



## MODUL 6: PRIDOBITI, OBRŽATI IN NAGRADITI SODELAVCE

(mag. Alenka Erker Lozinšek  
Nova KBM d.d., vodja Oddelka za kadre)

### 1. Pridobivanje sodelavcev

Vaše poslovanje raste. Podjetje se razvija. Kmalu lahko prikimate ob nekaterih ali morda vseh naslednjih trditvah:

- delam več kot 10 ur dnevno, tudi ob sobotah in nedeljah sem v pisarni oz. za računalnikom
- zmanjkuje mi časa za družino, hobije...
- nenehno razmišljam o poslu oz. me posel skrbi
- pri poslovanju se pojavljajo težave, ki jih sam ne znam rešiti
- ugotavljam, da delam napake
- z nekaterimi deli poslovanja se ukvarjam mnogo raje kot z drugimi
- nekatere dele poslovnega procesa opravi mnogo slabše v primerjavi z drugimi
- občasno imam zdravstvene težave (glavoboli, prebavne težave, nespečnost...)

Če je tako, potem je čas, da si poiščete sodelavce!

#### 1.1 Oblike sodelovanja

Možnosti je več. Verjetno najprej pomislite na kakega znanca, ki bi vam prišel pomagat za nekaj ur, plačali pa bi mu »na roko«... To je precej pogosta praksa in na videz zelo enostavna, vendar pa – poleg tega da je nezakonita (globe znašajo tudi do 20.000 evrov) – predstavlja tudi znatna operativna tveganja (npr.: Kaj če pride do nesreče pri delu? Kdo nosi materialno in odškodninsko odgovornost za opravljen posel? Ali tej osebi lahko zaupate glede varovanja poslovnih skrivnosti? Kaj pa konkurenčna klavzula? In konkurenčna prepoved? Ali se zavedate tveganj ob nenadni »odpovedi«, ker ji je službo ponudil vaš konkurent?). Razmislite torej o alternativah!

Še preden pa sklenete sodelovanje, zelo natančno definirajte, katero delo boste zaupali sodelavcu in kako boste spremljali oz. nadzorovali njegovo uspešnost pri delu. Postavite cilje v smislu: želim sodelavca, ki bo v enem tednu opravil 100 telefonskih klicev in predstavil posel potencialnim strankam ter se dogovoril za sestanke. Ali: želim sodelavca, ki bo skrbel za celotno dokumentacijo, korespondenco, arhiviranje in administrativne posle. Premalo je namreč, če rečemo, potrebujem nekoga, ki bi mi pomagal.

Ko smo to razčistili, presodimo, katera oblika sodelovanja je najustreznejša tako z vidika stroškov, obojestranskih obveznosti in dolžnosti, tveganj in seveda objektivnih možnosti (npr. ponudba na trgu dela, regulativa...). Pomagajte si z odgovori na naslednja vprašanja:

- Gre za delo, ki zahteva moja stalna navodila in nadzor, mojo prisotnost?



- Je potreba po delu časovno omejena (npr. samo trenutna potreba, sezonsko delo...)? Se pod določenimi pogoji predvideva dolgoročno sodelovanje?
- Je delo samo časovno opredeljeno (npr. smo določen del dneva, tedna...)?
- So za opravljanje dela potrebna posebna osnovna sredstva, materiali... (npr. avto, stroji, mobilni telefon, posebej zmogljivi računalniki, posebni monitorji, tiskalniki, ploterji...)?
- Povzroča delo samo po sebi visoke materialne ali administrativne stroške (npr. gorivo, telefonski impulzi, poraba električne energije, poštna storitve, naročnine...)?
- Je delo nevarno?
- Obstajajo kakšni posebni predpisi v zvezi z opravljanjem dela? So za opravljanje dela potrebne licence, izpiti, posebne kvalifikacije?
- Je povpraševalcev za to delo na trgu veliko oz. ali lahko izbirate med kandidati?
- Mora imeti kandidat določene izkušnje, znanja, socialno mrežo...?
- Koliko je tako delo vredno na trgu? Kolikšne stroške si lahko privoščite?

