



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Ekonomist  
Modul: Organizator podjetništva in trženja

**OPTIMIZACIJA IN REORGANIZACIJA  
KADROVSKEGA PROCESA V PODJETJU  
X**

Mentorica: doc. dr. Marjeta Horjak

Kandidatka: Lidija Kondić

Lektorica: Manja Belina, prof. mag. slov. in prof. mag. špan.

Kranj, junij 2022

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Marjeti Horjak za vso strokovno pomoč in koristne napotke pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Manji Belina, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

## **IZJAVA**

Študentka Lidija Kondić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Marjete Horjak.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

V času hitrih sprememb in nenadzorovane rasti gospodarstva je uspešno poslovanje majhnih, srednjih in velikih podjetij brez natančne zasnove kadrovskega načrta praktično nemogoče. Zato so potrebne smernice in pravila, ki natančno opredeljujejo, kakšne ljudi bo v prihodnosti podjetje potrebovalo, da bodo izpolnjeni cilji in strategija podjetja.

V današnjem času so ljudje najpomembnejši vir znanja in informacij, ki ga podjetje ima. Za projekt reorganizacije in sistematizacije podjetja sem izbrala podjetje X, ki je trenutno med vodilnimi inovatorji na evropskem področju vhodov.

Vodstvo podjetja je bilo primorano povečati število zaposlenih zaradi povečanja obsega dela in nenehne rasti podjetja, ki je v zadnjih letih več kot podvojilo promet. Zaradi nenadnega povečanja števila zaposlenih je v podjetju treba vzpostaviti sistem, ki bo omogočal pregled nad delovnimi procesi in nalogami posameznih kadrov.

Akt o sistemizaciji delovnih mest je ključen dokument, ki omogoča podjetju jasen vpogled v kadre in zahtevane kompetence za posamezna delovna mesta. S tem podjetje izboljša pretok informacij med zaposlenimi in omogoča sistemsko jasno vodenje nalog ter hkrati izboljša sam postopek zaposlovanja novih kadrov.

Zaradi hitre rasti podjetja menimo, da podjetje z obstoječim kadrom ni sposobno rešiti vseh težav, ki nastajajo zaradi hitre širitve. V ta namen bomo predlagali reorganizacijo in sistemizacijo kadrov za doseganje optimizacije delovnega procesa znotraj in izven posameznih oddelkov.

## **KLJUČNE BESEDE**

- pravilnik o sistemizaciji delovnih mest
- organizacijska struktura
- sistemizacija dela
- motivacija zaposlenih
- ocenjevanje zaposlenih

## **ABSTRACT**

In a time of rapid change and uncontrolled growth of the economy, the successful operation of small, medium and large enterprises without a precise design of the staffing plan is practically impossible. Therefore, guidelines and rules are needed that define exactly what kind of people the company will need in the future to meet the company's goals and strategy.

Nowadays, people are the most important source of knowledge and information a company has. For the project of reorganization and systematization of the company, I chose company X, which is currently among the leading innovators in the European field of entrances.

The company's management was forced to increase the number of employees due to the increased volume of work and the constant growth of the company, which has more than doubled its turnover in recent years. Due to the sudden increase in the number of employees, it is necessary to establish a system in the company that will enable an overview of the work processes and tasks of individual staff.

The act on job systematization is a key document that enables the company a clear insight into the staff and the required competencies for individual jobs. In this way, the company improves the flow of information between employees and enables systemically clear management of tasks, and at the same time improves the process of hiring new staff.

Due to the rapid growth of the company, we believe that a company with existing staff is not able to solve all the problems that arise due to rapid expansion. To this end, we will propose the reorganization and systematization of staff to achieve optimization of the work process inside and outside individual departments.

## **KEYWORDS**

- rules on job classification
- organizational structure
- systematization of work
- motivation of employees
- employee appraisal

## KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Predstavitev problema .....	1
1.2	Cilji naloge.....	1
1.3	Predstavitev okolja.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve.....	2
1.5	Metode dela.....	3
2	TEORETIČNE OSNOVE .....	3
2.1	Sistematizacija delovnih mest in motivacija zaposlenih.....	3
2.1.1	Namen sistemizacije delovnih mest .....	3
2.2	Cilji podjetja in motivacija zaposlenih .....	4
2.3	Cilji in menedžment .....	4
3	PLANIRANJE IN RAZVOJ KADROV .....	7
3.1	Sistem planiranja kadrov .....	7
3.2	Načela planiranja kadrov .....	8
3.3	Metodologija planiranja kadrov .....	8
3.4	Namen razvoja kadrov .....	10
3.5	Cilji razvoja kadrov.....	12
4	OCENJEVANJE KADROV .....	13
4.1	Ocenjevanje po metodi 360 stopinj .....	13
4.2	Vpeljava metode .....	15
5	PRAKTIČNI DEL .....	16
5.1	Oprelitev organizacije in oblikovanja delovnih mest v podjetju x .....	16
5.1.1	Predlog organizacijske strukture podjetja x .....	16
5.2	Predlog oblikovanja in opredelitve delovnih mest v podjetju x .....	17
5.3	Predlogi sistematizacije za podjetje x .....	17
5.4	Predlogi za dvig motivacije v podjetju x.....	20
5.5	Predlogi za optimizacijo poslovnega procesa v podjetju x.....	21
6	ZAKLJUČKI .....	22
7	LITERATURA IN VIRI.....	24
	PRILOGA .....	26

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Teorija menedžmenta .....	6
Tabela 2: Faze planiranja kadrov .....	7

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Podjetje X je hitrorastoče družinsko podjetje, ki je v zadnjih letih več kot podvojilo promet, kar je pripeljalo do odprtja novih delovnih mest zaradi povečanega obsega dela. Ker podjetje v trenutku rasti ni imelo jasne vizije glede samega vodenja in vrste kadra, ki ga je potrebovalo, je množično zaposlovanje pripeljalo do težav, kot so slaba komunikacija med vodilnimi in zaposlenimi, nepoznavanje delovnih nalog posameznika, izguba vizije podjetja, preobremenjenost posameznikov, nezadovoljstvo na delovnem mestu itd.

Najbolj pogosta težava, ki se je pojavljala, je bilo zaposlovanje neprimerne in nekvalificiranega kadra. Prihajalo je do nerazumevanja posameznikovih dnevnih nalog in opravil po posameznih oddelkih. S časom je to privedlo do slabo oziroma površno opravljenega dela, saj posamezniki niso vedeli, komu odgovarjajo in kdo je odgovoren za posamezen projekt/opravilo. Nadrejeni niso opravljali kakovostnega pregleda opravil, saj so v ta namen postavili določene posameznike kot vodje oddelkov, ki pa niso bili kvalificirani za ta delovna mesta in niso znali komunicirati s svojimi podrejenimi.

Kako bi pri tem pomagala sistemizacija dela?

»S sistemizacijo dela vzpostavimo urejeno delitev delovnega procesa. Pomaga nam pri določanju vlog, ki jih imajo zaposleni pri doseganju organizacijskih ciljev, pa tudi njihovih kadrovskih potreb. Pisno določa naloge, obveznosti in odgovornosti zaposlenega na določenem delovnem mestu ali delovnem področju.« (Kejžar, 2001, str. 37)

V konkretnem primeru je bila primarna težava slabo vodenje oziroma postavitve vodij oddelkov, ki niso opravljali svoje funkcije in posledično niso želi rezultatov, ki jih je vodstvo pričakovalo.

»Pričakovanja glede dela in rezultatov lahko ustvarijo le menedžerji, ki natančno poznajo strategijo organizacije ali oddelka. Njegova nadaljnja naloga je, da s svojim delom ustvari enaka pričakovanja pri ljudeh, ki bodo sprožila njihov motivacijski proces kot nujen pogoj za začetek aktivnosti« (Lipičnik, 2002, str. 492).

## 1.2 CILJI NALOGE

Skozi spremembe v kadrovskem procesu bo podjetje reorganiziralo in optimiziralo delovna mesta in kader, s čimer bo hkrati poskrbelo za boljše usposobljenost kadrov



na posameznih delovnih mestih in posledično optimiziralo sam delovni proces, saj bo za posamezne naloge zadolžen ustrezen kader z ustreznim znanjem. Osnovni namen diplomskega dela je predstaviti strategijo sistemizacije in reorganizacije dela čez kadrovske procese posebej za tovrstno podjetje. Cilj diplomskega dela je predstaviti preoblikovanje poslovnega procesa skozi kadrovske procese, da bi se podjetje še dalje uspešno razvijalo in poslovalo.

