



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija
Organizacija in management kadrovskih in
izobraževalnih procesov

**IZZIVI PRI ZAPOSLOVANJU IN NADALJNJEM
RAZVOJU ZAPOSLENIH V PODJETJU
GLEDRING D.O.O.**

Mentorica: doc. dr. Vesna Novak

Kandidatka: Romana Mencinger Čirjak

Kranj, april 2016

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, doc. dr. Vesni Novak, za izkazano pomoč in strokovno podporo pri pripravi diplomske naloge.

Hvala vodstvu podjetja Gledring za aktivno sodelovanje pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi profesorici Tadeji Ferk, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Zahvaljujem se svoji družini za podporo in razumevanje v času mojega študija.

POVZETEK

V diplomski nalogi smo obravnavali izzive pri zaposlovanju in nadaljnjem razvoju zaposlenih v uspešnem družinskem podjetju Gledring d.o.o., ki svoje inovativne izdelke prodaja globalno. V teoretičnem delu diplomske naloge smo proučevali, kako poteka proces zaposlovanja, kako poteka uvajanje novo zaposlenega v delo ter kako razvijati kader. Predstavili smo osnovne pojme, povezane s kadrovanjem ter pripadnostjo in predanostjo zaposlenih. V raziskovalnem delu diplomske naloge smo ugotavljali, kako v podjetju poteka zaposlovanje in razvoj zaposlenih ter kako zaposleni ocenjujejo lasten razvoj in njihovo pripadnost podjetju. Ugotovili smo, da je pri zaposlovanju novega kadra za podjetje največji izziv med prijavljenimi kandidati izbrati najprimernejšega. Za dobro počutje zaposlenih se trudijo na različne načine, zato so le-ti pripadni in predani podjetju. Za osebni in strokovni razvoj zaposlenih uporabljajo različne pristope. Najbolj prisoten je osebni pristop lastnikov podjetja in prenos dobrih praks, ki jih zaznajo v podjetju in izven njega. Ker se v podjetju veliko posvečajo proizvodnji, razvoju izdelkov in prodaji so se povezali tudi z drugimi podjetji. Ti za njih opravljajo različne storitve, vendar jih obravnavajo kot del lastnega podjetja.

KLJUČNE BESEDE:

- zaposlovanje
- izzivi pri zaposlovanju
- razvoj zaposlenih
- pripadnost zaposlenih
- predanost zaposlenih

ABSTRACT

This thesis addresses challenges to do with the employment and subsequent development of employees in the family company Gledring d.o.o., which sells its innovative products globally. In the theoretical section of the thesis, we examine the hiring process, the introduction of a newly hired employee to the work, and staff development. We present the basic terms related to staffing and the loyalty and commitment of employees. The research section of the thesis takes a look at how the company takes on and develops new employees and how the employees themselves assess their own development and loyalty to the company. We ascertain that selecting the most appropriate candidate is the biggest challenge in hiring new staff. The company uses various measures to improve the welfare of its employees, which is why they are loyal and committed to the company, and takes different approaches to develop its employees on both personal and professional levels. The most common is the personal approach of the owners of the company and the transfer of the good practices found within the company and elsewhere. Because the manufacture, development, and sale of products are a large part of the company operations, the company cooperates with other companies. These

perform different services for the company, but the company sees them as its own.

KEYWORDS:

- employment
- employment challenges
- development of employees
- employee loyalty
- employee commitment

KAZALO

1.	UVOD	1
1.1.	PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	1
1.2.	NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA.....	1
1.3.	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	2
1.4.	METODE DELA	2
2.	TEORETIČNE OSNOVE.....	3
2.1.	ZAPOSLENI KOT KAPITAL USPEŠNOSTI PODJETJA.....	3
2.2.	KADROVANJE.....	4
2.2.1.	PLANIRANJE KADRA	4
2.2.2.	PRIDOBIVANJE KADRA.....	4
2.2.3.	SELEKCIJA KADRA	5
2.2.4.	UVAJANJE KADRA	6
2.2.5.	RAZVOJ KADRA	6
2.2.6.	PRENEHANJE DELOVNEGA RAZMERJA	7
2.3.	PRIPADNOST IN PREDANOST ZAPOSLENIH.....	7
3.	RAZISKAVA	9
3.1.	NAMEN RAZISKAVE	9
3.2.	PREDSTAVITEV PODJETJA	9
3.2.	OPIS IN POTEK RAZISKAVE.....	9
3.3.	REZULTATI RAZISKAVE	10
3.3.1.	REZULTATI ANKETE	10
3.3.2.	REZULTATI INTERVJUJA	22
4.	UGOTOVITVE.....	26
4.1.	IZZIVI, S KATERIMI SE SOOČA PODJETJE PRI ZAPOSLOVANJU	26
4.2.	PRISTOPI ZA RAZVOJ ZAPOSLENIH.....	27
4.3.	PRIPADNOST IN PREDANOST ZAPOSLENIH.....	29
5.	ZAKLJUČKI	31
	PRILOGE.....	33
	KAZALO SLIK	33
	KAZALO TABEL.....	33
	POJMOVNIK.....	33
	KRATICE IN AKRONIMI	33

1. UVOD

1.1. PREDSTAVITEV PROBLEMA

Posameznik, ki opravlja svoje delo z užitkom, lahko polno deluje. Delo predstavlja pomemben del življenja vsakega posameznika, saj je povezan s časom, ko proizvaja dobrine ali storitve z namenom zadovoljevanja potreb. Delo nudi socialne interakcije in osebno rast, ter tako močno vpliva na občutek lastne vrednosti ter oblikuje posameznikovo samopodobo. Prava oseba na pravem mestu z ustreznimi sposobnostmi in znanji lažje in hitreje dosega delovne cilje.

Podjetje Gledrin d.o.o. išče kadre na trgu dela na različne načine. Kaj pričakujejo od novo zaposlenega, opredelijo v zaposlitvenem oglasu. Posamezniki se glede na svoje sposobnosti in razpisane pogoje prijavijo. Na vsako razpisano delovno mesto prejmejo veliko število prijav. Za temeljit pregled in ožji izbor kandidatov si v podjetju vzamejo dovolj časa. Tako zožijo število kandidatov, ki jih povabijo na razgovor. Izbor ustreznega kandidata je za lastnike podjetja najzahtevnejši. Izbranega kandidata uvedejo v delo in delovno okolje. Delo z novo zaposlenim se nadaljuje, saj v podjetju želijo imeti zadovoljne in kreativne ustvarjalce uspešnega podjetja. Za nadaljnji razvoj zaposlenih skrbijo z različnimi oblikami usposabljanja. Veliko pozornost posvečajo prenosu znanja, ki temelji na pozitivni komunikaciji. Sledijo notranjemu občutku. Uspešnost podjetja o izboru kandidata in usposabljanju se izkaže v določenem časovnem obdobju in je razvidno skozi fluktuacijo kadra in uspešnostjo podjetja. V diplomski nalogi smo raziskovali, s katerimi izzivi se sooča podjetje pri zaposlovanju, katere pristope uporablja podjetje za razvoj zaposlenih in ali so zaposleni pripadni in predani podjetju.

Kadar ima podjetje zaposlene z močnim občutkom pripadnosti in predanosti, lahko veliko pridobi. Pripadni in predani zaposleni zaupajo svojemu delodajalcu in sprejemajo cilje in vrednote podjetja. Zaposleni se bolj trudijo za uspeh podjetja in so pri svojem delu uspešnejši in učinkovitejši. V podjetju želijo ostati na daljši rok, v kriznih trenutkih so zanesljivejši, skrbno varujejo poslovne skrivnosti in odločno zagovarjajo svoje podjetje.

1.2. NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA

Namen diplomske naloge je bil raziskati, kako poteka razvoj zaposlenih v uspešnem družinskem podjetju, ki se ukvarja s proizvodnjo in svoje izdelke trži globalno. Zanimal nas je način zaposlovanja kadra, uvajanje v delo in pristopi v razvoju kadrov, ki jih izvaja podjetje. Glavni cilji diplomske naloge so bili ugotoviti:

- S katerimi izzivi se sooča podjetje pri zaposlovanju?
- Katere pristope uporablja podjetje za razvoj zaposlenih?
- Ali so zaposleni pripadni in predani podjetju?

1.3. PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

V diplomski nalogi smo predpostavljali:

- da se zaposleni na trgu dela srečujejo z omejeno ponudbo delovnih mest, zato se trudijo, da ohranijo obstoječo zaposlitev,
- da se podjetja srečujejo z močno konkurenco in za doseg poslovnega uspeha potrebujejo pripadne in predane zaposlene,
- da na rezultate raziskave vplivajo dogajanja v podjetju, ki se odvijajo v času pred in med izvajanjem raziskave,
- da imajo zaposleni določene osebne zadržke pri odgovarjanju na zastavljena vprašanja, zato smo jim pred anketiranjem obrazložili potek anketiranja in potek obdelave ter način predstavitve podatkov.

1.4. METODE DELA

Proučili smo različne avtorje in spletne vire za opredelitev pojma zaposlovanja in razvoja kadrov. Pri tem smo uporabili deskriptivno metodo. Na podlagi proučene literature in virov smo prišli do lastnih ugotovitev ter pri tem uporabili metodo kompilacije in dedukcije. Pri izdelavi primarne raziskave smo uporabili eksplorativno metodo s pomočjo intervjuja in anketnega vprašalnika. Na osnovi proučene literature smo pripravili anketni vprašalnik za zaposlene v podjetju z namenom, da ugotovimo, kako zaposleni zaznavajo uvajanje v delo in nadaljnji razvoj. Pridobljene podatke smo predstavili grafično in tabelarično.

2. TEORETIČNE OSNOVE

2.1. ZAPOSLENI KOT KAPITAL USPEŠNOSTI PODJETJA

Podjetja, ki človeške vire pojmujejo in vrednotijo kot intelektualni kapital podjetja, so razvojno in trženjsko naprednejša od ostalih (Bahun in Rojc, 2006: 11).

Dejavniki, ki omejujejo razvoj podjetja, niso več kapital in tehnologija, saj ju je možno dokaj hitro dobiti ali kupiti. Pomemben omejitveni dejavnik lahko predstavlja pomanjkljivo znanje zaposlenih. Podjetja, ki imajo tako motivirane zaposlene, da prepoznajo svojo vlogo pri razvoju podjetja in so aktivni pri prilagajanju na spremembe, ki jih izvajajo podjetje, lahko poslujejo uspešno (Ivanuša-Bezjak, 2006).

Informacijske tehnologije spreminjajo način dela, oblikujejo nova delovna mesta ter vpliva na organiziranost in vodenje podjetij. Razvoj informacijske tehnologije je hiter in nepredvidljiv. Podjetja so informacijsko tehnologijo uporabila predvsem za avtomatizacijo dela in odpravo tistih delovnih mest, ki niso ustvarjala dodane vrednosti. V storitvenih dejavnostih je osebo, ki dela z znanjem, težje nadomestiti. Sodobna tehnologija omogoča zaposlenim, da povečajo umske sposobnosti, težave in probleme lahko rešujejo takoj ob njihovem nastanku, saj se lahko hitreje odločajo. Poznavanje novih tehnologij zaposlene razbremeni pri delu in tako lahko svoj čas namenijo bolj kreativnemu delu in pridobivanju novih znanj. Obenem sodobna tehnologija zahteva nova znanja, sposobnosti in spretnosti. Prav tako vpliva na način mišljenja, spreminja stališča in odnos do dela. Naloga managementa je, da pri zaposlenih poleg ustrezne izobrazbe in znanja upošteva tudi ustvarjalnost, sposobnost izražanja, pripravljenost za delo, prevzemanje odgovornosti, sposobnost ustvarjanja stikov, sodelovanja in vodstveno sposobnost. Informacijska tehnologija sili zaposlene k stalnemu usposabljanju, saj je čas obstoječega znanja močno skrajšan. Zaradi tega mora podjetje skrbeti za stalno izobraževanje in usposabljanje za trenutne potrebe dela in tudi za razvoj novih sposobnosti, kar bo lahko uveljavil na trgu (Novak in Šprajc, 2012).

Privabiti in obdržati sposobne kadre je v današnjem času pomanjkanja resnično sposobnih ljudi ključna aktivnost managerjev, da zagotovijo razvoj in uspeh podjetja. Uspeh podjetja je v 95 odstotkih odvisen od izbora pravih ljudi. Zaradi tega si mora management vzeti dovolj časa za pravilno odločitev. Napačna oseba na določenem delovnem mestu bo podjetje stala veliko časa, energije in skrbi, saj se bo potrebno soočiti s številnimi težavami. Ob zaposlitvi napačne osebe nastanejo stroški za porabljen čas, namenjen za razgovore, postopek zaposlitve, uvajanje v delo, usposabljanje ter čas, ki so ga vključili zaposleni, ki so kakor koli sodelovali pri postopku zaposlovanja. Prišteti je potrebno še dejanske stroške za oglaševanje ali sodelovanje agencije. Nikakor ne gre prezreti izgubljeno produktivnost, zaradi ponavljanja postopka ter izgube časa ob razglabljanju zaposlenih v podjetju o zaposlovanju in odpuščanju ljudi, saj pri njih povzroča strah, ki pomembno zmanjšuje produktivnost (Tracy, 2006).

2.2. KADROVANJE

2.2.1. PLANIRANJE KADRA

Planiranje kadra je v tesni povezavi s strateškimi cilji podjetja, saj bodo le-ti omogočili, da se zastavljeni cilji pravočasno dosežejo. Povezava med top managementom in kadrovskim managementom je nujna, saj mora biti načrtovanje kadrov usklajeno z razvojnim planom podjetja. Top management potrebuje informacije glede razpoložljivega kadra, medtem ko kadrovski management potrebuje informacije glede pričakovane rasti ali krčenja podjetja (Novak, 2008: 88).

Planiranje kadra je po mnenju Florjančiča in drugih avtorjev (1999: 14 v: Novak, 2008: 87) sistematičen in kontinuiran proces spoznavanja potreb, ki jih ima podjetje glede kadrov. Pri tem mora upoštevati spremembe poslovanja in individualne potrebe zaposlenih. Planiranje kadra ne vsebuje zgolj planiranja števila ljudi, temveč tudi ugotavljanje potreb in kako te potrebe zapolniti.

Temeljit premislek o delovnem mestu, torej o obveznostih delovnega mesta in o dosežkih, ki ga delovno mesto prinese podjetju, se dolgoročno močno obrestuje. Opis delovnega mesta je sestavljen iz treh delov. Prvi del predstavljajo pričakovani rezultati delovnega mesta, kateremu sledita še drugi del, to je potrebne spretnosti za doseg te rezultate in tretji del, osebne lastnosti zaposlenega, da se bo ujel tudi z obstoječo delovno skupino (Tracy, 2006).

Načrt zaposlovanja, upokojevanja in štipendiranja temelji na pregledu in analizi podatkov o razpoložljivosti količinskih in kakovostnih kadrovskih kapacitet, nadaljnjem usposabljanju, razvoju, napredovanju, upoštevanju katere nove tehnologije se bodo uvajale in njenem vplivu na produktivnost, okolju, kjer podjetje deluje, kateri ljudje so razpoložljivi v tem okolju, odhodu kadrov in upokojitvah. Za nove kadre je potrebno pripraviti in izvesti programe za uvajanje, kjer spoznajo kulturo organizacije in so uvedeni na določeno delovno mesto (Novak, 2008: 89).

