

# Osnove kadrovskega managementa

Gradivo različnih avtorjev zbrala in pripravila

Izred. prof. dr. Patricija Jankovič

# Upravljanje (management) človeških virov (kadrov)

- ▶ **Upravljanje človeških virov** (*human resource management*) je vrsta managementa, ki obsega splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je delo uspešno - v zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi. Za to je pomembno razumeti odnose med posamezniki, nalogami in organizacijo ter načine vplivanja nanje.
- ▶ Upravljanje človeških virov obsega ugotavljanje kadrovskih virov, ugotavljanje in načrtovanje kadrovskih potreb, izbor in sprejem kadrov, nameščanje, premeščanje in nadomeščanje kadrov, napredovanje kadrov, izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje kadrov.

# Upravljanje (management) človeških virov (kadrov)

- ▶ Kadrovski management zajema procese, ki določajo medsebojne odnose in vrednote, ustrezno notranje in zunanje komuniciranje, saj motivirani, zvesti, zadovoljni zaposleni pomenijo dobro opravljene storitve ali proizvode za podjetje. Zajema tudi znanje, sposobnosti, motivacijo ter osebne lastnosti zaposlenih. S tem zaposlenim omogoča prosto izražanje osebnih talentov, lastnih sposobnosti in jih posledično vključuje v delovne procese in programe dela. Vse to pa dosežemo z ustrezno motivacijo. Vse bolj pa se poleg administrativnega dela posveča kadrovski management iskanju ter razvijanju novih virov, ki bodo prispevali k zadovoljstvu zaposlenih in doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Glavna naloga je motiviranje zaposlenih in zagotavljanje dobre organizacijske kulture, ki omogoča večjo pripadnost zaposlenih podjetju.

# Upravljanje (management) človeških virov (kadrov)

- ▶ Kadrovski management je najpomembnejši dejavnik podjetja za doseganje zastavljenih ciljev. Povezuje delovno silo in obravnava funkcije, prakse in dejavnosti, ki zagotavljajo, da so človeški viri učinkovito ter pošteno uporabljeni v korist podjetja, organizacije ali posameznika. Da bo podjetje poslovalo pozitivno, mora upoštevati naslednje dejavnike, ki jih bodo pripeljali do uspeha:
  - ▶ kratkoročno in dolgoročno načrtovanje in napredovanje potreb podjetja, analizo dela v podjetju, ki je potrebna za identificiranje zadolžitev, sposobnosti in spretnosti za opravljanje določenega dela ter potrebnih znanj,
  - ▶ pridobivanje in selekcija oseb, ki ustrezajo potrebam podjetja, zaposlovanje,
  - ▶ razvijanje učinkovitosti zaposlenih in delovnega okolja,
  - ▶ kreiranje, vzpostavljanje in ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov na delovnem mestu.

# Upravljanje (management) človeških virov (kadrov)

- ▶ Kadrovski management opredelimo v ožjem in širšem smislu. V ožjem smislu mislimo na pridobivanje in izbiranje ustreznih kandidatov za zaposlovanje na prosta delovna mesta. Širše pa zajema več aktivnosti. Načrtno ugotavljanje potreb in pridobivanje oseb, vse, kar je povezano z usmerjanjem kandidatov oziroma zaposlenega, svetovanje in spremljanje zaposlenih, sprejemanje, uvajanje, razvrščanje, premeščanje, napredovanje, nagrajevanje, ocenjevanje, motiviranje in podobno. Torej strateško pridobivanje ustreznega kandidata, ki bo pripomogel k doseganju boljših rezultatov podjetja, ki ga moramo ustrezno motivirati, nagrajevati, uvajati in podobno.

# Upravljanje (management) človeških virov (kadrov)

- ▶ Kadrovski management je izraz, s katerim se opisujejo formalni sistemi, ki so zasnovani pri upravljanju ljudi v podjetju. Sestavljajo jih tri ključna področja: zaposlovanje, nadomestila in koristi zaposlenih ter opredelitev in oblikovanje dela. Namen kadrovskega managementa je povečati produktivnost podjetja, z optimizacijo učinkovitosti svojih zaposlenih. Želja vsakega podjetja in njegovega lastnika je pridobiti, razviti in ohraniti talente, ki pripomorejo k večjemu uspehu podjetja.
- ▶ Je torej formalen ali neformalen sistem upravljanja s kadri. V največji meri gre za upravljanje z ljudmi in njihovo pripadnost podjetju. Kako kadri sodelujejo s podjetjem, so povezani z njim in kako se razvijajo z njim. Podjetje mora veliko mero pozornosti usmeriti v zaposlene, če želi obstati na današnjem konkurenčnem trgu.

# Strateški kadrovski management

- ▶ Ko govorimo o strateškem kadrovskem managementu, imamo v mislih usklajeno strategijo podjetja s kadrovsko politiko, ki jo podjetje potrebuje, če želi biti uspešno in konkurenčno na trgu. Cilj strateškega kadrovskega managementa je doseči zastavljene cilje organizacije. Mabey in Salaman sta izdelala strateški model, ki zajema vse oblike poslovne strategije, opredeljena morajo biti ključna vedenja, oblikovani in utečeni vsi organizacijski procesi in potrebno je spremljati učinkovitosti ter uspešnosti načrtanega programa. V okviru tega modela pa moramo poudariti še, da moramo zajeti navpično in vodoravno strateško ujemanje. Navpično ujemanje mora zajeti usklajenost kadrovske strategije, ki vsebuje elemente poslovne strategije (glavne zmožnosti podjetja, temeljne vrednote, poslovni izzivi), dosežemo jo pa z dobro povezavo kadrovskega managementa v strateško planiranje. Vodoravno ujemanje pa zajema dobro medsebojno povezanost ter usklajenost kadrovskih dejavnosti. Mabey in Salaman pa tem dvema ujemanjema dodajata še usklajenost med posameznikom ter podjetjem in povezanost različnih oddelkov, dejavnosti ter skupin znotraj podjetja.

# Strateški kadrovski management

- ▶ Strateški kadrovski management je torej proces uresničevanja zastavljenih ciljev, pri čemer je glavna naloga managementa, da usklajuje kadrovski management z značilnostmi podjetja ter potrebami v delovnem okolju. Podjetje išče rešitve med povezovanjem poslanstva podjetja, cilji in zunanjimi priložnostmi ter nevarnostmi. Ko podjetje izbere strategijo, se začne posvečati strukturiranju znotraj podjetja. Ugotoviti mora, ali ima na razpolago dovolj ustreznih ter uporabnih virov, zgraditi mora ustrezen sistem nagrajevanja, s katerim bo zaposlene spodbujal k učinkovitemu doseganju zastavljenih ciljev. Ustaljeni načini kadrovskega managementa pa so tesno povezani z izvajanjem strategije v podjetju.



# Strateški kadrovski management

- ▶ Vloga kadrovskega managementa pri izvajanju poslovne strategije je v zagotavljanju ustreznega vedenja zaposlenih, kar podjetje doseže z ustreznimi možnostmi ter spodbudami. Lahko bi rekli, da so ključne naslednje dejavnosti kadrovskega managementa (Svetlik, Zupan, 2009):
  - ▶ pridobivanje, uporabljanje, ohranjanje možnosti ter izločanje nepotrebnih,
  - ▶ usklajevanje, nadziranje ter spremljanje vedenja zaposlenih.
- ▶ Glavna naloga strateškega kadrovskega managementa je uskladiti strateški kadrovski načrt s strategijo podjetja, ga uspešno izvesti in po potrebi prilagoditi trenutnemu položaju. Saj če želi biti podjetje dolgoročno uspešno ter konkurenčno, mora svoj uspeh graditi na poslovnem področju ter zaposlenih.

