

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POVEZOVANJE VSEBINE IN OBLIKE:
MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV IN
INTERNO TRŽENJE V SI.MOBIL, D.D.**

Ljubljana, september 2011

ŽANA PRISLAN

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal/a pod mentorstvom _____, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV	2
1.1 Človeški kapital	2
1.2 Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih	3
1.2.1 Model zmožnosti - motivacije – priložnosti	3
1.2.2 Vodenje in upoštevanje povratnih informacij	4
1.3 Usposabljanje in razvoj	4
2 INTERNO TRŽENJE	5
2.1 Interno trženje v storitvenih podjetjih	6
2.2 Sinergije med internim (notranjim) in eksternim (zunanjim) trženjem	6
2.3 Interni kupci in interna blagovna znamka	7
2.4 Blagovna znamka delodajalca	8
2.4.1 Blagovna znamka organizacije – perspektiva zaposlenih	8
2.4.2 Blagovna znamka delodajalca – perspektiva kupcev, potencialnih novih kadrov	9
3 INTERNO TRŽENJE in MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV	9
3.1 Povezovanja internega trženja in menedžmenta človeških virov za ustvarjanje in podpiranje blagovne znamke zaposlenih	10
3.2 Filozofija celostnega/holističnega internega trženja	11
3.2.2 Povezave med internim trženjem in menedžmentom človeških virov:	12
3.2.3 Implementacija in uporaba filozofije celostnega internega trženja marketinga	13
4 RAZISKAVA O POVEZOVANJU VSEBINE IN OBLIKE PRI DELU Z LJUDMI V SI.MOBILU, D.D.	14
4.1 Predstavitev metodologije	14
4.2 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE	15
4.2.1 Poimenovanje pojmov	15
4.2.2 Združitev administrativnega in razvojnega dela MČV	15
4.2.3 Sodelovanje oddelka interne komunikacije (interno trženje) z ostalimi oddelki	16
4.2.4 Za lažje doseganje ciljev menedžmenta človeških virov so uporabljena orodja internega trženja	17
4.2.5 Poenotene korporativne vrednote z vrednotami blagovne znamke	17
4.2.6 Sistem nagrajevanja in občutki pripadnosti	18
4.2.7 Organizacijska klima in interno trženje	18

4.2.8 Razvoj zaposlenih v organizaciji Si.mobil d.d.	19
4.2.9 Usposabljanje zaposlenih in interni predavatelji	20
4.2.10 Si.mobil, del skupine Telekom Austria Group in partner Vodafona	21
4.2.11 Si.mobil v okviru certifikata Družini prijazno podjetje postavlja nove standarde, nove prakse.	22
4.2.12 Si.mobilova blagovna znamka delodajalca	22
4.2.13 Pisna orodja interne komunikacije (internega trženja)	23
5 DISKUSIJA	23
5.1 KLJUČNE UGOTOVITVE	23
5.2 PRIPOROČILA	25
5.2.1 Plače zaposlenih	25
5.2.2 Navpična interna komunikacija	25
5.2.3 Interna delitev znanja	26
5.3 VREDNOTENJE DELA IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE	26
SKLEP	27
LITERATURA IN VIRI	28

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Povezave med menedžmentom človeških virov in internim trženjem</i>	12
<i>Slika 2: 360° metoda povratne informacije</i>	20

UVOD

Veliko storitvenih organizacij je preživelo svetovno finančno krizo, pojavlja pa se vprašanje, kaj je tista dodana vrednost, ki jih je rešila pred propadom? So zaradi pomanjkanja finančnih sredstev namesto finančnega motiviranja zaposlenih uporabili druge pristope, drugačne poglede na kadrovanje z zaposlenimi ali pristope, ki prinesejo rezultate z odločno manjšimi stroški? Ali je možno, da je svetovna kriza res prinesla nekaj dobrega? Seveda se v slabem gospodarskem stanju ljudje začnejo zavedati določenih situacij, ki so jih pred krizo jemali za samoumevne in jih sedaj bolj cenijo. Tak primer je zvestoba zaposlenih.

V storitvenih podjetjih se vedno bolj poudarja pomen menedžmenta človeških virov (v nadaljevanju MČV) s poudarkom na internem trženju (v nadaljevanju IT). To bom v teoretičnem uvodu v nadaljevanju poskušala prikazati s tujimi dobrimi praksami. Samo to lahko v zelo finančno okrnjenih organizacijah prinese izboljšanje poslovanja in ugled organizacije.

Namen dela je prikazati, da je za uspeh dela z ljudmi potrebno tako dobro vsebinsko delo na področju MČV kot tudi na področju trženja le-tega, kar bo najprej predstavljeno kot vsak pojem posebej v tradicionalnem razmišljanju. Nato bo s pomočjo tujih člankov in na študiji primera slovenske organizacije Si.mobil prikazano njuno povezovanje na ravni modernega razmišljanja. Nekakšna rdeča nit diplomske naloge je tako prepletanje med tradicionalnim in sodobnim razmišljanjem.

Glavno vprašanje raziskave je: Kakšna je povezava med internim trženjem in menedžmentom človeških virov v organizaciji Si.mobil in ali ima ta povezava pomembno vlogo pri uspešnosti poslovanja podjetja. Cilji diplomske naloge se navezujejo tako na temo kot na raziskovalno vprašanje, saj želim s tem prispevkom poiskati povezave med zgoraj omenjenima pojmom (MČV in IT) in hkrati prikazati, na kakšen način v teoriji in praksi vsebino MČV v posameznih organizacijah s pomočjo pristopov IT predstavijo in uresničijo.

Celoten raziskovalni postopek temelji na povezavi med obliko in vsebino trenutnih znanj o delu z ljudmi in IT, zaradi česar je teorija predvsem vzeta iz člankov, ki so bolj v koraku s časom, sodobnejši, njihova vsebina pa se v primerjavi s teorijo iz knjig lažje poveže s trenutno realnostjo. Zaradi hitro spreminjajočih se razmer na trgu je tradicionalno razmišljanje in teorija le pomoč pri osnovnih razlagah pojmov.

V začetnih poglavjih bomo tako spoznali teorijo IT in MČV s pomočjo člankov in analiz, nato sledi empirični del diplomske naloge, v katerem bo predstavljena izbrana metodologija za zbiranje rezultatov – intervju. Na koncu pa sledi diskusija, v kateri so zbrani najpomembnejši rezultati empiričnega dela.

Kot študijo primera sem si izbrala organizacijo Si.mobil telekomunikacijske storitve d.d., saj sem imela dostop do podatkov in osebno izkušnjo. Prav tako pa je podjetje v slovenskem

prostoru s svojo pojavnostjo in nagradami dober primer povezovanja MČV in internega trženja. Večino potrebnih podatkov za analizo raziskovalnega vprašanja sem pridobila s pomočjo gospe Tamare Valenčič, direktorice Službe za korporativno komuniciranje in odnose s sodelavci, ki je sodelovala v intervjuju in bila v veliko pomoč.

1 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

»Kako pridobiti, razviti in vzdrževati ljudi z visoko stopnjo motiviranosti, ki bi bili voljni in zmožni reševati probleme tako, da bi bili vsaj en korak pred drugimi, je verjetno danes največji izziv za vse organizacije.« (Svetlik & Zupan, 2009, str. 13). Ta poved na kratko, a zelo jedrnato opiše smisel in idejo MČV. V zelo kratkem obdobju se je ta ideja razvila v zelo pomemben del načina ravnanja z zaposlenimi. Prakse MČV so zato zelo so dobro razvite in uporabljene v skoraj vseh sodobnih organizacijah. V večini sodobnih organizacij imajo samostojen oddelek, ki je specializiran za izvajanje aktivnosti MČV. Avtorja Zupan in Svetlik ponujata še podrobnejšo razčlenitev in obrazložitev pojma MČV, saj menita, da MČV vodijo menedžerji in kadrovski strokovnjaki, ki so v svojih dejanjih predvsem strateško usmerjeni. Pravita tudi (Svetlik & Zupan 2009, str. 28), da MČV: **»sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (ciljem) organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate.«**

1.1 Človeški kapital

Glavna sestavina teorije MČV je človeški kapital, saj se MČV predvsem ukvarja z vprašanjem: Kako doseči najbolj optimalno motiviranost, sposobnosti in znanje zaposlenih, da dosežemo zastavljene cilje in načrte. Hudson opredeli človeški kapital kot skupek posameznikovih podedovanih sposobnosti, vrlin, razvitih iz izkušenj in zmožnosti, pridobljenih z delovnim usposabljanjem. Človeški kapital je v zadnjih letih zelo pridobil na pomenu, saj zaposleni podjetju, ki se zaveda pomembnosti tega, predstavljajo kapital napredka. Nekatera podjetja so se celo odločila iti še korak dlje. Znotraj podjetja so z zaposlenimi vzpostavila prav takšen odnos kot ga gojijo do svojih strank, kar bo v nadaljevanju bolje prikazano na primerih iz člankov in na koncu na študiji primera organizacije Si.mobil d.d.

Eden izmed podnaslovov v knjigi Menedžment človeških virov je Ljudje kot ključni izvor konkurenčnosti sodobne organizacije (Svetlik & Zupan., 2009, str. 33), kar pomeni, da ima organizacija še dodatno možnost, da obogati dodano vrednost, ki jo vsak izmed zaposlenih prispeva k boljšemu končnemu rezultatu celotne organizacije. V sodobni literaturi in proaktivnejših organizacijah je takšno mišljenje postala stalnica in ne nekaj, kar ostale organizacije označujejo kot futuristično.

Ćorić in Vokić sta leta 2009 opisali človeški kapital kot vir konkurenčnosti organizacij in orodje MČV, s katerim ga lahko obvladuješ. O'Reilly in Pfeffer (2000) ter Armstrong (1999) pa pravijo, da je v svetu, v katerem sta znanje o delu in intelektualnem kapitalu kritičnega

pomena za ekonomski uspeh, logično, da zmožnost privabljanja, ohranjanja in uporabe talentov ljudi prinese konkurenčno prednost, zato je glavni cilj MČV omogočiti uspešnost organizacije preko svojih zaposlenih.

Uspešnost zaposlenih je možno doseči tako, da dobi vsak zaposleni določeno vlogo v celotnem procesu, ki predstavlja njegovo dodano vrednost za poslovni proces v organizaciji. Ena od zelo dobrih praks, ki predlaga menedžerjem nov pogled na dodano vrednost dela vsakega zaposlenega v določeni organizaciji, je model kapitala blagovne znamke, ki temelji na zaposlenih (angl. *Employee Based Brand Equity = EBBE*). King in Grace sta leta 2010 predstavila prvi empirični model EBBE, ki ne govori le o tem, kako učinkovito upravljati izgradnjo procesa notranje blagovne znamke, hkrati pa opozarja na bolj pomembno dejstvo, naučiti se ceniti vrednost dejanj zaposlenih za celotno organizacijo. Ta model zelo dobro ponazarja pomembnost verižne reakcije, ki se prične z visoko kvalitetnimi podpornimi storitvami in politiko organizacije, nadaljuje skozi zadovoljstvo in zvestobo zaposlenih, zadovoljstvo in zvestobo kupcev in se na koncu odraža v rasti in profitu organizacije kot celote. Model EBBE predstavlja težko pričakovano rešitev trženjskim menedžerjem, že tako preveč izzvanim od vrhnjega menedžmenta, da na ta način upravičijo interni menedžment blagovne znamke. Bistvo ravnanja z zaposlenimi, znamčenje (angl. *branding*) je v tem, da podjetje zaposlenim posreduje smernice obnašanja, saj to prinaša uspešno izvedene odgovornosti in delo.

1.2 Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih

»Delovna uspešnost (ki se ugotavlja z upoštevanjem gospodarnosti, kvalitete in obsega opravljanja dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi) in napredovanje sta medsebojno neločljivo povezana. Napredovanje je namreč kot denarni način nagrajevanja zaposlenega danes v večini sistemov posledica dobre ocene dela zaposlenega« (Napredovanje na podlagi delovne uspešnosti, 2009). Ker je delovna uspešnost v takšni meri povezana z napredovanjem zaposlenih, mora vsaka organizacija, ki stremi k razvoju organizacije, poskrbeti za razvoj ljudi, ki to organizacijo sestavljajo, za razvoj zaposlenih. Za doseganje tega je v teoriji omenjenih veliko modelov in načinov menedžiranja zaposlenimi, v nadaljevanju bodo predstavljeni tisti, ki podkrepijo pomen aktivnosti MČV.

1.2.1 Model zmožnosti - motivacije – priložnosti

Model ZMP (zmožnosti – motivacije – priložnosti) je eden izmed preprostejših modelov zagotavljanja uspešnosti zaposlenih, ki ga je možno zaslediti v literaturi. V angleškem prevodu, se ta model imenuje model AMO (angl. *ability – motivation – opportunity*) in je izdelek avtorjev Wall, Jackson in Davids, (1992). Model temelji na enačbi treh odvisnih spremenljivk (zmožnosti – motivacije – priložnosti), katerih rezultati se med seboj množijo. To pomeni, da če ima ena izmed spremenljivk, na primer motivacija, nični rezultat, je skupni rezultat, torej delovna uspešnost zaposlenih nič. S tem enostavnim modelom lahko organizacije predvidijo uspešnost zaposlenih v različnih scenarijih in lahko s pomočjo teh rezultatov določijo strategijo izboljšanja uspešnosti zaposlenih v določenem obdobju.

1.2.2 Vodenje in upoštevanje povratnih informacij

Vodenje je: »sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju *želenih ciljev*« (Možina et al., 2002, str. 499). Veliko avtorjev s sodobnim razmišljanjem meni, da naj vodja postane trener (angl. *Coach*) in ne tiran. Priporočljivo je, da vodja svoje znanje in sposobnosti nenehno nadgrajuje, se izobražuje in razvija. Vodja naj vodi s cilji, ki so prilagojeni glede na posameznika, ti se določijo s pomočjo letnih pogovorov z zaposlenimi. Hkrati se na istem pogovoru določijo načini doseganja teh ciljev, ta način vodenja na kratko imenujemo vodenje s cilji. Tako lahko vodje zagotovijo višjo delovno uspešnost in učinkovitost, ki v makro pogledu za celotno organizacijo prinese veliko pozitivnega.

Appelbaum in Fewster (2004) opisujeta strategijo vodenja v organizaciji Southwest Airlines (v nadaljevanju SWA), v kateri namenijo veliko pozornosti spremljanju in dožemanju podobe organizacije v očeh svojih zaposlenih. Njihovo stališče je: »Če nismo dobili povratne informacije, ne vemo, kaj se dogaja!« Del strategije vodenja SWA so fokusne skupine zaposlenih, oblikovane z namenom ustvarjanja novih idej, in sindikati, ki jih spodbujajo, da raziskujejo probleme, predlagajo in predstavijo rešitve menedžmentu SWA. Ta organizacija je zelo znana po družinskih in duhovnih vrednotah, ki poudarjajo pomembnost skupnosti, timskega dela, služenje drugim, zaposleni se počutijo kot del celote, hkrati so opolnomočeni in imajo večja pooblastila za reševanje težav. To vodi v večje zadovoljstvo zaposlenih in posledično k zadovoljstvu strank, kar je najbolj profitabilno.

Appelbaum in Fewster (2004) govorita tudi o pomembnosti upoštevanja povratnih informacij od zaposlenih. To kaže na gibanje k bolj sploščeni organizaciji, kar je usmerjeno na spremembe na področju MČV; od iskanja nadzora nad zaposlenimi do pridobivanja njihove zvestobe. To predstavlja temelj *organizacijskega razvoja*, kar pomeni, da togo vodenje lahko zmanjša motivacijo zaposlenih in se na koncu sprevrže v pod-optimalno učinkovitost in posledično nezadovoljstvo strank. V zelo rigidnih organizacijskih oblikah menedžment spregleda povratne informacije zaposlenih in njihovo ustvarjalnost, s tem izgubi zelo dragocene informacije, ki prinašajo globlji vpogled v značilnosti zaposlenih in njihovo vodenje. Kot odličen primer sta avtorja navedla organizacijo Duncan Aviation, ki upošteva povratne informacije zaposlenih, zaradi česar je organizacija vodilna na področju letalskih storitev v ZDA. Rezultati notranje raziskave zadovoljstva zaposlenih (pomanjkanje volje in nezadovoljstvo z delom v celotni organizaciji) pa so bili povod za spremembe in hkrati učinkovito uporabljeni z iniciativami MČV za reorganizacijo družbe.

1.3 Usposabljanje in razvoj

Usposabljanje in razvoj sta po mnenju Svetlika in Zupana v knjigi Menedžment človeških virov pomembna zato, ker je s tem omogočeno lažje privabljanje in zadržanje zaposlenih, izboljšana je konkurenčnost (produktivnost), izboljšana storitev za stranko, možnost uvajanja novih tehnologij (prilagodljivost), hitrejša integracija po združitvah in prevzemih in povečanje kohezivnosti med različnimi profili zaposlenih. Učenje predstavlja glavno sestavino usposabljanj v organizacijah, ki dajejo v okviru usposabljanj, izobraževanj in

razvoja velik poudarek neprestanemu učenju. V nadaljevanju knjige so omenjene tudi učne metode, kot so: predavanje, delavnica, igra vlog, simulacija, študijski primer, e-učenje, poučevanje (razlaga, demonstracija, posnemanje), programirano učenje (gradivo), preživetje v naravi, poslovna igra, projekt in »*team building*«. Kot eno izmed naprednejših dobrih praks na področju usposabljanja, učenja in razvoja lahko omenimo eno izmed teorij, to je slovenski model učeče se organizacije FUTURE-O®, ki je sestavljen iz 7 elementov, ki se povezujejo, združujejo in dopolnjujejo z namenom doseči boljši končni rezultat. (Svetlik & Zupan, 2009, str. 45).

