

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

Helena Grahek

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO
KADROVANJE V ODDELKU TRŽENJA

Ljubljana, oktober 2006

Helena Grahek

IZJAVA

Študentka HELENA GRAHEK izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. DR. NADE ZUPAN, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, oktober 2006

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
1.1 Opredelitev problema, namen in cilj dela	1
1.2 Metoda preučevanja	3
1.3 Struktura specialističnega dela	4
2. SPREMEMBE V DELOVNEM OKOLJU	6
2.1 Spreminjanje ciljev in posledice v delovnem okolju	6
2.2 Spremembe pri ravnanju s človeškimi viri	8
3. ZAPOSLOVANJE NOVIH SODELAVCEV	9
3.1 Opredelitev kadrovanja	10
3.2 Kadrovanje v podjetju	11
3.3 Proces kadrovanja	12
3.4 Vloga podjetja pri kadrovanju	14
4. ANALIZA DELOVNEGA MESTA	15
4.1 Analiza dela	17
4.2 Analiza delavca	18
4.3 Lastnosti delavca	19
4.4 Človeške zmožnosti	20
5. FLUKTUACIJA	21
5.1 Opredelitev in izračun stopnje fluktuacije	21
5.2 Vzroki za fluktuacijo	23
5.3 Stroški povezani s fluktuacijo	24
6. PRIDOBIVANJE IN SELEKCIJA KADROV	25
6.1 Metode pridobivanja kadrov	26
6.2 Določitev potreb po kadrih	27
6.3 Vabljenje (pridobivanje) kadrov	28
6.4 Selekcija in zaposlovanje	28
6.4.1 Prijava na delo	29
6.4.2 Življenjepis	29
6.4.3 Intervju	30
6.4.4 Testi	31
6.4.5 Opazovalni centri	33
6.4.6 Priporočila	33
6.4.7 Zdravniški pregled	34
6.4.8 Končna izbira	35
6.5 Prihodnost spletnega oglaševanja delovnih mest	35

7. RAZVOJ IN UVAJANJE NOVIH KADROV	36
7.1 Pomen razvoja kadrov	36
7.2 Uvajanje in socializacija novih kadrov	39
7.2.1 Splošno uvajanje in socializacija	39
7.2.2 Strokovno uvajanje	40
7.2.3 Nadaljevanje razvoja kadrov	41
7.3 Razvoj zaposlenih	42
8. PREDSTAVITEV KADROVANJA V ODDELKU TRŽENJA V PODJETJU	45
8.1 Zgodovina, razvoj in dejavnost podjetja	45
8.2 Proizvodi podjetja	46
8.3 Organizacijska struktura in zaposleni	47
8.4 Vizija, poslanstvo in cilji podjetja	50
8.5 Delovanje oddelka trženja	51
8.5.1 Analiza dela tržnika	53
8.5.2 Opis dela tržnika	54
8.6 Analiza fluktuacije v podjetju	55
8.6.1 Razlogi za fluktuacijo	56
8.6.2 Posledice fluktuacije v oddelku trženja	58
8.7 Opis klime v preučevanem podjetju	58
8.7.1 Analiza ankete	58
8.7.2 Predlagane rešitve v internem komuniciranju	60
8.8 Opis procesa kadrovanja v oddelku	63
8.8.1 Postopek pretekle zbirke kandidata za delovno mesto tržnika	63
8.8.2 Obnova postopka izbire kandidata za delovno mesto tržnika	64
8.9 Razlogi za sistematično uvajanje in usposabljanje tržnika	65
8.10 Ugotovitve in predlogi	68
9. ZAKLJUČEK	72
10. LITERATURA	74
11. VIRI	78
12. PRILOGE	
Priloga 1: Analiza delovnega mesta: tržnik	1
Priloga 2: Vrste intervjujev	5
Priloga 3: Analiza osebnih potreb/željeni profil tržnika	7

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces zaposlovanja	13
Slika 2: Zveze med pojmi v sistematizaciji delovnih mest.....	16
Slika 3: Uporaba analize dela v postopku pridobivanja in izbire kandidatov za delovno mesto.....	17
Slika 4.: Približna slika človeških zmožnosti v širšem smislu.....	20
Slika 5: Rezultati Herzbergovega raziskovanja (dvofaktorska teorija).....	38
Slika 6: Potek razvoja kariere.....	38
Slika 7: Smer motivacije po podpisu pogodbe o zaposlitvi	41
Slika 8: Vir prihodkov podjetja.....	46
Slika 9: Organizacijska struktura podjetja	48
Slika 10: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe	49
Slika 11: Struktura zaposlenih po spolu	49
Slika 12: Organizacija trženjskega oddelka	51
Slika 13: Povezanost aktivnosti na trgu	54

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število zaposlenih po izobrazbi.....	49
Tabela 2: Število zaposlenih v kriznem letu	49

1. UVOD

1.1 Opredelitev problema, namen in cilj dela

Konkurenčna prednost vsake organizacije se skriva v neprecenljivem viru zaposlenih–kadru. Njihovo delo je posledično odvisno tudi od ravnanja managementa. Na ravnanje z ljudmi pri delu vpliva vrsta različnih dogodkov, ki se začenjajo pri spremembah na trgu. Kakšno bo ravnanje z zaposlenimi, torej ni odvisno od nas samih, našega znanja, našega odnosa do ljudi, ampak predvsem od stanja na trgu, na katerem želimo tekmovali in biti konkurenčni (Lipičnik, 1998, str. 45).

V organizaciji naj bi se zavedali pomena človeških virov, vendar v praksi to ponavadi ne drži popolnoma. V ta namen se je razvila veda, imenovana ravnanje s človeškimi viri, ki obsega različne metode in dejavnosti, kot so: načrtovanje, privabljanje, selekcija in izbiranje delavcev, uvajanje v delovno okolje, motiviranje, usposabljanje in izobraževanje, nagrajevanje, reševanje težav in konfliktov, delovna zakonodaja, itd. Usoda organizacij je odvisna od tega, kako ravnamo z zaposlenimi delavci, kako omogočamo njihov osebni in strokovni razvoj, kako jih izbiramo in motiviramo. Ob neprimernem ravnanju pride do nepredvidene fluktuacije in do iskanja novih kadrov. Ena najtežjih nalog z dolgoročnimi posledicami je zaposlovanje le–teh. Z napačno izbiro lahko izgubimo veliko denarja in časa, pogosta menjava zaposlenih pa negativno vpliva na podobo in klimo v organizaciji. Zato je pomembna pravilna izbira zahtevanih kadrov za ustrezna delovna mesta. Kadrovanje se ne zaključí z dobrim izborom kadrov, se pravi z novimi zaposlenimi, ampak je potrebno poskrbeti tudi za nadaljnji razvoj tako novih kot tudi starih kadrov.

V sodobnem času nenehnih sprememb je preživetje organizacije bistveno lažje ob podpori učinkovitega ravnanja s človeškimi viri, ki skrbi za pridobivanje, zadržanje, motiviranje in razvoj zaposlenih (Warner, 1997, str. 105). Človeške vire v organizaciji je kljub negotovosti in problemom potrebno planirati. Zaposleni so vir konkurenčnosti podjetja, saj so ljudje z največjimi zmožnostmi redki (Zupan, 1999, str. 15). Zato je pomembno imeti v podjetju prave delavce. Manager dosega rezultate prav s pomočjo drugih ljudi in marsikateri manager se premalo zaveda posledic tega zase in za svojo organizacijo. V vlogi kadrovalca bi morale biti vsakemu managerju jasno, da je pravilna sestava njegove skupine oz. tima v prvi vrsti njegova odgovornost. Današnji poslovni svet daje vse večji poudarek človeškemu kapitalu, ki lahko

največ pripomore k dodani vrednosti v poslovanju in ni omejen z geografskimi mejami. V okolju hitrih sprememb postaja izobraževanje in neprestano usposabljanje vodstvenih skupin in delavcev po različnih nivojih v podjetju ključni element uspešnosti podjetij. To je posledica odziva na vse hitrejša spreminjanja okolja poslovanja, povzročena predvsem z razvojem sodobnih tehnologij, še najbolj internetnih in komunikacijskih.

Preučevani primer iz prakse, ki se je dogodil pred tremi leti, je posledica slabe prakse in neupoštevanja zgoraj navedenih dejstev. Preučevano podjetje, ki deluje v časopisni dejavnosti se je znašlo pred nepredvideno fluktuacijo zaposlenih. V časovnem obdobju petih mesecev je podjetje nepričakovano zapustila oz. dala odpoved skupina tržnikov v oddelku trženja. To se je dogodilo v prvi polovici leta, ko se sklepajo večji posli, podpisujejo letne pogodbe, usklajujejo letni plani, itd. Njihov odhod je povzročil zmedo, negativno delovno vzdušje, negotovost in nezaupanje med ostalimi zaposlenimi, vodstvom in upravo. Posledice so se kazale v izgubi oglasnega prihodka, nesklenjenih letnih pogodbah, nezadovoljnih oglaševalcih, ki niso več vedeli s kom komunicirajo, po uredništvih, grožnjah vodstva, ipd. Spremembe so se najbolj odražale v neizpolnjenem planu trženja in velikem negodovanju stalnih oglaševalcev, ker jim zamenjave odhajajočih zaposlenih niso znale (vedele) enako svetovati kot njihovi predhodniki. Tu se je pokazal problem v nestrokovnem in neenakopravnem izbiranju in uvajanju novincev. Sledile so številne menjave in dolgotrajno, nesistematično uvajanje le-teh. Slaba volja se je posledično stopnjevala po posameznih uredništvih, ki so posredno odvisna od prihodkov oglasnih strani, in s tem tudi obstoj posameznega produkta. Zaradi neorganiziranosti, strahu uprave pred naraščanjem stroškov in mogoče tudi nepriznavanjem posebne pomembnosti izboru novih kadrov, je bila odločitev, koga izbrati, prepuščena pomočniku vodje marketinga. Izbor kadrov je bil v preučevanem podjetju naključen, nenačrtovan in neuspešen.

Problematika tega specialističnega dela se nanaša na preteklo kadrovanje v podjetju in trenutnim stanjem. Zaposleni s svojim delom tvorijo in udeležujejo svojo združbo in v njej ustvarjajo določeno ozračje, ki jo določa in loči od drugih ter vpliva na vedenje ljudi. Ozračje v združbi (organizacijska klima) je odvisna od stališč zaposlenih delavcev o lastnem delu, organiziranosti dela, nagradah, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, počutju v podjetju/oddelku ter interesih in željah zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja. Z odhodom zaposlenih se je poleg ostalih dejavnikov (nepredvidena

fluktuacija, iskanje novih kadrov, selekcija, uvajanje, nadaljnji razvoj), ključnih za uspeh, spremenila tudi delovna klima.

Namen specialističnega dela je predstaviti, kako spremembe znotraj mehkega dela organizacije vplivajo na konkurenčnost in uspešnost podjetja. Odhodi starih kadrov in prihodi novih so močno zaznamovali poslovno uspešnost podjetja. Četrtni in polletni plan oglaševanja nista bila izpolnjena. Ključne pogodbe, ki se sklepajo z večjimi zakupniki medijskega prostora niso bile sklenjene. Temu je sledila še negativna delovna klima v oddelku, nemotivacija in grožnje s strani uprave. Skupinsko nezadovoljstvo je naraščalo tako na strani zaposlenih kot na strani vodstva.

Cilj specialističnega dela je preučiti in analizirati izbrani primer iz prakse in podati stališča za uspešnejše ravnanje z delavci v preučevanem podjetju.

- **analizirati razloge za fluktuacijo** in poudariti kako pomembno je zadržati dobre, uspešne tržnike in hkrati **poskrbeti za kontinuirano motivacijsko okolje in razvoj kadrov**, tako novih kot tudi tistih, ki so v podjetju zaposleni že dalj časa;
- preučiti **način iskanja kadrov** in predlagati nov pristop, glede na to da v podjetju ni kadrovskega oddelka;
- **analizirati želeni profil tržnika** in med potencialnimi kandidati znati izbrati tistega, ki bo imel takšna znanja, sposobnosti in osebnostne lastnosti, da bo lahko učinkovito opravljal svoje delo in se čim bolj prilagajal delovnemu okolju, (vedenje, rezultati, pripadnost) ...

1.2 Metoda preučevanja

Specialistično delo je razdeljeno na teoretični in praktični del.

Pri izdelavi specialistične naloge so bili uporabljeni naslednji metodološki prijemi:

- raziskovanje teoretičnih podlag s področja kadrovanja, fluktuacije, analize dela, pridobivanja in selekcije kadrov ter skrb za kontinuiran razvoj novih in starih kadrov;
- uporaba teoretičnega znanja in izsledkov za uvedbo novih predlogov za kontinuirano motivacijsko okolje in razvoj novih in starih kadrov.

Praktični del je nastal kot podlaga večletnega sodelovanja oz. delovanja v skupini tržnikov, kjer sem tudi zaposlena. Prva raziskava (anketa) o delovni klimi je bila narejena šele po tem dogodku na predloge ostalih tržnikov, saj je bilo delovno vzdušje neproduktivno in izrazito

negativno. Danes je delovno in motivacijsko okolje pozitivno naravnano. V svojem specialističnem delu sem uporabila domačo in tujo strokovno literaturo, ki obravnava teoretične in praktične probleme kadrovanja v povezavi s funkcijo trženja. Iz internih virov sem uporabila raziskavo o organizacijski klimi, ki je bila vzrok fluktuacije. Ker nosi večina podatkov oznako strogo zaupno sem se opirala tudi na članke in letna poročila iz preteklih let.

1.3 Struktura specialističnega dela

Specialistično delo je sestavljeno iz teoretičnega dela in praktičnega primera, razdelila pa sem ga na devet poglavij.

Prvo poglavje predstavlja splošen uvod, kjer je navedena problematika, namen in cilj dela. Povzeta je tudi struktura in metodologija specialističnega dela.

V drugem delu sem predstavila spremembe v delovnem okolju in posledice, ki jih tempo današnjega časa narekuje podjetjem, da lahko sledijo konkurenci in so uspešni. Spremembe v ciljih podjetja se odražajo tudi pri ravnanju s človeškimi viri, tako da je to povezano tudi s kadrovanjem.

V tretjem poglavju obravnavam zaposlovanje novih sodelavcev. S procesom zaposlovanja podjetje zadovoljuje svoje potrebe po kadrih. Kadrovanje je zaposlovanje novih sodelavcev v najširšem pomenu besede.

V četrtem delu sem predstavila analizo delovnega mesta in analizo delavca. Zaradi lažjega, podrobnejšega prikaza sta v tem specialističnem delu analiza dela in analiza delavca prikazani ločeno, v praksi pa to običajno poteka hkrati, saj gre za dva medsebojno povezana postopka.

Peto poglavje je namenjeno fluktuaciji. Tu je podana opredelitev in način izračuna stopnje fluktuacije, navedeni so možni oz. najpogostejši vzroki za odhod delavcev. Poglavje zaključim s stroški, ki so povezani s fluktuacijo in bremenijo podjetje.

V šestem poglavju sem se osredotočila na pridobivanje in selekcijo kadrov. Poskušala sem predstaviti metode pridobivanja novih kadrov, selekcijske postopke in nove trende v iskanju najboljših, tako na strani iskalca zaposlitve kot delodajalca.

Sledi sedmo poglavje, kjer sem definirala razvoj in uvajanje novincev.

V osmem poglavju sem predstavila praktični primer s področja kadrovanja v oddelku trženja. Poglavje se zaključuje z ugotovitvami in predlogi za vodstvo glede fluktuacije, iskanja novih kadrov in kakšen naj bi bil željeni profil tržnika na podlagi dosedanjih izkušenj na tem področju.

V zadnjem, devetem poglavju, sem podala zaključek, sledita pa mu še navedba virov in ter priloge.

2. SPREMEMBE V DELOVNEM OKOLJU

Konkurenca zahteva neprestano prilagajanje spremembam, ki se dogajajo v okolju. Organizacije so prisiljene v stalno iskanje konkurenčnih prednosti in k povečanju učinkovitosti poslovanja. To pa hkrati zahteva tudi večje pozornost do delavcev, naložb v njih, njihovemu razvoju in sproščanju ustvarjalnih zmožnosti, saj se ravno tu pri zaposlenih skrivajo konkurenčne prednosti. Spremembe so stalnica našega življenja in z njimi smo soočeni povsod (v delovnem okolju, družini, osebno) in ne moremo se jim izogniti. Ločimo več pogledov kako se na spremembe odzivajo v organizaciji, podjetju, skupini-oddelku in kako se na njih odziva posameznik (Rozman, 2000, str. 122–123):

- **Spremembe na ravni celotnega podjetja, organizacije** pomenijo boj za moč in oblast. To pomeni, da posamezen del podjetja pridobi na moči, drugi deli pa jo izgubijo. Najmočnejši v podjetju lahko preprečijo, da podjetje uvaja spremembe. Lahko pride do konfliktov med dvema ravnema in tudi to je ovira za prenovo, razvoj, napredek, ...
- **Spremembe na ravni posameznega oddelka** se odražajo na normi in kulturi oddelka, preveliki povezanosti in pripadnosti članov v skupini, neupoštevanju negativnih informacij zaradi bojzani pred razpadom in skupinskim razmišljanjem. V sproščenem, prijetnem vzdušju in ugodni klimi, posamezniki lažje in učinkovitejše zadovoljujejo svoje osebne in organizacijske cilje. V napeti, konfliktni in neugodni klimi delovanje posameznika ni optimalno in delo kmalu postane oteženo. Sčasoma se želi delavec distancirati od takega socialnega okolja, vse to pa vpliva na produktivnost organizacije. Pomembna lastnost klime je njena spremenljivost.
- **Spremembe na ravni posameznika** se odražajo predvsem na individualnem zaznavanju sprememb, na navadah in prepričanjih, strahu pred izgubo delovnega mesta in negotovosti in nezaupanju glede prihodnosti.

2.1 Spreminjanje ciljev in posledice v delovnem okolju

Spreminjanje ciljev organizacije zaradi prilagajanja spremembam, katerih vzroki so lahko globalni ali tehnološki, v organizacijo/ podjetje vnese strah in negotovost. Zaposleni lahko reagirajo na spremembe na različne načine. Lahko so jezni, lahko se s prenovo sprijaznijo ali pa jo zanikajo. Med razloge za odpore do sprememb štejemo: strah, osebni interes,

nerazumevanje oz. nezaupanje, različno dojetanje situacije, omejene vire, notranje sporazume (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 686).

Pri spreminjanju ciljev in obvladovanju odporov so znani naslednji ukrepi (Rozman, 2000, str. 123, Vizjak, 1994, str. 878):

- **Komunikacija** je zelo pomembna skozi celoten proces spreminjanja oz. prenove. Z učinkovito komunikacijo odpravljamo negotovost. Vodilni morajo zaposlene pravočasno obvestiti o nameravanih spremembah, jim razložiti vzroke in njihove posledice. Obveščanje se lahko izvaja na več načinov, npr. preko obvestila, sestankov, elektronske pošte ipd.
- **Soudeležba** in sodelovanje zaposlenih je pri prenovi je zelo zaželeno in hkrati potrebno. V proces odločanja so vključeni tudi managerji najnižjih ravni. Čim bolj vključimo v prenavo upornike do sprememb, manj je odporov. Zaposlenim je dana večja moč in samostojnost, da sami iščejo ustrezne izboljšave. S soudeležbo odločitev dosežemo, da je krog zaposlenih pripravljen sodelovati. Problemi nastanejo pri uvajanju večjih sprememb, saj želijo posamezniki prodreti z lastnimi idejami. Tako je pomembno, koga vključimo v krog odločanja, kako upravljamo s participacijo in ročnost sprememb.
- **Pogajanja** pridejo v poštev, če odgovorne osebe dokažejo, da nimajo dovolj virov za izvajanje sprememb. Primerna so takrat, ko je jasno, da bo nekdo prav zaradi sprememb na slabšem in je potrebno doseči kompromis. Konflikte rešujemo z dogovarjanjem. Slabost te metode je, da je precej draga, saj velikokrat spodbuja še ostale sodelavce k pogajanjem.
- **Manipulacija** vključuje selektivno uporabo informacij; npr. namensko vključevanje posameznikov v proces odločanja zato, da se pridobi njihovo strinjanje. Prednost je ta, da lahko relativno hitro in poceni zmanjšamo odpore. Slabost pa se pokaže v prihodnosti, ko ljudje spoznajo, da so bili manipulirani.
- **Izobraževanje** je nujno skozi celotno prenavo. Priporočljivo je še posebej, ko se podjetje sooča z odpori, ki temeljijo na netočnih in neustreznih informacijah, ki so posledica pomanjkljivega znanja. Slabost te metode je, da je zelo zamudna, če je v proces vključenih veliko ljudi.
- **Prisila** je zadnji izhod za uveljavljanje sprememb. Sem spadajo razne grožnje o spremembi delovnega mesta in celo z odpustitvijo tistih, ki spremembam nasprotujejo.

2.2 Spremembe pri ravnanju s človeškimi viri

Organizacija je skladna, smotrno povezana celota, usmerjena k doseganju zastavljenih ciljev. Njena uspešnost je odvisna predvsem od njene sposobnosti, da pravočasno zazna, kako izkoristiti priložnosti v notranjem in zunanjem okolju, v katerem obstaja in se razvija. Človeški viri so izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznane lastnosti posameznika. Z odkritjem, da je človek in njegova sposobnost načrtovanja in prilagajanja spremembam v okolju ključni dejavnik, je bilo mogoče pojasniti pojave uspešnih organizacij. Njegova vloga in pomen v organizacijskem procesu sta privedla do spoznanja, da je človek s svojim znanjem, sposobnostmi, izkušnjami in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Domneva, da je človek najpomembnejši vir in da so zaposleni najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, pripisujejo kadrovskim virom strateški pomen. O človeških virih zato govorimo v ožjem in širšem smislu. *V širšem smislu* mislimo na **človekove psihične, fiziološke in fizične zmožnosti**. *V ožjem smislu* pa med človeške vire štejemo (Lipičnik, 1998, str. 27; Ivanuša–Bezjak, 1998, str. 53): **sposobnosti, znanja, spretnosti, osebnostne lastnosti, človeške zmožnosti**. (več o tem v poglavju 4.2.2.).

V preteklosti, ko je bilo stanje na trgu stabilno, so si ljudje organizacijo predstavljali kot piramido. Na vrhu te piramide so bili cilji, ki jih je bilo potrebno doseči. Delovna mesta so bila zato natančno določena, ravno tako pa tudi pogoji za zasedbo le-teh. Iz takšne usmeritve je bilo jasno, da je potrebno pridobiti ljudi, ki ustrezajo tem delovnim mestom in ki bodo organizacijo pripeljali do postavljenih ciljev. Ljudje so bili administrativno vključeni v sistem, od njih pa se je pričakovalo, da vsak opravi, kar se od njega zahteva in naj ga ne zanima, kaj delajo drugi. Takšno stanje je omogočalo okolje, saj so bile spremembe v njem majhne, in jih je bilo mogoče, glede na trende iz preteklosti, predvideti (Lipičnik, 1998, str. 33–39).

Z vse večjo konkurenco na trgu pa so se pojavljale tudi vse večje spremembe v okolju. Togo delovanje ljudi v organizaciji ni bilo več primerno. Cilje so postavljali le za krajši čas. Pojavila se je potreba po novih idejah in domiselnosti pri postavljanju ciljev in uresničevanju le-teh. To je bilo mogoče doseči z vključevanjem zaposlenih, vključevali so jih v time, kjer so skušali »sprostiti« nove ideje. Želeli so predvsem ljudi, ki bi dobro funkcionirali v timu. Šlo je za uresničevanje vnaprej postavljenih ciljev, vendar v timski izvedbi (Lipičnik, 1998, str. 33–39). Z naraščanjem sprememb v okolju in povpraševanjem kupcev, pa ciljev ni določala

organizacija sama, temveč uporabniki njenih izdelkov. Odgovornost za rezultate se je tako razširila na vso organizacijo. Za to so potrebni ljudje, ki imajo sposobnost izvirnega odločanja, ki so kreativni v svojih idejah in se predvsem osredotočajo na prihodnost (Lipičnik, 1998, str. 33–39). Na ravnanje s človeškimi viri vpliva veliko dejavnikov. Med najvplivnejše štejemo (Lipičnik, 1998, st. 31):

- scenarij po katerem se ravna v posameznem podjetju,
- politično stanje v državi, v kateri je podjetje,
- znanje tistih, ki se z ljudmi ukvarjajo,
- model ravnanja, ki ustreza tehnologiji znotraj podjetja,
- razvitost posameznih strok, ki napajajo podjetja z znanjem.

Zaposleni imajo v prenovi poslovnih procesov in določanja ciljev pomembno vlogo. So ključno sredstvo za uspeh. Pomembno je, da jih vodstvo v prenovi aktivno vključi, jih ustrezno motivira in informira. Zaposleni morajo poznati vizijo in cilje podjetja, saj se samo tako lahko poistovetijo z njim in razvijejo občutek lojalnosti. Vodstvo mora deliti načrte, saj s tem zaposlenim omogoča, da izražajo svoje ideje in želje. Samo na tak način lahko delujejo v skladu s cilji podjetja.

3. ZAPOSLOVANJE NOVIH SODELAVCEV

S procesom zaposlovanja podjetje zadovoljuje svoje potrebe po kadrih, pri čemer lahko ločimo med dvema pomenoma besede ***zaposlovanje*** (Lipičnik, 1998, str. 91):

- zaposlovanje v *širšem smislu* obsega verigo aktivnosti od planiranja, načrtovanja do ravnanja z že zaposlenimi delavci,
- *ožji pomen* besede pa zajema samo tisti del zaposlovanja, ko pridobimo novega sodelavca.

Kadrovanje je zaposlovanje novih sodelavcev v najširšem pomenu besede. Gre za proces, s katerim organizacije zadovoljujejo svoje potrebe po človeških virih, in sicer s sledečimi fazami (Berlogar, 2002): z načrtovanjem bodočih potreb, s pridobivanjem kandidatov, z izbiro kandidatov (selekcija), z orientacijo novih zaposlenih, z delom z že zaposlenimi (napredovanje, rotacija, usposabljanje, izobraževanje ipd.).