# Strateški kadrovski management

- ▶ Strateški kadrovski management zajema oblikovanje in uresničevanje načrtov podjetja ter izvajanje nalog, ki so povezane s stvarmi, ki so življenjskega, stalnega in celovitega pomena v celotnem podjetju.
- ▶ Strateški kadrovski management povezuje področje kadrovskega managementa s strateškim poslanstvom podjetja, z razmišljanjem ter dejavnostmi. Podjetje je sestavljeno iz določenih in nedoločenih virov ter sposobnosti, po katerih se prepozna njihova konkurenčna prednost ter uspešnost na trgu poslovanja. Glavni vir vsega tega pa so zaposleni v podjetju, ki s svojimi lastnostmi oziroma značilnostmi uspešno izvajajo delovne naloge in rešujejo probleme na določenem delovnem področju.

# Strateški kadrovski management

- ▶ Strateške odločitve kadrovskega managementa temeljijo na upravljanju z zaposlenimi. V to področje štejemo razvoj, nagrajevanje, selekcijo, zaposlovanje ter ostale elemente managementa. Lahko bi rekli, da gre za odločitveno in procesno funkcijo, s katero opredelimo jasen namen oziroma smisel poslovanja podjetja, s katerim motiviramo zaposlene h kakovostnemu delu, vodstvo h kakovostnemu in učinkovitemu vodenju, uporabnikom pa skušamo vzbuditi zaupanje v podjetje. Z vizijo pa skušamo natančno opredeliti predvidene cilje podjetja, ki so dosegljivi z dovolj truda. Razvoj in dejavnosti zaposlenih so povezani z učinki dodanih vrednosti zaposlenih.

# Strateški kadrovski management

- ▶ Nasilce na področju politike podjetja in strateškega kadrovskega managementa opredelimo kot:
  - ▶ Politiko podjetja kreira lastnik oziroma kdo drug, ki je pristojen pri ustanovitvi podjetja;
  - ▶ Procese interesov udeležencev podjetja vodijo managerji, pri katerem sodelujejo vsi pomembni člani podjetja (lastniki, management, predstavniki zaposlenih v podjetju);
  - ▶ Management podjetja je zadolžen za določanje in izbiro politike podjetja. Ko gre za strokovna dela, ta prevzame strokovnjak, ki je lahko zaposlen v podjetju oziroma je zunanji sodelavec.

# Funkcije upravljanja človeških virov

- ▶ primarne - pridobivanje in selekcija kadrov, plače in ugodnosti, odnosi med zaposlenimi, planiranje kadrov, razvoj človeških virov,
- ▶ sekundarne - določitev organizacijskih ciljev, oblikovanje dela, oblikovanje sistema raziskovanja in informiranja.

# Definicija človeških virov

Človeške vire lahko definiramo tudi kot kombinacijo naslednjih dejavnikov:

- ▶ kvalitete posameznika, ki jo implementira v svoje delo: inteligentnost, energija, pozitivno stališče, zanesljivost, pripadnost...
- ▶ spodobnosti posameznika, da se uči: nadarjenost, spretnost, ustvarjalnost, domišljija...
- ▶ motiviranost posameznika, da deli informacije in pridobljena znanja; timski duh, in ciljna usmerjenost

# Upravljanje/Management človeških virov

- ▶ Management človeških virov je odgovoren za privlačenje, selekcijo, trening, ocenjevanje ter nagrajevanje zaposlenih. Enako se ukvarja z organizacijskim vodenjem in kulturo, zagotavlja pravilnosti pri zaposlovanju kadrov. V okoliščinah, kjer si zaposleni želijo ali so legalno pooblaščen, da bi imeli kolektivno pogodbo. Njegova uporaba je v stiku, ki ga vzpostavi med organizacijo in njenim sindikatom zaposlenih.

# Zgodovina

- ▶ Upravljanje človeških virov je produkt Človeškega gibanja za humane odnose (ang. *Human relation movement*), ki se je začelo v zgodnjem 20. stoletju, takrat ko so raziskovalci začeli dokumentirati kakšen pomen ima skupina na vodenje posameznikov pri delu in kaj bi bila naloga managerjev. Frederik W. Taylor, z njegovo teorijo znanstvenega managementa (potem tudi tako imenovan (Taylorizem), poskušal povečati učinkovitost delavcev v jeklarnah, skušal je odkriti najboljši možni način za opravljanje določenega delovnega opravila, posledično tudi izboljšati ekonomsko učinkovitost. S svojimi pristopi je veliko prispeval k razvoju osrednjih funkcij UČV, kot so analiza dela, kadrovanje, nagrajevanje, izobraževanje in usposabljanje. Gibanje je bilo formalizirano z nadaljnje Hawthornske študije v ZDA, ki so veliko pozornosti začeli namenjati izboljšanju delovnih pogojev. Elton Mayo in njegovo skupino raziskovalcev, so pokazali da so socialne okoliščine (npr. stil vodenja, timsko delo, občutek pomembnosti in zadovoljstva pri delu) enako ali celo še pomembnejše za načrtovanje ukrepov glede poučevanja učinkovitosti dela. Sočasno delo Abrahama Maslowa, Kurta Lewina, Maxa Webra, Fredericka Herzberga in Davida McClelland, je dodatno prispevalo k osnovi študije za organizacijsko vedenje in organizacijsko teorijo.



# Zgodovina

- ▶ Kadrovski management se je skozi zgodovino zelo spremenil. Najbolj sta nanj vplivala dva dejavnika. Prvi dejavnik je bil na področju sprememb v vlogi ter pomenu človeka v delovnem procesu. Drugi dejavnik je bil, da zaposleni predstavljajo pomemben del podjetja, obvladujejo delovni proces in uporabljajo delovna sredstva.
- ▶ Lahko rečemo, da je kader izrednega pomena za uspešno poslovanje vsakega podjetja. Zato je zelo pomembno, kadrom omogočiti razvoj na področju osebne rasti in prav tako na področju dela. Managerji morajo v podjetju izoblikovati strategijo, vizijo ter cilje, ki so pomembni za podjetje in jih nato prenesti na vse zaposlene, saj se bodo zaposleni le tako počutili pomembne in pripadne podjetju. S takim delovanjem si vodja oziroma manager zagotovi delovanje zaposlenih kot eno in motiviranost za doseganje postavljenih ciljev. Če želi podjetje uspešno sodelovati, mora skrbeti za razvoj lastnega kadra, kar pa ne doseže čez noč.

# Teorije upravljanja človeških virov

## Tradicionalna teorija o delu z ljudmi

- ▶ Osnovni motiv za delo je plačilo, zato je le malo delavcev ustvarjalnih in samousmerjujočih. Zaposleni opravljajo delo z bremenom in ga pogostokrat tudi sovražijo, zato jih je potrebno k delu priganjati. Politika dela v takšnih razmerah je precej stroga, saj poteka v vzdušju nadzora in kontrole. Naloge so med zaposlenimi razdeljene v enostavne, ponavljajoče operacije, opisi delovnih postopkov pa so podrobni in vključujejo vsak korak.

# Teorije upravljanja človeških virov

## Teorija o medčloveških odnosih

- ▶ Zaposleni želijo biti koristni in pomembni, imajo željo po pripadnosti organizaciji in po prepoznavnosti. Radi bi bili zadovoljni na delovnem mestu, zato k temu tudi stremijo, želijo si povratne informacije, da bi lahko izboljšali svoje delo. Politika dela v organizaciji dopušča samokontrolo pri rutinskih delih, pri težjih pa je še vedno prisoten del kontrole. Vodstvo organizacije svoje zaposlene obvešča o rezultatih dela in jim tudi prisluhne. S tem vzbuja občutek koristnosti in pomembnosti.

