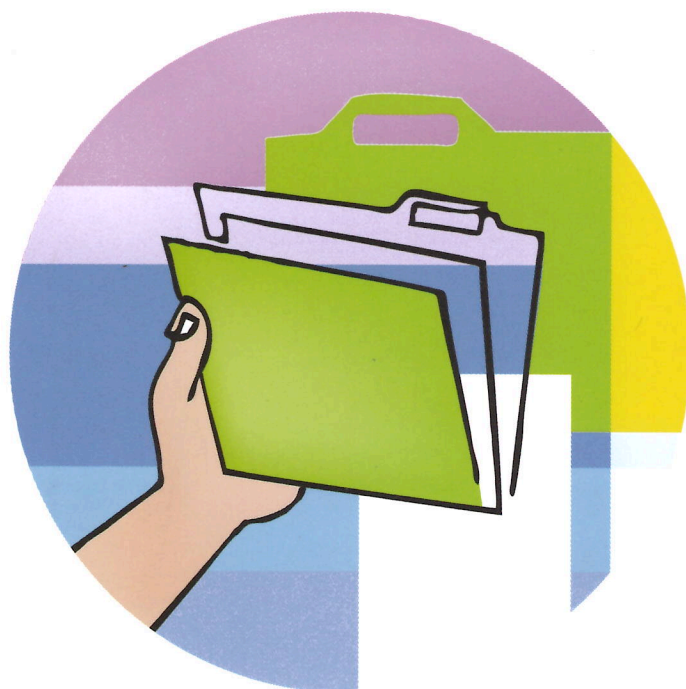


STROKOVNA REVIIJA ZA RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

HRM

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MAGAZINE



Načrtovanje talentov

Ali je vaše poslovno ravnanje skladno z globalnimi standardi

Ustvarjanje in upravljanje znamk

Prednosti uglednega delodajalca pri pridobivanju kandidatov

Načrtovanje talentov

Novi program za starejše zaposlene

Globalizacija, spreminjajoči se demografski parametri, razvijajoče se tehnologije in pomanjkanje usposobljenih delavcev – vse to pomeni, da se bodo morali delodajalci po vsem svetu zmeraj bolj truditi, da bodo uskladili pravo osebo, prave veščine in pravo delovno mesto. Kaže, da se bo pomanjkanje talentov v naslednjih 10 letih še bolj razširilo.

Članek govori o spreminjajočih se demografskih podatkih in pomanjkanju usposobljenih delavcev v globalnem merilu ter o tem, kako nujno je, da delodajalci optimizirajo svojo politiko upravljanja talentov in sprejmejo starejše zaposlene kot del nove strategije raznovrstnosti.



Vrzeli

Na začetku leta 2007 je družba Manpower objavila rezultate svoje letne raziskave o primanjkljaju talentov. V raziskavi smo zajeli skoraj 37.000 delodajalcev iz 27 držav. Želeli smo ugotoviti, katera delovna mesta zaradi pomanjkanja ustreznih talentov najteže zapolnijo. Rezultati so pokazali, da je za 41 odstotkov delodajalcev po svetu najte-

že najti trgovske predstavnike, kvalificirane ročne delavce posameznih strok in tehnike. Za primerjavo si oglejmo 10 globalno najbolj iskanih poklicev v letih 2007–2006, kot so jih pokazale naše raziskave.

Leta 2007 je bilo trgovske predstavnike najteže najti v ZDA, na Japonskem, v Hongkongu, na Tajvanu, v Singapuru, na Novi Zelandiji, Irskem in v Peruju. Kvalificirani ročni

delavci posameznih strok pa so bili najbolj iskani v Nemčiji, Veliki Britaniji, Kanadi, Avstraliji, Španiji, Italiji, Belgiji, Avstriji, Franciji in Švici.

Leta 2006 so bili strokovnjaki informacijske tehnologije na 6. mestu najbolj iskanih poklicev, leta 2007 pa jih med prvimi desetimi ni bilo. To nikakor ne pomeni, da povpraševanja po njih ni več, ampak je verjetneje

Slika 1: Primerjava najbolj iskanih poklicev leta 2007 z letom 2006

Najbolj iskani poklici leta 2007

1. Trgovski predstavniki
2. Kvalificirani ročni delavci (zlasti tesarji, varilci in vodovodarji)
3. Tehniki (zlasti v proizvodnji, strojništvu in vzdrževanju)
4. Inženirji
5. Računovodje
6. Ročni delavci
7. Delavci v proizvodnji
8. Vozniki
9. Vodilni in vodstveni delavci
10. Upravljalci strojev

Najbolj iskani poklici leta 2006

1. Trgovski predstavniki
2. Inženirji
3. Tehniki (zlasti v proizvodnji, strojništvu in vzdrževanju)
4. Delavci v proizvodnji
5. Kvalificirani ročni delavci (Zlasti tesarji, varilci in Vodovodarji)
6. Strokovnjaki za it (zlasti Programerji in razvojniki)
7. Administrativni asistenti/Osebnih asistenti
8. Vozniki
9. Računovodje
10. Vodilni in vodstveni delavci

* Rezultati ankete o pomanjkanju talentov na spletni strani www.manpower.com/ResearchCenter.

kanje talentov za poslovni svet? Pravzaprav škoduje najbolj jedrnemu delu poslovanja: pomeni, da se podjetja ne morejo odzivati na priložnosti za razvoj in dosegati poslovnih ciljev. Drastično zmanjševanje delovne sile na račun tistih, ki odidejo, pomeni, da je izgubljen kritičen del inteligence in da se organizacije ne morejo več osredotočati na ključne poslovne cilje, saj morajo na novo zaposlovati, da bi zapolnile vrzeli.

Da bi se delodajalci lahko pravilno spoprijeli s pomanjkanjem talentov, bi morala biti njihova prva prioriteta napovedovanje in načrtovanje delovne sile, s čimer bi si zagotovili dovolj usposobljene sile za pravilno kadrovanje v prihodnosti.

posledica tega, da podjetja vse spretnjeje in uspešneje uporabljajo strategije za optimiziranje delovne sile s kombinacijo zunanjih in notranjih zmogljivosti, sodelavcev v tujini in iz manj razvitih krajev v domovini ter z uporabo avtomatiziranih tehnologij. To jim omogoča boljši odziv na potrebe po delavcih. Informacijska tehnologija je sestavni del organizacije in njeno pravilno upravljanje je pri poslovanju prvi pogoj.

Delodajalci, ki najteže zapolnijo omenjena

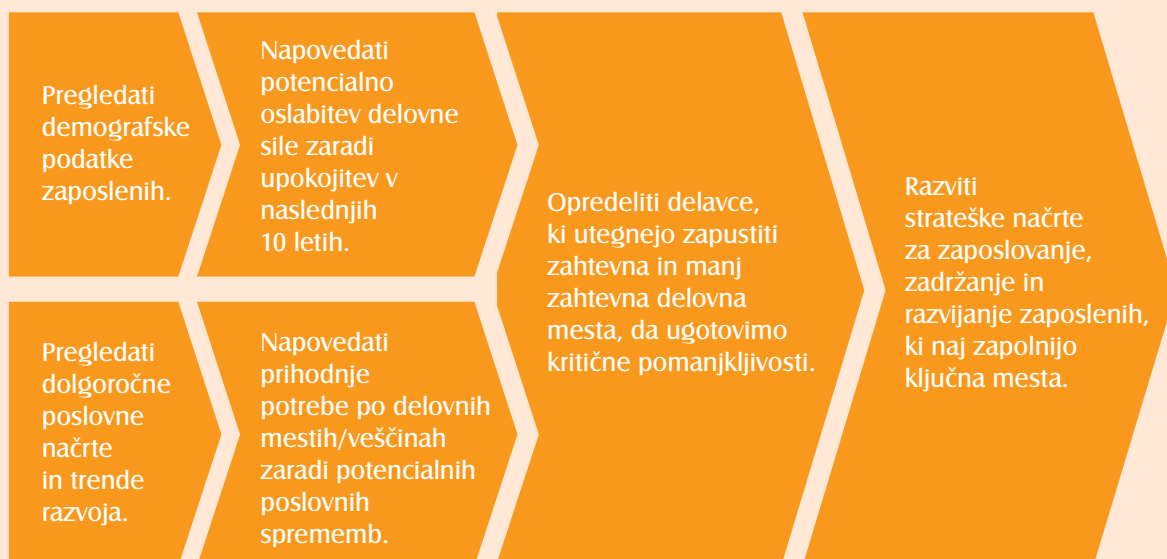
delovna mesta, so v Kostariki (93 odstotkov), Mehiki (82 odstotkov), na Novi Zelandiji (62 odstotkov), v Avstraliji (61 odstotkov) in na Japonskem (61 odstotkov). Med temi državami Avstralija in Nova Zelandija poročata o najbolj dramatičnem odstotnem povečanju v primerjavi z rezultati iz leta 2006. Pomanjkanje talentov je najmanj problematično v Indiji (9 odstotkov), na Irskem (17 odstotkov) in Kitajskem (19 odstotkov).

Toda kakšen izziv pomeni to pomanj-

Talente je treba analizirati

Ker se delovna sila stara, število mlajših delavcev pa se zmanjšuje, bo postala za organizacije vse večja nuja, da bodo razvile ustrezne napovedi za svoje zaposlene, s čimer bodo lahko načrtovala prihodnost in prehodna obdobja po njihovi meri. Z analizo potreb po talentih lahko organizacija segmentira vloge in opredeli, katere vloge in posamezniki so najpomembnejši.

Slika 2: Napovedovanje in načrtovanje pomanjkanja talentov, povezanega z upokojitvami



Delodajalec mora najprej ugotoviti, kateri zaposleni se bodo v bližnji prihodnosti upokojili. Glede na raziskavo, ki jo je leta 2006 opravila Society of Human Resource Management in v kateri je sodelovalo 1232 kadrovskih delavcev, je samo 33 odstotkov kadrovskih delavcev izdelalo demografski profil organizacije in samo 31 jih je določilo stopnjo upokojevanja v prihodnosti.

S to napovedjo delodajalci lahko ugotovijo verjetne primanjkljaje talentov, ki jih čakajo, in začnejo pravočasno načrtovati ter razmišljati, kaj to pomeni za njihovo poslovanje. Delež delovne sile, ki se namerava v naslednjem desetletju upokojiti, utegne presenetiti delodajalce povsod po svetu.

Ciklus demografskih napovedi in načrtovanja delovne sile mora postati sestavni del poslovnega načrtovanja, saj do leta 2010 in kasneje napovedujejo še večje pomanjkanje talentov.

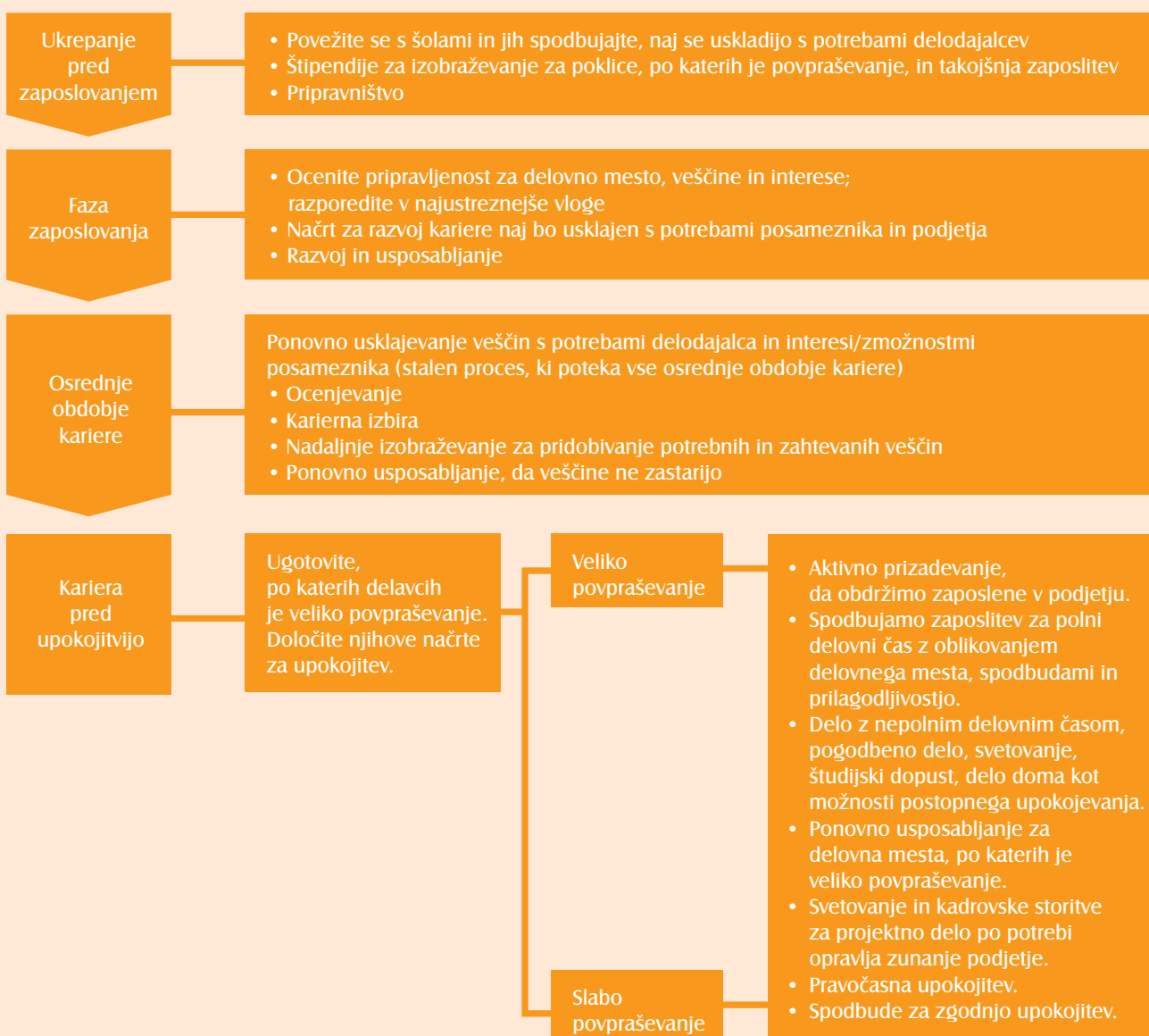
Naslednji korak je temeljit, natančen pregled dolgoročnih poslovnih načrtov podjetja. Treba je opredeliti, kje želi biti čez 10 let, kako se namerava razvijati in v koliko se ta razvoj opira na sedanje kadre ter njihovo skupno

znanje. Na podlagi teh podatkov lahko primerja svoje dolgoročne cilje z napovedjo o upokojevanju zaposlenih in ugotovi, kakšno neskladje je med njimi in kje se skrivajo potencialni primanjkljaji. Delodajalci lahko nato pretehtajo, kako bodo dejavniki ponudbe in povpraševanja po delovni sili vplivali na organizacijo in kako hitro bodo morali začeti načrtovati in napovedovati, da si bodo zagotovili potrebne kadre v prihodnosti.

Da bi razumeli vpliv upokojevanja na podjetje, je treba segmentirati delovna mesta glede na to, koliko je vsako od njih ključno za doseganje dolgoročnih ciljev podjetja in njegovo uspešnost. Tako dobi delodajalec boljši vpogled v potencialne vplive upokojevanja, zlasti

Optimiziranje pretoka talentov

Strateško ocenjevanje, razvijanje in razporejanje posameznikov tja, kjer jih najbolj potrebujemo in kjer so lahko najuspešnejši, v vseh obdobjih kariere



Pri tem si je treba postaviti ta vprašanja:

- Ali je treba posameznikov karierni načrt prilagoditi, da bi se njegove kompetence izboljšale?
- Ali ga je treba naučiti novih veščin, da sedanje ne bodo zastarele zaradi prihoda nove tehnologije ali spremembe poslovnih načrtov?
- Ali je po tem delavcu tolikšno povpraševanje, da bi bilo treba pospešiti njegovo napredovanje ali pa ga dodatno usposobiti, da bo dal organizaciji hitreje večji prispevek?

s ključnih delovnih mest.

Naslednji korak delodajalca je, da mora razmisliti o svoji strategiji načrtovanja naslednikov. Obetavne naslednike je treba učinkovito razvijati in jih pripravljati na njihovo naslednjo vlogo (ko se bo njihov predhodnik upokojil). Ta proces mora biti jassen in mora omogočiti prenos znanja med delavcem, ki se bo upokojil, in njegovim naslednikom. Delodajalci morajo ugotoviti, katero ključno znanje in projekte je treba prenesti na naslednika. Namenjati bi morali sredstva za stalen dotok talentov – to je ključ do vsake strategije upravljanja talentov.

Kako optimizirati pretok talentov

Ob neizbežnem primanjkljaju talentov, grožecem upokojevanju in zahtevah, da morajo organizacije vse bolj povečevati svojo produktivnost, je ključ do optimiziranja delovne sile ta, da skuša organizacija od vsakega zaposlenega dobiti najboljše, ne glede na to, v katerem obdobju svoje kariere je.

Optimizacija delovne sile se mora začeti takoj, ko se posameznik zaposli v organizaciji, in se nadaljevati ves čas njegove kariere. Močno, vitalno gospodarstvo si ne more privoščiti, da bi pustilo posameznikove veščine zastareti, ne da bi poiskalo zanj novo, produktivno vlogo, za katero bo usposobljen. Vseživljenjsko učenje mora biti bistven element pri skrbi za optimalno uspešnost zaposlenih. Pozorni moramo biti na mešanico veščin, interesov in prioritet življenjskega sloga posameznika ter jih uskladiti s potrebami po talentih v organizaciji.

Delodajalci morajo začeti strateško privabljati visoko in nizko kvalificirane posameznike, ki jih potrebujejo. To se mora začeti že na šolah in univerzah (ko se mladi zaposlijo, se mora začeti ocenjevanje njihovih veščin in usklajevanja posameznika s čim ustrežnejšim delovnim mestom). Organizacije bi se mora-

le truditi, da bi že od začetka čim bolj povečale njihov potencial.

Posameznika bi bilo treba ves čas kariere redno ocenjevati in s tem ovrednotiti, kako se ujema s prihodnostjo organizacije in napreduje v karieri.

Ta vprašanja morda zvenijo preprosto, vendar so temelj optimizacije talentov v organizacijah.

Globalizacija, novi tehnološki dosežki, spreminjajoče se rešitve za zaposlene in vladne uredbe imajo pomembno vlogo pri spreminjanju trga delovne sile. Svet, v katerem delamo, je drugačen kot pred 10 leti, spremembe pa so vse hitrejšje. Vsak zaposleni bi moral biti v nenehnem kroženju, ki ga sestavljajo ocenjevanje potreb in ustrezne smeri, usposabljanje, s katerim bo lahko opravljal delo, ki ga organizacija potrebuje, on pa ga želi opravljati, in nenehen razvoj, zaradi katerega dobi tudi podporo pri napredovanju v želeno smer.

Delodajalci bi morali oblikovati načrt za razvoj kariere vsakega na novo zaposlenega, da bi mladi lahko nadgradili svoje veščine ter druge sposobnosti in da bi si za prihodnost pridobivali prave sposobnosti, usklajene s potrebami organizacije.

Takšno upravljanje in načrtovanje talentov bosta postajala za organizacije vse pomembnejša.

Kaj lahko storijo delodajalci

Poleg pomanjkanja nekaterih veščin, ki se trenutno kaže po vsem svetu, vidimo na podlagi demografskih podatkov še več izzivov v poslovnem svetu.

Delovna sila se stara in krči obenem: zaposleni se starajo, na trg delovne sile pa prihaja sorazmerno manj mladih, ki naj bi jih nadomestili.

Organizacije morajo razmišljati, kako bodo kos temu in kako si bodo zagotovile, da bo na voljo dovolj talentov, ki bodo zadovoljili njihovo povpraševanje.

Ob preteči krizi pomanjkanja talentov so raznovrstne zaposlovalne strategije poslovni imperativ, če želimo pritegniti čim več talentov. Definicija raznovrstnosti se bo razši-

nila čez tradicionalne meje: zajela bo raznovrstnost kultur, ras, spolov, starosti, veroizpovedi, izobrazbe, sposobnosti itd. Podjetja morajo sprejeti tradicionalno premalo izrabljene skupine zaposlenih, če hočejo biti sposobna najti prave talente in uskladiti prave veščine s pravim delovnim mestom ter prostorom. Med nezaposlenimi ali premalo zaposlenimi je veliko nadarjenih.

Če hočejo podjetja pokukati onkraj tradicionalnih meja zaposlovanja, morajo biti veliko prožnejša pri dogovarjanju z delovno silo. Za zaposlovanje raznovrstne delovne sile se je treba obrniti k premalo izrabljenim skupinam: starejšim delavcem, mlajšim delavcem, ženskam z družinskimi obveznostmi, ljudem s posebnimi potrebami, priseljencem – jih pritegniti v delovno silo in čim bolj spodbuditi njihove veščine ter talente. Pri iskanju delavcev, ki morda nočejo slediti tradicionalnemu delovnemu vzorcu, temveč se ozirajo za sodobnimi rešitvami, s katerimi bi se pridružili delovni sili, bo prožnost ključna.

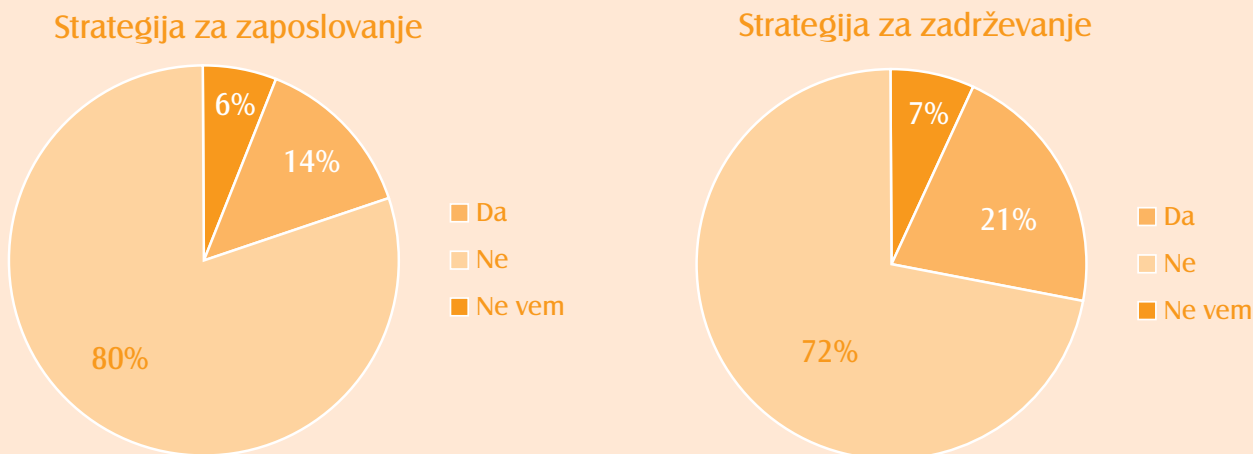
Vsaka posamezna kategorija delavcev bo imela drugačne potrebe v zvezi z delovnim mestom, pa tudi motivirani bodo različno. Če hočejo delodajalci ustaviti pomanjkanje talentov, morajo poskrbeti za okolje, ki bo tem različnim vrstam delavcev ponudilo dobrodoščilo.

Delodajalci morajo tudi zagotoviti programe za izobraževanje in usposabljanje za sedanje in potencialne zaposlene. Poleg drugih ugodnosti, od gibljivega delovnega časa do porodniškega dopusta za očete, so ti programi privlačna ponudba za mnoge iskalce zaposlitve in morda celo bistveni za pridobitev naslova »najboljšega delodajalca« v spreminjajočem se svetu dela. Za to je sicer potrebno vlaganje, toda dolgoročno se nam bo čas, ki smo si ga vzeli za oblikovanje programov za usposabljanje in razvoj, obrestoval kot primerno usposobljeni talenti.

S tem ko si podjetja priznajo potrebo po sodobnih rešitvah pri zaposlovanju in preoblikovanju delovnih mest, da bi omogočila delavcem večjo gibljivost, lahko tudi zmanjšajo povpraševanje po visoko kvalificiranih delavcih, ki jih v prihodnosti ne bo na pretek.

Z zmanjševanjem količine nebitnega dela za zelo usposobljene, nadarjene na zahtevnih delovnih mestih lahko povečamo produktivnost usposobljenih zaposlenih, obenem pa jih na teh položajih tudi ne potrebujemo več toliko. Ko podjetja preoblikujejo delovna mesta, tako da omejijo elemente, za katere ni potrebna velika usposobljenost, lahko zmanjšajo potrebo po tolikšnem številu zelo zahtevnih delovnih mest. S tem pa ustvarijo tudi nova, manj zahtevna, za katere bo usposobljenih in dostopnih več ljudi. Obenem s tem izboljšajo motiviranost visoko usposobljenih zaposlenih, ki se jim ni treba več ukvarjati z enoličnimi nalogami.

Delež delodajalcev v 25 državah, ki imajo pripravljene strategije za zaposlovanje in zadrževanje starejših zaposlenih



Vir: Raziskava v izvedbi podjetja (oktober 2006) Manpower, ki je zajela več kot 28.000 delodajalcev v 25 državah.

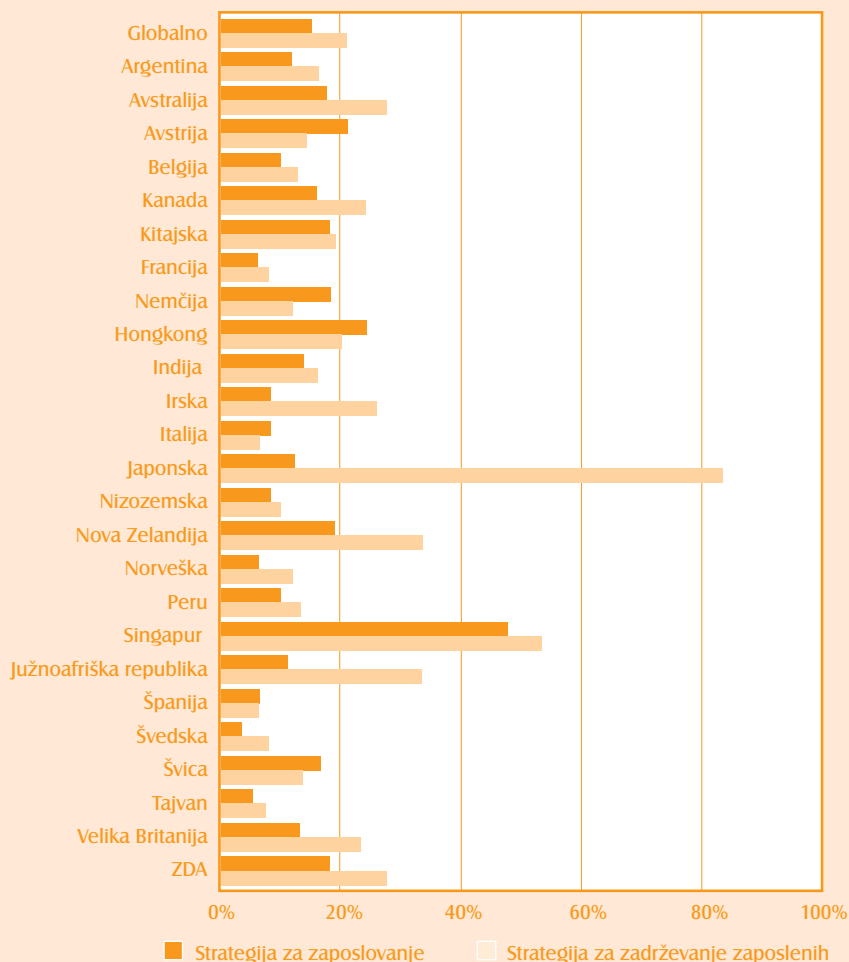
Novi načrti za starejše zaposlene

Po ocenah OECD bo na svetu v letih 2025-2030 vsako leto zapustilo delovno silo 12 milijonov ljudi. Spodbujanje delavcev, naj dolgo ostanejo v delovnem razmerju, ni edina rešitev za krizo talentov.

Pravilno napovedovanje in načrtovanje ter uporaba strategij za zadrževanje in pritegnitev starejše delovne sile lahko precej omilijo učinke pomanjkanja talentov.

Napredek v medicini je omogočil bistveno daljšo življenjsko dobo kot še pred 50 leti. Zato je povsem logično sklepanje, da lahko starejši delavci prispevajo še veliko, tudi ko presežejo starost, ki je bila nekoč določena za upokožitev. Oktobra 2006 je podjetje Manpower anketiralo več kot 28.000 delodajalcev v 25 državah in ozemljih povsod po svetu z vprašanjem, ali imajo pripravljene strategije za zaposlovanje in zadrževanje delavcev nad 50 let.

Povprečno je po svetu samo 14 odstotkov udeležencev povedalo, da imajo konkretne strategije, s katerimi bodo zaposlovali starejšo delovno silo in s tem zapolnili prazna delovna mesta, in samo 21 odstotkov delodajalcev je imelo strategije za zadrževanje sta-



Z vsemi delavci ravnajte enako. Zagotovite, da bodo mlajši in vodilni delavci ravnali s starejšimi spoštljivo, saj si to zaslužijo. Poskrbite, da ne bodo izključeni iz timskih dejavnosti in spodbujajte njihovo vključenost v tim.

Dajte priznanje dobro opravljenemu delu in zagotovite, da se bodo zaposleni počutili cenjeni. Za dobro opravljeno delo zaposleni potrebujejo priznanje, ki je ključno pri katerikoli starosti ali v obdobju kariere. Nujno je, da jasno sporočate zaposlenim, kako dragoceni so za organizacijo, če želite ohraniti njihovo produktivnost in zavzetost na visoki ravni. Starejši delavci morda zaslužijo več, ker imajo več let delovne dobe, zato z rednim sporočanjem, koliko so vredni, zagotovite, da bodo res vredni vložka in bodo dobro opravljali svoje delo.

Spodbujajte jasna pričakovanja in neovirano izmenjavo povratnih informacij. Pomembno je, da hvalite zaposlene in imate utečene komunikacijske postopke, ki omogočajo delodajalcu in zaposlenim iskrene, dvosmerne povratne informacije. Vodjem ne sme biti nelagodno stopiti k starejšemu delavcu, ki ima kako težavo – njegove veščine so malce zastarele in jih je treba osvežiti –, pa tudi starejši ne smejo biti v zadregi, ko se hočejo z vodji pogovoriti o prioritetah službe in zasebnega prostega časa. Ker se poslovni svet razvija, morate poskrbeti, da bodo vsi delavci vedeli, kaj se od njih pričakuje, da bodo opravili delo v skladu z zahtevanimi standardi.

Zagotovite, da bodo imeli zaposleni dostop do orodij, ki jih potrebujejo za delo, in da bodo imeli priložnost napredovati. Starejši delavci potrebujejo dostop do istih virov kot drugi zaposleni, če naj postanejo uspešni – do usposabljanja, orodij ali preprosto podrobnejših informacij. Tudi njim je treba omogočiti karierni razvoj in priložnosti za napredovanje – nikar ne domnevajte, da se hočejo upokojiti samo zato, ker so dosegli določeno starost. Morda želijo pred upokojitvijo še doseči jasno opredeljen in čisto osebni karierni cilj.

Spodbujajte timsko delo in občutek varnosti. Dokazano je, da občutek timskega dela povečuje produktivnost, pri starejših nič manj kot pri drugih. Bistveno je, da zbudite v zaposlenih občutek varnosti – ne pozabite jih redno spominjati, kako so dragoceni za organizacijo, če želite povečati njihovo produktivnost in jih obdržati v službi.

rejših zaposlenih.

Rezultati so pokazali, da morajo številni delodajalci po Evropi šele spoznati potrebo po napovedi, koliko njihovih zaposlenih se namerava v naslednjih petih do desetih letih upokojiti, in po načrtu za potencialno izgubo produktivnosti in intelektualnega kapitala, ko bodo ti ljudje zapustili njihove organizacije. Visok odstotek organizacij vidi v bližajočih se upokojitvah priložnost za zmanjšanje stroškov, s tem pa zamujajo drugo pomembno priložnost.

Izsledki te študije so tudi pokazali, da nekatere države in ozemlja močno presegajo druge glede strategij za zaposlovanje in zadrževanje starejših delavcev. V Singapuru, recimo, je 48 odstotkov delodajalcev navedlo, da imajo strategijo zaposlovanja, 53 odstotkov pa strategijo zadrževanja v podjetju. Visok odstotek pozitivnih odgovorov v Singapuru je treba delno pripisati vodilni vlogi, ki jo ima singapurska vlada pri spodbujanju zaposlovanja delavcev v zrelih letih, saj ponuja podjetjem nagrade za storilnost. Singapurska agencija za razvoj delovne sile (WDA) je začela izvajati nagrajevalni program Advantage, ki spodbuja podjetja k zaposlovanju delavcev nad 40 let ali k ponovnemu zaposlovanju tistih nad 62. Podobno je tudi na Japonskem, saj je 83 odstotkov delodajalcev razvilo strategije za zadrževanje delavcev, da bi se izognili izgubi izkušenih kadrov. To je še toliko pomembnejše, ker bo milijon Japoncev izpolnil pogoje za upokojitve v naslednjih treh letih.

V družbi Manpower smo prepričani, da bo postala pritegnitev starejših za podjetja vse pomembnejša, ker se pomanjkanje talentov povečuje in postaja jasno, da so starejši eden

od največjih neizrabljenih segmentov delovne sile.

Eden od ključnih razlogov, zaradi katerih se delodajalci bolj ne potrudijo pri zaposlovanju ali zadrževanju starejših kot delu strategije upravljanja talentov, je verjetno ta, da preprosto ne vedo, kako to početi uspešno. Vseh starejših delavcev ne moremo obravnavati po istem kalupu – ponuditi jim je treba različne ravni ravnotežja med delom in prostim časom.

Delodajalci so v zadnjih letih sicer z marsičim poskrbeli za boljše ravnotežje med delom in prostim časom zaposlenih staršev, niso pa še popolnoma dojeli, kaj pomeni to ravnotežje za starejšega delavca. Njegove prioritete se bodo spreminjale in ko bo prešel v drugo življenjsko obdobje, bo začel nanje gledati drugače.

Sedanji aktivni odrasli niso stereotipni starajoči se odrasli prejšnjih generacij. Ko pridejo v zrelejša leta, začnejo morda razmišljati o novih priložnostih – da bi potovali po svetu, nadaljevali šolanje ali se lotili novih poslovnih izzivov. Morda pa skrbijo za družino, ki jim je zdaj pomembnejša od kariere.

Čeprav je treba za privabljanje starejših delavcev uporabiti drugačne sodobne rešitve kot pri mlajših, pa starejši, ki se zaposlijo, pričakujejo, in to upravičeno, enak odnos delodajalca kot do vsake druge skupine zaposlenih.

Nanizali bomo nekaj elementov, ki jih je treba upoštevati, če hočemo imeti zavzete zaposlene. Podobni so kot za preostale zaposlene, vendar je bistveno, da ne izključujejo nikogar, tudi če se po starosti ali kako drugače razlikuje od večine.

Poskrbeti je treba, da bodo organizacije razumele pomen starejših delavcev in pripravile strategije za privabljanje in zadrževanje te bistvene, toda premalo izrabljene skupine delovne sile; s tem bodo lažje kos pomanjkanju talentov in optimalno zmanjšale njegov vpliv na vitalne dele poslovanja v prihodnosti.

Delodajalec morda želi ponuditi privlačne spodbude, s katerimi bi obdržal starejšega zaposlenega dlje časa za polni delovni čas, recimo gibljivi delovni čas ali priložnost, da delo doma. Če se želi upokojiti, mu morda lahko ponudi študijski dopust, ki mu omogoča, da se spočije od dela, ali pa uredi formalni prehod na pogodbeno, svetovalno ali delo za polovičen čas, ki omogoča prožnejši urnik in manjše delovne obremenitve. Druga možnost je, da mu pomaga najti delo s podjetjem za svetovanje ali zaposlovanje, če želi delati samo takrat, ko ga potrebujejo. Seveda se bodo drugi posamezniki upokojili, ko bodo za to izpolnili pogoje ali sprejeli ugodnosti v zameno za zgodnejšo upokojitve, če jim jo bodo ponudili, ker so pripravljeni začeti drugo življenjsko obdobje.

Ob hitro starajoči se delovni sili, upadanju števila rojstev in pomanjkanju talentov je po-

Podjetje Manpower je oblikovalo 10 priporočil, ki bi jih morali upoštevati delodajalci, zaposleni in vlade, ko se pripravljajo na prihodnost, revno s talenti, in pripravljajo nove načrte za starejše delavce.

- 1. Ves čas imejte pregled nad demografskimi podatki zaposlenih.** Ker se je le malo podjetij sistematično lotilo zadrževanja in zaposlovanja starejših, moramo biti pozorni na spremembe med zaposlenimi. Podjetje Manpower priporoča organizacijam, naj preverijo zaposlene in ugotovijo, kdo se bliža upokojitvi. Ko bodo ugotovili, kje jim bo po vsej verjetnosti primanjkovalo talentov, bodo lahko načrtovali: premislili bodo, kaj to pomeni za njihovo poslovanje, in razvili strateške načrte na zaposlovanje, zadrževanje in razvijanje zaposlenih, da bodo lahko napolnili ključna delovna mesta.
- 2. Vlade morajo spodbujati spremembe.** Vlade imajo osrednjo vlogo pri skrbi za to, da starejši ostajajo zaposleni. Če hočejo države ohraniti rastoča gospodarstva brez inflacije, morajo začeti razmišljati drugače in ugotoviti, kaj bi starejše motiviralo, da bi še naprej delali. To lahko dosežejo s spodbudami delodajalcem, da bi najemali starejšo delovno silo, in z oblikovanjem ugodne davčne in socialne politike.
- 3. Poštenost in enakost.** Vodje morajo spoštovati raznovrstnost v svojem timu in zagotoviti, da so vsi njegovi člani deležni enakega ravnanja. Ali so starejšim delavcem ponujene enake priložnosti za učenje kot vsem drugim? Samo zato, ker se dobro obnesejo na svojem delovnem mestu, še ne pomeni, da jih nadaljnje usposabljanje ne zanima.
- 4. Starejše delavce obravnavajte spoštljivo in jim dajte čutiti, da so del tima.** Zanje velja enako kot druge zaposlene: treba jih je obravnavati spoštljivo. Na prvi pogled nedolžne šale o starosti so lahko nespoštljive in omalovaževalne. Če jim bomo dali vedeti, da je njihov prispevek pomemben in da so enakovredni člani tima, bodo imeli več veselja do dela.
- 5. Poiščite ljudi, ki jih potrebujete, potem pa se potrudite, da jih boste zadržali.** Delodajalci morajo razumeti, da se prioritete zaposlenih v zrelosti spreminjajo, in to upoštevati pri razvijanju strategij za zaposlovanje in zadrževanje starejše delovne sile. Fleksibilnost je verjetno najpomembnejši dejavnik pri tej starostni skupini, ki ima številne druge skrbi, kot sta recimo skrb za sorodnike in posvečanje drugim življenjskim prioritetam. Zanimajo jih sodobne možnosti dela in če jim bomo ponudili delo s polovičnim delovnim časom ter gibljivimi urami, bomo lažje pritegnili ta pomembni segment delovne sile k delu.
- 6. Na novo definirajte vloge na delovnih mestih.** Podjetje Manpower priporoča, da starejšim zaposlenim ponudite paleto različno oblikovanih delovnih mest. Ali posameznikom lahko ponudimo projektno delo? Naj bo vaš cilj, da na novo definirate delovna mesta glede na naloge in kompetence: delovna mesta za polni delovni čas razdelite na takšna s polovičnim, ob tem pa ohranite produktivnost, kakovost in kontinuiteto.
- 7. Ustvarite kulturo nenehnega učenja in optimizirajte pretok talentov.** Delodajalci si morajo prizadevati, da bodo njihovi zaposleni dali od sebe najboljše v vseh obdobjih kariere. Podjetje Manpower predlaga, naj postane vseživljenjsko učenje sestavni del kulture v vsaki državi, začenši z obveznim šolanjem in vse do starosti. Zakaj ne bi redno ocenjevali posameznikovih veščin, stališč in lastnosti ter s tem preverili, ali je treba nemara prilagoditi načrt za njegov razvoj? Ugotovite njegovo mešanico veščin, interesov in prioritet v njegovem življenjskem slogu ter načrtujte ponovno usposabljanje, da veščine ne zastarajo.
- 8. Življenjske priložnosti izbirajte modro.** Drugo polovico življenja bi morali načrtovati enako skrbno kot prvo. Zato je pomembno, da delodajalci pomagajo starejšim zaposlenim razumeti njihove delovne priložnosti, veščine, lastnosti in, kar je najpomembnejše, kako ostati še naprej zavzeti za delo.
- 9. Pomagajte zaposlenim, da se bodo pravilno odločali.** Uvedite fazo »pred odločitvijo«, ki bo pomagal pri načrtovanju kariere. Tako se zaposleni lažje odločijo, ali so motivirani za nadaljevanje dela, in lažje ugotovijo, kakšne možnosti imajo. Delodajalci jim nato lahko priskrbijo ustrezna delovna mesta ali pa pomagajo pri prehodu v pokoj, če se tako odločijo.
- 10. Prenašajte znanje naprej.** Poskrbite, da se ne bo izgubilo iz vaše organizacije. Osredotočite se na vzgajanje naslednikov in poskrbite, da bodo starejši prenesli svoje znanje na tiste, ki jih bodo nadomestili. Oblikujte skupino upokojenih uslužbencev, ki bodo vodili seminarje in sodelovali pri projektih, saj utegne biti njihova pomoč neprecenljiva.

membno razviti ukrepe za zadrževanje in pritegovanje ljudi s ključnimi talenti.