Vsako podjetje, ki potrebuje nove sodelavce, si želi privabiti najboljše, najbolj talentirane kadre. Nič manj pomembna od sposobnosti podjetja, da privabi (nove) sposobne sodelavce, pa je sposobnost (srednjeročno) zadržati sodelavce v podjetju.

3.1 Opredelitev kadrovanja

Kadrovanje je postopek pridobivanja in izbire novih uslužbencev, ki zajema analizo delovnega mesta, poti (načine) pridobivanja kandidatov in izbiro ustreznega kandidata. V praksi pogosto namesto izraza kadrovanje najdemo uporabo pojma zaposlovanje, ki v svojem širšem pomenu zajema enake fraze.

Avtorji ponavadi uporabljajo besedo kadrovanje ali zaposlovanje. Po Lipičniku, ki uporablja besedo zaposlovanje, je to proces, s katerim podjetje zadovoljuje svoje potrebe po zaposlenih z napovedmi za prihodnost, s pridobivanjem in izbiranjem kandidatov ter z orientacijo novih zaposlenih (Lipičnik, 1994, str. 449).

Kadri (človeški viri) so vsi ljudje, ki lahko v kakršnemkoli smislu sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela. Sami zase so vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnih, strokovnih in delovnih lastnosti (Možina, 2002, str. 7).

Beseda **kadri v ožjem smislu** (*angl. Personnel, osebje*) pomeni delavce, usposobljene za določeno področje, stroko. Z razvojem kadrovske funkcije se besedo kadri vse bolj pojmuje širše, kot vse »človeške, kadrovske« vire v organizaciji (*angl. Human Resources, HR*) (<http://www.advise.si>). Človeški viri so vsi človeški viri ne glede na to, ali ljudje (*človek*) sodelujejo v neki organizirani obliki dela. Pri tem ni pomembno ali so zaposleni v organizaciji (zaposleni, po zakonu o delovnih razmerjih–delavci) ali se vključujejo v delo na drug način (npr. pogodbeno delo, delo na podlagi outsourcinga–organizacijskega izločanja dela ipd.). Pod kadrovsko dejavnost uvrščamo opis in analizo dela, načrtovanje in pridobivanje kadra, izbiranje in nameščanje, izobraževanje, razvoj, ocenjevanje in nagrajevanje ...

Kot **kadre v širšem smislu** obravnavamo ljudi, ki v kakršnikoli obliki sodelujejo v organizirani obliki človeškega dela, ki torej delajo v neki organizaciji–gospodarski, javni, politični, športni itd. (http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=48).

So najpomembnejši element vsake organizacije, ter so vključeni v proces uresničevanja nekega skupinskega ali individualnega cilja te organizacije. Kadri so sami zase vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti. Uspešnost kakršnekoli organizacije je v glavnem odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov, kadrovskih, finančnih, tehnoloških in drugih, glede na postavljene cilje organizacije.

S kadrovskimi/ človeškimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove osebnostne zmožnosti, ki so odvisne od njihovih značilnosti oz. lastnosti kot so *temperament, značaj, sposobnosti* (intelektualne, motorične, senzorične in mehanske), *znanja, mišljenje in motivacijo*, kot tudi njihovo navezanost na skupino, na organizacijo, pripravljenost na sodelovanje ipd. (Možina, 2002, str. 7).

Brez kadrovskih/ človeških virov, brez ljudi in njihovih zmožnosti, predvsem: znanja, mišljenja, motivacije in sposobnosti v širšem smislu (osebnostne zmožnosti oz. lastnosti, mišljenje, intelektualne in telesne sposobnosti), ne steče nobena aktivnost–delo ne more biti uspešno opravljeno.

Zaposlovanje je proces s katerim podjetje zadovoljuje potrebe po zaposlenih. Poleg tega ima zaposlovanje vedno dolgoročne posledice. »Planiranje, pridobivanje in usposabljanje ljudi so procesi, ki so sestavni del zaposlovanja, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih.« (Lipičnik, 1997, str. 78). To pomeni, da je proces zaposlovanja sestavljen iz različnih faz: začne se s **planiranjem človeških zmožnosti**, ko organizacija skuša določiti, koliko in kakšne ljudi potrebuje, temu sledita **privabljanje kandidatov in selekcija**, ter **uvajanje** kandidatov v delo in skrb za njihov nadaljnji **razvoj**.

3.2 Kadrovanje v podjetju

Ker so ljudje eden od ključnih faktorjev za uspešno poslovanje podjetja, je pomembno, da znamo izbrati prave ljudi za pravo delovno mesto. Nove kadre se lahko išče preko notranjih virov ali preko zunanjih organizacij. Za izbiro se je potrebno ustrezno pripraviti, poznati je treba vizijo, cilje, kadrovsko strategijo podjetja in seveda analizo dela.

Celovit načrt zaposlovanja delimo na strateški in taktični (Jarrell, 1993, str. 109). Pri **strateškem načrtu** v podjetju vplivajo na filozofijo zaposlovanja, razvijejo cilje in oblikujejo

strategije, s katerimi bodo dosegli cilje v skladu s filozofijo. Strateško planiranje zaposlenih je vedno tesno povezano s strateškim planom podjetja kot celote in mora odgovoriti na dve vprašanji:

1. Koliko in kakšne vrste zaposlenih potrebuje podjetje?
2. Kako naj bodo plani oblikovani, da bodo jasno pokazali možnosti, nevarnosti, slabosti in prednosti?

Taktični načrti razporedijo človekove vire, tako da so skladni s cilji in strategijami. Za taktično planiranje sta pomembna dva pojma–področje aktivnosti ter izbor pravil in idej. Področja aktivnosti so grozdi različnih manjših aktivnosti, ki jih lahko vodimo in nadzorujemo s pravilom ali idejo. Izbor pravil in idej je skupina teh pravil in idej, ki skupaj nadzorujejo celotno taktično načrtovanje (Jarrell, 1993, str. 174–175).

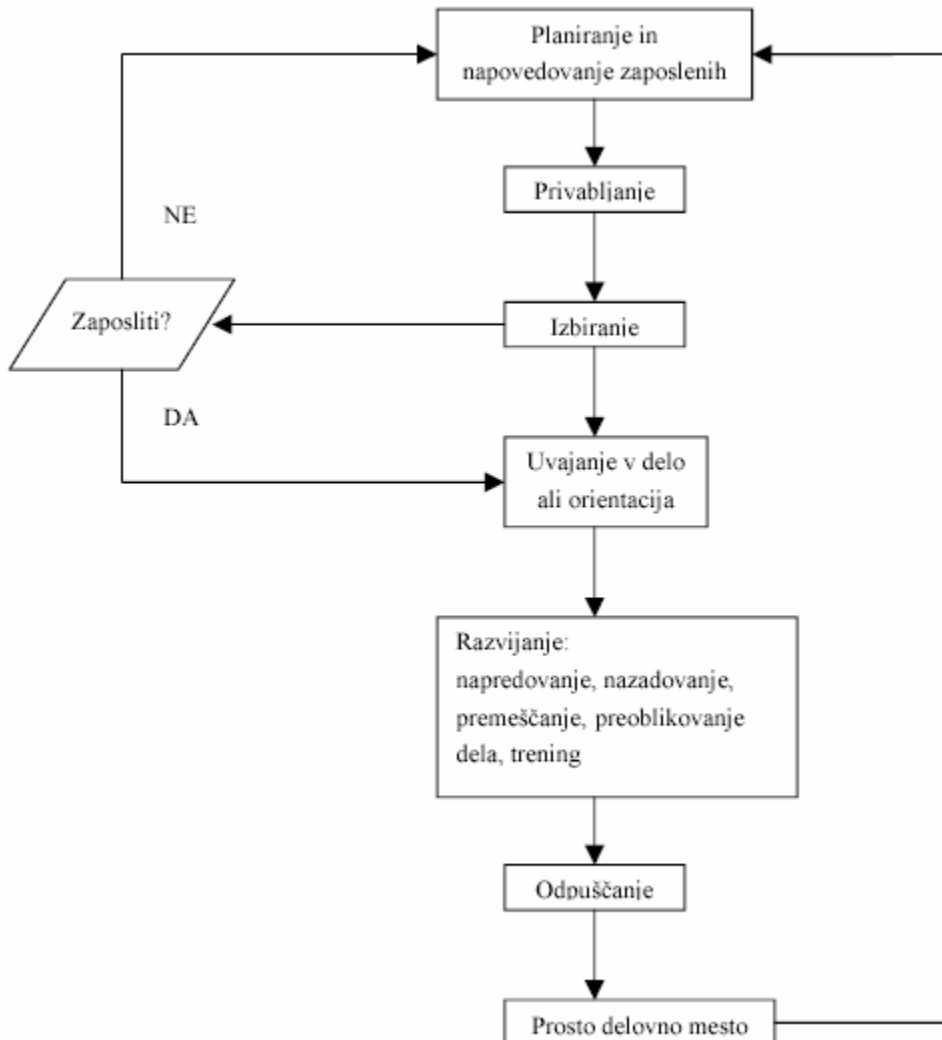
Preden začne organizacija razmišljati o strateških načrtih, mora preučiti, ali so razmere za poslovanje dovolj ugodne. Najpomembnejša dejavnika sta stabilna smer razvoja organizacije in ključni ljudje za načrtovanje človekovih virov. Ob nastanku podjetja mora biti zagotovljena stabilna smer razvoja. Načrtovanje zaposlenih ima vedno dolgoročen vpliv in zaposleni se v kakovosten kolektiv razvijejo šele čez čas. Zato morajo vodilni na začetku zagotoviti, da bo sprejeti načrt veljal dlje časa in da se vodstvo na začetku ne bo menjalo. Ljudje, pomembni pri načrtovanju zaposlenih so: glavni vodja podjetja, vodja službe za ravnanje s človekovimi viri in vodje drugih služb, za katere načrtujejo zaposlene. Vsi člani, ki sodelujejo pri izbiri zaposlenih, morajo biti o vsem obveščeni, čeprav je njihova vloga pri tem različna. Vsak vidi kandidata z drugačnega vidika, in če ta izpolnjuje pogoje vseh treh, bo načrt zaposlovanja uspel (Jarrell, 1993, str. 110–111).

3.3 Proces kadrovanja

Kadrovski proces zajema celoto dogodkov in aktivnosti pri **planiranju**, **sprejemanju**, **razporejanju** in **razvoju** kadrov ter skrbi za fizične in psihične pogoje dela. S tem v bistvu vstopa v vse druge procese (proizvodni, finančno–komercialni proces odločanja), pri katerih je osnovni dejavnik človek, njegove sposobnosti, znanje, veščine in stopnja njegove motiviranosti in integriranosti. Vsi ti drugi procesi pa imajo le posreden vpliv na kadrovski proces (Kavran, Florjančič, 1992, str. 48).

Faze procesa zaposlovanja se sestojijo iz *določitve* delovnih mest, na katerih nastopa potreba po dodatnem delu, *proučevanja* razpoložljivih virov, *priprave in objave* informacij in *izbora* kandidatov za delo. Po Lipičniku so planiranje, pridobivanje in usposabljanje ljudi procesi, ki predstavljajo sestavni del zaposlovanja, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človekovih zmožnostih (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 91). To je proces, s katerim podjetje zadovoljuje svoje potrebe po kadrih z napovedmi za prihodnost, s pridobivanjem in izbiranjem kandidatov ter z orientacijo novih delavcev. Slika 1. prikazuje, da je proces zaposlovanja sestavljen iz različnih faz.

Slika 1: Proces zaposlovanja



Vir: Lipičnik B. (1994): Človeški viri in ravnanje z njimi. V knjigi Možina S.: Management, str. 450.

Slika prikazuje, da je proces zaposlovanja sestavljen iz več različnih faz. Celoten ostopek se prične s *planiranjem človeških zmožnosti*. Tu podjetje definira kakšne zaposlene potrebuje in koliko ter kdaj jih bo dejansko potrebovalo. Tej fazi sledi faza *privabljanja oz. pridobivanja kandidatov* za zaposlitev na določenem delovnem mestu. Podjetje lahko pridobi kandidate znotraj in/ali zunaj podjetja. Fazi pridobivanja zaposlenih sledi faza *selekciranja*. Gre za fazo, kjer podjetje med prijavljenimi kandidati izbere tiste, ki ustrezajo njihovim zahtevam. Pri tem si poleg prijave na delo pomagajo še z življenjepisi, intervjuji, testi, opazovalnimi centri, priporočili, zdravniškimi pregledi. Ko kandidata zaposlimo, sledi obdobje *uvajanja*, privajanja, učenja, kako delati, kako se vključiti, kako obvladovati posamezna dela itd. Novozaposlene se seznanijo s njihovimi pravicami, obveznostmi, varstvom pri delu, odgovornostjo. Razloži se jim tudi, kaj se od njih pričakuje. Cilj vsakega podjetja naj bi bil, da novozaposleni čimprej postanejo produktivni tako v kratkoročnem kot tudi v dolgoročnem smislu. Ko so novozaposleni seznanjeni z vsem, kar vpliva oziroma vodi k uspešnemu delu, sledi faza *razvoja*, napredovanja, uresničevanja karier. Začenja se proces spreminjanja določenih vlog, ki poteka toliko časa, da zaposleni svojo delovno mesto zapusti. Tako ponovno nastane prosto delovno mesto in proces zaposlovanja se ponovi (Lipičnik, 1997, str. 79).

3.4 Vloga podjetja pri kadrovanju

Iz raziskave (Merkač–Skok, 2003, str. 30), ki je bila izvedena v letih 2001 in 2002 med majhnimi in srednje velikimi slovenskimi podjetji, izhaja, da se:

- 8,17 % vsega časa kadrovske dejavnosti porabi za načrtovanje potreb po novih zaposlitvah;
- 12,33 % za pridobivanje kandidatov, izbiranje novih zaposlenih in organizacijo uvajanja novih sodelavcev;
- 30 % za administrativna opravila;
- 11,31 % časa porabi za analiziranje dela in določanje lastnosti delavcev ter
- 8,66 % za načrtovanje razvoja zaposlenih.

Ugotovitev, da zaposleni ni dovolj kakovosten oz. da pri delu ni uspešen, da ne dosega predvidenih rezultatov, šele nekaj časa po njegovi zaposlitvi, je lahko prepozno in že lahko pomeni določeno izgubo organizacije na tistem in v verigi povezanih področjih, na katerih je

delavec delal. Da bi se temu izognili, je priporočljivo, da podjetje posveča veliko pozornost potencialnim novim sodelavcem že v postopku selekcije. S tem prihrani tako na času kot tudi na denarju. »Prave« rezultate dela na bolj zahtevnih, strokovnih delovnih mestih se lahko pričakuje šele po dobi uvajanja v organizacijo, ki lahko traja tudi leto dni.

Pred samo selekcijo kadrov je potrebno v organizaciji vedeti, kaj za nas pomeni, da je nek sodelavec na določenem delovnem mestu ali širšem področju dela kakovosten. V praksi se velikokrat izkaže, da formalna izobrazba in formalna znanja ter delovne izkušnje za uspešno opravljanje dela niso dovolj. Kakovosten kader ima na eni strani prava znanja, sposobnosti in motivacijo na drugi strani pa priložnost za aktivacijo le-teh na delovnem mestu. Z izbiro ljudi po občutku, kot se ponekod izvaja, se lahko zgodi, da tisti, ki izbira, izbere sebi podobne ljudi in ne takšne, ki najbolj ustrezajo zahtevam delovnega mesta. Človeška značilnost je, da so nam podobni ljudje bolj všeč in se med njimi bolje počutimo.

4. ANALIZA DELOVNEGA MESTA

S sistematično analizo dela in delavca dobimo podlago za sistemizacijo delovnega mesta, ki je eden od obveznih splošnih aktov delodajalca. »Opis dela in opis delavca imenujemo s skupnim imenom **sistemizacija delovnega mesta**.« (Lipičnik, 1998, str. 66).

Sistemizacija delovnega mesta je temeljni akt, ki omogoča učinkovito izbiro kadrov, in je podlaga za načrtovanje usposabljanja in dodatnega izobraževanja, za oblikovanje razvojnih poti in nenazadnje tudi za načrtovanje horizontalnega in vertikalnega napredovanja.

Bistven del sistemizacije je opis del in nalog, za katerega predpostavljamo, da bi naj bil dosleden in hkrati dovolj ohlapen, splošen, da dopušča spremembe in fleksibilnost na delovnem mestu. To dosežemo z izpostavljanjem ciljev, nalog in odgovornosti, ne predpisujemo pa načina dela oz. poti do ciljev. S takim načinom se tudi lažje izognemo težavam ob današnjih hitrih spremembah tehnologije in s tem tudi delovnih postopkov ter damo obenem predvsem višje izobraženemu kadru, vodilnemu osebju, možnost uporabe znanja in sposobnosti poleg prilagajanja. Na ta način spodbujamo izkoriščanje njihovega znanja, kreativnost, samoiniciativnost ter ne omejujemo težnje po spremembah. Opis delovnega mesta je po Zakonu o delovnih razmerjih (29.člen) tudi obvezna sestavina pogodb o zaposlitvi.

Slika 2: Zveze med pojmi v sistematizaciji delovnih mest



Vir: Lipičnik, 1998, str. 65.

Preučevanje delovnega mesta se začne z analizo delovnega mesta. To je tehnični postopek za zbiranje podatkov o delu in mestu dela (Lipičnik, 1998, str. 65–66). Zanima nas: *iz kakšnih nalog je delo sestavljeno, s kakšnimi postopki je mogoče naloge opraviti, v kakšnih fizikalnih in socialnih delovnih razmerah se bo delo opravljalo, kakšne lastnosti, znanja, spretnosti mora imeti delavec za opravljanje teh nalog.*

Rezultat analize dela je opis dela, v katerem so zapisane vse naloge, fizikalne in socialne delovne razmere, pripomočki za opravljanje dela in vse druge značilnosti. Opis delovnega mesta je po Zakonu o delovnih razmerjih (29. člen) tudi obvezna sestavina pogodbe o zaposlitvi.

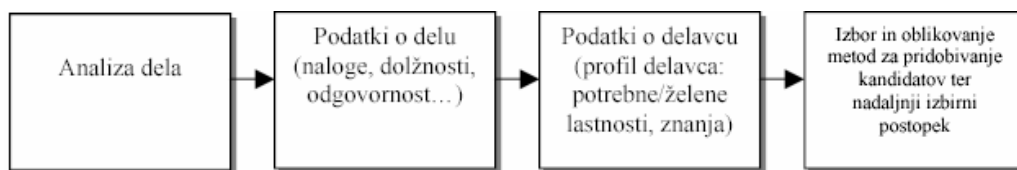
Rezultat analize delavca predstavlja opis delavca, njegovih podrobno opisanih lastnosti, ki jih mora imeti, da bo delo lahko opravil.

Opis dela in opis delavca sta združena s skupnim imenom **sistematizacija delovnega mesta**. Bistven del sistemizacije je opis del in nalog, za katerega predpostavljamo, da bi naj bil

dosleden in hkrati dovolj ohlapen, splošen, da dopušča spremembe in fleksibilnost na delovnem mestu. To dosežemo z izpostavljanjem ciljev, nalog in odgovornosti, ne predpisujemo pa načina dela oz. poti do ciljev. Lipičnik (1998, str. 36) opozarja, da smo zaradi hitrih sprememb v okolju na poti, ko bo klasično delovno mesto izginilo in bo rezultate individualnega dela težko predvideti, pač pa bomo ugotavljali le skupinske rezultate. Delovna mesta se marsikje že danes tako prepletajo, da je težko natančno ugotoviti, katere naloge posameznik opravlja. To je predvsem na delovnih mestih, ki so višje v organizacijski strukturi. Zato nas na tem mestu ne sme zanimati le posameznik, ampak moramo ob selekciji kadrov upoštevati tudi skupinsko dinamiko in možnosti za timsko delo.

Z analizo dela dobimo podatke o delovnem mestu, s pomočjo katerih izdelamo profil delavca, in se na podlagi le-tega odločimo, katere metode bomo uporabili v postopku pridobivanja in izbire kandidatov (Kragelj, 2003 a, Keenan, 1995). To lahko ponazorimo s sliko št. 3.

Slika 3: Uporaba analize dela v postopku pridobivanja in izbire kandidatov za delovno mesto



Vir: Kragelj, 2003 a, Keenan, 1995.

Z izdelanim opisom dela lahko kandidatom predstavimo, za kakšno delovno mesto gre, ter jim omogočimo, da že na tej stopnji izbirnega postopka ugotovijo, ali jim tovrstno delo nudi uresničitev ciljev. To zmanjša verjetnost, da bi izbrani kandidat na koncu izbirnega postopka ali celo po nastopu dela ugotovil, da mu to ne ustreza. Če delovno mesto ne omogoča uresničevanja ciljev, ki jih ima zaposleni, to lahko povzroči, da bo kmalu začel iskati sebi bolj ustrezno delovno mesto, kar za organizacijo pomeni novo iskanje, novo uvajanje in s tem povezane stroške.

4.1 Analiza dela

Analiza dela je tehnični postopek za zbiranje podatkov o delu, s katerim ugotavljamo predvsem:

- **zahtevnost dela oz. naloge** (npr. avtomatiziranost, iz koliko operacij je sestavljeno, prisotnost navodil, rutinskost, potrebno kreativnost, samostojnost, potrebno znanje, odgovornost, stike z ljudmi v in zunaj podjetja, odločanje, vodenje);
- **delovne pogoje oz. fizikalne in socialne delovne razmere** (npr. terensko delo, izpostavljenost neugodni klimi, hrup, kemikalije, drža telesa, potrebna zaščitna sredstva, orodja, oprema, delovna sredstva);
- **vrste odločitev**, ki jih mora sprejemati pri opravljanju svojega dela;
- **psihofiziološke funkcije**, kjer ugotavljamo, katere od teh so potrebne oz. jih mora imeti delavec razvite, da bo lahko uspešno opravljal delo.

Bistveno je, da se podjetje zaveda, kakšen kader potrebuje. Ko iščemo ustrezne kandidate za delovno mesto, odgovor na vprašanje, kaj iščemo, najdemo s pomočjo analize delovnega mesta. Ta ima pomen pri pridobivanju in izbiri kandidatov za delovno mesto, saj organizaciji oriše, kakšen je najbolj primeren kandidat, kandidatu pa posreduje informacije o delu, ki naj bi ga opravljal. S tem pomaga pri odločitvi o zaposlitvi in prispeva k zadovoljstvu izbranega kandidata z organizacijo ter zadovoljstvu organizacije z izbranim kandidatom. Je uvodni del izbirnega postopka, ki usmerja, na kakšen način in s kakšnimi metodami se bo izpeljal celotni nadaljnji izbor. Pri delu z ljudmi se ugotavlja tudi narava interakcije z njimi, kot so svetovanje, prodaja, strežba, informiranje, zabavanje, intervjujane, motiviranje, koordiniranje, usposabljanje in pogajanje (www.brainhunter.com).

4.2 Analiza delavca

Analiza delavca je postopek pridobivanja *sekundarnih podatkov* o delavcu, ki teče vzporedno z analizo dela. S pomočjo podatkov iz analize dela lahko sklepamo, kakšne **lastnosti** naj bi imel delavec, da bo kos določenemu delu. Na podlagi analize delavca izdelamo profil delavca, kar pomeni, da določimo lastnosti, ki jih mora delavec za opravljanje dela imeti. Da bi lastnosti delavca čim boljše zajeli, si lahko pomagamo z razčlenitvijo lastnosti na več skupin:

- znanja in dosežki,
- sposobnosti,
- osebnostne lastnosti in značilnosti.

Analiza delavca vsebuje *opis značilnosti osebe*, ki vključuje (Treven, 1998, str. 186–187):

- potrebno znanje, spretnosti, vedenje in osebnostne lastnosti;

- posebna usposobljenost (če je potrebna);
- izkušnje (če so potrebne);
- starost (če je pomembna);
- videz (če je pomemben);
- zdravje (splošne in posebne zahteve).

4.3 Lastnosti delavca

Ljudje se vključujemo v organizacije in se zaposlujemo, da bi tako lažje izpolnili svoje potrebe in uresničili svoje želje tako v samem delovnem okolju kot v prostem času oz. zasebnem življenju. Organizacija mora poskušati najti optimalno izpolnjevanje svojih ciljev na eni strani ter izpolnjevanje potreb in doseganje ciljev zaposlenih na drugi strani. Da bi pri tem uspeli, je treba poznati lastnosti delavcev ter le-te ugotavljati že ob sprejemu v delovno razmerje. V kolikor kandidatove lastnosti ne sovpadajo z možnostmi organizacije, da bi optimalno izpolnila njegove cilje, interese in potrebe, obstaja večja verjetnost, da kandidat ne bo uspešno opravljal svojega dela. Lastnosti lahko delimo na (Možina et al., 1998, str. 95):

- bistvene = jih mora imeti;
- zaželene = naj bi jih imel, vendar niso nujne;
- nezaželene = jih ne sme imeti.

Tako pri opisu delovnega mesta kot tudi pri opisu lastnosti delavca, je pomembno, da je opis **natančen in konkreten**, da ne opisujemo preveč splošno, ampak smo čim bolj specifični. To pripomore k jasnejši sliki kandidata, ki bi bil za delovno mesto najbolj primeren.

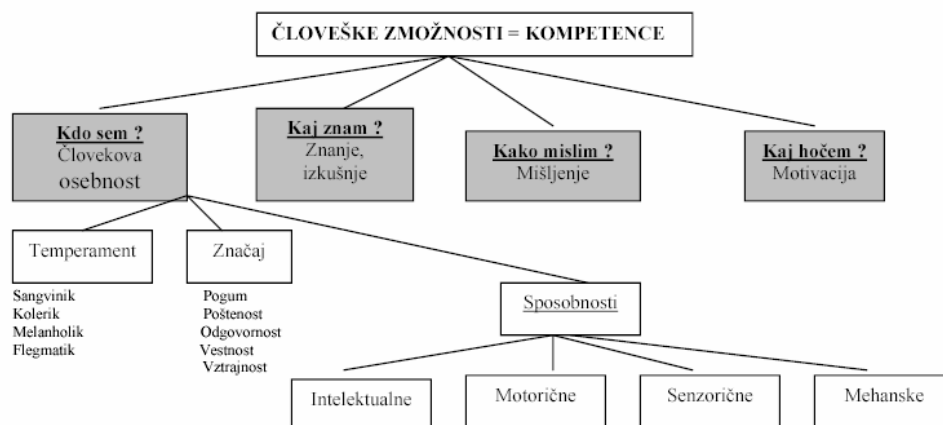
Za značilne lastnosti, ki so pri kandidatih dandanes še posebej pomembne, šteje Chambers naslednje (2001, str. 146):

1. sposobnost in pripravljenost podrežati se v smislu dovzetnosti za spremembe;
2. nove politike in odgovornega izvajanja zaupanega dela, kljub osebnemu nestrinjanju z nekaterimi zadevami;
3. vedenja in aktivnosti določena z odgovornostjo in ne z všečnostjo, kjer iščemo pripravljenost na sprejem delovnega mesta zaradi njegovih odgovornosti;
4. etičnost pri delu.