# Teorije upravljanja človeških virov

## Teorija o ravnanju s človeškimi viri

Značilno je, da ljudje radi opravljajo svoje delo. Kontrola in sankcije niso edini način doseganja organizacijskih ciljev, saj temelji na prepričanju, da bo dovolj motiviran posameznik, ki je ciljno naravnano, svoje delo usmerjal sam. Tako lahko zaposleni razpolagajo z veliko ustvarjalnostjo, ko gre za reševanje organizacijskih problemov, vendar je intelektualni potencial zaposlenih še vedno le delno izkoriščen. Politika pri takšnem delu je zagotavljanje pogojev za aktivno participacijo vseh zaposlenih, za razvoj potencialov, samousmerjanje pri delu in splošno sproščanje zmožnosti zaposlenih za bolj učinkovito delo, saj je teorija nastala ob spoznanju vrednosti človekovih virov za samo uspešnost organizacije.

# Evolucija upravljanja človeških virov

## Kadri in kadrovska funkcija

- ▶ Kadri predstavljajo vse ljudi, ki v kakršnemkoli smislu sodelujejo v neki obliki organiziranega dela. Kadrovska funkcija vključuje vse naloge, povezane s kadri, kadrovska dejavnost na ravni službe vključuje tudi delovanje vseh institucij, povezanih z izobraževanjem, usposabljanjem, posredovanjem dela, pravno zaščito ipd... Med izvajanje nalog kadrovske funkcije so vključeni različni nosilci, kot so kadrovski strokovnjaki, managerji, drugi zaposleni (mentorji in sodelavci), ter sami delavci. Vključeni so tudi sindikate in zunanje institucije. Vsi ti nosilci se morajo povezati v eno funkcijsko enoto. Kadrovska funkcija je tesno povezana s ključnimi managerskimi funkcijami, kot so načrtovanje, vodenje, organiziranje in nadziranje. Kadrovska funkcija je pravzaprav organizacijska funkcija.

## Razvoj kadrovske funkcije

- ▶ Uporaba različne oblike usposabljanja in mentorstva so obstajali že v plemenski skupnosti. Začetki kadrovske funkcije sežejo vse do pojava prvih oblik organiziranega dela v antičnem obdobju, v obliki zapisov o "kadrovski politiki" minulih civilizacij. Na Kitajskem obstajajo zapisi o testih za izbiro ustreznih delavcev, vajeništvo kot oblika usposabljanja, pa je bilo razširjeno v stari grški in babilonski civilizaciji. Največja prelomnica urejanja zaposlitvenih odnosov, je zagotovo pomenila industrijska revolucija v 19. stoletju.

# Modeli ravnanja z ljudmi pri delu

## Administrativni model

- ▶ Značilno je vodenje evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov o posameznikih. Izraba človeških zmožnosti je pasivna oblika, ki operira s papirji in vnaprej določenimi pravili. Delovanje je omenjeno zgolj na zbiranje podatkov o delavcih.

## Legalni model

- ▶ V tem modelu je ravnanje z ljudmi zakonsko določeno. Gre za postopek sklepanja delovnega razmerja/pogodbe o zaposlitvi, kjer je potrebno definirati odnos med delodajalcem in delojemalcem, v nekaterih sistemih tudi odnos med delavcem in vodjo. Ravnanje z ljudmi je torej omejeno na področja delovnopravne zakonodaje.

## Finančni model

- ▶ Značilnost tega modela je upravljanje z ljudmi glede na stroške, ki jih prinesejo s seboj. Mednje se šteje zdravstveno zavarovanje, pokojninsko zavarovanje, življenjsko zavarovanje itd. Naloga tistih, ki se ukvarjajo s tem, je najti rešitve glede na največjo optimalnost stroškov.

## Vodstveni model

- ▶ V ospredju je ravnanje z ljudmi glede na vodenje in vodstvo. Model se je razvijal v dveh smereh. Najprej v smeri čim boljšega svetovanja vodjem, ki nimajo pooblastil za delo z ljudmi. Pomagali pri razumevanju problematike dela in produktivnosti, posebej takrat, ko bi nastopile težave. Drugi vidik pa se je bolj usmeril na delo z izvršnimi vodjami, ki imajo pooblastilo, ampak imajo premalo znanja za ravnanje z ljudmi. Oblikovane so bile posebne kadrovske službe ali centri za izobraževanja vodij.

## Humanistični model

- ▶ Zanj je značilno, da morajo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi potenciali, razvijati in vzgajati človeške vrednote in zmožnosti glede na organizacijo. Posebne strokovne službe naj bi se ukvarjale s senzitivnimi treningi, načrtovanjem kariere, kakovostjo dela in prostega časa, sociotehnično podobo dela, samooblikovanjem delovnih skupin ipd.

## Vedenjsko-spoznavni model

- ▶ Model, ki želi v ravnanje z ljudmi vnesti spoznanja s psihologije in sociologije, tako, da znanstvene ugotovitve uporabi v praktične namene, kot so povratna informacija, načrtovanje kariere, izbira kadrov s testi ipd.

# Organizacija upravljanja človeških virov

## Vloge

- ▶ Vloga pomeni sklop nalog ter funkcij, ki so pripisane ali dodelane posamezniku, organizaciji ali skupini. V sodobnih organizacijah, obstajajo trije glavni nosilci kadrovskih vlog:
  - ▶ Linijski vodja - od neposrednih vodij (mojstrov, skupinski vodji ipd.) do vrhovnega managementa
  - ▶ Delavski predstavniki - sindikati
  - ▶ Kadrovske managerji in strokovni kadrovske delavci - profesionalni nosilci kadrovske vloge

## Kompetenčni profil kadrovskih strokovnjakov

- ▶ Kompetence za potrebe izvajanja Upravljanja človeških virov: strateško, analitično, konceptualno, kreativno, inovativno razmišljanje in delovanje, komunikativnost, timsko delo, osredotočenost na kupce, uporabnike, storitve, prepričevanje in vplivanje, vodenje, fleksibilnost, kooperativnost, uporaba informacijske tehnologije, timsko delo ipd.

# Organizacija upravljanja človeških virov

## Vloga zunanjih izvajalcev dejavnosti

Prenos dejavnosti na zunanje izvajalce zaradi zniževanja stroškov, nove storitve, nova znanja, porazdelitev tveganja in potreba po večji prožnosti, tehnološki razvoj, ekonomske spremembe in tekmovalnosti globalnega gospodarstva, spremembe v vodenju organizacij, poslovanja in zaposlovanja, potreba po hitrih rešitvah, možnost osredotočenja na lastno ključno dejavnost, širša izbira izvajalcev in izboljšanje kakovosti.

Vrste zunanjih storitev:

- ▶ Pridobivanje, selekcija in izbor kandidatov;
- ▶ Objava prostih delovnih mest in posredovanje informacij iz baze razpoložljivih kandidatov;
- ▶ Zaposlovanje pri zasebnih agencijah;
- ▶ Izvajanje testiranja kandidatov in drugih psihometričnih analiz;
- ▶ Svetovanje in izvajanje aktivnosti na delovno pravem področju;
- ▶ Svetovanje na področju upravljanja človeških virov ipd.



