z organsko rastjo prodaje, dolgoročnimi poslovnimi povezavami in s prevzemi poslovno zanimivih in razpoložljivih podjetij, uvedbo izbranih izdelkov na ključnih trgih, krepitvijo konkurenčnih prednosti nabora svojih izdelkov, izboljšanjem stroškovne učinkovitosti uporabe sredstev, povečanjem stroškovne učinkovitosti izdelkov, izboljšanjem stopnje inovativnosti vseh poslovnih funkcij, predvsem pa je strateška usmeritev »ostati samostojni« (Krka 2014a).

3.1.3 Predstavitev Kadrovskega sektorja

Po reorganizaciji v začetku leta 2005 se kadrovska funkcija v družbi Krka izvaja v okviru Kadrovskega sektorja, ki predlaga in izvaja strategijo na področju ravnanja z ljudmi pri delu, razvija in zagotavlja delovanje sistemov na področju kadrovanja, izobraževanja in razvoja zaposlenih, nagrajevanja in drugih oblik motiviranja. Cilj delovanja je aktivirati vse kadrovske potenciale, jih razvijati, usposablјati in motivirati ter tako zagotoviti doseganje Krkinih strateških in operativnih ciljev.

Kadrovski sektor sestavljajo tri službe, razdeljene glede na dejavnost, ki jo izvajajo:

- a) Služba za organizacijo in sisteme nagrajevanja (SOSN) izvaja naslednje naloge:
- razvoj organiziranosti družbe in oblikovanje mikroorganizacije z opisi delovnih mest,
 - priprava metodologij za vrednotenje in vrednotenje delovnih mest,
 - priprava aktov in navodil s področja organizacije in nagrajevanja,
 - razvoj sistemov nagrajevanja in drugih vidikov motivacije,
 - razvoj in vzdrževanje sistema množične inventivne dejavnosti,
 - postavitev izhodišč pri razvoju sistema obračuna plač in kadrovsko-informacijskega sistema,
 - izvedba dokumentarne kontrole vseh podatkov, ki so osnova za obračun plač, nadomestil in drugih bonitet zaposlenih,
 - priprava analiz s področja nagrajevanja in bonitet.
- b) Služba za izobraževanje in razvoj kadrov (IRK) izvaja naslednje ključne naloge:
- spremljanje in usmerjanje strokovnega razvoja zaposlenih,
 - koordinacija kadrovske dejavnosti v podjetjih in predstavništvi v tujini,

- priprava individualnih razvojnih in izobraževalnih načrtov,
- pridobivanje strokovne izobrazbe,
- izpopolnjevanje strokovnega in splošnega znanja,
- usposabljanje za delo in z delom,
- analiza kadrovskega potenciala ter nabor ključnih in perspektivnih kadrov,
- koordinacija in spremljanje izvajanja Krkinih pogovorov,
- svetovanje posameznikom in vodjem,
- delo z mladimi (štipendiranje, strokovna praksa, zaključne naloge),
- sodelovanje pri Krkinih nagradah.

c) Ključne dejavnosti Kadrovske službe (KS) so:

- pridobivanje in izbor novih sodelavcev, njihovo zaposlovanje ter uvajanje v delo,
- svetovanje posameznikom in vodjem,
- obravnava zdravstvene in invalidske problematike,
- socialno svetovanje in pomoč zaposlenim.

Slika 3.2: Organiziranost Kadrovskega sektorja



Vir: Krka, d.d. (2014a).

Krkina strategija na področju upravljanja človeških virov temelji na tem, da s kakovostnim izborom in razvojem strokovnih in osebnostnih potencialov zaposlenih, timskim delom in vodenjem, usmerjenim v ljudi, zagotovi usposobljenost in motiviranost zaposlenih za doseganje strateških in razvojnih ciljev družbe z visoko stopnjo identifikacije s podjetjem, inovativnostjo ter dobrimi medsebojnimi odnosi. Strategija predstavlja osnovo za načrtovanje,

izbor, zaposlovanje, izobraževanje, usposabljanje in vlaganje v zaposlene. Poslovna in kadrovska strategija se močno prepletata. Z jasnim vpogledom v zastavljene cilje organizacije kadrovska funkcija lažje skrbi za podporo v smislu zagotavljanja ustreznega števila usposobljenih kandidatov. V skupini Krka sposobnim delavcem ponujajo zanimivo delo v mednarodnem okolju ter razvoj in napredovanje na poslovnem, profesionalnem in osebnem področju. Skupaj gradijo kulturo medsebojnega zaupanja, spoštovanja, učinkovitega sodelovanja in timskega dela, nenehnega učenja ter odgovornega in učinkovitega dela. (Krka 2014a). V Krki se zavedajo, da je človeški kapital osnovna konkurenčna prednost. Poleg zaposlovanja novih sodelavcev podjetje intenzivno skrbi tudi za razvoj in izobraževanje zaposlenih. Rezultat dolgoletnega sistematičnega dela in vlaganja v zaposlene so številne nagrade in priznanja za delo na kadrovskem področju.

Vrednotenje dela Kadrovskega sektorja temelji na letnih poročilih o delu, ki jih pripravijo vse tri službe in sektor kot celota. Poleg formalnih letnih poročil lahko delo Kadrovskega sektorja vrednotimo tudi po konkretno merljivih ciljih, kot so: bolniška odsotnost, fluktuacija, število in struktura zaposlenih, stroški dela, število vključenih v izobraževanje in število ur izobraževanja, število inovacij in koristnih predlogov. Zadovoljstvo uporabnikov z njegovimi dejavnostmi je tudi eno od meril za uresničevanje strateških ciljev in izboljšav na področju dela Kadrovskega sektorja.

Med pomembnejše dejavnosti Kadrovskega sektorja sodi tudi sooblikovanje in merjenje organizacijske klime in organizacijske kulture. Pri tem pa je pomembno, da pri merjenju ne gre samo za zbiranje podatkov, temveč tudi njihovo uporabo, za možnosti za izboljšanje klime in tudi ocenjevanje učinkovitosti že izvedenih sprememb. Sooblikovanje organizacijske kulture in merjenje organizacijske klime prinašata zelo pomembne informacije, ki jih je treba uporabiti pri vodenju in povečevanju uspešnosti podjetja. Ob tem pa Kadrovski sektor s svojimi aktivnostmi tudi bistveno vpliva na odnose med organizacijo in zaposlenimi.

a.) Organizacijska kultura

V Krki gradijo kulturo medsebojnega zaupanja, spoštovanja, sodelovanja in timskega dela, nenehnega učenja ter odgovornega in učinkovitega dela. Z negovanjem vrednot, ki so v središču organizacijske kulture, razvijajo močno in edinstveno Krkino kulturo, v kateri se v

skupnih vrednotah kaže identiteta podjetja. Posebej cenijo visoko kakovost in znanje, ki sta potrebna za doseganje vrhunskih rezultatov (Krka 2011).

b.) Organizacijska klima

Redno spremljanje organizacijske klime, izobraževanje in motiviranje zaposlenih je med drugim zapisano tudi v strateških usmeritvah Krke in med dejavnostmi Kadrovskega sektorja. V Krki merijo organizacijsko klimo že od leta 1998, od leta 2001 pa sodelujejo v projektu raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah SiOK pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Merjenje organizacijske klime in obdelavo podatkov za podjetje Krka, d. d., izvaja podjetje AT Adria, ki je eden od ustanoviteljev projekta SiOK. Krka skupaj s podjetjem AT Adria izvaja merjenje organizacijske klime že dlje časa, zato razpolaga s podatki za večletno obdobje, kar omogoča tudi primerjavo podatkov v časovnem obdobju. Organizacijsko klimo merijo vsaki dve leti, in sicer vsaka štiri leta pri vseh zaposlenih, vmes pa vsaki dve leti na reprezentativnem vzorcu. Merjenje poteka s standardnim vprašalnikom SiOK, ki meri organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih, in je obdelano po metodi, ki jo uporablja SiOK. Kadrovski sektor izvaja ocenjevanje organizacijske klime, pripravlja ukrepe, spremlja njihove učinke in rezultate posreduje upravi. Rezultate merjenj predstavijo svetu delavcev, v internih glasilih in po intranetu pa tudi vsem zaposlenim. Merjenje organizacijske klime podjetju omogoča načrtovano izvajanje aktivnosti na področju razvoja zelene organizacijske kulture in organizacijske klime.

c.) Zlata nit

V Krki se zavedajo, da je razmerje med organizacijo in zaposlenimi pomemben dejavnik uspešnosti družbe na trgu, zato v okviru projekta »Zlata nit – izbor zaposlovalca leta« izvajajo raziskave o odnosu med zaposlenim in organizacijo. Krka sodeluje v akciji Zlata nit že od leta 2007, ko se je ta začela, in v tem času se je vsako leto uvrstila v finalni izbor in bila med nagrajenci za najboljšega in najuglednejšega zaposlovalca, kar je tudi eden od pokazateljev uspešnosti dela Kadrovskega sektorja in celotnega strateškega menedžmenta upravljanja človeških virov. Priznanja Zlata nit so nagrada za vsa vlaganja v razvoj in hkrati zadovoljstvo zaposlenih.

4 METODOLOŠKI DEL

4.1 MERJENJE ZADOVOLJSTVA UPORABNIKOV Z DELOM KADROVSKEGA SEKTORJA

S preoblikovanjem kadrovske funkcije in novimi razsežnostmi prevzema kadrovska dejavnost tudi nove odgovornosti. Zaposlenih ne obravnavamo več le z vidika stroškov, saj danes govorimo o investiranju v zaposlene in na drugi strani pričakujemo učinke tudi na prihodkovni strani. Učinki delovanja posameznih kadrovskih aktivnosti se morajo pokazati v večjem zadovoljstvu zaposlenih, dvigu produktivnosti in pripadnosti zaposlenih, s tem pa v padcu absentizma in neželene fluktuacije. Vsi ti učinki bodo pozitivno vplivali tudi na finančne rezultate podjetja. Spremljanje učinkovitosti in uspešnosti kadrovske dejavnosti je zato ključnega pomena. Je informacija izvajalcem kadrovske funkcije o tem, kako učinkovito izvajajo svoje aktivnosti in kakšni so rezultati in učinki, hkrati pa informacija uporabnikom kadrovskih storitev ter upravi podjetja, ki odloča o vlaganjih v projekte in zaposlene, o tem, ali so bila vlaganja upravičena ali ne (Možina 2002, 251).

Merjenje in ocenjevanje kadrovske dejavnosti je pomembno v vsaki organizaciji, tako z vidika razvoja kadrov kot njene uspešnosti. Eno od pomembnih vprašanj, povezanih z merjenjem je, kaj sploh je merjenje in v čem se razlikuje od ocenjevanja. Predvsem je razlika v merilu, s katerim merimo oziroma ocenjujemo. Če je enota mere natančno določena in imamo orodje, s katerim merimo, govorimo o merjenju. Če orodja nimamo, govorimo o ocenjevanju. Merjenje mora biti izvedeno v skladu s temeljnimi merskimi karakteristikami – veljavnostjo, zanesljivostjo in objektivnostjo. Merjenje je bolj zaželeno kot ocenjevanje, ker:

1. omogoča primerljivost rezultatov med različnimi enotami, saj sta enota mere in orodje določena,
2. so ugotovitve merjenja za uporabnike verodostojnejše, kot če do njih pridemo z ocenjevanjem (Možina 2002, 251).

Merjenje in ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti kadrovske dejavnosti znotraj kadrovske funkcije lahko uporabimo za (Benčina Crnić 2006, 93):

- zagotavljanje povratne informacije o vrednosti, ki jo kadrovska funkcija prispeva k poslovnim ciljem organizacije,

- ocenjevanje kakovosti izvajanja kadrovskega praks, politik in storitev,
- ocenjevanje stroškov in koristi kadrovskega aktivnosti,
- ocenjevanje odnosov z vodji in iskanje možnosti za izboljšave,
- odkrivanje področij za spremembe in izboljšave.

Že večkrat je bila poudarjena vloga, ki jo imajo pri zagotavljanju konkurenčnosti sodobnih organizacij prav človeški viri, zato moramo vlaganje vanje obravnavati kot investicijo, in ne zgolj kot strošek. Pri tem pa je treba imeti ustrezne metode za presojanje, kako učinkovito so bila ta sredstva uporabljena. Zato se v podjetjih čedalje bolj pojavlja potreba po spremljanju in merjenju uspešnosti ter učinkovitosti upravljanja človeških virov. To je zadnji korak v strateškem upravljanju človeških virov, ker na podlagi informacij o uspešnosti in učinkovitosti lahko podjetje ustrezno ukrepa in naredi izboljšave v procesu strateškega upravljanja človeških virov oziroma v vseh kadrovskega aktivnostih. Pri tem je pomembno razlikovanje med učinkovitostjo in uspešnostjo, saj običajno uspešnost (ang. effectiveness) povezujemo z doseganjem zastavljenih ciljev, učinkovitost (ang. efficiency) pa z doseganjem ekonomskih ciljev (Svetlik 2009, 133).

Rezultati kadrovske funkcije so bili tradicionalno merjeni s preprostimi kazalci, kot je na primer število zaposlenih v določenem obdobju, odstotek zaposlenih, ki so bili v določenem obdobju vključeni v izobraževalne programe, in podobno. Za uspešno delo in razvoj kadrovske funkcije pa je pomembno ugotavljanje potreb, želja in pričakovanj uporabnikov, organizacije in zaposlenih. Raziskave potreb organizacije ter potreb in mnenj zaposlenih in vodij so lahko tudi eno od sredstev spremljanja merljivih učinkov kadrovske dejavnosti. Za uspešno delo kadrovske funkcije je nujno, da je v stalnem neposrednem kontaktu s svojimi uporabniki, to je z vrhnjim menedžmentom, direktorji, operativnimi vodji in zaposlenimi, saj le tako lahko neprestano spremlja njihove potrebe in pričakovanja ter se temu uspešno prilagaja. Po mnenju Ulricha (2014) so sodobna merila uspešnosti kadrovske funkcije usmerjena v podporo pri doseganju strateških ciljev podjetja. Strokovni in osebni razvoj zaposlenih, raven komuniciranja, sistemi nagrajevanja, procesi dela in druge značilnosti delovanja morajo biti učinkovito povezani in slediti sposobnostim, ki jih zagovarja vizija podjetja. Spremljanje uspešnosti kadrovske službe skozi te elemente zamenja zorni kot od merjenja aktivnosti k merjenju učinkov. Kadrovska funkcija tako spodbuja skupno sprejete vrednote organizacije, dviguje vrednost podjetja na trgu in krepi dobro ime.

4.1.1 Predstavitev projekta

V času hitrih sprememb in konkurence na vseh področjih, tudi na področju upravljanja človeških virov, je kadrovska funkcija pogosto v položaju, ko mora dokazovati svojo vlogo in prispevek k celotnemu poslovanju podjetja. Pri tem ne more in ne sme biti samozadostna in sama sebi namen, ampak mora vedeti, kdo so njeni uporabniki in kakšne so njihove zahteve in spremembe. Kadrovska funkcija mora prepoznati svoje uporabnike in svoje dejavnosti oblikovati kot storitve, ki zadovoljujejo potrebe in pričakovanja različnih uporabnikov. Pomembni uporabniki storitev kadrovske funkcije so predsednik uprave, vrhnji menedžment (uprava in direktorji), vodje in zaposleni v podjetju. Posebna skupina uporabnikov so tudi direktorji in vodje podjetij in predstavništva v tujini. Predvsem zaradi sprememb v delu in organiziranosti kadrovske službe ter preoblikovanja iz izrazito administrativne funkcije v razvojno strateško in podporno funkcijo, so se v Krki odločili preveriti in izmeriti, kako druge službe zaznavajo delo Kadrovskega sektorja. Merjenje zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja so prvič izvedli leta 2006 na podlagi vprašalnika (Priloga) – Anketa o pričakovanjih in zadovoljstvu z delom Kadrovskega sektorja (Kadrovska služba - KS, Izobraževanje in razvoj kadrov - IRK, Služba za organizacijo in sisteme nagrajevanja - SOSN) (Benčina Crnić 2006, 135). Namen raziskave je bil ugotoviti, kako vodje vidijo kadrovske funkcije v podjetju, kako so zadovoljni z dejavnostmi, ki jih izvajajo in kako so izpolnjene njihove potrebe in pričakovanja glede izvajanja kadrovske dejavnosti. Za kakovostno izvajanje vseh kadrovskih dejavnosti je ključnega pomena dobro sodelovanje in zaupanje med kadrovskimi strokovnjaki in vodji na vseh ravneh, zato je še toliko bolj pomembno, da so uporabniki zadovoljni z delom Kadrovskega sektorja in da so njihova pričakovanja in potrebe izpolnjeni. Povratne informacije vodij glede zadovoljstva z delom Kadrovskega sektorja in njegovih dejavnosti so podlaga za sprejemanje ukrepov in sprememb v delu in izvajanju kadrovske funkcije. Merjenje zadovoljstva uporabnikov izvajajo vsaki dve leti, zato je med rezultati mogoča primerjava, vidni pa so tudi trendi. Kadrovskega sektorja rezultate merjenja zadovoljstva skrbno spremlja in na njihovi podlagi sprejema tudi določene ukrepe. Ocena zadovoljstva vodij z dejavnostmi Kadrovskega sektorja je tudi eno od meril uspešnosti Kadrovskega sektorja in je sestavni del meril uspešnosti izvajanja Krkine strategije.