### **1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA**

Gre za hitrorastoče podjetje s skoraj 200 zaposlenimi in razvito prodajno mrežo po vsej Evropi. Začetek podjetja sega v leto 1968, ko je začelo delovanje kot družinska rokodelska delavnica. Danes je podjetje vrhunski evropski inovator na področju hišnih vhodov.

Znotraj podjetja, ki deluje na dveh lokacijah v dveh državah, so združene vse potrebne dejavnosti: tehnični razvoj, industrijsko oblikovanje, strojna in ročna obdelava materialov, proizvodnja, trženje s prodajo in transport.

Zaradi hitrega širjenja in rasti podjetja so spremembe oziroma optimizacija v poslovnem in kadrovskem procesu nujne za nadaljnje uspešno poslovanje podjetja na tako zahtevnem gospodarskem trgu.

### **1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE**

sistemizacija in pravilnik o sistemizaciji delovnih mest Pri izdelavi internih aktov in dokumentov o sistemizaciji se je treba vedno omejiti na sam opis in omejitve posameznih delovnih mest.

Sistemizacija delovnih mest je ključnega pomena za vodstvo podjetja, saj je organizacijsko orodje, s katerim lahko vodstvo podjetja izvaja ključne delovne procese upravljanja, kadrovanja in načrtovanja dela v sami organizaciji.

»Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) (2013) opredeljuje sistemizacijo dela kot organizacijsko-kadrovskega zakona, ki opredeljuje vse opise delovnih mest in zahteve za opisane delovne naloge, ki jih morajo delavci poznati za uspešno opravljanje svojih nalog. Dokument lahko tudi učinkovito pomaga vodstvu podjetja pri iskanju novih zaposlenih in prerazporeditvi obstoječih zaposlenih v fazah optimizacije in širitve poslovanja.« (Uhan, 1996, str. 42)

Sistematizacija je večnamenski akt organiziranja delovnih procesov. Njegov namen je ustvariti delovnih območij za delavce. Ta področja dela in programi so oblikovani glede na organizacijsko strukturo in procese ter celoten program dela ustanove. To določa zahtevnost nalog, ocenjuje delovne rezultate in prispeva k načrtovanju

delovnih mest, zaposlovanju, razporejanju, izobraževanju, napredovanju delavcev, njihovemu razvoju in zaščiti delavcev pri delu (Uhan, 1996).

## **1.5 METODE DELA**

V diplomskem delu bomo s pomočjo deskriptivne metode preučili nastale spremembe in proces reorganizacije skozi kadrovski proces.

V praktičnem delu bomo s pomočjo ankete preverili zadovoljstvo zaposlenih in njihovo motivacijo za delo.

V teoretičnem delu bomo na podlagi proučevanja različne literature predstavili optimizacijo in reorganizacijo poslovnega procesa v podjetju X, ki temelji na reorganizaciji in optimizaciji delovnih mest.

## **2 TEORETIČNE OSNOVE**

### **2.1 SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH**

#### **2.1.1 Namen sistemizacije delovnih mest**

Ena najpomembnejših notranjih dejavnosti v organizaciji je sistemizacija delovnih mest. Temeljni splošni akt, v katerem delodajalec določa kompetence, zahteve in nagrajevanje za posamezna delovna mesta, je dokument, v katerem je zapisana sistematizacija delovnih mest.

Sistemizacija delovnih mest je organizacijski akt, katerega sestavni deli so opisi del, ki predstavljajo popis vseh nalog, ki jih je treba opravljati za nemoteno odvijanje procesov, in je osnova za učinkovito programiranje in organiziranje dela. Sistemizacija je kadrovski akt, v katerem so opredeljene vse zahteve, ki jih mora izpolnjevati zaposleni za kakovostno opravljanje nalog, opredeljenih v opisu, in je osnova za načrtovanje in izvajanje kadrovske politike (Guštin, 2004).

Sistemizacija je določena tudi v ZDR-1 (2013, 22. člen), kjer je med drugim zapisano:

- delodajalec je dolžan s splošnim aktom določiti pogoje za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu oziroma za vrsto dela. Ta obveznost ne velja za manjše delodajalce,
- pogodba o zaposlitvi mora vsebovati naziv delovnega mesta oziroma vrsto dela s kratkim opisom dela, ki ga mora delavec opravljati po pogodbi o zaposlitvi in za katero se zahtevajo enaka raven in smer izobrazbe in drugi pogoji za opravljanje dela.

Za vsako podjetje je pomemben čim bolj jasen, natančen in konkreten opis delovnih mest, s katerim lahko iz množice kandidatov izbere ljudi, ki bodo določeno delo opravljali kar se da učinkovito (Zakon o delovnih razmerjih, 22. člen, pogoji za sklenitev pogodbe o zaposlitvi).

## 2.2 CILJI PODJETJA IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

»Tako kot imajo posamezniki cilje, imajo tudi organizacije. Opredeljujemo jih kot idealno prihodnost posameznika, skupine ali organizacijske države. Ker organizacijo definiramo kot sredstvo za doseg cilja, to pomeni, da je cilj vedno sestavni del celote, ki jo organizacija predstavlja. Klasični pristop k organizacijskemu razmišljanju gleda na organizacijo kot na zaprt sistem, ki najprej postavlja cilje in nato izvaja aktivnosti za doseg teh ciljev. Vendar novejši pogled izhaja iz razumevanja organizacije kot odprtega sistema, za katerega je značilna organizacija, ki zasleduje cilje med izvajanjem dejavnosti« (Možina, 1998, str. 10).

»Kadar so cilji organizacije bistveno drugačni ali celo v nasprotju s cilji zaposlenih, se zaposleni počutijo nezadovoljne in jim primanjkuje kreativnosti. Zaradi tega si sodobne organizacije prizadevajo doseči čim večjo usklajenost med posameznimi cilji in cilji organizacije« (Možina, 1998, str. 10).

Sistemizacija delovnih mest je torej izjemno pomembna, saj pripomore k večji učinkovitosti, saj imajo s tem posamezniki jasno zastavljene naloge in opredeljene cilje. Cilji podjetja tako postanejo cilji posameznika. Ljudje se boljše odzivamo in smo veliko bolj produktivni, ko imamo jasno zastavljene naloge. Na tak način si lahko pripravimo strategijo dela in časovno omejitev, do kdaj mora biti delo opravljeno za doseg zastavljenih ciljev. Seveda mora vse to jasno nadzorovati menedžer, ki posameznika še dodatno motivira in nadzoruje sam potek dela ter hkrati skrbi, da je delo opravljeno v zadanih časovnih omejitvah.

## 2.3 CILJI IN MENEDŽMENT

Uspešnost zaposlenih, tako posameznikov kot skupine, je primarno odvisna od njihove motivacije. Kot citiramo Rozmana: »Zaposleni niso stroji, ampak do večje učinkovitosti pripelje predvsem upoštevanje njihove človeške narave.« (Rozman 2002, str. 76)

Pri kreiranju svojih ciljev mora podjetje upoštevati tudi cilje posameznikov in njihovo motivacijo. Vsak posameznik ima svojo vizijo, kaj hoče v podjetju doseči in na kakšen način bo to dosegel. Nekateri si želijo postati vodje oddelkov, spet drugi si želijo preprostih opravil, ki jih miselno ne bodo obremenjevale. Podjetje mora pri tem redno vzdrževati komunikacijo z zaposlenimi in jim omogočiti želeno rast znotraj podjetja, saj bodo le na tak način primerno motivirani. Seveda vodstvo ne more samo skrbeti

za vsakega zaposlenega v podjetju. Tukaj nastopijo menedžerji, katerih primarna naloga je skrb za svoje podrejene, nudenje pomoči in skrb za dobro in pravočasno opravljeno delo.

»Menedžerji, ki razumejo strategijo organizacije ali oddelka, lahko postavljajo le pričakovanja glede dela in rezultatov. Njihov naslednji cilj je, da posameznikom skozi svoje delo vzbudijo enaka pričakovanja, kar bo spodbudilo njihov motivacijski proces kot predpogoj za začetek aktivnosti. Nič ni narobe z ugotavljanjem in ocenjevanjem uspešnosti, saj je skoraj vsako uspešnost mogoče oceniti s primerjavo ciljev, pričakovanih in rezultatov« (Lipičnik, 2002, str. 492).

Tabela 1 prikazuje teorijo menedžmenta.