# Načrtovanje upravljanja človeških virov

je proces analiziranja obstoječega in napovedovanje potrebnega prihodnjega stanja človeških virov ter prepoznavanje možnosti za reševanje morebitnega primanjkljaja oz. presežka. Temelji na napovedi povpraševanja po človeških virih z vidika potreb iz poslovanja, pregledu in napovedi (neto) notranje ponudbe, pregledu in napovedi zunanje ponudbe, napovedi presežka/primanjkljaja človeških virov ter predlogi ukrepov za reševanje neravnovesja

# KADROVSKI PROCESI

## Planiranje kadra

Planiranje kadrov je »definiranje ciljev na področju kadrovanja v prihodnosti in določiti korake, postopke in metode, kako priti do teh ciljev.« Je zelo pomembna funkcija, saj ko podjetje načrtuje svoj razvoj, mora poskrbeti še za kadre, ki bodo dosegli zastavljene cilje. Če želi biti podjetje uspešno, mora zagotoviti varnost zaposlitve, pravilno mora znati motivirati mlade zaposlene, da ostanejo v podjetju, čim bolj mora zmanjšati težave v podjetju in poskrbeti, da ima dovolj zaposlenih za posamezno delovno področje, če želi doseči zastavljene cilje. Torej s planiranjem kadra se najbolj spreminja koordinacija dela ter inovacijska dejavnost v samem podjetju.

# KADROVSKI PROCESI

## Planiranje kadra

Planiranje kadrov lahko opredelimo kot:

- ▶ obstoječo analizo števila ter kakovosti kadrov;
- ▶ načrtovanje števila kadrov, ki ga potrebujejo za določeno obdobje;
- ▶ konstantno spremljanje, izobraževanje ter usposabljanje kadrov;
- ▶ glavni razlog za načrtovanje načrta izobraževanja in usposabljanja;
- ▶ glavni razlog za sistem napredovanja kadrov v podjetju.

# KADROVSKI PROCESI

## Planiranje kadra

Pri planiranju kadrov bi lahko rekli, da je glavna funkcija kadrovskega managementa, saj določa cilje podjetja, razvoj, strategije za doseganje in opredeljevanje metod za pridobivanje, uporabo, razvoj in vzdrževanje kadrov v podjetju. Če želi podjetje uspešno planirati potrebo po kadrih, si mora najprej zastaviti dve pomembni vprašanji, in sicer:

- ▶ Koliko in kakšne vrste kadrov potrebuje za upravljanje, vodenje ter izvrševanje delovnih nalog v prihodnosti v podjetju, da bo izpolnil zastavljene cilje?
- ▶ Kako naj bodo načrti kadrov oblikovani, da se bodo dovolj jasno pokazale možnosti ter nevarnosti in priložnosti ter slabosti, ki se lahko pojavijo v okolju podjetja?

# KADROVSKI PROCESI

## Planiranje kadra

Planiranje kadrov mora biti glavni del celotnega procesa planiranja v podjetju. Sestavlja ga šest ključnih stopenj planiranja kadrov in sicer:

- ▶ analiza okolja podjetja,
- ▶ povezovanje poslovnih ciljev in strategij s kadri,
- ▶ notranja analiza kadra in
- ▶ vrednotenje ter ocene uresničevanja.

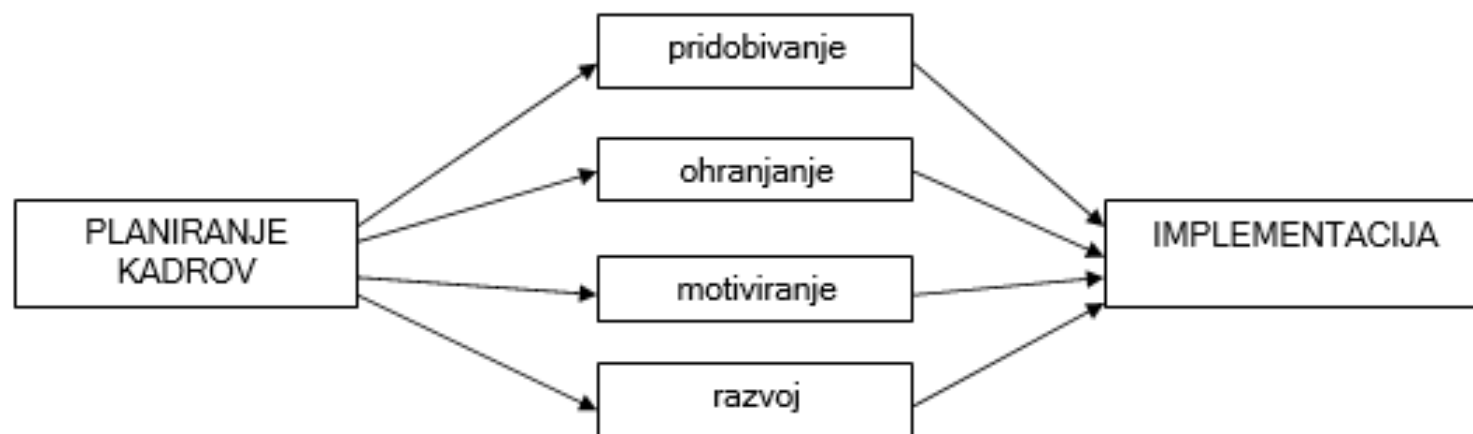
# KADROVSKI PROCESI

## Planiranje kadra

Planiranje kadrov poteka po naslednjih korakih. Najprej moramo pridobiti kadre, kar pomeni, da moramo ugotoviti, kako in od kod bomo ustrezne kadre pridobili. Ko ustrezne kadre pridobimo, moramo te kadre ohraniti, kar pa dosežemo z ustreznimi mehanizmi za ohranjanje obstoječega kadra. Od zaposlenega želimo pridobiti vse znanje ter veščine, ki ga zaposleni premore in jih usmeriti v doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Zaposlene moramo motivirati. Nudimo jim materialno in nematerialno stimulacijo. V ta namen je priporočljivo razviti stimulativen motivacijski sistem. Vzpostaviti pa moramo tudi učinkovit sistem razvoja kadrov, kar pomeni razvoj na strokovnem področju ter razvoj, ki omogoča tudi osebni razvoj. V tem sklopu mislimo tudi na razvoj karier.

# KADROVSKI PROCESI

## Planiranje kadra



# KADROVSKI PROCESI

## Planiranje kadra

Preden podjetje planira potrebo po novih kadrih, je potrebno razmisliti o treh ključnih vprašanjih:

- ▶ Ali je novo delovno mesto nujno potrebno? In ali dosega svoj namen?
- ▶ Ali ga lahko kombiniramo, s katerim izmed drugih delovnih mest ali pa lahko delo porazdelimo med druge zaposlene, da jih bomo bolj izkoristili?
- ▶ Ali lahko prosto delovno mesto uporabimo za usposabljanje novega zaposlenega ali za prezaposlitev obstoječega zaposlenega, ki ga na drugem delovnem mestu ne potrebujemo več? Ali zato, da prevzame lažje delovno mesto zaposleni, ki je tik pred upokojitvijo ali je slabšega zdravja ali pa za napredovanje koga izmed obstoječih zaposlenih?



# KADROVSKI PROCESI

## Uvajanje novega kadra

Uvajanje kadra lahko opredelimo kot dejavnost kadrovskih strokovnjakov in vodij. Na novo zaposleno osebo seznanijo:

- ▶ s podjetjem (napisanimi in nenapisanimi pravili, ki obstajajo v podjetju),
- ▶ s socialnim delovnim okoljem (nadrejenimi, podrejenimi, sodelavci ter osebami, s katerimi bo novi kader v stiku),
- ▶ s fizičnim delovnim okoljem (opremo, katero bo na novo zaposlena oseba razpolagala ter prostorom),
- ▶ z delom (nalogami, opravili) ter jo poleg še usposobijo za delo na novem delovnem mestu.