2.2.2. PRIDOBIVANJE KADRA

Pridobivanje kadra temelji na prepoznanih potrebah podjetja. Podjetje želi prosto delovno mesto zapolniti z najustreznejšim kandidatom. Iskalci zaposlitve iščejo zase najustreznejšo priložnost, kjer bodo lahko uresničili svoje cilje.

Da podjetje pridobi za prosto delovno mesto ustrezen kader, posreduje kadrovska služba iskalcem zaposlitve (Novak, 2008: 98):

- opis dela - aktivnosti in naloge,
- odgovornosti in pristojnosti za delovno mesto,
- okoliščine, v katerih se delo opravlja,
- potrebne spretnosti in psihofizične lastnosti kandidata.

Podjetje lahko zapolni pristoječe delovno mesto s kadrom, ki je že zaposlen v podjetju in izpolnjuje razpisane pogoje.

Prednosti internega zaposlovanja se kažejo v manjši potrebi po uvajanju in usposabljanju zaradi poznavanja kulture podjetja, uveljavljenimi navadami in pravili ter poznavanju sodelavcev. Interno zaposlovanje z ustreznimi kandidati je sredstvo za razvoj karier. Napredovanje kadrov dviga motivacijo zaposlenih za strokovni in osebni razvoj ter zvišuje pripadnost podjetju (Novak, 2008: 103).

Slabosti internega zaposlovanja se lahko pojavijo pri uveljavljanju avtoritete zaposlenega med zaposlenimi, zlasti kadar ta napreduje na višje delovno mesto. Pri reševanju problemov lahko zaposleni uporabljajo že ustaljeni način in ne znajo poiskati novih načinov. Ker so že dlje časa v tem okolju, se lahko zgodi, da problemov ne prepoznajo. Ker se na razpisano delovno mesto prijavi več kandidatov, lahko pri tistih, ki niso bili izbrani, sproži veliko nezadovoljstvo in jih je zato težko motivirati. V takem primeru je naloga top managementa, da neizbrane kandidate obvesti o razlogih, ki so vplivali, da niso bili izbrani in o aktivnostih, ki jim v prihodnosti nudijo večji uspeh (Novak, 2008: 104).

2.2.3. SELEKCIJA KADRA

S selekcijo skuša podjetje med vsemi kandidati izbrati tistega, ki ima lastnosti, znanja in sposobnosti, ki so potrebni za razpisano delovno mesto. Pri selekciji je prav tako potrebno upoštevati osebne lastnosti kandidata, saj bo ta delal z že obstoječim kolektivom. Dobri osebni odnosi pozitivno vplivajo na rezultate dela in posledično krepijo konkurenčno prednost (Novak, 2008: 114).

Ker se za posamezno razpisano delovno mesto prijavi več kandidatov, je po mnenju Svetlika (2002 v Novak, 2008: 116-117) potrebno, da podjetje pri selekciji upošteva načeli učinkovitosti in uspešnosti. Načelo učinkovitosti usmerja podjetje, da za izbiro kandidata porabi čim manj časa in sredstev. Zato pri večjem številu prijavljenih kandidatov predlaga, da se uporabijo hitre in cenovno primerne metode. Ko je krog kandidatov manjši, se podjetje bolj posveti posameznikom. Načelo uspešnosti usmerja podjetje, da ob zaključku postopka podjetje izbere toliko kadra, kot ga dejansko potrebuje.

Selekcija kadrov je dvostranski proces, saj organizacija izbira delavce, prav tako pa se ti odločajo, ali bodo v podjetju delali. Za podjetje je pomembno, da v postopku selekcije kandidatu realno predstavi delovanje podjetja, delovno mesto in zaposlene, da si lahko kandidat ustvari realno sliko podjetja ter jo poveže s svojimi pričakovanji. V kolikor podjetje zaposli kandidata, ki ima višja pričakovanja od realnega stanja, bo to pri njemu povzročilo nezadovoljstvo, ki vodi v slabe rezultate dela, absentizem, nesreče in fluktuacijo (Novak, 2008: 117-119).

Najpogostejše metode in postopki za izbor kadrov so (Novak, 2008: 122):

- pisne prijave, življenjepis in dokazila,
- prijavni obrazci oz. kadrovski vprašalniki,
- intervjuji,
- testi,

- delovni preizkusi,
- opazovalni centri,
- priporočila,
- zdravniški pregledi.

2.2.4. UVAJANJE KADRA

Cilj uvajanja je: »da se novi delavec čim prej seznanj z vsemi nalogami, opravili in odgovornostmi, da lahko začne svoje delo opravljati s polno storilnostjo, pri tem pa doseže osebno zadovoljstvo.« (Novak, 2008: 136)

Uvajanje kadra zajema strokovni in socialni vidik. Strokovni vidik zajema usposabljanje, ki je povezano s ključnimi nalogami in zadolžitvami delovnega mesta. Socialni vidik je usmerjen v prilagajanje zaposlenega v novo organizacijo in njene zaposlene in vsebuje kognitivne, emocionalne ter vedenjske komponente (Novak, 2008: 136-137).

Uvajanje kadrov lahko poteka na več načinov (Novak, 2008: 141):

- informiranje,
- uvajalni seminarji,
- svetovanje,
- kroženje,
- poskusno delo in
- pripravništvo.

2.2.5. RAZVOJ KADRA

Po mnenju Svetlinove je dobro vzpostavljen sistem razvoja kadrov v veliko pomoč podjetju pri doseganju svojih ciljev. Zadovoljni zaposleni, ki so splošno motivirani, lahko dosegajo zadovoljive rezultate. Le stalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih omogoča podjetjem, da spreminjajo metode dela, uvajajo novo tehnologijo in spreminjajo organiziranost ter se tako uspešno prilagajajo novim razmeram na trgu (Svetlin, 2015).

»Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad. Usposabljanje je proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti.« (Jereb, 1988 v Novak, 2008: 150)

Podjetja oblikujejo lastne sisteme izobraževanj in usposabljanj, ki zaposlenim pomagajo v razvoju kariere. Kako bo potekala karierna pot, je najbolj odvisno od vsakega posameznika. Odvisno je od starostnega obdobja, osebnostnih lastnosti ter delovnega okolja, v katerem se nahaja (Ivanuša-Bezjak, 2006: 82).

S spremembami, ki nastajajo v sedanjem globalnem okolju, se spreminjajo potrebe po znanjih in spretnostih zaposlenih. V ospredju so kreativnost, smisel za timsko delo, spretnost hitrega prilagajanja spremembam na trgu in sprejemanja poslovnih odločitev ter skrb za visoko kakovost izdelkov in storitev (Novak, 2008: 150).

Zaradi teh sprememb mora management poskrbeti, da stalno spodbuja in pospešuje razvoj zaposlenih ter v okviru strategije podjetja določiti glavne cilje, ki se nanašajo na izobraževanje in usposabljanje. Z načrtnim vlaganjem v izobraževanje in usposabljanje ter njunim permanentnim izvajanjem podjetje zagotavlja zaposlenim priložnosti in jih vzpodbuja k stalnim izboljšavam izdelkov in procesov. Tako se povečajo zmogljivosti organizacije, saj se poveča prilagodljivost podjetja razmeram na trgu, znižujejo se stroški, optimizirajo se zmogljivosti, preprečujejo napake ter ugotavljajo nove priložnosti (Novak, 2008: 150-151).

Uspešnost podjetja ni povezana samo s prilagajanjem, ampak z ustvarjanjem novosti (Nordström in Ridderstråle, 2001 v: Dermol, 2010: 15). Znanje in učenje ustvarjata proaktivne prednosti. Znanstvene raziskave ne ponujajo direktnega odgovora o vplivu usposabljanj na uspešnost in učinkovitost, ker se osredotočajo na specifične gospodarske dejavnosti. Skozi raziskave je ugotovljeno, da usposabljanje vpliva na večjo zaposljivost posameznikov, prožnejše delovanje ter na dvig delovne morale in storilnosti. Podjetja pridobijo z usposabljanjem na storilnosti, povečanem obsegu poslovanja, znižanju stroškov, povečanju učinkovitosti ob manjših materialnih in časovnih izgubah, znižanju absentizma in znižanju nesreč pri delu (Dermol, 2010: 97).

2.2.6. PRENEHANJE DELOVNEGA RAZMERJA

Prenehanje delovnega razmerja predstavlja zaključek procesa kadrovanja v najširšem smislu. Posameznik lahko prekine delovno razmerje kadar želi, podjetja pa v primerih, ki jih določa zakon. Najpogostejše oblike prenehanja delovnega razmerja s strani podjetja so odpuščanje in upokožitev. Po Zakonu o delovnih razmerjih lahko podjetje odpusti zaposlenega zaradi poslovnih razlogov, razloga nesposobnosti ali krivdnega razloga (Novak, 2008: 156). Po mnenju Florjančiča in drugih avtorjev (1999:147 v Novak, 2008: 155) zaposleni najpogosteje zapustijo podjetje zaradi slabe plače, slabih medsebojnih odnosov, ker ni možnosti napredovanja, ni možnosti strokovnega usposabljanja in izobraževanja, neustreznega dela ali slabih delovnih pogojev.

2.3. PRIPADNOST IN PREDANOST ZAPOSLENIH

Občutka pripadnosti in predanosti zaposlenih se odražata v vedenju zaposlenih. Kadar zaposleni čutijo visoko pripadnost in predanost podjetju, presegajo pričakovanja podjetja, zato ker imajo globok notranji občutek, da so povezani s podjetjem. Visok občutek pripadnosti se razvije ob močnem zaupanju v podjetje, sprejemanju ciljev in vrednot podjetja. V takih pogojih so se zaposleni pripravljene truditi za podjetje in želijo ostati v njem. Njihovo obnašanje in dejanja se odražajo s tem, ko (Musek-Lešnik, 2015: 1):

- presegajo formalne zapovedi,
- izstopajo s svojim pozitivnim ravnanjem, nepovezano z nagradami,
- izkazujejo, da so jim dosežki podjetja pomembni.

Tako se obnašajo, ker imajo pozitivno stališče do podjetja in dela. Izpostavijo tudi osebne lastnosti, ki jih izražajo tako, da (Musek-Lešnik, 2015: 1):

- pomagajo sodelavcem, podjetju in kupcem,
- so pošteni do sebe, sodelavcev in podjetja,
- so pripravljeni sprejeti tudi manj idealne okoliščine in se ob tem ne pritožujejo ter izpostavljajo zgolj osebne interese,
- podajajo predloge in ideje za dobrobit podjetja,
- so vestni in natančni pri izpolnjevanju nalog in drugih zadolžitev,
- skrbijo za osebni razvoj, da lahko prispevajo k razvoju podjetja,
- se zanimajo za vprašanja, ki so pomembna za podjetje,
- so zavedni in pripadni podjetju, saj so deležni ugodja ob uspehih podjetja.

Občutek pripadnosti je zelo povezan s klimo v podjetju, zlasti z: »organizacijsko strukturo, nagradami, toplino in podporo, identiteto, tveganjem in globalno klimo« (Musek-Lešnik, 2015: 1). Prav tako so zelo pomembni odnosi, ki vladajo v podjetju. Kjer zaposleni občutijo, da so odnosi med zaposlenimi pozitivni, čutijo večjo pripadnost podjetju. V kolikor vodstvo v svoje delovanje vključuje tudi izboljšanje odnosov, s tem pri zaposlenih viša občutek pripadnosti. Pomembna komponenta organizacijske klime, ki vpliva na pripadnost, je kohezivnost. Višja kot je, višji so občutki pripadnosti. Zaznana podpora podjetja do zaposlenih prav tako močno vpliva na pripadnost. Ta se odraža s stopnjo, do katere podjetje ceni delo zaposlenih in kako skrbi za njihovo dobro počutje. Tudi način reševanja konfliktov vpliva na pripadnost. Bolj učinkovito kot podjetje rešuje nastale konflikte, večja je pripadnost zaposlenih. Manjši kot je razkorak med pričakovano in dejansko klimo, večji je občutek pripadnosti zaposlenih do podjetja.

Svojo stopnjo pripadnosti podjetju zaposleni hote ali nehote predstavljajo ljudem v okolju in kupcem. O svojem podjetju lahko prenašajo pozitivne informacije, kadar se v podjetju dobro počutijo. Na osnovi takih informacij si kupci oblikujejo vtis o podjetju. Občutek pripadnosti in predanosti podjetju zaposleni izkazujejo, če (Musek-Lešnik, 2015: 1):

- verjamejo v cilje podjetja in jih sprejemajo kot svoje,
- so pripravljeni trdo delati za dobrobit podjetja in
- so zatrdno odločeni ostati v podjetju.

3. RAZISKAVA

3.1. NAMEN RAZISKAVE

Namen raziskave je bil ugotoviti, kako poteka razvoj zaposlenih v uspešnem družinskem podjetju, ki se ukvarja s proizvodnjo in svoje izdelke trži globalno. Pridobili smo odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

- S katerimi izzivi se sooča podjetje pri zaposlovanju?
- Katere pristope uporablja podjetje za razvoj zaposlenih?
- Ali so zaposleni pripadni in predani podjetju?

3.2. PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Gledring d.o.o. ima dolgoletno tradicijo, ki sega v leto 1949. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja gumijastih izdelkov in zaposluje skupaj sedemindvajset oseb. Iz proizvodnje univerzalnih gumi preprog je podjetje leta 2006 prešlo na proizvodnjo tipskih gumi preprog za osebna in poltovorna vozila. Več kot 250 modelov teh izdelkov, ki so namenjeni najbolj popularnim znamkam avtomobilov, se trži pod lastno blagovno znamko GLEDRING. Prednost podjetja je v hitrem prilagajanju razmeram na trgu in inovativnosti izdelkov, ki se izkazuje skozi stalno uvajanje novih modelov. Izdelke odlikujeta moden dizajn in visoka kakovost materialov, ki se uporabljajo v procesu proizvodnje. Zaradi hitrega razvoja in fleksibilnosti je podjetje prisotno skoraj na celotnem evropskem trgu in tudi drugje po svetu. Podjetje spada med eno večjih podjetij v tej branži in se povezuje s poslovnimi partnerji doma in po svetu, ki so pripravljene sprejeti dinamičen razvoj, kot ga nudi podjetje Gledring.

Podjetje ima sedemindvajset redno zaposlenih delavcev. Lastnik in lastnica podjetja predstavljata vodstveni management. V prodaji je zaposlenih šest oseb, v podpornih službah dve osebi in v proizvodnji in skladišču devetnajst oseb. Podjetje sodeluje tudi z zunanjimi izvajalci na področju spletne trgovine, postavitvi in obnovi spletnih strani ter mednarodnih zastopstvih.