Sklepne misli

Pomanjkanje talentov bo prizadelo vsak trg na vseh geografskih širinah in delodajalci bi se morali začeti takoj ozirati za novimi načini privabljanja, upravljanja, usposabljanja in zadrževanja zaposlenih. Podjetja si morajo prizadevati, da bodo zaposleni dali od sebe ab-

solutno najboljše v vseh kariernih obdobjih, in poskrbeti, da bodo v nepretrganem krogu ocenjevanja, usposabljanja in razvoja. To jim bo omogočalo, da bodo čim uspešnejši.

Edina pot, da si zagotovimo močno delovno silo in uspešno poslovanje v prihodnosti, je ta, da sprejmemo spremembe in vse večje pomanjkanje talentov s skrbnim načrtovanjem in upoštevanjem raznovrstnosti. Bistveno je oblikovati nov načrt za raznovrstne skupine zaposlenih.

Delodajalec, ki bo ugotovil, kako ponuditi prožne, sodobne rešitve za delo mlajšim in tudi starejšim zaposlenim, bo verjetno pridobil precejšnjo konkurenčno prednost z zaposlovanjem in zadrževanjem zaposlenih, saj bo ravnotežje moči v razmerju med delodajalcem in zaposlenimi še naprej nagibalo v prid slednjim zaradi pomanjkanja talentov v prihodnosti.

Ali je vaše poslovno ravnanje skladno z globalnimi standardi

Področje pravil ravnanja in etičnega ter odgovornega poslovanja organizacij je postalo pomembnejše in pridobilo v dinamiki po nekaterih medijsko in poslovno odmevnih aferah. Vse bolj namreč postaja očitno, da utegne imeti neetično ali nedgovorno ravnanje ter vedenje organizacij ali njenih članov drastične finančne posledice, spodkopati ugled organizacije ali celo onemogočiti poslovanje.

Pri tem je bilo kmalu opaziti, da na etično organizacijsko kulturo ne vplivajo najbolj eksplicitni elementi: jasnost vizije, ciljev, poslanstva in vrednot organizacije ali prepoznavnost elementov organizacijske identitete, ampak implicitni dejavniki: konkretna vedenja in zgledi, zlasti vodij, skupna prepričanja, vedenjske norme in drugi očem bolj skriti dejavniki organizacijske kulture. Prav ti namreč veliko bolj določajo način ravnanja in vedenja organizacije in njenih posameznikov, kot pa samo napisana, formalna »pravila igre« ali zapisane »uradne vrednote«.

Številne mednarodne organizacije, združenja, zakonodajna in regulativna telesa so, dodatno spodbujeni s številnimi sodnimi odločitvami, spoznali, da je smiselno in nujno, bolje kodicifirati odgovorno ravnanje. Pri tem vzbujajo posebno pozornost navidez nekoliko idealistična in utopična ideja o skupnem globalnem kodeksu ravnanja (ali vsaj osnovnih, poenotениh usmeritev za pripravo posameznih kodeksov ravnanja), znana pod imenom GBSC (*Global Business Standards Codex*), ki vsak dan priteguje vse večjo pozornost poslovnega sveta in poslovnih medijev.



Področje pravil poslovnega ravnanja in etičnega ter odgovornega poslovanja je postalo pomembnejše in pridobilo v dinamiki razvoja po nekaterih medijsko in poslovno odmevnih aferah (ENRON itd.). Čeprav ima to področje sicer večdesetletno tradicijo in zgodovino (nekateri pogledi pa izvirajo še iz antičnih časov), je s temi dogodki postalo vse očitnejše, da utegne imeti neetično ali nedgovorno ravnanje ter vedenje organizacij ali njenih članov drastične finančne posledice, spodkopati ugled organizacije ali preprosto sploh onemogočiti poslovanje, saj

je prav javnost tista, ki poleg zakonodajalca daje organizacijam »licenco« za obstoj in sploh za delovanje.

Etični kodeksi poslovnega ravnanja postajajo vse bolj že tudi legalistična nuja, saj jih zahtevajo številne institucije.

Od leta 2004 zahtevata recimo New York Stock Exchange in Nasdaq od udeležencev

borznega poslovanja, da se izkažejo s kodeksi etičnega ravnanja. Na drugi strani tudi navodila zvezne administracije v ZDA narekujejo sodiščem, da pri presoji razsodbe upoštevajo, ali imajo podjetja kodekse ali ne. Sodišča v ameriški zvezni državi Delaware, kjer je sedež kar 58 odstotkov korporacij s seznama Fortune 500, štejejo uprave korporacij za odgovorne pri zagotavljanju, da njihova podjetja ravna odgovorno in skladno ter imajo o tem tudi ustrezen sistem poročanja. Zaradi vse večjih težav s korupcijo, zavajanjem, podkupovanjem, tr-

žnimi manipulacijami ali zlorabami delovne zakonodaje se premislekom, kako uravnati tako prakso, niso mogli izogniti tudi v Združenih narodih, EU ali mednarodnem združenju za delo ILO. Referenčne točke vsebin teh pravil so zdaj strnjene tudi v globalni pobudi GBSC, *Global Business Standards Codex*, pri čemer so determinirana temeljna načela, deležniki, ki so jim ta pravila in norme ravnanja namenjeni, in zdaj že tudi sama merila ali standardi vedenja, ki naj bi pomagali pri opredelitvi, koliko ta načela »merljivo« obstajajo tudi v praksi in ali so integralni del organizacijske kulture.

Novost: legalističnost kodeksov etičnega poslovnega ravnanja?

Na etično organizacijsko kulturo ne vplivajo najbolj eksplicitni elementi organizacijske kulture: jasnost vizije, ciljev, poslanstva in vrednot organizacije, prepoznavnost elementov organizacijske identitete, ampak implicitni: konkretno vedenje in zgledi, zlasti vodij, skupni pogledi, vedenjske norme itd.

Poslovna okolja se tako vse bolj srečujejo z dilemami, kot so:

- kako etično in odgovorno delujemo v praksi,
- kako ravnajo zaposleni do ključnih deležnikov in javnosti organizacije,
- ali sploh obstaja skupen občutek za pravilno ravnanje med zaposlenimi,
- katera so področja tveganja ali izpostavljenosti, ki jim je treba nameniti največjo pozornost,
- kaj lahko storimo, da področja največje izpostavljenosti in tveganja bolje obvladamo.

Pri tem je bilo kmalu opaziti, da na etično organizacijsko kulturo ne vplivajo najbolj eksplicitni elementi organizacijske kulture: jasnost vizije, ciljev, poslanstva in vrednot organizacije ali pa recimo prepoznavnost elementov organizacijske identitete, ampak implicitni dejavniki: konkretno vedenje in zgledi, zlasti vodij, skupna prepričanja, vedenjske norme in drugi očem bolj skriti dejavniki organizacijske kulture. Prav ti namreč veliko bolj določajo način ravnanja in vedenja organizacije in njenih posameznikov kot pa v kodeksih in poslovnih napisanih, formalna »pravila igre« ali zapisane »uradne vrednote«. Kontradiktorno ali sporno vedenje organizacijskih vodij imajo tako recimo daleč večji vpliv na etičnost notranje organizacijske kulture kot še tako jasno oblikovane, artikularne in komunicirane formalne vrednote organizacije, zapisane in deklarirane v kodeksih poslovnega vedenja.

V zadnjem času izziva pozornost navidez nekoliko idealistična in utopična ideja o skupnem globalnem kodeksu ravnanja, znana kot GBSC (Global Business Standards Codex), ki priteguje vse večjo pozornost poslovnega sveta in poslovnih medijev.

Številne mednarodne organizacije, združenja, asociacije, zakonodajna in regulativna telesa (OECD, UN, ILO, New York Stock Exchange, antikorupcijske organizacije in telesa, managerska združenja ipd.) so dodatno spodbujene s številnimi sodnimi odločitvami spoznale, da je smiselno in nujno bolje kodicifirati pravila in norme odgovornega ravnanja.

Pri tem vzbuja v zadnjem času posebno pozornost navidez nekoliko idealistična in utopična ideja o skupnem globalnem kodeksu ravnanja (ali vsaj osnovnih, poenotnih usmeritvah za pripravo posameznih kodeksov ravnanja), znana kot GBSC (*Global Business Standards Codex*), ki vsak dan priteguje vse večjo pozornost poslovnega sveta in poslovnih medijev. Namen te pobude je poenotiti, katera vprašanja naj bi obravnavali posamični organizacijski kodeksi, ne pa tudi že direktivno predpisovati ali celo zapovedovati prakse podjetjem iz različnih okolij (kulturno, jezikovno, razvojno, politično itd.).

Ne glede na različnost mnenj glede teoretične podlage ali pa vsebine poslovnih kodeksov mnenja niso preveč deljena glede načina implementacije kodeksa v poslovno pra-

Globalna priporočila in usmeritve GBSC, ki bi jim za zdaj kljub ambicioznemu imenu še težko dejali standardi, se zavzemajo za osem temeljnih načel:

1. načelo zaupnosti,
2. načelo lastnine,
3. načelo zanesljivosti,
4. načelo transparentnosti,
5. načelo dostojanstva,
6. načelo poštenosti in pravičnosti,
7. načelo državljanske pravice in
8. načelo odzivnosti.

kso. Predlaga se namreč kombinacija normativno poslovniskega, izobraževalnega, promocijskega in sistemskega pristopa.

Osem temeljnih načel etičnega delovanja

Prvo načelo, načelo zaupnosti ali fiduciarno načelo, obravnava zaposlene, predvsem seveda uprave, kot tiste, ki jim je bilo zaupano premoženje organizacije, da bi z njim čim bolje ravnali. Govori o prizadevnosti in predanosti, izogibanju navzkrižju interesov in zapoveduje, da ti zaupniki postavijo interese organizacije pred lastne interese. Izogibati se morajo lahkomišelnemu ali nepredvidnemu in malomarnemu ravnanju. To načelo je temeljna podlaga ekonomije in je zato tudi izhodiščna zaveza za kodekse poslovnega ravnanja. Drugo načelo, načelo lastnine, je kritični preizkus slehernega, ne le ekonomskega sistema. Ne glede na to, ali se nanaša na človekove pravice in svoboščine ali pa je zanj podlaga razmišljanja maksimiranje ekonomske blaginje in razvoja, zadeva posameznika in družbo. Govori o spoštovanju lastnine, prevarah, krajah, intelektualni lastnini itd. Čeprav se zdi, da marsikdaj zastopa skoraj že samoumevna načela, se tem vprašanjem ne more in ne sme izogniti noben kodeks etičnega poslovnega ravnanja. Načelo zanesljivosti je odgovor na poudarjene izzive negotovosti v sedanjem turbulentnem času in okolju, ki se nanaša na spoštovanje pogodbenih določil in izpolnjevanje ali spoštovanje že samo ustno dane besede ali obljube. Četrto načelo, transparentnost, v nekaj direktivah zagovarja natančnost in resničnost informacij, ne da bi se spogledovalo z utopično idejo popolne od-

Lek, Helios, Elektro Gorenjska ...

Le nekatera od slovenskih podjetij spremljajo prakso na področju etičnega poslovnega ravnanja. V Leku uveljavljajo Novartisov *Code od Conduct*, ki zgoščeno in jedrnatost kot »dvanajst božjih zapovedi« upoštevajo etične, družbene in okoljske usmeritve glede odgovornosti do zaposlenih, poslovnih partnerjev, vladnih institucij in javnosti sploh. Kodeks navaja naloge posameznikov, vprašanja diskriminacije, konfliktov in navzkrižij interesov, podkupnin, poslovnih daril, notranjih informacij, protimonopolnega ravnanja, skladnosti z zakonodajo, rabe in zaščite premoženja in virov ter informacij. Posebno teži mu daje podpisnik, karizmatični in svetovno ugledni predsednik družbe, dr. Daniel Vasella, in to je vsekakor jamstvo, da ga nihče ne jemlje zlahka.

V lični zloženki Pravila ravnanja za zaposlene v podjetjih Skupine Helios so že v uvodnem delu artikulirane vrednote družbe, ki jim sledijo pravila ravnanja za zaposlene in vodje. V sklepnem delu je tudi želeni kompetenčni profil »pravega heliosovca« in »pravega Heliosovega vodje«. V družbi trdijo, da se ne bo končalo le pri normativnem vidiku priprave pravil, ampak nameravajo s sistemskimi, promocijskimi, izobraževalnimi in komunikacijskimi ukrepi vpeti kodeksna načela v njeno organizacijsko kulturo. Podobna načela so tudi v kodeksu podjetja Elektro Gorenjska, ki so ga konec leta 2006 podpisali uprava, svet delavcev in sindikalne organizacije. Vsekakor spodbudna praksa, ki pa ji mora po definiranju, »kaj« se pričakuje od zaposlenih, čimprej slediti tudi sistemska podpora: »kako« zagotoviti, da ne gre še za enega od normativnih aktov, ki lahko pade že na prvem izpitu, ko posameznik (zlasti vodje) ne ravna skladno z deklariranimi načeli, nihče pa v zvezi s tem ne ukrepa.

kritosti. Koncept resničnosti, kot ga v načelu transparentnosti zagovarja to načelo, ima dolgoletno tradicijo. Peto načelo se nanaša na človekovo dostojanstvo in obravnava spoznanje, da vodstva, uprave in zaposleni niso odgovorni in zavezani le sebičnim interesom organizacije ali lastnikom, ampak morajo spoštovati tudi druge. Uveljaviti želi izhodiščni etični koncept, spoštovanje človeka, upoštevanje njegovega zdravja, varnosti, svoboščin in zasebnosti brez vsiljevanja, zlorab ali kršitev, poniževanja. Vsaj implicitno to načelo govori tudi o možnostih človekovega razvoja in izkazuje posebno pozornost tistim, ki imajo slabše možnosti ali so posebej občutljiva skupina. Šesto načelo, pravičnost in poštenost, temelji na praksi etične misli skozi stoletja. Spodbuja načelo sodelovanja, preživetja skupine, legitimnosti delovanja. V njem je moč zaslediti vprašanja reciprocitete, svobodno konkurenco, pravičnost menjave, korektno distribucijo koristi in bremen ipd. Vsekakor je to neizogibno načelo kodeksov poslovne etike vedno obremenjeno z »različnostjo zornih kotov« in pogosto tudi legitimno različnostjo, kaj poštenost ali pravičnost sploh je. Sedmo načelo, državljanski princip, se kaže v praksi pogosto kot »misija nemogoče«, saj skuša združiti pogosto povsem nezdržljive poglede na širša družbena vprašanja, vprašanja aktivizma ipd. Vsekakor nekaterih direktiv s tega področja ni mogoče spregledati in o njih velja dokaj univerzalno soglasje: recimo dosledno in brezkompromisno spoštovanje zakonodaje in regulative, izogibanje podkupovanju javnih uslužbencev, neprimerni politični dejavnosti, prepoznavanje in spoštovanje vloge in pristojnosti vladnih organov, nevtralizacija in odprava škodljivih posledic organizacije na okolje. Načelo tudi upošteva, da organizacija ni en sam posameznik. Zadnje, osmo načelo, ki ga določa GBSC, načelo odzivnosti, je razmeroma sodoben odgovor na današnje poslovno okolje, ki ga (pre)pogosto zaznamuje toga birokratska logika premajhne odzivnosti in fleksibilnosti. Govori namreč o tem, da se mora organizacija, podjetje ali ustanova bolj zavedati odnosov z različnimi deležniškimi skupinami, ki jih zadeva delovanje organizacije in imajo upravičene razloge za zaskrbljenost ali celo legitimno pravico do večje odzivnosti organizacije (kupci, lokalne skupnosti, zaposleni, naložbeniki). Nekateri od naštetih direktiv je mogoče zaslediti v enem, druge so zastopane v več omenjenih načelih. Čeprav imajo nekatere skoraj antične korenine, se GBSC trudi, da bi bile razumljive tudi v sodobnem organizacijskem kontekstu, v poslovnem in družbenem okolju. Avtorji trdijo, da niso spregledali različnih pogledov na številna vprašanja, vendar ne želi biti arbitri ali pridigarji, ampak le »nevtralni« usmerjevalci norm, ki imajo dokaj prepoznav-

ne, enotne globalne razsežnosti in o katerih je mogoče doseči širše družbeno soglasje. Menijo, da je le čas edini kritik brez ambicij in da bo le praksa pokazala uporabno vrednost teh globalnih priporočil. Sodeč po številu organizacij, ki se pridružujejo tej in podobnim pobudam, je razloga za pesimizem precej manj, kot trdijo skeptiki.

Kritična je implementacija: normativni, promocijski, izobraževalni ali sistemski pristop?

Globalna priporočila omenjajo različnost ciljev, ki jih organizacije uresničujejo z uvajanjem načel etičnega poslovanja in ravnanja. Nekateri se zavzemajo le za preprečevanje neustreznega ravnanja, drugi so programe zastavili ambicioznejše in se osredotočajo na doseganje standardov odličnosti ali njihovo vključitev v organizacijsko kulturo podjetja. Zaradi vedenjsko ambiciozno formuliranih ciljev (praviloma so potrebne pogoste spremembe vedenja zaposlenih, zlasti vodij) je treba tem sistemskim ciljem prirediti tudi ustrezna sredstva, orodja, vire in strategijo. V takih primerih je smiselna priprava enotnega programa, ki bi lahko vseboval različne ravni:

1. Normativna raven:

- preverjanje vsebine pravil ravnanja glede na globalne standarde GBSC,
- preureditev sloga in strukture besedila pravil (zaporedje načelo-deležnik-merilo-primeri-tolmačenje – najpogostejša vprašanja in odgovori itd.),
- ureditev arbitraže v primeru nesporazumov ali nesoglasij (vodje ali arbitražni svet, moralni in normativni ukrepi).

2. Promocijska raven:

- program komunikacijske podpore in promocije pravil ravnanja,
- strategija, standardi, orodja, model in načrt internega komuniciranja,
- promocija v javnih medijih, na kongresih, simpozijih, srečanjih ipd.,
- izvedenka pravil v obliki priročnika za zaposlene.

3. Izobraževalna raven:

- seminar za vodje,
- vključevanje pravil v tematske izobraževalne vsebine,
- izobraževanje za vse zaposlene,
- občasno testiranje poznavanja načel in vsebine kodeksa,
- tematske interne strokovne konference, forumi, fokusne skupine, tehnike skupinsko usmerjenih omizij, okrogle mize, posveti in predstavitve ipd.

4. Evalvacijska raven:

- letni avdit uresničevanja pravil ravnanja,
- definiranje meril izpolnjevanja načel iz pravil ravnanja,
- povezovanje s standardi, recimo ISO 26000, VVL, SA 8000 ipd., in pobudami, kot so ženskam in družini prijazno podjetje itd., ali modelom poslovne odličnosti (EFQM),
- vključevanje v letno poročilo,
- priprava ločenega letnega poročila (*Corporate Social Reporting*) ali letnega poročila za zaposlene (*Employee Annual Report*),
- vključevanje dopolnilnih vprašanj v raziskave zadovoljstva, mikroklima, zavzetosti ipd.

5. Sistemska raven:

- integracija načel, zastopanih v pravih ravnanja, v sistemske akte, zlasti s področja kadrovskega managementa in strateškega upravljanja (na podlagi sistema kompetenc, recimo v opise delovnih mest, letne pogovore med vodjem in zaposlenim, politiko napredovanja, selekcijo, izbiro in razvoj kadrov, upravljanje delovne uspešnosti, izobraževanje, druge pravilnike in akte ipd.),
- s tem tudi holistična integracija načel, zastopanih v pravih ravnanja v enovito etično organizacijsko kulturo.

Minimalni skupni imenovalec?

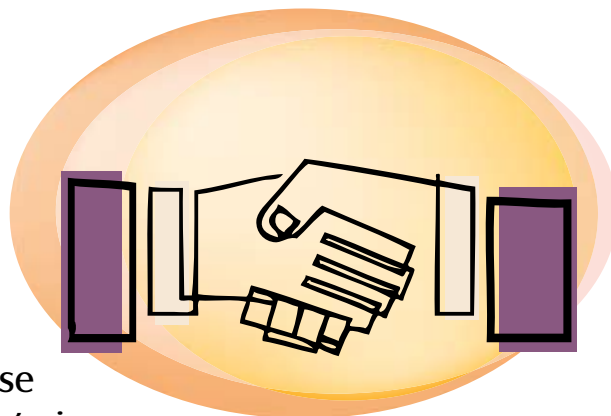
Uveljavljanje etične organizacijske kulture je zapleten proces, ki zahteva sistemski pristop in je poslovni kodeks pravzaprav šele začetek procesa. Pri tem je kritično določiti realne cilje, ki jih z njim uresničujemo, in tem prilagoditi sredstva ter strategijo za njihovo uresničenje. Skrbno je treba upravljati (možno) vrzel med ambicijami, resnostjo pristopa in dejanskim stanjem, da ne bi tudi nehoti povzročili odpora zaposlenih, indiferentnosti, cinizma, skepse ali podcenjevanja. Vseeno se pogosto ne bo mogoče povsem izogniti tudi očitkom iz okolij, kjer so skušali kodificirati vedenje in ravnanje zaposlenih le zaradi enostranske želje vodstva pridobiti si dodaten vzvod ali kontrolni mehanizem za večji nadzor nad zaposlenimi ali zagotoviti si alibi za lastno neprimerno ravnanje. Globalne usmeritve v pobudi GBSC so gotovo dobra popotnica, niso pa seveda vsemogoče. Če jih bodo slovenske organizacije razumele kot referenčno minimalno izhodišče pri pripravi lastnih kodeksov ravnanja, utegnejo pridobiti pomen in veljavo. Dvomov o tem, da bodo v prihodnje organizacije presojeane tudi na osnovi takšnih meril, da bo od tega odvisna njihova licenca za delovanje in obstoj, uspeh ali neuspeh, pa je že zdaj vse manj.

Običajna vsebina kodeksov poslovne etike

Praksa se močno razlikuje. Med kodeksi so tako recimo že po fizičnem obsegu »britanske enciklopedije« ali pa le na eni sami strani zapisane »božje zapovedi«. Tudi filozofsko ozadje in ozadje vrednot je različno. Najmanj razveselljivo je gotovo dejstvo, ki smo mu priča tudi pri nas, da kodeksi obravnavajo obrobne in marginalne teme, kot je recimo oblačenje, prezrejo pa vsebine, ki si zaslužijo resne pozornosti: denimo standardi ravnanja z zaposlenimi ali merila dobre informiranosti zaposlenih. Problematični so tudi »sejem želja« in PR-leporečja, saj je že na prvi pogled razvidno, da vsebina nekaterih pravil ravnanja sploh ne seže čez deklarativno raven in bi ji težko pripisali kakršenkoli resen vpliv na vedenje zaposlenih. Poglavitna napaka večine kodeksov pa slej ali prej ostaja spoznanje, da ne presegajo ravni »kaj« in se nikakor ne ukvarjajo s tem, kako zagotoviti prepotrebne vedenjske spremembe. To sicer res ni neposredna naloga normativnih kodeksov, ampak spremljevalnih programov izobraževanja, komunikacijske in sistemske podpore, ki naj bi zagotovili, da se načela iz kodeksov postopoma zasidrajo v organizacijsko kulturo podjetja. Pogosto manjkajo tudi jasni standardi, merila ali norme, ki bi določali preverljivost načel v praksi. Nekateri kodeksi pa so že zgled tudi povsem drugačnega pristopa, saj so poglavja opremljena tudi s standardi, primeri (ne)ustreznega ravnanja, vprašnji in odgovori, napotki, opredelitvami vloge posameznikov in organizacije, vedenjskimi opisi načel. Napisani so zelo skrbno, vendar še vedno na kratko, razumljivo in jedrnat, brez odvečnega legalističnega tona ali pravniškega žargona, ki ga večina navadnih »smrtnikov« ne sprejema najbolje ali vsaj ne razume. Globalna priporočila za kodekse poslovne etike (GBSC) - težko bi jim že dejali standardi kodeksov etičnega poslovnega ravnanja - določajo in najprej opišejo, o katerem načelu govorijo (teh je osem), določajo, na katerega od deležnikov se to načelo ravnanja nanaša (kupci ali stranke, delničarji ali investitorji, zaposleni, splošna javnost ipd.), sledijo pa standardi in merila, s katerimi lahko preverimo, kako skladno je naše ravnanje s prakso in načeli etičnega ravnanja. Pričakovati je, da tovrstna pravila v poslovnem okolju poudarjajo predvsem odgovornost do delničarjev, ekonomske razsežnosti poslovanja, načela svobodne trgovine ipd., čeprav praviloma posebej opozarjajo tudi na to, da dobiček ni edini motiv obstoja organizacije. Sicer pa kodeksi poslovnega ravnanja najpogosteje govorijo:

- o vrednotah, filozofiji in poslanstvu organizacije,
- o definicijah posameznih načel, skupaj z vedenjskimi opisi ravnanja,
- o ključnih deležnikih organizacije (»šest velikih«, od zaposlenih do splošne javnosti),
- o ravnanju s premoženjem in viri organizacije,
- o ravnanju z zaupnimi in notranjimi informacijami,
- o načinu konkurenčnega in tržnega delovanja sploh,
- o odnosu do okoljskih vprašanj in družbeni odgovornosti sploh,
- o navzkrižju interesov,
- o odgovornosti do ključnih deležnikov organizacije (recimo delničarji),
- o upoštevanju zakonodaje in širše, tudi dobre poslovne prakse,
- o poslovnih darilih, korupciji in podkupovanju,
- o načinih in časovnici razkrivanja relevantnih poslovnih informacij,
- o varnostnih in kakovostnih vidikih izdelkov in storitev ter proizvodnih in poslovnih procesov,
- o spoštovanju okoljskih standardov in trajnostnem razvoju,
- o izogibanju diskriminaciji,
- o nevmešavanju v politična vprašanja,
- o verodostojnosti poslovnih listin in natančnosti dokumentiranih podatkov,
- o šikaniranju in mobingu na delovnem mestu,
- o zaščiti prijaviteljev kršitev kodeksa,
- o posledicah nespoštovanja kodeksov etičnega ravnanja,
- o načinu uveljavitve kodeksov v praksi,
- o zahtevanih kompetencah vodij,
- o pravicah in odgovornostih zaposlenih,
- o spoštovanju človekovih pravic in posebej zaščiti manjšinskih deležnikov,
- o načinu poročanja o stopnji uresničevanja etičnih načel v praksi,
- o povezanosti teh vprašanj s poslovanjem in zunanjo regulativo,
- o usmeritvah, kje je možno zvedeti več (telefon, intranet, priročnik za zaposlene, službe).

Etični kodeksi – teorija in praksa



Poslovna etika postaja tudi v Sloveniji vse pomembnejša tematika vsakega managerja. Slovenija in drugi deli sveta niso imuni za poslovne škan-dale, ki so zamajali zaupanje v tržno gospodarstvo. Etični kodeks je v nekaterih državah že zakonsko predpisan, v Sloveniji ga imajo redka podjetja, vendar ga ne uporabljajo pri poslovanju. V tem članku bomo predstavili, kako ga sestaviti. Algori-tem bomo podali na podlagi svetovnih smernic in najboljše poslovne prakse v svetu. Obenem bomo tudi analizirali najbolj znan in po mnenju strokovnjakov eden naj-boljših javno dostopnih etičnih kodeksov v svetu, kodeks podjetja Johnson & John-son. Ker je njegov glavni namen zagotoviti etično obnašanje podjetja, podjetje pa so zaposleni, je ta članek obvezno branje za vsakega kadrovskega managerja.

*»Ne sprašujte se, kaj lahko država stori za vas, temveč kaj lahko vaše »podjetje« stori za vašo državo.«**

John F. Kennedy

* *»Don't ask what your country can do for you, ask what your company can do for your country« (Hopkins, 2003, str. 2).*

Etika ima korenine v etiki kot filozofski disciplini, zato jo bomo najprej filozofsko opredelili: »Etika je ena izmed osnovnih filozofskih disciplin ali panog. V njej gre za proučevanje ciljev in smisla moralnih hotenj, za temeljna merila vrednotenja moralnih dejanj, zlasti pa za vprašanje utemeljenosti in izvora morale. Predmet etike je izključno človekovo delovanje, človekova moralno relevantna dejavnost, to je tista, ki jo lahko ocenjujemo bodisi kot dobro bodisi kot zlo. Pomemben je razumski, racionalni vidik etike, saj je tudi etika nekaj razumskega, dosežek uma, igra kot praktična filozofija vlogo pri oblikovanju vrednot. Seveda se mora filozofija morale ali etika tudi sama naslanjati na rezultate znan-

stvenega proučevanja.« (Struk, str. 104)
Etika se v poslovnem svetu ponavadi poja-vi v vidni obliki kot kodeks poslovne etike, zato se proučevanje poslovne etike osredo-toči na to. Vendar postane kodeks brezpred-meten, če ga ne izvajamo. Zato mora »živeti«, naj bo v kakršnikoli pojavnih obliki. Dober dokaz tega, da je najpomembnejši del kodeksa ravno njegovo udejstvovanje, je Credo podje-tja Johnson & Johnson, ki ga bomo v nadalje-vanju obravnavali in analizirali.

Etika v praksi

Za proučevanje poslovne etike v praksi raz-iskovalci največkrat uporabljajo kodeks ob-

našanja v podjetju. V ZDA se je praksa ko-deksa obnašanja (*angl. Code of conduct*) močno uveljavila po škandalih leta 2001. Zakon Sarbanes-Oxley iz leta 2001 zahteva od izdajatelja novih vrednostnih papirjev, da razkrije, ali so managerji podjetja prevze-li kodeks obnašanja in ali so bili doslej že kaznovani. Newyorška borza se je pridru-žila temu valu, ko je naložila podjetjem, ki kotirajo na borzi, da uvedejo kodeks obnašanja. Poleg tega je zvezno sodišče v zvezni državi Delaware,¹ kjer je sedež 58 odstot-kov podjetij, ki kotirajo na newyorški borzi, odločilo, da je za uvedbo kodeksa odgovo-

¹ Podjetja imajo sedež tam zaradi ugodne davčne zakonodaje.

Čeprav na prvi pogled zaplete na opredelitev, so za poslovno etiko pomembne te trditve:

1. **proučevanje ciljev:** katere cilje bomo v podjetju uresničevali: posredne in neposredne; ter ali so ti cilji etični;
2. **človekovo delovanje:** pomembni so človek in njegove odločitve, torej človek oziroma zaposleni je pri svojih odločitvah svoboden in zato moralno odgovoren;
3. **oblikovanje vrednot:** »kar se da poučevati, se da naučiti«, je znan pregovor Aristotela. Vrednote v podjetju so temeljne za obstoj organizacijske strukture in kulture podjetja. Etika pri tem odigra najpomembnejšo vlogo.

ren nadzorni svet. V ZDA je bila že nekaj let praksa, da so podjetjem v prekršku zmanjšali denarno kazen, če so imela med prekrškom uveden etični kodeks (Lynn Paine Sharp, 1994).

Podjetja, ki bodo imela univerzalne etične standarde, bodo očitno v konkurenčni prednosti, saj se v tem nakazujejo njihove vrednote za vse, ki z njimi sodelujejo.

Niso samo ZDA tiste, kjer so se lotili tovrstne humanizacije podjetij. Tam, kjer so podkupovanje, izkoriščanje delovne sile, korupcija, zlasti v manj razvitih državah, so Združeni narodi uvedli standarde (angl. *United Nations Global Compact*), ki so univerzalni in ki naj bi jih vsebovali vsi podjetniški kodeksi obnašanja. Tudi Evropska komisija je pozvala podjetja k uvedbi vsaj minimalnih standardov, ki naj bi bili skla-

dni z mednarodnimi standardi ILO – *International Labour Organisation* in standardi za multinacionalna podjetja OECD – *Organisation for Economic Cooperation and Development*, (Vogel, 2005, str. 75–162). Ta težnja se torej čuti povsod. Problem, ki ostaja, je, da so vsi ti standardi prostovoljni. Gotovo pa je, da nakazujejo razvoj, ki bo temeljil na odnosih, pri katerem se bodo spoštoval temeljne vrednote človeštva. Podjetje pa tudi učinkoviteje posluje, saj zaposlenim daje smernice delovanja v različnih zemljepisnih in kulturnih okoljih. Poleg tega se zmanjšajo stroški nadzora in stroški pravne pomoči ter tveganje, saj je manjša verjetnost nezakonitega obnašanja, itd.

V praksi ostaja problem, da podjetja ne vedo, katere entitete naj vključijo v kodekse obnašanja.

Razen nekaterih omenjenih smernic podjetja še nimajo uradne podlage, na kateri naj bi temeljil tak kodeks. Za rešitev tega se je zavze-

Avtorica in sodelavci so na podlagi raziskave izpeljali osnovna načela, nato so jih združili in jih razporedili v osem osnovnih načel vsakega poslovnega kodeksa. Imenovali so ga kodeks globalnih poslovnih standardov – angl. »Global business standards code, (Paine, 2005, str. 129–132).

1. Prvo načelo je načelo zaupljivosti (angl. *Fiduciary principle*). Poleg tega, kar predpisuje zakon – namreč, da so managerji agenti podjetja in njihovih delničarjev, je predpisano, da morajo zaposleni ravnati v korist podjetja. To seveda pomeni, da morajo učinkovito uporabljati podjetniške vire, varovati podjetniške skrivnosti itd.
2. Načelo lastnine (angl. *Property principle*) je osrednje načelo za zagotavljanje dobrega posameznika in družbe ter najzahtevnejši test vsakega etičnega sistema. To načelo je izredno pomembno v današnjih časih, ko so najpomembnejša neopredmetena sredstva. Zanimivo je, da ga vsebujejo le redki kodeksi, najverjetneje zaradi samoumevnosti samega načela.
3. Načelo zanesljivosti (angl. *Reliability principle*) je v svetu, kjer prevladuje negotovost, izjemno pomembno. Družba je zato razvila etične norme o držanju obljub, izpolnjevanju pogodb in izvajanju obljubljenega. To načelo prinese v poslovni svet neke vrste zanesljivost v splošnem toku nepredvidljivosti in prav to je osnovna ideja pogodbe, saj z obljubo prenesemo izbiro, ki je bila moralno nevtralna, v moralno obvezno. Najbolj splošno bi to načelo opisali kot obljubo, ki jo lahko izpolnimo.
4. Načelo preglednosti (angl. *Transparency principle*) zagotavlja natančnost, resničnost in razkrivanje informacij. Etična vrednota, ki je tukaj vključena, je: ne laži. Ta je brezčasna. Preglednost zagotovi, da se podpirajo dostojanstvo in svoboda, pametni proces odločanja, širjenje in napredek znanja, kooperacija, ekonomska učinkovitost, preprečevanje korupcije in prava vrednost resnice.
5. Načelo dostojanstva (angl. *Dignity principle*) zagotavlja, da – čeprav so managerji in zaposleni dolžni biti agenti podjetja ter morajo skrbeti za njegovo dobro – morajo to početi v duhu spoštovanja do drugih ljudi, predvsem do tistih, ki so ranljivi in ki nimajo tako velike družbene moči. To načelo je v vseh kodeksih.
6. Načelo poštenosti (angl. *Fairness principle*) pospešuje kooperacijo, zagotavlja legitimnost in preživetje skupine, družbe. Imamo štiri vrste pravičnosti: recipročno, delilno, proceduralno in pošteno konkurenco. Proučevani kodeksi zagovarjajo nediskriminatornost zaposlenih pri plačilu in pri možnostih zaposlovanja ter napredovanja in tudi pošteno konkurenco ter ravnanje s partnerji.
7. Načelo družbenosti (angl. *Citizenship principle*) zagotavlja, da podjetja skušajo podpirati dejavnosti, ki koristijo družbi. Tako naj bi podjetja minimalno upoštevala zakon, vendar gredo kodeksi še naprej. Podjetje naj bi spoštovalo okolje, v katerem živi, in pomagalo pri projektih, ki koristijo družbi.
8. Zadnje načelo je načelo odzivnosti (angl. *Responsiveness principle*). Izvor ima v sodobnih podjetjih in po njem naj skušajo podjetja vplivati tudi na druga, v duhu družbeno zaželenega. Tako naj svoje kodekse skušajo vcepiti tudi svojim poslovnim partnerjem.

la harvardska profesorica za poslovno etiko Lynn Paine Sharp s svojimi sodelavci v članku *Up to Code: Does Your Company's Conduct Meet World-class Standards?* (V skladu s kodami: Ali se vaš podjetniški kodeks ujema s svetovnimi standardi?, op. p.), kjer povzema vsa temeljna načela, na katerih naj bi tak kodeks temeljil. Da bi določili, katera načela so univerzalna, so se v skupini lotili proučevanja raznih priporočil, smernic, kodeksov obnašanja itd.

Načela, ki so jih avtorji predstavili, so univerzalna, saj imajo svoje korenine v teoriji etike in morale, vendar so kljub temu prirejena za proučevanje in vpeljavo v sodobna podjetja. Avtorji nočejo, da bi postala minimum etičnega standarda v podjetjih, ampak da nekakšna smernica za ocenjevanje sedanjih in osnova za razvoj bodočih kodeksov obnašanja. Kodeks, kakršen je, je namreč lahko uporabljen pravilno ali napačno.

Izkaže se, da bolje ko je kodeks oblikovan, večja verjetnost je, da bo izpolnil svoj prvotni namen. To naj bi bilo tudi vodilo za vsak etični kodeks.

