

Kaj nam doprinese sodelovanje?



Bi želeli objaviti strokovni članek?
Iščemo pisce in recenzente za naslednjo številko.
Pišite nam na: zalozba.perfectus@gmail.com
www.andrejraspor.com

Kontakti revije

Poštni naslov

Uredništvo revije Perfectus PRO
Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.
Dolga Poljana 57
5271 Vipava
Slovenija

Glavni kontakt

Andrej Raspor
E-pošta: zalozba.perfectus@gmail.com

Glavni urednik

Andrej Raspor

Odgovorna urednika

Metka Nežič
Bojan Macuh

Uredniški odbor revije

Andrej Raspor
Metka Nežič
Bojan Macuh
Darko Lacmanović

Jezikovni pregled

Bojan Macuh

Fotografije

Avtorji prispevkov
<https://www.freepik.com/>
<https://www.pexels.com/>

Arhiv revij

http://www.andrejrasspor.com/perfectus_zalozba

Perfectus PRO

Področje in opis revije

Revija Perfectus PRO je interdisciplinarna strokovna revija, ki objavlja prispevke s področja kadrov, odprtih inovacij, organizacije in menedžmenta v povezavi z industrijo 4.0. Vsebina ni omejena zgolj na navedene tematske sklope, ampak smo za vaše predloge odprti. Še posebej želimo objavljati prispevke, ki obravnavajo nove in aktualne teme in predstavljajo dosežke v razvoju ter njihovo uvajanje in uporabo v praksi. Zato vas vabimo, da se nam pridružite.

Pogostost izhajanja

Revija Perfectus PRO izhaja štirikrat letno.

Politika za prosti dostop

Revija Perfectus PRO omogoča odprt dostop do svojih vsebin, ki temelji na načelu odprtih inovacij, po katerem bi prosto dostopni rezultati javnosti omogočile večjo globalno izmenjavo znanja.

Navodila avtorjem

V reviji Perfectus PRO objavljamo strokovne članke, rezultate raziskovalnega dela avtorjev. Prispevki so napisani v slovenskem jeziku. Objavljamo tudi dela, ki so že bila objavljena v znanstveni obliki v kakšni drugi reviji ali zborniku. Tu pa naj bodo bralcem predstavljena na bolj poljuden način. Avtorji so odgovorni za vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Prispevki niso honorirani.

Besedilo naj bo oblikovano po navodilih (interesenti nam pišite, da vam posredujemo predlogo z bolj podrobnimi navodili). Na začetku prispevka, takoj za naslovom naj bo povzetek dolžine 3–5 vrstic z do 4 ključnimi besedami. Članek naj obsega do 4 strani. Predložite tudi sliko in kratek strokovni življenjepis vsakega od avtorjev (2–3 vrstice). Članki morajo biti pred objavo lektorirani. Ne uporabljajte opomb v besedilu. Eventualne opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu besedila skupaj z literaturo. Seznam citirane literature oblikujte po APA-standardu. Navedeni viri in opombe so v besedilu navedeni kot opomba z malimi rimskimi številkami. Na koncu prispevka so navedeni po vrstnem redu.

Predložene prispevke pregledata in ocenita najmanj dva recenzenta. Na osnovi mnenj in predlogov recenzentov uredniški odbor ali urednik sprejmeta prispevek, zahtevata manjše ali večje popravke in dopolnitve ali ga zavrneta. Če urednik oziroma recenzenti predlagajo večje popravke, se dopolnjeni prispevek praviloma pošlje v ponovno recenzijo.

Mednarodna standardna serijska številka
(on line) ISSN 2591-1813

Iz tekoče vsebine

stran

Pismo urednika	4
ANDREJ RASPOR.....	5
KAKO KONCESIONARI OCENJUJEJO STANJE SLOVENSKEGA IGRALNIŠTVA V LETU 2018.....	5
Uvod v kako koncesionarji ocenjujejo stanje slovenskega igralništva v letu 2018.....	5
Raziskava v slovenskih podjetjih, ki delujejo na področju igralništva.....	5
Zaključek.....	9
DANIJEL PUKLAVEC	11
IZOBRAŽEVANJE Z UPORABO IKT IN VIRTUALNO SODELOVANJE V JAVNEM SEKTORJU	11
Uvod	11
Nekaj ugotovitev raziskave na področju izobraževanja in uporabe IKT, za namene virtualnega sodelovanja, v večji organizaciji javnega sektorja.....	12
Razprava o možnostih uporabe IKT v namene izobraževanja zaposlenih v javnem sektorju ter še bolj učinkovitega virtualnega sodelovanja.....	13
Zaključek.....	14
ANDREJ RASPOR.....	16
UREJENOSTI KADROVSKIH SLUŽB V SLOVENSkih ORGANIZACIJAH	16
Uvod	16
Metodologija	16
Ugotovitve raziskave	18
Zaključek k raziskavi o urejenosti kadrovskih služb v slovenskih podjetjih	29
PODJETJA SE PREDSTAVLJAJO	30



Pismo urednika



Kaj nam doprinese sodelovanje?

Edina stalnica je sprememba. Poleg tega brez sodelovanja ne bomo dosegli večjih ali pomembnih rezultatov. Če želite, da bo ekipa dihala skupaj, morate poskrbeti za urejene odnose med zaposlenimi v vseh smereh, tako v navpični (nadrejeni : podrejeni) kot tudi v vodoravnih smereh (med ljudmi na istem nivoju). Vsled tega je potrebno že pri naborništvu poskrbeti, da boste ustvarili dobro ekipo. Dobri medosebni odnosi na delovnem mestu imajo pozitiven vpliv tako na organizacijo kot na posameznike. Številne raziskave so pokazale, da lahko prijateljstva pri posamezniku izboljšajo zadovoljstvo pri delu, predanost delu ter angažiranost in dojemanje podpore organizacije. Dobri odnosi na delu vplivajo na povečano participacijo posameznika, zaradi česar se lahko izboljšajo tudi rezultati organizacije, vzpostavljanje inovativne klime, povečanje produktivnosti in posredno na zmanjšanje stroškov.

V tej številki se lotevamo treh tem. V prvi predstavljamo stanje v slovenskih igralniških podjetjih. Vsa podjetja pestijo skupne težave, kot je velika obdavčitev in pomanjkanja prepoznavnosti v širšem prostoru. Brez sodelovanja ne bodo uspela pri vladi doseči, da bi se jim zmanjšala obdavčitev. Brez sodelovanja se tudi ne bo povečala prepoznavnosti. Zaključek je, da je le v slogi moč.

Druga tema se dotika tematike virtualnega sodelovanja. Za virtualne time praviloma veljajo enake zakonitosti kot za tradicionalne, res pa je, da je lahko dislociranost članov povezana z dodatnimi izzivi. Eden takšnih je lahko različna usposobljenost članov za primerno in učinkovito rabo informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki podpira interakcijo med člani tima. Drugi izziv je povezan z vidiki socialne dinamike v timu, predvsem z oblikovanjem zaupanja in povezanosti med člani. Pomanjkanje osebne interakcije lahko ovira vzpostavitev in ohranjanje predanosti ter zaupljivih medosebnih odnosov, kar je eden ključnih dejavnikov uspešnih in učinkovitih timov. Vsekakor je potrebno kadre usposobiti tako za timsko kot tudi za virtualno delo. Pred seboj morajo imeti skupen cilj.

Zadnja tema se veže na urejenost kadrovske službe v slovenskih organizacijah. Tukaj vidimo, da bo potrebno več sodelovanja. Podjetja pestijo sorodni izzivi in potrebe. Potrebno bo vzpostaviti ustrezno komunikacijo s šolskimi sistemi, saj bi bilo potrebno bodoče iskalce zaposlitve opolnomočiti s kompetencami, da bodo bolj zaposljivi. Slovenska podjetja so le delno zadovoljna s kadri, ki prihajajo z naših fakultet. Pogrešajo predvsem praktično znanje diplomantov oz. izkušnje s projektnim vodenjem. Pomen povezovanja gospodarstva je predvsem v medsebojni izmenjavi strokovne in raziskovalne dejavnosti, ki jih poleg študijskega izobraževanja izvajajo fakultete in na projektih. Poleg tega se tu ponuja možnost za reševanje problematike, ki pestijo organizacije. Na podlagi potreb gospodarstva je potrebno pristopiti k prenovi učnih načrtov in programov.

Možnosti za sodelovanje je ogromno, saj skupaj namreč zmoremo več.

Andrej Raspor



ANDREJ RASPOR je dr. družbenih ved – upravljalnih ved, uni. dipl. org. dela. Ima več kot 30 let delovnih izkušenj na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov.

Povzetek: Slovensko igralništvo beleži vztrajno padanje prihodkov. Tudi število zaposlenih se je z leti zelo zmanjšalo. V prispevku avtor predstavlja raziskavo, ki je bila opravljena med slovenskimi igralniškimi podjetji. Glavna ugotovitev, da predstavljajo največjo oviro obdavčitve in zakonodaja.

Ključne besede: igralništvo, poslovanje, davki.

KAKO KONCESIONARJI OCENJUJEJO STANJE SLOVENSKEGA IGRALNIŠTVA V LETU 2018

Uvod v kako koncesionarji ocenjujejo stanje slovenskega igralništva v letu 2018

Poleg kvantitativnih raziskav je dobro opraviti tudi kvalitativne. Temu je namenjeno to poglavje. Izvedli smo namreč raziskavo med slovenskimi podjetji, ki se ukvarjajo z igrami na srečo in jih povprašali o njihovem poslovanju ter težavah, s katerimi se soočajo in kaj bi si želeli, da se bi spremenilo v prihodnje. Slovensko igralništvo ni v dobri kondiciji, še posebej, če ga primerjamo s stanjem pred letom 2000. Potem ko sta Casino Maribor in Ljubljana že končala v stečaju, Casino Portorož v prisilni poravnavi, je tudi Casino Bled neko obdobje bil plačilno nesposoben. Izgubo je beležil določena leta tudi Hit. Z vse več težavami se soočajo tudi številni manjši igralni saloni. Podjetja so odpuščala kadre¹. Za padec prihodkov domači igralničarji krivijo zlasti neugodne razmere na italijanskem trgu. Med razlogi za slabše poslovanje pa je v več letnih poročilih mogoče še vedno zaslediti protikadilsko zakonodajo, na katero se nekateri tudi po vseh teh letih od uvedbe 2007 očitno še niso prilagodili. Tudi prelaganje krivde na slabe razmere v Italiji le stežka zdrži resno presojo. Iztržek od iger na srečo v naši zahodni sosedbi dosega vsako leto rekorde. Tudi spremenjen zakon, ki je omogočil samo prepoved vstopa v igralnice za največ tri leta, za zdaj ni imel večjih posledic za poslovanje slovenskih igralniških družb. Možnost samo prepovedi je namreč po nekaterih podatkih leta 2011 izkoristilo le okoli 1.200 državljanov. Slovenske igralniške družbe so v zadnjih 15 letih bistveno premalo vlagale v razvoj in pridobivanje novih igralcev. Čeprav imamo v Sloveniji sorazmerno strogo igralniško zakonodajo, imamo v številnih pogledih še vedno konkurenčno prednost pred sosednjimi državami. Okno, v katerem bi lahko na Primorskem oblikovali mednarodno prepoznavno igralniško destinacijo, pa se vse hitreje zapira. Trenutno se slovenske igralnice pretežno bojujejo za iste goste, kar dolgoročno ne bo vzdržno. Če bodo želele pomembneje okrepiti svoje poslovanje, se bodo morale namreč povezati in na mednarodnih trgih nastopiti s skupno marketinško akcijo, ki bi v državo privabila nove igralce, ocenjuje eden od igralničarjevⁱⁱ.

Drugi problem pri razvoju igralniške dejavnosti v Sloveniji je prav država. Zakonodaja je potrebna noveliranja. Potrebno je urediti status novih naprav in e-igralništva, ki se je pojavilo po tem, ko je bila v Sloveniji sprejeta zakonodaja.

Raziskava v slovenskih podjetjih, ki delujejo na področju igralništva

Metodologija

V okviru raziskave smo med slovenskimi podjetji, ki delujejo na področju igralništva, izvedli spletno anketo v obdobju med 15. marcem in 15. junijem 2018. Da bi povečali odzivnost, saj je bila ta v prvi fazi zelo slaba, smo spletno anketo v istem obdobju dopolnili s telefonskim anketiranjem, ki so ga izvajali študenti FUDŠ.

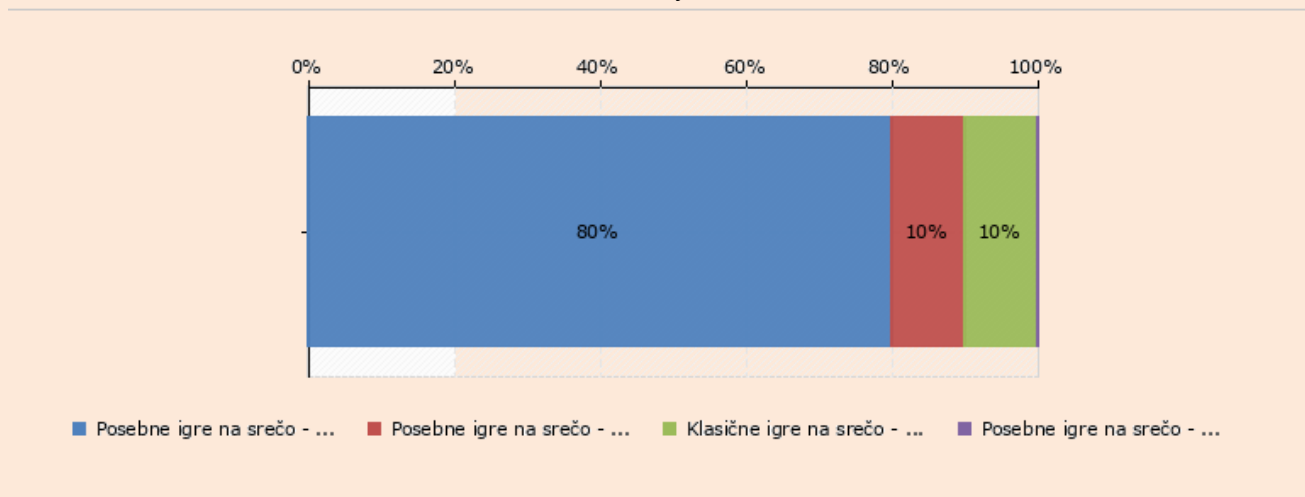
Podatke za potrebe naše raziskave smo zbirali s pomočjo enotnega anketnega vprašalnika. Spletni vprašalnik je bil postavljen v spletni aplikaciji 1ka, klasičen pa v wordu. Vprašalnik je vseboval 10 vprašanj. Vključeval je demografske podatke (dejavnost, število zaposlenih in kdo je vprašalnik izpolnjeval) in vprašanja, ki se nanašajo na predmet raziskave. Anketiranci so imeli možnost podati tudi odprte opisne odgovore. Ti odgovori bodo zelo koristili pri kreiranju bodočih tovrstnih raziskav.

Obravnavana populacija

V raziskavo smo vključili slovenska podjetja, ki delujejo na področju igralništva. Podatke o koncesiji smo dobili na spletni strani FURS. Podatke o podjetju pa iz baze Bizzi, za katere smo lahko pridobili elektronske naslove. Za velike delodajalce smo kontakte iskali posebej. Na dan 1. 3. 2018 je bilo 30 takih podjetij. Na raziskavo se vsa niso odzvala, tako da je raziskovalni vzorec zajel 22 podjetij oz. 73 %.

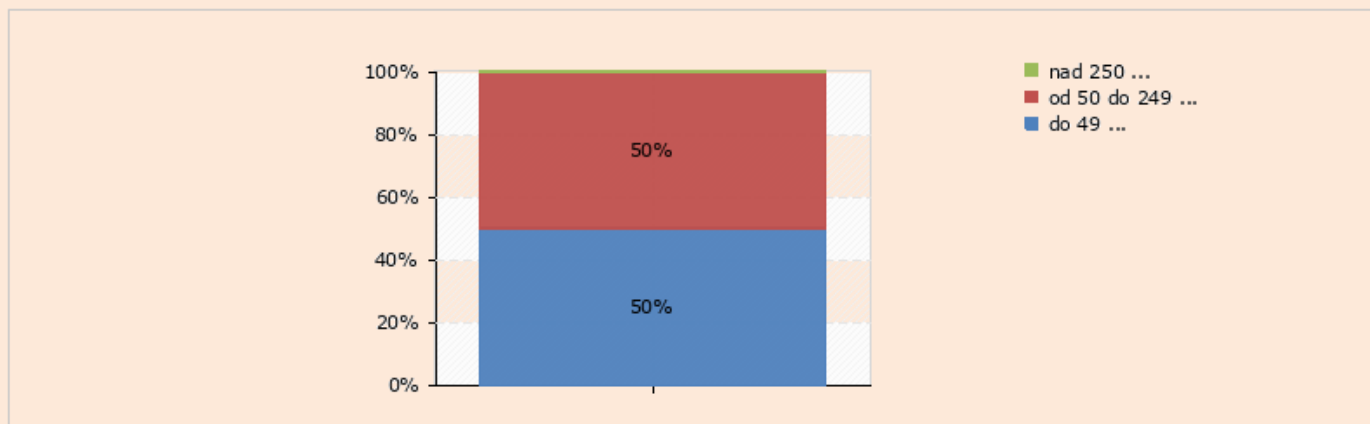
V tabeli (Slika 1: Dejavnost) je predstavljena distribucija podjetij glede to ali gre za klasične ali posebne igre na srečo. Tako je 90 % takih, ki izvajajo posebne igre na srečo. Od tega 80 % takih, ki imajo enega ali več igralnih salonov. Odgovorila sta tudi predstavnika ponudnikov klasičnih iger na srečo.