3.2. OPIS IN POTEK RAZISKAVE

Za potrebe raziskave smo izdelali anketni vprašalnik za zaposlene. Vprašalnik za zaposlene vsebuje 4 sklope trditev in 9 vprašanj, od katerih se štiri nanašajo na demografske podatke. V treh sklopih vprašanj so zaposleni podali oceno strinjanja za posamezno trditev. V enem sklopu so zaposleni podali oceno pomembnosti za posamezno trditev. Vprašalnik je predstavljen v Prilogi 1.

Anketiranje je bilo v podjetju izvedeno na dogovorjen termin v sejni sobi. V času anketiranja je bilo prisotnih 24 oseb. Zaposlenim je bil skupaj z vodstvom predstavljen in razložen namen anketiranja. Ob anketiranju vodstvo podjetja ni bilo prisotno. Ves čas anketiranja smo bili na razpolago za morebitna dodatna

vprašanja. Za anonimnost anketiranih je bilo poskrbljeno tako, da so izpolnjene ankete oddali v kuverto, ki smo jo po končanem anketiranju ob njihovi prisotnosti zalepili.

En vprašalnik ni bil popolno izpolnjen in je zato izločen iz analize rezultatov ankete. Odgovori, ki so bili zbrani s pomočjo anketnega vprašalnika, so prikazani v slikah od 1 do 11 ter s pomočjo tabel.

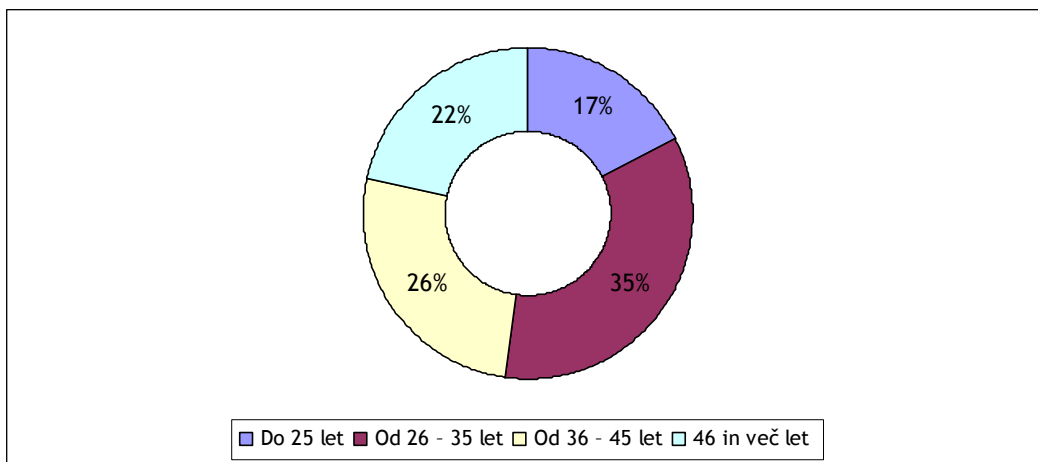
Po anketiranju je bil izveden še intervju z namestnico direktorja, ki je izražala visoko stopnjo zadovoljstva glede kadra, ki ga zaposlujejo. Vprašalnik za intervju vsebuje 14 vprašanj, ki se nanašajo na zaposlovanje in razvoj kadrov in je predstavljen v Prilogi 2. Odgovori na zastavljena vprašanja v intervjuju so podani opisno.

3.3. REZULTATI RAZISKAVE

3.3.1. REZULTATI ANKETE

Starost

Starostna struktura zaposlenih je v podjetju precej raznolika. Podjetje zaposluje največ delavcev, ki so v starostni skupini od 26 do 35 let. Teh je 35 % (8 oseb). Sledijo jim delavci v starostni skupini od 36 do 45 let. Teh je 26 % (6 oseb). Nekoliko manj je zaposlenih v starostni skupini od 46 in več let. Teh je 22 % (5 oseb). Najmanj je delavcev v starostni skupini do 25 let. Teh je 15 % oziroma 4 osebe. (Slika 1)

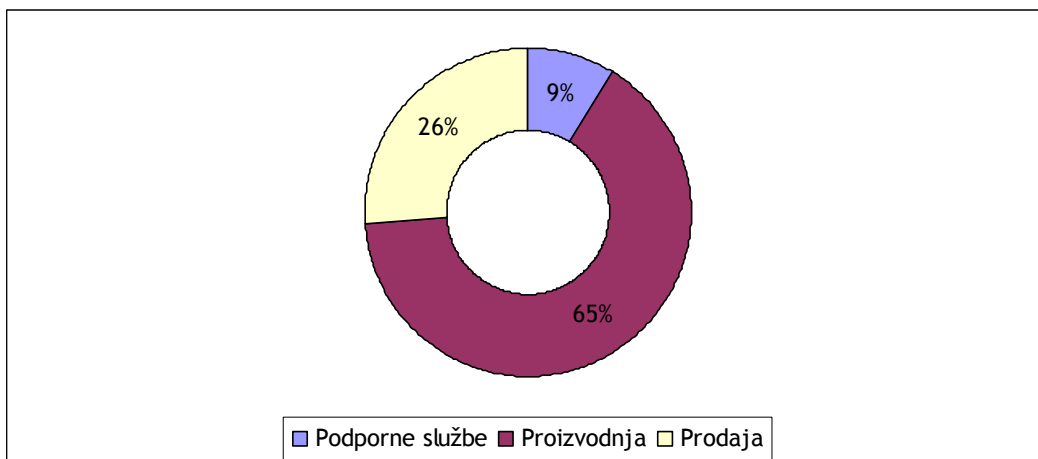


Slika 1: Starostna struktura zaposlenih

Oddelki v podjetju

Zaposleni so razdeljeni v posamezne oddelke, ki jih v podjetju delijo na prodajo, proizvodnjo s skladiščem in podporo. Kot je razvidno iz Slike 2, je največ anketirancev zaposlenih v proizvodnji s skladiščem. Teh je 65 % (15 oseb) in

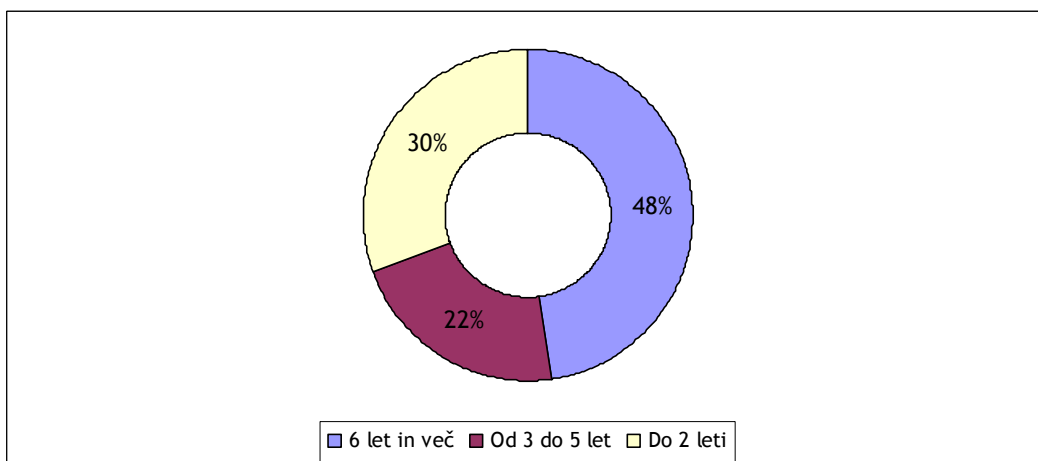
predstavljajo srce podjetja. Najmanjše število anketiranih zaposlenih je v podpornih službah 9 % (2 osebi), saj za podporo delovanja podjetja koristijo storitve drugih podjetij. V prodaji je med anketiranci zaposlenih 26 % delavcev oziroma 6 oseb.



Slika 2: Število zaposlenih v posameznem oddelku

Čas zaposlitve

Slika 3 prikazuje čas zaposlitve anketiranih v podjetju. 45 % (11 oseb) je v podjetju zaposlenih 6 in več let. Do 2 leti je v podjetju zaposlenih 30 % (7 oseb). Od 3 do 5 let je zaposlenih 22 % (5 oseb) anketiranih.

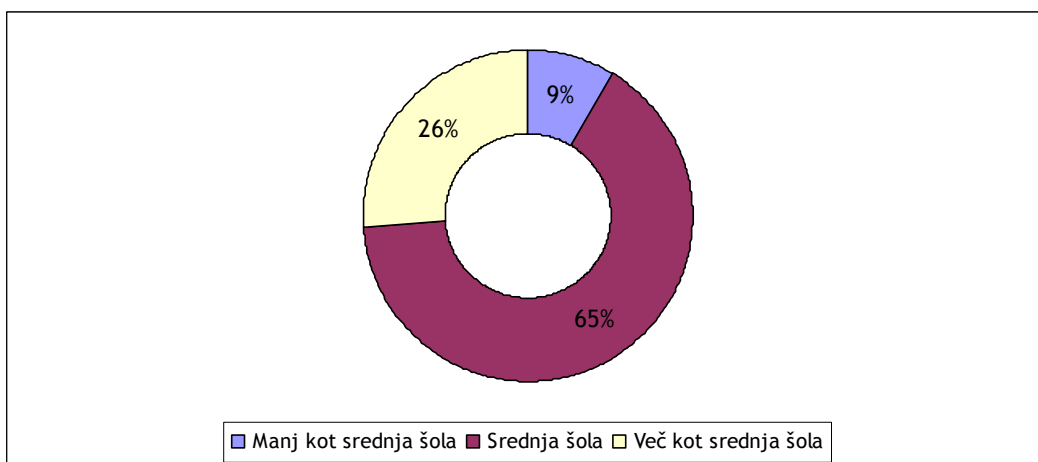


Slika 3: Čas zaposlitve v podjetju

Izobrazba

Izobrazbena struktura zaposlenih je prilagojena potrebam podjetja, kar prikazuje Slika 4. Največ anketiranih (15 oseb) v podjetju dosega srednješolsko izobrazbo. To je 15 % anketirancev. Več kot srednjo šolo ima 26 % zaposlenih (6 oseb). Manj

kot srednjo šolo ima 9 % zaposlenih oziroma 2 osebi.



Slika 4: Izobrazbena struktura zaposlenih

Predstavitev podjetja in dela

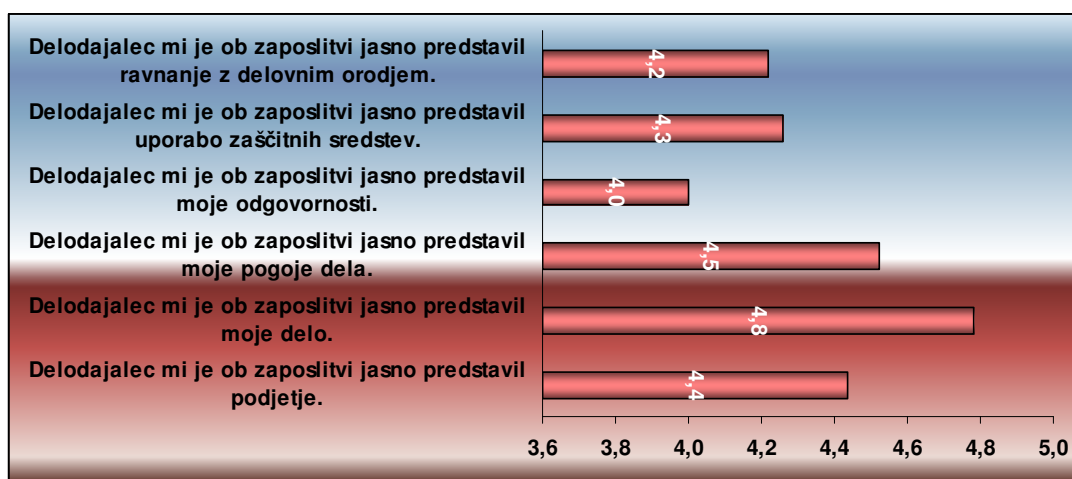
Vodstvo podjetja vsakemu novo zaposlenemu predstavi podjetje in ga uvede v delo. V Tabeli 1 so prikazane ocene anketirancev za navedene trditve.

Trditve	Odstotki (frekvence)					Povprečna vrednost
	sploh se ne strinjam		popolnoma se strinjam			
	1	2	3	4	5	
Delodajalec mi je ob zaposlitvi jasno predstavil podjetje.	0 % (0)	0 % (0)	13 % (3)	30 % (7)	57 % (13)	4,4
Delodajalec mi je ob zaposlitvi jasno predstavil moje delo.	0 % (0)	0 % (0)	4 % (1)	13 % (3)	83 % (19)	4,8
Delodajalec mi je ob zaposlitvi jasno predstavil moje pogoje dela.	0 % (0)	0 % (0)	9 % (2)	30 % (7)	61 % (14)	4,5
Delodajalec mi je ob zaposlitvi jasno predstavil moje odgovornosti.	0 % (0)	4 % (1)	26 % (6)	35 % (8)	35 % (8)	4,0
Delodajalec mi je ob zaposlitvi jasno predstavil uporabo zaščitnih sredstev.	4 % (1)	0 % (0)	17 % (4)	22 % (5)	57 % (13)	4,3
Delodajalec mi je ob zaposlitvi jasno predstavil ravnanje z delovnim orodjem.	4 % (1)	0 % (0)	17 % (4)	26 % (6)	53 % (12)	4,2

Tabela 1: Odgovori anketirancev na vprašanje: »Prosim, ocenite, koliko za vas držijo trditve, ki se nanašajo na predstavitev podjetja in vašega dela ob zaposlitvi.«

S trditvijo, da je delodajalec ob zaposlitvi jasno predstavil podjetje, se 13 % anketirancev niti strinja niti ne strinja, 30 % se strinja in 57 % se popolnoma strinja. Da je delodajalec ob zaposlitvi jasno predstavil delo, se 4 % anketirancev niti strinja niti ne strinja, 13 % se strinja in 83 % se popolnoma strinja. Da je delodajalec ob zaposlitvi jasno predstavil pogoje dela, se 9 % anketirancev niti strinja niti ne strinja, 30 % se strinja in 61 % se popolnoma strinja. Da je delodajalec ob zaposlitvi jasno predstavil odgovornosti, se 4 % anketirancev niti strinja, 26 % niti strinja niti ne strinja, 35 % se strinja in 35 % se popolnoma strinja. Da je delodajalec ob zaposlitvi jasno predstavil uporabo zaščitnih sredstev, se 4 % anketirancev sploh ne strinja, 17 % niti strinja niti ne strinja, 22 % se strinja in 57 % se popolnoma strinja.

Da je delodajalec ob zaposlitvi jasno predstavil ravnanje z delovnim orodjem, se 4 % anketirancev sploh ne strinja, 17 % niti strinja niti ne strinja, 26 % se strinja in 53 % se popolnoma strinja.