Primer etike v podjetju: Johnson & Johnson

Ustanovitelj Johnson & Johnson general Robert Wood Johnson, ki je spremenil in vodil podjetje od manjšega družinskega podjetja do enega najuspešnejših podjetij na svetu, je imel vizijo o podjetju, ki je presegla ozki pogled na podjetje kot proizvodno in prodajno enoto izdelkov. Tako je že leta 1935 v brošuri TRY REALITY (Okusi stvarnost, op. p.) poskušal prepričati tudi druge proizvajalce, da bi sprejeli novo industrijsko filozofijo, kot jo je sam imenoval, kot odgovornost podjetja do kupcev, zaposlenih, skupnosti in delničarjev. Minilo je osem let, ko je leta 1943 Johnson napisal in prvič objavil Johnson & Johnson Credo,² eno stran dolgi dokument, ki je podrobneje očrtal odgovornosti. Osebnost se je zavzel, da je bil Credo sprejet po vsem podjetju, in management nagovarjal, naj bo ta dokument del njihovega vsakdanjega odločanja in njihove poslovne filozofije. In to je tudi prvi pogoj vpeljave vsakega etičnega kodeksa v podjetju: vanj morajo verjeti najprej managerji, saj bodo s tem pokazali zgled drugim zaposlenim, ki bodo sledili.

² *Credo v dobesednem prevodu pomeni veroizpoved (Grad, Škerlj, Vitorovič: Veliko angleško-slovenski slovar, 2004).*

Prvi pogoj vpeljave etičnega kodeksa v podjetju: vanj morajo verjeti najprej managerji, saj bodo s tem pokazali zgled drugim zaposlenim.

Credo, ki ga imajo poslovni voditelji in mediji za bistroumnega, je bil deležen veliko publicitete in hvale v javnosti. Načelo kupci na prvem in delničarji na zadnjem mestu prioritet, je bila kot svež veter v tedaj prevladujoči lastniški mentaliteti. Ampak na Johnsona moramo gledati kot na praktično usmerjenega voditelja, saj je verjel, da podjetje s tem vrstnim redom pridobi prioritete. To se je izkazalo kot pravilno predvidevanje tudi v resničnem življenju in tudi v zdajšnjem poslovnem svetu v Sloveniji ter svetu.

Credo se je nato iz javnosti umaknil do velike krize podjetja, ki se je pojavila v letih 1982–1985, ko so se na trgu pojavile tablete Tylenol, zastrupljene s cianidom in uporabljene kot morilsko sredstvo (povzročitelja nikoli niso našli). Podjetje se je znašlo pod pritiskom javnosti in kar je sledilo, lahko preberemo v vsakem šolskem učbeniku kot primer dobre poslovne prakse. Podjetje je pri svojih odločitvah sledilo Credo in se odločilo, da bo vsa zdravila Tylenol umaknilo s trga (čeprav je bilo popolnoma nedolžno). Bilo je deležno hvale javnosti in medijev. To se je tudi pokazalo po vrnitvi zdravil na trg, ko se je prodaja hitro vrnila na staro raven.

V podjetju Johnson & Johnson je Credo še danes aktualen. Podjetje izvaja redne ankete med zaposlenimi, ki nosijo Credo s seboj ves delovni čas, in ugotavlja, ali jih vodi pri odločitvah. Rezultate nato analizira vrhni management in če pride do odstopanj, takoj ukrepajo.

Skozi leta se je vsebina Creda malo spremenila, največje spremembe so bile na področju naravnega okolja ter ravnotežja med delovnim časom in družinskim življenjem. To je razumljivo, saj so ta postala ključna za uspeh in nadaljnji razvoj podjetja.

Analiza Creda s teorijo deležnikov

Čeprav Credo v podjetju Johnson & Johnson ni imenovan kot etični kodeks, ga kot takšnega uporabljajo. Podjetje ima sicer po različnih poslovnih funkcijah različne etične kodekse, vendar se vsi vračajo h Credo, saj je v pomoč pri vsakodnevnih odločitvah. Cilj je, da bi ga s pogosto uporabo zaposleni ponotranjili.

Vsak etični kodeks mora vsebovati odnos do različnih deležnikov. Opredelitev deležnikov in njihove pomembnosti mora biti v skladu s strategijo podjetja, sicer postane kodeks le

kos papirja brez dodane vrednosti. Kljub vsemu naj bi podjetje načeloma imelo primarne, osnovne deležnike: zaposlene, kupce, skupnost, dobavitelje in delničarje.

Zgodi se lahko, da podjetje določenega deležnika izvzame, ker za njegovo poslovanje ni pomemben ali kritičen. Tako lahko rečemo, da so dobavitelji pomembnejši za proizvodna kot storitvena podjetja in skupnost pomembnejša za Gorenje kot za Lek, saj je Gorenje najpomembnejši delodajalec, sponzor itd. v regiji, v Ljubljani pa je ta naloga razpršena na več podjetij.

Če se vrnemo h Credo, je treba najprej analizirati, kateri deležniki so za podjetje pomembni pri uresničevanju strategije. Credo se popolnoma ujema s poslovno strategijo podjetja, saj je tudi njihovo poslovanje usmerjeno h kupcem, v tem primeru k zdravnikom in bolnikom, kar se je pokazalo tudi v krizi Tylenol. Zakaj je vrstni red tako ključen? Pri pomembnih odločitvah se zaposleni srečujejo z navzkrižjem interesov, ki postavijo deležnike na različne bregove. Vrstni red pomaga zaposlenim, da to težavo hitro in učinkovito ter, kar je pomembno, v skladu s strateško usmeritvijo podjetja rešijo. Tako bo zaposlen v Johnson & Johnson, če bo imel težave, vedel, da mora vedno delati v korist kupcev, četudi to pomeni v škodo delničarjev. Vendar je Credo pri tem zelo pazljiv, saj ne moremo z dobrim dejanjem opravičiti slabega ali celo kaznivega dejanja. Kar hočemo povedati, je, da če se pojavijo težave, ki pa so še vedno v okviru Creda, bo zaposleni vedel, da mora ravnati v dobro kupcev. Lahko rečemo, da se podjetje ravna po navodilih managerskega guruja Petra Druckerja, saj postavlja na prvo mesto nalog podjetja pridobivanje novih kupcev (Drucker, 2005, str. 51).

Zaposleni so ključ do uspeha, vsaj tako odmeva v poslovnem svetu. Ena največjih napak v zgodovini ekonomije je, da so zaposleni obravnavani kot strošek, ne kot sredstva podjetja. Vloga zaposlenih je ključna in Credo to tudi priznava. Pri tem deležniku je pomembno, kaj je najpomembnejše za zaposlene, kajti dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost zaposlenih, je izredno veliko. Credo tako povzame štiri odgovornosti podjetja do zaposlenih: spoštovanje, poštenost, nagrajevanje in obveznosti zaposlenih zunaj delovnega okolja: družinsko življenje. Slovenska podjetja so se slednjega začela bolj zavedati predvsem zaradi usmerjenosti politike k dvigu natalitete. Tako so začeli podjetjem podeljevati certifikate za mladim družinam prijazno delovno okolje (pod vodstvom dr. Nade Stropnik).

Skupnost je naslednji deležnik in v Sloveniji zaradi ostankov preteklosti tudi izredno pomemben. Skupnost podjetja različno imenujejo, saj lokalna ali slovenska podjetja delujejo in vplivajo na manjše območje kot multinacionalke. Vlogo mednarodnih podjetij v skup-

nosti z vidika kulturnih šokov (več: Donaldson, 1989) bomo pustili ob strani in se posvetili aktualnemu vprašanju naravnega okolja. Podjetje, ki na tem področju v Sloveniji izstopa, je Gorenje. V nasprotju z drugimi slovenskimi podjetji, ki opisno opredeljujejo strategijo o naravnem okolju, se je sistematično lotilo ocenjevanja vpliva na naravno okolje. To potrjuje tudi stari poslovni pregovor: kar se meri, se tudi naredi. Pri tem mora podjetje tudi živeti »zeleno« življenje. To pomeni, da storitvena podjetja uveljavljajo zelene izdelke (pisarniški material), ogrevajo na podlagi obnovitvenih virov itd., proizvodna pa proizvodni proces oblikujejo po metodi najmanjšega izmeta, izpustov itd.

Zadnji na lestvici pa so delničarji, čeprav vsebinsko na prvem mestu. Zakaj? Podjetje uresničuje našete cilje, ne zaradi altruističnih razlogov, ampak zaradi sebičnih, saj meni, da bo taka usmeritev privedla do poslovnega uspeha. Kot je zapisal Collins: »V resnično velikem podjetju postaneta dobiček in denarni tok kot kri in voda za zdravo telo. Sta sicer absolutno potrebni za življenje, ampak nista samo bistvo življenja.«³ Sklep zgodbe o Credo ali etičnem kodeksu je torej: splača se biti etičen (*it pays to be ethical*).

»Popolni« etični kodeks

Zagovarjamo prakso P & G in GE, ki imata politiko, da morajo biti vsi zapisniki, okrožnice in pravilniki napisani na največ eni strani (Peters, Waterman, 2003), zato naj bi bil tudi etični kodeks dolg največ eno stran. To pravilo velja za Credo in tudi HP ter njihov HP Way, smernice obnašanja v GE itd.

»Popolni« etični kodeks mora biti osrednji dokument, ki ga poznajo vsi zaposleni in ga tudi znajo povzeti, saj mora etični kodeks v podjetju zaživeti.

V kodeksu morajo biti zajeti vsi legitimni in ključni deležniki podjetja. Kot smo že omenili, morajo biti zajeti vsaj zaposleni, kupci, lastniki in dobavitelji. Vključitev lokalne skupnosti je odvisna od vloge, ki jo ima podjetje v skupnosti (npr. Gorenje); države od močne regulative (npr. bančništvo ali zavarovalništvo); medijev, pri čemer je uspeh odvisen od ugleda in promocije (npr. modna industrija); naravnega okolja, pri čemer gre za negativne vplive poslovanja podjetja na naravno okolje (npr. energetika, avtomobilska in-

dustrija); globalne skupnosti, če podjetje deluje v večjih državah (tekstilna industrija in »sweatshops«) itd.

Prva naloga pri sestavljanju etičnega kodeksa je opredelitev deležnikov in njihovo razvrščanje. Pri tem sledimo pravilu, da mora biti tisti deležnik, ki mu podjetje posveti največ sredstev, tudi v kodeksu na prvem mestu. Pri J & J so to kupci, pri HP Way so to zaposleni, pri NIKE tudi kupci itd. Ker vsako podjetje deluje v svojem edinstvenem poslovnem okolju, mora biti tudi etični kodeks temu prilagojen.

Skupno vsem dobrim kodeksom je njihova osnova: spoštovanje posameznika.

Kot je utemeljil že Kant (1788), mora biti glavno sporočilo kodeksa obravnavanje vsakega posameznika kot cilja samemu sebi, ne kot sredstva. Zaposlene, čeprav so v računovodski in ekonomski stroki obravnavani kot sredstvo, kupce, dobavitelje, lokalno skupnost itd. – z vsakim posameznikom mora podjetje delovati spoštljivo in ga obravnavati kot končni cilj. Čeprav preprosto pravilo, pa le malo podjetjem to tudi dejansko uspe doseči.

Druga pomembna osnova kodeksa mora biti določitev pravil sprejemanja odločitev v etično spornih dilemah. Kot smo že rekli, moramo vsakega posameznika obravnavati kot cilj, vendar se lahko zgodi, da se cilji med seboj krešejo. Zato mora podjetje nujno vpeljati ukrepe, s katerimi prepreči etične sporne odločitve. Pri tem je izredno dobrodošla ta metoda: ameriški filozof Rawls (1971) je vpeljal pojem tančice nevednosti, ki naj bi jo uporabili pri etičnih odločitvah. To pomeni, da se moramo pri zahtevnih odločitvah postaviti za tančico in odmisli te osebnosti ter želje v odločitvi. Šele ko vse odmislimo, lahko stopi v ospredje razum in se lahko popolnoma etično odločimo. Ta preprosta metoda zahteva veliko »zdrave pameti«, zato mora te zahtevne odločitve sprejeti srednji ali višji management, vendar mora biti v kodeksu zapisano, da morajo vsi zaposleni takoj o etičnih težavah obvestiti nadrejene (zato se je tudi uveljavila etična praksa nujne pomoči v podjetjih (angl. *Hotline*). Če jih tako obvestijo, vendar nadrejeni ne sprejmejo nobenih nadaljnjih ukrepov, nadrejeni prevzamejo vso odgovornost. Slediti mora kazni, ki mora biti hitra in predvsem brezkompromisna. Zato je izredno pomembno, da se že v procesu zaposlovanja managerjev določi stopnja etične zrelosti (Kohlbergova lestvica).

Čeprav je veliko govora o »popolnem« etičnih kodeksih, so »popolni« etični kodeksi v svojem bistvu preprosti, vendar, kot je rekel že Andrews (1989), morajo uživati popolno

Popolni etični kodeks bi tako bil:

- opredelitev ključnih deležnikov in njihovih ciljev po hierarhiji,
- postavitev temeljnih stebrov etike in vrednot v podjetju (Kantovo načelo, kodeks globalnih poslovnih standardov),
- postopek odločanja pri sprejemanju etičnih odločitev in
- opis kazni, ki sledijo kršenju etičnega kodeksa.
- Zakaj tako kratek etični kodeks? Zato ker zagovarjamo tezo Aristotela, da ljudje strmijo k Dobremu. Ljudje so po naravi racionalna bitja in etika je racionalna bitja in etika je racionalnost, zato jim mora podjetje dati samo smernice, saj ljudje sami sprejemajo odločitve, ker imajo svobodno voljo. Kar jim podjetje lahko omogoči, je, da skuša ustvariti okoliščine za sprejemanje etičnih odločitev prijazne. In ravno to je tudi glavna naloga etičnega kodeksa.

podporo vodstva. Poleg tega je treba vložiti veliko sredstev. To velja tudi za vsako dobro poslovno prakso.

Sklepne misli

»To ni konec. To ni niti začetek konca. Ampak je mogoče konec začetka.«⁴

Winston S. Churchill

Poslovna etika postaja vse pomembnejši del poslovanja vsakega podjetja, zato naj bi podjetja temu vprašanju namenila ustrezno pozornost. Etični kodeks je prvi korak v to smer, vendar samo prvi korak. Kot smo že povedali, mora zaživeti v podjetju, saj sicer ostane samo kos papirja brez dodane vrednosti. Da zaživi, se morajo truditi vsi v podjetju, zaposleni in vrhni management. Posebej pomembna je vloga managementa, saj nepodpora pomeni skoraj gotovo, da kodeksa tudi zaposleni ne bodo upoštevali.

V članku smo želeli pokazati, kako se etični kodeks ustvarja in kako se uveljavlja v praksi. Za primer etičnega algoritma smo izbrali članek in algoritem Paine Sharpove, saj avtorica povzema različno in najboljšo prakso

⁴ *»This is not the end. It is not even the beginning of the end. But it is perhaps, the end of the beginning.« (Collins, Porras, 1994, str. 201).*

³ *In a truly great company, profits and cash flow become like blood and water to a healthy body; they are absolutely essential for life, but they are not very point of life.» (Collins, 2001, str. 194)*

po vsem svetu. Nato smo pokazali kako dober kodeks deluje v praksi. Credo podjetja Johnson & Johnson je šolski primer, kako mora kodeks v podjetju zaživeti in kako naj bi bil viden »popolni« etični kodeks.

Etika je del strategije podjetja in lahko pomeni njegovo konkurenčno prednost. Ker je v vseh podjetjih, jo je toliko težje posnemati. Ker postaja konkurenca večja in tudi ostrejša, je konkurenčna prednost, ki jo je težko posnemati, ključ do uspeha. In etika je še neodkrita konkurenčna prednost mnogih slovenskih podjetij in prvi korak v to smer je sestava etičnega kodeksa.

Literatura

Andrews, Kenneth R.: Ethics in Practise. Harvard Business Review on Corporate Ethics, Cambridge : Harvard Business School Publishing Company, 2003, str. 67–85.

Aristotel (2002): Nikomahova etika. Ljubljana: Slovenska matica

Collins, Jim, Porras, Jerry I., (2002). Built to Last. 3 ed. New York:

HarperCollins Publishers, Inc.

Collins, Jim, (2001). Good to Great.

New York: HarperCollins Publishers.

Donaldson, Thomas, (1989).

The Ethics of International Business.

New York: Oxford University Press.

Drucker, Peter F., (2001).

Social Impacts and Social Problems.

The Essential Drucker. New York: Am Imprint of

HarperCollins Publishers, str. 51–69.

Kant, Immanuel, (2003). Kritika praktičnega uma.

Ljubljana: Analecta.

Kohlberg, Lawrence (1977). Moral Development: A Review of the Theory.

Theory into Practice, 16, 2, str. 53–60.

Paine, Lynn, (2003). Managing for Organizational Integrity. Harvard Business Review on Corporate Ethics, Cambridge: Harvard Business School Publishing Company, str. 85–112.

Paine, Lynn, Deshpande, Rohit, Margolis,

Joshua, Bettcher, Kim Eric, (2005).

Up to Code: Does Your Company's Conduct Meet World-class Standards?

Harvard Business Review, Boston, 83, 12, str. 122–133.

Rawls John: The Theory of Justice. Cambridge, MA :

The Belknap Press of Harvard University Press, 1999. 560 str.

Sruk, Vlado, (1980). Filozofsko izrazje in repertorij. Maribor: Pomurska založba.

Welsh, Jack, (2005): Winning. New York: HarperCollins Publishers.

Viri

Credo Johnson & Johnson

[URL: http://www.jnj.com/our_company/our_credo/index.htm], 21.7.2007.

History of Credo Johnson & Johnson

[URL: http://www.jnj.com/our_company/our_credo_history/index.htm], 21. 7. 2007.

Sarbanes-Oxley Act [URL: <http://www.law.uc.edu/CCL/SOact/toc.html>], 20. 7. 2007.

Spletna stran Gorenje [URL: <http://www.gorenje-group.com/>], 21. 7. 2007.

PLANET
ZVD

Še pravočasno se seznanite z ukrepi glede staranja delovne sile
in se udeležite aktualnega strokovnega posveta



Zaposlovanje in ravnanje s starejšo delovno silo

Predvidene posledice staranje delovne sile in ukrepi

Iz programa

POSLEDICE DEMOGRAFSKEGA ŠOKA IN STARANJA DELOVNE SILE

Inšpekcijski nadzor in problematika staranja delovne sile • Evropa se stara - demografske razmere v Sloveniji • Ekonomske in finančne posledice staranja prebivalstva • Priporočila iz Situacijske analize problematike zaposlovanja starejših v Sloveniji

UKREPI GLEDE STARANJA DELOVNE SILE

Staranje delovne sile - nov izziv za strokovne sodelavce • Varnost in zdravje pri delu in problematika staranja delovne sile • (Nova) vloga pooblaščenih zdravnikov v luči staranja delovne sile • Delovnopравни pogled inšpekcijskega nadzora v zvezi s staranjem delovne sile

INFORMACIJE IN PRIJAVE: Planet GV, Einspielerjeva ulica 6, 1000 Ljubljana, telefon 01/30 94 446, 30 94 444, faks 01/30 94 445,
E-pošta izobrazevanje@planetgv.si, [spletna stran www.planetgv.si](http://www.planetgv.si)

25. oktobra 2007

Zavod za varstvo pri delu, d. d., Chengdujska 25, Ljubljana

Ustvarjanje in upravljanje znamk

Kako lahko HR pripomore k premostitvi vrzeli

Zadnje čase se veliko govori in piše o znamkah in njihovem strateškem oblikovanju ter vzdrževanju (angl. *branding*) oziroma po novem znamčenju. Sočasno nastaja vse več interpretacij, kaj znamčenje sploh je. Kompetenca znamčenja izhaja iz organizacij, ki prodajajo izdelke široke porabe in je bila najprej povezana predvsem z oglaševanjem. V zadnjih letih se je pomen znamk in znamčenja uspešno uporabil tudi v organizacijah, ki se ukvarjajo s prodaj storitev, napredne tehnologije in prodajo drugim organizacijam. Tako le uspešna oglaševalska akcija ni zadosten pogoj za testiranje uspešnosti znamke, temveč je pravi test neposredni stik s strankami in ljudmi, ki jo predstavljajo.



Debbie MacInnis iz Marketingprofs je v kratkem Vodiču o znamčenju in vrednosti znamke z velikimi črkami zapisala, da od vseh skupnih izkušenj v marketingu nobena ni povzročila toliko zmede kot znamčenje. Ljudje naj bi rutinsko uporabljali besede, kot so znamka, vrednost znamke, znamčenje in moč znamke, ne da bi dejansko razložili, kaj s tem mislijo, in pri tem upoštevali povezanost med termini. Beseda znamka oziroma blagovna znamka izvira iz prevoda angleške besede *brand*, ki pomeni tudi vžgano znamenje, žig. Glagolska oblika *to brand* je najprej pomenila ožigovanje živine z vročim železom z namenom razlikovanja med čredami. Razlogov za zmedo je še

več, saj jo organizacije in strokovna združenja različno definirajo. Za lažje razumevanje sva povzeli nekaj osnovnih definicij in jih posebej navedli v okvirih. Ker so slovenski prevodi pogostokrat različni, navajava tudi angleški izraz.

Vlogi marketinga in znamčenja sta različni

Marketing je informiranje in prepričevanje širše javnosti o rešitvah (izdelkih in storitvah), rešuje njihove probleme, znamčenje pa zagotavlja, da se to sporočilo dosledno izraža v vseh stikih s stranko (telefon, elektronska

pošta, splet, tiskano gradivo itd.) Vsebinsko je znamčenje pomemben del marketinga, vendar ni samo marketing, operativno znamčenje pa je v domeni marketinga.

Pomemben del marketinga, povezan z znamčenjem in HR-funkcijo, je interni marketing.

Susan M. Drake ga definira kot dolgoročno strategijo, s katero ustvarjamo močne in pristne zveze z zaposlenimi, njegove glavne naloge pa so komuniciranje vizije komunika-

Vir: MacInnis, Debbie (2006). *Marketing guides: Branding & Brand Equity*, MarketingProfs LCC.

ZNAMKA (samostalnik, angl. BRAND) –

v marketinškem smislu je samostalnik »znamka« posebna oznaka ali značilnost, ki razlikuje izdelek, osebo, storitev ali kraj od drugih izdelkov, oseb, storitev ali krajev.

ZNAMČENJE (gerundij/glagolnik – proces angl. BRANDING) –

glagolska oblika samostalnika je termin, ki izraža celoto strateških odločitev (in taktičnih odločitev, ki izvirajo iz njih), ki smo jih načrtovali, da bi vplivale na zaznavanje strank (in pravzaprav tudi zaznavanje drugih).

STRATEGIJA ZNAMKE (angl. BRAND STRATEGY) –

skupek odločitev o pozicioniranju znamke na trgu, všteti upoštevanje drugih znamk v podjetju ali organizacije kot celote.

Vir: Stephen Coomber (2002). *Branding*.

IZDELEK (angl. PRODUCT) –

skupek fizičnih, storitvenih in simboličnih lastnosti, oblikovanih tako, da zajamejo/zadovoljijo kupčeve želje.

STORITVE (angl. SERVICES) –

neoprijemljive naloge, ki zadovoljijo potrebe porabnika ali industrijskega kupca.

BLAGOVNA ZNAMKA (angl. BRAND) –

ime, termin, znak, simbol, oblikovanje ali kombinacija naštetega, ki se uporablja za določitev izdelkov podjetja in diferenciacijo od ponudbe konkurence.

STORITVENA ZNAMKA (angl. SERVICE BRAND) –

neoprijemljive storitve – storitvene znamke so tiste, pri katerih se znamka zaznava prek storitve, ki je z njo povezana, ne pa prek materialnih zadev, na katere so vezani simboli znamke.

PERCEPCIJSKA/ZAZNAVNA ZNAMKA (angl. PERCEPTIONAL BRAND), recimo bančništvo –

znamka se zaznava prek osebja, aktivno udeleženega v kateremkoli razmerju ... Neizpolnjiva komunikacija koprativnih vrednot in vlog posameznikov je lahko hitro vir nekonsistentnosti med sprejetimi vrednotami znamke in vrednotami, ki jih zaznavajo deležniki, s katerimi osebje posluje.

SIMBOL (angl. SYMBOL) –

netipografski element, ki se uporablja za določanje dela identitete znamke.

LOGOTIP (angl. LOGOTYPE) –

določena in posebna oblika črk ali simbolov, ki ponazarjajo znamko podjetja – zaščitena z zaščitnim znakom (*trademark*).

KORPORATIVNA IDENTITETA (angl. CORPORATE IDENTITY) –

vizualni elementi (ime, logo, simboli, znaki, pakiranje itd.), ki jih lahko uporabimo za identifikacijo organizacije, pa tudi nevidne lastnosti, ki jih zaznavamo z aktivnostmi organizacije in osebnimi izkušnjami, ki določajo »osebnost« organizacije.

cijske kulture, izboljševanje že močne kulture znamke in predstavljanje načrta aktivnosti zaposlenim. Meni, da se vse začne s kulturo podjetja, ki je ogledalo vodenja, filozofije, zgodovine in skupnih prepričanj ter znanja. Neizogibno vpliva na to, ali bodo zaposleni podpirali ali ovirali želene spremembe, saj kultura upravlja vedenje. (2005)

Glavni povezovalni element marketinga in znamčenja bi morali biti tudi isti viri izvajanja znamčenja. Ena izmed glavnih pasti ob uvajanju znamčenja na vseh ravneh organizacije ali ob uvajanju celostne znamke je po mnenju Scotta Davisa v knjigi Kellog o znamčenju dejstvo, da organizacija ne nameni istih

virov, ki jih namenja zunanemu marketingu, tudi internemu marketingu. Zaposleni sicer niso enaka skupina kot stranke, vendar jih lahko dosežemo z večino osnovnih marketinških načel, kot so segmentacija publike, prirejena sporočila, natančno časovno usklajevanje, multimedijški kanali, spodbude za storilnost in uporaba tehnologije (2005).

Zakaj je znamka tako pomembna v trženju med podjetji

Znamke so pomembne na medorganizacij-

skem trgu (B2B), kjer lahko organizacije svojo ponudbo dolgoročno diferencirajo le z močno znamko.

Znamke in razvoj zaposlenih

V začetku septembra je Združenje za marketing IT-rešitev (ITSMA) v svojem mesečnem glasilu E-ZINE objavilo odgovor na pogosto vprašanje, kako definirati strokoven izraz znamka. »Znamka predstavlja zmožnost organizacije, da dobavlja storitev/izdelek na svojem trgu. Znamka je več kot privlačno ime in učinkovit logotip. Znamka je ustvar-

Randall meni, da so znamke celo pomembnejše na medorganizacijskih kot na potrošniških trgih in s primeri prikaže, kako znamke pravzaprav vodijo trženje med organizacijami zaradi:

1. ustvarjanja ekonomske vrednosti na B2B-trgu,
2. tehnologije, ki je povečala pomen znamk v B2B-svetu,
3. čustvene ponudbe odmevajo na B2B-trgih, če stranke to priznajo ali ne,
4. uspešne B2B-znamke zahtevajo en glas,
5. čvrste B2B-znamke so postavljene od znotraj-navzven, od zgoraj-navzdol in od spodaj-navzgor. (2006)

jena zato, da poudarja prednosti organizacije, izdelka ali storitve ter jih naredi vidne izbranim strankam. Znamka vključuje vrednosti za stranke, pozicioniranje, glavne kompetence, vrednote, marketinška sporočila, osebnost in način podajanja znamke. Storitveno znamko lahko najlažje komuniciramo skozi dejansko storitveno izkušnjo. Zato je treba z znamčenjem zagotoviti notranjo usklajenost obljube in sporočil ter poleg marketinških komunikacij naslavljeni tudi sporna vprašanja, povezana z operacijami in portfeljem.» (2007)

Ena od nevarnih vrzeli v storitveni znamki je, če obljublamo eno, dobavljena storitev pa je povsem nekaj drugega.

HR-funkcije ne enačimo s HR-managerjem ali HR-oddelkom, ampak vključuje vse, ki vplivajo na razvoj zaposlenih, inovacijsko klimo, motiviranje zaposlenih.

Pri tem ima pomembno vlogo HR-funkcija, ki je ne enačimo s HR-managerjem ali HR-oddelkom, ampak vključuje vse, ki vplivajo na razvoj zaposlenih, inovacijsko klimo, motiviranje zaposlenih.

Primer podjetja HERMES SoftLab je tipični primer ponudnika IT-rešitev, ki je s partnerskim sodelovanjem z vodilnimi ponudniki informacijskih tehnologij in storitev, ponudniki telekomunikacijskih rešitev, finančnimi institucijami in javnim sektorjem transformiralo svoje ključne kompetence v ključne storitve. Zato so vsi zaposleni ambasadorji naše znamke.

Stopnja zaupanja zaposlenih je ključna za uspeh organizacije

Z znamko je tesno povezano tudi zaupanje. Študija Watson Wyatt je pokazala, da so prihodki na delnico organizacij z zaposlenimi, ki so imeli visoko raven zaupanja, za 186 odstotkov prekosili organizacije z nizko ravno zaupanja. Randall meni, da večje zadovoljstvo na delovnem mestu, boljša morala in večja produktivnost, ki izhajajo iz učinkovitega internega ustvarjanja znamke organizacije in komunikacijskih dosežkov, hkrati izboljšajo tudi motivacijo delavcev, osre-

Tabela 1: Sedem metrik (Tybout in Calkins 2005) in HR-aktivnosti ter metrike

Razumevanje poslovanja: kako zaposleni razumejo filozofska in historična ozadja organizacije, kako služimo denar, kdo so naše stranke in letni cilji	Usposabljanja za na novo zaposlene, mentorstvo, kvartalni sestanki uprave z zaposlenimi
Razumevanje znamke: kako dobro so artikulirani ključne vrednostni in diferencirani elementi znamke	Interna komunikacija v odnosu uprava: vsi zaposleni in v odnosu timski managerji: zaposleni, sporočila za javnost, posredovana med zaposlenimi pred javno objavo, medfunkcijsko sodelovanje (razvoj, prodaja, marketing, HR)
Vpliv znamke: kako so določeni, dogovorjeni in vzdrževani posebni postopki za zaposlene, ki imajo vpliv na izkušnje strank	Razvoj skupine, uvajanje novih pristopov v pilotnih skupinah
Zaupanje v znamko: obseg zaupanja, ki ga imajo zaposleni v vodstvene sposobnosti organizacije, da bo naredila prave zadeve relativno do vrednosti znamke	Anketa SIOK, letni razgovori
Kredibilnost znamke: meritve, ki pokažejo, ali je organizacija zmožna izvesti svoje obljube strankam in zaposlenim	Model kompetenc, razvoj znanja zaposlenih
Prenos znamke: meritve, ki nakazujejo, ali zaposleni verjamejo, da organizacija izpolnjuje obljube strankam in zaposlenim	Anketa SIOK, merjenje zadovoljstva kupcev, neformalno merjenje, kaj govorijo zaposleni o podjetju
Izbor znamke, zagovor in zadovoljstvo: izmere ki prikazujejo, do katere stopnje zaposleni raje delajo za organizacijo kot za konkurenčno organizacijo in do katere stopnje jim je udobno priporočiti prijatelje in sorodnike svojemu delodajalcu; prav tako je zelo pomembno spremljanje fluktuacije zaposlenih in notranje zadovoljstvo relativno na asimilacijski proces znamke	Anketa SIOK, merjenje zavzetosti zaposlenih, pripadnost in motivacija

dotočenost, vpletenost in vero v znamko organizacije. To pa vodi do večje učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih ter organizacije (2006).

Program ustvarjanja kulture, ki temelji na »znamki«

Program internega znamčenja je zelo kritičen za sposobnost podjetja, da bolje raziše vrednost kontaktnih točk z znamko. Kontaktni točke (ali točke interakcije s stranko, recimo prodaja ali oddelek za odnose s strankami) so vzajemno delovanje, na katerih je zveza s stranko potrjena ali razdrta (2005).

Če znamki namenimo osrednje mesto v podjetju, zaposlenim pomaga razumeti odločitve in odnose, skladne ali neskladne z znamko.

Glavni cilj procesa asimilacije je sprememba vedenja, ne le komunikacija z zaposlenimi. Če bi želeli ovrednotiti učinkovitost programa asimilacije znamke, ga lahko spremljamo po sedmih predlaganih metrikih (Tybout in Calkins, 2005). Aktivnosti HR-funkcije, ki izpolnjujejo točke od 1 do 7, so nakazane v tabeli 1.

Večinoma je prodaja znamke navznoter celo pomembnejša kot prodaja znamke navzven.

Kevin Thomas, MCA, dokazuje, da so zaposleni kot del diferenciacije znamke kritični na bojnih poljih znamk v prihodnosti, saj je osebnost organizacije oziroma njenih ljudi edino, česar ne bo mogoče posnemati. (Webster, 2002)

Projekt uvedbe internega znamčenja Kellogg deli na tri faze: strateški razvoj, graditev temeljev in uvedba. Pri tem je treba upoštevati še šest osnovnih vodil, da uveljavimo in okrepimo pričakovano vedenje in zagotovimo, da taktike dosežejo pričakovano vedenje zaposlenih v daljšem časovnem obdobju:

1. znamka mora biti ustrezna,
2. znamka mora biti dostopna,
3. znamko je treba nenehoma krepiti,
4. usposabljanje o znamki mora biti stalen program,
5. obnašanje, skladno z znamko, mora biti nagrajeno,
6. uglašenost vseh pristopov pri zaposlovanju (Tybout in Calkins, 2005).

Interno znamčenje pa je z vidika Susan M. Drake pomembno tudi zato, ker vpliva tudi na zdravje znamke podjetja na štiri različne načine:

1. kreira zavest in konsistentnost,
2. podpira pozitivno kulturo,
3. vodi spremembe,
4. privablja in zadrži najboljše talente (2005).

Strateška vloga marketinga in HR v organizaciji, osredotočeni na ustvarjanje znamke

Podjetje, ki želi svojo znamko ustvarjati na:

- izjemni tehnologiji in domenskih kompetencah,
- predanosti potrebam strank,
- zelo usposobljenih in motiviranih zaposlenih,
- inovativnih pristopih in uveljavljenih procesih,

enostavno ne more ustvarjati znamke brez intenzivnega razvoja zaposlenih in ustvarjanja ustrezne organizacijske kulture:

- *znanje ni moč posameznika, ampak moč tima, izmenjava znanja je del delovnega procesa;*
- *medsebojno zaupanje na vseh ravneh organizacije omogoča, da lahko zaposleni odkrito spregovorijo o problemih in se učijo tudi na napakah.*

Projekt znamčenja v družbi HERMES SoftLab vključuje tudi HR-aktivnosti

Spremljamo aktivnosti, ki smo jih nakazali že v tabeli 1. Skušamo izrabit vsako že preiskušeno HR-aktivnost. S povezovanjem marketinga in HR iščemo sinergije, pri čemer ni pomembno, kdo naj prevzema iniciative. Projekt znamčenja je iniciativa marketinga, a aktivnosti, pri čemer bo poudarek na HR-aktivnostih, bodo tudi v okviru znamčenja prevzeli nosilci HR-funkcije.

V nadaljevanju bova orisali dva primera iz prakse, pri čemer utečene izobraževalne aktivnosti zelo pripomorejo h krepitvi znamke HERMES SoftLab. V tabeli 2 nakazujeva, kako lahko aktivnosti na obeh projektih povezujemo s šestimi osnovnimi vodili, ki uveljavijo in okrepijo pričakovano vedenje, potrebno za uspešnost znamčenja.

Prvi primer je izobraževanje, imenovano HERMES SoftLabova poletna šola računalništva, ki jo izvajamo za študente in dija-

Tabela 2: Elementi, potrebni za uspešnost znamčenja, se prekrivajo z aktivnostmi na obeh predstavljenih projektih

Načelo	Projekt Poletna šola	Projekt Interno izobraževanje
1. Znamka mora biti ustrezna	x	x
2. Znamka mora biti dostopna		x
3. Znamko je treba nenehno krepiti	x	x
4. Usposabljanje o znamki mora biti stalen program		x
5. Obnašanje, skladno z znamko, mora biti nagrajeno	x	x
6. Principi zaposlovanja morajo biti uvrščeni	x	

ke in ki poteka na šestih različnih lokacijah podjetja. Različni projekti potekajo pod vodstvom mentorjev in inštruktorjev ter omogočajo udeležencem, da samostojno pridejo do končnih rezultatov in ob tem začutijo ritem dela in kulturo podjetja HERMES SoftLab. Udeleženci po dveh tednih dela rešitve predstavijo zaposlenim. V sklopu poletne šole pripravimo posebna predavanja in igre, ki so del njihovega usposabljanja, imenovane *team building*.

Čeprav je predstavitev končnega rezultata zelo pomembna, udeleženci začutijo, kako pomemben je proces, ki da rezultate. Začutijo pomen timskega dela in razvoja njihovega znanja ter dobijo občutek, da podjetje živi v ritmu poletne šole in da je rezultat dela teh mladih strokovnjakov zanimiv za podjetje. In kako to vpliva na znamko podjetja?

1. Podjetje ustvarja znamko »zanimiv delodajalec« in kot tako pridobiva v boju za talente.
2. Podjetje ne pridobiva samo pri svojih bodočih zaposlenih, temveč tudi pri bodočih strankah, ki verjamejo, da podjetje vlaga v svoje zaposlene in storitve.
3. Podjetje postane prepoznavno, to slednje velja predvsem na novih trgih, kjer se podjetje trudi za večjo prepoznavnost svoje znamke.

Drugi primer je izobraževanje, na področju strokovno/tehničnih vsebin ali področju vedenja, komunikacije, osebne rasti. Podjetje

veliko vlaga v delavnice, ki jih izvajajo interni trenerji, saj je to izobraževanje osnova za izmenjavo znanja med timi in izboljšanje medfunkcijskega sodelovanja. Z aktivnim delom na teh delavnicah se oblikuje in skalibrira odnos do stranke ter poenoti pristop pri realizaciji storitve.

Vpliv na znamko podjetja:

1. Prepričanje posameznika, da podjetje vlaga v njegov razvoj. To povečuje njegovo motivacijo in zavzetost.
2. Razvoj tistih kompetenc, ki jih posamezniki potrebujejo za realizacijo storitve, ki jo obljublja znamka z marketinškega vidika.
3. Usposobljeni strokovnjaki, ki dajejo znamki podjetja tisto, kar privlači že uveljavljene strokovnjake.
4. Ozaveščenost glede pomena odnosa do stranke in ravni kakovosti storitev kot zmagovalnega dejavnika v B2B.

Sklepne misli

Znamčenje zahteva najprej in predvsem konsistentnost ter fokus. Večina ljudi, ki govorijo o znamčenju, se ponavadi nanaša na zunanje znamčenje. V prispevku sva osvetlili, kako pomembno je znamčenje za trženje med podjetji in zakaj ni mogoče dosegati dolgoročne konkurenčne prednosti, ne da bi aktivno vpletili tudi zaposlene v organizaciji. Ustvarjanje prednosti podjetja temelji na internem znamčenju in celostnem pristopu ustvarjanja znam-

ke. Ključ do uspeha sta prav povezanost in strateška vloga HR in marketinške funkcije pri pripravi programa internega znamčenja. Dejstva, razvidna tudi v predstavljenih primerih, potrjujejo, da lahko spremembe v povezovanju začnemo z majhnimi koraki, s povezovanjem aktivnosti v okviru HR-funkcije in aktivnosti znamčenja ter ustvarjanja kreativnega odnosa med HR-funkcijo in marketingom.