4.4 Človeške zmožnosti

Zmožnost zaposlenih pri delu predstavlja njihovo sposobnost določenega prispevka k podjetju. Lipičnik (1998, str. 26) med človeške vire uvršča pojem človekove zmožnosti, ki jih loči od delavčevih oz. človekovih lastnosti. Govori o človekovih zmožnostih v širšem in ožjem smislu. Če govori o zmožnostih v *širšem smislu*, mednje uvršča psihične, fiziološke in fizične zmožnosti. Ko pa govori o človeških zmožnostih v *ožjem smislu* ima v mislih večinoma sposobnosti, znanje in motivacijo. Odločilne za vedenje ljudi in posledično za organizacijo so: *sposobnosti, znanje, spretnosti in osebne lastnosti*.

Slika 4.: Približna slika človeških zmožnosti v širšem smislu



Vir: Lipičnik, 1998, str. 27.

Za uspešnost pri delu so najpomembnejše naslednje človekove zmožnosti: **sposobnosti, znanje, spretnosti in osebne lastnosti** (Lipičnik, 1998, str. 27).

- **Sposobnosti** so v bistvu človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Same po sebi sicer odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami, vendar se izrazijo predvsem v kombinaciji z znanjem itd. Govorimo o mehanskih, senzoričnih, motoričnih in intelektualnih sposobnostih.
- **Znanja** so tiste zmožnosti človeka, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, torej problemov z znanimi rešitvami. V kombinaciji s sposobnostmi (predvsem intelektualnimi) pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako reši težave z že znanimi rešitvami. V zadnjem času postaja znanje ključni vir konkurenčnih prednosti. Znanje ima v sodobnosti tri funkcije: je kapital podjetja, konkurenčna prednost in upravljalec sprememb (Huseman, Goodman, 1999, str. 116–131). Trg delovne sile je dejansko postal trg znanja, saj se z njim določa vrednost delovne sile.

- **Osebnostne lastnosti** same po sebi niso nujne za reševanje težav, vendar dajejo osebni pečat vsaki človekovi reakciji. Gre za značaj in temperament posameznika.
- **Spretnosti** se nanašajo na motorično znanje in sposobnosti. Kot meni Lipičnik, človekove zmožnosti v ožjem smislu zajemajo sposobnosti, znanje in motivacijo. Ne zanima nas »Kdo sem jaz?«, pač pa »Kaj znam delati?« in »Kaj hočem delati?«. »Do rezultata namreč ni mogoče priti, če v kombinaciji manjka samo ena od teh zmožnosti. Tako so znanje, sposobnosti in motivacija poglavitna človekova mobilizacijska sila in mu dajejo možnosti za doseganje uspeha. Zato je upravičeno, da jim rečemo zmožnosti.« (Lipičnik, 1998, str. 27). Zelo pomembno pri tem je, da človekove zmožnosti nikakor niso le seštevek posameznih delov, pač pa med njimi obstaja interakcija, soodvisnost. Človek vedno reagira kot celota z vsemi svojimi zmožnostmi hkrati.
- **Človeške zmožnosti** so tisto, kar človek zmore in so sestavljene iz človekovih sposobnosti, njegovega znanja in motivacije. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanjih delajo. Brez motivacije človek ni dejaven in ne more zadovoljiti svojih potreb. Motivacija se uporablja kot orodje za krmiljenje človekove dejavnosti v zeleno smer.

5. FLUKTUACIJA

Fluktuacija na splošno pomeni naraščanje in upadanje količine na določenem področju; spreminjanje, gibanje. V našem primeru bom analizirala prostovoljno fluktuacijo tržnikov v podjetju in njenem vplivu na poslovanje, delovno klimo, itd. V preteklem obdobju se je ocenjevala fluktuacija kot negativen pojav in šteje kot kazalo »slabe« organizacije. Vendar pa se danes kaže, da ima fluktuacija lahko tudi pozitiven vpliv. Zaposlovanje novih ljudi z ustreznimi znanji po drugi selekciji kadrov v podjetju, s sposobnostmi ter novimi idejami so bistveno prispevali k današnjemu stanju v podjetju.

5.1 Opredelitev in izračun stopnje fluktuacije

Fluktuacija (angl. turnover) pomeni gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije, in ki jih je potrebno nadomestiti (vir: www.advise.si). Je pojav, ki pomeni prihajanje in odhajanje delavcev iz delovne organizacije, in sicer v določenem časovnem

obdobju. Stopnja fluktuacije je razmerje med številom delavcev, ki so odšli, in številom delavcev na začetku ali na koncu obdobja (Pučko, 2001, str. 68). Delimo jo lahko na:

- *neizogibno*, ki se ji ne moremo izogniti (smrt, upokojitev);
- *namerno*, ki se je lahko izognemo (osebna odločitev);
- *neprostovoljno*, ko delavci zapustijo organizacijo na zahtevo organizacije;
- *prostovoljno*, ko delavci organizacijo zapustijo na lastno željo in lahko povzročijo motnje v poslovanju, delovni klimi, dinamiki v timih in uspešnosti oddelkov.

V preučevanem primeru se bom ukvarjala predvsem z zadnjo–prostovoljno fluktuacijo. Strokovnjaki naštevajo mnogo razlogov za nezadovoljstvo, ki vodi do odhoda iz organizacije, od klasičnega (prenizek zaslužek), do premajhne možnosti izobraževanja itd. Sem spadajo tudi problemi v zvezi s socialno klimo, zaradi katerih se posameznik ne počuti dobro.

Z vidika delovnega razmerja gre pri odhajanju kadrov za njegovo prenehanje oz. odpoved pogodbe o zaposlitvi. Hkrati pa je fluktuacija lahko tudi koristna, saj omogoča organizaciji najemanje novih delavcev, ki imajo novejšo znanje in prinašajo sveže ideje. Tako prostovoljno kot neprostovoljno fluktuacijo mora organizacija obravnavati strateško, da *maksimizira prednosti in minimalizira njene slabosti*.

Obseg odhodov iz organizacije izrazimo s *stopnjo fluktuacije*. Izračunamo jo tako, da število novo zaposlenih delavcev (sprejetih, da bi nadomestili tiste, ki so v opazovanem letu odšli iz organizacije), delimo s skupnim številom zaposlenih v opazovanem obdobju. (vir: Vasja Butina, http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=34)

$$F = \frac{O}{SZ} * 100 \quad \text{ali} \quad F = \frac{O * 100}{SZ + S}$$

Legenda:

F–stopnja fluktuacije

O–število zaposlenih, ki so odšli med letom oz.

med opazovanim obdobjem v organizaciji oz. v organizacijski enoti opazovanja.

SZ–začetno stanje števila zaposlenih

S–število na novo sprejetih zaposlenih

Gibanje zaposlenih ocenjujemo z bilanco dinamike zaposlovanja. Ta pokaže vsa zmanjšanja in povečanja števila zaposlenih in iz bilance lahko izračunamo količnike fluktuacije.

$$\text{Bruto fluktuacija} = \frac{\text{Povprečno število zaposlenih}}{\text{Število zamenjanega osebja v obdobju}} * 100$$

To je samostojen količnik, ki omogoča oceniti dinamiko zaposlenih in ugotoviti, ali ta povzroča težave. Za boljše ocenjevanje najdemo v literaturi tudi druge kazalce, ki ocenjujejo fluktuacijo.

$$\text{Neto fluktuacija} = \frac{\text{Skupno število zaposlenih na začetku ali na koncu obdobja}}{\text{Število delavcev, ki so odšli}} * 100$$

Pomemben kazalec, ki pomaga pri analizi gibanja zaposlenih, je tudi indeks stabilnosti (angleško *stability index*), ki je izračunan kot razmerje med številom zaposlenih, ki so v podjetju več kot eno leto, in številom vseh zaposlenih. Indeks fluktuacije izraža spremembo zaposlenih, indeks stabilnosti pa pove, kateri so zaposleni so odšli—na primer ali so odšli tisti, ki so v podjetju že dlje časa, ali tisti, ki so prišli pred enim letom (Foot, 1996, str. 40–42).

Natančnih podatkov o fluktuaciji v Sloveniji ni na voljo. V teoriji velja, da je fluktuacija do 20 % še sprejemljiva zlasti za podjetja, ki načrtno zaposlujejo nove delavce zaradi dotoka novih idej, svežega znanja, ipd. Po drugi strani pomeni nadomestitev dobrega delavca, ki je odšel dodaten nepotreben strošek, ki se ga morajo zavedati in ga poznati. Ocena je, da je povprečna stopnja fluktuacije v Sloveniji med 6 in 9%. Želja po potrebi zamenjave zaposlitve se pokaže v povprečju v 4 do 5 letih (vir: www.advise.com).

5.3 Vzroki za fluktuacijo

Za človeka, ki »fluktuirá« pravimo, da išče izhod iz dane situacije, ki mu ne ustreza ali pa spravlja v nezadovoljstvo, kot npr.: osebni interesi, želje ali ovire, ki jih je srečal pri opravljanju dosedanjega dela, ... Za ugotavljanje vzrokov fluktuacije uporabljamo razne metode npr. odhodni intervju, saj si vsako podjetje želi, da bi bili zaposleni čim bolj ustaljeni, še posebno, če gre za strokovne in usposobljene kadre v podjetju. Vpliv fluktuacije na zmanjšanje potrebnega števila kadrov, vpliva na realizacijo ciljev podjetja. Najpogostejši *splošni vzroki* za fluktuacijo so: višja plača, možnost napredovanja, možnost drugih zaposlitev, medosebni odnosi, kriza v času prilagajanja na delovno okolje, pomanjkanje delavcev, ... (povzeto po članku J. Florjanič: <http://www.forum.sofov.org>)

Vzroke za fluktuacijo moramo v podjetju ugotoviti in analizirati. Glavna vprašanja so (revija Manager, 2003):

- kaj je glavni vzrok, zaradi katerega je delavec odsoten/odhaja;
- zadovoljstvo z delovnimi pogoji;
- zadovoljstvo s plačo in stimulacijo;
- zadovoljstvo z možnostjo napredovanja, izobraževana;
- zadovoljstvo glede medsebojnih odnosov s sodelavci in nadrejenimi ...

Na fluktuacijo vplivajo različni dejavniki, katere je potrebno upoštevati in tudi reševati, da ne pride do odliva kadrov: slabi medsebojni odnosi, ni možnosti za osebno napredovanje, nizke plače, slaba organizacija dela, nerešeno stanovanjsko vprašanje, boljši pogoji dela v drugih organizacijah, neustrezno delo, neustrezen prevoz na delo in z dela, delo v več izmenah, neurejeno zdravstveno zavarovanje in še drugi razlogi. Stopnja fluktuacije je nižja, čim večja je stopnja delavcev pri odločanju.

Med najpogostejše *razloge za prostovoljno fluktuacijo* štejemo (Jurman, 1981, str.26):

1. neuskkljenost vodenja,
2. slaba organizacija dela,
3. podcenjevanje delavcev,
4. nepravilnost,
5. pristranskost,
6. omejevanje osebne iniciative,
7. nedemokratičnost,
8. birokratsko ravnanje z ljudmi,
9. neodgovornost predstojnikov,
10. prilaščanje posebnih pravic,
11. familiarnost, nepotizem,
12. korupcija in nepoštenost,
13. prilaščanje oblasti,
14. slabi medsebojni odnosi,
15. ni možnosti za napredovanje.

5. 4 Stroški, povezani s fluktuacijo

Podjetje ima v primeru visoke fluktuacije precejšnje stroške. Ti se pojavijo zaradi prekinitve delovnega procesa, odhoda uvedenega zaposlenega iz podjetja, nadalje razpisa in iskanje novega delavca, njegova izbira in sprejem ter njegovo uvajanje. Tako fluktuacija povzroči stroške, ki vključujejo *direktne stroške* iskanja in usposabljanja ter *indirektne stroške* manjše

začetne storilnosti novega delavca. Visoka fluktuacija lahko negativno vpliva na moralo zaposlenih in sloves organizacije. (www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=34)

Nadomeščanje delavcev, ki so odšli, povzroča organizaciji dodatne stroške. Le malo menedžerjev oz. organizacij izračunava in spremlja te stroške. Poznavanje stroškov izgube in zamenjave delavca, ki je odšel oz. želi odditi, nam bo pomagalo določiti, koliko se nam splača investirati v njegovo zadržanje (povečanje plače, izobraževanje, bonitete ipd.).

Stroške podjetja ob fluktuaciji je težko ugotoviti, vendar bi morale organizacije priti do spoznanja, da se mnogo bolj izplača vlagati v sredstva v izboljšanje delovnih in življenjskih pogojev in s tem zagotoviti stalnost že zaposlenih kadrov, kot pa stalno iskati nove kadre, **stroške fluktuacije** lahko izračunamo po sledeči formuli (Florjančič, Ferjan in Bernik, 1999, str. 62):

$$EF = \frac{D * (\check{c} + i\check{c} + \check{c}a)}{z + r} * O$$

Legenda:

EF – ekonomski učinek fluktuacije,

D – dohodek,

č – izgubljeni delovni čas zaradi fluktuacije,

ča – izgubljeni čas čakanja do dopolnitve delovnega časa,

ič – izgubljeni čas, ki je potreben za sprejem, izobraževanje in odpoved delavca,

z – poprečno število zaposlenih med letom,

r – letni neto fond delovnih ur enega delavca,

O – število fluktuirajočih delavcev med letom.

Praksa iz preteklosti je za področje trženja pokazala nižjo produktivnost nadomestnih zaposlenih, vsaj v začetnem obdobju dela zaradi slabše usposobljenosti, in s tem povezano nižjo produktivnostjo novih delavcev za 25 % v prvem mesecu dela, in nato vsak mesec upada. Za prodajno osebje, kamor uvrščamo tudi tržnika je potrebno upoštevati tudi stroške izgube posla, ki so nastali zaradi odhoda delavca. Navedeni vzroki so, da del strank bivši zaposleni »odpelje« s seboj, del strank ni zadovoljnih z delavcem oz. delom delavca, ki začasno in kasneje stalno opravlja to delo ipd. (www.advise.com).

6. PRIDOBIVANJE IN SELEKCIJA KADROV

Do potrebe po selekciji in novih zaposlitvah pride zaradi zahteve po novih zaposlitvah, večjega obsega dela in strukturne neskladnosti (Merkač–Skok, 2002). Upoštevati je potrebno:

1. *Ekonomski vidik*; kjer so navedeni vsi stroški, ki jih bo imela organizacija z obstoječim kadrom (plače, uvajanja, izbire ...) in
2. *Socialni vidik*; ki pomeni, kako bomo posameznika vpeljali v novo okolje.

6.1 Metode pridobivanja kadrov

Metode pridobivanja novih kadrov se lahko delijo na **formalne in neformalne**. Pri **neformalnih metodah** gre za poizvedovanje pri prijateljih, profesionalnih kolegih in za nagovarjanje kandidatov. Pri **formalnih metodah** pa se lahko potencialni kandidati sami prijavijo in jih imajo podjetja v evidenci, lahko pa podjetje objavi prosta delovna mesta in potem izbira med prijavljenimi kandidati (Svetlik, 2002, str. 135–138).

Med iskanjem novo zaposlenih ločimo **notranje in zunanje vire** (Kuhn in Wunderur, 1993, str. 144–147). Pridobivanje iz **notranjih virov** je usmerjeno k zaposlenim, ki so v podjetju in želijo na drugo delovno mesto. Pri notranjih virih najprej preverimo lastne potenciale, sledi usposabljanje, uvajanje v delo, nadomeščanje. Delavec se lahko sam javi na razpisano delovno mesto (ker gre za njegov lastni interes je prisoten močan motivacijski dejavnik, kar je zelo dobro), lahko ga predlaga predpostavljeni (ki že pozna kandidatove sposobnosti, prednosti, slabosti in njegovo vedenje) ali na osnovi načrtnega izobraževanja in usposabljanja. V primeru **napredovanja** zaposleni dobi delovno mesto z več avtoritete in odgovornosti. Poveča se tudi njegov zaslužek, avoriteta in odgovornost. V primeru **premeščanja** pa posameznik spremeni samo sektor ali funkcijo, ki jo vodi, pri tem pa nima večje avtoritete ali odgovornosti in tudi zaslužek je navadno enak.

Prednosti notranjega iskanja:

- izboljšano delovno vzdušje zaradi možnosti napredovanja,
- nižji stroški kadrovanja menedžerjev,
- dobro poznavanje podjetja, ljudi in področje dela,
- sprostitev začetnih delovnih mest za mlade strokovnjake.

Med slabosti pa štejeta avtorja:

- manjša izbira med kandidati,
- razočaranja in napetosti med sodelavci,
- možnost neobjektivnih odločitev.

Kadar organizacija išče zaposlene iz **zunanjih virov** se obrača na naslednje ustanove oz. institucije: izobraževalne ustanove, Zavod republike Slovenije za zaposlovanje, sredstva javnega obveščanja (mediji), kadrovske agencije, stroški iskanja so zato višji.

Prednosti zunanjega vabljenja:

- večja izbira kandidatov kot v primeru notranjega vabljenja,
- v podjetje prinesejo zunanji kandidati nekaj novega, nove impulze, širše izkušnje pridobljene v prejšnjih podjetjih in poznavanje konkurence.

Slabosti zunanjega vabljenja:

- takšno kadrovanje zahteva višje stroške,
- slabo poznavanje področja dela, posledica tega je, da potrebujejo več časa, da se prilagodijo,
- aklimizacija–nov kader mora spoznati kulturo podjetja, za kar pa lahko potroši veliko energije,
- delna zapora napredovanja v podjetjih, kar lahko povzroči apatijo med zaposlenimi.

Kadar delodajalec zaposluje nove delavce, mora prosta delovna mesta javno objaviti. Objava prostega delovnega mesta mora vsebovati pogoje za opravljanje dela in rok za prijavo, ki ne sme biti krajši od osmih dni. Kot javna objava velja objava v uradnih prostorih Zavoda republike Slovenije za zaposlovanje, objava v javnih medijih ali na javnih mestih (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, 23. člen).

»Celoten namen procesa pridobivanja in selekcije naj bi bil ob najmanjših stroških doseči število in kvaliteto potrebnih kandidatov za zadovoljitev potrebe po delovni sili v organizaciji.« (Armstrong, 1991, str. 347). Faze procesa pridobivanja so naslednje:

1. določitev potreb,
2. vabljenje kandidatov,
3. selekcija kandidatov.

6.2 Določitev potreb po kadrih

Od bodočih sodelavcev se pričakuje, da bodo imeli tiste lastnosti, s pomočjo katerih bodo lahko uspešno opravili naloženo delo. Podjetje mora imeti izdelan opis delovnega mesta (job description) in definirane potrebne lastnosti delavca (person specification). Za pridobitev potrebnih podatkov si podjetje pomaga z analizo dela. (Svetlik, 2002, str. 134):

Delavec je primeren za delovno mesto, če ima potrebne **lastnosti** (*znanje, sposobnosti, motiviranost, ustrezne osebnostne lastnosti in nenazadnje pripravljenost za delo*), s katerimi lahko dobro in uspešno opravlja svoje naloge ter s tem prispeva k uspešnosti doseganja ciljev celotne organizacije. Po drugi strani pa mora tudi organizacija, oziroma natančneje, delovno mesto, delavcu dajati možnost zadovoljevanja svojih lastnih potreb (npr. materialne potrebe, razvijanje svojih sposobnosti, napredovanje, ...). Primeren delavec je tisti, kateremu organizacija lahko omogoča, da znotraj nje uresničuje svoje cilje.

6.3 Vabljenje (pridobivanje) kadrov

Ko se organizacija odloči, da bo zaposlila novega delavca, nastopi intenziven dvosmerni proces usklajevanja med kandidatom in organizacijo. Organizacije in posamezniki drug drugega iščejo in izbirajo. Najpogostejša oblika privabljanja so objave oz. oglasi v sredstvih javnega obveščanja. Oglas bi naj bil oblikovan tako, da pri bralcih, gledalcih ali poslušalcih dosežemo pozornost in da vplivamo na njihovo odločitev za prijavo na prosto delovno mesto. Lipičnik (1998, str. 96) navaja naslednje vidike, ki naj bi jih pri pripravi oglasa upoštevali:

- vsebinski,
- pravni,
- psihološki,
- vizualno–estetski in
- jezikovni vidik.

Mediji objav so lahko: radio, televizija, tiskani mediji, internet, direktna pošta, agencije za posredovanje zaposlitve, t.i. »lovci na glave«, oglasne deske, stanovska združenja, strokovne revije, fakultete in tudi zavod za zaposlovanje. Izbira medija je odvisna tudi od ponudbe iskanega profila na trgu delovne sile in od tega, kako hitro želimo zapolniti delovno mesto.

6.4 Selekcija in zaposlovanje

V postopku selekcije uporabljamo več tehnik in načinov. Izbiranje kandidatov je včasih lahko tudi dolgotrajno in težko. Med selekcijske preizkuse štejemo: prijava na delo, življenjepis, intervju, testi, opazovalni centri, priporočila in zdravstveni pregled.

6.4.1 Prijava na delo

Organizacije običajno od vseh kandidatov, ki se odzovejo na prosto delovno mesto, zahtevajo pisno prijavo, v kateri na kratko strnejo razloge za prijavo, življenjepis s poudarkom na predhodnem delu in izobraževanju, utemeljitev o njihovi primernosti in pričakovanja v povezavi z delom. Hkrati kandidati samoiniciativno ali na izrecno zahtevo delodajalca priložijo tudi raznovrstna dokazila o izpolnjevanju razpisnih pogojev (spričevala, certifikati o opravljenih dodatnih izobraževanjih, zdravniško potrdilo, priporočila) (Svetlik v Možina in drugi, 1998, str. 120–121).

Prijave predstavljajo prvo komunikacijo med kandidatom in organizacijo, kar pa je hkrati zavajajoče, saj posamezniki v njih izključno poudarjajo le svoje pozitivne strani. Mnoga podjetja se temu izognejo tako, da od kandidatov zahtevajo izpolnitev strukturiranega obrazca za prijavo. Hkrati pa kandidatom pošljejo podroben opis delovnega mesta (zahteve in vsebina dela, pričakovanja, odgovornosti, glavni izdelki in storitve, nagrade, način ocenjevanja delovne uspešnosti, sodelavci in nadrejeni, način vodenja, sistem napredovanja, izobraževanja, usposabljanja, dohodek, bonusi ...). Na ta način dosežejo, da v nadaljnje faze selekcije pridejo samo tisti kandidati, ki menijo, da jim bo prosto delovno mesto ustrezalo in ki imajo ustrezne osnovne kvalifikacije za njegovo zasedbo.

6.4.2 Življenjepis

Prošnja in življenjepis pomenita prvi stik s potencialnim delodajalcem. Na osnovi prošnje se delodajalec odloči, katere kandidate bo povabil na razgovor. Prošnja za delo mora biti enostavna, kratka (ne več kot ena stran) in zanimiva. S pomočjo prošnje je potrebno vzbuditi zanimanje in določiti nekatere teme za razgovor. Življenjepis mora biti pregleden, jedrnat in opisane morajo biti vse zahteve iz razpisa. V primeru, da ni navedeno, ali kandidat izpolnjuje pogoje iz razpisa, lahko delodajalec sklepa, da razpisa ni podrobno prebral ali da ne izpolnjuje pogojev ali da pošilja kar tipske življenjepise (vir: www.nastop.si).

Življenjepis mora biti sestavljen tako, da kadrovnika prepriča o kandidatovih sposobnostih in izkušnjah. Delodajalca zanimajo osebne lastnosti, sposobnosti, znanja, ki jih bo izrazil pri delu. Zato je potrebno pred pisanjem prijave in življenjepisa postaviti svoj poklicni cilj (načrtovanje kariere), analizirati oglas (kaj podjetje išče) in potencialnega delodajalca (informacije o podjetju, dejavnosti, izdelki, storitve, ...).

6.4.3 Intervju

Med vsemi metodami selekcije je najpogostejša (Svetlik, 2002 b, str. 163) in najbrž tudi edina metoda intervju. Z njim lahko pridemo do mnogih informacij in skozi kandidatovo obrazložitev informacij v prošnji le-te tudi preverimo. Vse informacije, ki jih vsebujejo prošnja, prijava ali življenjepis in drugi predhodni postopki selekcije, so priložnost za kvalitetno izpeljan intervju. Intervju lahko skozi potek usmerjamo, kar pri raznih testiranjih ni možno. Ker gre za neposredni stik z osebo, neposredno ugotavljamo tudi njeno komunikativnost, razgledanost, tremo, živčnost ipd. V neki raziskavi (Dessler, 1988, str. 209) je bilo ugotovljeno, da se v 85 % primerov spraševalci odločijo o kandidatu, preden se intervju sploh dobro začne, in da je odločilnih prvih nekaj minut intervjuja. Njegovo nadaljnje odvijanje običajno menda nima vpliva na spremembo odločitve. Intervjuji vzamejo osebi, ki jih opravlja, veliko časa, zato je smiselno umestiti intervju v selekcijski postopek takrat, ko se število ustreznih kandidatov z nekaj predhodnimi metodami že zmanjša (Svetlik, 2002 b. str. 152).