Slika 1: Dejavnost

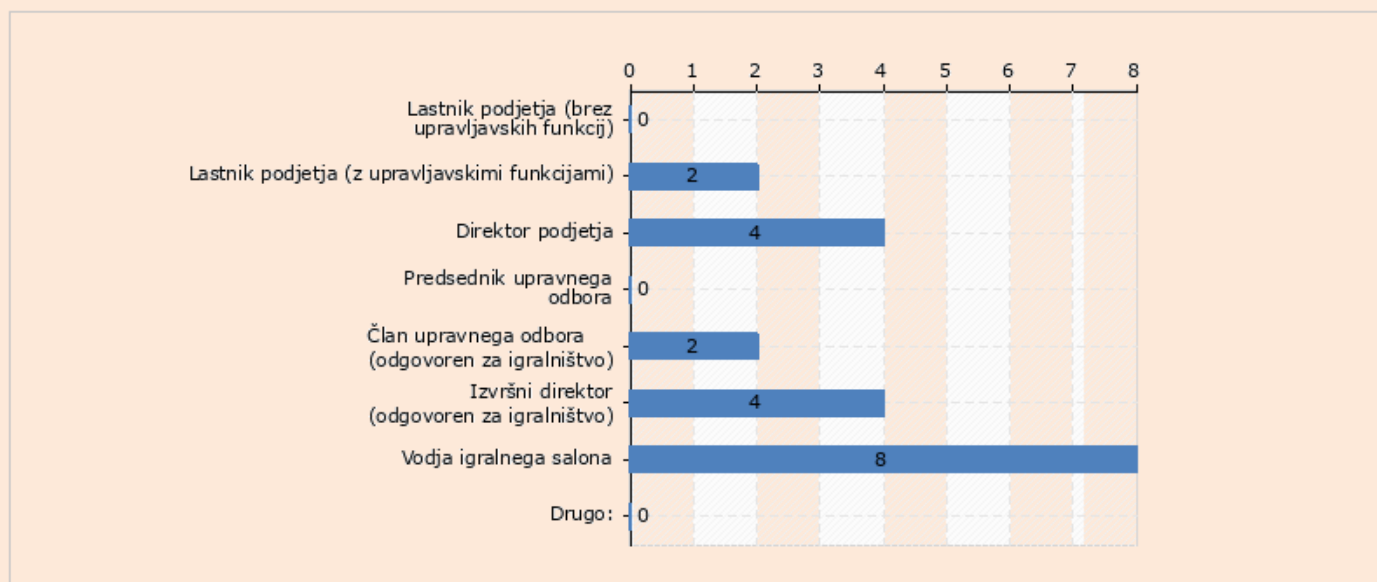


Za anketirance, ki so podali odgovore o številu zaposlenih (Slika 2: Število zaposlenih), velja, da jih 50 % spada v kategorijo do 49 zaposlenih, ostala polovica pa ima več kot 50 zaposlenih.

Slika 2: Število zaposlenih



Izmed oseb, ki so podajale odgovore (Slika 3: Funkcija v lastništvu ali znotraj podjetja) je bilo 40 % (ali 8 oseb) vodij igralnega salona, po 20 % (ali 4 osebe) sta bila direktor ali izvršni direktor, 10 % (ali 2 odgovora) pa lastnik ali član upravnega odbora. Iz tega lahko zaključimo, da so nam dajali odgovore dokaj kompetentni posamezniki, ki so seznanjeni s stanjem v slovenskem igralništvu, kar daje odgovorom visoko zanesljivost.



Rezultati

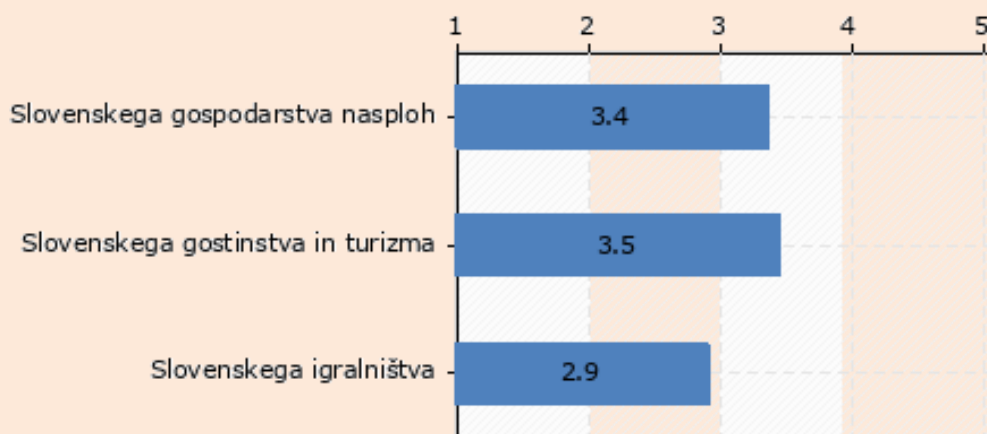
Z raziskavo smo najprej želeli ugotoviti (Tabela 4: Trenutno stanje; Graf 1: Trenutno stanje), kako ocenjujejo trenutno stanje v poslovanju.

Tako anketiranci ocenjujejo stanje Slovenskega gospodarstva nasploh dokaj dobro, saj je povprečje na lestvici od 1 do 5–3,4. Trditev ni dobila sicer nobenega odgovora »Zelo dobro«, ni pa dobila tudi nobenega odgovora »Zelo slabo«.

Bolje ocenjujejo anketiranci stanje Slovenskega gostinstva in turizma (Slika 4: Trenutno stanje), saj je povprečje na lestvici od 1 do 5–3,5. Največ odgovorov je pri trditvi »Dobro« je trditev »Zelo dobro«, kot tudi trditev »Zelo slabo«, ki je dobila dva odgovora.

Drugače pa ocenjujejo stanje Slovenskega igralništva. Trditev »Dobro« je dobila 0 odgovorov, ostale so »Slabo« ali »Zelo slabo«. Trditev »Zelo dobro« ni dobila nobenega odgovora.

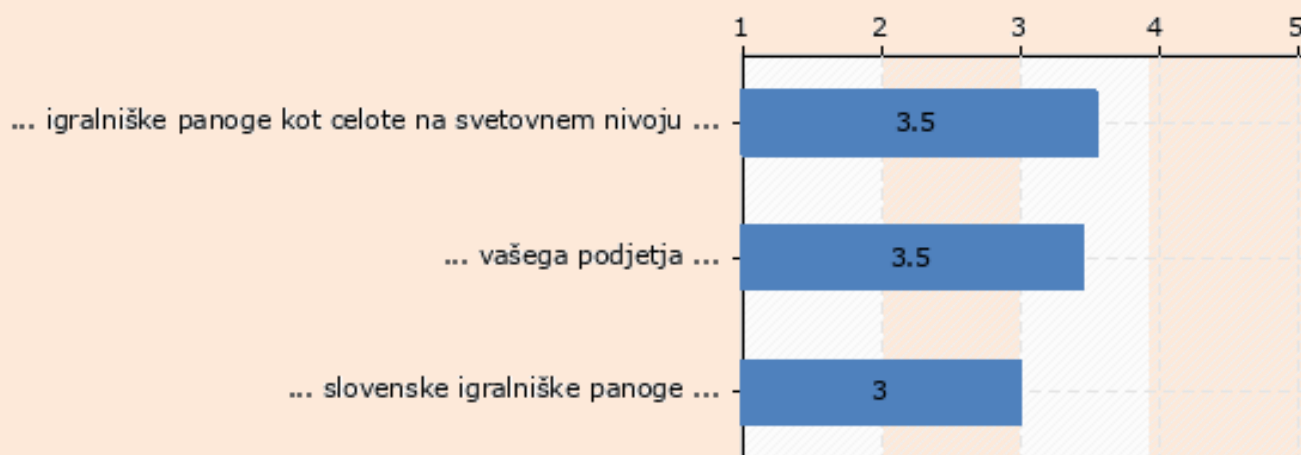
Slika 4: Trenutno stanje



Zaključimo lahko, da pristojne osebe iz slovenske igralniške industrije na splošno niso zadovoljne s stanjem. Kje se skriva razlog njihovega nezadovoljstva, nam bodo pokazale ugotovitve v nadaljevanju.

Gibanje poslovnih rezultatov (Tabela 5: Gibanje poslovnih rezultatov; Slika 5: Gibanje poslovnih rezultatov) smo ugotavljali z vprašanjem: »Ali lahko na lestvici od 1 do 5 ocenite, ali so se poslovni rezultati v zadnjih 5 letih poslabšali ali izboljšali?«

Slika 5: Gibanje poslovnih rezultatov



Mnenja so, da njihovega podjetja in svetovne igralniške panoge dokaj stabilni (ocena 3,5). 73 % jih ocenjuje, da so se v zadnjih letih rezultati podjetja izboljšali. Na svetovnem nivoju je takih, ki menijo, da so se izboljšali 45 %. Niso pa toliko optimistični glede ocene poslovanja slovenskega igralništva (ocena 3,0). 36 % je namreč takih, ki pravijo, da so se rezultati poslabšali. To se dokaj ujema s samo oceno, saj je tudi pri oceni poslovanja 27 % anketirancev navedlo tako stališče. To njihovo mnenje tudi potrjuje dejstvo, da vse skoraj vsako leto v Sloveniji ali zapre ali pa proda kakšen igralni salon. Preživetje je namreč v veliki meri odvisno od koncentracije.

Še boljši vpogled v poslovanje nam dajo problematični dejavniki poslovanja (Slika 6: Problematični dejavniki poslovanja; Graf 3: Problematični dejavniki poslovanja). Ugotavljali smo jih z vprašanjem: »Ali lahko na lestvici od 1 do 5 ocenite, kako problematični so za delovanje in rast vašega podjetja spodaj naštetih dejavniki«.

Slika 6: Problematični dejavniki poslovanja



Kot najbolj problematično izpostavljajo davke (ocena 4,6 in kar 72 % jih ocenjuje to kot »veliko oviro«); koncesijsko dajatev (ocena 4,5 in kar 72 % jih ocenjuje to kot »veliko oviro«) ter zakonsko in drugo regulativo /ocena 4,5 in kar 63 % jih ocenjuje to kot »veliko oviro«. Prav tako niso zadovoljni z aktualnimi političnimi razmerami (4,2) in občutijo pomanjkanje ustrezno izobraženega igralniškega kadra (4,1). Zmerno nezadovoljstvo kažejo do nakupa ali najema poslovnih prostorov in širjenja na nove lokacija (4,0) ter dostopa do novejšje igralniške tehnologije (3,6). Presenetljivo ne čutijo večjega nezadovoljstva s omejitvijo kajenja (ocena 3,0 in 18 % jih ocenjuje to kot »veliko oviro«).

Ugotavljali smo jih z vprašanjem: V zadnjem sklopu nas je zanimalo (Slika 7: Spremembe igralniške ureditve). Ugotavljali smo jih z vprašanjem: »Ali lahko na lestvici od 1 do 5 ocenite, ali bi spodaj naštetih dejavniki morali biti deležni spremembe«.

Tako kot so v prejšnjem sklopu trditev izpostavili, da je obdavčitev previsoka, so tu mnenja, da bi morali obdavčitev urediti, da bi bila konkurenčna (ocena 4,8 in kar 73 % se popolnoma strinja s to trditvijo). Nadalje bi morali novelirati igralniško zakonsko in drugo regulativo (ocena 4,5 in kar 73 % se popolnoma strinja s to trditvijo). V regulativi bi morali upoštevati vse sodobne rešitve e-igralništva (ocena 4,1 in kar 45 % se popolnoma strinja s to trditvijo). Tudi bodoča usmerjenost mora biti čezmejna (ocena 3,9 in kar 45 % se popolnoma strinja s to trditvijo). Nekoliko manj so si enotni glede dostopa slovenskih državljanov do iger na srečo (ocena 2,6 in nihče se popolnoma strinja s to trditvijo) in do ukinitve prepovedi kajenja v zaprtih prostorih (ocena 2,5 in le 18 % se popolnoma strinja s to trditvijo).

Slika 7: Spremembe igralniške ureditve



Zaključek

Iz raziskave je razvidno, da slovenska igralniška podjetja delujejo v okolju, ki ni naklonjeno temu, da bi se dejavnost razvijala. Vsekakor to ni spodbudno. Slab signal je tudi ukinitve UNPIS-a v letu 2012. Urad je namreč v preteklosti odigral pomembno vlogo pri nadzoru nad izvajanjem iger na srečo.

Tako kot največji problem vidijo obdavčitev in neživiljenjskost regulative. To v celoti drži, saj je obdavčitev primerjalno gledano glede na sosednje država dokaj visoka. Glede na izvozno usmerjenost slovenske ponudbe bi morali stremeti k bolj življenjski obdavčitvi.

Nadalje navajajo, da nimajo dovolj usposobljenega kadra. V Sloveniji nobene šole, ki bi se na ravni srednje šole specializirano ukvarjala z igralniškim kadrom. Tako se zaposlujejo v igralništvu kadri vseh smeri. Posledično so premalo strokovno usposobljeni. Na samih podjetjih je, da jih kasneje usposobijo. V nekaterih so v preteklosti imeli igralniške šole, ki pa so jih po krizi v letu 2007 zaradi racionalizacije poslovanja ukiniteli.

Tudi na Združenju igralništva Slovenije vidijo, da »nekoč cvetoča igralniška dejavnost« samo še hira. Igralniške gospodarske družbe si vztrajno prizadevajo sodelovati in pomagati pri pripravi nove sodobne igralniške zakonodaje, ki bo slovensko igralništvo spet postavila ob bok avstrijskemu, italijanskemu in hrvaškemu v hudem boju za goste na globalnem igralniškem trgu. Toda pristojne službe pripravljajo novi zakon o igrah na srečo brez sodelovanja s stroko in tudi brez upoštevanja Strategije razvoja iger na srečo. Zakon, ki je v postopkih usklajevanja, bo situacijo še poslabšal. Dejstvo je, da je igralništvo pomembna turistična in izvozna gospodarska dejavnost. Še leta 2008 je zaposlovala 3.000 delavcev, vendar so jih v letih morali tretjino (1.000) odpustiti zaradi vse manj konkurenčnih pogojev poslovanja. Igralništvo je nekoč predstavljalo skoraj četrtino turističnega izvoza. Združenje igralništva Slovenije, v katerem so predstavniki velikih igralnic in igralnih salonov, verjame, da ima Slovenija možnosti in priložnost razvijati konkurenčno igralništvo. Dober zakon o igrah na srečo bo spodbudil nov razvoj igralništva, hkrati pa zagotovil nova delovna mesta z najvišjo dodano vrednostjo že v naslednjem srednjeročnem obdobjuⁱⁱⁱ.

Zgoraj opisano stanja kot tudi prilikovanja so legitimna. Menim, da brez ustreznih zakonskih sprememb niso realna. Dejstvo je, da se igralniška industrija spreminja, kot še nikoli doslej. V kolikor bo slovensko igralništvo hotelo ostati v korak s časom, se bo moralo hitro prilagoditi.

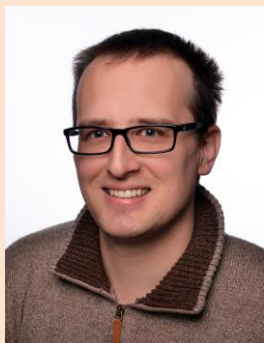
Viri, literatura in opombe

ⁱ Polanič, M. (2012). *Slovenske igralnice izgubljajo posel in tonejo v izgubo*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.dnevnik.si/1042556781>.

ⁱⁱ Polanič, M. (2012). *Slovenske igralnice izgubljajo posel in tonejo v izgubo*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.dnevnik.si/1042556781>.

ⁱⁱⁱ Repinc, T. (2014). *Združenje igralništva Slovenije vidi perspektivo: 1000 novih delovnih mest v igralniški dejavnosti*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.gzs.si/mediji/Novice/ArticleId/38408/zdruzenje-igralnistva-slovenije-vidi-perspektivo--1000-novih-delovnih-mest-v-igralniski-dejavnosti>.





DANIJEL PUKLAVEC je leta 2017 magistriral na DOBA fakulteti za uporabne poslovne in družbene študije Maribor v študijskem programu Menedžment vseživljenjskega izobraževanja. 16 let je zaposlen v ZZS, poleg tega pa od študijskega leta 2012/2013 opravlja tudi delo online mentorja na DOBA fakulteti. Študenti so ga dvakrat izbrali za naj mentorja. Se samoizobražuje in piše strokovne in znanstvene prispevke s ciljem, da bi nekoč postal profesor. V prihodnje bi se želel specializirati na področju raziskovanja, kako javne organizacije nadgraditi v učeče se organizacije in optimizirati njihovo delovanje. Njegov cilje je spodbujanje sodelovanja med zaposlenimi in uvedbo timskega dela.

Povzetek:

Razvitost IKT predstavlja enega stebrov učeče se organizacije. V organizacijah javnega sektorja je le-ta, zelo razvita. V članku sem se osredotočil na možnost še boljše oz. bolj razširjene uporabe IKT, v organizacijah javnega sektorja, predvsem v namene e-izobraževanja in virtualnega sodelovanja, kar bi lahko tudi znižalo stroške poslovanja. Raziskavo sem opravil v eni večjih organizacij ter na njeni podlagi ugotovil, da je lahko ena problematik, zakaj sta virtualno sodelovanje ter uporaba IKT v namene izobraževanja, neizkoriščena, tudi višja starost zaposlenih, kateri so vajeni uporabe računalniških aplikacij le za nujna dela in naloge.