Appelbaum in Fewster (2004) govorita tudi o tem, kakšen pomen ima usposabljanje zaposlenih v svetovno znani organizaciji Southwest Airlines. Poslanstvo omenjene organizacije je: »Zaposleni bodo v okviru organizacije deležni predvsem istega spoštovanja, prijaznosti in skrbi, kot je od njih pričakovano, da se vedejo do vsake stranke SWA.« Posledica tega je hitro prilagajanje hitro-spreminjajočim se potrebam strank. V SWA ima usposabljanje velik pomen, saj s tem novo zaposlenega vpeljejo, socializirajo v kulturo SWA in hkrati obogatijo sposobnosti že zaposlenih v organizaciji. Ker je v organizaciji SWA za uspeh celote najbolj pomembna kvaliteta storitev za stranko, je celoten fokus izobraževanja njihovih zaposlenih usmerjen v le-to. Te vrste organizacij, kot je SWA (storitveno podjetje v letalski industriji), tega dejstva ne morejo zanemariti.

Za lažji razvoj kariere posameznika - zaposlenega, morajo odgovorni v organizacijah poskrbeti za primerno delovno okolje, ki je hkrati učinkovito, ergonomsko in pripomore k delovni učinkovitosti. King in Grace (2010) opisujeta način ugotavljanja, ali je delovno okolje naravnano k spodbujanju in motiviranju zaposlenih na njihovih delovnih mestih. Uspešnost ustvarjanja dobrega delovnega okolja se lahko preveri s pomočjo »človeškega« faktorja (*angl. »Human« factor, »H« factor*), zavezanostjo k blagovni znamki in z odprtostjo organizacije. Človeški faktor pove, v kolikšni meri zaposleni občutijo, da organizacija ravna z njimi kot z ljudmi in ne kot s številkami. Ali so zaposleni zavezani, povezani z blagovno znamko (z organizacijo) ali ne, pa je odvisno od kvantitete kvalitetnih informacij in znanj, ki so jim posredovane (odprtost organizacije). Vodje morajo dati večji poudarek tem čustvenim aspektom praks internega znamčenja, saj s tem posredno spodbujajo menedžment notranjega znamčenja (generacijo informacij, razpršitev znanj, jasnost vloge zaposlenega).

2 INTERNO TRŽENJE

“Interno trženje je način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov preko zadovoljevanja vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave.” (Jančič, 2011). Jančič v istem članku dodaja še, da lahko IT razumemo kot filozofijo delovanja organizacije, v kateri vsi pomembni faktorji sodelujejo. Avtor govori o (so)upravljalškem pristopu, ki opisuje opolnomočenje več zaposlenih za aktivno sodelovanje pri načrtovanju strategije podjetja.

To diplomsko delo govori o internem trženju v storitvenih organizacijah in zaradi tega je IT zelo pomemben prispevek v vsaki organizaciji. V literaturi lahko zaznamo različno umeščanje delovanja IT v organizacije in veliko je polemik o tem, kam IT spada, kateri oddelek prevzema odgovornost nad njegovimi dejanji, ali je avtonomen in ali je oddelek, ki je prisoten v celotni organizaciji in sodeluje z več oddelki oziroma ali je več-funkcijski. Ta polemika bo v nadaljevanju še bolj in podrobneje razložena.

2.1 Interno trženje v storitvenih podjetjih

Začetke IT je bilo mogoče zaslediti v storitvenih organizacijah, saj je v sodobni literaturi in v praksah vedno več poudarka na kakovosti storitev, ki pa je posledica dobro opravljenega IT. Glede na zapletenost IT je že Christian Gronroos (2000) govoril o problematiki in vrstnem redu izvajanja trženja. Je mnenja, da za trženje v storitvenem podjetju ni potrebno le eksterno trženje, vendar tudi interno trženje. Medtem je Kotler (2004, str. 450) meni, da za normalno uporabo teorije o IT v storitvenih podjetjih ne zadoščajo le tradicionalni štirje trženjski P-ji: proizvod (angl. *product*), prodajna cena (angl. *price*), prodajna pot (angl. *place*) in tržno komuniciranje (angl. *promotion*). Zato Kotler predlaga še tri dodatne P-je za trženje storitev. Ljudje (angl. *people*) so zaposleni, ki izvajajo storitve in s tem privabljajo in uresničujejo potrebe obstoječih in potencialnih strank. Fizični dokazi (angl. *physical evidence*) so tista sredstva, s katerimi organizacije svojim strankam lažje dokažejo vrednost njihove storitve (zgradbe, stroji, katalogi, prospekti). Procesi (angl. *process*) pa omogočajo izvajanje storitve (delovne naloge, delovni postopki, opis posamezne operacije).

Kotler (2004, str. 450) v namen vizualiziranja teorije dodaja primer iz prakse, ki omenja tuja storitvena podjetja (FedEx in Marriott), ki na primer opolnomočijo zaposlene, ki so v neposrednem stiku s strankami, (angl. *front-line employees*), da bi hitreje reševali težave in pritožbe strank. Ponudijo jim več manevrskega prostora – dovolijo jim odločanje o odobritvi pritožb do 100 dolarjev.

2.2 Sinergije med internim (notranjim) in eksternim (zunanjim) trženjem

Oba avtorja govorita o sinergijah zunanjega in internega trženja, saj je to prvi element zunanjega trženja, kar se kaže v tem, da imata oba pojma enako osnovo, a se v podrobnostih samega delovanja razlikujeta. Mnenje Jančiča o povezavi IT z zunanjim trženjem je, da je IT: »zrcalna slika eksternega trženja in je lahko zasnovana na skoraj enakih korakih za doseganje podjetniških ciljev, le da tokrat v povezavi z “notranjimi potrošniki”« (Jančič, 2011).

Kotler (2004) pa pravi takole: »Zunanje trženje zajema običajne postopke za pripravo storitve, določanje cene, distribucijo in promocijo storitve porabnikom [...] *Notranje trženje* zajema postopke usposabljanja in motiviranja zaposlenih, da bodo dobro izvajali storitev.« Berry (1986, str. 47-51) je trdil, da je največji prispevek, ki ga lahko da trženjski oddelek, to, da: »na domiselne načine prepriča vse druge zaposlene v podjetju, da se vedejo trženjsko.« Kotler (2004, str. 23) še poudarja, da mora biti IM izveden pred eksternim trženjem, saj je po

njegovem mnenju: »nesmiselno [...] obljubiti odlično storitev, preden so jo zaposleni v podjetju pripravljene zagotoviti.«

Simms (2003) govori o primeru iz prakse, v katerem je možno zaznati sinergijo med internim (menedžiranjem z notranjo blagovno znamko- zaposleni) in eksternim trženjem (trženje). Izvršni direktor BABE (angl. agencije *IT Business and Brand Engagement*) Peter Bell meni, da mora biti v vsakem oddelku trženja nekdo posebej zadolžen za notranje znamčenje. "Tržniki bi morali biti veliko bolj vključeni, kot so sedaj«. Pravi, da so običajno vključeni le kot svetovalci, ne pa kot tisti, ki vodijo celotno zadevo, saj bi to lahko počeli na isti način kot izvajajo zunanje znamčenje. Večina organizacij še vedno izpušča bistvo, saj zaposlenim ne pojasnjuje strategije poslovanja in njihove kritične vloge, ki jo ima vsak posameznik in s čimer prispeva k uspešnosti organizacije. Avtor navaja rezultate raziskave agencij za IT (BABE), ki kažejo, da organizacije za interno komunikacijo (IM) namenijo manj kot 1% trženjskih stroškov od blagovne znamke in da se v najboljših organizacijah samo 1/3 zaposlenih obnaša kot ambasadorji podjetja (angl. *brand champions*) in hkrati obstaja veliko zaposlenih, ki nenehno (doma, v službi, v baru ...) sabotira in kritizira organizacijo (angl. *brand saboteurs*).

Iz napisanega je razvidno, da zavedanje pomena internega marketinga obstaja, a je veliko organizacij obstalo na tej začetni stopnji in niso stopile korak dlje. Tiste, ki pa so se odločile za ta korak, so v manjšini elite.

2.3 Interni kupci in interna blagovna znamka

Koncept internih kupcev je v marketinškem svetu prvič predstavil raziskovalec Gummesson, nato je Grönroos (2000, str. 307) koncept podrobneje opisal in njegovo mnenje je, da imajo prav vsi zaposleni v podjetju svoje kupce, katerim »služijo«, čeprav so ti kupci lahko tudi ali samo notranji kupci.

Če želi organizacija imeti zadovoljne stranke, mora imeti tudi zadovoljne zaposlene. Ali povedano z drugimi besedami, zadovoljni zaposleni so predpogoj za zadovoljne stranke, kar pomeni, da mora biti zadovoljstvo strank in organizacije vedno na drugem mestu, saj je to nemogoče izpolniti, če so potrebe in želje zaposlenih zanemarjene.

Ena izmed dobrih slovenskih praks je primer slovenske organizacije TPV Johnson Controls d.o.o. Organizacija je strategijo internih kupcev zaposlenim predstavila s pomočjo organiziranega večdnevnega dogodka – teden vizij, en dan so posebej rezervirali za »dan za notranje stranke«. To so tudi podrobneje opisali v mesečnem Informatorju 03 za leto 2009: »Dan notranjim strankam, predvsem v smislu zavedanja, da je vsak zaposleni hkrati interni kupec in dobavitelj. Torej mora vsak zaposleni kot ponudnik proizvoda ali storitve poznati svoje stranke, razumeti njihove potrebe in ugotoviti, ali so bila njihova pričakovanja izpolnjena. Na drugi strani pa mora kot stranka ponudniku storitev jasno sporočiti svoje zahteve, mu nuditi jasne povratne informacije o prejetih storitvah in možnostih za izboljšave.«

Idejo o zadovoljnih zaposlenih v korist zadovoljnih strank opisujeta Čoričeva in Vokičeva (2009). Sprejeli in razvijali so jo tako akademiki kot praktiki preko združevanja pojmov IT, interne komunikacije in MČV. S stališča IT zaposleni predstavljajo organizaciji prvi trg, zato koncept IT temelji na ideji o zaposlenih kot o notranjih strankah. V članku sta omenjena Sasser in Arbeit (1976), ki sta med prvimi zagovarjala to idejo.

Potrebno je poudariti, da koncept IT ni omejen le na prvo linijo zaposlenih (angl. *front-line employees*), ampak so vključeni tudi vsi zaposleni, ki nimajo neposrednega stika s stranko, imajo pa ključno vlogo v podpornem sistemu, saj neposredno vplivajo na delovanje ponudnika storitev in kakovost izvedene storitve (vsi podporni oddelki: pravna in tehnična pomoč, informacije o ponudbi ...). Samo če so prav vsi zaposleni usmerjeni v stranke (usmerjeni v uresničevanja potreb in želj strank), lahko postanejo del dodane vrednosti v ponujenih storitvah ali produktih.

Čoričeva in Vokičeva (2009) omenjata tudi polemiko, ki se danes pojavlja v literaturi o IT; kateri oddelek v organizaciji naj bo zadolžen za vodenje in implementacijo IT. Ali je to oddelek marketinga, oddelek strateškega menedžmenta ali je IT vključen v sistem celotne organizacije. Enako se sprašuje Simms (2003). Zaradi vseh dejstev, ki podpirajo interni marketing, se je pojavila ideja »interne stranke, kupca«, to idejo podpira večina, seveda pa obstajajo ljudje, ki v to dvomijo. Dvom se nanaša predvsem na to, ali so tržniki res pravi ljudje za kontrolo IT in strategijo blagovne znamke delodajalca. Nekateri menijo, da bi to bolje vodili zaposleni v oddelku MČV.

2.4 Blagovna znamka delodajalca

Blagovna znamka je »mentalni« pojem, ki povzema mnenja ljudi zaposlenih o podjetju, hkrati pa predstavlja osebnost organizacije, njene prednosti, vrednote in koristi, ki so boljše v primerjavi s konkurenco. Zunanji potencialni kandidati za zaposlitev ocenjujejo ugled delodajalca, kar predstavlja vrednost blagovne znamke delodajalca (Zaletel, 2011).

Razumevanje bistva blagovne znamke in njene kompleksnosti je razvidno iz šolskih primerov, kot so: »Coca-Cola, Microsoft, IBM, General Electric, Intel, Nokia, Disney, McDonald's, Google. Vse omenjene blagovne znamke izražajo kakovost, razvile so ustrezne vrednote, veliko so vložile v oblikovanje ugleda blagovne znamke, imajo dobro podporno infrastrukturo in predvsem zaposlene, ki udeležujejo obljubo blagovne znamke na trgu, zato je pri blagovni znamki bistveno, da jo najprej razumejo zaposleni. V tem primeru jim bo tudi popolnoma jasno, kakšna je njihova vloga pri njenem nadaljnjem razvoju in s tem tudi njeni uspešnosti na trgu.« (Opredelitev blagovne znamke delodajalca, 2011)

2.4.1 Blagovna znamka organizacije – perspektiva zaposlenih

Simms (2003) predlaga, kako zaposlene seznaniti s pomembnostjo in namenom blagovne znamke organizacije kot delodajalca. Če organizacija želi zaposlenim predstaviti pomen blagovne znamke organizacije mora najprej *pridobiti in združiti vse informacije* (interna trženjska raziskava, povratna informacija od zaposlenih ...). Nato mora to *znanje razpršiti* po

celotni organizaciji s pomočjo aktivnosti MČV in internega komuniciranja. V končni fazi posredovanja smernic zaposlenih ima ključno vlogo vzpostavitev *primerne delovnega okolja*, saj bo to spodbujalo zmožnosti zaposlenih in jih motiviralo, da razvijejo in pridobijo ustrezna znanja o znamki. Vse je usmerjeno v popolno informiranje zaposlenih, da razumejo in živijo z blagovno znamko organizacije. S tem zaposleni ne postanejo saboterji blagovne znamke (angl. »*brand SABOTEURS*«), ampak promotorji blagovne znamke (angl. »*brand CHAMPIONS*«), ki tudi v prostem času promovirajo in ne zatirajo ugleda in blagovne znamke organizacije, v kateri so zaposleni.

2.4.2 Blagovna znamka delodajalca – perspektiva kupcev, potencialnih novih kadrov

Pri izboru, privabljanju in zadrževanju kadrov si večina organizacij pomaga z dobro blagovno znamko delodajalca, saj: »[...] le dobro oblikovana BZ delodajalca lahko pri kandidatih za zaposlitev sproži intelektualno radovednost in potrebo po takojšnji akciji« (Kako ustvarimo dobro blagovno znamko delodajalca? 2. Del, 2011).

Appelbaum in Fewster (2004) opisujeta, kako se številna proaktivna vodstva letalskih družb vedno bolj zavedajo izkoriščanja prednosti spoštovanja domačega in mednarodnega prebivalstva za izboljšanje blagovne znamke organizacije kot delodajalca. To pomeni, da se strateško ujemajo s svojimi praksami MČV o demografiji zaposlenih. Razlog za več letno rast organizacije Continental Airlines in povišanje dobička v zadnjih letih, je zaposlovanje, usposabljanje in motiviranje zaposlenih, ki pripadajo eni izmed manjšin (Hispanci, Afro-Američani in Azijci), saj je pred približno 30 leti letalsko industrijo v ZDA skoraj 100% zastopala populacija moških bele rase. Continental je s sprejetjem raznolikosti postala prva ameriška letalska družba, ki se je združila z organizacijami *the Organization of Black Airline Pilots*, *the Black Flight Attendants of America*, *the National Black MBA Association*, *the Hispanic MBA Association*, da bi pridobili nove zaposlene na vseh nivojih organizacije. MČV politike zaposlovanja Continentala se zelo obrestujejo, saj so leta 2001 na lestvici Fortune 100 najboljših delodajalcev zasedli 18. mesto.

3 INTERNO TRŽENJE in MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

V nadaljevanju je s pomočjo člankov opisano sodobno, trenutno stanje in vloga internega trženja na podlagi dobrih praks (angl. *benchmarking*). Do sedaj je sta bila pojma MČV in IT razložena posebej, sedaj pa se bomo dotaknili že v uvodu omenjenega glavnega raziskovalnega vprašanja, ki se nanaša na način umestitve pristopov internega trženja v celotni proces MČV. Po mnenju Ivana Svetlika (*Kako jadрати čez nemirne vode menedžmenta nevladnih organizacij?*, 2011) se MČV ukvarja z naslednjimi vprašanji:

- Kako pridobiti dovolj ustrezno usposobljenih ljudi, tako profesionalcev kot prostovoljcev, za izvajanje programov neprofitne organizacije?
- Kako iz njih izvabiti čim več ustvarjalne energije?
- Kako doseči, da bodo svoje sposobnosti ne le uporabljali, ampak jih tudi izpopolnjevali?

- Kako jih zadržati v organizaciji oziroma kako doseči, da bodo organizacijo vzeli za svojo, da bodo uresničevanje programov organizacije doživljali kot del osebnih načrtov?