# KADROVSKI PROCESI

## Uvajanje novega kadra

Socialni vidik uvajanja se nanaša na prilagajanje zaposlenega v novo socialno sredino, skupino ter podjetje. Zajema kognitivne, vedenjske ter emocionalne komponente. Kognitivne komponente so komuniciranje, sodelovanje s skupino in posameznim kadrom, spoznavanje delovnih odnosov, spoznavanje priljubljenih in nepriljubljenih posameznikov, vodij ter vodstva, odnosov med oddelki in drugo. Vedenjske komponente se nanašajo na dejavnost pri vključevanju in prispevek kadra v socialno okolje sodelavcev in podjetja. Emocionalne komponente pa so oblikovanje pozitivnih stališč, naklonjenost do sodelavcev in podjetja ter zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi.

# KADROVSKI PROCESI

## Uvajanje novega kadra

Najbolj znan model socializacije je Scheinov model. Razdeljen je v tri stopnje, kot sledi:

- ▶ Vstop - gre za spoznavanje med podjetjem in kadrom, pridobivanje točnih informacij;
- ▶ Socializacija - v tem času se novi kader prilagaja podjetju in njegovemu okolju, privaja se na delo, novega vodjo ter sistem nagrad;
- ▶ Sprejem - na tej stopnji nov kader ni več med novinci, ampak eden izmed polnovrednih članov podjetja, podjetje to potrdi s pozitivno oceno uspešnosti, dvigovanjem plače, dodeljevanjem novih delovnih nalog, uvajanjem v poslovne skrivnosti ter napredovanjem. Posameznik potrdi sprejem s tem, da podjetja ne zapusti in ga ne namerava zapustiti, sprejema dodatne zadolžitve, tudi takšne, ki se jim drugi izogibajo, dela nadure.

# KADROVSKI PROCESI

## Uvajanje novega kadra

Uvajanje novega kadra je za podjetje pomembno, ker:

- ▶ novi kadri hitreje dosežejo želeno storilnost,
- ▶ so bolj motivirani,
- ▶ se zmanjšajo zamujanje, absentizem ter fluktuacija,
- ▶ je zagotovljeno bolj zdravo ter varno okolje,
- ▶ se zmanjšajo stroški, povezani s ponovnim pridobivanjem ter selekcijo kadrov.

# KADROVSKI PROCESI

## Uvajanje novega kadra

Pri postopku uvajanja sodeluje več ljudi, in sicer kadrovska služba, vodja oddelka, delovni mentor ter sodelavci. V nadaljevanju bomo predstavili še postopek uvajanja kadrov. Ta je razdeljen na tri glavne skupine:

- ▶ dejavnosti uvajanja pred zaposlitvijo,
- ▶ dejavnosti uvajanja v prvih dneh zaposlitve in
- ▶ dejavnosti v nadaljnjem obdobju uvajanja v podjetju.

# KADROVSKI PROCESI

## Uvajanje novega kadra

### *Dejavnosti uvajanja pred zaposlitvijo:*

- ▶ posredovanje informacij o podjetju in njenem delovanju, delovnem mestu,
- ▶ delovnih pogojih, nalogah, zadolžitvah ter sodelavcih;
- ▶ seznanitev kandidata z vodjo in neposredno z nadrejenim;
- ▶ priprava delovnega prostora ter opreme za nov kader;
- ▶ seznanitev ostalih zaposlenih v podjetju s prihodom novega kadra.

# KADROVSKI PROCESI

## Uvajanje novega kadra

### *Dejavnosti uvajanja v prvih dneh zaposlitve:*

- ▶ neposredno srečanje s kadrovsko službo, katera mu posreduje informacije o podjetju, delovanju, pogojih dela, nalogah, zadolžitvah, pravicah, pravilnikih, ki veljajo za podjetje in akte;
- ▶ seznanitev novega kadra s sodelavci po vseh enotah podjetja;
- ▶ seznanitev novega kadra z delovnim prostorom ter opremo;
- ▶ predstavitev uvajalnega programa;
- ▶ seznanitev z delovnim mentorjem;
- ▶ dogovor o urniku sestankov z vodjo oziroma delovnim mentorjem.

# KADROVSKI PROCESI

## Uvajanje novega kadra

### *Dejavnosti v nadaljnjem uvajalnem obdobju:*

- ▶ izvajanje uvajalnega programa;
- ▶ sestanki z vodjo o opravljenem delu, primerjanje rezultatov novega kadra s standardnimi dosežki podjetja ter pričakovanji, informiranje o odnosih in problemih na delovnem mestu;
- ▶ ugotavljanje potrebe po dodatnem izobraževanju ter usposabljanju;
- ▶ skrb za napotitev na dodatno izobraževanje ter usposabljanje;
- ▶ ugotavljanje zadovoljstva z delom in podjetjem ter reševanje morebitnih problemov;
- ▶ ocenjevanje uspešnosti pri delu.



# KADROVSKI PROCESI

## Uvajanje novega kadra

Uvajanje pa izpeljemo na več načinov. In sicer:

- ▶ uvajalni seminarji (nov kader se v prvem mesecu po sklenitvi delovnega razmerja udeleži uvajalnega seminarja, kjer podjetje poda informacije o dejavnosti podjetja);
- ▶ svetovanje (med uvajalnim procesom dela delovni mentor novemu kadru nudi pomoč ter deli strokovne nasvete, ki so pomembni za opravljanje določenih nalog v podjetju);
- ▶ informiranje (nov kader prejme ustne ali pisne informacije, o podjetju, njegovem delovanju, strukturi, kulturi in podobno);
- ▶ poskusno delo (poskusno delo je namenjeno ugotavljanju ustreznosti dela, delodajalec in nov kader ugotovita, ali posamezniku ustreza delo ali ne, po končanem poskusnem delu se nov kader oceni);
- ▶ kroženje (je namenjeno tistim novim kadrom, ki bodo pri opravljanju delovnih nalog sodelovali z različnimi oddelki v podjetju, tako se hitreje in lažje vključijo v delovni proces in hitreje dosežejo zelene rezultate);
- ▶ pripravnštvo (pripravnštvo opredelimo kot lažji prehod iz šole v delo. Ko se pripravniško obdobje konča, mora pripravnik opraviti pripravniški izpit, nato je lahko razporejen na delovno mesto, za katero se je uvajal).

# KADROVSKI PROCESI

## Uvajanje novega kadra

Dokazano je, da če ima podjetje strokovno pripravljen uvajalni program, lahko to vpliva na znižanje zgodnje fluktuacije in skrajša čas pričakovane storilnosti. Zato je za podjetja priporočljivo, da imajo formalizirane programe za uvajanje novega kadra. V primerih, ko pa je uvajalni program slabo izveden oziroma ga podjetje sploh ne uporablja, pa kaj hitro pride do fluktuacije oziroma odhoda delavcev iz podjetja, pogoste odsotnosti z dela, zamujanje, zdravstvene odsotnosti, nezgod, ki se zgodijo pri delu, zaposleni je manj storilen in ne dosega želenih rezultatov, ima slab odnos do strojev, inventarja, materialov in ima velik vpliv na nezadovoljstvo zaposlenih.

