

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aleksandra Resnik

PRIDOBIVANJE KADROV V TRŽNO – KOMUNIKACIJSKI
DEJAVNOSTI – primer podjetja »X«

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Aleksandra Resnik

Mentor: izr. prof. dr. Miroslav Stanojević

**PRIDOBIVANJE KADROV V TRŽNO – KOMUNIKACIJSKI
DEJAVNOSTI – primer podjetja »X«**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

Zahvaljujem se mentorju izr. prof. dr. Miroslavu Stanojeviću za strokovno pomoč in svetovanje pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala tudi vsem, ki ste mi stali ob strani in mi pomagali dokončati diplomsko delo.

KAZALO

UVOD.....	1
1. TEORETIČNI DEL.....	4
1.1. ORGANIZACIJA.....	4
1.1.1. OPREDELITEV POJMA.....	4
1.1.2. TEMELJNI ELEMENTI ORGANIZACIJE.....	5
1.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	7
1.2.1. TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR.....	8
1.2.2. ADHOKRACIJA.....	13
1.3. UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI.....	16
1.3.1. RAZVOJ IN POMEN UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI.....	16
1.3.2. REAKCIJA ORGANIZACIJ.....	18
1.4. PRIDOBIVANJE KADROV.....	19
1.4.1. NAČRTOVANJE KADROV.....	20
1.4.2. PRIVABLJANJE KADROV.....	21
1.4.3. IZBIRANJE KADROV.....	25
1.4.4. UVAJANJE NOVIH (SO)DELAVCEV.....	31
2. EMPIRIČNI DEL.....	33
2.1. PREDSTAVITEV PODJETJA »X«.....	33
2.1.1. ZGODOVINA PODJETJA »X«.....	33
2.1.2. DEJAVNOSTI PODJETJA »X«.....	34
2.1.3. KADROVSKA STRUKTURA V PODJETJU »X«.....	35
2.1.4. PRIDOBIVANJE KADROV V PODJETJU »X«.....	36

2.2. CENTER »C«.....	38
2.2.1. RAZVOJ CENTRA »C«.....	39
2.2.2. DEJAVNOSTI CENTRA »C«.....	40
2.2.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA CENTRA »C«.....	45
2.2.4. ZNAČILNOSTI KADROV V CENTRU »C«.....	46
2.2.5. ZNAČILNOSTI ŠTUDENTSKEGA DELA.....	49
2.2.6. PRIDOBIVANJE KADROV V CENTRU »C«.....	51
2.2.6.1. Načrtovanje kadrov.....	52
2.2.6.2. Privabljanje kadrov.....	53
2.2.6.3. Izbiranje kadrov.....	54
2.2.6.4. Usposabljanje kandidatov.....	55
2.2.6.5. Uvajanje novih sodelavcev.....	58
3. ZAKLJUČEK.....	60
4. LITERATURA.....	62
5. VIRI.....	64
6. PRILOGA.....	65

UVOD

Živimo v dinamični in kompleksni družbi, polni sprememb, katerim se moramo prilagajati. Enako velja za organizacije, ki se soočajo s spremenljivim okoljem, novimi tehnologijami, procesi globalizacije ter izjemno konkurenco. Da bi preživele na trgu oz. dobro poslovale, morajo biti organizacije zmožne hitrega oz. pravočasnega reagiranja in prilagajanja izzivom oz. spremembam. Veliko morajo vlagati v razvoj in kakovost izdelkov in storitev, v sodobno tehnologijo, zlasti pa v zaposlene, kot najpomembnejši vir organizacije.

Svetovno gospodarstvo je namreč s procesi globalizacije vse bolj povezano. Pieper ugotavlja, da so naj sodobnejše tehnologije, finančni kapital in surovine dostopne proizvajalcem v kratkem času, kar pa se ne more posplošiti na ljudi (Svetlik v Adizes in drugi, 1996: 179). Pomembno postane, kako so ta omenjena sredstva uporabljena. To pa je odvisno od znanja in usposobljenosti zaposlenih oz. od človeških virov ter upravljanja z njimi, ki se danes kažeta kot eden ključnih dejavnikov konkurence (Svetlik v Adizes in drugi, 1996: 179).

Splošno gledano so torej človeški viri zaposleni, njihova znanja in sposobnosti, vrednote, osebnostne lastnosti, motiviranost, navezanost na podjetje, pripravljenost za sodelovanje, itd. (Možina in drugi, 1998: 3). Organizacije se (načeloma) zavedajo pomena človeških virov, vendar pa se zatakne v praksi, ko je potrebno ta vir odkriti, razviti in uporabiti. V ta namen se je razvila znanost, imenovana upravljanje s človeškimi viri, ki obsega različne programe, metode in dejavnosti, kot so načrtovanje, privabljanje, selekcija in izbiranje kadrov, uvajanje novih delavcev, motiviranje, usposabljanje in izobraževanje kadrov, nagrajevanje, reševanje težav in konfliktov, delovna zakonodaja, itd. (Ivanuša - Bezjak, 1998: 52-53).

V soočanju sodobnih organizacij z nenehnimi spremembami in izzivi iz okolja so pomembni tudi drugi dejavniki in sicer: fleksibilnost, inovativnost, (ne)formalna komunikacija, kvaliteta izdelkov oz. storitev, zadovoljstvo zaposlenih. V marsičem pa je to odvisno od organizacijske strukture, ki je usmerjena k timskeemu delu, sploščeni piramidi in zmanjševanju srednjega managementa, itd.

Diplomsko delo sem razdelila na dva dela. V prvem, teoretičnem delu bom najprej predstavila nekaj opredelitev organizacije ter njene temeljne elemente. Nadalje bom obravnavala organizacijsko strukturo, pri čemer bom predstavila tipologijo organizacijskih struktur in pri tem izpostavila adhokracijo, kot tip organizacijske strukture, ki najbolj ustreza praktičnemu primeru podjetja. Ker v nalogi predstavljam primer procesa pridobivanja kadrov, se bom nadalje osredotočila na upravljanje s človeškimi viri, kjer bom predstavila razvoj in pomen te znanosti ter odgovor organizacij nanjo. Teoretični del bom zaključila z obravnavanjem dejavnosti procesa pridobivanja kadrov in sicer načrtovanja, privabljanja, izbiranja kadrov ter uvajanja novih (so)delavcev.

V drugem, empiričnem delu naloge bom skušala teoretične predpostavke (pridobivanja kadrov) prenesti v slovenski prostor in sicer v tržno komunikacijsko podjetje, ki ga bom poimenovala podjetje »X«. Tako bom v prvem sklopu empiričnega dela naloge predstavila zgodovino, dejavnosti in kadrovske strukturo podjetja »X« ter proces pridobivanja kadrov v tem podjetju.

Podjetje »X« tvorijo številne podružnice, sedež podjetja pa je v Sloveniji in se deli na razne profitne centre. V nadaljevanju naloge bom obravnavala profitni center, čigar osnovna značilnost je telefonska komunikacija oz. (telefonski) dialog s strankami. Na kratko bom opisala razvoj profitnega centra, predstavila dejavnost centra in značilnosti organizacijske ter kadrovske strukture. Za center je značilen zelo dobro usposobljen kader, ki ga pretežno tvorijo študentje, zato bom v nadaljevanju opisala značilnosti študentskega dela. Empirični del naloge bom zaključila z predstavitev procesa pridobivanja kadrov, ki je sestavljen iz načrtovanja, pridobivanja, izbiranja, usposabljanja in uvajanja kadrov. Profitni center bom imenovala center »C«.

Namen mojega diplomskega dela je, da določene teoretične predpostavke prenesem v praktičen primer, torej v tržno komunikacijsko podjetje »X« oz. v (profitni) center »C«, in skušam odgovoriti z vidika pridobivanja kadrov (kot enega področij upravljanja s človeškimi viri) na vprašanje, zakaj je podjetje »X« oz. center »C« v zadnjem desetletju izjemno povečal obseg in raven uspešnosti.

Za predstavitev podjetja »X« in centra »C« sem se predvsem odločila zato, ker sem tudi sama delala dve leti v podjetju »X« oz. v centru »C« in tako pridobila izkušnje na področju, o katerem bom v nalogi pisala. Kot študentka oz. absolventka, ki je želela podaljšati svoje bivanje v Ljubljani, sem za delo operaterja v centru »C« izvedela na študentskem servisu. Po tridnevnem usposabljanju sem pričela z delom telefonskega operaterja oz. agenta (kot jih danes imenujejo) in po šestih mesecih napredovala na delovno mesto vodje telefonskih operaterjev. Le to delo sem opravljala leto in pol. Tako center »C«, kot proces usposabljanja, ki je posebnost (procesa) pridobivanja kadrov v centru, sem imela priložnost spoznati kot kandidat (za delo), kot telefonski agent in kot vodja agentov v centru »C«.

Pri pridobivanju podatkov sem si, poleg lastnih izkušenj, pomagala s sekundarnimi viri, kot so interni pravilniki in razna interna gradiva ter z intervjuji z vodjami telefonskih agentov, pri čemer so se vprašanja nanašala na proces usposabljanja, opis delovnih nalog vodje agentov, timsko delo, medsebojne odnose, pogoje dela. Vprašalnik, ki sem ga uporabljala pri intervjujih, je v prilogi naloge. V veliko pomoč pa je bil tudi pogovor z vodjo centra »C«. Stika s samimi telefonskimi operaterji oz. agenti nisem imela, ker tako narekujejo interna pravila v podjetju »X«.

1. TEORETIČNI DEL

1.1. ORGANIZACIJA

Posameznik veliko časa preživi v različnih vrstah organizacij in sicer v družini (kot eni najstarejših organizacij), v podjetju oz. delovni organizaciji (kjer si zagotavlja sredstva za življenje), v raznih organizacijah in klubih (kjer preživlja prosti čas). Z razvojem se število organizacij veča, spreminja pa se tudi njihov pomen in narava. Organizacijo v nekem najširšem smislu lahko opredelimo kot relativno celoto, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli, ti deli pa so lahko nadalje sestavljeni iz poddelov ter odnosov med njimi. Pri tem obstaja jasna meja med organizacijo, kot relativno celoto, in okoljem (Kavčič, 1991:13-14).

1.1.1. OPREDELITEV POJMA

Obstajajo številne opredelitve »organizacije«, saj je le ta mnogodimenzionalen pojav, ki so ga različni avtorji proučevali iz različnih vidikov. Posamezna definicija pa vseh teh različnih vidikov ne more vsebovati (Kavčič, 1991: 16-17).

Ena od tradicionalnih opredelitev organizacijo definira kot sredstvo za doseganje ciljev, ki so neorganiziranim posameznikom ali skupinam nedosegljivi (Kavčič, 1991:15). Organizacije namreč povečajo moč posameznikov in tako organizirani posamezniki oz. skupine zmorejo več kot neorganizirani.

Lipovec ugotavlja, da je organizacija mreža razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in identiteto združbe ter smotrno realizacijo cilja, zaradi katerega ta družba deluje (1987: 60).

Pojem organizacije se danes uporablja na tri načine in sicer lahko organizacija pomeni:

- *subjekt*, npr. podjetje, zavod, inštitucijo, ipd.;
- *strukturo*, npr. družbeno, sociotehnično strukturo (delovnih materialov ali ljudi), pri čemer je poudarek na nizu elementov, ki so na določen način medsebojno povezani v določene odnose;

- *organizacijski proces*, kjer gre za povezano, smiselno in usklajeno delovanje določene organizacijske strukture z opredeljenimi cilji, katere uspešnost in učinkovitost se spremlja in meri. Organizacijski procesi torej določajo vsakodnevno delovanje organizacije (Vila, Kovač, 1998:15-16).

Organizacija podjetja je po Lipovcu (1987: 34-35): »...sestav razmerij med ljudmi, člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja.« Podobno pravi Kavčič (1991: 17): »Organizacija podjetja obsega opredeljevanje in kombiniranje sestavin podjetja v optimalno celoto za doseganje ciljev podjetja.« Ivanko (1992: 7) pa kot glavne značilnosti sodobne organizacije navaja fleksibilnost in raznolikost organizacijskih oblik in postopkov.

1.1.2. TEMELJNI ELEMENTI ORGANIZACIJE

Po Mintzbergu (1979:19-33) je organizacija sestavljena iz petih osnovnih delov oz. elementov in sicer iz operativnega jedra, strateškega vrha, srednje strukture, tehnostrukture in podpornih služb oz. osebja.

- a.) **Operativno jedro** (the operating core) obsega izvajalce, ki opravljajo osnovno delo, ki se nanaša na proizvodnjo izdelkov ali storitev. Osnovno delo se sestoji iz *nabave* »input-ov« (npr. nabava reprodukcijskega materiala), *preoblikovanja le teh* v »output-e« (npr. preoblikovanje v izdelke), *distribucije* »output-ov« (npr. s prodajo) ter *dajanja neposredne podpore* »input-u«, preoblikovanju le tega ter »output-u« (npr. vzdrževanje delovnih strojev). Operativno jedro je bistven del organizacije, saj s proizvodjanjem »output-ov« ohranja organizacijo. Organizacija skuša zaščititi operativno jedro, zato je v njem standardizacija najbolj dodelana.
- b.) **Strateški vrh** (the strategic apex) obsega glavnega izvršnega direktorja in top managerje na vrhu hierarhije. Sem štejemo tudi njihovo osebje, npr. tajnice, pomočnike, itd. Strateški vrh nosi odgovornost za celotno organizacijo oz. za zagotavljanje učinkovitega in uspešnega izvajanja poslanstva organizacije, obenem pa služi potrebam tistih, ki nadzorujejo podjetje (npr. lastnikom, zaposlenim, sindikatom, ipd.).

Naloge top managementa na splošno delimo na: *naloge, ki se nanašajo na neposredni nadzor* (izdajanje ukazov in navodil, usmerjanje ljudi in virov k nalogam, reševanje konfliktov, pregled dejavnosti zaposlenih, informiranje zaposlenih, pridobivanje kadrov ter motiviranje in nagrajevanje le teh, itd.); *naloge, ki se nanašajo na odnos organizacije do okolja* (razvijanje za organizacijo pomembnih stikov na višjih nivojih, poizvedovanje po raznih (za organizacijske cilje) pomembnih informacijah, sklepanje pomembnih dogovorov z zunanjimi strankami organizacije, itd.); *naloge, ki se nanašajo na razvoj organizacijske strategije* (razvijanje razumevanja okolja, oblikovanje strategije – ustrezne spremembam v okolju, iskanje učinkovitih načinov izvajanja poslanstva organizacije). Strateški vrh ima torej najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju strategije organizacije. Delo na tem nivoju je označeno kot minimalno standardizirano delo, preudarno in z relativno dolgimi cikli odločanja.

- c.) **Srednja struktura** (the middle line) povezuje strateški vrh z operativnim jedrom in obsega managerje na srednjih nivojih in sicer od višjih (senior) managerjev, ki se nahajajo takoj pod strateškim vrhom, do (prvih) nadzornikov (first line managers), ki imajo neposreden nadzor nad izvajalci. Z naraščanjem velikosti organizacije je potrebno večje število tovrstnih managerjev, saj neposreden nadzor zahteva tesen stik med managerjem in izvajalcem. Zato je število izvajalcev, ki jih lahko posamezen manager nadzira, omejeno. Splošno gledano, srednje linijski manager opravlja enake managerske vloge, kot izvršni direktor, vendar v okviru svoje delovne enote. Torej vodi člane svoje enote, razvija mrežo tesnih medsebojnih stikov, spremlja okolje in aktivnosti delovne enote ter razvija odnose z okoljem, posreduje določene informacije v svojo enoto oz. po hierarhiji navzgor, oblikuje strategijo za svojo delovno enoto (čeprav je ta značilno odvisna od strategije celotne organizacije), spodbuja strateške spremembe, rešuje konflikte in obravnava ugovore. Manager srednje strukture vzdržuje (tesne) stike z ostalimi managerji, analitiki, podpornimi službami in zunanjimi sodelavci.
- d.) **Tehnostruktura** (the technostructure) obsega analitike, ki ne opravljajo operativnega dela, pač pa to delo lahko načrtujejo, oblikujejo, spreminjajo ali pa usposablajo ljudi za tovrstno delo. Skratka vplivajo na delo drugih v organizaciji in sicer z izvajanjem standardizacije dela.

Glede na tri oblike standardizacije obstajajo tudi tri vrste (nadzornih) analitikov: »*work study analysts*« oz. analitiki, ki proučujejo delo (kot npr. industrijski inženirji) in standardizirajo delovni proces; »*planning and control analysts*« oz. analitiki, ki se ukvarjajo z načrtovanjem in nadzorom (kot npr. računovodje) in standardizirajo delovne rezultate; »*personnel analysts*« oz. personalni analitiki, (kot npr. kadrovniki), ki standardizirajo delovne sposobnosti. V razvitih organizacijah lahko tehnostuktura obstaja na vseh ravneh hierarhije.

e.) **Podporne službe oz. osebje** (the support staff) obsega strokovnjake, ki posredno podpirajo osnovno delovanje operativnega jedra oz. osnovno misijo organizacije. Velike organizacije imajo veliko število podpornih služb in sicer zato, ker so se v sodobnem času odločile, da bodo številne vire, ki so prej prihajali od zunaj, proizvajale same in tako zmanjševale negotovost v odnosu do okolja. Pogosto podporne službe nastopajo kot »mini« organizacije, ki delujejo neodvisno od glavnega operativnega jedra, pri čemer pridobivajo vire od organizacije in le tej v zameno zagotavljajo določene storitve. Podporne službe se pojavljajo na različnih nivojih hierarhije v organizaciji, od odnosov z javnostjo in pravnih svetovalcev, ki se nahajajo zraven strateškega vrha, potem industrijskih odnosov in raziskav ter razvoja na srednjih nivojih, do samopostrežne restavracije in recepcije na nižjih nivojih hierarhije.

1.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijsko strukturo so različni avtorji prav tako proučevali iz različnih vidikov in tako obstajajo različne opredelitve. Najpogosteje organizacijsko strukturo opredeljujejo (Kast, Rosenzweig v Kavčič, 1991: 176): » kot izoblikovan vzorec odnosov med sestavinami ali deli organizacije.«

Ivanko pravi, da gre pri organizacijski strukturi za smotrno razporeditev finančnih, materialnih, kadrovskih in drugih virov oz. resursov v organizaciji (ki omogočajo realizacijo poslovnih ciljev) po različnih organizacijskih osnovah. Torej je sredstvo za uresničitev poslovnih ciljev (1992: 31).

Organizacijsko strukturo tvorijo tri osnovne komponente (Vila, Kovač, 1998: 15-16):

- a.) kompleksnost (gre za horizontalno in veritikalno diferenciacijo),
- b.) formalizacija (pomeni opredelitev organizacijskih politik, splošnih smernic, procedur, pravil in osnovnih postopkov),
- c.) centralizacija (pomeni stopnjo (de)centraliziranosti organizacije glede na načrtovanje in odločanje).

Okolje značilno vpliva na organizacijsko strukturo in le ta predstavlja povezavo med organizacijskimi podsistemi in okoljem. Organizacijska struktura se spreminja s spreminjanjem dejavnikov v okolju (npr. homogenosti in stabilnosti okolja) in v organizaciji (npr. organizacijskih ciljev), torej ni stabilna (Kavčič, 1991: 178-179).

1.2.1. TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

V literaturi obstajajo različne tipologije organizacijskih struktur, vendar pa ena ugotovitev zagotovo velja, kot navaja Kavčič, in sicer, da ne obstaja organizacijska struktura, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časovnih obdobjih in v vseh okoljih (1991: 184).