Z intervjujem prvič navežemo osebni stik s kandidati. Izvajalec mora biti za to usposobljen, saj na vsakem intervjuju poteka dvostransko intervjuvanje oz. spoznavanje. Izvajalec intervjuja je preiskovalec resnice, ki preiskuje kandidatove zmožnosti, potencial in možne smeri prihodnjega razvoja. Vprašanja se nanašajo na cilj, ki ga želimo z intervjujem doseči. Zelo običajna vprašanja v intervjuju kot jih navaja Belbin, izključno preverjajo elemente usposobljenosti na delovnem mestu:

- *Znate opravljati določeno delo?*
- *Ste ga že opravljali?*
- *Katere šole/univerzo ste obiskovali in kakšne so bile vaše ocene?*
- *Imate diplomo?*
- *Imate vozniški izpit?» (Belbin, Popoln tim, 8: a)*

Za ta vprašanja pravi, da nas lahko pri selekciji lahko zelo zavedejo. Poleg tega je res, da lahko manjkajočo usposobljenost nadoknadimo z dodatnim izobraževanjem, ne moremo pa spremeniti kandidatove osebnosti in značilnih vzorcev vedenja, v skladu s katerimi se odziva na dražljaje v okolju. Zato podaja vprašanja, ki se nanašajo na ustreznost kandidata za določeno delo. Z odgovori na ta vprašanja lahko sklepamo o prihodnjem ravnanju in vedenju kandidata. Vprašanja, ki jih navaja, so:

- *Kaj bi storili v primeru ...?*
- *Kako bi reagirali, če ... ?*

- *Kakšen je vaš odnos do ... ?*
- *Kako ravnate v primeru, ko ... ?*« (Popoln tim, 10:a)

Namesto v intervjuju lahko ta vprašanja uporabimo že pri izpolnjevanju prijave na prosto delovno mesto, še posebej, če gre za manjšo izbiro. S tem, ko v selekciji jemljemo področje manjkajočega znanja kot tisto, kar je možno nadoknaditi, si povečamo krog potencialnih kandidatov, ki bi lahko bili ustrezni. Obstaja več vrst intervjujev (Dessler, 1988, str. 205; Lipičnik, 1998, str. 101; Svetlik, 2002 b, str. 153), ki pa jih ponavadi kombiniramo in izvedemo hkrati. (glej prilogo št. 2)

O praktični izvedbi intervjuja in oblikovanju vprašanj obstaja cela vrsta pravil in priporočil za učinkovito izvedbo, kar presega namen pričujočega dela. Osnovno pravilo je, da naj se kandidatom za določeno delovno mesto postavlja enaka vprašanja za iskanje enakih zmožnosti, da jih potem lahko med sabo primerjamo. Če je le mogoče naj bi se intervju končal v 45–ih do 60–ih minutah in intervjuvani naj bi bili vsi kandidati v istem dnevu.

Takoj po intervjuju je potrebno oceniti kandidatove opažene značilnosti, kot so: *komunikativnost, sposobnost osebne predstavitve, obnašanje, značilne poteze in drugo, kar izhaja iz zahtev delovnega mesta* (<http://www.kadrovanje.com>).

6.4.4 Testi

»S testom mislimo na standardiziran postopek, s katerim izzovemo neko določeno aktivnost, nato pa učinek te aktivnosti merimo in ocenjujemo, tako da individualni rezultat primerjamo z rezultati, ki so jih dobile druge osebe v enaki situaciji.« (Florjančič in drugi, 1999, str. 178).
 »So objektivna in standardizirana merila za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznikov.« (Singer v Možina in drugi, 1998, str. 123).

Osnovni namen testiranja je čimbolj natančna opredelitev osebnostnih in delovnih lastnosti kandidatov. Običajno se uporablja za določanje primernosti in sposobnosti kadrov za opravljanje določenih poslov in delovnih nalog v zvezi s posameznim delovnim mestom. Testi pripomorejo k oblikovanju celotne kandidatove podobe. Pomembno je, da pri vodenju in ocenjevanju sodelujejo usposobljeni in izkušeni ljudje, največkrat so to psihologi.

Dober test ima naslednje značilnosti (Armstrong, 1996, str. 473):

- je občutljiv ocenjevalni instrument, ki omogoča pozitivno diskriminacijo med kandidati;

- je standardiziran na reprezentativnem vzorcu izbrane populacije, tako da omogoča primerjavo med kandidati;
- je zanesljiv^a, kar pomeni, da pri ponovni uporabi na istih osebah in v enakih okoliščinah da enake rezultate;
- je veljaven^b, kar pomeni, da z njim merimo tisto, kar dejansko tudi nameravamo;
- je splošno uporaben.

Vrednost testa je dokazana s tem, da na podlagi rezultatov, ki jih da o posamezniku, lahko sklepamo o vedenju posameznika v organizaciji, zlasti pa o njegovi delovni uspešnosti. Čim več zgornjih elementov test vsebuje, večjo napovedno moč ima.

V širšem smislu pomeni testiranje tehniko, ko s standardiziranimi postopki preverjamo bodisi znanje, sposobnosti ali druge lastnosti kandidatov. Test je pravzaprav osnova za preverjanje posameznikovega vedenja. Obstajajo testi, s katerimi lahko merimo (Dessler, 1988, str. 176):

- **kognitivne sposobnosti** (inteligenci testi za numerične, verbalne ali pisne sposobnosti, pomnjenje, sposobnost logičnega sklepanja),
- **motorične in fizične sposobnosti** (hitrost gibanja prstov, rok, ročne spretnosti, reakcijski čas, fizična moč),
- **mentalne sposobnosti** (motivacija, obvladovanje čustev),
- **osebne lastnosti,**
- **interesna nagnjenja** ter
- **uspešnost** (znanje).

Pri vsaki selekciji kandidatov s pomočjo testiranja je potrebno upoštevati, da popolnoma zanesljivih testov ni. Prav tako se ne morejo prenašati iz podjetja v podjetje, saj lahko nek pokazatelj v enem podjetju pomeni popolnoma drugo v drugem okolju ali podjetju. Rezultati so odvisni tudi od splošnega kandidatovega počutja v dnevu testiranja in od prostora, ambienta, v katerem poteka testiranje. Menda se njihova vrednost s starostjo kandidatov in ob

^a Zanesljivost testa (intervjuja in drugih selekcijskih metod) pomeni primerljivost rezultatov ponovnega testiranja na istih osebah z istimi ali ekvivalentnimi testi. Primer: Če nekdo v ponedeljek na inteligenčnem testu doseže 120 točk, v torek pa le 90, test ne more biti zanesljiv.

^b Veljavnost testa pove, v kolikšni meri z njim zares merimo tisto, kar hočemo oziroma kar smo nameravali. Dessler loči med napovedno veljavnostjo (*criterion validity*) – koliko lahko dosežen rezultat na testu (ali v intervjuju) dejansko napove delavčevo uspešnost na delovnem mestu in vsebinsko veljavnostjo (*content validity*) – ali test dejansko vsebuje ustrezen vzorec delovnih nalog (Dessler, 2000, str. 174).

različnosti socialnih oz. družbenih okolij, iz katerih kandidati prihajajo, celo zmanjšuje (Svetlik, 2002b, str. 148). Zato jih je primerno uporabljati le kot dodatek ostalim selekcijskim metodam.

6.4.5 Opazovalni centri

V opazovalnih centrih se oblikuje resničnemu podobno delovno okolje in potem opazuje posameznikove reakcije v njem. Kandidata soočimo z eksperimentalno delovno situacijo. Na koncu opazovanec pojasni, zakaj se je v določeni situaciji odločil, kot se je. Primerni so za opazovanje skupinske dinamike in delovanje posameznika v skupini.

Lipičnik (1998, str. 102) loči med dvema vrstama testiranja, in sicer v **konkretni ter eksperimentalni situaciji**. V konkretni situaciji posamezniku zaupamo nalogo iz dejanskega obsega del, ki jo mora opraviti. V kolikor jo je uspešno opravil, predpostavljamo, da ima ustrezne zmožnosti za to delo, ne da bi vedeli, katere so te zmožnosti. Nasprotno pa v eksperimentalni situaciji (angl. assessment center) oblikujemo nalogo, ki terja enake zmožnosti kot dejansko delovno mesto. V kolikor ugotovimo, da take zmožnosti ima, predpostavljamo, da bi le-te lahko uporabil v kateri koli situaciji, ki bi terjala enake zmožnosti. V teh primerih se ne preverja neposredno osebnosti ali znanja, pač pa se vse to ocenjuje skozi cilje, ki jih je kandidat pri delu dosegel. Dejstvo je, da je cenejša in hitrejša varianta, v kolikor izberemo testiranje v konkretni situaciji, to je angl. »assessment without a center« (Dessler, 1988, str. 187).

6.4.6 Priporočila

V kolikor po vseh predhodno opravljenih metodah selekcije nismo povsem prepričani o nekem kandidatu, Chambers (2001, str. 98) kot zelo dobro metodo navaja preverjanje po telefonu. Gre za predhodni intervju, kjer lahko pridobimo veliko informacij. Ob tem navaja prednosti, ki jih prinaša ta metoda:

- vzame nam zelo malo časa;
- kandidat je navdušen nad osebnim zanimanjem zanj in pripravljen na pogovor;
- nekdo lahko »na papirju« izgleda zelo dobro, po kratkem pogovoru pa se lahko hitro odločimo, ali ga je smiselno povabiti na intervju in zanj porabiti več časa;
- kandidat je med pogovorom bolj sproščen;
- mnenje o kandidatu si začnemo ustvarjati, preden ga vidimo.

Vprašanja, kjer nas zanimata mimika in gestika kandidata (npr. o plači), je bolje zastaviti ob osebnem srečanju. Ta metoda je zelo poceni, vendar pa naj bi pri njej posebej poskrbeli, da dejansko dobimo prave informacije in ne le nevtralna priporočila, ki so pogost dodatek k prijavam na prosto delovno mesto.

Poznamo **osebna** in **strokovna priporočila**. Osebna priporočila ne veljajo kaj dosti, saj vsebujejo le pozitivne osebnostne lastnosti in so nasploh vedno pozitivno napisana.

Da v podjetju pridobijo ustrezne informacije, ki jih potrebujejo, se je na predhodnega delodajalca najbolje obrniti s strukturiranim vprašalnikom. Ti vprašalniki so ravno zaradi načrtnega zbiranja potrebnih informacij boljši kot priporočila, ki jih kandidati pošljejo že s prijavo na razpis za prosto delovno mesto. Kar se tiče **strokovnih priporočil**, so lahko najbolj zaupljiva tista, ki jih na ta način pridobimo od predhodnih vodij, mentorjev, sodelavcev pa tudi strank. Preden se podjetje odloči za tak postopek pridobivanja informacij, je etično in v skladu z zakonom o varovanju osebnih podatkov tudi zakonito, da kandidata o tem obvestijo in prosijo za dovoljenje ter seveda za imena oseb, s katerimi je neposredno sodeloval in ki bi lahko dali objektivno mnenje. Po drugi strani pa jemljejo strokovnjaki taka priporočila vendarle z rezervo in se raje lotijo telefonskega poizvedovanja s strukturiranim intervjujem.

6.4.7 Zdravniški pregled

Zdravniški pregled je običajen in v nekaterih primerih nujen element selekcijskega postopka. Ker je razmeroma draga metoda, nastopa v zaključnih fazah selekcije. Organizacije na zdravniške preglede običajno pošljejo vse izbrane kandidate. V primeru, da zdravnik ugotovi določene zdravstvene težave, ki bi usodno vplivale na nemoteno opravljanje dela, organizacija kandidata zavrne. Ker je zdravje pomemben dejavnik, ki lahko odločujoče vpliva na uspeh pri delu, vsaka organizacija sistematično pregleda zdravstveno kartoteko slehernega kandidata iz ožjega izbora (Jago, 1996, str. 29).

Kandidata, ki je že skoraj izbran, je potrebno pred podpisom pogodbe o zaposlitvi napotiti še na predhodni zdravniški pregled (26. člen ZDR), ki se nanaša izključno na delovno mesto, za katerega posameznik kandidira. V tej fazi se lahko razkrijejo tudi težave, na katere nismo računali oz. za katere niti kandidati sami ne vedo (Svetlik, 2002 b, str. 163).

6.4.8 Končna izbira

Na koncu se na podlagi vseh uporabljenih selekcijskih metod odločimo za enega kandidata (oz. toliko, kolikor imamo prostih delovnih mest). Najenostavneje in najbolj praktično je sprotno izločanje neustreznih kandidatov po vsaki končani metodi. Vendar pa tak način tudi ni najbolj zanesljiv, saj bi nekdo, ki se je pri intervjuju slabo odrezal, bil mogoče pri preverjanju znanja iz jezika najboljši. Možno je, da na koncu pogledamo, kdo je bil pri posameznih selekcijskih metodah najpogosteje najboljši, in se odločimo za tistega kandidata. Tretja možnost pa je, da rezultate posameznih metod ponderiramo, jim določimo težo po pomembnosti posameznih preizkusov za razpisano delovno mesto. Izberemo kandidata, ki na ta način doseže najboljšo uvrstitev. Vse več je primerov, kot pravi Chambers (2001, str. 9), kjer o končni izbiri odloča menedžment, saj vsako dodatno zaposlovanje povečuje strošek. Še posebej nujno s tega vidika je to v primeru, ko gre za višji strokovni ali vodstveni kader, ki ga pridobivamo z eksternega trga delovne sile in ga ne poznamo. S tem posredno tudi prevzamejo odgovornost za izbiro in odgovornost za razvoj izbranega kandidata. Pogosto končno izbiro kandidata menedžment potrdi na osnovi zadnjega panelnega intervjuja.

Vsem neizbranim kandidatom se pošlje po končani selekciji oz. najpozneje v osmih dneh po podpisu pogodbe o zaposlitvi z izbranim kandidatom v skladu z 28. členom ZDR pisno obvestilo, da niso bili izbrani.

6.5 Prihodnost spletnega oglaševanja delovnih mest

Danes se vedno bolj uveljavlja internetno (spletno)^c oglaševanje delovnih mest. Prednost je predvsem časovna in cenovna. Internetno kadrovanje je kadrovanje prihodnosti. Vse več slovenskih podjetij se pri iskanju delovne sile odloča za oglaševanje prostih delovnih mest na internetu. Takšen način kadrovanja jim prinaša ugodnosti, ki so za moderno podjetje v večnem konkurenčnem boju za preživetje zelo pomembne:

- nič več nimajo opravka s časovno potratnim in stroškovno obremenjujočim arhiviranjem življenjepisov ter vso administracijo, ki temu sledi;
- če kadrujejo spletno (preko interneta) si brez dodatnega dela na podlagi kandidatovih vnesenih baz podatkov avtomatično polnijo bazo kadrov in le-tako brez kakršnega dodatnega dela dobijo ogromno podatkov o aktualnih ponudnikih

^c Internetni trg dela je »navidezen prostor« (t.i. internet), ki predstavlja stičišče med ponudbo (podjetja) in povpraševanjem (iskalci zaposlitev).

delovne sile, z vsemi pomembnimi osebnimi podatki, ki se venomer sproti ažurirajo;

- kandidate lahko hitro obvestijo o prostih delovnih mestih na podlagi sms oz. e-mail sporočil, ki jih samodejno generira sistem.

Z vidika spletnega privabljanja kandidatov sta pomembna tako internet kot tudi intranet. Intranet se uporablja znotraj podjetja (to velja predvsem za srednje in velika podjetja), kadar gre za pridobivanje zaposlenih iz notranjih virov, in sicer z različnimi notranjimi »spletnimi oglasnimi deskami«, okrožnicami, elektronsko pošto ipd.

Iskanje zaposlitev preko interneta v zadnjem času narašča, še posebej pri višje izobraženem kadru. Raziskave kažejo na veliko stroškovno prednost takih on-line testov tudi, če jih ne izvajamo preko interneta. Zmanjša se število kandidatov v nadaljnjem postopku, zmanjša število intervjujev in zmanjša število neuspešnih zaposlitev, ki se dogajajo ob zaposlitvah le na podlagi intervjuja (Schinnerer, 2003).

7. RAZVOJ IN UVAJANJE NOVIH KADROV

Razvoj, uvajanje in izobraževanje kadrov morajo potekati v skladu s potrebami organizacije in posameznikov v njej. Kadrovska služba mora zato zagotavljati sistem notranjega izobraževanja zaposlenih, saj to omogoča večje posebljanje zaposlenih s cilji organizacije, večjo strokovno raven, stalni razvojni napredek in boljše medsebojno komuniciranje ter prenos znanja med zaposlenimi (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 174).

7.1 Pomen razvoja kadrov

Po sklenitvi delovnega razmerja sledi postopek razvoja in faza ohranjanja zaposlenih. Tu govorimo o dolgoročnem usklajevanju med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami novo zaposlenih (Svetlik, 2003, str. 9). Ker pa se slednje skozi razvoj spreminja, je treba ustrezno temu pripravljati, razvijati in spreminjati tudi zaposlene. Čim dlje jih ohranimo, tem bolj se povrnejo stroški, nastali z njihovo zaposlitvijo, pa tudi sama produktivnost na delovnem mestu se vsako naslednje leto dviguje. Najslabše je, če vsakih nekaj let za isto delovno mesto iščemo novega kandidata. To dviguje stroške in niža produktivnost.

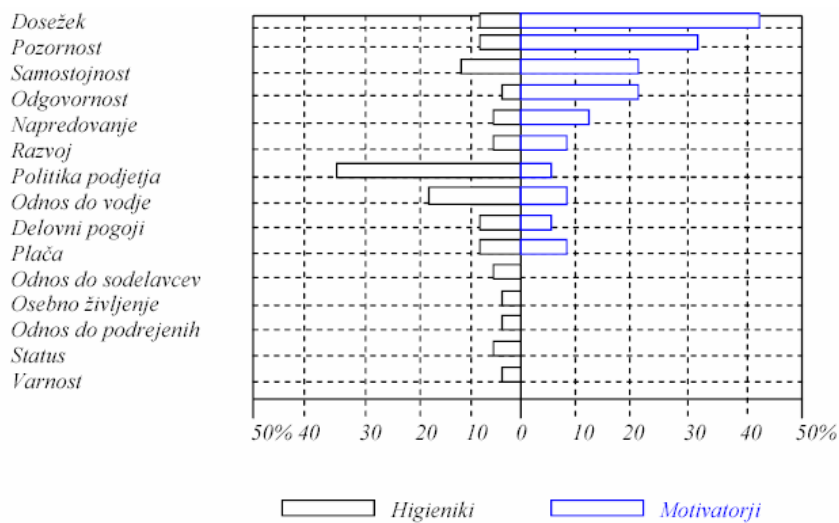
Arie de Geus (Manager, 2003, str. 17–18) pravi, da je najzahtevnejša naloga vodje ali menedžerja zadržati ljudi in opozarja, da po raziskavah v petih letih dve tretjini diplomirancev zapusti prvega delodajalca. Trdi, da je kupovati talent na trgu drago, bolje ga je razvijati znotraj podjetja, kar pomeni ustvariti take razmere, da bodo lahko zaposleni razvijali znanje, ki ga podjetje potrebuje, da je uspešnejše od tekmecev.

Slika št. 5 prikazuje motivatorje in higienike, katerih poznavanje nam lahko olajša selekcijo kadrov in delo z že zaposlenimi. Herzberg (1968, str. 49-75) je raziskoval, kako vpliva *zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost zaposlenih*. Ukvarjal se je predvsem z dejavniki, ki motivirajo človeka za delo in jih razdelil na higienike (satisfaktorje) in na motivatorje. *Higieniki* so tisti dejavniki, ki so pogoj za delo in so nujno potrebni. Če jih ni, to povzroča nezadovoljstvo, sami pa ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak odstranjujejo napetosti in ustvarjajo pogoje za motiviranost. Če so v delovnem okolju opazni, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni večje.

Motivatorji so tisti dejavniki, ki človeka direktno motivirajo za delo. Če njihovo količino večamo, se viša tudi človekova motiviranost. Ti dejavniki spodbujajo zaposlene, da se bolj potrudijo pri delu in da dosegajo zelene rezultate.

Za uspešno delo sta pomembna oba dejavnika. Pri odkrivanju motivacijskih dejavnikov moramo vedno izhajati z vidika tistih, ki jih motiviramo, zaposlenih. Manager nezadovoljstvo zaposlenega z delovnim okoljem odpravi tako, da izboljša higienike. Če pa želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi motivatorje. Večina dejavnikov deluje kot higienik in kot motivator, kar omogoča podjetjem, da z različnimi motivacijskimi orodji hkrati spodbujajo tako zadovoljstvo kot tudi motivacijo zaposlenih pri delu.

Slika 5: Rezultati Herzbergovega raziskovanja (dvofaktorska teorija)



Vir: Lipičnik, 1998, str. 169

Slika št. 6. prikazuje razvoj kariere, ki ga je nazorno prikazal Carnevale (1990, str. 256). Po njegovem mnenju naj bi faza ohranjanja službe nastopila že kot druga faza v hierarhiji, kjer izpostavlja pomen interpersonalnih veščin (spoštovanje, iskrenost, razumevanje, strpnost, ...).

Slika 6: Potek razvoja kariere

Stopnja v karieri	Raven		Uspešen rezultat
Stopnjevanje kariere	16	Zanesljiv položaj, strokovnjak ali svetovalec	Samorealizacija
	15	Najvišji položaj, nova kariera ali vodenje v družbi	Uspešna uporaba kariernega učenja kot vodja
	14	Povečanje tvegane vedenja	Razvoj, dosežki, priznanja, rastoče priložnosti
Napredovanje, uspeh na delovnem mestu ali v karieri	13	Iskanje izpolnjevanja in osebnega pomena v karieri	Osebna participacija, skupnost, razvoj kariere
	12	Razvoj kariere	Popolna učinkovitost in zadovoljstvo s kariero, utrjevanje sposobnosti
	11	Napredovanje	Doseči napredovanje ali novo službo
Ohranjanje službe ali vzdrževanje kariere	10	Prizadevanje za napredovanje	Trud za napredovanje ali novo službo
	9	Spogledovanje s spremembami	Motiviranost za iskanje odgovornosti in potrjevanje
	8	Ustrezne sposobnosti in izpolnjevanje zahtev dela	Zanesljiva dolgoročna zaposlitev
	7	Odnosi z ljudmi, osebne potrebe v delovnem okolju	Osebn občutki v zvezi z delom in sodelavci
Pridobivanje službe ali kariere	6	Preizkus, uvajanje in nekaj zadovoljstva z delom	Dokazane sposobnosti in uspešna zaposlitev nasproti preizkusni dobi
	5	Prilagajanje službi	Demonstracija preživetja in sposobnosti za prilagajanje
	4	Zaposlitev	Dobiti službo ali treniranje na položaju
	3	Prizadevanje za službo ali kariero	Posvečanje službi, vstopni treningi, izobraževanje, usposabljanje na delovnem mestu
	2	Osnovno iskanje kariere	Identifikacija s službenimi ali kariernimi cilji in razvoj potrepljivosti
	1	Identifikacija z delovno vlogo	Motivacija za iskanje službe ali kariere

Vir: prirejeno po Carnevale, 1990, str. 256

7.2 Uvajanje in socializacija novih kadrov

Ustrezni selekciji sledi *načrtno uvajanje* (Svetlik, 2002 b:166) ali orientacija novih delavcev, prepoznavanje njihovih potencialov in oblikovanje razvojne poti. Popolnega kandidata, ki bi imel vsa potrebna znanja in zmožnosti v širšem smislu, ni. Vedno lahko izberemo le takega, ki najmanj odstopa od naših zahtev in to največ do take mere, da bomo vrzel lahko z nadaljnjim razvojem kandidata odpravili. Zato je primerno, že v postopku selekcije, imeti pred očmi naše zmožnosti, in sicer trenerske, finančne ter časovne, ki jih imamo na voljo za razvoj sprejetega kandidata. Vsak novinec, ne glede na njegove predhodne izkušnje in dosežke, potrebuje *začetno uvajanje in socializacijo*, saj ne obstaja nobena organizacija, ki bi delala na enak način. Učinkovit program uvajanja vpliva na **hitrejšo socializacijo** novih kadrov v organizacijo, **poveča se njihova učinkovitost** pri delu, **minimalizirajo se začetne napake** in **zmanjša začetna fluktuacija** (Svetlik, 2002 b:167).

Če odmislimo stroške, ki jih imamo z iskanjem in zaposlovanjem novih delavcev, je naloga kadrovske službe storiti vse, da integrira novinca v podjetje in mu že na začetku pomaga pri razumevanju pripadnosti in lojalnosti podjetja. Zato mora biti program uvajanja in socializacije formaliziran in pripravljen za vsakega novinca posebej.

7.2.1 Splošno uvajanje in socializacija

Najučinkovitejše uvajanje se, po mnenju mnogih, začne na podlagi splošnega formalnega programa uvajanja (ali orientacije) že prvi delovni dan novinca. S tem se novinec sooči s t.i. šokom realnosti, ki ga doživi. Sestavljen je iz treh elementov (Dessler, 1988, str. 234):

- 1. vsaka nova situacija vsebuje spremembe, ki se jim mora oseba prilagoditi;*
- 2. nerealno visoka pričakovanja o prednostih novega dela;*
- 3. presenečenje lahko povzroči anksioznost.*

Novinca seznanimo z organizacijo, delom in delovnim okoljem. Socializacija v organizacijo vsebuje tudi poučevanje novinca o njegovih pravicah, obveznostih, odgovornostih, politiki in ciljnih organizacije ter pojasnjevanju pričakovanj, ki jih organizacija ima do njega. Ta sklop je naravnano na prenašanje vrednot in norm, ki veljajo v organizaciji. Nekatere organizacije imajo v ta namen pripravljene brošure, zloženke ali celo knjige z zbranimi osnovnimi informacijami o organizaciji. Z načrtnim splošnim uvajanjem preprečujemo začetno zbežnost, anksioznost novincev in tako tudi kontroliramo tok informacij, ki gre v eksterno

okolje organizacije. Pri splošnem uvajanju in socializaciji moramo biti pozorni na naslednje vsebine (Gaines R., 2003, str. 35):

- Splošne vsebine o: organizacijski sestavi, zgodovini, konkurenci, strankah, poslovnih rezultatih, načrtih, politiki na kadrovskem področju (izobraževanje, usposabljanje in ocenjevanje uspešnosti), viziji, vrednotah in ciljih podjetja. Poleg tega so pomembne tudi ostale informacije, kot so: pravila o varnosti pri delu, pravila vedenja, hišni red, delovni čas, razpoložljive zmogljivosti, parkirni prostor, pripomočki za delo, oglasne deske, kuhinja, sanitarije, oddaja in sprejem pošte, redni sestanki, kolegiji, itd.
- Psihološke vsebine: pri novincu zmanjšajo zaskrbljenost, da je »nov«. Mednje vključujemo toplo in prijazno dobrodošlico vodstva in sodelavcev, izražanje zaupanja v sposobnosti novinca. Ta proces naj bi se začel že takrat, ko novinec sprejme odločitev, da se pridruži podjetju. Nadrejeni naj ga pokliče in mu pove, da je tega vesel, posreduje naj mu informacije in navodila o prihodu, kje lahko parkira, kakšen je kodeks oblačenja v podjetju ipd.
- Socialne vsebine: novincu zagotovijo občutek, da sodi v organizacijo, in mu s tem olajšajo komunikacijo z novimi sodelavci. Sem sodijo predvsem neformalna druženja zunaj okolja organizacije. Zaželeno je, da celoten tim povabi novinca prvi dan na kosilo, kar omogoča vzpostavitev zaupanja in neformalnih vezi.