4.1.2 Način zbiranja in analiziranja podatkov

Podatki o zadovoljstvu uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja so pridobljeni na podlagi vprašalnika (Priloga) – Anketa o pričakovanjih in zadovoljstvu z delom Kadrovskega sektorja. Vprašalnik o zadovoljstvu vodij z delom Kadrovskega sektorja je naslovljen na tri ciljne skupine vodij, s katerimi Kadrovski sektor tudi največ sodeluje in s pomočjo katerih uresničuje in dosega cilje na področju menedžmenta človeških virov:

- direktorji; skupino direktorjev sestavljajo direktorji večjih organizacijskih enot v Krki,
- vodje srednjega nivoja; v to skupino sodijo vodje služb in večjih oddelkov;
- operativni vodje; to skupino sestavljajo vodje delovnih enot, manjših oddelkov do zadnjega nivoja vodenja.

Vprašalnik je sestavljen iz sedmih sklopov vprašanj, in sicer:

- kakšna je po mnenju vodij kadrovska funkcija v Krki;
- splošno zadovoljstvo z dejavnostmi Kadrovskega sektorja;
- vprašanja o zadovoljstvu s področjem kadrovanja,
- vprašanja o zadovoljstvu s področjem razvoja kadrov,
- zadovoljstvo s področjem izobraževanja,
- zadovoljstvo s področjem organizacije in nagrajevanja,
- zadovoljstvo s kadrovskimi informacijami.

Vprašalnike pošljejo vodjem po elektronski ali interni pošti. Na vsako vprašanje po posameznih sklopih anketiranci (direktorji in vodje) odgovarjajo z ocenami od 1 do 5 in na tak način izrazijo svojo stopnjo strinjanja z določeno trditvijo ali stopnjo zadovoljstva.

Merjenje zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja se v Krki izvaja od leta 2006 vsaki dve leti, zadnje so opravili v letu 2013. V letu 2006 je bilo poslanih 277 vprašalnikov, vrnjenih pa jih je bilo 100 oziroma 37 %. Vprašalnike so prejeli direktorji, vodje srednjega nivoja in operativni vodje ter manjše število namestnikov in pomočnikov. V letu 2008 je bilo poslano manjše število vprašalnikov – 104 vprašalniki, ki so bili namenjeni samo direktorjem, vodjem srednjega nivoja in operativnim vodjem. Odzivnost je bila višja, saj je bilo vrnjenih 46 vprašalnikov oziroma 44 %. V letu 2010 je bilo poslanih 172 vprašalnikov, vrnjenih pa 75 vprašalnikov oziroma 49 %. Pri zadnjem merjenju v letu 2013 je bilo poslanih

220 vprašalnikov, vrnjenih pa je bilo 127 vprašalnikov oziroma kar 58 %. Število poslanih vprašalnikov je različno, ker so na začetku projekta še testirali ciljne skupine, predvsem kateri nivo vodij je še smiselno vključevati v analizo. Prvič je vprašalnike poleg direktorjev in vodij prejelo tudi manjše število visoko strokovnega kadra, namestniki in pomočniki vodij, vendar se je to pokazalo kot neučinkovito, saj ti zaposleni niso neposredno vključeni v kadrovske procese in ne morejo celovito ocenjevati dela Kadrovskega sektorja. V naslednjih merjenjih so vprašalnike izpolnjevali samo direktorji in vodje na različnih nivojih. V letih 2010 in 2013 so vključili tudi direktorje v podjetjih in predstavništvih v tujini (PPT). V letu 2010 je bilo direktorjem v tujini poslanih 58 vprašalnikov, od tega jih je bilo vrnjenih 29 oziroma 50 %, v letu 2013 pa je bilo v tujino poslanih 37 vprašalnikov, odzivnost pa je bila kar 81 %, saj je bilo vrnjenih 30 vprašalnikov. Na podlagi navedenih podatkov lahko ugotovimo, da se povečuje število vrnjenih vprašalnikov, kar kaže na vse večjo odzivnost vodij, ki sodelujejo v tem projektu.

Tabela 4.1: Opis vzorca – število poslanih in vrnjenih vprašalnikov v Sloveniji ter v podjetjih in predstavništvih v tujini (PPT)

Leto merjenja	2006	2008	2010	2013	2010 (PPT)	2013 (PPT)
Število poslanih vprašalnikov	277	104	172	220	58	37
Število vrnjenih vprašalnikov	100 (37 %)	46 (44 %)	85 (49 %)	127 (58 %)	29 (50 %)	30 (81 %)

Vir: Krka, d. d. (2014b).

Tabela 4.2: Opis vzorca – struktura anketirancev v Sloveniji

Leto merjenja	2006	2008	2010	2013
<i>direktorji</i>	17	13	11	19
<i>vodje srednjega nivoja</i>	45	27	38	56
<i>operativni vodje</i>	22	6	29	43
<i>drugi</i>	16	0	7	9
Število vrnjenih vprašalnikov	100	46	85	127

Vir: Krka, d. d. (2014b).

Podatki o povprečnih ocenah zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja so pridobljeni na podlagi vrnjenih in izpolnjenih vprašalnikov, sam vprašalnik pa je pripravljen tako, da je mogoča ustrezna statistična analiza. Po obdelavi vrnjenih vprašalnikov se glede na dobljene rezultate izračuna povprečna vrednost oziroma povprečna ocena pri posamezni trditvi ter standardni odklon ali standardna deviacija, ki nam pove, za koliko vrednosti statističnega znaka odstopajo od povprečja (standardni odklon je mera za razpršenost porazdelitve vrednosti). Obdelava podatkov je narejena v elektronskih preglednicah, ki omogočajo primerjavo in grafične prikaze podatkov v različnih obdobjih in po področjih dela, kažejo pa tudi trende po posameznih sklopih vprašanj.

4.1.3 Odprta vprašanja in hipoteze

V podjetju so se za omenjeni projekt odločili z namenom, da bi preverili, kako uporabniki – direktorji in vodje zaznavajo kadrovske funkcije in dejavnosti Kadrovskega sektorja. Ključna vprašanja so predvsem, kako so vodje zadovoljni z izvajanjem in dejavnostmi kadrovske funkcije v podjetju, kakšne so razlike v zaznavanju in zadovoljstvu po različnih področjih dela Kadrovskega sektorja (Kadrovska služba, Služba za organizacijo in sisteme nagrajevanja, Služba za izobraževanje in razvoj kadrov), kakšne so prednosti in pomanjkljivosti in kje so priložnosti za izboljšave. Z analizo dobljenih rezultatov v različnih obdobjih merjenja in po različnih področjih bomo skušali odgovoriti na prej omenjena vprašanja in preverili v uvodu postavljene hipoteze. Ugotavljali bomo, ali obstajajo razlike v zadovoljstvu uporabnikov z različnimi področji dela, kako se spreminjajo rezultati zadovoljstva v obdobju od prvega do zadnjega merjenja, ali vodje različnih nivojev enako ocenjujejo posamezne dejavnosti Kadrovskega sektorja, ali obstajajo razlike med rezultati zadovoljstva uporabnikov v Sloveniji ter v podjetjih in predstavništvih v tujini, preverili pa bomo tudi, ali so rezultati merjenja zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja povezani z rezultati merjenja organizacijske klime.

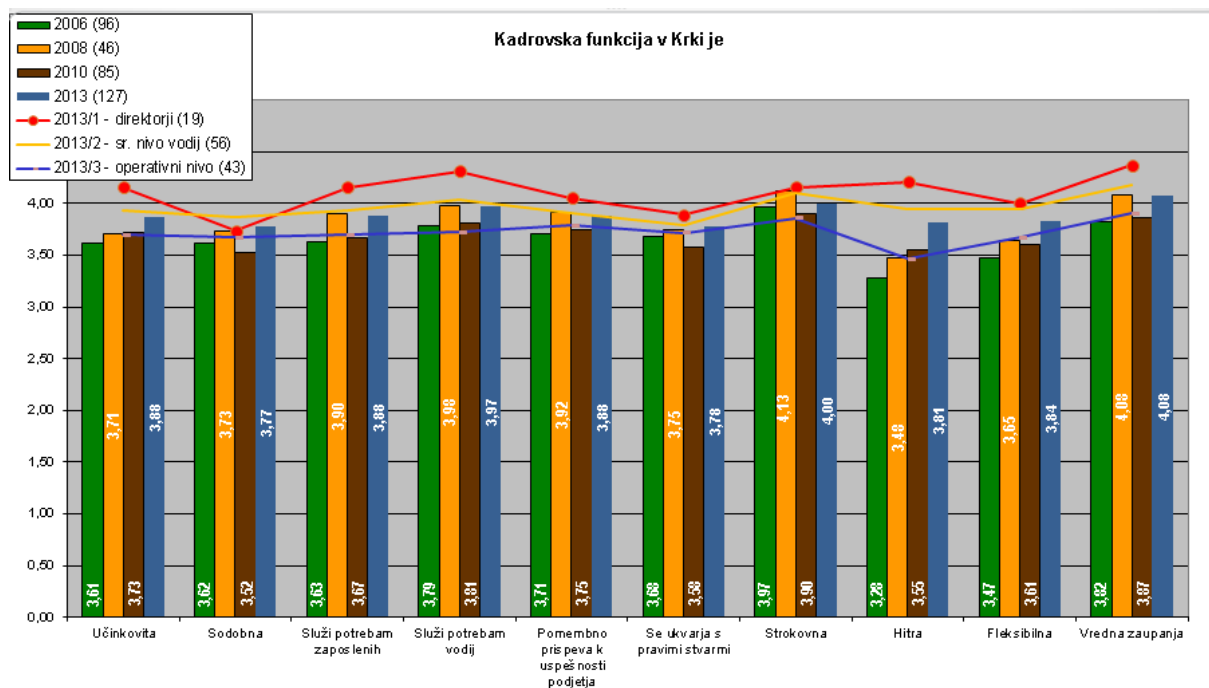
4.1.4 Analiza rezultatov merjenja zadovoljstva po različnih področjih dela

a.) Ocena kadrovske funkcije v Krki

Vprašalnik za merjenje zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja je sestavljen iz sedmih sklopov vprašanj. Prvi sklop vprašanj se nanaša na to, kako direktorji in vodje

ocenjujejo kadrovske funkcije v Krki. Pri prvem merjenju zadovoljstva uporabnikov z delom kadrovskega sektorja leta 2006 so bile najnižje ocene pri hitrosti izvajanja kadrovskega aktivnosti, povprečna ocena je bila 3,28. Iz analize rezultatov je mogoče razbrati, da po mnenju uporabnikov kadrovska funkcija ni dovolj hitra in fleksibilna. Pri analizi odgovorov na vprašanje, kakšna je kadrovska funkcija danes, pa je iz podatkov za leto 2013 razvidno, da direktorji in vodje kadrovske funkcije ocenjujejo kot zaupanja vredno, z najvišjo povprečno oceno 4,08 (standardni odklon je 0,74). Najvišje sta ocenjeni tudi trditvi, da je kadrovska funkcija strokovna (povprečna ocena 4,0, standardni odklon 0,73) in služi potrebam vodij (povprečna ocena 3,97, standardni odklon 0,73). Ocene na teh treh področjih se iz merjenja v merjenje izboljšujejo in kažejo konstantno rast. Nekoliko nižje ocene so še vedno pri hitrosti in učinkovitosti, nižje pa vodje ocenjujejo kadrovske funkcije z vidika sodobnosti (povprečna ocena 3,77, standardni odklon 0,78) in vprašanja, ali se ukvarja s pravimi stvarmi (povprečna ocena 3,78, standardni odklon 0,71). Hitrost, fleksibilnost in učinkovitost ter zaupanje so temeljne vrednote Krke in so nedvomno področje razvoja tudi za kadrovske funkcije v prihodnje. To so področja, na katerih bo moral Kadrovskega sektor posebno skrb namenjati nadaljnjemu razvoju in izboljšavam pri svojem delu, saj je prav Kadrovskega sektor eden tistih, ki mora promovirati Krkine vrednote zaposlenim v podjetju, pri tem pa lahko največ naredi prav z lastnim zgledom in ravnanjem.

Slika 4.1: Kako vodje in direktorji ocenjujejo kadrovske funkcije v Krki



Vir: Krka, d. d. (2014b).

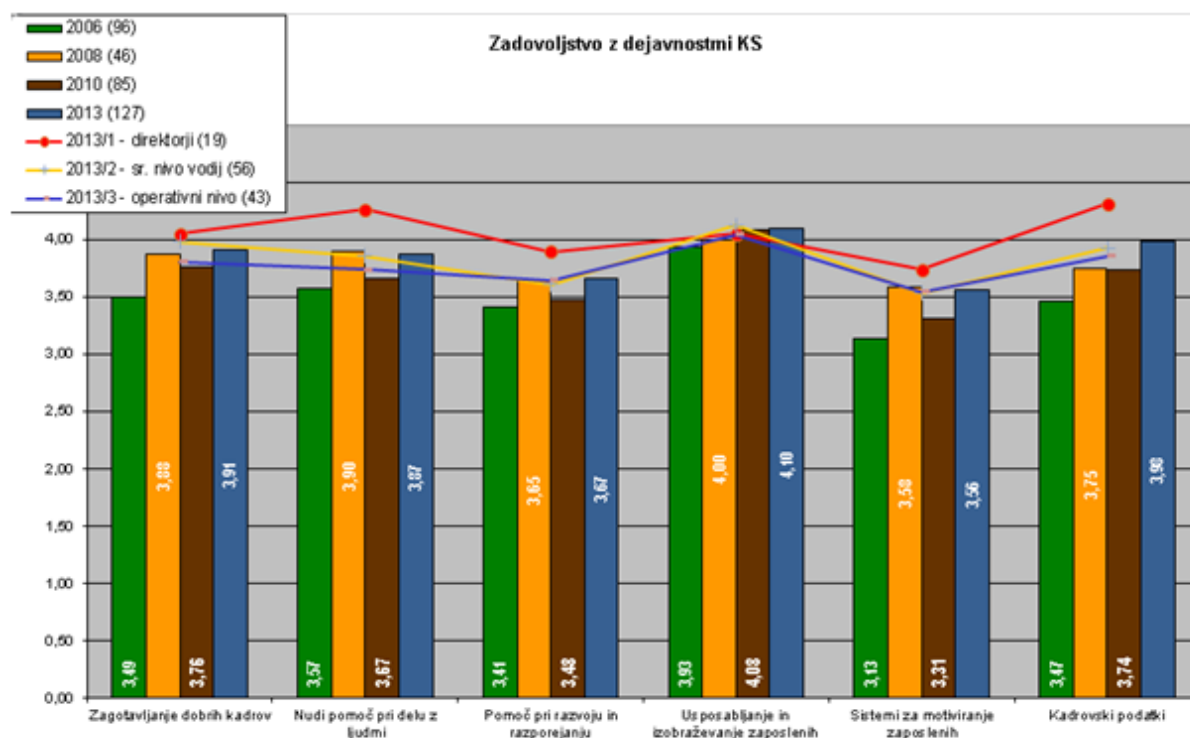
Pri večini odgovorov se ocene med operativnimi vodji in srednjim nivojem vodij ne razlikujejo veliko, medtem ko ocene direktorjev na nekaterih točkah bistveno odstopajo od odgovorov drugih vodij. Direktorji najvišje ocenjujejo trditvi, da je kadrovska funkcija vredna zaupanja (povprečna ocena 4,37) in služi potrebam vodij (povprečna ocena 4,32), medtem ko so ocene vodij srednjega nivoja in operativnih vodij pri teh dveh trditvah nižje. Največja razlika med odgovori je glede hitrosti, saj ocene kažejo, da so direktorji glede hitrosti kadrovske službe zadovoljni (povprečna ocena 4,21), ocene operativnih vodij pa so na tem področju najnižje (povprečna ocena 3,47). To lahko razložimo s tem, da so operativni vodje najbolj vključeni v menedžment človeških virov na operativni ravni – med vodji in zaposlenimi. Operativni vodje predvsem izhajajo iz zelenih hitrih kadrovskih rešitev, ki pa so odvisne od odobritve vodstev njihovih organizacijskih enot, in ne od Kadrovske službe. Operativni vodje zato nižje ocenjujejo Kadrovske službe, ker te aktivnosti pripisujejo njej, ne vidijo pa, da gre za sistemske odločitve na ravni podjetja. Ocene vodij srednjega nivoja so pri večini trditev bolj ali manj enake, najvišje ocenjena je trditev, da je kadrovska funkcija vredna zaupanja (povprečna ocena 4,18), najnižje pa ocenjujejo trditev, da se ukvarja s pravimi stvarmi (povprečna ocena 3,79). Skozi različna obdobja merjenja je največji napredek viden pri zadovoljstvu s hitrostjo odzivanja, saj se tu ocene iz merjenja v merjenje zvišujejo – od leta 2006 do 2013 se je ocena povišala za 0,53.