<b>Raymond E. Miles: TEORIJA MENEDŽMENTA</b>		
<b>Tradicionalni model</b>	<b>Model medčloveških odnosov</b>	<b>Model upravljanja s človeškimi viri</b>
<p>Predpostavke:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. delo je samo po sebi neprijetno za vse ljudi,</li> <li>2. kar delajo delavci, je manj pomembno,</li> <li>3. le redki želijo ali zmorejo delo, ki zahteva ustvarjalnost, samosmernost ali samonadzor.</li> </ol>	<p>Predpostavke:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ljudje se želijo počutiti koristne in pomembne,</li> <li>2. ljudje si želijo pripadati in biti priznani kot posamezniki,</li> <li>3. te potrebe so pri motiviranju ljudi za delo pomembnejše od denarja.</li> </ol>	<p>Predpostavke:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. delo samo po sebi ni neprijetno za vse ljudi. Ljudje želijo prispevati k smiselnim ciljem, ki so jih pomagali določiti,</li> <li>2. večina ljudi lahko izvaja veliko bolj ustvarjalno, odgovorno usmerjanje in samokontrolo, kot to zahteva njihovo sedanje delovno mesto.</li> </ol>
<p>Pravila:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. osnovna naloga vodje je natančno nadzorovati in nadzirati svoje podrejene,</li> <li>2. naloge mora razčleniti na preproste, ponavljajoče se in zlahka naučene operacije, vzpostaviti</li> </ol>	<p>Pravila:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. osnovna naloga menedžerja je, da se vsak delavec počuti koristnega in pomembnega,</li> <li>2. svoje podrejene mora redno obveščati in prisluhniti njihovim nasprotovanjem njegovim načrtom,</li> </ol>	<p>Pravila:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. osnovna naloga menedžerja je uporaba njegovih človeških virov,</li> <li>2. ustvariti mora okolje, v katerem lahko vsi člani prispevajo do meja svojih sposobnosti,</li> <li>3. spodbujati mora polno udeležbo pri</li> </ol>

mora podrobne delovne rutine in postopke ter jih trdno, vendar pošteno uveljaviti.	3. vodja bi moral svojim podrejenim dovoliti, da izvajajo nekaj samosmerja in samoobvladanja pri rutinskih zadevah.	pomembnih zadevah, nenehno širjenje, samoupravljanje in samokontrolo svojih podrejenih.
<p>Pričakovanja:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ljudje lahko prenašajo delo, če je plača dostojna in je šef pošten,</li> <li>2. če so naloge dovolj preproste in so ljudje pozorno nadzorovani, bodo delo opravljali v skladu s standardi.</li> </ol>	<p>Pričakovanja:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. izmenjava informacij s podrejenimi in njihovo vključevanje v rutinske odločitve bodo zadovoljili njihove osnovne potrebe po pripadnosti in občutku pomembnosti,</li> <li>2. zadovoljevanje teh potreb bo izboljšalo morale in zmanjšalo odpor do nadrejenih, podrejeni bodo voljno sodelovali in proizvajali.</li> </ol>	<p>Pričakovanja:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. širjenje vpliva podrejenih, samosmerja in samokontrole bo vodilo do neposrednih izboljšav organizacijske uspešnosti,</li> <li>2. zadovoljstvo pri delu se lahko izboljša kot stranski produkt podrejenih, ki v celoti izkoristijo svoje vire.</li> </ol>

*Tabela 1: Teorija menedžmenta*

(Vir: Miles, 1975)

Kot je razvidno iz zgornje tabele, je uspešnost posameznikov zelo odvisna od njihove motiviranosti za delo. Z lastnim delom znotraj organizacije vsak posameznik zadovolji svoje lastne potrebe in želje. Menedžerji, ki stremijo k motiviranju in razvijanju odnosov s svojimi podrejenimi, v večini primerov dosežejo njihovo zadovoljstvo in s tem povečajo njihovo učinkovitost.

»Potrebe so vir želja, želje so vir akcij, ki omogočajo posamezniku zadovoljevanje njegovih potreb« (Citat: Ivanko, 2004, str. 198).

### 3 PLANIRANJE IN RAZVOJ KADROV

#### 3.1 SISTEM PLANIRANJA KADROV

»Razvoj človeških virov je pridobivanje znanja, veščin in vedenj, ki posameznim zaposlenim pomagajo, da se uspešno odzovejo na delovne zahteve in organizacijske spremembe.« (Možina, 1998, str. 6)

Planiranje kadrov in razvoj kadrov je samo po sebi zelo kompleksna zadeva. Samo planiranje kadrov lahko razumemo kot predvidevanje potrebnih virov in sposobnosti posameznikov, ki so potrebni za uresničevanje ciljev podjetja. V tem primeru mora podjetje jasno določiti usposobljenost iskanega kadra za uresničitev gospodarskega razvoja podjetja.

Planiranje kadrov poteka v več fazah. Pričnemo z analizo trenutne kakovosti kadra z namenom, da ugotovimo, kaj lahko z obstoječim kadrom dosežemo in kaj mu primanjkuje oziroma s čim ga lahko dopolnimo in izboljšamo. Za učinkovito planiranje so nujno potrebni jasno zastavljeni cilji, saj bomo le v tem primeru lahko kar se da natančno definirali potrebe za prihodnost.

Florjančič postavi planiranje kadrov v več faz. Spodnja tabela 2 prikazuje faze planiranja kadrov.

Faza 1	Faza 2	Faza 3
Analiza sedanjega stanja kadrov (število, struktura).	Ocena potreb v prihodnosti.	Razvoj instrumentov za zadovoljitev bodočih potreb.

*Tabela 2: Faze planiranja kadrov*  
(Vir: Florjančič idr., 1999, str. 15)

»Cilje planiranja kadrov v organizacijah lahko Florjančič povzame kot (Florjančič idr., 1999, str. 16):

- pridobiti in ohraniti potrebno število in profil kadrov, ki jih organizacija potrebuje;
- predvideti probleme v zvezi s številom kadrov (višek, pomanjkanje);
- razvijati, izobraževati in drugače prilagajati kadre potrebam organizacije;
- omejiti odvisnost od zunanjih virov kadrov ključnih profilov, kar pomeni vzpostaviti zaupanje med posamezniki in organizacijo.«

## 3.2 NAČELA PLANIRANJA KADROV

Florjančič opisuje osnovna izhodišča razvoja človeških virov kot dosledna načela kadrovskega načrtovanja: znanost, integriteta, realnost, kontinuiteta, fleksibilnost, specifičnost.

- Dolgoročne načrte razvoja zaposlenih primerja s scenariji za filme, ki nastajajo v intervalih. Ne glede na to, ali so v načrtu ali v scenariju določeni liki in igralci, tako znotraj kot zunaj, se razplete in konča drugače.
- Na podlagi načela integritete pri razvoju človeških virov razdeli štiri vrste načrtovanja ljudi:
  - razvojno – pričakovane spremembe razvoja kadrov,
  - inovativno – velike spremembe, nove povezave, dodatni cilji in programi,
  - alokacijsko – bilanca kadrov, usklajena z ekonomskimi in tehničnimi strukturami,
  - adaptivno – pri razvoju kadrov je treba upoštevati dogodke v okolici.

»Načrtovanje je stalen proces, zato moramo načrtovati nenehno. Kadrovskega načrtovanje mora biti prilagodljivo in realno, da se lahko uskladi z drugimi podsistemi« (Florjančič idr., 1999, str. 32).

## 3.3 METODOLOGIJA PLANIRANJA KADROV

Za določitev potreb po kadrih se uporabljajo različne metode načrtovanja kadrov. V nadaljevanju predstavljamo metodo po Florjančiču (Florjančič idr., 1999), ki razdeli metode planiranja kadrov po določenih dejavnikih:

- plansko obdobje,
- velikost podjetja,
- panoga podjetja,
- uvajanje tehnologije,
- statistični podatki, ki jih obdeluje podjetje.

Metodologija planiranja kadrov (Florjančič idr., 1999):

- a) izhodišča, plan nalog, ciljev, programa dela podjetja,
- b) predvideno število in struktura kadrov za plansko obdobje,
- c) obstoječe stanje kadrov v podjetju,
- d) pregled korektivnih faktorjev,
- e) potrebe (plan) kadrov za plansko obdobje,
- f) način zagotavljanja in spremljanja potreb po kadrih,
- g) pregled nalog, zadolžitev pri planiranju kadrov.

»Prvih pet – A, B, C, D, E – opisuje proces kadrovskega načrtovanja ter proizvodnih in poslovnih ciljev s posnetkom obstoječega stanja in pregledom korektivnih faktorjev za izračunane kadrovske potrebe. Naslednji dve fazi, F in G, opisujeta logično nadaljevanje kadrovskega načrtovanja, torej metode zagotavljanja in spremljanja kadrovskih potreb ter pregled odgovornosti posameznih strokovnih služb, organov upravljanja in drugih dejavnikov, odgovornih za kadrovske načrtovanje« (Florjančič idr., 1999, str. 88–89).

Ko že imamo obstoječo organizacijsko strukturo in želimo uvesti novo strukturo, moramo upoštevati zgornje stopnje kadrovskega načrtovanja kadrov (Florjančič idr., 1999).