Ključne besede: javna uprava, e-izobraževanje, IKT in virtualno sodelovanje, učeča se organizacija.

IZOBRAŽEVANJE Z UPORABO IKT IN VIRTUALNO SODELOVANJE V JAVNEM SEKTORJU

Uvod

Misli o učeči se organizaciji in možnosti njenega udejanjanja v javnem sektorju sem se odločil pisati v nekem zaporedju. V prvem strokovnem članku sem pisal o razvitosti informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) ter o nizki prisotnosti timskega dela in ugotavljal, kako bolje izkoristiti možnosti, katere nam IKT ponuja, predvsem na področju pisarniškega poslovanja. Zapisal sem tudi, da se bom bolj osredotočil na področja izobraževanja v javnem sektorju in na možnost uporabe IKT v te namene ter na možnost uporabe IKT v namene tudi virtualnega sodelovanja (konferenčne zveze, webinarji ...).

Smo del informacijske družbe. Vsakodnevno nas obkroža in spoznavamo veliko impulzov v obliki podatkov. Za bolj kakovostno življenje posameznika in za boljše poslovanje organizacij je potrebno vse te podatke znati preoblikovati v informacije. Zakaj preoblikovati? Splošno je znano, da so informacije uporabni podatki. Ker je veliko podatkov, kateri nas obkrožajo, dokaj novih, jih v vsakodnevno spreminjajoči se družbi ne znamo vedno uporabiti kot informacije. Izjemnega pomena je dejstvo, da se je potrebno tudi vsakodnevno učiti in izobraževati. Velikokrat lahko preberemo, da je v današnjem obdobju pomembno vseživljenjsko izobraževanje posameznikov kakor tudi organizacij. Temu pravimo organizacijsko učenje. Le učeče se organizacije bodo lahko uspešne in konkurenčne. Ena ugotovitev, katero sem tudi poudarjal v prejšnjem članku je, da organizacije javne uprave trenutno nimajo konkurence, ker obstoja le po ena organizacija, katera opravljanja zakonsko določena dela in naloge za posamezna področja (zdravstveno zavarovanje, sociala, pokojninsko zavarovanje ...) na ravni celotne države. V primeru monopola bi morale organizacije javnega sektorja težiti k temu, da postanejo same sebi konkurenčne torej, da bodo še bolj opravljale storitve in za to porabile manj finančnih sredstev. Pripravljene pa morajo biti tudi na prihod dejanske konkurence, saj smo del Evropske unije in verjamem, da kmalu ne bo več le ena organizacija ponujala določenih storitev. Že med pogovori o zdravstveni reformi, katerim sem nekoliko sledil v medijih, je bilo omenjeno, da obstaja v določenih državah EU, na področju že osnovnih zdravstvenih zavarovanj več organizacij, katere jih ponujajo. To je dodaten razlog, ki mora vodstva javnih organizacij ter lastnika - državo, skrbeti in jih »prisiliti« k višji skrbi za način poslovanja organizacij javnega sektorja. Med podlage za izboljšanje njihovega poslovanja sodita vsekakor tudi višja izobraženost zaposlenih in še bolj intenzivna uporaba IKT.

Nekaj ugotovitev raziskave na področju izobraževanja in uporabe IKT, za namene virtualnega sodelovanja, v večji organizaciji javnega sektorja

Splošne ugotovitve o izobraževanju v organizaciji

Velikokrat se srečamo z besedama izobraževanje in tudi učenje. Kaj sploh je izobraževanje? V gradivu na spletni strani študentski.netⁱ je zapisana zanimiva definicija izobraževanja. Zapisano je, da z izobraževanjem osvajamo nova znanja, vrednote, pridobivamo informacije ... Med rezultati izobraževanja so zapisani tudi oblikovanje spretnosti in razvijanje sposobnosti ter povezovanje znanj s prakso. Zadnji trije omenjeni nameni ali cilji so največkrat rezultati izobraževanja, katere ponujajo organizacije svojim zaposlenim. Najpomembnejši so za kakovostno opravljanje del in nalog ter za posameznikovo napredovanje. Z napredovanjem posameznika lahko pričakujemo tudi napredovanje organizacije. Učenje in izobraževanje posameznikov v organizacijah poteka največkrat kot usposabljanje, ob novih zaposlitvah ali spremembah delovnih mest, nato pa se zaposleni udeležujejo različnih formalnih ali neformalnih izobraževanj v obliki seminarjev, predavanj, delavnic ...

V javnem sektorju so, zaradi pomanjkanja sredstev, katerih razlog je bila tudi zadnja, precej dolgoročna, gospodarska kriza, žal, morali omejiti in znižati porabo finančnih sredstev. Država, lastnica organizacij javnega sektorja, je to storila predvsem z Zakonom o uravnoteženju javnih financ (ZUJF)ⁱⁱ. Iz tega razloga so morala vodstva javnih organizacij zmanjšati porabo sredstev, katera so namenjena izobraževanju. Zato so zaposlenim v javnih organizacijah namenjena predvsem izobraževanja, ki so neposredno vezana na njihovo delovno mesto, izobraževanja, katera so nujno potrebna za nemoteno opravljanje del in nalog zaposlenih. Takšen odnos do izobraževanja onemogoča napredovanja posameznikov in slabša tudi pogoje, ki so nujni za omogočanje organizacijskega učenja. Menim, da je pomanjkanje sredstev temeljna težava, ki onemogoča izboljšanje delovnih procesov v organizacijah javnega sektorja.

V nadaljevanju predstavljam rezultate raziskave v večji organizaciji javnega sektorja, kateri so vezani na področje izobraževanja. V omenjeni organizaciji poznajo interna izobraževanja, katerih ponujajo veliko, kakor tudi eksterna, katerih je manj zaradi pomanjkanja sredstev. Vodstvo kadrovskega področja planira izobraževanja glede na potrebe posameznih organizacijskih enot. Ta so namenjena pridobivanju znanj za nemoteno poslovanje organizacije, predvsem pa morajo vplivati na strokovnost in kakovost opravljanja del in nalog. Ugotovljeno je bilo, da se lahko na posamezna interna izobraževanja najprej prijavijo zaposleni, katerim so neposredno namenjena. V kolikor ostane prosto mesto, se lahko nanje prijavijo tudi zaposleni, ki si željo širiti svoj spekter znanj. Zaposleni so z odgovori na anketna vprašanja izkazali zanimanje za izobraževanja in tudi podporo s strani neposrednih vodij pri izbiri izobraževanj. Menili so, da se izobraževanja preveč ponavljajo. Glede na dejstvo, da je zaposlovanja v javnem sektorju v zadnjih letih manj, bi bilo potrebno premisliti o širši ponudbi izobraževanj oz. o prevetritvi kataloga ali seznamov izobraževanj. Spremembe bi se morale pričnati od spodaj navzgor. Torej z delovnih mest, kjer se postopki dejansko opravljajo in ne z vrha. Zaposleni so na zadnje anketno vprašanje, katero je bilo vezano na spodbujanje zaposlenih, da s pridobljenimi znanji prikažejo inovativnost in podajajo predloge za izboljšave, izrazili dokaj nevtralno mnenje na petstopenjski lestvici. Ta odgovor je pokazatelj, da so izobraževanja v javnem sektorju namenjena predvsem kakovostnemu in nemotenemu opravljanju del in nalog. Njihov osnovni namen so napredovanje organizacije in spodbujanje novosti.

Ugotovitve o uporabi IKT v namene izobraževanja in virtualnega sodelovanja

Informacijsko komunikacijska tehnologija je naš vsakdanji partner pri opravljanju večine del in nalog tako v poslovnem kakor tudi v zasebnem življenjskem popotovanju. Uporabljamo jo predvsem v namene virtualnega sodelovanja. Ena prvih in najenostavnejša aplikacija, katera nudi virtualno sodelovanje, je elektronska pošta. V organizaciji javnega sektorja, katere rezultate sem uporabil v namene pisanja članka, uporabljajo platformo Lotus Notes, podjetja IBM. Platforma omogoča skupne mape koledarje, združevanje aplikacij na enem mestu ter za namene poslovanja podjetij tudi nepogrešljivo elektronsko pošto. V današnjem času si skorajda ne moremo več predstavljati, da bi poslovnemu partnerju poslali pismo v pisni obliki z uporabo klasične pošte. Poznamo tudi veliko spletnih aplikacij in aplikacij za pametne telefone, katere nam omogočajo predvsem virtualno sodelovanje. Možnosti virtualnega sodelovanja nam nudijo že družabna, družbena in socialna omrežja, kot so Facebook, Twitter, Google+ ipd. Tudi izobraževanja z uporabo internetnega omrežja, katera imenujemo e-izobraževanja, so dokaj prisotna tudi na trgu izobraževanj v Sloveniji. V priročniku Osnove e-izobraževanjaⁱⁱⁱ, ki je dostopen na spletni strani Andragoškega centra Slovenije, avtorji omenjajo popolno e-izobraževanje in delno tehnološko podprto e-izobraževanje. Ker v organizacijah v večini primerov ne potrebujejo opravljanja formalnih izobraževanj, bi lahko koristila že pomoč IKT v namene izobraževanj (posnetki navodil za uporabo aplikacij, navodila za njihovo uporabo, v pisni obliki, dostopna vsem, ...), kar pomeni delno tehnološko podprto e-izobraževanje.

V organizaciji sem rezultate v zvezi z izobraževanji predstavil v prejšnjem poglavju. Kakor v celotnem javnem sektorju je razvitost IKT visoka. Aplikacije, katere se dandanes uporablja in so v večini združene v platformi Lotus Notes, vsebujejo orodja za neposredno in tudi za posredno komunikacijo. Večina zaposlenih še vedno uporablja elektronsko pošto, katera omogoča posredno komunikacijo. Zaposleni so se v raziskavi strinjali, da jim IKT omogoča, hiter dostop do informacij, kar je ključnega pomena za kakovost opravljanja del in nalog. Strinjali so se tudi s trditvijo, da je IKT v organizaciji dovolj razvit za njegovo uporabo v namene tehnološko podprtega e-učenja. V intervjuju s predstavnikom oddelka, ki je pristojen za delovanje IKT v organizaciji, je bilo ugotovljeno, da so, v organizaciji, že prisotna e-izobraževanja, za katera pa, glede na rezultate analiziranih anket, zaposleni niso vedeli.

Ena možnosti, katere ponuja današnja visoko razvita IKT, so naprave, potrebne za videokonferenčni sistem (spletne kamere, mikrofoni, morda slušalke ter ustrezne aplikacije). Z njimi lahko opravljamo tele konference ali spletne sestanke, kateri omogočajo virtualno sodelovanje dveh ali več oseb. Te so koristne predvsem zaposlenim, ki bivajo, ali so zaposleni v oddaljenih krajih. Tele konference predstavljajo odlično iztočnico virtualnega sodelovanja. Enostavni aplikaciji, kateri sta dostopni vsakomur, ki ima dostop do računalnika ter do omrežja, sta Skype in Skype za podjeja.

Poleg online sestankov lahko z uporabo istih ali sorodnih orodij opravljamo webinarje ali spletne seminarje. Ti so uporabni predvsem v namene e-izobraževanj. V omenjeni raziskavi se je večina zaposlenih strinjala, da je potrebno omogočiti uporabo videokonferenčnega sistema teko za sestanke, kakor tudi v namene izobraževanj. Strinjajo se, da bi videokonferenčni sistemi omogočili velik prihranek časa. Predstavnik oddelka, pristojnega za IKT, je sicer omenil, da telekonference niso priljubljene oz. se jih ne izvaja, v kolikor ni v času njihovega izvajanja prisoten informatik.

Razprava o možnostih uporabe IKT v namene izobraževanja zaposlenih v javnem sektorju ter še bolj učinkovitega virtualnega sodelovanja

Moja generacija, oziroma generacija rojenih v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, smo osebe, katere smo nekako rastle s pojavom računalnikov ter pozneje, s hitrim razvojem računalniške opreme in računalniških aplikacij, ki sodijo v področje IKT. V začetku devetdesetih, se je Republika Slovenija osamosvojila in potrebovali smo prve organizacije javnega sektorja. Splošno je znano, da je zaposlitev v javnem sektorju, po poteku preizkusne dobe in podpisu pogodbe za nedoločen čas, sigurna zaposlitev. Torej, glede na dejstva lahko sklepamo, da je, v javnem sektorju, še vedno zaposlena starejša generacija. Eno dejstev, ki nam potrjuje, da je, v javnem sektorju, priliv mlajših izobraženih in, za uporabo IKT, bolj usposobljenih, majhen, je tudi zakonodaja, predvsem, že prej omenjeni ZUJF. Večina zaposlenih oseb starejše generacije, verjamem, da se je priučila računalnike uporabljati v osnovne namene, torej v namene, kateri so nujno potrebni za delovanje organizacije, verjamem pa, da organizacije javnega sektorja, niso namenile dovolj finančnih sredstev, da bi lahko starejši zaposleni, spoznali računalniško opremo, katera omogoča tudi uporabo IKT v namene izobraževanja in učinkovitega virtualnega sodelovanja. Možna potrditev moje teze je prej omenjeno dejstvo, da se telekonferenc, brez prisotnosti informatika, v organizaciji ne poslužujejo.

Zakaj uporaba IKT v namene izobraževanja

Avtorji priročnika Osnove e-izobraževanja so omenili, nekaj prednosti e-izobraževanja za podjetja oz. organizacije. Omenili so »*možnost izobraževanja, ki v tradicionalnih okoliščinah ne bi bilo izvedljivo*«^{iv}, kar lahko predstavljajo prostorske omejitve in odsotnost z dela. Omenili so tudi njihovo cenejšo organizacijo in hitrejšo izpeljavo. Ena prednosti, ki so jih omenili, je tudi »*izboljšanje informacijske pismenosti zaposlenih*«, kar bo koristilo tudi starejšim zaposlenim, ki niso poprej spoznali možnosti, ki jih ponuja IKT.

Organizacije javnega sektorja imajo v večini primerov svoje centralne službe oz. direkcije v Ljubljani. Organizacija, katere podatke sem predstavil v prvem delu članka, pripravlja večino izobraževanj v Ljubljani. Vsi zaposleni, kateri so prijavljeni na izobraževanja, se morajo do Ljubljane pripeljati s službenimi vozili. To dejstvo predstavlja za organizacijo dodatne stroške. Prvo so stroški prevoza, drugo pa strošek časa. Ekonomisti ga štejejo med oportunitetne stroške, saj so »*oportunitetni stroški, stroški opuščene priložnosti, so vrednost dobrine ali storitve, ki smo se ji odrekli*«^v. Zaposleni se v prestolnico vozijo tudi več kot eno uro v eno smer. V tem času bi lahko opravili veliko del in nalog, katere jih čakajo v pisarni. Lokacija izobraževanja v tako razpršenih enotah vsekakor nima vpliva ne na strošek časa kakor tudi ne na prevozne stroške. V kolikor bi bilo izobraževanje izvedeno bližje zaposlenim ene enote organizacije, bi bili ostali prisiljeni voziti še dlje. Strinjam se, da e-izobraževanje omogoča hitrejšo izpeljavo ter cenejšo organizacijo izobraževanj.

Poleg stroškov so standardna ali ex cathedra izobraževanja namenjena manjšemu številu zaposlenih, predvsem zaradi vedno omejenega prostora izvedbe in tudi zaradi omejenega števila zaposlenih, ki se lahko zapelje s službenimi vozili v enoto, kjer bo izobraževanje potekalo. V primeru izobraževanja s pomočjo IKT npr. spletnega seminarja ali webinarja o spoznavanju delovanja nove aplikacije, bi

lahko bili na njem prisotni vsi zaposleni tudi v poslovnem času, saj bi lahko bilo izobraževanje opravljeno v času, ko ni uradnih ur. Tisti zaposleni, kateri se izobraževanja ne bi udeležili, bi si enostavno ogledali posnetek in poslušali tudi odgovore na vprašanja soudeležencev.

Večje kot je število udeležencev izobraževanj, bolj je to koristno z vidika organizacije. Strošek se porazdeli na več zaposlenih in več zaposlenih lahko tako pridobi dodatna znanja in kompetence. Tudi organizacija javnega sektorja se bliža učeči se organizaciji.

Zakaj uporaba IKT v namene virtualnega sodelovanja

Zadnjih nekaj let se izvaja razvoj virtualne organizacije tudi v javnem sektorju. V knjigi Management virtualnih organizacij avtorja Bavec in Manzin^{vi}, pravita, da k virtualnemu napredku, koristi tudi e-uprava, katera je usmerjena k nudenju spletnih storitev državljanom. To so prvi koraki k virtualni organizaciji v javnem sektorju. Eden bolj odmevnih napredkov k virtualizaciji javnega sektorja je vsekakor portal e-VEM^{vii}, ki je namenjen predvsem podjetnikom in jim omogoča več različnih e-postopkov. Eden odmevnih postopkov, ki je bil uveden s pričetkom letošnjega leta je bil omogočen prenos e-bolniških listov. Vsi ti in sorodni koraki botrujejo k izboljšanju storitev za državljanje in nam vsekakor koristijo. Navzven postajajo organizacije javnega sektorja »všečne« in bolj dostopne. Znotraj organizacij javnega sektorja in med njimi pa je virtualnega sodelovanja zelo malo.