b.) Zadovoljstvo z dejavnostmi Kadrovskega sektorja

Pri ocenah zadovoljstva z dejavnostmi Kadrovskega sektorja je najvišje ocenjeno zadovoljstvo z usposabljanjem in izobraževanjem zaposlenih (povprečna ocena je 4,10, standardni odklon 0,65), kjer je zaznati konstantno in stabilno rast zadovoljstva od prvega do zadnjega merjenja, takoj za tem pa sledita zadovoljstvo s kadrovskimi podatki (povprečna ocena 3,98, standardni odklon 0,74) in zagotavljanjem dobrih kadrov (povprečna ocena 3,91, standardni odklon 0,60). Od leta 2006 do 2013 se je najbolj povišala ocena zadovoljstva s kadrovskimi podatki (za 0,51), kar je rezultat različnih aktivnosti in boljše organiziranosti kadrovske funkcije. S kadrovskimi podatki so najbolj zadovoljni direktorji, ocene vodij srednjega nivoja in operativnih vodij pa so nekoliko nižje, čeprav še vedno dokaj visoke. Najnižje ocenjeno je zadovoljstvo s sistemi za motiviranje zaposlenih (povprečna ocena 3,56, standardni odklon 0,79) in pomočjo pri razvoju in razporejanju zaposlenih (povprečna ocena 3,67, standardni odklon 0,77), kjer so sicer ocene direktorjev nekoliko višje, ocene vodij srednjega nivoja in operativnih vodij pa so bistveno nižje in približno enake. Tak rezultat

lahko pripišemo dejstvu, da direktorji bolj celovito in sistemsko ocenjujejo stanje, ker so tudi odgovorni, da se sistem spoštuje, medtem ko operativni vodje, ki neposredno ocenjujejo in razporejajo zaposlene, želijo imeti večje možnosti za motiviranje zaposlenih in pri tem pričakujejo več pomoči s strani sodelavcev v Kadrovskem sektorju.

Slika 4.2: Zadovoljstvo z dejavnostmi Kadrovskega sektorja



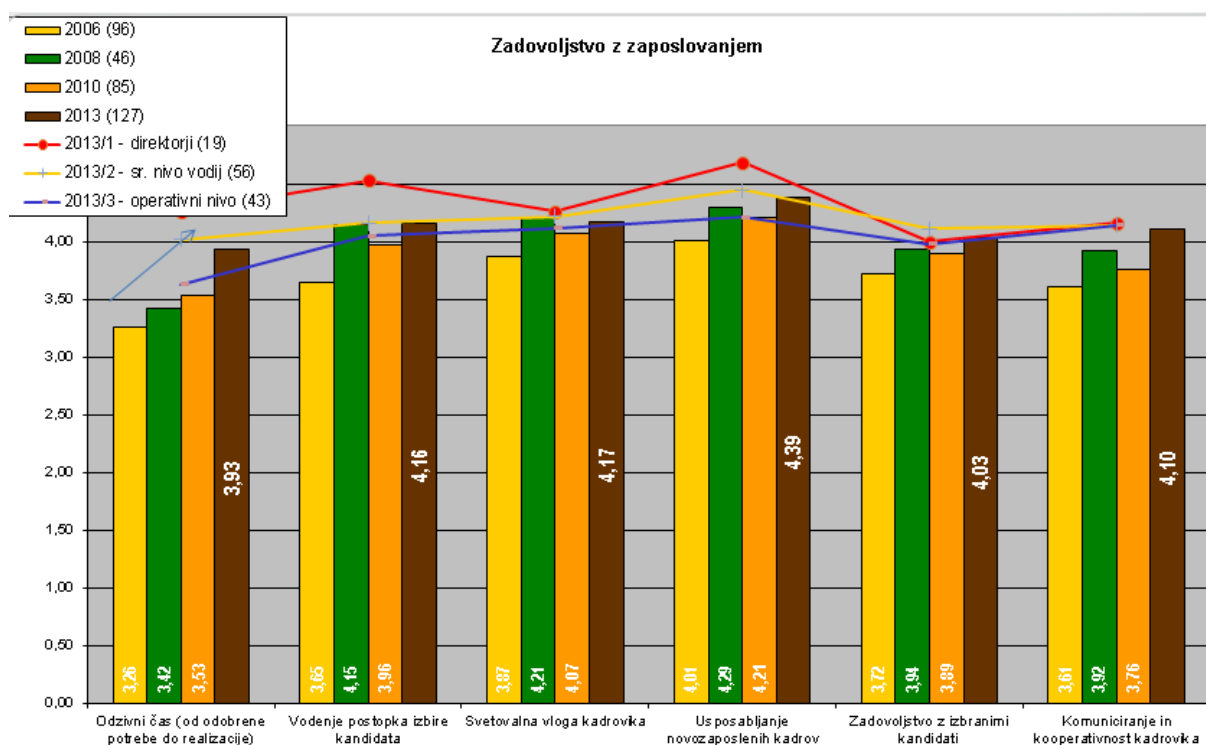
Vir: Krka, d. d. (2014b).

c.) Zaposlovanje kadrov

Vodje so s področjem zaposlovanja kadrov dokaj zadovoljni. Najvišje ocene so pri zadovoljstvu z usposabljanjem na novo zaposlenih kadrov (povprečna ocena 4,39, standardni odklon 0,68), sledita pa zadovoljstvo s svetovalno vlogo kadrovika (povprečna ocena 4,17, standardni odklon 0,69) in vodenjem postopka izbire kandidata (povprečna ocena 4,16, standardni odklon 0,69). Nekoliko manjše je zadovoljstvo z izbranimi kandidati, vodje pa so najmanj zadovoljni z odzivnim časom od nastale in odobrene kadrovske potrebe do realizacije in končne izbire kandidatov (povprečna ocena 3,93, standardni odklon 0,73). Tu je tudi največje razhajanje ocen med zadovoljstvom direktorjev (povprečna ocena 4,26) in operativnih vodij (povprečna ocena 3,63). Ti so manj zadovoljni z odzivnim časom in so to področje najnižje ocenili, kar je po svoje razumljivo, saj so operativni vodje tisti, ki

neposredno organizirajo delovne procese in razporejajo zaposlene, zato bi si želeli krajše odzivne čase in čim hitrejšo realizacijo kadrovskih potreb oziroma zaposlitev novih sodelavcev. Ocene direktorjev so višje od ocen vodij na področju usposabljanja novih sodelavcev in vodenja postopka izbire kandidatov, nekoliko nižje od ocen vodij srednjega nivoja pa so na področju zadovoljstva z izbranimi kandidati. Na področju zadovoljstva s komuniciranjem in kooperativnostjo zaposlenih v kadrovski službi ter zadovoljstva s svetovalno vlogo kadrovika ni bistvenih razlik med direktorji in vodji. Konstantna rast zadovoljstva je razvidna pri odzivnem času od odobrene zaposlitve do realizacije, saj so na tem področju ocene ob vsakem merjenju višje.

Slika 4.3: Zadovoljstvo z zaposlovanjem



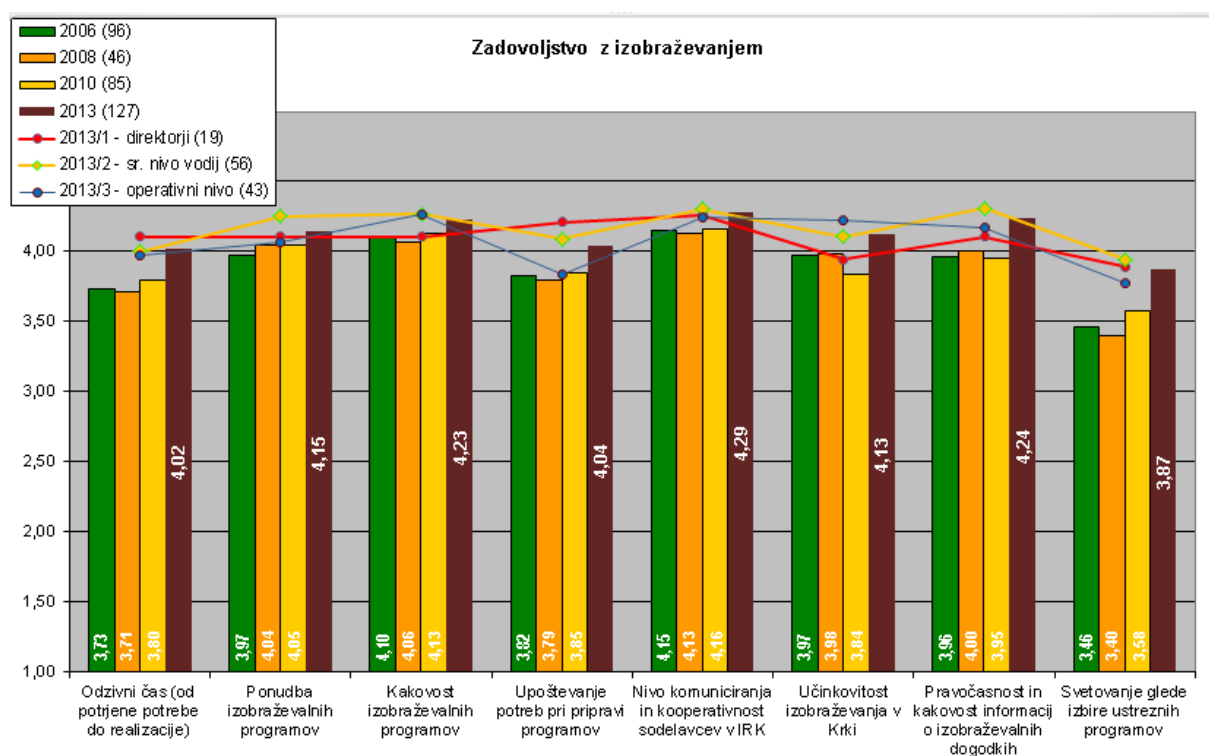
Vir: Krka, d. d. (2014b).

č.) Zadovoljstvo z izobraževanjem

Rezultati za leto 2013 kažejo, da so uporabniki najbolj zadovoljni z ravno komuniciranja in kooperativnostjo sodelavcev v Službi za izobraževanje in razvoj kadrov (povprečna ocena 4,29, standardni odklon 0,62), s pravočasnostjo in kakovostjo informacij o izobraževalnih dogodkih (povprečna ocena 4,24, standardni odklon 0,64) ter s kakovostjo izobraževalnih programov (povprečna ocena 4,23, standardni odklon 0,52). Nekoliko nižje ocenjujejo

upoštevanje dejanskih potreb pri pripravi programov (povprečna ocena 4,04, standardni odklon 0,69) in odzivni čas od potrjene potrebe do realizacije (povprečna ocena 4,02, standardni odklon 0,70). Na tem področju je veliko možnosti za izboljšanje, največ pa lahko naredijo s tem, da vodje bolj vključijo že v proces priprave izobraževalnih programov, ki bodo tako bolj prilagojeni dejanskim potrebam vodij in zaposlenih. Na področju izobraževanja rezultati kažejo, da so uporabniki najmanj zadovoljni s svetovanjem glede izbire ustreznih programov (povprečna ocena 3,87, standardni odklon 0,72). Ta trditev je bila najnižje ocenjena že pri prvem merjenju, in tako je tudi pri zadnjem merjenju, vendar so ocene bistveno višje kot v preteklosti.

Slika 4.4: Zadovoljstvo z izobraževanjem



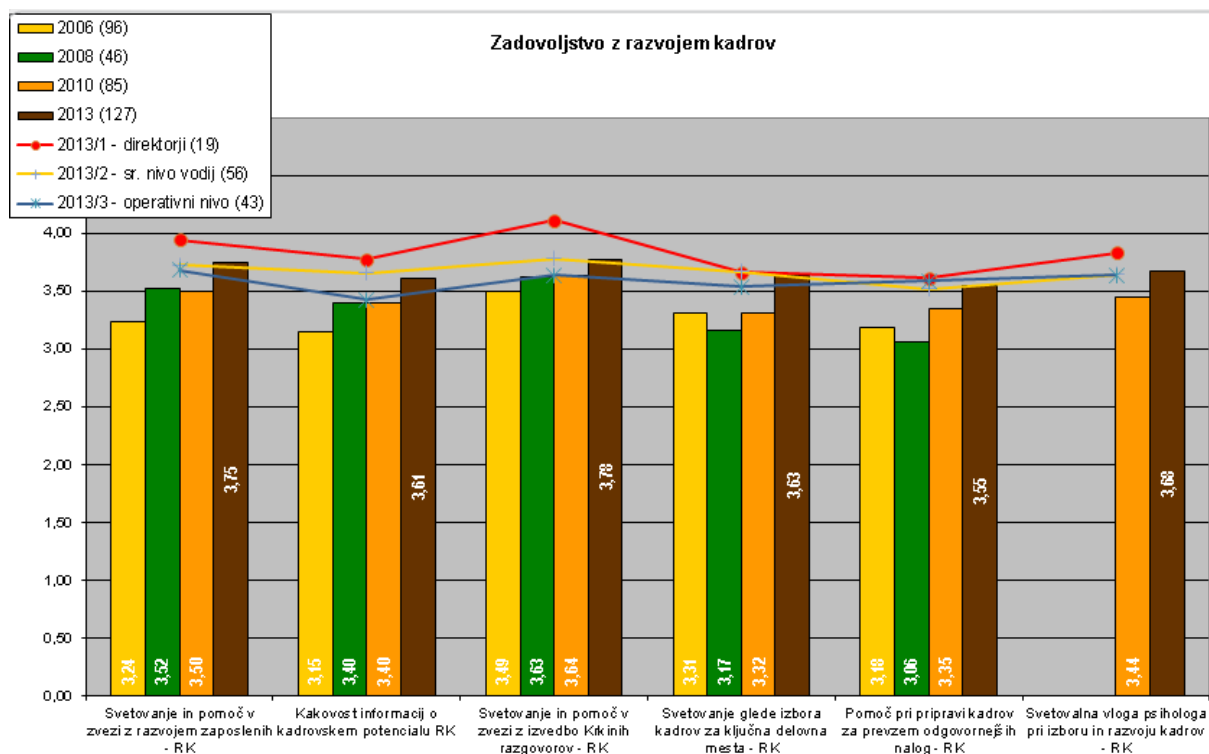
Vir: Krka, d. d. (2014b).

d.) Zadovoljstvo z razvojem kadrov

Na področju razvoja kadrov je zadovoljstvo uporabnikov nekoliko nižje kot na drugih področjih. Direktorji in vodje so si enotni glede ocene zadovoljstva s pomočjo pri pripravi kadrov za prevzem odgovornejših nalog (povprečna ocena 3,55, standardni odklon 0,77). Tu si želijo več informacij in podpore pri izbiri in razvoju ključnih kadrov, ki bi bili sposobni prevzeti odgovornejše naloge. Direktorji so najbolj zadovoljni s svetovanjem in pomočjo v

zvezi z izvedbo Krkinih razgovorov (povprečna ocena 4,11), medtem ko so ocene vodij srednjega nivoja in operativnih vodij tu nekoliko nižje (povprečna ocena 3,78 oziroma 3,64). Operativni vodje slabše ocenjujejo kakovost informacij o kadrovskem potencialu svojih zaposlenih (povprečna ocena 3,43). Razlog je najverjetneje v tem, da niso nosilci teh aktivnosti v svojih organizacijskih enotah, saj je to v domeni vodstev enot. Pri navedenih procesih sodelujejo tudi psihologi, zato je bilo leta 2010 v vprašalnik vključeno vprašanje zadovoljstva s svetovalno vlogo psihologa pri izboru in razvoju kadrov. Direktorji in vodje so z njihovo vlogo zadovoljni, pri zadnjem merjenju pa so ocene še višje (povprečna ocena v letu 2010 je bila 3,44, v letu 2013 pa 3,68), kar pomeni, da psihologi s svojo svetovalno funkcijo pomagajo vodjem pri izboru in nadaljnjem razvoju ključnih kadrov.