Z vidika fleksibilnosti Mintzberg (1979: 305-431) loči pet tipov organizacijske strukture;

a.) Enostavna struktura

Enostavna struktura je organska struktura, kjer se kot glavni koordinacijski mehanizem pojavlja neposredni nadzor. Tovrstna struktura obsega malo podpornih služb oz. osebja in malo tehnostrukture, ključni del organizacije pa je strateški vrh. Obstaja namreč težnja, da je moč nad pomembnimi odločitvami centralizirana oz. v rokah izvršnih direktorjev, ki težijo k čim bolj širokemu razponu kontrole. Oblikovanje odločitev je tako fleksibilno, vendar s centralizacijo moči. Za enostavno strukturo je značilna "ohlapna" delitev dela, minimalna diferenciacija med delovnimi enotami in nerazvita managerska hierarhija.

Oblikovanje delovnih enot tako poteka na široki funkcionalni ravni, pri tem pa se s koordinacijo med temi enotami ukvarjajo izvršni direktorji. Delovni tok teži k fleksibilnosti, pri čemer so dela operativnega jedra relativno nespecializirana in tako nadomestljiva. Za strukturo je značilna tudi neformalna komunikacija (predvsem med izvršnim direktorjem in ostalimi) oz. nizka formalizacija vedenja ter majhna uporaba planiranja, usposabljanja in povezovanja.

Oblikovanje strategije v tej strukturi je (centraliziran) proces, ki teži k visoki pronicljivosti, pogosto je poln negotovosti in usmerjen v (skoraj agresivno) iskanje priložnosti. Za oblikovanje strategije je izključno odgovoren izvršni direktor, ki – poleg že omenjenih nalog – uravnava razne motnje in rešuje konflikte, posebno pozornost pa posveča tudi vlogi vodje ter (z namenom boljše obveščenosti) vlogi svetovalca oz. opazovalca.

Enostavna struktura je torej fleksibilna struktura, ki ustreza enostavnim in dinamičnim okoljem ter mladim in majhnim organizacijam. Ena prednosti te strukture je jasen občutek poslanstva, kar lahko vodi v močnejšo identifikacijo zaposlenih z organizacijo. Med pogoje enostavne strukture pa štejemo tudi tehničen sistem (ki ni niti sofisticiran, niti neurejen) ter fazo razvoja organizacije. To pomeni, da mnoge nove organizacije težijo k enostavni strukturi oz. da bi bile organske in centralizirane, ker ponavadi nimajo zadosti časa, da izoblikujejo svojo administrativno komponento in so tako – za normalno delovanje - odvisne od vodstva. Lahko rečemo, da gre večina organizacij v začetni fazi (oblikovanja) skozi enostavno strukturo. Po drugi strani pa številna majhna podjetja obdržijo tovrstno strukturo tudi po začetnih fazah svojega razvoja, ker jim ustreza neformalna komunikacija.

b.) Strojna birokracija

Gre za nefleksibilno strukturo, kjer se kot ključni koordinacijski mehanizem pojavlja standardizacija delovnih procesov. Glavni del organizacije je tehnostuktura, ki je visoko izpopolnjena in zaposluje analitike, ki oblikujejo standardizacijo. Operativno jedro je dokaj zaprto in odrezano od zunanjih vplivov. Zanj je značilna jasna delitev dela, visoko specializirane rutinsko-operativne delovne naloge (ki so enostavne in ponavljajoče se), velike operativne delovne enote, formalizirane procedure, standardizacija in s tem formalizirano vedenje ter komunikacija.

Administrativna komponenta te strukture je zelo izpopolnjena zaradi regulacije operativnega jedra. Srednja struktura je posebno dobro razvita in jasno diferencirana v funkcionalne enote. Managerji srednje strukture rešujejo spore in konflikte med (visoko specializiranimi) delavci operativnega jedra, se povezujejo z analitiki tehnostrukture, skrbijo za vire ter posredujejo informacije navzgor po hierarhiji ter izpolnjujejo ukaze, ki pridejo od zgoraj.

Vloga managerjev strateškega vrha je bolj omejena oz. izvajalske narave, vendar pa imajo le oni celovit pregled nad dejavnostjo organizacije, saj ostali »specialisti« opravljajo posamezno delo. Managerji strateškega vrha posvečajo pozornost vzdrževanju obstoječe strukture, soočanju s konflikti, z neposrednim nadzorom. Strateški vrh ima tudi formalno moč, neformalno moč pa si »deli« z analitiki tehnostrukture, ki izvajajo standardizacijo dela. Managerji srednje strukture oz. linij imajo sicer formalna pooblastila, vendar pa je njihova moč šibka, kot tudi moč operativnega jedra. Strojna birokracija je torej centralizirana v veritikalni dimenziji in (omejeno) decentralizirana v horizontalni dimenziji.

Oblikovanje strategije se vrši prav tako v strateškem vrhu in sicer kot proces, ki jasno poteka od zgoraj navzdol, pri čemer je značilno vnaprejšnje planiranje dejavnosti. Izvrševanje strategije je jasno ločeno od oblikovanja in je v domeni operativnega jedra.

Strojna birokracija je struktura, ki je značilna za enostavna in stabilna okolja ter za zrele oz. stare, velike organizacije, ki imajo operativno jedro dovolj veliko za standardizacijo dela, odgovornosti, itd., ter velik, star neavtomatičen tehničen sistem. Pri tej strukturi je poudarek tudi na (zunaj) kontroli.

c.) Profesionalna birokracija

Profesionalna birokracija je struktura, kjer je večina koordinacije (med specialisti) urejena s standardizacijo delovnih sposobnosti. Standardi profesionalne birokracije v veliki meri prihajajo od zunaj oz. so univerzalni. Ključni del organizacije predstavljajo usposobljeni profesionalci oz. strokovnjaki v operativnem jedru, ki imajo značilen nadzor nad svojim delom. To pomeni, da ima tovrsten strokovnjak avtonomijo nad svojim delom oz. dela neodvisno od svojih kolegov, po drugi strani pa tesno sodeluje s klienti za katere skrbi, pri čemer je izpostavljen kolektivni kontroli s strani svojih kolegov.

Drugi del organizacije, ki je prav tako izpopolnjen, so podporne službe oz. osebje, ki oskrbujejo operativno jedro in opravljajo »neprofesionalno« delo. Glede na to, da obstaja majhna potreba po načrtovanju, formaliziranju ter (neposrednem) nadzoru dela profesionalcev, tehnostuktura in srednja struktura nista zelo jasno izdelana. Profesionalna birokracija je torej visoko demokratična in decentralizirana struktura, v veritikalni in horizontalni smeri.

Moč v tovrstni strukturi se nahaja v izvedenskem mnenju oz. znanju, torej je velik del moči med strokovnjaki v operativnem jedru. Znatno manj moči imajo v tej strukturi t.i. profesionalni administratorji, ki naj bi izvajali nadzor (s strani) srednjih struktur oz. (kolektivni) nadzor administrativnih odločitev, ki zadevajo (operativne) profesionalce. Tako se v praksi ponavadi ukvarjajo z reševanjem problemov in motenj v strukturi, z izvajanjem ključnih nalog pri sodelovanju organizacije z zunanjim okoljem, z nastopanjem - kot govorniki - v javnosti, in podobno. Moč pa imajo le, če so »potrjeni« ali izbrani iz vrst profesionalcev in le toliko časa, dokler strokovnjaki menijo, da učinkovito služijo njihovim interesom. Tudi moč (posameznega) managerja strateškega vrha je (lahko) šibka nasproti kolektivni moči strokovnjakov.

V profesionalni birokraciji imajo organizacije do določene stopnje svobodo pri oblikovanju strategije znotraj profesije, vendar pa pogosto na oblikovanje strategije značilno vplivajo potrebe in interesi posameznega strokovnjaka (znotraj organizacije) ali strokovnega združenja (zunaj organizacije). Pri oblikovanju strategije ima lahko pomemben vpliv tudi profesionalni administrator, kar je odvisno od tega, kolikšno moč ima.

Tovrstna struktura je značilna za stabilno in kompleksno okolje ter se pojavlja v organizacijah, kjer prevladuje operativno jedro s strokovnjaki. Pomemben kontingenčni faktor je tudi tehnični sistem, ki pa ni sofisticiran, visoko reguliran ali visoko avtomatiziran.

d.) Oddelčna struktura

Oddelčna struktura je organizacijska struktura, za katero so pomembne enote srednje strukture (divizije oz. oddelki), ki so povezane s centralno administrativno strukturo (»štabom«). Srednja struktura predstavlja ključni del organizacije. In divizijska struktura se osredotoča na odnos med »štabom« in oddelki oz. med strateškim vrhom in vrhom srednje strukture. Med njima namreč obstaja jasna delitev dela in dokaj formalna ter omejena komunikacija.

Oblikovanje oddelkov oz. divizij v tovrstni strukturi temelji na tržnih osnovah, torej so oddelki oblikovani v skladu s trgi oz. v podporo le tem. Oblikovani oddelki tako dobijo nadzor nad operativnimi funkcijami, potrebnimi za uspešno delovanje. Na ta način se močno zmanjša soodvisnost med oddelki in potreba po koordinaciji. Za divizijsko strukturo je tako značilna veritikalna decentralizacija, kajti vsaka divizija ima delegirano moč, ki jo potrebuje za oblikovanje odločitev, ki zadevajo delovne operacije. Le ta decentralizacija pa je omejena. Managerji oddelkov lahko obdržijo velik del moči, pri čemer »onemogočijo« nadaljnjo decentralizacijo v horizontalni ali veritikalni smeri, pa tudi porazdelitve notranje moči so lahko različne.

Strateški vrh, ki skrbi za oblikovanje celotne organizacijske strategije, za alociranje finančnih resursov in za omogočanje določenih podpornih storitev (skupnih vsem oddelkom), tudi nadzoruje oddelke in sicer s pomočjo izvedbenega nadzornega sistema. To pomeni, da omogoča oddelkom visoko stopnjo avtonomije pri oblikovanju odločitev, potem pa spremlja oz. nadzoruje rezultate teh odločitev. Strateški vrh tako tudi spremlja vedenje oddelkov in skrbi za imenovanje in zamenjavo managerjev oddelkov.

Za oddelčno strukturo je značilna tržna raznolikost oz. pestrost (produktov, klientov in področij oz. regij), tehničen sistem, ki je učinkovito razdeljen v segmente (en sistem za vsak oddelek), modernost (struktura se vse bolj uporablja v javnih, institucionaliziranih sektorjih) in okolje, ki ni niti zelo kompleksno, niti zelo dinamično. Osnovni koordinacijski mehanizem je standardizacija rezultatov. Pomembna pa je tudi velikost in starost organizacije, kajti s časom organizacija raste in je vse bolj nagnjena k divizijski strukturi zaradi zaščite oz. razširjanja tveganja.

e.) Adhokracija

Adhokracija je organizacijska struktura, ki temelji na (visoki) organski strukturi, selektivni decentralizaciji, horizontalni specializaciji del ter usposabljanju, značilna pa je tudi nizka formalizacija vedenja. Tovrstno strukturo bom v nadaljevanju, s pomočjo Mintzbergovih ugotovitev (1979: 431-460) nekoliko podrobneje predstavila, ker se organizacijska struktura (praktičnega primera) centra »C« od vseh naštetih tipov struktur najbolj ujema s tem tipom organizacijske strukture.

1.2.2. ADHOKRACIJA

Gre za organizacijsko strukturo, ki zaposluje strokovnjake, ki so se usposabljali v posebnih programih in združujejo svoje moči in znanje v multidisciplinarnih timih, ki se oblikujejo okoli projektov. Osnovni koordinacijski mehanizem je splošna oz. vzajemna prilagodljivost, pri čemer koordinacijo v projektnem timu izvajajo strokovnjaki, ki dejansko opravljajo projektno delo, projektni timi pa so majhni, kar še dodatno spodbuja vzajemno prilagajanje.

Vsak projektni tim ima izoblikovanega vodjo oz. managerja, kar pomeni, da je »razpon kontrole« v adhokraciji ozek. Večina managerjev ne vodi oz. »upravlja« v klasičnem smislu (dajanje navodil in ukazov z izvajanjem neposrednega nadzora nad izvajalci), pač pa veliko časa posvetijo pogajalskim vlogam, vlogam povezovalcev, koordiniranju dela med različnimi timi ter med timi in raznimi funkcionalnimi enotami. Pri tem mnogi managerji opravljajo strokovno delo (ob ostalih) v projektnih timih. Vpliv managerjev izhaja bolj iz njihove strokovnosti oz. izvedenskih mnenj ter medsebojnih izkušenj, kot pa iz formalne pozicije. Potreba po linijskih managerjih, ki bi opravljali neposredni nadzor nad izvajalci, je majhna.

Z oslombo na usposobljene profesionalce je moč v tej organizacijski strukturi decentralizirana in sicer v obe smeri, veritikalno in horizontalno. Pri tem so strokovnjaki »porazdeljeni« skozi strukturo, največ pa jih je v podpornih službah ter v vrstah managerjev. Moč odločanja je v adhokraciji porazdeljena med managerji in nemanagerji na vseh nivojih organizacije, v skladu z naravo odločitev, ki morajo biti oblikovane. Z vidika oblikovanja odločitev pa adhokracijo razdelimo na dva tipa : operativna adhokracija in administrativna adhokracija.

Operativna adhokracija proizvaja novosti z namenom, da bi služila svojim klientom. Torej strokovnjaki v projektnem timu, soočeni s klientovim problemom, s kreativnim naporom iščejo nove rešitve. Administrativna komponenta in operativno jedro pri tem težita, da bi se združila, kajti v »ad hoc« projektnemu delu je težko razlikovati načrtovanje in oblikovanje dela od izvrševanja le tega. Oboje zahteva enako specializirane sposobnosti. Tako se operativna adhokracija ne ukvarja z razločevanjem srednje strukture od operativnega jedra in manager srednje strukture (lahko) zasede delovno mesto ob operativnih strokovnjakih v projektnem timu.

Administrativna adhokracija pa se ukvarja s projekti, da bi služila sama sebi in jasno loči administrativno komponento od operativnega jedra, pri čemer se administrativna komponenta pojavlja kot organska množica linijskih managerjev in strokovnjakov iz vrst podpornega osebja. »Odrezanost« operativnega jedra se kaže na različne načine, npr.: ko ima organizacija potrebo po inovativnosti, zaradi npr. izjemno produktivne konkurence, njeno operativno jedro pa mora biti strukturirano kot strojna birokracija, mora biti le to jedro oblikovano kot ločena organizacija. Na ta način se lahko administrativna komponenta strukturira kot adhokracija oz. je organsko strukturirana za inovacijo.

V adhokraciji se torej temeljni deli organizacije združijo v eno (brezoblično) maso, pri čemer v operativni adhokraciji ta masa obsega srednjo strukturo, podporne službe, tehnostrukturo in operativno jedro, administrativna adhokracija pa vključuje vse našteto, razen operativnega jedra, ki je ločeno strukturirano. Strateški vrh je tudi delno vključen v maso. Ključni del adhokracije so podporne službe oz. osebje, ki skupaj z linijskimi managerji oblikuje »bazen« talentiranih strokovnjakov, iz katerega potem izhaja projektno osebje.

Proces oblikovanja strategije v adhokraciji ni niti natančno lociran, niti načrtovan, pač pa se strategija oblikuje z odločitvami, ki jih posamezniki oblikujejo v nekem času. Torej s tem, ko je vodilo organizacije inovacija, rezultati dela in truda ne morejo biti vnaprej določeni, saj bi tako bila ovirana tudi fleksibilnost organizacije. V primeru operativne adhokracije se strategija razvija konstantno v skladu z opravljenimi projekti (vendar se nikoli ne stabilizira, pač pa se spreminja kot se spreminjajo projekti), pri tem pa oblikovanje strategij nadzorujejo tisti, ki odločajo, kateri projekti se izvajajo in kako, torej linijski managerji, specialisti iz vrst osebja, operaterji, oz. potencialno vsi v organizaciji. Za operativno adhokracijo je značilna selektivna decentraliziranost v veritikalni in horizontalni smeri, saj se v procesu oblikovanja strategije prepletajo vse adhokratske odločitve (operativne, administrativne in strateške) in zelo veliko zaposlenih na različnih nivojih v organizaciji sodeluje v odločanju, katere projekte bodo izvajali, ter potem v samem izvajanju le teh.

Podobno velja za administrativno adhokracijo le, da je tukaj proces oblikovanja strategije bolj urejen. Tovrstna adhokracija teži k osredotočenju na nekaj projektov, ki bi bili večji in bolj povezani ter bi vključevali ljudi, ki so v medsebojno odvisnih odnosih. Pri tem mora biti delo strokovnjakov specialistov bolj pazljivo strukturirano kot v operativni adhokraciji in zaradi tega dejavnosti bolj splošno načrtovane.

Administrativna adhokracija je prav tako selektivno decentralizirana v veritikalni in horizontalni smeri. In tudi tukaj se ne more izpostaviti določen del organizacije, kjer bi se oblikovala strategija.

Top managerji strateškega vrha v adhokraciji se veliko časa ukvarjajo s strateškimi izbirami, z uravnavanjem raznih motenj in s spremljanjem projektov, kajti inovativno delo je težko nadzorovati. Ena najpomembnejših nalog top managementa pa je povezovanje z zunanjim okoljem. Obstoj operativne adhokracije je pogojen s projekti, vendar, ker je vsak projekt drugačen, tovrstna adhokracija nikoli ne more biti prepričana kdaj in kje bo prišel naslednji projekt. Tako management strateškega vrha posveča veliko pozornosti zagotavljanju stabilnosti delovnega toka oz. uravnoteženemu toku (prihajajočih) projektov. To pa pomeni tudi razvijanje stikov s (potencialnimi) strankami ter pogajanje z njimi.

Adhokracija je torej organizacijska struktura, primerna za dinamična in kompleksna okolja, ki potrebujejo organsko in decentralizirano strukturo, ter za mlade, moderne organizacije, ki se nenehno ukvarjajo z inovacijami. Adhokracija je najmanj stabilna oblika organizacijske strukture, z leti oz. s staranjem pa jo različne sile usmerjajo k birokratizaciji. Torej je težko obvarovati vedenje v strukturi pred formaliziranjem in zagotoviti stabilen tok inovativnih, »ad hoc« projektov.

Z vidika modernosti je adhokracija »jutrišnja« oz. »postmoderna« struktura, kar se kaže v njenih značilnostih kot so npr. poudarek na organski strukturi, na projektnih timih, decentralizacija brez posamezne koncentracije moči in podobno. Tovrstna struktura je primerna za rastočo populacijo, ki je vse bolj izobražena in specializirana, ter za organizacije, ki verjamejo, da morajo postati bolj demokratične in manj birokratske. Zanja je značilen tudi sofisticiran in pogosto avtomatiziran tehnični sistem, ki zahteva visoko usposobljeno podporno osebje oz. strokovnjake, ki imajo znanje, moč, in fleksibilne dogovore, da se lahko s tem sistemom soočijo. Posledično pa ti specialisti postanejo močni člani organizacije.

1.3. UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Upravljanje s človeškimi viri je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želi podjetje doseči, da je ravnanje s človeškimi viri v korist posamezniku, podjetju in družbi, torej je uspešno (Možina in drugi, 1998: 3). Področja, ki jih upravljanje s človeškimi viri obsega so naslednja: načrtovanje kadrov, analiza dela, pridobivanje, izobraževanje in usposabljanje kadrov, oblikovanje dela, nagrajevanje zaposlenih, delovna zakonodaja, reševanje sporov in konfliktov, itd.