Neke vrste definicija je dostopen na spletni strani DOBA Fakultete. Zapisano je: »Komunikacija, ki premaguje geografske in časovne ovire«^{viii}. To je sicer vezano na virtualne time in na gospodarstvo, kjer je prisotnega vedno več mednarodnega sodelovanja. Za gospodarstvo je virtualno sodelovanje ena osnov za konkurenčnost.

Predstavnik IKT s katerim sem v organizaciji opravil intervju, mi je tudi omenil, da v telekonferencah, ki so del virtualnega sodelovanja, vidi prednost v tem, da se »ob 13h pogovarja s strokovnjakom iz Berlina in ob 14h s strokovnjakom iz Toronta, ob 15h pa ima še izobraževanje z gospo s Poljske«. Ti primeri predstavljajo premagovanje tako geografskih kakor tudi časovnih ovir. Razpršenost enot organizacij javnega sektorja v vseh regijah naše države je lahko prvi in najbolj uporaben oz. utemeljen razlog za uvedbo virtualnega sodelovanja. Že pri e-izobraževanju sem omenjal tako stroške prevoza in oportunitetni strošek časa, ki ju lahko znižamo z uporabo IKT. Poleg centralnih enot, katere sem omenil že pri razpravi o e-izobraževanju, ima večina organizacij javnega sektorja, če ne celo vse, tudi svoje območne enote ter v nekaterih krajih le pisarne poimenovane izpostave, kjer sta dva ali trije zaposleni. Za znižanje stroškov dela in večjo dostopnost do informacij ter bolj kakovostno sodelovanje bi bilo potrebno, vsaj na ravni območnih enot, uvesti možnost delnih spletnih sestankov, da lahko na njih sodeluje tudi po en zaposleni iz izpostave. Vodje, ki so zaposleni na območnih enotah, so lahko prisotni v sejni sobi, predstavniki izpostav pa naj se povežejo s pomočjo IKT. Le tako bo možno razrešiti določene dileme in vprašanja takoj ob njihovem nastanku.

Pomemben je še en vidik, tj. elektronsko pisarniško poslovanje. Ob pogovoru s sodelavci razmišljamo, da bolj kot je pisarniško poslovanje navidezno elektronsko, bolj opažamo, da se troši veliko pisarniškega papirja, kar je res nonsens.

Zaključek

Verjamem, da so v nekaterih organizacijah javnega sektorja že zaposleni ali celo timi, ki uporabljajo IKT tako v namene virtualnega sodelovanja, kot tudi v namene e-izobraževanja. Razmišljanje o popolni uvedbi uporabe IKT v te namene na vseh področjih ter v vseh organizacijah javnega sektorja pa je v današnjem času že dokaj pozno. Menim, da je že »zastarelo«. Vodstvo teh organizacij se mora zavedati, da je potrebno iti v korak s časom in predvsem mlajšim zaposlenim, omogočiti hitrejši razvoj. Le-ti bodo nato lahko hitreje iskali in uvajali še bolj kakovostne rešitve, ki bodo koristile uporabnikom storitev. Menim, da se morajo vodstva organizacij javnega sektorja vsaj na teh področjih zglodovati po napredku gospodarstva.

V gospodarstvu je predvsem virtualno sodelovanje na veliko področjih prisotno že dlje časa. Poznano je teledelo oz. delo od doma. Znani so virtualni timi, virtualne pisarne ipd. na področju ene organizacije in ne le na področju Republike Slovenije. Mednarodno virtualno sodelovanje je že prisotno. Ob iskanju virtualnih rešitev sem se soočil s člankom, ki je prisoten na spletni strani Dnevne novice.com^{ix}, kjer je predstavljena »Nova spletna platforma za gospodarstvo Slovenije in Podonavja«. Ponujena so orodja »za implementacijo konceptov krožnega gospodarstva ter relevantne informacije, kot so npr. sheme razširjene odgovornosti proizvajalcev v posameznih državah Podonavja«. Verjamem, da je ta rešitev le ena v množici rešitev, ki omogočajo virtualno sodelovanje med gospodarskimi organizacijami.

Viri, literatura in opomb

ⁱ Študentski.net. *Gradivo: vprašanja* [01] (2020). Retrieved January 20, 2020, from http://studentski.net/gradivo/ulj_pef_rp1_did_izp_vprasanja_01?r=1.

ⁱⁱ Uradni list RS, št. 40/2012. *Zakon o uravnoteženju javnih financ (ZUJF)* (2012). Retrieved January 20, 2020, from <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina?urlurid=20121700>.

ⁱⁱⁱ Bregar L., Zagmajster M., Radovan M. (2010). *Osnove e-izobraževanja*. (Priročnik). Andragoški center Slovenije, Retrieved January 25, 2020, from https://arhiv.acs.si/publikacije/Osnove_e-izobrazevanja.pdf.

^{iv} Bregar L., Zagmajster M., Radovan M. (2010) *Osnove e-izobraževanja*. (Priročnik). Andragoški center Slovenije, Retrieved January 25, 2020, from https://arhiv.acs.si/publikacije/Osnove_e-izobrazevanja.pdf.

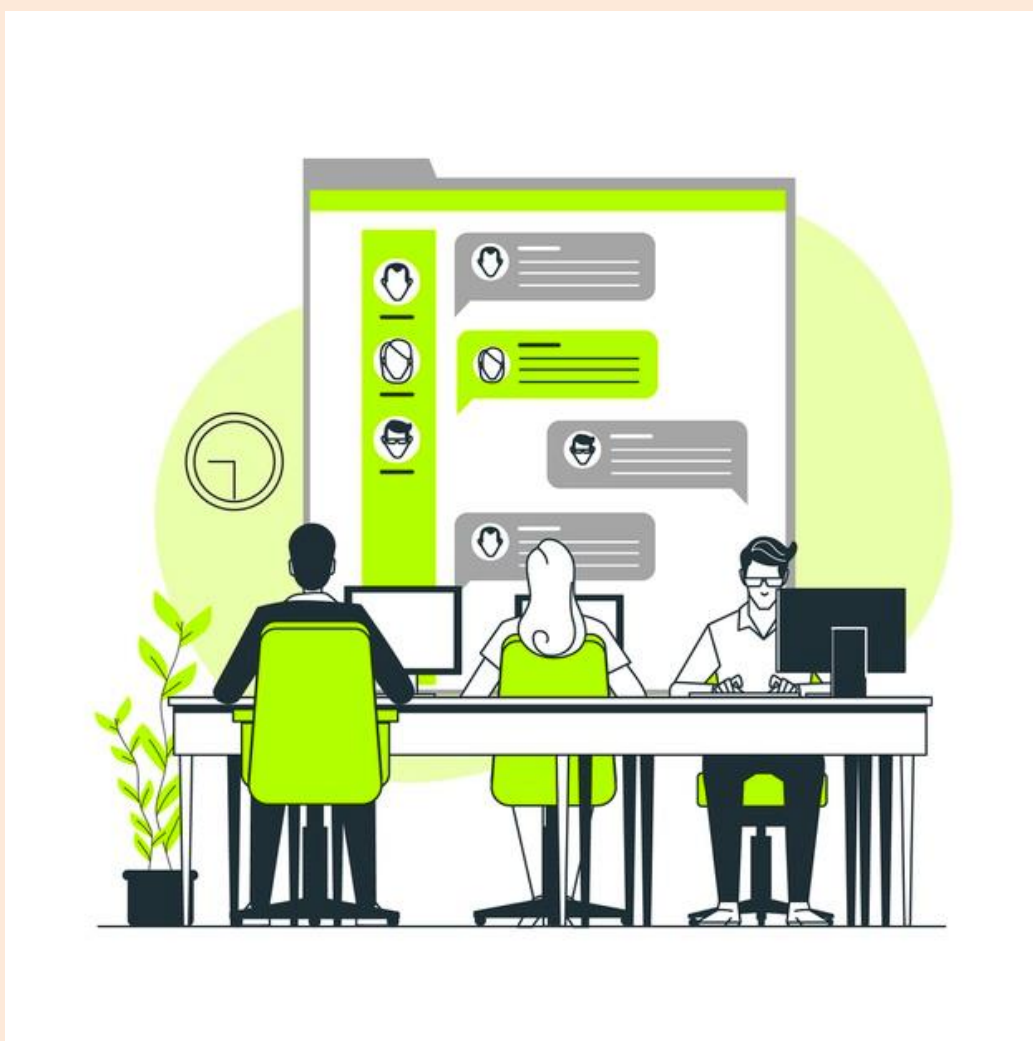
^v Bradač A., (2010). *Ekonomija*. (E-knjiga). Zavod IRC. Retrieved February 2, 2020, from <file:///D:/Downloads/Ekonomija-Bradac.pdf>.

^{vi} Bavec, C., Manzin, M. (2011). *Management virtualnih organizacij*. Fakulteta za Management Koper, Retrieved February 4, 2020, from <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-107-6.pdf>.

^{vii} SPOT, *Slovenska poslovna točka*. [e-VEM, Državni portal za poslovne subjekte in samostojne podjetnike](http://evem.gov.si/evem/drzavljani/zacetna.evem), Retrieved February 4, 2020, from <http://evem.gov.si/evem/drzavljani/zacetna.evem>.

^{viii} fakulteta.doba.si. *Delo v virtualnih timih – kompetenca prihodnosti*. (2020). Retrieved February, 4, 2020, from <https://www.fakulteta.doba.si/doba-znanja/delo-v-virtualnih-timih-kompetenca-prihodnosti>.

^{ix} Dnevne novice.com. *Nova spletna platforma za Gospodarstvo Slovenije in Podonavja* [02] (2020). Retrieved February, 10, 2020, from <https://www.dnevne-novice.com/gospodarstvo/1609-nova-spletna-platforma-za-gospodarstvo-slovenije-in-podonavja>.





ANDREJ RASPOR je dr. družbenih ved – upravljalnih ved, uni. dipl. org. dela. Ima več kot 30 let delovnih izkušenj na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov.

Povzetek: Članek obravnava raziskavo o urejenosti kadrovskih služb v slovenskih organizacijah. Ugotovljeno je bilo, da imajo v slovenskih podjetjih še veliko izzivov in da bi morali še bolj načrtno delati s kadri. V hitro spreminjajoči se družbi pa bo teh izzivov v prihodnje še več.

Ključne besede: podjetja, kadri, usposabljanja

UREJENOSTI KADROVSKIH SLUŽB V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH

Uvod

Veliko podjetij se odloči za iskanje novega sodelavca z mislijo na popolnega junaka, ki bo rešil vse naše težave, povečal prodajo, ustvaril nov posel in istočasno še skuhal kavo ter zalil fikus v pisarni. Iščejo torej super junaka, ki bo po možnosti član dobrodelne organizacije, ki bo za nas delal brezplačno, ali pa vsaj preko s. p., da bo za nas ugodnejše. Verjetno se jih nekaj takih na svetu tudi resnično najde, a jih je za vseh 115 milijonov* podjetij premalo (*ocena Združenih narodov)¹.

V kolikor vzamemo za izhodišče našega prispevka to misel, se moramo zavedeti, da je prav preiščeno in načrtovano delo s kadri ključ do uspeha. To pa lahko obrodi sadove le, če imamo že v sami kadrovskih službah ustrezne kadre. Prispevek tako obravnava, kako je le to urejeno.

Namen te raziskave je bil ugotoviti, kako imajo slovenska podjetja urejene kadrovske službe, s katerimi izzivi se srečujejo in kaj so njihovi bodoči izzivi. Glede na število vključenih organizacij v samo raziskavo smo dobili zadosten uvid, da smo na podlagi tega lahko izpeljali določene zaključke, ki jih bomo lahko prenesli do delodajalcev. Anketo so izvajali študenti DOBA fakultete.

Metodologija

Podatke za potrebe naše raziskave smo zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika s posameznimi vprašanji zaprtega in odprtega tipa. Ta je za vodje kadrovskih oddelkov v posameznih organizacijah vseboval 28 vprašanj. V nadaljevanju navajamo le tista vprašanja, ki so relevantna za naše obravnavano področje. Vse odgovore analiziramo izključno na nivoju opisne statistike. Za vodje kadrovskih oddelkov je anketa vključevala demografske podatke (področje delovanja, ključna dejavnost organizacije po SKD ter število delavcev v podjetju, letni prihodek, letni strošek dela, povprečni strošek / realizacija na zaposlenega) in vprašanja, ki se nanašajo na predmet raziskave (izobraženost oddelka HRM, število delavcev v kadrovskem oddelku, organizacijska podrejenost kadrovskega, spremljanje aktivnosti na kadrovskem področju, usposobljenost sodelavcev/kadrov, konkurenčnost podjetja, kadrovska strategija organizacije, katere kompetence so potrebne pri kadrih, oblika usposabljanja kadrov). Anketiranci so imeli možnost podati tudi odprte opisne odgovore. V raziskavo smo vključili 263 organizacij v Sloveniji in njihove vodje kadrovskih služb. Glede na to, da vse organizacije niso podale odgovorov na vsa zastavljena vprašanja, je pri posameznem vprašanju opredeljeno natančno število veljavno podanih odgovorov glede na celoten vzorec. Enota anketiranja je bila torej posamezna slovenska organizacija. Šlo je za enkratno zbiranje podatkov. Vzorec je bilo neslučajno (volunterski vzorec). V nadaljevanju predstavljamo demografske podatke za podjetja, v katerih smo izvajali raziskavo. V Sloveniji je bilo v zadnjem četrtletju 2018 po podatkih AJPES-a iz poslovnega registra (ePRG) skupno 215.354 registriranih poslovnih subjektov, od tega 72.922 gospodarskih družb. Raziskavo smo izvedli v 263 slovenskih organizacijah, kjer nas je zanimalo, koliko organizacij ima oddelek za človeške vire (127 organizacij ga ima, 132 pa ne). Vzorec pokriva 0,12 % vseh organizacij v Sloveniji. Ostali demografski podatki so razvidni iz tabele (Tabela 1: Oddelek za človeške vire).

V raziskavi je glede na področje delovanja odgovor podalo 246 organizacij, od katerih jih 90,7 % deluje na področju zasebnega, 9,3 % pa na področju javnega sektorja.

Od 252 organizacij se jih največ (20,2 %) ukvarja s predelovalno dejavnostjo. Sledijo druge dejavnosti s 13,5 % in informacijske in komunikacijske z 11,1 %. Najmanj organizacij opravlja dejavnost oskrbe z električno energijo, plinom in paro.

Od skupno 251 organizacij je imelo 21,9 % organizacij v letu 2014 od 1 do 9 delavcev. Le nekaj odstotkov manj (19,1 %) pa od 100–249. 2000 ali več delavcev je imelo 11 organizacij, kar predstavlja 4,4 %.

Od 245 organizacij jih je imela 1/4 od 1.000.001 € do 5.000.000 € letnih prihodkov iz poslovanja, 1/5 pa od 10.000.001 do 50.000.000 €. Več kot 100.000.000 € letnih prihodkov iz poslovanja je imelo 7,8 % organizacij.

Podatek glede letnega obsega stroškov dela je podalo 241 organizacij. 19 organizacij (8 %) je imelo do 50.000 € stroškov, povezanih z delom njihovih sodelavcev in zaposlenih. Najpogostejši obseg stroškov dela znaša med 100.001 € in 500.000 €, kot navaja 59 od 241 (25 %) organizacij.

Tabela 1: Oddelek za človeške vire

Ali imate oddelek za človeške vire?			
Področje delovanja	Da	Ne	Skupaj
1 Javni sektor	13	10	23
2 Zasebni sektor	111	112	223
SKUPAJ	124	122	246
Dejavnost po SKD	Da	Ne	Skupaj
1 KMETIJSTVO IN LOV, GOZDARSTVO, RIBIŠTVO	3	2	5
2 RUDARSTVO	3	0	3
3 PREDELOVALNE DEJAVNOSTI	29	22	51
4 OSKRBA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, PLINOM IN PARO	2	0	2
5 OSKRBA Z VODO, RAVNANJE Z ODPLAKAMI IN ODPADKI, SANIRANJE OKOLJA	4	3	7
6 GRADBENIŠTVO	8	12	20
7 TRGOVINA, VZDRŽEVANJE IN POPRAVILA MOTORNIH VOZIL	14	13	27
8 PROMET IN SKLADIŠČENJE	7	9	16
9 GOSTINSTVO	2	4	6
10 INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI	15	13	28
11 FINANČNE IN ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI	4	3	7
12 POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI	1	2	3
13 STROKOVNE, ZNANSTVENE IN TEHNIČNE DEJAVNOSTI	7	11	18
14 DRUGE RAZNOVRSTNE POSLOVNE DEJAVNOSTI	1	9	10
15 DEJAVNOST JAVNE UPRAVE IN OBRAMBE, DEJAVNOST OBVEZNE SOCIALNE VARNOSTI	2	1	3
16 IZOBRAŽEVANJE	3	1	4
17 ZDRAVSTVO IN SOCIALNO VARSTVO	3	1	4
18 KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI	2	2	4
19 DRUGE DEJAVNOSTI	15	19	34
SKUPAJ	125	127	252
Število zaposlenih	Da	Ne	skupaj
1 do 9	7	48	55
2 10–19	6	31	37
3 20–49	15	24	39
4 50–99	23	7	30
5 100–249	35	13	48
6 250–499	11	2	13
7 500–999	15	0	15
8 1000–1999	3	0	3
9 2000 ali več	9	2	11
SKUPAJ	124	127	251
Bruto realizacija	Da	Ne	Skupaj
1 do 50.000 €	3	8	11
2 od 50.001 do 100.000 €	1	8	9
3 100.001 € do 500.000 €	0	23	23
4 500.001 € do 1.000.000 €	4	23	27
5 1.000.001 € do 5.000.000 €	23	39	62
6 5.000.001 € in 10.000.000 €	15	16	31
7 10.000.001 do 50.000.000 €	44	7	51
8 50.000.001 do 100.000.000 €	10	2	12
9 več kot 100.000.000 €	18	1	19
SKUPAJ	118	127	245

Podatek o prihodku na svojega zaposlenega je podalo 240 organizacij. 42 organizacij (17 %) je realiziralo do 25.000 € prihodka na delavca. 23 organizacij (10 %) pa je realiziralo več kot 250.000 € prihodka na delavca.