Slika 4.5: Zadovoljstvo z razvojem kadrov



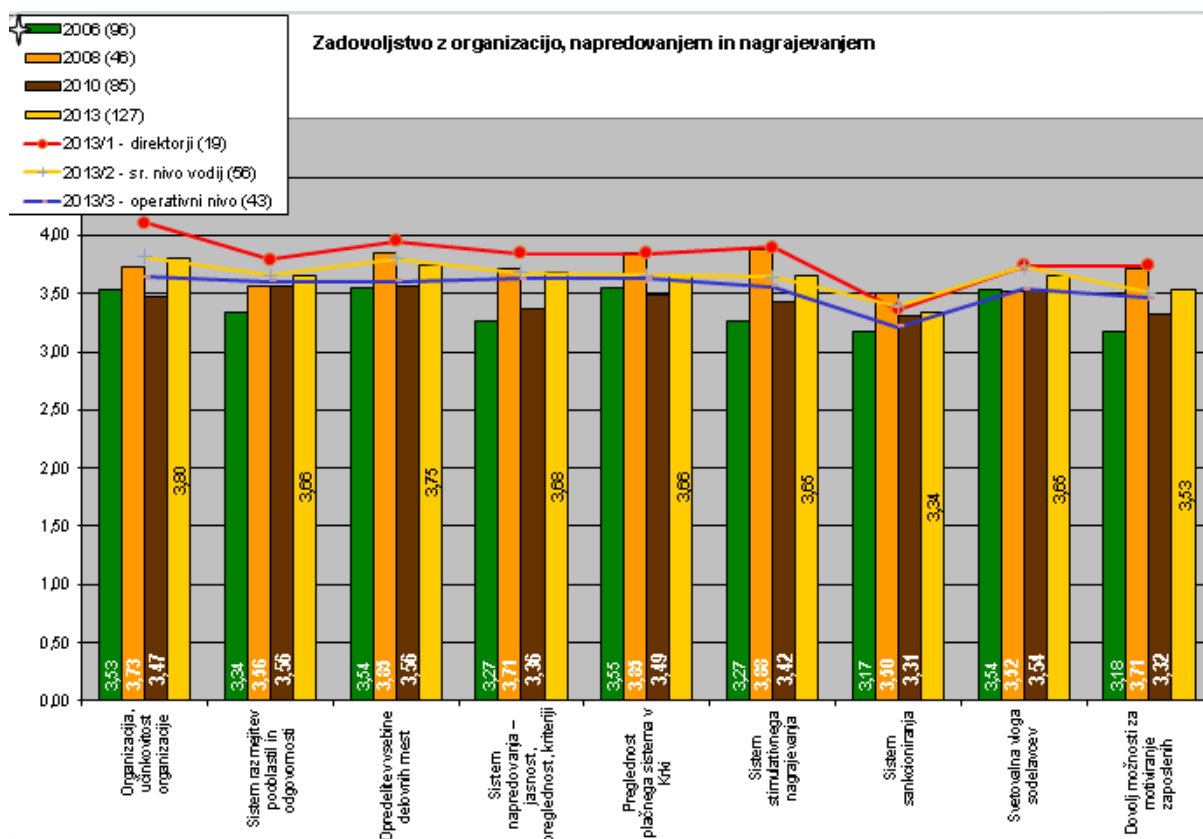
Vir: Krka, d. d. (2014b).

e.) Zadovoljstvo z organizacijo, napredovanjem in nagrajevanjem

Direktorji in vodje so najbolj zadovoljni in najvišje ocenjujejo učinkovitost organizacije (povprečna ocena 3,80, standardni odklon 0,70) in opredelitev vsebine delovnih mest (povprečna ocena 3,75, standardni odklon 0,73). Nižje je ocenjeno zadovoljstvo z naborem možnosti za motiviranje zaposlenih (povprečna ocena 3,53, standardni odklon 0,81) in še

nižje je zadovoljstvo s sistemom sankcioniranja (povprečna ocena 3,34, standardni odklon 0,86). Očitno je, da si direktorji in vodje želijo več možnosti, da svoje zaposlene motivirajo in nagradijo za dobro opravljeno delo, po drugi strani pa tudi več možnosti za sankcioniranje ob morebitnih napakah ali neopravljenem delu. Dejstvo pa je, da imajo vodje orodja za sankcioniranje na voljo, vendar jih manjkrat uporabijo pri svojem delu. Izziv za Kadroviski sektor je predvsem delo z vodji, da bodo orodja, ki jih imajo na razpolago, poznali in tudi uporabljali, skratka, da bodo odigrali vlogo vodij tako pri pohvalah in nagradah kot tudi pri sankcijah. Pri zadnjem merjenju v letu 2013 so ocene višje, največji porast zadovoljstva je viden pri možnostih za motiviranje zaposlenih (porast ocene za 0,21) in sistemih stimulativnega nagrajevanja (porast ocene za 0,22), predvsem z vidika jasnosti in preglednosti kriterijev, ter pri učinkovitosti organizacije.

Slika 4.6: Zadovoljstvo z organizacijo, napredovanjem in nagrajevanjem

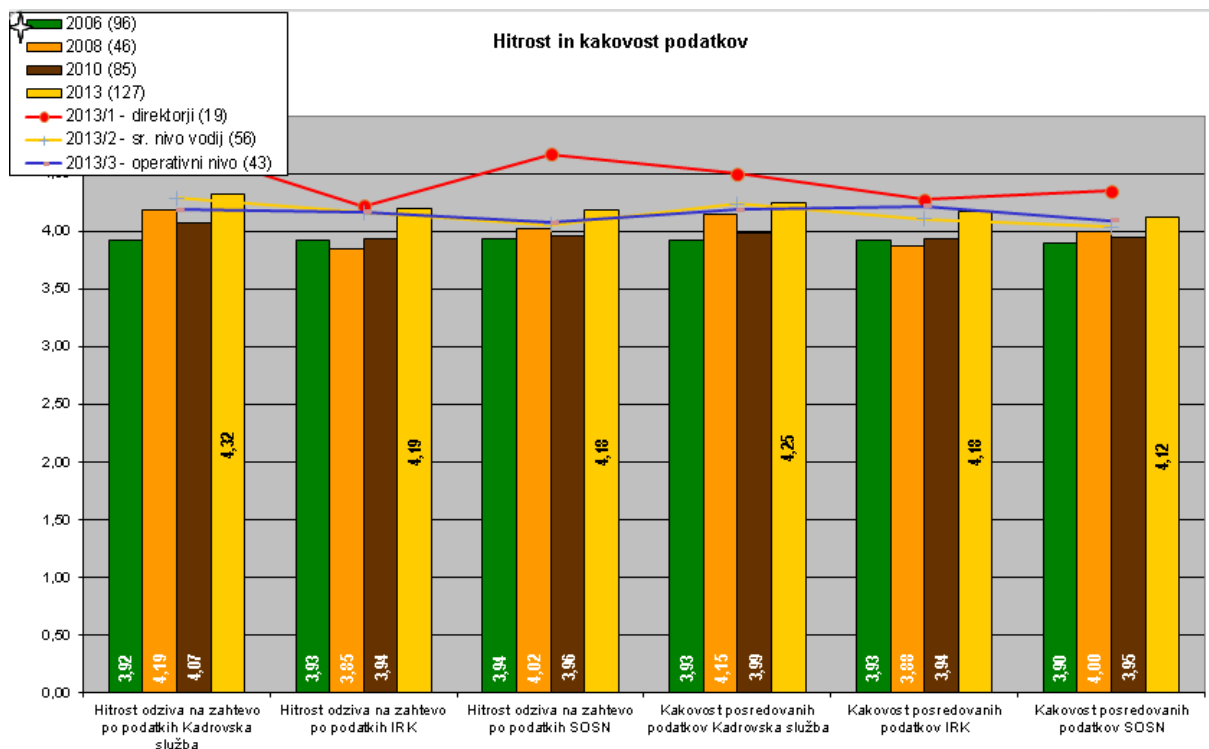


Vir: Krka, d. d. (2014b).

f.) Zadovoljstvo s hitrostjo in kakovostjo podatkov

Analiza rezultatov merjenja zadovoljstva s hitrostjo in kakovostjo podatkov kaže, da so direktorji in vodje s tem področjem zelo zadovoljni. Najbolj so zadovoljni s hitrostjo odziva na zahtevo po podatkih in kakovostjo podatkov, ki jih posreduje Kadrovska služba, čeprav so razlike v ocenah minimalne (povprečne ocene od 4,12 do 4,32, standardni odklon pa se giblje med 0,55 do 0,65).

Slika 4.7: Zadovoljstvo s hitrostjo in kakovostjo podatkov



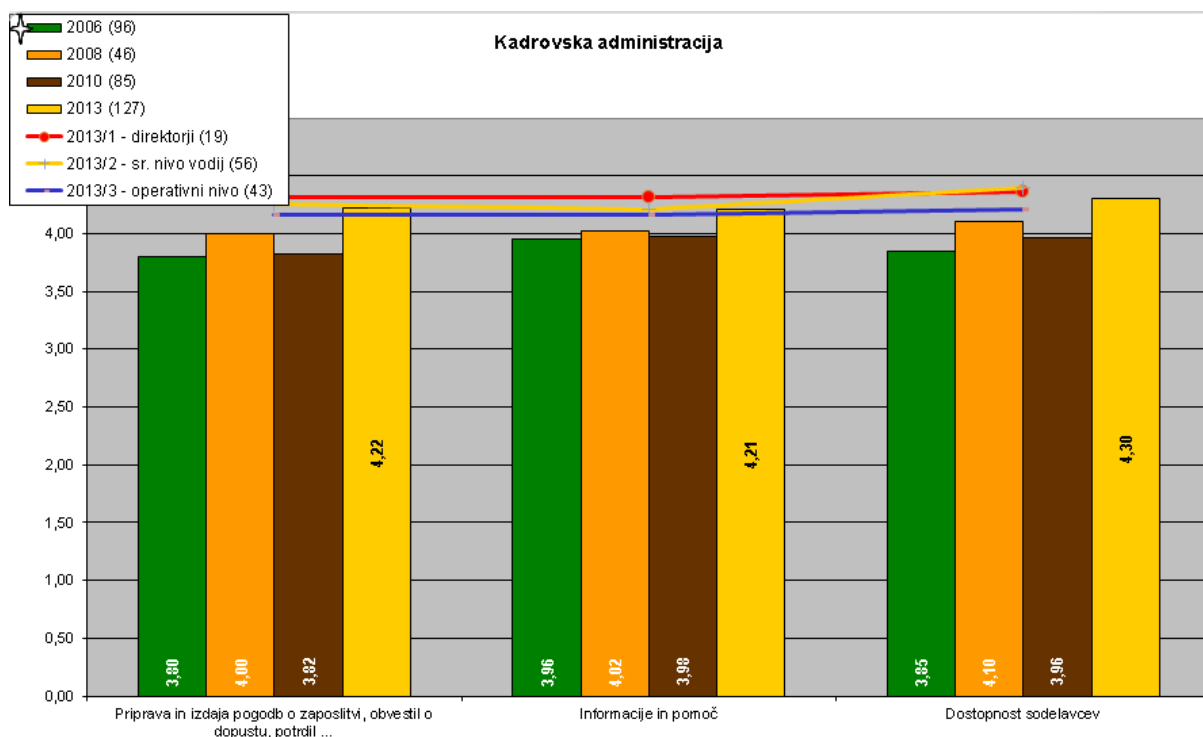
Vir: Krka, d. d. (2014b).

g.) Zadovoljstvo s kadrovske administracijo

Rezultati merjenja v letu 2013 kažejo, da so direktorji in vodje zadovoljni s kadrovske administracijo. Ocenjevali so zadovoljstvo s pripravo in izdajo pogodb o zaposlitvi, obvestil o dopustu in druge dokumentacije, zadovoljstvo z informacijami in pomočjo, ki jo dobijo v Kadrovske službi ter zadovoljstvo z dostopnostjo sodelavcev. Ravno s slednjim so najbolj zadovoljni (povprečna ocena 4,30, standardni odklon 0,58), kar lahko povežemo tudi z oceno celotne kadrovske funkcije, ki jo direktorji in vodje ocenjujejo kot strokovno in vredno zaupanja ter da služi potrebam vodij. Ocene direktorjev in vodij se bistveno ne razlikujejo. Od prvega merjenja leta 2006 je opaziti največji porast ocen zadovoljstva s pripravo in izdajo

pogodb o zaposlitvi, obvestil o dopustu in drugih kadrovskih dokumentov, kar lahko pripišemo tudi določenim aktivnostim in izboljšavam, ki so bile izvedene na področju kadrovske administracije – poenotenje kadrovskih obrazcev, priprava različnih predlog za dokumente, nadgradnja informacijskega sistema. Vse to je omogočilo bolj ažurno in fleksibilno kadrovske administracijo, kar se odraža tudi v ocenah zadovoljstva direktorjev in vodij.

Slika 4.8: Zadovoljstvo s kadrovske administracijo



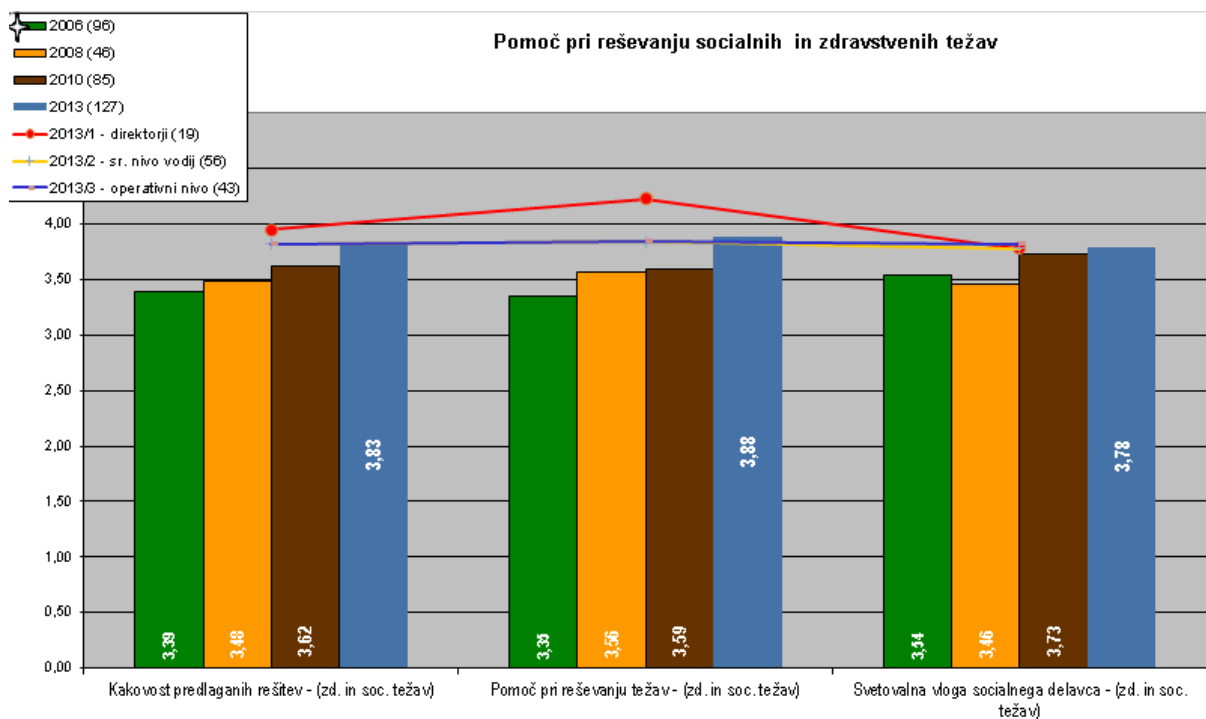
Vir: Krka, d. d. (2014b).

h.) Zadovoljstvo s pomočjo pri reševanju socialnih in zdravstvenih težav

Eno od področij delovanja Kadrovskega sektorja je reševanje socialnih in zdravstvenih težav. Svetovanje in pomoč sta namenjena vsem zaposlenim in njihovim vodjem. Direktorji so najbolj zadovoljni s pomočjo pri reševanju težav na področju zdravstvene in socialne problematike (povprečna ocena 3,84), medtem ko so vodje srednjega nivoja in operativni vodje enako zadovoljni s svetovalno vlogo socialnega delavca, kakovostjo predlaganih rešitev in pomočjo pri reševanju težav na področju zdravstvene in socialne problematike (povprečne ocene 3,82). Ravno na tem področju je viden največji porast zadovoljstva s storitvijo, sicer se pa ocene zadovoljstva na vseh področjih iz merjenja v merjenje zvišujejo. Rahel upad

zadovoljstva je mogoče opaziti pri merjenju v letu 2008 glede svetovalne vloge socialnega delavca, ko so ocene zadovoljstva nekoliko nižje kot pri prejšnjem merjenju (povprečna ocena 3,46). Že pri naslednjem merjenju v letu 2010 so se ocene spet zvišale za 0,27 in ostale na približno enaki ravni tudi v letu 2013 (povprečna ocena 3,78, standardni odklon 0,84).