1.3.1. RAZVOJ IN POMEN UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

V preteklosti so se pogledi in mnenja glede pomena in položaja ljudi - skozi čas - spreminjali, kar je bilo pogojeno s potrebami in (takratnimi) pojmovanji, ekonomsko ureditvijo in družbenimi vrednotami (Možina in drugi, 1998: 3-6).

Upravljanje s kadrovskimi viri je dobilo pomen z industrijsko revolucijo oz. s selitvijo proizvodnje iz kmetij in majhnih družinskih podjetij v velike tovarne. V tem obdobju so (praviloma nekvalificirani, fizični) delavci delali v težkih delovnih in socialnih razmerah (dolgi delovni urniki, nizka varnost pri delu, nizke mezde, grob odnos nadrejenih do delavcev, ipd.) ter se posledično soočali z osebnimi in zdravstvenimi težavami, stanovanjskim problemom, itd. Zaradi nezadovoljstva delavcev se je okrepilo tudi sindikalno gibanje. V ta namen so se razvijale razne oblike upravljanja s človeškimi viri, ki so se spopadale z težavami delavcev (Svetlik v Adizes in drugi, 1996: 177).

Prispevek k razvoju upravljanja s kadrovskimi viri je dal tudi t.i. znanstveni management, ki je natančno proučeval organizacijo dela in ravnanje z zaposlenimi z namenom povečanja učinkovitosti zaposlenih in s tem proizvodnje. S tega vidika se je začelo posvečati posebno pozornost postopkom pridobivanja in usposabljanja delavcev, njihovem plačilu, ipd. in tako so se (postopoma) oblikovali prvi kadrovske oddelki. Izjemno pomembno je bilo odkritje, da je uspešnost oz. učinkovitost zaposlenih pogojena tudi z obravnavanjem le teh kot osebnosti, s potrebami, interesi in željami.

Na razvoj upravljanja s človeškimi viri je občasno vplivala tudi država (npr. uzakonitev raznih pravic delavcev in dolžnosti delodajalcev), svoj prispevek pa so dale tudi družbene in gospodarske spremembe v 20. stoletju, ki so se kazale v razvoju novih, visokih tehnologij, visoko zahtevne proizvodnje, spremenjenih družbenih vrednotah ter višji oz. naraščajoči izobrazbeni ravni ljudi (Svetlik v Adizes in drugi, 1996: 177-179).

Ob globalizaciji, dinamičnem okolju, polnem sprememb, hudi konkurenci, ipd. je postalo pomembno znanje, usposobljenost in izkušnje zaposlenih, zato organizacije posebno pozornost posvečajo analizi dela in določanju lastnosti delavcev za uspešno opravljanje dela, pridobivanju kadrov, ki obsega procese načrtovanja, privabljanja, izbiranja in usposabljanja, ter upravljanju s kadri, pri čemer je pomembna organizacijska kultura, motivacija in podobno.

V Sloveniji se je upravljanje s kadrovskimi viri pričelo bolj razvijati po 2. svetovni vojni, kjer se je najprej govorilo o personalni funkciji in politiki, ki je obsegala ključna področja zaposlovanja. Določena je bila s predpisi s strani države, naloge personalnih služb pa so imele administrativni pomen. Pri zagotavljanju kadrov je bila, poleg znanja in sposobnosti, pomembna njihova politična pripadnost. Z uvedbo sistema socialističnega samoupravljanja in družbene lastnine so pomembne personalne odločitve sprejemali delavski sveti (ki so upravljali organizacije), pri tem pa so jih omejevali zakonski predpisi. Začelo se je govoriti o kadrovske politiki in kadrovske službah, ki so sicer pričele opravljati bolj strokovne naloge, vendar pa so še vedno imele pretežno administrativno vlogo. Zaposlovale so kadrovske delavce z razmeroma nizko stopnjo strokovnosti in so bile tako manjšega pomena v primerjavi z ostalimi službami v organizaciji (Zupan, 1999: 70-72).

Leta 1976 je bil sprejet zakon o združenem delu, ki je sicer omogočal politiko polne zaposlenosti, pravico do dela z družbenimi sredstvi ter poudarjal solidarnost in enakopravnost delavcev, vendar pa je bila kadrovska politika opredeljena z družbenimi dogovori ter samoupravnimi sporazumi in kadrovske službe so še vedno primarno imele administrativni pomen. Gospodarska kriza v osemdesetih letih je prisilila podjetja k varčevanju, kar je vplivalo na ukinitve mnogih aktivnosti na kadrovskem področju, ki je še vedno delovalo v okviru številnih predpisov. S prehodom v tržno gospodarstvo pa so bila podjetja potrebna temeljite reorganizacije in prenove delovnih procesov ter proizvodnih programov. Uspešnost te prenove je bila v veliki meri odvisna od ustreznih kadrov in njihovih zmožnosti.

Tako se je pričelo vse bolj razpravljati o upravljanju s kadrovskimi viri ter (na to temo) organizirati razna strokovna srečanja in usposabljanja. Managerji so se začeli zavedati ključnega pomena (znanja in usposobljenosti) kadrov za uspešnost podjetja, vendar pa jim v praksi posvečajo premalo pozornosti (Zupan, 1999: 73-96).

1.3.2. REAKCIJA ORGANIZACIJ

Z naraščanjem pomena človeških virov in upravljanja z njimi so organizacije razdelile trg delovne sile na segmente, pri čemer vplivajo tudi na okolje, npr. na šole s stiki, informativnimi dnevi, ipd. Organizacije med drugim razdelijo trg delovne sile na primarni in sekundarni segment (Svetlik v Adizes in drugi, 1996: 180-182);

- a.) Delavci na primarnem segmentu so ključni »v boju« s konkurenco in obsegajo managerje, strokovnjake, (operativne) delavce s specifičnimi znanji. Organizacije iščejo tovrstno delovno silo že med mladimi oz. v šolah, pri čemer so pozorne na določene predispozicije, kot so splošna razgledanost, inteligentnost, socialne sposobnosti, komunikativnost, itd., pripravljene pa so jih tudi usposablјati in dodatno izobraževati. Delavci, ki so sprejeti na primarni segment, so ob doseganju pričakovanih rezultatov deležni raznih ugodnosti, kot so avtonomija pri delu in sodelovanje pri odločanju, permanentno izobraževanje in usposablјanje, varnost zaposlitve, (uspešna) kariera, visok osebni dohodek, udeležba pri dobičku, razne materialne ugodnosti (služben avto, telefon,...). Organizacije se zavedajo pomena teh delavcev (zagotavljajo konkurenčno prednost), v njih so tudi veliko vložile, jih izobraževale in usposablјale, zato jih nerade »izpustijo«.
- b.) Sekundarni segment zasedajo manj izobraženi in usposoblјeni delavci, ki jih je na trgu delovne sile dovolj. Glede na to, da niso ključni delavci in njihovo delo ne zahteva visoke strokovnosti in specifičnih znanj ter sposobnosti, jih organizacije hitro vpelјejo v delo ter v njih (posebej) ne vlagajo, niso deležni materialnih in drugih ugodnosti, varnost zaposlitve jim ni zagotovljena.

Kljub temu, da je upravljanje s človeškimi viri na tem segmentu za organizacije manj zahtevno in je vse bolj v breme državi (delavci na tem segmentu so bolj izpostavljeni brezposelnosti in socialni izključenosti), pa mora organizacija, ki zaposluje večje število delavcev na sekundarnem segmentu trga delovne sile, zagotoviti le tem ustrezne delovne in socialne pogoje. V nasprotnem primeru namreč (lahko) pride do nezadovoljstva delavcev, konfliktov in stavk, kar pa zmanjšuje učinkovitost in uspešnost organizacije.

Kravaritou-Manitakis ugotavlja, da je trg delovne sile v zadnjih letih vse bolj fleksibilen, k čemur so prispevale tehnološke spremembe, upadanje moči sindikatov in socialne politike, gospodarske krize. Kot rezultat se pojavljajo razne fleksibilne oblike zaposlovanja, kot so zaposlitev za določen čas, pogodbeno oz. honorarno delo, najem delovne sile, ipd. (Svetlik v Adizes in drugi, 1996: 182).

Podobno se tudi v Sloveniji trg delovne sile segmentira in postaja vse bolj fleksibilen. Vodopivec (Zupan, 1999: 88) ugotavlja, da je pri kadrih z višjo izobrazbo manjša verjetnost, da bi izgubili delo, imajo višje plače, lažje zamenjajo delo in v primeru brezposelnosti hitreje najdejo službo. Po drugi strani pa so v slabšem položaju na trgu starejši in mlajši iskalci zaposlitve oz. iskalci prve zaposlitve. Osebno menim, da trg neugodno deluje tudi na kadre z nizko oz. nižjo izobrazbo.

1.4. PRIDOBIVANJE KADROV

Pridobivanje kadrov je proces, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po kadrih. Zaposlovanje ima ožji in širši pomen. V ožjem pomenu se nanaša na del zaposlovanja, ko pridobimo novega sodelavca, v širšem pomenu pa na vrsto dejavnosti od načrtovanja, privabljanja kadrov, do ravnanja z zaposlenimi kadri (Lipičnik v Možina in drugi, 1994: 449).

V nadaljevanju bom okvirno predstavila določene dejavnosti procesa pridobivanja kadrov in sicer načrtovanje, privabljanje in izbiranje kadrov ter uvajanje novih sodelavcev. Po Svetliku (Možina in drugi, 1998:109) gre za dejavnosti, s katerim management človeških virov uravnava odnose organizacije z okoljem oz. trgom delovne sile.

1.4.1. NAČRTOVANJE KADROV

Načrtovanje kadrov pomeni napovedovanje potreb organizacije po kadrih in načrtovanje postopkov za njihovo pridobivanje. Ponavadi je neposredno povezano s strateškim načrtovanjem (Lipičnik v Možina in drugi, 1994: 451), saj so temelj načrtovanja kadrov delovni ali proizvodni načrti organizacije. Tako mora biti načrtovanje kadrov usklajeno z načrtom razvoja organizacije (Florjančič, Jereb v Možina in drugi, 1998: 31).

V literaturi obstaja veliko različnih opredelitev načrtovanja kadrov, vendar pa - kot navaja Florjančič - obstajajo določene temeljne značilnosti te dejavnosti (Florjančič, Jereb v Možina in drugi, 1998: 32):

- *znanstvenost* (značilno je znanstveno predvidevanje za neznanke, ki zadevajo razplet pri načrtovanju (razvoja) kadrov, in sicer z ustreznimi domnevami na osnovi sistemov analiz, ocene vrednosti in napovedi v dialektičnem pogledu),
- *celovitost* (človeka se pojmuje kot celoto, iz česar izhajajo podvrste kadrovskega načrtovanja in sicer razvojno, inovativno, alokacijsko in adaptivno načrtovanje kadrov),
- *stalnost* (načrtovanje (razvoja) kadrov je stalen in realen proces),
- *prilagodljivost in konkretnost* (načrtovanje kadrov mora biti prilagodljivo, da ga lahko usklajujemo z drugimi načrti v organizaciji).

Z načrtovanjem kadrov želi organizacija doseči naslednje (Pičulin, 2001: 14):

- pridobiti in obdržati potrebno število ustreznih ljudi,
- razvijati, izobraževati in usposablјati kadre glede na potrebe organizacije,
- predvidevati težave, povezane s številom kadrov (npr. višek ali pomanjkanje določenih kadrov),
- vzpostaviti zaupanje med posamezniki in organizacijo, kar vodi v zmanjšanje odvisnosti od zunanjih virov kadrov in večji pomen notranjega kadrovanja.

Fischer navaja, da je načrtovanje kadrov uspešno, kadar so poleg ciljev organizacije (npr. preprečevanja zmede v primeru odhoda vodilnih ljudi, večje profitabilnosti, itd.), zadovoljeni tudi potrebe in interesi zaposlenih (npr. varnost zaposlitve). Pri tem je pomembno *zbiranje informacij* (zunaj in znotraj organizacije), *napovedovanje in načrtovanje potreb po kadrih* (lahko je kratkoročno ali operativno, dolgoročno ali strateško ter individualno, za določena delovna mesta), *napovedovanje oskrbe s kadri* (ugotavlja se, katere kadre se lahko pridobi iz notranjih virov in katere iz zunanjih), *načrtovanje in spremljanje potrebnih programov* (ugotavlja se, kako povečati oz. zmanjšati število kadrov, kako spremeniti izobrazbeno strukturo) in *pridobivanje povratnih informacij o procesu načrtovanja kadrov* (Florjančič, Jereb v Možina in drugi, 1998: 32-33).

Postopek načrtovanja kadrov tvori več faz, med začetne pa sodi analiza obstoječe strukture kadrov in ugotavljanje potreb po kadrih (Pičulin, 2001: 15). Koliko kadrov bo potrebovala organizacija je odvisno od njene dejavnosti in obsega poslovanja, delitve dela, organizacijske strukture in izobrazbene oz. kvalifikacijske strukture zaposlenih. Pomaga pa si lahko tudi z izračuni na osnovi tehnoloških in drugih normativov ter načina izvajanja dela (Merkač, 1998: 30).

Obstajajo številne metode za načrtovanje kadrov. Za katero se bo organizacija odločila, pa je odvisno od različnih dejavnikov kot je npr. velikost organizacije, dejavnost organizacije, razpoložljivi podatki o kadrovskih potrebah, itd. (Merkač, 1998: 30). Med znane metode spadajo: statistične metode, normativne metode - tehnike študije dela, matematične metode - metode modeliranja, napovedi managerjev – metoda Delfi, itd. (Florjančič, Jereb v Možina in drugi, 1998: 38-42).

1.4.2. PRIVABLJANJE KADROV

Kadre lahko pridobivamo iz notranjih ali zunanjih virov. Pridobivanje iz notranjih virov pomeni pridobivanje kandidatov iz vrst že zaposlenih delavcev in je zlasti primerno za vodstvene delavce, ki že poznajo podjetje, njegovo vizijo in poslanstvo. Po drugi strani pa notranje kadrovanje krepi lojalnost in identifikacijo zaposlenih do organizacije. V primeru, da notranjih kadrov primanjkuje ali pa gre za širitev, se organizacija usmerja k zunanjemu trgu delovne sile (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 109-110).

Privabljanje kadrov je proces iskanja kadrov znotraj in zunaj organizacije, ki bi zapolnili manjkajoče pozicije (Lipičnik v Možina in drugi, 1994: 454). Metode privabljanja kadrov so različne. Kadar gre za pridobivanje kadrov iz notranjih virov podjetja, se uporabljajo objave oz. oglasi v raznih internih biltenih ali glasilih, v okrožnicah ali na oglasnih tablah. Zelo pomembna pa je tudi dokumentacija o zaposlenih, njihovih znanjih in sposobnostih (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 110).

V primeru pridobivanja kadrov iz zunanjega trga delovne sile pa Svetlik (Možina in drugi, 1998: 111-115) navaja naslednje metode;

a.) Metoda neformalnega pridobivanja

Gre za najstarejšo in še vedno pogosto metodo privabljanja, s katero organizacije pridejo do kadrov, ki jih na trgu primanjkuje oz. je do njih težko priti. Metoda se pojavlja v različnih oblikah in sicer od spraševanja pri prijateljih, znancih in strokovnih kolegih, nagovarjanja (že drugod) zaposlenih, pa do pozivanja zaposlenih, da vodstvu posredujejo podatke o morebitnih ustreznih prijateljih, znancih in podobno. Dobra stran metode je, da so tako pridobljeni kadri, zaradi hvaležnosti in odgovornosti do priporočiteljev, manj nagnjeni k odhodu iz organizacije. Slaba stran metode pa je, da lahko pride do oblikovanja zaprtih krogov (npr. glede na izobrazbo, nacionalnost, spol, itd.) v organizaciji.

Lahko pa tudi priporočitelj izpostavi le pozitivne lastnosti kandidata, kar popači njegovo objektivno celotno podobo (Podgoršek, 2002: 17).

b.) Neposredno javljanje kandidatov

Neposredno javljanje kandidatov je prav tako razširjena metoda, kjer samoiniciativni kandidati za delo sami (osebno ali pisno) stopajo v stik z organizacijami, ki njihove podatke shranjujejo in jih obveščajo o ustreznih prostih delovnih mestih, ko se le ta pojavijo. Tovrstna metoda je sicer poceni za organizacije, v stik se pride s samoiniciativnimi kandidati, vendar pa ne s tistimi, ki jih na trgu delovne sile primanjkuje.

c.) Javne službe za zaposlovanje

Primerne so za iskanje večjega števila kadrov, od katerih se ne pričakuje posebnih znanj ali sposobnosti. Javne službe za zaposlovanje razpolagajo z obsežnimi, ažuriranimi bazami podatkov o iskalcih zaposlitve (za celo državo), pri čemer so kandidati skoraj takoj na voljo.

d.) Zasebne agencije za zaposlovanje

V Sloveniji so njihove storitve začele organizacije uporabljati v zadnjih letih. So dokaj drage, zato se za njih organizacije odločajo, kadar iščejo vodstveni kader ali profesionalce z posebnim znanjem. Na splošno razpolagajo z manjšim obsegom informacij in potencialnih kandidatov, vendar pa so se specializirale za določeno vrsto kadrov in o njih imajo zelo dobre podatke. Te agencije zagotavljajo kandidate iz vrst prostih ali že zaposlenih iskalcev zaposlitve pri tem pa nudijo tudi druge storitve, kot je opravljanje razgovorov, testiranje kandidatov, itd.

V primeru zasebnih agencij je pomembna kakovost kandidatov, ki pa je odvisna od ugleda agencij. Tako organizacije pogosto izberejo posamezne agencije na osnovi priporočil podjetij, ki so že uporabljala storitve teh agencij (Podgoršek, 2002: 19).

e.) Objave na javnih, vidnih mestih

Objave na javnih in vidnih mestih so enostavna in poceni metoda, s pomočjo katere organizacije pridejo do kandidatov za manj zahtevna delovna mesta. Objave, ki so ponavadi v obliki plakatov ali letakov s kratkim opisom dela in pričakovanimi lastnostmi kandidatov, se nalepijo na vidna mesta, kjer se zadržujejo potencialni kandidati.

f.) Štipendiranje

Štipendiranje je metoda, ki je bila pri nas nekoč zelo razširjena in se je s prehodom v tržno gospodarstvo, zmanjševanjem stroškov poslovanja, ipd., močno skrčila. Organizacije se (načrtno) povezujejo s šolami oz. dijaki in študenti, katerim omogočijo denarno pomoč, usposabljanje na praksi ter postopno spoznavanje organizacije in njenega okolja. Na ta način pridejo do mladih in usposobljenih kadrov.

g.) Stiki s šolami

Gre za načrtno in strokovno zahtevno pridobivanje kadrov, ki jih na trgu delovne sile primanjkuje in so primerni predvsem za vodstvena ter strokovno zahtevna dela. Metoda se izvaja v različnih oblikah kot so: organizirani obiski skupin študentov in dijakov, organiziranje delavnic, možnost opravljanja prakse v organizaciji, pomoč pri seminarskih in diplomskih nalogah, izbira in vabljenje najboljših študentov in dijakov v organizacijo in njeno delovno okolje. Tovrstna metoda je časovno in strokovno dokaj zahtevna, ker zahteva veliko pisnega gradiva, znanje glede dela z mladimi ter vzdrževanje stikov s potencialnimi kandidati. Novi kadri pa morajo iti skozi usposabljanje in uvajanje v delo.

h.) Oglasi v javnih medijih

Metoda je primerna za pridobivanje kandidatov različnih vrst in obsega zelo široko območje. Med javne medije se uvrščajo časopisi, radio, televizija, revije in internet. Organizacija izbere medij glede na vrsto kadra, ki ga išče, ter glede na regionalno območje. Po drugi strani pa gre za drago metodo, kjer so lahko informacije (v javnih medijih) trenutne oz. kratkotrajno vidne. Potrebno se je časovno prilagajati delovanju medija. Oglasi pritegnejo tudi veliko neustreznih kadrov in je potrebno več časa posvetiti izbiri želenih kadrov.