7.2.2 Strokovno uvajanje

V strokovni del uvajanja na delovnem mestu štejemo: predstavitev sodelavcev, organizacije dela v oddelku in med oddelki naj bi bila domena neposredno nadrejenih ali prav za to določenih mentorjev. Sama uspešnost strokovnega uvajanja je posredno odvisna tudi od mentorja, ki se ga dodeli novincu.

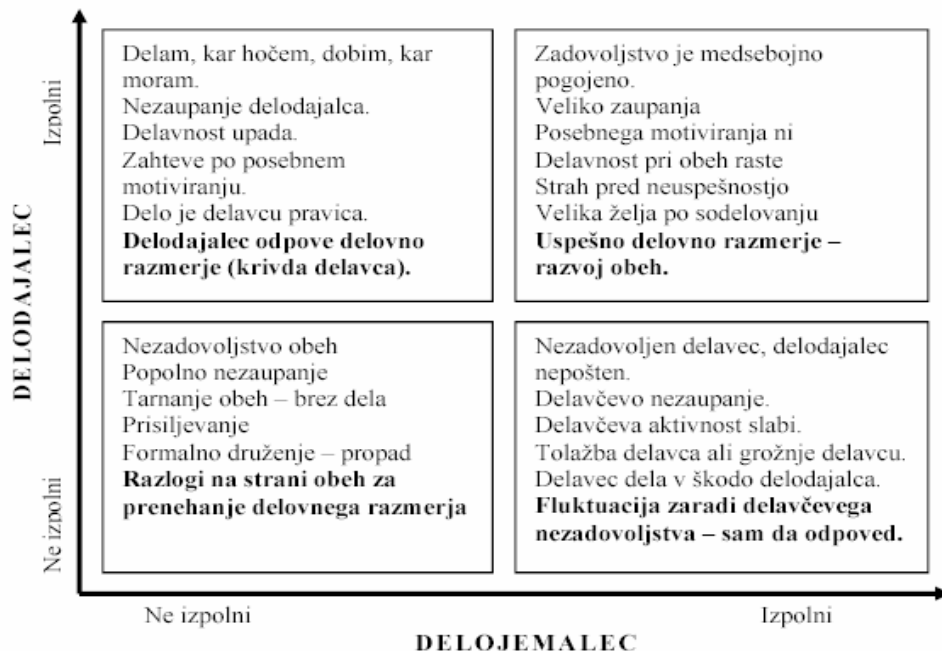
Podlaga za sistematičen načrt strokovnega uvajanja je *analiza dela*. V praksi se pogosto dogaja, da strokovni, višje izobražen kader začne usposabljanje za delo z uvodnimi seminarji, kroženji po oddelkih, s katerimi bo pri svojem delu neposredno sodeloval. Mentor se mora zavedati, da novincu ne more naložiti odgovornosti za delo, o katerem ni bil pred tem poučen. S tem se izognemo frustraciji in dosežemo hitrejša rezultata. Najboljša pot za preizkušanje novincev je *rotacija ali kroženje* med oddelki in delovnimi mesti. Skrbno načrtovana interdisciplinarna delovna pot s soodvisnimi nalogami ima velik vpliv na strokovni razvoj novinca. »Uspešna so tista podjetja, ki znajo poiskati talente in jih premeščati na različna mesta, da si naberejo dovolj izkušenj. To jih potegne iz udobja, preskuša njihove sposobnosti

do skrajnosti in preverja njihovo sposobnost za rast« (Manager, 2004, str. 45). Sklepamo, da je zelo dobrodošlo tudi menjavanje položajev med državami, v kolikor je matična organizacija del mednarodne korporacije.

7.2.3 Nadaljevanje razvoja kadrov

»Pričakovanja, ki kot psihološki usmerjevalci človekove aktivnosti nastanejo že ob podpisu pogodbe o zaposlitvi, imajo pomemben vpliv na celotno človekovo nadaljnje vedenje.« (Lipičnik, 1998, str. 237). S podpisom pogodbe o zaposlitvi se za izpolnitev svojih obveznosti iz te pogodbe zavežeta tako delodajalec kot delojemalec. Nikoli pa ni vse pričakovano ali obljubljeno zapisano v pogodbi o zaposlitvi. Govorimo o tako imenovani **psihološki pogodbi**, ki je nenapisana, a velikokrat dogovorjena že v samem postopku selekcije ali kasneje v postopku uvajanja. V kolikor je delodajalec v delavcu z opisom možnosti dodatnega izobraževanja, napredovanja ali z opisom sistema nagrajevanja zbudil njegovo upanje in pričakovanje, bi naj le-to tudi izpolnil oz. mu dejansko ponudil priložnost, da se le-to izpolni. Možne kombinacije v izpolnjevanju svojih obveznosti so nazorno prikazane na sliki št. 7.

Slika 7: Smer motivacije po podpisu pogodbe o zaposlitvi



Vir: prirejeno po Lipičnik, 1998, str.237

Za vsakega novega delavca nas zato kmalu zanima na eni strani njegova uspešnost pri delu, kjer primerjamo cilje njegovega dela z rezultati, ki jih dosega, ter zadovoljstvo pri delu, ki je

tudi posledica izpolnjevanja psihološke pogodbe, na drugi strani. Razlogi za ugotavljanje uspešnosti so preverjanje uspešnosti naše selekcije, potreb po dodatnem izobraževanju ali usposabljanju, možnosti za vertikalno ali horizontalno napredovanje ter potrebe po premestitvi. Ugotovljena uspešnost je lahko podlaga za razgovor s sodelavcem, kjer se iščejo vzroki za določena dejanja in priložnosti za izboljšanje, preverja se delavčevo zadovoljstvo, njegove interese in predloge, ki jih ima v zvezi z delom. V kolikor je ugotavljanje uspešnosti namenjeno tudi nagrajevanju in kaznovanju, govorimo o **ocenjevanju delovne uspešnosti** in o merjenju, ko imamo postavljene take kriterije, ki povečujejo objektivnost (Lipičnik, 1998, str. 108). Ko ima vodja večjo skupino podrejenih, je smiselno, da vodi dnevno ali tedensko evidenco tako imenovanih kritičnih ali izrednih dogodkov, ko si za vsakega delavca zapiše, kaj je bilo dobrega oz. slabega, kje se je dobro izkazal, kakšne so bile napake. Kompetenten vodja v zvezi s tem sproti pohvali ali pa pove za napako. Taka evidenca lahko zmanjša napake pri ocenjevanju in vodji koristi, ko mora podati končno (mesečno, letno) oceno delovne uspešnosti in ko z delavcem opravlja podrobni intervju.

Potrebo po razvoju in napredovanju svojih kadrov ali bolje človeških virov ne čuti le podjetje, pač pa tudi zaposleni, še toliko bolj, če gre za visoko izobražen mlad kader. Lipičnik (1998, str. 180) je izbral sledečo definicijo kariere, »ki pravi, da je kariera načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času.« Pomembno je torej, kako svoj razvoj občuti delavec. Nekdo je lahko z enakim razvojem popolnoma zadovoljen, drugemu pa se zdi prepočasi oz. ga občuti kot stagnacijo ali celo nazadovanje. Načrtovanje karier je naloga vodij. Vodje naj bi ob pomoči oddelka za človeške vire, skrbeli za razvoj svojih podrejenih in tudi za svoj lastni razvoj.

7.3 Razvoj zaposlenih

Razvoj zaposlenih v splošnem pomeni njihovo izobraževanje in usposabljanje. Organizacija mora zagotoviti, da ima primerno usposobljene ljudi, ki bodo izpolnjevali njene cilje in prispevali k večji učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Dodatno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ima dva učinka. Na eni strani prinese zaposlenim dodatno znanje in sposobnosti, ki jih uporabijo pri svojem delu, na drugi strani pa upošteva interese, motive in potrebe zaposlenih po dodatnem izobraževanju in izpopolnjevanju.

Razvoj zaposlenih torej pomeni njihovo izobraževanje, namenjeno strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju. Področja delovanja razvoja zaposlenih so: usmerjanje posameznikov v izobraževanje za pridobitev ustreznih poklicev; strokovno uvajanje novo zaposlenih; zagotavljanje menedžerskih in ključnih strokovnih kadrov ter njihova priprava za prevzem določenih funkcij; delovni in osebnostni razvoj; spodbujanje ustvarjalnosti; zagotavljanje prenosa znanj; razvoj čuta pripadnosti (Florjančič, 1998, str. 45).

Ker se ljudje razlikujejo po svojih zmožnostih, interesih, željah, ambicijah, ki se jih ugotavlja že v selekcijskem postopku, je treba pred planiranjem razvoja zaposlenih predvideti posameznikov razvojni potencial. To je, do kam lahko posameznik s svojim razvojem pride, in pa smer razvoja. Zelo pomembno je, da to poznamo pri mladih, visoko izobraženih delavcih, ki so na začetku svoje kariere poti.

Osnovna kompetenca zaposlenega z visokim razvojnim potencialom mora biti »**učenje za učenje**« (Carnevale et.al.,1990, str. 17) oz. vedeti, kako se učiti. To je po avtorjevem mnenju temelj razvoja novih kompetenc in izboljšanja manj razvitih. Po njegovem mnenju posamezniki z visokim razvojnim potencialom nikoli ne nasprotujejo spremembam in pridobivanju novega znanja. Ne rečejo: »Jaz sem dovolj dober, pustite me pri miru.« Njihov odgovor se glasi: »Sem dober in želim postati še boljši.« So učljivi in si želijo stalnih izzivov. V kolikor jim jih ne dajemo, iščejo nove priložnosti v ali izven podjetja.

Za razvoj kariere so potrebne sledeče splošne kompetence (Brečko, 2003; Carnevale, 1990):

- učljivost, učenje za učenje,
- učinkovito komuniciranje in poslušanje,
- analitičnost, kreativno mišljenje, sposobnost videnja in reševanja novih problemov na drugačen način,
- samoiniciativnost, samozavestnost, odločnost,
- usmerjenost k cilju, motiviranost za uspeh.

Najbolj splošna delitev razvoja kariere je v smeri **stroke** in razvoj v smeri **vodenja**. Prva običajno predpostavlja horizontalno, druga pa vertikalno napredovanje. Pri vsakem posamezniku nas zanima njegova nagnjenost in sposobnost za strokovno ali za vodstveno delovno mesto. V organizacijah je običajno napredovanje v plačilnem razredu pogojeno z vertikalnim napredovanjem po hierarhični lestvici v organizacijski strukturi. Do tega pride, ko organizacija nima razvitega sistema horizontalnega napredovanja in ločene strokovne kariere od vodstvene.

Posameznikovega razvoja se lahko v organizaciji lotimo na več načinov. Osnova je **pridobivanje znanja**. Pridobljeno kandidatovo novo znanje se mora odražati v višji produktivnosti, boljši kakovosti, inovacijah ipd. Bistvo je v implementaciji znanja in dajanju priložnosti ter spodbujanju za uporabo novega znanja. Novo znanje in boljši rezultati dela dajejo kandidatu višjo vrednost. Če želimo z izobraževanjem doseči izboljšanje pomanjkljivih kompetenc, ki jih na delovnem mestu potrebuje, mora biti usmerjeno v odpravljanje le-teh.

Namen izobraževanja je tudi drugačno videnje stvari, odkrivanje novih problemov in potreb po izboljšavah, skratka, drugačno opravljanje dela. Mobilnost zaposlenih v organizaciji, po mnenju strokovnjakov, pospeši širjenje znanja v organizaciji in hitrost ter kvaliteto posameznikovega razvoja. »Če ljudi prestavljaš iz položaja na položaj, dobiš kar nekaj posameznikov, ki so spoznali veliko delov podjetja« (De Gues, 2003, str. 19). Le-to zagotavlja kontinuiteto razvoja tako posameznikom kot organizaciji. Meni, da lahko razvoj zaposlenega gradimo s pomočjo:

- internega usposabljanja za novo delo in doseganje novih ciljev,
- eksternega izobraževanja, pridobivanja znanja preko zunanjih virov (seminarji, delavnice, šolanje, študij, konference, sejmi, strokovne ekskurzije v druge organizacije v ali izven korporacije),
- vključevanja v projektno delo,
- vključevanja v eksterna strokovna združenja,
- aktivne udeležbe na strokovnih posvetih z namenom predstavljanja organizacije,
- mentorstva.

8. PREDSTAVITEV KADROVANJA V ODDELKU TRŽENJA V PODJETJU

Preučevano podjetje se je pred leti znašlo v krizni situaciji, ko je ostalo brez kadrov–ključnih tržnikov, ki so bili odgovorni za trženje oglasnega prostora. Že dalj časa se je ustvarjalo mnenje, da vodstvo ne spodbuja in ne motivira in nastalo problemsko stanje se je odražalo v poslovanju (izguba oglasnega prihodka) in delovnem okolju (negativna klima).

8.1 Zgodovina, razvoj in dejavnost podjetja

Podjetje se je oblikovalo v začetku devetdesetih let iz takratnega časopisno-založniškega podjetja, ki se je ukvarjalo z izdajanjem časopisov in revij, tiskarsko dejavnostjo, prodajo in distribucijo tiskovin, grafičnim oblikovanjem in pripravo za tisk. Z lastniškim preoblikovanjem podjetja se je iz časopisnega podjetja oblikovalo več samostojnih podjetij, med katere spada tudi preučevano podjetje.

Začetki izhajanja revij v Sloveniji segajo v leto 1971. V tem obdobju so začeli izdajati prvo slovensko tedensko revijo katere ciljna skupina so bile ženske. Devetdeseta leta so prinesle pravi razcvet revialnega tiska v Sloveniji. Sledil je prihod novih založnikov in s tem tudi novih proizvodov, ki so bili namenjeni različnim tržnim skupinam. Danes je konkurenca založnikov velika. Izbiramo lahko med več kot 100 različnimi naslovi revij v slovenskem jeziku. Iz tega lahko sklepamo, da postaja boj za bralce in oglaševalce neizprosni. Preučevano podjetje izdaja dobro tretjino le teh produktov v povprečni letni nakladi 12 milijonov izvodov, kar hkrati pomeni veliko ponudbo za bralce in oglaševalce.

Osnovna dejavnost podjetja je izdajanje revij od splošnih do specializiranih revij s samo nekaj tisoč izvodi. Ločimo jih lahko po:

- intervalu izhajanja: tedniki, štirinajstdnevnik, mesečniki in
- ciljni skupini: širša množica–visoka naklada, specializirane revije–nižja naklada.

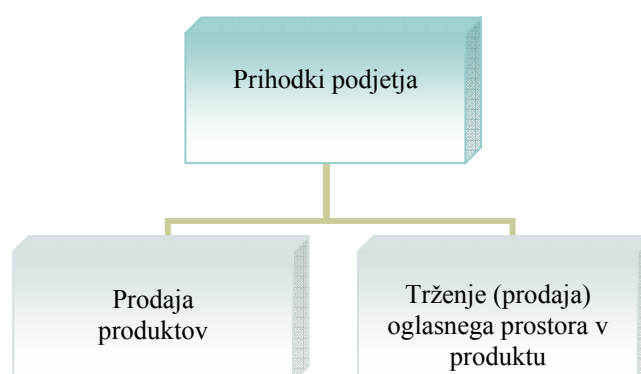
8.2 Proizvodi podjetja

V svojem prodajnem programu ima podjetje 30 produktov. Vsak od teh ima svoje specifične lastnosti, ki jih ločimo glede na:

- **vsebino** (rumeni tisk, socialna vsebina, modni trendi, kultura bivanja, ...),
- **ciljno skupino** (najstniki, upokojenci, arhitekti, ljubitelji živali, športno aktivni, ...),
- **periodiko oz. interval izhajanja** (tedniki, štirinajstdnevnik, mesečniki),
- **povprečno naklado** (visoka naklada 70. 000 izvodov na teden, nizka 7. 000 izvodov na mesec),
- **doseg** enega izida posameznega naslova po metodi zadnjega branja (vsi anketiranci, ki so revijo brali v času enega izida; npr. v zadnjih sedmih dneh pri tednikih, izraženo v enoti na tisoč bralcev med 10. in 75. letom).

Te lastnosti posameznega proizvoda določajo ceno le-tega in hkrati tudi ceno oglasnega prostora. Trženje produktov predstavlja v preučevanem podjetju pomembno funkcijo, ki je tudi dodatno specializirana. Deli se na dva dela, in sicer: trženje produktov in trženje oglasnega prostora v produktu. Oba dela sta zelo pomembna in medsebojno soodvisna. Podjetje tako pridobiva prihodke iz dveh naslovov, in sicer iz prodaje proizvodov in zakupa/prodaje oglasnega prostora v proizvodih oglaševalcem.

Slika 8: Vir prihodkov podjetja



Vir: Interno gradivo podjetja

Prihodki od prodaje oglasnega prostora v revijah se med seboj razlikujejo. Določen produkt prinese večji delež prihodka zaradi naklade, zaupanja v javnosti in zaradi dobrih odzivov na oglaševanje.

V današnjem času se nobena storitev ali produkt ne trži sama od sebe, ampak je potrebna učinkovita trženjska strategija, ki omogoča učinkovito komunikacijo med poslovnimi partnerji: oglaševalci–tržniki–uredništvom–bralci. To pomeni, da omenjeno podjetje prodaja produkt fizično bralcem, svoje bralce pa oglaševalcem. Tržnik igra tu vlogo posrednika med oglaševalci, uredništvom in posredno tudi bralci.

V nadaljevanju bom opisala delovanje trženjskega oddelka in njegovo vlogo pri soustvarjanju produktov in odvisnosti od poslovnega uspeha podjetja. Pri tem naj poudarim, da se podjetje ne ukvarja s tiskom in distribucijo. Za nadaljnji nemoten proces, od tiska do distribucije in prodaje, do končnega potrošnika–bralca, poskrbijo zunanji partnerji oz. poslovni subjekti. Proizvodni proces izdelave produkta je sestavljen iz oblikovanja vsebine (članki, fotografije, oglasna sporočila) in priprave na tisk ter priprave filmov na elektronskem mediju za tiskarno. Distribucija po prodajnih mestih po vsej Sloveniji predstavlja predzadnjo fazo poti do kupca. Prodaja predstavlja zadnja fazo.

8.3 Organizacijska struktura in zaposleni

Izbrano podjetje spada med manjša podjetja (do 100 zaposlenih). Formalno organizacijo lahko v grobem delimo na:

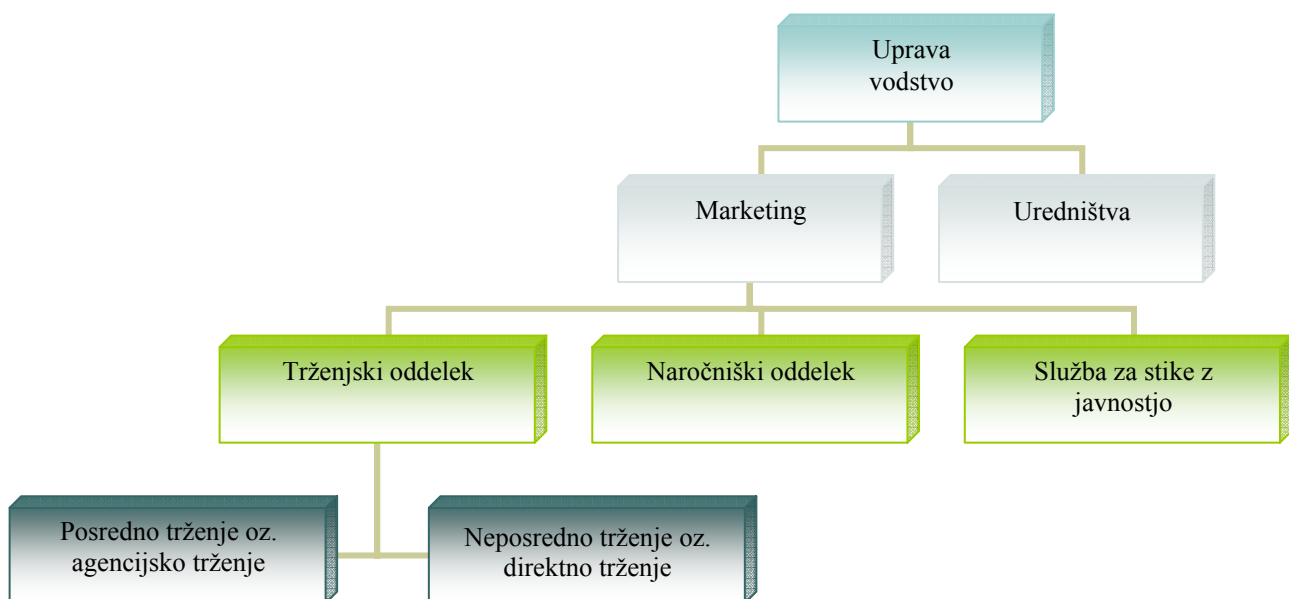
- **uredništva**, ki so odgovorna za vsebino posameznega proizvoda,
- **trženjski oddelek**, ki trži oglasni prostor posameznih proizvodov,
- **naročniški oddelek**, katere osnovna naloga je prodaja proizvodov in pridobivanje novih naročnikov,
- **služba za stike z javnostjo**, ki se ukvarja s promocijo posameznih proizvodov in skrbi za komunikacijo znotraj in zunaj podjetja.

Računovodsko–finančne operacije izvaja zunanji partner, prav tako tudi tisk in distribucijo produktov. S finančnega vidika sta najpomembnejša marketing in naročniški oddelek, saj sta odgovorna za finančno stanje posameznih produktov, dobro poslovanje in s tem tudi za doseganje finančnih planov. Ta dva oddelka sta primarni vir financiranja celotnega podjetja; se pravi prodaja produkta končnemu kupcu in prodaja oglasnih strani oglaševalcu (oglaševalska agencija, podjetje,...).

Služba za stike z javnostjo je bila ustanovljena šele pred tremi leti in nudi dodatno pomoč vsem marketinškim, naročniškim in uredniškim akcijam ter ostalim dogodkom.

Vloga uredništev je ključnega pomena, saj le-ti ustvarjajo proizvode, katerih kvaliteta, verodostojnost in priljubljenost je razlog in vzrok obenem, da se oglaševalec odloči oglaševati in bralec kupiti oz. se naročiti nanje.

Slika 9: Organizacijska struktura podjetja



Vir: Interno gradivo podjetja

Uprava družbe je enočlanska. To je direktor z večletnimi izkušnjami na tem specializiranem področju. Pri odločanju mu pomagata dva pomočnika, in sicer je eden odgovoren za finance (opravlja nadzorno–finančno funkcijo) in drugi za raziskave in razvoj (zadolžen in odgovoren za raziskave in uvajanje novih produktov). Vse računovodsko storitve opravlja zunanje podjetje. Podjetje sestavljata dva glavna oddelka, in sicer marketing in uredništva. Marketing se ukvarja s prodajo produktov in oglasnega prostora ter promocijo le-teh. Uredništva pa skrbijo za aktualen vsebinski del oz. izdelavo produkta.

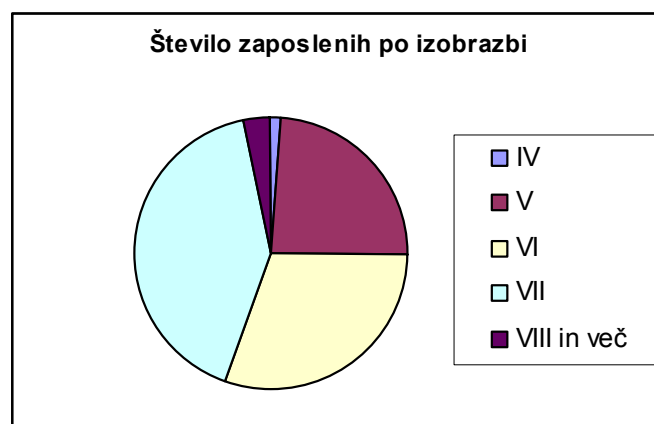
V podjetju je zaposlenih 67 ljudi (med njimi 30 odstotkov honorarnih sodelavcev, predvsem novinarjev in fotografov), med katerimi prevladujejo novinarji, fotografi, oblikovalci, preostali del zaposlenih pa predstavljajo ekonomisti in drugi poklicni profili.

Tabela 1: Število zaposlenih po izobrazbi

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih po izobrazbi	Delež v %
IV	1	1
V	16	24
VI	20	30
VII	28	42
VIII in več	2	3
Skupaj	67	100

Vir: Interno gradivo podjetja

Slika 10: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe



Vir: Interno gradivo podjetja

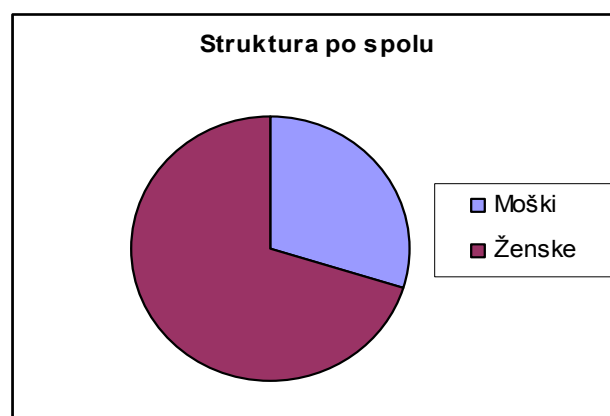
Na sliki št. 10, je prikazana struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe. Iz nje sledi, da ima 42odstotkov zaposlenih VII. stopnjo izobrazbe, malo manj kot tretjina jih ima VI. stopnjo, skoraj četrtina V. stopnjo, dva zaposlena imata VIII. stopnjo ter en zaposleni IV. stopnjo izobrazbe.