- **Opredelitev programa poslovanja:**
  - vsebinskih karakteristik izdelka oz. storitve,
  - posebnih karakteristik, ki so pomembne za planiranje kadrov,
  - količine izdelkov, storitev glede na čas,
  - posebnih zahtev naročnikov,
  - tehnoloških postopkov.
- **Analiziranje dela**, ki je potrebno za izdelavo izdelka ali storitve. V tej fazi načrtovanja kadrov najprej izberemo, analiziramo in uredimo podatke o delovnih mestih. Metode analize delovnih mest se lahko razlikujejo po načinu:
  - metode, s pomočjo katerih zbiramo podatke o posebnostih samega dela,
  - metode, s katerimi zbiramo kvantitativne podatke o delu, ki predstavijo karakteristike dela v numerični obliki,
  - metode, s katerimi zbiramo kvalitativne podatke o delu, ki predstavijo značilnosti dela v opisni obliki,
  - standardizirani postopki za analizo dela,
  - baze že zbranih podatkov.
- **Formiranje delovnih mest** na podlagi analize delovnih mest predstavlja premik od analize k oblikovanju posameznih delovnih področij:
  - naziv delovnega mesta,
  - naziv delodajalca,
  - delovne naloge,
  - okolje, v katerem delavec opravlja svoje delo,
  - direktna odgovornost,
  - znanja, ki so potrebna na samem delovnem mestu.
- **Izračun potrebnega števila delavcev** je zadnja faza načrtovanja. Tu so potrebni sledeči podatki:
  - planirana količina izdelkov oz. storitev na leto,
  - normirano število ur, potrebnih za izdelavo enote produkta,
  - planirano število razpoložljivih delovnih ur na leto,
  - planirano število izkoriščenih delovnih ur na leto.



Florjančič razdeli metode planiranja kadrov na sledeči način (Florjančič idr., 1999):

- **Indeksno-korelacijska metoda:** Za osnovo vzamemo indeks iz prejšnjega obdobja, ki vsebuje znanstveno-tehnološki napredek. Pri tej metodi opazujemo kadrovske spremembe v povezavi z ekonomskimi razlikami. Pri tej metodi kadri izražajo povezanost proizvodnih moči.
- **Metoda input-output:** Metoda vključuje povezanost med številom potrebnih ljudi z izobrazbo in ekonomsko rastjo.
- **Metoda dela:** Ta metoda je najbolj razširjena. Uporabim vzorec podobnih podjetij ali podobne ravni tehnične opremljenosti.
- **Anketna metoda:** Tu gre za vzorec podjetij, ki izrazijo željo po kadrih. Bolj zanesljive so kratkoročne potrebe, ker niso upoštevane tehnološke spremembe.
- **Predpisana metoda:** Tu so osnova količinski in časovni normativi. Predstavlja formulo, ki ima v števcu obseg proizvodnje, v imenovalcu pa normo enega delavca.
- **Indeksna metoda:** Tu gre za razmerje med planom obsega proizvodnje in proizvedenim delom.
- **Kompleksna metoda:** Uporablja se za obetajoče planiranje kadrov. Upoštevajo se vsi bistveni faktorji za načrtovanje – rast proizvodnje, produktivnosti in obstoječega stanja ter izguba kadrov.
- **Metoda delfi:** To je metoda usklajevanja. Pri tej metodi sestavimo vprašalnik, v katerem je navedena težava. Vprašalnike se razporedi med strokovnjake. Na podlagi pridobljenih odgovorov sestavimo nov vprašalnik in ga spet pošljemo strokovnjakom. To se lahko večkrat ponovi, dokler ne pridobimo usklajenih odgovorov.

### 3.4 NAMEN RAZVOJA KADROV

»Sistem razvoja človeških virov je sistematičen in načrten proces priprave, izvajanja in spremljanja vseh kadrovskih in izobraževalnih postopkov ter ukrepov za krepitev strokovne, poklicne in osebne rasti zaposlenih.« (Možina, 2002, str. 45)

Možina opredeli opise delovnih mest kot ključne za razvoj človeških virov, za kar navaja dva ključna razloga, ki sta (Možina, 1998):

- le iz opis delovnega mesta, ki opredeli pogoje, ki jih mora izpolnjevati delavec, da bo lahko uspešno opravljal svoje delo;
- primerjalna analiza trenutnih in bodočih zahtev delovnega mesta, kar je pomembno za izpopolnjevanje dela zaposlenih, da bodo usešni v različnih delovnih razmerah.

Možina razdeli pomen razvoja kadrov na dve področji in sicer na področje organizacije in na področje zaposlenih. Porazdelitev pomena razvoja kadrov je sledeča (Možina, 1998):

- za organizacijo:
  - večja storilnost (več izdelkov ali storitev, krajši čas izdelave),
  - boljša kakovost izdelkov ali storitev (večje povpraševanje, manj pritožb, manj slabih izdelkov),
  - večja prilagojenost delavcev delu (manj absentizma in fluktuacije, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave),
- za zaposlene:
  - zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj,
  - zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti,
  - povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti,
  - povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti,
  - povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

Koristi, ki jih lahko posamezniki in organizacije pridobijo z različnimi ukrepi za razvoj zaposlenih, so pogosto v veliki meri odvisne od ustreznosti izobraževalnih programov. Programi usposabljanja in izpopolnjevanja so po svoji naravi lahko informativni (programi "vredno vedeti") in formativni (programi, ki jih je "treba vedeti"). To je nujna potreba za njihovo uspešno delovanje zdaj in v prihodnosti (Možina, 1998).

Razvoj kadrov pomaga in sodeluje pri uspešnosti podjetja s svojo aktivnostjo. Ta področja so (Možina, 2002):

- usmerjanje in izobraževanje,
- profesionalno uvajanje novincev,
- zagotavljanje strokovnih kadrov ter posledice prevzema določenih funkcij,
- strokoven osebni razvoj,
- aktiviranje kreativnosti,
- širjenje znanja na druge,
- zvestoba podjetju.

Razvoju kadrov lahko z drugo besedo rečemo aktivnosti, ki se ukvarjajo z izobraževanjem. V kolikor delovni proces zahteva določena znanja, je cilj razvoja kadrov, da izboljša znanja zaposlenih (Možina, 2002).

### 3.5 CILJI RAZVOJA KADROV

Glavni cilj razvoja kadrov je prilagajanje in izpopolnjevanje znanja za ustvarjanje optimalne delovne sile in zagotavljanje napredka podjetja. Dobro izobražen in usposobljen kader je neprecenljiv vir znotraj vsake organizacije.

»Strokovno izobraženi in usposobljeni zaposleni so bistveni dejavnik razvoja, kakovosti in uspeha vsake organizacije. Izraz usposabljanje se nanaša na proces razvoja človeških kompetenc, ki jih mora posameznik izvesti v okviru svojega dela.« (Možina, 1998, str. 140)

Cilji razvoja kadrov se lahko delijo na tri področja (Jereb, 1987):

- **cilji podjetja:** vsako podjetje si želi v svojih vrstah izobražen kader, ki bo pomagal povečati produktivnost in uspešnost podjetja,
- **cilji zaposlenih:** sam razvoj in izobraževanje kadrov pozitivno vpliva na posameznike, saj jim omogoča tudi osebni razvoj,
- **cilji družbe:** sam sistem razvoja kadrov pozitivno vpliva na družbeno okolje in cilje same družbe.

Možina obrazloži, da razvoj kadrov prispeva k:

- »usmerjanju zaposlenih in mladine v izobraževanje za pridobitev ustreznih poklicev, smeri in stopenj strokovne izobrazbe,
- strokovno uvajanje novo sprejetih delavcev,
- zagotavljanje managerskih ključnih strokovnih kadrov ter njihova priprava za prevzem določenih funkcij,
- sistematičen in stalen strokovni, delavni in osebni razvoj zaposlenih, skladen z zahtevami dela,
- spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih,
- zagotavljanje prenosa znanja na vseh ravneh in med njimi,
- razvoj čuta pripadnosti zaposlenih organizaciji.« (Možina, 2002, str. 57)

Pri razvoju kadrov je treba upoštevati interese podjetja kot tudi interese zaposlenih, da bo sam sistem razvoja učinkovit in bo dolgoročno doprinesel k zastavljenim ciljem. Treba je postaviti strategijo razvoja zaposlenih, kjer se upošteva razvoj samega podjetja, cilji in načrti. O optimalnem razvoju kadrov lahko govorimo, ko so upoštevani cilji in interesi tako posameznika kot tudi podjetja.