Oglas v javnem mediju mora biti premišljeno oblikovan in upoštevati mora (Lipičnik v Možina in drugi, 1994: 454):

- *vsebinski vidik* - vsebina oglasa mora biti enostavna, kratka in jedrnata, vendar pa mora vsebovati podatke, s katerimi organizacija (okvirno) predstavi delo in delovno okolje potencialnemu kandidatu;
- *vizualni estetski vidik* - oglasi morajo biti kratki in pregledni, z grafično podobo, ki bo pritegnila pozornost potencialnega kandidata;
- *jezikovni vidik* - jezik naj bo razumljiv in ne suhoparen ter uradniški (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 114);
- *psihološki vidik* - oglas mora spodbuditi zanimanje oz. navdušiti potencialnega kandidata za prijavo;
- *pravni vidik* - upoštevani morajo biti tudi zakonski predpisi na področju zaposlovanja.

Organizacija se mora zavedati, da oglas ni le enostranska ponudba dela delavcem, pač pa gre za dvostranski proces. Torej mora oglas vsebovati poleg zahtev, kakšnega kandidata išče, tudi podatke, kaj delavcu ponuja.

Obstajajo tudi druge metode privabljanja kadrov in med novejše sodijo tudi zaposlitveni sejmi, kjer se s pomočjo (reklamnega) gradiva in seminarjev predstavijo podjetja, kar pritegne študente, ki končujejo šolanje oz. iščejo zaposlitev. Podjetja in študentje se na ta način spoznavaajo in navezujejo stike za bodoče sodelovanje (Podgoršek, 2002: 17). Katera metoda je za organizacijo najprimernejša je pogojeno z vrsto kadrov, ki jih išče, poslovno strategijo ter z okoljem (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 110).

Pri privabljanju kandidatov mora organizacija upoštevati tudi načelo javnosti, po katerem mora biti vsako delovno mesto dostopno vsakomur, ki izpolnjuje pogoje zanj (Lipičnik v Možina in drugi, 1994: 454). V praksi to najpogosteje pomeni javno objavljanje prostih delovnih mest (skupaj s pogoji za opravljanje dela in rokom prijave) v uradnih prostorih in preko spletne strani zavoda za zaposlovanje (Belčič, 2002: 130-131).

1.4.3. IZBIRANJE KADROV

Izbiranje kadrov je dvosmeren proces med organizacijo in kandidati za zaposlitve, kjer organizacija izbira kandidate in kandidati izbirajo organizacijo. Organizacija na osnovi opisa dela, ki ga predstavi vsem (potencialnim) kandidatom, določi glavne lastnosti, ki naj bi jih imel kandidat za učinkovito opravljanje dela. V postopku izbire nato preverja, ali potencialni kandidati imajo le te vnaprej določene lastnosti, pri čemer se mora potruditi tudi pri privabljanju, izbiranju in uvajanju kadrov, še zlasti v primeru specifičnih (kadar ni na voljo veliko kandidatov) in zahtevnih delovnih mest. Poleg realne predstavitve dela, delovnega okolja in organizacije, se je potrebno s kandidati pogovoriti o zadevah, ki jih še posebej zanimajo, kot so možnost napredovanja, nagrajevanje, odgovornosti, osebni dohodek, delovni čas, itd. V izbirnem postopku se mora organizacija s kandidati, za katere je še posebej zainteresirana, tudi pogajati in jih motivirati (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 117-118).

Postopek izbire tvorijo določene faze oz. zaporedje metod, na osnovi katerih organizacija pride do končnega izbora. Pri tem je pozorna tudi na čas in stroške ter, da ji na koncu izbirnega postopka ostane zadostno število kandidatov za izbor najbolj ustreznega. Katere metode (in v kakšni kombinaciji) bo uporabila organizacija, je odvisno od zahtevnosti in specifičnosti (ponujenega) delovnega mesta, pa tudi od velikosti organizacije in usposobljenosti kadrov na področju kadrovanja. Majhne organizacije si pomagajo z uslugami specialistov, kadar gre za ključna delovna mesta, drugače uporabljajo preprostejše metode. Večje organizacije imajo več možnosti in tudi zaposlene kadrovske strokovnjake (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 118-120).

Med najpogostejše metode izbire kadrov štejemo pisno prijavo na delo, obrazec za prijavo, intervju in test.

a.) Pisna prijava na delo

Gre za najpogostejšo metodo za izbiro kadrov. Pisne prijave so potrebne tudi v primeru neformalne metode privabljanja kandidatov ter tudi v primeru osebnega ali telefonskega zanimanja za delo. Lahko so formalne narave (z najnujnejšimi podatki), ali pa vsebujejo več podatkov, pomembnih pri izbiri kandidatov, npr. življenjepis (s podatki o izobraževanju in delu), bibliografija, pričakovanja glede dela in kariere, kandidatova utemeljitev glede primernosti za delovno mesto, itd. S pisanjem pisne prijave se pokaže tudi »pismenost« kandidata.

Kandidati ponavadi - na zahtevo organizacije ali samoiniciativno - k pisnim prijavam priložijo dokazila o izpolnjevanju pogojev za zaposlitev, ki jih je postavila organizacija (npr. o doseženi izobrazbi, dodatnih opravljenih izobraževanjih, tečajih,...). Nekatere organizacije pričakujejo tudi priporočila, ki jih za kandidate (ponavadi) napiše nekdanji delodajalec, učitelj, ipd. V praksi pa delodajalci najpogosteje telefonsko preverjajo kandidata pri nekdanjem delodajalcu (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 120).

b.) Obrazec za prijavo

Obrazec za prijavo je obrazec za vrsto poizvedovanj o preteklosti kandidata, ki jih organizacija uporabi pri presojanju primernosti kandidata za opravljanja določenega dela (Merkač, 1998: 35). S pomočjo obrazca organizacija oblikuje bolj objektivno predstavo o kandidatu, kajti v pisni prijavi kandidat ponavadi izpostavlja le svoje prednosti in dosežke. Osnova za tovrstni obrazec je analiza dela. Obrazci so ponavadi standardizirani in omogočajo primerjanje podatkov različnih kandidatov.

Obrazec za prijavo obsega osebne podatke kandidata, podatke o izobrazbi in sposobnostih, delovni karieri, dosežkih ter preferencah, interesih kandidata in njegovih pričakovanjih na delovnem mestu, o konjičkih, nagradah, včlanjenosti v razne organizacije ter podatke, ki so povezani z želeno zaposlitvijo (npr. prilagodljivost kandidata). Obrazce je možno koristno analizirati in na osnovi njih ugotavljati, katere lastnosti kandidata prispevajo k pozitivnemu oz. negativnemu vedenju (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 122).

Organizacija s pomočjo pisnih prijav, dokazil, priporočil in obrazcev za prijavo selekcionira kandidate, ki gredo naprej skozi postopke izbire. Maitland navaja, da mora neizbrane kandidate (v vseh fazah izbirnega postopka) o svoji odločitvi pisno in prijazno obvestiti. V nasprotnem primeru je med kandidati lahko slaba volja, kličejo v organizacijo in tudi manjša je verjetnost, da bodo še kdaj kandidirali v organizaciji. To vodi tudi do padanja ugleda organizacije v okolju (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 123).

c.) Intervju

Zaposlitveni intervju je sistematičen in nadziran pogovor med delodajalcem in kandidatom, v katerem želi delodajalec s pomočjo vnaprej določenih kazalcev ugotoviti, ali je kandidat usposobljen za uspešno opravljanje dela, in v katerem se kandidat podrobno informira o organizaciji in delu, za katerega je kandidiral. Z intervjujem naj bi se organizacija vsem kandidatom predstavilo v dobri luči, ustrezne kandidate pa spodbudilo k zaposlitvi (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 127).

Z zaposlitvenim intervjujem organizacija prvič vzpostavi osebni stik s kandidatom, zato se je nanj potrebno pripraviti. Tako spraševalec mora vedeti, kaj želi (izvedeti) in temu primerno oblikuje vprašanja, pa tudi kandidata je potrebno pripraviti na razgovor, da bo sproščeno in obenem resno odgovarjal na vprašanja (Lipičnik v Možina in drugi, 1994: 457).

Obstaja več vrst intervjujev npr. glede na namen, ki naj ga intervju doseže, glede na vrsto podatkov, ki jih želi organizacija zbrati o kandidatu (Merkač, 1998: 53) in podobno. Svetlik razlikuje intervjuje glede na to, koliko spraševalcev in spraševanih kandidatov sodeluje v intervjuju, v kolikšni meri so vprašanja vnaprej določena ter kako oz. o čem teče pogovor. S tega vidika loči (Možina in drugi, 1998: 128-129):

- *Skupinski intervju*, ki poteka med spraševalcem in več kandidati hkrati, spraševalec pa pri tem opazuje njihove reakcije, tekmovalnost, sociabilnost, zaupanje vase, itd.
- *Individualni intervju*, v katerem sodelujeta spraševalec in kandidat, je najpogostejši in lahko tudi dokaj sproščen ter tako omogoča lažji pretok informacij med spraševalcem in kandidatom.
- *Panelni intervju* je pogovor, kjer več spraševalcev hkrati sprašujejo enega kandidata in je lahko dokaj naporen za kandidata.

- *Strukturiran intervju* obsega vnaprej oblikovana vprašanja, ki zahtevajo vsebinsko omejene odgovore in posledično morda izpustijo informacije, ki so pomembne pri izbiri kandidata.
- *Nestrukturiran intervju* poteka v obliki prostega pogovora med spraševalcem in kandidatom, kjer je zelo pomembna usposobljenost in izkušnost spraševalca.
- *Zaporedni intervju* predstavlja več (zaporednih) individualnih pogovorov, pri čemer je pomembno, da niso predolgi ter, da so spraševalci med seboj vsebinsko, časovno in komunikacijsko usklajeni.
- *Problemski intervju* se nanaša na hipotetičen problem ali situacijo, ki naj bi jo kandidat razrešil in je čim bolj podobna dejanskemu delovnemu okolju.
- *Stresni intervju* se uporablja, kadar gre za stresno in psihično naporno delo, pri čemer se opazuje kandidatove vedenjske in čustvene reakcije na različne strese in pritiske.

Zaposlitveni intervju pa se mora razlikovati od navadnega pogovora med kandidatom in delodajalcem oz. spraševalcem. Merkač (1998: 53) navaja, da je intervju: » ...strukturiran sistematičen, metodičen in organiziran pogovor, ki ima definiran smoter, vsebino, postopek, pripravo in način preverjanja uspešnosti.«

Intervju je sestavljen iz treh osnovnih faz. V *fazi priprave* je potrebno, da spraševalec določi cilje zaposlitvenega pogovora, presodi njegovo nujnost oz. potrebnost, določi časovno trajanje intervjuja ter ponovno pregleda že znane podatke o kandidatu ter gradivo, ki je že bilo vročeno kandidatu, in ustrezno pripravi intervju ter okolje za izvedbo intervjuja. Za *fazo izvedbe* sta najprej značilna pozdrav in predstavitev spraševalca ter preverjanje istovetnosti kandidata. Sledi predstavitev namena intervjuja, njegove strukture ter nato še spraševanje, ki pa naj se ne nanaša na že znana dejstva, pač pa na odprta vprašanja in spraševanje po mnenjih. Pri tem si lahko spraševalec pomaga z dodatnimi kratkimi vprašanji in je pozoren na neverbalno komunikacijo. Po končanem intervjuju sledi še *faza analize* vsebine, poteka in rezultatov pogovora. Na osnovi ugotovitev se oblikujejo predlogi za nadaljnje odločitve in ukrepanje (Courtis v Merkač, 1998: 53-54).

d.) Test

Merkač navaja (1998: 55): »Test je izvedba standardiziranega postopka, s katerim izzovemo določeno aktivnost, nato pa učinek te aktivnosti merimo in ocenjujemo. Individualne rezultate primerjamo z rezultati, ki so jih dobile druge osebe v enaki situaciji.« S testiranjem se skuša ugotoviti kandidatove zmožnosti v simulirani situaciji in na podlagi rezultatov testiranja ugotoviti kandidatovo uspešnost pri delu, ki naj bi ga opravljal v organizaciji (Lipičnik v Možina in drugi, 1994: 459).

Organizacije uporabljajo različne zaposlitvene teste, pri čemer je pomembno, da z njimi ravnajo usposobljeni delavci. Najpogosteje so to psihologi, ki so usposobljeni za pripravo kandidatov na testiranje, za interpretacijo rezultatov testiranja, itd. (Svetlik v Možina, 1998: 123).

Merkač (1998: 55) deli zaposlitvene teste v tri glavne skupine:

- *testi sposobnosti*, ki najpogosteje merijo mentalne, mehanične in administrativne sposobnosti ali pa senzorne zmožnosti;
- *testi osebnosti*, ki merijo značilnosti, ki vplivajo na interakcije posameznika v različnih situacijah (npr. vzorci mišljenja, čustva, vedenje), ter značilnosti kot so družabnost, neodvisnost, potrebe po dosežkih, itd.;
- *testi uspešnosti in znanja* merijo praktične sposobnosti pri konkretnem oz. določenem delu.

Svetlik (Možina in drugi, 1998: 123-124) pa na splošno deli teste v dve skupini in sicer:

- *Individualni testi* - najpogosteje so posredni, ker dajejo informacije o lastnostih kandidatov, na osnovi katerih se sklepa na določeno vedenje pri delu. V to skupino sodijo inteligenčni, osebnostni, testi posebnih sposobnosti, test dosežkov, test sposobnosti učenja in test interesov.
- *Skupinski testi* - le ti bolj neposredno prikažejo vedenje kandidatov v določenih delovnih situacijah, saj so oblikovani kot določene naloge, ki od kandidatov v skupini zahtevajo predstavitev problemov, diskusije, odločanje, poročanje, zagovarjanje stališč, itd.

S tovrstnimi testi se ugotavlja intelektualne spretnosti (npr. sposobnost izražanja, uporaba znanja in izkušenj pri reševanju problemov, itd.), socialne spretnosti (npr. taktičnost, agresivnost, reakcija na kritiko, itd.) ter stališča, ki odražajo določene lastnosti kandidata (npr. poštenost, predsodke, avtoritarnost, itd.), pa tudi vključevanje v skupino, izražanje v skupini, itd.

Med teste se uvršča tudi *ocenjevalne centre*, v katerih se opazuje in ocenjuje večinoma managerje, ki tam preživijo nekaj dni ter individualno in skupinsko opravljajo določene naloge in se soočajo s konkretnimi delovnimi situacijami, pri čemer jih ocenjevalci spremljajo in ocenjujejo (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 125).

Zaposlitveni testi imajo vrednost, če so veljavni, zanesljivi in splošno uporabni (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 126). Imajo natančno opredeljene standarde uporabe in enotne norme za vrednotenje in ocenjevanje, ki so izdelane na osnovi rezultatov velikega števila testiranih ljudi. Tako morajo različni ocenjevalci priti do enakih oz. zelo podobnih rezultatov (Podgoršek, 2002:31).

Ko organizacija opravi vse potrebne postopke in se odloči za primerne kandidata, najpogosteje zahteva tudi podatke o njegovem zdravstvenem stanju. Zato kandidata pošlje na zdravstveni pregled. Nekatere organizacije pošljejo kandidate na zdravstveni pregled pred sklenitvijo pogodbe, druge po tem (Lipičnik v Možina in drugi, 1994: 461).

Za končno izbiro kandidata, ki je uspešno šel skozi vse faze izbirnega postopka, mora organizacija analizirati in primerjati vse pridobljene informacije o kandidatu z zahtevanimi lastnostmi ter primerjati kandidate med seboj. Pomembno je, da organizacija sprejme kandidata, ki ima realno predstavo o bodočem delu. K temu prispeva tudi sodelovanje neposredno nadrejenega v izbirnem postopku (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 138-139).

1.4.4. UVAJANJE NOVIH (SO)DELAVCEV

Ko organizacija sprejme kandidata, to potrdi s podpisom pogodbe o delu in nato se prične uvajanje v delo in organizacijo. Lipičnik to obdobje imenuje orientacija (Možina in drugi, 1994: 462), Svetlik pa indukcija (Možina in drugi, 1998: 139).

Z uvajanjem želi organizacija doseči, da prične novi sodelavec v najkrajšem možnem času (pričakovano) učinkovito opravljati predvideno delo ter je pri tem tudi sam zadovoljen. Novi sodelavec naj bi dobil čim bolj objektivno predstavo o delu, za katerega je kandidiral. S pomočjo sistematičnega uvajanja pa se delavec še hitreje vklopi v organizacijo in njeno okolje ter začne dosegati pričakovane rezultate. Pri uvajanju gre za proces socializacije, ki pomeni, da novi sodelavec »ponotranja« vrednote, norme in pravila vedenja, ki veljajo v organizaciji. Po določenem času, ko se novi sodelavec že »udomači«, pa prične na določen način tudi sam vplivati na organizacijo. Oba procesa sta pogojena z vrsto kadrov in delom, ki ga opravljajo (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 140).

Z učinkovitim uvajanjem novih kadrov želi organizacija tudi povečati njihovo varnost pri delu, omogočiti dobre medsebojne odnose, zmanjšati fluktuacijo zaposlenih, zmanjšati stroške, itd. V ta namen je pri uvajanju lahko (vsaj na začetku) prisoten delavec iz kadrovskega oddelka, ki novega sodelavca uvede v organizacijo in ga seznanji s splošnimi zadevami (Lipičnik v Možina in drugi, 1994: 462). Za uvajanje delavca v samo delo pa so lahko odgovorni neposredno nadrejeni, sodelavec - zadolžen za uvajanje - ali odhajajoči delavec. Omenjeni skrbijo tudi za preprečevanje morebitnih težav pri uvajanju, za dajanje ustreznih pojasnil in koristnih informacij. Čas, ki ga preživijo z novim sodelavcem, je na začetku uvajanja daljši, potem pa se vse bolj krajša in na koncu sledi še ocenitev uvajanja (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 141). Zaradi svojega znanja in izkušenj ter dobrega poznavanja dela v organizaciji so pri uvajanju pomembni tudi starejši delavci, ki dalj časa delajo v organizaciji.

Program uvajanja ponavadi vsebuje (Florjančič, Vukovič, 1999: 65):

- zgodovino podjetja in njegove osnovne akte,
- opis izdelkov oz. storitev,
- organizacijo podjetja,
- kadrovske politike, sistem ocenjevanja, nagrajevanja in napredovanja,
- ukrepe zdravstvene zaščite in varstva pri delu,
- delovne predpise.

Programe uvajanja lahko organizacija pripravi na različne načine, npr. v obliki tiskanega priročnika ali brošure, ki pa se lahko kombinirata z organiziranim predavanjem, predstavitvijo s pomočjo filmov ali diapozitivov in podobno (Florjančič, Vukovič, 1999: 66).

Če je uvajanje v organizacijo pomanjkljivo in slabo izpeljano, se lahko zgodi, da novi sodelavec dalj časa ne pozna organizacije, splošnih organizacijskih pravil, sodelavcev in tudi pri delu je lahko manj uspešen (Lipičnik v Možina in drugi, 1994: 462).