Tabela 2: Število zaposlenih v kriznem letu

	Moški	Ženske	Skupaj
št. zaposlenih	20	47	67
Delež v %	30 %	70 %	100 %

Vir: Interno gradivo podjetja

Slika 11: Struktura zaposlenih po spolu



Vir: Interno gradivo podjetja

Iz zgornje slike (št.11) lahko razberemo, da je v podjetju zaposlenih 70 odstotkov žensk in 30 odstotkov moških. Ker je ponudba produktov v večini namenjena ženskemu spolu, je zastopanost žensk v organizacijski strukturi kot ustvarjalk toliko večja. Organizacijska struktura je dejanski odraz velikosti, kadrovske strukture in obsega poslovanja podjetja.

8.4 Vizija, poslanstvo in cilji podjetja

Podjetje s svojo politiko opredeljuje temeljne in splošne ter dolgoročne značilnosti podjetja. Vsebuje poslanstvo podjetja ter smotre in cilje z globalno opredelitvijo uresničitvenih potencialov, procesov in izvodov podjetja. Podjetniška vizija je kot znamenje, ki vodi skozi pragozd in daje smernice do zastavljenega cilja. Na tej poti se srečuje s številnimi ovirami, nevarnostmi, ki ji le-to preprečujejo. Je celostna, daljnovidna predstava ciljev za doseganje družbene koristi (Belak, 1999, str. 73–74).

Zaposleni dolgo časa niso bili seznanjeni s točno vizijo in poslanstvom podjetja. Cilj je bil jasen– ustvariti čim večji dobiček. Šele z uvedbo službe za stike z javnostjo so nekateri dokumenti, ki so nosili oznako strogo zaupno, prišli med zaposlene. Ustvarjati se je začelo zaupanje med upravo in zaposlenimi. Danes so zaposleni seznanjeni z vizijo, poslanstvom in cilji podjetja.

Vizija podjetja je utrditi položaj najboljšega in največjega založnika revijalnega tiska v državi. Z uvajanjem novih produktov in s prenovljenimi vsebinami tekočih izdaj sledimo cilju–postati izdajatelj najbolj priljubljenih slovenskih revij za različne ciljne skupine.

Poslanstvo podjetja je, da s svojo ponudbo revij zadovolji čim več različnih okusov bralk in bralcev, ohranja vodilno vlogo največjega izdajatelja z največjo izbiro kakovostnih revij, ki se jim bodo v prihodnosti pridružile še nove.

Temeljni cilji podjetja so:

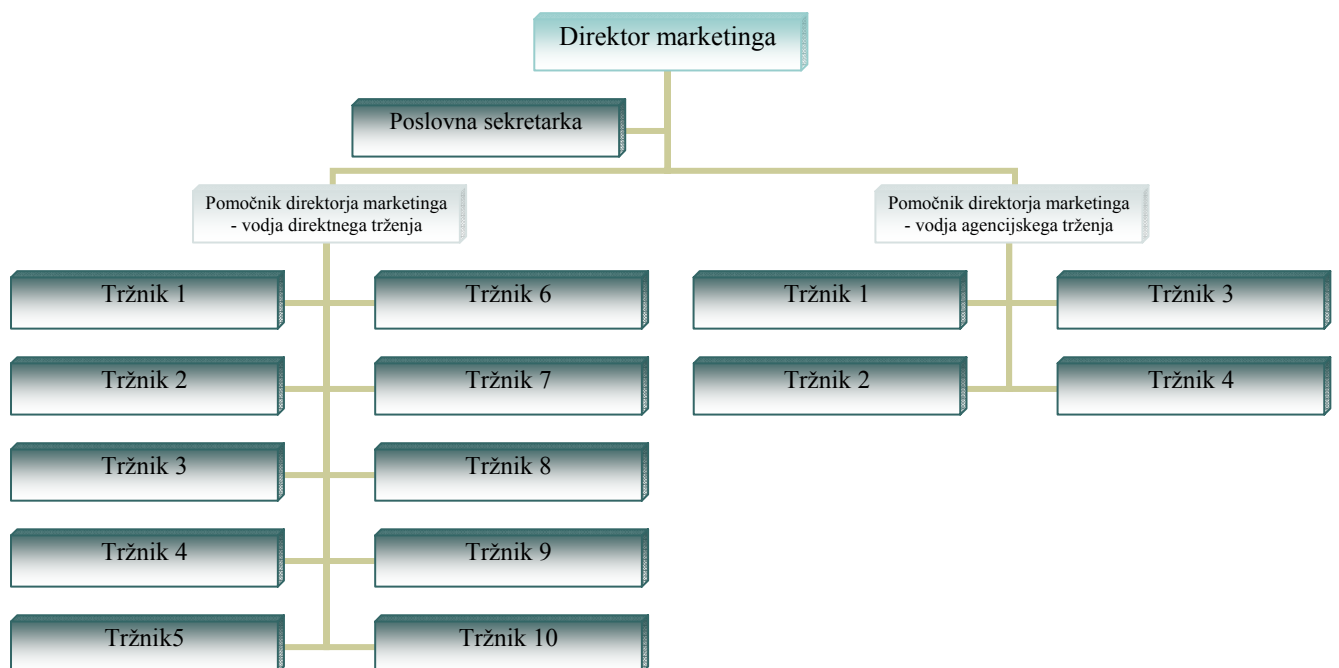
- Povečati prihodek iz naslova oglasnega trženja;
- Povečati tržni delež revij v svojem segmentu;
- Na leto ponuditi v povprečju dva nova proizvoda;
- Povečati število stalnih naročnikov in prodanih izvodov;
- Poslovno uspešen sistem.

Vir: Interno gradivo podjetja

8.5 Delovanje oddelka trženja

Trženjski oddelek deluje znotraj oddelka marketinga, kjer je zaposlenih petnajstih tržnikov. Od tega jih je sedem v rednem delovnem razmerju, medtem ko ostali zaposleni sodelujejo pogodbeno (preko študentskega servisa, avtorske pogodbe ali kot samostojni podjetnik). Oddelek je sestavljen iz dveh skupin, in sicer: skupina za agencijsko trženje in skupina za neposredne–direktne oglaševalce.

Slika 12: Organizacija trženjskega oddelka



Vir: Interno gradivo podjetja

Prva skupina–direktnega trženja išče direktne oglaševalce med podjetji, katere kreativna in medijsko planiranje ne poteka preko oglaševalskih agencij, ampak se sami, znotraj podjetja, odločajo za različne akcije in medijsko pojavljanje. Ponavadi je kontakt v podjetju oseba, ki je odgovorna za marketing. Delo druge skupine je bolj razpršeno, terensko zahtevnejše, potrebno pa je stalno spremljanje razmer na trgu. Baza strank s katerimi razpolaga druga skupina je štirikrat večja od baze za agencije.

V drugi skupini–agencijskega trženja deluje ekipa štirih oseb, prvo skupino pa sestavlja enajstih oseb. Plan prve skupine je po prihodkih za 100 enot večji od planov prihodkov druge

skupine. Iz tega podatka lahko razberemo moč in vplivnost in pomembnost skupine za agencijsko trženje.

Tržnik trži vse produkte, ki jih izdaja ali prireja (npr. prireditve) podjetje. Tako ponuja oglasni prostor v produktih (ali na prireditvah) različnim strankam, ki jih »obdeluje«. V povprečju naredi na dan vsaj 200 kontaktov s stalnimi in potencialnimi oglaševalci (obvešča po telefonu, elektronski pošti, faxu ali pošti o ponudbi in prodajnih akcijah, ki jih pripravlja podjetje. Število strank, s katerimi je posel izpeljan oz. zaključen (to se zgodi takrat, ko je oglas objavljen in tudi plačan), je v povprečju na 120 oglaševalcev na tržnika v poslovnem letu. Tako npr. celoten oddelek neposrednega/direktnega trženja »obdeljuje« v povprečju vsaj 2000 različnih strank, med katerimi je 1000 takih, s katerimi se posel tudi dejansko izpelje.

Vsak tržnik v *prvi skupini–direktnih oglaševalcev* je tudi odgovoren za enega od prodajnih produktov. To pomeni, da skrbi za komunikacijo med uredništvom in celotnim marketingom, nemoteno objavo oglasov v produktu, dogovarjanje in usklajevanje tržno primernih tem, s katerimi se bodo oblikovale ponudbe in posebne prodajne akcije. Zadolžen pa je tudi za spremljanje in analizo konkurenčnih revij, dinamike oglaševalskega trga, dejavnosti konkurence, izvajanja in uporabo tržnih raziskav.

Druga skupina–agencijskega trženja pokriva podjetja, ki izvajajo svoje marketinške akcije preko oglaševalskih agencij, ki jim pripravljajo medijske plane za pojavljanje v medijih (radio, televizija, tiskani mediji) in ki skrbijo za izvajanje celotne marketinške akcije–od kreativne zasnove do končnega nagovora potrošnika preko medijev ali direktnih akcij.

Aktivni in neaktivni oglaševalci so med tržnike razdeljeni tako, da vsakega lahko kontaktira samo en tržnik. Razdelitev se je oblikovala po sistemu prvega kontakta s stranko. To pomeni, da tisti tržnik, ki prvi kontaktira potencialnega oglaševalca in proda oglas, tudi v prihodnje skrbi za nemoteno komunikacijo, obveščanje in je v vse v njegovi pristojnosti.

8.5.1 Analiza dela tržnika

Preden vodja trženja sprejme v službo novega tržnika, mora le-ta poznati delo, svoje zadolžitve in odgovornosti. Analiza dela ga seznani z njegovimi zadolžitvami in vsemi odgovornostmi, da kasneje ni po nepotrebnem razočaran. Analizo dela za glavne aktivnosti delovanja tržnika razdelimo glede na:

a) Glavne aktivnosti vezane na trg (gospodarski in medijski trg):

- spremljanje in analiziranje trga,
- spremljanje medijev in medijskega prostora,
- spremljanje in analiziranje konkurence,
- promocija produktov na trgu in aktivnosti, povezane z njimi,
- izdelava primerjav in tržnih raziskav.

b) Glavne aktivnosti vezane na produkt:

- spremljanje revij, njenih vsebin, člankov,
- sodelovanje z uredništvom,
- spremljanje trženjskih podatkov o reviji, njenih bralcih, dosegu, ciljnih skupinah, izobrazbeni strukturi bralcev (demografske, geografske, sociološke značilnosti, kupna moč, ...
- oblikovanje novih možnosti za predstavitev (klasični oglasi, propagandne informacije, pokroviteljstva rubrik, ...),
- oblikovanje cen in politike popustov, ki jih podjetje lahko nudi stranki/oglaševalcu,
- planiranje vsebin revij za večjo prodajo oglasnih sporočil.

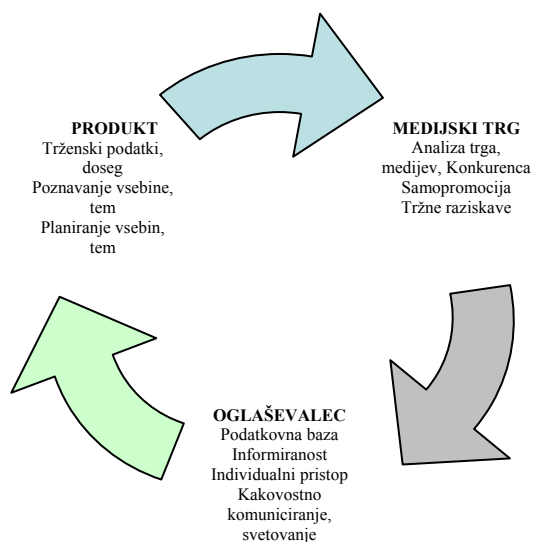
c) Glavne aktivnosti vezane na stranko (oglaševalca):

- izdelava in uporaba podatkovne baze,
- pridobivanje informacij o stranki,
- izdelava kakovostnih ponudb (tudi individualnih),
- kakovostno komuniciranje (telefon, elektronska pošta, fax, osebni stiki, ...),
- izdelava in svetovanje pri oglaševalskih planih,
- prodaja oglasnjega prostora,
- evidentiranje in ažuriranje kontaktov,

- svetovanje in izdelava oglasnih sporočil za stranke,
- izdaja računov.

Temeljito izvajanje aktivnosti, ki so navedene v analizi dela, je glavni pogoj za uspešno izvajanje procesa trženja oglasnega prostora. Aktivnosti lahko združimo in povežemo. S spodnjo sliko lahko ponazorimo povezanost in odvisnost aktivnosti med seboj. Rezultat procesa je zadovoljen oglaševalec in uspešna prodaja oglasnega prstora.

Slika 13: Povezanost aktivnosti na trgu



Vir: Interno gradivo podjetja

8.5.2 Opis dela tržnika

Opis dela je pisan dokument, ki opisuje delovne naloge in zahteve, ki so povezane s tržno vlogo. Opis dela razloži:

- komu tržnik poroča, odgovarja,
- kako tržnik sodeluje z ostalim tržnim osebjem,
- kako pogosto tržnik obiskuje svoje stranke,
- posebne zadolžitve, za katere je odgovoren,
- umske in fizične zahteve njegovega dela,
- vrste izdelkov, ki jih bo tržil.

Če kot primer navedem opis dela tržnika v preučevanem podjetju, mi ta pove, da je tržnik odgovoren pomočniku direktorja marketinga, ta pa direktorju uprave. Tržniku je dodeljena baza strank (aktivnih ali neaktivnih v smislu oglaševanja), ki jih obdeluje (obvešča, obiskuje,

vzpostavi in neguje odnos), jim prodaja oglasni prostor in skrbi za nemoteno komunikacijo. Deluje na območju cele Slovenije in po potrebi tudi v tujini. Aktivno trži vse produkte, ki so predmet trženja glede na potrebe in željo stranke (glede na dejavnost in panogo kupca) in ji v tem primeru strokovno svetuje. Vsak tržnik ima poleg trženja aktualnih vsebin produktov tudi plan tedenskih obiskov strank in določene zadolžitve za katere je odgovoren (tiskovne konference, prisotnost na različnih dogodkih, kosila, večerje, prireditve družabnih srečanj, ...). Za vse te aktivnosti napiše poročilo, ki ga odda vodji trženja. Oddaja tedenska in mesečna poročila. Na poročilih je naveden tudi promet v omenjenem obdobju (tedenski promet, mesečni promet).

Tržnik naj bi se pri svojem delu ravnal po naslednjih predlogih in načelih:

- predstavitev produktov naj bodo kratke, jasne in jedrnate,
- naj bo simpatično vsiljiv za sodelovanje na dolgi rok,
- uspe naj mu pritegniti pozornost,
- o konkurenci in njenih izdelkih naj govori pošteno,
- biti mora časovno prilagodljiv,
- je prepričljiv, prijazen in urejen,
- razpolaga z ustreznim in zanimivim promocijski materialom,
- dobro pozna tematiko, ki jo trži,
- izpolni obljube in se drži dogovora, kar je zelo pomembno za sodelovanje na dolgi rok,
- biti mora strokovno trženjsko podučen (najnovejši podatki, raziskave branosti, trendi v tujini, konkurenca, ...).

Vir: Interno gradivo podjetja

8.6 Analiza fluktuacije v podjetju

Dandanes je skoraj nemogoče, da bi določena oseba delala za isto podjetje delala vse svoje življenje. Tega se sedaj zavedajo tudi v omenjenem podjetju. Želja po napredovanju, karieri, višji plači in drugih ugodnostih je naslednji korak pri razvoju samega sebe. Zato je potrebno periodično menjanje organizacije in delovnega mesta. Upoštevati je treba tudi, da je skupina tržnikov, ki jo sestavljajo sami novinci, veliko manj učinkovita, kot če bi imela izkušene, tržnike z daljšim stažem. Zakaj je bil odhod ključnih tržnikov nepričakovan s strani vodstva in zaradi česa so se le-ti odločili zapustiti podjetje, analiziram v naslednjih poglavjih.

8.6.1 Razlogi za fluktuacijo

V preučevanem časovnem obdobju je bilo v podjetju poleg neustreze klime še veliko drugih razlogov za odhod omenjene skupine. Vzroki so bili naslednji:

1. Neuskklajenost vodenja

Po odhodu direktorja trženja je njegovo mesto ostalo prazno, vodenje obeh skupin pa sta prevzela dva dosedanja pomočnika direktorja. Njuno nesodelovanje in protekcija enega izmed njih pri vodstvu je pripeljala do neuskklajenosti vodenja in posledično do neuskklajenosti vodenja, tako da so se zaposleni velikokrat niso vedeli s kom naj komunicirajo, na koga naj se obrnejo po nasvet, itd.

2. Slaba organizacija dela

Tržnik z daljšo delovno dobo v podjetju ima aktivnejšo bazo podjetij in s tem tudi večji promet in boljšo stimulacijo. Tržnik s skrajšim delovnim stažem ima slabšo bazo, nižjo ali nič stimulacije in zato potrebuje drugačen pristop, da ne izgubi motivacije. Znotraj skupine prihaja do trenj zaradi odtujitve podjetij iz baze oz. tržnik ukrade podjetje sodelavcu in pobere provizijo.

3. Nezmožnost napredovanja

Tržnik nima možnosti napredovanja (npr. da postane vodja) ali nazadovanja (npr. da postane pomočnik–asistent tržnika) na svojem delovnem mestu. Tu bi omenila nepotizem oz. vpliv familiarnosti na ključnih in hkrati pomembnejših funkcijah v podjetju, kot so npr. vodja računovodstva, vodja financ, pomočnik direktorja trženja, ipd.

4. Nezmožnost zamenjave delovnega mesta ali produkta

Sprememba delovnega mesta znotraj podjetja ni možna, čeprav željena oseba ima formalno izobrazbo za željeno delovno mesto (npr. želja po menjavi iz trženjskega oddelka v oddelek stiki z javnostjo in obratno). Prav tako tržnik, ki je bil hkrati tudi produktni vodja za določen proizvod in je sodeloval z odgovornim uredništvom ni mogel zamenjati proizvoda. (npr. specializirano znanje za gojenje rastlin, modo, kozmetiko, šport...)

5. Birokratsko ravnanje z ljudmi

Ob tako dinamičnem delu, kot je izdajanje revij in ko si zelo odvisen od rokov oddajanja, je najbolj motilo slednje: podrobno pisanje dnevnih, tedenskih in mesečnih poročil, urno nadzorovanje dela preko IS Maximizer, odpiranje pisem, pregled elektronske pošte, kontrola pogovorov preko mobilnih in stacionarnih telefonov. Med zaposlenimi je preveval občutek nezaupanja vodstva v zaposlene, čeprav je bilo doseganje plana izpolnjeno.

6. Podcenjevanje zaposlenih

Velikokrat se je zgodilo, da je tržnik od svojega oglaševalca dobil informacije, kaj se dogaja v podjetju npr. lansiranje novega produkta, finančno stanje, razmere znotraj podjetja, ... Vodstvo zaposlene ni obveščalo o ničemer. Edini pogoj zadostnosti je bil izpolnjen finančni plan. To je kazalo na nezaupanje in podcenjevanje vrednosti notranjih komunikacij.

7. Dodatne zahteve

Vodstvo je še dodatno povečalo zahtevo po kontaktih, kot so: dnevno število obiskov strank, poslovnih kosil, prisotnost na družabnih/medijskih srečanjih, čedalje več administracije in pisanja poročil, ...). Stimulativni del osebnega dohodka je ostal enak ne glede na dodatne zahteve. Pojavila se je tudi strožja kontrola pri svojem delu (dvojni obiski z vodji trženja). S spremembo vodstva in dodatnih zahtev po stikih, ki jih mora tržnik imeti s strankami, kot so: udeležba dodatnih dogodkov, poslovnih kosil, obveznih sestankov ipd., je prišlo do nesoglasij med tržniki z dolgoletnimi izkušnjami, ki niso bili naklonjeni tako agresivnemu pristopu do strank.

To je le stopnjevalo nezadovoljstvo tržnikov v oddelku, ki so ob danih razmerah začeli razmišljati o iskanju nove službe. Čeprav konkurenčna klavzula v pogodbi pravi, da s prenehanjem delovnega razmerja ni dovoljeno prestopiti h konkurenci, se vodstvo ni poslužilo nobenih sankcij.

8.6.2 Posledice fluktuacije v oddelku trženja

Vse to je vodilo k temu, da je v času petih mesecev dalo odpoved sedem izkušenih tržnikov, ki so bili v povprečju zaposleni v podjetju osem let. Ker se je to začelo dogajati v začetku poslovnega leta, marsikatera pogodba ni bila realizirana ravno zaradi odhoda zadolženega tržnika. Vse to se je celo leto kazalo v izpadu prihodkov ne glede na kasnejšo vključitev v delo novih tržnikov. Na celotno stanje v oddelku so se dodatno vplivali pritiski in grožnje s sankcijami s strani vodstva. Posledice odhoda ključnih tržnikov so se odražale na naslednjih področjih:

- neizpolnjen mesečni, kvartalni in letni plan oglaševanja,
- slaba delovna klima, ki se je prenašala na nove kadre,
- izguba pristnih stikov z oglaševalci.

O odhodu iz podjetja in za iskanjem nove zaposlitve so začeli razmišljati tudi ostali še zaposleni tržniki.

8.7 Opis klime v preučevanem podjetju

Septembra 2003 je služba za stike z javnostjo po povečani fluktuaciji zaposlenih, na predlog ostalih zaposlenih tržnikov, pripravila anonimno anketo za zaposlene in druge redne sodelavce. Glede na odgovore naj bi pripravili različne oblike izobraževanja, družabna srečanja in izboljšali pretok informacij med zaposlenimi. Vse to naj bi se odražalo v večji pripadnosti in zaupanju v podjetje. Razdeljenih je bilo 87 vprašalnikov. Samo 41 ljudi pa je oddalo izpolnjen vprašalnik, kar kaže na nezainteresiranost zaposlenih. To pomeni, da je vprašalnik izpolnila manj kot polovica zaposlenih.

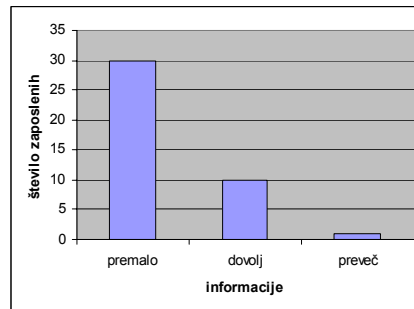
8.7.1 Analiza ankete

Analiza ankete s pomočjo vprašalnika naj bi podala odgovore in mnenja o:

1. informacijah o delovanju podjetja,
2. katere so pomembne informacije za zaposlene,
3. kateri je najprimernejši komunikacijski kanal,
4. komuniciranju z nadrejenimi.

Na ta način naj bi vsi zaposleni izrazili svoje mnenje in posredno vplivali tudi na spremembe v podjetju. Navajam rezultate oddanih anket. Odstotki se nanašajo na oddane ankete, to pomeni na 41 zaposlenih, ki so izrazili svoje mnenje.

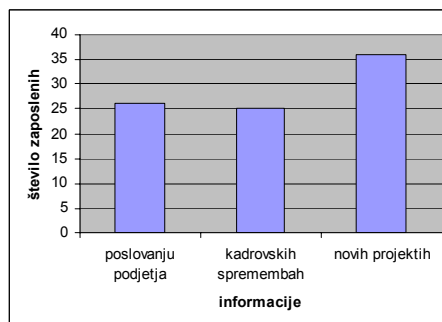
Vprašanje št. 1: Ali poznate dovolj informacij o delovanju podjetja?



Vir: Interno gradivo podjetja

Na vprašanje ali imamo dovolj informacij o delovanju podjetja, je 30 ljudi oz. 74 % odgovorilo, da ima premalo informacij o delovanju podjetja, 10 ljudi oz. 25 % ljudi (delež zunanjih sodelavcev) pa je bilo mnenja, da ima dovolj informacij o delovanju podjetja.

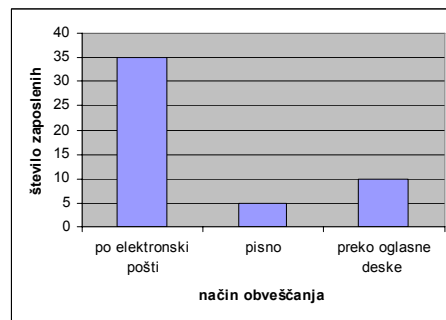
Vprašanje št. 2: Katerih informacij si želijo zaposleni?



Vir: Interno gradivo podjetja

Pokazalo se je, da si 88 % ljudi želi več informacij o novih projektih, 63 % o poslovanju podjetja in 61 % o kadrovskih spremembah. Značilno za to preučevano obdobje je bilo, da so zaposleni o novih projektih izvedeli iz drugih medijev ali zunanjih virov, vodstvo pa je vse informacije zadrževalo v strogi tajnosti in ni komuniciralo s podrejenimi.

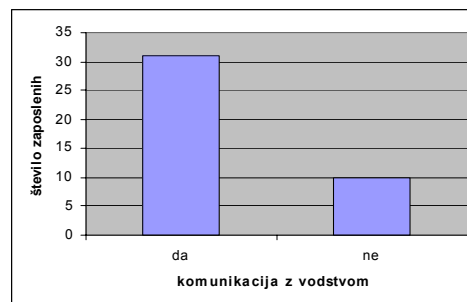
Vprašanje št. 3: Najustreznejši komunikacijski kanal



Vir: Interno gradivo podjetja

Kaže, da si 85 % zaposlenih jih želi prejemati obvestila po elektronski pošti, 12 % pisno, 25 % pa si želi tudi obveščanja preko oglasne deske.

Vprašanje št.4: Si želite več komunikacije z vodstvom?



Vir: Interno gradivo podjetja

75 % si želi več komunikacije z vodstvom, 25 % pa meni, da je komunikacije z vodstvom dovolj.