## 4 OCENJEVANJE KADROV

Uhan opredeli sistematizacijo kadrov kot večnamenski akt za organizacijo delovnega procesa in drugih organizacijskih enot. Namen tega naj bi bilo oblikovanje delovnih področij in delovnih programov delavcev na podlagi procesov, ki so v veljavi znotraj organizacije in njenega celotnega delovnega programa. S sistematizacijo naj bi se ugotavljala zahtevnost opravil, ocenjevali bi se se rezultati dela in s tem bi se oblikovali procesi, ki bi bili v pomoč pri načrtovanju dela, zaposlovanju, razporejanju, izobraževanju, napredovanju delavcev, njihovem razvoju in varstvu delavcev pri delu (Uhan, 1996).

Spremljanje delovne uspešnosti posameznikov pomaga pri oblikovanju ciljev na področju upravljanja človeških virov znotraj podjetja, kot so administrativne odločitve, ki zajemajo dogovore o plačah in napredovanju, prekinitvah delovnega razmerja, premestitvi na druga delovna mesta, napredovanju itd.

Možina opredeli, kako lahko vodstvo na podlagi pridobljenih podatkov uvede ukrepe za povečanje delovne uspešnosti:

- »če delovno uspešnost ustrezno in pravično nagrajujemo, povečujemo ali vzdržujemo zadovoljstvo delavcev, s tem povečujemo ali vzdržujemo njihovo delovno motivacijo;
- z ocenjevanjem delovne uspešnosti odkrivamo delavce, pri katerih dejanski delovni rezultati zaostajajo za pričakovanimi. Če ugotovimo, da je vzrok za to v pomanjkljivi usposobljenosti, lahko v okviru razvoja kadrov načrtujemo in realiziramo ustrezne izobraževalne ukrepe, s katerimi skušamo odpraviti pomanjkljivosti;
- če so delovni rezultati delavca v skladu s pričakovanji, je naloga sistema razvoja kadrov, da njegovo delovno usposobljenost vzdržuje in po potrebi nadgrajuje in prilagaja novostim;
- nadpovprečno uspešnim delavcem mora sistem razvoja kadrov odpirati različne možnosti napredovanja;
- če ugotovimo, da tičijo vzroki za neuspešnost posameznih delavcev v neustreznem odnosu do dela, načrtujemo in realiziramo ustrezne vzgojne ukrepe, povezane z osebnostnim razvojem;
- če ugotovimo, da je neuspešnost posameznih delavcev pogojena z neustrezno delovno situacijo, lahko z organizacijskim razvojem vplivamo na izboljšanje kritičnih dejavnikov.« (Možina, 1998, str. 62)

### 4.1 OCENJEVANJE PO METODI 360 STOPINJ

Ocenjevalna metoda 360 stopinj se nanaša tako na zunanjo evalvacijo, ki vključuje ocenjevanje podrejenih na podlagi vedenja sodelavcev in nadrejenih, kot na notranje

evalvacije, ki so običajno osredotočene na nadrejene, ki želijo izboljšati zadovoljstvo pri delu in moralo. Velika prednost uporabe ocenjevalne metode 360-stopinjskih zaposlenih v organizacijah pred tradicionalnimi anketami je v zmožnosti vključitve več področij, kot so odnos do sebe, članov ekipe, strank. Pristop omogoča posamezniku, da osredotoči svoja prizadevanja na izboljšanje svojih sposobnosti. Zaposleni se počutijo cenjene, ker vedo, da bodo obravnavani vsi vidiki njihove osebnosti in dela znotraj organizacije. Metoda omogoča boljše razumevanje, kaj točno se dogaja v delovnem življenju posameznikov. Ko nadrejeni izvajajo učinkovito strategijo, ki temelji na povratnih informacijah, zaposleni cenijo na novo vpeljane metode. Zaposleni postanejo bolj zainteresirani za učenje novih pristopov k delu, saj razumejo vpliv lastnega vedenja in učinek, ki ga lahko dosežejo z na novo pridobljenim znanjem, kar lahko vzbudi v posamezniku občutek samozadovoljstva. 360° povratne informacije kažejo nadrejenim tako prednosti kot tudi slabosti svojih podrejenih, kar pozitivno vpliva na organizacijo dela, saj lahko prerazporedijo kader na mesta, kjer bodo bolj produktivni in posledično bolj zadovoljni s svojim delom.

Ocenjevalna metoda 360 stopinj je bila zasnovana za zagotavljanje uspeha zaposlenih na delovnem mestu. Seveda pa metoda ni namenjena samo podrejenim, ampak tudi menedžerjem, ki s pomočjo metode dobijo vpogled v lastne slabosti in prednosti in s tem lahko izboljšajo svoje vodenje in upravljanje s kadri. Za doseg najboljšega učinka znotraj posameznih enot lahko menedžerji ustvarijo hierarhije zaposlenih. To jim omogoča, da pridobijo vpogled iz različnih virov, kar jim omogoča, da razvijejo ustrezne strategije za ocenjevanje uspešnosti in posledično izboljšanje produktivnosti posameznikov.

Namen metode 360° pa ni samo usmerjen v razvoj zaposlenih, ampak je tudi ocenjevalen, v primeru, ko organizacije želijo uporabiti pridobljene podatke za sprejemanje odločitev povezanih z upravljanjem plač, napredovanjem in zaposlovanjem novih kadrov.

Povratne informacije lahko posameznikom podamo na različne načine in sicer pisno ali ustno, informacije lahko prejmejo od svojega nadrejenega ali od zunanega posrednika, kadrovnika ali vodstva podjetja. Učinek bo odvisen od tega ali ustno posamezniku predstavimo rezultate metode, ali pa pustimo, da sam interpretira rezultate v pisni obliki. V primeru, da informacije poda zunanji posrednik, je priporočeno, da je le-ta usposobljen za podajanje takih informacij. Dokazano je, da se posamezniki bolje odzovejo na kompetentno osebo, ki poda ne le samo informacije ampak pojasne tudi njihovo korist in pomen. Dolgoročen učinek metode je odvisen od tega ali sledi procesu podajanja informacij tudi obdobje izobraževanja in usposabljanja posameznika.

(Povzeto iz: Žalodec, R. (2018). Metoda 360°: Prednosti, pomanjkljivosti in sodobna spoznanja. Pridobljeno 13. 3. 2022)

## 4.2 VPELJAVA METODE

Mnogi niso naklonjeni sami metodi, saj trdijo, da ima veliko pomanjkljivosti. Sama učinkovitost metode 360 je povezana s pravilnostjo in strokovnostjo same izvedbe. Ocenjevalni postopek je potrebno ustrezno načrtovati in ga oblikovati v skladu z delovnim procesom podjetja, ki ocenjevalno metodo vpeljuje.

Potrebno je opredeliti v katere namene se bo metoda uporabila. Ali je to za namen načrtovanja kadrov, ali je to v namen ocenjevanja trenutnega kadra. Kaj torej želimo z ocenjevalno metodo doseči? Želimo spodbuditi spremembe v samem delovnem procesu podjetja, ali želimo spremembe na ravni posameznikov. Ob vsem tem je potrebno upoštevati samo velikost podjetja in njegovo strukturo zaposlenih. Potrebno je ugotoviti ali imamo znotraj podjetja ustrezne ocenjevalce in če jih nimamo ali se želimo poslužiti zunanjih ocenjevalcev. Pri tem moramo vedeti, da če se podjetje posluži zunanjih ocenjevalcev, morajo le-ti biti ustrezno usposobljeni.

Seveda sam ocenjevalni process lahko pripelje tudi do negativnega sprejema ob morebitnih slabih ocenah. Pripelje lahko do razočaranja med zaposlenimi ali celo do strahu pred samim ocenjevanjem. Ni nujno, da bodo negativne pripeljale tudi do negativnih posledic. Zavedati se moramo, da ljudje različno reagirajo na podane informacije in se lahko na negativno oceno pozitivno odzovejo in poskušajo svojo oceno popraviti z upeljevanjem novega vedenja. Raziskave so pokazale, da se posamezniki bolje odzovejo če prejmejo povratne informacije od kompetentnega posrednika kot pa od nekoga, ki operira znotraj podjetja. Take informacije bodo sprejete z določeno mero sproščenosti, saj se posamezniki ne počutijo ocenjeni ali napadeni iz strain svojih nadrejenih.

Metoda 360° bo najbolj učinkovita če obdobju ocenjevanja sledi še obdobje izobraževanja. Podjetja so veliko bolj uspešna če se odločijo za zunanjega izvajalca, ki bo v posameznikih vzbudil zaupanje in bo nastopil z veliko mero strokovnosti in razumevanja. Metoda je dobro izhodišče za načrtovanje in razvoj kadrov, saj pridobimo informacije iz več zornih kotov. Kljub temu, da metoda 360 stopinj zahteva svoj čas in potrpežljivost, saj je v svoji naravi zelo kompleksna, lahko doprinese koristne rezultate tako podjetjem kot tudi posameznikom, saj lahko pripomore k osebni in poklicni rasti.