Slika 5: Povprečne ocene trditev, ki se nanašajo na predstavitev podjetja in dela anketirancev ob zaposlitvi

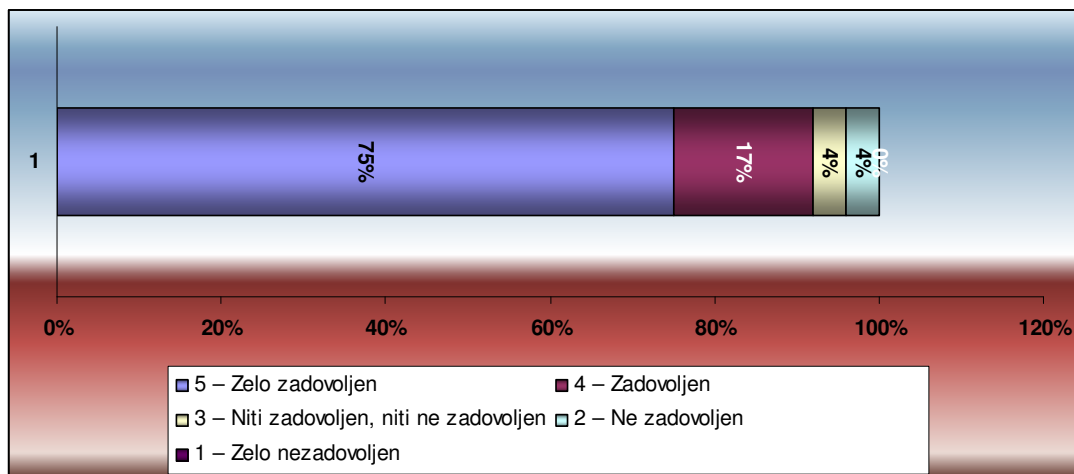
Anketiranci so za vse trditve podali visoke ocene, kar prikazuje Slika 5. Najvišjo povprečno oceno je prejela trditev: »Delodajalec mi je ob zaposlitvi jasno predstavil moje delo« (PO = 4,8). Najnižjo povprečno oceno je prejela trditev: »Delodajalec mi je ob zaposlitvi jasno predstavil moje odgovornosti« (PO = 4,0). Povprečne vrednosti za preostale trditve so: »Delodajalec mi je ob zaposlitvi jasno predstavil ravnanje z delovnim orodjem« (PO = 4,2), »Delodajalec mi je ob zaposlitvi jasno predstavil uporabo zaščitnih sredstev« (PO = 4,3), »Delodajalec mi je ob zaposlitvi jasno predstavil podjetje« (PO = 4,4), »Delodajalec mi je ob zaposlitvi jasno predstavil moje pogoje dela« (PO = 4,5) in »Delodajalec mi je ob zaposlitvi jasno predstavil moje delo« (PO = 4,8).

Zadovoljstvo zaposlenih s predstavitvijo in uvajanjem v delo

Kako so bili anketirani zadovoljni s predstavitvijo in uvajanjem v delo, prikazuje Slika 6.

Zelo zadovoljnih je bilo z uvajanjem v delo ob zaposlitvi 75 % anketiranih (17

oseb). Zadovoljnih je bilo 17 % anketiranih (4 osebe). En anketiran (4 %) je bil nezadovoljen in en (4 %) niti zadovoljen niti nezadovoljen. Povprečna ocena je bila 4,61, kar pomeni, da so bili anketiranci ob zaposlitvi zelo zadovoljni z uvajanjem v delo.



Slika 6: Odgovori anketirancev na vprašanje: »Prosim, ocenite, kako ste bili zadovoljni z uvajanjem v delo, ko ste se zaposlili«

Zadovoljstvo zaposlenih z osebnim razvojem

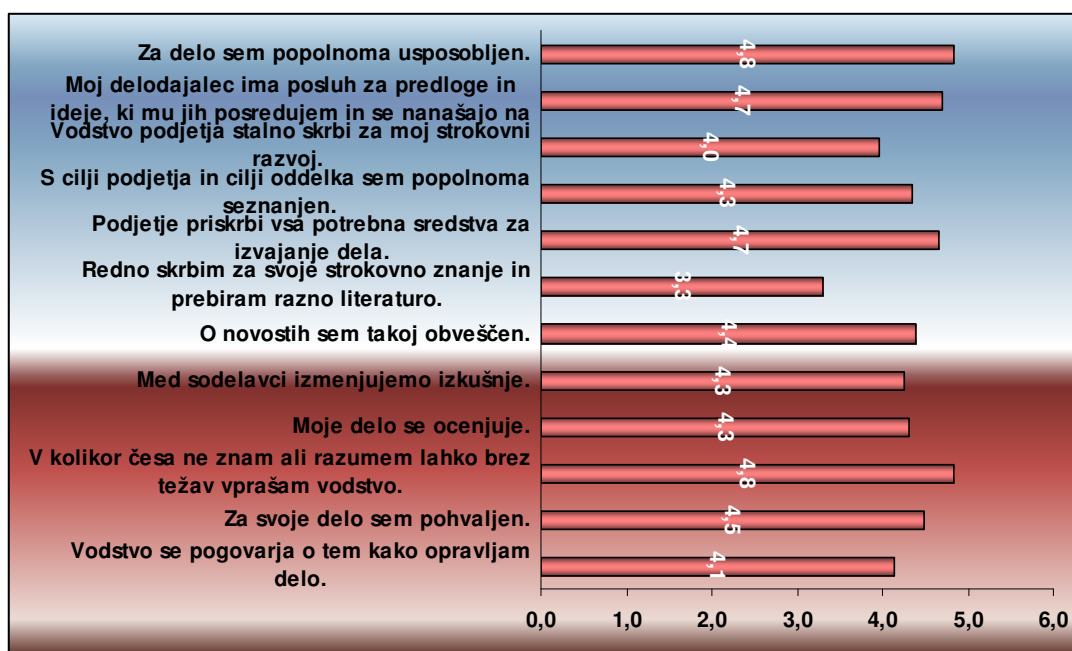
Zaposleni se različno razvijajo, kar je odvisno od njihovih lastnih želja in možnosti, ki jih nudi podjetje. Kako anketirani ocenjujejo lasten osebni razvoj v podjetju, prikazujeta Slika 7 in Tabela 2.

Trditve	Odstotki (frekvence)					Povprečna vrednost
	sploh se ne strinjam		popolnoma se strinjam			
	1	2	3	4	5	
Vodstvo se pogovarja o tem, kako opravljam delo.	0 % (0)	0 % (0)	26 % (6)	35 % (8)	39 % (9)	4,1
Za svoje delo sem pohvaljen.	0 % (0)	0 % (0)	13 % (3)	26 % (6)	61 % (14)	4,5
V kolikor česa ne znam ali ne razumem, lahko brez težav vprašam vodstvo.	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	17 % (4)	83 % (19)	4,8
Moje delo se ocenjuje.	0 % (0)	0 % (0)	17 % (6)	35 % (8)	48 % (8)	4,3
Med sodelavci izmenjujemo izkušnje.	0 % (0)	0 % (0)	22 % (5)	30 % (7)	48 % (11)	4,3
O novostih sem takoj obveščen.	0 % (0)	0 % (0)	13 % (3)	35 % (8)	52 % (12)	4,4

Redno skrbim za svoje strokovno znanje in prebiram razno literaturo.	9 % (2)	26 % (6)	17 % (4)	22 % (5)	26 % (6)	3,3
Podjetje priskrbi vsa potrebna sredstva za izvajanje dela.	0 % (0)	4 % (1)	0 % (0)	22 % (5)	74 % (17)	4,7
S cilji podjetja in cilji oddelka sem popolnoma seznanjen.	0 % (0)	4 % (1)	13 % (3)	26 % (6)	57 % (13)	4,3
Vodstvo podjetja stalno skrbi za moj strokovni razvoj.	0 % (0)	13 % (3)	22 % (5)	22 % (5)	43 % (10)	4,0
Moj delodajalec ima posluh za predloge in ideje, ki mu jih posredujem in se nanašajo na delo.	0 % (0)	0 % (0)	9 % (2)	13 % (3)	78 % (18)	4,7
Za delo sem popolnoma usposobljen.	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	17 % (4)	83 % (19)	4,8

Tabela 2: Odgovori anketirancev na vprašanje: »Prosim, ocenite, kako se strinjate s trditvami glede vašega razvoja v podjetju.«

V Tabeli 2 so prikazane ocene anketirancev za navedene trditve. 26 % se niti strinja niti se ne strinja, 35 % se strinja in 39 % anketirancev se popolnoma strinja, da se vodstvo pogovarja o tem kako opravljajo delo. 13 % anketirancev niti se strinja niti se ne strinja, 26 % se strinja in 61 % anketirancev se popolnoma strinja, da so za svoje delo pohvaljeni. 17 % anketirancev se strinja in 83 % anketirancev se popolnoma strinja, da v kolikor česa ne znajo ali razumejo, lahko brez težav vprašajo vodstvo. 17 % anketirancev se niti strinja niti se ne strinja, 35 % se strinja in 48 % se popolnoma strinja, da se njihovo delo ocenjuje. 22 % anketirancev se niti strinja niti se ne strinja, 30 % se strinja in 48 % se popolnoma strinja, da med sodelavci izmenjujejo izkušnje. 13 % anketirancev niti se strinja niti se ne strinja, 35 % se strinja in 52 % se popolnoma strinja, da so o novostih takoj obveščeni. 9 % anketirancev se sploh ne strinja, 26 % se ne strinja, 17 % niti se strinja niti se ne strinja, 22 % se strinja in 26 % se popolnoma strinja, da redno skrbijo za svoje strokovno znanje in prebirajo razno literaturo. 4 % anketirancev se ne strinja, 22 % se strinja in 74 % se popolnoma strinja, da podjetje priskrbi vsa potrebna sredstva za izvajanje dela. 4 % anketirancev se ne strinja, 13 % niti se strinja niti se ne strinja, 26 % se strinja in 57 % se popolnoma strinja, da so s cilji podjetja in cilji oddelka popolnoma seznanjeni. 13 % anketirancev se ne strinja, 22 % niti se strinja niti se ne strinja, 22 % se strinja in 43 % se popolnoma strinja, da vodstvo podjetja stalno skrbi za njihov strokovni razvoj. 9 % anketirancev niti se strinja niti se ne strinja, 13 % se strinja in 78 % se popolnoma strinja, da ima delodajalec posluh za predloge in ideje, ki mu jih posredujejo in se nanašajo na delo. 17 % anketirancev se strinja in 83 % se popolnoma strinja, da so za delo popolnoma usposobljeni.



Slika 7: Povprečne ocene trditvev, ki se nanašajo na osebni razvoj v podjetju

Anketiranci so za vse trditve podali visoke ocene, kar prikazuje Slika 7. Najvišjo povprečno oceno je prejela trditev: »Za delo sem popolnoma usposobljen« (PO = 4,8). Najnižjo povprečno oceno je prejela trditev: »Redno skrbim za svoje strokovno znanje in prebiram razno literaturo« (PO = 3,3). Delodajalcu ta podatek odpira nove možnosti. Preveri lahko, ali zaposleni nimajo na razpolago ustrezne literature in jo lahko priskrbi. V primeru, da zaposleni na splošno niso bralci, bi morda lahko spodbudil dodatno zanimanje.

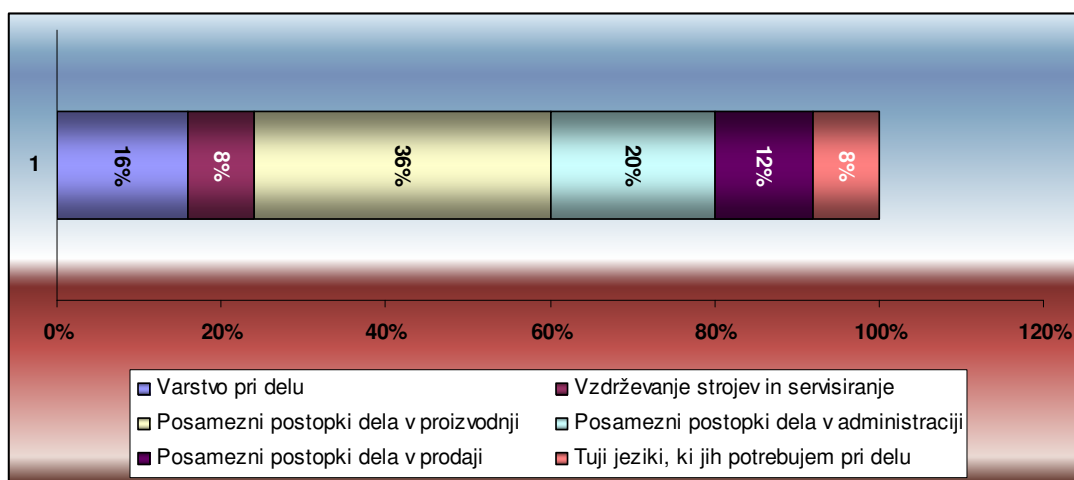
Anketirani ocenjujejo, da so za delo popolnoma usposobljeni (PO = 4,8). Ob tem jih le nekaj redno samostojno skrbi za svoje strokovno znanje in prebira strokovno literaturo (PO = 3,3). Da anketirani menijo, da so za delo popolnoma usposobljeni, lahko povežemo z odgovori, da vodstvo podjetja stalno skrbi za njihov razvoj (PO = 4,0). Večina anketiranih navaja, da ima delodajalec posluš za predloge in ideje, ki jih posredujejo (PO = 4,7). Večina anketiranih meni, da so dobro seznanjeni s cilji podjetja in oddelka (PO = 4,3) ter da imajo vsa potrebna sredstva za izvajanje dela (PO = 4,7). O novostih so redno obveščeni (PO = 4,4) in si med sabo izmenjujejo izkušnje (PO = 4,3). Zavedajo se, da se njihovo delo s strani nadrejenih ocenjuje (PO = 4,3) ter da prejemajo pohvale (PO = 4,5). Kako opravljajo delo, se vodstvo z njimi pogovarja (PO = 4,1), lahko pa tudi brez težav nadrejenim zastavijo vprašanja, kadar o svojem delu niso povsem prepričani (PO = 4,8).

Usposabljanje

Podjetje usposablja zaposlene na različne načine. Kaj si anketirani želijo glede usposabljanja, prikazuje Slika 8. Anketirani so lahko obkročili več možnih

odgovorov.

Največ odgovorov (36 %) so anketiranci namenili dodatnemu usposabljanju iz posameznih postopkov dela v proizvodnji, kar lahko povežemo tudi s številom zaposlenih v tem oddelku. 20 % odgovorov so anketiranci namenili zanimanju za postopke dela v administraciji. 18 % odgovorov anketirancev izkazuje zanimanje za dodatno usposabljanje iz varstva pri delu. 12 % odgovorov anketirancev izraža zanimanje iz postopkov dela v prodaji. Po 8 % odgovorov anketiranih prikazuje željo po dodatnem učenju tujih jezikov in učenja postopkov s področja vzdrževanja strojev in servisiranja. Nihče od anketiranih ni podal dodatnih želja po usposabljanju, kar bi lahko navedel v zadnjem vprašanju.