8.7.2 Predlagane rešitve v internem komuniciranju

Iz ankete so bila povzeta naslednja izhodišča oz. izboljšave v načinu internega komuniciranja med vodstvom in zaposlenimi:

- Zaposleni niso bili seznanjeni z vizijo, poslanstvom, vrednotami in cilji podjetja. Enkrat letno (običajno proti koncu leta) ima vodstvo kratke sestanke z marketingom, naročniško službo, uredništvu in službo za odnose z javnostjo. Na teh sestankih se običajno predstavijo rezultati poslovanja ter finančni plani za naslednje leto.
- Enkrat tedensko se na sestanku (kolegiju) sestanejo: vodstvo, direktor marketinga, vodja naročniške službe, vodja odnosov z javnostmi ter se pogovarjajo o tekoči

problematiki (število prodanih produktov, nove naročniške akcije ...) Od vodij je odvisno, koliko informacij bodo posredovali podrejenim.

- Vsak oddelek po potrebi organizira sestanke (npr. enkrat tedensko je sestanek marketinga, kjer zaposleni v marketingu dobijo vse informacije o produktih (teme, ugodne ponudbe, dodatne akcije, zanimivosti ...).
- Vsak produktni vodja za določen produkt organizira tudi sestanek (običajno enkrat mesečno) z urednikom produkta, vodjo službe za odnose z javnostjo in vodjo naročniške službe. Na teh sestankih se pogovorijo o vsem, kar je neposredno povezano s produktom (akcije, nagrade, popusti, plani, itd.).

Glede na to, da si 75 % ljudi, ki je sodelovalo v anketi, želi več komunikacije z vodstvom, je bil podan predlog za organizirane »govorilne ure« pri generalnem direktorju, in sicer vsak petek med 10. in 11. uro, kar je pomenilo, da je možno brez predhodne najave oglasiti se pri njem v zvezi s kakršnokoli temo, problemom, ... Ta način se v praksi ni najbolje obnesel, zato so kasneje ta predlog ukinili.

Oddelek za stike z javnostjo se je zavedal pomena rezultatov ankete in kako so pomembni so dobri odnosi med zaposlenimi in upravo. Zadovoljni in motivirani zaposleni kot eden ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja. Na osnovi tega so bili izdelani naslednji predlogi:

a) obvestila za zaposlene: Predlagana je bila uvedba obvestil za zaposlene. Pripravlja jih vodja službe za stike z javnostjo in jih vsem zaposlenim pošilja po e-pošti (kadrovske spremembe, novosti v podjetju ...).

b) internetne strani: Lahko bi imeli interne internetne strani za vsa uredništva, marketing, naročnine in oddelek za stike z javnostjo, kjer bi vsak posamezen oddelek oz. uredništvo sporočalo novosti, želje, predstavitve, itd. Predsednik uprave in člani bi predstavili smernice, vizijo in cilje podjetja ter dosežke podjetja. Morda bi dodali še drobne pozornosti: čestitke ob jubilejih zaposlenih, upokojitvi ali posebnih dosežkih (šport, kultura).

c) elektronska revija: Namesto internega glasila, ki smo ga v preteklosti že imeli, bi lahko izdajali elektronsko revijo. Pri izdelavi bi lahko sodelovali vsi oddelki in vsi zaposleni. Prednosti elektronske revije so: ažurnost novic, poljubna frekvenca, nižji

stroški, učinkovito posredovanje po e-mailu, poljuben obseg, omogočen arhiv, ... Določili bi urednika in sodelavce uredništva z vseh oddelkov v podjetju. Tako bi bili vsi zaposleni seznanjeni z dogajanjem v podjetju, novostmi, zanimivimi dogodki, trendi na področju medijev ...

Podanih je bilo tudi nekaj predlogov za nove vsebinske sklope: svetovni trendi na področju tiskanih medijev, učinkovitost tiskanih oglasov, nove tehnologije, dogodki kot učinkovito orodje tržnega komuniciranja, ...

d) redna tedenska poročila s kolegijev in drugih pomembnih sestankov

V elektronski obliki bi prav tako lahko bila na razpolago poročila s kolegijev in drugih sestankov.

e) natečaji zbiranja idej zaposlenih: Ko se npr. ustvarja nov produkt, bi med vsemi zaposlenimi iskali idejo za naslov le-tega, ipd. Zaposlene bi lahko nagradili za izvirne ideje.

f) ostali predlogi:

- odprta e-pošta direktorja za pobude in predloge,
- osebno pismo direktorja (za posebne dosežke),
- oglasne deske;
- plakati/panoji z motivacijskimi sporočili,
- tekstil (majice, kape) z logotipi, športne igre,
- petkova neformalna srečanja.

8.8 Opis procesa kadrovanja v oddelku

V nadaljevanju bom opisala, kako se je vodstvo v preteklosti in kako se danes loteva iskanja novih kadrov. Ker v organizacijski strukturi ni kadrovske funkcije, mora vsak oddelek sam poskrbeti za iskanje novih kadrov, izbiro, selekcijo, uvajanje in nadaljne izobraževanje.

8.8.1 Postopek pretekle zbirke kandidata za delovno mesto tržnika

Po povečani stopnji fluktuacije se je pojavila potreba po novih kadrih. Cilj je bil izbrati štiri oz. pet novih tržnikov, ki bi prevzeli bazo podatkov od svojih predhodnikov in v čimkrajšem času začeli nemoteno delati.

- **Vabljenje kadrov**

Vodstvo je sklenilo, da objavi oglas, ki se je glasil: »Zaposlimo več komercialistov za trženje oglasnega prostora z visoko in srednjo izobrazbo. Potreben izpit B. kategorije in aktivno znanje angleškega jezika. Pisne prijave z dokazili pošljite na naslov.« Sam oglas ni kaj dosti povedal o samem delu niti ni navajal dodatnih znanj, sposobnosti, ki naj bi jih primerni kandidat imel.

- **Končna izbira**

Po razpisu v medijih in na oglasni deski Zavoda za zaposlovanje se je na oglas odzvalo 60 kandidatov, ki so poslali prošnje z zahtevanimi spričevali in kratkim življenjepisom. Pomočnik direktorja je izločil, po njegovem mnenju, 15 najprimernejših kandidatov in jih povabil na intervju. Neizbrane so pisno obvestili o odločitvi. Panelni intervju, ki je trajal približno petnajst minut in v katerem so sodelovali tržnik z najdaljšim stažem, tajnica in pomočnik direktorja marketinga, je potekal v prostorih podjetja. Pri spraševanju so se osredotočili na kandidatove izkušnje, ki jih je pridobil na prejšnjih delovnih mestih, ter na tiste lastnosti, ki so po njihovem mnenju najpomembnejše za uspešno opravljanje dela. Končna, sprejeta odločitev je temeljila predvsem na osebni presoji o primernosti kandidata. Izbrani kandidati so morali opraviti zdravniški pregled, vse neizbrane kandidate, ki so prišli v ožji izbor, pa so obdržali v internem arhivu in jih o zavrnitvi tudi pisno obvestili.

- **Uvajanje**

Vsak od izbranih kandidatov je dobil svojega mentorja, ki naj bi bil odgovoren za nemoteno uvajanje. Mentor naj bi mu svetoval, ga podpiral pri razvoju kariere, osebni rasti in odkrivanju svojih talentov. Njegova vloga naj bi obsegala tudi spodbujanje kritičnega razmišljanja o problemih, iskanje rešitev in spodbujanje konstruktivnega dialoga. V preučevanem podjetju pa so bili za mentorja izbrani tržniki, ki so v preteklem obdobju dosegali plane in so soglašali s strategijo vodstva. Sledilo je dokaj nesistematično uvajanje, saj se nekateri mentorji niso dovolj potrudili v uvajanju novincev, saj so v njih videli bodoče konkurente znotraj oddelka. Organizacijska klima (obdobje pred raziskavo klime v podjetju) je bila zelo negativna. Po krajšem časovnem obdobju (v treh mesecih ni bilo pričakovanih rezultatov) se je izkazalo, da kljub želji po uspehu in učenju, prav zaradi nesistematičnega in neenakopravnega uvajanja, izbrani kandidati niso zadostili potrebam uprave.

Ker je bilo uvajanje neuspešno in se v obdobju 3–6 mesecev niso izkazali in niso dosegali željenih oz. predvidenih planov, so izbrane odpustili in ponovili postopek izbire za nove tržnike.

8.8.2 Obnova postopka izbire kandidata za delovno mesto tržnika

Zaradi neuspešnega predhodnega izbora tržnikov se je vodstvo odločilo, da ponovi postopek izbire. Ob tem so bile podane dopolnitve in spremembe dosedanjemu načinu iskanja novih kadrov.

Vodstvo podjetja na kolegiju sprejme sklep o novem zaposlovanju in naredi načrt potreb po iskanju. Ta vključuje predhodno analizo osebnih potreb, analizo dela, pregled opisa dela in kvalifikacije za to delovno mesto. Na podlagi dosedanjih napak je bila narejena analiza dela in opis delavca ter zaželjene lastnosti pri tržniku (glej prilogo št.1.). Poleg klasičnih objav, v tiskanih medijih, se objavi oglas tudi na spletnih straneh in pri spletnih iskalcih zaposlitve. Možna je tudi internetna prijava posameznika na razpis. V oglasu se namesto besede komercialist uporabi beseda tržnik.

Oblikuje se komisija treh zaposlenih–oseba iz vodstva, iz marketinga (odvisno ali gre za neposredno trženje ali posredno), in direktor marketinga. Objavi se razpis za novo delovno

mesto v dnevnem časopisju, ki se še enkrat ponovi v sobotni izdaji (višja branost oz. doseg), na spletnih straneh podjetja in na straneh Zavoda za zaposlovanje. Razpis je kreativno sestavljen, da kandidat že ob prvem stiku s podjetjem začuti, da gre za kreativno delo v medijih. Prošnje za zaposlitev se pregleda, preuči in določi kandidate za naslednji krog. Izpadle kandidate se obvesti o zavrnitvi in se jim zahvali za sodelovanje. Kandidate izbrane v drugi krog, se povabi na osebni razgovor, ki je običajno daljši. Tu se še vedno opirajo na naslednje kriterije:

- izobrazba (formalna ali neformalna, stopnja in smer),
- delovne izkušnje v letih (razen, če se ne išče pripravnika),
- dosežki na preteklih delovnih mestih,
- umske, fizične in socialne sposobnosti, kot so: delo z ljudmi, komunikativnost, empatija, dinamičnost, ...
- osebne lastnosti (inicijativnost, premišljenost, vztrajnost)
- fizični videz (urejenost, stil oblačenja),
- osebne cilje glede kariere, izobraževanja, napredovanja.

Vir: Interno gradivo podjetja

Po končanih razgovorih se določijo kandidati za tretji krog. V zadnjem delu selekcije mora kandidat opraviti še test. Ponavadi gre to za konkretno situacijo, kjer mora npr. pripraviti predstavitev proizvoda, napisati kreativno ponudbo, izdelati kreativno oglasa, itd. Komisija upošteva tudi priporočila, ki jih kandidat prinese s seboj. Ko je izbira končana se izbranega obvesti, da je sprejet na željeno delovno mesto, ostalim pa se pošlje pisno obvestilo, da niso bili izbrani.

8.9 Razlogi za sistematično uvajanje in usposabljanje tržnika

Danes so oglaševalci zahtevnejši, medijev je več, konkurenca med njimi je velika in zato je upravičeno pričakovati, da bo tržnik vedel vse o produktu, da bo imel ideje, kako stranki ponuditi in predstaviti tako ponudbo za oglaševanje, da bo ta učinkovita in odmevna. Vse to pa zahteva, da vodje trženja, po zaposlitvi, nove tržnike tudi ustrezno usposobi. To pa je povezano z naložbami v usposabljanja. Usposabljanja so draga, saj vključujejo velike izdatke za učitelje, gradiva in prostor, plačo za posameznika, ki še ne prodaja in izgubo priložnosti, ker še ne dela na terenu (Kotler, 1998, str. 694).

V preučevanem podjetju se novi tržniki usposabljujejo približno en mesec, nato pa začnejo delati samostojno. Z usposabljanjem tržnikov skuša vodstvo podjetja doseči naslednje pomembne cilje:

1. Tržnik mora **poznati** svoje **podjetje** in se z njim poistovetiti. Prvi del usposabljanja večina podjetij nameni predstavitvi podjetja in njegovim ciljem, saj mora spoznati njegovo politiko in strategijo.
2. Tržniki morajo dobro **poznati produkte** podjetja, poznati morajo značilnosti oglaševalcev in konkurentov: novinci morajo spoznati različne oglaševalce (npr. glede na panogo, dejavnost), njihove potrebe, kupne navade in poznati konkurenčne izdelke in njihovo delovanje.
3. Tržnik mora znati pripraviti **učinkovite prodajne predstavitve**: novince poučijo o izdelkih, o njihovih lastnostih, o prodajnih spretnostih ter kako ta znanja uporabiti pri predstavitvah.
4. Tržniki morajo biti seznanjeni s postopki in odgovornostmi na terenu (kako razporediti čas za obiske in službene poti, priprava poročil, uporaba poslovnih daril, koliko denarja lahko porabijo za kosila, večerje, ...).

Po zaposlitvi primernih kandidatov se pričanja poskusna doba. Učinkovito uvajanje je proces, ki novemu tržniku olajša prilagajanje podjetju in njegovo začetniško motivacijo za delo obdrži na visoki ravni. Izbrani tržnik z zamenjavo zaposlitve začne novo obdobje, zato želi s svojim točnim prihodom, urejenostjo in pripravljenostjo na delodajalca narediti dober vtis. Podoben odnos pričakuje tudi od podjetja, vendar podjetja pogosto omenjeni vidik spregledajo in se ne pripravijo na prihod novinca.

Novinca moramo uvesti in usposobiti za delo zato, da (prirejeno po Dalrymple, 1995, str. 469–471; Donaldson, 1998, str. 243):

1. **Preprečimo ponovno fluktuacijo tržnikov**, ki je pogostejša med mlajšimi in novimi tržniki. Novinci, ki nimajo ustreznega predhodnega znanja in vedenja, se na terenu soočajo z različnimi problemi: težje najdejo nove stranke, odgovarjajo na zastavljena

vprašanja, svetujejo, ipd ... Začetni neuspeh in razočaranje je lahko vzrok, da novinec zapusti podjetje, še preden dobi možnost, da se nauči, kako naj učinkovito prodaja. S tem, ko zmanjšamo fluktuacijo, zmanjšamo tudi stroške, ki bi nastali pri iskanju in usposabljanju novih sodelavcev in stroške zaradi izgubljene prodaje.

2. ***Izboljšajo odnose s svojimi oglaševalci***, imajo radi utečeno ekipo za posredovanje informacij in ki raje sodelujejo s tržniki, ki dobro poznajo svoje področje dela, znajo svetovati, dobro poznajo svojo stroko, svoje izdelke, razmere na trgu, delovanje podjetja, kot pa da bi izgubljali čas zaradi pomankljivega znanja le-teh.
3. ***Izboljšajo moralo tržnikov***: z usposabljanjem tržnikov izboljšajo znanje o izdelku in prodajne sposobnosti tržnega osebja. Na ta način izboljšajo moralo tržnikov, saj so le-ti bolj samozavestni, navdušeni in delajo z večjim zanosom.
4. ***Lažje kontrolirajo odnose tržnikov in oglaševalcev***: Ta kontrola je potrebna predvsem takrat, ko se vodstvo podjetja odloči za spremembo tržne strategije ali ko načrtuje uvedbo novega produkta, da bo na novo najelo izkušene strokovne sodelavce.
5. ***Povečajo prodajo oglasnega prostora***: Cilj vsakega usposabljanja je seveda povečanje prodaje oglasnega prostora, saj nam le-ta prinaša dobiček in poslovno uspešen sistem.

Ko so določene teme in cilji usposabljanja, se mora vodstvo odločiti, kje, kako in kdo bo vodil usposabljanja. Usposabljanje se lahko izvaja ***centralizirano*** in ***decentralizirano*** (Donaldson, 1998, str. 480, Kotler, 1998, str. 694).

Centralizirano usposabljanje poteka takrat, ko se vsi zaposleni v oddelku trženja učijo na isti lokaciji. Glavne prednosti tega usposabljanja so: uporaba specializiranih inštruktorjev, materialov in avdiovizualne opreme. Tak način usposabljanja se je izvajal, ko se je uvajal nov informacijski sistem za obdelavo strank/oglaševalcev.

Vse to je prineslo večjo učinkovitost ter omogočilo vpogled v prodajni postopek in potrebe oglaševalcev, bralcev (obvezno mora biti prisoten tudi naročniški oddelek). Slabost takega izobraževanja je, da predstavlja velik strošek za podjetje.

Decentralizirano usposabljanje lahko poteka na terenu in individualno. Tu se tržniki seznanijo z delom v oddelku in na terenu. Z opazovanjem poteka obiska izkušenega tržnika, ki je dodeljen za mentorja pri oglaševalcu (stranki) se novinci seznanijo s postopkom predstavitve in trženja. Slaba stran takega usposabljanja je, da so mentorji–tržniki že zaposleni s svojo bazo strank, tako da jim zmanjkuje časa za novince in njihovo bazo. Prednost takega učenja je, da le–ti obiskujejo oglaševalce z izkušenimi mentorji–tržniki, in se pri tem učijo reševanja konkretnih problemov, iskanja rešitev, itd. Slaba stran te metode je neenakost učenja, možnost privzema slabih navad izkušenih tržnikov, potrebno pa je tudi dolgoročno navezovanje in izboljševanje odnosov z oglaševalci, da novinci dosežejo takšno uspešnost pri svojem delu, kot so jo imeli njihovi predhodniki.

Usposabljanje in uvajanje novincev v delo v preučevanem podjetju poteka decentralizirano, kar pomeni, da se vsakemu novincu dodeli mentor znotraj samega oddelka. Mentor je za to delo dodatno stimuliran v obliki nagrade (denarno plačilo) in s tem naj bi bil tudi motiviran za uvajanje. Na koncu uvajanja odda nadrejenemu poročilo v pisni obliki. Uvajanje traja od enega do dveh tednov, nato pa mora novinec samostojno začeti z delom. Prvi rezultati se pokažejo v obdobju treh mesecev, ko naj bi že vzpostavil željeno število kontaktov z oglaševalci, bil seznanjen s temami in vsebinami produktov, ter že prodal/iztržil oglasni prostor.

8.10 Ugotovitve in predlogi

Če na kratko povzamem in združim posledice **fluktuacije in raziskavo delovne klime**, ima podjetje iniciativne, inovativne, kakovostne in do določene mere tudi motivirane zaposlene. Področje, na katerem delajo in ustvarjajo, je kreativno, dinamično in v končni fazi vpliva in sooblikuje mnenje javnosti (tu mislim predvsem na sodelovanje novinarjev in tržnikov). Tržniki se počutijo odgovorne za kakovost svojega dela, s svojimi predlogi želijo sodelovati pri izboljšavah produktov, ki jih ustvarjajo (uredništva) in soustvarjajo (tržniki). Za bolj problematično področje se je izkazalo področje informiranosti, izobraževanja, napredovanja, nagrajevanja ter pripadnost in njihovi medsebojni odnosi v podjetju.

Temeljni cilj, ki bi ga moralo vzpostaviti vodstvo v odnosu do zaposlenih je **vzpostavitev stimulativnega in motivacijskega notranjega okolja**. To se lahko doseže z: aktivnejšim

pretokom komunikacij med vodstvom in zaposlenimi, da bodo le-ti seznanjeni o tekočih aktivnostih v podjetju, tako se bo povečala stopnja pripadnosti podjetju in obnovilo zaupanje v vodstvo. Na kaj mora biti podjetje pozorno v prihodnosti in kako naj ustvari motivacijsko okolje, ki bo vzpodbudno za stare in nove kadre podajam v naslednjih točkah. Med pomembnejše cilje uvrščam:

1) Razumevanje–podpora: zaposleni morajo biti seznanjeni z vizijo, poslanstvom, vrednotami in cilji podjetja, jih razumeti, podpirati ter prepoznati svojo vlogo pri njihovem vsakodnevem uresničevanju; prav tako mora biti vodstvo vir informacij in ne zunanji viri kot dosedaj.

2) Pripadnost: zaposleni so »predstavniki« podjetja in preko sistematičnega in ciljno usmerjenega komuniciranja lahko postopno izboljšamo pripadnost zaposlenih.

3) Motiviranost: povečevanje dodane vrednosti z obveščanjem zaposlenih, ki imajo v podjetju tudi sami možnost komuniciranja, le-ti morajo postati motivirani za kakovostno in učinkovito opravljanje svojega dela.

4) Interni komunikacijski priročnik: poenotenje sporočil znotraj podjetja in sporočil, ki iz podjetja odtekajo v okolje, ter za določitev nalog in pristojnosti zaposlenih, ki se v podjetju ukvarjajo s komuniciranjem.

Za dober pretok informacij so pomembni **sestanki**, ki morajo biti **redni, kratki** (ne več kot 30 minut), voditi jih mora **neposredni vodja**, zajemati pa morajo naslednje teme: **napredek** (kaj smo dosegli od prejšnjega sestanka), **ljudi** (kdo odhaja, prihaja, kako si bomo razdelili delo), **politika organizacije** (kaj se dogaja, spreminja v podjetju), **izhodišča za naprej** (kaj nas čaka do naslednjega sestanka) in **čas za postavljanje vprašanj**.

Glede na dosedanji način **privabljanja in izbiranja kandidatov** bi podala vodstvu naslednje predloge. Priporočam uporabo več načinov privabljanja kandidatov. To bi pomenilo, da bi se poleg iskanja preko Zavoda za zaposlovanje in oglasov, poslužili še zasebnih zaposlovalnih agencij. Ostale možnosti, o katerih je vredno razmisliti so še: sodelovanje s šolami, direktno iskanje, spletno oglaševanje prostega delovnega mesta, ... Razmislili bi lahko tudi o možnosti, da se postopek privabljanja in izbiranja kandidatov preda v izvajanje zunanjemu podjetju.

Izbrano zunanje podjetje bi med vsemi prijavljenimi kandidati izbralo najustreznejše kandidate. Dokončno odločitev o tem, kateri kandidat je najprimernejši pa bi imela v končni fazi izbrana ožja vodstvena skupina s strani podjetja.

Iskanje dobrih kadrov je strošek, vendar je ta strošek v primerjavi z neuspešnim eksperimentiranjem nekvalificiranih ljudi, ki kadrujejo po občutku, bistveno manjši kot napačna izbira delavca. V tej panogi je čas izrednega pomena, zalog ni oz. imajo produkti omejen rok trajanja. Glede časovnih stisk nadrejenih in dosedanjih izkušnjah bi za privabljanje in izbiro novih tržnikov predlagala naslednje možnosti:

Prva možnost je, da se podjetje obrne na specializirano zasebno agencijo. Ta ji na primerni strokovni ravni pomaga izpeljati celoten postopek od analize dela, do pridobitve kandidatov in izbire ustreznega delavca. Dobre kadrovske agencije, ki jih v slovenskem prostoru kar nekaj, dajejo tudi ustrezne garancije za svoje storitve. Seveda pa te storitve stanejo. Odločitev tu se nanaša na vprašanje stroškov za zunanjo storitev in tveganjem, da se ponovi »stara zgodba«, da sami ne bomo pravilno izbrali.

Druga možnost je javni zavod za zaposlovanje. Ta sicer ni specializiran za posredovanje posameznih vrst kadrov, se pa s svojimi storitvami vse bolj usmerja k delodajalcem in to zaenkrat še brezplačno. Zavodovi svetovalci za zaposlovanje bodo najbrž bolj večji pri uporabi različnih metod in tehnik izbire med kandidati, kot nekdo iz podjetja, ki je izbran naključno da kadrira in za to nima posebnih znanj in izkušenj.

Hkrati pa je vseeno potrebno vključiti v postopek pridobivanja in izbire sodelavcev tudi vodje (npr. direktor marketinga ali pomočnik direktorja). Na koncu vedno vodja odgovarja za to, da je delo pravočasno in dobro opravljeno. In prav je, da ima besedo tudi pri odločanju o svojih sodelavcih. Zato tudi vodje potrebujejo nekaj splošnega znanja s tega področja.

Za izbirni postopek, ki ga vodijo v podjetju sami imajo na voljo veliko različnih metod in tehnik. Če že, naj bodo uporabljene tiste metode, ki jih dovolj dobro obvladajo odgovorni. Lahko se poglobijo v življenjepise kandidatov, ki razkrivajo njihove močne strani, pa tudi kako vidijo sami sebe, kako se pisno izražajo ali na kako urejene osebnosti kaže njihov dopis. Informacije o kandidatih lahko dopolnijo s prijavnimi obrazci. Zbirajo lahko priporočila in poročila o kandidatih. Poslužujejo se lahko tudi raznih simulacij delovnih situacij vse do poskusnega dela ali zaposlitve za določen čas, kot posebne oblike preizkusa kandidata. Pri

slednjem je potrebno dovolj neposredno spremljanje dela kandidatov, da jim pomagamo vstopiti v delo in da preprečimo hude napake.

Najpogosteje uporabljena metoda v podjetju glede izbire kandidatov so še vedno intervjuji. Dobra priprava pogovora pomeni, da natančno vemo, kakšne lastnosti iščemo pri kandidatu, da si vnaprej zamislimo vprašanja s področij izobraževanja, dela in zasebnega življenja, ki bodo razkrivala te lastnosti, da si oblikujemo vsaj polstrukturiran vprašalnik kot podlaga za pogovor in da preučimo vse informacije, ki jih o kandidatu že imamo. S pogovorom s kandidatom gremo v globino, kamor ne sežejo življenjepisi, obrazci za prijavo in formalna potrdila. Če pogovor ni dobro pripravljen, je dokazano, da se glede kandidatov odločamo na podlagi površinskih znakov oziroma prvega vtisa, navadno že po prvih petih minutah pogovora.

Pomembno je tudi, kako se pogovor vodi: da zna spraševalec kandidata sprostiti, da vodi pogovor on in ne kandidat, a da pri tem kandidat govori večino časa, da smo pozorni na vprašanja, ki se jim kandidat izogiba, da si ustrezno beležimo odgovore, da smo pripravljeni na vprašanja, ki jih bo kandidat med pogovorom postavil nam in podobno. Če je le mogoče odgovore kandidatov tudi točkujemo, saj nam to olajša primerjavo med kandidati, ki jih je praviloma za eno mesto večje število. Predvsem pa je pomembno, da ne pozabimo, da je tudi izbirni intervju dvosmerni proces. Ne izbiramo le mi kandidatov, tudi kandidati izbirajo organizacijo. Čeprav so kandidati objektivno v manj ugodnem položaju kot delodajalci, imajo zlasti najboljši vedno v ognju več želez.