(Povzeto iz: Žalodec, R. (2018). Metoda 360°: Prednosti, pomanjkljivosti in sodobna spoznanja. Pridobljeno 13. 3. 2022)

## 5 PRAKTIČNI DEL

### 5.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE IN OBLIKOVANJA DELOVNIH MEST V PODJETJU X

#### 5.1.1 Predlog organizacijske strukture podjetja x

Družba opravlja dejavnost trgovine na debelo s kovinskimi izdelki in z njo povezanimi poslovnimi funkcijami v naslednjih organizacijskih enotah: delovnih mestih, oddelkih, službah, področjih.

Direktor družbe naj imenuje skrbnika sistemizacije delovnih mest, ki je odgovoren za vzdrževanje in sledljivost podatkov. Skrbnik sistemizacije delovnih mest je dolžan izdelati postopek za vzdrževanje ažurnega kataloga delovnih mest, standardov sistemiziranja delovnih mest in podatkov, ki so iz naslova delovnega mesta relevantni za obračun plač.

Delovna mesta v družbi se po vsebini in naravi razvrščajo glede na pet vrst opravil: vodilna, vodstvena oziroma visoko strokovna, strokovna, administrativna, operativna – proizvodna.

Direktor družbe naj odloči o morebitni vezanosti delovnega mesta na mandat za vsak primer posebej.

Delovna mesta, oblikovana z upoštevanjem načel za oblikovanje delovnih mest, kot so: smiselnost, upravičenost, fleksibilnost, medsebojna povezanost delovnih mest, ter ekonomičnost, omogočajo polno uveljavljanje in razvoj delovnih in ustvarjalnih sposobnosti delavcev in so osnova za napredovanje delavcev.

Pri določanju sistemizacije vodstvo družbe razvija takšno delitev dela, ki omogoča optimalno uporabo delovnih sredstev in delovnih zmožnosti delavcev, izrabo delovnega časa ter opravljanje dejavnosti družbe.

Pri določanju sistemizacije delovnih mest se delavčeve delovne sposobnosti uveljavljajo tako, da lahko čim več prispeva k izvajanju delovnega procesa in se hkrati tudi sam razvija kot ustvarjalna osebnost.

Sistemizacija omogoča optimalno uveljavljanje strokovne izobrazbe ter z delom pridobljenih izkušenj delavca in vpliva, da se strokovna izobrazba ter delovne izkušnje delavca poglobljajo in vseskozi razvijajo.

## 5.2 PREDLOG OBLIKOVANJA IN OPREDELITVE DELOVNIH MEST V PODJETJU X

Sistemizacija in seznam delovnih mest, vključno z opisi del in nalog, sta podlaga za:

- smiselno in racionalno delitev dela ter učinkovito organizacijo dela v družbi oziroma za določitev in razmejitev pristojnosti in odgovornosti delavcev,
- načrtovanje, pridobivanje, izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje delavcev v skladu z naravo del in nalog,
- izbiro, zaposlovanje in razporejanje delavcev glede na njihovo strokovno izobrazbo oziroma z delom pridobljene delovne izkušnje ter morebitne druge posebne zahteve v skladu z naravo del in nalog posameznega delovnega mesta,
- ugotavljanje in vrednotenje zahtevnosti dela,
- smiselno organizacijo in izvajanje varstva pri delu,
- doseganje kakovosti dela in delovnega okolja,
- urejanje odnosov v zvezi z delom.

Delovna mesta so opredeljena kot širok določen skupek nalog in opravil, sorodnih po zahtevnosti, v okviru določene strokovne izobrazbe, ki se opravljajo na določeni lokaciji.

Delovna mesta se v družbi oblikujejo tako, da zajamejo čim širši okvirni izbor opravil in nalog, za katere se je mogoče usposobiti v okviru določene strokovne izobrazbe ter izobrazbene ravni.

Naziv delovnega mesta izraža zaokroženo celoto aktivnosti glede na potrebe delovnega procesa v okviru dejavnosti oziroma zaokroženo celoto konkretnih nalog in opravil glede na vsebino del in nalog ter terjajo istovrstno oziroma sorodno izobrazbo ali strokovno usposobljenost določene stroke, smeri oziroma poklica.

Pri določanju poklicev se neposredno uporablja standardna klasifikacija poklicev.

Strokovna izobrazba, delovne izkušnje, funkcionalna znanja in posebni pogoji, določeni v sistemizaciji oziroma opisu delovnega mesta, so poleg zakonskih in splošnih pogojev posebni pogoji za opravljanje po sistemizaciji določenih del in nalog.

## 5.3 PREDLOGI SISTEMIZACIJE ZA PODJETJE X

Sistemizacija delovnih mest v podjetju izboljša pretok informacij ter preglednost nad delovnimi procesi znotraj posameznih oddelkov. Na tak način se izboljša učinkovitost poslovanja podjetja.

Podjetje X se srečuje z dvema primarnima težavama, ki sta nepreglednost nad zadolžitvami posameznih zaposlenih in njihovimi odgovornostmi. To privede do tega,



da so nekateri zaposleni preobremenjeni, medtem ko drugi delo prelagajo in si s tem zmanjšajo število dnevnih zadolžitev, kar privede do zamud v izpolnjevanju projektov in ciljev samega podjetja. Predlagamo uvedbo novega akta o sistemizaciji delovnih mest, ki naj nudi opis delovnih mest in zadolžitev za posamezne kadre in posamezna delovna mesta. Na podlagi teoretičnih raziskav smo v diplomskem delu želeli ponazoriti izdelavo novega dokumenta za sistemizacijo delovnih mest, ki naj bi bil prilagojen potrebam in delovnemu procesu podjetja X in bi služil kot pomoč za načrtovanje dela, kadrovanja in upravljanje celotnega delovnega procesa.

Uspešnost podjetja se šteje v njegovi zmožnosti usposabljanja kadrov, za kar je potrebno stalno prilagajanje in izobraževanje zaposlenih, da je lahko podjetje čim bolj uspešno na zelo konkurenčnem trgu dela. Delovni procesi se konstantno spreminjajo in izpopolnjujejo, ter s tem zahtevajo vedno nove sposobnosti in spretnosti. Nova znanja lahko pridobimo z načrtnim izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih. Konstantni razvoj kadrov je velikega pomena za podjetje, saj bo z usposobljenimi in motiviranimi zaposlenimi dosegalo zastavljene cilje, saj kader ne bo potreboval konstantnega vodenja in nadziranja.

Glavno nalogo pri vzpostavitvi ustreznega sistema razvoja kadrov znotraj podjetja imajo kadrovske službe. Ustrezen sistem ni bil nikoli vzpostavljen, zato je bilo potrebno, v podjetju X, izdelati prilagojen dokument o sistemizaciji in organizaciji kadrov, kar bi privedlo do lažjega izvajanja kadrovske dejavnosti. Tak dokument bi tudi pripomogel k sistematičnemu pregledu nad zaposlenimi. Dobra organizacija v podjetju naj bi prispevala k večji storilnosti, boljši kakovosti samih izdelkov in storitev ter večjemu splošnemu zadovoljstvu delavcev, s čimer gradimo tudi na večji pripadnosti podjetju. Sistem sistemizacije in organizacije kadrov nudi zaposlenim pomoč pri delovnem in osebnostnem razvoju, saj lahko vodstvo s pravim vpogledom prepozna potencial napredovanja, zanesljivosti ter povečanje posameznikovega zadovoljstva in želje po dodatnem usposabljanju.

Osnova nove sistemizacije temelji na povečanju števila potrebovanega kadra, prilagoditvi organizacijske strukture v podjetju ter izobraževanju kadrov za povečanje učinkovitosti na delovnem mestu.

S povečanjem števila zaposlenih se spremeni tudi organiziranost podjetja, saj se posamezni oddelki povečajo in s tem postanejo neobvladljivi. Z aktom o organizaciji bi predlagali vzpostavitev posameznih projektnih skupin znotraj oddelkov, ki bi imele vsaka svojega vodjo, ki bi odgovarjali vodji celotnega oddelka. S tem bi bile skupine manjše in bi bil sam nadzor lažji. Znotraj skupin bi se delo porazdelilo, kar bi privedlo do lažjega merjenja uspešnosti pri delu. Podjetje bi imelo lažjo nalogo pri doseganju ciljev, saj bi bila le-ta merljiva in jasno obrazložena vsakemu posamezniku. Zvišalo bi se splošno zadovoljstvo ter povečal bi se tudi občutek pripadnosti podjetju tako posameznikov kot v skupinah.