# KADROVSKI PROCESI

## Izobraževanje kadra

- ▶ Proces izobraževanja kadra je konstanten proces, v katerega se vključujejo vsi zaposleni glede na potrebe in naravo svojega dela, leto ali dve staro znanje je za današnji tempo razvijanja konkurence na trgu, že zastarelo. Pridobljena znanja pomagajo zaposlenim pri tvorjenju novih idej, razmišljanju, postopkih ter delovanjih. Čas, v katerem izobraževanja niso bila potrebna, so že davno minili.
- ▶ Izobraževanje kadra je proces, s katerim podjetje načrtno razvija posameznikova znanja, sposobnosti ter navade. Izobraževanje je pomembno pri razvoju kadrov, saj dvigne raven splošnega, strokovnega in posebnega znanja zaposlenih, izboljša izobrazbo zaposlenih, prilagaja zaposlene na hitre spremembe znotraj ter zunaj podjetja, spodbuja dobre medsebojne odnose med zaposlenimi in dobro vpliva na osebno rast zaposlenega.

# KADROVSKI PROCESI

## Izobraževanje kadra

- ▶ Izobraževanje kadrov vsebuje tudi proces usposabljanja za delo. Tukaj gre za poseben postopek, s katerim skušamo izboljšati lastnosti zaposlenega, da bo nato bolje opravljal svoje delo. Usposabljanje se izvaja za konkretno delo, pri tem pa podjetje uporablja kroženje med delovnimi mesti, programirane inštrukcije, video simulacije, menjavo vlog ter razvijanje možnosti, ki jih bodo zaposleni potrebovali v prihodnosti pri delu.
- ▶ Izobraževanja lahko razdelimo na splošna in strokovna ali poklicna izobraževanja. O splošnem izobraževanju govorimo, ko je izobraževalni proces usmerjen na posredovanje znanj iz vsakdanjega življenja. Strokovno izobraževanje pa se nanaša na znanja, sposobnosti in navade, ki so povezane z določenim delovnim mestom oziroma poklicem. Obe vrsti izobraževanja pa se med seboj povezujeta in prepletata.

# KADROVSKI PROCESI

## Izobraževanje kadra

Poznamo pa še druga izobraževanja, ki opredeljujejo vlogo in pomen:

- ▶ izpopolnjevanje (proces dopolnjevanja, sistemiziranja in spreminjanja že pridobljenih znanj in sposobnosti. Z organiziranim izpopolnjevanjem podjetje želi, da se zaposleni poglobljajo, širijo, osvežujejo ter dopolnjujejo izobrazbo. Podjetje na tak način vzdržuje uspešnost ter učinkovitost zaposlenih.)
- ▶ dopolnilno usposabljanje (proces, s katerim podjetje želi zmanjšati pomanjkanje znanja, sposobnosti in navad pri zaposlenih. Namenjeno je tistim zaposlenim, ki opravljajo delo, ki se jim je delno ali bistveno spremenilo delovno izvajanje.)
- ▶ prekvalifikacija (proces delne ali celotne poklicne preusmeritve. Podjetje prekvalifikacijo zaposlenim omogoči ob spremembah proizvodnje ali programa storitve ter v drugih posebnih okoliščinah.)
- ▶ dokvalifikacija (proces dopolnitve posameznih izsekov poklicne izobrazbe glede na tehnološki razvoj in razvoj stroke.)
- ▶ uvajanje (proces je namenjen novemu kadru ali zaposlenim, ki se vključujejo v novo delovno razmerje. S sistematičnim in načrtnim uvajanjem omogočimo učinkovito vključitev v podjetje in delo.)
- ▶ strokovno usposabljanje (proces razvijanja sposobnosti zaposlenih, ki jih potrebujejo pri opravljanju določenega dela v okviru določenega časa. Strokovno usposabljanje je zadnja stopnja poklicnega izobraževanja. Zaposlenega pripravlja na več možnih položajev, s katerimi se bo srečal na delovnem mestu.)

# KADROVSKI PROCESI

## Izobraževanje kadra

Za uspešno izobraževanje je pomembno prav tako poznavanje ter ustrezna uporaba metod in oblik izobraževanja. Te metode morajo biti čim bolj raznolike in prilagojene stopnji zahtevnosti izobraževanja, vrsti ter načinu izobraževanja, psihofizičnim zmožnostim, starostnemu sestavu skupine in sposobnostim izobraževalcev. Med sodobne oblike in metode izobraževanja v podjetjih lahko štejemo študijske sestanke, krožke za izboljšanje proizvodnje oziroma krožke za kakovost, programsko usmerjanje, pripravništvo, stimulacijske metode, metode opazovanja in posnemanja, delovna mesta za urjenje, senzitivni treningi, menjavanje dela ter sodelovanje s šolami.

# KADROVSKI PROCESI

## Motiviranje kadra

- ▶ Motiviranje kadra pomeni doseganje rezultatov z zaposlenimi ali povedano drugače iz ljudi pridobiti najboljše. Motivirati pomeni, da podjetje oziroma delovni vodja dobro vodi svoje zaposlene. Motivacija predstavlja pomembno dejavnosti managerjev, prizadevajo si prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli cilje, ki so pomembni za podjetje. Naloga managerjev je motivirati zaposlene, da bodo delali bolje ter z večjo prizadevnostjo.
- ▶ Če želimo doseči večjo motiviranost pri zaposlenih, moramo spremeniti način. Iz dotedanje toge in hierarhične oblike se moramo prilagoditi novim razmeram. Pri tem gre za visoko stopnjo sodelovanja ter vključevanja vseh zaposlenih k skupni poti doseganja zastavljenih ciljev podjetja, njegove vizije ter strategije. Vodje imajo na razpolago različne metode spodbujanja zaposlenih k doseganju zastavljenih ciljev. Te metode so zadovoljstvo zaposlenih, vključevanje v procese oblikovanja dela in delovne skupine, obogatitev dela, materialne ter nematerialne oblike nagrajevanja zaposlenih.

# KADROVSKI PROCESI

## Motiviranje kadra

Motivacijo lahko opredelimo na različne načine:

- ▶ kot proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, z namenom doseganja zastavljenih ciljev, s tem pa bi zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo;
- ▶ vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov;
- ▶ je povezava s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na usmeritev, vztrajnost, sprejem, intenzivnost ter konec določene oblike vedenja;
- ▶ je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika;
- ▶ problem motivacije je mobilizacija ter usmerjanje energije k postavljenim ciljem.