V sodobni literaturi lahko zasledimo odgovore na ta vprašanja, ki se nanašajo na večdimenzionalen pristop reševanja problemov. V večini primerov se predlaga združevanje pristopov IT, MČV in interne komunikacije, vendar se bomo skladno z naslovom diplomske naloge osredotočili na povezovanje vsebine in oblike samo med IT in MČV. Čemu povezava med IM in MČV? Odgovor na to vprašanje ponujata Appelbaum in Fewster (2004), ki vsem menedžerjem, ki poslujejo v storitveni dejavnosti, predlagata, naj pričnejo z revizijami, analizami notranjega MČV, saj bodo v nasprotnem primeru obstali na eksternih problematikah, kot so cenovne vojne in potreba po kratkoročnem zniževanju stroškov. Poskušati morajo vzpostaviti povezavo med tem, kaj za stranke predstavlja dodano vrednost, in med tem, zakaj in na kakšen način naj zaposleni zagotavljajo to dodano vrednost storitve. Most, ki povezuje vrednost za kupca in uspešnost zaposlenega, je na splošno MČV s pomočjo razvoja organizacije, izobraževanja, usposabljanja in iniciativ IT.

Simms (2003) navaja direktorja agencije IM Serac Communications Davida Haila, ki meni, da je rešitev združitve trženjskih in MČV pristopov. Potrebna je postopna sprememba, ki zagotavlja usklajenost zaposlenih s pozicioniranjem in obljubami znamke in da so hkrati na voljo procesi in sistemi, ki to podpirajo. V idealnem svetu si to lahko razlagamo tako, da bo trženje vse skupaj poganjalo z veliko pomoči in podpore ter vključevanja MČV. Kot primer tega avtor navaja organizacijo H-P invent (bivši Hewlett-Packard), v kateri oddelek trženja in MČV delata skupaj, da zagotovita, da podjetje komunicira in opravi obljubljeno v zvezi z vrednotami znamke, tako notranjemu kot zunanemu občinstvu. Menedžerka zaposlenih, Julia Colin, pravi: »Naše korporativne vrednote so: optimističnost, iznajdljivost, zaupljivost, vključljivost in človeškost; zelo so usmerjene na ljudi, kar pomeni, da se lažje prevedejo na znamko delodajalca.« Trenutno je v javnosti kampanja z naslovom Vse je mogoče!, ki je navdihujoča tako za zaposlene kot za stranke.

3.1 Povezovanje internega trženja in menedžmenta človeških virov za ustvarjanje in podpiranje blagovne znamke zaposlenih

Prednosti sinergije na nivoju aktivnosti med IT in MČV zelo dobro predstavita King in Grace (2010) z modelom EBBE. To poudarja ustvarjanje blagovne znamke zaposlenih in poudarja pomembnost človeškega kapitala z uporabo pristopov IT in MČV. King in Grace tudi govorita o določenih organizacijah, kot je na primer Carlsberg-Tetley, v kateri ne dajejo veliko poudarka na MČV, a uporabljajo IT in interno komunikacijo pri tekočih zaposlovanjih in izobraževanjih zaposlenih o BZ. V tej organizaciji se zavedajo, da lahko s pomočjo ustvarjanja potencialnih ambasadorjev blagovnih znamk iz zaposlenih organizacija pridobi na rasti in večji prepoznavnosti. Carlsberg-Tetley organizira dneve BZ pred vsakim zagonom nove BZ, kjer lahko zaposleni prvi preizkusijo vzorčne produkte in hkrati sodelujejo v nagradnih igrah. Zaposlenih sodelujejo v razpravah o trženjskih kampanjah preden postanejo

javne. Zgradbe, spletne strani, sobe za sestanke in zaposlitvene aktivnosti so zelo znamčene (angl. *branded*). Zaposleni lahko prav tako izboljšajo svoje znanje o BZ organizacije s pomočjo inovativnega in interaktivnega trženjskega programa v obliki delavnic. Darran Britton, direktor blagovnih znamk, pravi: »Mi obravnavamo naše zaposlene kot ključno občinstvo! Samo nastopati in jim predstavljati strategijo ne bi imelo enakega učinka.«

Organizacije, ki sprejmejo združitev pristopov trženja in MČV za učinkovitejše interno znamčenje, imajo večjo priložnost za uspeh. IT in MČV do sedaj nista imela posebnega pomena za organizacijo, mogoče si lahko popravita svoj ugled le z združitvijo.

3.2 Filozofija celostnega/holističnega internega trženja

Eno izmed zanimivejših in inovativnejših rešitev v modernem razmišljanju predlagata Čoričeva in Vokičeva (2009), ki sta analizirali trikotnik med internim trženjem, interno komunikacijo (v nadaljevanju IK) in menedžmentom človeških virov. Hkrati sta analizirali njihovo paralelno povezavo, kar do sedaj ni bilo v raziskovalnem interesu akademikov. Doslej so analizirali te tri pojme, a vedno le v dvojicah.

V analizi je raziskano področje razlik in prekrivanja med tremi koncepti. Z združitvijo prej omenjenih pojmov je opisana filozofija celostnega IT. Glavne ugotovitve prispevka so, da filozofija celostnega IT temelji na teoriji trženjskih odnosov, kar pomeni, da se ne zanašajo le na tradicionalne trženjske koncepte in orodja, ampak se vzpostavi sinergija na treh funkcijskih področjih (IT, IK in MČV). Avtorici povzemata izjavo Vareya & Lewisa (1999) in s tem na kratko in jedrnato opišeta pomembnost združevanja omenjenih pojmov: »Delež zaposlenih, ki so usmerjeni v uresničevanja potreb in želja strank, je zelo pomemben, saj si s tem lahko organizacija izboljša svoj konkurenčni položaj na trgu.«

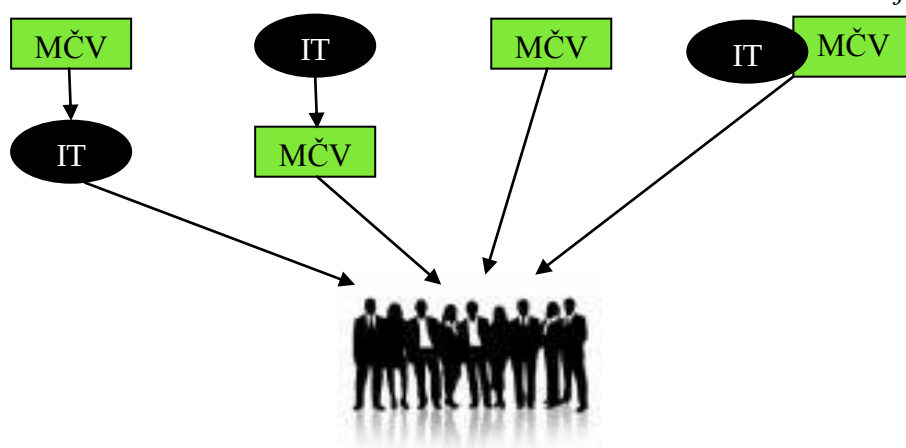
V trojici elementov holističnega IT je tudi zelo pomembna dobro izvedena IK, saj le učinkovito izvajanje vseh treh strategij lahko da pozitiven učinek. Izjava naslednjih avtorjev dobro opiše vlogo IK v celotni zgodbi paralelnih povezav med IT, IK in MČV. Wright, McMahan, & McWilliams (1994) trdijo: »Menedžment mora danes notranjemu občinstvu posvečati enako pozornost kot tistim zunaj.« Dolphin (2005): »Strokovnjaki za komuniciranje morajo priznati pomen integriranja sporočil za notranjo javnost s sporočili za zunanji trg. S tem lahko ustvarijo zaupanje, negujejo odnose med zaposlenimi, ponudijo pomembne in brežčasne informacije in predvsem prispevajo k splošni motivaciji zaposlenih, kar je v času krize in velikega stresa najbolj potrebno.« Enako kot pri IT je tudi glede vodenja IK veliko razprav in konfliktov mnenj. V praksi obstajajo različne kombinacije, komu pripada vodenje IK. To bi lahko bil direktor MČV, vodja korporativnega oddelka komunikacij, vodja oddelka za odnose z javnostmi, direktor trženja ali celo predsednik uprave. Vse je odvisno od tipa, velikosti organizacije in tudi od organizacijske kulture, sloga vodenja, finančnih sredstev.

3.2.2 Povezave med internim trženjem in menedžmentom človeških virov:

Čoričeva in Vokičeva (2009) v sklopu svoje ideje o filozofiji celostnega IT opisujeta povezave med IT, MČV in IK. Navajata tudi različne avtorje, ki dokazujejo štiri različna stališča glede na pod/nadrejenost ali enakost med IT in MČV.

- Pomembna vloga IT se kaže v spodbujanju učinkovitosti MČV, kar implicira na **podrejen položaj IT glede na MČV** (Ewing & Caruana, 1999).
- Glavni namen koncepta IM je zagotavljanje zaposlenim, da so pomembni del organizacije in da menedžment skrbi, da so njihove potrebe in želje uresničene. (Ewing & Caruana, 1999, 20). To pomeni **podrejen položaj MČV v primerjavi z IT**.
- Koncept IT je zastarel v organizacijah z dobrimi praksami MČV. Foreman & Money (1995) govorita o tem, da organizacijam ni potrebno zagotoviti programov IT, če so pozorni na potrebe zaposlenih in menedžerskih odločitev (osnove za te potrebe). Poleg tega Foreman in Money (1995) postavljata vprašanje, ali je vedno vse zaposlene potrebno obravnavati kot stranke. Če je odgovor ne, to je seveda odvisno od narave organizacije, je po njihovem mnenju **IT nepotrebno**.
- **IT in MČV se prekrivata do določene meje, sta enakovredna in enako pomembna**. To izražajo Glassman in McAfee (1992) in Varey ter Lewis (1999), ki predlagajo, da koncept menedžmenta človeških virov kot upravljanje s strankami prikazujeta IM in MČV skupaj.

Slika 1: Povezave med menedžmentom človeških virov in internim trženjem



Skupne značilnosti IT, IK in MČV so naslednje: vsi trije segmenti so bistveni za doseganje vizije, poslanstva in ciljev, vsi so v strateškem odnosu do poslovnih rezultatov, vsi predstavljajo cilj in vodilo k bolj zadovoljnim, zvestim in produktivnim zaposlenim, vsi temeljijo na win-win paradigmi, vsi so usmerjeni v isto ciljno skupino – zaposleni, čeprav se imenujejo drugače (interni trg ali interni kupci za internega tržnika; interno občinstvo, interna javnost ali interni delničarji za strokovnjake za notranjo komunikacijo; in sodelavci ali kolegi za strokovnjake MČV).

Seveda obstajajo tudi *razlike* med omenjenimi tremi koncepti, ki so vidne v njihovih osrednjih dejavnostih in specializacijah zaposlenih, ki opravljajo te dejavnosti. Razlikujejo se tudi po tem, kateri oddelek ima odgovornost za njihovo izvajanje. IT spada pod oddelek za trženje ali

pod oddelek MČV; IK je lahko odgovornost IK, korporativne komunikacije, oddelka za odnose z javnostjo, trženjskega oddelka ali oddelka MČV; medtem ko je odgovornost za MČV na oddelku MČV.

3.2.3 Implementacija in uporaba filozofije celostnega internega trženja marketinga

V dobi marketinških odnosov, ko zunanjih odnosov operativno ni mogoče ločevati od notranjih razmerij (Palmer,1996), je bolj primerno uvesti idejo o filozofiji celovitega internega marketinga odnosov. Izraz »notranje trženje« bi se po mnenju Čoričeve in Vokičeve (2009) lahko uporabljal kot sinonim za filozofijo notranjih trženjskih odnosov, medtem ko je potrebno interno komunikacijo in MČV obravnavati kot ključne dejavnosti (ključne funkcije) pri izvajanju te filozofije. To bi moralo biti vodilno stališče v organizacijah, saj (oboje - notranje in zunanje) trženje ne more preživeti v izolaciji brez sodelovanja z ostalimi funkcijami. Trženje je lahko organizirano kot funkcija (zelo pogosta pri organizacijah), a mora biti filozofija trženja razširjena po vsej organizaciji. Enako bi moralo veljati za filozofijo internega trženja.

Spodbuda za takšno poslovno celostno filozofijo po mnenju Čoričeve in Vokičeve (2009) prihaja od nosilcev odločanja iz vseh oddelkov, ne le od vodje trženjskega oddelka. Filozofija celovitega internega trženja zahteva, da vse službe delajo v sozvočju, delujejo z visoko ravniyo med-funkcijske-soodvisnosti in so del omrežja (ne del hierarhije) kot prevladujoče organizacijske strukture. Vse je usmerjeno v vzpostavitev »sploščene« organizacijske strukture (v obliki mreže), v kateri naj bi prevladovala decentralizirana kontrola, delo v timih, sodelovanje vseh oddelkov in zaposlenih, kar bi se posledično odražalo v vzpostavitvi filozofije celostnega internega trženja, kot *procesa*, ki teče skozi celotno organizacijo. Trženjski strokovnjaki bi morali biti vključeni pri sistematizaciji delovnih mest, pri zaposlovanju in izboru delovnih aktivnosti, pri menedžmentu učinkovitosti, pri usposabljanju in razvoju.

Čoričeva in Vokičeva (2009) menita, da sta za uspešno izvajanje filozofije potrebna predvsem določen odnos in vedenje. Zaposleni morajo razumeti, kakšen je njihov prispevek pri prodaji storitev strankam, celotna organizacija mora sprejeti notranjo trženjsko filozofijo. Organizacijska kultura in način upravljanja jo morata podpreti in filozofija sama mora biti usklajena z zunanjo trženjsko strategijo in z organizacijskimi cilji.

Čeprav veliko raziskovalcev meni, da so tradicionalni tržni koncepti, načela, modeli in metode popolnoma sprejemljivi za interne tržnike, avtorici tega članka menita prav nasprotno. IT bi moral biti viden z vidika filozofije menedžmenta, ne pa kot kratkoročna kampanja, katere cilj je povečanje pozornosti strankam. To bi moralo biti združevanje prej ločenih poslovnih področjih in tehnik, kot so strateški menedžment, upravljanje kakovosti, ravnanje s človeškimi viri, IK in trženje odnosov s strankami.

Uspešna podjetja pripisujejo velik pomen MČV in IT, saj se zavedajo njihove vrednosti in strateške prednosti, ki jo lahko prinesejo organizaciji. Prav tako se morajo zavedati, da če

stremijo k ponudbi kvalitetnih produktov in storitev, je potrebno izvajati filozofijo IT na notranjem in zunanjem tržišču. Kljub vse večjim interesom med znanstveniki se filozofija celostnega notranjega trženja ali samo IT izvaja v zelo malo organizacijah.

4 RAZISKAVA O POVEZOVANJU VSEBINE IN OBLIKE PRI DELU Z LJUDMI V SI.MOBILU, D.D.

4.1 Predstavitev metodologije

Za analizo raziskovalnega področja v podjetju Si.mobil sem uporabila metodologijo zbiranja podatkov s pomočjo intervjuja. Za to sem se odločila zaradi svojega sodelovanja s podjetjem v času opravljanja strokovne prakse. To mi je omogočilo dostop do internih informacij in do zaposlenih, kot je intervjuvanka ga. Tamara Valenčič, ki o področju raziskave v tej diplomski nalogi vedo največ.

Intervju je ena izmed metod spraševanja, ki omogoča kvantitativno zbiranje podatkov, vendar lahko te podatke analiziramo tudi s kvalitativno analizo. Hkrati je tudi primarna metoda zbiranja podatkov, zaradi katerih so rezultati velikokrat zelo natančni in skladni s problemom raziskave. Intervju je potekal po vnaprej pripravljenih osnovnih vprašanjih odprtega tipa z dodatnimi vprašanji med potekom intervjuja. Takšen intervju imenujemo kombinirani intervju, ker združuje prednosti in slabosti strukturiranega in nestrukturiranega intervjuja; z dodatnimi vprašanji med intervjujem pa omili negativno lastnost formalnega intervjuja z vnaprej pripravljenimi vprašanji. Intervju je bil z dovoljenjem intervjuvanke sneman s pomočjo diktafona.

V vsebini pridobljenih rezultatov je prisotna subjektivna nota, saj je rezultate podala ena oseba na podlagi svojega mišljenja. To prepreko sem poskušala omiliti z izhodišči, ki so se nanašala na točno določene podatke iz anket, raziskav in nagradnih natečajev. Intervju je potekal z gospo Tamaro Valenčič, direktorico Službe za korporativno komuniciranje in strateško upravljanje človeških virov v organizaciji Si.mobil.

Analiza že večkrat omenjenega problema je narejena v organizaciji Si.mobil, delu vodilne telekomunikacijske skupine Telekom Austria Group, ki skupaj z operaterji sedmih držav povezuje 19 milijonov uporabnikov v Vzhodni in Jugovzhodni Evropi in je prvi zasebni mobilni operater v Sloveniji, ki se je uporabnikom mobilne telefonije s svojimi storitvami prvič predstavil marca 1999. Si.mobil d.d. pa je kot samostojna organizacija v mednarodni telekomunikacijski skupini Telekom Austria Group ustvaril tudi svojo kulturo organizacije. Zadali so si naslednje poslanstvo: "Si.mobil bo v prihodnjih treh letih med slovenskimi podjetji postal vodilno podjetje na področju uvajanja, razvoja "zelenega poslovanja" in "zelenih ponudb" ter med slovenskim prebivalstvom postal znan po skrbi za čiste in zdrave vode v Sloveniji." (Si.mobil d.d., 2011). Je podjetje, ki zagotavlja ravnovesje med družino in delom in ima tudi polni certifikat Družini prijazno podjetje, hkrati pa je z raznimi donacijami na področju družbene odgovornosti v določenem obdobju dokazalo svojo družbeno odgovornost do okolja in narave.