Podjetju X torej predlagamo, da izvede optimizacijo delovnih mest in centralizacijo oddelkov. S tem bo lahko prerazporedilo zaposlene, jih prekvalificiralo oziroma po potrebi dodatno izobraževalo, da bodo lahko kar se da učinkovito upravljali svoje naloge na delovnih mestih.

V podjetju je trenutno zaposlenih 250 ljudi. Poleg tega v podjetju pogodbeno delajo tudi zunanji grafiki, programerji in monterji, občasno so v podjetju tudi študentje. Glede na velikost ima podjetje zastarele pravilnike in akte, ki ne ustrezajo več trenutnemu stanju zaposlenih v podjetju.

Iz pregleda obstoječe dokumentacije sledijo ugotovitve, da je sistemizacija zastarela, saj ne ustreza več trenutnim delovnim mestom, nekatera delovna mesta ne obstajajo več, odprla so se tudi nova delovna mesta, ki prej niso bila potrebna in v trenutno sistemizacijo niso vključena. To pomeni, da za ta delovna mesta ni opisa zahtev za zasedbo, kot tudi ni nalog in dolžnosti.

Na osnovi pregleda trenutne dokumentacije, pogovora z vodstvom in zaposlenimi ter zaznanih težav v zaposlovanju in vodenju kadra podjetju X predlagamo sledečo sistemizacijo delovnih mest.

- Jasno izoblikovanje delovnih mest in njim pripadajoče naloge. Ker v podjetju X trenutno ni jasno opredeljeno, kaj delovno mesto zahteva od posameznika, je treba jasno opredeliti, kakšne so dolžnosti in zahtevana opravila za vsako delovno mesto. Tako se bomo v prihodnosti izognili nejasnostim in bo delo potekalo bolj tekoče in usklajeno, hkrati pa nadrejenim ne bo treba nenehno kontrolirati opravljenega dela podrejenih.
- Jasno izoblikovanje zahtev za posamezna delovna mesta. Delovna mesta je treba izoblikovati in opredeliti zahtevana znanja in sposobnosti delavcev, ki zasedajo določena delovna mesta. S tem zagotovimo optimalno izkoriščenost znanja delavcev ter omogočimo učinkovito povezovanje različnih faz delovnega procesa, kar pomeni, da so čas in sredstva smotno izkoriščeni. To lahko dosežemo tudi s tarifno opredeljenimi delovnimi mesti, kjer so jasno zapisane zahtevnosti delovnih mest.
- Novi pravilnik o sistemizaciji delovnih mest naj zajema tudi sistematičen prikaz vseh delovnih mest in katalog delovnih mest. Trenutno v podjetju X ni jasnega sistema zaposlovanja novega kadra. Ta težava je nastala zaradi splošnega zaposlovanja glede na mnenje delavcev o pomanjkanju kadra. Delavci so se čutili preobremenjene in so predlagali zaposlitev novih kadrov. Ker kadri niso bili jasno določeni in ni bilo jasnega kataloga delovnih mest, ki jih podjetje potrebuje, je to privedlo do zaposlovanja neprimerne in nepotrebne kadra. S katalogom delovnih mest lahko jasno določimo potreben kader v podjetju, s tem vidimo, kateri kader primanjkuje in katerega kadra je preveč. Ker je za vsako delovno mesto zapisano, kakšne so potrebne kompetence, lahko tako podjetje zaposli ustrezen in usposobljen manjkajoči kader oziroma lahko iz obstoječega presežka kadra

najde posameznike, ki po znanju in kompetencah prekašajo trenutno delovno mesto. Na ta način lahko podjetje uvede dodatna izobraževanja in presežek kadra preusmeri na mesta, ki jih je treba zapolniti.

- Nova organizacijska shema naj ima jasno določeno shemo vodilnih delovnih mest, saj je na podlagi raziskave postalo jasno, da zaposleni ne vedo točno, komu odgovarjajo, kdo je njihov direktni nadrejeni in kdo je vodja projekta, na katerem sodelujejo. Predlagamo shemo, kjer bo kot vodilni na prvem mestu direktor podjetja, pod njim pa bodo trije odločevalci, ki vodijo vodjo projektov in managerje, ki nato vodijo posamezne time na posameznih oddelkih.

Pregled nove organizacijske sheme podjetja:

- direktor podjetja,
- namestnik direktorja (odgovarja direktorju),
- odločevalec 2 in 3 (odgovarja namestniku direktorja),
- vodja projektov (odgovarja odločevalcu 2 in 3),
- managerji oddelkov (odgovarjajo vodji projektov),
- oddelčni delavci (odgovarjajo managerju posameznega oddelka).

## 5.4 PREDLOGI ZA DVIG MOTIVACIJE V PODJETJU X

Največja motiviranost zaposlenih pri opravljanju svojega dela je višina plače. Anketa je pokazala, da so delavci, ki so zadovoljni s svojimi plačami tudi bolj uspešni in motivirani pri svojem delu. Prodaja je plačana tudi po učinku, medtem ko ostali zaposleni v podjetju nimajo variabilnega dodatka k osnovni plači. V anketi so bili zajeti različni kadri, proizvodnja, komerciala, marketing, razvoj.

Podjetju predlagamo, da bi v prihodnosti več časa namenilo motiviranju zaposlenih. Trenutna nizka motiviranost predstavlja velik problem, saj se nezadovoljstvo odraža v količini in kakovosti opravljenega dela. Na tej očki je potrebno pomagati nekaterim zaposlenim, da bodo uvideli pomembnost svoje vloge znotraj podjetja. Glavna gonilna sila, ki predstavlja največji doprinos k motivaciji posameznikov, so nagrade, bonusi, povišanje osnovne plače itd. Poleg tega najdemo dejavnike motivacije tudi med odnosi z zaposlenimi, z nadrejenim in med možnostjo osebnostnega in poklicnega razvoja. Naše mnenje je, da bodo zaposleni bolj motivirani za delo, če podjetje uvede metodo ocenjevanja delovne uspešnosti ter nagrajevanje za dobro in pravočasno opravljeno delo. Predlagamo uvedbo zgoraj omenjene metode 360°, s katero bodo zaposleni seznanjeni s kriteriji ocenjevanja in nagrajevanja. Podjetje naj uvede letne razgovore pri čemer bodo zaposleni prejeli informacije o svojem delu in delovni uspešnosti, ter predloge za napredovanje in izboljšave. Podjetje bi določilo kriterije za ocenjevanje delovne uspešnosti ter pripravilo vprašalnik, ki bi bil nato posredovan različnim osebam, ki sodelujejo s posameznikom, ki bi bil predmet ocenjevanja. Redni letni razgovori pripomorejo k ugotavljanju osebnostnih ciljev posameznika zunaj in znotraj podjetja. Kadrovska služba lahko na ta način pridobi pomembne podatke, ki

pomagajo pri uresničevanju zadanih ciljev in povečanju splošnega zadovoljstva znotraj podjetja. Vzpostavitev sistema ocenjevanja in razvoja kadrov zahteva stalen nadzor ter nenehne izboljšave, saj se kader s časom povečuje, menja, izpopolnjuje.

## **5.5 PREDLOGI ZA OPTIMIZACIJO POSLOVNEGA PROCESA V PODJETJU X**

Na podlagi teoretičnih ugotovitev (pregleda obstoječe dokumentacije in pregleda trenutne sheme zaposlenih) podajamo predlog za optimizacijo poslovnega procesa, ki je vezan na sistemizacijo in reorganizacijo trenutnih delovnih mest.

Iz pogovora z zaposlenimi in vodstvom podjetja smo prišli do ugotovitve, da v samem izvajanju delovnih procesov prihaja do težav v podvajanju znotraj združbe, kar kaže na težave pri vodenju, neizkoriščenost delovnega potenciala zaposlenih, podvajanje stroškov ter nepreglednost oziroma nepretočnost informacij znotraj podjetja. Posledice trenutnih težav naj podjetje odpravi s centralizacijo, standardizacijo in specializacijo izvajanja posameznih sklopov ali celotnih poslovnih procesov.

Podjetju predlagamo:

- vpeljavo jasne sheme zaposlenih,
- vpeljavo jasno definiranih delovnih procesov,
- povečanje komunikacije in s tem večji pretok informacij znotraj posameznih oddelkov in med samimi oddelki.

Optimizacija poslovnih procesov je ključni del managementa. Poslovni procesi se med seboj povezujejo, zato jih moramo obravnavati kot celoto. Ukrepi optimizacije poslovnih procesov morajo biti skladni s strategijo in cilji poslovnega modela podjetja. Usposobljen kader in jasna shema zaposlenih doprinese k temu, da poslovni procesi potekajo tekoče, kar pripomore k zmanjšanju napak in zamud. Pomembno je, da delavci poznajo delovne naloge in upoštevajo opis delovnega mesta. Če so delovna mesta jasno zasnovana, s tem ne bomo imeli težav. Zato je jasna organizacijska struktura zelo pomembna, da lahko dosežemo maksimalno učinkovitost zaposlenih.