Glede na odgovore na zgornja vprašanja lahko izberete eno izmed oblik dela, katerih prednosti in slabosti so opisane v nadaljevanju:

#### **Delo preko študentskega servisa – primerno za krajša oz. sezonska obdobja**

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- fleksibilnost</li> <li>- relativno poceni</li> <li>- ne zahteva zapletenih in dolgotrajnih administrativnih postopkov (še ne!)</li> <li>- spoznamo oz. preizkusimo kandidate za morebitno kasnejšo redno zaposlitev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- študenta je težko vezati nase in lahko kadarkoli odpove, ne glede na to, ali je delo zaključil ali ne!</li> <li>- študentu bomo težko naprtili materialno ali odškodninsko odgovornost, čeprav lahko tudi z njim sklenemo pogodbo z elementi podjemne pogodbe</li> <li>- lahko opravlja samo dela, ki načeloma niso sistemizirana oz. nimajo elementov delovnega razmerja</li> </ul>

#### **Obvezna praksa študentov – primerna za krajša obdobja, potencialno dolgoročno sodelovanje v drugih oblikah**

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- fleksibilnost</li> <li>- relativno poceni</li> <li>- spoznamo oz. preizkusimo kandidate za morebitno kasnejše delo preko ŠS oz. redno zaposlitev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izvajati administrativne postopke v skladu s študijskim programom (program obvezne prakse, mentorstvo...)</li> <li>- študentu bomo težko naprtili materialno ali odškodninsko odgovornost</li> </ul>

#### **Podjemna (avtorska) pogodba (pravni temelj je Obligacijski zakonik<sup>1</sup>) – primerno tudi za dolgoročno sodelovanje ob upoštevanju določenih pogojev**

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- fleksibilnost</li> <li>- relativno ceneje kot sklenitev delovnega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izvajati administrativne postopke v skladu z zakonodajo (prijava potrebe in kasneje</li> </ul>

<sup>1</sup> Obligacijski zakonik (OZ; Ur. l. RS, št. [83/2001](#), Ur. l. RS, št. [32/2004](#), [28/2006](#) Odl.US: U-I-300/04-25, [29/2007](#) Odl. US: U-I-267/06-41, [40/2007](#), [97/2007](#) – UPB1).

<p>razmerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sklenjena pogodba, kjer se opredelijo obveznosti in dolžnosti in posledično tudi odgovornosti</li> </ul>	<p>pogodbe na Zavodu za zaposlovanje, davčne obveznosti...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uporabno izključno za dela, ki niso sistemizirana oz. imajo značilnosti avtorskega dela; predmet dela je izdelava/popravilo stvari, izvršitev določenega fizičnega dela, umsko delo oz. storitev</li> </ul>
---	--

### Zaposlitev (pravni temelj je Zakon o delovnih razmerjih<sup>2</sup>) – praviloma dolgoročno sodelovanje

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sklenjena pogodba o zaposlitvi, v kateri so natančno opredeljeni pogoji sodelovanja ter obveznosti, dolžnosti in posledično tudi odgovornosti obeh strank – »varnost« tudi za delodajalca</li> <li>- lojalnost delavca</li> <li>- večja zavzetost delavca zaradi varnosti, ki mu jo nudi taka oblika pogodbe</li> <li>- konkurenčna klavzula</li> <li>- dolžnost varovanja poslovne skrivnosti</li> <li>- možnost pridobitve različnih subvencij, olajšav itd. strani Zavoda za zaposlovanje, skladov EU...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relativno nefleksibilna oblika zaposlovanja</li> <li>- cenovno manj ugodna</li> <li>- izvajati administrativne postopke v skladu z zakonodajo (prijava potrebe in kasneje pogodbe na Zavodu za zaposlovanje, davčne obveznosti... )</li> <li>- uporabno izključno za dela, ki niso sistemizirana oz. imajo značilnosti avtorskega dela; predmet dela je izdelava/popravilo stvari, izvršitev določenega fizičnega dela, umsko delo oz. storitev</li> </ul>

### Najem delovne sile – kratkoročno sodelovanje

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- fleksibilnost</li> <li>- relativno ceneje kot sklenitev delovnega razmerja</li> <li>- sklenjen dogovor med vami (uporabnikom) in delodajalcem (tisti, ki dejansko sklepa pogodbe o zaposlitvi z delavci) v smislu 61. člena ZDR</li> <li>- v primeru enostavnejših del lahko dobimo usposobljene sodelavce, ki lahko takoj pričnejo z delom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izvajati administrativne postopke v skladu z zakonodajo (prijava potrebe in kasneje pogodbe na Zavodu za zaposlovanje, davčne obveznosti...)</li> <li>- v primeru, da imamo na istih delovnih mestih tudi svoje delavce, je treba paziti na enakopravnost!</li> <li>- slabša usposobljenost teh delavcev za specifična dela – primerno za enostavnejša opravila</li> </ul>