4.2 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE

Zaradi lažjega razumevanja rezultatov analize s pomočjo intervjuja bodo predstavljeni reprezentativni citati v povezavi s prej omenjeno teorijo in vsebino. Rezultati so vsebinsko razdeljeni glede na vsebinski potek intervjuja in za lažje sledenje in razumevanje ločeni na podpoglavja.

4.2.1 Poimenovanje pojmov

Na začetku intervjuja sem gospe Valenčičevi na kratko predstavila namen in cilje diplomske naloge, zato se mi je že na začetku zdelo smiselno, da poenotiva poimenovanje ključnih pojmov. Eden izmed pomembnejših je IT, vsebina tega se v organizaciji Si.mobil ujema z vsebino internega komuniciranja. Tamara Valenčič pravi takole: »Zame je market, trg in prodaja [...] komercialno usmerjeno, medtem ko jaz raje govorim o interni komunikaciji, ki pa tudi ni samo komunikacija. Ob pravilni uporabi ta IK služi za pridobivanje večje pripadnosti in za dvigovanje motiviranosti zaposlenih. Preko IK informiramo zaposlene, kar posledično prinese »*involvement*« (sodelovanje) in »*engagement*« (dvosmerno sodelovanje/komunikacija med zaposlenimi in vodstvom; to sodelovanje se odraža v skupni volji) zaposlenih.«

V organizaciji Si.mobil d.d. pod pojmom IT razumejo interne komunikacije, kar ima v organizaciji enako vlogo kot jo ima IT v primerih, opisanih v teoretičnem delu. IK je opisana kot enako pomembna dejavnost kot komuniciranje s strankami (zunanjim občinstvom). Če menedžment ne posveča vsaj enake ali celo večje pozornosti notranjemu občinstvu kot zunanjemu, se pričakuje buren odziv nezadovoljnih zaposlenih (zaposleni postanejo angl. »*brand SOUBOTERS*«, v prostem času sabotirajo blagovno znamko organizacije). Nezadovoljstvo zaposlenih v veliko primerih povzroči neobveščenost o pomembnih informacijah in netransparentnost organizacije do svojih zaposlenih. V teoriji ni mogoče zaslediti poimenovanja pojma IT kot interna komunikacija, vendar je veliko razprav in polemik, v kateri oddelek sodi interna komunikacija in kdo je odgovoren za njeno uresničevanje (enako velja za IT). V primeru organizacije Si.mobil d.d. je interna komunikacija (ki združuje prakse interne komunikacije in IT) uradno umeščena v oddelek korporativnega komuniciranja in je z namenom medsebojnega sodelovanja v tesni povezavi s kadrovsko službo in marketinškim oddelkom.

4.2.2 Združitev administrativnega in razvojnega dela MČV

Pomen kadrovske službe ne temelji več na operativnem in administrativnem področju, ampak se razširja na področje razvoja. V primeru organizacije Si.mobil ji združitev z oddelkom MČV še dodatno omogoča bolj učinkovito delovanje na razvojnem področju. Zato je mogoče v enem oddelku zaslediti močne sinergije med kadrovsko službo, MČV in strateškim menedžiranjem. Tamara Valenčič pravi takole: »Ne gre za umestitev IK, gre za to, kdo dela na tem. Prvotno je stvar (IK) v korporativnih komunikacijah, ampak same korporativne komunikacije IT ali IK nikoli ne bi dobro »furale« brez kadrovske službe in brez marketinških

komunikacij. Bistvo IK je, da so naši zaposleni »jumbo plakati« [...] Delamo milijon stvari, vendar karkoli počnemo, vedno pomislimo, kako bomo to najprej skomunicirali interno, kaj bomo naredili za naše zaposlene.«

Funkcija kadrovske službe v teoriji je v tem, da morajo kadrovski strokovnjaki organizaciji zagotoviti zadostno število ljudi, privabiti najbolj primerne kandidate in hkrati pripraviti njihove uvajalne programe in v nadaljnjih postopkih poskrbeti tudi za odpuščanje. Po mnenju Tamare Valenčič je: »Kadrovska služba tista služba, ki poda procese, orodja in pomaga, vodja je pa tisti, ki dejansko upravlja s človeškimi viri - s svojimi človeškimi viri,« nato še poudari pomembnost povezave kadrovske službe z ostalimi oddelki: »V tem primeru se lahko kadrovska služba »postavi na glavo«, če vodja ne bo določene informacije skomuniciral ali če vodja ne bo pravočasno prišel povedat, da rabi dodatnega človeka zaradi novo nastalih potreb.« V veliko primerih so osnovne naloge kadrovske službe, kot so administrativna dela, še vedno v okviru kadrovske službe. S pojavom pojma MČV pa je kadrovska služba postala še bolj orientirana na operativni del menedžiranja zaposlenih, MČV pa je prevzel vlogo razvoja in usposabljanja zaposlenih in dela z vodji. V teoriji sta pojma zelo strogo ločena, vendar sta, kot je možno zaslediti v mnogih organizacijah, združena v en oddelek, kot navaja Tamara Valenčič: »Mi smo ta dva oddelka združili, da bi poenotili operativno in razvoj. Poleg omenjenih sta v to sinergijo vključena še MČV in strateško upravljanje, saj menedžer ne more menedžerirati, če nima vseh orodij.« To je zaradi lažjega medsebojnega delovanja.

4.2.3 Sodelovanje oddelka interne komunikacije (interno trženje) z ostalimi oddelki

Tamara Valenčič nam razloži to sinergijo: »IK so uradno umeščene v korporativno komuniciranje, vendar tesno sodelujemo, saj imam to srečo, da vodim kadrovsko in korporativno komuniciranje, kar pomeni, da je še toliko več pretočnosti informacij. [...] Na vseh področjih dobro sodelujemo tudi z marketingom in kadrovsko službo. [...] Zaposleni je na tak način obveščen med prvimi in za novost ne izve iz medijev ali iz drugih družabnih omrežij.« Iz tega je možno razbrati, da je v organizaciji Si.mobil med oddelki, katerih glavna skrb in odgovornost so zaposleni, veliko sodelovanja in sinergije na vseh nivojih poslovanja.

Tamara Valenčič nam opiše tudi sodelovanje med oddelkom IK in kadrovsko službo: »Zelo dobro je, da vodja kadrovske službe pozna vse procese v podjetju in jih razume, kar pomeni, da mora sodelovati pri strateškem planiranju. [...] Praktično mora biti kadrovska služba vpeta v vse procese, v poznavanje ljudi, v delovanje vodij in najnižje vse do prodajalcev. [...] Vse je zelo prepleteno, ni več te klasike, kjer je bila kadrovska služba sama sebi namen, da je opravljala samo operativne zadeve.«

4.2.4 Za lažje doseganje ciljev menedžmenta človeških virov so uporabljena orodja internega trženja

Tamara Valenčič pravi: »V ta namen imamo za IK postavljene ciljne skupine (vodstvo in ciljna skupina ljudi do nivoja »team leaderjev« - vodij skupin/timov.[...] S ciljnim skupinami imamo redne sestanke, na katerih predstavimo novo strategijo.«

V organizaciji Si.mobil so ciljne skupine ene izmed orodij IT, katerim na rednih sestankih sporočajo pomembne in nove informacije, delovna navodila in usmeritve pri delu. Prvo ciljno skupino sestavlja vodstvo, v drugi pa so vsi zaposleni, ki imajo kakorkoli opravka z vodenjem ljudi (to so »team player-ji«). S temi orodji si kadrovska služba in MČV olajšata delo pri komuniciranju določenih informacij vsem zaposlenim v organizaciji. Na primer na nivoju prodajalnih mora za IK poskrbeti in biti odgovoren vodja določene poslovalnice in ne vodja IK. V tem primeru lahko zasledimo metodo opolnomočenja, ki je orodje višjih vodij za razpršitev dela in odgovornosti po hierarhični lestvici navzdol.

Vodenje s ciljnim skupinami (IT), vodenje s cilji (MČV) in fokusne skupine ali delavnice so modeli vodenja MČV, ki jih poznamo iz teorije in se uporabljajo v organizaciji Si.mobil. Drugi omenjen model vodenja se uresničuje s pomočjo letnih razgovorov z zaposlenimi, na katerih se določijo cilji glede na določenega posameznika in način, kako jih bo ta zaposleni dosegel. Zelo zanimive so fokusne skupine ali delavnice, ki nimajo redno določenega termina, sklicane so po potrebi. Ko nastopi določena težava ali problem, kot na primer po opravljeni raziskavi sektorske analize SiOK, ko so rezultati pokazali nezadovoljstvo med zaposlenimi nad delovnim okoljem v klicnem centru. Vodja klicnega centra je zato sklicala delavnico, fokusno skupino, na kateri so tisti zaposleni, ki so na vprašanja o delovnem okolju odgovarjali negativno, bili pozvani, naj predlagajo izboljšave, ki bodo po njihovem mnenju rešile problem. Veliko problemov in zapletov se v organizaciji Si.mobil d.d. rešuje na podoben način, tako da v omenjene delavnice ne vključujejo le vodstva, ampak tudi zaposlene, ki jih zadeva ta problematika. Veliko je tako imenovanega »involvement-a« in »engagement-a«. Ta pojma predstavljata jedro Si.mobilove kulture dela z zaposlenimi in s sodelavci, saj se pojavljata na vseh nivojih organizacije. Glavna ugotovitev v tem kontekstu se nanaša na nenehno vključevanje in dvosmerno sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom ne glede na namen, a za uspešnost poslovanja in blaginjo organizacije.

4.2.5 Poenotene korporativne vrednote z vrednotami blagovne znamke

V zadnjem času se tako v političnem kot v gospodarskem žargonu vse več uporablja izraz preznamčenje (*angl.* »rebranding«), kar bi po slovensko lahko prevedli kot prenova podobe ali pa kar prenova neke blagovne znamke. Mnenje Tamare Valenčič je: »Si.mobil je ob »rebrandingu« (iz Si.mobil Vodafone na Si.mobil) poenotil korporativne vrednote z vrednoto blagovne znamke (v nadaljevanju BZ), kar je bil po mojem mnenju odličen in zelo pameten korak, ker storitveno podjetje mora predstavljati BZ. [...] Mi smo to poenotili z namenom, da vsak »Si.mobilovec«, živi za to, kar stranka želi. To smo takrat skomuniciral z velikim

dogodkom, se pravi z »engagement-om« zaposlenih.[...] Vendar to je samo površinsko, to je komunikacija.«

Si.mobil je ob preznamčenju prešel iz imena Si.mobil Vodafone na samo Si.mobil in hkrati poenotil korporativne vrednote z vrednotami BZ, kar je ključnega pomena v storitvenem podjetju, saj korporativne vrednote predstavljajo nekakšne usmeritve obnašanja zaposlenih, vrednote BZ pa predstavljajo znamko. Z združitvijo so dosegli nekaj zelo učinkovitega in z visokim potencialom, saj sedaj, kot pravi Tamara Valenčič:»Vsak »Si.mobilovec« živi za to, kar stranka želi!.« Vrednote so zelo jasne, transparentne, kratke in razumljive. To so:Uporabnik je kralj, Vrednost za denar, Profesionalnost (Si.mobil d.d., 2011).

Kot je v navadi Si.mobila, so bile novosti te razsežnosti predstavljene na posebnem dogodku, na katerem so za lažje prepoznavanje in posledično tudi razumevanje vrednot IK priredili določene aktivnosti (izbiranje barve za določeno vrednoto...). To lahko v teorijo umestimo v interno, korporativno komuniciranje z zaposlenimi. Za izvajanje tega je v teoriji na voljo veliko dobrih praks, ena - to je oznanitev korporativnih sprememb z velikim dogodkom za vse zaposlene (za interno občinstvo - se izvaja v Si.mobilu. S tem se povzroči tudi zanimanje zunanjega občinstva in tako zelo dobro opravimo dve obveznosti hkrati.

4.2.6 Sistem nagrajevanja in občutki pripadnosti

Za uravnavanje takšnega položaja skrbi MČV s pomočjo IK. Nenehno morajo biti pozorni na spremembe v okolju, na novo nastale potrebe zaposlenih in na aktivno spreminjanje in prilagajanje plačilnega sistema glede na znanje in učinkovitost zaposlenih.

Tamara Valenčič to problematiko komentira tako:»Mislim da je Si.mobil do sedaj, lahko rečemo 10 let, živel na bazi spoštovanja, ljubezni in pripadnosti in da je sedaj čas, da se to malo spremeni.[...] V tem primeru je glavna naloga MČV, da zazna potrebe in jih usklajuje z zadevami v ozadju. Si.mobil je bil vedno 15-20% pod plačami konkurence in tukaj je seveda od nekdanj nezadovoljstvo, ampak to nezadovoljstvo nikoli ne pretehta nad občutkom pripadnosti in motivacije.[...] Vedno znova je potrebno ljudem dati nekaj novega - nov bonbonček, nekaj, kar stimulira ljudi, da se dela v tej smeri, nikoli ampak res nikoli, pa ne gre zanemariti finančnih problemov.« Se pravi, da oddelki kadrovske službe, MČV in strateškega upravljanja s pomočjo IK res nikoli ne smejo zaspati, saj bo v nasprotnem primeru to privedlo do veliko nezadovoljstva med zaposlenimi.

4.2.7 Organizacijska klima in interno trženje

Za nadzorovanje organizacijske klime (zadovoljstva zaposlenih) v organizaciji Si.mobil d.d. pod okriljem oddelka IK uporabljajo orodja, kot je raziskava SiOK. »Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt **raziskovanja in spremljanja organizacijske klime** v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima).« (Kaj je SiOK?, 2011)

Raziskavo SiOK, organizacije Si.mobil d.d. je v oktobru leta 2010 izvedla svetovalna hiša AT Adria. V tej raziskavi je sodelovalo 300 od 460 povabljenih zaposlenih (med njimi tudi študentje), kar pomeni, da je bila odzivnost 65,2% (za 10,8% nižja kot lani). Zelo groba ocena rezultatov pravi, da je stanje klime v organizaciji nekje v povprečju, 3,91 (zavzema srednjo vrednost klimatskih kategorij). Glede na leto 2009 je ta raziskava zabeležila - 0,06 padec, a je organizacija zadržala visoko klimo iz leta 2009 in 2008. Komentar Tamare Valenčič na glavne rezultate analize SiOK za leto 2010 (priloga št. 3) predvsem glede problematičnih področij je: »Moram povedati, da so se prve tri kategorije izboljšale, četrta (*Upadanje poznavanja in jasnosti politike ter strateških ciljev*) pa je jasna, vendar pa so se prve tri, ki so vedno nizke (s plačo nihče ni nikoli zadovoljen) izboljšale zato, ker smo mi dejansko postavili nove sisteme kvartarnega nagrajevanja, plačila po učinku, usklajevanja najnižjih plač z inflacijo (tistih do 1000 EUR) in znova uvedli karierne razgovore potencialov in še program *retention*. O tem smo se kot vsako leto dogovorili na KICK-OFF-u. (začetna prireditev v poslovnem letu) [...] Vendar tukaj ni konec, venomer moramo ljudi spominjati, opominjati in jih obveščati o vsem, kar se v podjetju dogaja. Na koncu lahko povem, da je letos splošna klima 4.0 od 5, kar je največ v vsej zgodovini Si.mobila.«

Povzetek napisanega lahko skržimo v eno poved, v Si.mobilu so rezultate SiOK analize za leto 2010 upoštevali in poskušali izboljšati problematična področja, kar jim je na koncu z zelo premišljenimi pristopi MČV in IT tudi uspelo. Tamara Valenčič poda rezultate: »Imamo že rezultate raziskave za leto 2011 in glavno sporočilo je, da so boljši kot pred enim letom, napredek je na vseh področjih.«

4.2.8 Razvoj zaposlenih v organizaciji Si.mobil d.d.

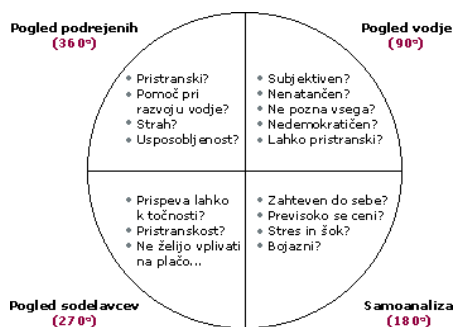
V organizaciji Si.mobil so tudi v letu 2010 vložili veliko truda v oblikovanje najboljših pogojev za delo in hkrati poskušali spodbuditi še bolj prijazno delovno okolje. »Najpomembnejše orodje za vodenje sodelavcev, za katere si prizadevamo biti odgovoren delodajalec, so *letni pogovori s sodelavci*. Ti potekajo za vse redno zaposlene sodelavce vsaj dvakrat na leto. Na pogovoru se postavijo individualni cilji in razvojni načrt, ki je namenjen razvoju kompetentnosti in kariere. Odlično razvojno priložnost na mednarodnem področju predstavljata tudi programa *x.change* in *TAG Business School*.« (Si.mobil d.d., 2011, str. 30). To izobraževanje se izvaja na Dunaju od oktobra 2010 naprej in ponuja »[...] inovativne izobraževalne programe s poudarkom na izmenjavi znanj, idej in praks ter razvoja karier znotraj skupine *Telekom Austria Group*« (Si.mobil d.d., 2011, str. 30).