Podjetje naj stremi k jasno definiranim delovnim procesom, ki zagotavlja čim manj nepotrebnih aktivnosti ter s tem zmanjša nepotrebno izgubo časa in resursov. Podjetje naj implementira možnost izpolnitve obrazcev ali anket, ki zaposlene spodbujajo k razmišljanju izboljševanja lastnega delovnega procesa. S tem bi lahko posledično uvajali tudi stalne izboljšave v samem poslovnem procesu znotraj podjetja. Zaposleni bodo bolj motivirani za delo in podajanje mnenj in izboljšav, če bodo za najboljše predloge tudi nagrajeni. Podjetje naj poenostavi sistematizacijo procesov in naj si skupaj z zaposlenimi prizadeva za odpravo nepotrebnih napak. S predlaganimi pristopi iz strani delavcev naj stremi k postopni optimizaciji dela, ki ga opravlja posamezen delavec, in končno k optimizaciji vseh delovnih procesov, ki se izvajajo v

podjetju. S tem bo podjetje omogočilo najbolj optimalno izrabo delovnega časa posameznih zaposlenih.

Večna težava vsakega rastočega podjetja je pomanjkanje pretoka informacij in nedodelano zaporedje dejavnosti, kjer bi bilo jasno opredeljeno, kdo je za kaj odgovoren. Predlagamo vpeljavo tedenskih sestankov, kjer bi se vodje oddelkov na kratko pogovorile o stanju tekočih projektov. Pomembno je, da se vzpostavi dvosmerni pretok informacij med zaposlenimi na različnih delovnih mestih. Vodstvo mora svoje zaposlene ves čas obveščati o spremembah in procesih, ki se odvijajo znotraj podjetja, prav tako je pomembno, da zaposleni izrazijo svoje mnenje in posredujejo povratne informacije svojim nadrejenim. Tako poskrbimo za stalen pretok informacij, ki so pomembne za vsakodnevno tekoče opravljanje delovnih procesov.

## 6 ZAKLJUČKI

Dandanes imajo podjetja velike težave pri pridobivanju novih in kvalitetnih kadrov, zato se morajo nenehno prilagajati razmeram na trgu zaposlovanja. Poklicna struktura in usposobljenost posameznih kadrov se mora nenehno izpopolnjevati, saj bo le na tak način podjetje uspešno in bo imelo kvalitetne ter usposobljene kadre. Namen diplomskega dela je bil, da na podlagi teoretičnih izhodišč prikažemo trenutno problematiko kadrov v podjetju X. Predstavili smo možnosti razvoja, izbire in motivacije kadrov ter na podlagi tega predlagali možne izboljšave z uvedbo akta o sistemizaciji in reorganizaciji kadrov.

V aktu o sistemizaciji in reorganizaciji kadrov smo opredelili vse naloge, ki naj bi se izvajale na posameznem delovnem mestu, kot tudi vse zahteve in lastnosti, ki naj bi jih izpolnjeval posameznik za zasedbo določenega delovnega mesta. Pravni red nam pri tem daje smernice za pripravo tovrstnega akta, ki je tudi pravno podprt.

Podjetje X je vodilno podjetje na področju vhodov, ki se je v zelo kratkem času zelo razvilo in posledično skoraj podvojilo število zaposlenih. Do sedaj podjetje ni imelo dodelane sistemizacije kadrov, kar je privedlo do nezadovoljstva med zaposlenimi, saj so imeli občutek, da opravljajo delo, ki ni predpisano za njihovo delovno mesto. Prišlo je do neodobravanja dodelitve nalog iz strani menedžmenta, kar se je kazalo skozi splošno nezadovoljstvo na delovnem mestu in neopravljanje določenih nalog, ki so jih posamezniki imeli za neupravičene. Glavna slabost je bil slab pretok informacij v podjetju. Prihajalo je do zastajanja informacij v zvezi z delom, prav tako zaposleni niso prejeli povratnih informacij o opravljenem delu. To pomeni, da se nad delom ni opravljal ustrezen nadzor, saj delovna mesta niso bila pravilno opredeljena. Velika težava se je odražala tudi v motivaciji zaposlenih glede plače, saj se le-ta čez leta ni spreminjala ne glede na uspešnost podjetja in posameznika.

Predlagamo, da podjetje uvede akt o sistemizaciji, ki bo natančno opredelil delovna mesta. Hkrati naj podjetje izboljša načrtovanje projektov, kjer bodo jasno začrtani cilji projekta, vrstni red nalog ter odgovornost za izvedbo posamezne faze projekta ter časovno omejitve. Na tak način se bodo zaposleni lažje organizirali in bodo vedeli, katere so njihove naloge in kaj so njihove prioritete znotraj posameznih projektov. Uvede naj se tudi ustrezen sistem nagrajevanja zaposlenih, saj smo opazili, da je plača ena poglobitnih težav za nezadovoljstvo in slabo motivacijo. Akt o sistemizaciji in reorganizaciji mora imeti jasno opredeljene vse zahtevane lastnosti, ki jih mora imeti posameznik za uspešno opravljanje dela na določenem delovnem mestu. V kolikor trenutni kader ni dovolj usposobljen, naj podjetje poskrbi za primerno usposabljanje in izobraževanje kadra ter za tekoč pretok informacij med oddelki in zaposlenimi.

## 7 LITERATURA IN VIRI

Florjančič, J., Ferjan, M. in Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Guštin, F. (2004). Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije. *Revija Kadri*, 10(12), 22.

Ivanko, Š. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Jereb, J. (1987). *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Kejžar, I. (2001). Oblikovanje sistemizacije delovnih mest v podporo razvoju kadrov. V G. Vukovič (ur.), *Management in globalizacija : zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo / 20. znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved, Portorož, 28. - 30. marec 2001* (str. 33–44). Kranj: Moderna organizacija.

Lipičnik, B. (2002). Krmiljenje človekovih aktivnosti. V S. Možina et al. (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 472–497). Radovljica: Didakta.

Miles, R. E. (1975). *Theories of management*. New York: McGraw-Hill.

Možina, S. (1998). *Management kadrovskega virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, S. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Rozman, R. (2002). Basic theories on organization. V *Management in a global context: ANZAM/IFSAM 6th world congress, 10-13 July 2002* (str. 1–8). Queensland: Gold coast.

Uhan, S. (1996). *Vrednotenje dela I. Organizacija dela, sistemizacija dela, zahtevnost dela*. Kranj: Moderna organizacija.

Waldman, D. A., Atwater, L. E. in Antonioni, D. (1998). Has 360 degree feedback gone amok? *Academy of management executive*, 12(2), 86–94.

Zakon o delovnih razmerjih. (2013). Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPDVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22 in 54/22 – ZUPŠ-1.

Žalodec, R. (2018). *Metoda 360°: Prednosti, pomanjkljivosti in sodobna spoznanja*. Pridobljeno 13. 3. 2022 z naslova [https://psihologijadela.files.wordpress.com/2018/08/metoda-360\\_rosa-c5bealodec.pdf](https://psihologijadela.files.wordpress.com/2018/08/metoda-360_rosa-c5bealodec.pdf).



## PRILOGA

### Priloga 1: Anketni vprašalnik

#### Anketa o splošnem zadovoljstvu na delovnem mestu

Sem Lidija Kondić, študentka B&B višješolskega strokovnega študija, in za potrebe diplomskega dela o sistematizaciji delovnih mest v podjetju vas naprošam za izpolnitev spodnje ankete.

Hvala za vaše odgovore.

#### 1. Obkrožite ustrezen odgovor:

Naziv vašega delovnega mesta:

- a. Proizvodnja
- b. Komerciala
- c. Marketing
- d. Razvoj

#### 2. Obkrožite vam ustrezen odgovor:

Ste za svoje delo motivirani?	DA	NE
Ste za svojo delovno uspešnost ustrezno nagrajeni?	DA	NE
Ali radi prihajate na delo?	DA	NE
Imate dovolj informacij glede cilja vašega dela?	DA	NE

#### 3. Kaj vas najbolj motivira za dobro opravljanje dela? (obkrožite ustrezno številko za trditev)

	Najmanj pomembno				Najpomembnejše
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Plača	1	2	3	4	5
Dodatki in nagrade	1	2	3	4	5
Izobraževanje	1	2	3	4	5

#### 4. Kaj bi spremenili/izboljšali na vašem delovnem mestu?