Slika 4.9: Zadovoljstvo s pomočjo pri reševanju socialnih in zdravstvenih težav



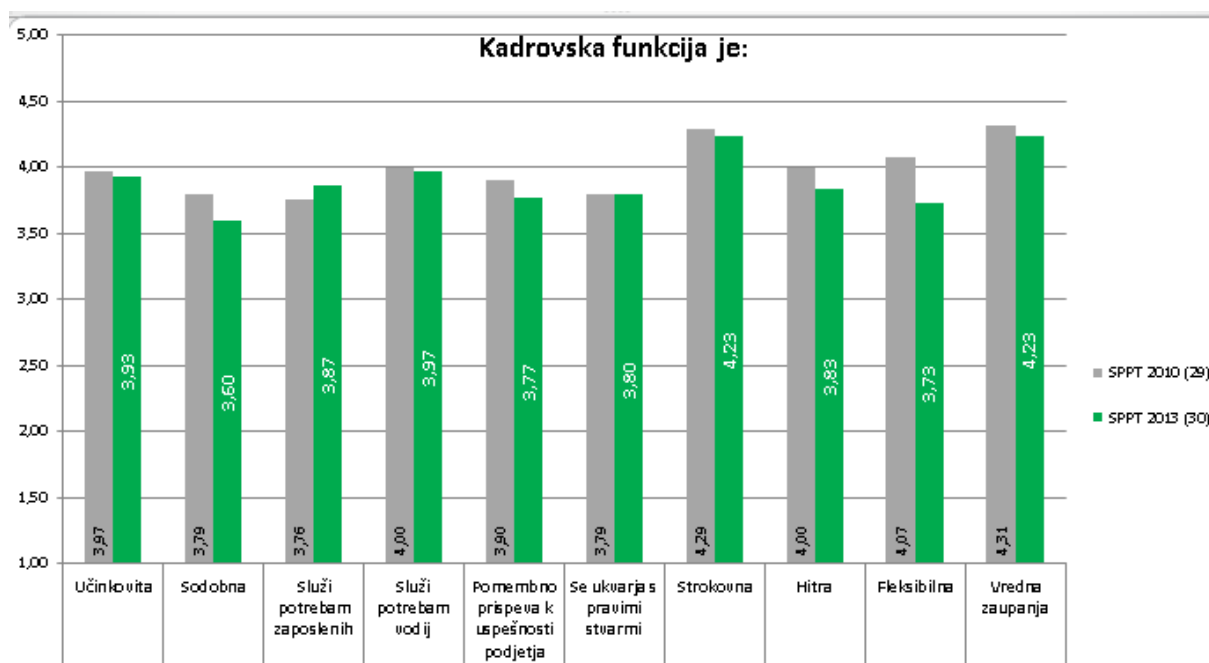
Vir: Krka, d. d. (2014b).

4.1.5 Primerjava rezultatov merjenja zadovoljstva v Sloveniji ter v podjetjih in predstavništvih v tujini (PPT)

Skupino Krka poleg obvladujoče družbe Krka, d. d., Novo mesto, sestavljajo odvisne družbe v Sloveniji in tujini, zato je tudi kadrovska funkcija internacionalizirana, kar je eden od temeljnih dejavnikov njene uspešnosti. V družbi so se zato odločili, da poleg merjenja zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja v Sloveniji preverijo, kako so z delom Kadrovskega sektorja zadovoljni direktorji in vodje v podjetjih in predstavništvih v tujini. Vzporedno z merjenjem zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja v Sloveniji je bilo prvo merjenje v podjetjih in predstavništvih v tujini izvedeno leta 2010 ter

nato še enkrat 2013. Leta 2010 je bilo v tujino poslanih 58 vprašalnikov, vrnjenih jih je bila polovica oz. 29, leta 2013 pa je bilo poslanih 37 vprašalnikov, vrnjenih pa 30 oz. 81 %, kar kaže na dobro odzivnost direktorjev in vodij v tujini. Rezultati merjenja zadovoljstva v letu 2010 v podjetjih in predstavništvih v tujini so na neki način posnetek stanja in osnovna informacija o tem, kako vodje v tujini dojemajo kadrovske funkcije. Rezultati merjenja v letu 2013 že omogočajo tudi primerjavo z rezultati prvega merjenja.

Slika 4.10: Zadovoljstvo direktorjev in vodij v podjetjih in predstavništvih v tujini s kadrovske funkcije

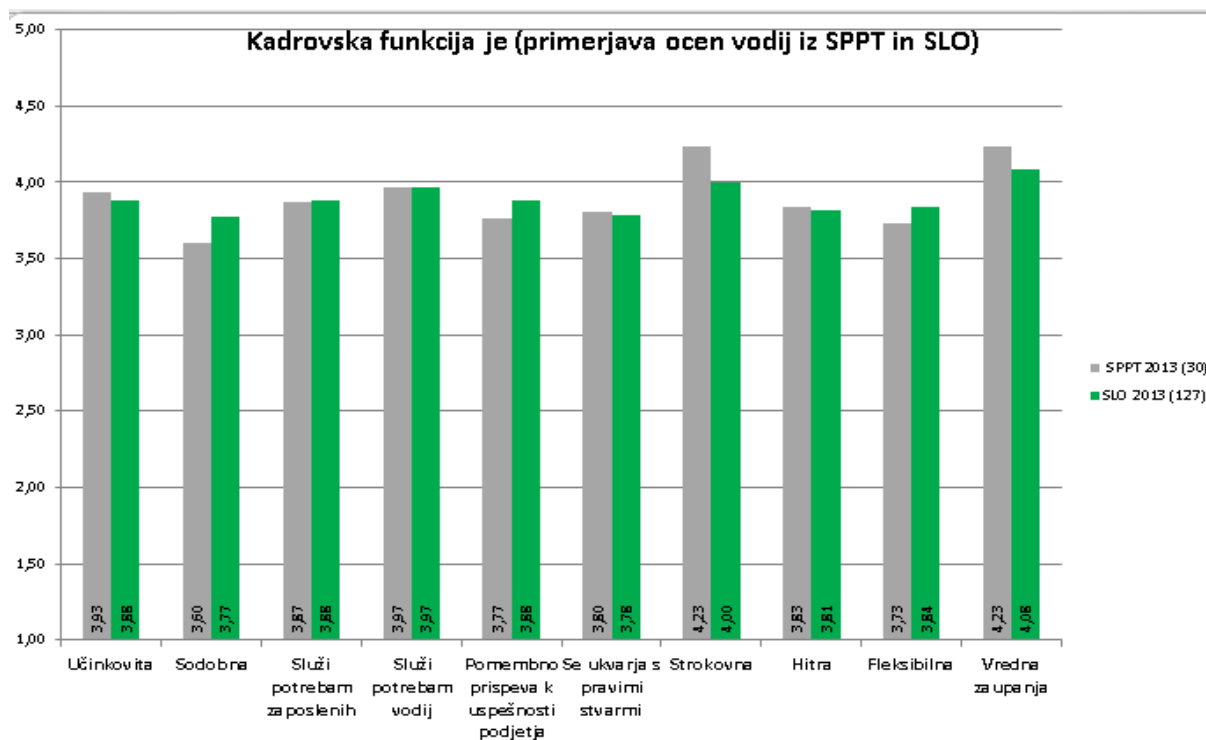


Vir: Krka, d. d. (2014b).

Primerjava podatkov kaže, da so direktorji in vodje v tujini ob prvem merjenju v letu 2010 najvišje ocenili trditvi, da je kadrovska funkcija strokovna (povprečna ocena 4,29) in vredna zaupanja (povprečna ocena 4,31), najnižje pa, da služi potrebam zaposlenih in se ukvarja s pravimi stvarmi (povprečna ocena 3,79). Pri naslednjem merjenju v letu 2013 so se ocene zadovoljstva skoraj pri vseh trditvah nekoliko znižale, razen pri trditvi, da kadrovska funkcija služi potrebam zaposlenih, saj se je ocena zadovoljstva le pri tej trditvi zvišala za 0,37. Tudi pri merjenju zadovoljstva leta 2013 sta pri direktorjih in vodjih v tujini še vedno najvišje ocenjeni trditvi, da je kadrovska funkcija strokovna in vredna zaupanja (povprečna ocena 4,23), najnižje pa trditvi, da je sodobna (povprečna ocena 3,60) in fleksibilna (povprečna ocena

3,73). Ravno pri teh dveh trditvah so se ocene direktorjev in vodij v podjetjih in predstavništvih v tujini znižale. Deloma to lahko pripišemo dejstvu, da se s poenotenjem in razvojem kadrovskih sistemov na ravni celotne skupine Krka nekoliko zmanjša fleksibilnost in hitrost, kar je enostavneje doseči na lokalni ravni.

Slika 4.11: Primerjava ocen zadovoljstva direktorjev in vodij iz Slovenije in tujine s kadrovske funkcije



Vir: Krka, d. d. (2014b).

Če primerjamo rezultate merjenja zadovoljstva direktorjev in vodij z delom Kadrovskega sektorja v letu 2013 v Sloveniji z rezultati merjenja zadovoljstva direktorjev in vodij v podjetjih in predstavništvih v tujini, ugotavljamo, da so v tujini bolje ocenili trditvi, da je kadrovska funkcija strokovna in vredna zaupanja, ravno tako so v tujini nekoliko bolj zadovoljni z učinkovitostjo in hitrostjo kadrovske funkcije. Nasprotno so direktorji in vodje v Sloveniji bolj zadovoljni s fleksibilnostjo kadrovske funkcije, saj menijo, da je sodobna, da služi potrebam zaposlenih in da pomembno prispeva k uspešnosti podjetja.

Analiza rezultatov merjenja zadovoljstva direktorjev in vodij v tujini ter primerjava z rezultati v Sloveniji je dober pokazatelj, kako lahko kadrovske funkcije v podjetju še bolj

internacionalizirajo in poenotijo kadrovske procese, hkrati pa posamezne aktivnosti prilagodijo zahtevam lokalnega okolja.

4.1.6 Prednosti in izzivi za Kadrovski sektor

Na podlagi analize rezultatov merjenja zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja ugotavljamo, da so najvišje ocenjene trditve glede strokovnosti, organizacije izobraževanja in zaupanja. Prav tako je zelo visoko ocenjena trditev, da kadrovska funkcija služi potrebam vodij, kar kaže na partnerstvo na vseh področjih sodelovanja s Kadrovskim sektorjem. Direktorji in vodje visoko ocenjujejo tudi prispevek Kadrovskega sektorja k uspešnosti podjetja, kar še dodatno pomeni, da prepoznajo in cenijo vlogo kadrovske funkcije pri uresničevanju skupnih ciljev in povezanost s poslovno funkcijo celotnega podjetja. Rezultati kažejo tudi področja, ki jih bo treba v bodoče še bolj razvijati in krepiti. Predvsem bo treba izvesti določene dodatne aktivnosti na področju razvoja kadrov ter sistema motiviranja in nagrajevanja zaposlenih. Še naprej bo treba krepiti hitrost delovanja, fleksibilnost in odzivnost na potrebe uporabnikov kadrovskih storitev. Hitrost in fleksibilnost sta temeljni vrednoti Krke, zato bi morali ti dve področji še posebej pozorno udejanjati, da bo kadrovska funkcija sposobna še hitrejšega odziva na čedalje večje spremembe v samem podjetju in poslovnem okolju. Potrebne bo tudi več komunikacije z vodji, saj hitrost in fleksibilnost nekaterih kadrovskih dejavnosti nista odvisni samo od Kadrovskega sektorja, temveč od sistemskih odločitev in planov ter poslovnih usmeritev vodstva družbe. Rezultati merjenja zadovoljstva vodij z delom Kadrovskega sektorja kažejo, da tisti uporabniki, ki so bolj neposredno vključeni v neko dejavnost Kadrovskega sektorja, to tudi bolje ocenjujejo oz. lažje celoviteje presojujejo dejansko stanje. To pomeni, da je treba aktivnosti, ki so dogovorjene z direktorji, ustrezno predstaviti tudi operativnim vodjem, saj so prav oni najbolj neposredno vključeni v določene kadrovske dejavnosti in so vez med kadrovsko funkcijo in zaposlenimi.

Glede na rezultate merjenja zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja se kažejo določene prednosti in priložnosti oziroma izzivi za izboljšanje.

Prednosti, ki se kažejo v delu Kadrovskega sektorja, so:

- kadrovska funkcija je strokovna, vredna zaupanja in služi potrebam vodij,
- visoko ocenjena vloga kadrovske službe, vodenje kadrovskih postopkov in izbire kandidatov, usposabljanje novih sodelavcev,

- visoke ocene na področju ponudbe in kakovosti izobraževalnih programov ter komunikacije sodelavcev na področju izobraževanja in razvoja kadrov,
- svetovanje in pomoč vodjem pri izvedbi letnih razgovorov,
- svetovalna vloga socialnih delavcev pri reševanju socialnih in zdravstvenih težav sodelavcev,
- kakovostni in ažurni kadrovske podatki.

Rezultati so spodbudni in kažejo na skrbno in zavzeto delo celotnega Kadrovskega sektorja, vendar so tudi izzivi za izboljšanje delovanja, ki bodo pripomogli k še večji učinkovitosti in večjemu zadovoljstvu uporabnikov tudi v bodoče. Ti izzivi so predvsem:

- kadrovska funkcija mora biti sodobna, graditi mora na lastni promociji in krepiti blagovno znamko dobrega delodajalca, pri čemer je treba tudi uporabnikom predstavljati sodobne trende, saj jih premalo poznajo;
- na področju zaposlovanja bo treba še bolj skrajšati odzivni čas od izražene in odobrene kadrovske potrebe do realizacije zaposlitve. Kadrovska funkcija mora biti fleksibilna in mora slediti spremenjenim potrebam po zaposlovanju novih sodelavcev na vseh ravneh in v vseh dejavnostih podjetja. Pri tem je treba zagotoviti celovito planiranje in terminsko določiti realizacijo zaposlitvenih potreb v organizacijskih enotah ter zagotoviti informiranost vseh vodij na tem področju;
- na področju razvoja kadrov mora kadrovska funkcija okrepiti svojo vlogo pri svetovanju in sistemih razvoja perspektivnih kadrov, pri izobraževanju pa izboljšati načine za svetovanje glede izbora primernih in kakovostnih izobraževalnih programov za zaposlene;
- na področju organizacije in sistemov nagrajevanja je treba nenehno proučevati nove možnosti za še večjo fleksibilnost sistemov nagrajevanja ter motiviranja zaposlenih, še posebno ob prihodu novih generacij, in vzpostaviti tudi sistem sankcioniranja zaposlenih za slabo delo;
- skrb za pripravo kakovostnih in potrebnih kadrovske podatkov, prilagojenih zahtevam in potrebam vodij na vseh ravneh.