Tamara Valenčič pravi: »Smo del skupine Telekom Austria, ki ima kot holding veliko mednarodnih izobraževanj, namenjenih vsem zaposlenim, hkrati pa imamo v Si.mobilu tudi svoj lasten katalog izobraževanj. Na tem področju se nenehno razvijamo, dopolnjujemo in mislimo proaktivno (smo na preži za novimi znanji).«

Program *x.change* pa ponuja kratko izmenjavo ali obisk enega izmed operaterjev znotraj skupine Telekom Austria Group, ki vključuje tesno sodelovanje s strokovnjaki z namenom

spoznavanja različnih novih pristopov dela. V tem mednarodnem okolju imajo zaposleni, ki obiščejo organizacije znotraj skupine, veliko razvojnih možnosti na vseh področjih in funkcijah (tehnika, marketing, prodaja, podpora strankam, finance ...). V organizaciji so tudi letos naredili 270° *analizo vedenj*, ki izvira iz 360° metode povratne informacije. Gruban (2005) meni, da: »Med trendi, ki so najbolj zaznamovali zadnje desetletje na področju ravnanja z ljudmi (MČV), bi prav gotovo težko obšli 360° metodo povratne informacije o osebnem razvoju ali delovni uspešnosti posameznikov, zlasti vodij, menedžerjev.« V Si.mobilu so analizirali vedenja zaposlenih, zato so uporabili samo metodo 270°, kot prikazuje spodnja slika. V Letnem poročilu 2010 so navedli še naslednje: »Rezultati analize nam pokažejo, kako so naša vedenja in odnosi (ne)skladni z vrednotami Si.mobila. Analiza je priložnost za razmislek in odkrit pogovor o našem delovanju in nam ponuja okvir za zastavljanje ciljev v razvojnem načrtu. Vodje na podlagi matrike uspešnosti doseganja individualnih ciljev in izsledkov 270° analize vedenj sestavijo nabor prednosti in izzivov vsakega sodelavca.«

Slika 2: 360° metoda povratne informacije



Vir: Gruban B., 360° povratna informacija: sebe razkrivamo skozi druge, 2005.

Za razvoj zaposlenih v organizaciji Si.mobil je poskrbljeno, saj so izobraževanj deležni prav vsi zaposleni; tudi novo zaposleni, ki na začetku svoje kariere opravijo kar nekaj izobraževanj na temo prodajnega postopka, tehnike in dodatne teme, ki so v določenem obdobju pomembne. Podoben način uvajanja je predstavljen v teoretičnem delu, na primeru organizacije Southwest Airlines, ki želi že na začetku vpeljati novo zaposlene v kulturo organizacije in jih socializirati v delovno okolje. Če bo Si.mobilov trend izobraževanj in razvoja zaposlenih imel isto smernico kot v organizaciji Southwest Airlines, mu lahko glede na izkušnje in rezultate organizacije SWA napovemo posledično dobro poslovanje.

4.2.9 Usposabljanje zaposlenih in interni predavatelji

V organizaciji Si.mobil si zelo prizadevajo, da s pomočjo *kataloga izobraževanj* skrbijo za razvoj sodelavcev in s tem poskušajo doseči vedno večji poudarek na prenosu internega znanja (interni angl. »benchmarking«). Zato so predavatelji tudi interni zaposleni, saj lahko le oni svojim sodelavcem predstavijo določeno problematiko tako s teoretičnega, kot s praktičnega vidika. Kot zanimivost lahko omenim eno izmed posebnih izobraževanj, ki prispeva k večji delovni uspešnosti; to je 5 uvajalnih dni za mamice, ki so se vrstile s

porodniškega dopusta, in za novo zaposlene. Mnenje Tamare Valenčič glede uporabe internih predavateljev je naslednje: »Ni vedno vse zlato, kar dobiš od zunaj, zato imamo ogromno internih predavateljev, kar je seveda nujno potrebno, saj mi smo inštitucija zase imamo svoje procese in svoje želje. [...] Prejšnji teden je bil v Financah članek o investicijah v izobraževanje na zaposlenega, Si.mobil je daleč na dnu lestvice, vendar imamo veliko internega izobraževanja, ki ga ni v oceni.«

Na podlagi teoretičnih dobrih praks različni avtorji predlagajo izobraževanja z internimi predavatelji, saj širijo zavedanje posameznega zaposlenega o njegovi dodani vrednosti v določenem procesu. Na ta način spoznajo delo drugega zaposlenega in se srečajo s povezavami in sinergijami med njegovim in svojim delom, ki jih lahko s splošnim razumevanjem njunega dela izboljšajo. Primer iz organizacije Si.mobil se nanaša na temo pisanja pritožb na prodajnem mestu. Oddelek za pritožbe je veliko časa porabil za reševanje nepravilno napisanih pritožb, zato so se skupaj z IK in MČV odločili, da izvedejo interna predavanja z internim predavateljem (vodja oddelka za pritožbe), ki bodo prispevala k boljšemu razumevanju pravilnega pisanja pritožb prodajnega osebja. Ker sem bila priča temu, lahko rečem, da je ideja dosegla svoj namen in cilj. Število nepravilno izpolnjenih pritožb se je zmanjšalo in zaradi tega povečalo število rešenih pritožb na teden in posledično se je povišal odstotek zadovoljnejših strank.

Interna izobraževanja za zaposlene v organizaciji Si.mobil d.d. se nenehno spreminjajo, saj kot pravi Tamara Valenčič, na tem področju ne morejo zaspati ali zaostati za konkurenco:»Naslednje leto bo spet drugače... zakaj? Če bomo spreminjali kakorkoli, na primer vrednote BZ, bomo morali prilagoditi način izobraževanja, poiskati zunanjega izvajalca. Trenutno je vrednota *uporabnik je kralj*, vendar razmišljamo, da bi prestopili eno stopnico višje na *intimnost s stranko*. [...] Redko se zgodi, da ponovimo zgodbo prejšnjega leta, saj nima smisla, to je proces, ki se nikoli ne konča.«

4.2.10 Si.mobil, del skupine Telekom Austria Group in partner Vodafona

»Si.mobil je del vodilne skupine operaterjev v Srednji in Vzhodni Evropi Mobilkom Austria in skupine Telekom Austria. Skupina upravlja v skladu z načelom: misli globalno in deluj lokalno. Tako Si.mobil s slovenskim vodstvom na slovenskem trgu lahko deluje popolnoma avtonomno, obenem pa črpa sinergijske učinke skupine in partnerja Vodafone.« (Si.mobil d.d., 2010)

To dejstvo je prineslo ogromno sinergij na področju izobraževanja, v strateških usmeritvah glavnih poslovnih funkcij (IK, MČV ...) in v zvezi z internim benchmarkingom v sklopu celotnega holdinga. To je zelo pomembno, saj je določeno podjetje v tej skupini zelo dobro v inovativnih prodajnih postopkih, spet drugo, na primer Si.mobil, pa je v skupini najbolj znano po zelo dobri IK (IT). Tamara Valenčič to opiše tako:»Imamo redne sestanke, dvakrat do trikrat letno na nivoju Group Human Resource (človeški viri na nivoju skupine), na katere pridemo vsi HR-ovci (odgovorni za človeške vire) iz vseh držav. Enako je pri Corporate Communications (korporativna komunikacija) in pri družbeni odgovornosti. To vse se dogaja

z namenom, da sedimo skupaj, da se pogovarjamo, hkrati pa postavimo standarde za celoten holding; vsak predstavi svojo državo in svoje delo (delavnica »best practices from countries).« Tako je Si.mobil kot član skupine *Telekom Austria Group* od prvega nivoja naprej avtonomen glede svojih odločitev in odgovornosti, kar omogoča tudi lažje poslovanje storitvenega podjetja.

4.2.11 Si.mobil v okviru certifikata Družini prijazno podjetje postavlja nove standarde, nove prakse.

Si.mobil d.d. je ob koncu leta 2010 prejel *polni certifikat Družini prijazno podjetje*; kar je še dodatno potrdilo usmerjenost organizacije v družbeno odgovornost. »Certifikat zagotavlja kratkoročne in dolgoročne pozitivne učinke usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih, ki se kažejo v zmanjšanju fluktuacije, kvote bolniških odsotnosti, kvote nege, števila nezgod ipd. ter povečanju zadovoljstva, motivacije in pripadnosti zaposlenih, kar pomeni jasne pozitivne ekonomske učinke. *Certifikat Družini prijazno podjetje* predstavlja družbeno odgovorni princip upravljanja in je edini tovrstni certifikat v Sloveniji« (O certifikatu, 2011).

»Si.mobil spada v prvo generacijo podjetij, ki so se v letu 2007 odločila, da še izboljšajo možnost usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja svojih zaposlenih.« (Si.mobil d.d., 2011, str. 32). V treh letih, odkar so prejeli osnovni certifikat, so uspešno uvedli še sedem dodatnih ugodnosti (priloga 4). V fazi pridobivanja polnega certifikata Družini prijazno podjetje je Si.mobil namesto predlaganih ukrepov izbral svoje, bolj inovativne ukrepe, ki so jih podeljevalci certifikata sprejeli in dodali na seznam predlaganih ukrepov za vsa slovenska podjetja. To Tamara Valenčič opisuje tako: »Pred petimi leti se je vse to pričelo in certifikat Družini prijazno podjetje je bil samoumeven, ker smo vse zahtevane pogoje za pridobitev certifikata že izvajali. [...] Za pridobitev polnega certifikata Družini prijaznega podjetja smo predlagali dva svoja ukrepa. To sta *dan odprtih vrat* in predavanje *work life balance*, ker preprosto v predlaganih ukrepih ni bilo nič koristnega. Seveda so bili naši predlogi sprejeti in hkrati so jih uvrstili v njihov katalog predlaganih ukrepov.« To predstavlja bistvo proaktivne in moderne organizacije, ki poskuša na vsakem koraku uveljavljati nove standarde in prakse in se ne zadovolji z že obstoječimi.

4.2.12 Si.mobilova blagovna znamka delodajalca

Tamara Valenčič opisuje blagovno znamko delodajalca Si.mobil d.d. kot »percepcijo iskalcev zaposlitev, ki se iz leta v leto izboljšuje.« Leta 2007 in leta 2009 je bilo podjetje Si.mobil d.d. v okviru raziskave portala MojeDelo.com Ugleden Delodajalec izbrano za enega izmed 20 uglednih delodajalcev v Sloveniji.

BZ delodajalca si Si.mobil ustvarja s pomočjo vseh zgoraj naštetih aktivnosti, kar se začne z vrednotami BZ in organizacije, čisto na koncu te vrednostne verige pa so zadovoljni zaposleni, ki sejejo dobro mnenje o svojem delodajalcu. Če organizacija želi imeti nadpovprečen kader, mora, preden se začne proces privabljanja takih zaposlenih, poskrbeti za

ugled in dobro BZ organizacije kot delodajalca. To pa se doseže prav z zelo zadovoljnimi zaposlenimi, ki so v prostem času, kot je dejala Tamara Valenčič, »jumbo plakati«. Nadaljuje z raznimi dejanji, kot je predstavitev strategije družbeno odgovornega podjetja ali družini prijaznega podjetja zunanjemu občinstvu. Tamara Valenčič pravi: »Mislim, da Si.mobil vloga v BZ delodajalca z vsemi naštetimi ukrepi in z vsem, o čemer sva govorili, do tega, da ima vsak zaposlen na mizi sadje, da imamo kadilnico, da imamo vodo, kavo, skodelice in, kozarčke z imeni in mislimi. To so malenkosti, ki so del IK. Skratka gre za to, da smo povsod prisotni in nikoli ne nehajo komunicirati o čemerkoli.«

4.2.13 Pisna orodja interne komunikacije (internega trženja)

Zunanje in interno orodje IK (IT) je socialno omrežje Facebook, na katerem se objavljajo novosti, odgovori na vprašanja strank, zanimivosti za zaposlene. Si.mobilova stran na Facebooku je zaposlenim nekakšno vodilo ali merilo, kaj je najprimernejša oblika objave določene novice (zelo dober primer je prihod težko pričakovanega iPhonea v Slovenijo).

Interno e-gradivo IK (IT) pa so e-časniki. To so *Managemnet Board Info* uprave, *Corporate Communication Info* so splošne informacije, *HR Info* informacije, ki so vezane na zaposlitev tistega, ki je prejemnik, *Re.misli Info* in petkov e-časopis *Si.Weakly*, v katerem je poročilo preteklega tedna. Ta orodja so v veliko pomoč IK glede obveščanja zaposlenih in so temu primerno tudi razdeljena v tematske skupine, ki omogočajo lažje razumevanje in umeščanje podanih vsebin. S tem načinom vsakodnevnega obveščanja zaposlenih o novostih dosežejo veliko zadovoljstva med zaposlenimi, ki se počutijo del celote. Ker so del internega občinstva, so deležni informacij, ki so za javnost zelo zanimive, vendar za določen čas skrite (na primer prihod mobilnega telefona – iPhone). Zaradi tega zaposleni čutijo, da so del organizacije, so opolnomočeni in so pomembni, vedo, da lahko na podlagi številnih informacij (transparentnost organizacije) naredijo veliko dobrega za organizacijo samo. Navsezadnje se zaposleni zavedajo se svoje dodane vrednosti.

5 DISKUSIJA

5.1 KLJUČNE UGOTOVITVE

V tem delu naloge so zbrane najpomembnejše ugotovitve in rezultati glede na celotno raziskavo povezovanja vsebine in prakse na področju menedžmenta človeških virov in internega trženja v organizaciji Si.mobil; s pomočjo raziskovalne metode intervju.

V celotni razpravi o rezultatih v empiričnem delu, kjer sem poskušala rezultate povezati z najbolj ustrezno teorijo, je bilo možno zaznati veliko vrzeli med tradicionalnim in modernim povezovanjem MČV in IT. Na začetku naloge je bilo omenjenih veliko definicij posameznega pojma priznanih avtorjev; kot so: Kotler, Svetlik in Zupan. V osnovno razlago omenjenih pojmov (IT in MČV) moram, zaradi lažjega razumevanja celotnega delovanja organizacije, umestiti še definicijo delovanja kadrovske službe. V teoriji so aktivnosti kadrovske službe in MČV strogo ločene, saj aktivnosti prve predstavljajo operativni del upravljanja s človeškimi

viri (zagotavljanje zadostnega števila zaposlenih, proces privabljanja zelenih kadrov, izvajanje uvajalnega programa za novo zaposlene in na koncu poskrbeti za odpuščanje). MČV pa je z razvojem znanja na tem področju prevzel vlogo razvoja in usposabljanja zaposlenih, razvojni del upravljanja s človeškimi viri. Zadnji del trikotnika medsebojnih povezav zaseda IT, ki v teoriji zavzema motivacijsko vlogo pri upravljanju s človeškimi viri, saj mora poskrbeti, da so na vsakem koraku določenega procesa v organizaciji zaposleni vključeni v izvajanje procesa. Najpomembnejša naloga IT je, skozi opolnomočenje in sodelovanjem z zaposlenimi skuša ustvariti delovno okolje, prijazno zaposlenim, ki je hkrati delovno učinkovito. V tradicionalni teoriji povezave med omenjenimi pojmi ni mogoče zaznati, vendar v sodobnejši novejši oziroma bolj aktualni teoriji, pridobljeni s pomočjo člankov, temu ni tako. V člankih je ogromno primerov predvsem iz prakse, na kakšen način delujejo vsi trije segmentu v podjetju, v večini primerov je to na nivoju med-oddelčnega sodelovanja in sinergije.

V Si.mobilu je veliko med-funkcijskega sodelovanja, sodelovanja na nivoju ravnanja s človeškimi viri. To se v moderni in tradicionalni teoriji uporablja kot dobro priporočilo ali dobra praksa za podjetja, ki želijo svoje zaposlene čim bolj povezati, jih opolnomočiti in jim dati dodano vrednost. Veliko organizacij tega še ni pričelo uporabljati in zato je Si.mobil ena izmed redkih izjem, ki se tega načela drži. To dokazuje njihova poslovna uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih. Ena izmed glavnih ugotovitev pa se nanaša na problem v praktični uveljavitvi med-funkcijskega sodelovanja v organizacijskem smislu med oddelki MČV, IT in IK. Na konceptualni ravni je bilo dobro razloženo, da morajo te povezave delovati kot nenehen proces v organizaciji. To zelo dobro poudarita D. S. Ćorić in N. P. Vokić (2009), ki zagovarjata metodo celostnega IT s predpogojem medfunkcijskega sodelovanja podpornih služb; torej MČV, IK in IT. Vsi omenjeni oddelki morajo delovati v sozvočju, ne le na organizacijski ravni, ampak tudi na operativni ravni. Na primeru Si.mobila je vodstvo združilo le nekaj služb v en oddelek za lažje sodelovanje, MČV in kadrovske službe. Ostale službe, kot je IK (IT) pa z MČV in s kadrovske službe sodelujejo le na operativni ravni. Organizacijsko to ni dovolj povezano, saj zaradi tega prihaja do razpotij v prenašanju informacij do nižjih zaposlenih.