Članek je nastal na podlagi aktivnega viharjenja možgan z avtoricama in kolegico Lučko Čokl.

Viri

- Calkins in Tybout ed. (2005). Kellogg on Branding. New Jersey: Wiley.
- Coomber, Stephen. (2002). Branding. Oxford: Capstone Publishing (Wiley).
- Drake, Susan M. (2005). Light Their Fire: Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and WOW Your Customers. Chicago: Dearborn.
- E-ZINE Newsletter (2007). Sept 2007. www.itsma.com
- Maclnnis, Debbie (2006). Marketing guides: Branding & Brand Equity. MarketingProfs LCC. www.marketingprofs.com.
- Randall, Kevin (2006). Brands Matter in B2B Markets. April 11, 2006, www.marketingprofs.com.
- Webster, Kristina K.(2002). Do Your Employees Understand Your Brand. June 25, 2002, www.marketingprofs.com.

PLANET
GV

Novo v naši zbirki!

PSIHOLOGIJA POGAJANJ

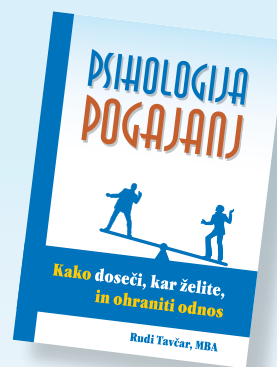
Kako doseči, kar želite, in ohraniti odnos

Rudi Tavčar, MBA

Druga stran vas stiska, vendar ne veste, ali so njeni argumenti resnični. Naj popustimo ali naj vztrajamo pri svojem? Ko že mislimo, da smo uspeli, se ustavimo ob ugovorih, ki jih ne razumemo. Knjiga **Psihologija pogajanj** vam bo ponudila **praktična znanja in nasvete**, ki jih boste lahko uporabili v **pogajanjih s poslovnimi partnerji, šefom, sodelavci in tudi doma**. S tehnikami, ki se jih boste naučili in jih v priloženih vajah praktično preizkusili, boste bolje razumeli **sebe, svoje prednosti in omejitve ter pogajalske partnerje**. Izvedeli boste tudi kakšne izkušnje in mnenja o pogajanjih imajo vodilni slovenski gospodarstveniki in politiki.

Naročila sprejemamo po e-pošti: knjigarna@planetgv.si ali po faksu: 01/30 94 445
Planet GV, Einspielerjeva ulica 6, 1000 Ljubljana

Več informacij in spletna Knjigarna na spletni strani www.planetgv.si



Enkratna priložnost!

Poglobite svoje znanje in se udeležite **delavnice** ob izdaji knjige!

Psihologija poslovnih pogajanj

Kako se pogajati tako, da boste dosegli kar želite in ohranili dober odnos z drugo stranjo?

18. septembra 2007 ob 9. uri
Planet GV – učilnica v pritličju
Einspielerjeva ulica 6, Ljubljana

Medgeneracijske razlike in vloga HRM

»Z drugimi ravnajte tako,
kot si oni želijo, da ravnate z njimi.«



V isti pisarni lahko srečamo izkušene sodelavce, ki so odraščali ob poslušanju radia in pogostih osebnih stikih, in mlade, ki sta jih vzgajala satelitska televizija in internet. Jasno je, da v komunikaciji med generacijami prihaja do mnogih kratkih stikov, ki so med drugim tudi posledica različnih vrednot, privedenih v mladosti. Slovenijo so dodatno zaznamovale še spremembe v družbenoekonomskem sistemu, razpad Jugoslavije, samostojnost in vpetost v Evropsko unijo. Kdor je znaten del svoje delovne dobe preživel v socializmu, je razvil drugačen miselni program kot otroci mladega slovenskega kapitalizma.

Nov izziv, pred katerim je slovenska družba, je staranje prebivalstva. To pa pomeni, da bodo v delovnem okolju kmalu morale sodelovati štiri generacije, med kupci pa jih bo še več. Hkrati pa globalno poslovno okolje zahteva vse večjo odzivnost, učinkovitost ter ustvarjalnost in to le še pogloblja medgeneracijski konflikt.

Medgeneracijske razlike zaznavamo v komunikacijskih slogih, delovni etiki, odnosu do avtoritete, razumevanju timskega dela in osebne odgovornosti ter v odnosu do tehnologije. Mnogi konflikti, za katere menimo, da so osebne narave, so pravzaprav generacijski.

Za boljše delovanje podjetja se je s temi razlikami treba ukvarjati načrtno: zaposlene je treba motivirati za temeljito preobrazbo v mišljenju ter jim ponuditi konkretna orodja za boljše medgeneracijsko razumevanje, komuniciranje in sodelovanje.

Demografski trendi za Slovenijo so jasni: prvič, življenjska doba se daljša. Današnji moški 65-letniki bodo po statistikah Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve živeli v povprečju še 15,5 leta, ženske vrstnice pa kar 19,9 leta. Še pred sto leti je bila povprečna življenjska doba le 45 let. Drugič, naravni prirastek je že deset let negativen. Vsaka slovenska ženska je imela leta 1980 v pov-

prečju 2,11 otroka, ta številka je danes le še 1,26 in je najnižja v Evropski uniji. Hkrati pa je delež starega prebivalstva (nad 65 let) že višji od deleža mladih (do 15 let); napovedi za leto 2042 pa kažejo, da bo starih kar 29, mladih pa le še 12 odstotkov. Mc Kinseyjev inštitut ugotavlja, da bomo čez deset let potrebovali 25 odstotkov več zaposlenih v najaktivnejših letih (35–40 let), njihova ponud-

ba na trgu dela pa bo manjša za 15 odstotkov (Lancaster in Stillman 2002: 7).

Implikacije za trg delovne sile in ravnanje z zaposlenimi so prav tako jasne: tekma za razpoložljive mlade talente bo vse ostrejša, hkrati pa bo treba bolj kot doslej črpati iz potencialov starejših in seveda vse generacije naučiti, kako spoštovati specifičen prispevek vsake generacije k ciljem podjetja, pa tudi,

kako komunicirati s kupci in poslovnimi partnerji različnih generacij.

Ni pa jasno, zakaj se s to problematiko skoraj nihče načrtno ne ukvarja – o generacijskih razlikah se večinoma govori le po hodnikih in priduša ob pivu, puščice pa letijo v vse smeri – mladi zamerijo starejšim, da jim ne »pustijo dihati«, se oklepajo svojih pozicij in preživetih načinov dela, stari pa mladim neučakanost, pomanjkanje osnovnih manir in nezdravo mladokapitalistično tekmovalnost. Po drugi strani mladi starejšim zamerijo vplivne veze in poznanstva ter sedenje na lovorikah, starejši pa njim ležernost pri menjavanju služb in uporabo sodobnih tehnologij. Mnogi konflikti, za katere menimo, da so osebne narave, so pravzaprav generacijski.

V Sloveniji vlada miselnost, da je ljudi, ki iščejo delo, tako ali tako dovolj in da so demografsko motivirani strahovi neutemeljeni. Seveda je iskalcev službe dovolj – sploh slabih (pa ne mislimo manj izobraženih) kadrov je vedno v izobilju. Dobrih, strokovnih, motiviranih, odzivnih pa je vedno premalo. In zanje se je treba boriti, tudi s kakovostnejšimi medosebnimi odnosi. Po raziskavah so prav slabi odnosi z nadrejenimi in sodelavci ter premalo možnosti za nadaljnji razvoj glavni razlogi za menjavo služb najboljših kadrov. Vse bolj pa se tudi dogaja, da primanjkuje na stotine ali tisoče strokovnjakov istega profila – tipični primeri so IT, strojništvo, gradbeništvo, gostinstvo, kmetijstvo. Glede na grozečo demografijo, bo le še slabše. Izseljenci in priseljenci pa so tako ali tako skoraj tabu tema, zaradi omejenosti prostora pa jo bomo tudi mi tokrat pustili ob strani.

Ko govorimo o generacijah, se ne moremo izogniti posplošitvam. Te prepogosto vodijo k stereotipom in predsodkom, ki na koncu le še poslabšajo dejansko komunikacijo. Ključen pri razumevanju starostne raznolikosti je namen. Od njega je odvisno, kako bomo uporabili pridobljeno znanje: ali zato, da bomo ob pomoči novih podatkov in vpogledov bolje opazovali in poglobljali razumevanje vse generacije kot konkretnega posameznika, s katerim imamo opravka, ali pa bomo memorirali le tiste podatke, ki potrjujejo naš (marksikdaj vzvišen in negativno nastrojen) pogled na vse, ki mislijo drugače kot mi.

Pri razumevanju posebnosti generacij je treba uvideti širše razmere, v katerih je določena generacija odraščala.

Med odraščanjem (nekje med 12. in 24. letom), ko se naša osebnost in naš pogled na svet najintenzivneje oblikujeta, smo najbolj dojemljivi za vplive od zunaj (te selekcioniramo in ponotranjimo), po tem obdobju pa se (če se) sistem vrednot preoblikuje počasneje in manj intenzivno.

Rinesova (2003: 10) zato generacijo opredeli kot skupino ljudi, ki je bila »programirana v istem času«. V tem članku bomo upoštevali zlasti socialno-ekonomsko in kulturno okolje, v katerem so generacije odraščale, manj pa druge zunanje vplive, ki sooblikujejo človekov pogled na svet – družinske razmere, mestno oziroma podeželsko okolje, večinska ali manjšinska narodnost itd.

Glede na slovensko specifiko lahko v sedanjem poslovnem okolju razlikujemo štiri ključne generacijske entitete.

Veterani (rojeni med letoma 1920 in 1945)

Gre za skupino ljudi, ki so jo zaznamovali druga svetovna vojna in leta pomanjkanja po njej. Odraščala je v obdobju intenzivne gradnje domovine, z veliko neplačanega volonterskega dela in delovnih akcij. To je generacija radia in intenzivnih osebnih stikov – še vedno z njo povezujemo princip VIP: zveze in poznanstva. Solidarnost je bila pogoj za preživetje, prav tako timsko delo (ki tedaj seveda ni imelo tako zvenečega imena).

Čas je v njihovih mladih letih tekkel počasneje kot danes. Zaposlitev je bila varna, ne glede na delovne rezultate. Celo nasprotno: prevelika proaktivnost in »štrljenje iz povprečja« je bilo večkrat kaznovano kot nagrajeno. Spoštovanje je bilo tej generaciji z avtoritarno vzgojo položeno v zibko in se je le preneslo najprej na učitelje, nato pa na nadrejene. Režim pa je razmišljanje v slogu »ima ko da misli umesto tebe« le še spodbujal.

Komunikacijsko gledano, je to generacija, ki je poslušala radio in veliko komunicirala po navadni pošti. Zaposleni in poslovni partnerji – veterani še vedno preferirajo avtoritarni slog, pomembni za sklepanje posla pa so osebni stiki. Sestanki so dolgi, tudi za prezentacijo si je treba vzeti čas. O občutljivih zadevah se s poslovnimi partnerji govori diplomatsko, po drugi strani pa marsikateri vodja te generacije v konfliktu do podrejenih ali kolegov avtoritarno povzdigne glas – in to se mu sploh ne zdi problematično.

Povojna generacija (rojena med letoma 1946 in 1965)

Dobo odraščanja sta zaznamovali sorazmerna ekonomska stabilnost in celo prosperiteta 70. let, ko so se pojavili prvi televizorji, življenjski standard se je zvišal, krediti so bili vsakomur dosegljivi. Živelo se je za tu in zdaj, brez velikih pomislekov o prihodnosti. Ljudje so se vračali iz služb dokaj zgodaj, polni moči za delo na vrtu ali v delavnici. Dilem o razpetosti med delom in družino ni bilo.

To je bilo obdobje sproščene spolnosti, Woodstocka in študentskih uporov, ameriških filmov in nadaljevanj ter jugoslovan-

ske nevtralnosti v blokovski vojni. Starševska vzgoja je bila v Sloveniji še vedno avtoritarna, čeprav iz desetletja v desetletje manj. Na nadrejene se ne prenese le avtoriteta, temveč pogosto praktično vsa odgovornost in krivda za lastno nedelo. Podobno je bilo pri timskem delu: socialistični ideal »vsi za enega – eden za vse« se je v praksi uresničeval tudi kot skrivanje nekompetentnih posameznikov za skupino.

Življenje je teklo mirno, pod nadzorom in zdelo se je, da je socializem nesmrten. V 80. letih so iluzije varnega in mirnega sveta sožitja počasi začele razpadati. Prišli so nepopularni stabilizacijski ukrepi, na obzorju so se kazali novi časi. V delovnih okoljih je še vedno vladala varljiva relativna varnost, pri plačah se je poznala uravnilovka, za dobre rezultate se ni zdelo vredno truditi.

Komunikacijski slog te generacije je odvisen od tega, koliko se je posameznik prilagodil novim režimskim zahtevam po učinkovitosti, odzivnosti in profesionalnosti, koliko pa je ostal v mirnih vodah socializma. Ta vidik je treba upoštevati, ko iščemo strategije, kako najbolje prenesti sporočilo tej generaciji.

Generacija X (rojena med letoma 1966 in 1985)

»Otroštvo preživeli v enem sistemu, v odraslost pa stopili v drugem,« bi bil povzetek te tranzicijske generacije. Berlinski zid je padel, kot domine so razpadale komunistične države, razpad in vojna v Jugoslaviji sta marsikoga dobila nepripravljenega. Poslovno okolje je »zamenjalo prestavo«, iz zaspanega socializma smo prešli v turbokapitalizem. Nastali in padli so novi ideali. Obzorje se je razširilo iz Jugoslavije najprej na evropsko, nato pa kar na globalno okolje.

Največja sprememba se je zgodila v tehnologiji: osebni računalnik je naravo dela spremenil za vedno. Internet je že kazal prva znamenja globalnega vpliva.

Ločitev je vse več, tradicionalni družinski vzorci razpadajo. Propadajo tudi velika socialistična podjetja in zaposlitev nenadoma ni več zagotovljena. Z velikimi koraki je začela topotati globalizacija: namesto velikih tovarn na eni lokaciji so nastajale mreže dobavnih verig, pomembno je postalo zniževanje stroškov ter prvič resno tudi konkurenčnost v mednarodnem okolju. To je zahtevalo naglo odzivnost in delovanje po novih, kapitalističnih pravilih.

Čeprav sorazmerno avtoritarno vzgojeni, so pripadniki te generacije na lastni koži izkusili upiranje sistemu, ki na koncu zruši državo, in izšli s paleto vrednot in odnosov do avtoritete: od skrajno uporniških do podložniških.

Stara pravila niso veljala več, v novih pa so se posamezniki različno znašli. Najbolj propulzivni so ujeli prvi val sproščene podjetništva in uresničevali prej zatrte podjetniške sanje.

Drugi pa so spremembo sistema doživeli kot še eno propadlo iluzijo ter se poskrili v varno zavetje svojega delovnega mesta, v štetju let do pokoja. Spet tretji so se znašli kako drugače. Gre torej za generacijo različnih odzivov na duha časa, ki jo je le težko popredelčati. Oznaka »X« se zdi zato zanjo kar primerna. To je generacija, ki je prva resno zagrizla v problem ravnotežja med delom in družino. Za marsikoga so lahko družini prijazni ukrepi ter delo na domu pomembni dejavniki pripadnosti podjetju.

Tranzicijske razmere so to generacijo tudi naučile, da lojalnost podjetju ne prinaša potrebne varnosti. Varnost si vsak ustvari sam, s strokovnim in osebnim razvojem, zato se pripadniki te generacije ozirajo po drugih službah z boljšimi možnostmi, zlasti za strokovni in karierni razvoj, in seveda več finančnih ugodnosti. Bolj kot kdaj prej postaja pomemben materialni vidik življenja.

Na delovnem mestu postane izjemno pomembna tudi kakovost medosebnih odnosov: več svobode prinaša več opcij in manj občutka žrtve, da je »pač treba potrpeti, saj bo ...« - miselnosti, ki so je imele prejšnje generacije v izobilju. Naloga HRM-služb je, da omogočijo možnosti, privlačne ravno za tiste najspodobnejše, ki se najbolj »razgledujejo naokoli«.

Generacija Y (rojena po letu 1985)

Odraščali so v novi državi, po novih pravilih, zato so nekoliko bolj poenoteni kot prejšnja generacija. Mnogi so se že zbuvali z računalnikom in satelitsko televizijo ob otroški posteljici, nato pa odraščali v družbi s tehnologijami: internet, Skype, MSN, MTV ter mobilni telefoni, ki prevzemajo že vlogo računalnika. Vse te naprave omogočajo praktično nenehno povezanost z vrstniki – ne le doma, temveč v globalnem okolju. Angleščina je njihov drugi jezik, srbsčine se učijo šele iz turbofolka. Zlasti v urbanih okoljih se tekma za dobro fakulteto začne že v vrtcu. Urnik osnovnošolca je zatrpan z obšolskimi dejavnostmi: od francoščine do jahanja, starši pa postajajo sužnji otrok. Po drugi strani so ločitve, istospolne zveze, šolsko nasilje in omane tabletko tako rekoč nekaj vsakdanjega. Vzgoja je veliko bolj permisivna, velikokrat so vključeni v pomembne družinske odločitve. Tako tudi v delovnih okoljih pričakujejo, da jih bodo jemali resno: da bo njihovo delo smiselno in pomembno, da jih bodo vključevali v odločitve ter da se bo »vse« dogajalo hitro (kot brzijo kadri na MTV) – koncizna in jasna navodila oziroma pričakovanja, takojšna pohvala ali korekcija, stalni novi izzivi in priložnosti, hiter dostop do človeških in drugih virov v podjetju, in seveda hitro plezanje po hierarhični in plačni lestvici.

Zaradi širine, ki jim jo je dala sodobna tehnologija, so v miselnosti marsikdaj fleksibil-

nejši od starejših generacij, ki so se kalile v bolj urejenih razmerah. V najboljših primerih jih zato označuje ustvarjalnost, učinkovitost, sposobnost početi več stvari naenkrat, prilagodljivost, radovednost, učljivost, odprtost do drugačnih. To, da so se navadili živeti v okolju s številnimi dražljaji, ima tudi slabosti: neobčutljivost, nepotrpežljivost, nenehno potrebo po dogajanju in zabavi, dolgočasnost, apatičnost, neobčutljivost za sočloveka in skupnost.

To je generacija, ki si na fakultetah izmenjuje zapiske proti plačilu. Timsko delo – kaj je sploh to? Izziv za vodjo zato je, da jih ob njihovem strokovnem znanju privzgoji tudi ključne »mehke« veščine, pomembne za kakovostno sobivanje z drugimi sodelavci (in zlasti drugimi generacijami) ter za zanesljiv in profesionalen odnos do dela in drugih deležnikov.

Križanci

Rojstne letnice, ki določajo generacije, niso fiksne. Marsikdo se znajde v eni in drugi generaciji. To je povsem v redu. Pripadnost generaciji je bolj stanje duha kot bioloških let, zato so našete značilnosti le splošno vodilo, kako bolje razumeti mišljenje, delovanje in motivacijo starejših in mlajših od nas.

Za mnoge »mejne« posameznike (denimo rojene v letih 1940-1945, 1960-1965, 1980-1985) so medgeneracijski strokovnjaki ugotovili, da so nekakšne podgeneracije v malem. Težko se identificirajo z enim ali drugim generacijskim valom, obenem pa laže razumejo specifične obojih. Zato so pogosto dobri mediatorji in mentorji. Po raziskavah pa so »križanci« sorazmerno boljši vodje kot »čiste« generacije, saj imajo večjo socialno inteligentnost.

Generacije naših strank

Enako pomembno, kot je poznavanje lastnih zaposlenih, je tudi razumevanje generacijskih segmentov strank podjetja/organizacije.

Zato je smiselno dobro proučiti vrednote, potrebe in motive različnih generacij ter ugotoviti, ali paleta naših izdelkov/ storitev »pokriva« ves spekter medgeneracijskih razlik. Pri Deutsche Bank so z raziskavami denimo ugotovili, da – v nasprotju s splošnim prepričanjem, ki favorizira mladost in lepoto – starejše stranke ne morejo zaupati mladi, atraktivni, na videz uspešni bančni svetovalki. Menijo, da se taka oseba ne more živeti v njihove skrbi in potrebe. Veliko laže bi zaupali nekemu, ki jim je bližji glede na leta in izkušnje. In ne pozabite – starejše generacije bo med našimi strankami vse več, saj bo predstavljala vse večji odstotek prebivalstva. Sodobna visokotehnološka podjetja že izdeluje-

jo izdelke z večjimi ekrani in manj zapletenimi funkcijami, ker jih želijo približati zrelim generacijam.

Za boljše medgeneracijsko sodelovanje je potrebna individualna notranja sprememba: ko drugačne ljudi začnemo dojemati kot zanimive, ne pa kot ogrožajoče za nas ali sistem.

Ko proučujemo kupce storitev in blaga za široko porabo, lahko na začetku naštetim štirim generacijam dodamo še vsaj dve: eno še starejšo in eno še mlajšo. Najmlajša, od rojstva bombardirana z oglasnimi sporočili, je navajena na individualizirani pristop: glasba na digitalnem predvajalniku je kombinacija posamičnih skladb vrste izvajalcev, prav tako so individualizirani zvoki in slike na ekranih prenosnih naprav. Kako drugačna pričakovanja o ponudbi in pristopu prodajalcev ima ta generacija od veliko bolj uniformiranih starejših generacij! Koliko izzivov zato prinaša za ponudnike izdelkov/ storitev itd.?

Sprememba se začne pri sebi

Za boljše medgeneracijsko sodelovanje je potrebna individualna notranja sprememba: zgori se, ko drugačne ljudi (ljudi drugih generacij, prepričan, vrednot ...) začnemo dojemati kot zanimive, ne pa kot ogrožajoče za nas ali sistem. Šele tedaj lahko razvijemo empatijo, ki je pogoj globljšega razumevanja.

Poznavanje drugih se začne s poznavanjem sebe: kateri dogodki, okoliščine, ikone, junaki so med odraščanjem pomembno oblikovali moje vrednote? Kaj me motivira pri delu in koliko so ti dejavniki generacijsko, koliko pa individualno pogojeni? Kakšen komunikacijski slog mi je blizu in kako je povezan z vrednotami moje generacije? Kakšen je moj odnos do novih tehnologij?

Vprašajmo se tudi, ali imamo redne in kakovostne medosebne odnose z vsaj po enim predstavnikom vsake generacije iz našega delovnega okolja. Če nimamo, si zastavimo za cilj, da kolege iz različnih generacij načrtno »proučujemo« in iščemo generacijske vzorce: njihove vrednote, komunikacijske sloge itd.

Sicer pa različne generacije srečujemo povsod, ne le v službi, zato se lahko učimo skoraj ves dan. Skušajmo denimo opazovati medosebne konflikte in raziskujmo, ali so morda (tudi) generacijsko pogojeni. Vsekakor se v konfliktnih zadevah urimo na stvari pogledati iz različnih perspektiv, ki jih imajo vpleteni.

Kaj še lahko naredite: berite bloge – idealen način za prodiranje v dušo različnim genera-

Kaj storiti

1. Začeti o tem govoriti. Z vodstvom najprej z vidika HRM: kaj demografski trendi pomenijo za našo branžo, kako oblikovati politiko do raznolikosti (medgeneracijsko, spolno, etnično, versko, zdravstveno ali katero drugo), ki bo platforma za konstruktivno primerjavo drugačnih perspektiv, mnenj in prakse?
2. Naslednji korak je pridobivanje podpore pri vodstvu za večje razumevanje generacij. Pri tem pomagajo strah zbujačo demografske številke, pa tudi dobra praksa iz Slovenije in tujine. Kot dodaten dokaz izvedite generacijski avdit: kako so med vašimi zaposlenimi zastopane posamične generacije? Kaj kažejo podatki? Kakšna bi bila idealna zastopanost generacij? Kaj lahko pričakujete čez 5, 10 ali 15 let? Kakšna je generacijska slika vodilnih kadrov? Koliko odseva zastopanost generacij med zaposlenimi? Ali je med vodilnimi zastopanih dovolj generacij in ali sedanja ekipa razume demografske trende ter generacijske razlike?
3. In končno: naredite anketo med zaposlenimi in jih enostavno vprašajte, kateri dejavniki najbolj odločilno vplivajo na njihovo motiviranost. Poseben sklop vprašanj naj se nanaša na komuniciranje: česa bi si želeli manj, česa več, od vodij in kolegov posamičnih generacij? Kakšne povratne informacije si želijo o delu? Iz odgovorov potegnite generacijske vzorce: kaj motivira najstarejše, kaj najmlajše in kaj tiste v sredi? Ali je to izražanje priznanja za delo, dodatno izobraževanje, udeležba na konferencah, delo na domu, ukrepi za usklajevanje družine in dela, fleksibilni delovni čas, nadure za dopust ali kaj drugega?
4. Skupno z vodstvom se tudi vprašajte, koliko ključnih oseb se bo v naslednjih 5 do 10 letih upokojilo. Ali imate strategijo, kako in s kom jih boste nadomestili? Kakšno sodelovanje boste morda lahko ponudili mladim upokojenecem, ki so še motivirani za delo? Medgeneracijski prepad – z njim pa tudi strah – je včasih največji prav pri vrhu, ko se vplivni bojijo predati svojo moč mlajšim.
5. Nato motivirajte in usposobite vodje za upoštevanje generacijskih razlik. Izdelajo naj med drugim tudi profil »idealnega vodje« glede na vsako od štirih generacij. Proučijo naj rezultate anket o motivacijskih dejavnikih in komunikacijske kulture po posamičnih generacijah, pristope in orodja, ki so na voljo za materialno in nematerialno nagrajevanje: katero orodje je privlačno za posamično generacijo? Kje so sive lise in kako jih zapolniti? Izdelajo in predstavijo naj načrte, kako bodo ta nova spoznanja vključili v prakso. Naučijo se naj tudi svoj komunikacijski slog prilagoditi posamičnim generacijam: zaposleni denimo potrebujejo povratne informacije o delu, vendar so uspešni pristopi različni – od hitrih in direktnih do počasnejših in bolj diplomatskih.
6. Oblikujte delovno skupino, sestavljeno iz različnih generacij, ki naj rezultate avdita in anket prevede v prakso: kje so glavni problemi in kako jih rešiti? Ali če obrnemo vprašanje v pozitivno smer: kakšna bi bilo idealno medgeneracijsko sodelovanje v podjetju/organizaciji? Kako ga lahko dosežemo? Kaj lahko naredimo za večje generacijsko razumevanje? Morda začnemo z intranetom ali predstavtivijo generacij na stenskem časopisu? Organiziramo piknik ali novoletno praznovanje v luči generacijskih razlik – z glasbo in ikonami različnih obdobj. Kako sploh pripraviti družabni dogodek, privlačen za vse generacije (naloge ni enostavna – lahko pa je prva naloga te delovne skupine). Delovna skupina lahko izdela tudi nastavke za raznolikost, prijazno politiko in najde načine, kako spoštovanje raznolikosti predstaviti zaposlenim, hkrati pa tudi poslovnim partnerjem, lokalnemu okolju, potencialnim novim sodelavcem.
7. Preverite, koliko pri izbiri kadrov upoštevate generacijske razlike: ko iščete generacijo Y, ali veste, kje jo iskati – mimo utečenih kanalov in spletnih strani? Recimo v slovenskih predstavištvih mednarodnih študentskih organizacij (AIESEC, AEGEE ...), skavtskih in taborniških organizacijah, športnih klubih? Tu namreč mladi pridobivajo pomembne komunikacijske in socialne spretnosti, ki so marsikdaj ključne za dobro timsko sodelovanje, sploh v globalnem okolju. Kaj ponujate mladim kandidatom v zvezi zaposlitvijo, ali dovolj poudarjate možnosti strokovnega in osebnega razvoja, napredovanja in zanimive izzive?
In ne navsezadnje – ali je vaše delovno okolje prijazno do generacije Y? Ali vidijo smisel in rezultat svojega dela? Jih ostali jemljejo dovolj resno? Prejemajo pravočasne in konstruktivne povratne informacije? Dobivajo dovolj izzivov za dokazovanje ter vidijo možnosti za svoj razvoj? Ker če vsega tega ni, se bodo najboljši kmalu začeli ozirati po privlačnejših delovnih okoljih.
8. Izziv za službo HRM je tudi ohranjanje motiviranosti najstarejše generacije zaposlenih. Ljudje iz te generacije se marsikdaj počutijo potisnjeni na rob dogajanja; kot da mlajši že komaj čakajo, da jih bodo izpodrinili. Raziskave so pokazale, da so manj vključeni v izobraževalne in druge razvojne programe, čeprav bi nekateri zaradi hitrega tehnološkega razvoja potrebovali dodatno podporo pri učenju. Glede na demografske trende se bo ta skupina v naših podjetjih krepila, saj bo mladih manj, delovna doba pa daljša. Eden od načinov, kako ohranjati motiviranost in stalno izpopolnjevanje, je domišljeni mentorski program. Mentorstvo je lahko deloma dvosmerno: izkušeni pomagajo najmlajšim s strokovnim znanjem in izkušnjami, mlajši pa s poznavanjem sodobnih komunikacijskih tehnologij. Kadar učimo druge, se največ naučimo, pravi stara modrost. In mentorstvo je odlična oblika ohranjanja delovne in učne kondicije tudi za mentorja, ne le za mentoriranca.

cijam, glejte filme in berite knjige iz medgeneracijske perspektive, pojdite na boljši trg in spoznajte ikone lastne mladosti ter ikone starejših generacij, opazujte obnašanje različnih generacij v javnih prostorih – trgovinah, lokalih, uradih, prisluhnite drugim na vlaku ali v kavarni in jih skušajte razumeti, četudi se z njimi ne strinjate.

Od upravljanja generacij k spoštovanju raznolikosti

Generacijska raznolikost je seveda le en segment raznolikosti, ki jo srečamo v delovnem okolju: ljudje se razlikujemo po spolu, spolnih usmeritvah, barvi kože, narodnosti, stroki, zdravju, političnem prepričanju, kulturnih afinitetah, družinskih razmerah, veri, izkušnjah v zvezi s kariero, preferiranju individualnega ali timskega dela ... – seznam je neskončen.

Za uspešno delovanje v kompleksnem poslovnem okolju, ki zahteva sodelovanje različnih profilov in osebnosti ter takojšnjo odzivnost na spremembe, sta širina duha in fleksibilnost vse pomembnejši.

V Sloveniji, ki je desetletja veljala za sorazmerno homogeno, umirjeno in vase zagledano okolje, je treba ljudi (pre)vzgojiti za inkluzivno, konstruktivno in optimistično razmišljanje, pri čemer bi znali argumentirano in kultivirano predstavljati različne poglede. Ni naključje, da so slabi odnosi z nadrejenimi in sodelavci eden glavnih razlogov za zamenjavo službe. To pa ima tudi pozitivno plat: podjetja, ki bodo v Sloveniji prva načrtno ustvarjala odprto, pragmatično, spoštljivo, inkluzivno in na argumentih temelječo komunikacijsko kulturo, bodo takoj v močni primerjalni prednosti s preostalo večino. Pa še lepši obeti se jim kažejo za prihodnost, ko bo zaradi ekonomskih in demografskih trendov raznolikosti v našem okolju samo še več.

Literatura

Gardenswartz, L., Rowe, A. (2003). *Diverse Teams at Work*.

Virginia. Society for Human Resource Management.

Lancaster, L. C. in Stillman, D. (2002). *When Generations Collide*.

New York. Collins Business.

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (2006).

Strategija za dvig rodnosti v Republiki Sloveniji

Pet stebrov uspešnega povezovanja generacij

1. Odprite temo o medgeneracijskih razlikah. Tabuizirane teme, o katerih se ne govori, imajo največjo (rušilno!) moč. Zato o teh razlikah spregovorite na organizacijski in timski ravni; pa še sami začnite raziskovati ta (pogosto izredno zanimiv) fenomen.
2. Če ne veste, vprašajte!
Preprost, a redko uporabljeni princip: ne delajte znanosti, ampak zaposlene (ki delajo v specifičnem okolju, s specifičnimi potrebami). Z dobro zasnovanimi anonimnimi anketami vprašajte o medgeneracijskih razlikah in potrebah, ki jih najbolj žulijo.
3. Ponudite izbiro.
Preglejte orodja za motiviranje zaposlenih skozi medgeneracijsko optiko ter na podlagi zbranih informacij (z anketami, letnimi in drugimi razgovori, spremljanjem razvoja stroke in trendov, izkušenj sorodnih podjetij ...) izdelajte niz pristopov, ki pokrijejo potrebe vseh generacij.
4. Prilagodite komunikacijski slog.
To seveda ne pomeni, da se morate odreči svojim vrednotam, temveč to, da bo sporočilo, ki ga želite predati, učinkoviteje doseglo prejemnika, če upoštevate njegove generacijske posebnosti.
5. Biblijski rek za tretje tisočletje: »Ravnajte z drugimi tako, kot si oni želijo, da bi ravnali z njimi.«

– delovno gradivo. http://www.mdds.gov.si/fileadmin/mdds.gov.si/pageuploads/dokumenti___pdf/strategija_rodnost_osnutek_151106.pdf (3. 9. 2007).

Raines, C. (2003). *Connecting Generations*. Menlo Park. Crisp Publications.

Schirrmacher, F. (2007). *Zarota metuzalemov*. Ljubljana. Vale-Novak.

Ule, M., Kihar, M. (2003).

Mladi, družina, starševstvo.

Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.

Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (2000). *Generations at Work*.

New York. AMACOM American Management Association.

Reševati konflikte ali uporabiti »coaching«

Poti do motiviranih zaposlenih



Zaposleni se v podjetju srečujejo z vedno večjimi obremenitvami, pritiski, strahom, visoko postavljenimi cilji ... Kako to vpliva na komuniciranje in njihove medosebne odnose? Turner (2004) navaja, da se podjetje tako začne spreminjati v kulturo zaskrbljenih najetih uslužbencev. Motivacija, spodbude, samoiniciativnost zamirajo. V zadnjih letih pa se v Sloveniji vse bolj kot oblika vodenja pojavlja metoda coachinga. Bo lahko v podjetjih zaživel? Vodje v praksi najpogosteje uporabljajo pretežno direktive, coaching pa je oblika delegiranja. Pred delegiranjem pa vsak vodja potrebuje še učinkovito sodelovanje in reševanje problemov. Ko bodo vodje iz delegiranja prešli na stopnjo sodelovanja, od tu pa na stopnjo delegiranja, bodo dani pogoji, da se coaching lahko razvije.

Zaskrbljeni uslužbenci ali motivirani zaposleni?

Turner (2004, str. 26) poudarja, da so človekova prepričanja, lastnosti in razmišljanje tisto, kar najbolj opazno oblikuje organizacijsko kulturo. Kaj kažejo omenjena prepričanja zaposlenih?

Podjetje od zaposlenih zahteva, da le opravljajo naloge, ne dopušča pa možnosti za napredovanje posameznikov.

Kako dolgo je lahko tak način dela uspešen? Turner (2004, str. 20) meni, da bodo podjetja, ki vidijo v svojih zaposlenih le izvajalce

utečenih procesov in »uslužbence«, ki delo še vedno razumejo kot nagrado za svojo usposobljenost ali izkušnje, skušala preživeti namesto napredovati, dokler jih ne bodo k slednjemu prisilile okoliščine. Zato je prepričan (2004, str. 29), da se tako podjetje začne spreminjati v kulturo zaskrbljenih najetih uslužbencev. Če kdo pokaže preveč samoiniciativnosti, želje po osebнем razvoju, napredovanju, obstaja bojazen, da mu njihovi vodje, ki veljajo za pomembne managerje, za kaj takega hitro odvzamejo možnosti.

Pričakovanja zaposlenih

Dobro bi bilo razmisliti, kaj v praksi nadrejeni resnično pričakujejo. Ali je to le »pokorščina« zaposlenih ali pri njih spodbujajo sodelovanje, jih znajo motivirati, vključiti v pro-

ces dela ... Turner (2004, str. 39), ali si rečno vzamejo čas za to, da jih pohvalijo, ali pa se zadovoljijo s tem, da jih ocenijo, ko jih kdo za to prosi, ali komunicirajo z njimi le, ko hočejo, da je delo opravljeno, ali ko gre kaj narobe? Zato ne verjame, da bodo lahko managerji spremenili vedenje zaposlenih, če jih bodo hvalili in nagrajevali glede na to, kako bodo ti v togi strukturi upoštevali navodila in jih dosledno izvajali (2004, str. 44). Kaj naj postane njihova temeljna naloga? Turner je prepričan (2004, str. 45), da bi moralo biti vodstvo odgovorno predvsem za to, da zaposleni opravijo delo zato, ker si ga želijo, in ne zato, ker ga morajo. To pomeni, da so strategijo podjetja vsi sprejeli za svojo. Nadaljuje, da je težava pri nazivu »manager« v tem, da lahko pomeni nadzornika, upravitelja ali vodjo. Vsak od njih ima drugačen namen. Nadzornik skuša zadržati podjetniškega duha,

Kako nam zazvenijo pomisleki zaposlenih:

*Nihče nas ne upošteva. Naše želje so nepomembne.
Nikogar ne zanima, ali bo šlo ali ne. Samo še zahtevajo.
Odnosi niso več pomembni, pomembni so samo še rezultati.
Pri nas iščejo krivice, ne rešitve.
Na nikogar se ne morem zanesti ali prositi za pomoč.
Tako hudo, kot je sedaj, pa še ni bilo.*

Nič kaj spodbudni temelji za dobro komuniciranje in uspešno sodelovanje. Kaj se je zgodilo, kaj spremenilo, da zaposleni vse glasneje uporabljajo omenjene misli? Če jih vprašamo, odgovorijo, da so cilji postavljeni previsoko, da se prehitro in preveč radikalno zmanjšuje število zaposlenih, da je vse več pritiskov »od zgoraj«, vse več ustrahovanja, groženj ... Zato so vse bolj pod pritiskom, postajajo nestrpni, nervozni, začenjajo se zapirati vase, strah jih je prihodnosti, so negotovi, prestrašeni ... Vodje se bojijo nadrejenih, zato še bolj pritiskajo na podrejene ...

upravitelj si ga skuša podvreči, le vodja ga vodi naprej. Podjetniški duh lahko razumemo kot posameznikovo prizadevanje za izboljšave, notranjo motiviranost, željo po spremembah, saj mu ni pomembno le opravljati dela, želi si, da bi ga opravil dobro, da bi ga veselilo in da bi pri tem zadovoljil tudi potrebe po osebostnem razvoju.

Kako taki managerji kot nadzorniki in upravitelji komunicirajo

Njihova pričakovanja ali opazanja temeljijo na tem, da ugotavljajo, v čem ljudje niso dobri. Ne usmerijo se na to, po čem se odlikujejo. Njihovi podrejeni lahko pogosto slišijo: »Tega ne znaš, Kaj pa bi rad, Kaj pa si pričakoval ...« Posledica takih pristopov bo že omenjeno razmišljanje zaposlenih. Ujeti so v začaran krog konfliktov, odtujitve, nesodelovanja, nekomuniciranja itd.

Potreba po spremembi

V taki organizacijski kulturi se navadno pojavi težnja ali potreba po spremembi. Ljudje se začnejo zavedati, da procesi ne tečejo več tako, kot so tekli. Medosebni odnosi temeljijo na odtujenosti, konfliktih, prisili, grožnjah, sodbah itd. Kaj potrebujejo?