Slika 8: Odgovori anketirancev na vprašanje: »Katera dodatna usposabljanja si želite?«

Dejavniki, ki vplivajo na delo zaposlenih

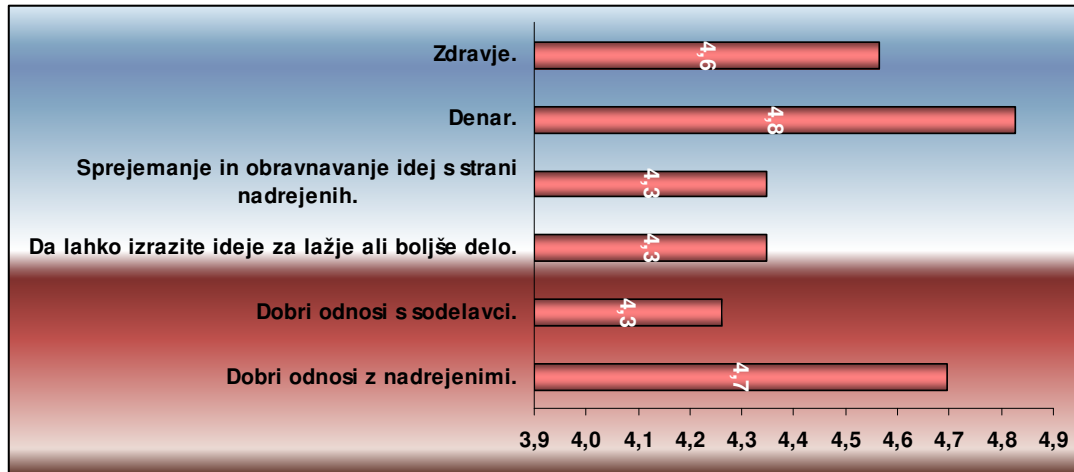
Na delo zaposlenih vplivajo različni dejavniki v podjetju. Kako so anketirani ocenili pomen posameznega dejavnika, ki vpliva na njihovo delo, je razvidno na Sliki 9 in v Tabeli 3. V zadnjem stolpcu tabele je izračunana povprečna vrednost ocen (PO).

Trditve	Odstotki (frekvence)					Povprečna vrednost
	zelo pomembno		sploh ni pomembno			
	1	2	3	4	5	
Dobri odnosi z nadrejenimi.	0 % (0)	0 % (0)	9 % (2)	13 % (3)	78 % (18)	4,7
Dobri odnosi s sodelavci.	0 % (0)	4 % (1)	13 % (3)	35 % (8)	48 % (11)	4,3

Da lahko izrazite ideje za lažje ali boljše delo.	0 % (0)	4 % (1)	22 % (5)	9 % (2)	65 % (15)	4,3
Sprejemanje in obravnavanje idej s strani nadrejenih.	0 % (0)	4 % (1)	22 % (5)	9 % (2)	65 % (15)	4,3
Denar.	0 % (0)	0 % (0)	4 % (1)	9 % (2)	87 % (20)	4,8
Zdravje.	0 % (0)	0 % (0)	9 % (2)	26 % (6)	65 % (15)	4,6

Tabela 3: Odgovori anketirancev na vprašanje: »Prosim, ocenite, kako so za vas pri delu pomembni naštetih dejavniki.«

V Tabeli 3 so prikazane ocene anketirancev za navedene trditve. 9 % se niti strinja niti se ne strinja, 13 % se strinja in 78 % anketirancev se popolnoma strinja, da so zanje pomembni dobri odnosi z nadrejenimi. 4 % se ne strinja, 13 % niti se strinja niti se ne strinja, 35 % se strinja in 48 % anketirancev se popolnoma strinja, da so zanje pomembni dobri odnosi s sodelavci. 4 % se ne strinja, 22 % niti se strinja niti se ne strinja, 9 % se strinja in 65 % anketirancev se popolnoma strinja, da je zanje pomembno, da lahko izrazijo ideje za lažje ali boljše delo. 4 % se ne strinja, 22 % niti se strinja niti se ne strinja, 9 % se strinja in 65 % anketirancev se popolnoma strinja, da je zanje pomembno, da vodstvo sprejema in obravnava njihove ideje. 4 % niti se strinja niti se ne strinja, 9 % se strinja in 78 % anketirancev se popolnoma strinja, da je zanje denar pomemben. 9 % niti se strinja niti se ne strinja, 26 % se strinja in 65 % anketirancev se popolnoma strinja, da je zdravje zanje pomembno.



Slika 9: Povprečne ocene trditev, ki se nanašajo na delo

Povprečne ocene za posamezno trditev prikazuje Slika 9. Kar 87 % (20 anketiranih) je podalo najvišjo oceno dejavniku denar (PO = 4,8). Sledili so dejavniki dobri odnosi z nadrejenimi (PO = 4,7), zdravje (PO = 4,6), sprejemanje in obravnavanje idej s strani nadrejenih (PO = 4,3), da lahko izrazijo svoje ideje, ki vplivajo na lažje in boljše delo (PO = 4,3). Veliko jim pomenijo tudi dobri odnosi s sodelavci (PO = 4,3).

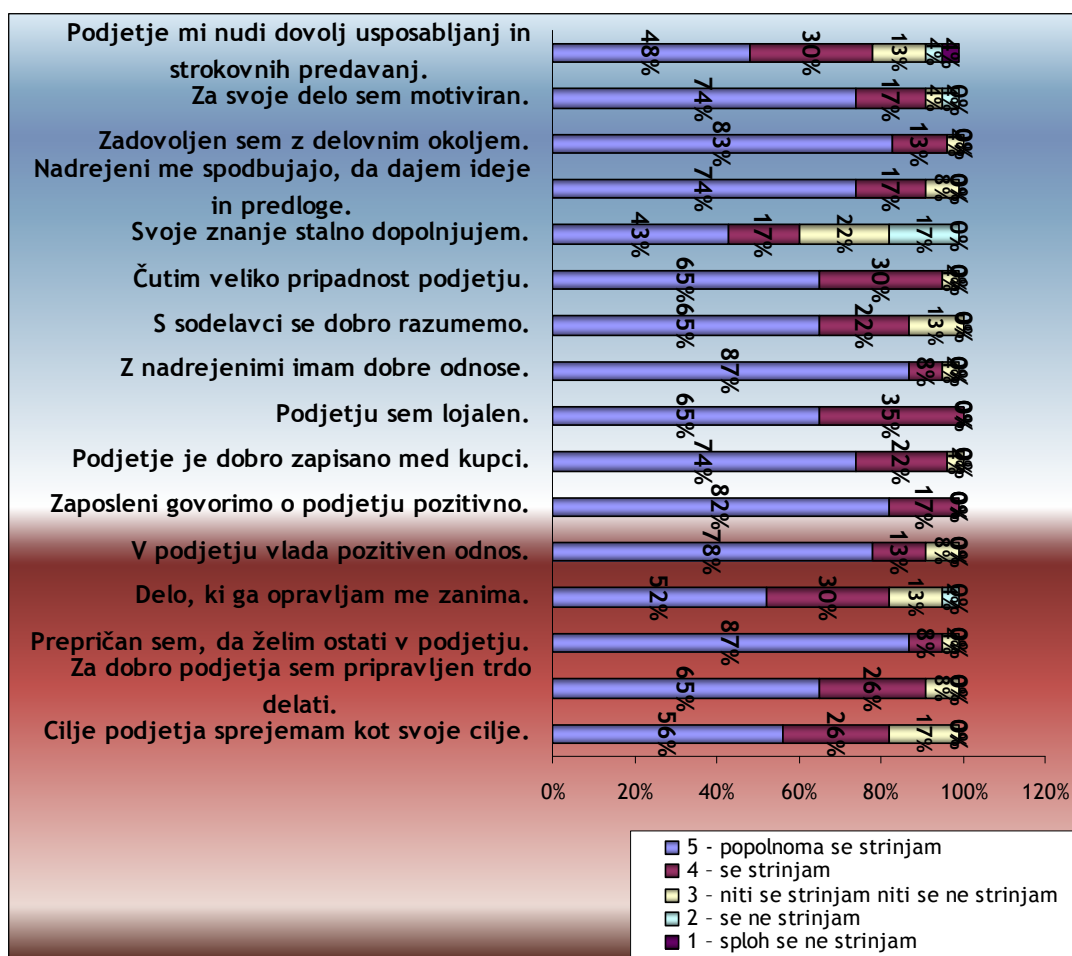
Odnosi v podjetju

Na uspešnost podjetja vplivajo odnosi. Bolj kot ti temeljijo na medsebojnem zaupanju in spoštovanju, večji je njihov pozitiven vpliv. Kako so anketiranci ocenili odnose v podjetju, prikazujeta Slika 10 in Tabela 4. V zadnjem stolpcu tabele je izračunana povprečna vrednost ocen (PO).

Trditve	Odstotki (frekvence)					Povprečna vrednost
	sploh se ne strinjam		popolnoma se strinjam			
	1	2	3	4	5	
Cilje podjetja sprejemam kot svoje cilje.	0 % (0)	0 % (0)	17 % (4)	26 % (6)	57 % (13)	4,4
Za dobro podjetja sem pripravljen trdo delati.	0 % (0)	0 % (0)	9 % (2)	26 % (6)	65 % (15)	4,6
Prepričan sem, da želim ostati v podjetju.	0 % (0)	0 % (0)	4 % (1)	9 % (2)	87 % (20)	4,8
Delo, ki ga opravljam, me zanima.	0 % (0)	4 % (1)	13 % (3)	31 % (7)	52 % (12)	4,3
V podjetju vlada pozitiven odnos.	0 % (0)	0 % (0)	9 % (2)	13 % (3)	78 % (18)	4,7
Zaposleni govorimo o podjetju pozitivno.	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	17 % (4)	83 % (19)	4,8
Podjetje je dobro zapisano med kupci.	0 % (0)	0 % (0)	4 % (1)	22 % (5)	74 % (17)	4,7
Podjetju sem lojalen.	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	35 % (8)	65 % (15)	4,7
Z nadrejenimi imam dobre odnose.	0 % (0)	0 % (0)	4 % (1)	9 % (2)	87 % (20)	4,8
S sodelavci se dobro razumemo.	0 % (0)	0 % (0)	13 % (3)	22 % (5)	65 % (15)	4,5
Čutim veliko pripadnost podjetju.	0 % (0)	0 % (0)	4 % (1)	31 % (7)	65 % (15)	4,6
Svoje znanje stalno dopolnjujem.	0 % (0)	17 % (4)	22 % (5)	17 % (4)	44 % (10)	3,9
Nadrejeni me spodbujajo, da dajem ideje in predloge.	0 % (0)	0 % (0)	9 % (2)	17 % (4)	74 % (17)	4,7
Zadovoljen sem z delovnim okoljem.	0 % (0)	0 % (0)	4 % (1)	13 % (3)	83 % (19)	4,8
Za svoje delo sem motiviran.	0 % (0)	4 % (1)	4 % (1)	17 % (4)	74 % (17)	4,6
Podjetje mi nudi dovolj usposabljanj in strokovnih predavanj.	4 % (1)	4 % (1)	13 % (3)	31 % (7)	48 % (11)	4,1

Tabela 4: Odgovori anketirancev na vprašanje: »Prosim, ocenite, koliko za vas držijo trditve, ki se nanašajo na odnose v podjetju.«

V Tabeli 4 so prikazane ocene anketirancev za navedene trditve. 17 % se niti strinja niti se ne strinja, 26 % se strinja in 57 % anketirancev se popolnoma strinja, da cilje podjetja sprejemajo kot svoje cilje. 9 % se niti strinja niti se ne strinja, 26 % se strinja in 65 % anketirancev se popolnoma strinja, da so za dobro podjetja pripravljene trdo delati. 4 % se niti strinja niti se ne strinja, 9 % se strinja in 87 % anketirancev se popolnoma strinja, da so popolnoma prepričani, da želijo ostati v podjetju. 4 % se ne strinja, 13 % se niti strinja niti se ne strinja, 31 % se strinja in 52 % anketirancev se popolnoma strinja, da jih delo, ki ga opravljajo, zanima. 9 % se niti strinja niti se ne strinja, 13 % se strinja in 78 % anketirancev se popolnoma strinja, da v podjetju vlada pozitiven odnos. 17 % se strinja in 83 % anketirancev se popolnoma strinja, da zaposleni govorijo o podjetju pozitivno. 4 % se niti strinja niti se ne strinja, 22 % se strinja in 74 % anketirancev se popolnoma strinja, da je podjetje dobro zapisano med kupci. 35 % se strinja in 65 % anketirancev se popolnoma strinja, da so podjetju lojalni. 4 % niti se strinja niti se ne strinja, 9 % se strinja in 87 % anketirancev se popolnoma strinja, da imajo z nadrejenimi dobre odnose. 13 % niti se strinja niti se ne strinja, 22 % se strinja in 65 % anketirancev se popolnoma strinja, da se s sodelavci dobro razumejo. 4 % niti se strinja niti se ne strinja, 31 % se strinja in 65 % anketirancev se popolnoma strinja, da čutijo veliko pripadnost podjetju. 17 % se ne strinja, 22 % niti se strinja niti se ne strinja, 17 % se strinja in 44 % anketirancev se popolnoma strinja, da svoje znanje stalno dopolnjujejo. 9 % niti se strinja niti se ne strinja, 17 % se strinja in 74 % anketirancev se popolnoma strinja, da jih nadrejeni spodbujajo, da dajejo ideje in predloge. 4 % niti se strinja niti se ne strinja, 13 % se strinja in 83 % anketirancev se popolnoma strinja, da so zadovoljni z delovnim okoljem. 4 % se ne strinja, 4 % niti se strinja niti se ne strinja, 17 % se strinja in 74 % anketirancev se popolnoma strinja, da so za svoje delo motivirani. 4 % se sploh ne strinja, 4 % se ne strinja, 13 % niti se strinja niti se ne strinja, 31 % se strinja in 48 % anketirancev se popolnoma strinja, da podjetje nudi dovolj usposabljanj in strokovnih predavanj.



Slika 10: Povprečne ocene anketirancev, ki se nanašajo na vprašanje: »Odnosi v podjetju.«

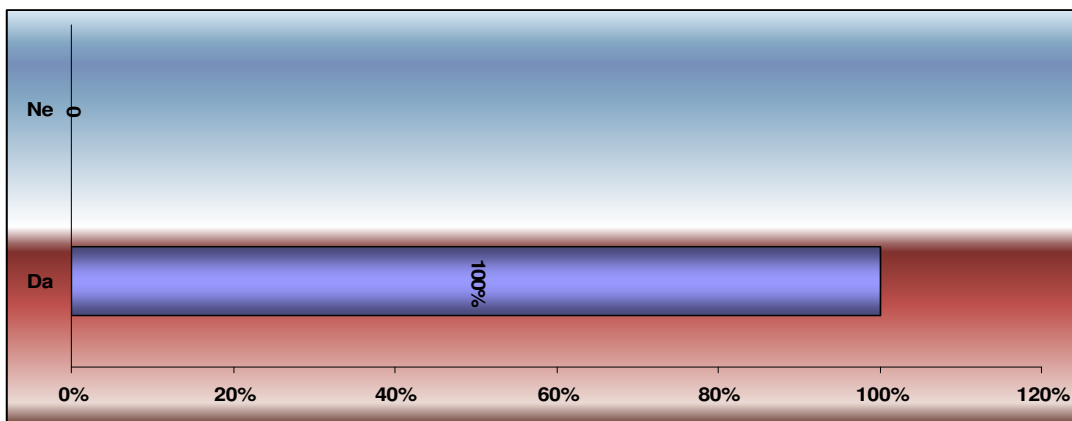
Povprečne ocene za posamezno trditve prikazuje Slika 10. Anketirani so navedene trditve ocenili z visoko oceno. Največkrat z oceno 5. Nekaj dejavnikov je prejelo tudi oceno nižjo od 3. 4 % anketiranih (1 oseba) se ne strinja, da opravlja delo, ki ga zanima. 17 % anketiranih (4 osebe) se ne strinja, da svoje znanje stalno dopolnjujejo. 4 % anketiranih (1 oseba) se ne strinja, da je za svoje delo motiviran, eden se ne strinja, eden pa se sploh ne strinja, da mu podjetje nudi dovolj usposabljanj in strokovnih predavanj.