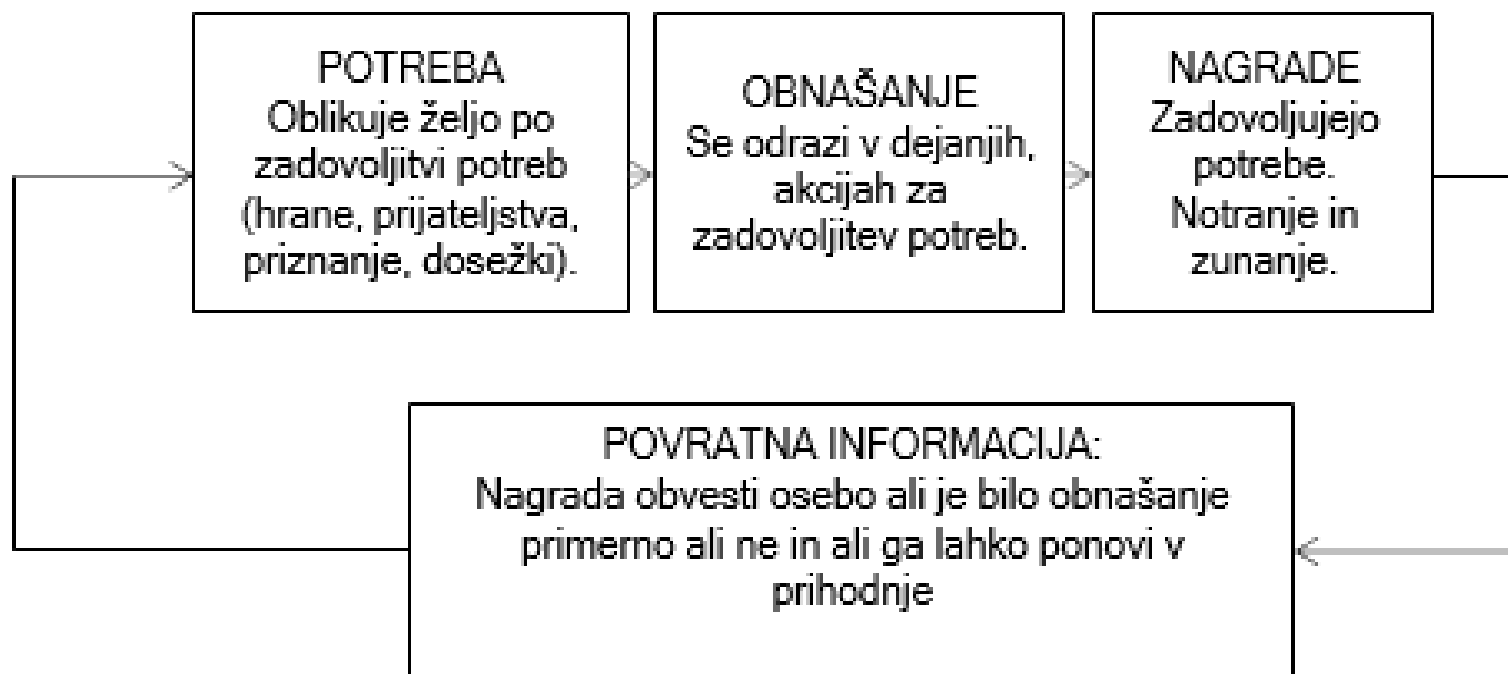
Zasnova motiviranja je torej zadovoljiti potrebe zaposlenih. Potrebe sprožijo določeno obnašanje, vodja pa jih želi zadovoljiti. S povratnimi informacijami izve, ali je bil pri tem uspešen oziroma ali je potreba zadovoljena. Če so potrebe zaposlenih zadovoljene, se čutijo nagrajene in bodo v prihodnje ponovno zadovoljili potrebo s tovrstnim vedenjem. Pri tem ločimo notranje in zunanje nagrade. Notranja nagrada je zadovoljstvo, ki ga je zaposleni deležen v procesu izvajanja delovnih nalog. Zunanje nagrade pa se nanašajo na druge osebe. Običajno jih opravljajo managerji in vključujejo napredovanje, višje plače in drugo.



# KADROVSKI PROCESI

## Motiviranje kadra

Preprost model človeške motivacije lahko vidimo na sliki:



# KADROVSKI PROCESI

## Motiviranje kadra

Vodje motivacijo dosežejo na različne načine, pri tem pa uporabijo:

- ▶ moč nagrajevanja,
- ▶ moč pritiska,
- ▶ legitimno moč,
- ▶ referenčno moč,
- ▶ ekspertno moč.

# KADROVSKI PROCESI

## Motiviranje kadra

Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom:

### 1. Vsebina dela:

- ▶ možnost uporabe znanja;
- ▶ možnost učenja in strokovna rast;
- ▶ zanimivost dela.

### 2. Samostojnost pri delu:

- ▶ možnost odločanja o tem, kaj in kako bo zaposleni delal;
- ▶ samostojno razporejanje delovnega časa;
- ▶ vključevanje v splošno odločanje dela in organizacije.

### 3. Plača, dodatki in ugodnosti:

- ▶ ustrezna višina plače;
- ▶ povezava plače z uspešnostjo;
- ▶ različne nagrade in priznanja za uspešno delo;
- ▶ dodatki in ugodnosti.

# KADROVSKI PROCESI

## Motiviranje kadra

### 4. Vodenje in organizacija dela:

- ▶ ohlapen nadzor;
- ▶ dajanje priznanj ter pohval;
- ▶ izrekanje pripomb in graj;
- ▶ usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge;
- ▶ skrb za nemoten potek dela.

### 5. Odnosi pri delu:

- ▶ dobro delovno vzdušje;
- ▶ skupinski duh;
- ▶ razreševanje sporov;
- ▶ sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.

### 6. Delovne razmere:

- ▶ majhen telesni napor;
- ▶ varnost pred poškodbami in obolenji;
- ▶ odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja (vlaga,
- ▶ neugodne temperature, prah, hrup in podobno).

# KADROVSKI PROCESI

## Motiviranje kadra

Motiviranje je eden izmed zelo pomembnih procesov kadrovskega managementa. Z njim zaposlene spodbujamo z določenimi sredstvi, da bodo z zadovoljstvom opravljali svoje delo. Spodbujanje mora biti povezano z zadovoljevanjem potreb zaposlenih. Motivatorji so lahko različne nagrade, priznanja, pohvale ali druge oblike stimulacije. Zaposlene moramo pozitivno motivirati, če želimo doseči zastavljene cilje, saj negativno spodbujanje zaposlene odvrča od neželenih ciljev, dejanj ali vedenj.

# KADROVSKI PROCESI

## Razvoj kadrov

Razvoj kadrov opredelimo kot planiran napor, s katerim skušamo zaposlene pripraviti do tega, da dosežejo in pridobijo vedenje, ki je povezano z delom in tako izboljšajo svoje delovne navade. Proces razvoja kadrov razdelimo na tri faze, pri katerih najprej ugotavljamo potrebe po določenih znanjih in spretnostih v podjetju ter primanjkljaje. Na podlagi tega oblikujemo cilje in načrte za program razvoja oziroma usposabljanja ter na koncu ovrednotimo njihovo uspešnost. Da pa podjetje pridobi ključne informacije o napredku oziroma potrebah za nadaljnji razvoj zaposlenega, mora spremljati in ocenjevati njegovo uspešnost pri delu.

Skrb za razvoj kadrov je bistvenega pomena za podjetje in za zaposlene. Pomen razvoja kadrov lahko opredelimo kot:

- ▶ večjo storilnost (več izdelkov ali storitev, krajši čas izdelave);
- ▶ boljša kakovost izdelkov ali storitev (večje povpraševanje, manj pritožb in slabih izdelkov);
- ▶ večja prilagojenost zaposlenih delu (manj odsotnosti z dela, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave).

# KADROVSKI PROCESI

## Razvoj kadrov

Razvoj kadrov opredelimo kot planiran napor, s katerim skušamo zaposlene pripraviti do tega, da dosežejo in pridobijo vedenje, ki je povezano z delom in tako izboljšajo svoje delovne navade. Proces razvoja kadrov razdelimo na tri faze, pri katerih najprej ugotavljamo potrebe po določenih znanjih in spretnostih v podjetju ter primanjkljaje. Na podlagi tega oblikujemo cilje in načrte za program razvoja oziroma usposabljanja ter na koncu ovrednotimo njihovo uspešnost. Da pa podjetje pridobi ključne informacije o napredku oziroma potrebah za nadaljnji razvoj zaposlenega, mora spremljati in ocenjevati njegovo uspešnost pri delu.

Skrb za razvoj kadrov je bistvenega pomena za podjetje in za zaposlene. Pomen razvoja kadrov lahko opredelimo na dva glavna načina:

(1)

- ▶ večjo storilnost (več izdelkov ali storitev, krajši čas izdelave);
- ▶ boljša kakovost izdelkov ali storitev (večje povpraševanje, manj pritožb in slabih izdelkov);
- ▶ večja prilagojenost zaposlenih delu (manj odsotnosti z dela, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave).