2. EMPIRIČNI DEL

2.1. PREDSTAVITEV PODJETJA »X«

Podjetje »X« je družba, ki se ukvarja z direktnim marketingom. Pri nas se je bolj uveljavil izraz neposredno trženje, ki na eni strani pomeni vzpostavitev stikov s potrošniki določene ciljne skupine in na drugi strani njihovo takojšnje reagiranje oz. odziv (Bučar, 1999: 7). Podjetje »X« obsega podružnice v šestnajstih evropskih državah, sedež podjetja pa je v Sloveniji in se, med drugim, deli na razne profitne centre. Eden od njih je (telefonski) center »C«, katerega temeljna značilnost je telefonska komunikacija oz. dialog s strankami.

2.1.1. ZGODOVINA PODJETJA »X«

Podjetje »X« je bilo ustanovljeno leta 1992 v Sloveniji in se je istega leta uveljavilo na domačem trgu z izdelkom za lajšanje in odpravljanje bolečin v hrbtenici ter križu. Izdelek se je dve leti pozneje uvrstil med fizioterapevtske pripomočke slovenske smučarske reprezentance. Poleg omenjenega izdelka je podjetje »X« ponujalo oz. tržilo še linijo izdelkov za zdravje in zdravo življenje. Trženje izdelkov je potekalo s pomočjo oglasov v časopisih ter prezentacij pred velikimi skupinami ljudi. Zaradi zavedanja pomena neposrednega trženja (npr. mnenja kupcev o izdelku, povratnih informacij, potreb, želja kupcev,...) ter predvsem v podporo prodaji izdelkov (zaradi večje frekvence naročil so pričeli oglaševati izdelke tudi preko TV), so še istega leta ustanovili center »C«, t.j. telefonski center za dialog s strankami.

Podjetje »X« se je pričelo hitro širiti in tako so že naslednje leto ustanovili podružnico na Hrvaškem, kjer so v glavnem tržili izdelek za lajšanje in odpravljanje bolečin v hrbtenici ter križu. Istega leta je podjetje razširilo svojo dejavnost na področje založništva, in sicer so v Sloveniji pričeli izdajati revijo za zdravo življenje. Leta 1995 se je izdelek za lajšanje bolečin v hrbtenici uveljavil tudi na makedonskem trgu, kjer je podjetje »X« odprlo podružnico. Sledili sta še podružnici v Bolgariji in Jugoslaviji, kjer so poleg omenjenega izdelka tržili tudi izdelke za vsestransko uporabo (razni aparati in pripomočki za telovadbo in prosti čas, za gospodinjstvo, itd.).

Leta 1996 je pričelo podjetje »X« s t.i. televizijskim oglaševanjem z neposrednim odzivom (DRTV). Gre za neposredno trženje preko TV (elektronskega medija), ki za trženjske prijeme uporablja moč TV (Bučar,1999: 20) in omogoča oblikovanje osnovne podatkovne baze (s pomočjo katere usmerjamo in približujemo izdelek kupcu) ter takojšen in neposreden odziv kupca na ponudbo, posredovano preko medija – TV. Kupec se naročniku odzove na zanj brezplačen način in sicer na brezplačno telefonsko številko. Na splošno so za DRTV značilni procesi identifikacije kupcev, segmentacije baze podatkov, vzpostavljanja dialoga s kupci, oblikovanje prodajnih in distribucijskih poti ter merjenje učinkov, kar omogoča hitro prilagajanje ponudbe željam in potrebam kupcev.

Podjetje »X« je leta 1997 nadaljevalo z odpiranjem podružnic, in sicer na Poljskem in Slovaškem, v naslednjem letu še na Madžarskem. Sledili sta podružnici v Bosni in Hercegovini ter v Italiji. Leta 2001 je podjetje »X« ustanovilo podružnico v Rusiji ter na Češkem, leta 2002 v Romuniji, leta 2003 pa še v Litvi, Latviji, Estoniji ter Albaniji. V vseh teh podružnicah je bila oz. je glavna dejavnost trženje izdelkov za vsestransko uporabo ter izdelka za lajšanje in odpravljanje bolečin v hrbtenici in križu.

2.1.2. DEJAVNOSTI PODJETJA »X«

Podjetje »X« torej obsega podružnice v šestnajstih državah Evrope. Struktura vseh podružnic vključuje televizijsko promocijo z neposrednim odzivom, sprejem in obdelavo naročil, telefonski center za dialog s strankami, oglaševanje z drugimi orodji neposrednega trženja, kot so npr. katalogi, direktna (pisna ali elektronska) pošta, itd. Vsi omenjeni elementi se uporabljajo za promocijo in prodajo izdelkov in storitev tako podjetja »X«, kot tudi naročnikov oz. poslovnih partnerjev. V vseh podružnicah se trži tudi sam telefonski center in njegove storitve, kot so npr. raziskave trga, razne analize, ideje in podobno.

Dejavnosti podjetja »X« so naslednje:

- veleprodaja oz. maloprodaja oglaševanih izdelkov,
- center za dialog s strankami (kontaktni center),
- produkcija (reklamnih oglasov),
- organizacija distribucije prodajanih izdelkov,
- izdelava in prodaja programskih oz. sistemskih rešitev,
- založništvo,
- zavarovalništvo,
- turizem oz. turistične storitve,
- marketinško svetovanje.

Podjetje sodeluje s številnimi domačimi in tujimi naročniki. Pri poslovanju sledijo načelu, da je povečanje prodaje povezano s kakovostjo izdelka in kakovostjo potrošnika. Pri tem pa odkrivajo, kdo je njihov potrošnik in kakšne potrebe ter želje ima. V ta namen so oblikovali tudi lasten računalniški program. Ko so potrebe in želje potrošnika prepoznane, se jih trudijo v največji meri zadovoljiti.

2.1.3. KADROVSKA STRUKTURA V PODJETJU »X«

V podjetju »X« pravijo, da vse omenjene dejavnosti omogoča dober tim ljudi, ki znajo speljati projekt od strateškega načrtovanja, kreativnih zamisli in rešitev, medijskega načrtovanja, do realizacije in vodenja projekta ter merjenja učinkov. Vendar pa večina podatkov, ki zadevajo kadrovsko strukturo podjetja, nosi oznako »zaupno«.

Na splošno – ob upoštevanju Mintzbergove tipologije organizacijskih struktur (1979) – velja za celotno podjetje »X« (skupaj z vsemi podružnicami) oddelčna oz. divizijska struktura, ki se osredotoča na odnos med oddelki oz. divizijami in »štabom«. V tem primeru oddelki pomenijo podružnice in »štab« predstavlja sedež podjetja »X« v Sloveniji. »Štab« skrbi za oblikovanje strategije celotnega sistema, za razporejanje finančnih virov, za določanje managerjev (ki so na čelu podružnic oz. divizij) in tudi za nadzor oddelkov.

»Štab« oddelkom sicer omogoča visoko stopnjo avtonomije pri delovanju in oblikovanju odločitev, vendar pa tudi dosledno nadzira rezultate tega delovanja in odločitev.

V celotnem podjetju »X« je zaposlenih približno šesto ljudi. Glede kvalifikacijske strukture zaposlenih velja, da imajo zaposleni pretežno višjo oz. visoko izobrazbo, vendar pa v podjetju poudarjajo, da so, bolj kot izobrazba, pomembne izkušnje in dosežki zaposlenih. Z vidika spolne strukture je bilo v preteklosti zaposlenih več žensk, danes pa je delež moških in žensk približno enak.

2.1.4. PRIDOBIVANJE KADROV V PODJETJU »X«

V podjetju »X« posvečajo veliko pozornost pridobivanju in uvajanju ter usposabljanju in izobraževanju kadrov, motiviranju in nagrajevanju, ugodni delovni oz. organizacijski klimi in skrbi za splošno zadovoljstvo zaposlenih. Proces pridobivanja kadrov je sestavljen iz načrtovanja kadrov, privabljanja kadrov, izbiranja kadrov ter uvajanja novih sodelavcev. Vsak direktor profitnega centra je odgovoren za pridobivanje kadrov v svoji enoti, vendar pa ima vodstvo podjetja »X« končno besedo pri zaposlitvi kandidata.

Direktor profitnega centra načrtuje kadre najpogosteje v povezavi s širitvijo dejavnosti in obsega dela, pa tudi v primeru nadomestila in fluktuacije kadrov. Pri privabljanju kandidatov za zaposlitev je najpogostejša metoda neformalnega pridobivanja kadrov, torej poizvedovanje oz. priporočila strokovnih sodelavcev, sorodnikov in prijateljev ter zaposlenih. Oglasi v javnih medijih in sicer v časopisu in na spletnih straneh so tudi pomembna metoda pridobivanja kandidatov, upošteva pa se tudi samoiniciativnost kandidatov oz. neposredno (pisno) javljanje kandidatov podjetju. Ne glede na način pridobivanja kandidatov, morajo vsi kandidati napisati pisne prošnje, ki poleg življenjepisa vsebujejo tudi predstavitev izkušenj in dosežkov.

Postopek izbiranja kandidatov ponavadi vodi direktor profitnega centra. Na osnovi pisnih prošenj, kjer imajo posebno težo izkušnje in dosežki, se povabi izbrane kandidate na razgovor. Gre za individualne intervjuje, kjer direktor predstavi prosto delovno mesto (njegove delovne naloge, odgovornosti, plačo in druge dodatke, itd.) in organizacijo, obenem pa ugotavlja zahtevane in pričakovane lastnosti pri kandidatu. Nadaljnja izbirna metoda so testi, in sicer psihološki testi, ki jih za podjetje »X« izvaja zunanja specializirana agencija.

Podjetje pošlje kandidate na tovrstno testiranje z njihovo privolitvijo. Na osnovi pisnih vlog, intervjujev ter rezultatov psiholoških testov se direktor profitnega centra odloči za novega sodelavca. Zaposlitev kandidata na zadnje potrди vodstvo podjetja »X«.

Sledi uvajanje novega sodelavca v organizacijo in usposabljanje za delo, ki traja dva meseca. Z namenom, da bi novi sodelavec čim bolj spoznal podjetje »X« in njegovo delovanje, le ta obiše vse profitne centre (bodisi na sedežu podjetja, bodisi v določeni podružnici, odvisno od lokacije delovnega mesta, za katerega se usposablja), kjer mu vodje razložijo delovanje, pomen in posebnosti posameznih centrov. Ponekod novi sodelavec le »posluša in sprašuje«, ponekod pa mora ob koncu uvajanja v delo določenega profitnega centra napisati poročilo o sprejetih informacijah ter podati predloge za izboljšave na posameznih projektih oz. v profitnih centrih. Manjše težave pri uvajanju nastopijo pri prvih zaposlitvah, kjer gre pogosto za nerealna pričakovanja, npr. glede delovnih pogojev, osebnega dohodka in podobno.

Dolžina postopka pridobivanja kadrov je odvisna od prostega delovnega mesta. Postopek je daljši v primeru bolj zahtevnega delovnega mesta, kjer lahko kandidat opravi več intervjujev (z različnimi direktorji) in testov. V teh primerih so poleg izobrazbe še posebej pomembne izkušnje in dosežki.

Podjetje »X« daje velik poudarek tudi (kasnejšemu) dodatnemu izobraževanju in usposabljanju. In sicer gre za udeležbe na raznih seminarjih, konferencah, tečajih,..., tako doma kot tudi v tujini. O udeležbi odloča direktor profitnega centra oz. oddelka na osnovi (letnega) proračuna profitnega centra oz. podjetja »X«. Udeleženci dodatnega izobraževanja in usposabljanja so dolžni pridobljeno znanje v obliki poročil in prezentacij posredovati sodelavcem in ostalim zaposlenim v podjetju »X«. Med njihove obveznosti sodi tudi (po določenem času) poročilo o praktični uporabi pridobljenih znanj.

2.2. CENTER »C«

Profitni centri, ki tvorijo podjetje »X«, so v svojem delovanju med seboj povezani. Eden od profitnih centrov je tudi center »C«. To je telefonski center za dialog s strankami na profesionalni ravni. Pravijo mu tudi kontaktni center zaradi raznovrstnih stikov z različnimi strankami. Uporablja se za sprejem in obdelavo vhodnih klicev ter za opravljanje izhodnih klicev, s ciljem prodaje, svetovanja, anketiranja, itd., skratka za doseganje boljših poslovnih rezultatov. Center »C« je opremljen s sodobno telefonsko in računalniško opremo, v njem pa je zaposlenih približno sedemdeset ljudi, večinoma telefonskih agentov, ki so prodajno usmerjeni in zelo dobro usposobljeni za telefonsko komunikacijo oz. za telefonsko prodajo, iskanje in posredovanje informacij, anketiranje, itd.

Storitve, ki jih nudi center »C« so telefonska prodaja, posredovanje informacij in svetovanje strankam, opravljanje (telefonskih) tržnih raziskav, sprejemanje pritožb, predlogov s strani strank, pakiranje in odprema pošte, pisanje pisem, svetovanje na področju strategije dialoga s strankami in upravljanje podatkovnih baz. Večina omenjenih storitev temelji na dialogu s stranko, ki se opravlja predvsem s pomočjo telefona in tudi osebne pošte na osnovi vnaprej pripravljenih metod direktne prodaje in marketinga.

Center »C« večino storitev opravi po t.i. internem naročilu, kar pomeni da je naročnik storitve eden od profitnih centrov znotraj podjetja »X«, sodeluje pa tudi z zunanjimi naročniki. Center je prav tako povezan z drugimi istovrstnimi centri v vseh ostalih podružnicah v Evropi. Pravijo mu tudi »testni« center, saj v njem nastajajo in se preverjajo nove ideje in zamisli, ter se tako oblikujejo nova znanja in spoznanja, ki se nato hitro širijo v vse ostale podružnice.

2.2.1. RAZVOJ CENTRA »C«

Center »C« je bil ustanovljen leta 1992 z namenom podpore prodaji izdelkov, saj so se v podjetju »X« zavedali pomena dialoga s strankami, povratnih informacij, potreb in želja strank, itd., skratka pomena neposrednega trženja. Organizacijsko ni bil oblikovan kot profitni center, v njem pa so bili zaposleni študentje, ki jih je usmerjal in vodil vodja centra »C«. Le ta je bil neposredno odgovoren vodstvu podjetja »X«. V centru »C« so predvsem sprejemali klice strank (vhodni klici), ki so obsegali naročila oglaševanih izdelkov, sprejemanje in posredovanje informacij strankam, ter sprejemanje in reševanje pritožb. S širjenjem obsega dela so v centru »C« pričeli s klici navzven, ki so jih opravljali pogodbeni delavci, predvsem mlajši upokojniki ter honorarni (popoldanski) delavci. Klici navzven so obsegali predvsem pridobivanje novih naročnikov za izdelke.

Z razvojem in širjenjem podjetja »X« ter zaradi potrebe po racionalnem poslovanju so se v podjetju oblikovali profitni centri in eden le teh je bil tudi center »C«. Center je pričel, poleg dela po internem naročilu, opravljati tudi delo za zunanje naročnike, ki je poleg sprejemanja naročil za izdelke ali storitve, obsegalo tudi dopolnilno in navzkrižno prodajo, razne tržne telefonske raziskave, pisanje pisem (v pisni ali elektronski obliki), svetovanje strategije dialoga s strankami, itd. Tako so prihajali novi projekti, večala sta se obseg in zahtevnost dela, kar pa je zahtevalo novo oz. dodatno delovno silo, večjo usposobljenost in znanje telefonskih agentov, reorganizacijo centra »C«.

Center »C« kot profitni center je tako zaposloval na eni strani telefonske agente (predvsem študente in nekaj honorarnih delavcev) in na drugi strani vodstvo centra, ki so ga tvorili vodja centra »C« in vodje agentov. Vsi zaposleni, razen vodje centra, so delali preko študentskega servisa. Znotraj centra »C« je potekalo več različnih projektov, ki so se lahko odvijali istočasno, zato se je morala oblikovati ustrezna organizacija centra. Pri tem je bilo potrebno upoštevati specifičnost dela samega ter dejstvo, da so zaposleni predvsem študentje. Posledica tega je bilo usmerjanje k organizacijski strukturi z značilnostmi adhokracije ter improvizacija pri delu, vendar kljub temu je moralo biti natančno določeno, kaj je cilj projekta, kdo je odgovoren za kateri del projekta, kakšen je sistem izobraževanja, nagrajevanja, itd.

Z razvojem in širjenjem dejavnosti centra »C« se je večala zahtevnost dela in odgovornost zaposlenih. Posledično pa se je stopnjevala tudi zahteva po večjem znanju in usposobljenosti zaposlenih, kar je med drugim vplivalo tudi na proces pridobivanja in usposabljanja kadrov, ki je postal bolj organiziran in profesionalen. Pri pridobivanju telefonskih agentov so postale pomembne določene lastnosti kandidatov, potrebne za uspešno opravljanje dela (npr. vestnost, odgovornost, komunikativnost, natančnost, ipd.) ter njihov interes za delo. Kandidati so opravili tudi več individualnih intervjujev z vodjami.

Tridnevno uvajanje v delo, ki je temeljilo predvsem na študiranju gradiva o tržnih izdelkih in storitvah ter poslušanju in opazovanju telefonskega agenta pri delu, je nadomestilo organizirano usposabljanje v obliki enotedenskega tečaja, kjer se je kombinirala teorija in praksa. Obstoječi telefonski agenti in vodje agentov pa so se pričeli permanentno usposablјati na raznih seminarjih in izobraževanjih znotraj podjetja »X«.

2.2.2. DEJAVNOSTI CENTRA »C«

Večina dejavnosti oz. storitev centra »C« temelji na (telefonskem) dialogu s stranko, torej je le ta temeljna dejavnost v centru »C«. Dialog je proces »sprejemanja in dajanja«. Vedno ima cilj. Ciljev je lahko sicer več (npr. prodaja, posredovanja informacij, itd.), vendar je vedno en cilj primaren. Telefonski dialog oz. komunikacija omogoča odziv kupca oz. stranke, je »slušna« in interaktivna (Priročnik za usposabljanje telefonskih operaterjev, 2000: 5). Telefon omogoča vzpostavitev individualnih dialogov z množicami (je hitrejši kot npr. osebno srečanje s stranko), obenem pa ima značilnosti individualnega pristopa, ki omogoča razvijanje lojalnosti kupca.

V centru »C« se zavedajo, da je v konkurenčnih razmerah eden temeljnih ciljev (uspešnega) podjetja ohranjanje in razvijanje dolgoročnih odnosov s kupci oz. strankami ter obenem osvajanje novih kupcev in trgov. Pri tem je pomembna kakovost komunikacije, ki se veča s sistematičnim pridobivanjem povratnih informacij o (obstojećih in potencialnih) kupcih. V ta namen se v centru »C« vzpostavlja osebni dialog s kupci oz. strankami in na ta način razvija vzajemen odnos ter tako pridobiva povratne informacije o željah in potrebah strank, njihovih navadah, pričakovanjih, mnenju o njegovih izdelkih in storitvah.

Na osnovi teh informacij izvaja podjetje oz. naročnik ustrezne tržne aktivnosti in na ta način ponudi kupcu oz. stranki bistveno več. Stranka, na drugi strani, pa ceni dvosmernost komunikacije in (p)ostane lojalna podjetju.