Povprečne vrednosti ocen, ki so jih prejele ostale trditve, ki se nanašajo na odnose v podjetju, so od največje do najnižje naslednje: Prepričan sem, da želim ostati v podjetju (PO = 4,8); Zaposleni govorimo o podjetju pozitivno (PO = 4,8); Z nadrejenimi imam dobre odnose (PO = 4,8); Zadovoljen sem z delovnim okoljem (PO = 4,8); V podjetju vlada pozitiven odnos (PO = 4,7); Podjetje je dobro zapisano med kupci (PO = 4,7); Podjetju sem lojalen (PO = 4,7); Nadrejeni me spodbujajo, da dajem ideje in predloge (PO = 4,6); Čutim veliko pripadnost podjetju (PO = 4,6); Za svoje delo sem motiviran (PO = 4,6); Za dobro podjetja sem pripravljen trdo delati (PO = 4,6); S sodelavci se dobro razumemo (PO = 4,5); Cilje podjetja sprejemam kot svoje cilje (PO = 4,4); Delo, ki ga opravljam, me

zanima (PO = 4,3); Podjetje mi nudi dovolj usposabljanj in strokovnih predavanj (PO = 4,1); Svoje znanje stalno dopolnjujem (PO = 3,9).

Želje zaposlenih

V anketi so vsi anketirani zaposleni odgovorili, da želijo svojo poklicno pot nadaljevati v podjetju, kar je razvidno iz Slike 11.



Slika 11: Odgovori anketirancev na vprašanje: »Ali bi želeli ostati v podjetju?«

Na vprašanje, kaj zaposleni želijo povedati a jih nismo povprašali, smo prejeli 6 odgovorov:

- vse OK,
- vesel sem, da lahko delam v tem podjetju,
- nimam komentarja; je dobro,
- veliko sem se naučil tukaj,
- hvala za vašo pozornost,
- delo je težko.

3.3.2. REZULTATI INTERVJUJA

Namestnica direktorja je podala odgovore na zastavljena vprašanja v intervjuju (Priloga 2). Glavne ugotovitve so bile:

- o Glavna idejna vodja razvoja podjetja sta direktor (mož) in namestnica direktorja (intervjuvanka), ki sta tudi lastnika podjetja. Podjetje je družinsko in prodaja izdelke na globalnem trgu. V razvoj so vključeni tudi zaposleni. Ti imajo večkrat dobre ideje, katerim se vedno prisluhne, a končna odločitev je v rokah lastnikov. V zadnjih letih se jima je pridružil sin, ki je tudi intenzivno soudeležen v procesu odločanja in inovativnosti. Kot vodja spletne trgovine je bolj osredotočen na spletno prodajo.

- V podjetju je redno zaposlenih 27 oseb (tudi lastniki). Ob povečanem obsegu del občasno najamejo delovno silo. Del opravil so oddali, vendar izvajalce teh del obravnavajo kot del lastnega kolektiva zaradi tesnega sodelovanja. V delovanje podjetja je tako vpeljanih okoli 40 oseb.
- Tudi v podjetju Gledring, malem družinskem podjetju, je delo porazdeljeno na vse zaposlene in nimajo točno določenih in zaprtih oddelkov. Pri delitvi del uporabljajo v podjetju izraz sektor. Delijo se na sektor proizvodnje, pisarniška podpora, prodaja, spletna trgovina in skladišče.
- Vsako inovativno podjetje ima specifične potrebe, v smislu tehnologij in z njimi povezanimi znanji ter načinom prodaje. Namestnica direktorja meni, da so njihova največja odlika njihovi zaposleni. So predani podjetju, zanesljivi in delavni. Te bistvene lastnosti zaposlenih, ki so pomembne za inovativna podjetja in njihov nadaljnji razvoj, nenehno spodbujajo pri obstoječem kadru in iščejo pri zaposlovanju novih. Da vzdržujejo takšno delovno klimo in kulturo, predstavlja zanje pomemben izziv. Še večji izziv je prepoznati nove zaposlene, ki se bodo v vzpostavljeni klimi in kulturi dobro počutili, jo sprejeli in postali pomemben člen podjetja.
- Kot v večini manjših in družinskih podjetjih, tudi v Gledringu, zaposleni opravljajo več funkcij. Zaposleni z večfunkcionalnostjo nimajo problemov. Menijo, da se jim tako omogoči pridobivanje in večanje znanja v širino. Delo je za zaposlene bolj pestro in komunikacija med zaposlenimi je širša, zato s sprejemanjem večfunkcionalnosti pri zaposlenih nimajo težav. Zgodi se, da kateremu od zaposlenih to ne odgovarja. Taka oseba podjetje kar hitro zapusti, čeprav so taki primeri redki. Večina zaposlenih ostaja v podjetju na dolgi rok. Raznolikost dela in z njim povezana fleksibilnost je bolj občutna pri pisarniškem delu, medtem ko je v proizvodnji in skladišču zaradi narave dela delo bolj določeno.
- Kot večina drugih podjetij želijo v Gledringu zaposliti kakovosten kader. Iskanje in zaposlovanje novega kadra izvajajo v podjetju na več ravneh. Kadre iščejo preko zaposlitvenih spletnih portalov in tudi preko zavoda za zaposlovanje. Upoštevajo tudi ustna priporočila že zaposlenih v podjetju. Prijave sortirajo na tiste, ki izpolnjujejo pogoje za razpisano delovno mesto in tiste, ki jih ne. Glede na število ustreznih prijav opravijo z nekaterimi ali vsemi razgovore. Na razgovoru predstavijo podjetje in dejavnost, s katero se ukvarjajo ter delovno okolje. Stvari ne skrivajo, saj želijo kader, ki bo dihal s podjetjem. Nato izberejo kandidata, ki se jim zdi najprimernejši in ima po predstavitvi še vedno željo delati z njimi.
- Največji izziv pri zaposlovanju novega kadra predstavlja ugotavljanje, kdo je prava oseba za njihovo podjetje. Po nekaj opravljenih razgovorih je potrebno ugotoviti, kdo bi lahko bil pravi. Po izkušnjah vedo, da npr. nekdo, ki je prej delal v javni upravi ali večjih podjetjih, ni primeren za podjetje. Kandidati niso vajeni takega delovnega okolja in vrste dela, zato se ga tudi težko privadijo. Delovno okolje je pestro, narava dela je zahtevna in zato so obveznosti posameznika raznolike. Novim kandidatom

predstavljajo in poudarjajo zavedanje, da je vsak zaposlen nepogrešljiv v smislu odhajanja na pogoste bolniške in ostale odsotnosti.

- Največ novih zaposlitev nudijo kandidatom v proizvodnji ter za delo v spletni trgovini v obliki poslovnega sodelovanja. V podjetju nimajo fluktuacije. Zaposleni čutijo pozitivno naravnost vodstva do zaposlenih ter dela. V takem okolju je prijetno delati, zato lastniki podjetja menijo, da zaposleni ostajajo v podjetju. Zaposlenim dajejo veljavo, ki jo vsakodnevno izkazujejo s spoštovanjem do njih in opravljenega dela, ki ga opravljajo.
- Inovativnost je v podjetju nekaj vsakdanjega, uvajajo tudi številne novosti. S tem so v podjetju povezane stalne spremembe v organiziranosti proizvodnje, povečanju delovne učinkovitosti, izboljšanju delovnega procesa ter uvajanju novih tehnologij. Da zaposleni lahko sledijo tem spremembam, se vodilni v podjetju vsakodnevno (vsak na svojem področju) ukvarjajo z izboljšavo ter prenašajo znanja na zaposlene. Znanje delijo. Hvaležni so, da imajo zaposleni željo po "narediti več", "narediti boljše", "biti zraven".
- Za razvoj obstoječega kadra skrbijo z osebnim pristopom. V glavnem svoje izkušnje in znanje prenašajo na zaposlene in jih tako učijo. Predloge in ideje, ki jih izrazijo zaposleni, skrbno proučijo skupaj z njimi. Izkušnje iz preteklih let kažejo, da obiski raznih oblik zunanjih izobraževanj niso izpolnila njihovih pričakovanj, ker so preveč splošna.
- Lastniki ocenjujejo, da v podjetju vlada zelo pozitivno vzdušje. Imajo nekaj nenapisanih pravil, ki se jih vodilni strogo držijo. Te vzorce obnašanj nato z lastnim vzgledom uspešno prenašajo na zaposlene. Veliko se pogovarjajo in družijo. Zaposlenim dajo vedeti, da jim ni vseeno zanje ter da so »eni izmed njih«. V podjetju je grdo obnašanje, znašanje nad sodelavci in podobno "prepovedano" in tega se vsi držijo. Veliko dajo tudi na pozitivna druženja (team building), ki se izvajajo tudi izven delovnega časa. Kot primer namestnica direktorja navaja sodelovanje v organizaciji ljubljanskega maratona, izvedba izletov (kolesarjenje, enodnevnih izletih), praznovanja rojstnih dni, obletnice, dosežki v podjetju in drugo.
- Lastniki podjetja menijo, da zaposleni čutijo in izražajo pripadnost podjetju. To dokazujejo z rednimi prihodi na delo, spoštovanjem pravil, v primeru, da so zaskrbljeni ali imajo dvome o delu, to jasno pokažejo. Lepo skrbijo za delovne pripomočke, stroje, prostore.
- Za razvoj novih izdelkov v podjetju skrbi največ direktor (lastnik) podjetja. Nastopa tudi v vlogi "tehnološkega" vodje podjetja.
- Ob plasiranju novih izdelkov na trg ne izvajajo posebnih usposabljanj za delo in prodajo. Glede prodaje za vse poskrbi namestnica direktorja, tako da poda prodajnemu osebju vse potrebne informacije. Za vse v proizvodnji poskrbita direktor in vodja proizvodnje. Prenos znanja se izvaja že v fazi razvoja izdelka. Ko ima izdelek zaključen tehnološki postopek, se ta tudi v

pisni obliki navodil posreduje zaposlenim, ki izdelek izdelujejo. Kasneje se to znanje skozi proces dela prenese tudi na druge zaposlene.

- Motiviranje zaposlenih z namenom, da izkoristijo svoje potenciale poleg že opisanega osebnega pristopa in vzpostavljenih pravil obnašanja, občasno nagradijo finančno. Zlasti ob koncu leta, ko zaposlenim z denarnimi nagradami izkažejo "hvaležnost" in jim dajo vedeti, da so pomemben del razvoja in napredka podjetja.

4. UGOTOVITVE

4.1. IZZIVI, S KATERIMI SE SOOČA PODJETJE PRI ZAPOSLOVANJU

Pri zaposlovanju se s svojevrstnimi izzivi srečata delodajalec in zaposleni. Pri inovativnem podjetju, ki je tudi družinsko, so ti izzivi še zanimivejši, saj lastnik podjetja v zaposlenem išče tudi druge osebne lastnosti, ki jim v večjih podjetjih morda ne dajejo takšnega pomena. Zaposleni se soočijo predvsem z izzivi spoznavanja podjetja in svojega dela ter z njim povezanimi pripadajočimi aktivnostmi. V podjetju Gledring želijo ob zaposlitvi novega zaposlenega čim hitreje in čim učinkoviteje vpeljati v delo in kolektiv.

S pomočjo anketnega vprašalnika za zaposlene ugotavljamo, da so anketiranci navedene trditve glede predstavitve podjetja in njihovega dela ob zaposlitvi ocenili z visokimi ocenami strinjanja. Najvišji oceni so anketiranci dodelili dvema trditvama, in sicer, da jim je delodajalec ob zaposlitvi jasno predstavil delo (PO = 4,8) in da jim je delodajalec ob zaposlitvi jasno predstavil pogoje dela (PO = 4,5).

Anketiranci so podali najnižje ocene naslednjima dvema trditvama. Delodajalec je ob zaposlitvi jasno predstavil ravnanje z delovnim orodjem (PO = 4,2) in odgovornosti (PO = 4,0). Kljub nižjim ocenam se anketiranci z navedenimi trditvami še vedno strinjajo. Te trditve so za vodstvo podjetja pomembna informacija, ki jo lahko uporabijo ob novih zaposlitvah.

Splošna ocena anketirancev glede uvajanja v delo je, da so zadovoljni. Povprečna ocena trditve je 4,61.

Iz intervjuja ugotavljamo, da so za podjetje največji izzivi glede obstoječega kadra in kadra, ki se na novo zaposluje, povezani z odlikami zaposlenih, ki se odražajo v predanosti podjetju, zanesljivosti in delavnosti. Te bistvene lastnosti iščejo lastniki podjetja pri že zaposlenih in tistih, ki jih zaposlijo na novo. Postopek zaposlovanja, ki ga uporablja podjetje, lahko ocenimo kot standarden, saj se poslužujejo spletnih portalov in sodelujejo z zavodom za zaposlovanje. Sledi pregled in sortiranje prijav, ki ustrezajo razpisnim pogojem. V nadaljevanju sledijo odprti razgovori, saj iščejo kandidata, ki se bo pripravil poistovetiti s podjetjem. Ugotavljajo, da je najtežje po nekaj razgovorih ugotoviti, kdo bi lahko bil pravi za njihovo podjetje. Za iskalce zaposlitve, ki že imajo določene izkušnje v drugih podjetjih, imajo oblikovane določene kriterije. Zavedajo se, da potrebujejo osebo, ki je pripravljena delovati v več smeri in ne zgolj opravljati samo določene naloge, kot so to vajeni v večjih podjetjih ali po njihovih izkušnjah v javni upravi. Pestrost delovnega okolja zahteva osebo, ki se je pripravljena soočiti z več vrstami delovnih nalog. Zavedanje, da je v podjetju vsak zaposlen nepogrešljiv v smislu izvedbe procesa in pogosta bolniška ali druga odsotnost z dela onemogoča doseganje ciljev, skušajo takoj prenesti na osebo, ki jo zaposlujejo.