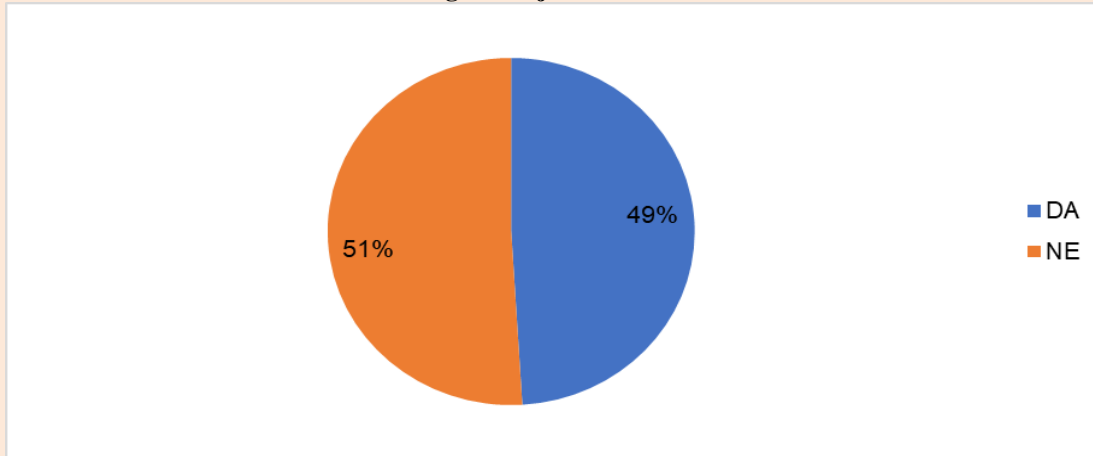
Na vprašanje je odgovorilo 242 organizacij. V 129 organizacijah v vzorcu (53 %) je povprečni mesečni strošek dela znašal do 2.000 €. V 22 podjetjih (9 %) pa je povprečni mesečni strošek dela znašal več kot 5.000 €.

Na vprašanje v zvezi s stopnjo izobraženosti je odgovorilo 248 organizacij. 109 organizacij (44 %) zaposluje delavce z doseženo V. stopnjo formalne izobrazbe. Združeno skupaj pa 88 organizacij (33 %) zaposluje delavce s formalno priznano VI. stopnjo (42 organizacij) ali VII. stopnjo (42 organizacij) izobrazbe. Samo ena anketirana organizacija v vzorcu ima v podjetju osebo s formalno VIII. stopnjo izobrazbe.

Ugotovitve raziskave

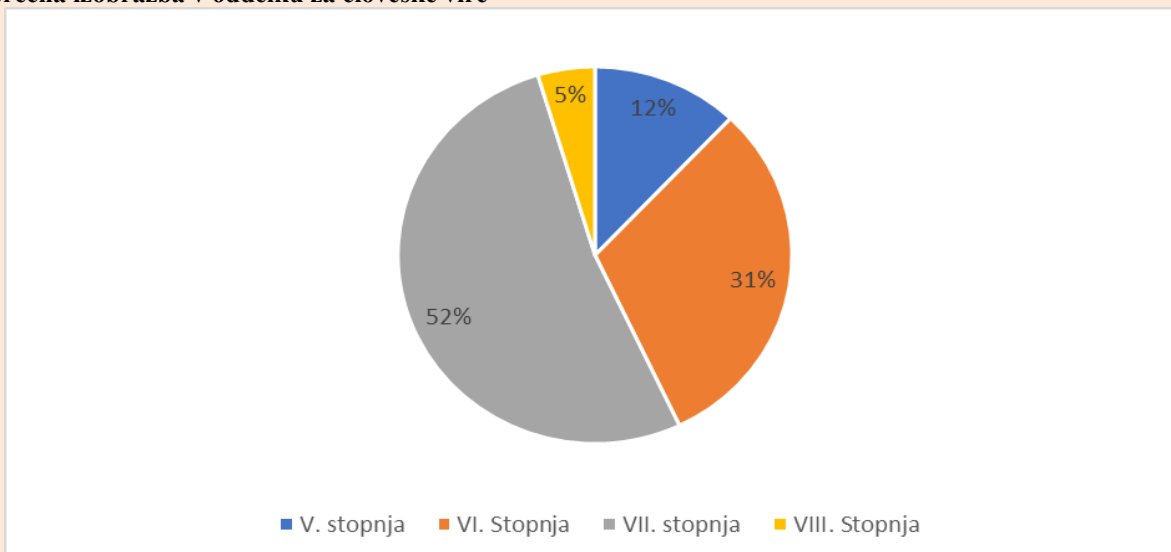
Na vprašanje, ali ima organizacija oddelek za človeške vire, je skupno odgovorilo 259 anketiranih. V 127 (49 %) organizacijah imajo oddelek za človeške vire, v 132 (51 %) pa ga nimajo (Graf 1: Oddelek za človeške vire/kadrovsko službo v organizaciji).

Graf 1: Oddelek za človeške vire/kadrovsko službo v organizaciji



Na vprašanje glede povprečne izobrazbe v oddelku za HRM je odgovorilo 149 organizacij (Graf 2: Povprečna izobrazba v oddelku HRM). Največji delež zaposlenih v organizacijah na oddelku HRM, t. j. 52,3 %, predstavljajo zaposleni s VII. stopnjo izobrazbe. Sledijo jim zaposleni s VI. stopnjo izobrazbe s 30,9 %. Najmanj pa je v oddelkih za HRM zaposlenih delavcev z VIII. stopnjo izobrazbe (4,7 %).

Graf 2: Povprečna izobrazba v oddelku za človeške vire



Kakšna je povprečna izobrazba v oddelku za človeške vire glede na druge demografske podatke, si lahko ogledate v tabeli (Tabela 2: Povprečna izobrazba v oddelku za človeške vire).

Tabela 2: Povprečna izobrazba v oddelku za človeške vire

Področje delovanja	Povprečna izobrazba v oddelku za človeške vire / kadrovska službo				
	V	VI	VII	VIII	Skupaj
1 Javni sektor	0	7	8	1	16
2 Zasebni sektor	13	38	69	5	125
SKUPAJ	13	45	77	6	141
Dejavnost po SKD	V	VI	VII	VIII	Skupaj
1 KMETIJSTVO IN LOV, GOZDARSTVO, RIBIŠTVO	0	1	1	1	3
2 RUDARSTVO	0	1	2	0	3
3 PREDELOVALNE DEJAVNOSTI	1	8	21	0	30
4 OSKRBA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, PLINOM IN PARO	0	0	1	1	2
5 OSKRBA Z VODO, RAVNANJE Z ODPLAKAMI IN ODPADKI, SANIRANJE OKOLJA	1	4	1	0	6
6 GRADBENIŠTVO	2	5	2	2	11
7 TRGOVINA, VZDRŽEVANJE IN POPRAVILA MOTORNIH VOZIL	5	7	4	1	17
8 PROMET IN SKLADIŠČENJE	2	2	4	0	8
9 GOSTINSTVO	0	1	1	0	2
10 INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI	0	6	9	1	16
11 FINANČNE IN ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI	0	2	3	0	5
12 POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI	0	0	1	0	1
13 STROKOVNE, ZNANSTVENE IN TEHNIČNE DEJAVNOSTI	1	2	5	0	8
14 DRUGE RAZNOVRSTNE POSLOVNE DEJAVNOSTI	0	0	1	0	1
15 DEJAVNOST JAVNE UPRAVE IN OBRAMBE, DEJAVNOST OBVEZNE SOCIALNE VARNOSTI	0	0	2	0	2
16 IZOBRAŽEVANJE	0	0	3	0	3
17 ZDRAVSTVO IN SOCIALNO VARSTVO	0	1	2	0	3
18 KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI	0	0	1	1	2
19 DRUGE DEJAVNOSTI	1	5	13	0	19
SKUPAJ	13	45	77	7	142
Število zaposlenih	V	VI	VII	VIII	Skupaj
1 do 9	2	5	5	1	13
2 10–19	3	2	4	0	9
3 20–49	3	6	7	0	16
4 50–99	3	8	10	3	24
5 100–249	1	10	26	2	39
6 250–499	0	6	5	0	11
7 500–999	0	5	10	0	15
8 1000–1999	0	0	3	0	3
9 2000 ali več	1	2	7	1	11
SKUPAJ	13	44	77	7	141
Letni prihodki	V	VI	VII	VIII	Skupaj
1 do 50.000 €	3	2	1	1	7
2 od 50.001 do 100.000 €	0	0	1	0	1
3 od 100.001 € do 500.000 €	0	2	1	0	3
4 od 500.001 € do 1.000.000 €	0	1	5	0	6
5 od 1.000.001 € do 5.000.000 €	3	12	10	1	26
6 od 5.000.001 € do 10.000.000 €	4	4	8	2	18
7 od 10.000.001 do 50.000.000 €	3	14	27	0	44
8 od 50.000.001 do 100.000.000 €	0	3	7	1	11
9 več kot 100.000.000 €	0	3	14	2	19
SKUPAJ	13	41	74	7	135

Povprečna izobrazba tako znaša med VI. in VII. stopnjo izobrazbe.

Na to vprašanje je odgovorilo 152 organizacij (Tabela 3: Število zaposlenih v kadrovski službi glede na področje dela). To je normalno, saj 127 organizacij sploh nima oddelka za človeške vire in delo združujejo z drugim oddelkom, zato so napisali sorazmerni del časa, ki ga oseba nameni temu področju.

V 118 organizacijah imajo zaposlene v kadrovski administraciji (od 0,20 osebe do 39 oseb), v 57 organizacijah na področju obračuna plač (do 12 oseb).

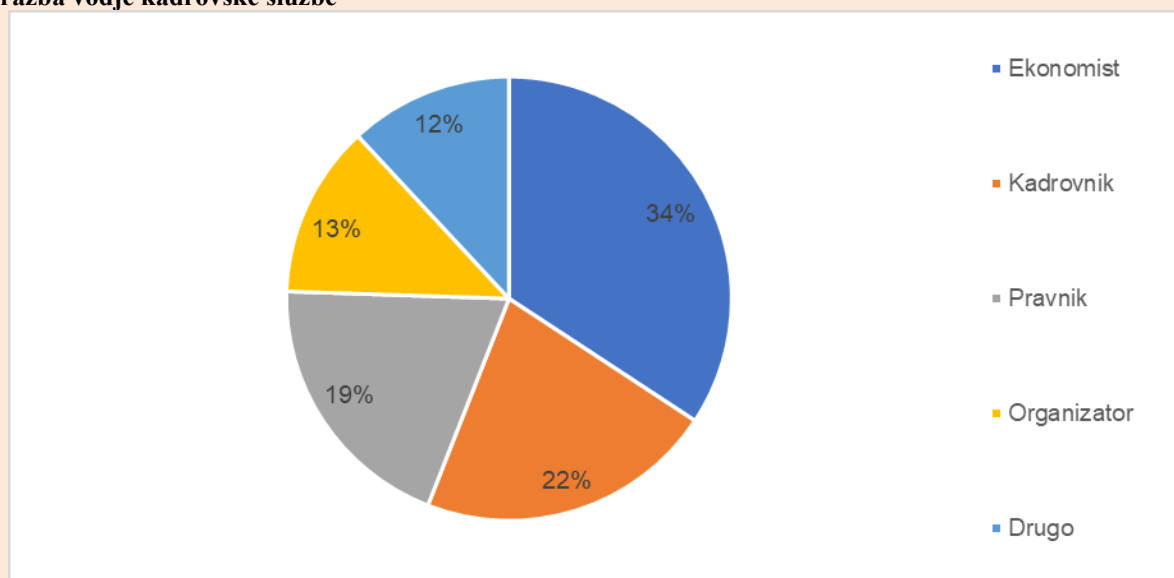
Iz podanih odgovorov lahko izhaja sklep, da ima podjetje v povprečju 4 zaposlene (od ene do 68 oseb).

Tabela 3: Število zaposlenih v kadrovski službi glede na področje dela

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Kadrovanje/kadrovska administracija	118	0,20	39	1,83	3,83
Izobraževanje	46	0,10	9	1,68	1,73
Število zaposlenih v kadrovski službi: razvoj	40	0,20	6	1,41	1,09
Evidenca delovnega časa	34		5	1,16	1,16
Obračun plač	57		12	1,57	1,92
Pravna podpora	35		3	1,09	0,55
Varnost in zdravje pri delu	37		8	1,30	1,42
Drugo	29	0,25	12	2,09	2,55
Število zaposlenih v kadrovski službi: SKUPAJ	152	1,00	68	4,02	

Na vprašanje o izobrazbi vodje kadrovske službe je odgovore podalo skupno 143 organizacij (Graf 3: Izobrazba vodje kadrovske službe). V 49 organizacijah (34 %) ima vodja kadrovske službe ekonomsko izobrazbo. V 31 organizacijah (22 %) je vodja kadrovske službe formalno izobražen kadrovnik, v 28 (19 %) pa je vodja kadrovske službe po izobrazbi pravnik.

Graf 3: Izobrazba vodje kadrovske službe

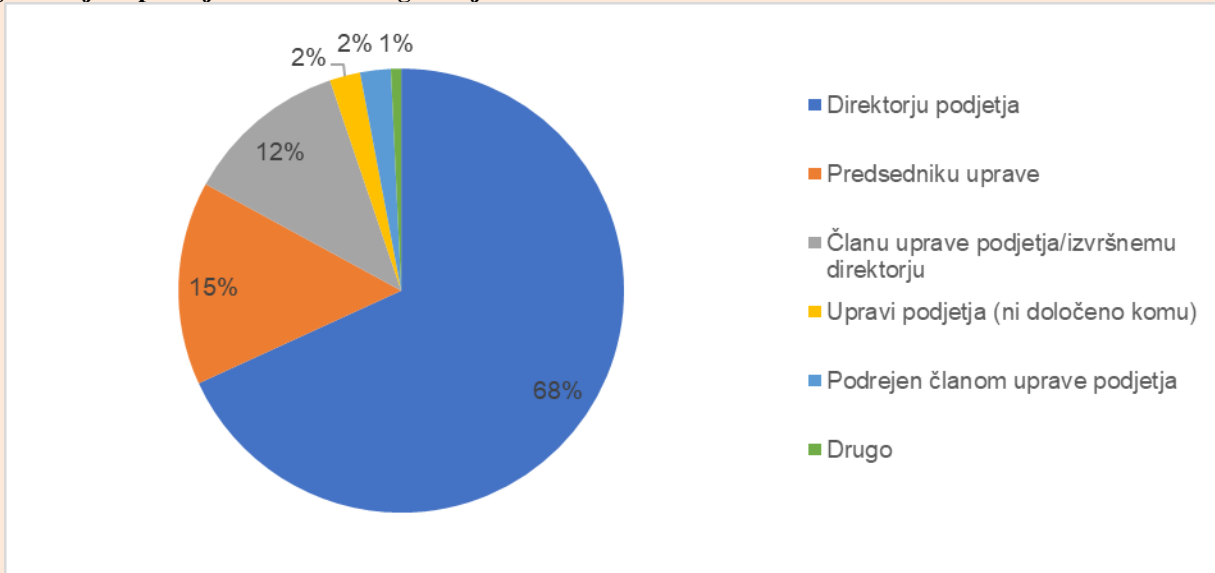


Na vprašanje, katerega spola je oseba, ki je izpolnjevala anketo, je odgovorilo skupaj 152 organizacij. Od teh je odgovorilo 38 (25 %) moških in 114 (75 %) žensk. Ker je bila anketa namenjena najbolj odgovorni osebi za področje kadrov v primeru, da tega v podjetju nimajo, pa direktorju ali lastniku podjetja, lahko zaključimo, da je večina odgovornih oseb za področje kadrov ženskega spola.

156 organizacij je odgovorilo na vprašanje, ali je vodja HRM član najožjega vodstva organizacije. V 91 organizacijah (58 %) je tako, da je v njih vodja kadrovske službe hkrati tudi član najožjega vodstva podjetja, v 65 podjetjih (42 %) pa je odgovor nikalen.

Na vprašanje je odgovorilo 135 od 263 organizacij (Graf 4: Organizacijska podrejenost kadrovskega vodje). V 112 organizacijah (83 %) je kadrovski vodja organizacijsko podrejen bodisi predsedniku uprave bodisi direktorju podjetja. V 16 organizacijah (12 %) je kadrovski vodja organizacijsko podrejen drugemu članu uprave oz. izvršnemu direktorju. Zgolj v treh organizacijah (2 %) ni točno določeno, komu je podrejen kadrovski vodja.