Za še boljše delo Kadrovskega sektorja in doseganje zastavljenih ciljev, s tem pa tudi povečanje zadovoljstva uporabnikov s kadrovske funkcije je na voljo vrsto aktivnosti, ki jih zaposleni v Kadrovske sektorju lahko izvedejo:

- okrepiti sodelovanje in partnerstvo z direktorji in operativnimi vodji na vseh področjih, od priprave planov zaposlovanja, izbire in zaposlovanja ustreznega kadra, razvoja ključnih in perspektivnih kadrov, do priprave ustreznih izobraževalnih programov, ki bodo prilagojeni strokovnim in drugim potrebam vodij in zaposlenih;
- opredeliti nabor ključnih storitev, orodij in načinov izvajanja teh storitev na vseh področjih, ki so pomembna v posameznih organizacijskih enotah,
- pripraviti dodatni nabor ključnih kriterijev in načinov za motiviranje, nagrajevanje in tudi sankcioniranje zaposlenih, ki bodo vodjem v pomoč pri ocenjevanju zaposlenih.

Ključnega pomena za izvajanje vseh dejavnosti in učinkovito delo Kadrovskega sektorja pa so ljudje in medsebojni odnosi, zato je treba graditi na strokovnosti, zaupanju in partnerstvu z vsemi drugimi organizacijskimi enotami.

4.1.7 Rezultati merjenja organizacijske klime in analiza vprašalnikov v projektu Zlata nit

a.) Merjenje organizacijske klime

Merjenje poteka s standardnim vprašalnikom SiOK, ki meri organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih in je obdelan po metodi, ki jo uporablja SiOK. Organizacijsko klimo merijo vsaki dve leti, in sicer vsaka štiri leta merijo organizacijsko klimo pri vseh zaposlenih, vmes pa vsaki dve leti na reprezentativnem vzorcu. V Krki je bilo zadnje merjenje organizacijske klime izvedeno leta 2013, vzorec vrnjenih vprašalnikov pa predstavlja 15,8 % vseh zaposlenih v Krki v Sloveniji in 13,6 % zaposlenih v podjetjih in predstavništvih v tujini. V vprašalniku so navedene kategorije organizacijske klime, ki vsebujejo različne trditve, anketiranci pa jih ocenjujejo z ocenami od 1 do 5 glede na stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo – najmanjše strinjanje (1), največje strinjanje (5). Ob analizi rezultatov merjenja organizacijske klime v Krki je bilo ugotovljeno, da organizacijska klima tako v Krki v Sloveniji kot v podjetjih in predstavništvih v tujini (PPT) ostaja visoko ocenjena tudi v letu 2013. Ravno tako so ocene organizacijske klime v Krki precej nad povprečjem slovenskih podjetij, ki sodelujejo v SiOK. Od skupno 122 vprašanj je 116 vprašanj doseglo oceno nad 3,5, le 6 vprašanj pa pod 3,5. Povprečna ocena vseh vprašanj o organizacijski klimi v Krki v Sloveniji je 4,03, v podjetjih in predstavništvih v tujini pa 4,07. V Krki Slovenija so še vedno najvišje ocenjene trditve, ki se vežejo na ugled in uspešnost podjetja, varnost zaposlitve,

jasnost poslanstva, vizije in ciljev. Trend izboljšav je zaznati na področju izvajanja Krkinega pogovora, dajanju povratnih informacij, višje je ocenjena tudi zavzetost. Če na splošno višje ocene klime in zadovoljstva zaposlenih lahko deloma pripišemo uspešnosti podjetja in splošni situaciji v okolju, pa izboljšave na prej omenjenih konkretnih področjih kažejo, da tudi delo pri vzgoji vodij in aktivnosti po merjenju organizacijske klime dajejo pozitivne rezultate.

Nekoliko nižje so ocenjena vprašanja, ki se vežejo na možnost napredovanja, stimulativena nagrajevanja, nagrajevanja bolj obremenjenih zaposlenih. Tu po ocenah nekoliko navzdol odstopa generacija do 30 let, ki poleg prej omenjenega nižje ocenjuje tudi trditve glede prejetja povratnih informacij in ciljnega vodenja.

Izzivi v Krki, d. d., v Sloveniji kažejo, da bo še naprej potrebno sistematično delo z vodji, reševati je treba konkretne izzive v posameznih organizacijskih enotah in posvetiti še več pozornosti delu z mlajšo generacijo, ki potrebuje več pozornosti in povratne informacije od svojih neposrednih vodij.

V podjetjih in predstavništvih v tujini meritve kažejo, da zaposleni poznajo pričakovanja in cilje, da vodje spremljajo njihovo delo in dajejo povratne informacije. Nižje ocenjujejo zadovoljstvo s plačo, primerljivost plače s tistimi na trgu, stimulativeno nagrajevanje in ponekod tudi možnosti za izobraževanje.

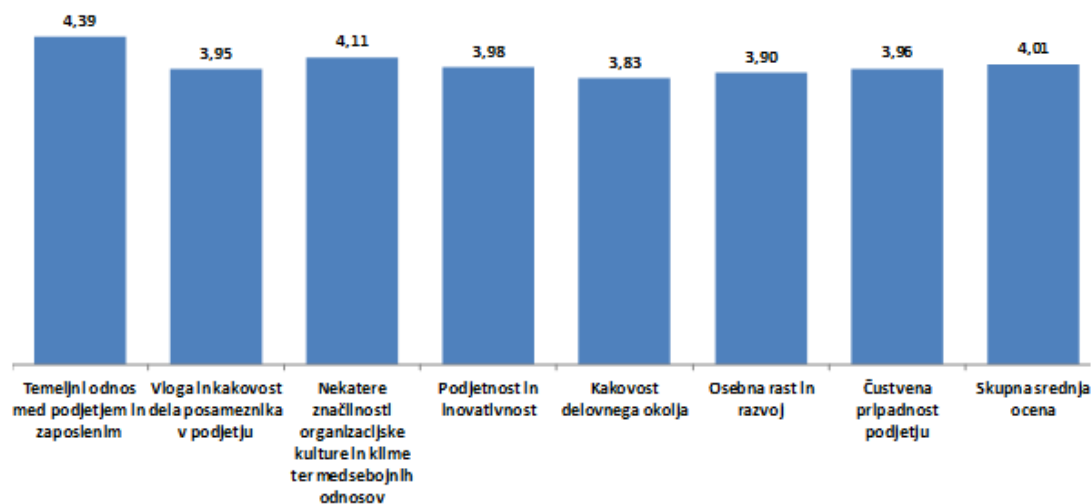
Pri ocenah kategorij klime so visoko ocenjene kategorije Vizija in stabilnost, v katero so združene trditve: ugled organizacije v okolju, jasno poslanstvo in vizija, stalno izboljševanje izdelkov, procesov, storitev, varnost zaposlitve, jasni cilji in politika organizacije. Nižje so ocenjeni Odnosi in pravičnost, ki združujejo trditve: plača je enakovredna ravni plač na tržišču, cenimo delo svojih sodelavcev, pripravljenost prevzeti tveganje za uveljavljanje svojih pobud, reševanje konfliktov v skupno korist, odnosi in zaupanje med zaposlenimi, koliko sodelujemo in koliko tekmujemo, razmerja med plačami so ustrezna. Nižje je ocenjena tudi kategorija Jasnost zahtev in nagrade, ki združuje trditve: vem, kaj se pričakuje od mene, jasno opredeljene zadolžitve, ki so visoko ocenjene, in trditve, kot so jasnost kriterijev za napredovanje, sistem, ki omogoča napredovanje najboljšim, stimuliranje bolj obremenjenih, ki so nižje ocenjene. V podjetjih in predstavništvih v tujini je najvišje ocenjena kategorija Zavzetost in odnos do kakovosti, ki združuje vprašanja: pripravljeni smo na dodatni napor, če

se to od nas zahteva, čutimo se odgovorne za kakovost našega dela, v naši enoti smo zavzeti za delo, imamo jasne standarde kakovosti in uspešnosti, ponosni smo, da delamo v našem podjetju. Nižje ocenjene kategorije so enake kot v Sloveniji (Benčina Crnić 2013).

b.) Rezultati raziskave o kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo – Zlata nit

Izvedba ankete med zaposlenimi v Krki je nazadnje potekala v obdobju od decembra 2012 do začetka januarja 2013. Vprašalnik je izpolnilo 456 zaposlenih iz Krke v Sloveniji. Trditve v vprašalniku so razporejene v sedem ločenih dimenzij, ki se nanašajo na kakovost odnosa med zaposlenim in organizacijo. Rezultati kažejo, da sta najvišje ocenjeni dimenziji Odnos med podjetjem in zaposlenim ter Nekateri značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov. Nižje je ocenjena Kakovost delovnega okolja, ki zajema vprašanja o delovnem času, koliko dela se opravlja izven delovnega časa, roki in tempo dela. Ocene pri dimenzijah Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju, Podjetnost in inovativnost, Osebna rast in razvoj ter Čustvena pripadnost v podjetju so si dokaj podobne in skoraj izenačene.

Slika 4.12: Srednje ocene po dimenzijah v Krki



Vir: Krka, d. d. (2013).

V primerjavi z drugimi podjetji, ki sodelujejo v projektu Zlata nit, so v Krki v povprečju višje ocene pri posameznih trditvah znotraj kategorij, višja je tudi skupna srednja ocena. V Krki najbolj odstopajo navzgor ocene pri dimenzijah Temeljnega odnosa med podjetjem in zaposlenimi in pri dimenziji Osebnega razvoja. Ocene kažejo tudi na visoko pripadnost

sodelavcev in potrjujejo, da je zaposlenim jasno, kaj se od njih pričakuje, da imajo občutek, da ideje in predlogi nekaj veljajo in da lahko pri svojem delu prispevajo k izboljšavam. Če pogledamo rezultate Zlate niti za vsa sodelujoča podjetja, ki v projektu sodelujejo vseh sedem let, lahko ugotovimo, da se kakovost odnosa med podjetjem in zaposlenimi krepi, saj so vrednosti na vseh obravnavnih področjih višje kot ob prvem merjenju v letu 2007. Podatki za leto 2013 pa kažejo rahel padec ocen na vseh področjih v primerjavi z letom 2012, izjema je le področje kakovosti delovnega okolja, kjer ni sprememb. Podrobnejši pregled odgovorov pokaže, da se je glede na prejšnje leto najbolj okrepil občutek negotovosti zaposlenih, saj se v podjetjih počutijo nekoliko manj varne. Okrepil se je tudi občutek, da za svoje delo niso ustrezno nagrajani in da nimajo na voljo ustreznih sredstev za doseganje ciljev. Na področju ugleda in pripadnosti delodajalca so slabše kot preteklo leto ocenjene predvsem trditve, ki merijo ponos zaposlenih na podjetje, manjši je tudi občutek, da vodstvo daje dober zgled (Zlata nit 2013).

Projekt, ki v središče postavlja odnos med podjetjem in zaposlenim, sporoča, da so razlike v ocenah majhne, vendar nosijo nekaj pomembnih sporočil. Kljub različnim ocenam so odnosi med podjetjem in zaposlenimi stabilni. Nekoliko nižje ocene pri zadnjem merjenju so odraz gospodarske krize in negotovosti v okolju, ki povzroča negotovost tudi pri zaposlenih. Zaradi tega je ključno, da se v delovnih okoljih okrepi občutek varnosti.

5 SKLEPI IN UGOTOVITVE

Z razvojem in preoblikovanjem kadrovske funkcije sta se spremenila tudi njena vloga in odnos do zaposlenih. Zaposleni so danes ključna konkurenčna prednost in bogastvo podjetja, zato je njihova vloga čedalje bolj pomembna. Ravno tako je tudi vloga kadrovske funkcije v vseh poslovnih procesih ključnega pomena, učinki njenega delovanja pa se morajo odraziti v večjem zadovoljstvu zaposlenih, v dvigu produktivnosti in pripadnosti zaposlenih ter s tem v boljših rezultatih podjetja. Ključnega pomena pa je tudi, kako so uporabniki – direktorji in vodje – zadovoljni z delom Kadrovskega sektorja. Sodelovanje z direktorji in vodji je pomemben dejavnik v procesu strateškega upravljanja človeških virov, saj lahko podjetje ravno na podlagi informacij o uspešnosti in učinkovitosti kadrovske funkcije ustrezno ukrepa in naredi izboljšave v vseh kadrovske aktivnostih.

Glede na analizo rezultatov merjenja zadovoljstva uporabnikov z delom kadrovskega sektorja, rezultate merjenja organizacijske klime in analizo vprašalnikov v projektu Zlata nit lahko odgovorimo na postavljene hipoteze.

Hipoteza 1: Pri merjenju zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja ni razlik med različnimi področji dela (Kadrovska služba, Izobraževanje in razvoj kadrov ter Služba za organizacijo in sisteme nagrajevanja).

Rezultati kažejo, da so uporabniki v osnovi zadovoljni z delom Kadrovskega sektorja, saj so ocene na vseh področjih visoke. V vseh obdobjih merjenja so uporabniki najmanj zadovoljni s sistemi za motiviranje zaposlenih, ki je eno od glavnih področij dela Službe za organizacijo in sisteme nagrajevanja, najbolj pa so zadovoljni s področjem usposabljanja in izobraževanja zaposlenih, ki je ena od glavnih dejavnosti Službe za izobraževanja in razvoj kadrov. Zadovoljstvo z zagotavljanjem dobrih kadrov, s pomočjo pri delu z ljudmi ter s kadrovskimi podatki je na visoki ravni in kaže na visoko zadovoljstvo uporabnikov tudi z delom Kadrovske službe.

Z analizo rezultatov lahko postavljeno hipotezo samo deloma potrdimo, saj so uporabniki zadovoljni z delom Kadrovskega sektorja, niso pa enako zadovoljni z različnimi področji dela in posameznimi službami znotraj sektorja. Kot že omenjeno, so najmanj zadovoljni s področji dela, ki se opravljajo v Službi za organizacijo in sisteme nagrajevanja, saj menijo, da nimajo dovolj možnosti za motiviranje in sankcioniranje zaposlenih, želijo si več možnosti za nagrajevanje zaposlenih. To je eden od izzivov za delo Kadrovskega sektorja v bodoče, da postavi tak sistem nagrajevanja in motiviranja, ki bo uporabnikom omogočal več možnosti, da svoje zaposlene motivirajo in nagradijo za dobro opravljeno delo, po drugi strani pa tudi več možnosti za sankcioniranje ob morebitnih napakah in neopravljenem delu. Uporabniki so najbolj zadovoljni s področjem usposabljanja in izobraževanja zaposlenih, z ravno komuniciranja in kooperativnostjo sodelavcev v Službi za izobraževanje in razvoj kadrov ter s kakovostjo izobraževalnih programov. Ravno tako so zadovoljni z dejavnostmi in področji, ki jih izvaja Kadrovska služba, kot so vodenje postopka izbire kandidata in zagotavljanje dobrih kadrov, dobro so ocenili tudi komuniciranje in kooperativnost kadrovikov ter zagotavljanje kadrovskih podatkov. Kot že omenjeno, se povprečne ocene zadovoljstva po posameznih področjih dela razlikujejo, vendar zgolj minimalno, tako da ne moremo govoriti o statistično pomembnih razlikah.

Hipoteza 2: Rezultati merjenja zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja se izboljšujejo v obdobju od prvega do zadnjega merjenja.

Analiza rezultatov merjenja zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja kaže, da se rezultati z leti na vseh področjih spreminjajo, večinoma izboljšujejo. Nižje ocene zadovoljstva z delom Kadrovskega sektorja in zadovoljstva s kadrovske funkcije so bile v letu 2010. Takrat so se znižale na vseh področjih, kar je verjetno delno tudi posledica negotove situacije in splošne gospodarske krize. Pri merjenju zadovoljstva v letu 2013 so ocene spet višje na vseh področjih. Največji porast pri ocenah zadovoljstva je na področjih: odzivni čas od odobrene potrebe za zaposlitev do njene realizacije (porast ocene za 0,40); dostopnost sodelavcev (porast ocene za 0,34); svetovanje glede izbora kadrov za ključna delovna mesta (porast ocene za 0,32); organizacija in njena učinkovitosti (porast ocene za 0,33) ter svetovanje glede izbire ustreznih programov izobraževanja (porast ocene za 0,30). Postavljeno hipotezo lahko, kljub nekoliko nižjim ocenam zadovoljstva v letu 2010, potrdimo, saj so pri vseh trditvah oziroma vprašanih povprečne ocene zadovoljstva v letu 2013 višje, kot so bile ob prvem merjenju v letu 2006.