4.2. PRISTOPI ZA RAZVOJ ZAPOSLENIH

Glede lastnega razvoja so anketiranci podali najvišje ocene pri petih trditvah. Trditvi »V kolikor česa ne znam ali razumem, lahko brez težav vprašam vodstvo« (PO = 4,8) in »Za delo sem popolnoma usposobljen« (PO = 4,8) prikazujeta, da anketiranci zaupajo vodstvu podjetja in zato iščejo dodatne možnosti za pridobitev novega znanja, čeprav so za svoje delo dobro usposobljeni. Trditvi »Podjetje priskrbi vsa potrebna sredstva za izvajanje dela« (PO = 4,7) in »Moj delodajalec ima posluš za predloge in ideje, ki mu jih posredujem in se nanašajo na delo« (PO = 4,7) prikazujeta, da vodstvo podjetja spodbuja zaposlene k izboljšavam, obenem pa anketirancem nudi vso potrebno opremo za delo. Trditev »Za svoje delo sem pohvaljen« (PO = 4,5) prikazuje, da vodstvo podjetja spremlja svoje zaposlene in pohvale uporablja za motivacijo k nadaljnjemu razvoju. Nižje ocene so bile podeljene pri treh trditvah. Trditev »Redno skrbijo za svoje strokovno znanje in prebiranje strokovne literature« (PO = 3,3) prikazuje, da anketiranci dobro skrbijo za razvoj svojega strokovnega znanja. Trditvi »Vodstvo skrbi za strokovni razvoj zaposlenih« (PO = 4,0) in »Vodstvo se pogovarja o načinu izvajanja dela« (PO = 4,1) prikazujeta skrb lastnikov podjetja, da širi in krepi znanje anketirancev. Kljub nižjim ocenam se anketiranci s trditvami strinjajo, kar potrjuje navedbe lastnikov podjetja in zaposlenih, da podjetje skrbi za prenos znanja in redno strokovno usposabljanje ter je v stalnem kontaktu z zaposlenimi.

Anketiranci so na zastavljeno vprašanje, na katerih področjih si želijo dodatnih usposabljanj, navedli, da si jih želijo predvsem iz posameznih postopkov dela znotraj oddelka in tudi v drugih oddelkih v podjetju. Izrazili so željo po dodatnem usposabljanju s področja postopkov dela v proizvodnji (36 %), postopkov dela v administraciji (20 %), varstva pri delu (16 %), postopkov dela v prodaji (12 %), vzdrževanja strojev in servisiranja (8 %) in tujih jezikov, ki jih potrebujejo pri delu (8 %).

Menimo, da so zaposleni ob tem pokazali dodatno zanimanje za svoje delo in druga dela, ker je to v podjetju na nek način normalno. Poznavanje drugih del jim omogoči, da v primeru potrebe, ko se srečajo z novim delovnim izzivom, tega lažje in hitreje opravijo brez nepotrebne stresa. Verjetno pa si zaposleni želijo spoznati tudi dela, ki jih opravljajo drugi oddelki, da bi jih lažje razumeli.

V podjetju prihajajo glavne ideje s strani lastnikov, v katere so vključeni tudi zaposleni. Ideje skupaj z njimi oblikujejo do sprejetja končne odločitve, ki je v rokah lastnikov. V odločanje in inovativnost je v zadnjem obdobju vključen tudi sin lastnikov, ki je s svojim podjetjem zadolžen za spletno trgovanje. Da v podjetju vladajo okoliščine za podajanje idej in možnost pridobivanja dodatnih informacij glede dela, so zaposleni potrdili z visokimi ocenami strinjanja na zastavljene trditve.

Lastniki podjetja menijo, da so njihovi zaposleni fleksibilni, ker imajo širok spekter znanja in raznoliko delo, ki ga brez težav sprejemajo. Tisti, ki se v takem okolju ne znajdejo in se niso pripravljeni odzivati na pestrost dela, podjetje kar hitro zapustijo. Ker takih primerov nimajo veliko in večina zaposlenih ostane v podjetju na dolgi rok, potrjuje, da je izbor kadra uspešen. Podjetje ima glede na

starostno strukturo pretežno mlad kader, ki je razpršen v vseh oddelkih podjetja. Večina anketirancev je v podjetju že več kot šest let. Veliko anketirancev je v podjetju manj kot tri leta. V tem obdobju so imeli priložnost, da dobro spoznajo podjetje in ugotovijo, ali jim zaposlitev v podjetju ustreza ali ne. Izobrazbena struktura anketirancev je predvsem srednješolska. To so dobre osnove za nadaljnji razvoj z zaposlenimi, ki vodi tudi k razvoju celotnega podjetja.

Z inovativnostjo so povezane stalne spremembe v organiziranosti proizvodnje, povečanju delovne učinkovitosti, izboljšanju delovnega procesa ter uvajanje novih tehnologij. Vodilni se vsakodnevno, vsak na svojem področju, ukvarjajo z izboljšavami ter jih sproti prenašajo na zaposlene. Novo usvojeno znanje takoj posredujejo zaposlenim in ga vgradijo v obstoječe delo. Vsako željo po tem, da zaposleni naredijo nekaj več, z veseljem sprejemajo in jo z zaposlenim preučijo.

Za razvoj obstoječega kadra v podjetju poskrbijo predvsem z osebnim kontaktom. Ves čas se pogovarjajo z zaposlenimi, izmenjavajo ideje in izkušnje. V glavnem svoje izkušnje in znanje lastniki podjetja prenašajo na zaposlene in jih tako učijo. Med obiski opazujejo delo zaposlenih, usmerjajo in tudi pohvalijo. Izkušnje iz preteklih let kažejo, da obiski raznih oblik zunanjih izobraževanj prinesejo premalo, ker so preveč splošna. Na posebno željo ali pobudo zaposlenim omogočijo obisk seminarja ali delavnice.

K razvoju novih izdelkov v podjetju največ prispeva lastnik, ki ima tudi vlogo tehnološke vodje. Ob plasiranju novih izdelkov posebnih usposabljanj ne izvajajo. Kar se tiče prenosa znanja v proizvodnji izvedeta lastnik in vodja proizvodnje z osebnim pristopom. Na področju prodaje lastnica podjetja izvede vse potrebno in nato poda navodila za prodajo. Z navodili posreduje vse potrebne informacije o izdelku in o prodajnih poteh ter posreduje vse potrebne kalkulacije.

Lastniki podjetja zaposlene motivirajo na različne načine. Da izkoristijo svoje potenciale pri delu, jih spodbujajo z osebnimi razgovori, spodbudami in pohvalami. Zaposlenim na vsakem koraku sporočajo, da so oni in njihovo delo pomembni. Uporabljajo tudi finančne spodbude, predvsem ob koncu leta, ko z denarnimi nagradami izkažejo "hvaležnost" zaposlenim in jim dajo vedeti, da brez njih ne bi bilo razvoja in napredka podjetja.

Lastniki podjetja znanja ne skrivajo, temveč ga aktivno prenašajo na zaposlene, čeprav nekateri anketiranci menijo, da bi podjetje moralo nuditi več usposabljanj in strokovnih predavanj. Anketiranci ne skrivajo, da nekoliko slabše skrbijo za lastno strokovno znanje in niso navdušeni bralci literature s področja njihovega dela. Nihče od anketiranih ni podal dodatnega predloga za usposabljanje, izrazili pa so nekaj želja po dodatnih znanjih iz posameznih oddelkov. Anketiranci ocenjujejo, da so ob nastopu dela bili dobro seznanjeni s podjetjem in svojim delom, čeprav so bili nekoliko manj seznanjeni z odgovornostmi. To potrjuje navedbe lastnikov, da ob zaposlovanju s kandidati vodijo odprto komunikacijo. Predvidevamo, da se zaradi takega načina komunikacije izločijo kandidati, ki se v takem podjetju in delu ne prepoznajo. To zoži izbor in lastnikom nekoliko olajša izbiro. Lastnikom je največji izziv pri novem zaposlovanju, da v kratkem času pravilno ocenijo lastnosti in sposobnosti kandidata. Anketiranci ocenjujejo, da se v podjetju dobro razvijajo. To jim delno omogoča raznolikost dela, saj opravljajo

več različnih nalog in njihovo delo ni monotono. Zaradi stalnega inoviranja izdelkov so spremembe pri delu stalnica.

4.3. PRIPADNOST IN PREDANOST ZAPOSLENIH

Podjetje je največ zaposlovalo v proizvodnji ter za delo v spletni trgovini v podjetju, ki za njih opravlja tovrstne storitve. Nizko fluktuacijo zaposlenih lastniki podjetja pripisujejo pozitivni naravnosti vodstva do zaposlenih ter dela. Menijo, da je v takem okolju prijetno delati, zato se zaposleni odločijo ostati pri njih. Zaposlenim s svojim osebnim odnosom dajejo občutek veljave, vsakodnevno izkazujejo spoštovanje do dela, ki ga opravljajo, tako da jih večkrat pohvalijo ter uporabljajo osnove bontona.

Lastniki podjetja so prepričani, da v podjetju vlada pozitivno vzdušje. Da je temu tako, največ prispevajo sami. Imajo nekaj nenapisanih pravil, ki se jih držijo v glavnem vodilni in nato te vzorce obnašanja uspešno prenašajo na zaposlene. Lastniki podjetja se veliko pogovarjajo in družijo z zaposlenimi. Ves čas jim sporočajo, da jim ni vseeno in da so pomemben del. V podjetju je grdo obnašanje, znašanje nad sodelavci in podobno "prepovedano" in to vsi upoštevajo. Lastniki podjetja se potrudijo z organizacijo različnih dogodkov, ki so usmerjeni v pozitivna doživetja. Tako organizirajo team buildinge tudi izven delovnega časa, kot so: organizacija ljubljanskega maratona, pomladanski izleti, kolesarski izleti, pikniki in praznovanja rojstnih dni.

Lastniki podjetja so prepričani, da zaposleni čutijo in izražajo pripadnost podjetju, kar se odraža v njihovem lojalnem odnosu do dela, delovnih sredstev in medsebojnem spoštovanju, kar se odraža tudi v ocenah anketirancev. Lastniki podjetja svoje zaposlene ocenjujejo kot predane in zavzete. Nanje gledajo kot pomemben vir, ki prispeva k uspehu podjetja.

Anketiranci so med dejavniki, ki so zanje pomembni pri opravljanju dela, najbolj ocenili dejavnik denar (PO = 4,8) in dobre odnose z nadrejenimi (PO = 4,7). Sledijo jim dejavniki zdravje (PO = 4,6), da lahko izrazijo ideje za lažje ali boljše delo (PO = 4,3) ter sprejemanje in obravnavanje idej s strani nadrejenih (PO = 4,3). Anketirancem je prav tako zelo pomembno, da imajo dobre odnose s sodelavci (PO = 4,3).

Glede odnosov v podjetju so anketiranci dodelili najvišje ocene 4 trditvam, in sicer, da imajo anketiranci dobre odnose z nadrejenimi (PO = 4,8), da so prepričani, da želijo ostati v podjetju (PO = 4,8), da o podjetju govorijo pozitivno (PO = 4,8) in da so zadovoljni z delovnim okoljem (PO = 4,8). Zaključimo lahko, da so anketiranci pripadni in predani podjetju ter da vodstvo podjetja skrbi za dobro klimo.

Anketiranci so podali najnižje ocene naslednjim trem trditvam. Delo, ki ga opravljajo, jih zanima (PO = 4,3), podjetje nudi dovolj usposabljanj in strokovnih predavanj (PO = 4,1) in svoje znanje stalno dopolnjujejo (PO = 3,9). Kljub nižjim ocenam se anketiranci z navedenimi trditvami še vedno strinjajo. Te trditve so za vodstvo podjetja pomembna informacija o področjih za nadaljnji razvoj.

Vsi anketirani (100 %) so odgovorili, da želijo še naprej ostati zaposleni v podjetju. Prav tako ocenjujejo odnose v podjetju kot pozitivne in menijo, da so delu predani in podjetju lojalni.

Pri pregledu odgovorov na zastavljena vprašanja anketirancem in lastnikom podjetja ugotavljamo, da so si precej enotni, čeprav prihaja do posameznih razhajanj med mnenjem anketirancev in lastniki podjetja. Na splošno lahko ocenimo, da v podjetju vlada pozitivno vzdušje oziroma dobra klima. Lastniki podjetja so vpeljali določena nepisana a znana pravila osnovnega bontona, ki jih je potrebno upoštevati. S svojim vedenjem in načinom komuniciranja ga aktivno prenašajo med zaposlene. Pri delu med zaposlenimi ne iščejo zgolj napak, temveč dobro delo opazijo in pohvalijo. Za dvig motivacije uporabljajo tako materialne kot nematerialne nagrade. Anketiranci so pri svojem delu ves čas v stiku z lastniki podjetja, ki jih spodbujajo pri delu, nudijo strokovno pomoč in jih spodbujajo k podajanju idej, kar izvajajo s pomočjo osebnih razgovorov. Anketirancem so pomembni dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci, da svoje ideje in predloge lahko izrazijo in so te tudi obravnavane. Pomembna sta jim tudi denar in zdravje. Lastniki skozi intervju potrdijo, da so te dejavnike prepoznali, čeprav bi lahko dejali, da so jih s svojim delovanjem tudi ustvarili.

5. ZAKLJUČKI

V podjetju Gledring d.o.o. je ob stiku z zaposlenimi in lastniki podjetja mogoče opaziti, da v podjetju dobro poznajo svojo usmeritev in imajo jasno določene smernice delovanja. V podjetju vlada pozitivno vzdušje in velika mera medsebojnega zaupanja. Podjetje ima s tem zdrave temelje za nadaljnji razvoj.

Pri iskanju novega kadra lastniki podjetja slabo izkoriščajo lastno internetno stran. Na njej bi lahko glede na potrebe dodali zavihek »Zaposlimo« in oblikovali oglas za prosto delovno mesto. Podjetje deluje v branži gumarstva, kjer ne obstaja izobraževalna ustanova, zato bi se lahko podjetje povežalo s katero ustrežno poklicno šolo v Ljubljani. Taka povezava bi lahko bila koristna za šolo in za podjetje. Šola bi lahko organizirala ogled in prakse, podjetje pa bi lahko navežalo stike z dijaki, ki bi se zanimali za opravljanje dela v prihodnosti.

Ko podjetje opravi razgovore s kandidati za zaposlitev, bi tistim kandidatom, ki so jih izbrali v ožji izbor, lahko ponudili »uvajalni dan«. S tem bi prepoznali zainteresiranost kandidata, ob skupnem nekajurnem druženju pa bi bolj prepoznali lastnosti kandidata. To seveda za lastnike pomeni dodatno porabo časa, vendar se jim lahko dolgoročno močno obrestuje. Sedanji izbor temelji na pregledu prošelj in občutkih, ki jih lastniki podjetja zaznajo ob razgovoru s kandidatom. Podjetje bi lahko z določeno kadrovske agencije sklenila dogovor, da v primeru, da zazna primerne kandidata za podjetje, posreduje informacijo podjetju, ne glede na to, ali podjetje trenutno zaposluje ali ne. Tako bi podjetje lahko oblikovalo določeno bazo kandidatov, ki bi jih glede na dejanske potrebe tudi pozvali na delo, v kolikor bi ti bili še prosti.

Ob novih potrebah za zaposlitev bi lahko lastniki podjetja poiskali informacijo med že zaposlenimi, ali morda poznajo koga, ki bi ga priporočali za delo. Zaposleni dobro poznajo delovanje podjetja in lažje ocenijo, ali bi bila poznana oseba primerna zanje.