Graf4: Organizacijska podrejenost kadrovskega vodje



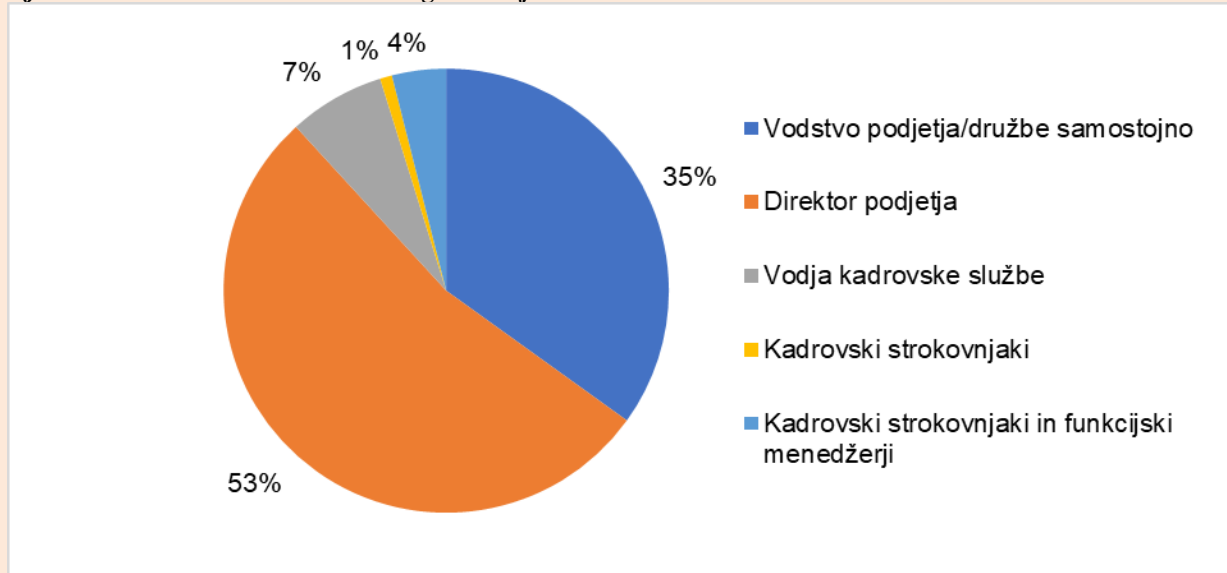
Od 139 organizacij, ki so odgovorile na to vprašanje, so njihovi vodje kadrovske službe pretežno (61 %) prišli iz vrst znotraj podjetja (Graf 5: Izvor trenutnega vodje kadrovske službe). Najmanj novih vodij kadrovskih oddelkov je bilo nestrokovnjakov iz zunanjih vrst (12 od 139). Sklepa se lahko tudi, da te organizacije z večjo težo vrednotijo okoliščino familiarnosti v primerjavi s strokovno usposobljenostjo vodij kadrovske službe, saj so pogosteje (11/42 = 26 %) zaposlovale predhodno poznanega notranjega kadrovskega nestrokovnjaka (38 %) kot zunanjega kadrovskega strokovnjaka (30 %).

Graf 5: Izvor trenutnega vodje kadrovske službe



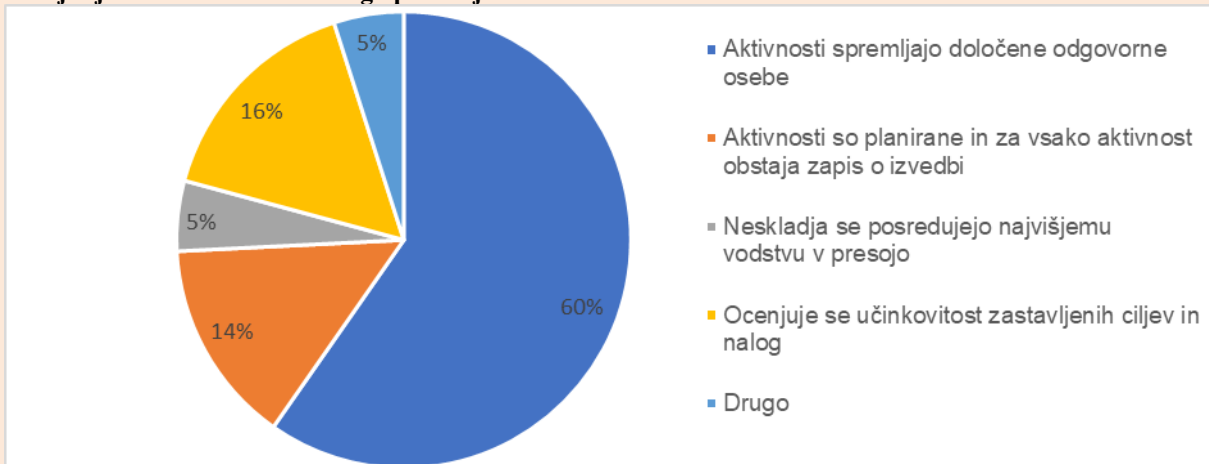
Od skupno 229 analiziranih primerov praviloma strateške kadrovske odločitve v kar 202 primerih (88 %) izvirajo neposredno od direktorja ali vodstva organizacije (Graf 5: Sprejem kadrovskih odločitev strateškega značaja). Zgolj 9 organizacij (4 %) je poročalo izvor strateških kadrovskih odločitev iz vrst kadrovskih strokovnjakov. Funkcijo kadrovnikov torej prevzemajo direktorji organizacij sami in je ne delegirajo oz. je razvidno, da kadrovska služba glede tovrstnih odločitev ni samostojna.

Graf 6: Sprejem kadrovskih odločitev strateškega značaja



Glede načina spremljanja aktivnosti na kadrovskem področju je odgovor podalo 221 organizacij (Graf 7: Spremljanje aktivnosti kadrovskega področja). V 132 primerih (60 %) imajo ta podjetja posebej določene odgovorne osebe, ki spremljajo aktivnosti na kadrovskem področju. Vzorec je indikativen glede visoke učinkovitosti in samostojnosti kadrovikov pri koordinaciji različnih kadrovskih področij, saj je pri neskladjih izjemoma (zgolj 5 %) potrebno posredovanje najvišjega vodstva.

Graf 71: Spremljanje aktivnosti kadrovskega področja



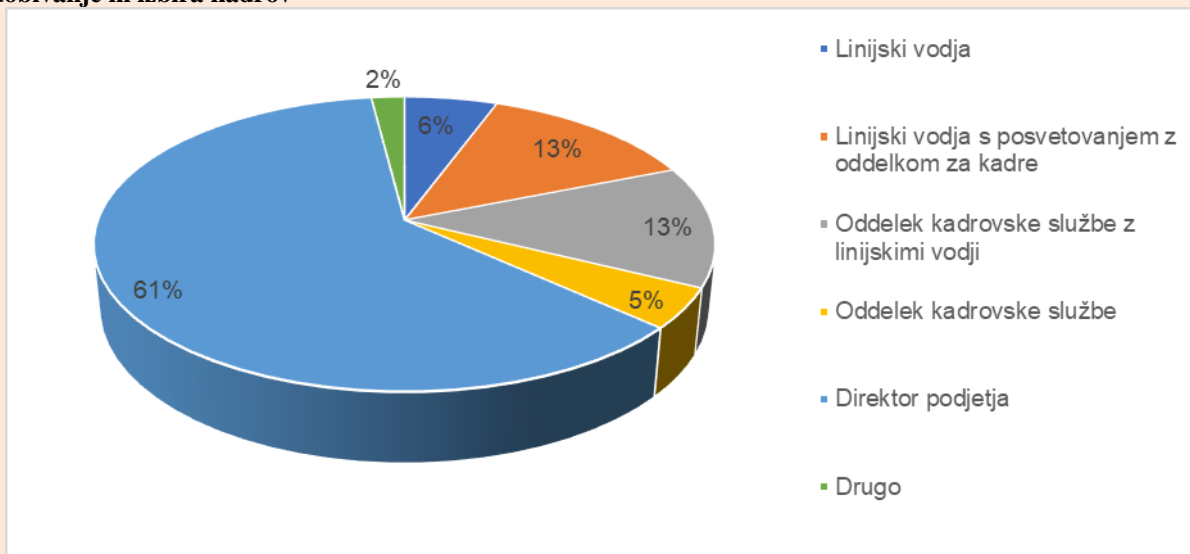
Na vprašanje, v kolikšni meri aktivnosti na kadrovskem področju sledijo poslovni strategiji organizacije, je odgovorilo 228 organizacij. Od teh v 136 organizacijah (59,6 %) aktivnosti na kadrovskem področju popolnoma sledijo njeni poslovni strategiji, medtem ko v 85 organizacijah (37 %) aktivnosti na kadrovskem področju delno sledijo poslovni strategiji podjetja.

Na vprašanja, povezana z odgovornostjo za glavne odločitve glede politike usposabljanja kadrov, vprašanje glede politike odnosov z zaposlenimi in vprašanje glede porasta in krčenja zaposlenih je odgovorilo 250 organizacij.

Na vprašanje glede odgovornosti za glavne odločitve glede politike na področju upravljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti in na vprašanje glede politike interne komunikacije je odgovorilo 247 organizacij. Na vprašanje glede politike načrtovanja karier, upravljanja ključnih kadrov in planiranje nasledstev v podjetju pa ena organizacija več, tj. 248 organizacij.

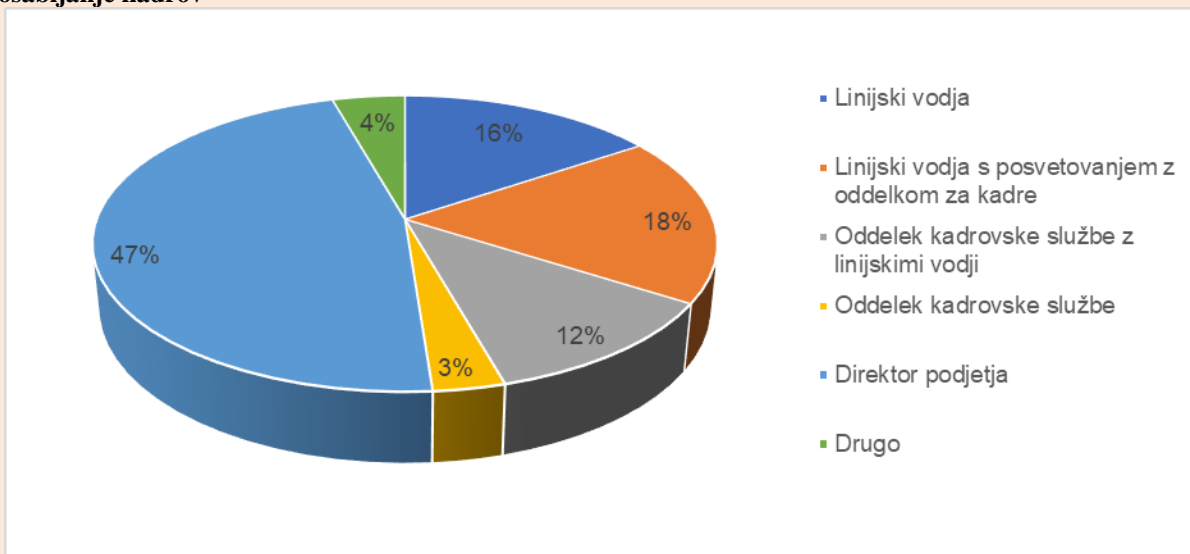
Na vprašanje glede pridobivanja in izbire kadra je odgovorilo skupno 249 organizacij (Graf 8: Pridobivanje in izbira kadrov). Iz podatkov je razvidno, da je za pridobivanje in izbiro kadra v 61 % odgovoren direktor podjetja. Sledijo mu linijske vodje s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe in oddelek kadrovske službe z linijskimi vodji vsak po 13,3 %.

Graf 8: Pridobivanje in izbira kadrov



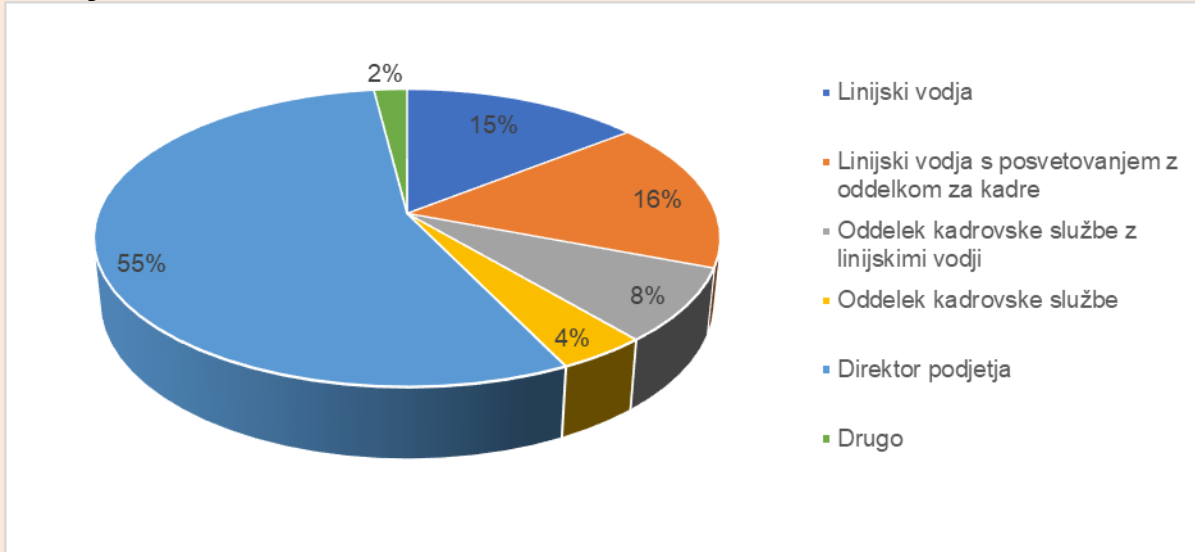
Za usposabljanje kadrov je v največji meri odgovoren direktor podjetja (47 %). Sledijo mu linijske vodje s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe z 18 % (Graf 9: Usposabljanje kadrov).

Graf 9: Usposabljanje kadrov



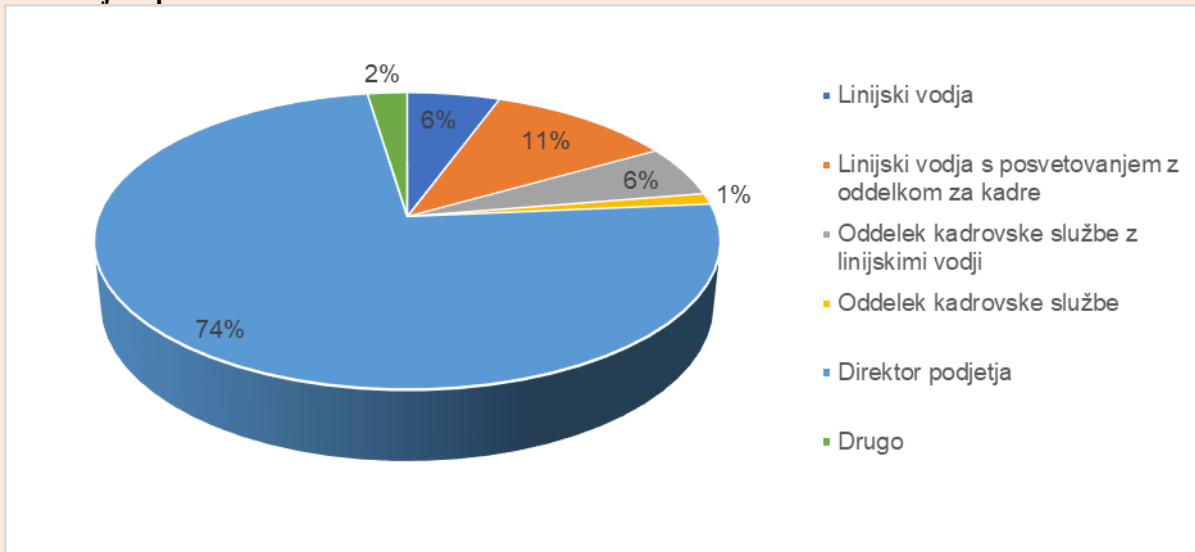
Tudi za glavne odločitve glede politike na področju odnosov z zaposlenimi je v 55 % odgovoren direktor podjetja (Graf 10: Odnosi z zaposlenimi). Direktorjem sledijo linijske vodje s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe.

Graf 2: Odnosi z zaposlenimi



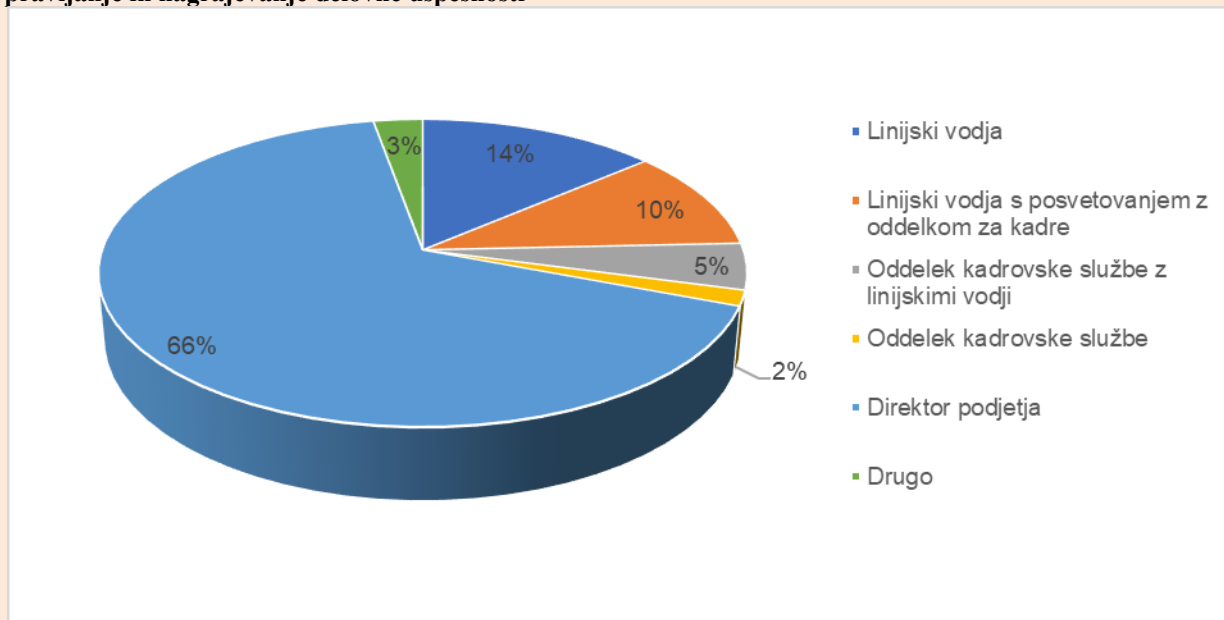
Odgovorna oseba za porast in krčenje oseb je v skoraj 3/4 direktor podjetja (Graf 11: Porast / krčenje zaposlenih). Direktorjem sledijo linijske vodje s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe.