### »Outsourcing« oz. sodelovanje z drugimi podjetniki (ustanovitev s. p.) – trajanje sodelovanja odvisno od potreb

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- fleksibilnost</li> <li>- relativno ceneje kot sklenitev delovnega razmerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- v pogodbi je potrebno zelo natančno definirati tista področja, ki za vas predstavljajo potencialno tveganje (npr.</li> </ul>

<sup>2</sup> Zakon o delovnih razmerjih (ZDR; Ur. l. RS, št. [42/2002](#), Ur. l. RS, št. [79/2006](#) – ZZZPB-F, [46/2007](#) Odl. US: U-I-45/07, Up-249/06-22, [103/2007](#), [45/2008](#) – ZArbit, [83/2009](#) Odl. US: U-I-284/06-26).

<p>- sklenjena pogodba o poslovnem sodelovanju, v kateri se opredelijo vsi pogoji sodelovanja</p>	<p>odgovornosti za spoštovanje zakonodaje z dotičnega področja, za spoštovanje poslovne skrivnosti, morebitno konkurenčno klavzulo, varovanje osebnih podatkov...)</p>
---	--

Poleg teh obstajajo še manj razširjene, toda zakonsko dopustne oblike zaposlovanja, kot sta na primer malo delo in dopolnilno delo, pri katerih pa zapleteni administrativni postopki ne odtehtajo relativne fleksibilnosti.

Ko smo se torej odločili, na kak način bomo sodelovali, je potrebno sodelavca poiskati oz. »zaposeliti«.

Če smo se odločili za zaposlitev v smislu sklenitve delovnega razmerja, dela po podjemni pogodbi ali dopolnilnega dela, moramo v zvezi s tem izpeljati postopek preko Zavoda za zaposlovanje. Natančneje je postopek predstavljen na njihovi spletni strani <http://www.ess.gov.si/delodajalci>.

Če ugotavljamo, da je za nas sprejemljivo sodelovanje v obliki opravljanja obvezne prakse, je potrebno izpolnjevati formalnosti, ki jih zahteva izobraževalna institucija, in skleniti tripartitno pogodbo. O vsem tem vas bo zelo natančno podučil tudi zainteresirani študent, saj mu bo v interesu opraviti ta del formalnega izobraževanja.

Poslovno sodelovanje ne zahteva posebnih formalnih postopkov, seveda pa je pametno skleniti pogodbo, kjer boste določili obojestranske obveznosti, izpolnitvene roke in nenazadnje ceno storitve oz. izdelka.

Obstajajo številni priročniki in spletne strani z vzorci posameznih pogodb, ne glede na to pa svetujem pri sklepanju določeno mero previdnosti in posvet s strokovnjakom za to področje, saj nas lahko nestrokovno pripravljena pogodba kljub najboljšim željam zelo drago stane (morebitna kazen s strani delovnega inšpektorja, dolgotrajni in dragi sodni postopki...).

## 1.2 Koga želite?

Seveda pa moramo poleg tega zelo natančno vedeti, kakšnega človeka želimo. Kakšne kompetence mora imeti (znanja, veščine, spretnosti, izkušnje, osebnostne lastnosti), pa tudi reference (priporočila) niso zanemarljive. V ta namen zahtevajte njegov življenjepis, formalna dokazila (npr. zadnje šolsko spričevalo, potrdila o opravljenih izobraževanjih, pridobljenih licencah... – priporočam, da vam na vpogled prinesejo original oz. notarsko overjeno fotokopijo, saj smo tudi v Sloveniji priča poneverbam na tem področju) in pisno dovoljenje, da lahko obdelujete njegove osebne podatke ali preverite reference (zakonodaja s področja varstva osebnih podatkov je dokaj stroga, nadzor pa precej učinkovit!).