V zadnjih letih se tudi pri nas uveljavlja metoda »coaching«. Bo v taki organizacijski kulturi lahko zaživela? Kako jo bodo sprejeli podrejeni, pa tudi nadrejeni, ki naj bi s to metodo pripomogli do večjega zadovoljstva, doseganja ciljev, boljše motivacije itd. Kakšen odziv lahko pričakujemo?

Kaj je »coaching«

»Coaching« je metoda, kako zaposlenemu pomagati, da sam ugotovi, kaj želi, in spozna, kako lahko cilj tudi doseže.

Ta navedba se ne sklada z omenjeno organizacijsko kulturo. Zato lahko pričakujemo negotovost, dvom tistih, ki naj bi jih managerji »coachali«. Tudi O'Connor in Lages (2004) poudarjata, da »coaching« pomaga ljudem, da razčlenijo, kaj želijo – oblikujejo, pojasnijo, konkretizirajo, ugotovijo lastne želje. Pojasnjujeta, da se vsi gibljemo k nečemu: gibamo se iz sedanjega stanja v zeleno stanje. Želimo se pomakniti k nečemu boljšemu, učinkovitejšemu, prijetnejšemu. Za posameznika pomeni premik nekaj drugega. Ko smo v nekaterih slovenskih podjetjih, ki so že imeli izobraževanje »coaching«, vodje vprašali, kako ga izvajajo, kaj o njem mislijo, so najpogosteje povedali:

- »Ah, dajte no, zdaj pa bomo zaposlene še spraševali, kaj si želijo. Vsi vemo, kaj je treba narediti. Cilji so jasno postavljeni. Komaj nam jih uspe realizirati. Potem pa naj bi se še ukvarjali s tem, kaj kdo želi. Če komu ni všeč, lahko tudi gre.«
- »Saj se nimam niti časa z ljudmi pogovarjati. Zdaj pa jih naj še sprašujem, kaj bi radi. Niti toliko časa nimam, da bi jim pojasnil, zakaj je treba kaj narediti. Pridem in povem, da bomo delali nadure. Za pojasnjevanje ni časa.«
- »Moji šefi samo pridejo in povedo, kaj je treba narediti. To moram uresničiti. Z drugimi stvarmi se nimam časa ukvarjati.«

Kaj pa so rekli njihovi podrejeni:

- »Ha, ha, najprej me je nadrl, da slabo delam, da nič ne mislim ... Potem pa me je začel spraševati, kaj si želim. Sem mu lepo povedal, naj se ne prilizuje, naj pove, kaj bi rad in naj gre. Manj ga vidim, raje ga imam.«
- »Ja, kakih štirinajst dni jih je držalo, da so bili z nami prijazni. Kar naprej so nas nekaj spraševali. Meni je šlo že prav na živce, ker nisem vedel, kaj od nas hočejo. Potem pa se je nekaj zakompliciralo in so takoj pozabili na spraševanje. Spet so leteli očitki, kako smo nesposobni, kako nič ne mislimo. Še bolj sem bil jezen.«
- »Najprej naj se naučijo normalno pogovarjati. Ne maram, da vpijejo. Vem, da so v stresu, ampak tudi mi ne lenarimo. Predvsem pa naj nam zaupajo. Znajo nas le nadzorovati. Ko jih res potrebujemo, so pa na sestankih. Če je kaj narobe, smo pa mi krivi. Pred nadrejenimi nas vedno kritizirajo, čeprav so sami krivi, da je prišlo do napake. Saj nam ne povedo, kaj naj storimo, če ne gre vse po načrtu. Če kaj dobro naredimo, pa zasluge pripisejo sebi. Zato se ne mislim truditi.«
- »Ko bodo sposobni v napetih situacijah ohraniti mirno kri in brez vpitja, nervoze in sodb rešiti konflikt, bomo verjeli, da lahko sodelujemo. Takrat bomo tudi mi bolj motivirani in bi si želeli, da bi me vprašal, kakšni so moji cilji. Težko si predstavljam, da bi mi nadrejeni pomagal uresničiti osebne želje. Tega tu ne bom dočakal.«

Na te pomanjkljivosti oziroma ovire opozarja Turner, ko navaja, kako zaposleni ne opravljajo stvari zato, ker bi jih radi, ampak zato, ker jih morajo. V taki organizacijski kulturi pa temeljev za »coaching« še ni. Če pomislimo na situacijsko vodenje (Blanchard, 1995), lahko ugotovimo, da so ti vodje še krepko zakoreninjeni v S1 (direktiva), morda nekoliko v S2 (prepričevanje). »Coaching« pa je oblika, ki jo lahko razvijemo v S4 (delegiranje). Če upoštevamo tezo Blancharda, da stilov ne moremo preskakovati, to pomeni, da bodo morali vodje najprej razviti in učinkovito uporabljati S3, ker jim bo to pomagalo do uporabe metode »coaching«.

Kakšne spretnosti vodje pri S3 še potrebujejo? S3 vsebuje tudi konstruktivno reševanje konfliktov, ki pomaga do boljšega sodelovanja. Če bi vprašali vodje, ali znajo konstruktivno reševati konflikte, navadno hitro odgovorijo pritrdilno. Ko pa bi morali te večšine pokazati, lahko slišimo, kako še vedno prevladuje pretežno enosmerno komuniciranje, kako so še vedno pogoste obsodbe, usmerjene na zaposlene, pojavijo se tudi ocene njihovega dela, ne pa pravilne povratne informacije (opis dela). Torej ne uporabljajo temeljnega komunikacijskega orodja: **opisovanja**.

Kaj lahko iz vseh teh misli razberemo? Kaj se največkrat pojavi? Če povzamemo:

- pomanjkanje časa za pogovore, pojasnjevanje ...,
- nepripravljenost za poslušanje oziroma komuniciranje (uporaba obsodb, očitkov, groženj, iskanje krivcev),
- zahteve po izpolnjevanju navodil,
- potrebe po direktivah,
- zahteve po moči, nadzoru, upravljanju,
- pomanjkanje zaupanja,
- neiskrenost,
- odtujenost,
- nepripravljenost na sodelovanje.

treba izboljšati oziroma napaki izkoreniniti iz komunikacije med vodjem in zaposlenim, saj kažejo na sodbe in interpretacije nadrejenega. Vodja potrebuje povratne informacije: kaj je opazil, kakšna so pričakovanja, morda zahteve, nato pa zaposlene vprašati, jih razumeti, kako je do tega prišlo in kaj bo treba storiti v prihodnje. Tretja napaka je iskanje krivcev. Namesto da iščemo krivce, se je bolje vprašati, kako je vsak prispeval svoj delež v nastali zmedbi (lahko je prišlo do napačnega razumevanja, morda drugačne interpretacije, zato do drugačnih sklepov itd.) in poskusi rešitev. Drugi pogovor v istem pogovoru so čustva. Kako se odzovemo, ko smo napeti, v stresu, jezni, prestrašeni? Čustva in občutke se bo treba naučiti opisovati in tak pristop razumeti kot moč, ne pa kot šibkost. Zadnji pogovor pa se navezuje na identiteto. Ko vodje uporabijo obsodbe, očitke, morda celo grožnje, se zamaje identiteta zaposlenih. Lahko razmišljajo, da so nepomembni, da so samo še številke, da jih vodja na spoštuje. Torej se zamaje tudi zaupanje in sodelovanje. Sprememba bo, če bodo vodje znali – predvsem pa želeli – spremeniti te ovire. Postavljeni pa bodo tudi temelji za razvoj metode »coaching« in prehod na S4.

Literatura

Še vedno so ujeti v ocenjevanje, ki se mu žal tako pogosto pridruži iskanje krivcev.

Ena temeljnih knjig, ki lahko vodjem pomagajo do veščin na S3, je knjiga *Difficult conversations* (Stone, Patton, Heen, 2000), v kateri avtorji poudarjajo, kako pomembno se je zavedati, da so v vsakem pogovoru trije pogovori:

1. kaj se je zgodilo,
2. pogovor o čustvih in
3. pogovor o identiteti.

Ko recimo pride do konfliktna situacije, se pri prvem pogovoru – kaj se je zgodilo, vodje hitro ujamejo v tri usodne napake: kdo ima prav, kakšen je bil namen in kdo je kriv. Pomislimo na razmišljanje vodje: prepričan je, da ima prav, ko podrejenim pove, »kar jim gre«, saj so delo slabo opravili. To pomeni, da je bil njihov namen slab – niso se želeli potruditi, ni se jim zdelo vredno, da bi delo kakovostno opravili, hoteli so čim prej končati itd.). To sta prva dva koraka, ki bi ju bilo

- Blanchard, K. Zigarmi, P. Zigarmi, D. (1995). *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
- Dembkowski, S. Eldridge, F. Hunter, I. (2006). *The seven steps of effective executive »coaching*. London: Thorogood.
- Dixon, T. Valentine, H. (2003). *The Performance »Coach*. Aldershot: Gower.
- O'Connor, J., Lages, A. (2004). *Coaching with NLP*. London: Element.
- Stone, D. Patton, B. Heen, S. (2000). *Difficult conversations*. London: Penguin Books.
- Bossidy, L. (2007). *What Your Leader Expects of You and What You Should Expect in Return*. Harvard Business Review. April 2007, str. 58–65.
- Turner, C. (2004). *Vodenje k uspehu, ustvarjanje notranjega podjetništva*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Brez avtorja. (2007). *Čarovnija motivacije*. *MojeDeloRevija*, 31/32, str. 34–35.
- Whitworth, L., Kimsey-House, H. Sandahl, P. (1998). *Co-active Coaching*. Mountain View: Davies-Black Publishing.

Za začetek naj vodje pomislijo na vprašanja, ki jih je trem ključnim zaposlenim postavil James A. Cusumano (2007, str. 35), ustanovitelj farmacevtskega podjetja Catalytica LLC:

1. Kaj je zate na profesionalnem področju najpomembnejše?
2. Kaj želiš v poslovnem smislu biti čez pet let?
3. Katero vlogo, misliš, da lahko prevzameš ob našem prehodu v farmacijo, in v kateri smeri boš nadaljeval, če boš dobil priložnost?
4. Kakšne so tvoje prednosti?
5. Na katerih področjih se lahko izboljšaš?
6. Kako ti lahko pomagam, da dosežeš svoj cilj?

Vprašanja kažejo premik na področje »coaching«. Pomenijo pot do zelenega stanja vsakega zaposlenega.

Vodje si lahko pomagajo tudi s temeljnimi predpostavkami (O'Connor in Lages (2004, str. 97–98):

Ni napak ali porazov, so samo povratne informacije. Napake so le obsojanje kratkoročnih rezultatov. Če nismo dosegli cilja, pomeni, da ga doslej še nismo dosegli. Ne moremo reči, da smo delali narobe. Lahko pa to opustimo in delamo bolje – izbira je naša. Vedno imamo vse vire, ki jih potrebujemo, ali pa jih lahko ustvarimo. Ni ljudi, ki ne bi imeli virov, je le stanje duha, ki mu virov primanjkuje. »Coach« naj izvabi ali prebudi sogovornikove notranje vire.

Vedno naredimo najbolje, kar lahko. Lahko pa naredimo še bolje.

Ali se v slovenskih podjetjih e-izobražujejo



Učinkovito uvajanje in upravljanje sodelovalnih tehnologij za podporo poslovnih in izobraževalnih procesov je postavljeno v okvir enostavne in učinkovite integracije novih tehnologij v podjetjih. Rezultati raziskav kažejo, da se v Sloveniji še zmeraj manj kot polovica podjetij odloča za e-izobraževanje. Raba interneta se v primerjavi s tem iz leta v leto povečuje.

Slovenija je na začetku 90. let stopila v neodvisnost s precejšnjimi zaostanki na področju izobraževanja v primerjavi z Evropsko unijo, vendar je z ustanavljanjem razvojnih družb, strokovnih organov, organizacij za izobraževanje, promocijo in obveščanjem javnosti spodbujala razvoj izobraževanja tudi med tranzicijo.

Rezultati raziskav kažejo, da se v Sloveniji še zmeraj manj kot polovica podjetij odloča za e-izobraževanje.

Zaradi hitrih sprememb in pomanjkanja časa pa se vse več izobražujemo samostojno, zato postaja samostojno izobraževanje čedalje pomembnejša oblika izobraževanja, saj lahko posameznik sam odloča, kako in kdaj se želi izobraževati.

Ena od oblik samostojnega izobraževanja je e-izobraževanje. Najnovejša definicija Evropske komisije opredeljuje e-izobra-

ževanje kot »izboljšanje kvalitete učenja z omogočanjem dostopa do virov in storitev z uporabo novih multimedijskih tehnologij in interneta«.

Raziskovanje na področju e-izobraževanja zadnjih nekaj let je opozorilo na določena dejstva. Izkazalo se je, da je e-izobraževanje zelo primerna oblika izobraževanja za zaposlene, ki imajo družinske, delovne in druge obveznosti, saj jim omogoča razporejanje oziroma prilagajanje časa in ritma izobraževanja njihovim individualnim značilnostim. Geografska ločnica ni temeljni razlog, da se ljudje odločajo za e-izobraževanje.

Če bi šolski sistem poskrbel, da udeležence srednješolskega izobraževanja opremimo z znanjem na področju novih komunikacijskih tehnologij, kot je internet, jih usposobimo za samostojnejše delo in aktivnosti, bi se lahko e-izobraževanje bolj razširilo tudi na področje sekundarnega izobraževanja.

Razvoj e-izobraževanja

Vključevanje Slovenije v evropske integracijske tokove bo tudi od Slovenije zahtevalo usmeritev v na znanju temelječo družbo (prim.: Memorandum o vseživljenjskem učenju, 2000). Znanje postaja vir konkurenčnosti in hkrati omogoča enakopravno vključenost Slovenije v krog razvitih držav. Za dosego teh ciljev se v članicah EU zbirajo indikatorji (eEurope Benchmarking), ki spremljajo raven uvedbe IKT v družbo (eEurope 2002). Raba interneta je eden najpomembnejših indikatorjev prodora IKT v institucije in družbo.

Mesečni uporabniki interneta še vedno najpogosteje uporabljajo internet za splošno izobraževanje oziroma širjenje znanja. To je eden izmed osnov interneta in spodbuja tudi udobnost dostopa do informacij. Zelo je razširjena izmenjava datotek, saj je njihova po-

nudba na spletu velika, izmenjava s sodobnimi programi pa enostavna.

Za uvajanje in razvoj e-izobraževanja v Evropi so najzaslužnejše institucije (Jakonič -Faganel, 2002, str. 4): Odrpna univerza (OU – The Open University), NEC (National Extension College), OLF (Open Learning Foundation) in Fern univerzitet (univerza izobraževanja na daljavo).

E-izobraževanje v Sloveniji poteka večinoma na ravni postsekundarnega izobraževanja.

To je povezano z razvitostjo učnih navad in spretnosti, potrebnih za samostojen študij pisnih virov (Dobnik, 2001, str. 57).

Bistvene pri e-izobraževanju so vsebine, ki morajo biti udeležencu predstavljene tako, da jih bo osvojil, čeprav ne bo imel s predavateljem in mentorjem osebnih stikov.

Tak način dela zahteva zrelost in odgovornost za samostojno predelavo določenih vsebin – brez nenehne pomoči predavatelja ali mentorja. Zato je e-izobraževanje manj primerno za osnovno in srednješolsko izobraževanje, bolj pa za mladostnike in otroke s posebnimi potrebami, ki zaradi omejitev ne morejo obiskovati tradicionalnega šolskega pouka. Ciljna populacija e-izobraževanja so predvsem odrasli, ki imajo zaradi poklica in drugih obveznosti omejen čas za učenje in se težko redno udeležujejo predavanj ter skupinskih srečanj (Dobnik, 2001, str. 57).

Poznavanje e-izobraževanja v slovenskih podjetjih in javnosti

Podjetja in izobraževalne institucije pri nas večinoma še niso podrobno seznanjeni s prednostmi e-izobraževanja.

E-izobraževanje se je začelo pojavljati v velikih podjetjih, ki so v hitrem prenosu sproti nastajajočega znanja (Geder, 2001) s sedanjo infrastrukturo (internet in intranet) videla možnost za usposabljanje in izobraževanje zaposlenih. Znanje je opredeljeno kot konkurenčni dejavnik za podjetje. Življenjska doba izdelkov je vse krajša, nenehno se spreminjajo in uvajajo novi delovni procesi, zato je za podjetje nujna – če želi obdržati konkurenčen položaj na trgu – drugačna organizacija dela.

Raziskava Edupool-a (2006), v katero so bila

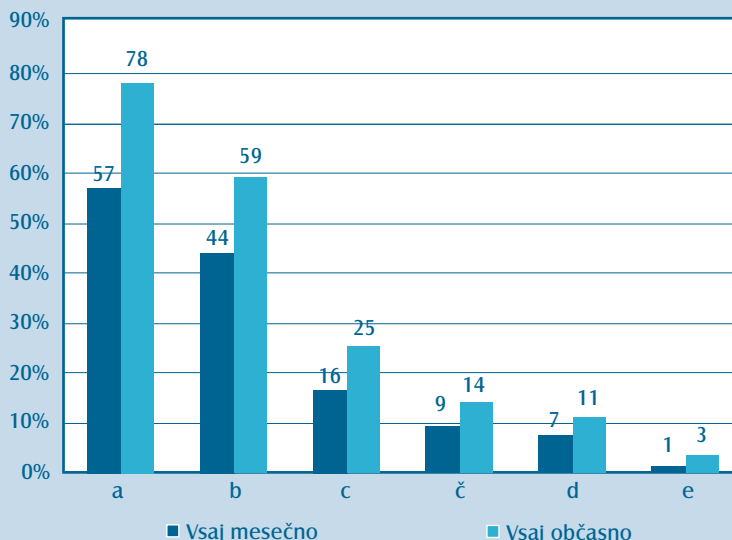
vkjučena slovenska podjetja, ki imajo vsaj dva zaposlena, kažejo, da e-izobraževanje kot obliko usposabljanja uporablja le 20 odstotkov anketiranih podjetij (velikost anketirane populacije 176.477).

Podjetja bi pri pogostejšem odločanju za e-izobraževanje po raziskavi Edupool-a prepričala brezplačna demo verzija na internetu (35 odstotkov anketiranih podjetij), dober opis e-izobraževanja s slikami (26,3 odstotka) in obisk predstavnika podjetja, ki e-izobraževanje ponuja (18,7 odstotka).

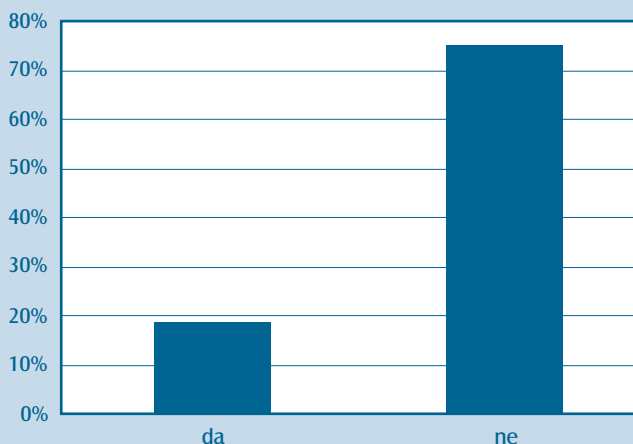
Podjetja se največ odločajo za e-izobraževalne vsebine, kot so informatika, tuji jeziki, računovodske in finančne teme, osebni razvoj in formalno izobraževanje. Pogrešajo več tem s področij kakovosti, prava, več formalnega izobraževanja, trženja in prodaje HRM in projektnega vodenja (Edupool, 2006).

Največja prednost e-izobraževanja za zaposlene v podjetjih je fleksibilnost časa in kraja izobraževanja ter možnosti prilagajanja izobraževanja potrebam in predznanju.

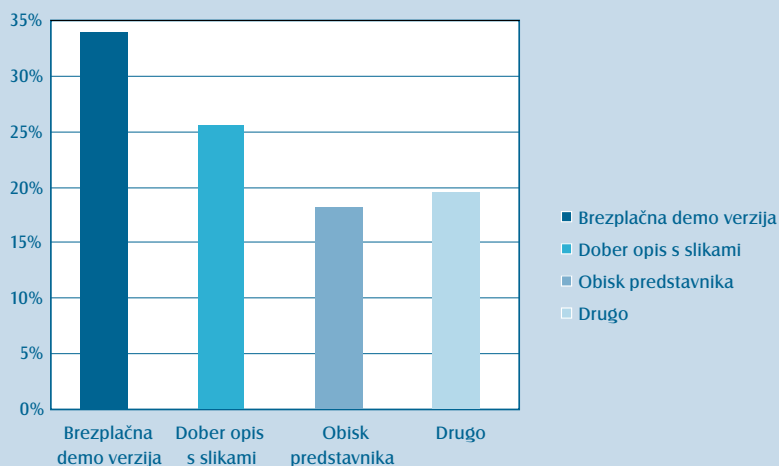
Drugi problemi, ki se v Sloveniji pojavljajo na področju e-izobraževanja, se nanašajo predvsem na uporabo informativno komunikacijske tehnologije (IKT), ki se v Sloveniji še zmeraj uporablja predvsem na administrativnem področju, ne kot ključni proces izobraževalnih institucij – poučevanja in učenja. Zaradi prednosti, ki jih prinaša e-izobraže-



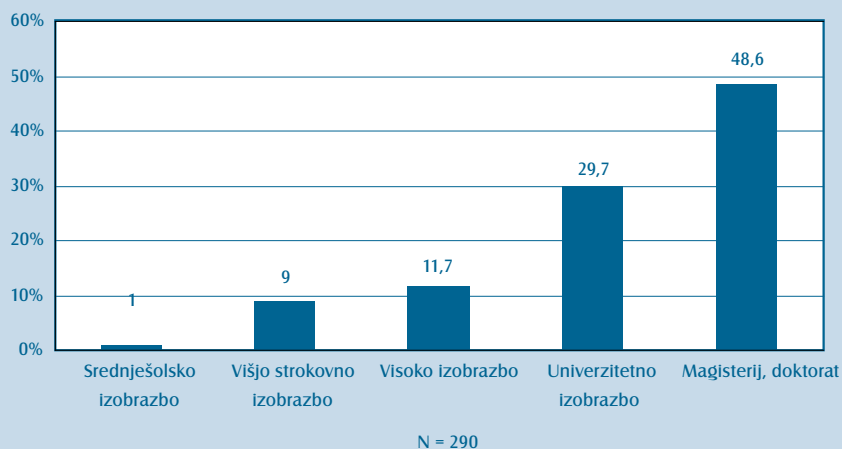
Graf 1: Mesečna in občasna uporaba interneta za različne namene med mesečnimi uporabniki interneta v odstotkih (RIS, september 2006, n = 303)



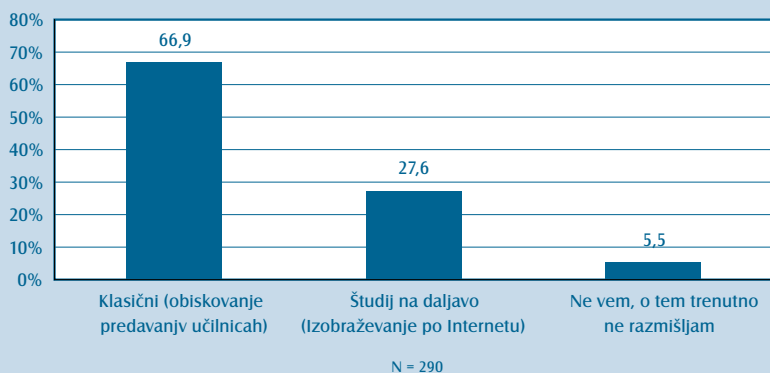
Graf 2: Ali se v podjetju e-izobražujete



Graf 4: Katero stopnjo izobrazbe želite pridobiti



Graf 5: Kakšen način izobraževanja bi vam najbolj ustrežal



Graf 6: Pomoč pri odločitvi za e-izobraževanje

vanje, velja v zahodnem svetu za učinkovit in ekonomičen način izobraževanja zaposlenih (Volejnik, 2001, povz. po: Geder, 2002). Uvaja ga vse več podjetij – kot dopolnitev tradicionalnega izobraževanja.

Uvajanje te vrste izobraževanja v podjetju je odvisno od kulture organizacije in kulture učenja v njej.

Za razvoj e-izobraževanja je pomembno njegovo poznavanje in zavedanje njegovega pomena v prihodnosti, saj bodo samo tako slovenska podjetja začela e-izobraževanje več

uporabljati in ga razvijati.

Podjetja, ki svoje zaposlene vključujejo v programe e-izobraževanja, se še zmeraj pre malo zavedajo, da je izobraževanje zaposlenih pomembno za prihodnost organizacije, ne pa nujno zlo, ki ga organizacija mora deloma zadovoljiti.

Kako v prihodnje

Po raziskavi SPEM-a (2006), v katero so bili vključeni polnoletni prebivalci Sloveni-

je, stari nad 18 let (ciljna skupina približno 1.600.000), se namerava v prihodnjih petih letih največ vprašanih (48,6 odstotka) izobraževati za pridobitev magistrskega oziroma doktorskega naziva formalnega izobraževanja.

Dvema tretjinama anketiranih bi bolj ustrežal klasični način izobraževanja (izstopajo anketirani, stari od 18 do 24 let, s srednjo šolo, študentje in nezaposleni), slabi tretjini pa e-izobraževanje (izstopajo anketirani, stari od 25 do 44 let, z univerzitetno izobrazbo in zaposleni).

Tudi večina tistih, ki jim je bližje klasični način izobraževanja, ve, da je formalno izobrazbo možno pridobiti tudi z e-izobraževanjem – izstopajo anketirani, stari od 35 do 44 let, z višjo oziroma visoko šolo.

Sklepne misli

E-izobraževanje ima dolgo tradicijo. Na zametke lahko naletimo že v 18. stoletju, bolj pa se je začelo razvijati v drugi polovici 19. stoletja. V drugi polovici 20. stoletja je doživelo pravi razmah, sočasno z razvojem informacijske tehnologije in naraščanjem potreb po nadaljnjem izobraževanju ter usposabljanju. V Sloveniji je e-izobraževanje po zaslugi interneta začelo zanimati širše izobraževalno področje v začetku 90. let prejšnjega stoletja. Tehnološki napredek je še posebej v informacijsko tehnologijo odprl tudi v Sloveniji nove možnosti in dal izobraževanju nove razsežnosti. Ob uporabi informacijske tehnologije v izobraževanju se povečuje dostopnost izobraževanja, kljub temu pri načrtovanju in izpeljevanju izobraževalnih programov v slovenskih podjetjih še zmeraj prevladujejo tradicionalne oblike izobraževanja.

Literatura

- Geder, M., Škof, B. (2007). Uporaba sodelovalnih tehnologij za enostavno in učinkovito organizacijo dela in časa. 26. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti. Ustvarjalna organizacija.
- Geder, M., Cergol, S., Pikelj, K. (2006). Avdio-vizualna komunikacija na daljavo – primerno sredstvo za učinkovito ustno preverjanje znanja. Poročilo raziskovalnega projekta poznanosti blagovne znamke Doba med splošno javnostjo, Maribor in Slovenija. (2006) SPEM. RIS – raba interneta v Sloveniji. Vir: <http://www.ris.org/>, 20. 6. 2007
- E-izobraževanje v Slovenskih podjetjih. Vir: <http://www.spletnoucenje.com/show.aspx?xid=WBt:X:Clanek&nid=316>, 20. 6. 2007
- Baloh, P. (2004). Motivi odraslih za e-izobraževanje. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani: Filozofska fakulteta.

KRATEK SELEKCIJSKI RAZGOVOR — PRAVE LJUDI NA PRAVA DELOVNA MESTA

UPORABNA VREDNOST METODE LAB-PROFIL

Vsak človek ima svojo sliko realnosti, ki si jo oblikuje, ko dražljaje presoja skozi mentalne filtre. Ti filtri oziroma metaprogrami tudi določajo, kako se bo oseba v določeni situaciji vedla. V določenem kontekstu vedno uporablja iste metaprograme, ki se lahko zlahka prepoznajo skozi razgovor. Za selekcijo kandidatov na razgovoru je ključna njihova motivacija. S specifičnimi vprašanji lahko pri kandidatih prepoznamo stopnjo motivacije, merila motivacije, njen izvor, razlog in motivacijske faktorje odločanja. S kratkim razgovorom lahko potem hitro ugotovimo, ali je kandidat za zaposlitev dobra izbira za odprto pozicijo.



Izbira pravih kandidatov za delovna mesta je zahteven in dolgotrajen postopek. Vsekakor nobena resna selekcija ne poteka več brez psihološkega testiranja. Ker je to precej zamudno, moramo že prej narediti izbor kandidatov na osnovi razgovora.

Kadroviki imamo velik izbor vprašanj, ki jih lahko zvito zastavimo kandidatom, vendar je potem odgovore kandidatov težko primerjati.

Po daljšem iskanju sistematiziranega razgovora sem naletela na uporabno metodo za predselekcijo na osnovi razgovora, imenovano LAB-profil (Language and Behaviour Profile). Začetnik uporabe te metode je Roger Bailey, ki je v 80. letih prejšnjega stoletja prenesel metaprograme iz nevrolingvističnega programiranja v delovno okolje. Metoda

je zelo enostavna, omogoča primerjavo kandidatov in omeji napake pri selekciji. Kadrovikom omogoča, da smo kot tigri, natančni, hitri in zelo učinkoviti.

Metoda LAB-profil je nastala na osnovi metaprogramov, ki jih pozna nevrolingvistično programiranje. Metaprogrami so način, kako filtriramo doživljanje realnosti.

Vedno, ko nekaj doživimo, shranimo informacije o tem dogodku nekje v našem telesu. Ko pa želimo posredovati informacije o tem istem dogodku drugim, smo omejeni s tem, da lahko prenesemo le 1-2 odstotka informacij, zapisanih v našem telesu. Transformacijska slovnica raziskuje, kako so lingvistično te izkušnje reducirane v mentalni zemljevid teh izkušenj. Ko komuniciramo med sabo, si

izmenjujemo besede, ki nam lahko nakažejo naravo mentalnega zemljevida druge osebe. Razkrije se nam način njenega razmišljanja in to, kako poišče smisel iz izkušenj v določenem kontekstu.

Prvih šest kategorij, ki jih obravnava LAB-profil, nam pokaže, kaj zbuja motivacijo pri različnih ljudeh. Pri vsaki kategoriji si bomo ogledali vprašanja, ki nam pomagajo ločiti vedenjske vzorce med sabo. Osredotočili se bomo na to, kako zaznati določene vzorce med običajnim pogovorom in kaj motivira ljudi z določenim vzorcem.

Pri uporabi metode LAB-profil moramo vedeti, da vedenjskih vzorcev ne moremo deliti na dobre ali slabe. Vsak vedenjski vzorec moramo presojati v kontekstu aktivnosti, ki jo je treba izvesti. Enkrat je pozitiven, drugič pa negativen. Vsaka od šestih kategorij pomeni vedenje na kontinuumu od enega do drugega vzorca. Za lažje predstavljanje pa je vsak izmed vzorcev predstavljen v svoji skrajni obliki. Vedenje lahko predvidimo samo v

DEL LAB-PROFILA, KI SE OSREDOTOČA NA MOTIVACIJO PRI DELU, OPREDELJUJE TE KATEGORIJE:

1. STOPNJA MOTIVACIJE,
2. MERILA,
3. SMER MOTIVACIJE,
4. IZVOR MOTIVACIJE,
5. RAZLOG MOTIVACIJE,
6. MOTIVACIJSKI FAKTORJI ODLOČANJA.

tistem kontekstu, za katerega smo delali profil. Iz delovnega profila ne moremo sklepati o vedenju v zasebnem življenju.

Stopnja motivacije

Ta kategorija motivacijskih potez nam pove, kaj ljudi spravi v gibanje in kaj jih pripravi do razmišljanja. V tej kategoriji imamo dva vedenjska vzorca:

1. Proaktiven

Proaktivni ljudje dajejo iniciativo. Lahko delujejo tudi neobzirno, saj skačejo v situacije brez razmišljanja. Grede z glavo skozi zid in s tem razjezijo veliko ljudi. So pa zelo dobri v tem, da vzamejo stvari v svoje roke in dokončajo delo. Prepoznate jih po tem, da ne čakajo drugih.

2. Reaktiven

Reaktivni ljudje čakajo na iniciativo drugih ali pa čakajo, dokler niso prepričani, da je situacija prava za njihovo ukrepanje. Pročujajo in analizirajo situacijo, saj želijo razumeti vse vidike, preden ukrepajo. Verjamejo v priložnosti in srečo, zato veliko časa preživijo v čakanju na pravi trenutek. Sami od sebe težko začnejo novo aktivnost, saj čakajo na pobudo drugih in se nato odzovejo. Izjemoma so zelo previdni in čakajo do neskončnosti. So dobri analitiki.

Razdelitev

(v delovnem okviru po Rogerju Baileyju)

Proaktivni

15–20 odstotkov

Enako reaktivni in proaktivni

60–65 odstotkov

Reaktivni

15–20 odstotkov

Prepoznavanje vedenjskega vzorca

Za to motivacijsko kategorijo ne obstaja posebno vprašanje, ampak moramo biti pozorni na strukturo stavkov in govorico telesa oseb, ki vam med pogovorom razkrijejo ta vedenjski vzorec.

Proaktivne strukture stavkov:

- kratki stavki: samostalni, aktivni glagol, odvisni predmet;

- govori, kot da bi imeli kontrolo nad svojim svetom;
- jasne stavkovne strukture;
- direktne;
- izjemoma nadlegujejo druge.

Proaktivna govorica telesa: z znamenji nestrpnosti, govori hitro, trkajo s pisalom, veliko gibanja, nesposobni so dolgo sedeti.

Reaktivne strukture stavkov:

- nepopolni stavki, predmet ali glagol manjka;
- pasivni glagoli;
- veliko nedoločnikov;
- govori, kot da jih drugi nadzorujejo, stvari se jim zgodijo, verjamejo v srečo in možnosti;
- dolge in zapletene povedi;
- govori o premišljevanju, analiziranju, razumevanju, čakanju;
- uporabljajo veliko pogojnikov;
- preveč previdni, potreba po razumevanju in analizi.

Selekcija

Proaktivni ljudje so primerni za delovna mesta, kjer dajo pobudo, vzamejo stvari v svoje roke in jih izpeljejo do konca. Zelo dobri so v prodaji in kot samostojni podjetniki.

Reaktivni ljudje so primerni za delovna mesta, kjer morajo odgovarjati na zahteve drugih. So dobri za pomoč strankam, odlični za raziskave in analiziranje podatkov.

Merila

So besede, ki jih ljudje uporabljajo zato, da lahko delajo razlike med tem, kar je dobro ali slabo, prav ali narobe ... Osebna merila so tište besede, ki spodbudijo fizične in čustvene reakcije. Zasedrane so v našem spominu ob različnih čustvenih dogodkih iz naše preteklosti. Ko nekdo sliši eno od svojih meril, bo ta beseda sama po sebi izzvala čustveni odziv, povezan s to besedo.

Vprašanja za poizvedovanje po merilih:

- kaj hočeš pri svojem delu;
- kaj ti je pomembno pri svojem delu;
- kaj moraš imeti pri svojem delu;
- kaj bi želel imeti pri svojem delu?

Ljudje navadno naštejejo več meril, ki so jim pomembna. Koristno je, da jih povprašamo tudi, katero merilo jim je pomembno, oziroma, da jih razvrstijo. Včasih se merila tudi prepletajo. To nam lahko oteži nadaljnji razgovor. Merila so zelo pomembna za nadaljevanje razgovora, saj nam pomagajo ugotoviti smer motivacije.

Smer motivacije

V tej kategoriji imamo dva vedenjska vzorca, ki nam povesta, v kateri smeri se giblje oseba v danem kontekstu. Vsak vzorec je opisan v izraziti obliki.

1. Proti

Vedno ostanejo osredotočeni na svoj cilj. Razmišljajo o pogojih za dosegajo cilja. So motivirani za to, da imajo, dobijo, dosežejo, pridobijo itd. Osredotočijo se na doseganje cilja, zato so odlični pri postavljanju prioritet. Energijo jim dajejo zastavljeni cilji.

Imajo težave pri identificiranju problemov in prepoznavanju, čemu se je treba izogniti. V izjemni situaciji delujejo naivno, saj ne upoštevajo možnih ovir na poti.

2. Stran od

Opazijo stvari, ki se jim je treba izogniti ali se jih znebiti. Njihova motivacija se poveča, ko je treba rešiti problem ali pa se nečemu izogniti. Nevarnost jim daje energijo. Roki jih spravijo v akcijo. V določenem kontekstu so dobri pri reševanju težav in za predvidevanje ovir pri načrtovanju, saj takoj zaznajo, kaj je narobe.

Imajo težave pri ohranjanju pozornosti na svojih ciljeh, ker se zlahka zamotijo in so se prisiljeni odzivati na negativne situacije. To so osebe, ki bodo spustile vse iz rok, samo da bi nekaj popravile. Če je takšna oseba vodja oddelka ali podjetja, bo vse vodeno po načelih kriznega managementa. Imajo veliko težav pri postavljanju prioritet, saj vse, kar je narobe, pritegne njihovo pozornost.

Razdelitev

(v delovnem okviru po Rogerju Baileyju)

Proti

40 odstotkov

Enako proti in stran od

20 odstotkov

Stran od

40 odstotkov

Prepoznavanje vzorca

Vprašanje:

Zakaj je to (merilo) zate pomembno ali kaj ti (merilo) pomeni?

Proti-struktura stavkov

Govori o tem, kaj bo dosegel imel, pridobil.

Vključitve.

Kaj hočejo, cilji.

Proti-govorica telesa

Kažejo na nekaj, kimanje z glavo, vključevalne geste.

Stran-struktura stavkov

Omenjajo situacijo, ki se ji želijo izogniti, se je znebiti.

Izključujejo neželene situacije, stvari.

Problemi.

Stran-govorica telesa

Geste izključevanja, zmiganje z glavo, roke nakazujejo izogibanje.

Selekcija

Ko zaposlujete ljudi, je dobro, da veste, ali je treba na delovnem mestu reševati težave ali pa to zahteva doseganje ciljev. Tako morajo biti podjetja zelo previdna pri ocenjevanju delovne uspešnosti, saj je ne smemo vezati samo na doseganje ciljev, ampak tudi ocenjevati vedenje zaposlenih.

Izvor motivacije

Ta motivacijska kategorija se ukvarja z izvorom motivacije oziroma njene lokacije. Od kod pridejo ocene, od drugih ali iz sebe? Ta vzorec vpliva na to, kako se odločamo in ocenjujemo stvari, osebe in situacije. Obstajata dva vzorca.

1. Notranji vzorec

Ljudje z notranjim vzorcem lahko v določnem kontekstu pridobijo motivacijo iz sebe. Sami se odločijo o kakovosti svojega dela. Imajo težavo pri sprejemanju mnenja drugih in zunanjih navodil. Ko dobijo negativno mnenje o svojem delu, sami pa mislijo, da so dobro opravili, začno dvomiti o osebi ali pa jo kritizirajo. Motivirati se želijo iz zunanjih virov, nato pa se sami odločajo glede na svoje notranje standarde. Ker sprejemajo navodila kot informacije, jih je težko nadzirati. Sami ne potrebujejo pohvale drugih, zato jo tudi kot vodje ne delijo sodelavcem. Za stvari, ki so jim pomembne, imajo standarde v sebi. Njihova motivacija se poveča, ko pridobijo informacije iz zunanjih virov, jih predelajo po svojih standardih in se sami odločijo.