Graf 3: Porast/krčenje zaposlenih



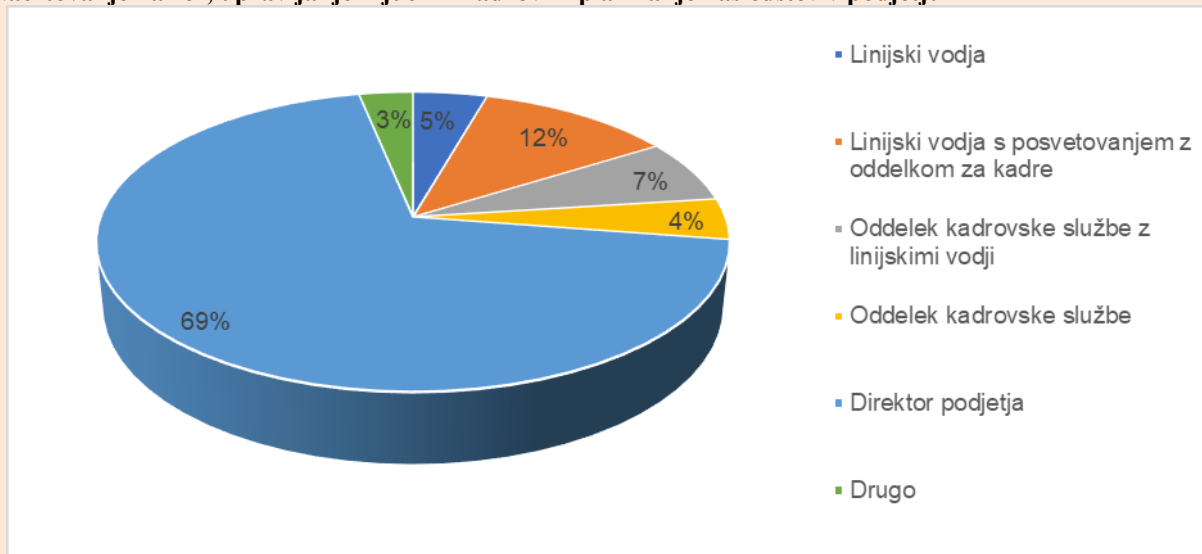
Za upravljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti je v 66 % organizacij odgovoren direktor podjetja (Graf 12: Upravljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti). 14 % vprašanih organizacij pa je odgovorilo, da je v največji meri za upravljanje in nagrajevanje delavcev odgovoren linijski vodja.

Graf 12: Upravljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti



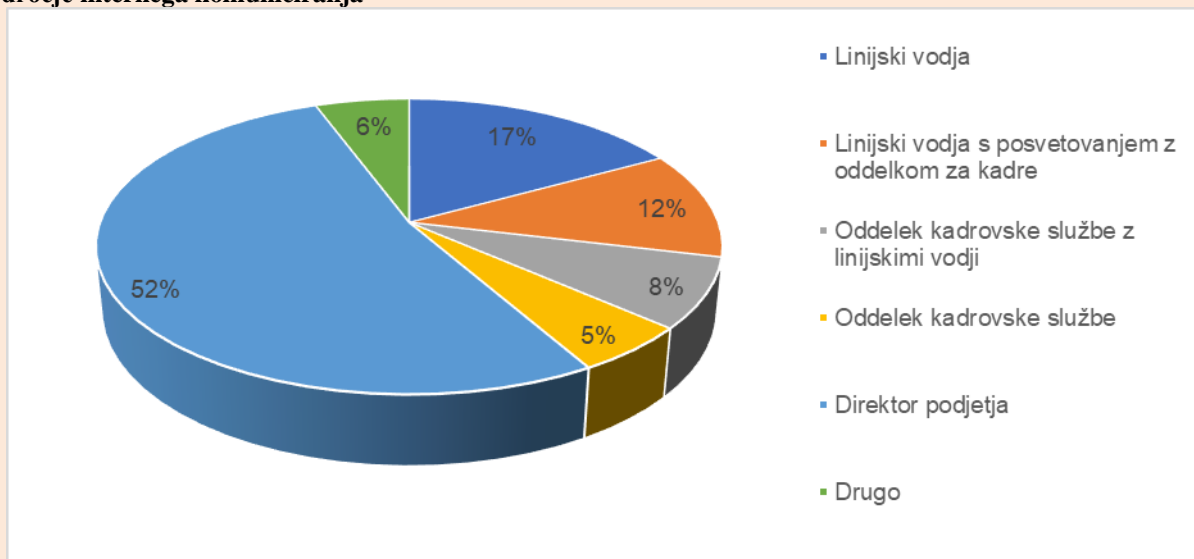
Za načrtovanje karier, upravljanja ključnih kadrov in planiranje nasledstev v podjetju je v 69,4 % odgovoren direktor podjetja. Sledi mu linijski vodja s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe (Graf 13: Načrtovanje karier, upravljanje ključnih kadrov in planiranje nasledstev v podjetju).

Graf 134: Načrtovanje karier, upravljanje ključnih kadrov in planiranje nasledstev v podjetju



Na vprašanje, kdo je odgovoren za interno komunikacijo, je največ vprašanih organizacij odgovorilo, da je za interno komunikacijo odgovoren direktor (52 %). Sledi mu linijski vodja s 17 % (Graf 14: Področje internega komuniciranja).

Graf 14: Področje internega komuniciranja



Petnajsto vprašanje je obsegalo sklop 38 trditvev (Tabela 4: Trditve o urejenosti kadrovske službe). Pri vsaki izmed trditvev je bila na voljo lestvica od 1 do 5, pri čemer je anketiranec, ki je pri posamezni trditvi zapisal številko 1, izrazil popolno nestrinjanje, pri številki 5 pa popolno strinjanje s trditvijo.

Kot lahko razberemo iz preglednice, največji konsenz med podjetji obstaja pri prvi trditvi (4,53), ki se glasi: »Človeški viri so ključnega pomena pri ustvarjanju konkurenčnosti našega podjetja.« To pomeni, da se podjetja strinjajo, da so človeški viri za podjetja ključnega pomena pri ustvarjanju konkurenčnosti. Podjetja pa so se najmanj poistovetila s trditvijo (2,44), da se zaposleni niso pripravljani usposabljanje izven delovnega časa.

Tabela 4: Trditve o urejenosti kadrovske službe

Zap. Št.	Trditev	Povprečje	Modus
1	Človeški viri so ključnega pomena pri ustvarjanju konkurenčnosti našega podjetja.	4,53	5
2	Imamo strokovnjake na kadrovskem področju, ki dosegajo vidne rezultate v svoji branži.	3,26	3
3	Pri načrtovanju kadrov sledimo načrtom in strategiji podjetja.	4,08	4
4	Pri načrtovanju kadrov analiziramo obstoječe kadrovske vire in na osnovi tega načrtujemo.	4,07	5
5	Pri načrtovanju kadrov ne načrtujemo vnaprej, kadrujemo po dejanskih potrebah.	3,5	3 in 5
6	Pri načrtovanju kadrov zamujamo z odločitvami.	2,5	3
7	Kadrovska služba namenja največ pozornosti sledenju zakonskim normativom na področju delovnih razmerij.	3,28	3
8	Kadrovska služba namenja največ pozornosti sistemu nagrajevanja in politiki plač.	3,01	3
9	Kadrovska služba namenja največ pozornosti izobraževanju kadrov.	3,26	4
10	Kadrovska služba namenja največ pozornosti razvoju karier.	2,98	3
11	Podjetje ima izdelano strategijo za obdobje 3 let ali več.	3,36	3
12	Odgovorni za kadre sodeluje pri oblikovanju strategije podjetja.	3,79	5
13	V podjetju imamo kadrovsko strategijo.	3,48	4 in 5
14	V podjetju imamo izdelano kadrovsko strategijo v pisnem dokumentu.	2,79	1
15	Planiranje kadrovske službe izvajamo na podlagi strategije kadrovske funkcije.	3,03	3
16	Planiranje kadrovske službe izvajamo na podlagi večletnih planov.	2,89	3
17	Planiranje kadrovske službe izvajamo na podlagi letnih planov .	3,5	4
18	Planiranje kadrovske službe izvajamo na podlagi kadrovskih planov na mesečni ravni.	2,78	3
19	Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v spremljanje in urejanje kadrovskih evidenc.	3,69	5
20	Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v izobraževanje zaposlenih.	3,47	3
21	Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v motiviranje zaposlenih.	3,45	4
22	Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v povečanje produktivnosti zaposlenih.	3,34	3
23	Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v ocenjevanje uspešnosti in nagrajevanje zaposlenih.	3,18	3
24	Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v oblikovanje organizacijske klime in kulture.	3,48	4
25	Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v razvoj talentov.	3,13	3
26	Redno evalviramo delo kadrovske službe.	3,19	3
27	Redno se ukvarjamo z razvojem zaposlenih v kadrovski službi.	3,3	3
28	Kadrovska služba je uspešna pri sistematičnem razvoju voditeljstva in ciljne organizacijske kulture v podjetju.	3,2	3
29	Kadrovska služba je uspešna pri sistematičnem razvoju in promocije timske kulture v podjetju.	3,25	3
30	Kadrovska služba je uspešna pri spodbujanju kar najvišje stopnje zavzetosti zaposlenih.	3,21	3
31	Kadrovski sistemi so med seboj povezani.	3,43	4
32	Imamo povezan sistem vodenja s cilji in nagrajevanja.	3,38	4
33	Imamo povezan sistem kompetenc s sistemom selekcije.	3,14	4
34	Imamo povezan sistem kompetenc s sistemom napredovanja in nagrajevanja.	3,18	3
35	Zaposleni se praviloma usposablajo med delovnim časom.	4,11	4
36	Zaposleni se niso pripravljani usposabljanju izven delovnega časa.	2,44	2
37	Pri usposabljanju se praviloma poslužujemo klasičnih oblik.	3,55	4
38	Zaposleni še niso sprejeli e-oblik usposabljanja.	2,84	2
	POVPREČJE	3,32	

Od skupno 186 podjetji, ki so odgovorila na vprašanje, več kot polovica organizacij 58 % v prihodnosti načrtuje usposabljanje za zaposlene v kadrovski službi, 42 % podjetji pa takega usposabljanja ne načrtuje.

Potrebna znanja zaposlenih v kadrovski službi

Od skupno 263 organizacij jih tretjina (vrstice A, B, C) navaja, da potrebujejo dodatna znanja in spretnosti svojih sodelavcev, in sicer na področjih iskanja primernih zaposlenih (32 %), poznavanju sistema plač (28 %), znanju s področja coachinga in treniranja zaposlenih s

ciljem sistematičnega razvoja kadrov (31 %). Najredkeje, tj. 42-krat (16 %), pa podjetja poročajo o potrebi po dodatnih načinih za učinkovitejšo promocijo kadrovskih sistemov in orodij svojim vodjem in zaposlenim (vrstica L) (Tabela 5: Pričakovana znanja).

Tabela 5: Pričakovana znanja

PRIČAKOVANA/POTREBNA/ZAŽELENA ZNANJA KADROVSKIH SODELAVCEV		N	Delež v n = 263
A	Kako poiskati primerne zaposlene in jih zaposliti (iskanje novih delavcev, ravnanje s kandidati in njihovimi podatki, izvedba zaposlitve, kadrovska mapa delavca ...)?	84	31,94 %
B	Znanja s področja coachinga in treniranja zaposlenih s ciljem sistematičnega razvoja vodij in zaposlenih.	83	31,56 %
C	Sistem plač (plačni model, obveznosti kadrovske službe, davčna zakonodaja ...).	74	28,14 %
D	Znanja s področja strateškega managementa, upravljanja sprememb in posledično ustvarjanja ciljne organizacijske kulture in klime, ki podpirata strategijo podjetja.	68	25,86 %
E	Kaj je potrebno vedeti o kadrovanju med letom (izdajanje odločb, sklepov, roki, postopki v zvezi z delovnimi nesrečami, nosečnost, starševstvo, sociala, zaključek zaposlitve in upokožitev delavca ...)?	65	24,71 %
F	Kadrovske dokumente (listine in akti, ki spremljajo kadrovske dejavnosti v podjetjih, akt o sistemizaciji, akt o delovnih razmerjih, ocena tveganja ...).	64	24,33 %
G	Poslovna znanja iz dejavnosti, v kateri je naša organizacija, oz. poznavanje poslovnih procesov organizacije.	63	23,95 %
H	Kadrovske postopke v izrednih primerih (navodila za pripravljalne postopke v primerih disciplinskih prekrškov, invalidskih postopkov, presežkov zaposlenih in drugih izrednih dogodkov ...).	62	23,57 %
I	Kaj je potrebno vedeti o kadrovskih postopkih konec leta (kadrovske analize, poročila, obvestila delavcem, letne nagrade, letni razgovori ...)?	61	23,19 %
J	Znanja s področja informacijskih tehnologij.	60	22,81 %
K	Znanja s področja projektnega in timskega managementa (vključujoč medgeneracijsko sodelovanje).	58	22,05 %
L	Znanja s področja prodaje in marketinga za učinkovitejšo promocijo kadrovskih sistemov in orodij, ki jih pripravljajo, do njihovih uporabnikov (vodij in zaposlenih).	42	15,97 %

Na vprašanje, kje organizacije menijo, da njihovi sodelavci potrebujejo nadgradnjo kompetenc, je odgovorilo 263 organizacij – pri tem jih je 12 (5 %) ocenilo, da njihovi zaposleni ne potrebujejo dodatnega izboljševanja kompetenc (Tabela 6: Potrebne kompetence zaposlenih v podjetju). Ostalih 251 organizacij predvideva dodatno usposabljanje svojih zaposlenih, pri čemer 143 (55 %) organizacij ocenjuje, da so potrebne izboljšave na področju samoiniciativnosti in podjetnosti svojih zaposlenih. 98 organizacij (37 %) opaža nujnost izboljšanja kompetenc na področju sporazumevanja v tujih jezikih, kar je verjetno povezano s širjenjem obsega mednarodnega poslovanja.

Tabela 6: Potrebne kompetence zaposlenih v organizaciji

PODROČJE IZBOLJŠAVE KOMPETENC		N	Delež
(Možnih je bilo več odgovorov.)			
A	Samoiniciativnost in podjetnost	143	54,40 %
B	Socialne in državljanske kompetence	111	42,20 %
C	Sporazumevanje v tujih jezikih	98	37,30 %
D	Digitalna pismenost	87	33,10 %
E	Splošne kompetence	84	31,90 %
F	Učenje učenja	67	25,50 %
G	Kulturna zavest in izražanje	45	17,10 %
H	Sporazumevanje v maternem jeziku	33	12,50 %
I	Matematična kompetenca ter osnovne kompetence v znanosti in tehnologiji	31	11,80 %
J	Ne potrebujemo dodatnega usposabljanja	12	4,60 %
K	Drugo	1	0,40 %

Na vprašanje je odgovorilo 241 organizacij. 148 organizacij (61 %) bo v prihodnosti bolj poudarjalo kombinacijo klasičnega in e-usposabljanja svojih sodelavcev (Graf 23: Bodoče oblike usposabljanja). Očitno organizacije še vedno gojijo izrazito preferenco do klasičnega pristopa, saj je 76 organizacij (32 %) odgovorilo, da predvidevajo zgolj to obliko usposabljanja, pri čemer je vzrok slednjemu nepoznan, nasprotno pa se je za samostojno e-usposabljanje odločilo le 17 organizacij (7 %).

Zaključek k raziskavi o urejenosti kadrovskih služb v slovenskih podjetjih

Glede na ugotovitve, ki so predstavljene v prejšnjih podpoglavjih, lahko zaključimo, da imajo slovenska podjetja zgledno urejeno kadrovske službo. Kljub vsemu pa obstajajo določeni izzivi na področju izobraževanja, usposabljanja, nagrajevanja in pravne podpore.

Priporočili bi jim, da bolj ciljno pristopijo k pripravi kadrovskih strategij, te pa povežejo s strategijo podjetja. Ko imajo vzpostavljene temelje, naj začnejo z načrtnim vzgajanjem kadra, tako tistega znotraj podjetja kot tudi preko študentskih in drugih shem ter študentskega dela. Na ta način bo razkorak med pričakovanimi in željenimi kompetencami manjši. Da bi sodelavce dolgoročno vezali na podjetje, morajo vzpostaviti karijerne poti in ustrezno nagrajevanje, ki ne bo vezano zgolj na materialne oblike nagrajevanja.