V naslednji fazi se s kandidatom pogovorite. Za pripravo na razgovor – zaposlitveni intervju si vnaprej pripravite vprašanja, lahko pa pripravite tudi vprašalnik, ki ga kandidat izpolni

vnaprej. Obstaja veliko literature na to temo in pripravljenih vzorcev (npr.: Pervanje, M., R. Kragelj: Učinkovite metode iskanja in izbora kadrov, Ljubljana, Planet GV, 2009), osnovno pravilo pa je: postavljajte vprašanja odprtega tipa, večino časa naj govori kandidat, pogovor usmerjajte tako, da boste izvedeli, ali je kandidat primeren za opravljanje dela, in ne, ali vam je samo simpatičen (pogosta napaka delodajalcev, ki se le redko srečujejo s postopki izbire, je, da izberejo kandidata glede na simpatijo, ki seveda je pomembna, nikakor pa ne zadostuje za uspešno sodelovanje, ki se zaradi tega pogosto v zelo kratkem času obrne v svoje nasprotje).

Kot del izbirnega postopka lahko uporabite tudi različna testiranja oz. preverjanja (npr. preverjanje osebnostnih lastnosti, timskih vlog, znanj...), v tem primeru priporočam sodelovanje zunanje institucije oz. agencije za iskanje kadrov. Tudi sicer lahko celoten ali pa del postopka (za ustrezno ceno, seveda!) prepustite njim.

In za zaključek: nekdo je rekel: »When you hire people, that are smarter than you are, than you prove that you are smarter than they are.«<sup>3</sup>

## 2. Obdržati in nagraditi sodelavce

Izbrali ste sodelavca. Ugotavljate, da izpolnjuje ali celo presega vaša pričakovanja. Želite ga obdržati. Zavedajte se, da obdržati dobrega sodelavca ni samo po sebi umevno, kot pogosto menijo nekateri, vase zaverovani vodje.

Vse prepogosto je namreč slišati: srečen naj bo, da dela, da prejema plačo... S tem se popolnoma strinjam v primeru, če delavec ne izpolnjuje pričakovanj. Toda s takim niti ne želimo sodelovati in bi hitro našli način, da se razidemo. Tisti pa, ki naša pričakovanja presega, ki je nadpovprečno uspešen pri izpolnjevanju svojih nalog, hitro postane nepogrešljiv del podjetja. In v takšnega je potrebno vlagati in ga ustrezno nagradjevati, pri čemer je plača le del (sicer precej pomemben!) celotnega paketa, s katerim želimo takega sodelavca prikleniti k podjetju.

Motivacija sodelavcev je zelo hvaležna tema številnih teoretikov s področja HRM<sup>4</sup>. Če v iskalnik Google vtipkate besedo »motivation<sup>5</sup>«, vas preseneti z 59,5 milijona zadetkov. Pa ni treba tolikšne znanosti, da bi znali zagotoviti okolje in klimo, v kateri bodo vaši sodelavci ustrezno motivirani! Spoštujte le nekaj osnovnih pravil, naučite se prisluhniti in se kdaj pa kdaj postaviti v kožo svojih sodelavcev.

Osnovno in vse prepogosto zanemarjeno orodje motiviranja je – pohvala. Številne raziskave v tujini in tudi v Sloveniji so pokazale, da je pohvala motivator številka ena. Učinek pohvale lahko neposredno opazimo pri otrocih, povsem enako pa iskrena pohvala deluje tudi pri odraslih. Toda včasih je to tako težko... Zato enostaven recept: stopite do sodelavca, ga pozdravite, se nasmehnite, pohvalite konkretna dejstva, ki ste jih opazili, in se, preprosto, zahvalite.

<sup>3</sup> Kadar zaposliš ljudi, ki so pametnejši od tebe, dokažeš, da si pametnejši od njih.

<sup>4</sup> HRM – human resource management: upravljanje s človeškimi viri, menedžment človeških virov.

<sup>5</sup> Motivation – motivacija.

Ker je to včasih očitno res težko, navajam konkreten primer: »Zdravo Janez! Kako si? Opazila sem, da si pripravil poročilo še pred dogovorjenim rokom. Vidim, da si spremenil obliko, mislim, da je tako poročilo preglednejše in enostavneje za razumeti! Super! Hvala!«  
Enostavno, ne?

Le motivirani sodelavci bodo zavzeto opravljali svoje delo. In le skrajno neinovativni vodje vidijo denar kot edino obliko nagrajevanja. Zato bodite inovativni!