2. Zunanji vzorec

Ljudje z zunanjim vzorcem potrebujejo mnenje drugih ljudi, zunanja navodila in zunanje povratne informacije, da bi ostali motivirani. V kontekstu dela to pomeni, da brez njih ne bodo vedeli, ali delajo dobro ali slabo. Informacijo vzamejo kot ukaz.

So motivirani, ko se odločajo drugi. Imajo težavo s tem, da začnejo ali končajo kakršnokoli aktivnost brez zunanjih povratnih informacij. Nimajo standardov v sebi, ampak jih zberejo od zunaj. Če ne dobijo zunanjih povratnih informacij, lahko izkusijo tudi senzorno deprivacijo.

Razdelitev

(v delovnem kontekstu po Rogerju Baileyju)

Notranji vzorec

40 odstotkov

Enako notranji in zunanji vzorec

20 odstotkov

Zunanji vzorec

40 odstotkov

Prepoznavanje vzorca

Vprašanje:

Kako veste, da ste svoje delo dobro opravili?

Notranji - strukture stavkov

Odločajo se sami, »jaz vem«.

Svojo uspešnost ocenjujejo po svojih standardih in merilih.

Se upirajo, če jim nekdo ukazuje ali se odloča za njih.

Zunanja navodila jemljejo kot informacije.

Notranji – govornica telesa

Sedijo zravnano, kažejo nase, počakajo pred odgovorom, minimalne geste in izrazi obraza.

Zunanji – strukture stavkov

Drugi ljudje sodijo in se odločajo namesto njih.

Imajo potrebo, da primerjajo svoje delo z zunanjimi standardi ali normo.

Zunanje informacije sprejmejo kot odločitev ali ukaz.

Zunanji – govornica telesa

Nagnejo se naprej, čakajo na vaš odgovor, obrazna ekspresivnost, čakajo na odobravnje drugih.

Selekcija

Ali za delovno mesto potrebujete osebo, ki se mora sama motivirati in ocenjevati kakovost svojega dela? Ali pa potrebujete tako, ki se bo prilagodila zunanjim zahtevam? Pri prodajnikih in receptorjih oziroma katerikoli poziciji, ko je treba zadovoljevati potrebe drugih, je nujno, da zaposlimo osebo z zunanjim vzorcem. Vsekakor želimo zaposliti osebo, ki dela in se vede glede na povratne informacije. Seveda potrebuje stalen nadzor in veliko povratnih informacij o svojem delu.

Večina vodstvenih pozicij potrebujemo osebe, pri katerih prevladuje notranji vzorec z dobro mero zunanjega. Vodje se namreč odločajo in postavljajo standarde za druge.

Za prodajo pa je treba imeti veliko zunanjega vzorca. Na zdajšnjem trgu morajo zaposleni nenehno skrbeti za zadovoljstvo strank. Če te niso zadovoljne z izdelkom ali storitvijo, vam razlaga, da je kupec bedak, ne bo pomagala izboljšati storitev.

Razlog motivacije

Kako oseba razmišlja? Ali nenehno išče nove možnosti ali raje sledi ustaljenim proceduram?

1. Možnosti

Ljudje, pri katerih prevladuje vzorec možnosti, so motivirani s priložnostmi in možnostmi, da lahko naredijo nekaj drugače. Vedno lahko nekaj naredijo bolje. Radi ustvarjajo procedure in sisteme, toda le težko jim sledijo. Če ji ponudite zanesljiv način, kako dobiti milijon dolarjev, ga bodo zanesljivo skušala izboljšati.

Navdušeni so nad neomejenimi možnostmi ter idejami in edina stvar, ki se ji ne morejo upreti, je kršenje pravil. Radi začnejo nov projekt ali idejo, za katero pa ni nujno, da jo dokončajo. Raje si prizadevajo za razvoj in uvajajo aktivnosti, kot da bi jih vzdrževali. Včasih imajo težave zavezati se, ker verjamejo, da si bodo s tem omejili možnosti. Izjemoma se težko za kaj odločijo, sploh če so še poleg tega reaktivni.

2. Procedure

Osebe z izrazitim vzorcem procedure rade sledijo ustaljenim potem. Verjamejo, da obstaja »pravi« način, kako izpeljati stvari. Ko imajo enkrat proceduro, ji lahko sledijo znova in znova. Zanima jih, kako narediti stvari, ne pa, zakaj so stvari takšne, kot so. Vsaka procedura ima začetek in konec, za osebe procedur je življenjsko pomembno, da procedura pripelje do konca.

Ljudje procedur se čutijo osebno napadeni, ko jim nekdo predlaga, naj kršijo ali obidejo pravila.

Razdelitev

(v delovnem kontekstu po Rogerju Baileyju)

Možnosti

40 odstotkov

Enako možnosti in procedure

20 odstotkov

Procedure

40 odstotkov

Prepoznavanje vzorca

Zakaj ste izbrali svojo sedanjo zaposlitev?

To vprašanje ljudje z vzorcem možnosti slišijo kot, zakaj si izbral, in odgovorijo z naštevanjem meril. Ljudje procedur slišijo vprašanje kot, kako se je to zgodilo, in začnejo opisovati proces, kako se je to zgodilo.

Možnosti

- Našestej merila.
- Možnosti, priložnosti.
- Razširjanje možnosti in izbor.
- Procedure
- Ne izbira.
- Na vprašanje zakaj, odgovori, kako je prišlo do tega.
- Dejstva, dogodki, zgodba.

Selekcija

Ta kategorija je ena najpomembnejših za pravi izbor kadrov, zato se splača potruditi in pravilno ugotoviti vzorec vedenja. Pri profiliranju delovnega mesta se je treba vprašati, ali bo to delo pri razvoju ali vzdrževanju.

Zanimivo je, da so pri prodaji uspešnejši ljudje z vzorcem procedure, ker je prodaja sama po sebi procedura: kontaktiranje s potencialno stranko, navezovanje stika, analiza potreb, predstavitev izdelka, ki ustreza potrebam, ter pomoč stranki, da se odloči. To je vedno ena-

ka procedura, če je pa oseba z vzorcem možnosti, bo jo vedno spreminjala. Tako so včasih izjemno uspešni, drugič pa neuspešni.

Določene pozicije so izrazito pozicije procedure. Zamislite si samo pilota, ki bi preskušal različne možnosti pristajanja potniškega letala. Vse, kar je kakorkoli povezano z varnostjo, zahteva ljudi procedur. Varnostne postopke si je treba natančno zapomniti in jih čim natančneje upoštevati. Nekdo, ki ima vzorca interno in procedure, bo pri takšnem delu odličen. Po drugi strani pa potrebujemo za razvoj in testiranje varnostnih postopkov nekoga, ki ima vzorca možnosti in stran.

Arhitektura potrebuje nekoga z veliko možnosti in razumevanjem procedur. Gradbenik potrebuje veliko več procedur, da bi zagotovil upoštevanje predpisov. Ljudje z vzorcem možnosti so odlični, ko morajo razviti nove ustvarjalne rešitve ali alternative trenutnim sistemom.

Motivacijski faktorji odločanja

Kako oseba reagira na spremembe in kakšno frekvenco sprememb potrebuje? Ali motivacija prihaja iz iskanja različnosti ali enakosti?

Pri kategoriji faktorjev odločanja gre za notranjo uro in za to, kako pogosto zvonijo zvonci za spremembe. Vas motivirajo razvoj, revolucija ali stabilnost? Pri tem imamo štiri vzorce.

1. Enakost

Ljudje s tem vzorcem želijo, da situacija ostane enaka v danem kontekstu. Ne želijo se spremeniti in zavračajo prilagajanje. Mogoče lahko sprejmejo veliko spremembo vsakih 10 let, sami bodo pa spodbudili spremembo vsakih 15 do 25 let.

2. Enakost z izjemami

Ta vzorec je značilen za ljudi, ki želijo v danem kontekstu ostati večinoma enaki, lahko pa sprejmejo eno spremembo na leto, če ni preveč drastična. Raje imajo, da se situacija razvija počasi skozi čas. Nagnjeni so k upiranju velikim spremembam, razen če se zgodijo polagoma. Potrebujejo veliko spremembo vsakih 7 let. Ta kategorija obsega največ ljudi v delovnem kontekstu in drugih.

3. Različnost

Vsekakor ljudje s tem vzorcem ljubijo spre-

membe, hrepenijo po njih in hočejo, da so konstantne in velike. Upirajo se statičnim ali stabilnim situacijam. Potrebujejo drastične spremembe vsako leto ali dve in če tega ni, bodo odšli. Radi vidijo, da je sprememba revolucionarna in dramatično drugačna.

4. Enakost z izjemo in različnost (dvojni vzorec)

Ljudje s tem dvojnimi vzorcem imajo radi spremembe in revolucionarne premike, vendar so zelo ležerni, ko se stvari razvijajo. Zadovoljni so z revolucijo in evolucijo. Potrebujejo veliko spremembo vsake tri ali štiri leta.

Razdelitev

(v delovnem kontekstu po Rogerju Baileyju)

Enakost

5 odstotkov

Enakost z izjemo

65 odstotkov

Različnost

20 odstotkov

Enakost z izjemo in različnost

10 odstotkov

Prepoznavanje vzorca

Vprašanje:

Kakšen je odnos med vašim delom letos in lani ali kakšen je odnos med to službo in prejšnjo?

Enakost

Kako so enaki, identični?

Kaj je skupnega?

Kako se ni nič spremenilo?

Enakost z izjemo

Razvoj skozi časovno obdobje.

Je enako, razen več, manj, boljše, slabše, se izboljšuje itd.

Bolj se osredotoča na pot do cilja, kot na sam cilj.

Raznolikost

Ne razume besede odnos.

Opiše, kako je popolnoma različno.

Novo, drugačno, revolucionarno, spremenjeno.

Jezik nakazuje na takojšnjo spremembo.

Osredotoča se na cilj, ignorira pot do cilja.

Enakost z izjemo in raznolikost

Uporablja jezik različnosti in enakosti z izjemo.

Selekcija

Ko delamo profil delovnega mesta za to kategorijo, se moramo vprašati, ali delovno mesto zahteva veliko raznolikost pri delovnih nalogah. Kako dolgo vsaka naloga ostane enaka? Ali se dobro opravljeno delo na tem delovnem mestu doseže z ustvarjanjem revolucije (različnost), z izhajanjem iz tega, kar že obstaja (enakost z razliko), ali pa z ohranjanjem nespremenjenega stanja (enakost)? Kakšno je razmerje med temi tremi vzorci?

Lahko predvidimo, da bodo ljudje z veliko različnostjo ustvarjali revolucije, še posebej, če imajo poleg tega še vzorca proaktivnosti in možnosti. Ker ima večina ljudi vzorec enakost z izjemami, se bo prijavilo največ kandidatov s tem vzorcem. Večina delovnih mest je za osebe, ki ustvarjajo in napredujejo. Malo pa takih, ki dejansko zahtevajo revolucionarje.

Ugotovili, boste da je metoda LAB-profil zelo uporabna in enostavna ter da nam koristi tudi drugje, ne samo pri selekciji kandidatov.

Najpomembnejše pravilo, ki ga moramo upoštevati pri uporabi te metode, je, da gremo čim hitreje skozi vprašanja in razgovor. Dlje ko se zadržimo pri posameznem vprašanju, več možnosti je, da začnemo projicirati naše lastne vzorce v kandidate za delovna mesta.

Za uspešno selekcijo pa ne smemo pozabiti, da je treba opredeliti tudi profil delovnega mesta po vedenjskih vzorcih, kot jih opredeljuje metoda LAB-profil.

Literatura

Sharvet, Shelle Rose. (2001). Wort sei Dank: Von der Anwendung und Wirkung effektiver Sprachmuster. Paderborn: Junfermann.

SODOBNOST KREIRANJA KOMPETENC IN VEČNAMENSKA UPORABA V KADROVSKI PRAKSI

INOVATIVNI MODEL KOMPETENČNEGA CENTRA ZA KADRE

Aktualnost v načinih izboljševanja konkurenčne sposobnosti podjetij kaže na razvoj na podlagi vstopanja v različna omrežja. Povezujejo se v partnerstva – odvisno od poslovnega izziva, ki ga skušajo izrabiti. Partnerji so lahko izobraževalne, raziskovalne, svetovalne institucije, podjetja iz gospodarstva, negospodarstva in različne agencije.

Tako smo priča regionalnim, panožnim, nacionalnim in mednarodnim zvrstem mrežnih – lahko virtualnih – organizacij, v katerih vsak izmed partnerjev vidi zase korist ali dodano vrednost. Gre za različne vrste kompetenčnih centrov.

Kadrovska stroka se hitro razvija. Njene storitve in produkti ravno tako zahtevajo uporabo odličnih tehnologij, ki vodijo do zagotavljanja kompetentnosti kadrov. Kompetence se določajo v partnerstvih ter smiselno uporabljene zagotavljajo učinkovitost in kakovost kadrovskih procesov.

V prispevku prikazujemo inovativni model kompetenčnega centra za kadre, ki smo ga oblikovali v panožnem partnerstvu v Sloveniji. Razumemo ga lahko kot orodje, ki omogoča partnerjem razvoj, ki ga sam zase ne bi mogel doseči. V predkonkurenčnem območju je definiran projekt na osnovi kompetenc, ki je podlaga in usmeritev partnerjem za nadaljnji lastni razvoj kadrovskih procesov. Rezultati projektov, doseženi z mreženjem med partnerji, pomenijo konkurenčno prednost pri času, stroških in kakovosti kadrovskih procesov. Kompetentni sodelavci tako postanejo ključni dejavnik uspeha in prevzamejo strateški pomen v podjetju. S tem kadroviki v resnici »živijo« svojo vlogo strateškega partnerja in agenta sprememb.



Najnaprednejše tehnologije se razvijajo v omrežjih

Čeprav je izraz »kompetence« že kar domač, še vedno nekako ne moremo izstopiti iz utečenih načinov njihovega kreiranja in uporabe v kadrovske praksi. Inovativnosti se skoraj bojimo in prepogosto s pomisleki odklanjamo poskuse novega. Če ustvarimo analogijo med produkti, ki jih organizacije razvijajo za trg, in produkti oziroma storitvami, ki jih kadrovska tehnologija ponuja na notranjem trgu organizacije, vidimo precej podobnosti. Razvoj se samo v notranjem okolju podjetij težko zagotavlja in največkrat ni smotrno z vidika časa, denarja in razpoložljivih strokovnjakov. V kadrovske oddelkih se običajno srečujemo z veliko učinkovitostjo pri dnevnih, operativnih nalogah. Manjša pa je zmogljivost za razvoj ter uvajanje novih pristopov in modelov, ki bi z vidika ravnanja z ljudmi pri delu podpirali uresničevanje poslovnih strategij. Zato nastajajo omrežja različnih partnerjev, ki skupno in vsak zase uresničujejo interese ter s skupno sinergijo dosegajo skupen cilj. Večinoma gre za razvoj najnaprednejših ali celo odličnih tehnologij do stopnje, ki še ne pomeni ogrožanja neposredne konkurenčnosti posameznih partnerjev. Takoj ko pride do te točke, se omrežje razpusti ali preoblikuje. Uspešnost uporabe rezultatov skupnega razvojnega dela je nato odvisna le od organizacije ali institucije, koliko ji uspe doseženo prenesti v prakso, skladno s strategijo in značilnostmi poslovanja. Kadrovska stroka se hitro razvija in ravno

tako zahteva uporabo najnaprednejših tehnologij – pod čemer razumemo prenos znanja v prakso. Pristopi, ki jih najdemo v organizacijah, ne zagotavljajo zelenih rezultatov, saj sodobni izzivi ključno po drugačnih, bolj celovitih in med seboj povezanih pristopih.

Ker nam pomembno osnovo za postavitev in uspešno delovanje procesa upravljanja človeških virov pomenijo kompetence, je smiselno njihovo kreiranje ter možnosti različne uporabe razviti v omrežju zainteresiranih partnerjev.

V tem primeru lahko govorimo o kompetenčnih projektih, ki jih kreiramo v kompetenčnih centrih za kadre.

Inovacijsko okolje – kompetenčni projekti in kompetenčni centri

Sledimo rdeči niti razumevanja ustvarjanja inovacijskih okolij, v okviru katerih se kreirajo odlične storitve v podporo učinkovitega pristopa k upravljanju znanja. Vsako omrežje, ki z združevanjem različnih vrst znanja ter ob IT-podpori posega v razvoj in dose-

ga napredek za vse partnerje, lahko imenujemo **kompetenčni center** ali v ožjem smislu le **kompetenčni projekt**. V središčni oziroma presečni točki se povezujejo in zbirajo kompetence posameznikov in organizacij. Tako zagotavljajo sklad znanja, iz katerega se lahko razvijajo nove tehnologije.

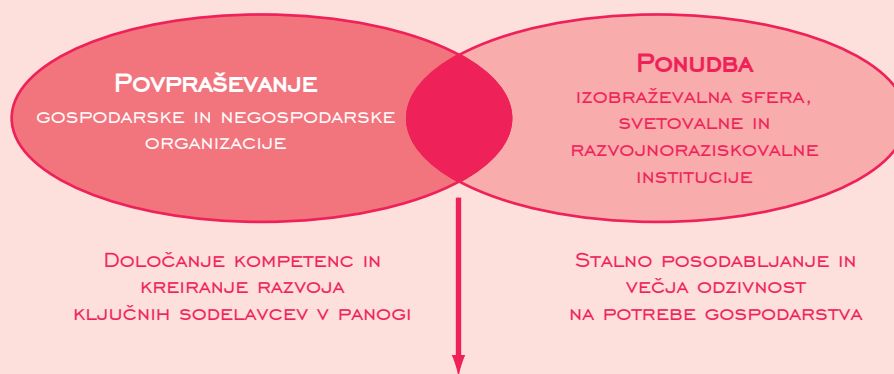
Bolj je zasidrano razmišljanje, da je povezava med podjetji, izobraževalnimi institucijami, raziskovalnimi instituti in svetovalnimi družbami namenjena le razvoju novih produktov oziroma inoviranju trenutnih – recimo izboljšave pri generičnih zdravilih ali uporaba laserskih tehnologij na doslej še neobičajnih področjih. Manj se izrablja možnost razvoja najnaprednejših tehnologij za izboljševanje procesov. HRM je vedno pomembnejši proces, njegovo posodabljanje je podprto s svetovno primerljivimi orodji, »benchmarking« je nujen. Slovenske organizacije se srečujejo s podobnimi ali celo istimi kadrovske izzivi, zato je njihovo medsebojno povezovanje v kompetenčne oblike odziv na zahteve prihodnosti – biti hitri, fleksibilni ter odprti za spremembe. Problemi skupino podjetij privedejo tudi do izbora izobraževalnih, raziskovalnih in svetovalnih institucij, katerih sodelovanje potrebujejo za svoje izboljšave. Interes je gotovo velik tudi v izobraževalni sferi, saj potrebujejo stalnost v sodelovanju z gospodarstvom, da lahko pripravijo najustreznejše programe izobraževanja in usposabljanja.

Podobno lahko trdimo za raziskovalne institute in svetovalne družbe z razvojnoraziskovalnimi izkušnjami – vsem je zagotovljena

IZVEDLI SMO RAZISKAVO V EVROPSKEM OKOLJU, DA BI PREVERILI, KAKO LAHKO PRAKSO UPORABIMO ZA OSNOVO INOVACIJE (NE ZA »KOPIRANJE« MODELOV), PRIMERNE ZA SLOVENSKO OKOLJE. NAVAJAMO NEKAJ KLJUČNIH UGOTOVITEV:

- TERMIN SE UPORABLJA V RAZLIČNIH PRIMERIH IN V RAZLIČNIH PARTNERSTVIH, VEDNO SE ZDRUŽUJEJO KOMPETENCE VSEH PARTNERJEV, DA SE OMOGOČI RAZVOJ, KI SO JIM SKUPNI:
 - ZDRUŽITEV ZNANJA, USMERJENEGA NA IZZIVE DOLOČENEGA STRATEŠKEGA PODROČJA V ORGANIZACIJAH,
 - PLASIRANJE NOVEGA PRODUKTA,
 - ŠIRŠE – CELOVITOST RAZVOJA PODROČIJ ALI PANOG.
- SREDIŠČE SO VEDNO JEDRO STROKOVNJAKOV IN UPORABNIŠKE SFERE. BISTVENA STA OBVLADOVANJE ODLIČNOSTI PROJEKTNEGA DELA IN IT-PODPORA.
- PRAKSA KAŽE RAZLIČNOST VSEBIN IN OBLIK – RECIMO V POSLOVNIH SISTEMIH DELUJEJO »COMMUNITIES OF PRACTICE« ALI PA POSEBNA POSLOVNA ENOTA PREVZEMA INTENZIVNO RAZVOJNO NALOGO IN SE PRI TEM POVEZUJE V NOTRANJA TER ZUNANJA OMREŽJA ALI DRUGAČE.
- IT-KORPORACIJE IN TUDI SVETOVALNE DRUŽBE ZA RAZVOJ IN IMPLEMENTACIJO NOVIH STORITEV/PRODUKTOV USTANAVLJAJO INTERDISCIPLINARNE SKUPINE STROKOVNJAKOV IZ LASTNIH VRST IN UPORABNIKOV.
- PRI REGIONALNEM RAZVOJU SE VEČKRAT POJAVLJA KOT VIRTUALNA ORGANIZACIJA, PRI ČEMER Z DELAVNICAMI NASTAJAJO RECIMO NOVE PODJETNIŠKE SPODBUDE; PRI TEM SODELUJEJO STROKOVNJAKI Z UNIVERZ, IZ SVETOVALNIH ORGANIZACIJ, PODJETNIKI – PREDVSEM MIS.
- PANOŽNI PRISTOP KREIRANJA KOMPETENČNEGA OMREŽJA USTVARJA PREDVSEM MOŽNOSTI IZBOLJŠEVANJA SODELOVANJA TER KREIRANJE CELOSTNIH REŠITEV.
- KOMPETENČNI CENTER LAHKO PRERASTE V CENTER ODLIČNOSTI, KI JE RAZMEROMA NOVA OBLIKA PARTNERSKEGA POVEZOVANJA. POMENI KAKOVOSTNO MULTIDISCIPLINARNO SKUPINO RAZISKOVALCEV IZ AKADEMSKE SFERE IN GOSPODARSTVA, KI ZAGOTAVLJA KRITIČNO MASO ZNANJA TER USTREZNO RAZISKOVALNO INFRASTRUKTURO ZA PREBOJ V VRH SVETOVNE ZNANOSTI IN VKLJUČITEV V MEDNARODNO MREŽO ODLIČNOSTI. CENTRI ODLIČNOSTI SO PREDVSEM USMERJENI NA KREPITEV SPOSOBNOSTI PRENOSA IN OBVLADOVANJA NOVIH TEHNOLOGIJ NA PREDNOSTNIH PODROČJIH RAZISKAV IN TEHNOLOŠKEGA RAZVOJA (IKT, NOVI MATERIALI, TEHNOLOGIJE VODENJA PROCESOV, TEHNOLOGIJE ZA TRAJNOSTNO GOSPODARSTVO ITD.).

HRM – UPRAVLJANJE ZNANJA V OMREŽJU



RAZVOJ NAPREDNIH TEHNOLOGIJ V PODORO DOSEGANJA KOMPETENTNOSTI IN KONKURENČNOSTI KADROV

VIR: UPRAVLJANJE ZNANJA V OMREŽJU RACIO RAZVOJ, 2006.

prihodnost le v mrežnih organizacijah, lahko tudi le virtualnih in hitro se spreminjajočih. Včasih smo govorili le o delovanju v verigah, danes govorimo o delovanju v omrežjih – in ni naključje, da imajo te nove inovativne oblike v evropskem prostoru oznako »high priority« in s tem odprte možnosti pridobitve finančnih sredstev za svoj razvoj.

Za razumevanje našega modela kompetenčnega centra za kadre je pomemben še uvid v različnost pojmovanja in uporabe termina kompetenčni center.

Na osnovi analiz o kompetenčnih centrih in opravljenega »benčmarkinga« HR-prakse smo zastavili model kompetenčnega centra za kadre (KCHR), v okviru katerega razvijamo napredno tehnologijo kreiranja in uporabe kompetenc v izbrani panogi.

Kompetenčni center za kadre – upravljanje znanja v omrežju

Pilotska postavitev kompetenčnega centra za panogo deluje kot mrežno povezovanje ključnih deležnikov, ki lahko pripomorejo k razvoju tehnologij. Tako se ponuja možnost hitrejšega doseganja višje ravni kompetentnosti in konkurenčnosti kadrov. S tem ko prihaja v tovrstnem omrežju do neposrednega prenosa izzivov iz gospodarstva, se v okviru mreže sodelavcev in podjetij izberejo tiste kompetence, ki bodo potrebne za izvedbo nalog. Izzivi lahko posegajo na ključne kadrovske procese, njihova prioriteta obravnava pa je odvisna od ocenjene stopnje nujnosti za gospodarsko panogo (recimo celovito reševanje problematike deficitarnosti poklicev v panogi).

S tem dosegamo kreiranje, prenos in uporabo znanja, vendar še ne zagotavljamo tudi re-

zultatov uspešnejšega dela kadrov v panogi. Zasnovo, ki jo lahko razumemo v smislu vseživljenjskega učenja, torej širimo na področje HRM v delih, ključnih za implementacijo vizij posameznih gospodarskih subjektov. Vrednost je dodana vsem vključenim stranem. Izobraževalne institucije pridobijo možnost za hitrejšo in k potrebam usmerjeno posodabljanje oziroma inoviranje formalnih in neformalnih programov usposabljanja. Gospodarske družbe optimizirano prihajajo do rešitev za uresničevanje svojega poslanstva, svetovalne in razvojnoraziskovalne organizacije pa do hitrejšega oblikovanja uporabnikom primernih pristopov. Tako razvoj naprednih tehnologij v okviru mrežne projektne organizacije pomeni za podjetja novo obliko »pametnega outsourcinga«.

Kreiramo torej kompetenčni center, vezan na strateško področje HRM ter upravljanje znanja, in ga imenujemo kompetenčni center za kadre – KCHR.

KCHR je projektna enota, v okviru katere se zagotavljajo pridobivanje, razvoj ter medsebojna delitev in uporaba znanja, potrebne za razvoj naprednih tehnologij kadrovske stroke.

Pilotski model KCHR se je oblikoval za panogo turizma. Na kratko omenjamo ključne značilnosti, ki so botrovale tej obliki mrežnega povezovanja. Ker se hkrati zavedamo, da so izzivi povezani z ljudmi, lahko med panogami tudi sorodni, je to obenem priložnost za iskanje pobud prenosa modela v druge panoge ali druga že ustvarjena omrežja.

Spremembe bosta povzročila globalizacija in razvoj tehnologij. Organizacije bodo vpeljele nove procese in nove produkte predvsem glede na potrebe, pričakovanja kupcev ter z vidika varovanja okolja. Tako se dinamično spreminja tudi družba.

Ljudje bodo imeli ključno vlogo pri doseganju

nju uspešnosti pri spreminjanju, vendar morajo biti za to pripravljeni, usposobljeni. Izziv je v zagotovitvi, da izobraževalni sistem s svojo zmogljivostjo omogoči zadostno število kadrov, ki bodo kompetentno ustrezali potrebam panoge, in da znajo izvajalci turistične dejavnosti privabiti, relativno redke, ljudi z različnimi stopnjami izobrazbe. Tem se povsod ponujajo možnosti na močno konkurenčnem trgu delovne sile.

Številne raziskave ter rezultati poslovanja in razvoja turizma na slovenskem trgu so pokazale, da gre za prenizko stopnjo kompetentnosti kadra ponudnikov turističnih storitev. Primanjkljaj se kaže v strokovnih veščinah in tudi na področju uporabe sodobnih managerskih orodij ter instrumentov vodenja in tržno naravnanih ter poslovno uspešnih turističnih poslovnih subjektov. Politika spodbujanja razvoja turizma je v preteklosti prezrla razvoj managementa turističnih destinacij, vlaganja v razvoj in usposabljanje – ne le strokovnih kadrov, temveč vseh zaposlenih v turizmu. Sicer pa se že kažejo spodbudnejši obeti za prihodnost.

Naj povzamemo glavne slabosti na področju človeških virov v turizmu: pomanjkanje veščin in znanja, velika fluktuacija zaposlenih, pomanjkanje kakovostnih programov usposabljanja in izobraževalnih programov na vseh ravneh panoge, slaba podoba turistične industrije kot delodajalca, nekonkurenčne nagrade in slabe delovne razmere, navzkrižje med potrebami industrije in izobraževanjem, neprepoznavanje dolgoročnih koristi človeških virov nasproti kratkoročnim prioriteta, upadanje interesa za delo v turizmu in pogosto nerazumevanje lokalnega prebivalstva o priložnostih, ki jih ponuja turizem njihovem okolju, ter slabo poznavanje lokalnega prebivalstva, naravnih in kulturnih vrednot lokalnega okolja. Vidimo, da panoga potrebuje korenite

UČENJE IN INFORMIRANJE



VIR: PROCEI UČENJA & INOVIRANJA, RACIO RAZVOJ, JANUAR 2007.

spremembe na vseh ravneh. Ampak tudi te vodijo ljudje, predvsem vodstveni in vodilni kadri, in to je dodaten argument za njihovo izboljševanje kompetentnosti.

Torej, razlogov za razvoj inovativnega modela – kompetenčnega centra za kadre kot orodja za zapolnitev vseh teh vrzeli je več kot dovolj.

Inovativnost v metodologiji – kreiranje kompetenc v omrežju

Za kakovosten razvoj človeških virov v panogi in organizaciji moramo izhajati iz njenih značilnosti, rešitve morajo nastajati v sodelovanju sfere gospodarstva in izobraževanja.

Do zdaj je pri nas predvsem prevladujoče in utečeno kreiranje kompetenc v posameznem podjetju. Možnost sodelovanja v omrežju pa ponuja drugo dimenzijo kreiranja kompetenc, mnogo bolj usmerjeno na trg. Tak pristop omogoča nadgradnjo – specifično dopolnjevanje modela kompetenc v podjetju.

Razvoj v posameznih panogah zahteva vrhunsko, strokovno usposobljenost zaposlenih, potrebno je nenehno pridobivanje novega ali dodatnega specialnega znanja. Ključno je vključevanje gospodarstva v skupno defi-

niranje potreb in s tem zagotovitev osnov, na katerih lahko izobraževalni sektor pripravlja različne oblike formalnega in neformalnega izobraževanja/usposabljanja.

Namen je zagotavljati prave vsebine, ki jih gospodarstvo potrebuje. Rešitve na področju razvoja kadrov v posamezni panogi vidimo v oblikovanju kompetenc za različne skupine delovnih vlog, ki se v panogi pojavljajo.

Smiselno je povezati različne akterje na področju panoge, da bi zagotovili ustreznost modela in zanesljivost metodologije. Le tako bomo zadostili zahtevam in potrebam razvoja človeških virov v panogi.

Potrebo po oblikovanju skupne, enotne metodologije določanja kompetenc v panogi razumemo predvsem kot oporo delodajalcem, izobraževalnim institucijam in drugim ponudnikom znanja, pa tudi zaposlenim v panogi.

V praksi smo metodologijo določanja kompetenc, kot smo že omenili, preizkusili za panogo turizma, kot osnovo za kreiranje študijskih programov. Metodologija določanja kompetenc za panogo je kompleksna – osnova je dobro poznavanje delovanja panoge turizem, proučevanje nacionalnih dokumentov, tematske delavnice s partnerji (predstavniki gospodarstva in šolstva) ter raziskava potreb

po znanju med podjetji. Vse to je izhodišče za izdelavo kompetenčnega profila za kadre v gostinstvu in turizmu. Izdelava kompetenčnega profila se začne z določanjem splošnih kompetenc panoge. Sledi določitev generičnih kompetenc, kot podlaga izbirnim predmetom ali tudi smerem študija. Te že pomenijo konkretnije opredelitve za specifične poklicne skupine. Tako dobimo nabor kompetenc za posamezne segmente v turistični panogi (recimo hotelirstvo, »wellness«-turizem, destinacijski turizem itd.). Pripravljeni kompetenčni profil pokriva ves sklop potrebnih kompetenc za panogo. Kompetenčni profili so osnova za kreiranje študijskih programov z ustreznimi vsebinami glede na zahteve gospodarstva in trende v turistični panogi in oblikovanje izobraževalnih programov, pa tudi za oblikovanje krajših, neformalnih programov usposabljanja, ki jih bodo organizacije potrebovale razmeroma hitro za že trenutne skupine zaposlenih.

Glede na posamezne segmente panoge se lahko v omrežju kreirajo generične kompetence – konkretnije opredelitve za specifične poklicne skupine, lažje prenosljive na delovnem področju (recimo recepcija, »wellness« itd.), vendar so deloma že strateška zadeva organizacij, saj jih morajo povezati z njihovo kulturo in vrednotami. Izbrani kompetenčni profili so zbrani v »slovarju kompetenc«, ki poleg opisov kompetenc vsebuje tudi zeleno stopnjo razvitosti posamezne kompetence.

Tak slovar je lahko kot skupna osnova uporaben za razvoj kadrov vseh akterjev v turizmu: za organizacije, zaposlene in ponudnike izobraževalnih storitev. Koristi vključuje-

PREDNOSTI SKUPNE METODOLOGIJE ZA GOSPODARSKE DRUŽBE

- POVEZAVA VSEH PRVIN KADROVSKE FUNKCIJE MED SEBOJ (IZBIRA, RAZVOJ KADROV, URJENJE, NAGRAJEVANJE, MERJENJE IN UPRAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ITD.)
- POSTAVITEV JASNIH MERIL ZA ZAPOSLOVANJE KADROV
- POSTAVITEV INTERNIH STANDARDOV ODLIČNOSTI VEDENJA IN PRIČAKOVANE DELOVNE USPEŠNOSTI, OCENJEVANJE IN NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI
- POMOČ PRI IDENTIFICIRANJU PRIMANJKLJAJA V ZNANJU PRI KADRIH IN OSNOVA ZA PRIPRAVO CILJNO USMERJENIH PROGRAMOV USPOSABLJANJA (INTERNO USPOSABLJANJE)
- SPODBUJANJE TIMSKEGA DELA IN MEDODDELČNEGA SODELOVANJA
- STALEN RAZVOJ ZNANJA IN VEŠČIN, POTREBNIH ZA RAZVOJ ORGANIZACIJE

PREDNOSTI SKUPNE METODOLOGIJE ZA ZAPOSLENE V PANOGI

- UGOTAVLJANJE POTREB ZA PROFESIONALNI RAZVOJ
- IZBOLJŠEVANJE MOTIVIRANOSTI IN SAMOZAVESTI KADROV
- IZBOLJŠEVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH
- PRILOŽNOSTI KARIERNEGA RAZVOJA
- BOLJŠI MEDOSEBNI ODNOSI V DELOVNIH OKOLJIH

PREDNOSTI SKUPNE METODOLOGIJE ZA DRUGE DELEŽNIKE

(IZOBRAŽEVALNE INSTITUCIJE, SVETOVALNE IN RR-ORGANIZACIJE)

- ŽAGOTAVLJANJE LAŽJE IN HITREJŠE PRENOVE PROGRAMOV USPOSABLJANJA
- IZBOLJŠEVANJE NIŠ ZA OBLIKOVANJE NOVIH PROGRAMOV USPOSABLJANJA
- ZMANJŠEVANJE PRIMANJKLJAJA V ZNANJU KADROV
- OMOGOČANJE PRIDOBIVANJE POTREBNIH KOMPETENC S KRAJŠIMI OBLIKAMI USPOSABLJANJA
- RAZVOJ ZNANJA V PANOGI V TESNEJŠEM SODELOVANJU Z GOSPODARSTVOM
- OMOGOČANJE BOLJ KAKOVOSTNEGA OPRAVLJANJA DELOVNE PRAKSE
- PRILOŽNOST ZA DODATNE SKUPNE PROJEKTE RAZVOJA ZNANJA
- USMERJENO OBLIKOVANJE METOD IN PRISTOPOV GLEDE NA IZZIVE IN ZNAČILNOSTI PANOGA

nih v omrežje so lahko v strokovnem smislu (sodelovanje različnih akterjev iz gospodarstva in izobraževalne sfere) in tudi finančne – skupna metodologija v predkonkurenčni fazi. To pomeni nižje stroške za vključeno organizacijo.

Kreiranje kompetenc v omrežju je mnogo bliže »resnici« kot pa kupovanje »univerzalnih« katalogov kompetenc, ki niso pisani »na kožo« organizacije oziroma panoge, se pa to pogosto izvaja v našem okolju.

Tako se lahko resnično skupno oblikuje nabor potrebnih kompetenc za poljubno panogo, seveda ob upoštevanju njenih značilnosti, strateških usmeritev itd. Gre torej za podobnosti v segmentih, procesih in tipičnih delovnih vlogah. Čeprav skupne »krovne« značilnosti panoge olajšajo določanje kompetenc, lahko z oblikovanimi kompetenčnimi profili zagotavljamo tudi potrebe po specifikih glede na posamezne dejavnosti v panogi kot tudi glede na delovna mesta. Povezovanje v opisano omrežje torej pomeni odlično priložnost skupnega kreiranja procesov v predkonkurenčni fazi, nadaljnji razvoj pa je le zadeva posameznega podjetja.

Kompetenčni profili so osnova za izvajanje odlične kadrovske prakse v organizacijah: za strokovno selekcijo kadrov, njihovo ocenjevanje in nagrajevanja kadrov ter stalni razvoj zaposlenih.

Večnamenska uporaba kompetenc

Iz prikazanega načina kreiranja kompetenc v omrežju spremljamo še večnamensko uporabo v praksi posameznih podjetij ali skupine zainteresiranih podjetij. Da bi prikazali veliko uporabno vrednost, se najprej osredotočimo na pomen vseživljenjskega učenja, ki je temelj aktualiziranja kompetenc. Pojem vseživljenjskega učenja pomeni nenehno, ciljno in kakovostno izobraževanje, ki bo omogočalo ohranjanje odličnosti delovne sile in proaktivni razvoj pozitivnega odnosa do sprememb. Ljudem bo tako omogočena

različna kariera v različnih panogah, saj jim bodo osvojene kompetence zagotavljale fleksibilnost.

Pri tem razvoj človeških virov pomeni ključno orodje v upravljanju sprememb in ustvarjanju podpornega inovacijskega okolja, vendar se vse to lahko dosega le s konstruktivnim dialogom med partnerji v omrežju, zato je kompetenčni center idealna oblika, da se kompetence posameznikov in organizacij povezujejo ter ustvarjajo novo znanje.

V kompetenčnem centru kot mrežni projektni organizaciji na področju razvoja znanja tako združujemo logiko vseživljenjskega izobraževanja na eni in potrebo po partnerskem sodelovanju na drugi strani. Ravno v takšni »zmеси« vključevanja gospodarske, izobraževalne in svetovalne sfere združujemo potrebe po ključnem partnerskem sodelovanju, ki je podpora vseživljenjskemu učenju. Vsak od partnerjev lahko s tako skupno zastavljenimi procesi učinkoviteje, hitreje in ceneje rešuje izzive, ki se pojavljajo na določenih organizacijskih področjih – recimo razvoj novih poklicev, razvoj novih programov izobraževanja, razvoj nove tehnologije, orodij itd. S takšnim načinom sodobnega pristopanja lahko na katerikoli področju delovanja učinkovito kreiramo procese in ustvarjamo napredno tehnologijo – od ugotavljanja potrebnih kompetenc za današnje in prihodnje zahteve dela do razvoja novega znanja, metod, modelov, oblik pridobivanja znanja itd.

To pomeni pestro, sodobno in vsestransko uporabo kompetenc – od kreiranja do uporabe v katerikoli praksi.