Med preučevanjem, na kakšen način sta v Si.mobilu povezana pojma IT in MČV, sem s pomočjo intervjuja z gospo Tamaro Valenčič prišla do zanimive ugotovitve, ki se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih. V primerjavi s konkurenco imajo zaposleni v Si.mobilu od 15 do 20% nižje plače, vendar so glede na rezultate analize organizacijske klime SiOK nad slovenskim povprečjem. Valenčičeva pravi, da vzrok temu leži v dobro postavljeni interni komunikaciji (IT) in v dobri sinergiji aktivnosti MČV in kadrovske službe. Zaposleni v Si.mobilu radi prihajajo na delovno mesto, saj jih njihova služba izpopolnjuje na mnogih področjih in kot pravi Valenčičeva: *»We are one big, happy family! - Mi vsi skupaj smo velika, srečna družina!«*

5.2 PRIPOROČILA

5.2.1 Plače zaposlenih

V tem raziskovalnem delu je mogoče zaznati zelo zanimiv primer ravnovesja med medsebojno povezanostjo zaposlenih in med finančnim vidikom vsakega posameznika. Omenjeno je bilo, da imajo zaposleni v Si.mobilu od 15 do 20% nižje plače v primerjavi s konkurenco, vendar zaposlenih to ne odvrne od dobrega in učinkovitega dela, ki ga opravljajo dan za dnem. Kot je razvidno iz analize intervjuja s Tamaro Valenčič, se v oddelku MČV in v oddelku IK zelo trudijo, da bi takšno stanje tudi obdržali. To pa dosežejo, kot sami pravijo, s pomočjo »bonbončkov«; materialnih in nematerialnih malenkosti za zaposlene, ki jim polepšajo vsak delovni dan. Zaposleni se skupaj z organizacijo starajo in naštetih »bonbončkov« ne dosežejo enakega učnika, kot so ga pred leti. V Si.mobilu so slednje že opazili in razmišljajo proaktivno, zato že raziskujejo dosežene dobre prakse (tudi v okviru holdinga) za lažje premagovanje teh težav v prihodnosti. Primer je lahko ameriško letalsko podjetje Southwest Airlines (SWA), v katerem uporabljajo enak model IK in MČV, zaposleni so opolnomočeni, so del podjetja, poznajo veliko relevantnih in pomembnih informacij in vsak zaposleni se zaveda svoje dodane vrednosti, ki jo prispeva k boljšemu uspehu organizacije kot celote. Filozofija Si.mobila je v marsičem zelo podobna uspešnemu modelu človeku in družini prijaznega podjetja – SWA, zato lahko sklepamo, da je Si.mobil na pravi poti do odličnosti na področju IK in MČV. Celotna strategija ravnanja z zaposlenimi je usmerjena v njihovo zadovoljstvo, saj le zadovoljni zaposleni lahko privabijo zveste in zadovoljne stranke. Strategija je zelo dobro zastavljena, saj se na prvem nivoju odločanja zelo dobro izvaja, kar je Tamara Valenčič opisala s pomočjo orodij MČV in IT; to so fokusne skupine, delavnice, ciljne skupine. Problem pa nastane v uresničevanju in prenašanju informacij nižjega menedžmenta (vodje poslovalnic, vodje prodaje ...) na podrejene. Ti v očeh stranke predstavljajo BZ organizacije, saj njihovo delo poteka na prvi ravni storitvenega postopka, zato bi morali večji poudarek dati osveščanju in informiranju prodajnega osebja, kar je naloga nižjega menedžmenta.

5.2.2 Navpična interna komunikacija

Tretje priporočilo se nanaša na področje navpične IK od zasnovalcev idej do zaposlenih. V organizaciji Si.mobil d.d. sem opravljala strokovno prakso in študentsko delo več kot leto in pol, zato lahko na podlagi svojih opažanj, ki jih primerjam z ugotovitvami, ki sem jih pridobila z analizo odgovorov v intervjuju s Tamaro Valenčič trdim, da so določene ideje, informacije, novice in novosti na začetku (v oddelku IK) zelo dobro zasnovane in predstavljene ciljnim skupinam. Te ciljne skupine, predvsem druga ciljna skupina (do nivoja »team player«; to so vsi zaposleni, ki imajo kakršnokoli vodstveno funkcijo) pa pridobljene informacije posredujejo svojim podrejenim. Pri tem koraku lahko in pogosto tudi nastopi problem. Problem nepravilnega posredovanja informacij vodij svojim podrejenim. Vzrok je največkrat nepoznavanje vodstvenih in komunikacijskih veščin. Zato bi bilo potrebno za vodje na nižjih položajih uvesti še več izobraževanj o IK (IM) in o vodstvenih veščinah. Kot je razvidno iz odgovorov (vprašanje 6 v prilogi) Tamare Valenčič, je veliko izobraževanj

namenjenih zgornjemu in srednjemu menedžmentu. Nižji menedžment pa je deležen le nekaj zelo splošnih delavnic in ene izjeme, ki je usmerjena le v osnove vodenja, zapostavlja pa se poudarek na IK. Posledica zanemarjanja tega so neobveščeni zaposleni, ki lahko zato nepravilno opravljajo delo in povzročajo vedno večjo škodo za poslovanje in ugled organizacije.

5.2.3 Interna delitev znanja

V intervjuju pogovor nanese tudi na temo internih predavateljev, na splošno o internem deljenju znanja. Predavanja internih predavateljev so zelo dobrodošla, saj zaposleni spoznajo sinergije med njihovim in predavateljevim delom, da bi dosegli boljše medsebojno sodelovanje in razumevanje. Temu načinu internega deljenja znanja bi lahko še dodali interno bazo dobrih praks, ki so zelo specifične in uporabne le za zaposlene v Si.mobilu. Za lažje brskanje po tej interni (objavljeni na intranetu) bazi, bi jo lahko razdelili glede na oddelke. Cilj te baze bi bil v tem, da bi na enem mestu združili veliko odgovorov na zahtevnejša vprašanja in težave, kar v prihodnosti pomeni, da lahko organizacija z množično uporabo nadzorovane in regulirane interne baze dobrih praks doseže poenotenje reševanja problemov.

5.3 VREDNOTENJE DELA IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

V diplomski nalogi sem preučevala povezovanje vsebine in forme internega marketinga in menedžmenta človeških virov v teoriji in praksi. Teoretični del sem raziskala s pomočjo uveljavljenih znanj (tradicionalno razmišljanje) in jih poskušala začiniti z vložki modernih znanj, ki prihajajo iz člankov, ki so bolj v koraku s časom. Celotno praktično raziskovanje v organizaciji Si.mobil d.d. je bilo izvedeno s pomočjo intervjuja z gospo Tamaro Valenčič. V tem delu lahko omenim pomanjkljivosti te metode, saj so v določeni meri oblikovale diplomsko nalogo. V kombiniranem intervjuju sem intervjuvanki zastavljala že vnaprej sestavljena vprašanja in jim občasno, ob potrebi dodala dodatna vprašanja. Slabost takšnega načina raziskovanja je osebna nota, subjektivnost vprašanega, v tem primeru gospe Tamare Valenčič. Toda ona je ena izmed nekaj ljudi, ki v organizaciji Si.mobil nadzoruje in v celoti pozna temo te diplomske naloge. Na interpretacijo rezultatov pa lahko nenazadnje vpliva tudi moje razmišljanje in razsodba o določeni tematiki.

Le malo je podjetij, ki se zavedajo pomembnosti povezovanja znanj iz oddelka IM in MČV, da bi izkoristili prednosti za izboljšanje delovanja organizacije, zato bi bilo vredno, da organizacije same ali s pomočjo akademskih del v prihodnosti naredijo čim več raziskav na tem področju. Povezava med IM in MČV je lahko tako različna v posamezni organizaciji, kot so si organizacije različne med seboj. Zaradi tega individualizma so raziskave ne le nujne, ampak kar obvezne za tiste organizacije, ki se želijo z že obstoječimi znanji v organizaciji sami in z majhnimi vložki izvleči iz gospodarske krize.

SKLEP

V današnjih časih je predvsem gospodarstvo oziroma ekonomija ogroženo z vseh strani. Predstavlja normalen življenjski cikel, saj se je na vsakem koraku potrebno boriti za preživetje. Ena od možnosti, kako z majhnimi vložki in z uporabo že obstoječe infrastrukture in znanj preživeti in uspeti je povezovanje internega marketinga in menedžmenta človeških virov v eno.

V svojem diplomskem delu sem želela prikazati naravo sinergije med internim marketingom in menedžmentom človeških virov v tradicionalni teoriji in povezave med omenjenima pojmom v moderni teoriji. Pod to spada tudi raziskava v organizaciji Si.mobil d.d., saj je vsebino (prakso) sinergij med IM in MČV možno primerjati z dobrimi tujimi praksami na tem področju.

V empiričnem delu sem s pomočjo kvantitativne metode zbiranja podatkov - z intervjujem z gospo Tamaro Valenčič, direktorico Službe za korporativno komuniciranje in strateško upravljanje človeških virov v organizaciji Si.mobil d.d., poskušala analizirati medsebojno povezavo IM in MČV v omenjenem podjetju. V začetku je bilo zastavljeno naslednje raziskovalno vprašanje: Kakšna je povezava med internim marketingom in menedžmentom človeških virov v organizaciji Si.mobil d.d. in ali ta povezava res ima pomembno vlogo pri uspešnosti poslovanja podjetja? Ugotovljena je bila povezava med IM, ali kot ga v organizaciji Si.mobil d.d. imenujejo interna komunikacija, in med MČV na vseh nivojih procesa. Omenjena oddelka tesno sodelujeta z ostalimi oddelki na področju ravnanja z ljudmi pri delu, kot je na primer oddelk kadrovske službe. V času raziskovanja omenjenega področja in v času opravljanja strokovne prakse sem lahko opazila sinergijo in veliko med-funkcijskega sodelovanja, ne le samo na področju ravnanja z ljudmi pri delu, ampak v vseh procesih v organizaciji.

Zaradi tega je Si.mobil ena izmed uspešnejših organizacij v matičnem holdingu in v Sloveniji, saj se zgleduje po uveljavljenih dobrih praksah tujih podjetij. Upam, da bodo slovenska storitvena podjetja sledila Si.mobilu na omenjenih področjih, v katerih je Si.mobil dosegel odličnost, in da bodo poskušala postati uspešna tudi v najbolj kriznih časih v gospodarstvu.

LITERATURA IN VIRI

1. Appelbaum, S., & Fewster, B. (2004). Safety and customer service: Contemporary practices in diversity, organizational development and training and development in the global civil aviation industry:MRN. Najdeno 10. maja 2011 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com/docview/223544944?accountid=16468>
2. Armstrong, M. (1999). *Human Resource Management Practice* (7th ed). London: Kogan Page.
3. Berry, L. (1986). Big Ideas In Service Marketing. *Journal of Consumer Marketing*, pomlad 1986, 47-51.
4. *Branding – Kako utrditi blagovno znamko na trgu?* Najdeno 19. julija 2011 na spletnem naslovu <http://blog.spletnik.si/2010/04/27/branding-%E2%80%93-kako-utrditi-blagovno-znamko-na-trgu/>
5. Ćorić, D. S., & Vokić, N. P. (2009). The roles of internal communications, human resource management and marketing concepts in determining holistic internal marketing philosophy. Najdeno 10. maja na spletnem naslovu <http://search.proquest.com/docview/216392765?accountid=16468>
6. Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190.
7. Ewing, M., & Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management the marketing and human resources interface. Najdeno 10. maja 2011 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com/docview/234324180?accountid=16468>
8. Foreman, S.K. & Money, A.H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application, *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768.
9. Glassman, M. & McAfee, B. (1992). Integrating the Personnel and Marketing Functions: The Challenge of the 1990s. *Business Horizons*, 35(3), 52-59.
10. Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing* (2nd ed.). West Sussex: John Wiley & Sons.
11. Gruban, B. (2005). 360° povratna informacija: sebe razkrivamo skozi druge. Najdeno 7. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/povratna-informacija/>
12. Hudson, W. (1993). *Intellectual Capital: How to build it, enhance it, use it*. New York: JohnWiley & Sons.
13. *Informator 03/09*. Najdeno 20. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.tpv.si/media/objave/dokumenti/2010/Informator_2009_09.pdf
14. *Interni marketing prodaja vrednote*. Najdeno 3. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042301089
15. *Izjave zaposlenih o bonusih, ki jih prinaša organizacija s certifikatom Družini prijazno podjetje*. Najdeno 8. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/izjave-zaposlenih/>
16. Jančič, Z. (2011). *Interni marketing in soupravljanje zaposlenih*. Najdeno 20. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID970302.doc>

17. *Kaj je SiOK?* Najdeno 3. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=15>
18. *Kako jadрати čez nemirne vode managementa nevladnih organizacij?* Najdeno 12. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Svetlik.html>
19. *Kako smo izbrali ugledne delodajalce?* Najdeno 12. junija 2011 na spletnem naslovu <http://ugledni.mojedelo.com/kako-smo-izbirali-ugledne-delodajalce>
20. *Kako ustvarimo dobro blagovno znamko delodajalca? (2.del).* Najdeno 12. junij 2011 na spletnem naslovu http://delo.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_ugled_blagovna_znamka_clanki.aspx?showID=1720&offset=2
21. King, C., & Grace, D. (2010). "Building and measuring employee-based brand equity". *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938 – 971.
22. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11th ed.). Ljubljana: GV Založba.
23. Kralj, J. (2003). *Management, Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
24. Little, A. B., & Little, D. W. (2009). The "home team" approach to service quality: Linking and leveraging communications between human resources, operations and marketing. Najdeno 10. maja na spletnem naslovu <http://search.proquest.com/docview/216591055?accountid=16468>
25. *Motiviranje zaposlenih je naloga menedžerjev*. Najdeno 23. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/>
26. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta radovljica.
27. *Napredovanje na podlagi delovne uspešnosti*. Najdeno 19. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/napredovanje-na-podlagi-delovne-uspesnosti>
28. *O certifikatu*. Najdeno 8. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/>
29. *Opredelitev blagovne znamke delodajalca*. Najdeno 20. julija 2011 na spletnem naslovu http://delo.mojedelo.com/delo/files/ugled/strokovni_vodnik_vzorec_BZD.pdf
30. O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Boston: Harvard Business School Press.
31. *Rebranding desnice*. Najdeno 25. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.rtvsllo.si/pda/?&c_mod=pda&op=blog&func=entry&id=48374&public=vip
32. Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling Jobs in the Service Sector. *Business Horizons*, 19(3), 61-65.
33. Simms, J. (2003). HR or marketing: Who gets staff on side?. Najdeno 6. maja na spletnem naslovu <http://search.proquest.com/docview/214993935?accountid=16468>
34. Si.mobil d.d. (2011a). FAQ (interno gradivo). Ljubljana: Si.mobil d.d.
35. Si.mobil d.d. (2011b). Letno poročilo podjetja Si.mobil d.d. Ljubljana: Si.mobil d.d.
36. Si.mobil d.d. (2011c). O družbi. Ljubljana: Si.mobil d.d.

37. Si.mobil d.d. (2010). Predstavitev rezultatov merjenja klime in zadovoljstva 2010 v podjetju Si.mobil d.d., SiOK (interno gradivo). Ljubljana: Si.mobil d.d.
38. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). Management človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Valenčič, T. (2011). Intervju z dne 24. junija 2011. Ljubljana
40. Varey, R. J., & Lewis, B.R. (1999). A broadened conception of internal marketing, *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944.
41. Wall, D. T., Jackson, R. P., & Davids, K. (1992). Operator Work Design and Robotics Systems Performance: A Serendipitous study. *Journal of applied psychology*, 3(77), 353-362.
42. Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994), Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource management*, 5(2), 301-326.
43. Zaletel, A. (2006). Postanite top delodajalec! Ali kako pritegniti najboljše producente? Najdeno 16. junija 2011 na spletnem naslovu <http://revija.mojedelo.com/hr/postanite-top-delodajalec-ali-kako-pritegniti-najboljse-producente-477.aspx>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

<i>Priloga 1: CV Tamare Valenčič</i>	<i>1</i>
<i>Priloga 2: INTERVJU z ga. Tamaro Valenčič, direktorico službe za korporativno komuniciranje in strateško upravljanje človeških virov v organizaciji Si.mobil d.d.</i>	<i>1</i>
<i>Priloga 3: Rezultati SiOK analize za leto 2010, v organizaciji Si.mobil d.d.</i>	<i>11</i>
<i>Priloga 4: Dodatne ukrepi, predlagani s strani Si.mobila za polni Certifikata Družini prijazno podjetje</i>	<i>12</i>

Priloga 1: CV Tamare Valenčič

»Svojo pot je začela na Uradu Vlade RS za komuniciranje, v sektorju za tuje javnosti, nato pa se je zaposlila v službi za odnose z javnostmi v Gospodarski zbornici Slovenije. Zatem je bila svetovalka za odnose z javnostmi na SCT-ju. Na Si.mobilu je poleg vodenja dveh strateških služb odgovorna tudi za družbeno odgovornost ter upravljanje korporativnega ugleda podjetja« (Si.mobil letno poročilo 2010, str. 7).

Priloga 2: INTERVJU z ga. Tamaro Valenčič, direktorico službe za korporativno komuniciranje in strateško upravljanje človeških virov v organizaciji Si.mobil d.d.