Storitve oz. dejavnosti, ki jih izvaja center »C« so naslednje:

a.) **Sprejem klicev (ang. inbound calls)**, ko stranke z namenom pokličejo center »C« na brezplačno telefonsko številko, kar pomeni, da so impulzi stroški centra »C«. Namen klica je različen: stranka želi nekaj kupiti, reklamirati, dodatne informacije, itd. Klic sprejme agent, ki je prodajno usmerjen, dobro usposobljen za telefonsko komunikacijo, obvlada telefonski bonton in zelo dobro pozna izdelke in storitve, ki jih ponuja center »C« (oz. naročnik). Storitve centra »C«, ki temeljijo na sprejemu klicev so naslednje:

⇒ **Telefonska prodaja** je prodaja, kjer je osnovno orodje telefon. Gre za sporazumevanje s stranko po telefonu z namenom, da ji prodamo določen izdelek ali storitev. Pri tem stranka izdelka ali storitve »v živo« ne vidi in ne otipa (Priročnik za usposabljanje telefonskih operaterjev, 2000:6), zato mora biti agent zelo dobro usposobljen za opis in predstavitev izdelka ali storitve po telefonu. Prednost telefonske prodaje - med drugim - je v prihranku časa, saj dialog s kupcem traja v povprečju 3-4 minute, najdlje 10 minut (Cochrane v Skopec, 2002:11), pa tudi denarja, ker je cenejše opraviti telefonski klic, kot se osebno srečati s stranko. V centru »C« poteka tovrstna telefonska prodaja na naslednji način:

- Naročnik svoje izdelke ali storitve oglašuje preko TV (DRTV) ali z direktno pošto (katalogi, pisma), pri tem pa so na oglasih navedene brezplačne telefonske številke (sistem 080) centra »C«, kamor (potencialni) kupec pokliče za nakup izdelka ali storitve;
- V centru »C« tovrstne klice sprejmejo telefonski agenti, ki zabeležijo naročilo oz. naročeni izdelek ali storitev, podatke kupca ter način plačila. Po potrebi kupca še dodatno informirajo o storitvi ali izdelku ter ga obvestijo o dobavnem roku izdelka oz. storitve.

⇒ **Dopolnilna in navzkrižna prodaja** sta sestavni del prodaje v centru »C«. Pri dopolnilni prodaji gre za istovrstne izdelke, pri navzkrižni prodaji pa za izdelke, ki se vsebinsko dopolnjujejo (Dopolnilna prodaja in navzkrižna prodaja po telefonu, 2000:1). Torej, ko stranka pokliče v center »C« in naroči želeni izdelek, agent ponudi še dodaten istovrstni izdelek ali izdelek, ki se vsebinsko dopolnjuje z naročenim izdelkom. Dodatno ponujen izdelek je cenovno ugodnejši in stranki omogoča prihranek denarja. Tovrstna prodaja se lahko razume tudi kot naraven proces svetovanja (Dopolnilna prodaja in navzkrižna prodaja po telefonu, 2000:1), saj agent kupcu razloži koristi dodatne ponudbe.

⇒ **Posredovanje informacij strankam** je pogosta dejavnost v centru »C«. Stranke pokličejo, ker želijo dodatne informacije glede (predstavitve in uporabe) izdelkov, storitev, ponudbe, načina plačila, dobavnih rokov in podobno. Klice sprejmejo usposobljeni agenti, ki razpolagajo s potrebnimi informacijami in se trudijo stranki ustreči v največji možni meri.

⇒ **Sprejemanje pritožb, predlogov.** Pri pritožbah stranke pokličejo zaradi pomanjkljive pošiljke, poškodovane pošiljke, nezadovoljstva s pošiljko, uveljavljanja garancije, zanimanja za servis in podobno. Pomagajo jim agenti, ki na razumevajoč in prijazen način rešujejo nastale situacije. V centru »C« beležijo tudi predloge strank, ki se nanašajo na izdelke, storitve, ponudbo, način prodaje, dobavne roke, itd. Le te pa se nato posreduje vodstvu centra oz. naročniku, ki nadalje ukrepa v okviru svoje poslovne politike. Cilj centra »C« oz. naročnika je zgraditi dolgoročen, vzajemen in osebni odnos s stranko.

b.) Klici navzven (ang. outbound calls) so klici, kjer agenti kličejo stranke iz centra »C« z namenom, da prodajo izdelek ali storitev (večanje števila novih kupcev, spodbujanje ponovnih nakupov), da vzdržujejo odnos z obstoječimi kupci (preverjanje zadovoljstva kupcev, obveščanje o obstoječih in novih izdelkih oz. storitvah), da prejmejo povratne informacije, raziskujejo navade, mnenja strank, opravijo telefonske (tržne) raziskave. Torej agenti delujejo proaktivno. Klicanje navzven je precej težje kot sprejemanje klicev, saj je bolj stresno, naporno in zahtevno (Skopec, 2002:13). Operaterji se morajo psihično bolj pripraviti, saj s klicem posežejo v čas stranke in jo zmotijo. Tako lahko stranka klic tudi zavrne. Pri klicih navzven mora biti dialog kratek in jedrnat. V ta namen se pripravijo pisna navodila (skripta), ki pomagajo (z različnimi frazami, izrazi) agentu pri dialogu s stranko. Storitve centra »C«, ki temeljijo na klicih navzven so naslednje:

⇒ **Pridobivanje naročnikov za izdelek ali storitev** je telefonska prodaja, kjer agenti kličejo stranke s prodajnim namenom. Agenti morajo biti med drugim dobro usposobljeni za predstavitev izdelka ali storitve, saj stranka verjetno ni nikoli videla izdelka oz. storitve. Tovrstna telefonska prodaja poteka na način:

- Center »C« v sodelovanju z naročnikom oblikuje bazo podatkov strank, ki so same privolile, da se jih lahko pokliče, ter pisno navodilo oz. skripto za dialog, ki je zlasti dobrodošla pri dopolnilni in navzkrižni prodaji;
- Agenti nato kličejo na osnovi baze podatkov stranke in jim ponujajo določene izdelke ali storitve, pri tem pa si pomagajo s skripto;
- V primeru, da so klicani zainteresirani, jim podrobno predstavijo izdelke ali storitve, saj jih le ti ne vidijo. V primeru, da se klicani odločijo za nakup, agent sprejme naročilo. Tudi tukaj se izvaja dopolnilna in navzkrižna prodaja.

⇒ **Posredovanje informacij strankam in preverjanje zadovoljstva kupcev po nakupu.** V prvem primeru kličejo agenti z namenom informiranja stranke o npr. podaljšanju dobavnega roka določenega izdelka, posebnih tedenskih ali mesečnih ugodnostih, itd., v drugem primeru pa agenti oz. naročnik želi preveriti zadovoljstvo kupcev z njegovimi izdelki ali storitvami, kakšne so potrebe in želje kupcev, njihovi predlogi, jim ponuditi kakšno posebno ugodnost. V obeh primerih si agenti pomagajo s skripto in z bazo podatkov strank, ki so dale dovoljenje za telefonsko obveščanje oz. preverjanje. Pri tem beležijo odgovore, mnenja, predloge, pripombe, naročila, ki jih posredujejo nadrejenim oz. naročniku.

⇒ **Opravljanje telefonskih (tržnih) raziskav** predstavlja obliko klicev navzven, kjer naročnik spozna trg in konkurenco, potencialne oz. nove kupce (Skopec, 2002:13), njihove potrebe in želje, mnenje drugih o njem in njegovi ponudbi. V centru »C« skupaj z naročnikom oblikujejo vprašalnik (ki naročniku omogoči želene informacije), bazo podatkov oz. vzorec ljudi ali podjetij (ki se jih bo klicalo) in pisna navodila (namenjena operaterjem za izvedbo ankete). Baza podatkov je oblikovana na osnovi javno objavljenih baz, npr. Telefonski imenik Slovenije. Agenti nato vzpostavijo stik z določenim številom ljudi oz. podjetij, pri tem pa beležijo odgovore na vprašanje, mnenja in predloge anketiranih. Na osnovi le teh se v centru »C« naredi analiza podatkov ter rezultate oz. ugotovitve posredujejo naročniku.

c.) Pakiranje in odprema pošte je v primerjavi s klicanjem navzven in sprejemanjem klicev manj pogosta dejavnost centra »C« in ni nujno povezana s telefonom in telefonsko komunikacijo. V poštev pride, ko naročnik želi narediti t.i. mailing (pošiljanje direktne pošte) za veliko število strank. Lahko gre za pošiljanje npr. prodajnega pisma, kataloga ali anketnega vprašalnika, katerim se lahko priloži tudi darilo, odvisno od potreb in želja naročnika. V tem primeru v centru »C« agenti zapakirajo in odpremijo pošto.

Sprejem klicev, klicanje navzven in pakiranje ter odprema pošte so najpogostejše dejavnosti centra »C« in jih izvajajo telefonski agenti. Spodaj navedene storitve centra »C« pa so v glavnem v domeni vodstva.

d.) Pisanje pisem z zahvalo (npr. po nakupu), z opravičilom (npr. zaradi podaljšanega dobavnega roka), prodajna pisma (imajo prodajni namen), pisma z anketnimi vprašalniki (za izvajanje telefonskih anket), obvestila. Pri pisanju pisem se vodstvo centra »C« vedno posvetuje z naročnikom.

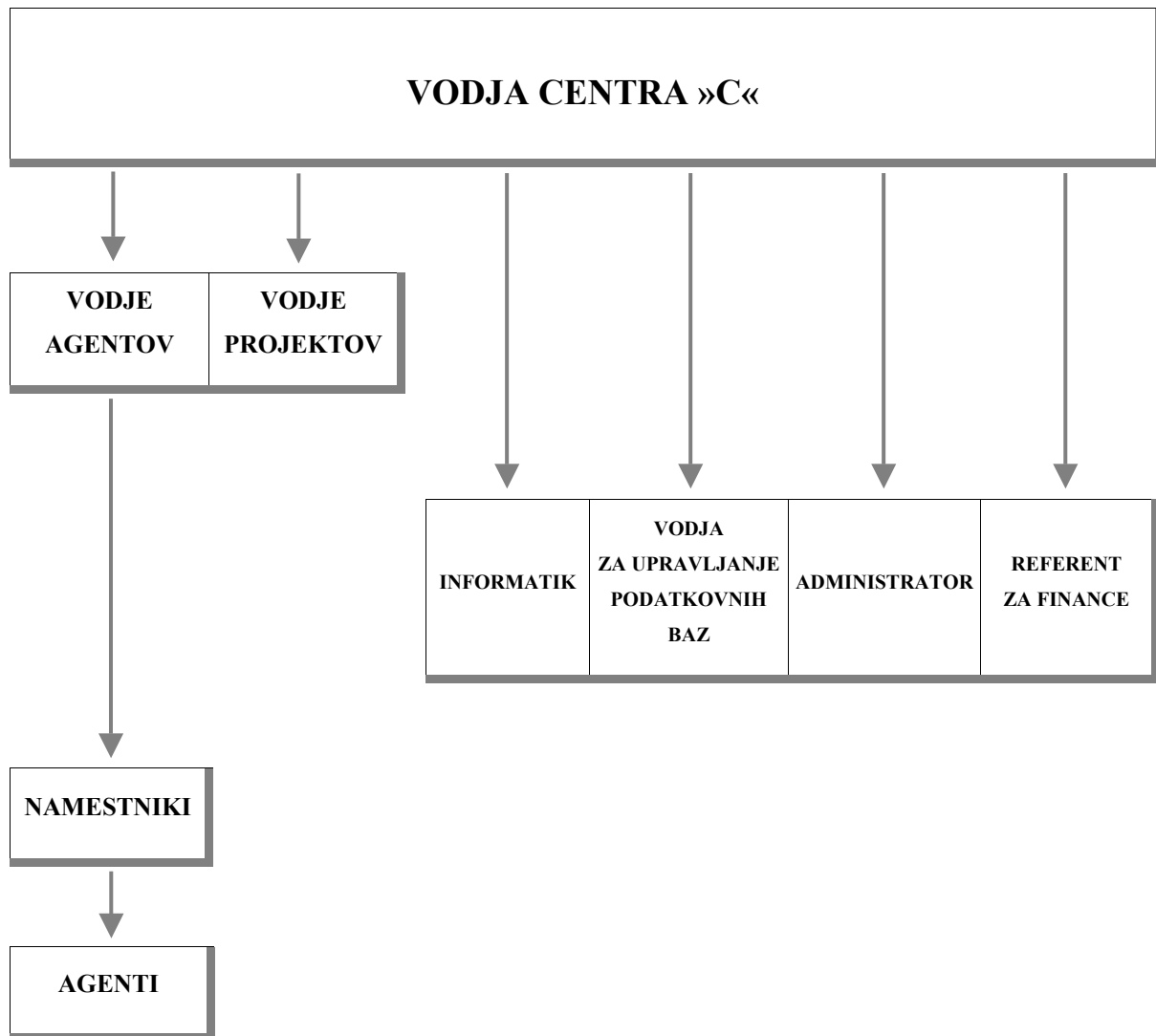
e.) Svetovanje strategije dialoga s strankami izhaja iz znanja, ki ga je center »C« pridobil na osnovi večletnih izkušenj, izobraževanj ter spremljanja trendov doma in v tujini. Center »C« je eden prvih tovrstnih centrov pri nas, ki je dialog s strankami dvignil na profesionalno raven.

f.) Upravljanje podatkovnih baz. Osebna komunikacija s strankami omogoča oblikovanje podatkovne baze o strankah. Baza vsebuje (osnovne) informacije o posameznem kupcu, njegovih značilnostih, dosedanjih nakupih, navadah in podobno. V centru »C« podatkovne baze analizirajo (s tem ugotavljajo značilnosti kupca) ter s privolitvijo strank vzdržujejo, dopolnjujejo in uporabljajo.

V centru »C« v prihodnje načrtujejo tudi svetovanje in usposabljanje na področju telemarketinga, telefonske prodaje ter vzpostavljanje telefonskih centrov, kajti center želi svoje izkušnje, ugotovitve in znanja prenesti tudi na ostala podjetja, ki se ukvarjajo s tovrstno ali podobno dejavnostjo ter jim pomagati vzpostaviti lastne telefonske centre.

2.2.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA CENTRA »C«

Za center »C« velja naslednja organizacijska shema:



Ob upoštevanju Mintzbergove tipologije organizacijskih struktur (1979) je za center »C« (na splošno) značilna organizacijska struktura, imenovana adhokracija. Pri izvajanju dela v centru »C« se namreč oblikujejo manjši, nestalni projektni timi oz. skupine, v katerih delajo usposobljeni telefonski agenti. Projektni vodje oz. vodje timov s pomočjo splošne oz. vzajemne prilagodljivosti agentov koordinirajo delo v timu.

Projektni vodja ne vodi projektne skupine s »klasičnim« dajanjem navodil in neposrednim nadzorom, pač pa opravlja strokovno delo skupaj s sodelavci v timu, se pogaja z vodstvom centra »C« (ali celo podjetja »X«) za izboljšave pri delu, stimulacije sodelujočim v projektu, ipd. ter koordinira delo v odnosu do drugih projektних timov. Njegov vpliv izhaja iz njegovega znanja in strokovnosti.

V skladu z Mintzbergovo opredelitvijo petih osnovnih elementov organizacije (1979) predstavlja v centru »C« strateški vrh vodja centra »C«, srednja struktura obsega vodje agentov in vodje projektov, podporne službe pa informatika, vodjo za upravljanje podatkovnih baz, administratorja in referenta za finance. Operativno jedro obsega telefonske agente, delo tehnostrukture pa je razpršeno skozi srednjo strukturo in operativno jedro. Za center »C« je značilno, da omenjena organizacijska shema načeloma velja, vendar v praksi ni jasne delitve na omenjene dele organizacije oz. so le ti »zlitii« v maso, ki obsega operativno jedro, srednjo strukturo, podporne službe in delno strateški vrh.

Z vidika oblikovanja odločitev struktura centra »C« bolj ustreza t.i. operativni adhokraciji, saj center deluje z namenom, da zadovolji potrebe svojih strank. Tako se v projektnih skupinah soočajo s problemi strank in s pomočjo kreativnosti proizvajajo novosti, pri čemer se administrativna komponenta in operativno jedro usmerjata, da bi delovala enotno. Oblikovanje strategije v centru »C« ni natančno določeno, pač pa je pogojeno z odločitvami posameznikov v določenem času. Strategija se oblikuje v skladu z opravljenimi projekti, torej se ne stabilizira, ampak se spreminja, kot se spreminjajo projekti. V tem smislu je ena pomembnejših nalog strateškega vrha oz. vodje centra »C« pogajanje in razvijanje stikov z zunanjim okoljem, kajti obstoj centra »C« je odvisen od projektov. Naloga vodje centra »C« s tega vidika je torej zagotoviti stabilnost (prihajajočih) projektov.

2.2.4. ZNAČILNOSTI KADROV V CENTRU »C«

V centru »C« je zaposlenih približno sedemdeset ljudi. Pretežno gre za študente oz. za delo preko študentskega servisa, kar je posledica narave dela v centru »C«, ki zahteva veliko fleksibilnost delovne sile. Obseg dela se namreč (mesečno, sezonsko) spreminja, s tem pa tudi potreba po študentih, njihov delovni čas in podobno.

Tako v poštev pridejo študentje, ki imajo zadosti (prostega) časa, torej izredni študentje, »pavzerji« ter študentje višjih letnikov oz. absolventi. Pri tem ni toliko pomembno, katere fakultete študenti obiskujejo, ampak da imajo lastnosti, ki jih delo v centru »C« zahteva.

Vodstvo centra »C« sestavljajo vodja centra »C«, vodje agentov in vodje projektov. Večina njih je v rednem delovnem razmerju. Kdo bo redno zaposlen je odvisno od zahtev, odgovornosti in potrebnih znanj ter sposobnosti, ki jih zahteva določeno delovno mesto. Bolj je delo odgovorno, strokovno zahtevno in specifično, večja je verjetnost, da ga bo zasedel redno zaposlen delavec.

Največji delež zaposlenih v centru »C« predstavljajo (telefonski) agenti, ki načeloma opravljajo naloge po navodilih in ob spremljanju vodij agentov (ali njihovih namestnikov) in vodje centra »C«. Tako agenti (večinoma) sprejemajo klice in kličejo navzven z namenom prodaje, »pretoka« povratnih informacij in predlogov, reševanja pritožb ter opravljanja telefonskih tržnih raziskav. Pri izvajanju omenjenih nalog, prihajajo v neposreden stik s strankami, zato so zelo pomembne informacije, ki jih dobijo oz. posredujejo. Agenti skrbijo tudi za oblikovanje predlogov sprememb in izboljšav pri svojem delu.

Neposredno nadrejeni agentom so vodje (telefonskih) agentov. Le ti so štirje in večinoma študentje, ki delajo preko študentskega servisa. Vsak vodja agentov ima svojega namestnika, ki je iz vrst agentov in opravlja delo vodje agentov, kadar je le ta odsoten. Pri tem je vodja agentov sam odgovoren za usposabljanje in sprotno informiranje svojega namestnika. Delovne naloge vodje agentov so naslednje: organizacija in razporejanje dela med agente, nadzor dela v centru, spremljanje in motiviranje ter nadzor dela agentov, skrb za usposabljanje in osvežitev znanja agentov, ustvarjanje in vzdrževanje pozitivne klime v centru »C«, pomoč in posredovanje informacij agentom, vodenje in spremljanje raznih projektov za zunanje naročnike ter za ostale profitne centre znotraj podjetja »X«, reševanje problemov, ki nastanejo v centru »C« (npr. z agenti, pritožbe, itd.), sodelovanje z ostalimi profitnimi enotami v podjetju »X«.

Vodje projektov so redno zaposleni in skrbijo za razne projekte in sicer najprej za zasnovo in plan projekta (terminski, finančni), nato za določitev skupine za izvedbo posameznega projekta ter za predstavitev projekta (nagrajevanje, stimulacije, oblikovanje dialogov, anket, itd.). Tudi sami (strokovno) sodelujejo v projektu, pri čemer s svojim znanjem in izkušnjami spodbujajo, motivirajo in usmerjajo ostale sodelujoče v projektni skupini.

Vodja projekta spremlja celoten projekt in sicer sproti predlaga izboljšave, skrbi za informiranost agentov, spremlja stroške, uspešnost agentov in pripravlja končna poročila.