Hipoteza 3: Vodje različnih nivojev (direktorji, vodje srednjega nivoja, operativni vodje) enako ocenjujejo posamezne dejavnosti Kadrovskega sektorja.

Analiza rezultatov kaže, da se na večini področij in pri večini odgovorov ocene vodij bistveno ne razlikujejo, vendar podrobnejši pogled razkrije nekatere razlike, predvsem med ocenami direktorjev na eni strani in ocenami vodij srednjega nivoja in operativnih vodij na drugi strani. Na splošno direktorji najvišje ocenjujejo trditvi, da je kadrovska funkcija vredna zaupanja in služi potrebam vodij, ravno tako so zadovoljni s hitrostjo, na drugi strani pa so ocene operativnih vodij na teh področjih najnižje. To lahko razložimo s tem, da so operativni vodje najbolj vključeni v menedžment človeških virov na operativni ravni – med vodji in zaposlenimi. Operativni vodje predvsem izhajajo iz želenih hitrih kadrovske rešitev, ki pa so odvisne od odobritve vodstev njihovih organizacijskih enot, in ne kadrovske službe. Operativni vodje nižje ocenjujejo Kadrovske službo, ker te aktivnosti pripisujejo njej, ne vidijo pa, da so to sistemske odločitve na ravni podjetja. Direktorji so tudi zelo zadovoljni s kadrovske podatki, ocene vodij srednjega nivoja in operativnih vodij pa so nižje. Direktorji tudi nekoliko višje ocenjujejo zadovoljstvo s sistemi za motiviranje zaposlenih in pomočjo pri razvoju in razporejanju zaposlenih, ocene vodij srednjega nivoja in operativnih vodij pa so

bistveno nižje in približno enake. Največje razhajanje ocen direktorjev in operativnih vodij se je pokazalo pri zadovoljstvu z odzivnim časom od nastale in odobrene kadrovske potrebe do realizacije in končne izbire kandidatov. Tak rezultat je po svoje razumljiv, saj so operativni vodje tisti, ki neposredno organizirajo delovne procese in razporejajo zaposlene, zato bi si želeli krajše odzivne čase in čim hitrejšo realizacijo kadrovskih potreb oziroma zaposlitev novih sodelavcev. Direktorji in operativni vodje so si enotni glede ocene zadovoljstva s pomočjo pri pripravi kadrov za prevzem odgovornejših nalog, kjer si želijo predvsem več informacij in podpore pri izbiri in razvoju ključnih kadrov. Tudi s svetovanjem in pomočjo pri izvedbi Krkinih pogovorov so direktorji bolj zadovoljni kot vodje srednjega nivoja in operativni vodje, razlog pa je najverjetneje v tem, da niso nosilci teh aktivnosti v svojih organizacijskih enotah, saj je to v domeni vodstev enot. Vodje srednjega nivoja in operativni vodje višje kot direktorji ocenjujejo ponudbo izobraževalnih programov, učinkovitost izobraževanja in pravočasnost in kakovost informacij o izobraževalnih dogodkih. Pri ocenah učinkovitosti organizacije, možnosti za motiviranje zaposlenih in sistemov za sankcioniranje ter ocenah kadrovske administracije ni bistvenih razlik v ocenah direktorjev in vodij. Direktorji so najbolj zadovoljni s pomočjo pri reševanju težav na področju zdravstvene in socialne problematike, vodje srednjega nivoja in operativni vodje pa so enako zadovoljni s svetovalno vlogo svetovalnega delavca, kakovostjo predlaganih rešitev in pomočjo pri reševanju težav na področju zdravstvene in socialne problematike.

S podrobno analizo rezultatov in primerjavo ocen ugotavljamo, da postavljena hipoteza v celoti ne drži in je ne moremo potrditi. Ocene zadovoljstva direktorjev in vodij srednjega nivoja ter operativnih vodij se pri nekaterih vprašanjih skoraj ne razlikujejo, vendar so na nekaterih področjih in pri nekaterih vprašanjih kar precejšnja razhajanja, kot smo prej navedli. Ugotavljamo, da so direktorji bolj zadovoljni s področji in vprašanji, ki so povezana s sistemskimi rešitvami in strateškimi aktivnostmi kadrovske funkcije, ker so tudi odgovorni, da se sistem spoštuje, medtem pa operativni vodje, ki neposredno ocenjujejo in razporejajo zaposlene, želijo imeti več možnosti za njihovo motiviranje. Pri tem pričakujejo več pomoči sodelavcev v Kadrovskem sektorju.

Hipoteza 4: Med rezultati merjenja zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja v Sloveniji ter v podjetjih in predstavništvi v tujini ni razlik.

Merjenje zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja v tujini je bilo prvič izvedeno v letu 2010, nato pa znova v letu 2013. Če so rezultati merjenja v letu 2010 dali osnovno sliko glede tega, kako direktorji in vodje v podjetjih in predstavništvih v tujini vidijo kadrovske funkcije in kako so zadovoljni z dejavnostmi, ki jih izvaja Kadrovski sektor, so rezultati merjenja v letu 2013 že omogočali primerjavo z rezultati prvega merjenja. Če primerjamo rezultate merjenja zadovoljstva direktorjev in vodij z delom Kadrovskega sektorja v letu 2013 v Sloveniji z rezultati merjenja zadovoljstva direktorjev in vodij v podjetjih in predstavništvih v tujini, ugotavljamo, da v odgovorih in rezultatih merjenja obstajajo določene razlike in hipoteze ne moremo potrditi. Vodje v tujini so višje ocenili trditvi, da je kadrovska funkcija strokovna in vredna zaupanja, ravno tako so v tujini nekoliko bolj zadovoljni z učinkovitostjo in hitrostjo kadrovske funkcije. Nasprotno pa so direktorji in vodje v Sloveniji bolj zadovoljni s fleksibilnostjo kadrovske funkcije, saj menijo, da je sodobna, da služi potrebam zaposlenih in da pomembno prispeva k uspešnosti podjetja. Deloma to lahko pripišemo dejstvu, da se s poenotenjem in razvojem kadrovskih sistemov na nivoju celotne skupine Krka nekoliko zmanjšata fleksibilnost in hitrost, saj je to enostavneje doseči na lokalni ravni. Analiza rezultatov merjenja zadovoljstva direktorjev in vodij v tujini ter primerjava z rezultati v Sloveniji je dober pokazatelj, kako lahko kadrovske funkcije v podjetju še bolj internacionalizirajo in poenotijo kadrovske procese, hkrati pa posamezne aktivnosti prilagodijo zahtevam lokalnega okolja.

Hipoteza 5: Rezultati merjenja zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja se odražajo v rezultatih merjenja organizacijske klime. Domnevamo namreč, da se kakovostno delo Kadrovskega sektorja odraža tudi pri rezultatih organizacijske klime, predvsem v kategorijah, ki so povezane z delom Kadrovskega sektorja (npr. izobraževanje, nagrajevanje, možnosti za napredovanje, organiziranost).

Primerjava med rezultati merjenja zadovoljstva uporabnikov z dejavnostmi Kadrovskega sektorja in rezultati merjenja organizacijske klime kaže, da med rezultati obstajajo določene vzporednice in povezave. Rezultati merjenja zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja kažejo, da so najvišje ocenjene trditve glede strokovnosti, organizacije izobraževanja, zaupanja, kadrovska funkcija služi potrebam vodij, visoko pa je ocenjen tudi prispevek Kadrovskega sektorja k uspešnosti podjetja, kar pomeni, da uporabniki prepoznajo in cenijo vlogo kadrovske funkcije pri uresničevanju skupnih ciljev in povezanost s poslovno funkcijo celotnega podjetja. Prav tako je zelo visoko ocenjena trditev, da kadrovska funkcija služi

potrebam vodij, kar kaže na partnerstvo na vseh področjih sodelovanja s Kadrovskim sektorjem.

Organizacijska klima v Krki tako v Sloveniji kot v tujini je tudi v letu 2013 visoko ocenjena, ocene organizacijske klime v Krki pa so precej nad povprečjem slovenskih podjetij, ki sodelujejo v SiOK. V Krki še vedno najvišje ocenjujejo trditve, ki se vežejo na ugled in uspešnost podjetja, varnost zaposlitve, jasnost poslanstva, vizije in ciljev. Trend izboljšav je zaznati na področju izvajanja Krkinega pogovora, dajanju povratnih informacij, višje je ocenjena tudi zavzetost.

Če višje ocene klime in zadovoljstva zaposlenih deloma lahko pripišemo uspešnosti podjetja in splošni situaciji v okolju, pa izboljšave na zgoraj omenjenih konkretnih področjih kažejo na dobro delo Kadrovskega sektorja, delo pri vzgoji vodij in aktivnosti po merjenju organizacijske klime, ki dajejo pozitivne rezultate. Organizacijska klima je zelo dober pokazatelj dejanskega stanja v organizacijah tudi na kadrovskem področju. Dobro ocenjene kategorije odražajo uspešnost izvedenih aktivnosti kadrovske funkcije v preteklem obdobju, slabše ocenjene pa nakazujejo potrebne aktivnosti za izboljšanje stanja na teh področjih. Sklepamo, da je porast ocen tudi rezultat načrtnih aktivnosti za izboljšanje organizacijske klime. V organizacijski klimi se kaže večja jasnost v vodenju, jasni so cilji, dolgoročno poslanstvo in vrednote organizacije, povečal pa se je tudi obseg dialoga med vodji in zaposlenimi, še posebej najvišjega vodstva, ki je odprlo poti neposrednega komuniciranja s sodelavci. Več je rednih delovnih sestankov, izboljšalo se je informiranje, večje je zadovoljstvo z nagrajevanjem, še posebej s tem, da je več in bolje opravljeno delo prepoznano in nagrajeno, kar je verjetno tudi posledica uvedbe novih sistemov nematerialnega nagrajevanja, pa tudi nenehnega poudarjanja in usposabljanja vodij na tem področju. Kot smo že zapisali pri prvi hipotezi, so uporabniki storitev Kadrovskega sektorja najbolj zadovoljni s področjem usposabljanja in izobraževanja zaposlenih, z ravno komuniciranja in kooperativnostjo sodelavcev v Službi za izobraževanje in razvoj kadrov ter s kakovostjo izobraževalnih programov. Ravno tako so zadovoljni z dejavnostmi in področji, ki jih izvaja Kadrovska služba, kot so vodenje postopka izbire kandidata in zagotavljanje dobrih kadrov, dobro so ocenili tudi komuniciranje in kooperativnost kadrovikov ter zagotavljanje kadrovskih podatkov.

To pomeni, da Kadroviski sektor ponuja in izvaja kakovostne programe za usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, da so sodelavci v Kadroviskem sektorju kooperativni in strokovni ter da Kadroviski sektor skrbi za ustrezne sisteme organizacije in nagrajevanja sodelavcev.

Kadroviski sektor s svojim delom promovira in udejanja Krkine vrednote – hitrost, fleksibilnost, učinkovitost, predvsem pa partnerstvo in zaupanje. Če to povežemo z rezultati merjenja organizacijske klime, iz katerih je razvidno, da so v Krki Slovenija še vedno najvišje ocenjene trditve, ki se vežejo na ugled in uspešnost podjetja, varnost zaposlitve, jasnost poslanstva, vizije in ciljev, lahko hipotezo potrdimo. Aktivnosti, ki jih Kadroviski sektor izvaja na kadroviskem področju in v sodelovanju z vodji, njihovo vzgojo in izobraževanjem, se prenašajo tudi do zaposlenih. Zaradi tega je več dialoga med operativnimi vodji in zaposlenimi, več je jasnosti v komunikaciji in povratnih informacij, zaradi česar so zaposleni bolj zadovoljni v delovnem okolju in pri svojem delu, kar se kaže tudi v višjih ocenah organizacijske klime, predvsem pri trditvah, ki se vežejo na ugled in uspešnost podjetja, varnost zaposlitve ter jasnost poslanstva in vizije. Zadovoljni zaposleni so tudi bolj zavzeti, počutijo se varne v delovnem okolju, hitreje se poistovetijo s podjetjem in so bolj motivirani za soustvarjanje boljše organizacijske kulture in organizacijske klime podjetja. S tem lahko povežemo še rezultate Zlate niti, ki v središče postavlja odnos med podjetjem in zaposlenim. Rezultati Zlate niti kažejo, da so odnosi med podjetjem in zaposlenimi stabilni, kažejo na visoko pripadnost sodelavcev, pa tudi na to, da je zaposlenim jasno, kaj se od njih pričakuje, da imajo občutek, da ideje in predlogi nekaj veljajo in da lahko pri svojem delu prispevajo k izboljšavam. Tudi to je ena od dejavnosti Kadroviskega sektorja, da koristne predloge in izboljšave sodelavcev zbira in jih ustrezno nagradi, kar ponovno pripomore k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, boljši organizaciji dela in stroškovni učinkovitosti poslovanja podjetja.

Ugotovimo lahko, da direktorji in vodje visoko ocenjujejo področja dela in posamezne aktivnosti Kadroviskega sektorja in so z njegovim delom zadovoljni. Rezultati teh aktivnosti in sodelovanja med Kadroviskim sektorjem in vodji se odražajo tudi v zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih. Vse skupaj pa se zrcali v rezultatih raziskave Zlate niti, kjer ocene kažejo na visoko pripadnost sodelavcev in postavljajo Krko v sam vrh najuspešnejših podjetij v Sloveniji.

6 ZAKLJUČEK

V hitro spreminjajočem se poslovnem okolju se čedalje več podjetij zaveda, da so človeški viri največje bogastvo in ključna konkurenčna prednost podjetja. Uspešne organizacije se od manj uspešnih razlikujejo predvsem po tem, kako upravljajo človeške vire, ki s svojim znanjem, sposobnostmi in pripravljenostjo za sodelovanje v poslovnih procesih prispevajo k uspešnosti podjetja ter posledično k njegovim zmožnostim prilagajanja na spremembe v okolju.

Izrednega pomena je preoblikovanje kadrovske funkcije iz administrativne v strateško podporno funkcijo ter povezovanje strateškega upravljanja človeških virov z drugimi funkcijami v podjetju in s poslovno strategijo družbe. Za doseganje učinkovitosti in konkurenčnosti morata biti kadrovska in poslovna strategija podjetja usklajeni.

Koncept zadovoljstva uporabnikov se največkrat nanaša na raziskovanje dejavnikov zadovoljstva, med katere najpogosteje uvrščamo pričakovanja, potrebe in kakovost, in posledic zadovoljstva, najpogosteje gre za zvestobo. Zadovoljstvo uporabnikov prinaša koristi njim samim, podjetjem, panogam in gospodarstvu kot celoti. Z merjenjem zadovoljstva pridobimo pomembne povratne informacije o trenutnem stanju kot tudi o tem, kako velik izziv čaka organizacijo na tem področju v prihodnje.

Krka, d. d., je mednarodno podjetje, ki že več kot 60 let uspešno uresničuje svoje strateške usmeritve. Kadrovska funkcija se v družbi Krka izvaja v okviru Kadrovskega sektorja, ki s svojimi tremi službami predlaga in izvaja strategijo na področju ravnanja z ljudmi pri delu, razvija in zagotavlja delovanje sistemov na področju kadrovanja, izobraževanja in razvoja zaposlenih, nagrajevanja in drugih oblik motiviranja. V Krki se zavedajo, da je človeški kapital njihova osnovna konkurenčna prednost. Rezultat dolgoletnega sistematičnega dela in vlaganja v zaposlene so številne nagrade in priznanja za delo na kadrovskega področju. Zadovoljstvo zaposlenih postaja vse bolj enakovredna kategorija zadovoljstvu kupcev, lastnikov in drugih udeležencev v podjetju, zato čedalje več podjetij vse bolj pogosto na različne načine meri zadovoljstvo zaposlenih, klimo ali kar kulturo podjetja. V Krki merijo organizacijsko klimo vsaki dve leti, že od samega začetka projekta pa sodeluje tudi v akciji Zlata nit – izbor najboljšega delodajalca. V njej se vsako leto uvršča v finalni izbor in med

nagrajence za najboljšega in najuglednejšega zaposlovalca, kar je prav tako eden od pokazateljev uspešnosti dela Kadrovskega sektorja in celotnega strateškega upravljanja človeških virov.