1. *Leta 2009 ste se udeležili septembrskega srečanja Društva za marketing Slovenije (v nadaljevanju DMS), na katerem je bilo govora o internem marketingu (v nadaljevanju IM). Na začetku srečanja je Iča Rojšek redna profesorica na Ekonomski fakulteti v Ljubljani poudarila, da ni podkovana samo teoretično, vendar je tudi predstavница iz storitvene organizacije, kjer IM ne deluje najbolje. Kako bi delovanje IM (IK) v organizaciji Si.mobil opisali vi? In kam je umeščen pristop IM (IK) (kateri oddelek odgovarja za njegovo uresničevanje)?*

Tamara Valenčič: »Ne gre za umestitev, gre zato kdo dela na temu. Prvotno je stvar v korporativnih komunikacijah, ampak same korporativne komunikacije IM ali IK nikoli ne bi dobro »furale« brez kadrovske službe in tudi brez marketinških komunikacij. Ker v storitvenem podjetju ni pomembno samo to, da imaš službo, da imaš informacije vendar to, da si AMBASADOR BZ in da uporabljaš produkte. Bistvo IM je, da so naši zaposleni »jumbo plakati«. IK je uradno umeščeno v korporativnem komuniciranju, vendar sodelujemo tesno skupaj, saj imam to srečo, da vodim kadrovsko in korporativno komuniciranje, kar pomeni, da je še toliko več pretočnosti informacij. Ker ko sta kadrovska in korporativno komuniciranje strogo ločeni, lahko zaradi slabih odnosov trpi IK. Je pa v tem primeru odlično to, da dobro sodelujemo tudi z marketingom na vseh področjih. Kar pomeni, da na primer vsak »launch« nove storitve ali karkoli drugega kar se novega dogaja na trgu, najprej izvedo zaposleni. Zaposlen je takšen način obveščen med prvimi in ne sliši za novost iz medijev ali iz drugih družabnih omrežij.

2. *Na tem istem srečanju ste podali mnenje o IM (IK) in KADROVSKI SLUŽBI. Dejali ste da: »IM tako zaposli človeka, ki rad del z ljudmi, kadrovska služba pa oceni kompetence in razporedi na primerno delovno mesto« (Interni marketing prodaja vrednote, 2009). Glede na vašo izjavo sklepam, da je v organizaciji Si.mobil d.d. prisotno sodelovanje, sinergija med IM (IK) in kadrovska služba.*

In ali obstaja takšna sinergija tudi med IM (IK) in MČV?

Na katerih nivojih to poteka in na kakšen način? Ali s pristopi IM (IK) lažje dosežete cilje MČV ali obratno?

Tamara Valenčič: »Seveda, čisto povsod. Zelo dobro je, da vodja kadrovske službe pozna vse procese v podjetju in jih razume, kar pomeni, da mora sodelovati pri strateškem planiranju. Namen kadrovske službe ali MČV je kot prvič, da zadovolji potrebe po človeških virih, drugič da zagotovi PRAVE človeške vire in tretjič, da ima programe za zaposlene, ki so razvojno usmerjeni. Vse omenjeno ne moremo uresničiti brez poznavanja strateških usmeritev organizacije (kam gre strategija, katere potrebe bodo nastopile). Praktično mora biti kadrovska služba vpeta v vse procese, v poznavanje ljudi, v delovanje vodij in najnižje do prodajalcev. Kot na primer, kako bi sicer kadrovska služba dala sploh pobudo za plačilo po učinku prodajalcev v trgovini, če ga ne razume, če ne razume kaj je bistvenega pomena (kaj Si.mobil prodaja, kateri paket je največ vreden). Vse je zelo prepleteno, ni več te klasike, kjer je bila kadrovska služba sama sebi namen, da je opravljala samo operativne zadeve.«

Ali v Si.mobil enačite pojem kadrovske službe s pojmom MČV (menedžment človeških virov)?

Tamara Valenčič: »Kadrovska služba je tista stara kadrovska služba, ki govori o operativnih kadrovskih birokratskih zadevah, o poslovanju, o plačah in tako naprej. MČV je dosti širša zadeva.«

Ali poznate oba oddelka/pojma?

Tamara Valenčič: »Mi smo združili ta dva oddelka skupaj v namen poenotenja operative in razvoja. Poleg omenjenih sta v to sinergijo vključena še MČV in strateško upravljanje, saj menedžer ne more menedžerirati, če nima vseh orodij.«

Ali s pristopi IM (IK) lažje dosežete cilje MČV ali obratno?

Tamara Valenčič: »V ta namen imamo za IK postavljene ciljne skupine. PRVA ciljna skupina je vodstvo (uprava in direktorji), DRUGO ciljno skupino pa so sestavljali »team playerjev« do management nivoja. Sedaj ta skupina šteje 70 ljudi, saj je bila pred kratkim razširjena do nivoja »team leaderjev« (to so vsi, ki imajo kakorkoli opravka z vodenjem ljudi). Z ciljnimi skupinami imamo redne sestanke, na katerih predstavimo novo strategijo (nazadnje februarja letos). Komaj pred enim tednom pa smo enakemu občinstvu predstavili posledice uvajanja nove strategije (kje smo, kaj je že na trgu, kakšne novosti naš še čakajo...). In ta ciljna skupina ljudi ima nato nalogo, da pozna vsebino prihodnjih novosti (vsak iz svojega vidika), nato mora na podlagi slišane zagotoviti človeške vire (sporočiti kadrovski službi) in na koncu vse omenjeno skomunicirati svojim zaposlenim do zadnjega zaposlenega navzdol. Kadrovska služba je služba, ki poda procese, orodja in pomaga, vodja je pa tisti, ki dejansko upravlja s človeškimi viri - s svojimi človeškimi viri. V tem primeru se lahko kadrovska služba »postavi na glavo«, če vodja ne bo določene informacije skomuniciral

ali če vodja ne bo pravočasno prišel povedat, da rabi dodatnega človeka zaradi novo nastalih potreb«.

3. *Avtor članka, ki opisuje srečanje DMS v letu 2009, z naslovom: »Interni marketing prodaja vrednote« se sprašuje kaj točno IM prodaja. Kot je že v samem naslovu navedeno, so to vrednote organizacije. S tim ste se strinjali, zato me predvsem zanima, s kakšnimi pristopi so te vrednote (naštete v nadaljevanju) organizacije Si.mobil d.d. predstavljene zaposlenim? Ali so v pomoč pristopi IM (IK) ali MČV?*

Vrednote

- Uporabnik je kralj!
- Vrednost za denar
- Profesionalnost

Tamara Valenčič: »Si.mobil je ob REBRANDINGU (iz Si.mobil Vodafone na Si.mobil) poenotil korporativne vrednote z vrednoto BZ. Kar je bil po mojem mnenju odličen in zelo pameten korak, ker storitveno podjetje mora predstavljati BZ. Večina podjetij imajo korporativne vrednote (se pravi načela kako se vedemo in kako funkcioniramo v podjetju) glede na vrednote BZ ločene. Te pa naj bi bile tisto kar uporabnik občuti. Mi smo to poenotili z namenom tega, da vsak » Si.mobilovec«, živi za to kar stranka želi. To smo takrat skomuniciral z velikim dogodkom, se pravi z »engagement-om« zaposlenih (zaposleni so sami prepoznavali kaj za določeno vrednoto stoji). Tukaj pri nas, se vsake stvari lotimo na ta način, da ljudje sodelujejo. Ali imamo nagradno igro ali je kaj na intranetu ali priredimo dogodek, na primer kjer se dviguje barva za določeno vrednoto, skratka en kup stvari. Vendar to je samo površinsko, to je komunikacija. Iz vrednot pa izhajajo vedenja, ocena vedenj je ena izmed orodij upravljanja človeških virov. To se nanaša na vprašalnik 270°, samoocena, ocena vodje in ocena sodelavcev. Ko smo spremenili vrednote BZ, smo spremenili tudi obrazec vedenj, ocene vedenj. Kako pa smo ga spremenili, spet nismo ga spremenili v kadrovske službi, vendar smo organizirali delavnice z zaposlenimi. Na primer, ena izmed vrednot je PROFESIONALNOST, kaj to sploh pomeni? Zadeve smo se lotili na način, da smo naredili tabele, na eni strani smo zapisali *vedemo se tako*, na drugi pa *tega ne smemo- to moramo opustiti*. Te je zahtevalo veliko dela, vendar če želiš da bodo ljudje to razumeli, moraš pridobi njihove »inpute«. Najslabše je, da jim postaviš določena vedenja in pričakovati pozitivne odzive«.

»Enaka zgodba so KOMPETENCE, mi kompetenc nimamo še postavljenih, jih pa sedaj postavljamo. Odločili smo se, da ne bomo obravnavali čisto dno funkcionalnih kompetenc, vendar smo imeli delavnico z upravo in direktorji kjer smo se pogovarjali o tem - o kompetencah - o vedenjih. Če se nanašam na prejšnji primer, PROFESIONALNOST je vrednota, jaz kot vodja (če govorim o vodstvenih kompetencah) moram vrednoto profesionalnosti prenašati na svoje zaposlene. Kaj pa je moja kompetenca, da jaz lahko to počnem? To, da sem vzornik (se pravi »rolemodel«), da mentoriram, da »coach-am« svoje

ljudi in vse to sedaj piše v kompetencah. Kar še dodatno potrjuje, da se v tej sinergiji IK, MČV in kadrovske službe, nič ne dela brez »engagementa« zaposlenih«.

SiOK 2010, Si.mobil d.d.

4. *Raziskava SiOK 2010 je podala določene prednosti in izzive za prihodnost v organizaciji Si.mobil d.d. Na kakšen način se boste spoprijeli s temi izzivi?*

Tamara Valenčič: »Imamo že rezultate raziskave za leto 2011, in glavno sporočilo so boljši rezultati in napredovanje na vseh področjih.

Pred 5 leti, so rezultati SiOK analize imeli veliko alarmov, povprečno pa rezultati niso bili slabi. V ta namen smo nato naredili še sektorski SiOK in na podlagi rezultatov uvedli veliko sprememb. Na primer naročniški sektor je imel zelo slabe rezultate, saj niso bili zadovoljni z delovnim okoljem, z razmerami in z odnosi. Direktorica naročniškega sektorja, se je odločila da bo sklicala delovno skupino ljudi, svojih ljudi, ki so dali negativne odgovore in jih vprašala kaj točno jih moti in jih pozvala, da predlagajo spremembe in izboljšave. Skratka uporabila je metodo TOP – DOWN, glede problematike je vprašala dotične - zaposlene. In rezultat tega je preselitev klicnega centra v večji prostor in uvedba plačila po učinku. To orodje nam omogoča hitrejšo odpravljanje težav in v kombinaciji z »engagement-om« zaposlenih dosežemo še hitrejšo in učinkovitejšo rešitve.«

Kako boste izboljšali stanje na teh problematičnih področjih (identificiranih s strani SiOK)?

Na primer z/s:

Nezadovoljstvom zaposlenih s sistemom nagrajevanja in stimuliranja

Nekonkurenčnost plač v primerjavi s konkurenti

Zaposleni zaznavajo vedno manj možnosti za razvoj kariere

Upadanje poznavanje in jasnosti politike ter strateških ciljev

»Moram povedati, da so se prve tri izboljšale, ta 4. je jasna, vendar prve tri , ki so vedno nizke (s plačo nihče ni nikoli zadovoljen) pa so se izboljšale zato, ker smo mi dejansko postavili nove sisteme kvartarnega nagrajevanja, plačila po učinku, usklajevanje najnižjih plač z inflacijo (tiste do 1000 EUR) in znova smo pognali karijerne razgovore potencialov in še retention program. To smo kot vsako leto, skomunicirali na KIK-OFF-u (prireditve v začetku leta), stvar se izvaja, vendar če mi tega ne bomo privedli do konca, pa ne samo to, če ne bomo vmes še dodatno obveščali zaposlene kaj počnemo potem bodo rezultati nate leto padli. Ker bodo ljudje zgubili zaupanje v naše besede, saj tistih borih 20%, ki bo dobilo nagrado bo vedelo, da nekaj smo naredili, vendar 20% ni dovolj za celotno podjetje in za celotno klimo.

Glede zadnje alineje.... *Upadanje poznavanje in jasnosti politike ter strateških ciljev* ...je lanski rezultat popolnoma razumljiv, saj smo lani poleti (2010) šele na novo postavljali strategijo. Šele februarja 2011 smo celotno zadevo predstavili tem 70 ljudmi (DRUGA ciljna skupina). Letos se je rezultat poznavanja in jasnosti politike in strateških ciljev povzdignil, zaradi vsega zgoraj naštetega in hkrati smo že poročali o prvih konkretnih rezultatih nove strategije (popolna pisarna, prihaja stacionarno omrežje...). Vendar tukaj ni konec, venomer

moraš ljudi spominjat, opominjat in jim komunicirat glede vsega kar se v podjetju dogaja. Kot na koncu lahko povem, da je letos splošna klima 4.0 od 5 kar je največ v vsej zgodovini Si.mobila.«

5. *Do katere mere so lahko po vašem mnenju zaposleni motivirani samo s strani nadenarnih nagrad (občutek povezanosti z organizacijo, biti ambasador blagovne znamke, podjetje kot družina, dobri odnosi s sodelavci, dostop do ključnih informacij na trgu...)? če se osredotočimo na Maslowo hierarhijo potreb, so te nematerialne dobrine/nagrade dovolj, da je zaposlen motiviran, le če so kot predpogoj izpolnjene vse fiziološke (hrana, voda, spanje...) in varnostne (finance, lastnina, varnost, zdravje...) potrebe. Med temi vsemi naštetimi je najpomembnejše normalno finančno stanje, ki zagotavlja dokaj normalno življenje. Se strinjate s tim ali ste pristaš obrnjene hierarhije potreb po Maslowu, pomeni, da je najpomembnejša samoaktualizacija, nato vse ostalo?*

Tamara Valenčič: »Jaz mislim da je Si.mobil do sedaj, lahko rečemo 10 let živel na bazi spoštovanja, ljubezni in pripadnosti in da je sedaj čas, da se to malo spremeni. Ker so tukaj dejansko ljudje začeli na novo in smo res »one big happy familiy« in vsi smo tukaj pripadni in vsi garamo. Vendar, jaz mislim, da ne samo zaradi Si.mobila - življenjskega cikla Si.mobila, ampak tudi zaradi staranja zaposlenih, ki si vsi ustvarjamo družine, kupujemo stanovanja in tako naprej. Je vse to že počasi zamenjala varnost in finančne nagrade. Zato je pa tukaj ključnega pomena MČV, ki mora delati učinkovito in nikoli zaspiti na izboljšavah sistema nagrajevanja in na reviziji plačnega sistema. V tem primeru je glavna naloga MČV, da zazna potrebe in te usklajuje z zadevami v ozadju. Si.mobil je vedno bil 15-20% pod plačami konkurence in tukaj je seveda od nekdaj nezadovoljstvo, ampak nikoli to nezadovoljstvo ne prevaga nad temu občutku pripadnosti in motivacije.«

Prav to sprašujem v tem vprašanju, kdaj pa bo to nezadovoljstvo prevagalo?

»Vedno znova je potrebno ljudem dati nekaj novega - nov bombonček, nekaj kaj stimulira ljudi da se dela v tej smeri, nikoli ampak res nikoli ne gre zanemariti finančnih problemov«.

6. *Med najpomembnejšimi orodji za vodenje zaposlenih so v letnem poročilu 2010 navedeni **letni pogovori s sodelavci**. Med drugimi so navedeni tudi programi izmenjave zaposlenih znotraj skupine Telekom Austria Group **x.change** in **TAG Business School**. Predvidevam, da so ta orodja pod okriljem MČV, zato se postavi vprašanje, na kakšen način so vsa ta orodja predstavljena zaposlenim? Na primer s pomočjo tehnik in pristopov IM?*

Tamara Valenčič: »Smo del skupine Telekom Austria, ki kot holding ima Group HR function, kar je še več in še bolj pomembno, da je Chief Executive HR (izvršna direktorica MČV) zelo visoko pozicionirana. Gospa, ki jo jaz osebno zelo cenim, sedi na vsakem nadzornem svetu vsakega podjetja iz vsake države (iz holdinga). Se pravi da je HR v okviru »Groupe« (holdinga) zelo močno vpet v strategijo in v vodenje. Group HR vpliva do podjetij v skupini samo do prvega nivoja vodenja pomeni do direktorjev in počasi bomo poenotili

standarde letnih razgovorov in nagrad. Medtem ko od prvega nivoja navzdol pa imamo »local HR« (lokalni MČV) popolno avtonomijo. Enaka zgodba se ponovi pri IK, saj navodila IK iz holdinga segajo do minus ena nivoja pa do »group keep playerjev«, ampak od tukaj navzdol imamo pa mi avtonomijo. Kar je edino pravilno, saj recimo mednarodne multinacionalke imajo to tako posplošeno in standardizirano, da ti praktično nimaš lokalne avtonomije, niti lokalnih orodij, niti pristojnosti.

Group Business School se je ustanovila lani in ima več stebrov, eden izmed njih je namenjen samo za uprave podjetij v holdingu. Kar je povsem normalno, saj oni vzgajajo svoje naslednike za predsednika uprave v drugi državi. Drugi steber je **Leadership Academy**, (gre ona) ki je za minus ena nivo – »high potentials« in hkrati še Talent Management School za direktorske funkcije na nivoju holdinga, s tem vzgajajo drugi nivo vodij, ki jih bodo potencialno nekoč uporabili za naslednike znotraj celotnega holdinga.

Vsa ostala izobraževanja pa so namenjena vsem ostalim zaposleni, ne spet vsem ostalim, samo en izmed stebrov je »**open courses**«, kjer se lahko prijaviš kot navaden zaposlen »Si.mobilovec«, na razne splošne delavnice kot so Intercultural differences, Change management... Nato so na vrsti akademije - **Functional Academies**, kot je marketinška akademija, kjer smo morali nominirati samo dva človeka. Odločitev kdo si najbolj zasluži, kdo je tisti potencial in kdo bo s tem nadgradil svoje znanje, je prevzel HR oddelek skupaj z direktorjem marketinga. Nato imamo še **Group Young Potentials**, enako nominacija dveh ljudi s posebnimi pogoji, ne sme imeti več kot dve leti delovne dobe in več kot dve leti na Si.mobilu. To vse je Group Business School, ki nam je v veliko pomoč.