# KADROVSKI PROCESI

## Razvoj kadrov

(2)

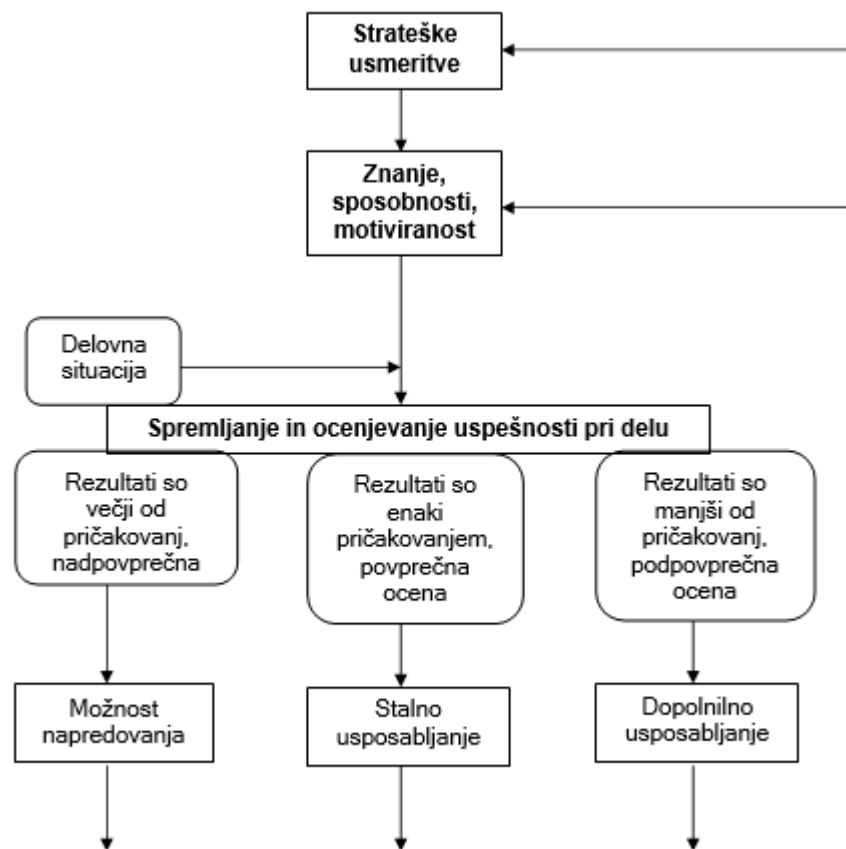
- ▶ zagotavljanje zmožnosti za strokovni, delovni ter osebni razvoj;
- ▶ zagotavljanje zmožnosti horizontalnega in vertikalnega napredovanja in s tem povezanih ugodnosti (višja plača, materialne in nematerialne ugodnosti);
- ▶ povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti;
- ▶ povečanje poklicne prilagodljivosti in mobilnosti zaposlenih;
- ▶ povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

Razvoj zaposlenega v podjetju temelji na potrebah podjetja, sposobnostih, interesih, željah ter zmožnostih. Sestaviti je treba celoto iz strokovnega, delovnega in osebnega razvoja zaposlenega. Zaposlene je treba spodbujati pri razvoju potrebnih možnosti, poudariti njihovo ustvarjalnost, prilagodljivost in znanje. Spremljanje nadaljnjega razvoja zaposlenih daje ključne informacije o nadaljnjem razvoju zaposlenega.



# KADROVSKI PROCESI

## Razvoj kadrov



# KADROVSKI PROCESI

## Napredovanje kadra

V današnjem času je napredovanje pomemben motivacijski dejavnik, v ospredje pa pridejo zaposleni s svojim znanjem in sposobnosti, kar ima velik vpliv na kakovost življenja posameznika in konkurenčnost podjetja. Možnost napredovanja je danes med pomembnejšimi motivacijskimi dejavniki pri zaposlenih.

Velja mnenje, da je napredovanje »prehod delavca z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na drugo zahtevnejše delovno mesto. Napredovanje, pa naj si gre za vodoravno ali navpično, morajo spremljati konkretne ugodnosti, sicer nima ustreznega motivacijskega smisla.« To pomeni, da zaposleni iz določenega delovnega mesta napreduje na bolj zahtevno delovno mesto od prejšnjega in ima pri tem več odgovornosti. Za napredovanje mora biti nagrajen oziroma kako drugače motiviran, drugače napredovanje nima smisla.

# KADROVSKI PROCESI

## Napredovanje kadra

Poznamo dve vrsti napredovanja, in sicer horizontalno in vertikalno. Horizontalno ali vodoravno napredovanje je povezano z večjo zahtevnostjo dela. To pomeni, da zaposleni napreduje na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, z obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih ali raznovrstnih delovnih nalog in z boljšim delovnim statusom.

Vertikalno ali navpično napredovanje pa je povezano z napredovanjem na zahtevnejše delovno mesto. To pomeni, da zaposleni napreduje z manj zahtevnega delovnega mesta na bolj zahtevno. Na višjem delovnem mestu so potrebna dodatna znanja, spretnosti in sposobnosti. Lahko poteka na zahtevnejše položaje po managerski ali strokovni lestvici.

# KADROVSKI PROCESI

## Napredovanje kadra

Napredovanje je povezano torej z uspešnostjo zaposlenih. Večina vodij je mnenja, da želja po napredovanju ni dovolj in prepričanje, da zaposleni na delovnem mestu, ki ga zasede, ne zasluži dovolj za dostojno življenje. Ta dva argumenta zagotovo nista dovolj trdna za napredovanje. Zato velja mnenje, da ko smo pripravljeni na napredovanje in ko si to zaslužimo, ko vemo, da bomo naloge uspešno reševali, se je najboljše sklicevati na svoje dosežke, zmožnosti in sposobnosti. In to so:

- ▶ znanje in izkušnje;
- ▶ visoka stopnja neodvisnosti in samostojnosti pri delu;
- ▶ doseženi uspehi pri dodatnem izobraževanju in usposabljanju;
- ▶ natančnost, zanesljivost;
- ▶ navdušenje nad novimi nalogami in zadolžitvami;

# KADROVSKI PROCESI

## Napredovanje kadra

- ▶ pripravljenost za prevzem večje odgovornosti;
- ▶ pripravljenost na večje časovne in psihofizične obremenitve pri delu;
- ▶ želja po večjem vplivu in pomembnejši vlogi v določenih projektih in programih;
- ▶ želja po višjem dohodku;
- ▶ priložnost in vztrajnost pri delu;
- ▶ moč in vpliv pri sodelavcih in podrejenih;
- ▶ smisel za timsko delo;
- ▶ sposobnost vodenja in prenašanje odgovornosti;
- ▶ poklicne ambicije.

# KADROVSKI PROCESI

## Napredovanje kadra

- ▶ pripravljenost za prevzem večje odgovornosti;
- ▶ pripravljenost na večje časovne in psihofizične obremenitve pri delu;
- ▶ želja po večjem vplivu in pomembnejši vlogi v določenih projektih in programih;
- ▶ želja po višjem dohodku;
- ▶ priložnost in vztrajnost pri delu;
- ▶ moč in vpliv pri sodelavcih in podrejenih;
- ▶ smisel za timsko delo;
- ▶ sposobnost vodenja in prenašanje odgovornosti;
- ▶ poklicne ambicije.