Merjenje in ocenjevanje kadrovske dejavnosti je pomembno v vsaki organizaciji, tako z vidika razvoja kadrov kot njene uspešnosti. Je informacija izvajalcem kadrovske funkcije o tem, kako učinkovito izvajajo svoje aktivnosti in kakšni so njihovi rezultati in učinki, hkrati pa informacija uporabnikom kadrovskih storitev ter upravi podjetja, ki odloča o vlaganjih v projekte in zaposlene, o tem, ali so bila vlaganja upravičena ali ne. Pomembno je, da kadrovska funkcija prepozna svoje uporabnike in svoje dejavnosti oblikuje kot storitve, ki zadovoljujejo potrebe in pričakovanja različnih uporabnikov. Predvsem zaradi sprememb v delu in organiziranosti kadrovske službe ter preoblikovanja iz izrazito administrativne funkcije v razvojno strateško in podporno funkcijo, so se v Krki odločili preveriti in izmeriti, kako so uporabniki zadovoljni z njenim delom in dejavnostmi. Rezultati merjenja zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja, ki so ga prvič opravili v letu 2006 in ga odtlej izvajajo vsaki dve leti, kažejo, da so uporabniki - direktorji in vodje v osnovi zadovoljni s kadrovsko funkcijo v podjetju. Uporabniki menijo, da je kadrovska funkcija strokovna, da služi potrebam vodij in je vredna zaupanja, kar kaže na partnerstvo na vseh področjih sodelovanja s Kadrovskim sektorjem. Visoko je ocenjen tudi prispevek Kadrovskega sektorja k uspešnosti podjetja, kar še dodatno poudari vlogo kadrovske funkcije pri uresničevanju skupnih ciljev in povezanost s poslovno funkcijo celotnega podjetja. Rezultati merjenja zadovoljstva uporabnikov so spodbudni in kažejo na dobro delo celotnega Kadrovskega sektorja, pri čemer so izzivi in možnosti za izboljšave, ki bodo pripomogli k še boljšim rezultatom dela in večjemu zadovoljstvu uporabnikov tudi v bodoče.

Tudi rezultati merjenja organizacijske klime v Krki so visoki in nad povprečjem slovenskih podjetij, ki sodelujejo v projektu. Najvišje so ocenjene trditve, ki se nanašajo na ugled in uspešnost podjetja, varnost zaposlitve, jasnost poslanstva, vizije in ciljev, nekoliko nižje pa so ocenjena vprašanja o možnostih napredovanja in nagrajevanja. V projektu Zlata nit so v Krki ocene v povprečju visoke in kažejo na visoko pripadnost zaposlenih, ki jim je jasno, kaj se od njih pričakuje, ter imajo občutek, da lahko s svojim delom prispevajo k izboljšavam. Ocene kažejo, da se kakovost odnosa med podjetjem in zaposlenimi krepi.

Uspešno delo Kadrovskega sektorja ter dobre ocene zadovoljstva uporabnikov z njegovim delom se odražajo tudi v visokih ocenah organizacijske klime in ocenah sodelovanja v projektu Zlata nit. Kadrovski sektor s svojim delom jasno promovira Krkine vrednote – hitrost, fleksibilnost, učinkovitost, predvsem pa partnerstvo in zaupanje. Seveda pa obstajajo tudi področja, ki za delo Kadrovskega sektorja predstavljajo izziv in priložnost za izboljšanje dela in aktivnosti v prihodnje.

7 LITERATURA

1. Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Uredil: Možina, Stane. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
2. Armstrong, Michael. 1996. *A Handbook of Personnel Management Practice, 6th edition*. London: Kogan Page.
3. --- 2006. *Strategic human resource management: a guide to action*. London, Philadelphia: Kogan Page.
4. --- 2013. *Armstrong's handbook of strategic human resource management. 5th edition*. London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page.
5. BCG. 2014. *Creating people advantage 2014–2015 – How to set up great HR functions: connect, prioritize, impact*. Boston: The Boston Consulting Group.
6. Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills in Richard E. Walton. 1984. *Managing Human Assets*. New York: The free press.
7. Benčina Crnić, Sonja. 2001. Raziskava organizacijske kulture zahteva tudi reševanje ugotovljenih izzivov. *Delavska participacija*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID010822.doc> (21. september 2014).
8. --- 2006. *Marketing na področju managementa človeških virov*. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
9. --- 2013. *Poročilo o rezultatih merjenja organizacijske klime v skupini Krka*. Novo mesto: interno gradivo.
10. *Biro Praxis. Organizacijska klima*. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html> (21. februar 2014).
11. Boxall, Peter in John Purcell. 2011. *Strategy and Human Resource Management*. 3rd edition. New York: Pallgrave Macmillan.
12. Brečko, Daniela. 2013. Kaj vodilni management pričakuje od kadrovske funkcije. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 11 (53): 40–44.
13. Brewster, Chris. 1991. Human Resource Management: A European Perspective. *Personnel review* 20: 12–13.
14. Cimerman, Mitja in Sandi Jerman. 2011. SIOK 2001-2010: 10 let merjenja organizacijske klime pri nas. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 9 (40): 78–81.

15. *Dnevnik*. 2010. Zlata nit 2009 - Si.mobil, Nil in Vivo Catering so najboljši zaposlovalci leta. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/clanek/1042675051> (12. januar 2015).
16. --- 2013. *Zlata nit*. Dostopno prek: <http://zlatanit.dnevnik.si/sl/Zlata+nit+2013> (21. februar 2014).
17. Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
18. Florjančič, Jože. 2004. *Kadrovski management*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
19. Gruban, Brane. 2013. *Kultura pospravi strategijo za zajtrk**. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kultura/> (21. maj 2014).
20. Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
21. Ivanko, Štefan. 1992. *Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
22. Kandus, Aleša. 2013. Verjamem, da nam bo uspelo. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 11 (53): 3.
23. Kavčič, Bogdan. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije
24. Kohont, Andrej in Boris Dular. 2014. Dolgoročno usmerjene kadrovske prakse prispevajo k poslovnemu uspehu. *Ekonomska demokracija* 18 (2): 7–9. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/priloge/2038-1.docx (20. december 2014).
25. Kohont, Andrej. 2014. Kljub stabilnosti odnosov nekaj negotovosti. *Dnevnik*, 10. maj. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/posel/zaposl/kljub-stabilnosti-odnosov-nekaj-negotovosti> (21. maj 2014).
26. Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
27. Krka, d. d., Novo mesto. 2011. *Krkaš. Informativni priročnik za zaposlene*. Novo mesto: interno gradivo.
28. --- 2013. *Zlata nit – poročilo za Intranet*. Novo mesto: interno gradivo.
29. --- 2014a. *Predstavitev podjetja*. Dostopno prek: <http://www.krka.si/sl/o-krki/> (22. februar 2014).






30. --- 2014b. *Zadovoljstvo vodij z dejavnostmi Kadrovskega sektorja*. Novo mesto: interno gradivo.
31. Legge, Karen. 1995. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan Publisher Limited.
32. Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Mabey, Christopher in Graeme Salaman. 1995. *Strategic Human Resource Management*. London: Blackwell Publishers.
35. Merkač-Skok, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
36. --- 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
37. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
38. --- 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
39. Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Knjižna zbirka Profesija.
40. Petkovšek Štakul, Jana. 2013. Intervju z Borisom Dularjem: Kadrovske funkcije razumem kot podporno, nikakor ne kot odločevalno. *Dnevnik*, 2. november. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/clanek/1042674761> (21. november 2014).
41. Pivka, Marjan. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
42. Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
43. Quinn, Susan. 2011. *From Reactive to Proactive: High Impact Strategic HR*. Dostopno prek: <http://bookboon.com/en/from-reactive-to-proactive-ebook> (15. september 2014).
44. Schuler, Randall S. 1992. Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics* 21: 16–32.

45. Slovenska kadrovska zveza (SKZ). 2014. *Standardi slovenske kadrovske stroke*. Ljubljana. Dostopno prek: <http://www.skz.si/> (18. maj 2014).
46. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.
47. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager.
48. Ulrich, Dave. 2014. Kakšna je danes vloga kadrovske funkcije. *Finance*, 24. februar. Dostopno prek: <http://www.finance.si/8357615/Kakšna-je-danes-vloga-kadrovske-funkcije> (12. januar 2015).
49. Valenčič, Tamara. 2013. Uvodnik: prevrednotenje kadrovske funkcije. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 11 (52): 3.
50. Wright, Patrick M. in Gary C. McMahan. 1992. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* 18 (2): 295–320.
51. Zlata nit 2013. *Raziskava o kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo v podjetju Krka d. d., Razširjeno poročilo*. Ljubljana: Dnevnik.
52. Zupan, Nada. 1999. Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. *Delavska participacija*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/priloge/ID991004.doc (21. november 2014).
53. --- 2004. Povezovanje strategije HRM s poslovno strategijo podjetja: Kako do strateškega HRM. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 2 (5): 14–18.

Priloga – Vprašalnik

ANKETA O PRIČAKOVANJIH in ZADOVOLJSTVU z delom Kadrovskega sektorja (Kadrovska služba, Izobraževanje in razvoj kadrov, Služba za organizacijo in sisteme nagrajevanja)






Spodaj so našteje po sklopih različne aktivnosti, ki jih opravlja Kadrovski sektor. Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo strinjanja s trditvijo ali stopnjo zadovoljstva.

1. Kadrovska funkcija pri nas je:					
	ni/ne	malo	srednje	da	da zelo
a) Učinkovita	1	2	3	4	5
b) Sodobna	1	2	3	4	5
c) Služi potrebam zaposlenih	1	2	3	4	5
d) Služi potrebam vodij	1	2	3	4	5
e) Pomembno prispeva k uspešnosti podjetja	1	2	3	4	5
f) Se ukvarja s pravimi stvarmi	1	2	3	4	5
g) Strokovna	1	2	3	4	5
h) Hitra	1	2	3	4	5
i) Fleksibilna	1	2	3	4	5
j) Vredna zaupanja	1	2	3	4	5
k) Drugo, kaj.....	1	2	3	4	5

Kako ste zadovoljni s dejavnostmi Kadrovskega sektorja




Ocenite z ocenami :

1 zelo nezadovoljen 2 nezadovoljen 3 niti zadovoljen niti nezadovoljen 4 zadovoljen 5 zelo zadovoljen






	STOPNJA ZADOVOLJSTVA				
2. Splošno zadovoljstvo s dejavnostmi Kadrovskega sektorja					
a) Zagotavljanje dobrih kadrov	1	2	3	4	5
b) Pomoč pri delu s sodelavci	1	2	3	4	5

c) Pomoč pri razvoju in razporejanju sodelavcev	1	2	3	4	5
d) Usposabljanje in izobraževanje	1	2	3	4	5
e) Sistemi za motiviranje	1	2	3	4	5
f) Kadrovske podatke	1	2	3	4	5






Vaši PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE in PRIPOMBE v zvezi z aktivnostmi v POSTOPKU ZAPOSLOVANJA:

	STOPNJA ZADOVOLJSTVA				
					
3. Postopek zaposlovanja					
a) Odzivni čas (od potrjene potrebe do realizacije)	1	2	3	4	5
b) Vodenje postopka izbire kandidata	1	2	3	4	5
c) Svetovalna vloga kadrovnika (svetovalne vloge psihologa ni)	1	2	3	4	5
d) Komuniciranje in kooperativnost kadrovnika	1	2	3	4	5
e) Zadovoljstvo z izbranimi kandidati	1	2	3	4	5
f) Usposabljanje novozaposlenih sodelavcev	1	2	3	4	5






Vaši PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE in PRIPOMBE v zvezi z aktivnostmi v POSTOPKU ZAPOSLOVANJA:

	STOPNJA ZADOVOLJSTVA				
					
4. Pomoč pri reševanju zdravstvenih in socialnih težav sodelavcev					
a) Kakovost predlaganih rešitev	1	2	3	4	5
b) Pomoč pri reševanju težav	1	2	3	4	5
c) Svetovalna vloga socialnega delavca	1	2	3	4	5

Vaši PREDLOGI in PRIPOMBE v zvezi z aktivnostmi, ki se tičejo pomoči pri reševanju zdravstvenih in socialnih težav sodelavcev






	STOPNJA ZADOVOLJSTVA				
5. Izobraževanje in razvoj kadrov					
Razvoj kadrov					
a) Svetovanje in pomoč v zvezi z razvojem sodelavcev	1	2	3	4	5
b) Kakovost informacij o kadrovskem potencialu	1	2	3	4	5
c) Svetovanje in pomoč v zvezi z izvedbo Krkinih razgovorov	1	2	3	4	5
d) Svetovanje glede izbora sodelavcev za ključna delovna mesta	1	2	3	4	5
e) Pomoč pri pripravi kadrov za prevzem odgovornejših nalog	1	2	3	4	5
f) Svetovalna vloga psihologa pri izboru in razvoju kadrov					
Izobraževanje					
f) Odzivni čas (od potrjene potrebe do realizacije)	1	2	3	4	5
g) Ponudba izobraževalnih programov	1	2	3	4	5
h) Kakovost izobraževalnih programov	1	2	3	4	5
i) Upoštevanje potreb pri pripravi programov	1	2	3	4	5
j) Nivo komuniciranja in kooperativnost sodelavcev v izobraževanju	1	2	3	4	5
k) Učinkovitost izobraževanja	1	2	3	4	5
l) Pravočasnost in kakovost informacij o izobraževalnih dogodkih	1	2	3	4	5
m) Svetovanje glede izbire ustreznih programov	1	2	3	4	5
n) Obveščanje o izobraževalnih dogodkih manjka	1	2	3	4	5

Vaši PREDLOGI in PRIPOMBE v zvezi z aktivnostmi, ki se tičejo IZOBRAŽEVANJA IN RAZVOJA ZAPOSLENIH:

	STOPNJA ZADOVOLJSTVA				
6. Organizacija, napredovanje, nagrajevanje					
Organizacija					
a) Učinkovitost organizacije	1	2	3	4	5
b) Razmejitev pooblastil in odgovornosti	1	2	3	4	5
c) Opredelitev vsebine delovnih mest	1	2	3	4	5
Sistem napredovanja					
d) Sistem napredovanja – jasnost, preglednost, kriteriji	1	2	3	4	5

Sistem nagrajevanja in sankcioniranja					
e) Preglednost plačnega sistema v Krki	1	2	3	4	5
f) Sistem stimulativnega nagrajevanja	1	2	3	4	5
g) Sistem sankcioniranja	1	2	3	4	5
h) Svetovalna vloga sodelavcev	1	2	3	4	5
i) Dovolj možnosti za motiviranje zaposlenih	1	2	3	4	5

Vaši PREDLOGI in PRIPOMBE v zvezi z aktivnostmi, ki se tičejo ORGANIZACIJE, NAGRAJEVANJA IN NAPREDOVANJA ZAPOSLENIH:

	STOPNJA ZADOVOLJSTVA				
					
7. Podatki, potrebni za vaše delo, ki vam jih lahko posreduje kadrovski sektor					
a) Hitrost odziva na zahtevo po podatkih					
- Kadrovska služba	1	2	3	4	5
- Izobraževanje in razvoj kadrov	1	2	3	4	5
- Sl. za organizacijo in sisteme nagrajevanja	1	2	3	4	5
b) Kakovost posredovanih podatkov					
- Kadrovska služba	1	2	3	4	5
- Izobraževanje in razvoj kadrov	1	2	3	4	5
- Sl. za organizacijo in sisteme nagrajevanja	1	2	3	4	5
8. Kadrovska administracija					
a) Priprava in izdaja pogodb o zaposlitvi, obvestil o dopustu, potrdil....	1	2	3	4	5
b) Informacije in pomoč	1	2	3	4	5
c) Dostopnost sodelavcev	1	2	3	4	5

Vaši PREDLOGI in PRIPOMBE v zvezi s PODATKI, POTREBNIMI ZA VAŠE DELO:

Komentarji, predlogi:

9. Nivo v organizaciji:

a) Direktor

b) Vodja srednjega nivoja

c) Operativni vodja

d) Drugo