ⁱ Sekula N. J. (2015). *Kaj je potrebno upoštevati pri iskanju primernih kadrov?* Finance. <https://posel2030.finance.si/8816428/Kaj-je-potrebno-upostevati-pri-iskanju-primernih-kadrov>.

PODJETJA SE PREDSTAVLJAJO



„Premalokrat se zavedate, da je beseda kot kamen: tja, kamor pade, udari in pusti sledi.“

SVETOVALNICA LUČKA – pomoč žrtvam nasilja v družini

Zavod Karitas Samarijan je v decembru 2016 ponudil nov socialnovarstveni program – Svetovalnico Lučka, ki nudi pomoč žrtvam nasilja v družini. Program je vsebinsko in finančno podprlo Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, zato so naša svetovanja **BREZPLAČNA**.

Pomoč nudimo vsem polnoletnim osebam, ki so žrtve nasilja, bivšim uporabnicam namestitvenih programov materinskega doma in varne hiše, osebam z izkušnjo nasilja, ki so gibalno ovirane, ter starejšim osebam. Svetovanja in psihosocialno pomoč nudimo tudi ostalim osebam, ki pomoč potrebujejo.

Program nudi brezplačno individualno svetovanje in brezplačno udeležbo v svetovalni skupini, kjer se udeleženke kontinuirano srečujejo vsakih 14 dni, ter možnost brezplačne udeležbe na delavnicah za osebnostno rast. Krajše razbremenilne pogovore omogočamo preko elektronske pošte in telefona.

Individualna svetovanja nudimo v svetovalnici Lučka v Šempetru pri Gorici ter na Ljudski univerzi v Ajdovščini. Svetovalnica Lučka ima svoje prostore v Šempetru pri Gorici na Cesti Prekomorskih brigad 20, 1. nadstropje, pisarna št. 6. Za individualne razgovore in udeležbo v svetovalnih skupinah se je treba predhodno naročiti.

Pisarna je odprta vsak dan od ponedeljka do petka od 8. do 15. ure, ob torkih pa od 10. do 18. ure. Dosegljivi smo na mobilnem telefonu 00386 31 666 321 ali na elektronskem naslovu svetovalnica.lucka@gmail.com.

Program v svetovalnici s pomočjo različnih strokovnjakov s področja nasilja vodi magistrica psihosocialne pomoči Dragica Pavšič Gerenčer.

	<p>Podjetje Energog (op. p. starogrška beseda za potencial), poslovno in kadrovsko svetovanje, d.o.o., celovito analizira in razvija potenciale podjetij in posameznikov. Naše ključne strokovne kompetence zajemajo svetovanje, treninge in coachinge na naslednjih področjih: strateško načrtovanje, podpora podjetjem pri rasti, strateški HRM in upravljanje ključnih kadrov ter razvoj voditeljskih kompetenc.</p>
	<p>Družba CEATM, d.o.o., je bila ustanovljena z namenom, da povezuje Zahodni Balkan in Kitajsko na področju turizma, investicij in svetovanja. Po več uspešno izvedenih projektih sedaj širi svoje delovanje tudi na druge trge. V kolikor vas zanima razvoj novih inovativnih produktov in njihov plasma na tuje trge, nam pišite.</p>
	<p>Eudace, d.o.o., je svetovalno podjetje, ki z znanji in izkušnjami svojih sodelavcev nudi svetovalne storitve na področjih: upravljanja družinskih podjetij in korporacijskega prava, prava informacijske varnosti in telekomunikacij, delovnega prava in kadrovskih procesov ter uvajanja standardov ISO (ISO 9001, ISO 27.001, FSC ...). Med našimi naročniki je več kot 500 zadovoljnih strank (zasebnih podjetij in naročnikov iz javnega sektorja), s katerimi dolgoročno sodelujemo. Skozi celotno obdobje našega delovanja nas spremlja slogan »Naš cilj je najti rešitev«, ki mu ostajamo zvesti in ostaja temeljno vodilo tudi v bodoče.</p>
	<p>Dr. Andrej Raspor kot samostojni podjetnik, svetovalec, mentor in predavatelj nudi storitve s področja razvoja kadrov in organizacijske preнове poslovnih procesov.</p>

PERFECTUS

Naš moto je vsaki stranki poiskati najboljšega izvajalca oziroma ji omogočiti najbolj celovito reševanje njenih poslovnih izzivov. V naši partnerski mreži zato združujemo interdisciplinarna znanja in izkušnje. Pomagamo pri krepitvi kompetenc, ki jih podjetja in posamezniki potrebujejo za uspešno poslovanje.

Preboj od problemov do rešitev!

PERFECTUS

Steber storitev predstavljajo delavnice, ki v poslovne procese vpeljujejo metode in tehnike, ki temeljijo na povezanosti, interdisciplinarnosti in celostnem pristopu. Z zaznavanjem trendov in vpeljavo novih metod odgovarjajo na izzive uvajanja razvojnih sprememb v organizacijsko okolje.

- Akademija 1.0 (Celovite in naročniku na kožo pisane šole)
- Intenzivni praktikum 2.0 (Tečaji in seminarji)
- Coaching 3.0 (Svetovanja in coaching)
- Poslovni fitness in wellness 4.0 (Odprava konkretnih poslovnih problemov ter ozkih grl – t. i. Prebojniki)
- Raziskovanje
- Založništvo

ZAKAJ OD 1.0 DO 4.0?

S svojimi produkti sledimo razvoju industrijske revolucije. Začetki le-te sovpadajo z vzpostavitvijo modernega šolskega sistema, zato **Akademija 1.0**. Sledila je faza elektrifikacije, ki jo ponazarjajo tečaji **Intenzivni praktikum 2.0**. Obdobje sistemske in kibernetike dobe je prineslo **Coaching 3.0**. Faza, v kateri ljudje in stroji vedno bolj komunicirajo med seboj, potrebuje popolnoma nove učne pristope. Prav te ponuja **Poslovni fitness in wellness 4.0**.

Ker pa je vsako podjetje v različni stopnji razvojnega ciklusa in ker imajo zaposleni različna predznanja, ponujamo celovit nabor različnih možnosti za pridobivanje temeljnih, generičnih in delovnospecifičnih kompetenc posameznikov.

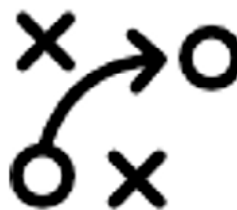
Tim interdisciplinarnih strokovnjakov vam s kombinacijo predavanj in orodij za samoanalizo nudi učinkovito podporo. Vsak udeleženec tako na delovno mesto prinese **konkreten akcijski načrt**, ki je ključen za odpravo odstopanj skozi vsakodnevno delo.



KOMUNIKACIJSKE
VEŠČINE IN
STROKOVNO ZNANJE
ZA ANALIZO IN
OCENJEVANJE
KONKRETNIH
PROBLEMOV



POVEZOVANJE
Z NANJA IN IZKUŠENJ Z
RAZLIČNIH PODROČIJ
(organizacija dela,
ekonomija, pravo, HR)



PRIPRAVA
PROJEKTA –
NAČRTA UKREPOV



OSVEŽITEV
(FOLLOW-UP) Z
AKCIJSKIM
COACHINGOM PO
IZOBRAŽEVANJU,
IZVEDBA
AKCIJSKEGA
NAČRTA

Akademija 1.0

Storitev je namenjena vsem podjetjem oz. posameznikom, ki bi želeli pridobiti kompleksna znanja s konkretnih poslovnih področij. Skupaj s partnerji smo se v poslovni mreži Perfectus specializirali za projektni menedžment (**Šola projektnega menedžmenta**), uporabo modernih tehnologij v marketingu in prodaji (**Šola sodobnega trženja**) ter oblikovanje spletnih strani (**Šola za izdelovanje spletnih strani**). Izhajajoč iz izkušenj, da pri nas trenutno ne obstaja specializirana šola za vodstveni kader in da so prav vodje pred zasedbo vodstvenega položaja premalo pripravljeni na nove izzive, smo zanje oblikovali poseben program **Renesančni vodja**. Pripravili pa smo tudi programe za pomožne vodje npr. v gostinstvu (**Šola za gostinske vodje**) in igralništvu (**Šola za igralniške vodje**).

Akademijo lahko organiziramo za znanega naročnika. Storitev lahko izvedemo v obliki enkratnega izobraževanja, v primeru stalnih potreb podjetja pa v podjetju vzpostavimo učni center. Izobraževanja lahko prilagodimo tudi v obliko študija na daljavo ali samostojnega učenja. Vsak slušatelj dobi tutorja, ki ga spremlja v celotnem obdobju študija.

- **Šola projektnega menedžmenta**
- **Šola sodobnega trženja**
- **Šole za izdelovalce spletnih strani**

1. Od ideje do prve spletne strani: html + css
2. Oblikovanje spletnih strani: osnove oblikovanja, predloge
3. Dinamične spletne strani: php (začetni)
4. Interaktivne spletne strani: javascript + jquery (začetni)
5. Spletne aplikacije: načrtovanje, izdelava, podatkovne baze
6. Postavitev spletnih strani z uporabo CMS Joomla (potrebno predznanje prejšnjih 5-ih predavanj)
7. Osnove spletnega trženja: Adwords, SEO, socialna omrežja
 - **Renesančni vodja**
 - **Šola za gostinske vodje**
 - **Šola asertivne komunikacije**

Intenzivni praktikum 2.0

Delovno ime za tečaje Perfectusa je **Intenzivni praktikum**. Z imenom želimo poudariti pomen učnih pristopov, ki jih uvajamo na naših srečanjih.

Srečanja niso zasnovana kot klasično predavanje, na katerem slušatelji zgolj pasivno poslušajo. Gre za interaktivno delo, kjer se obravnavajo ozke strokovne vsebine, hkrati pa se specifične povezuje z drugimi področji. Praviloma so za slušatelje zanimivi tečaji **Poslovnega fitnessa in wellnessa 4.0**, na katerih spoznajo, katere so njihove šibke točke in kje možnosti za izboljšave. Intenzivni praktikumi so zato živa, razvijajoča se izobraževanja, ki jih stalno dopolnjujemo z novimi vsebinami.

➤ **Ali res obvladam čas in stres?**

Osnovni principi zmanjšanja stresa na delovnem mestu z boljšim razporejanjem svojih zadolžitev

➤ **Ali znajo moji sodelavci obvladovati čas in stres?**

Osnovni principi zmanjšanja stresa na delovnem mestu z boljšim razporejanjem svojih zadolžitev

➤ **Trodelni poglobljeni stres menedžment**

Ravnovesje umskega, telesnega in čustvenega dela človeka

➤ **SDI intenzivni praktikum**

Intenzivni praktikum učinkovite komunikacije in reševanja konfliktov

➤ **Notranji presojevalec ISO 9001:2015**

Usposabljanje za notranje presojevalce sistema kakovosti ISO 9001:2015 za posameznike in podjetja

➤ **Notranji presojevalec – prehod na ISO**

Usposabljanje za notranje presojevalce sistema kakovosti za posameznike in podjetja – prehod na novo verzijo standarda ISO 9001:2015

➤ **Kako varno je vaše podjetje?**

Usposabljanje s področja upravljanja informacijske varnosti v podjetju za delodajalce in vodje

➤ **Življenjski slog odraslih pred upokojitvijo in po njej**

Z vseživljenjskim učenjem v tretje življenjsko obdobje

➤ **Komunikacija v različnih delovnih okoljih**

Kako se pravilno sporazumevati na delovnem mestu

Coaching 3.0

Individualni coaching je **učinkovita metoda za spodbujanje odličnosti** pri menedžerjih, vodjih in ostalih zaposlenih, ki vpliva na sistematičen razvoj ciljnih kompetenc in potencialov posameznega »coacheeja – udeleženca coachinga«. Glavni cilj coaching procesa je **zmanjševati ovire do ciljev** in tako zagotoviti kar se da veliko uspešnost posameznika, torej mu pomagati, da v **polnosti uporabi svoje potencialne**.

Coaching je interaktivni proces, v katerem coach z uporabo posebnih tehnik sproži miselne procese, ki pomagajo posameznikom in podjetjem, organizacijam in ustanovam k hitrejšemu in učinkovitejšemu doseganju boljših rezultatov in ciljev organizacije ter posameznika. Coach v pogovoru s klientom uporablja posebej izbrana vprašanja. Ta vprašanja spodbujajo razmišljanje, iskanje notranjih virov, še neodkritih možnosti in strategij.

Coach večinoma ne predlaga neposrednih rešitev, ampak klientu podaja sugestije. **Coaching temelji največkrat na spodbujanju miselnih procesov klienta**, s katerimi pride sam do rešitev, do katerih bi sicer prišel veliko težje ali pa morda celo ne.

Naši coachi so preizkušeni praktiki, ki združujejo izkušnje vodenja podjetij, svetovalne in predavateljske prakse ter interdisciplinarna strokovna znanja in pristope.

Naš poslovni pristop tako združuje različne teoretične koncepte; iz njih izberemo najboljše prakse, uporabne za naše kliente. Koncepti in programi, ki predstavljajo osnovo za naše delo, so najmanj naslednji:

- Transnational Management Associates – TMA World
- Integrativna relacijska-transakcijska analiza
- Dale Carnegie Training andragoški principi dela
- De Bonovi principi razvoja kreativnosti in inovativnosti
- Nevrolingvistično programiranje (NLP)
- Vitko upravljanje (Lean Management)
- Organizacijski razvoj (Organizational development)
- Agilne metodologije (Agile development)
- Generiranje in inoviranje poslovnih modelov (Business Model Generation/Innovation)

Posebnost Coachinga 3.0 je tudi v tem, da poleg osebnih srečanj ponuja virtualna srečanja in v individualno delo vključuje tudi pametne tehnologije ter sodobne učne pristope.

Poslovni fitness in wellness 4.0

Paket **Poslovni fitness in wellness** ni zgolj šola, delavnica, tečaj ali coaching, ampak mnogo več. Gre za srečanje, ki vodi k razreševanju problemov in odpravi ozkih grl – poimenovali smo ga **Prebojnik**. Udeleženci Prebojnika že pred srečanjem dobijo gradivo, s katerim analizirajo poslovanje, lastno delo in delo svojih sodelavcev. Na ta način indentificirajo ključne težave, s katerimi se soočajo pri svojem delu. Diagnostični vprašalniki za opredelitev ključnih problemov in izzivov so izdelani na podlagi dolgoletnih izkušenj naših izvajalcev. Na srečanju skupaj analiziramo ugotovitve, svoje izkušnje pa lahko izmenjate tudi z ostalimi udeleženci in na ta način obogatite svoje znanje. Vsak udeleženec na delovno mesto prinese **konkreten akcijski načrt**, ki je ključen za odpravo odstopanj skozi vsakodnevno delo. Vsi, ki želite še dodatno nadgraditi svoje znanje, lahko to storite z individualnim **Coachingom 3.0** ali pa z **Intenzivnim praktikumom 2.0**.

➤ Kitajci so tu!

Osnovni pristopi za izboljšanje storitev, namenjenih kitajskim gostom in poslovnežem

➤ Izboljšajte potenciale vaših zaposlenih

Naj bodo učinkoviti zaposleni še boljši, neučinkoviti pa le še slab spomin

➤ Obvladovanje prioritet – za zaposlene

S pravilno postavljenimi prioritetami do boljših rezultatov

➤ Obvladovanje prioritet – za vodje

S pravilno postavljenimi prioritetami do boljših rezultatov poslovanja

➤ Kadrovske strategije

Ali lahko podjetje posluje uspešno, ne da bi imelo implementirano kadrovske strategijo?

➤ Notranji izobraževalni centri

Je mogoče z aktivnostmi notranjega izobraževalnega centra neposredno vplivati na ustvarjanje dodane vrednosti podjetja?

➤ Vodja kot trener in coach – male skrivnosti velikih športnih trenerjev

Uspešnost sodobnega voditeljstva je povezana z razvijanjem trenerskih in coaching kompetenc vodij

➤ Prihodnost vašega družinskega podjetja

Spoznajte, kako obvladovati pravna in davčna tveganja, s katerimi se srečuje vaše družinsko podjetje in ga pripravite na prihodnost

➤ Ali vam sistemizacija služi?

Ali vam sistemizacija delovnih mest in plačni sistem v podjetju služita?

➤ Izgradnja vodstvenega tima »po ribje«

Strateški vodstveni trening »po ribje« – intenzivna izkušnja vodstvenega tima

Raziskovanje

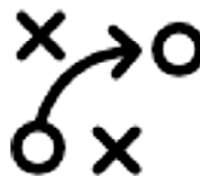
Poleg programov, ki so povezani z izobraževanjem in usposabljanjem, Perfectus izvaja tudi raziskovalno dejavnost. Osredotočamo se na nišne raziskave, v katerih analiziramo ozadje problemov in iščemo za vas najprimernejše rešitve.



KOMUNIKACIJSKE
VEŠČINE IN
STROKOVNO ZNANJE
ZA ANALIZO IN
OCENJEVANJE
KONKRETNIH
PROBLEMOV



POVEZOVANJE
ZNANJA IN IZKUŠENJ Z
RAZLIČNIH PODROČIJ
(organizacija dela,
ekonomija, pravo, HR)



PRIPRAVA
PROJEKTA –
NAČRTA UKREPOV



OSVEŽITEV
(FOLLOW-UP) Z
AKCIJSKIM
COACHINGOM PO
IZOBRAŽEVANJU,
IZVEDBA
AKCIJSKEGA
NAČRTA

V slogi je moč!