Za začetek pa, kako dobro poznate svoje sodelavce? Ali veste, kaj jih veseli? Ali poznate njihove razmere doma? Veste, s čim se ukvarjajo v prostem času? Vse to namreč vpliva na izbor njihovih osebnih motivacijskih dejavnikov. Nekdo, ki vsak prost trenutek izkoristi za potovanja, bo verjetno vesel dodatnega dneva dopusta, ljubitelj gledališča abonmaja, mlada mamica prilagodljivega urnika... Zato je tako pomembno, da znamo prisluhniti in izbrati tisto, kar bo delovalo resnično motivacijsko za vsakega posameznika. Nekaj idej:

- ❖ Premakljiv delovni čas, delo na domu, dodatni dnevi dopusta, proste ure...
- ❖ Organizacija in plačilo zdravniškega pregleda (npr. pri specialistih, menedžerski zdravniški pregled...).
- ❖ Plačilo zavarovanja (plačilo dodatnega zdravstvenega zavarovanja, nezgodnega zavarovanja...).
- ❖ Prireditve za otroke (lutkovna predstava, obisk Božička...).
- ❖ Organizacija skupnih športnih aktivnosti (npr. najem dvorane, enkrat tedensko nogomet, tenis...).
- ❖ Organizacija dogodkov (npr. izleti, team building... – vse to vodi k boljšim medosebnim odnosom, ki so predpogoj za uspešno poslovanje).
- ❖ Financiranje izobraževanja (kar bo imelo neposredno korist tudi za vas oz. vaše podjetje).
- ❖ Zagotavljanje svetovalnega servisa (npr. plačilo svetovanja sodelavcem s strani računovodje pri dohodnini ali svetovanje odvetnika v trajanju 2 uri letno... – vi tako ali tako verjetno plačujete pavšal in vas to ne bo dodatno stalo, poleg tega vsi te možnosti ne bodo izkoristili, gre pa za zelo dobro potezo).
- ❖ Verjetno se zgodi, da vas poslovni partnerji povabijo na kako prireditev, vam podarijo vstopnice, vam zagotovijo kake ugodnosti... Zakaj ne bi tega delili s sodelavci, ki jim to morebiti pomeni celo več kot vam.
- ❖ Podarite knjigo, če sodelavec rad bere! Podarite članstvo v filatelističnem društvu, če rad zbira znamke! Podarite kopalno brisačo, ko odhaja na morje... Podarite malenkost, ki bo sodelavcu pokazala, da se zanj iskreno zanimate!
- ❖ Povabite ga na kosilo s pomembno stranko!
- ❖ Čestitajte mu za rojstni dan! Presenetite ga ob obletnici poroke! Dajte mu prost dan, ko pelje prvošolčka prvič v šolo!
- ❖ »Javno« ga pohvalite pred stranko, poslovnim partnerjem!
- ❖ Dajte mu na razpolago službeno-privatni telefon, računalnik, morda celo avto...
- ❖ In predvsem – prepoznajte njegove dosežke! Niso sami po sebi umevni!

Nekateri izmed zgornjih predlogov seveda pomenijo dodatne stroške za podjetje, toda ne zanemarite koristi! Nekateri predlogi pa pomenijo tudi plačilo bonitete na strani delavca, kar presodi delavec sam – torej ali bo ponujeno sprejel ali ne.



Zanimive resnice v zvezi z motiviranjem in nagrajevanjem najdete med drugim tudi na straneh <http://www.dialogos.si/slo/>.

Za zaključek pa nasvet, ki ga je v 5. stoletju pred našim štetjem Sunzu namenil vojaškim poveljnikom in ga lahko z malce domišljije uporabite sami pri svojem poslovanju:

»Za zmago je bistvenih pet stvari:

- vedeti, kdaj se bojevati in kdaj se ne bojevati,
- razumeti, kako postrojiti večje in manjše število vojakov,
- imeti poveljnike in može enih misli,
- biti pripravljen na nepričakovano ter
- imeti sposobnega generala, ki ga ne ovira vladar.<sup>6</sup>«

mag. Alenka Erker Lozinšek  
Nova KBM d.d., vodja Oddelka za kadre

---

<sup>6</sup> Sunzi, Umetnost vojne, Ljubljana, MK 2009.