Za nemoteno delovanje računalnikov in programov ter telefonov skrbi informatik, ki tudi spremlja razvoj telefonske in računalniške tehnologije, nudi pomoč uporabnikom, spremlja delo v centru »C« ter predlaga programske rešitve, ki omogočajo enostavnejše in hitrejše doseganje določenih ciljev.

Vodja za upravljanje podatkovnih baz upravlja in vzdržuje podatkovne baze, predlaga poslovne odločitve glede le teh, pripravlja različne analize strank, sodeluje pri poročilih o analizi strank za različne naročnike, skrbi za statistično obdelavo podatkov ter nudi pomoč uporabnikom.

Administrator spremlja finančno plat projektov (izdaja račune za naročnike, spremlja prihodke in stroške za posamezne naročnike, oblikuje poročila za določena obdobja), vodi evidenco študentskih napotnic in obračunava študentske honorarje (pri tem upošteva evidenco uspešnosti agentov), sodeluje s skladiščem, skrbi za sprotno reševanje pritožb ter pripravlja t.i. mailinge.

Za finance z vidika celotnega centra »C« skrbi referent za finance, ki spremlja in ureja osebne dohodke, študentske honorarje, stroške centra, stroške projektov in podobno.

Vodja centra »C« je neposredno podrejen vodstvu podjetja »X« ter nadrejen vsem zaposlenim v centru »C« in je najdlje (redno) zaposlen v centru »C«, kar pomeni, da je spremljal razvoj centra »C« in si tako pridobil veliko znanja in izkušenj na področju tržno – komunikacijske dejavnosti ter na področju dela z ljudmi, ki jih zahteva delo vodje centra »C«. Njegove delovne naloge so naslednje: izbira, vodenje, spremljanje, motiviranje, nadzor in svetovanje podrejenim, nadzor nad kakovostjo in delovanjem centra »C«, sodelovanje in svetovanje pri zasnovi novih projektov v okviru dejavnosti centra »C«, spremljanje svetovnih trendov na področju delovanja tovrstnih telefonskih centrov in iskanje novih priložnosti za telemarketing, pridobivanje in skrb za večje stranke, obvladovanje stroškov.

Tako vodja centra »C«, kot tudi vodstvo podjetja »X« pa spodbujajo vse zaposlene v centru, da so samoiniciativni, kreativni in iznajdljivi, kajti dnevno se pojavljajo številne nove situacije, v katerih je potrebno hitro, fleksibilno ter (z vidika centra oz. podjetja in stranke) ustrezno ukrepati.

2.2.5. ZNAČILNOSTI ŠTUDENTSKEGA DELA

Glede na to, da je večina zaposlenih v centru »C« študentov oz. delajo preko študentskega servisa, bi tukaj omenila nekaj značilnosti tovrstnega dela oz. zaposlitve. Gre za delo, ki ga študentje opravljajo na osnovi napotnice študentskega servisa in večinoma temelji na ustnem dogovoru (izjemoma se podpiše pisni dogovor). Študentska dela so lahko enostavnejša, ponavadi kratkotrajna, lahko pa so tudi zahtevnejša in trajajo daljše obdobje. Študentje za opravljeno delo prejmejo (ustno dogovorjeno) plačilo, ki je odvisno od urne postavke, norme, odstotkov prodaje, itd.. Višina urne postavke oz. pavšala ni (uradno) določena, je pa odvisna od stopnje zahtevnosti dela, časovnega trajanja dela, od stopnje zanimanja za delo, itd.

Študentje sodijo v kategorijo delavcev, ki je zaščiten, zato jih delodajalci ne smejo razporejati na delovna mesta, ki bi lahko ogrozila njihovo zdravje (Princ v Piciga, 2000: 19). Študentsko delo med drugim ureja zakon o delovnih razmerjih, nadzira pa ga tudi Republiški inšpektorat za delo ter Davčna Uprava RS (Piciga, 2000:16). Kršitve na področju študentskega dela so sankcionirane s prijavo sodniku za prekrške.

Delodajalci se najpogosteje odločijo za »uporabo« študentskega dela v primeru začasnega povečanega obsega dela, nadomeščanja odsotnih delavcev, v primeru enostavnejših del, zaradi nižjih stroškov poslovanja, itd. Študentsko delo za delodajalca pomeni delo, za katerega s študenti ne sklepa pogodbe o delu ali delovnega razmerja (Piciga, 2000: 16). To pomeni, da delodajalec nima pogodbenih obveznosti do študenta oz. lahko ga kadarkoli odslovi (ker ni več povečanega obsega dela, ker je našel boljšega delavca, itd.).

Delodajalec je obvezen študentu zagotoviti varstvo pri delu (varnost delovnega mesta) ter izplačati dogovorjen študentski honorar za opravljeno delo, oproščen pa je plačila prispevkov in davkov ter nadomestil, ki se plačujejo v primeru redne zaposlitve (npr. prispevki za SPIZ, plačani dopusti, regres, nadomestila v primeru odsotnosti zaradi bolezni, odškodnine, itd.). Izjema je plačilo pavšalnega zneska za zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni, ki ga je na podlagi 49. člena Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Ur. list, št. 9/92, 13/93, 9/96, 29/98, 6/99, 99/01) obvezen plačevati delodajalec. V praksi pa se lahko delodajalec dogovori s študentskim servisom, da plačevanje pavšalnega prispevka zanj uredi servis in mu plačilo prišteje k obračunu študentskega dela.

Obveznost delodajalca do študentskega servisa je plačilo 10% koncesijske dajatve od izplačanega zneska za opravljeno delo in 2% dodatne koncesijske dajatve, pri čemer so sredstva, zbrana s to dodatno koncesijsko dajatvijo, namenjena izboljšanju bivalnih in učnih razmer študentov. Obračuna se tudi 20% davek na dodano vrednost za teh 10% koncesijske dajatve in 2% dodatne koncesijske dajatve. Plačilo pavšalnega prispevka za zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni, v primeru dogovora med delodajalcem in študentskim servisom, pa je neobdavčeno.

Študentje se za tovrstno delo odločajo zaradi (dodatnega) zaslužka za študij, prosti čas, pa tudi za preživetje. To pomeni, da je študentsko delo za marsikaterega študenta dodaten ali edini vir preživetja v času šolanja, kar je posledica premajhnega števila štipendij, nizkega standarda družin, itd. Pridobivanje (prvih) delovnih izkušenj, navad, odgovornosti so tudi pomembni razlogi, zaradi katerih se mladi odločajo za študentsko delo in si na ta način lajšajo odločitve glede izbire poklica, iskanje zaposlitve ter utrjujejo samozavest.

Študentje do delodajalca nimajo pogodbenih obveznosti, zato lahko delo zapustijo kadarkoli (zaradi nadaljevanja študija, drugega dela, itd.), nimajo pogodbeno določenih delovnih normativov, stopnjo odgovornosti, natančnosti, itd. Študentsko delo oz. honorarji so oproščeni plačila dohodnine, če honorar ne presega 51 % povprečne plače v Republiki Sloveniji.

V centru »C« je zaposlovanje študentov oz. delo preko študentskega servisa predvsem posledica narave samega dela v centru, ki zahteva veliko fleksibilnost in prilagodljivost delovne sile. Na ta način center »C« znižuje tudi stroške delovne sile. Načeloma je manjša odgovornost podjetja do študentov, vendar pa se je razvil značilen odnos med študenti in podjetjem.

Center »C« išče študente oz. sodelavce za daljše obdobje (nekaj mesecev in več), ki so komunikativni, prodajno usmerjeni, ambiciozni, itd. Študentje se za delo v centru odločajo iz različnih razlogov: zaradi zaslužka za »preživetje«, dodatnega (sezonskega) zaslužka, pridobitve dodatnega znanja in praktičnih (delovnih) izkušenj, ker želijo teorijo preveriti v praksi (če obiskujejo podoben študij) ali ker imajo preveč prostega časa.

V centru »C« je značilna pozitivna delovna klima, timsko delo in odprta komunikacija med študenti in vodstvom, s pomočjo katere se rešujejo težave in spori, prihaja pa tudi do novih idej in zamisli.

Zaposleni težijo k pozitivnemu, kolegialnemu, predvsem pa h korektnemu in spoštljivemu odnosu, tako do sodelavcev, kot tudi do nadrejenih oz. podrejenih. Za dobro vzdušje v centru poskrbijo tudi z občasnimi pikniki, srečanji in podobno. Glede na to, da je delo v centru zelo dinamično, včasih celo stresno ter, da (lahko) obstajajo različni pogledi na delo, prihaja občasno do nesoglasij in sporov, ki jih rešujejo s pogovori, ki so lahko individualni ali skupinski. Sprti strani se skušata najprej sami pogovoriti in rešiti spor, če ne gre, pa se obrneta na vodje agentov ali vodjo centra »C«.

Z namenom, da bi omogočili študentom lažje usklajevanje študija in dela, so v centru »C« oblikovali fleksibilen delovni urnik, ki ga lahko študentje prilagodijo svojim potrebam. Tako si agenti in vodje agentov izberejo tedenski delovni čas (štiri do osem ur na dan), ki ga po potrebi naknadno še usklajujejo. Med študenti velja načelo solidarnosti. Tudi glede prostih dni (za študij, dopust) si študentje pomagajo med seboj, pri tem pa se je potrebno predhodno dogovoriti z vodjami, da lahko delo v centru teče nemoteno.

Študentski honorar je reden in sestavljen iz fiksnega in variabilnega dela, kar študente še dodatno motivira za doseganje večje uspešnosti. Prizadevni študenti so za dobro opravljeno delo nagrajeni še z dodatnimi nagradami. Na splošno se lahko študenti skozi delo v centru »C« zelo veliko naučijo, saj opravljajo zahtevno in odgovorno delo, pri tem pa se permanentno izobražujejo in usposablajo. Na tak način pridobivajo dragocene delovne izkušnje. Tisti, ki pokažejo interes in so pri delu uspešni, imajo možnost napredovanja in tudi redne zaposlitve v centru »C«.

2.2.6. PRIDOBIVANJE KADROV V CENTRU »C«

Za dobro delo in uspešne rezultate v centru »C« je zelo pomembno pridobivanje pravih kadrov oz. sodelavcev, ki obsega načrtovanje, pridobivanje, izbiro ter uvajanje oz. usposabljanje kadrov. Velike razlike glede načina pridobivanja in usposabljanja med (prevladujočimi) agenti in ostalim (vodstvenim) kadrom v centru »C« ni.

2.2.6.1. Načrtovanje kadrov

Načrtovanje kadrov v centru »C« je povezano s strateškim načrtovanjem in strateškimi cilji podjetja »X«. Vodstveni kader centra »C« načrtuje vodja centra »C«, pri tem pa lahko sodeluje tudi vodstvo podjetja »X«, odvisno od pomena in zahtevnosti delovnega mesta. Načrtovanje agentov in ostalih kadrov je v domeni vodje centra »C« ter je usklajeno z različnimi projekti, ki se v centru »C« izvajajo oz. se bodo izvajali v prihodnosti. Zaradi izredne razgibanosti oz. nestalnosti projektov, pa je to dokaj zahtevna naloga. Vodja centra v sodelovanju z vodjami agentov in vodjami projektov sproti analizira:

- kateri projekti se izvajajo in koliko agentov pri tem sodeluje,
- kateri projekti se bodo v prihodnje izvajali in koliko agentov bo potrebno za izvedbo,
- kakšen je osip agentov (odhodi zaradi nadaljevanja ali zaključka študija, daljših dopustov, potovanja, itd.),
- uspešnost agentov (v centru »C« ostanejo prizadevni in uspešni agenti),
- koliko agentov je oz. bo odsotnih za krajši čas (zaradi študijskih dopustov, bolezni, krajših potovanj, dopustov).

Fluktuacija študentov v centru »C« je predvsem odvisna od uspešnosti posameznika in je »gibljiva« (včasih večja, včasih manjša), zato je načrtovanje kadrov zelo pomembno, saj je v povprečju potrebno vsaj mesec dni časa za pridobitev in usposabljanje novih kadrov oz. agentov za delo v centru.

Dejavniki, ki vplivajo na načrtovanje agentov so torej obstoječi - tekoči projekti, novi projekti in naročila, fluktuacija študentov, odhodi študentov zaradi nadaljevanj ali dokončanja študija, (daljših ali krajših) dopustov, ter določena sezonska obdobja, ko je povečan obseg dela zaradi različnih praznikov, dogodkov in podobno. Pri tem je pomembna časovna uskladitev med delovanjem centra »C« in načrtovanjem kadrov.

Načrtovanje vodstvenega kadra (vodje agentov, vodje projektov) in ostalega kadra (informatik, administrator,...) pa je predvsem pogojeno s širitvijo dejavnosti (npr. novi projekti, nova področja dejavnosti centra) in povečanim obsegom dela v centru »C«. Manj pogosti so primeri načrtovanja tovrstnih kadrov zaradi fluktuacije.

2.2.6.2. Privabljanje kadrov

Ko se v centru »C« ugotovi potreba po novih kadrih, sledi pridobivanje kadrov. Pridobivanje agentov se najpogosteje izvaja s pomočjo metode neformalnega pridobivanja kadrov, kar pomeni, da se obstoječe zaposlene (agente, vodje agentov, vodje projektov, itd.) v centru »C« obvesti o potrebi po novih agentih z namenom, da le ti obvestijo oz. priporočijo svoje prijatelje, znance, sostanovalce, sorodnike in druge. Išče se ljudi, ki radi komunicirajo, so prodajno in storitveno usmerjeni, ambiciozni, odgovorni, navajeni timskega dela, nekoliko agresivni in imajo pozitiven odnos do telefona ter izkušnje pri delu z računalnikom.

Pogosto se za privabljanje novih agentov uporablja oglase (ponavadi v obliki plakatov ali letakov) na študentskih servisih, v katerih se natančno opredeli zahteve in ponudbo delovnega mesta. Pri oblikovanju oglasa se trudijo, da je ekskluziven, da izraža vznemirjenje in stimulira potencialne kandidate za prijavo. V primeru, da primanjkuje kandidatov, se uporabi še metoda objav na vidnih oz. javnih mestih. Tako se objavijo oglasi v obliki plakatov ali letakov v študentskih domovih in na fakultetah. Metode privabljanja kadrov so odvisne od časa in števila potrebnih agentov.

Za kvalitetno in točno delo agentov skrbijo vodje agentov, ki se pridobivajo iz vrst agentov, saj se na ta način srečajo z delom ljudi, ki jih kasneje vodijo in ga lažje razumejo. Po drugi strani pa tudi kot agenti vidijo, kako so se vodje vedli do njih (ali so jih znali spodbujati, motivirati, voditi), in na podlagi teh izkušenj lahko kasneje sami (kot vodje) razvijejo strategijo, ki je uspešnejša od prejšnjega vodenja. Kandidati za vodjo so agenti, ki so se izkazali kot vestni, (pri prodaji) uspešni, kreativni, inovativni in ambiciozni agenti. Imajo posluš za (telefonski) dialog in znajo delati v teamu ter opozarjajo na napake drugih in želijo sodelovati pri posameznih projektih.

Vodje projektov in ostale sodelavce v centru »C« (npr. referent za finance, administrator,...) se pridobiva s pomočjo metode neformalnega pridobivanja kadrov, kjer se vodja centra »C« pozanima za priporočila kandidatov s strani sodelavcev tako v centru »C«, kot tudi v podjetju »X«. V poštev pride tudi pridobivanje tovrstnih kadrov iz vrst agentov, v izjemnih primerih pa se objavi oglas v javnih medijih (časopis in Internet) z natančno opredeljenimi zahtevami in ponudbo delovnega mesta.

Le te zahteve oz. ponudbo delovnega mesta opredeljuje vodja centra »C« v sodelovanju z vodstvom podjetja »X«, odvisne pa so od projekta oz. področja dela (informatika, finance,...).

2.2.6.3. Izbiranje kadrov

Kandidate za delo (telefonskega) agenta se skozi priporočila ali oglase vabi, da najprej po telefonu pokličejo vodje agentov glede dodatnih informacij, kaj tovrstno delo oz. delovno mesto nudi in zahteva. Na ta način se opravi prva selekcija kandidatov zaradi neskladja glede osnovnih pogojev dela, npr. delovnega časa, prisotnosti na delu, plačila, morebitne govorne napake in podobno.

Vodje agentov na osnovi telefonskega pogovora povabijo potencialne agente na razgovor z vodjo centra »C«, ki tako kandidate tudi osebno spozna, jim podrobneje predstavi delo (telefonskega) agenta in njegove zahteve, kaj se od novih sodelavcev pričakuje, kaj se jim nudi ter pogoje dela (plačilo, delovni čas, študijski dopust, itd.).

Vodja centra skozi razgovor dobi še dodatne informacije o kandidatu, ki so pomembne za delo, npr. kakšna dela je (preko študentskega servisa) do sedaj opravljal, kaj ga v življenju zanima, kje se vidi v prihodnosti, ali pozna podjetje »X«, kakšno mnenje ima o podjetju in o izdelkih, ki jih podjetje trži in podobno. Pozorno posluša odgovore in obenem spremlja kandidata, njegovo vedenje in izražanje, komunikativnost. Po razgovorih vodja centra »C« naredi (drugo) selekcijo in tiste, ki so naredili najboljši vtis povabi na usposabljanje.

Vodje agentov v centru »C« se izbirajo na dva načina. Pri prvem načinu, ki je v praksi pogostejši, je vodja agentov izbran s strani vodje centra »C« in vodstva podjetja »X«. Vodstvo pregleda, kateri agent v centru je najbolj vesten, odgovoren, najbolj uspešen in najboljši potencialen vodja agentov. Po tehtnem premisleku (lahko si pomagajo tudi z mnenji obstoječih vodij agentov) izberejo najboljšega in mu ponudijo napredovanje. Drugi način ponavadi pride v poštev v primeru, da je kandidatov za delo vodje agentov več, in se pripravi (interni) razpis za delovno mesto vodje agentov. Kandidati oz. agenti se lahko na razpis prijavijo s kratkim opisom, ki vsebuje odgovore na vprašanja: zakaj jih to delo zanima, kaj bi spremenili in zakaj se zdijo primerni za delo vodje agentov. Pri izbiranju vodij agentov imajo prednost kandidati, ki obvladajo tudi vsa programska orodja, ki so potrebna za delo vodij agentov.

Izbiro vodje projektov in sodelavcev na drugih obstoječih ali novih (specifičnih) področjih opravlja vodja centra »C« v sodelovanju z vodstvom podjetja »X«. V tem primeru, kjer gre pretežno za redno delovno razmerje, kandidati pokličejo vodjo centra »C« in se z njim dogovorijo za razgovor. V primeru oglasa v medijih pa pošljejo pisno prošnjo z življenjepisom in opisom dosedanjih delovnih izkušenj. Nato vodja centra »C« (na osnovi pisnih vlog ali telefonskih klicev) ustrezne kandidate povabi na razgovor. V razgovoru vodja centra predstavi delo oz. delovno mesto, zahteve in pogoje dela, pa tudi, kaj delovno mesto novemu sodelavcu nudi. Kandidati se prav tako predstavijo, pri čemer je vodja centra še posebej pozoren na njihovo znanje in dosedanje delovne izkušnje ter dosežke. Na osnovi pridobljenih podatkov vodja centra »C« izbere ustreznega novega sodelavca, ki pa mora biti potrjen tudi s strani vodstva podjetja »X«.

V primeru pridobivanja tovrstnega kadra iz vrst agentov je razgovor manj formalen in obsega predvsem predstavitev določenega delovnega mesta, njegovih zahtev, odgovornosti, itd. ter ugotavljanje, ali je agent – kandidat na osnovi svojih znanj in dosežkov kos le tem zahtevam.