Kot zadnjo točko sem želela izpostaviti **lastnosti**, ki so odločilne za **uspešnega tržnika**. Podrobnejša analiza je podana v prilogi št. 1 in 2. Ključno za uspeh na tem področju bi na podlagi lastnih izkušenj in opazovanjem sodelavcev na delovnem mestu izpostavila vedenje posameznika, delovne rezultate in pripadnost podjetju. Zavedati se je treba, da pri opravljanju nalog zaposlenega spremljajo in usmerjajo tudi lastni cilji, ki jih ima na delovnem mestu in v sami organizaciji. Ali jih bo dosegel in izpolnil, je odvisno od možnosti in priložnosti, ki mu jih bo organizacija dala. Potrebe, da se delo tržnikov čim bolje organizira, motivira, vodi in usposobi v konkurenčnem okolju, da so pri svojem delu čim bolj uspešni, so pomembni dejavniki, ki prinašajo dobre prodajne rezultate in omogočajo zadovoljstvo in doseganje lastnih in organizacijskih ciljev.

9. ZAKLJUČEK

Cilj moje specialistične naloge je bil preučiti in analizirati izbrani primer iz prakse in podati stališča za uspešnejše ravnanje z delavci v preučevanem podjetju. Preučevano podjetje, ki deluje na področju založništva in trženja ima notranje tržišče zaposlenih, za katerega mora skrbeti. Če tega ne ohranja in obnavlja je ogroženo njegovo delovanje navzven. Poslanstvo in vizija preučevanega podjetja namreč potrebuje ljudi, ki ju razumejo, sprejemajo ter znajo in želijo udeležiti. Če podjetje s svojimi zaposlenimi ravna »grdo« oz. jih ne spodbuja in motivira, kmalu nastanejo problemi, ki se odražajo v poslovanju in delovnem okolju, kot se je dogodilo v preučevanem primeru. Problemsko stanje v podjetju je bila posledica nerešenih in nejasnih komunikacijskih problemov med vodstvom in zaposlenimi in posledično neplanirana fluktuacija v oddelku trženja, ki je pustila posledice v letnem nedoseganju marketinškega plana v tekočem poslovnem letu.

Komunikacijski problemi so zelo pogost vzrok konfliktnih razmerij v podjetju. V tujini in tudi pri nas že prisegajo na sodobnejše metode merjenja zadovoljstva zaposlenih, kot so fokus skupine, intervjuji, podatki o odsotnosti z dela, fluktuacija, ipd. Za moje delovno okolje bi lahko rekla, da doslej ni imelo razvite prakse merjenja zadovoljstva zaposlenih. Vsi predlogi so ostali le na papirju. Vodstvo je večje ali manjše probleme glede kadrov – tako marketinških kot tudi novinarskih dosedaj »uspešno in neuspešno« reševalo, ter se učilo na lastnih napakah. Konec koncev smo vsi zamenljivi in nadomestljivi. Eni bolj, drugi manj uspešno.

Z iskanjem razlogov za fluktuacijo tržnikov lahko vodstvo vidi, kaj tržnike moti in kje bi lahko popravili odnos in vnesli spremembe za kontinuirano motivacijsko okolje in razvoj kadrov, tako novih kot tudi tistih, ki so v podjetju zaposleni že dalj časa. Naslednja sprememba, ki bo potrebna v podjetju je preučiti dosedanji način iskanja kadrov in predlagati nov pristop, glede na to da v podjetju ni kadrovskega oddelka. Izbirni postopek je ponavadi precej zamuden in drag. Zato je potrebno iskati ravnotežje med natančnostjo izbire in tveganjem, da ne sprejmemo napačne odločitve o izbiri novega tržnika. Za delovno mesto tržnika opredelimo nujne in nezaželene lastnosti, ki jih pri kandidatih moramo preveriti. Kar zadeva želene lastnosti pa jih lahko iščemo več ali manj. Za čim bolj ključna mesta v organizaciji gre, tem več moramo investirati v izbiro.

Za konec sem v prilogi dodala še zeleni profil tržnika, v pomoč izbrani kadrovski sestavi, da bo med potencialnimi kandidati lažje izbrala tistega, ki bo imel takšna znanja, sposobnosti in

osebne lastnosti, da bo lahko učinkovito opravljal svoje delo in se čim bolj prilagajal delovnemu okolju, (vedenje, rezultati, pripadnost) ...

Tudi v prihodnosti bo podjetje razvijalo in tržilo lastne produkte. Če želi ohraniti status prvega založnika na območju Slovenije, mora poleg razvijanja novih produktov, »razvijati« tudi ljudi z odličnimi prodajalskimi sposobnostmi in dobrim znanjem v trženju svojih produktov. Prav tako je uspešnost podjetja je odvisna od njegove sposobnosti, da pravočasno zazna spremembe v svojem zunanjem in notranjem okolju in se nanje odzove. V zadnjem času je spremenjena vloga človeka v delovnem procesu privedla do spoznanja, da je človek s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši člen v delovnem procesu.

Prihodnost organizacije, kot tudi preučevanega podjetja je, da se bo preusmerilo v učečo se organizacijo. To pomeni:

- da vse bo več vlagalo v izobraževanje in izpopolnjevanje svojih zaposlenih,
- da se nenehno iščejo organizacijske oblike, ki ustrezajo spreminjajočim se zahtevam okolja in
- da se stalno izpopolnjuje znanja in spretnosti oz. dviguje delovno kompetentnost zaposlenih, ki postaja del rednega delovnega procesa in vodenja sodelavcev; torej skrb vodij in vsakega zaposlenega posebej.

Ob povečevanju vloge znanja v dejavnosti organizacij se tudi na sodelavce vse bolj gleda kot na področje možnega investiranja in razvoja. Znanje in sposobnosti, ki jih v organizacijo prinesejo posamezniki se s primerno uporabo in primernimi razvojnimi programi lahko povečujejo. S tem pa se veča tudi vrednost intelektualnega kapitala organizacije in možnosti za njeno uspešno delovanje v smislu doseganja organizacijskih ciljev in zadovoljstva zaposlenih.

Naloga vodje v prihodnje bo usmerjati zaposlene k novim načinom razmišljanja in delovanja, ker je konkurenčna prednost organizacije neprestano »premikanje naprej«. Vodja se mora naučiti, kako naj ravna znanjem, predvsem pa z zaposlenimi, ki to znanje imajo. Bistveno pri vsem tem je sposobnost narediti iz znanja konkurenčen izdelek oz. storitev na osnovi vzajemnega sodelovanja.

10. LITERATURA

1. Armstrong Michael: A handbook of Personnel management practice. 7TH edition. London: KoganPage, 1999, 1000 str.
2. Adizes Isak: Obvladovanje sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996, 203 str.
3. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. 1. izdaja, Zbirka Management in razvoj (5. knjiga) Gubno: Mer Evrocenter, 1999, 247 str.
4. Bennett Roger: Dictionary of personnel and human resources. Management. London: Pitman, 1992, str. 93-94.
5. Berlogar Janko: Izobraževanje in razvoj kadrov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana. (interno gradivo za predmet Razvoj in izobraževanje kadrov), 2002.
6. Boyatzis Richard E.: Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence Ljubljana: GV založba, 2002, 272 str.
7. Burgers Willem: The Marketing You Never Knew: Practical New Thinking and Old Truths I Teach to the Best Managers. Amsterdam: Amsterdam Press, 2004.
8. Butina Vasja: Odhajanje kadrov – fluktuacija
[URL:http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=34], 2006
9. Carnevale A.P., Gainer L.J., Meltzer A.S.: Workplace Basics: The Essential Skills Employers Want. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990.
10. Chambers E.H: Finding, Hiring, and Keeping Peak Performers. Every Manager's Guide. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing, 2001, 256 str.
11. Crainer Stuart: KnowledgeCurve, The ultimate book of business brands: insights from the world's 50 greatest brands. Oxford: Capstone, 2003.
12. Dalrymple Douglas J., Cron William L. in DeCarlo Thomas E.: Sales Management: Concepts and Cases. 7 th Edition. New York: John Wiley & Sons Inc., 2001, 583 str.
13. De Gues Arie: Kaj lahko storim zate. Manager. junij, 2003. št.6.
14. Dessler G.: Personnel Management. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall International Editions , 1988.
15. Donaldson Bill: Sales management: theory and practice. London: Asingstoke, Macmillan, 1998, 378 str.
16. Florjanič Jože: Metode in tehnike planiranja kadrov
[URL:<http://www.forum.sofov.org/index.php?act=attach&type=post&id=656>], september 2006

17. Florjančič Jože, Ferjan Marko, Bernik Mojca: Planiranje in razvoj kadrov. Kranj: Moderna organizacija, 1999, 201 str.
18. Florjančič Jože, Vukovič Goran: Kadrovska funkcija–management. Kranj: Moderna organizacija, 1998, 311 str.
19. Foot Margaret, Hook Caroline: Introducing Human Resource Management. London: Longman, 1996, 400 str.
20. Gaines Robinson D.: Skill and Performance. They are not equal. Apartmen, Professional Magazine, 2003, str.35-37.
21. Glimmer B. von Haller: Industrijska psihologija. Ljubljana: Cankarjev založba, 1968, 589 str.
22. Hellriegel Don, Slocum John W.: Management. 7th ed.: Cincinnati: South-Western College Publ., 1996, str. 686
23. Inter Place III. Matching People to Jobs. Belbin Associates. Video center, Ljubljana.
24. Jančič Zlatko: Celostni marketing. Ljubljana: Impresum, Fakulteta za družbene vede, 1996, 202 str.
25. Jurman Benjamin: Človek in delo. Psihologija dela za vodstveni kader. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1981, 307 str.
26. Kanjuo Mrčela Aleksandra: Ženske v menedžmentu. Ljubljana: Enotnost, 1996, 195 str.
27. Keenan Kate: Kako izbiramo ljudi. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1995, 67 str.
28. Kotler Philip: Marketing Management - Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. 2 popravljena izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998, 832 str.
29. Kotler Philip: Tržniki so preozko usmerjeni: Finance, št. 185, datum: 22.09.2004, Rubrika: Priloga, str: 18.
30. Kragelj Radovan: Seleksijski intervju: kako izbrati najprimernejšega sodelavca. Ljubljana: Produktivnost, 1998.
31. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997, 326 str.
32. Lipičnik Bogdan: Motivacija in motiviranje. Možina Stane, ur.: Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 488-523.
33. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resources management (4. poglavje). Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 422 str.

34. Lipičnik Bogdan: Ravnanje s človeškimi viri. Zapiski s predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.
35. Lorbek Franc: Komuniciranje v mednarodnem trženju. Ljubljana: Tangram, 1991, 248 str.
36. Lorbek Franc: Osnove Komuniciranja v marketingu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1979, 423 str.
37. Merkač Marjana: Kadri v organizaciji. Koper: Visoka šola za management, 1998, str. 99-105.
38. Merkač Skok, Marjana: Kako pristopiti k realizaciji novih idej s kadrovskega področja? V: Kompetentni sodelavci in prvi praktični primeri iz zakona o delovnih razmerjih. Dobri zgledi vlečejo. ZDKDS, 2003.
39. Možina et al: Management. Radovljica: Didakta, 1994, 1072 str.
40. Možina Stane: Strateški pomen kadrovskih virov. V: Možina, S.(ur.): Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002.
41. Pučko Danijel: Business annual planning and controlling in Slovenian managerial practice. Journal for East European management studies, 2001, str. 355-375.
42. Rothberg Steven John: The Last Job Search Guide You'll Ever Need: How to Find and Get the Job Or Internship of what Employers Want. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2002, 364 str.
43. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 154 str.
44. Svetec Marjetka: Selekcija in načrtovanje razvojne poti novih kadrov v podjetju Arcont; magistersko delo, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2004, 126 str.
45. Svetlik Ivan: Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. V: Možina (ur.): Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998.
46. Svetlik Ivan: Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V knjigi Možina Stane: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002, str. 133-173.
47. Tomažič E.: Prikaz metodologije za identifikacijo učinkovitih in neučinkovitih vzorcev organizacijskega vedenja menedžerjev. V: Kompetentni sodelavci in prvi praktični primeri iz zakona o delovnih razmerjih. Dobri zgledi vlečejo, ZDKDS, 2003.
48. Tomažič E.: Ugotavljanje in ocenjevanje kompetenc za organizacijske vloge. Ljubljana: CTU, 2003.
49. Turk Dunja: Brez pretiravanja in laži v življenjepisih [URL: <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=58785>], 13.10.2003

50. Schinnerer J.: A Primer In Pre-Employment Testing. Star Tribune Sales and Marketing. [URL:<http://www.startribune.com/308/story/32282.html>], januar 2006
51. Zupan Nada: Človeški viri kot izvor konkurenčnosti. Zbornik člankov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, str.166.
52. Zupan Nada: Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih; doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 219 str.
53. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 256 str.
54. W. Jarrell Donald: Human Resource Planning: A Business Planning Approach. New Jersey: Prentice – Hall, 1993, 402 str.
55. Wunderer Rolf, Kuhn Thomas: Unternehmerisches Personalmanagement. Frankfurt: Campus Verlag, 1993. 230 str.

11. VIRI

1. Interna gradiva Delo Revije, 1998 do 2005
 - Pravilnik o varovanju poslovne skrivnosti in varstvu osebnih podatkov, 1999
 - Pravilnik o objavljanju ekonomsko-propagandnih sporočil v edicijah podjetja, 1999
 - Dokumenti, ki jih predloži kandidat ob sprejemu v delovno razmerje
 - Pravilnik o disciplinski in odškodninski odgovornosti, 1998
 - Izvedbeni poslovni načrt oddelka trženja za leto xy
2. Interna raziskava klime v podjetju 2003-2004, Ljubljana: Delo Revije d.d. Služba za stike z javnostjo, 2004.
3. Kadrovske svetovanje [URL:http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=48]
4. Kakšno vlogo imajo psihološki preizkusi pri ocenjevanju primernosti kandidatov [URL:http://www.kadrovanje.com/arhiv_06.php]
5. Primer analize delovnega mesta [URL:<http://www.coguide.de/si/module2/page2a.html>], maj 2006
6. Seminarska naloga: Organizacija marketinga v podjetju DR d.d. Predmet: Teorija organizacije, prof. dr. Rudi Rozman, 2004.
7. Seminarska naloga: Predlog za reorganizacijo v podjetju DR d.d., Predmet: Analiza in projektiranje organizacije, prof. dr. Rudi Rozman, 2005.
8. Slovar slovenskega knjižnega jezika [URL:<http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>]

12. PRILOGE

Priloga 1: Analiza delovnega mesta: tržnik.....	1
Priloga 2: Vrste intervjujev.....	5
Priloga 3: Analiza osebnih potreb/željeni profil tržnika.....	7

Priloga 1: Analiza delovnega mesta: TRŽNIK

ANALIZA DELA

Cilji delovnega mesta, poslanstvo

Pridobivanje novih oglaševalcev in ohranjanje že obstoječih oglaševalcev z namenom čim večjega izplena oglasnega prihodka. Sodelovanje in usklajevanje tematskih vsebin z željami oglaševalcev v skladu z oglaševalskim kodeksom.

Timska vloga na delovnem mestu

V oddelku mora biti prisotna timska vloga *sodelavca*, čeprav je delo po naravi izrazito *individualno*.

Značilnostih socialnega in fizičnega delovnega okolja

- *Socialno okolje*

V oddelku vlada dobro delovno vzdušje, bogato z medsebojnim zaupanjem in dobrimi medsebojnimi odnosi. Korektni odnosi so tudi na relaciji nadrejeni – podrejeni. V oddelku je po spolu in starosti mešana zasedba zaposlenih. Različni so tudi po stopnji in smeri izobrazbe, pretežno pa prevladujejo ekonomisti. V podjetju je prisotna »odprta kultura« za predloge in strokovno- kritične pripombe. Pritiski in stresi so pogojeni relativno pri vsakem posamezniku, nekaj pa jih izhaja tudi iz želje po čim boljšem zadovoljevanju želja in potreb oglaševalcev.

- *Fizično okolje*

Delovni prostori so dobro urejeni in opremljeni s sodobno informacijsko tehnologijo, primerno osvetljeni, brez hrupa. Dve veliki pisarni in prehoden prostor-sejna soba omogočajo tržnikom neposreden stik in hkrati omogočajo in pospešujejo timsko delo. Občasno prihaja do trenj zaradi »ukradenih« idej, oglaševalcev, ... Nevarnost pa izhaja tudi zaradi pomanjkanja zasebnosti in motenja drug drugega ob komuniciranju s stranko v pisarni ali po telefonu.

- *Drugi pogoji dela (organizacijsko okolje)*

Z delovnim časom so zaposleni v glavnem zadovoljni. Gre za delavni čas od 8.00 do 17.00, s polurnim odmorom za malico. Na delovnem mestu so običajna službena potovanja po

Sloveniji. Zaposlenim je v teh primerih zagotovljen službeni avtomobil in ostali bonusi v skladu s Kolektivno pogodbo za časopisnoinformativne, založniške in knjigotrške dejavnosti.

Selekcija kadrov

Pozorni naj bi bili predvsem na slednje tri pogoje:

Kandidat, ki si želi velikega stimulativnega dela plače, ki bi ga monotono delo motilo in ki si želi razgibane karijerne poti proti vrhu organizacijske strukture, na delovnem mestu tržnika ne bo zadovoljen.

Razlogi: baza podjetij v obdelavi, kjer je manjši delež profitnih oglaševalcev, ni pogojev za napredovanje, strah pred komuniciranjem oz. zavrnitvijo. Prej ali slej bo to lahko razlog za fluktuacijo.

ANALIZA DELAVCA

Zahtevane osebne lastnosti:

- *Zahteve dela* so popisane z elementi: **samostojnost, prizadevnost, natančnost in pripravljenost.**
- *Delo z ljudmi* je popisano z **vplivom na druge, koordinacijo, tankočutnostjo in navezovanjem stikov.**
- *Pogoje dela in pritiske* označujejo elementi **vzdržljivost, strpnost do rutine, strpnost do negotovosti in deljena odgovornost.**
- *Intelektualne značilnosti, izkušnje in usposabljanje*, ki so popisane s **potrebo po izvirnosti, analiziranjem, izkušnjami in strokovnostjo ter strateškim pregledom.**

Metoda, ki sem jo pri izdelavi naloge uporabila je bila, da sem vodjo marketinga povprašala, s katerimi ključnimi lastnostmi, znanji, lahko opiše najboljšega tržnika v oddelku. Se pravi tistega, ki je pri delu najbolj uspešen.

Iz njegovega odgovora izhaja, da so ključne lastnosti za uspeh:

- agresiven v pozitivnem smislu,
- samoiniciativen pri novostih in novih znanjih,
- spoštuje roke,
- znanje tujih jezikov,
- znanje uporabe računalnika in ustreznega softverja,
- inovativen, išče priložnosti, daje predloge,

- poslušen,
- urejen.

SISTEMIZACIJA DELOVNEGA MESTA TRŽNIK

Na osnovi celotne analize delovnega mesta lahko povzamemo sledeče podatke in oblikujemo sistemizacijo delovnega mesta.

Naziv delovnega mesta **TRŽNIK**

Plačilni razred: 18

Tarifni razred: VII.

Ključno DM: da

Vrsta pogodbe: kolektivna

Konkurenčna klavzula: da

Šol.izobrazba: VS/UNI

Stopnja izobrazbe: 7

Smer izobrazbe:

Dodatno znanje

- Word srednje, Excel srednje
- angleški/nemški jezik govorno in pisno
- vozniški izpit

Opombe: 1 leto delovnih izkušenj na podobnih delih

Cilj: prodati čim več oglasnega prostora s čim večjo doseženo provizijo in čim manj reklamacij oz. stornacij (svetovanje, informiranje in iskanje novih oglaševalcev)

Naloge:

1. Trženje/prodajanje, svetovanje, informiranje,
2. Pogajanje, analiziranje, navezovanje stikov,
3. Stopnja doseganja obdobjnega plana, ciljev
4. Zadovoljstvo strank,
5. Delež novih kupcev,
6. Izpolnjevanje potreb in želja kupcev, pridobivanje informacij o stranki,
7. Novi pristopi, nove prodajne aktivnosti,
8. Spremljanje in analiziranje trga, spremljanje produktov, njenih vsebin, člankov,
9. Spremljanje medijev in medijskega prostora,
10. Spremljanje in analiziranje konkurence,
11. Promocija produktov na trgu in aktivnosti, povezane z njimi, sodelovanje z uredništvom,

12. Spremljanje trženjskih podatkov o reviji, njenih bralcih, dosegu, ciljnih skupinah, izobrazbeni strukturi bralcev (demografske, geografske, sociološke značilnosti, kupna moč, ...),
13. Oblikovanje novih možnosti za predstavitve (klasični oglasi, propagandne informacije, pokroviteljstva rubrik, ...)
14. Oblikovanje cen in politike popustov, ki jih podjetje lahko nudi poslovnemu partnerju,
15. Planiranje vsebin revij za večjo prodajo oglasnih sporočil,
16. Izdelava kakovostnih ponudb (tudi individualnih),
17. Kakovostno komuniciranje (telefon, elektronska pošta, fax, osebni stiki, ...),
18. Izdelava in svetovanje pri oglaševalskih planih,
19. Evidentiranje in ažuriranje kontaktov,
20. Svetovanje in izdelava oglasnih sporočil za stranke,
21. Izdaja računov,
22. Druga opravila po nalogu nadrejenega.

Ključne in koristne lastnosti:

- Raznolike delovne izkušnje v stroki in podjetju,
- Občutek za urejenost,
- Samozaupanje, optimizem,
- Znanje angleškega jezika/ nemškega jezika,
- Strpnost do negotovosti, vztrajnost,
- Doslednost, natančnost,
- Sposobnost za timsko delo,
- Komunikativnost, socialna občutljivost, taktnost v odnosih,
- Dobra računalniška pismenost,
- Sposobnost navezovanja in ohranjanja stikov.

Priloga 2: VRSTE INTERVIJUJEV

a) Indirektni intervju

Vprašanja postavljamo nenačrtovano, odvisno od tega, v katero smer teče pogovor. Zato se vprašanja med intervjuji različnih oseb razlikujejo in ni možna neposredna primerjava odgovorov.

b) Direktni intervju

Ta lahko zamenja izpolnjevanje obrazca za prijavo. Pri tem intervjuju gre zmeraj za ista vprašanja za vsa delovna mesta.

c) Strukturiran ali situacijski intervju

Vsebuje specifična vprašanja, posebej za delovno mesto. Lahko je zaprtega tipa. Od direktnega intervjuja se loči po tem, da ta vsebuje dejanske situacije, pridobljene iz analiz dela.

d) Podrobni intervju

Gre za odprta vprašanja, s katerimi intervjuvanca prisilimo, da določene pojave komentira, da jih ponazori v širšem kontekstu.

e) Panelni ali skupinski intervju

Kandidata povabimo med druge sodelavce, ki ga lahko sprašujejo. To lahko primerjamo z novinarsko konferenco. Njegova prednost je, da se vprašanja pri izpraševalcih ne ponavljajo in da je vpogled v kandidata na ta način globlji in širši. Ta način lahko povzroči tudi dodatno napetost in stres pri kandidatu. Vrsta panelnega intervjuja pa je tudi množični intervju, kjer več spraševalcev hkrati postavlja vprašanja večim kandidatom. Pri tem se ugotavlja, kateri od kandidatov prevzame vodstvo oz. najprej odgovarja, kateri je najbolj komunikativen.

f) Nestructuriran intervju

Kandidatu ne postavljamo vprašanj, pač pa mu v komentar podajamo določene vsebine. Običajno kandidatu predstavimo neko zgodbo iz podjetja in prosimo, da o njej pove svoje videnje, svoje ravnanje v takšni situaciji in možne razplete. Uporaben je za izbiro vodij.

g) Globinski intervju

Sprašujemo ga o njegovem mnenju o določenih stvareh ter o njegovih namerah. Običajno se vprašanja nanašajo na videnje svoje prihodnosti in prihodnosti podjetja. Globinski intervju je nujen pri izbiri višjega strokovnega kadra in pri izbiri vodilnih delavcev.

h) Stresni intervju

Kandidata z neprijetnimi vprašanji postavljamo v neugoden položaj. Z njim ugotavljamo kandidatovo reagiranje v neprijetnih položajih, stopnjo njegove stresne tolerance, iznajdljivost in občutljivost. Uporaben je za delovna mesta, kjer se od kandidata pričakuje čustvena stabilnost, psihična vzdržljivost in obvladovanje jeze ter drugih izpadov.

i) Zaporedni (sekvenčni) ali serijski intervju

Kandidat je zaporedno intervjuvan pri več supervizorjih. Običajno gre za nestandardizirane, indirektno intervjuje, kjer vsak spraševalec postavlja drugačna vprašanja in oceni kandidata s svojega zornega kota. V serijskem intervjuju lahko gre tudi za strukturirano obliko spraševanja, kjer kandidata intervjuva več zaposlenih iz oddelka, v katerem se delovno mesto nahaja. Slednji intervjuji so usmerjeni v enake attribute, ki jih morajo pri kandidatu preveriti in oceniti.

Priloga 3: Analiza osebnih potreb ali željeni profil tržnika

Željeni profil tržnika:

- je aktiven,
- išče izzive,
- rad spoznava sebe,
- čas in energijo pametno izkorišča,
- pomaga drugim,
- sproščen,
- odprt in odkrit,
- jasne osebne vrednote,
- visoki standardi,
- želi povratne informacije,
- rad ima, da so naloge opravljene,
- sprejema in nasprotuje mnenjem drugih,
- konflikt uporablja konstruktivno,
- je svobodnega mišljenja,
- uživa pri delu in življenju.

Nezaželjene lastnosti:

- je pasiven,
- se izogiba izzivom,
- ne želi spoznavati sebe,
- čas in energijo zapravlja,
- ni mu mar za druge,
- je napet, zaskrbljen,
- rad manipulira z ljudmi,
- posnema vrednote po drugih,
- ne želi povratnih informacij,
- zavlačuje s končevanjem nalog,
- ne dopušča nasprotnih mnenj,
- ne mara konfliktov,
- strah ga je svobodnega izražanj.