X.change pa je eno od orodij razvoja ki ga imamo in večina vodje uporabljaj, saj lahko zaposlenega pošlješ na izmenjavo za maksimalno 14 dni v drugo državo v isti oddelek z namenom, da si podrobneje ogleda točno odločeno stvar. Ker je v celotnem holdingu dobro znano, da je Si.mobil zelo dober v IK, smo v okviru tega programa že imeli na obisku Makedonsko in Srba.

Mi imamo pa seveda svoj **lasten katalog izobraževanj**, kjer se gremo podobne zadeve, gremo se vodenje posebej, še to za različne nivoje vodij, različne programe in seveda vsako leto se celotna zadeva obnavi in ažurira. Sedaj imamo direktorji in managerji že drugo leto zapored coaching- individualni coaching s profesionalnimi coach-i . Jaz mislim da bo počasi potrebno iti nate leto na drugo teorijo, ker pozabiš, padeš ven, trendi so drugačni .Ker prejšnja leta, od kar sem na Si.mobil smo imeli vsako leto akademijo vodenja takšno ali drugačno. Na primer, novo pozicijo, ki jo zasedajo »Team leaderji« (minus tri nivo vodenja), so zaposleni, ki večinoma prihajajo iz operative, kar pomeni da nimajo nikakršnih vodstvenih izkušenj, zato imamo temu namenjene delavnice - šola vodenja.

Potem imamo še **splošen katalog**, ki vsebuje vsebine kot so **Work Life Balance**, prezentacijske veščine in še veliko stvari. Kot dodatek posebej za prodajno osebje je **One Face To Customer Academy**.

Vsak zaposlen mora imeti **letni pogovor** z vodjo, na katerem morata skupaj določiti vsaj tri cilje in te vpisati v HR bazo, nato zaradi ažurnosti ciljev organiziramo še medletne pogovore, ki so namenjeni pregledu trenutnega stanja, spremembe ciljev (zaradi na primer spremembe delovnega mesta). To mi imenujemo »*management by objective*« (vodenje s cilji). Poleg

pogovora pa se istočasno postavi osebni razvoj, podlaga zato je pogovor, orodje pa 270° ocena vedenj. V tem razvojnem delu pogovora se vodja dogovori z zaposlenim katerih izobraževanj se bo udeležil.«

7. *V organizaciji Si.mobil d.d. , kar lahko tudi sama potrdim, je veliko časa in investicij namenjenih izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. Čeprav opravljam študentsko delo že dobro leto in pol, se je na področju izobraževanj in usposabljanj pripetilo veliko sprememb. Govorim namreč o načinu podajanja teorije in prakse. V preteklem letu je izobraževanja na temo trenutnih prodajnih produktov, o tehniki in o prodajnih veščinah vodil zunanji sodelavec, v tem letu pa so vsa izobraževanja vodena s strani internih zaposlenih. Na primer izobraževanje o pisanju pritožb je vodila vodja oddelka za pritožbe, kar je pomenilo veliko več internih informacij za zaposlene o izkušnjah iz prakse. Zdi se mi, da Si.mobil poskuša biti v skladu pričakovanji zaposlenih. Na kakšen način zbirate te informacije in ali uporabljajo predavatelji na izobraževanjih posebne pristope (IM) pri predstavitvi določene tematike?*

Tamara Valenčič: »Nato leto bo spet drugače... zakaj? Če bomo spreminjali kakorkoli, na primer vrednote BZ, bomo morali prilagoditi način izobraževanja, poiskati zunanjega izvajalca. Trenutno je vrednota *uporabnik je kralj*, vendar razmišljamo, da bi prestopili eno stopnico višje na *intimnost s stranko*. Nada Ulčar je vodila akademijo *Stratos pro* in je bila odlična v postavljanju standardov nastopov vodenju prodajnega razgovora. Naši skriti kupci so ugotovili, da se Si.mobilov prodajalec zna odlično nasmehnit, pozdraviti in je zelo prijazen, ampak od tukaj naprej je pa še 5 natih korakov (če se gremo *intimnost s stranko*). To nadgradnjo lahko opišemo z eno besedo - empatija: ali je stranka dobre ali slabe volje, kako do nje dostopati če je dobre volje kako do nje dostopati če je slabe volje. Skratka nenehno je potrebno nadgrajevati in mi smo sedaj že sredi leta in že dajem naloge svojim zaposlenim, naj imajo odprte oči za nove izvajalce, ki predavajo nove teoriji, s tem želimo vsako leto naredi preskok. Redko kdaj se zgodi, da ponovimo lanskoletno zgodbo, saj nima smisla, to je proces ki se nikoli ne konča.

Notranji predavatelji:

Ni vedno vse zlato kar dobiš od zunaj, zato imamo ogromno internih predavateljev, in to je seveda nujno potrebno, saj mi smo inštitucija zase imamo svoje procese in svoje želje. Moramo se razumeti na primer tehnika in marketing se morajo »štekat« če želijo na koncu, predstaviti in izdelati produkt, ki se bo prodajal in bil uporaben. In enako, v tvojem omenjenem primeru se morata »back office« (podporne službe) in prodaja razumeti.

Imamo tudi zaposlene, ki se samoiniciativno javijo, da bodo organizirali predavanje na primer kolegica je bila na **Change Managementu** na Dunaju in ji je bilo tako všeč, da je naredila predavanje o Change Managementu za zaposlene ne za vodje. Ker po navadi je Change Management orodje vodji, da spravijo ljudi čez spremembe ona pa je obrnila logiko in je navadnim zaposlenim razlagala: »Poglejte...vaš vodja je tisti, ki vam more to zadevo skomunicirat, vas vpeljat, vendar vi ste tisti, ki se morate vprašati, vi ste tisti, ki se spreminjate, če se vi ne počutite dobro v tej fazi spreminjanja.« Ona je prišla do tega

samoiniciativno. Imamo veliko ljudi, ki so pripravljeni predavati ure in ureto je to...to je ta naša kultura.

Prejšnji teden je bil v financah članek o investicijah v izobraževanje na zaposlenega, Si.mobil je daleč na dnu lestvice, vendar imamo veliko internega izobraževanja, ki se ga ne da v oceno. Glede navodil, zunanji predavatelji dobijo vpogled v firmo, v vrednote v BZ in v strategijo pred prihodom. Pri internih pa je tako, da če se pokaže interes, da mora prodajalec razumeti pisanje pritožb za »back office« potem gremo v oddelk za pritožbe in oni najbolj vedo kako vam predstaviti nastalo problematiko. Tukaj ni nobenih navodil, zaposleni imajo proste roke.«

8. *Če se navezujem na predhodno vprašanje je mogoče zaslediti nenehno spreminjanje in prilagajanje izobraževalnega programa v namen popolnega prilagajanja potrebam zaposlenih. Zato me na tem mestu zanima kako poteka celoten proces uvajanja novih aktivnosti, programov in izobraževanj za zaposlene. V kakšnem sosledju se določa oblika in vsebina in kateri oddelki pri tem sodelujejo?*

Tamara Valenčič: »HR (MČV) že novembra predlaga katalogom izobraževanj za nate leto in HR je tisti ki mora »vohljati« okoli glede novo nastalih potreb npr. po novih izobraževanjih. Tukaj so ključnega pomena »inputi« vodij in ljudi, ki nastale probleme sporočajo svojim vodjam. In smo spet pri IK . Če ti ne poslušáš in se ne pogovarjaš, nikoli ne boš izvedel kaj ljudje zares potrebujejo. Mi (IK) smo potem tisti, ki izberemo izvajalce, naredimo katalog in naredimo ciljne skupine.«

9. *Ali je pridobitev polnega certifikata Družini prijazno podjetje, del strategije ravnanja s človeškimi viri (MČV)? Želite s certifikatom in nagrado projekta Zlate niti postati v očeh potencialnega zaposlenega dober delodajalec ali drugače, želite s tem izboljšati podobo Si.mobila kot blagovne znamke delodajalca?*

Tamara Valenčič: »Pred petimi leti se je vse to pričelo in certifikat družini prijazno podjetje, je bil že samo po sebi samoumeven, ker smo vse zahtevane pogoje za pridobitev certifikata že izvajali. V katalogu ukrepov, ki jih zavod Equilip zahteva za pridobitev certifikata najdemo veliko neživiljenjskih in neuporabnih ukrepov. Zato smo se pri Si.mobilu v zadnjih letih odločili, da za pridobitev polnega certifikata družini prijaznega podjetja, predlagamo dva svoja ukrepa. To sta **Dan odprtih vrat** in **Work life balance** predavanje, ker preprosto znotraj predlaganih ukrepov ni bilo nič koristnega. Seveda so bili naši predlogi sprejeti in hkrati so jih uvrstili v njihov katalog predlaganih ukrepov.«

10. *Ali vam dejstvo, da je Si.mobil del vodilne skupine operaterjev v Srednji in Vzhodni Evropi doprineslo veliko sinergije med dobrimi praksami ali ne? Kako ste na svojem področju izkoristili to povezavo in partnerstvo (opis določenega pristopa)?*

Tamara Valenčič: »Imamo redne sestanke, 2x do 3x letno na Group HR nivoju, na katere pridemo vsi HR-ovci iz vseh držav. Enako je pri Corporate Communications (korporativna

komunikacija) in pri družbeni odgovornosti. To vse se dogaja z namenom, da sedimo skupaj, da se pogovarjamo, hkrati postavimo standarde za celoten holding, vendar vsak predstavi svojo državo in svoje delo. In prav na Group HR sestankih začnemo vedno z dvodnevno delavnico z »best practices from countries«, kjer dobiš en kup dobrih idej. Poleg tega nam to združenje predstavlja veliko prednost, saj lahko kadarkoli kontaktiram nekoga iz Srbije in izvem o določeni stvari, ki je bila iz njihove strani odlično izpeljana.. Zakaj bi izumljali toplo vodo? Tako da, to predstavlja eno močnih sinergij.«

11. *Podjetje Si.mobil d.d. je bilo v preteklosti nagrajeno na različnih področjih. Kot ena izmed najpomembnejših nagrad je že drugo leto zapored zmaga v izboru Najboljšega zaposlovalca v okviru projekta Zlata nit v kategoriji veliko podjetje. Kaj to priznanje pomeni za vas, potrditev ali motivacija? In na kakšen način ste prišli do te nagrade, kakšna je vaša strategija na tem področju?*

Tamara Valenčič: »Zlata nit ni nagrada, ki ti jo podari zunanji organ, vendar 70% glasov predstavljajo, glasovi zaposlenih. Ostalih 30% pa je intervju s predsednikom uprave in ocena strokovne komisije. V bistvu je to zame priznanje, da so zaposleni tisti, ki so že dve leti zapored tako dobro odgovarjali.«

»Prvo Zlato nit smo dobili v obliki posebne nagrade za inovativen in družbeno odgovoren odnos do zaposlenih in širšega okolja (posebna nagrada). Takšne nagrade so mi blazno pomembne, nagrade kot so Zlata nit (Najboljši zaposlovalec) pa predstavljajo dodatno potrditev dela s pomočjo IK in »involvementa« zaposlenih. Za projekt **Re.misli** (z zornega kota IK in »engagementa« zaposlenih) smo dobili nagrado *Gold quill international of business Communicators*, poleg omenjene nagrade pa smo dobili še *Business Issue Award*, ker Gold quill-ov je 80 na leto za cel svet, *Business Issue Award* pa je en sam, edini za cel svet, ki pa predstavlja eno izmed najprestižnejših nagrad na področju IK.«

12. *Glede na to, da raziskava za najuglednejšega delodajalca za leto 2011 že poteka, me zanima ali se je Si.mobil v primerjavi z letom 2009 na tem področju generalno kaj izboljšal in kje so vidne posledice?*

Tamara Valenčič: »To je pa druga zgodba, spletna stran moje.delo.si »obesi« na svojo spletno stran zaposlovalce in potem iskalci zaposlitve ocenjujejo najuglednejšega zaposlovalca. Kar pomeni, da oni ocenjujejo od zunaj navznoter – BZ delodajalca. To je percepcija iskalcev zaposlitev, ki se iz leta v leto izboljšuje..«

13. *Na kakšen način Si.mobil vlaga v razvoj blagovne znamke delodajalca?*

Tamara Valenčič: »Jaz mislim, da z vsemi naštetimi ukrepi in z vsem o čemer sva govorili do tega, da ima vsak zaposlen na mizi sadje, da imamo kafilnico, da imamo vodo, kavo in kozarčke (z imeni in mislimi). To so čiste malenkosti, ki so del IK.

Skratka gre se zato da smo povsod prisotni in nikoli ne nehajo komunicirati o čemer koli. Kot zelo dober primer je petkov e-časopis *Si.Weekly*, ki je toliko dolg, da dvomim da ga kdo prebere v celoti. Zato je pogosto v tem časopisu skrita kakšna informacija (o nagradni igri, o tem da imamo na voljo karte za npr. športno prirediteljo in...), ki jo vedo samo tisti, ki preberejo petkov e-časnik v celoti. V okviru IK imamo še ostale e-informatorje, ki pokrivajo določeno področje. To so *Managemnet Board Info* (s strani uprave), *Corporate Communication Info* (splošne informacije), *HR Info* (informacije, ki so vezane na zaposlitev tistega, ki je prejemnik) in *Re.misli Info*. To vse je del strategije IK.«

DODATNO:

Tamara Valenčič: »Delamo milijon stvari, vendar karkoli počnemo venomer pomislimo kako bomo to najprej skomunicirali interno, kaj bomo naredili za naše zaposlene. Prva stvar, to vse je v PR. Zato jaz vedno zagovarjam, da mora biti IK del korporativnega komuniciranja (piar-a), ker edino v PR imaš vse informacije na tem svetu, če ti delaš v HR imaš informacije le o zaposlovanju, o delovnih mestih in o ljudeh, nimaš pa informacij o produktih. Zame je to ključnega pomena, še posebej v storitvenem podjetju, v katerem razvijamo ambasadorje med našimi zaposlenimi.

Ali pa recimo sedaj social media (FB...) mi nismo podjetje, ki bi karkoli omejevalo našim zaposlenim, mi smo pred enim letom objavili načela pojavljanja na FB-ju, usmeritve, ne pravila. Ker v bistvu na lep, prijazen način pomagamo zaposlenim kako se sami na FB obnašajo, zraven pa dodamo, če ste predstavnik Si.mobila : »malo pazite.«, ni omejevanja so usmeritve. Tipični primer je bil »launch« Appli, v corp.info smo objavili: »Tisti ki ste na FB in želite to novico objaviti (Zaradi zelo strogih pogojev in zahtev s strani Appli smo smeli objaviti natančno ta stavek in nič drugega) objavite...Telekom Austria prinaša v Slovenijo iPhone 4.« Ker nismo smeli omeniti Si.mobila, bi se lahko na tem mestu zgodil z strani naših zaposlenih hud prekršek, če bi nekdo napisal: »Si.mobil bo imel iPhone«. In tako smo z utečenimi viri komunikacije dosegli tudi to, da naši zaposleni čakajo na navodila kaj bodo »obesili« na svoj FB zid. V končni fazi nam je to uspelo, prav vsak Si.mobilovec je objavil pravilno novico.

Priloga 3: Rezultati SiOK analize za leto 2010, v organizaciji Si.mobil d.d.

PREDNOSTI	IZZIVI	PROBLEMATIČNA PODROČJA
Ohranitev visoke klime	Percepcija učinkovitosti organizacije pada v primerjavi z konkurenti	Nezadovoljstvom zaposlenih s sistemom nagrajevanja in stimuliranja
Motivacija zaposlenih je še naprej visoka	Plačilni sistem je netransparenten, konkurenčnost plač glede na trg se zmanjšuje	Nekonkurenčnost plač v primerjavi s konkurenti
Odnosi se izboljšujejo na vseh ravneh hierarhične lestvice	Manj možnosti za razvoj kariere	Zaposleni zaznavajo vedno manj možnosti za razvoj kariere
Delo neposrednih vodij je bolje ocenjeno	Percepcija varnosti zaposlitve se zmanjšuje	Upadanje poznavanje in jasnosti politike ter strateških ciljev
IK je bolj sproščena in informacije so razumljive	Poznavanje in jasnost politike, strateških ciljev upada	
Nenehna inovativnost za doseganje nujnosti sprememb na zunanjem trgu	Uporaba sistema nagrajevanja (kot enega pomembnejših orodij vodenja) ostaja nizko ocenjena skozi več trditev	
Strokovnost zaposlenih in benchmarking		
Vrednotenje delovne uspešnosti poteka večinoma po dogovorjenih ciljih		

Priloga 4: Dodatne ukrepi, predlagani s strani Si.mobila za polni Certifikata Družini prijazno podjetje

- otroški časovni bonus;
- prilagodljivi dnevni odmori;
- delovanje strokovne skupine;
- obveščanje zaposlenih;
- izobraževanje za vodilne o družini prijazni politiki zaposlovanja;
- ponovno vključevanje v delovni proces po porodniškem in starševskem dopustu;
- odnosi z javnostmi, prek katerih predstavljamo ukrepe kot sestavni del organizacijske kulture.