Če se osredotočimo na kadrovske funkcije, bi takšna oblika sodelovanja zanj pomenila delovanje v stalnem omrežju sodobnega kreiranja napredne kadrovske tehnologije, saj lahko le takšno partnerstvo pripomore k rasti in večji učinkovitosti njene funkcije in prav tako pomeni dodano vrednost k sami organizaciji.

Četudi nam današnji HR-procesi še morda zadoščajo za delovanje slednje funkcije, jutri ne bodo več, saj na trgu potekajo prehitre spremembe, da bi jih bilo moč obvladovati po starem in le v posamezni organizaciji. Zato je potrebnih več akterjev. Nekdaj so je ustvarjala večja vrednost v partnerskih povezavah med organizacijo, dobavitelji in kupci, zdaj se ustvarja v omrežjih. In samo zaradi enega in edinega razloga: biti najnaprednejši v znanju, veščinah in vedenju, je kompetentnost moč današnjega napredka.

V takšnem načinu pristopanja k celostnemu reševanju izzivov, ki nam jo ponuja oblika kompetenčnega centra, se je v začetni fazi smotrno odločiti za posamezne aktualne kompetenčne projekte, saj nekako povežejo, združijo in ustvarijo kulturo sodelovanja ter moč zaupanja v ostale sodelujoče partnerje v projektu. Tako se povezave širijo in vstopajo v mednarodna omrežja, s katerimi se laže pridobivajo razvojna sredstva, izkušnje

in dobra praksa, pa tudi kompetence.

Podoben primer delovanja je združen v slovensko-mednarodnem projektu LENS, AA-LaserR, katerega namen je med drugim tudi, da se na podlagi kreiranja in postavitve kompetenc začnejo laserske tehnologije uporabljati v tudi doslej še ne običajnih panogah. V samem projektu je skreiran model kompetenčnega centra, prek katerega se bodo na podlagi določenih kompetenc kreirali in uporabljali sodobno znanje, orodja in praksa.

Področja delovanja kompetenčnega centra

KCHR je zastavljen kot vozlišče znanja, ki zagotavlja dinamično usklajevanje med postavljenimi izzivi na področju HR ter možnostmi njihovega reševanja med ponudbo in povpraševanjem. Sočasno deluje kot integrator iniciativ s področja razvoja človeških virov v panogi. Center skrbi za načrtovanje, pridobivanje, razvoj naprednih tehnologij ter delitev in uporabo znanja, potrebnega za kompetentnost in konkurenčnost kadra v panogi. IT-podpora procesom v centru je nujna.

Nove tehnologije se razvijajo v podporo štirim ključnim procesom/dejavnostim. To so:

1. Usposabljanje

Dejavnost usposabljanja pomeni osnovo za hitro, cenovno ugodnejše pridobivanje manjkajočega, uporabnejšega znanja in veščin (kompetence) oziroma usposabljanje, zgrajeno iz posameznih programov – modulov, prilagojeno glede na potrebe posameznika oziroma skupine posameznikov, ki bi jim primanjkovalo enakega znanja in veščin. Kot takšna prevzema delno nalogo kreiranja izobraževanja za različne partnerske organizacije.

Cilj procesa je spremenjeno delovanje ključnih akterjev (agenti sprememb – vodje na vseh ravneh, kadrovske strokovnjaki oziroma odgovorni za ravnanje z ljudmi pri delu in odgovorni za celovito upravljanje kakovosti ter druge ciljne skupine zaposlenih v organizacijah), ki ustreza zahtevam trga na področju panoge. Rezultat, ki ga pričakujemo, je zmanjševanje primanjkljaja razvitosti kompetenc, potrebnih za posamezne delovne vloge v posamezni panogi.

2. Razvoj in prenos znanja

Na področju razvoja in prenosa znanja opredeljujemo predvsem oblikovanje stalnega, učinkovitega in kakovostnega partnerstva med predstavniki gospodarstva, izobraževalne sfere ter predstavniki svetovalnih organizacij s področja strateškega upravljanja človeških virov. Ta del naj bi zagotavljal preavočasno ugotavljanje potreb gospodarstva po aktualnem znanju, kadrih ter skupno kreiranje kompetenc (splošnih, generičnih, delovno specifičnih), ki so osnova za implementacijo novih poklicev, programov izobraževanja in usposab-

ljanja v gospodarska okolja.

Cilj razvoja in prenosa znanja je opredelitev potrebnih kompetenc v gospodarstvu in na tej osnovi se oblikujejo pobude za prenovo izobraževalnih programov ali nastanek novih izobraževalnih programov. Drugi cilj je prenova ali oblikovanje novih funkcionalnih oblik usposabljanja, ki bodo ustrezali generičnim kompetencam izbranih poklicnih skupin iz gospodarstva.

3. Informiranje

Tretje področje je informiranje, pri čemer kompetenčni center ponuja storitve, vezane na skupne študije in ekspertize v smislu »benchmarkinga« in predvsem deluje kot stična informacijsko podprta enota za prenos raznovrstnih informacij – recimo o dobavljivih različnih storitvah (izobraževanje, usposabljanje, treningi, svetovanje pri pripravi strategij razvoja človeških virov in razvoju kadrov v organizacijah, svetovanje pri rekrutiranju itd.). Pomeni tudi bolj organiziran oziroma sistematičen pristop k črpanju EU-sredstev. To področje je »ponudba na enem mestu« zelo avtomatiziranih storitev s hitro odzivnostjo in ustrezno podporo, ki jih na znanju temelječe organizacije izločajo (*outsourcing*) ter s tem znižujejo svoje stroške delovanja – rekrutiranje, izbrani treningi, evalvacije, administracija.

Cilj procesa informiranje je informiranost partnerjev za področje HRF-ja ob ustrezni količini, ob pravem času in na pravem mestu. V tem procesu se prepletajo potrebe in ponudba gospodarstva, šolstva in svetovalnih organizacij.

4. Razvoj talentov

Pomemben del KCKT vidimo tudi na področju razvoja potencialov oziroma talentov, saj pomeni enega izmed učinkovitih dejavnikov pridobivanja, razvoja in obdržanja ključnih kadrov v organizacijah posamezne panoge. Gre predvsem za omogočanje zaposlenim in na novo zaposlenim, iskalcem prve zaposlitve, študentom in dijakom razvijati ter dopolnjevati svoje znanje, veščine in sposobnosti, ki so neposredno povezane z njihovim dosežanjem oziroma prihodnjim poklicem.

V tem delu KCKT omogoča še razvoj mentorstva v organizacijah ter trening trenerjev oziroma »coaching«. Hkrati z razvojem ključnih kadrov – talentov je treba razvijati oziroma zvišati raven mentorstva, saj bo kot aktivni proces pripomoglo k večji usposobljenosti in boljšemu, kakovostnejšemu delovanju vsakega, ki bo vključen v njega, hkrati bodo mentorji hitreje in učinkoviteje prenašali najboljše prakso na udeležence in jih usposobili do te meje, da bodo znali individualno podjetniško delovati v svojem delovnem – gospodarskem okolju. Sami mentorji bodo enako deležni lastnega usposabljanja za posamezne vloge, ki se vežejo na pridobivanje strokov-

nega znanja ter veščin za učinkovito izvajanje mentorstva.

V okviru kompetenčnega centra, ki na začetku običajno deluje kot mrežna, projektna organizacija, pozneje pa lahko preraste v bolj formalne oblike organiziranosti (konzorcij, zavod itd.), se torej na prikazanih področjih oblikujejo posamezni kompetenčni projekti. Njihovo izvajanje, ki ponavadi traja od enega leta do dveh – odvisno od obsega problematike, ki se je lotiva v tem času, omogoča razvoj predkonkurenčnih rešitev in lahko kasneje preraste v bolj stalne ter fiksne oblike sodelovanja (recimo od treh do pet let ali celo več) – lahko tudi kot center odličnosti oziroma preneha delovati, če potreba za njegov obstoj ni več aktualna.

Člani mreže uresničujejo cilje skupne strategije tako, da se večje ali manjše skupine podjetij (večjih, srednjih in manjših) in ustanov povežejo v razvojne projekte ter tako dosežejo potrebno kritično maso znanja, tehnologij in kapitala. To jim omogoča hiter prenos znanja v nove procese, kadre, tehnologije in doseganje sinergijskih učinkov, kot sta višja dodana vrednost zaposlenih ter večja konkurenčnost podjetij na globalnih trgih.

Nova vloga kadrovske funkcije

Pričakovanja v zvezi s kadrovske funkcije se v zadnjih letih močno spreminjajo. Ozadje teh pričakovanj je vsekakor povezano s pritiski globalizacije in nenehnega razvoja novih tehnologij. Tako se v zadnjem času za samo funkcijo postavljajo različni izzivi, recimo, kako ustvariti vlogo strateškega partnerja, kako dosegati odličnost in transparentnost v izvedbi, trženju storitev funkcije ter izrabiti možnosti v partnerskem sodelovanju in, kar je najpomembnejše, kako zagotavljati produktivnost, kreativnost in kompetentnost zaposlenih. Vse to pomeni kakovostni preobrat in spremembe v delovanju kadrovske funkcije, ki vplivajo na njeno vlogo, potrebno znanje, načine dela ter oblikovanje organizacijskega okvira, s katerim si bo zagotavljala status »odličnega poslovnega partnerja«.

Ravno kompetenčni center, ustvarjen za raven panoge, je ena izmed učinkovitejših orodij, ki lahko pripomore kadrovske funkciji k doseganju take pozicije v organizaciji. Namreč uspešne in močne kadrovske funkcije razvijajo odlične sposobnosti vodenja ter usklajevanja svojih procesov v partnerstvih. Partnerstva v takšni obliki ne pomenijo le sodelovanja, prenosa dobre prakse ali cenejšega načina »outsourcinga«, temveč zagotavljajo razvoj zaposlenih in tistih področij, ki postajajo ključna za doseganje poslovne uspešnosti in celo obstoj organizacij.

Prikazane vsebine so aplikativne na vseh področjih, tako kot je tudi predstavljeni model kompetenčnega centra za kadre. In tako kot

POLEG ŽE OMENJENIH PREDNOSTI, KI JIH KADROVSKI FUNKCIJI PONUJA DELOVANJE V OMREŽJU (KOMPETENČNEM CENTRU), NAJ POVZAMEMO TE, KI JIH OPREDELJUJEJO TUDI MERILA (PARTNERSTVO IN VIRI, 4E) MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI (EFQM):

- ZBIRANJE, STRUKTURIRANJE IN UPRAVLJANJE INFORMACIJ IN ZNANJA V PODORO POSLOVNE STRATEGIJE;
- ZAGOTAVLJANJE USTREZNEGA DOSTOPA, ZA ZUNANJE IN NOTRANJE UPORABNIKE DO RELEVANTNIH INFORMACIJ IN ZNANJA;
- ZAGOTAVLJANJE IN IZBOLJŠEVANJE VELJAVNOSTI, INTEGRITETE IN VARNOSTI INFORMACIJ;
- NEGOVANJE, RAZVOJ IN ZAŠČITA UNIKATNE INTELEKTUALNE LASTNINE Z NAMENOM POVEČEVANJA VREDNOSTI ZA KUPCE;
- ISKANJE, POVEČEVANJE IN UČINKOVITA UPORABA ZNANJA;
- UVAJANJE INOVACIJ IN KREATIVNOSTI.

je organizacija veliko učinkovitejša, če ima uvedene procese z različnimi partnerji, ki temeljijo na kreiranju, zaupanju in integraciji znanja, lahko postane tudi kadrovska funkcija na podlagi kompetenčnega centra.

Viri in literatura

Anderson, R., Badoux, B.: The Gurus: Back to the Future – Using Competencies to Create the Workforce of the Future, seminarско gradivo avtorjev, Copenhagen, 2000.
 Brod, A., Košič, S.: Proces zagotavljanja ter trženja kadrovskih storitev in produktov v organizaciji, HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, številka 12, april 2006, letnik 4, Planet GV, poslovno izobraževanje, Ljubljana.
 EFQM: Model poslovne odličnosti EFQM in model poslovne strategije HR, Phillips, 2004.
 Fletcher, S.: Competence and Organisational Change. Kogan Page, 1998.
 Gilligan, H.: Being strategic about Learning; 33rd

Global HRM Conference, Barcelona, 2001.
 Godfrey, S.: Learning and Knowledge Driven Organisations – a Model for the Future; The 31st Global HRM Conference, MCE 1999, London.
 Gorišek, K.: Določitev in razvoj kompetenc skozi zahteve standardov za sistema vodenja. Kompetence v kadrovski praksi. GV Izobraževanje, 2005.
 Gorišek, K.: Odličnost strateškega ravnanja z ljudmi pri delu – vzvodi izboljševanja odzivnosti in prilagodljivosti, V. kadrovski forum javne uprave: Odličnost in učinkovitost javne uprave, Ljubljana, 14. februar 2007.
 Gorišek, K.: Transformacija podjetja in revitalizacija človeških zmognosti, interno gradivo, Racio razvoj, Celje.
 Gorišek K., Tratnik, G.: Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh. Vodič za mala in srednje velika podjetja. SIQ, 2003.
 Phillips, J. J.: HRD Trends. Gulf Publishing Company Houston, Texas, 1999.

Poslovni načrt delovanja Kompetenčnega centra za kadre v turizmu; interno gradivo Racio razvoj, Celje, maj 2007.
 Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011; Ministrstvo za gospodarstvo, Ljubljana, julij 2006.
 Spencer, L. M., Spencer, S. M.: Competence at Work. Models for Superior Performance. John Wiley & Sons, Inc. New York, 1993.
 Sveiby, K. E.: Creating Knowledge Focused Organisations; 33rd Global HRM Conference, MCE, Barcelona, 2001.
 Študija izvedljivosti: Izdelava projektne dokumentacije za razvoj Kompetenčnega centra za turizem in gostinstvo ter zasnove projekta partnerskega povezovanja slovenskega turistično-gostinskega gospodarstva ter domačih in tujih institucij za usposabljanje in izobraževanje; interno gradivo, Racio razvoj, Celje, februar 2007.



PEP program za vrednotenje potencialov

by racio razvoj

Učinkovito & vsestransko IT orodje za odkrivanje sposobnosti zaposlenih, primerjalno z mednarodno najuspešnejšimi v poklicnih skupinah: *management *prodaja *strokovni sodelavci

na voljo v več svetovnih jezikih

HRM & uporaba

- razvoj kadrov
- izbor in uvajanje novih sodelavcev,
- načrtovanje kariere,
- ciljno izobraževanje in usposabljanje
- spremljanje delovne uspešnosti.

Visoka stopnja varnosti in zaščita podatkov!

potencial & kompetence

- hitra obdelava podatkov in izdelava poročil
- visoka veljavnost in zanesljivost rezultatov
- benchmarking
- oblikovanje vprašanj za izvajanje razvojnih razgovorov (tudi RLR)
- merjenje potenciala in kompetenc za posameznike ali skupine
- določanje razvojnih prioritet za organizacije
- profesionalizacija procesa razvoja kadrov

samoocena & 360°

- ob vsakem času dostopen program (internet)
- preverja različne dimenzije (sposobnosti/vedenja)
- daje hitre in jasne odgovore
- uporaben kot samoocena ali kot 360° ocena potenciala
- vsebuje vodilo za razvojni intervju
- možnost enostavnega nakupa in neodvisne uporabe



RACIO RAZVOJ d.o.o. / tel.: 03 428 76 24 / racio.razvoj@siol.net / www.racio-razvoj.si



V ISTEM ČASU IN Z MANJ TRUDA OPRAVITI VEČ DELA KOT DOSLEJ

Odgovor je preprost. Tako, da nekatera od vaših vsakdanjih opravil nekdo ali nekaj opravi namesto vas. Ker pa imajo tudi vaši sodelavci dovolj, morda celo preveč, lastnega dela, je edina rešitev inteligentno delovno okolje. Takšno, ki bo rutinska opravila vsak dan opravilo brez vaše pomoči. Samodejno spremljanje rokov, različni izračuni ter hitra izdelava dokumentov, izpisov in poročil so le nekatere uporabnosti sodobnega kadrovskega informacijskega sistema, ki vam omogoča, da v istem času in z manj truda naredite veliko več.



Treba se je le vprašati, kaj želim doseči. Kako želim preživeti svoj delovni čas? Možna rešitev za učinkovitejše delo je kadrovski informacijski sistem z novimi standardi pri kadrovanju in ravnanju z zaposlenimi. Z zmanjšanjem porabe časa za vodenje kadrovske evidenc in drugih administrativnih opravil se lahko namreč kadrovska služba uspešneje osredotoči na razvoj človeškega kapitala in povečanje konkurenčne prednosti na podlagi večje motivacije zaposlenih pri delu. Kajti le standardni postopki za ugotavljanje delovne uspešnosti in strokovnega razvoja sodelavcev, ocenjevanje osebnega potenciala, planiranje kariere in nasledstev omogočajo celo-

vito obravnavanje človeškega kapitala z visokimi merili in nizkimi stroški.

Vsak delodajalec mora, na primer, v zvezi z zaposlovanjem razpolagati z osebniimi podatki zaposlenih, ki jih potrebuje za vodenje lastne podatkovne zbirke, pa tudi za sporočanje zunanjim institucijam in pravnim upravičencem. Upravljanje teh podatkov za kadrovske delavce pomeni veliko odgovornost, pa tudi precej administrativnega dela.

Poleg tega, da delodajalec potrebuje osebne podatke delavcev za potrebe zaposlovanja, mu vodenje evidenc določenih podatkov o zaposlenih nalaga tudi Zakon o evidencah na področju dela (Uradni list RS, št.

17/1990). Delodajalec je dolžan podatke iz evidenc hraniti tudi po prenehanju delovnega razmerja, ko se evidenca posameznika kot aktivnega delavca sicer neha voditi, kot listine trajne vrednosti. Po tem zakonu je delodajalec dolžan voditi: evidenco o zaposlenih delavcih, ki mora poleg osnovnih podatkov vsebovati tudi poklic, izobrazbo, delovni čas, delovni kraj, delo, ki ga opravlja na delovnem mestu, zavarovalno dobo do zaposlitve itd. (7. člen); evidenco o osebnih dohodkih (bruto in neto osebni dohodek ter nadomestila, in podatke, v breme koga se nadomestila izplačujejo – 11. člen); evidenco o poškodbah pri delu (podatki o poškodovanem delav-

V ČASU, KO INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA NEZADRŽNO PRODIRA V VSE PORE NAŠEGA ŽIVLJENJA IN JE ZA PODJETJA UPORABA CELOVITIH INFORMACIJSKIH REŠITEV NUJNO POTREBNA, DA SO KORAK PRED KONKURENCO, SE JE KADROVSKI INFORMACIJSKI SISTEM IZKAZAL KOT NEPOGREŠLJIV PRIPOMOČEK V VSAKI KADROVSKI SLUŽBI, SAJ POMENI:

- INFORMACIJSKO PODORO AKTIVNOSTIM MANAGEMENTA (PODATKI, POVEZANI Z ZAPOSLENIMI IN DELOVNIMI MESTI),
- AVTOMATIZIRANJE EVIDENTIRANJA NAVZOČNOSTI NA DELOVNEM MESTU IN OBVLADOVANJA DELOVNEGA ČASA ZAPOSLENIH (TIME MANAGEMENT),
- AVTOMATIZIRANJE VARNOSTNIEGA NADZORA NA DELOVNEM MESTU (OMEJITEV IN NADZOR DOSTOPA DO OBMOČIJ, PROSTOROV IN PODATKOV),
- UVEDBA NOVIH KONCEPTOV SPREMLJANJA IN OBVLADOVANJA ZNANJA (KNOWLEDGE MANAGEMENT),
- RAČUNALNIŠKO PODPRTO IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE.

cu in podatki o poškodbi – 16. člen). Podatke iz teh evidenc je delodajalec kot upravljavec podatkov dolžan dati vsakomur, ki izkaže pravni interes, bodisi da gre za uradni organ, pravno osebo bodisi fizično osebo. Zakon torej jasno definira obveznosti delodajalca glede vodenja evidenc določenih podatkov o zaposlenih.

Razpolaganje delodajalca z osebnimi podatki delavcev, ki so z njim v delovnem razmerju, je torej neizogibno in tudi obvezno. Delodajalec razpolaga tudi s podatki, ki so občutljive narave in glede katerih delavec ni zainteresiran, da bi do njih prišle tretje osebe. To so poleg splošnih osebnih in statusnih podatkov tudi podatki o plači, zdravju ipd. Zaradi zaščite delavca je bilo treba uvesti sistem shranjevanja, obvladovanja in varstva teh podatkov, pa tudi nadzor in odgovornosti delodajalca ter oseb, pri njem pooblaščenih za vodenje teh podatkov in dostop do njih.

Delavec ima prav tako kadarkoli pravico do vpogleda v katalog zbirke osebnih podatkov in zahtevati prepis, popravek ali dopolnitev.

Čeprav se na prvi pogled morda zdi, da za opisano zadostuje že običajna kadrovska evidenca, pa z vidika obvladovanja podatkov (razpoložljivost, dostopnost, varnost) ni tako. Poleg tega pa je učinkovito delo kadrovske službe dosti več kot le vodenje podatkov o zaposlenih.

Nepogrešljivost kadrovske informacijskega sistema, kakršen je na primer sistem Kadris, najlaže ponazorimo s konkretnim primerom. Večina kolektivnih pogodb nalaga delodajalcem, da na začetku koledarskega leta delavcem izdajo obvestila o odmeri letnega dopusta. Pri tem je treba zakonska merila in merila za odmero dopusta iz kolektivnih pogodb združiti z relevantnimi podatki o delavcu in delovnem mestu, ki vplivajo na dolžino trajanja letnega dopusta (starost, delovna doba, število otrok, zahtevnost delovnega mesta ipd.). To opravilo, vstevši izdelavo obvestila za vsakega posameznega delavca, je zlasti za večje delodajalce precej zamudno. Z uporabo kadrovskega informacijskega sistema pa je delo opravljeno s klikom na ustrezní ukaz. Za vsakega delavca obstaja zbirka njegovih osebnih podatkov, vnesenih v program ob sklenitvi delovnega razmerja, ki vsebuje podatke, ki jih bo delodajalec potre-

boval med delovnim razmerjem. V informacijskem sistemu je že nastavljen algoritem, ki razvršča podatke in jih selektivno združuje z merili, ki pri določanju trajanja letnega dopusta zavezujejo delodajalca in ki so bili vneseni v šifrant ter ažurirani ob spremembah predpisov. Tako dobljeni izračun za vsakega delavca se samodejno razvrsti v preglednico, iz katere so razvidni vsi zaposleni in njim pripadajoči letni dopust. Povezana je z vnaprej pripravljenim besedilom obvestila in za vsakega delavca je obvestilo hkrati pripravljeno tudi za tiskanje.

To je le eden izmed primerov, ki bi jih lahko podobno opisali tudi za druge izračune (delovne dobe, različnih nadomestil ipd.), spremljanje časovnih rokov, pripravo izpisov in poročil in različna druga nujna, a običajno zamudna opravila kadrovske službe.

Poleg prihranka časa in odprave nepotrebne dela je velika prednost kadrovskega informacijskega sistema Kadris tudi nadzor nad dogodki in stanjem, hitro pridobivanje informacij za planiranje in sprejemanje poslovnih odločitev, varnost shranjenih osebnih in drugih podatkov ter možnost nadgrajevanja z različnimi uporabnostmi in povezovanja s širšim informacijskim okoljem v podjetju.

Kadrovski informacijski sistem Kadris je sicer namenjen predvsem kadrovskim delavcem, veliko uporabnih informacij pa lahko zagotavlja tudi vodstvu podjetja. V njem se zbirajo podatki o zaposlenih, ki so lahko v veliko pomoč pri načrtovanju poklicne poti posameznikov in nasledstev, saj opisujejo njihove kompetence, povezane s preteklimi

delovnimi mesti, osebnostnimi lastnostmi ter njihovim strokovnim izobraževanjem in usposabljanjem. Z njim si lahko pomagamo pri načrtovanju in upravljanju delovne sile v podjetju ter obvladovanju podatkov, povezanih z zaposlenimi, študenti, praktikanti in drugimi delavci, ki s podjetjem sodelujejo na podlagi različnih pogodb. V informacijskem sistemu so zbrani tudi podatki o družinskih članih, zdravstvenem zavarovanju, delovnih mestih, nagradah, študiju itd., na podlagi katerih laže načrtujemo, kako lahko posameznemu delavcu najdemo najprimernejše delovno mesto, ki bo ustrezalo njegovim sposobnostim in željam ter hkrati tudi interesom podjetja (strateško načrtovanje kadrov).

Sistem Kadris vključuje tudi različna orodja za izdelavo izpisov in poročil. Ker so velikokrat potrebne posebne oblike izpisov, so zakonsko predpisani obrazci za kadrovski informacijski sistem že na voljo (recimo M-obrazci). Iz sistema pa se lahko preprosto izpišejo tudi katerekoli drugi podatki ali prenesejo v program Excel, kjer se enostavno obdelujejo glede na potrebe. Glavni šifranti, kot so upravne enote, občine, davčne izpostave, območne enote ZPIZ, pošte, so že v sistemu, uporabnik pa lahko poljubno doda tiste, ki jih potrebuje, tako kot nove podatke o delavcu, za katere lahko šifrante svobodno oblikuje po lastni želji.

V pričujočem prispevku smo vam skušali prikazati nekaj poglobljenih uporabnosti kadrovskega informacijskega sistema Kadris. Verjetno boste rekli, vse lepo in prav:

- storimo, kar je treba storiti,
- aktivno delati namesto trpeti,
- imeti cilj, ki je vreden truda.

Realnost pa je pogosto popolnoma drugačna.

NUŠA FISTER JE HRM-SVETOVALKA V PODJETJU ČETRТА POT, D. O. O., KRANJ. UKVARJA SE Z RAZVOJEM IN UVAJANJEM KADROVSKE INFORMACIJSKIH SISTEMOV KADRIS IN ORACLE HCM, KI SREDNJIM IN VELIKIM PODJETJEM PO ŠTEVILU ZAPOSLENIH OMOGOČAJO, DA V ISTEM ČASU IN Z MANJ TRUĐA OPRAVIJO VEČ DELA KOT PREJ.

Prednosti uglednega delodajalca pri pridobivanju kandidatov

Izsledki raziskave o ugledu in moči blagovne znamke delodajalcev v Sloveniji

S konkurenco se organizacije ne srečujejo le na trgu izdelkov/storitev, temveč se ta vse bolj pojavlja tudi na trgu dela. Že sedaj bijejo hud boj pri pridobivanju in kasneje zadrževanju uspešnih kandidatov. To je zlasti pereče na področjih, kjer kandidatov primanjkuje. Pri iskanju novih načinov pridobivanja kandidatov je vse pomembnejši ugled organizacije kot delodajalca. Prvi korak k uporabi te metode je ugotavljanje dejanskega položaja organizacije kot delodajalca na trgu dela, drugi korak pa je znati pridobljene podatke uporabiti tako, da bo organizacija pri pridobivanju in zadrževanju kandidatov še uspešnejša. V okviru predavanja bomo na podlagi praktičnega primera ugotovili, zakaj je ugled organizacije kot delodajalca pomemben in kako pridobljene podatke uporabiti pri delu. Pri tem se opiramo na rezultate raziskave na vzorcu skoraj 300 organizacij in več kot 7000 anketiranih v Sloveniji.



Kolikokrat sem vam je že zgodilo, da ste vstopili v trgovino in kljub vsej ponudbi se gli le po določeni blagovni znamki? Večkrat? Odgovor na vprašanje, kaj žene kupce, da sežejo po določeni blagovni znamki, je ključ do uspeha za marsikatero organizacijo. Eni izdelki/storitve se odlikujejo po kakovosti, z drugimi lahko izražamo svojstven način življenja (recimo uživanje določenih pijač) ali pa preprosto prestiž. Možnosti je res veliko, stvar strategije organizacije pa je, kako se bo pozicionirala na trgu in privabljala kupce. Podobno je, ko organizacija pridobiva kandidate za zaposlitev. Vsaka organizacija ima na trgu dela določen ugled. Ene organizacije slovi kot ugleden delodajalec, recimo po

visokem številu ur, ki jih imajo zaposleni na voljo za izobraževanje, druge se postavljajo s certifikatom, da so družini prijazne, tretje pa posebnega ugleda sploh nimajo in zaposlitev pri njih velja kot »izhod v sili«. Zato je naloga organizacije oblikovati tako zaposlitveno ponudbo (podobno kot za izdelek/storitev), da bo pritegnila najustrežnejše kandidate. Drugi del zgodbe pa je vprašanje, kako ravnati z zaposlenimi, da bodo ti uspešno delali in ne bodo z eno nogo že pri konkurenci. V prispevku se bomo osredotočili predvsem na vprašanje, kakšne prednosti ima ugleden delodajalec na trgu dela, zakaj se splača postati ugleden delodajalec ter koliko so nam pri tem v pomoč raziskave o trgu dela.

Večja izbira kandidatov

V zgodnjih fazah pridobivanja kandidatov zaposleni pridno iščejo in pridobivajo informacije o različnih zaposlitvenih ponudbah, osebnih stikov pa med kandidati in organizacijo skoraj ni (Barber, 1998). Raziskave so pokazale, da ima ugled organizacij kot takih in organizacij kot delodajalcev v teh zgodnjih fazah ključno vlogo pri tem, ali bo organizacija kandidata tako pritegnila, da bo poslal prijavo za delovno mesto oziroma da se bo odzval na intervju (Turban, Forret, Hendrikskon, 1998). Zato ni presenetljivo, da ima lahko organizacija, ki je razvila ugledno blagovno znamko delodajalca in izhaja iz

te strategije, iz tega ugleda več koristi. Eno izmed najboljšežnejših raziskav o prednosti strategije blagovne znamke delodajalca, katere cilj je postati ugleden delodajalec, je izvedla britanska revija *The Economist*. Med anketiranci jih je 72 odstotkov menilo, da je ena izmed največjih prednosti manjša fluktuacija, 86 odstotkov pa jih je prepričanih, da se bodo rezultati kazali tako, da bodo zaposleni priporočali organizacijo kot delodajalca oziroma delovno mesto, dobra polovica pa, da to znižuje stroške zaposlovanja (*The Economist*, 2003, v: Michington, 2006). Podobne ugotovitve so v raziskavi, ki so jo izvedli organizacija *Hewitt Associates* (ZDA), ameriška nevladna organizacija *The Conference Board* in britanski *The Economist* (v: Michington, 2006): razvijanje strategije blagovne znamke ima za delodajalca tri glavne koristi: krajši čas in nižji stroški zaposlovanja, višja raven pripadnosti in zavzetosti zaposlenih ter zadržanje talentov.

Ugleden delodajalec deluje na trgu dela kot magnet: kandidati se odločajo, da bi delali v taki organizaciji in si tega močno želijo.

V strokovni literaturi pogosto srečamo predpostavko, da ugleden delodajalec deluje na trgu dela kot magnet: kandidati se odločajo, da bi delali v taki organizaciji in si tega močno želijo. Taka organizacija nima težav s pridobivanjem zaposlenih, saj ji ugled omogoča stalen dotok kandidatov. To potrjujejo tudi raziskave: recimo med 800 zaposlenimi v ZDA bi 78 odstotkov vprašanih raje delalo za organizacijo z dobrim ugledom kot za višjo plačo v organizaciji s slabim ugledom (*Cherenson Group*, 2001). Poleg tega skoraj polovica (49 odstotkov) vprašanih Američanov meni, da je blagovna znamka organizacije imela ključno vlogo pri odločitvi, da so se prijavili na trenutno delovno mesto (*Wiserman*, 2002). Raziskava med nizozemskimi študenti je pokazala, da imata korporativna blagovna znamka in blagovna znamka delodajalca neodvisen, značilen in pozitiven vpliv na to, da se kandidati prijavijo na prosto delovno mesto (*Lemmink, Schuijff, Streukens*, 2003). Raziskava med univerzitetnimi študenti in študenti MBA-programa je potrdila močan vpliv ugleda organizacije na pridobivanje zaposlenih (*Turban, Cable*, 2003). V prvem delu raziskave, ki je potekal med študenti na ameriškem poslovnem kolidžu, so raziskovalci ugotovili, da obstaja močna povezava med ugledom organizacije in večjim številom prijav za delo v organizaciji. Po drugi strani pa niso mogli potrditi neposredne tesne povezave med ugledom organizacije in večjo kakovostjo kandidatov, ven-

dar so v končni fazi ugledne organizacije zaposlile kakovostnejše kandidate, ker so imele večjo izbiro. To pomeni, da so lahko bile pri zaposlitvenem postopku selektivnejše. Podoben rezultat je pokazal drugi del raziskave med študenti MBA-programa.

Ugled organizacije ima velik in pozitiven vpliv na velikost kadrovskega bazena in to pomeni večjo izbiro pri zaposlovanju.

Organizacija s takim ugledom ima pri zaposlovanju prednosti. Na prvi pogled se zdi, da velik pritok kandidatov pomeni tudi višje stroške, saj je treba prijave prebrati, primerjati in nanje tudi odgovoriti. To deloma drži, vendar če ima organizacija dober filter v smislu značilne zaposlitvene ponudbe, lahko kadrjuje bolj selektivno. To pomeni hitro izločanje kandidatov, ki ne izpolnjujejo zahtevanih pogojev. Popuščenja ni tudi pri merilih – lahko torej izbira kandidate po svojih željah.

Boljše finančno poslovanje?

Omeniti je treba tudi vpliv na finančno uspešnost organizacije. Pobudniki ustvarjanja blagovne znamke delodajalca se bodo v organizaciji skoraj gotovo srečali z vprašanjem (vrhnjega) managementa, ali se aktivnosti blagovne znamke delodajalca poznajo tudi pri finančnih kazalnikih. Tukaj se izpostavlja vprašanje, ki je podobno tistemu, ali je bila prej kokoš ali jajce. Raziskave še niso potrdile, da bi organizacije, ki slovijo kot ugleden delodajalec, povečale svoje prihodke in dobiček zaradi, denimo, svoje uvrstitve na lestvici najuglednejših delodajalcev. Drugače gledano: vprašanje je, kako dobro finančno stanje vpliva na to, da organizacija postane ugleden delodajalec. Poleg tega ne moramo trditi, da strategija uglednega delodajalca neposredno in samo vpliva na boljše finančno stanje organizacije. Hkrati pa drži, da motivirani, zavzeti, pripadni, uspešni itd. zaposleni pozitivno vplivajo na finančno poslovanje organizacije. Izsledki nekaterih raziskav (*Ritson*, 2002) nakazujejo, da lahko organizacije z močno blagovno znamko delodajalca znižajo stroške zaposlovanja, izboljšajo odnose z zaposlenimi, znižajo fluktuacijo in celo ponudijo nižje plače za primerljive kandidate glede na organizacije s šibkejšo blagovno znamko delodajalca.

Strategija, ki temelji na tem, da organizacija postane ugleden delodajalec, se je za uspešno izkazala v ZDA in nekaterih evropskih državah, denimo Veliki Britaniji. Organizacije, ki so se odločile zanjo, redno srečujemo na vrhu lestvic »top« delodajalcev v tujini, re-

»Grožnje« organizacijam pri pridobivanju kadrov

Ustvarjanje blagovne znamke delodajalca oziroma strategija uglednega delodajalca je še toliko pomembnejše zaradi dveh skupin dejavnikov, ki zmanjšujeta potencialni kadrovski bazen delodajalcev: demografski trendi in konkurenca na trgu dela. Prebivalstvo se v razvitem svetu, tudi v Sloveniji, hitro stara. Trendi kažejo, da bo do leta 2020 delež mladih upadel pod 13 odstotkov, delež starega prebivalstva pa bo več kot 21 odstotkov. To pomeni, da bo vse manj delovno aktivnega prebivalstva, manj bo mlajših kandidatov, več pa bo kandidatov, starih najmanj 55 let. Hkrati se zaradi gospodarske konjunkturo, pa tudi upokojevanja, znižuje stopnja brezposelnosti. Staranje prebivalstva ob hkratnem nižanju brezposelnosti nas privede do sklepa, da se bodo morale organizacije dobesedno boriti, da bodo v svoj krog pritegnile mlade kandidate ustreznega profila.¹

Že sedaj številne organizacije ne morejo dobiti ustreznega kadra za svoje potrebe. Manjša ponudba kvalificiranega kadra pomeni vse večjo konkurenco med organizacijami, ki iščejo, želijo pritegniti in zadržati kandidate, ki jih potrebujejo. Zato bi se morale ukvarjati s tem, kako postati ugleden delodajalec, ker jim bo to omogočalo lažjo pritegnitev in zadrževanje kandidatov ter s tem manjšo fluktuacijo.

¹ Več o tem v: Lombardi, L. J. (2006). Labor Shortage? No. Skilled labor shortage? Yes. *LIMRA's Market Facts Quarterly*, 25 (1), 61, 69; Bijak, J., Kupiszewska, D., Kupiszewski, M., Saczuk, K., Kicinger, A. (2007). Population and labour force projections for 27 European countries, 2002–2052: impact of international migration on population ageing. *European Journal of Population*, 23 (1), 1–31; Burr, Michael T. (2006). Baby boom blues. *Public Utilities Fortnightly*, 144 (7), 28–30; Dychtwald Ken, Erickson J. Tamara, Morison, Robert (2006): *Workforce Crisis*. Boston, Harvard Business School Press; Dohm, Arlene (2000): Gauging the labor force effects of retiring baby-boomers. *Monthly Labor Review*, 123 (7), str. 17–25.

Slika 1: Pomen posameznih značilnosti zaposlitve po segmentih



Vir: Raziskava Ugled delodajalca, Moje delo 2007.

cimo »100 best companies to work for«, ki jo v ZDA objavlja revija Fortune in The Times v Veliki Britaniji. Te organizacije ne samo da zasedajo vodilna mesta in si utrjujejo položaj izbornega delodajalca, ampak postavljajo tudi merila drugim.

Kratkoročni pozitivni učinki strategije uglednega delodajalca se kažejo predvsem pri postopku pridobivanja zaposlenih, dolgoročno pa pri boljši učinkovitosti, motivaciji in zavzetosti zaposlenih ter tudi pri finančnem poslovanju.

Poenostavljeno povedano: kratkoročni pozitivni učinki strategije uglednega delodajalca se kažejo predvsem pri postopku pridobivanja zaposlenih, dolgoročno pa pri boljši učinkovitosti, motivaciji in zavzetosti zaposlenih ter tudi pri finančnem poslovanju. Da organizacija to doseže, mora najprej opredeliti vsebino svoje blagovne znamke, začrtati strategijo in posamezne aktivnosti. Ključni sta izpolnjevanje svojega dela psihološke pogodbe, ki jo je sklenila z vsakim zaposlenim posebej, in izvajanje aktivnosti za motiviranje in zadrževanje zaposlenih. Pri tem je treba opozoriti, da ni teorije, prakse, politike HRM in blagovne znamke delodajalca, ki bi

ustrezala vsem organizacijam. Različna okolja, stopnje in cilji razvoja ter drugi dejavniki narekujejo različne pristope HRM-funkcije in razmerja med blagovno znamko ter zaposlenimi. Ravno tako ni recepta, kako postati ugleden delodajalec.

Dobro je treba (s)poznati trg dela

Organizacije, ki stremijo in imajo uspešne blagovne znamke delodajalca, se odlikujejo po dobri komunikaciji s trgom dela in ciljnim kandidati – tistimi, ki jih želimo pritegniti v organizacijo.