Glede na to, da so anketiranci slabo ocenili predstavitev odgovornosti pri zaposlitvi, lastnikom podjetja predlagamo, da le-te bolj izpostavijo. Prvi korak je v oblikovanju zaposlitvenega oglasa, kjer naj opisu del in nalog doda odgovornosti, ki jih to delovno mesto prinaša. Lastniki podjetja naj razmislijo o uporabi izraza odgovornost, čeprav je ta morda na prvi pogled precej strog. V osnovi pomeni prevzemanje odgovornosti, zmožnost odzivanja. Čeprav je bila večina zaposlenih z uvajanjem zelo zadovoljna ali zadovoljna, je en zaposleni bil nezadovoljen, en pa se ni jasno opredelil. Lastnikom podjetja priporočamo, da po opravljeni predstavitvi jasno vprašajo zaposlenega, ali je z uvajanjem zadovoljen.

Ocene, ki so jih anketiranci podali na posamezne trditve in so nižje od 4, predstavljajo lastnikom podjetja osnovo za izboljšanje. Predlagamo, da podjetje uvede z zaposlenimi letne razgovore in pridobilo dodatne informacije, ki bi vodile k izboljšanju na različnih področjih.

LITERATURA IN VIRI

1. Bahun, D. in Rojc, E. (2006). *Človeški viri - kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
2. Dermol, V. (2010). *Vplivi usposabljanj na učenje v podjetju in na njegovo uspešnost*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
3. Gledring. (2009). O nas. Pridobljeno 15. 11. 2015 na http://www.gledring.com/index.php?option=com_content&view=article&id=93&Itemid=53
4. Ivanuša Bezjak, M. (2006). *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
5. Musek Lešnik, K (19. 10. 2015). Pripadnost in predanost zaposlenih. IPSOS. Pridobljeno 19. 10. 2015 na <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html>
6. Novak, V. in Šprajc, P. (2012). Vpliv novih tehnologij na zaposlovanje. Ferjan, M., et al. (ur.), *Kakovost, inovativnost, prihodnost: zbornik 31. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (str. 824–831). Kranj: Moderna organizacija.
7. Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
8. Svetlin, A. (8. 10. 2015). Sistem razvoja kadrov v organizaciji. IBS Newsletter poročevalec. Pridobljeno 8. 10. 2015 na <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/53-letnik-4-t-1/188-alenka-svetlin-sistem-razvoja-kadrov-v-organizaciji>
9. Tracy, B. (2006). *Zaposlite in zadržite najboljše ljudi: 21 praktičnih in preizkušenih tehnik, ki jih lahko uporabite takoj!* Varaždin: Katarina Zrinski.

PRILOGE

Priloga - Anketni vprašalnik

Priloga - Intervju - vprašalnik za vodstvo podjetja

KAZALO SLIK

Slika 1: Starostna struktura zaposlenih	10
Slika 2: Število zaposlenih v posameznem oddelku	11
Slika 3: Čas zaposlitve v podjetju	11
Slika 4: Izobrazbena struktura zaposlenih	12
Slika 5: Povprečne ocene trditev, ki se nanašajo na predstavitev podjetja in dela anketirancev ob zaposlitvi	13
Slika 6: Odgovori anketirancev na vprašanje: »Prosim, ocenite, kako ste bili zadovoljni z uvajanjem v delo, ko ste se zaposlili?«	14
Slika 7: Povprečne ocene trditev, ki se nanašajo na osebni razvoj v podjetju.«	16
Slika 8: Odgovori anketirancev na vprašanje: »Katera dodatna usposabljanja si želite?«	17
Slika 9: Povprečne ocene trditev, ki se nanašajo na delo	18
Slika 10: Povprečne ocene anketirancev, ki se nanašajo na vprašanje: »Odnosi v podjetju«	21
Slika 11: Odgovori anketirancev na vprašanje: »Ali bi želeli ostati v podjetju?«	22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Odgovori anketirancev na vprašanje: »Prosim, ocenite, koliko za vas držijo trditve, ki se nanašajo na predstavitev podjetja in vašega dela ob zaposlitvi.«	12
Tabela 2: Odgovori anketirancev na vprašanje: »Prosim, ocenite, kako se strinjate s trditvami glede vašega razvoja v podjetju.«	14-15
Tabela 3: Odgovori anketirancev na vprašanje: »Prosim, ocenite, kako so za vas pri delu pomembni naštetih dejavniki.«	17-18
Tabela 4: Odgovori anketirancev na vprašanje: »Prosim, ocenite, koliko za vas držijo trditve, ki se nanašajo na odnose v podjetju.«	19

POJMOVNIK

kohezivnost: integracija posameznikov v skupini znotraj katere le-ti neposredno komunicirajo in delujejo v smeri doseganja skupnih ciljev.

KRATICE IN AKRONIMI

PO: Povprečna vrednost ocen

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem diplomantka Univerze v Mariboru, Fakultete za organizacijske vede. Prosim, da mi s svojimi iskrenimi odgovori na spodaj zastavljena vprašanja pomagate pri izdelavi diplomske naloge z naslovom Izzivi pri zaposlovanju in nadaljnjem razvoju zaposlenih v podjetju Gledring d.o.o.

Z anketnim vprašalnikom želim ugotoviti, kako zaposleni razvijajo svoje znanje, kako se počutijo v delovnem okolju in kako dosegajo zastavljene cilje podjetja.

Prosim, da na vprašanja odgovorite tako, da obkrožite črko pred odgovorom, pri posameznih vprašanjih pa odgovorite tako, da obkrožite oceno, ki je najbližje vašemu mnenju ali stališču glede na vprašanje.

Vprašalnik je anonimen in sestavljen izključno za potrebe moje diplomske naloge.

HVALA ZA ZAUPANJE!

Ljubljana, 11. 11. 2015

Romana Mencinger Čirjak

1. Starost

- a) Do 25 let
- b) Od 26 do 35 let
- c) Od 36 do 45 let
- d) 46 in več let

2. V katerem oddelku ste zaposleni?

- a) Podporne službe
- b) Proizvodnja
- c) Prodaja

3. Kako dolgo ste že zaposleni v podjetju?

- a) 6 let in več
- b) Od 3 do 5 let
- c) Do 2 leti

4. Najvišja dosežena izobrazba

- a) Manj kot srednja šola
- b) Srednja šola
- c) Več kot srednja šola

5. Prosim, ocenite z oceno od 1 do 5, koliko za vas držijo spodnje trditve, ki se nanašajo na predstavitev podjetja in vašega dela ob zaposlitvi.

Ocena 5 pomeni popolnoma se strinjam, 4 se strinjam, 3 niti se strinjam niti se ne strinjam, 2 se ne strinjam in 1 sploh se ne strinjam.

Trditev	Popolnoma				Sploh
	se strinjam			se ne strinjam	
Delodajalec mi je ob zaposlitvi jasno predstavil podjetje.	5	4	3	2	1
Delodajalec mi je ob zaposlitvi jasno predstavil moje delo.	5	4	3	2	1
Delodajalec mi je ob zaposlitvi jasno predstavil moje pogoje dela.	5	4	3	2	1
Delodajalec mi je ob zaposlitvi jasno predstavil moje odgovornosti.	5	4	3	2	1
Delodajalec mi je ob zaposlitvi jasno predstavil uporabo zaščitnih sredstev.	5	4	3	2	1
Delodajalec mi je ob zaposlitvi jasno predstavil ravnanje z delovnim orodjem.	5	4	3	2	1

6. Prosim, ocenite z oceno od 1 do 5, kako ste bili zadovoljni z uvajanjem v delo, ko ste se zaposlili?

Ocena 5 pomeni zelo zadovoljen, 4 zadovoljen, 3 niti zadovoljen niti nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 1 zelo nezadovoljen.

- 5 - Zelo zadovoljen
- 4 - Zadovoljen
- 3 - Niti zadovoljen niti nezadovoljen
- 2 - Nezadovoljen

1 - Zelo nezadovoljen

7. Prosim, ocenite z oceno od 1 do 5, kako se strinjate s spodnjimi trditvami glede vašega razvoja v podjetju. Ocena 5 pomeni popolnoma se strinjam, 4 strinjam se, 3 niti se strinjam niti se ne strinjam, 2 ne strinjam se in 1 sploh se ne strinjam.

Trditve	Popolnoma se strinjam				Sploh ne strinjam
	5	4	3	2	1
Vodstvo se pogovarja o tem, kako opravljam delo.	5	4	3	2	1
Za svoje delo sem pohvaljen.	5	4	3	2	1
V kolikor česa ne znam ali razumem, lahko brez težav vprašam vodstvo.	5	4	3	2	1
Moje delo se ocenjuje.	5	4	3	2	1
Med sodelavci izmenjujemo izkušnje.	5	4	3	2	1
O novostih sem takoj obveščen.	5	4	3	2	1
Redno skrbim za svoje strokovno znanje in prebiram razno literaturo.	5	4	3	2	1
Podjetje priskrbi vsa potrebna sredstva za izvajanje dela.	5	4	3	2	1
S cilji podjetja in cilji oddelka sem popolnoma seznanjen.	5	4	3	2	1
Vodstvo podjetja stalno skrbi za moj strokovni razvoj.	5	4	3	2	1
Moj delodajalec ima posluh za predloge in ideje, ki mu jih posredujem in se nanašajo na delo.	5	4	3	2	1
Za delo sem popolnoma usposobljen.	5	4	3	2	1

8. Katera dodatna usposabljanja si želite? Obkrožite lahko več odgovorov.

- a) Varstvo pri delu
- b) Vzdrževanje strojev in servisiranje
- c) Posamezni postopki dela v proizvodnji
- d) Posamezni postopki dela v administraciji
- e) Posamezni postopki dela v prodaji
- f) Tuji jeziki, ki jih potrebujem pri delu

9. Prosim, ocenite z oceno od 1 do 5, kako so za vas pri delu pomembni našeti dejavniki v tabeli. Ocena 5 pomeni zelo pomembno, 4 pomembno, 3 niti pomembno niti nepomembno, 2 nepomembno in 1 sploh ni pomembno.

Trditev	Zelo pomembno → Sploh ni pomembno				
	5	4	3	2	1
Dobri odnosi z nadrejenimi.	5	4	3	2	1
Dobri odnosi s sodelavci.	5	4	3	2	1
Da lahko izrazite ideje za lažje ali boljše delo.	5	4	3	2	1
Sprejemanje in obravnavanje idej s strani nadrejenih.	5	4	3	2	1
Denar.	5	4	3	2	1
Zdravje.	5	4	3	2	1

10. Prosim, ocenite z oceno od 1 do 5, koliko za vas držijo spodnje trditve, ki se nanašajo na odnose v podjetju. Ocena 5 pomeni popolnoma se strinjam, 4 se strinjam, 3 niti se strinjam niti se ne strinjam, 2 se ne strinjam in 1 sploh se ne strinjam.

Trditev	Popolnoma se strinjam → Sploh se ne strinjam				
	5	4	3	2	1
Cilje podjetja sprejemam kot svoje cilje.	5	4	3	2	1
Za dobro podjetja sem pripravljen trdo delati.	5	4	3	2	1
Prepričan sem, da želim ostati v podjetju.	5	4	3	2	1
Delo, ki ga opravljam, me zanima.	5	4	3	2	1
V podjetju vlada pozitiven odnos.	5	4	3	2	1
Zaposleni govorimo o podjetju pozitivno.	5	4	3	2	1
Podjetje je dobro zapisano med kupci.	5	4	3	2	1
Podjetju sem lojalen.	5	4	3	2	1
Z nadrejenimi imam dobre odnose.	5	4	3	2	1
S sodelavci se dobro razumemo.	5	4	3	2	1
Čutim veliko pripadnost podjetju.	5	4	3	2	1
Svoje znanje stalno dopolnjujem.	5	4	3	2	1
Nadrejeni me spodbujajo, da dajem ideje in predloge.	5	4	3	2	1
Zadovoljen sem z delovnim okoljem.	5	4	3	2	1
Za svoje delo sem motiviran.	5	4	3	2	1
Podjetje mi nudi dovolj usposabljanj in strokovnih predavanj.	5	4	3	2	1

11. Ali bi v podjetju želeli ostati?

- a) Da
- b) Ne

12. Kaj bi želeli povedati, a vas nismo vprašali?

INTERVJU - VPRAŠALNIK ZA VODSTVO PODJETJA

V okviru diplomske naloge želim raziskati naslednja raziskovalna vprašanja:

1. S katerimi izzivi se sooča podjetje pri zaposlovanju?
2. Katere pristope uporablja podjetje za razvoj zaposlenih?
3. Ali so zaposleni pripadni in predani podjetju?

V ta namen bom zastavila vprašanja, ki se nanašajo na zaposlovanje in razvoj kadra.

1. Ste uspešno in inovativno družinsko podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo ter svoje izdelke prodajate globalno. Kdo je glavni idejni vodja razvoja podjetja? Ali vodstvo sprejema strategije razvoja samostojno ali so vključeni tudi zaposleni?
2. Koliko zaposlenih imate v posameznem oddelku? Kateri oddelki in koliko zaposlenih?
3. Za inovativna podjetja je značilno, da imajo specifične potrebe, v smislu tehnologij in z njimi povezanih znanj ter načinom prodaje. Kaj so za vas največji izzivi pri obstoječem kadru in pri kadru, ki ga zaposlujete na novo?
4. Za družinska podjetja je značilno, da zaposleni opravljajo več funkcij. Ali to drži tudi pri vas? Kako zaposleni sprejemajo takšno večfunkcionalnost?
5. Velikokrat slišimo, da si podjetja želijo zaposliti kakovosten kader, vendar ga je na trgu težko najti. Kako poteka zaposlovanje v vašem podjetju in kje oziroma kako iščete kader?
6. S katerimi izzivi se srečujete pri zaposlovanju kadra?
7. Ali zaposlujete veliko novih delavcev? Na katerem področju? Čemu pripisujete, da imate oziroma nimate fluktuacije v podjetju?
8. Z inovativnostjo so povezane stalne spremembe v organiziranosti proizvodnje, povečanju delovne učinkovitosti, izboljšanju delovnega procesa ter uvajanje novih tehnologij. Kako temu sledijo vaši zaposleni? Imate težave? Kako skrbite, da se ta nova znanja prenesejo na zaposlene?
9. Kako skrbite za razvoj obstoječega kadra? Ali organizirate veliko usposabljanj, delavnic, treningov? Se pri tem poslužujete zunanjih institucij ali aktivirate notranje vire - predavanja s strani zaposlenih?
10. Ali menite, da v podjetju vlada pozitivno vzdušje? Čemu bi to pripisali?
11. Ali menite, da zaposleni čutijo in izražajo pripadnost podjetju?
12. Kdo skrbi za razvoj novih izdelkov v podjetju?

13. Ali ob plasiranju novih izdelkov izvajate usposabljanja za delo in prodajo?

14. Kako motivirate zaposlene, da izkoristijo svoje potenciale pri delu?

Zahvaljujem se za Vaše iskrene odgovore in pripravljenost za sodelovanje pri pripravi diplomske naloge.