2.2.6.4. Usposabljanje kandidatov

Vsi izbrani kandidati, ne glede na delovno mesto, se udeležijo enotedenskega oz. pet-dnevnega tečaja t.i. usposabljanja agentov, ki je nujen predpogoj za delo v centru »C«. Namreč, vsi novi sodelavci pričnejo delo v centru »C« kot agenti in se skozi usposabljanje učijo o izdelkih in storitvah (ki jih bodo prodajali), o telefonskem dialogu oz. komunikaciji, o telefonskem bontonu, o delovnih nalogah agenta, o načinu in značilnostih izvajanja le teh, o viziji centra »C« in podjetja »X«, skratka o vsem, kar jim omogoča, da bodo svoje delo dobro opravljali. Tudi izbrani kandidati za delo vodje projektov, na področju financ, informatike, itd. opravljajo delo agenta dva meseca. Če se pri tem izkažejo, so deležni nadaljnjega uvajanja v določeno delo, odvisno pač za katero delovno mesto so kandidirali.

Tečaj usposabljanja (telefonskih) agentov poteka po točno vnaprej določenem urniku (šest ur na dan) in je precej zahteven tako za udeležene kandidate, kot tudi za izvajalce. Tečaj vodijo in izvajajo vodje operaterjev in vodje projektov. Usposabljanja se lahko udeleži največ petnajst kandidatov naenkrat. Ker je usposabljanje naporno, se tukaj določeno število izbranih kandidatov premisli in odstopi.

Lahko pa se premisli tudi vodstvo centra »C«, ker oceni, da se kandidat premalo trudi ali pa je kljub trudu neustrezen za delo. Tako izkušnje kažejo, da le polovica udeležencev usposabljanja, le tega tudi uspešno opravi.

Prvi dan usposabljanja se izbrani kandidati srečajo z vodjo centra »C«, ki jim razloži namen in pomen, potek in kriterije usposabljanja agentov. Nato vsi kandidati izpolnijo in podpišejo vprašalnik o osebnih podatkih; izjavo, s katero potrjujejo, da so seznanjeni o tajnosti vseh podatkov o delovnem in poslovnem procesu ter o kazenski in materialni odgovornosti za primer kršenja te izjave; sporazum, s katerim dovolijo nadziranje in snemanje telefonskih klicev. V nadaljevanju vodja centra predstavi center »C« in osnovna pravila, ki veljajo v centru, značilnosti in strategijo (telefonskega) dialoga, standarde in bonton v telefonski komunikaciji, telefonske tehnike ter značilnosti sprejemanja klicev in klicanja navzven.

Naslednji dan usposabljanja vodje agentov ob pomoči vodij projektov predstavijo naročnike in njihove projekte, ki se odvijajo v centru »C«, značilnosti teh projektov, izdelke in storitve, ki se tržijo, itd. Tretji dan se nadaljuje predstavitev projektov v centru, obrazloži pa se tudi značilnosti prodajnega procesa in logike ter značilnosti dopolnilne in navzkrižne prodaje. Usposabljanju se pridruži še informatik, ki kandidatom predstavi uporabo računalniškega programa, ki ga je posebej za delo v centru »C« razvilo podjetje »X«.

Vodje agentov četrty dan usposabljanja podrobneje razložijo organizacijo dela v centru »C«, predstavijo napisana in nenapisana pravila centra, dokumentacijo, ki jo morajo agentje izpolniti, uporabo telefona ter potek telefonskega dialoga. Posebej predstavijo značilnosti pritožb ter njihovo reševanje. Nato se prične z praktičnim delom usposabljanja, ki pretežno obsega t.i. igranje vlog oz. »suhe klice« (v centru »C« pravijo temu tudi »dry« test) in zagotavlja boljši začetek novega sodelavca na pravem delovnem mestu. Dejansko gre za simulacije telefonskega dialoga, s pomočjo katerih novinci spoznavajo številne možne situacije v telefonski komunikaciji, s katerimi se bodo srečali pri delu.

Nove sodelavce se tako razdeli v skupine in vsaka skupina dobi svojega mentorja (vodja agentov), ki novince skozi igranje vlog (na osnovi lastnih izkušenj) usmerja v različne situacije, pri tem pa spremlja njihovo vedenje, reagiranje in jim ob koncu dialoga ustrezno svetuje.

Simulirani klici se pričnejo z enostavnejšimi dialogi (npr. telefonsko prodajo), postopoma prehajajo k zahtevnejšim (npr. dopolnilna in navzkrižna prodaja) ter se zaključijo z zahtevnimi dialogi (npr. reševanje pritožb).

Zadnji dan usposabljanja mentorji večinoma igrajo vloge z novimi sodelavci. Ob koncu usposabljanja udeleženci opravijo test in sicer gre za igranje vlog z mentorji, pri čemer pa jih posluša vodja centra »C«. Le ta nato skupaj z vodjami agentov oz. mentorji oceni dotedanje delo z novimi sodelavci, pridobljeno znanje in pripravljenost posameznega kandidata za telefonski dialog »v živo« in skupaj z direktorjem iz vodstva podjetja »X« opravi individualne razgovore s kandidati, kjer se pogovorijo o dotedanjih vtisih, rezultatih. Neustrezne kandidate se na prijazen način odslovi, najboljšim oz. tistim, ki so uspešno opravili usposabljanje pa se ponudi delo telefonskega agenta. Izbrani agenti, ob prisotnosti svojih mentorjev, usposabljanje zaključijo s prvim klicem »v živo«.

Agenti oz. kandidati za agente doživljajo usposabljanje kot zanimivo, saj tovrstnih usposabljanj ni ravno veliko pri študentskem delu. Občutek dobijo, da gre za resno, odgovorno in pomembno delo, pri čemer si lahko iskalci enostavnejših in kratkotrajnih del premislijo. Obenem pa je usposabljanje za kandidate zelo izčrpajoče, saj je potrebno absorbirati veliko znanja o izdelkih in storitvah naročnikov, telefonski komunikaciji, bontonu, informacijski opremi, itd.

Za vodje agentov je pomembno, da je usposabljanje organizirano in postopno. Tako se najprej predstavi teoretičen del, ki pa je podprt s prakso, kot so opazovanje in poslušanje obstoječih agentov pri delu ter simulirani klici, kjer vodje preverjajo retorične sposobnosti in iznajdljivost ter absorbirano znanje kandidatov. Usposabljanje je tudi za vodje agentov zelo naporno, saj je potrebno posredovati in razložiti ogromno količino informacij v relativno kratkem času (pet dni po šest ur na dan), vendar pa ima ta hud tempo svojo prednost, ker »neresni« kandidati odstopijo in prihranijo vodjam trud in čas.

Usposabljanje torej poteka po točno določenem urniku. Z namenom, da bi se kandidatom čim bolj predstavilo delo v centru »C« in se jih čim bolj usposobilo, pa je ta urnik pogosto preveč zapolnjen. Tako se (lahko) kandidatom po določenem času predavanj zmanjša zbranost, kar pa pomeni, da morajo vodje agentov ali projektov določene teme ponavljati, kar pa zahteva dodaten čas, trud predavateljev in zbranost poslušalcev. Občasno, kadar je delo v centru »C« v polnem teku, nastopijo tudi organizacijske težave, npr. prostorska stiska.

Kljub vsemu, pa so tako telefonski agenti, kot tudi vodje enotnega mnenja, da je usposabljanje nujen predpogoj za delo v centru »C« ter je koristno zaradi znanja, ki ga kandidat (lahko) pridobi, ter zaradi lastnosti, ki jih lahko razvije (npr. vestnost, natančnost, odgovornost, komunikativnost, ipd.). Pridobljeno znanje in lastnosti kandidati oz. zaposleni lahko uporabijo, ne le v centru »C«, pač pa tudi pri drugih zaposlitvah in v vsakdanjem življenju.

2.2.6.5. Uvajanje novih sodelavcev

Uvajanju novih sodelavcev (agentov) imenujejo v centru »C« poskusno delo in traja štirinajst dni. Na nek način je to odločilno obdobje, saj se v tem času agent čim bolj posveča procesu prenosa teorije, ki jo je pridobil skozi usposabljanje, v prakso.

Delo, predvsem sprejemanje telefonskih klicev (naročil,...) in klicanje navzven, opravlja pod stalnim nadzorom vodje agentov, ki ima še naprej vlogo informatorja in mentorja. Novi agent je sicer samostojen pri dialogu s strankami, vendar je njegov dialog potrebno še »izpiliti« oz. ustrezno (prodajno) oblikovati. V ta namen mentor novincu pomaga, ga usmerja in mu svetuje. Tudi v primeru napak se mentor z novincem pogovori in mu svetuje, kako pravilno ravnati v prihodnje. Pri uvajanju so zelo koristni tudi obstoječi oz. »stari« agenti s svojimi izkušnjami. Po preteku poskusnega dela se precej nazorno pokaže, kateri novi agenti so pri delu uspešni in kateri ne. Uspešni agenti so sprejeti za »nedoločen čas«, z neuspešnimi pa se vodje agentov ali vodja centra »C« pogovorijo in se na prijazen način zahvalijo za trud in sodelovanje.

Izbranega kandidata za vodjo agentov uvajajo drugi izkušeni vodje agentov, ki kandidata seznanijo z vsemi nalogami in pravili, ki jih mora upoštevati in spoštovati. Prednost kandidata je, da je predhodno uspešno opravljal delo agenta in ima tako dobre osnove glede znanja in izkušenj, vendar pa se kot vodja agentov sreča s številnimi novimi situacijami, zahtevami in tudi težavami, npr. uveljavljanje avtoritete nad agenti.

Izbrani kandidati za delo vodje projektov, na področju financ, informatike, ipd. po uspešno zaključenem usposabljanju delajo dva meseca kot telefonski agenti z namenom, da čim bolj spoznajo delo v centru »C« in njegove značilnosti.

Tisti, ki se ne izkažejo v procesu usposabljanja ali pri poskusnem delu, ne pridejo v poštev za delo na delovnih mestih, za katera so kandidirali. Tisti, ki uspešno opravijo dvomesečno delo

agenta, pa pričnejo z uvajanjem na delovnih mestih, za katera so se prijavi. Če gre za novo področje dela v centru »C«, kandidata uvaja vodja centra »C«, ki nanj prenaša znanja in pridobljene izkušnje. V nasprotnem primeru, kandidata uvajajo obstoječi zaposleni na določenem področju. Čas tega uvajanja je odvisen od zahtevnosti delovnega mesta.

3. ZAKLJUČEK

Organizacije v razvitih gospodarstvih se zavedajo, da so človeški viri in upravljanje z njimi eden ključnih dejavnikov konkurence in uspešnosti podjetja, zato posebno pozornost posvečajo pridobivanju kadrov, uvajanju novih delavcev, izobraževanju in usposabljanju, motiviranju, nagrajevanju kadrov, reševanju konfliktov, itd. Tudi v Sloveniji so se organizacije (vsaj teoretično) začele zavedati pomena zaposlenih, njihovega znanja in sposobnosti, vendar pa se, kot ugotavlja Zupan (1999) v svoji raziskavi, teorija premalo prenaša v prakso. V primeru tržno-komunikacijskega podjetja »X« in (v okviru njega) telefonskega centra »C« pa ugotavljam, da ne gre le za »teoretično« zavedanje, temveč za veliko vlaganje v kadre.

Podjetje »X« je zelo hitro po ustanovitvi ugotovilo, da je za uspešno izvajanje dejavnosti bistvenega pomena ustrezen kader in upravljanje z njim. Začeli so proučevati obstoječi kader, postopke pridobivanja in uvajanja novih kadrov, veliko pozornosti pa so tudi posvečali (dodatnemu) izobraževanju in usposabljanju, motiviranju, nagrajevanju ter reševanju sporov in konfliktov. Pri pridobivanju kadrov je pomembno, da je načrtovanje kadrov povezano s strateškim načrtovanjem, okvirno so opredeljeni postopki privabljanja in izbiranja kandidatov, kjer je poseben poudarek (razen na znanju in sposobnostih) na dosežkih in izkušnjah ter določenih lastnostih kot so iznajdljivost, samoiniciativnost, prodornost in kreativnost. Postopki uvajanja in usposabljanja novih kadrov so prav tako oblikovani in ob koncu zahtevajo od novih sodelavcev določene rezultate. Tovrsten pristop k pridobivanju kadrov ter ustrezno (nadaljnje) upravljanje z njimi bistveno prispeva k dejanskemu razumevanju poslanstva in dejavnosti podjetja »X« s strani zaposlenih, ter k veliki fleksibilnosti podjetja.

Vse omenjeno pa je bilo eden temeljev za uveljavitev podjetja »X« na domačem trgu kot enega vodilnih podjetij na področju direktnega marketinga in pozneje za ustanavljanje številnih podružnic po Evropi oz. za širjenje obsega in dejavnosti. Pri tem je bilo in je pomembno, da znanje in izkušnje ne »stojijo« znotraj sedeža ali posameznih podružnic podjetja »X«, pač pa se širijo po celotni družbi.

Širjenje obsega in dejavnosti podjetja »X« je vplivalo tudi na razvoj centra za dialog s strankami oz. centra »C«, ki ima poseben (operativni) pomen. Telefonski agenti v okviru centra namreč prihajajo neposredno v stik s strankami in so tako pomemben vir informacij.

Zato se je pridobivanju in usposabljanju kadrov v centru »C« (ob upoštevanju razvoja in širjenja dejavnosti centra »C«, večanju odgovornosti in zahtevnosti dela) še toliko bolj posvečala pozornost. Skozi leta, z razvojem, je center »C« razvil lasten oz. prilagojen, enoten proces pridobivanja kadrov, sestavljen iz načrtovanja, privabljanja, izbiranja, usposabljanja in uvajanja kadrov. Posebnost tega procesa je vsekakor intenzivni enotedenski tečaj usposabljanja kadrov, ki je nujen predpogoj za delo v centru »C« in značilen selektivni mehanizem.

Celoten postopek pridobivanja kadrov v centru »C« pa je toliko bolj izjemen, ker so v centru pretežno zaposleni študentje, kar je v prvi vrsti posledica narave dela (ki je dokaj spremenljiva in zahteva fleksibilnost delovne sile). Študentje se namreč redko pri študentskem delu srečujejo s tovrstnim kandidiranjem za delo ter postopki usposabljanja in uvajanja v delo. Tudi v primeru, da se ne odločijo za delo v centru »C« oz. da niso izbrani, pridobijo veliko znanja in izkušenj na področju (telefonskega) neposrednega trženja, ki jih lahko uporabijo pri drugih zaposlitvah in v vsakdanjem življenju. Po drugi strani pa je center »C« razvil uspešen proces pridobivanja kadrov, s katerim pritegne (med drugimi) študente z ustreznimi lastnostmi in sposobnostmi, jih usposobi, vpelje v delo in predvsem obdrži. Lahko rečem, da je center »C« dejansko z zavedanjem pomena človeških virov in upravljanja z njimi »nestalnost« študentov oz. študentskega dela uspel z ustreznimi procesi pretvoriti v uspešno in učinkovito kontinuiteto dela, skupaj z visoko fleksibilnostjo in storilnostjo delovne sile ter nižjimi stroški dela. To pa bistveno vpliva na zagotavljanje visoke konkurenčnosti centra »C« in podjetja »X« tako na slovenskem trgu, kot tudi na tujih trgih.

4. LITERATURA

1. Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik, Milan Terpin (1996): Človeku prijazno in uspešno vodenje. Panta Rhei – Sinteza, Ljubljana.
2. Belčič, Franc (2002): Proces zaposlovanja kadrov. Moderna organizacija, Kranj.
3. Bučar, Tadeja (1999): Infomercial – infooglas (televizijski oglas z neposrednim odzivom dolgega formata); diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
4. Florjančič, Jože, Goran Vukovič (1999): Kadrovska funkcija – management. Moderna organizacija, Kranj.
5. Ivanko, Štefan (1992): Raziskovanje in projektiranje organizacije. Moderna organizacija, Kranj.
6. Ivanuša – Bezjak, Mirjana (1998): Ravnanje z ljudmi. Revija Podjetnik, maj, str. 52-53.
7. Kavčič, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
8. Lipovec, Filip (1987): Razvita teorija organizacije. Založba Obzorja, Maribor.
9. Merkač, Marjana (1998): Kadri v organizaciji. Visoka šola za management, Koper.
10. Mintzberg, Henry (1979): The Structuring of Organizations. Prentice Hall, London.
11. Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus, Rado Bohinc (1994): Management. Didakta, Radovljica.
12. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević, Marjana Merkač (1998): Management kadrovskih virov. Zbirka Profesija, Ljubljana.

13. Piciga, Milena (2000): Vloga dela preko študentskih servisov pri oblikovanju standarda študentske populacije; diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
14. Pičulin, Tanja (2001): Načrtovanje kadrov za devetletno osnovno šolo na primeru Osnovne šole Danila Lokarja Ajdovščina; magistrsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
15. Podgoršek, Marko (2002): Piramida kadrovanja; diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
16. Skopec, Natalija (2002): Usposabljanje zaposlenih za učinkovito delo po telefonu; diplomsko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
17. Vila, Antun, Jure Kovač (1998): Osnove organizacije in managementa. Skripta. Moderna organizacija, Kranj.
18. Zakon o delovnih razmerjih / z uvodnimi pojasnili Nataše Belopavlovič (2002). Uradni list Republike Slovenije, Ljubljana.
19. Zupan, Nada (1999): Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih; doktorska disertacija. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

5. VIRI

1. Dopolnilna prodaja in navzkrižna prodaja po telefonu, Ljubljana 2000
2. Priročnik za usposabljanje telefonskih operaterjev, Ljubljana 2000
3. Telefonski bonton, Zagorje 1998

6. PRILOGA

VPRAŠALNIK

1. Katero šolo oz. fakulteto obiskujete?
 - Kateri letnik?
 - Ali ste redni, ali izredni študent oz. dijak?

2. Kakšna je Vaša funkcija v podjetju (delovno mesto)?

3. Koliko časa že delate v podjetju?

4. Kje ste izvedeli za delo oz. delovno mesto?

5. Kaj Vas je spodbudilo, da ste se prijavili za tovrstno delo?

6. Kako ste videli usposabljanje kot operater? (kako je usposabljanje potekalo, prednosti, koristi usposabljanja)

7. Vaše mnenje o usposabljanju – danes- kot vodje;
 - Ali menite, da je naporno? Zakaj?
 - Ali menite, da je koristno? Zakaj?
 - Katere so po Vašem mnenju prednosti oz. slabosti usposabljanja?

8. Ali se kdaj srečate s težavami pri usposabljanju? Kakšne so te težave? Kako jih rešujete?

9. Katere delovne naloge obsega Vaše delovno mesto (na splošno)?

10. Kako usklajujete delo in študij (glede organizacije časa, dejavnosti, učenja, itd.)?

11. Vaše mnenje o timskem delu v podjetju:

- Kakšne odnose ste razvili do sodelavcev?
- Kakšen je Vaš odnos do podrejenih?
- Kakšen do nadrejenih?
- Ali prihaja do medsebojnih sporov oz. konfliktov
- Kako jih rešujete?

12. Kako je po Vašem mnenju poskrbljeno za študente (študijski dnevi, dopusti, nagrade,...)?

13. Kako bi ocenili odnos vodstva do vodij?

14. Kako bi ocenili odnos operaterjev do vodij?

15. Ali s čim niste zadovoljni v podjetju?

16. Kakšni so Vaši predlogi za izboljšanje?

17. Ali bi se ponovno odločili za tovrstno delo? Zakaj?