Prvi pogoj za to je poznavanje značilnosti ciljnih kandidatov, predvsem pa morajo organizacije poznati in poudarjati tiste značilnosti zaposlitve, ki so ciljnim kandidatom pomembne. Eden izmed najbolj uveljavljenih načinov pri tem je segmentacija trga, v tem primeru trga dela. Kupci pri izbiri izdelkov in/ali storitev namreč niso enotni, ampak jih pri tem vodijo različne želje in preference: kakovost, cena, funkcionalnost, doživetje ipd. Podobno je s kandidati na trgu dela. Pri izbiri delodajalca in zaposlitve jih vodijo različne želje in preference do različnih vidikov zaposlitve. Kot

na trgu izdelkov/storitev je tudi na trgu dela dobro, da se organizacije osredotočijo na določen segment trga in pri tem poudarjajo tiste značilnosti zaposlitve, ki so želeni skupini kandidatov posebej pomembne.

Sam pojem blagovne znamke delodajalca izvira iz trženja. Kot sta v enem izmed ključnih člankov na področju blagovne znamke delodajalca predlagala ameriška raziskovalca organizacij in zaposlenih v njih Daniel Cable in Daniel Turban (2001), se lahko koncept vrednosti blagovne znamke (angl. *brand equity*) posploši na postopek pridobivanja kandidatov, v katerem se iskalci zaposlitve znajdejo v podobnih situacijah kot kupci pri nakupu izdelka. Tako kot kupci ravnajo pri nakupu izdelka/storitve ravnajo tudi iskalci zaposlitve: tehtajo, ali bi sprejeli oziroma nadaljevali zaposlitveno ponudbo (Barber, 1998).

Pri blagovni znamki delodajalca gre za prenos znanja, orodij, prijemov ipd. s področja marketinga na HR-področje oziroma za to, da si HR-managerji »izposojajo« marketinško znanje.

V trženju običajno populacijo razdelimo na posamezne segmente, ki so si med sabo različni, vsak pa združuje čim podobnejše kupce, nato pa svojo trženjsko strategijo usmerimo na enega ali več segmentov. Vsakega iz-

med segmentov »napademo« z ustreznim trženjskim spletom, saj nam le to zagotavlja uspeh. Da bi lahko ugotovili, kakšna strategija bo uspešna pri določenem segmentu, ga moramo čim bolj poznati. Zato se običajno v trženju segmenti oblikujejo glede na preference posameznikov, njihov življenjski slog, nakupne navade ipd.

Pri iskanju kandidatov včasih naletimo tudi na segmentacijo kadrovskega bazena, vendar je ta običajno zelo groba. Največkrat se iskanci zaposlitve razdelijo po starosti in spolu, izobrazbi oziroma drugi obliki kvalifikacije. To seveda ni dovolj, da bi pritegnili zelene kadre, saj vendar ne vemo, kaj jih bo pritegnilo. Zato se učimo od trženja – saj tržimo delovno mesto – in naredimo segmentacijo glede na to, kaj je kadrom pomembno pri iskanju zaposlitve. To nam bo omogočilo, da jim ponudimo natanko to, kar jih bo pritegnilo.

Segmenti na slovenskem trgu dela

Konec leta 2006 in v prvi polovici leta 2007 je bila izvedena spletna anketa, v kateri je sodelovalo več kot 7000 anketirancev. K sodelovanju v anketi so bili anketiranci povabljeni s pasicami (banerji) na spletni strani zaposlitvenega portala MojeDelo.com. Anketa je imela več namenov, eden izmed njih je bil določiti dimenzije zaposlitve, ki so kandidatom pomembne pri zaposlitvi, in določiti segmente kandidatov na slovenskem trgu dela. Med anketiranci je bila dobra polovica moških, v povprečju starih slabih 30 let, razpon starosti pa je bil od 16 do 65 let. Dve petini anketirancev ima štiriletno srednjo šolo, podoben delež višjo ali visoko izobrazbo, pet odstotkov več kot to. Skoraj polovica anketiranih je zaposlena za nedoločen čas, četrtina pa še ni bila (redno) zaposlena.

Osredotočimo se na zeleni segment

Dobili smo segmente. Naslednji korak je, da se v organizaciji na podlagi poslovne in kadrovske strategije odločimo, kateri profil bi bil zaželen za našo organizacijo. Pred tem pa je smiselno pogledati, kakšne so značilnosti posameznega profila. Zanimati nas mora, v katerem segmentu je največ zelenih kandidatov, kakšne so njihove želje, kaj jim je pomembnejše ipd.

Recimo, da iščemo kandidata za poslovno svetovanje, a nikakor ne moremo pritegniti ustreznih kandidatov. Kako se lotiti iskanja, da bomo pri tem uspešni?

Ugotovitev dejanskega stanja

V prvi fazi je priporočljivo, da organizacija razišče trg dela in svoj položaj na njem. Če je neuspešna pri pridobivanju določenega pro-

Med drugim smo kandidatom, ki so sodelovali v anketi, postavili 24 trditev, ki so opisovale preference in njihovo vedenje glede trenutne zaposlitve in pri iskanju nove zaposlitve. Na podlagi trditev smo s faktor-sko analizo oblikovali 10 dimenzij:

dober odnos in zaupanje nadrejenim: koliko poudarka kandidati dajejo zaupanju do nadrejenega in koliko verjamejo, da je to sposobna oseba;

odgovornost in pristojnosti: koliko si kandidati želijo pristojnosti in odgovornosti na delovnem mestu in ali si želijo, da se te sčasoma povečujejo;

potovanja v tujino: ali kandidate zanimajo izzivi in delo v tujini;

dodatne ugodnosti: kako pomembne so kandidatom dodatne ugodnosti, ki jih ponuja delodajalec, kot so službeni mobilni telefon, avtomobil itd.;

odnosi s sodelavci: kako pomembno je, da imajo kandidati dobre odnose s sodelavci;

možnost izobraževanja: ali je kandidatom možnost izobraževanja pomembna pri izbiri delodajalca, tudi če to pomeni nižjo plačo;

plača: koliko je plača »najpomembnejši« dejavnik pri presojanju o tem, kako so kandidati zadovoljni z delom;

možnost napredovanja: meri željo kandidatov po zaposlitvi, v zvezi s katero lahko napredujejo, in željo po transparentnem sistemu napredovanja;

variabilno plačevanje: kolikšen poudarek kandidati dajejo variabilnemu plačnemu sistemu kot možnosti za višjo plačo v primerjavi s fiksno plačo;

varnost zaposlitve: meri, kako pomembna je kandidatom varnost zaposlitve, in njihovo nepripravljenost, da zamenjajo trenutno zaposlitev za kratkoročno, a bistveno boljše plačano.

Pomen teh dimenzij oziroma značilnosti zaposlitve se med skupinami kandidatov razlikuje. Zato je smiselno, da vse kandidate razdelimo glede na to, kako so ocenjevali pomen posameznih značilnosti zaposlitve. Statistično smo določili pet profilov. Ti so po velikosti približno enako veliki (zajemajo med 16 in 24 odstotki populacije), po osnovnih značilnostih pa so to lahko:

družabni zapečkarji – zelo cenijo dobre odnose s sodelavci in predvsem varnost zaposlitve, a so zelo nenaklonjeni potovanjem in delu v tujini, ne zanimajo jih dodatne ugodnosti, ne kažejo veliko interesa za napredovanje in izobraževanje;

ambiciozni in mobilni – želijo si odgovornosti in pristojnosti na delovnem mestu, pa tudi možnosti potovanja in dela v tujini; plača jih ne zanima oziroma jim ni najpomembnejši vidik zaposlitve, čeprav kažejo razmeroma veliko naklonjenost do variabilnega plačevanja; so razmeroma družabni, zelo cenijo možnost izobraževanja in napredovanja;

samostojni – čeprav po ničemer ne izstopajo navzgor, se odlikujejo po razmeroma izraženi želji po izobraževanju, potovanjih in delu v tujini, pa tudi po plači (predvsem variabilni), vendar jih ne zanimajo odnosi z nadrejenimi ali sodelavci, zavračajo pa tudi možnost kariere in napredovanja v podjetju;

povzpelniki – zanimajo jih predvsem materialni vidiki zaposlitve: plača, dodatne ugodnosti, variabilno plačevanje; zelo cenijo tudi varnost zaposlitve in želijo delati kariero v podjetju, v katerem so zaposleni; pripravljeni so se izobraževati, manj pa so pripravljeni potovati;

iskalci dohodka – zelo so jim pomembni plača in dodatne ugodnosti, ki jih prinaša delovno mesto; pripravljeni so se izobraževati, saj v tem vidijo naložbo; nematerialni vidiki zaposlitve jim niso pomembni; možnostim napredovanja in kariere ne pripisujejo velikega pomena, saj jim varnost zaposlitve ne pomeni veliko in so za višjo plačo hitro pripravljeni zamenjati delodajalca.



Vir: Lasten.

fila kandidatov, je dobro ugotoviti, ali je to posledica kroničnega in dalj časa trajajočega pomanjkanja tega profila ali pa ga je na trgu dela dovolj, vendar je organizacija neuspešna pri pridobivanju. V našem primeru ugotavljamo, da kandidati za delo na področju poslovnega svetovanja so, le da jih organizaciji ne uspe pritegniti.

Hkrati s tem je priporočljivo analizirati gradivo, ki ga ima organizacija, povezano s HRM-funkcijo. Sem spadajo sporočila za javnost, zaposlitveni oglasi, gradivo za karijerne seje in predstavitve po šolah ipd., strateški dokumenti. S tem dobimo pregled stanja, kakšen odnos ima organizacija do zaposlenih in kako se to kaže v njenih aktivnostih. Nato primerjamo trenutno stanje in stanje, ki si ga želimo.

Določitev ciljnih kandidatov in ciljev

Naslednji korak je določitev ciljnih kandidatov, to so kandidati, ki jih organizacija želi pritegniti v organizacijo. Tako kot pri trženju izdelka/storitve ni običajno, da se organizacija usmeri na ves trg, tudi pri zaposlitveni ponudbi ni dobro, če ima organizacija le eno in splošno ponudbo za vse. Bolje je, če se natančno opredeli, katere kandidate želi pritegniti.

Pri tem je treba razlikovati kandidate, ključne za delovanje organizacije, in tiste, ki so podporni. To je seveda odvisno od vsake organizacije posebej, kako to določi. Način, ki ga predlagamo, je segmentacija kandidatov na trgu dela glede na njihove značilnosti. To ne vključuje le demografskih značilnosti, temveč tudi pomen, ki ga kandidati pripisujejo določenim vidikom zaposlitve. Ko organizacija določi, na kateri segment trga dela se bo osredotočila, ga mora najprej temeljito spoznati.

Če se vrnemo k našemu primeru, podatki iz

raziskave slovenskega trga pokažejo, da je poslovno svetovanje kot področje dela med segmenti najbolj zaželeno pri ambicioznih in mobilnih.

Spoznavanje želja ciljnih kandidatov

Pri spoznavanju ciljnih kandidatov ne gre za osebno spoznavanje, ampak za poznavanje določenega segmenta kandidatov. Če recimo organizaciji, ki se ukvarja z gostinstvom, najbolj primanjkuje natakarev in ti pomenijo ključne kadre v organizaciji, je dobro, da spozna do potankosti, denimo segment kandidatov, ki so končali gostinsko šolo in/ali imajo izkušnje v gostinstvu. Naloga organizacije v tej fazi je torej, da ugotovi, kaj ta segment najbolj privlači, kaj jih najbolj motivira in kaj bi jih najbolj prepričalo, da bi se zaposlili v njej.

Kako spoznati želje ciljnih kandidatov? Pri tem je treba razlikovati že zaposlene v organizaciji in kandidate na trgu dela, ki organizacijo opazujejo samo »od zunaj«.

Za natančne ugotovitve je v organizaciji potrebna temeljita analiza. Pri tem lahko organizacija uporabi različne vprašalnike za zaposlene, za katere je priporočljivo, da so anonimni, saj sicer tvegamo, da zaposleni ne bodo odgovarjali iskreno. Za konkretne probleme se lahko oblikujejo fokusne skupine, izvedejo se lahko različni intervjuji. Izhodišče za pogovore je lahko analiza dokumentov v organizaciji, kot jo navajamo v prvi točki. Analiza notranjega stanja nam mora dati odgovore, kakšne so naše prednosti in slabosti, torej v katerih točkah zadovoljujemo želje zaposlenih, na katerih področjih pa »šepamo«. Rezultati take analize so lahko presenetljivi, saj nam odkrijejo slepe pege, čeprav smo bilo recimo prepričani, da so zaposleni zadovoljni s sistemom izobraževanja, lahko z raziskavo ugotovimo, da so sicer zadovoljni, ven-

dar bi si želeli tudi možnosti uradnega izobraževanja na šolah, ne le na seminarjih.

V prejšnji točki smo ugotovili, da se za področje poslovnega svetovanja zanimajo pretežno kandidati iz segmenta ambiciozni in mobilni. Pri pregledu njihovih značilnosti ugotovimo, da jim je pomembno prevzemati odgovornosti in pristojnosti na delovnem mestu, ravno tako si želijo možnosti potovanja in dela v tujini. Plača jim ni najpomembnejši vidik zaposlitve, kažejo pa veliko naklonjenost do variabilnega plačevanja.

Oblikovanje zaposlitvene ponudbe

Ko organizacija določi cilj pri ustvarjanju blagovne znamke delodajalca, ko določi, kateri so njeni ciljni kandidati, naredi raziskavo in določi smer, v katero želi iti, je na vrsti oblikovanje zaposlitvene ponudbe. Z njo organizacija pove, kaj kot delodajalec ponuja. Kandidat na konkurenčnem trgu dela primerja različne zaposlitvene ponudbe in se odloči za tisto, ki je po njegovem mnenju najugodnejša.

Pri kandidatih za delo na področju poslovnega svetovanja najprej pregledamo dosedanje zaposlitvene ponudbe. Ugotovimo, da smo delali napako, ko smo kandidatom za mesto poslovnega svetovalca obljubljali dobro osnovno plačo in varno zaposlitev. Glede na njihove značilnosti spremenimo zaposlitveno ponudbo in poudarimo variabilno nagradjevanje za uspešnost, ponudimo jim možnost osebne rasti in napredovanja ter možnost izobraževanja in dela v tujini.

Komunikacija in uresničevanje obljubljenega

Z oblikovanjem zaposlitvene ponudbe zgodbe še ni konec. Ponudba, če je še tako dobra, ne bo organizaciji nič pomagala, če ne bodo z njo seznanjeni ciljni kandidati. Torej mora

organizacija izbrati ustrezne komunikacijske poti, da bo informacija prišla do ciljnih kandidatov. V primeru ambicioznih in mobilnih bodo to verjetno tudi bolj interaktivne poti, ne le oglas v dnevnem časopisju.

Kar organizacija obljubi, mora to izpolniti, sicer je ves trud zaman. Neizpolnjena obljuba je najslabša reklama, ki si jo lahko naredi. Če smo kandidatu obljubili potovanja v tujino, nato pa prvi dve leti videva tujino samo na razglednicah, ki mu jih sodelavci pošiljajo s službenih poti, kmalu zapusti organizacijo in gre h konkurenci širiti slab glas o nas.

Evalvacija in spremljanje razvoja

Tako kot pri vsakem projektu in aktivnosti je tudi pri strategiji uglednega delodajalca oziroma blagovni znamki delodajalca priporočljivo izvesti evalvacijo narejenega in ugotoviti, katere poteze so bile pravilne, katere pa bi lahko bile še boljše. Treba je spremljati tudi razvoj blagovne znamke. Kajti ne spreminjajo se le dogodki, spreminjajo se tudi ljudje, zato je pričakovati (zlasti če upoštevamo demografske spremembe in konkurenco na trgu dela), da se spreminjajo tudi lastnosti in želje ciljnih kandidatov.

Sklepne misli

Organizacije bodo morale vložiti več časa v spoznavanje trga dela, ciljnih kandidatov in njihovih želja. Na trgu bodo namreč preživele le tiste, ki jim bo uspelo pritegniti ustrezne kandidate in obdržati najbolj uspešne zaposlene. Podobno, kot se je pred desetletji začel boj za kupce, se začel boj za kandidate. Kdo bo pri tem uspešnejši? Tisti, ki bo poznal svoje ciljne kandidate, oblikoval njim

prilagojeno zaposlitveno ponudbo, jim jo učinkovito posredoval in jih tako prepričal za delo v svoji organizaciji, a je to le prva polovica poti, druga polovica se suče okrog vprašanja, kako te uspešne kandidate spodbuditi, da bodo uspešno delali in da ne bodo vsak drugi dan z mislijo pri konkurenci.

Blagovna znamka delodajalca in ugled delodajalca bosta imela, zaradi demografskih trendov in naraščajoče konkurence na trgu dela, vse večjo vlogo pri pridobivanju in zadrževanju uspešnih zaposlenih.

Literatura in viri

Cable, D. M., Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seeker's employer knowledge during recruitment, v: G. R. Ferris (ur.), *Research in personnel and HRM*, str. 115-163. New York: Elsevier Science.

Cherenson Group: Reputation survey, 2001. [<http://www.cherenson.com/news/study-rep.shtml>], 10. 4. 2006.

Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Barrow, S., Mosley, R. (2006). *The Employer Brand*. Chichester: John Wiley & Sons.

Bijak, J., Kupiszewska, D., Kupiszewski, M., Sączuk, K., Kicingier, A. (2007). *Population and la-*

bour force projections for 27 European countries, 2002-2052: impact of international migration on population ageing. *European Journal of Population*, 23(1), 1-31.

Burr, Michael T. (2006). *Baby boom blues*. *Public Utilities Fortnightly*, 144(7), 28-30

Dohm, Arlene (2000): *Gauging the labor force effects of retiring baby-boomers*.

Monthly Labor Review, 123 (7), str. 17-25.

Dychtwald Ken, Erickson J. Tamara, Morison Robert (2006): *Workforce Crisis*.

Boston, Harvard Business School Press

Lemmink, J., Schuijff, A., Streukens, S. (2003). *The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions*.

Journal of Economic Psychology, 24, str. 1-15.

Lombardi, L. J. (2006). *Labor Shortage? No. Skilled labor shortage? Yes*. *LIMRA's Market Facts Quarterly*, 25 (1), 61, 69.

Michington, B. (2006). *Your Employer Brand*. Torrens: Collective learning Australia.

Ritson, M (2002): *Marketing and HE collaborate to harness employer brand power*. *Marketing*, 24 October, str. 24.

Turban, B. D.; Cable, M. D. (2003). *Firm reputation and applicant pool characteristics*.

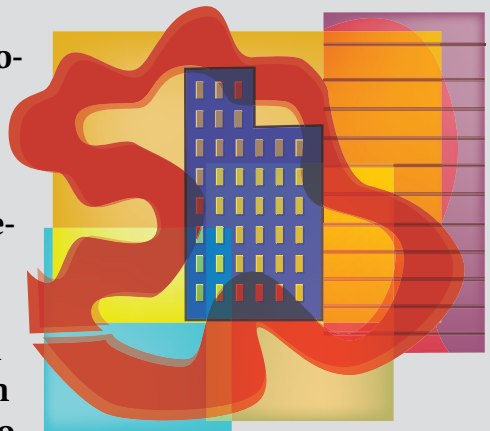
Journal of Organizational Behavior, 24, str. 733-751.

Turban, D. B., Forret, M. L., Hendricks, C. L. (1998): *Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors*. *Journal of Vocational Behavior*, 52, str. 24-44.

Wiserman, P. (2002) in *Stand by your brand*. [<http://www.maritzresearch.com/release.asp?rc=230&p=3&T=P>], 23. 1. 2007.

Pomen internega komuniciranja v turističnih podjetjih

Namen prispevka je pokazati pomen internega komuniciranja v turističnih podjetjih. V prispevku je prikazana pilotska raziskava na vzorcu slovenskih hotelov z različnih turističnih destinacij. Ugotavljali smo, kakšno je vzdušje v hotelu, pomen dobre obveščенosti, količino in pravočasnost informacij, načine, oblike in vrste internega komuniciranja z nadrejenimi, podrejenimi in sodelavci na enaki ravni. Zaposleni so ocenili, koliko informacij potrebujejo iz posameznih oddelkov hotela, koliko jih dejansko dobijo in njihovo pravočasnost. Vodje so odgovarjali še na vprašanja, katerim kategorijam namenjajo največ pozornosti, katere komunikacijske blokade se pojavljajo in kako nameravajo izboljšati interno komuniciranje. Končni cilj je bil poleg ugotavljanja stanja tudi izboljšanje informiranosti. Najbolj uporaben rezultat raziskave je gotovo komunikacijski model za konkretni hotel. Vanj vključimo informacije, ki jih morajo imeti zaposleni za kakovostno opravljanje dela.



Zaposleni postajajo vse bolj pomembni in zaupanja vredni. Pogoj za doseg cilja – zadovoljni gost – so zadovoljni zaposleni. Za drugimi področji vodenja se k zaposlenim usmerja tudi interno komuniciranje. Po Berlogarju je to izmenjava informacij, zamisli, občutkov navzgor, navzdol in na isti ravni organizacijskih linij (Berlogar, 1995).

Pri komuniciranju so pomembni načini dajanja informacij, njihova količina in pravočasnost – v tem vrstnem redu.

Manjše zamude pri obveščanju ali pre malo informacij delno lahko popravimo z ustreznim načinom informiranja, nasprotno pa ni mogoče. Neustreznega načina (kako informacijo sporočimo) ne moremo nadomestiti z drugima dvema dimenzijama.

Komuniciranje poteka med ravnmi vodenja in v okviru posamezne ravni. Pri tem je nujno dvosmerno komuniciranje.

Vsota formalnih in neformalnih informacij je konstantna. Manjšo količino formalnih informacij zaposleni nadomestijo z neformalnimi. Govorice napolnijo prazen prostor, ki je nastal zaradi pomanjkanja oziroma nezaupanja v uradne vire obveščanja (Markič, 2006).

**količina informacij =
prave informacije + govornice**

Pri komuniciranju se vedno pojavljajo ovire. Postavljamo jih udeleženci komunikacijskega kroga, pojavljajo pa se tudi na poti.

Komunikacija poteka različno. Najpogostejši so še vedno oglasne deske, dopisi, osebno komuniciranje in sestanki, v zadnjem času pa so vse pogostejši letni razgovori in komuniciranje po elektronski poti.

Raziskava

Raziskavo smo opravili v štirih hotelih in enem turističnem podjetju. Skupaj je odgovarjalo 163 zaposlenih. Za primerjavo smo jo opravili še v podjetju, ki se ne ukvarja s turizmom. Anketa ima dva dela. Prvi je namenjen vsem zaposlenim, drugi pa samo vodjem.

Informacije lahko razdelimo na:

1. Glavne, strateške informacije: kje smo in kam gremo, vizija in poslanstvo podjetja, organizacijska kultura podjetja. Očitek zaposlenih v zvezi s temi informacijami je: »Nimam pojma, kaj se dogaja pri nas.«
2. Poslovne informacije: poslovanje hotela, uspešnost, kakovost storitev.
3. Operativne informacije: informacije, nujno potrebne za opravljanje dela. V hotelu so to recimo število gostov in datum njihovega prihoda, način bivanja, vrsta gostov. Zaposleni se pogosto izgovarjajo: »Ne morem delati, ker ne vem ...« (Markič, 2006)

Ugotavljali smo, kakšno je vzdušje v hotelu, pomen dobre obveščenosti, količino in pravočasnost informacij, načine, oblike in vrste internega komuniciranja z nadrejenimi, podrejenimi in sodelavci na enaki ravni.

Zaposleni so ocenili, koliko informacij potrebujejo iz posameznih oddelkov hotela, koliko jih dejansko dobijo in njihovo pravočasnost. Vodje so odgovarjali še na vprašanja, katerim kategorijam namenjajo največ pozornosti, katere komunikacijske blokade se pojavljajo in kako nameravajo izboljšati sistem internega komuniciranja.

Anketo so izvajali študenti Višje strokovne šole za gostinstvo in turizem, ki so v teh podjetjih opravljali tudi praktično izobraževanje. Tako so hkrati tudi začutili utrip v podjetju in stanje na področju internega komuniciranja. Rezultate so lahko vsaj deloma tudi komentirali in dopolnili z lastnimi opažanji. Raziskava še poteka.

Pri petih vprašanih so odgovarjali na pet-stopenjski skali: odlično – 5, zelo dobro – 4, dobro – 3, slabo – 2, zelo slabo – 1. Pri teh vprašanih smo rezultate prikazali s povprečno oceno. Pri drugih vprašanih so izbirali med več možnostmi, rezultate pa smo prikazali v odstotkih.

Glavne ugotovitve

1. Povprečna ocena vzdušja v podjetju na 5-stopenjski lestvici je samo

2,78. Ocene odlično in zelo dobro so redke. Vzrok je gotovo tudi v (ne) obveščenosti, ki se kaže v nadaljevanju. Vzdušje je povezano s komunikacijo. Pomembno je tudi za motivacijo in delovno uspešnost. Študenti menijo, da bi se dalo na tem področju še marsikaj izboljšati. Vodilnim se zdi vzdušje malo boljše kot njihovim sodelavcem. V kontrolni skupini je vzdušje ocenjeno še slabše (2,71). To se ujema z drugimi ocenami.

2. Dobra obveščenost o dogajanju v podjetju jim veliko pomeni. Povprečna ocena je 3,9 (v kontrolni skupini celo 4,3). Zaposleni želijo biti obveščeni in sodelovati pri dogajanju v podjetju. Dobra obveščenost je tudi eden od pogojev za kakovostno delo. Obveščeni si želijo vodilni in tudi njihovi sodelavci na vseh oddelkih.
3. Pri vprašanju o količini dobljenih informacij so vprašani lahko izbirali med temi možnostmi: preveč, ravno prav in premalo. Skoraj polovica jih trdi, da dobijo premalo informacij (49 odstotkov). Med podjetji so velike razlike. V enem hotelu jih 67 odstotkov meni, da dobijo ravno prav informacij, 27 odstotkov pa jih dobi premalo. Druga skrajnost je hotel, ko jih 73 odstotkov dobi premalo in samo četrtnina vprašanih ravno prav informacij. Podobno kot med podjetji so razlike velike tudi med posameznimi oddelki. Praviloma se nad premalo informacijami bolj pritožujejo podrejeni. V kontrolni skupini je premalo informiranih celo 53 odstotkov. Neobveščenost je v naših podjetjih torej resen problem. Vpraševali smo jih tudi po vzrokih

nezadovoljstva s količino informacij. Navajajo slabo sodelovanje med oddelki, slabo organizacijo, pomanjkljivo obveščanje, premalo komuniciranja (pomanjkanje časa), premalo splošnih informacij in občutek, da so zaposleni nepomembni in da informacij ne potrebujejo. Za to je večinoma krivo vodstvo. Sodelovanje med ravnimi je slabo. Sodelavci namigujejo tudi na prikrivanje informacij.

4. Prikrivanje informacij čuti polovica vprašanih. Tudi pri tem so razlike velike, saj se rezultati gibljejo med eno in skoraj tremi četrtnami. Sodelavci bolj čutijo prikrivanje kot vodilni. Študenti vidijo možno razlago prikrivanja informacij v tekmovalnosti - da sodelavci ne bi bolje opravili dela in tako laže napredovali ali v strahu pred konkurenco. Vsako prikrivanje informacij sproži govornice. V kontrolni skupini prikrivanje informacij čuti 59 odstotkov zaposlenih.
5. Manj kot polovica zaposlenih pride do informacij po uradni poti (od pristojnih). Razlike so velike, saj se rezultati gibljejo med 19 in 60 odstotki. Drugi informacije dobijo mimogrede z govoricami. Zanimivo, da se med viri informacij, ki bi jih sicer morali dobiti od nadrejenih, pojavljajo celo gosti. Vodilni dobijo več informacij po uradni poti kot njihovi sodelavci. V organizacijsko-komunikacijski hierarhiji se pretok informacij na eni ravni zatakne. V kontrolni skupini so odgovori blizu povprečja turističnih podjetij.
6. Te ugotovitve potrjujejo tudi odgovori o oblikah internega komuniciranja. Še

Tabela 1: Količina in pravočasnost informacij

Informacije	Potrebujem (v odstotkih)		Dobim (v odstotkih)		Dobim (v odstotkih)	
	Veliko	Malo	Dovolj	Premalo	Pravočasno	Premalo
Od vzdrževalcev	10	90	100	0	97	3
Iz kuhinje	20	80	93	7	90	10
Od strežbe	23	77	90	10	97	3
Od gospodinjstva	23	77	90	10	87	13
Od uprave	40	60	73	27	83	17
Iz recepcije	63	37	67	33	73	27
Od vodje	90	10	80	20	77	23

Vir: Gogala, 2004, str. 36.

Tabela 2: Odgovori zaposlenih

		Povprečje v turističnih podjetjih	Kontrolna skupina
Vzdušje v podjetju	Povprečna ocena	2,78	2,71
Pomen obveščenosti	Povprečna ocena	3,94	4,25
Količina informacij (v odstotkih)			
Preveč		7	9
Ravno prav		44	38
Premalo		49	53
Informacije prikrivajo		52	59
Informacije dobim po uradni poti		45	46
Največ izvem (v odstotkih)			
Z govoricami		36	15
Z osebno komunikacijo		25	12
Na oglasni deski		19	8
Na sestankih		15	13
Iz glasila		14	3
Z dopisi		10	4
Po elektronski pošti		4	10
Sam največ uporabljam (v odstotkih)			
Osebno komunikacijo		75	68
Telefon		15	10
Dopise		5	
Na sestankih sodelujem		52	53
Informacije so pravočasne		59	68
Komuniciranje je dvosmerno		57	53
Delež besedne komunikacije		82	
Svoje mnenje lahko povem		69	81
Vem, kaj zahtevajo od mene	Povprečna ocena	4,34	4,3
Ocena komunikacije z nadrejenimi	Povprečna ocena	3,68	3,34
Ocena komunikacije s podrejenimi	Povprečna ocena	3,50	3,43
Ocena komunikacije na isti ravni	Povprečna ocena	3,75	3,78
Bil sem na tečaju komunikacije		39	31
Treba bi bilo iti na tečaj		72	74
Numerus		132	32

Vir: Markič, 2005.

Tabela 3: Odgovori vodilnih

	Turistična podjetja	Kontrolna skupina
Vsebina komunikacije		
Sprotna problematika	26	5
Kakovost dela	20	4
Naloge	19	3
Realizacija nalog	18	3
Cilji	15	4
Dogodki v podjetju	14	2
Vizija in poslanstvo	11	0
Poslovni načrti	8	1
Poslovna vprašanja	6	2
Stališča vodstva	6	0
Strateške odločitve	5	1
Blokade		
Predolge poti	13	2
Ni načrtno	12	3
Nemotiviranost za dvosmerno komunikacijo	12	0
Informacije niso hierarhično urejene	6	1
Blokade ob menjavi izmene	4	
Izboljšanje		
Timsko delo	16	4
Več povratnih informacij	14	3
Razumljivejše informacije	13	1
Neposredni stiki	9	0
Zavzetost vodilnih	8	1
Analiza kanalov	8	0
Aktivno poslušanje	6	
Numerus	33	5

Vir: Markič, 2005

največ izvedo iz govoric. Pri tem vodilni zamujajo priložnost za objektivno obveščanje. Na drugem mestu so osebni pogovori. Oglasne deske in glasilo pa (prepočasi) zamenjuje elektronsko obveščanje. Premajhno vlogo imajo sestanki, čeprav je na njih aktivna približno polovica zaposlenih. Na vprašanje, katero obliko sami uporabljajo za informiranje sodelavcev, prevladuje osebna komunikacija. Za pogovor si vzamejo čas, največ pa izvedo iz govoric. Kakšni so torej ti pogovori?

7. Poleg količine je odločilna tudi

pravočasnost informacij. Zlasti je pomembna pri operativnih informacijah, nujno potrebnih pri delu. Tu je stanje boljše. Skoraj 60 odstotkov vprašanih je zadovoljnih s pravočasnostjo informacij. Če jih že ni dovolj, so vsaj pravočasne. Izjema je le en hotel, ko so informacije praviloma prepozne – v 64 odstotkih. Pogosto (68 odstotkov) zamujajo tudi v kontrolni skupini. Razlogi: preobremenjenost zaposlenih, časovna stiska in malomarnost pri opravljanju dela.

8. Komuniciranje je dvosmerno, meni

57 odstotkov vprašanih. Ta rezultat je kar ugoden. Razlike med hoteli so majhne. Dvosmerna komunikacija je osnova za dobro delo, saj nas prikrajšanje za povratne informacije postavlja v negotovost. Komunikacija pa se zdi vodilnim dosti bolj dvosmerna kot njihovim sodelavcem. Govorjenje in dajanje navodil jim gre dosti bolj od rok kot poslušanje in sprejemanje povratnih informacij. Zanimivo, da pri kontrolni skupini vodilni doživljajo komunikacijo kot dvosmerni proces. Povprečje je enako kot pri turističnih podjetjih.

9. Veliko pogostejša je besedna komunikacija, menijo vodilni in njihovi sodelavci. To je v neskladju s splošnimi ugotovitvami, po katerih večinski delež pripada nebesedni komunikaciji. Verjetno gre samo za premajhno zavedanje in pozornost na nebesedna sporočila, lahko tudi zaradi pomanjkanja časa. Pomembno je, da sta obe obliki komuniciranja usklajeni, da nebesedna ne sporoča nekaj povsem drugega kot besedna. V tem primeru bi seveda bolj verjeli nebesedni. Zdi se, da je komunikacija dovolj pristna, zato nebesedna ne odstopa in je manj opazna.

10. Lastno mnenje lahko brez zadržkov pove kar 69 odstotkov vprašanih. Pri kontrolni skupini celo še več – 81 odstotkov. Zaposleni se torej ne bojijo povedati svojega mnenja, strahovlade ni. Možnost svobodnega izražanja je nekoliko večja pri vodilnih. Vprašanje pa je, ali jo tudi izrabijo.

11. Zelo dobro je tudi razumevanje nalog. Večina zaposlenih natanko ve, kaj zahtevajo od njih. Vsaj to jim vodje jasno povedo in pokažejo. Tistih, ki nikoli ne vedo, kaj zahtevajo od njih, skoraj ni.

12. Primerjava ravni komuniciranja nam pokaže, da je najboljša komunikacija med zaposlenimi na enaki ravni (povprečna ocena na 5-stopenjski lestvici je 3,75). To je malce presenetljivo. V marsikaterem hotelu službe ne sodelujejo najbolje. Sledi komunikacija z nadrejenimi (3,68), najslabše pa je ocenjena komunikacija s podrejenimi, samo 3,5. Razlike so majhne. Večje so razlike med posameznimi podjetji. Bolje je v hotelih kot v podjetju, ki se sicer ukvarja s turizmom, ni pa hotel. Različnost se kaže tudi med oddelki istega hotela.

13. Primer zbiranja informacij o pravočasnosti in zadostnosti informacij je prikazan v tabeli 1. Rezultati so lahko v pomoč odgovornim v podjetjih. Na njihovi osnovi izboljšajo informiranje v hotelu.

Natančno se pokaže, iz katerega oddelka prihaja dovolj informacij in iz katerega premalo. Upoštevana je tudi pravočasnost informacij. V tem primeru največ informacij potrebujejo iz recepcije in od svojega vodje. Iz recepcije jih dobijo premalo, pa še prepozne so.

Ti podatki so lahko tudi osnova za izdelavo modela komunikacije. Najprej pa moramo ugotoviti, katere informacije potrebujejo zaposleni na vseh ravneh in v vseh oddelkih. To pa je že druga zgodba.

14. Tečaj komunikacije je doslej obiskovalo manj kot 40 odstotkov zaposlenih, udeležba pa se zdi potrebna kar trem četrtinam vprašanih. Rezerve torej so, saj so zaposleni pripravljene več vložiti v izobraževanje na področju komuniciranja. Opisane ugotovitve so prikazane tudi v tabeli 2.
15. Vodje smo še vprašali, o čem največ komunicirajo z zaposlenimi. Na prvih mestih so sprotna problematika, kakovost dela pri nalogi, realizacija nalog. Vse spadajo med konkretno operativno komunikacijo. Manj se pogovarjajo o strateških informacijah, kot so cilji podjetja, vizija in poslanstvo, poslovni načrti, stališča vodstva in poslovna vprašanja. Očitno so vodje presodili, kaj zaposleni potrebujejo in jih oskrbujejo samo z operativnimi informacijami, ostalo pa naj jih ne zadeva.
16. Največ blokad povzročajo predolge komunikacijske poti. Sledijo nenačrtno komuniciranje in nemotiviranost (očitno sodelavcev) za dvosmerno komuniciranje. Informacije so premalo hierarhično urejene, menijo. Sami torej niso krivi.
17. Izboljšanje vidijo v timskem delu, v več

povratnih informacijah (zaposleni torej lahko povedo, a tega ne izrabijo, ali pa vodilni pričakujejo več povratnih informacij od svojih vodij), sledijo razumljivejše informacije (natanko pa vedo, kaj od njih pričakujejo) in več neposrednih stikov (verjetno s šefi). Očitno bi jih morali vprašati še, na kateri ravni čutijo blokade in pričakujejo izboljšave.

Sklepne misli

Rezultati kažejo, da komunikacija šepa. Informacij je premalo. Obstajajo velike razlike med hoteli. Rezerve so, le izrabitih jih je treba.

Ni res:

- da so informacije moč, zato jih nočete deliti,
- da je dovolj enosmerno komuniciranje,
- da so informacije poslovna skrivnost in
- da jih sodelavci tako ali tako ne bi razumeli.

Res je:

- da komunikacija poteka, z vami ali brez vas, od vas je odvisno, ali ste zraven ali ne,
- da – če se internega komuniciranja ne bodo spomnili tisti na vrhu – se ga bodo tisti od spodaj, le da vam v tem primeru najbrž ne bo všeč,
- da če vaši sodelavci nimajo informacij, si jih izmislijo,
- da se lahko proti izmišljotinam bojuješ le s pravimi informacijami,
- da komunikacija omogoča, da zaposleni bolje opravljajo svoje delo,
- da cilje podjetja lahko dosežemo samo, če so vsem jasni,
- da več informacij omogoča večjo prilagodljivost gostom,
- da so zaposleni vključeni v poslovanje

podjetja,

- da šteje samo dvosmerna komunikacija
- da imajo sodelavci raje informacije, čeprav slabe, kot da so brez njih.

Najhujša se jim zdi negotovost.

Zato obveščajte zaposlene in poslušajte njihove odzive ter predloge. Prave informacije morajo priti ob pravem času do pravega zaposlenega.

Literatura in viri

- Berlogar, J. (1999). Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Berlogar, J. (1995). Organizacijsko komuniciranje: od dominacije k participaciji, magistrska naloga (str. 146–155). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Gogala, B. (2004). Interno komuniciranje v podjetju Terme Banovci. Diplomski naloga. Bled: Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem.
- Knific, K. (2005). Interno komuniciranje v podjetju Adria Airways. Diplomski naloga. Bled: Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem.
- Konc, J. (2005). Poslovno sporazumevanje v podjetju Bramac, strešni sistemi, d. o. o. Diplomski naloga, Kranj: EDC, Višja strokovna šola za gradbeništvo.
- Krstič, A. (2005). Komunikacija v hotelu Kokra, Brdo pri Kranju. Diplomski naloga. Bled: Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem.
- Markič, P. (2006). Komuniciranje v turističnih organizacijah. Dispozicija doktorske disertacije. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Muhič, P. (2005). Interno komuniciranje v podjetju Krka zdravilišča. Diplomski naloga. Bled: Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem.
- Rojc, M. (2005). Vpliv motivacije in komunikacije na kakovost storitev v hotelu Cerčno. Diplomski naloga. Bled: Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled.