

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

LIDIJA SOVA

**KRITIČNA ANALIZA SODOBNIH SMERNIC  
V KONCEPTIH DELA**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

LIDIJA SOVA

Mentorica: izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

**KRITIČNA ANALIZA SODOBNIH SMERNIC  
V KONCEPTIH DELA**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

## *ZAHVALA*

*Zahvaljujem se mentorici dr. Aleksandri Kanjuo Mrčela za koristne napotke in predloge pri izboru teme ter zanimive ideje in strokovno pomoč pri nastajanju diplomskega dela.*

*Iskrena zahvala gre mojim domačim, ki so mi študij omogočili in me podpirali ves čas pisanja do zadnje pike.*

## *Kritična analiza sodobnih smernic v konceptih dela*

Diplomsko delo obravnava značilnosti sodobnega diskurza na področju dela in zaposlovanja. Obravnavane so teme, ki se pojavljajo v različnih teoretičnih razpravah, v besedilih evropske strategije zaposlovanja in v medijih. Teme, ki so v sodobnih razpravah najbolj pogosto izpostavljene, se vežejo predvsem na: odgovornost posameznika, timsko delo, inovativnost, znanje, konkurenčnost, kompetence, fleksibilnost, kariero in podjetnost. Da je terminologija, vezana na področje dela, pogosto zelo sorodna terminologiji s področja ekonomije in trženja, pričajo pojmi kot so človeški kapital in človeški vir, še najbolj pa se ekonomska miselnost odraža v populističnih besedilih na svetovnem spletu. Da je v zadnjih dvajsetih letih prišlo do očitnih sprememb v tej terminologiji, je vidno tudi v oglasih za delo, ki so danes preišljeno oblikovani, pisci pa vedno bolj upoštevajo pomen oblike in vsebine oglasov, v katerih se odražajo sodobne smernice konceptov dela.

*Ključne besede: koncept dela, neoliberalni diskurz, ideologija, trg delovne sile, sociologija dela*

## *Critical analysis of contemporary trends in concepts of work*

The diploma thesis explores characteristics of the contemporary discourse in the field of work and employment. It discusses the themes that one can find in different theories, European employment policies and media. The most highlighted themes in contemporary discourse are mostly related to individual responsibility, team work, innovation, knowledge, competitiveness, competence, flexibility, career and entrepreneurship. Concepts such as human capital and human resource show that work and employment terminology, particularly in populist writings on the web, is often similar to terminology that is used in economics and marketing. Also, the analysis of job advertising shows that the discourse in the field of work and employment has changed a lot in the past twenty years. Advertisers write job adverts in an effective way, concerning the importance of the design and the contents of the advert. Both, the design and the contents communicate contemporary trends in concepts of work.

*Key words: concept of work, neoliberal discourse, ideology, job market, sociology of work*

## KAZALO

<b>1. Uvod</b>	<b>6</b>
<b>2. Teoretska izhodišča in ideološke smernice sodobnih konceptov dela</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Sodoben diskurz pri ustvarjanju konceptov dela</b>	<b>13</b>
2.1.1 Neoliberalna ideologija in diskurz	14
2.1.2 Osnovne smernice konceptov dela in prevladujoči termini	15
2.1.2.1 Odgovornost posameznika v podjetju in timsko delo	16
2.1.2.2 Inovativnost pri delu	18
2.1.2.3 Sodobna družba – družba znanja	19
2.1.2.4 Konkurenčnost gospodarstva	22
2.1.2.5 Človek – kapital in vir	23
2.1.2.6 Kompetence pred izobrazbo	25
2.1.2.7 Fleksibilnost dela	27
2.1.2.8 Koncept kariere in podjetnosti	29
<b>3. Smernice konceptov dela v okviru organizacij</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Teorije menedžmenta in koncepti dela</b>	<b>34</b>
3.1.1 (Ne)moč besed – koncepti dela med spremembo in kontinuiteto	35
<b>3.2 Retorika 'menedžmenta kadrovskih virov' kot odraz sodobnih smernic konceptov dela</b>	<b>39</b>
<b>4. Smernice in ključni poudarki politike zaposlovanja v okviru Lizbonske strategije</b>	<b>43</b>
<b>4.1 Smernice zaposlovanja v politikah Evropske unije</b>	<b>44</b>
<b>4.2 Smernice zaposlovanja v programu reform v Sloveniji</b>	<b>46</b>
<b>5. Koncepti dela na svetovnem spletu</b>	<b>48</b>
<b>5.1 Virtualni trg delovne sile v Sloveniji</b>	<b>48</b>
<b>5.2 Retorika kariernih svetovalcev na spletu</b>	<b>49</b>
5.2.1 Življenjepis in razgovor – 'zlata pravila' na poti do zaposlitve	49
5.2.2 Storitve na virtualnem trgu delovne sile	53
5.2.2.1 Oglaševanje storitev in priročnikov na spletu	53
5.2.2.2 Komercializacija življenjepisa in prošnje	56
<b>6. Diskurz in smernice konceptov dela v oglasih za delo</b>	<b>61</b>
<b>6.1 Oglasi za delo na slovenskih zaposlitvenih portalih</b>	<b>61</b>
<b>6.2 Primerjava oglasov za delo leta 1987 z oglasi leta 2007 v časniku Delo</b>	<b>63</b>
<b>7. Sklep</b>	<b>67</b>
<b>8. Viri in literatura</b>	<b>70</b>
<b>9. Priloge</b>	<b>77</b>

# 1. Uvod

V diplomskem delu *Kritična analiza sodobnih smernic v konceptih dela* je v središče obravnave postavljena sodobna retorika in prevladujoč besednjak, s katerim se srečujejo in ga uporabljajo analitiki dela, menedžerji, delodajalci, politiki, kadrovske delavci, iskalci dela in zaposleni.

Dejstvo je, da je delo eden pomembnejših segmentov v sodobnem življenju človeka. Ulrich Beck celo pravi, da »poklic nastopa kot medsebojna identifikacijska šablona« (Beck 2001: 202), saj z informacijo o človekovem poklicu pridobimo tudi številne druge informacije o značilnostih njegove osebnosti oz. mu jih pripišemo (interesi, status ipd.).

Brez zadržkov lahko pritrdimo tezi, da delo oz. poklic, ki ga posameznik izbere, igra eno ključnih vlog pri umestitvi posameznika v družbeno strukturo (Kanjuro-Mrčela 2002: 31). S tem, ko izbere poklic, v bistvu izbere tudi način življenja in svojo identiteto.

Ob tem se odpira vprašanje, kako pomemben je za posameznika pomen, ki ga pripisuje delu in na kakšen način se v družbi vzpostavljajo različne definicije in koncepti dela. Vse to namreč močno vpliva na relacije med ljudmi; na ustvarjanje pravil, določb, norm in vrednotnega sistema.

V nalogi izpostavljam ključne teme in značilnosti s področja dela in zaposlovanja kot so človeški kapital, kompetence, fleksibilnost, kariera, inovativnost, družba znanja in učinkovitost. Na podlagi izbrane literature nameravam predvsem pokazati na dileme obravnavanih konceptov in opredeliti značilnosti sodobne ideologije zahodnega sveta.

V uvodnem poglavju najprej predstavim ključne ideje, avtorje in ideološke smernice v 20. stoletju. Nato predstavim prevladujoč diskurz v okviru določenega sklopa prepričanj in opredelim tudi ideologijo tržnega gospodarstva. Predvsem gre za neoliberalni diskurz, ki danes v največji meri vpliva na oblikovanje mnogih diskurzivnih praks.

Ključno vprašanje tega poglavja je, katere so najpogosteje izpostavljene teme sodobnega načina dela. Te teme so namreč podlaga za oblikovanje zahtev, pričakovanj in pomenov, ki jih akterji na trgu delovne sile pripisujemo delu in delovnim mestom.

V tretjem poglavju je središčno vprašanje, kako se prej obravnavani koncepti (v širšem družbenem kontekstu) odražajo v diskurzu znotraj organizacij; v kolikšni meri in na kakšen način torej vplivajo teorije menedžmenta na koncepte dela. V tem kontekstu je predvsem zanimiva vloga retorike menedžerjev kadrovskega virov in njena vpetost v organizacijsko kulturo.

Ker pri oblikovanju konceptov dela nedvomno poleg vseh, že naštetih akterjev, sodelujejo tudi politiki, je četrto poglavje v celoti namenjeno predstavitvi in analizi tekstov evropske (in v tem okviru tudi slovenske) strategije zaposlovanja v zadnjih nekaj letih.

S petim poglavjem pa želim pokazati, kako se tematike, obravnavane v teoretičnem delu naloge, odražajo na trgu delovne sile. Tudi v tem primeru je v ospredju diskurz, v prvi vrsti na svetovnem spletu (na t.i. virtualnem trgu delovne sile), ki vse bolj postaja del vsakdanjosti. V ta namen sem analizirala portala Mojedelo.com in Zaposlitev.net.

Oglasi za delo pa so predmet obravnave v zadnjem, šestem poglavju. V ospredju je analiza opisov podjetij ter pričakovanj in obljub v tekstih oglasov, ki jih pišejo delodajalci oz. kadroviki. Analizirala sem oglase v časniku Delo in opravila primerjavo sodobnih oglasov (Delo, letnik 2007) z oglasi izpred dvajsetih let (Delo, letnik 1987). Namen primerjave je ilustrirati spremembe na področju konceptov dela v zadnjih dvajsetih letih.

V diplomski nalogi želim s pomočjo literature, časopisnih in internetnih virov ter lastnega opazovanja raziskati značilnosti sodobnega govora o delu, delovnih mestih, iskanju in ponudbi dela. Zanima me, ali v tem govoru prevladuje ekonomska terminologija in na kakšen način se to kaže. Preveriti želim, na kakšen način vpliva neoliberalni diskurz na področje zaposlovanja in kako se oblikujejo pravila. Predpostavljam, da se tudi na tem področju postavljajo podobna pravila, kot veljajo na področju trženja.

Trženje je dejansko zelo širok pojem in zadeva vse odnose »menjave med ljudmi« (Habjanič in Ušaj 2003: 9). V ta kontekst sodijo menjave različnih dobrin, ki se dogajajo na trgu, ki je v ekonomiji opredeljen kot stična točka med ponudniki in povpraševalci. Tržni koncept v ekonomiji pa je *»koncept poslovanja, (ki) poudarja, da lahko podjetje dolgoročno uresničuje svoje cilje, če uspe zadovoljiti svoje porabnike. Zadovoljstvo porabnikov je v središču tržnega načina razmišljanja, vendar ne končni cilj. Končni cilj podjetja je doseganje lastnih ciljev: preživetje, dobiček, doseganje tržnega deleža«* (prav tam: 11). Ker je tudi trg delovne sile opredeljen kot stičišče med ponudbo in povpraševanjem, se zastavlja vprašanje, ali tudi delo (in človek s svojim znanjem, kompetencami in izkušnjami) postaja predmet trženja.

Dejstvo je, da so takšni trendi še najbolj opazni v medijih, predvsem na internetu, ki ima vse več uporabnikov, med katerimi so tudi iskalci in ponudniki delovnih mest. Temu primerno narašča število zaposlitvenih portalov in samooklicanih kariernih svetovalcev, ki prispevajo znaten delež k utrjevanju uveljavljenih konceptov.

V prvih dveh poglavjih bom svoja predvidevanja preverjala s pomočjo znanstvene literature in različnih področij sociologije, sociologije dela, ekonomije in menedžmenta. V naslednjih treh poglavjih pa bom še na podlagi primarnih virov (dokumentov s področja politike zaposlovanja, besedil s spletnih strani in oglasov za delo) odgovorila na ključno vprašanje diplomske naloge; v katerih primerih se na področju dela in zaposlovanja uporablja terminologija s področja ekonomije (in v tem kontekstu tudi koncept trženja) in na kakšen način uporaba te terminologije vpliva na oblikovanje konceptov dela.

Diplomska naloga temelji na ugotovitvah sociologije dela in skuša prispevati h kritičnemu pogledu na družbene konstrukte, ki se uveljavljajo v okviru razprav, predlogov in teorij na področju dela, delovnih mest in zaposlovanja.

Naj v teh uvodnih besedah dodam le še to, da se v načinu pisanja neizogibno odražajo tudi moje osebne izkušnje z iskanjem dela ter izkušnje na različnih delovnih mestih (v obliki študentskega dela). Gre torej le za eno možnih interpretacij, ki je prav tako kot vse ostale, lahko deležna kritične analize.



## 2. Teoretska izhodišča in ideološke smernice sodobnih konceptov dela

'Koncept dela' je osrednji pojem pričujoče naloge. S tem pojmom označujem značilnosti dela in kontekst, v katerem se oblikujejo definicije dela, lastnosti delavcev in delodajalcev ter odnosov med menedžmentom in zaposlenimi.

Michel Foucault s 'koncepti' označuje kategorije in elemente, ki jih uporablja neka disciplina, da z njimi opredeli polje svojih interesov (Fairclough 1992: 46). V tem primeru gre za koncepte, ki jih oblikujejo menedžment, delavci, politiki in analitiki dela.

Gre za dinamičen proces, v katerem se koncepti ves čas spreminjajo, na razvoj pa vplivajo tako ekonomski kot politični in družbeno-kulturni kontekst.

Delo, kot eden najbolj pomembnih in nikoli enoznačno definiranih pojmov, ponuja številne možnosti obravnave. Vsi, ki se lotevajo tematik s področja dela, organizacije dela, zgodovine konceptov dela, vidikov zaposlenih in delodajalcev, novih oblik dela, vprašanj delitve dela, smernic, ki se kažejo v prihodnosti ipd., naletijo na dileme in paleto možnosti interpretacije. Delo je namreč pojem, ki je družbeno konstruiran. Nič ni trdno določeno in samoumevno; pojmi, povezani z delom, nenehno potrebujejo družbeno soglasje in vzvode, s katerimi se reproducirajo. Pojem dela je del tržne, družbene in moralne sfere (Grint 1991: 2–3).

Konceptualizacija in spremembe, torej rekonceptualizacija dela je v sodobnosti vidna predvsem na treh področjih: v praksi (pri organizaciji dela), v percepcijah delavcev in »v percepcijah tistih, ki analizirajo delo – njegovo sedanost in prihodnost (menedžerji, politiki, akademiki)« (Kanjuo-Mrčela 2002: 33). Slednje so tudi predmet zanimanja v pričujoči nalogi.

V samem začetku me zanima, katere so bistvene prelomnice in družbene spremembe v 20. stoletju, ki so vplivale na razvoj konceptov dela in katere so tiste ideološke smernice, ki na tem področju prevladujejo danes. V tem okviru me zanima vpliv ideoloških smernic, spremembe na področju menedžmenta in razumevanja dela.

Preoblikovanje in večanje organizacij v 20. stoletju je spremenilo vloge vseh akterjev na trgu delovne sile. Pomen svoje vloge so povečali predvsem upravljalci dela – menedžerji. Lastniki so se vse manj ukvarjali z vsakodnevnimi dejavnostmi v proizvodnji, menedžment pa je postal posrednik med lastniki in delavci. Vse večja skupina menedžmenta pa je nato pričela »iskati ideologije in paradigme« (Leicht in Fennell 2001: 51), s katerimi bi si lahko utirali pot med profesionalce v vse bolj kompleksnem organizacijskem okolju.

Ena od vplivnejših je bila teorija 'znanstvenega menedžmenta' (uveljavljena v prvi polovici 20. stoletja) (Leicht in Fennell 2001: 52). Šlo je za filozofijo Friedricha Winslowa Taylorja, ki je spodbujala uvedbo delitve delovnih nalog na preproste, nezahtevne gibe vsakega delavca (Abercombie in drugi 2006: 340). Ne le povečanje produktivnosti, 'znanstveni menedžment' je zagotovil tudi manjšo odvisnost menedžmenta od strokovnjakov in zaposlenih ter povečal njihovo »profesionalno avtonomijo« (Leicht in Fennell 2001: 52).

V poznih 30-ih letih 20. stoletja se je v okviru razmišljanja o industrijskih odnosih pojavilo gibanje 'medčloveški odnosi' ('human relations'), ki je imelo vse tja do 60-ih let precejšen vpliv v akademskih in menedžerskih krogih. Raziskovalci so se osredotočili na zaposlene in na delo v skupini, kar je pomenilo odmik od 'znanstvenega menedžmenta'. Elton Mayo je preusmeril pozornost na delovanje skupine, spregledal pa je posameznikove osebne interese po zaslužku in možne konflikte med menedžmentom in posameznikom (Abercombie in drugi 2006: 186).

Takšna teoretska izhodišča so bistveno doprinesla k nastanku znanstvenega koncepta, na katerem temelji tudi koncept menedžmenta kadrovskih virov<sup>1</sup>.

V 70-ih letih pa se je ponovno okrepila ideja Karla Marxa o konfliktu med kapitalom in delom, oz. med lastniki kapitala in delavci, v 80-ih letih pa se odpirajo teme, kot so: potrebe delavcev, alienacija, sistemi nadzora, učinki tehnoloških sprememb, samostojnost pri upravljanju ipd. (Abercombie in drugi 2006: 375).

Analitiki dela in organizacij pa ves čas odpirajo nove teme, ki jih nato povzemajo tudi množični mediji. »Na prehodu stoletja so posebno pozornost vzbujale naslednje teme: fleksibilizacija dela in zaposlovanja, vpliv globalizacije na delo, feminizacija dela, novi menedžerski pristopi, spremembe organizacijskih struktur (od hierarhičnih do mrežnih), analize organizacijske kulture, nove karijerne poti (portfolio kariere), samozaposlovanje, emocionalno delo in emocionalna inteligenca, socialni kapital, nove tehnologije in nova ekonomija« (Kanjuo-Mrčela 2002: 34).

V poglavjih, ki sledijo, se bom osredotočila predvsem na primere diskurzivnih praks v začetku 21. stoletja.

Zdenka Šadl (2003) npr. opozarja na sodobne evfemizme glede organizacije dela, ki lahko zameglijo glavni motiv delodajalcev. Ta je, po njenem mnenju, še vedno maksimizacija dobička, utrjevanje statusa in moči v družbi (Šadl 2003: 87), nemalokrat tudi na račun delavca, njegove osebnosti in emocij. Gre za prepričanja in teze, ki v širši družbi uživajo zadosten konsenz, da veljajo za pravilne.

---

<sup>1</sup> Gre za koncept Human Resource Management – HRM, ki ga po Stanetu Možini (2002) prevajam kot menedžment kadrovskih virov in uporabljam kratico MKV.

Prepričanjem, ki se zrcalijo tako v praksi dela kot v akademskih besedilih in poljudnoznanstvenih priročnikih, pa lahko rečemo tudi *miti* o delu. Gre za ideje, v katere verjamejo in jih ustvarjajo podjetniki, delavci, menedžerji in politiki. Miti nikakor niso namenjeni prekrivanju ali popačenju realnosti (Bradley in drugi 2000: 1–2), temveč se preko njih osmislijo določene oblike dela v praksi.

Ne glede na dejanske možnosti npr. »delodajalci verjamejo, da morajo stremeti k fleksibilnemu zaposlovanju na nujni poti h globalizaciji in deregulaciji« (Bradley in drugi 2000: 3). Posledice takšnega prepričanja delodajalcev pa se kažejo v načinu življenja in dela zaposlenih (npr. odpuščanje, nestandardne oblike zaposlovanja ipd.) (prav tam: 3).

Ti miti so privlačni predvsem zato, ker poslovnežem dajejo občutek gotovosti. Raje verjamejo (npr. v t.i. nevidno roko) kot pa s poglobljenimi analizami odkrivajo družbeni kontekst (Kovač 1996: 40). Ta občutek gotovosti jim dajejo različne ideje, iz katerih nastaja mitologija, ki ni niti resnična niti neresnična, ima pa izredno velik pomen in vpliv na delovanje, percepcijo in prepričanja vseh akterjev na trgu (delovne sile).

In kakšno je postindustrijsko delovno mesto glede na sodobna prepričanja?

Po besedah vplivnih teoretikov kot so Peter Drucker, Michael Hammer, Daniel Quinn Mills, Tom Peters in še nekateri, naj bi delovno mesto v 90-ih letih 20. in v začetku 21. stoletja ponujalo avtonomnost, timsko delo in kreativnost, kar je predvsem sprejeto kot pozitiven napredek. Spremembe v organizaciji dela naj bi popolnoma odpravile vse probleme kapitalizma: od alienacije do inferiornosti delavcev. Poudarek na pomenu človeških virov in dodani vrednosti, ki jo prinaša posameznikovo inovativno delo, naj bi povsem spremenila razmerja moči in koncepte dela. Danes naj bi imel vsak delavec priložnost, da se povezuje z ljudmi, najde smisel v svojem delu, se samostojno odloča in je posledično na delovnem mestu tudi zadovoljen (Šadl 2003: 76).

Takšna miselnost temelji na podobi človeka kot 'homo economicusa', kot ga vidijo neoklasični ekonomisti, ki človeku pripisujejo sposobnosti individualnega in racionalnega delovanja znotraj ekonomskega sistema (Korczynsky, Hodson in Edwards 2006: 15). Kljub temu da je razkorak z realnostjo v tem kontekstu marsikdaj zelo velik, se je v 90-ih letih 20. stoletja o temnih platih takšnega delovnega mesta le redko govorilo. Malokdo si je drznil dvomiti v nove koncepte dela, ki so jih vplivni menedžerji implementirali v sodoben diskurz.

Izziv sociologije dela, znanstvene discipline, katere glavna naloga je raziskati družbene odnose kapitalizma, pa je danes prav v tem, kako je mogoče pod vprašaj postaviti sodobne mite, kot je npr. mit globalizacije, ki poudarja nemoč posameznika v okviru sodobnih ekonomskih sil (Bradley in drugi 2000: 23, 30). V to skupino trditev sodijo teze, da država

lahko le malo stori za zaščito državljanov, ki so vedno bolj prepuščeni na milost in nemilost tržnih sil; mnogi med njimi se morajo odpovedati zaščiti sindikatov<sup>2</sup>, postati morajo čimbolj fleksibilni, varnih zaposlitev pa praktično ni več.

Mit o koncu varne zaposlitve pa lahko razumemo tudi kot prefinjen način, kako zaposlene 'prisiliti' v trše pogoje dela (Bradley in drugi 2000: 189).

Prevladujoči diskurz na ta način 'ugotavlja' določeno 'stanje' v družbi, hkrati pa s temi svojimi 'ugotovitvami' to stanje utrjuje oz. ga celo ustvarja.

Konceptualizacija se dogaja v okviru *kulture* oziroma *ideologije*, ki jo Pierre Bourdieu označi kot posebno obliko kulture, ki se je posameznik priučil individualno skozi interakcijo (Bloch 1989: 118).

Karl Mannheim ideologijo označi kot značilnost posameznikovega mišljenja v okviru političnega konteksta ali pa kot človeško misel, ki je podvržena vplivu družbenega konteksta (Berger in Luckmann 1988: 18). Louis Althusser pa pravi, da si ideologija v družbenem kontekstu 'pridrži' pravico, da nam 'pove', katera dejanja (ki so vključena v prakse) so pravilna, v skladu s pričakovanji, in katera ne (Althusser 2000: 93).

Za Petra Bergerja in Thomasa Luckmanna ideologija ni nekakšna zunanja prisila. Avtorja jo opišeta takole: »Ko določena skupina sprejme neko ideologijo, točneje: ko določena doktrina postane ideologija te skupine, jo hkrati modificira v skladu z interesi, ki jih v danem trenutku legitimizira« (Berger in Luckmann 1988: 115).

Gre torej za sklop prepričanj, ki jih oblikuje in sprejema večina posameznikov določene skupnosti, ki se po sprejetih smernicah tudi ravna.

Mauro F. Guillen (1994) je npr. na podlagi komparativne analize definiral tri ideologije upravljanja v podjetjih v Združenih državah Amerike, Veliki Britaniji, Španiji in Nemčiji v 20. stoletju: znanstveni menedžment, medčloveški odnosi in strukturalizem. Po tej teoriji sta politični in ekonomski sistem glavna faktorja, da se med posameznimi državami pojavljajo številne razlike pri konceptih dela (Haveman in Khaire 2006: 288).

Ekonomska miselnost je v zahodni Evropi pričela prevladovati v 18. stoletju. Takrat postanejo ekonomske potrebe človeka pomembnejše od političnih in družbenih. Politične demonstracije, stavke ipd. so v tovrstnih kategorijah razumljene kot 'nenormalne', delati, hoditi v službo pa je bilo 'normalno' (Grint 1991: 10).

In že tukaj se zariše osnovna značilnost ideologije, ki določeno koncepcijo prikazuje kot usodo in realnost, ki je »neogibna« (Laval 2005: 12). Družbene strukture, kot je

---

<sup>2</sup> Tako v Sloveniji kot po svetu je sindikalno gibanje od začetka devetdesetih let v krizi. Stopnja članstva se zmanjšuje, s tem pa tudi njihova pogajalska moč (Steinbacher 2007). Povprečna stopnja sindikaliziranosti delavcev v gospodarskih organizacijah v Sloveniji naj bi po ocenah leta 2004 znašala med 60 in 70 %, povprečna stopnja sindikaliziranosti delavcev v Sloveniji pa je okoli 40% (Gostiša 2004).

kapitalistična ekonomija, pa seveda niso 'dane', temveč aktivno konstruirane skozi delovanje moči (Bradley in drugi 2000: 197).

O tem, katera ugotovitev se prizna kot pravilna in na kakšen način se oblikuje določen koncept, odloča boj za prevlado idej. Številne pomembne osebnosti v sociologiji znanosti 20. stoletja so se ukvarjale prav s temi vprašanji (med njimi so: Karl Mannheim, Robert Merton, Michel Foucault idr.) (Sewell in Barker 2006: 64).

Katere ugotovitve so danes opredeljene kot pravilne, katere prevladujejo v sodobnem diskurzu, kaj je pravzaprav diskurz in kako vpliva na koncepte dela, pa so vprašanja poglavij, ki sledijo.

## **2.1 Sodoben diskurz pri ustvarjanju konceptov dela**

Družbeni teoretiki so v zadnjih desetletjih 20. stoletja vse večji poudarek dajali jeziku in jezikovnim praksam. Michel Pecheux (1982) je npr. identificiral diskurz kot lingvistično obliko ideologije, Michel Foucault (1979) pa je poudaril pomembnost tehnologij v modernih oblikah relacij moči, ki se zrcalijo tudi v značilnostih jezika. Jürgen Habermas (1984) opozarja na ekonomski in državni sistem, ki opazno vplivata na komunikacijske prakse. Uporaba jezika je, po njegovem, usmerjena v cilj, kar vključuje tudi določanje vedenja ljudi. Norman Fairclough pa 'diskurz' poveže z oblikami družbene prakse in pravi, da je uporaba določenega diskurza hkrati vzpostavljanje medsebojnih odnosov ter načina vedenja in delovanja ljudi. Diskurz ni namenjen le predstavljanju določenih konceptov, temveč je tudi praksa: sodeluje pri konstruiranju sveta in pomenov (Fairclough 1992: 5–6, 64).

V ustvarjanje diskurzivnih praks<sup>3</sup> konceptov dela pa smo vključeni vsi, ki tako ali drugače sodelujemo na trgu delovne sile (Grint 1991: 9).

V okviru določenega diskurza se nato oblikujejo metafore, analogije, modeli in koncepti, znotraj katerih se oblikujejo načela in ugotovitve (Linstead 1999: 63).

Zdi se, da se v tem času mnoge vloge in družbeni segmenti utrjujejo prav skozi simbolno komuniciranje in kulturno simboliko. Vzroke večjega pomena simbolne moči lahko iščemo predvsem v spremembi izobrazbene ravni in družbenih ravnanj. »Kulturno simbolni motivi ('red govorice' in pomenov) odvzemajo mesto izključnega primata ekonomsko materialnih motivov, ki so dominirali v času industrializacije in modernizacije« (Kurdiya 2000: 37).

---

<sup>3</sup> Diskurzivna praksa vključuje tako ustvarjanje kot distribucijo in uporabo diskurza. Z diskurzivno prakso se srečujemo npr. pri medijski prezentaciji določenih konceptov, kjer sodeluje večje število posameznikov; vsak z določeno interpretacijo in razumevanjem dogodkov (Fairclough 1992: 78)

Jezik in metafore so nujne komponente percepcije okolja. V današnjem diskurzu pa nedvomno prevladuje retorika menedžmenta (Kent 2001: 360-2), ekonomske izmenjave in utilitarizma (Beamish in Biggart 2006: 241), poudarja pa se pomen posameznika ter njegove odgovornosti in avtonomije.

Premoč ekonomske terminologije na področju trga delovne sile dokazujem skozi primere v nadaljevanju. V prvi vrsti to dokazujejo pogosto uporabljeni pojmi v sklopu pojmovanj dela in relacij pri delu: *trg delovne sile, ponudba in povpraševanje, človeški vir, človeški kapital, funkcija, investicija, dobičkonosnost, prost pretok dela, trženje samega sebe v svoji ponudbi* (nekdaj prošnji oz. vlogi) za delo ipd.

Gre za diskurz *neoliberalne ideologije*, ki v veliki meri vpliva na oblikovanje sodobnih konceptov dela. V nadaljevanju izpostavljam osnovne značilnosti in problematičnost tega diskurza.

### **2.1.1 Neoliberalna ideologija in diskurz**

Če bi o neoliberalizmu želela razpravljati na teoretično filozofski ravni, bi to preseglo okvire zadanega cilja pričujoče naloge. Ker pa je njegov odmev zelo močan in pušča sledi tako v samih konceptih dela kot v praksi, je na tem mestu ustrezno, da vsaj na kratko opredelim smernice te politične filozofije, ideologije oz. ekonomske doktrine.

Vse teorije neoliberalizma poudarjajo pravilo prostega trga in trženje brez vmešavanja države in njenih regulativ. Za neoliberalistični sistem je značilna tudi »deregulacija, privatizacija, zmanjševanje javnih izdatkov za socialo in izničenje koncepta 'skupnosti'« (Podnar in Golob 2002: 953).

Neoliberalni diskurz je uspešno pridobil vlogo enega glasnejših sodobnih diskurzov, pri čemer so mu izdatno pomagali množični mediji. Tudi v slovensko politiko in gospodarstvo prihaja neoliberalna logika kot 'dana' in 'neizogibna' (Kramberger 2003: 78), kar sta bistveni značilnosti ideologije.

Začetki načel, ki jih ta usmeritev uveljavlja, segajo v zgodnja osemdeseta leta, ko se je v angloameriškem in na splošno v zahodnem svetu uveljavilo prepričanje, da so odprti trgi temelj za tekmovanje znotraj globalne ekonomije. Načela zrcalijo dobro znane ideje Adama Smitha o 'nevidni roki trga'. K okrepitvi neoliberalizma pa je največ prispevala rast svetovne ekonomije. V ospredje so prišla načela tekmovanja in iskanje možnih poti, s katerimi lahko določeno gospodarstvo napreduje. Povečevanje prostega trga in informacijske tehnologije so logičen odraz takšne miselnosti (Legge 2006: 308).

Friedrich Nietzsche, po Lavalu, pravi, da je v neoliberalizmu vse podrejeno dobičku in ekonomski blaginji. Utilitarizem in čimhitrejši zaslužek sta temeljna vzgiba te logike (Laval 2005: 43). Gospodarstvo si torej utrjuje svoj položaj predvsem z zahtevami po nižjih davkih, zmanjšanju pravil, predvsem pa po 'fleksibilnem trgu delovne sile'. »Bolj splošno to pomeni pohlevno prebivalstvo, ki se ni zmožno ali pripravljeno organizirano upreti nobeni odločitvi, ki bi jo kapital lahko sprejel« (Bauman 2002: 190).

Posameznik v tej ideologiji (ki jo seveda sooblikuje in sprejema) zelo močno občuti velike spremembe. Vse večji pozivi k prilagodljivosti v življenju in delu, napad na togost in odvisnost (od različnih institucij; tako državnih kot zasebnih), so odraz uspešne implikacije namenov neoliberalizma, ki vse bolj v središče individualnega in kolektivnega življenja postavlja gospodarstvo. »/.../ edine legitimne družbene vrednote so produktivna učinkovitost, intelektualna, mentalna in čustvena gibljivost ter osebni uspeh« (Laval 2005: 35), o čemer bo še govora v naslednjih poglavjih.

V slovenskem kulturnem prostoru je najbolj vidna predvsem pripravljenost mnogih, da sledijo smernicam ameriških teorij<sup>4</sup>. Taja Kramberger pravi, da je v Sloveniji kar precej promotorjev ameriškega načina organiziranja družbenih praks in »pri priči učinkovite tržne retorike« (Kramberger 2003: 90). Najbolj pogosto povečujejo 'individualno odgovornost', ki je, po mnenju Krambergerjeve, »zgolj drugo ime za 'kolektivno neodgovornost in merkantilni egoizem'« (Kramberger 2003: 90).

## **2.1.2 Osnovne smernice konceptov dela in prevladujoči termini**

Teze in predvidevanja ter določen diskurz se najbolj odraža v vsakdanjem govoru in v tekstih s področja razmerij na trgu delovne sile. V naslednjih poglavjih izpostavljam termine, ki so sestavni del sodobnih diskurzivnih praks, na katere v veliki meri vpliva prav neoliberalni diskurz.

---

<sup>4</sup> Še najbolj so neoliberalistične ideje odmevale v predlogih t.i. 'mladih ekonomistov' z nekdanjim ministrom za razvoj Jožetom P. Damijanom v glavni vlogi, ki je do marca 2006 (do svojega odstopa) napovedoval reforme, katerih namen je bil vzpostavitev enostavnejše in podjetništvu bolj naklonjene države, bolj enostavne davčne zakonodaje, umik države iz gospodarstva, bolj učinkovite rabe znanja ter boljšo preglednost socialnega in zdravstvenega sistema (Služba vlade RS za razvoj 2007). Eden vodilnih 'mladih ekonomistov' je menil, da bi bilo nesmiselno v Sloveniji preprečevati selitev delovno intenzivne panoge v revnejše države. V ozadju pa je tudi ideja, da bi zmanjšal vlogo sindikatov z zakonsko ureditvijo pogajanja med sindikati in podjetji (Sever 2005). Problem brezposelnosti tako postane problem posameznika; rešitev pa je prekvalifikacija in dodatno izobraževanje.

### 2.1.2.1 Odgovornost posameznika v podjetju in timsko delo

Spremembe v oblikah dela (predvsem pa diskurz) gredo v smer zmanjševanja odgovornosti organizacije. Podjetje sicer ponuja možnost razvoja za posameznika, zaposlitev sama po sebi pa še ne prinese garancije za napredovanje (Truss in drugi 2005: 178), kar pomeni, da posameznik nosi za svoje odločitve tudi odgovornost in plačuje za posledice (Beck 2001: 198).

Ulrich Beck je eden od tistih sodobnih avtorjev, ki opozarja, da so delovni ljudje danes zelo ranljivi in odvisni (Šadl 2003: 83), kar je neke vrste paradoks. Individualizacija, po njegovem, odpira paleto dilem posameznika, ki se vse bolj odloča sam oz. se celo *mora* odločati sam: tako o karieri kot o zasebnem življenju (glede partnerja, oblike odnosa, števila otrok itd.) (Beck 2001: 197). Posameznik nima več samo *pravice* do avtonomije in svobodne izbire, temveč hočeš nočeš *mora* sprejeti takšen način delovanja. Vse težje se skrrije v varno zavetje institucij, hkrati pa naj bi prevzel odgovornost zanje.

Kot primer postavljanja tovrstnih zahtev in pričakovanj, navajam besede uspešne direktorice podjetja Trimo Trebnje, d.d.:

*»Ključne značilnosti Trimove organizacijske kulture smo zapisali v dokumentu Pravi Trimovec, v katerem poudarjamo naslednje zelene lastnosti, ki naj bi jih imeli zaposleni v tem podjetju:*

- *sem zaposlen v Trimu, ker mi je to izziv za profesionalno in osebno rast;*
- *osebno sem odgovoren za uspeh in neuspeh podjetja;*
- *prevzemam pobudo za osebni razvoj, razvoj oddelka in podjetja;*
- *dovzeten sem za spremembe in mi pomenijo izziv, ne oviro;*
- *točen sem in se držim dogovorov;*
- *ne zapravljam časa in denarja, občutljiv sem za stroške;*
- *strokoven in odgovoren sem za svoje delo;*
- *sem vztrajen in discipliniran;*
- *sem osebno urejen;*
- *sem vključen do sodelavcev, strank in podjetja ter ne širim govoric;*
- *sem pošten;*
- *sem samozavesten in verjamem v svoje sodelavce;*
- *sem dober organizator lastnega dela;*
- *sem pobudnik vsaj ene izboljšave letno;*
- *ponosen sem, da sem Trimovec. (Fink 2006: 289–90)«*



Takšna in podobna 'navodila' naj bi delovala vzpodbudno, predvsem pa povezovalno; torej pozitivno tako za posameznika kot za podjetje. Pa vendar naj izrazim pomislek (čeprav brez empiričnih podatkov): tovrstno naštevaje zelenih lastnosti lahko na posameznega delavca delujejo tudi zaviralno. Naštete karakteristike delujejo kot 'zapovedi', kot obligacija ali celo kot pogoj, kar je v določenih primerih lahko tudi vir frustracij za tistega posameznika, ki katerega od 'pogojev' ne more ali ne želi izpolniti (glej tudi poglavje 2.1.2.2).

Takšna retorika poudarja predvsem osebne značilnosti in je vezana na posameznika. Atributi delavca, ki naj bi bil strokoven, dovzeten za spremembe in pobudnik izboljšav, so odraz ključnih smernic konceptov dela. V tem diskurzu se pojavlja tudi že omenjena značilnost sodobne ideologije, ki odgovornost z institucij, organizacij, skupnosti (ali širše rečeno družbe, v političnem smislu pa države) prelaga na posameznika<sup>5</sup>.

Kot enega najbolj uveljavljenih konceptov v sodobnem diskurzu lahko izpostavim tudi '*timsko delo*'. Kljub temu da je v okviru postmodernističnih tez glavni poudarek obstal na posamezniku, individualizaciji in negotovosti, mnogi teoretiki skupnosti in organizacije še vedno opredeljujejo kot relativno stabilne in zanesljive. Uspešno delo pa naj bi temeljilo predvsem na majhnih skupinah ali timih, ki samostojno delajo na določenih projektih.

Problem samostojnih timov in samostojnih posameznikov pa je še vedno povezan s premajhno podporo vrhnjega menedžmenta, premalo utrjeno infrastrukturo, večni problem pa so predvsem nezadostne informacije, potrebne za samostojno sprejemanje odločitev (Parker, Wald in Cordery 2001: 300–1). Svetlik in Kohont (2005) pravita, da so vodje še vedno preveč obremenjeni s svojimi delovnimi nalogami in poslovnimi odločitvami, da bi se lahko posvetili zaposlenim. »Premalo pozornosti pri zaposlenih ustvarja občutek, da jim vodje pri reševanju zahtevnih problemov ne stojijo ob strani in da za dobro opravljene naloge niso deležni ustreznega priznanja« (Svetlik in Kohont 2005: 59).

Prav zaradi težav, s katerimi se soočajo timi v praksi, ki lahko uspešno delujejo le, če so zagotovljeni osnovni pogoji, se mnogi avtorji in svetovalci posvečajo tej problematiki in natančno določajo kompetence, potrebne za tovrsten način dela (Warhurst in Thompson 1998: 10). Sintagma 'timsko delo' je v različnih tekstih uporabljena izredno pogosto, kar bom kasneje preverjala predvsem na primerih sodobnih oglasov za delo na zaposlitvenih portalih in v časniku Delo (glej poglavje 6).

---

<sup>5</sup> Kot zelo jasno nakazujeta omenjeni smernici v Trimu, Trebnje, d.d.: 'osebno sem odgovoren za uspeh in neuspeh podjetja' in 'prevzemam pobudo za osebni razvoj, razvoj oddelka in podjetja'.

### 2.1.2.2 Inovativnost pri delu

Naslednji pojem, vezan na smernice v konceptih dela pa je *'inovativnost'*. Naj za začetek navedem ugotovitev, ki sta jo zapisala Herbert Marcuse in Jürgen Habermas, ki sta znanost in tehnologijo opredelila kot ideologiji sodobnih zahodnih družb. Za vsak problem, ki se pojavi v družbi, se tisti, ki iščejo rešitve, pravita, vedno obrnejo na znanost in tehnologijo. Predvsem strokovnjaki na področju industrijskih odnosov in menedžmenta prisegajo na znanstveno-racionalna sredstva pri nadzoru in organizaciji dela (Bradley in drugi 2000: 109). Na ta način se v diskurze sodobnih konceptov dela vključuje eden od ključnih terminov: inovativnost. Največji paradoks te, vedno bolj zaželene lastnosti, pa je v tem, da v sodobnem diskurzu ni opredeljena kot sredstvo, s katerim se izboljšuje določeno stanje oz. se rešujejo problemi in lajša delo, ampak postaja cilj.

Inovacija je postala imperativ in ne spontana akcija posameznika oz. skupine, kar temelji na kultih učinkovitosti, konkurenčnosti in podobnih ekonomskih ter ideoloških terminih (Laval 2005: 219; Raub in Rüling 2001: 114).

Avtorji, ki v svojih tekstih obravnavajo razvoj in uspeh podjetja, izpostavljajo predvsem inovativnost. Kot primer navajam ugotovitev avtorja Marka Kosa: *»/.../ najbolj (je) pomembno povečati prodajne cene s pomikom v višje cenovne razrede z inovativnejšimi izdelki, modnim oblikovanjem, energetskimi izboljšavami itd. Zato se vložki v raziskovalno-razvojno dejavnost, modno oblikovanje in oglaševanje neposredno povrnejo z večjo uspešnostjo na trgu«* (Kos 2006: 160).

Menedžment in analitiki trenutnega stanja na trgu delovne sile zagovarjajo tezo, da so v preteklosti podjetja in nacionalne države lahko vzpostavile in obdržale konkurenčno prednost, ne da bi se preveč ozirale na razvoj svojih zaposlenih, danes pa inovativni zaposleni odločilno vplivajo na uspešnost podjetja (Bradley in drugi 2000: 111). Tu si lahko zastavimo vprašanje: kako inovativni in prilagodljivi so lahko zaposleni, če jim je leto zapovedano in ukazano?

Mitja Tavčar (2006) pravi: *»Ptice ne pojejo na ukaz, ljudem ni mogoče ukazati, naj snujejo nova znanja in še zlasti ne, kakšna naj bodo in kolikšna«* (Tavčar 2006: 49).

Christian Laval (2005) uporabi sintagmo *»ideologija inovacije«* in pravi, da je v sodobnih konceptih dela 'inovacija' povzdignjena v poklicno normo, kar je popoln obrat v vrednotnem sistemu (Laval 2005: 219).

Če inovativni posamezniki v času tajlorizma niso bili zaželeni, pa je retorika v sodobnem času naklonjena ravno njim.

Sodoben delavec je namreč delavec s širokim znanjem, samoiniciativen, učljiv, pripravljen na spremembe in seveda inovativen. Poudarjena je komunikativnost, sposobnost sodelovanja in samostojnost (Svetlik 2005: 17). Na ta način se uveljavlja 'prototip' delavca, ki lahko največ doprinese k podjetju.

Vedno pogosteje je v diskurzu prisoten tudi poudarek, da ne izbira samo delodajalec delavca, temveč, da posameznik, ki je izobražen in samozavesten, izbira podjetja, ta pa jih skušajo pritegniti in znanju primerno nagraditi<sup>6</sup> (Jaklič 2006: 23).

Vedno bolj pomembna vrednota poleg inovativnosti pa je tudi pomen znanja in učenja.

### 2.1.2.3 Sodobna družba – družba znanja

Pogosto slišimo stališče, da je sodobna zahodna družba '*družba znanja*'<sup>7</sup>.

Podobno kot pri izpostavljanju pomena inovativnosti, tudi pri poudarjanju pomena znanja, ne gre za neko novo ugotovitev. Delavec, ki 'zna', ni postindustrijski fenomen, ampak je del razvoja industrijskega kapitalizma (Warhurst in Thompson 1998: 7), le da pomen tega znanja ni bil definiran na takšen način, kot je danes.

Znanje naj bi danes delavcem dajalo možnost samostojnega dela. Pomen pravil, ki so oblikovana znotraj organizacij, se v tem okviru zmanjšuje, manjša togost pa naj bi omogočala posamezniku, da skuša čimveč prispevati k razvoju organizacije s svojim lastnim znanjem in inovativnostjo.

Pa je vendar še vedno aktualna teza Bergerja in Luckmanna, ki pravita, da je 'tipiziranje' v vsaki situaciji zaželeno. Za posameznika so vedno dobrodošle družbene institucije ter pravila in vzorci, v katere se samo vključijo, s čimer jim je prizaneseno učenje na lastnih izkušnjah (Berger in Luckmann 1988: 57). Gre za svojevrsten paradoks sodobnih konceptov dela: po eni strani vedno večja svoboda, po drugi strani pa se prav zaradi bremena samostojnosti in t.i. svobode vračamo k pravilom in imperativom (ki so le navidez manj obvezujoča)<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> To se kaže tudi v nekaterih oglasih za delo (glej poglavje 6), ki skušajo pritegniti pozornost izobraženih, kreativnih in motiviranih iskalcev dela. V kolikšni meri so podjetja pripravljena ali sposobna te posameznike finančno nagraditi in vlagati v nadaljnje izobraževanje pa je naslednje pereče vprašanje povezovanja teorije in prakse.

<sup>7</sup> Tudi OECD (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj) s svojimi smernicami zelo aktivno poudarja pomen inovacij in znanja (Laval 2005: 221).

<sup>8</sup> V tem kontekstu je zanimiva teza Krambergerjeve (2003: 83) o razvoju postsocialističnih držav: »mlade države, ki so se komaj izvile iz enoumja preteklosti, so za svojo 'reprezentanco' brezumno izbrale novo, tokrat neoliberalno enoumje, pa čeprav pod nalepko demokracije, in s tem postale dedinje in nadaljevalke totalitarne tradicije v novi konjunkturi.«

Zanimiv primer ujetosti v pravila je tudi imperativ prijaznosti in uslužnosti delavcev v storitvenem sektorju. Število njih se, kot vemo, povečuje<sup>9</sup>. Če gledamo evropski in ameriški prostor, je rast zaposlovanja opaziti predvsem v industriji hitre prehrane in v klicnih centrih. Pri obeh najdemo karakteristike dela, ki so sorodne konceptu tajlorizma. Spremembe dela in konceptov dela torej niso nujno prinesle več zahtev po znanju in kompetencah (Bradley in drugi 2000: 119). Pravila, ki narekujejo način vedenja, izražanja in celo čustvovanja (obvezen smehljaj ali zadrževanje jeze) so zapisana v normativni sistem. Namesto spontanosti, v mnogih primerih vidnejšo vlogo odigrajo kodificirane predloge, ki jih delavci sprejemajo skozi intenzivne izobraževalne tečaje, različne slogane, nasvete, zapovedi in sugestije (Šadl 2003: 82), kar vnaša dvom v dejansko povečanje pomena samostojnosti in znanja zaposlenih na sodobnih delovnih mestih.

Mnogi sodobni opisi dela se torej ne razlikujejo bistveno od etnografskih opisov dela za tekočim trakom. Ponavljajoče naloge, fiksni delovni cikli (Warhurst in Thompson 1998: 7), jasno zapisan protokol, malo kontrole nad svojim delom, nadzor nad časom in produktivnostjo (Parker, Wald in Cordery 2001: 292), so del realnosti tudi v 21. stoletju.

S tezo Georga Ritzerja o 'McDonaldizaciji delovnih mest', kjer je vsak gib točno določen, lahko opišemo prenekatero značilnost sodobnega dela, le da menedžment ne določi kaj naj zaposleni delajo, ampak kdaj in kaj naj *rečejo* ter kako naj se *vedejo* (Warhurst in Thompson 1998: 5)<sup>10</sup>.

Sodobne oblike reorganizacije dela velikokrat sploh ne zagotavljajo vedno večje avtonomnosti, kreativnosti in svobode delavcev, temveč lahko »prinašajo več in večje odgovornosti ter tveganja, negotove oblike zaposlovanja, s tem pa tudi (več) stresa in zdravstvenih težav. V tem pogledu torej spremembe, ki niso pozitivne« (Šadl 2003: 83).

Podobno kot Zdenka Šadl ugotavljata tudi Warhurst in Thompson, ki menita, da so trditve o večji samostojnosti in končanju hierarhičnih odnosov na delovnih mestih pretirane. Tudi v storitvenem sektorju se danes pojavljajo zelo podobni načini dela kot so veljali za industrijo v obdobju znanstvenega menedžmenta. To ugotavljata na podlagi analize ameriških podjetij, kjer je še vedno v veljavi »tradicionalni menedžment, nezaupanje, malo znanja in avtoritarna razmerja, in je kljub retoriki o novem valu menedžmenta, glavni trend, ki ga

---

<sup>9</sup> Podatki statističnega urada za marec 2007 kažejo, da je bilo število delovno aktivnih prebivalcev v Sloveniji 845.804. Največ jih je delalo v predelovalni dejavnosti (229.749), sledita dejavnosti trgovina; popravila motornih vozil (110.307) ter nepremičnine, najem, poslovne storitve (74.119). Največji porast števila delovno aktivnih prebivalcev pa je bilo opaziti v sektorju storitvenih dejavnosti (za 0,8 %) (Drnovšek 2007).

<sup>10</sup> Primer telefonskega anketiranja (osebna izkušnja): delovni čas je do sekunde natančno določen, odmori so določeni glede na čas kajenja (7 minut). Vsak anketar ima na voljo dva takšna odmora v 5,5 urnem delovniku. Najdaljši odmor je dolg točno 20 minut, vsako kršenje teh pravil pa je sankcionirano z zmanjšanjem plačila. Anketarje ves čas nadzira nadrejeni, ki posluša telefonske pogovore s pomočjo posebnih slušalk. Določena je tudi norma, ki mora biti izpolnjena. Od vseh teh karakteristik je odvisna urna postavka, torej plačilo anketarjev (večinoma to delo opravljajo študenti).

lahko opazimo, intenzifikacija dela (ljudje ne delajo bistveno drugače, ampak bistveno več)« (Kanjuo-Mrčela 2002: 43).

Zanimivi so podatki Paula Warhursta in Chrisa Thompsona (1998), ki opozarjata na spremembe, ki jih delavci občutijo predvsem v spremembah naziva delovnega mesta, pri vsebini sami pa ne. Gre torej za domiselno retoriko, ki poudarja storitvene nazive, način dela pa ostaja enak (npr. naziv instalaterja se spremeni v naziv inženir gretja, (Kanjuo-Mrčela 2002: 42), različni agenti pa postanejo svetovalci ipd.).

Znanje, ki v gospodarstvu dejavno 'sodeluje' v produkcijski funkciji, je postalo *slogan*. Vse pravne oblike lastništva znanj (npr. patent in avtorske pravice) pa dokazujejo, da se tudi znanje da vrednotiti kot trgovsko blago. Nekatera podjetja 'proizvajajo' in prodajajo izključno tovrstne dobrine (Laval 2005: 52–3).

Ob tem pa je potrebno upoštevati dejstvo, da mnoga podjetja uspevajo tudi z nizkokvalitetnimi izdelki, ki jih lahko proizvajajo v izredno velikih količinah; bistven pri tem pa je dober marketing in ne dejanska kvaliteta izdelka.

Uspeh podjetja je torej najbolj odvisen od jasne strategije. Imeti mora poslovni model, ki uresničuje zastavljen cilj. Tista podjetja, ki imajo za svoj *jasen* cilj zaslužiti denar, tega pogosto ne uresničujejo z vpeljavo nekakšnih revolucionarnih tehnoloških novosti in znanjem zaposlenih (Jaklič 2006: 23), temveč z dobro marketinško strategijo ter intenzifikacijo dela, ki posledično povečuje prednost kvantitete pred kvaliteto.

V popularnem tisku je v povezavi z 'menedžmentom znanja' prisotna ideja, da je ta koncept primerljiv z ostalimi ključnimi idejami 20. stoletja kot so 'znanstveni menedžment', Fordov 'tekoči trak', Sloanov koncept 'multidivizijske organizacije', 'celovito obvladovanje kakovosti' ('total quality management') in 'reinžiniring' (Raub in Rüling 2001: 114). Trditve o velikih spremembah, napovedi in analize takšnih reform so si v temeljih precej podobne, kritičen pogled nanje pa odkriva kar nekaj pomanjkljivosti:

- ocene o spremembah dela so podane kot deterministične in ne dovolijo nobenih alternativ določenim trendom,
- razprava o spremembah predstavlja enostranski in univerzalen pogled na spremembe, ki so dejansko zelo kompleksne,
- komentarji so pogosto brez pravih empiričnih dokazov,
- kontinuiteta in vplivi preteklosti so pogosto ignorirani (Bradley in drugi 2000: 189).

#### 2.1.2.4 Konkurenčnost gospodarstva

Trendi, ki jih prinaša sodobna ideologija pa v to družino sloganov uvrščajo še eno 'zapoved' sodobnega gospodarstva in dela: '*konkurenčnost*'.

V Lizboni sprejeta Lizbonska deklaracija (v letu 2000) uvaja cilje Evropske unije, ki naj bi do leta 2010 postalo »najbolj konkurenčno, dinamično, na znanju utemeljeno gospodarstvo na svetu«. Problem, ki se pojavlja na tej poti, pa naj bi bilo predvsem 'zastarelo' pojmovanje odnosa do učenja in zaposlitve. V okviru različnih razprav, se vse bolj uveljavlja izrek 'Uvajaj novo – imaš možnosti uspeha. Deluj po starem – in propadi'. V okviru tega so vedno glasnejše ideje o spremembah v izobraževalnem sistemu, ki naj bi predvsem pripravil posameznika na samostojno delo, inovativnost, reševanje problemov in komunikativne sposobnosti (Kornhauser-Frazer 2005: 6–7).

Takšne izjave se slišijo kot ultimat, ki pa ne učinkujejo revolucionarno, temveč počasi in zanesljivo spreminjajo značilnosti vrednotnega sistema.

Sicer pa se ena od definicij konkurenčnosti glasi takole: »S konkurenčnostjo označujemo sposobnost organizacije, da se uveljavlja in preživlja na trgu z zbiranjem naročil in njihovim izvrševanjem, pri čemer pridobiva dobiček. Pri tem uporablja vire, med katerimi je eden najpomembnejših človeški vir« (Kos 2006: 157).

Marko Kos, avtor številnih patentov, konkurenčnost povezuje z inovativnostjo in znanjem: »Inovacij brez znanja si ne moremo zamisliti, zato je znanje proizvodno sredstvo organizacije, naj je proizvodna ali storitvena. Organizacija mora nenehno obnavljati svojo inovacijsko sposobnost, zato mora neprestano zbirati znanje« (Kos 2006: 157). Vse te značilnosti znotraj delovanja nekega sistema pa so predpogoj in gibalo napredka, h kateremu naj bi stremeli.

V kontekstu konkurenčnosti je pogosto omenjan tudi termin 'učinkovitost'. Pomen tega termina je v različnih kontekstih lahko zelo različen. Dandanes pa je v ospredju predvsem kategorizacija, ki se jo da izmeriti (učinkovitost v številkah).

Takšne težnje pa se ne kažejo le v podjetjih, ampak tudi pri vprašanju šolskega sistema. (Laval 2005: 20)<sup>11</sup>. Ni zanemarljiva skrb, da bo tovrsten utilitarizem pripeljal do situacije, v kateri bi mlade zanimala (oz. bi morala zanimati) samo tista področja, ki lahko prispevajo h

---

<sup>11</sup> Zakonitost trga, konkurenčnost in učinkovitost – vse to so pojmi, katerim sledi tudi šola. To, da mora šola slediti drugim podjetjem in ekonomski evoluciji ter upoštevati prisilo trgov je še eden od imperativov sodobne ideologije (Laval 2005: 34).

konkurenčnosti gospodarstva (Laval 2005: 101)<sup>12</sup>. Takšne pomisleke v okviru konceptov dela sproža tudi percepcija zaposlenega, ki je znotraj ekonomske terminologije pogosto tretiran kot eden od virov za podjetje.

#### 2.1.2.5 Človek – kapital in vir

Ideja '*človeškega kapitala*' je koncept, ki ga uporabljajo mnogi ekonomisti dela, ko se pojavi vprašanje neenakosti na trgu delovne sile, kar zadeva plače. Različnost plač naj bi bila posledica različnih vrednosti, ki jih imajo zaposleni. Tisti posamezniki, ki so vložili več denarja in časa v izobraževanje, usposabljanje in vse, kar naj bi doprineslo k njihovi produktivnosti, naj bi v očeh delodajalcev imeli višjo vrednost. Problemov tega koncepta je seveda več; eden od njih je npr. težava pri merjenju produktivnosti, ki predpostavlja popolno racionalno delovanje delodajalca, ki natančno oceni produktivnost in na podlagi takšnega izračuna izplačuje plače za opravljeno delo. Razlike med ljudmi na trgu delovne sile se seveda ne dajo razložiti na tako preprost način (Abercombie in drugi 2006: 186), vendar pa je bil koncept kljub temu dovolj popularen, da je pustil posledice v mnogih teorijah.

»Teorija človeškega kapitala v bistvu pomeni specifikacija ponudbe delovne sile v neoklasični teoriji. Njena temeljna ideja predpostavlja, da je individualna produktivnost odvisna od vlaganja v človeški kapital. Izobrazba je instrument, s katerim ljudje povečajo svojo produktivnost« (Ivančič 1999: 46).

Najbolj pogosto so ta pojem uporabljali neoklasični ekonomisti sredi 60-ih let 20. stoletja. Vanj so zajeli tako izobrazbo kot spretnosti in veščine, s katerimi so posamezniki določene populacije prispevali k boljšemu gospodarskemu stanju (oz. so imeli ta potencial). Gre namreč za kapital, ki ga posameznik 'poseduje' in ga *lahko* uporabi ali pa ne (Ule 2004: 260).

Podobno kot pojem finančnega kapitala, sta tudi pojma človeškega in socialnega kapitala vezana na idejo, da nekje obstaja zaloga, neko blago, ki lahko povečuje svojo vrednost (Pavey 2006: 218). Ideja socialnega kapitala se nanaša na družbene odnose in interakcije med ljudmi, ki lahko doprinesejo k višanju finančnega kapitala, torej tudi produktivnosti, učinkovitosti in uspešnosti določene skupnosti, okolja, organizacije ali podjetja (Ule 2004:

---

<sup>12</sup> Minister za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo Jure Zupan je velik medijski odziv sprožil z enomesečno akcijo (januar, februar 2006) seznanjanja dijakov zaključnih letnikov srednjih šol z visokošolsko vpisno ponudbo in z zaposlitvenimi možnostmi. Akcija je potekala v okviru vladnih prizadevanj za večji vpis na tehnične in naravoslovne fakultete. V svojih akcijah je večkrat poudaril, naj dijaki mislijo na prihodnost in naj se odločajo predvsem glede na to, kakšne so možnosti zaposlitve v določenem poklicu (Kontler 2006).

261)<sup>13</sup>. Takšne predpostavke izključujejo vse, ki iz tega ali onega razloga niso sposobni razviti človeškega kapitala v takšnem smislu kot ga teorija opredeljuje, kar je še ena od bistvenih pomanjkljivosti (Pavey 2006: 219).

Metafora kapitala je vedno vezana na vprašanje, koliko lahko posameznik doprinese k uspešnemu poslovanju podjetja z znanjem in spretnostmi, ki koristijo določeni organizaciji na določenem prostoru in v določenem času.

To pa ni edini razlog, zaradi katerega lahko pojem človeškega kapitala opredelimo kot nestrokoven. Laval (2005) v svoji analizi izpostavi problem utilitarističnega koncepta, ki v ospredje postavlja le racionalno vedenje in odločanje posameznika, izključuje pa vrsto drugih dimenzij življenja: družbeno situacijo, interakcije med ljudmi in vrednost samega poklica (Laval 2005: 48).

Dejstvo je, da ta pojem v dobi informacijske družbe ni več primeren, vendar nekako ni jasno, katera metafora bi ga lahko nadomestila, saj prav vsak termin znotraj diskurza sodobnih relacij v kontekstu dela lahko več zamolči kot pove oz. je bolj nagnjen k izključevanju kot vključevanju (Ule 2004: 267).

Nekaj podobnega opazimo tudi pri razpravah o napredku v materialnem smislu. »Za ljudi, ki zaupajo v svojo moč spreminjanja stvari, je 'napredek' aksiom. Tistim, ki čutijo, da jim stvari polzijo iz rok, se misel na napredek ne bi utrnila, in če bi jo slišali, bi se jim zdela smešna« (Bauman 2002: 168).

Kot rečeno, v to družino terminov lahko prištejemo tudi *vir*, ki ga zelo pogosto uporabljamo, kadar posameznik nastopa v vlogi zaposlenega v organizaciji oz. v vlogi kandidata za delo. '**Človeški in kadroviski vir**' sta termina, ki človeka izenačita s finančnim, tehnološkim ali blagovnim virom, ki podjetju omogočajo produkcijo svojih izdelkov. V organizacijah, ki predvsem temeljijo na trženju znanja (patentov ipd.), je človeški vir absolutno najpomembnejši in lahko pomeni pomembno prednost pred tekmeci na trgu.

Stane Možina definira kadroviski vir<sup>14</sup> kot: »najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, njihovo učinkovito upravljanje je ključ do njenega uspeha« (Možina 2002: 8). Ob tem še poudari, da je uspeh organizacije zelo odvisen od pravilne organizacije vseh virov, pri kadroviskih virih pa je najbolj pomembna optimizacija zmogljivosti: na najboljši

---

<sup>13</sup> V tem kontekstu bi lahko naštevali še vrsto pomov, ki prav tako aludirajo na neke vrste kapital, ki ni otipljiv, v družbi pa je mogoče zaznati njegove posledice. Med njimi je tudi kulturni kapital, ki vključuje socialne in kulturne razlike med ljudmi (Ule 2004: 261) ter lingvistični, akademski in simbolni kapital, če se navežem na teorijo Pierra Bourdieu-ja (Pavey 2006: 218).

<sup>14</sup> Možina loči kadroviski in človeški vir in sicer tako, da kadroviski vir uporablja, kadar govori o zaposlenih v organizaciji, kadar pa misli na vse ljudi, pa uporablja termin 'človeški vir' (Možina 2002: 9), čeprav se v določenih podjetjih sektor za 'upravljanje kadroviskih virov' imenuje sektor 'ravnaje s človeškimi viri' (npr. Petrol, d.d.).



možen način omogočiti, da zaposleni izkoristi vse svoje sposobnosti in omogoči podjetju, da izpolnjuje zadane cilje (prav tam: 7).

Vir je v tem kontekstu lahko uporabljen na dva načina: humanistični in utilitaristični (glej Legge 1995: 88; glej poglavje 3.2). Predvsem kadar gre za ključne kadre, se uporablja mehkejša retorika, ki zaposlenim priznava posebno *vrednost* in občutek varnosti, ko pa je govor o perifernih delavcih, je uporaba koncepta *vir* bolj vezana na logiko upravljanja z viri na splošno (torej enako kot z denarnimi in blagovnimi), kar je značilno za 'trši' model menedžmenta kadrovskih virov (Legge 1995: 88).

Stanley Aronowitz in William DiFazio na podlagi opažanja sprememb v govoru o zaposlenih poudarjata, da v sodobni teoriji prevladujejo imperativi, ki postavljajo dobiček pred vrednost človeka in vzpostavljajo 'dogmo dela', ki zagotavlja dobiček in reprodukcijo sistema (Bradley in drugi 2000: 178).

### **2.1.2.6 Kompetence pred izobrazbo**

V ideološki okvir, ki poudarja predvsem ekonomske prednosti dela in znanja v okviru organizacije, spada tudi termin '*kompetenca*'.

Mike Noon in Paul Blyton za kompetence pravita, da jih je izredno težko spraviti v nek koncept in nedvoumno definirati (Bradley in drugi 2000: 112). Gre namreč za podoben pojem kot je pojem kulture ali človeške psihe (Laval 2005: 47).

Še najbolj natančno ga je opisal Richard Boyatzis (1982), ki so ga zanimali predvsem menedžerji, njihove sposobnosti in karakteristike, ki pripomorejo k njihovemu uspehu. Kompetence je definiral kot zmes »motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog oziroma splet različnih vrst znanja, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji za učinkovito in/ali superiorno delovanje« (Kohont 2005: 32).

Za organizacijo so največjega pomena t.i. ključne kompetence, ki naj bi bile uporabne v različnih situacijah, ne glede na delovno nalogo. Ključne kompetence imajo tisti posamezniki, ki so prilagodljivi, obvladajo različne vrste nalog in so sposobni reševati različne probleme v katerikoli situaciji (Svetlik 2005: 21).

Nekateri vztrajno trdijo, da koncept kompetenc prinaša le novo ime za kvalifikacije, zmožnosti, sposobnosti, znanje, spretnosti, veščine ipd. (Svetlik 2005: 13), vendar pa ti pomisleki niso omajali prepričanja mnogih, da je »uvajanje sistema kompetenc za vsako podjetje zelo pomembno« (Možina 2006: 143).

Predvsem je pojem kompetenc pri kadrovanju prekinil s starimi tradicionalnimi nazori, ki so temeljili na natančnih opisih delovnih mest. Razmeroma stabilno okolje je to omogočalo, spremenljivost pa zahteva drugačno konceptualizacijo dela, vezano predvsem na prilagodljivost in samostojnost delavcev (Možina 2006: 143).

Kljub tem dejstvom pa Karmen Gorišek opiše matriko kompetentnosti, kjer naj bi bile vpisane kompetence oz. »kompetentnost za posamezno delovno mesto oz. skupino del in nalog« (Gorišek 2005: 85). Na ta način naj bi se lažje ugotovila usposobljenost zaposlenega na tem delovnem mestu in potrebe po njegovem nadaljnjem usposabljanju (prav tam). V taki definiciji se ponovno kaže potreba po klasificiranju. Delo z zaposlenimi je namreč precej lažje, če so posamezne kategorije (višina plačila, norme in standardi za delovni proces) natančno določene. Če je nekdanja naloga opravljala institucija države, je zdaj v njenih rokah le okvirno določanje glavnih kompetenc, specifične poklicne vrednosti posameznikov, kvalifikacija in evalvacija pa so v 'rokah' trga delovne sile (Laval 2005: 75). Reforme pa na podlagi tega doživlja tudi izobraževalni proces. Tema je aktualna tudi v slovenskem prostoru, debate pa se vrtijo okoli povezovanja šolstva z gospodarstvom ter povečanja pomena vseživljenjskega učenja (Svetlik 2005: 25).

Vse takšne reforme se opravičujejo z vedno glasnejšimi tezami o negotovosti iskalcev zaposlitve. V zvezde kovana kompetenca, ali kot jo imenuje Laval »metakompetenca« je v tem trenutku ta, da se posameznik 'zna učiti' (Laval 2005: 38). V okolju, kjer je edina stalnica sprememba, je klasično znanje, vzporedno s tem pa tudi simbolna vrednost diplome, postalo manj cenjeno. Diploma v tem diskurzu vse bolj pridobiva status prehoda in nima več statusa, kakršnega je imela prej (Laval 2005: 39)<sup>15</sup>.

Tudi Svetlik in Kohont (2005) poudarjata, da bo varnost posameznika v prihodnosti izhajala iz posameznikove zaposljivosti, sposobnosti, znanja in kompetenc. Vse bolj bo pomembno, kako zanimiv je posameznik za delodajalce, ki iščejo inovativne in kreativne sodelavce (Svetlik in Kohont 2005: 67).

S takšnimi določitvami se ustvarja delitev na nekakšno elitno skupino tistih, ki lahko uspejo, ki so zanimivi na trgu delovne sile in skupino tistih, ki niso. V t.i. pluralni družbi različnih posameznikov se s takšnimi teorijami pravzaprav ustvarja enotna predstava o tem, kaj zaposleni *je* oz. kakšen *naj bi bil*. Če bi bila ta slika povsem realna, bi se brezposelni lahko dokaj hitro znašli v brezizhodnem položaju. Vendar je za mnoge delodajalce, in to je potrebno priznati, še vedno zanimiv tudi nekreativen in nesamostojen delavec (npr. v poklicih, kjer najdemo tajloristične karakteristike dela; glej poglavje 2.1.2.3)

---

<sup>15</sup> Neke vrste dokaz za to prinaša tudi poglavje 6.2, kjer v primerjavi med oglasi za delo iz različnih časovnih obdobj opazim predvsem spremembo v vrednotenju formalne izobrazbe.

### 2.1.2.7 Fleksibilnost dela <sup>16</sup>

S precejšnjo gotovostjo lahko zatrdim, da je termin '*fleksibilnost*' eden najbolj popularnih terminov v napovedih karakteristik delovnih mest v prihodnosti.

Koncept je multidimenzionalen in vključuje vrsto različnih ukrepov, ki naj bi omogočali čimbolj nemoteno delovanje trga delovne sile. S fleksibilnostjo avtomatično sugeriramo na ovire, ki motijo delovanje trga (vmešavanje vlade v delovanje gospodarstva, vpliv organizirane delovne sile, npr. sindikatov, ipd.) in onemogočajo hitro reagiranje na vse spremembe, ki prihajajo iz okolja (Ignjatović 2002: 42).

Nestandardne oblike zaposlovanja (vrsta oblik, ki so različne od klasične oblike rednega delovnega razmerja, s čimer merimo na pogodbo o zaposlitvi za polni delovni čas) so v teorijah dosegle mitske razsežnosti. Ključnega pomena za razvoj tega mita pa je bila politična situacija v osemdesetih letih v britanski družbi. Državno gospodarstvo in organizirano delo je bilo takrat deležno nešteti kritik, teza o odgovornosti države pri zagotavljanju polne zaposlenosti pa pred velikim izzivom. Konzervativna vlada je skušala na novo postaviti vrednotni sistem in kolektivizem zamenjati s fleksibilnostjo, individualizmom in podjetništvom (Bradley in drugi 2000: 58), »discipliniranje s strahom pred brezposelnostjo« (Laval 2005: 35) pa je postalo ključen način za uvedbo mnogih sprememb na trgu delovne sile.

Gre za rez s preteklostjo in uvedbo novih oblik ideoloških konceptov, ki so na nek način dosegli svoj namen. Današnji delavci svoje delovno mesto dejansko dojemajo kot negotovo (bolj kot nekoč), vse bolj samoumevno pa dojemajo tudi manjšo moč sindikatov in kolektivne akcije (Bradley in drugi 2000: 58).

V 80-ih letih 20. stoletja pričnejo gospodarstveniki odgovarjati na vprašanja kako 'izboljšati konkurenčnost'; kako pridobiti gospodarsko prednost v mednarodni tekmi napredka. Odgovarjajo, da samo dobro usposobljena delovna sila in liberalna zakonodaja lahko zagotovita nacionalnemu gospodarstvu, da enakovredno tekmuje z drugimi (Bradley in drugi 2000: 70).

Neoliberalni način razmišljanja in (neo)klasične ekonomske teorije seveda niso ostale brez kritik. Kritiki koncepta fleksibilizacije npr. poudarjajo, da je ta oblika zaposlitve in organizacije dela predvsem potreba delodajalca (Kanjuo-Mrčela in Ignjatović 2004: 231), delež neprostovoljne fleksibilnosti pa je pri vseh skupinah delavcev sorazmerno visok (Ignjatović 2002: 47). Zanimivo je dejstvo, da opažanja mnogih delavcev pogosto pričajo o

---

<sup>16</sup> Fleksibilnost je pojem, ki vključuje: raznolikosti zaposlitvenih možnosti in večanje števila različnih oblik zaposlitve, distribucijo delovnega časa (skrajšanje delovnega urnika), raznolikost oblik pogodb o zaposlovanju (delo s skrajšanim delovnim časom, delo za določen čas ipd.) ipd. (Ignjatović 2002: 46).

kontinuiteti odnosov na trgu delovne sile in v organizacijah (Bradley in drugi 2000: 191) in da si večina delavcev želi delati na način, ki je bil nekdanj prevladujoč – v delovnem razmerju za nedoločen čas s polnim delavnikom (Kanjuo-Mrčela 2002: 43).

Skoraj istočasno s pojavom ideje o fleksibilizaciji, so teoretiki (tako sociologi kot ekonomisti) v svoje razprave pričeli vključevati vprašanja o etiki, družbeni odgovornosti, poslovnih odnosih ipd. Vse to izhaja iz gibanja, znotraj katerega so se v času hladne vojne pričele rojevati ideje o 'človeškem obrazu' kapitalizma. Na nek način je šlo za odgovor na Marxovo kritiko ter feministično gibanje in gibanje za enake možnosti zaposlitve. V zadnjem času so nova družbena gibanja (ekološka gibanja, različne organizacije, ki se borijo za pravice šibkejših, gibanja, ki opozarjajo na negativne posledice globalizacije ipd.) še dodatno prispevala k večjemu zanimanju za etiko na splošno, hkrati pa tudi za etične načine delovanja v okviru trga delovne sile in ekonomije na splošno (Legge 2006: 299).

Teorije o etiki dela se kar vrstijo, vplivajo pa tudi na retoriko, ki jo uporabljajo tako menedžerji kot tudi sindikati, različne državne institucije, člani vladnih pogajalskih skupin in delodajalci.

»V večini zahodnoevropskih držav, v katerih je fleksibilnost trga delovne sile stalni spremljevalec kapitalističnega načina proizvodnje, je uporaba do družine in posameznika 'prijaznih' oblik fleksibilnosti zaposlovanja že redna praksa« (Ignjatović 2002: 171)<sup>17</sup>.

Zagovorniki fleksibilizacije tako na teoretski ravni vpeljujejo pojem varnosti kot dokaz, da je kljub negativnim posledicam uvajanja nestandardnih oblik zaposlovanja<sup>18</sup>, možen tudi drugačen način organizacije trga delovne sile, ki združuje fleksibilnost z varnostjo.

In tako premoč nad nekritičnim sprejemanjem in kritičnim zavračanjem fleksibilizacije dobi koncept varne fleksibilnosti – 'flexicurity' (Kanjuo-Mrčela 2004: 238). Poleg tega koncepta pa se uvajajo še številni drugi, npr. 'equiflex' (pravična fleksibilnost), 'equal opportunity' (enake možnosti) ipd. (Ignjatović 2002: 170).

Novi diskurz opozarja na spremembe v hitrem tempu in negotovost zunanjega okolja, kar privede do potrebe po novi eri kapitalizma, ki bi ga lahko poimenovali 'mehek kapitalizem' (Jackson 2001: 26).

---

<sup>17</sup> Tudi pri nas se uvaja certifikat, ki je podeljen podjetjem, ki s svojo politiko dokazujejo, da so 'Družini prijazno podjetje'.

<sup>18</sup> Problemi uvajanja fleksibilne oblike zaposlovanja; problem načrtovanja kadrov (manj stika med delavcem in menedžerjem) problem kompetitivne prednosti (možnost izgube delovne sile) problem pridobivanja in ohranjanja zaposlenih; problem ohranjanja oz. dvigovanja morale in produktivnosti; problem socialnih stikov; problem fleksibilnosti delovnega mesta; problem varnosti delavcev – zmanjšanje stroškov dela, tudi manj fizične varnosti; problem zmanjšanja organizirane moči delavcev (Ignjatović 2002: 118-121). Numerična fleksibilnost lahko npr. vsebuje tudi uporabo kratkotrajnih pogodb, začasnih zaposlitev, ki škodijo stopnji pripadnosti (Truss in drugi 2005: 173).

Kljub temu da fleksibilnost (prilagodljivost in zaposljivost posameznika) v sodobnih konceptih pogosto dobi oznako 'normalna' in 'neogibna', pa standardna oblika zaposlitve (vsaj pri nas) še vedno uživa največji ugled in je v očeh večine še vedno najbolj zaželen. Fleksibilne oblike dela bodo v praksi sprejete kot nekaj pozitivnega šele takrat, ko bodo višje ocenjene in sprejete v vrednostni sistem; biti morajo »'normalizirane'« (Kanjuo-Mrčela in Ignjatović 2004: 231).

Glavni problem in tudi povod vseh dilem pri konceptu prilagodljivosti, fleksibilnosti in samostojnosti je po vsej verjetnosti nezmožnost, da bi bili vanj vključeni vsi (mnogi namreč vsem zahtevam niso kos) (Pavey 2006: 224), kar implicira razkorak in ločevanje med tistimi, ki se uspejo prilagoditi ('se znajdejo') in tistimi, ki iz različnih razlogov tega ne zmorejo.

### **2.1.2.8 Koncept kariere in podjetnosti**

Na prvih mestih agende analitikov zaposlovanja in dela je v zadnjih tridesetih letih tudi koncept '**kariere**'. Vrstijo se številne definicije in teorije vplivov, ki jih ima ta koncept na posameznika ter na organizacijo.

William W. Werther in Keith Davis kariero opredelita takole: »Kariera so vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju« (Werther in Davis v Cvetko 2002: 46), definicijo pa dopolnjujeta D.C. Feldman in H.J. Arnold, ki pravita, da se izraz kariera »ne nanaša danes le na posameznike v poklicih, ki imajo visok status in jim je omogočeno hitro napredovanje. Danes z besedo kariera označujemo zaporedja del, ki jih ljudje opravljajo v svojih delovnih zgodovinah, ne glede na poklic oz. organizacijsko raven« (Feldman in Arnold v Cvetko 2002: 46)<sup>19</sup>.

Dejstvo je, da je pojem kariere deležen številnih sprememb, predvsem v zadnjem desetletju pa postaja vse bolj oznaka za individualiziran portfolio veščin in kompetenc. Poudarek je na 'bogastvu' posameznikovega življenjepisa kot ključnem pogoju za zaposljivost (Keenoy 1999: 200).

In povsem realne so zgodbe posameznikov, ki z bogatimi in raznolikimi CV-ji<sup>20</sup> hitro prehajajo med različnimi delovnimi mesti, izgubo službo pa jemljejo kot izziv in nov korak

---

<sup>19</sup> Prva pojmovanja kariere so povezana z industrijsko revolucijo v drugi polovici 19. stoletja. Ena od prvih teorij o poklicnem in zaposlitvenem svetovanju je Parsonsonova teorija. Usmerjena je bila na razlike med posamezniki, na ta način pa so se osnovali opisi in zahteve dela ter ocene pričakovanj in uspeha posameznika (Cvetko 2002: 21, 44).

<sup>20</sup> CV je kratica za 'curriculum vitae', kar dobesedno pomeni 'potek življenja'. Latinski izraz za življenjepis je prešel v splošno rabo.

v svoji karieri. Vendar je pri tem treba poudariti, da so to posamezniki, ki si to lahko privoščijo predvsem zaradi narave dela, možnosti izobraževanja ter bogatega socialnega, kulturnega in finančnega kapitala. Tudi v tem primeru so generalizacije lahko krivične. Znotraj takšnega diskurza se ustvarja »proces polarizacije med 'CV-bogatimi' in 'CV-revnimi'« (Ignjatović 2002: 140–1).

Razlike, ki se ustvarjajo ob takšnem pojmovanju, so prav dobro razumeli tudi ideologi prejšnjega političnega sistema, ki ga lahko (sicer precej nenatančno) določimo za čas po drugi svetovni vojni do osamosvojitve Slovenije. Takrat je beseda kairera nosila negativen prizvok (mnogim je beseda kariera vzbudila asociacijo povzpetništva in hitrega nepravilnega napredovanja) predvsem pa grožnjo egalitarnemu sistemu (Cvetko 2002: 45). Danes pa se kaj hitro pojavijo težnje, da bi napredek in večanje znanja izenačili le z *ekonomsko učinkovitostjo* in tako zanemarili številne druge aspekte. Iz tega razloga delim misel z Andrejem Uletom, ki pravi: »Kakor je socializem 'grešil', ker je zanemaril to dimenzijo razvoja, tako bi grešili, če bi padli v nasprotno redukcijo, da upoštevamo le ekonomsko učinkovitost« (Ule 2004: 266).

Če nič drugega, se ob tem rišejo dokazi, da je v vsaki družbeni situaciji še kako prisoten ideološki moment in nobena definicija človekovega razvoja (kariere, napredovanja ipd.) ni neodvisna od tovrstnih konotacij.

Danes je karierni plan vezan na fleksibilnost (Cvetko 2002: 98–9) in ne več na eno delovno mesto. Učenje, razvijanje sposobnosti in uvajanje koncepta 'portfelj kariere' in bogatih ter raznolikih 'CV-jev' je prevladujoč besednjak, kadar je v središču pozornosti posameznikova samopodoba in identiteta.

Seveda pa želja in ambicij posameznikov ne moremo posploševati. Perspektiva delavcev kot homogene skupine je povsem napačna. To dilemo v teoriji rešuje teorija pričakovanj. Ta teorija je usmerjena v posameznika in njegovo percepcijo, ne pa na skupino kot homogeno entiteto in opozarja, da so za dosego motivacije potrebna tako želja kot pričakovanja, ki pa so lahko zelo raznolika (Carter in Jackson 1999: 92–3).

In prav na motivacijo in cilje zaposlenih, ki naj bi bili usklajeni z organizacijskimi, je vezano vprašanje razvoja kariere. Razlog, zakaj se organizacije toliko ukvarjajo (oz. jim svetovalci to svetujejo) s konceptom kariere, tiči v želji, da bi uvedli enotno percepcijo osnovne vizije, poslanstva in ciljev.

*»V program razvijanja kariere vključimo več vrst svetovalcev za razvoj karier. Ti svetovalci so lahko: profesionalni karierni svetovalci, trenerji, ki so usposobljeni za razvoj kariere ali kadrovske delavci iz oddelka za razvoj kadrov, ki so povezani z drugimi kariernimi specialisti«* (Cvetko 2002: 144).

Posameznik je torej središče in tudi zaposlitveni ter karierni načrti postajajo vedno bolj prilagojeni osebnim željam in karakternim značilnostim. Različne izobraževalne organizacije pa v ospredje postavljajo pojem individualnega programa izobraževanja (Svetlik 2005: 16). Vsakemu torej tisto, kar si želi – trend, ki bi ga znova lahko razložili skozi različne aspekte ideoloških konstrukтов.

Nekaj podobnega se zrcali tudi v naslednjem idealističnem razmišljanju Staneta Možine:

*»Zaposleni bodo prepoznali potrebo po nenehnem učenju; vodje jim bodo dali moč in jim tako omogočili, da se bodo učili in načrtovali svoje prihodnje kompetence. Privzeli bodo ustrezne aktivnosti in tveganja ter ustvarjalno reševali probleme. V takem okolju bodo uživali v svoji odgovornosti, energiji, svobodi in navdušenju ter svoj človeški potencial razvili do maksimuma. Učeca se organizacija bo poskrbela tudi za to, da bodo zaposleni lahko uravnotežili svoje družinsko/osebno življenje z delovnimi obveznostmi« (Možina 2006: 139).*

Težko dosegljiv ideal, ki predstavlja (bolj ali manj realno) željo, kako naj bi delovno mesto in želje zaposlenih izgledale v prihodnosti.

Vsak naj bi torej v okviru organizacije stremel za osebnimi cilji, hkrati pa igral eno od družbenih vlog – in s tem organizaciji doprinal svoj delež (Carter in Jackson 1999: 95)<sup>21</sup>.

Sodobni koncepti bolj kot avtoritativno določanje ciljev, katerih naj bi se držali zaposleni, *določajo* posameznikovo vlogo in definirajo želje, ki naj ne bodo ločene od organizacijskih ciljev.

V razpravah v okviru izobraževalnih in gospodarskih smernic se vedno pogosteje pojavlja še en termin: **'podjetnost'** (želja po razvijanju kariere, samostojnosti, uspehu ipd.). Ta lastnost naj bi posameznika in tudi celotno družbo rešila problema nezaposlenosti in pripomogla k večji demokratičnosti. Podjetništvo je pogosto tudi eden od odgovorov na pereče vprašanje demografije (zmanjšana stopnja rodnosti in vedno večje število tistih, ki so odvisni od drugih): torej spodbujanje ljudi, naj vsak poskrbi sam zase. Nova delovna mesta in nove ideje se seveda morajo nekje ustvarjati: in podjetništvo je ena od možnih rešitev (Pavey 2006: 222), ki ni slaba, vendar ima (kot vse tovrstne ideje) lahko tudi vrsto negativnih posledic. Realnost ni tako preprosta kot se skuša prikazati v takšnih teorijah: tisti, ki imajo takšne in drugačne ovire (invalidi) ali tisti, ki imajo težave z učenjem, so znotraj takšnega sistema lahko kaj hitro odrinjeni na rob, (Pavey 2006: 224; glej poglavje 2.1.2.5 in 2.1.2.7).

---

<sup>21</sup> Sodobna parafraza reka Johna F. Kennedyja *Ne sprašujte, kaj lahko država stori za vas, vprašajte se, kaj lahko vi storite za državo* se lahko glasi tudi takole: »Ne sprašujte, kaj lahko naredi podjetje za vas! Vprašajte raje, kaj lahko vi storite za podjetje!« (Ivanuša-Bezjak 2006).

### 3. Smernice konceptov dela v okviru organizacij

Vsi trendi, smernice in konstrukti konceptov dela, obravnavani v prejšnjih poglavjih, se odražajo tudi znotraj organizacij.

Preden pa spregovorim o vplivu teorij menedžmenta in trendov na področju dela, pa naj izpostavim dejstvo, da značilnosti diskurza in kulture v določenem okolju (organizacijske kulture v primeru podjetij) ne moremo jemati izključno kot imperativ<sup>22</sup>, ki ga morajo sprejeti in internalizirati vsi zaposleni. Pri ustvarjanju konstrukta dela je zelo pomemben vsak prispevek posameznika in manjših delovnih skupin.

Na splošno velja, da je v okviru manjših timov prisoten svojevrsten način delovanja, ki se včasih manifestira kot nasprotovanje menedžmentu in njegovi avtoriteti. Predvsem v skupinah visokoizobraženih in avtonomnih zaposlenih se z ironijo, cinizmom in izraženim nezaupanjem pogosto razvije samostojno kulturno okolje. Če jim organizacija to dopusti, pridobi ugled odprtega in tolerantnega okolja. Kljub temu pa so vrednote in cilji, ki jih postavi vrhnji menedžment, še vedno ključne in ponavadi kljub vsemu nasprotovanju uspejo (Leidner 2006: 445).

Odgovornost naj bi se sicer vedno bolj prenašala na vse zaposlene (v teoriji poznamo izraz 'opolnomočenje'), vendar pa je distribucija virov in sprejemanje glavnih odločitev še vedno domena majhnega števila ljudi<sup>23</sup>.

V okviru tretjega poglavja bo zopet v ospredju predvsem vprašanje diskurza in mitov ter kako določen besednjak znotraj organizacij vpliva na sodobne koncepte dela.

Laval npr. pravi, da je uspešna vključitev novega zaposlenega v podjetniško okolje zelo odvisna od tega, kako dobro osvoji določene diskurze (Laval 2005: 67).

Splošni elementi specifičnega diskurza organizacij in organizacijskega vedenja pa so naslednji:

- skladne in sistematične trditve, ki začrtajo znanje in konstrukte o organizaciji,
- pravila, ki določajo način govorjenja o organizacijah in ostale načine izločijo (npr. zagovarjanje, zakaj je prav birokratski način organizacije najboljši),

---

<sup>22</sup> Te teorije se v mnogih pogledih naslanjajo na ideje začetnika sociološke vede Emila Durkheima, ki opredeljuje obrazce obnašanja kot družbena dejstva, neke vrste zunanjo prisilo, hkrati pa tudi možnost posameznika, da se ravna po določenih pravilih, zna reagirati v situaciji in se postaviti v kožo drugega (Praprotnik 1999: 17).

<sup>23</sup> Pojav globalizacije v mnogočem pomeni manjšo moč delavcev. »Kapital je vse bolj globalen, oni pa ostajajo lokalni. Zaradi tega so brez orožja izpostavljeni nedoumnim domislicam skrivnostnih 'investitorjev' in 'delničarjev' in še bolj begajočim 'tržnim silam', 'razmeram trgovanja' in 'zahtevam konkurenčnosti' (Bauman 2002: 210).



- subjekti, ki na nek način posebejajo diskurz, npr. 'pošten' menedžer, 'delaven' zaposlen, 'zanesljiv' dobavitelj, 'predan' zaposlen ipd.,
- trditve, ki določenemu znanju o organizaciji pripišejo avtoriteto (razlogi zakaj je nek diskurz sprejet kot prezentacija resnice in drugi ne),
- razlage določenih tehnologij in delovanj organizacij, ki prinaša znanje o tem, kako naj jih vodijo, hkrati pa tudi normativni temelj, na podlagi katerega naj bi člani organizacije oblikovali svoj način vedenja (Sewell in Barker 2006: 66–7).

Na organizacijski diskurz pa vpliva tudi okolje. Tipičen primer, pri katerem lahko opazujemo vpliv splošnega diskurza v sodobnem organizacijskem okolju, so sistemi kakovosti. Veliko organizacij se vključuje v sisteme, ki temeljijo na določenih standardih (npr. družine standardov ISO 9000, ki so jih začeli vpeljevati v poznih osemdesetih letih). Zunanje ustanove standarde določijo, preverjajo delovanje v organizaciji in tudi odločajo o prejemnikih certifikatov. »Ker je zagotavljanje celovitega obvladovanja kakovosti postalo tako pomembno za sodelovanje v poslovnem svetu, potekajo v organizacijah številne aktivnosti, da bi zadostili zahtevam standardizacije. Tako je tudi 'kompetentnost' zaposlenih zunanja zahteva, vendar sproža v organizaciji pozitivne premike v praksi ravnanja z ljudmi pri delu« (Gorišek 2005: 80).

Vse te norme in standardi naj bi pomembno vplivali na enotno komuniciranje in razumevanje v organizaciji, vendar se tukaj pojavi vprašanje, kolikokrat postanejo standardi razlog sam po sebi in dobro počutje zaposlenih ter kvaliteta izdelkov nista več bistvena cilja, temveč zgolj sredstvo za pridobitev certifikata, ki podjetju omogoča obstoj in sodelovanje z naročniki ter dobavitelji.

Primeri, kot je *Zakon o enakih možnostih* (v Veliki Britaniji 'Equal employment opportunity'), nakazujejo, da se organizacije (podjetja), odločajo predvsem za 'zvestobo' temu zakonu, kar postane pomembnejše kot pa dejanski cilji (zmanjšanje rasne, spolne in druge diskriminacije) (Haveman in Khair 2006: 289). Rezultat na koncu je lahko kljub temu pozitiven in se kaže v dobri praksi kadrovskega menedžmenta, vendar pa nekritično sprejemanje določenih standardov ponovno odpira vprašanje ujetosti v pravila, ki postajajo sama sebi namen. Hkrati je prisotno tudi vprašanje, v kolikšni meri so opisi določenih organizacijskih lastnosti realni in v kolikšni meri so prirejeni standardom, ki veljajo v širši družbi.

Institucionalisti pravijo, da gre pri tovrstnih 'samoumevnih' organizacijskih lastnostih za racionalizirane mite, po katerih se ravnaajo vsi (Haveman in Khair 2006: 289). V naslednjih poglavjih v okviru organizacijskih praks in menedžmenta izpostavljam najprej

značilnosti menedžmenta ter diskurzivnih praks v okviru upravljanja organizacij, kasneje pa v posebnem poglavju opredelim še koncept menedžmenta kadrovskih virov, ki je tesno povezan s koncepti dela tako v teoriji kot v praksi.

### **3.1 Teorije menedžmenta in koncepti dela**

Clark Kerr je že v šestdesetih letih 20. stoletja ugotavljal, da je prišla doba menedžerjev (Laval 2005: 256), zadnji dve desetletji pa je menedžment dejansko v središču pozornosti mnogih strokovnih posvetovanj, konferenc, publikacij in strokovnih monografij. Študij menedžmenta postaja vse bolj popularen tudi pri nas, predvsem pa je v diskurzu pozornost usmerjena na 'menedžment znanja' (Tavčar 2006: 29), kar je povsem v skladu s popularnostjo koncepta 'družbe znanja'.

Menedžment znanja lahko definiramo kot področje menedžmenta, ki v središče svojega delovanja postavi znanje zaposlenih, analizo ter uporabo tega znanja »pri razvijanju konkurenčne prednosti organizacije« (Možina 2006: 131).

Delovanje menedžmenta v organizacijah naj bi se popolnoma oddaljilo od tradicionalnega načina, vendar vsa zagnanost na tej poti le redkokje in redkokdaj dejansko kaže rezultate. Veliko več je pisanja o spremembah in celovitih informacijskih ter organizacijskih sistemih obvladovanja znanja, kot pa so te spremembe dejansko vidne v realnosti (npr. odstopanje od klasičnih računovodskih prijemov merjenja uspešnosti in poslovanja) (Tavčar 2006: 29).

V vsakem primeru je vloga menedžmenta ključna tako pri interpretaciji sodobnih konceptov dela kot tudi v praksah dela: konec koncev sta stopnja brezposelnosti in oblika dela tesno povezana z njihovimi odločitvami (Leicht in Fennell 2001: 101).

Jasno je, da je sprejemanje odločitev v okviru organizacij odgovorno in pogosto nevhvaležno delo. Številni ukrepi ne prinašajo le pozitivnih posledic in prav zato je predstavitev in opis določenih sprememb in odločitev vedno polna evfemizmov.

Vodje niso več vodje v klasičnem pomenu, temveč postanejo animatorji. »Oblast je poslej 'pilotiranje', vodenje je 'mobilizacija', avtoriteta je 'pomoč': 'danes voditi ne pomeni več ukazovati, temveč motivirati; ne pomeni več nadzirati, temveč pomagati; ne pomeni več vsiliti, temveč prepričati'« (Laval 2005: 262). Vodja torej postane del tima in animira, vzgaja, je enak med enakimi, drugačen pa le v tem, da ima pregled nad situacijo in nosi določen del odgovornosti (prav tam).

Glede na vse oblike delovanja, bi današnje menedžerje že lahko postavili ob bok *profesionalnim skupinam* (oz. skupinam, ki to želijo postati): imajo namreč zelo podobne

težnje kot oni: želja po nadvladi, povečanju učinkovitosti, zmanjšanju negotovosti, povečanju avtonomnosti in svobodi delovanja (Leicht in Fennell 2001: 45, 59).

Menedžment kot profesionalen projekt je dejansko podoben pravemu znanstvenemu področju, ki narekuje smernice. Ukvarja se z značilnostmi ekonomskega sveta, dela, teorijami psihologije in sociologije, zadnje čase vse bolj pogosto tudi s teorijami etike.

Pri tem je pomembno tudi to, da menedžerji, tako kot strokovnjaki, delujejo tudi zunaj organizacijske strukture. Pogodbena dejavnost menedžmenta postaja realnost, kar bi lahko šteli za glaven dokaz profesionalizacije (Leicht in Fennell 2001: 59, 81). Takšni primeri so znani tudi v našem prostoru: 'outsourcing' kadrovskih storitev<sup>24</sup> postaja vse bolj pogost pojav, prav tako narašča število svetovalnih podjetij, ki se ukvarjajo s kriznim menedžmentom v prelomnih obdobjih organizacije. Mnogi diplomanti (tudi študenti) s področja menedžmenta ali organizacije dela pa dejavno sodelujejo pri ustvarjanju konceptov dela s pisanjem nasvetov, kar dokazujejo številni teksti na svetovnem spletu<sup>25</sup>.

### 3.1.1 (Ne)moč besed – koncepti dela med spremembo in kontinuiteto

Teoretiki, ki preučujejo diskurz menedžmenta, so v središče svoje pozornosti postavili vse, kar je napisanega in povedanega na temo, ki promovira in opravičuje tehnike v menedžmentu organizacij in zaposlenih (Abrahamson in Fairchild 1999: 708). Pristop, s katerim analizirajo razvoj prevladujočega diskurza, se približuje sociološkim analizam oblačilne mode, pri čemer se osredotočajo na problematiko interakcije ter boja za prevlado moči nad definicijo dobre prakse med različnimi skupinami akterjev (Raub in Rüling 2001: 116). Prav zato se v teh analizah pojavita termina 'moda menedžmenta' in 'modne muhe menedžmenta'.

Eric Abrahamson (1996) ju je definiral kot prehodna, minljiva *kolektivna prepričanja*. Razširjajo jih nekakšni 'trend-setterji' v menedžmentu, ki določene tehnike promovirajo kot sredstva, ki vodijo k napredku (Raub in Rüling 2001: 116). Pogosto pa se zgodi, da so novi načini v menedžmentu zavrženi s strani celotne organizacije oz. socialnega konteksta. Vprašanje je, koliko so koncepti kot so obogatitev dela ('job enrichment'), 'krožki kvalitete', 'celovito obvladovanje kakovosti' ('TQM') in 'reinjiring' dejansko prišli v proces oz. v

---

<sup>24</sup> Mnogo manjših podjetij nima samostojnih kadrovskih oddelkov, kadrovske dejavnost zanje opravljajo zunanji sodelavci: kadrovske agencije, svetovalna podjetja ipd. (primeri: Adecco H.R., kadrovske svetovanje, d.o.o., HR sistemi, d.o.o., Hill International, Trenkwalder, kadrovske storitve, d.o.o., itd.)

<sup>25</sup> Analiza nekaterih tekstov je predstavljena v poglavju 5.2.

kolikšni meri so bili sprejeti le v teoretičnih polemikah, razpravah in učbenikih (Abrahamson in Fairchild 1999: 709).

In tudi sodobni diskurz je poln t.i. prevladujočih smernic, ki porajajo dvom o uspešnosti implementacije v delovni proces: npr. prenos odgovornosti na nižje ravni, opolnomočenje in samoregulacija, ustvarjalnost, 'samoregulirajoči timi', sodelovanje delavcev pri dobičku in pri izboljšanju »'kvalitete delovnega življenja'« (Šadl 2003: 82).

Ni pa popolnoma vsak nov način dela obsojen na propad. Ti načini so ves čas na preizkušnji, pri čemer je zelo pomemben 'feedback', ki razkrije ali je smiselno nadaljevati s promocijo določenega načina ali ne. Odvisno je torej od dejanske potrebe po spremembi in celotnega konteksta, ki omogoči, da se določeni diskurz ali tehnika v nekem obdobju uveljavi (Abrahamson in Fairchild 1999: 712). Pri tem pa sodelujejo različni akterji: analitiki, profesorji, podjetniki, guruji, množični mediji, svetovalna podjetja in poslovne šole, ki podajajo različne predloge in argumente. Gre torej za proces, v katerem med seboj tekmujejo »'sociopsihološke' in 'tehnoekonomske' sile« (Raub in Rüling 2001: 116).

Ko vendarle večina sprejme in označi določeno smernico kot pravo, sledi implementacija, ki jo praviloma spremlja »pretirana vnema«. Predvsem gre za prepričanje, da bo zaradi nove organizacije dela, podjetje lahko učinkovito doseglo zastavljene cilje (Flory 2005: 276).

Ves ta proces se dogaja v tesni povezanosti s publikacijami, ki določene diskusije omogočajo in vzpodbujajo. Sloves, ki ga ideje v menedžmentu dobijo s pomočjo medijev, jim omogoča legitimacijo in institucionalizacijo (Raub in Rüling 2001: 122, 125).

Ljudje so v tem procesu aktivni in ne pasivni, saj je jasno, da se bo vsak lažje držal pravil in norm, ki jih postavi sam ali jih vsaj pomaga postaviti (Berger in Luckmann 1988: 64). V tem kontekstu se vrednote in odločitve obravnavajo kot prepričanja, socialni konsenz; torej nekaj, kar je težko izmeriti in postaviti samo v polje znanstvenega oz. racionalnega (Raub in Rüling 2001: 87).

In kateri so tisti termini, ki se uveljavljajo v sodobnem diskurzu in jih lahko vključimo v spekter moderne paradigme na polju poslovne ideologije?<sup>26</sup>

Participativno upravljanje, decentralizacija upravljanja, notranje podjetništvo in težnja k temu, da bi vsak zaposleni razmišljal kot menedžer, so koncepti, ki uveljavljajo paradigmo ponovnega postavljanja menedžmenta na piedestal (Kovač 1996: 15).

---

<sup>26</sup> Bogomir Kovač (1996: 29) pravi, da je poslovna ideologija ena izmed ideologij, kateri smo že po tradiciji zavezani.

Že leta 1996 je torej Bogomir Kovač označil koncept menedžiranja podjetniških sprememb kot celoten spekter vrednotnega sistema, ki prerašča v imperativ sodobnega časa, kjer je 'sprememba edina stalnica', upravljanje sprememb pa neizogibno (prav tam: 101).

Tega se oprijemajo veliki retoriki, menedžerski guruji, ki na temeljih modnih smernic, gradijo svojo kariero.

Žargon menedžerskih gurujev nas spominja na žargon pridigarjev, predvsem kadar z veliko vnemo kritizirajo trenutno stanje in v isti sapi podajajo vrsto napotkov pri premagovanju težav, definirajo pravo in nepravo pot, postavljajo pravila (Kovač 1996: 14) in kažejo pot v 'krasni novi svet'.

Čeprav je industrija menedžerskega svetovanja, znotraj katere svoje ideje promovirajo guruji, ena najbolj hitro rastočih, ostaja ta fenomen dokaj neraziskan<sup>27</sup>. Jasno je le, da se na tem področju obrača ogromno denarja<sup>28</sup>, velikost industrije pa je zelo težko določiti (Jackson 2001: 4). V vsakem primeru gre za izjemno razvit fenomen, s katerim so se srečali že mnogi.

V sodobnem medijskem diskurzu je ime 'guru' rezervirano za nekoga, ki je uspel razviti posebno raven strokovnega znanja na enem od področij. Vsakodnevno imamo tako opravka s 'fitnes guruji', 'književnimi guruji', 'guruji vlaganj kapitala', 'dietnimi guruji', 'računalniškimi guruji' in 'guruji osebne rasti' (Jackson 2001: 10).

Andrzej Huczynski (1993) je 'guru teorijo', ki naj bi se razvila v osemdesetih letih 20. stoletja, prvi definiral kot novo smer ('new wave') teorije menedžmenta. Razlikujemo lahko med tremi vrstami gurujev: 'akademski guru', 'guru svetovalec' in 'guru junak'. Akademski guruji so ponavadi profesorji, guruji svetovalci so neodvisni pisatelji, guruji junaki pa so voditelji, menedžerji, ki pripovedujejo in pišejo iz svojih izkušenj (Jackson 2001: 4, 10–1).

»Menedžerski guruji so zastavonoše menedžerskih sprememb, vodilnih menedžerskih usmeritev in razvojnih trendov, ki jih korak pred drugimi ponujajo vodilnemu menedžmentu po svetu« (Kovač 1996: 175).

Mednje bi lahko brez zadržkov prišteli tudi Frederika Taylorja, ki je že leta 1914 predaval o 'znanstvenem menedžmentu' v New Yorku. Poslušalo ga je 70.000 obiskovalcev, ki so želeli dobiti idejo za pot v svet bogatih (Kovač 1996: 176).

---

<sup>27</sup> V tem okviru naj omenim le Grinta (1997), ki je razvil pet pristopov za razlago fenomena menedžerskih modnih muh: racionalni pristop, strukturni pristop, oddaljen pristop, institucionalni in karizmatični pristop (Jackson 2001: 22).

<sup>28</sup> V Zagrebu je 17. maja 2007 predaval eden od sodobnih gurujev Jack Welch; cena vstopnice pa se je gibala med 500 in 1000 evri (Lisac 2007).

Teoretiziranja gurujev, ki vsiljujejo preprost pogled na organizacije, navadno ne presežejo preprostih delitev (na dobro in slabo, pravično in nepravično, primerno in neprimerno), kar pa ima z realnimi izkušnjami menedžerjev kaj malo skupnega (Flory 2005: 278)<sup>29</sup>.

Peter Drucker, Tom Peters in Michael Porter so svojo slavo dosegli predvsem z dobrim poznavanjem poslovnih skrivnosti in odličnimi sposobnostmi prepričevanja ter promocije svojih napovedi in idej. Bistvo njihovega uspeha lahko na kratko opišemo kot: promocija ideje sprememb, poznavanje praktičnih primerov, promocija negotovosti ter prepričanje, da le popolna prekinitev s starimi praksami vodi v napredek oz. omogoči obstanek (Kovač 1996: 180).

Ena od takšnih idej je bila ideja Jamesa Champyja in Michaela Hammerja, ki sta v literaturo o menedžmentu vnesla novo tehniko preoblikovanja organizacij: 'reinženiring'. Ta ideja je vrh dosegla sredi 90-ih let, v zadnjih tridesetih letih pa velja gotovo za eno najbolj odmevnih gibanj z mnogimi posledicami: npr. odpuščanje (Jackson 2001: 70). Reinženiring pomeni: odprava piramidalne hierarhije (sploščenje organizacijske strukture), porast zahtevnih delovnih mest (večanje povpraševanja po delavcih z večjim številom kompetenc), sprememba relacij moči, opolnomočenje ('empowerment') in prenos pozornosti delavcev od nadrejenih k strankam. Menedžer naj bi v takih organizacijah prevzel vlogo trenerja, motivatorja in ne več nadzornika (prav tam: 73). Vse te ideje se še kako očitno odražajo v sodobnih smernicah konceptov dela, o katerih je beseda tekla v predhodnih poglavjih.

Omembe vreden guru in fenomen mode menedžmenta je tudi Peter Senge, ki je močno vplival na menedžment kadrovske vire (eno njegovih najbolj znanih del je 'The fifth discipline' iz leta 1990). Senge je definiral 'učečo se organizacijo' in tako postal nepogrešljiva referenca vseh tekstov, ki se navezujejo na znanje, prenos znanja in menedžment znanja v organizacijah, s tem pa postal pomemben dejavnik pri ustvarjanju koncepta 'družbe znanja'. Po njegovi teoriji je 'učeča se organizacija' tista, v kateri posamezniki ves čas nadgrajujejo svoje znanje in sposobnosti doseganja svojih ciljev, kjer je prisotna težnja po novih vzorcih mišljenja, kolektivno prizadevanje in kjer se ljudje ves čas trudijo, da se učijo učenja (Jackson 2001: 118, 123).

Kljub temu da je število organizacij, v katerih so ideje gurujev dejansko zaživele, relativno majhno (Jackson 2001: 16), so mnoge ideje pomembne, ker so prešle v diskurz in s tem prispevale k ustvarjanju sodobnih konceptov dela.

---

<sup>29</sup> Dejstvo je, da so takšne teorije dobile svoje mesto samo med teorijami; ko pa se takšna vizija skuša prevesti v realni svet, se menedžerji soočajo z nemalo težavami. Raziskave o implementaciji reinženiringa sredi 90-ih let 20. stoletja so npr. pokazale, da je bilo kar okoli 60 - 87% projektov reinženiringa neuspešnih (Jackson 2001: 74, 93).

### **3.2 Retorika 'menedžmenta kadrovskih virov' kot odraz sodobnih smernic konceptov dela**

Prve omembe pojma menedžment kadrovskih virov – MKV (ali HRM: 'Human Resource Management') – najdemo v tekstih E. Wrighta Bakkeja iz leta 1958. Vsaj desetletje kasneje je ta pristop pričel zavzemati mesto, ki ga je prej imel pristop 'medčloveških odnosov' ('human relations'). Bistvo novega koncepta je vprašanje učinkovitosti in ne vprašanje zadovoljstva (razen v povezavi z učinkovitostjo). Percepcija zaposlenega je podobna, če ne celo enaka, kot je percepcija drugih virov (material ali stroji, potrebni pri proizvodnji). »Od tod izvirata tudi termina 'človeški vir' in 'človeški kapital'« (Leicht in Fennell 2001: 57–8). Pojavila se je torej ekonomska perspektiva personalnega menedžmenta ter želja, da dejavno sodeluje pri oblikovanju celotnega menedžmenta organizacije (Johanson in Hansson: 2006: 151).

V 90-ih letih se je jezik menedžmenta (sicer ne prvič) korenito spremenil. Ključna sprememba takrat je bila preusmeritev pozornosti menedžerjev z industrijskih odnosov na odnose med delodajalci in delojemalci (Legge 1995: 63). Rast storitvene industrije, večji pritiski na stroškovne centre in skrajšanje časa, namenjenega poslovnim odločitvam – vse to je doprineslo k temu, da se je povečala potreba po povezovanju MKV z drugimi aspekti menedžmenta (Mabey in drugi 2006: 197).

V teoretsko področje sociologije dela pride ta paradigma šele v 80-ih letih z deli Davida Guesta (1987) in Johna Storeya (1987, 1992). Guest definira MKV z dvema dimenzijama, mehko in trdo ('soft' in 'hard'); gre za dva principa pri upravljanju s človeškimi viri – eden je razvojno humanistični, drugi pa instrumentalistični princip (Truss in drugi 2005: 169).

Stane Možina (2006: 139) opredeli sodobne značilnosti koncepta ravnanja z ljudmi pri delu takole:

- strateški in dolgoročno usmerjeni pristop;
- celovito delovanje v okviru jasno začrtanih okvirjev;
- pomembnost vsakega posameznika in njegove vključitve v time;
- nagrajevanje uspešnosti in motiviranje ljudi z različnimi plačilnimi sistemi ter usmerjanje v skupne cilje podjetja;
- spodbujanje sprememb in prožnosti pri delu;
- upoštevanje potreb slehernega posameznika, da bi deloval k skupnim ciljem;
- osredotočenost na individualne odgovore in samostojnost zaposlenih;
- usmerjenost na zahteve dela;
- pravica zaposlenih, biti ustrezno obravnavan pri delu.

Ko se Karen Legge (1995) sprašuje, od kod tolikšna privlačnost retorike menedžmenta kadrovskih virov, hkrati opredeli ideološke usmeritve v konceptih delovanja organizacij in konceptih dela. Jezik MKV je namreč poln fraz kot so integracija, fleksibilnost, pripadnost in kvaliteta, s čimer se potrjujejo vrednote belih, anglosaksonskih protestantov kot so individualizem in delovna etika (Legge 1995: xiv).

Že menedžerska teorija 'človeških razmerij' ('human relations') je »odkrila« humanistično plat delovnih procesov in vnesla termine, ki postavljajo posameznika v središče in opozarjajo na vpliv različnih ideologij, mitov, etike ter tudi poslovnega jezika in retorike (Kovač 1996: 109).

Privlačnost MKV je prav v diskurzu, ki poudarja 'delavcem prijazno okolje' sredi groženj negotovega okolja. Kot vedno v družbeni praksi, so rezultati tudi v tem primeru zelo nedoločni in prav ta dvoumnost izražanja, ki ustvarja polje nešteti interpretacij, *opravičuje* neizbežno razliko med retoriko (obljubami) in realnostjo (Keenoy 1999: 194, 198).

Ob tem so zanimive teze, da je kadrovski strokovnjak vedno imel vlogo nekakšnega skrbnika za blaginjo delavcev. Nove vloge kadrovskih strokovnjakov pa se v tem okviru danes kažejo v vlogah svetovalca ali celo terapevta (Mabey in drugi 2006: 211). Metafore, ki jih uporablja, pa so tiste, ki pripomorejo, da so neprijetne resnice (vrednote tržne ekonomije) za posameznika lažje sprejemljive (Legge 1995: 85).

Evforičen jezik MKV pa včasih povzroči celo to, da zaposleni izgubijo občutek, da so izkoriščeni. Tako kot je pri prodaji blaga izjemno pomemben dober marketing, tako imajo pri zagotavljanju zadovoljstva med delavci velik pomen retorične spretnosti (Warhurst in Thompson 1998: 6).

Konec 80-ih let 20. stoletja se torej pojavijo nove lingvistične kategorije in nova ideološka zunanja podoba (Keenoy 1999: 198). Če je TQM povzročil povečano osredotočenost na stranke, posledično pa tudi povečano stopnjo nadzora nad zaposlenimi, je MKV uvedel nove cilje: pripadnost, opolnomočenje in kvaliteto (Bradley in drugi 2000: 105).

Ti termini sicer konceptualno označujejo želeno stanje, a vsi poskusi, da bi dokončno definirali koncept MKV, ne presežejo osnovne delitve na binarne opozicije (mehka in trda, močna in šibka dimenzija ipd.). Tom Keenoy (1999) to šteje za dokaz, da je skoraj nemogoče ustvariti stabilno definicijo in da je MKV zelo težko znanstvena disciplina (Keenoy 1999: 199). Po njegovem gre za družbeni konstrukt, ki temelji na konsenzu, ta pa sproža tolmačenja, diskurz in verovanja – nenazadnje pa tudi dejavno vpliva na oblikovanje kadrovskih oddelkov v podjetjih ter na številne vsakodnevno ustvarjane teorije, nasvete in (bolj ali manj) strokovne članke v medijih in drugje, kjer se razpravlja o delu, zaposlovanju in organizacijski kulturi.



Pa naj se še nekoliko vrnem na osnovno delitev MKV. Mehka dimenzija temelji na »razvojnem humanizmu«, trda pa na principu utilitarnosti in poudarja pomen politike človeških virov znotraj sistema in poslovne strategije. Človeški vir je v tem primeru definiran kot pasiven (cilj: kompetence in znanje pridobiti po najnižji možni ceni, nato pa jih 'razviti' organizaciji v prid). Upravljanje človeških virov je v tej percepciji predvsem racionalen proces, ki temelji na kalkulacijah, kontroli in kvantitativnih izkazih, ki naj bi bili v prid poslovni strategiji in rezultatom organizacije. V tem primeru je poudarek na *menedžmentu*. Model mehkega 'razvojno humanističnega' menedžmenta pa poleg teh aspektov poudarja prednost tistih organizacij, ki večjo pozornost namenjajo zaposlenim. Ti na podlagi kompetenc, pripadnosti in prilagodljivosti lahko izboljšujejo produktivnost in seveda dobiček. Ta dimenzija zaposlene tretira kot aktivne, vredne zaupanja in sodelovanja. Bistvo je torej hkrati v produktivnosti zaposlenih in njihovem osebni razvoju. V tem primeru je poudarek na *kadrovskih virih*. (Legge 1995: 67; Truss in drugi 2005: 171). Fowler poda definicijo razlike na zanimiv način, ko pravi, da razlika ni v tem, »kaj je, temveč kdo to reče. Na kratko: MKV predstavlja odkritje kadrovskega menedžmenta pri vodilnem menedžmentu« (Fowler v Legge 1995: 75–6).

Vrednote kvalitete in konkurenčnosti (ki so že kar nekaj časa na prvih mestih širših poslovnih strategij) pa so pripeljale tudi do številnih negativnih posledic: npr. odpuščanj. Vsi namreč niso bili kos visokim zahtevam po kvaliteti in vedno večji učinkovitosti. In v tem trenutku je nastopila retorika MKV, ki je z evfemizmi, kot so prestrukturiranje, krčenje, premeščanje delovne sile, preoblikovanje dela ipd., realnost odpuščanja 'odvečne delovne sile' predstavila kot pozitivno dejanje (Legge 1995: 90).

Tako kot pri vseh ukrepih menedžmenta, je tudi v primeru zaposlenih v končnem izračunu pomemben dobiček. Zaposleni ni pomemben kot posameznik, temveč je vključen v celoten kontekst. Odločitve o zaposlovanju ali odpuščanju imajo enake temelje kot odločitve o odpiranju oziroma zapiranju oddelka v podjetju. Odvisno je, kot rečeno, od dobička, ki ga to dejanje prinaša celotni organizaciji (Leicht in Fennell 2001: 58). Prav zato se je pojavilo veliko modelov, ki so skušali na različne načine doprinos posameznega zaposlenega opredeliti s finančnimi kazalniki. Koncepte so razvili z namenom, da merijo vse: selekcijo, izbor, zaposlitev in razvoj zaposlenega (glej Johanson in Hansson 2006).<sup>30</sup>

Diskurz tržne ekonomije je neizogibno tudi del diskurza kadrovskega menedžmenta. Predvsem zaposleni lahko občutijo posledice zahtev po *kvaliteti in konkurenčni prednosti*.

---

<sup>30</sup> Naj omenim vsaj model HRCA (Human Resource Costing and Accounting), koncept, ki zadeva predvsem vrednotenje človeških virov in investicij. V okviru tega koncepta se kasneje razvije veliko število modelov. Gre za poskus, da bi opredelili kadrovske vire na način, ki je podoben konceptu stroškov in koristi (gre za vprašanje investicij, stroškov z bolniškami, usposabljanjem in izborom zaposlenih) (Johanson in Hansson 2006: 154).

MKV naj bi v tem kontekstu doprinesel k standardom selekcije, zaposlovanja, izobraževanja, usposabljanja, omogočanja visoko kvalitetnih delovnih mest, katera bodo zasedali visoko usposobljeni zaposleni (Legge 1995: 208). Nikjer torej ni več prostora za spontanost, vse je točno določena igra.

Organizacije imajo v svojem programu opredeljene tudi osnovne točke delovanja, namenjene ohranjanju in povečevanju družbenega ugleda. In pri tem sodelujeta predvsem oddelek za stike z javnostjo in oddelek kadrovskega menedžmenta (tako z dejanji kot s primerno retoriko).

In tako se na koncu tega poglavja še enkrat vračamo na dilemo dvoumnosti koncepta MKV. Empirične raziskave so pokazale, da je le malo praks v podjetjih dejansko podobnih dominantni 'mehki' različici MKV (Keenoy 1999: 197), medtem ko na retorični ravni večina organizacij sprejema načela tega modela (izobraževanje, razvoj, pripadnost itd.) (Truss in drugi 2005: 185).

Tudi Mike Noon pri definiciji MKV opozarja na kontradikcije. Njegova končna sodba glede koncepta je, da MKV ni ne model ne teorija, ampak je načrt, ki pomaga pri menedžmentu kadrov v praksi. Nekateri avtorji pa MKV označujejo kot neke vrste »fantazijo realnosti.« Leggejeva dodaja, da je edina realna dimenzija MKV 'trda dimenzija', 'mehka' pa je, po njenem, le privid, iluzija (Keenoy 1999: 195).

Vsekakor gre za družbeni konstrukt, ki pa nikoli ne sestoji iz ene same dimenzije. Diskurzivne prakse MKV združujejo značilnosti kulturno-družbenega konteksta in ne morejo biti nikoli povsem ločene od akademskega, družbenega in ekonomskega diskurza.

## 4. Smernice in ključni poudarki politike zaposlovanja v okviru Lizbonske strategije

Leta 2000 so se voditelji vlad držav članic Evropske unije v Lizboni dogovarjali o novih strateških ciljih. V zaključnem poročilu so zapisali, da naj bi gospodarstvo Evropske unije *'do leta 2010 postalo najbolj konkurenčno, dinamično ter na znanju temelječe gospodarstvo na svetu'* (Urad vlade RS za komuniciranje 2006)<sup>31</sup>.

Od takrat je na to temo potekalo veliko razprav in glede na situacijo v prvih letih po vrhu v Lizboni (na gospodarstvo v Evropi je močno vplival tudi teroristični napad 11. septembra 2001), so se spremenili tudi nekateri cilji.

Na zasedanju marca 2005 je Evropski svet potrdil predlog reforme Lizbonske strategije, ki ga je predstavila Evropska komisija. Najpomembnejša cilja postaneta gospodarska rast in zaposlovanje. Uresničitev le-teh pa je, po mnenju Evropskega sveta, odvisna predvsem od vlaganja v znanje in inovacije. Sloganu *'več in boljša delovna mesta'* so avtorji dodali še pobude za ohranjanje socialne kohezije. Evropski svet je na zasedanju potrdil tudi predlog Evropske komisije o pripravi nacionalnih lizbonskih akcijskih programov. V okviru takšnih programov naj bi koordinatorji določili »ključne reforme za uresničevanje lizbonskih ciljev« (Služba vlade RS za evropske zadeve 2007).

Glavni poudarki Lizbonske strategije v različnih tekstih evropskih politikov se predvsem navezujejo na dinamičnost gospodarstva, socialno kohezijo in skrb za okolje. V optimističnih napovedih je izkoriščanje teh potencialov pravi način za doseg glavnih ciljev. Ključna področja in ključne teme razprav v okviru strategij zaposlovanja pa temeljijo na naslednjih načelih:

- vlaganje v raziskave in razvoj;
- podpora inovacijam;
- več in boljša delovna mesta;
- boljša izobrazba in kompetence posameznikov;
- prilagodljiva delovna sila (European Commission 2007).

Te smernice so okvir za mnoge bolj poglobljene analize, poročila in govore na temo zaposlovanja v Evropski uniji na splošno in v posameznih državah članicah.

---

<sup>31</sup> »Skupni cilj je bilo povečanje stopnje zaposlenosti do 70% prebivalstva do leta 2010, z vmesnim ciljem 67% do leta 2005. Stranski cilj iz Lizbone je dvigniti odstotek zaposlenih žensk z 51% leta 1999 (v primerjavi z 61% moških) na 60% leta 2010« (Urad vlade RS za komuniciranje 2006).

## **4.1 Smernice zaposlovanja v politikah Evropske unije**

V dokumentu *Integrirane smernice za rast in delovna mesta (2005–2008)* so oblikovana sporočila, ki jih je sprejel Evropski svet na spomladanskem zasedanju leta 2005 (Komisija evropskih skupnosti 2005a: 3).

V tem dokumentu je v samem začetku jasno opredeljeno, da so bili obeti za razvoj gospodarstva Evropske unije v letu 2000 preveč optimistični in da je negotovost v svetovnem gospodarstvu precej večja kot je bilo pričakovati. Kot problematično avtorji tega dokumenta izpostavljajo predvsem nizko stopnjo zaposlenosti, premajhno število delovnih ur in nizko stopnjo rasti produktivnosti, predvsem pa je, po mnenju avtorjev, za celotno evropsko gospodarstvo značilen počasen tehnološki napredek, premalo inovativnosti in prepočasno uvajanje novih tehnologij (Komisija evropskih skupnosti 2005a: 3–4).

Inovativnost je tudi v teh besedilih opredeljena kot cilj in ne sredstvo (pri čemer inovacije lahko izgubijo lastnosti spontane akcije in postanejo obveznost; glej poglavje 2.1.2.2).

Retorika idej v dokumentih torej odraža večino ključnih smernic sodobnih konceptov dela, obravnavanih v predhodnih poglavjih, med njimi tudi idejo o reševanju problema varnosti zaposlitve.

Varnost posameznika ni več vezana na stalnost zaposlitve, temveč na sposobnost menjave delovnih mest, kar pa je predvsem povezano s tem, kako zanimivo je posameznikovo znanje za delodajalce, kako zaposljiv, prilagodljiv in kreativen je (Svetlik in Kohont 2005: 67).

*»Evropa potrebuje več in boljše naložbe v izobraževanje in usposabljanje. Osredotočenost na znanje in spretnosti ter vseživljenjsko učenje tako na evropski kot na nacionalni ravni bo ljudem olajšalo menjavo delovnih mest«* (Komisija evropskih skupnosti 2005b).

Vsi ti zaključki izvirajo iz glavnih ugotovitev situacije na trgu delovne sile v Evropski uniji, kjer se prebivalstvo stara, kar obremenjuje javne finance; največji potenciali za Evropo pa so v izkoriščanju azijskih rastočih trgov, posodobitvi sistemov socialne zaščite, ustvarjanju pogojev za večjo produktivnost, mobilnost in aktivnost delovne sile v vseh življenjskih obdobjih. Prav tako se analitiki trga delovne sile v Evropi zavzemajo za kvalitetnejša delovna mesta in povezavo med fleksibilnostjo in varnostjo delovnih mest ('flexicurity') ter med poklicnim in zasebnim življenjem (Komisija evropskih skupnosti 2005a: 5, 30–29).

Socialna varnost in skrb za posameznike, ki se težje vključujejo v trg delovne sile, sta prav tako temi, ki sprožata številna vprašanja.

Diskurz analitikov trga delovne sile in strokovnjakov ter svetovalcev s področja menedžmenta na ta način očitno odmeva tudi v dokumentih, kjer je zapisana filozofija

sodobnega pristopa k oblikovanju področja zaposlovanja v evropskih državah. Nema lokrat so v tem diskurzu opazni trendi, ki v praksi lahko pripeljejo do paradoksov. Zapovedana skrb za zapostavljene ljudi je težko združljiva z odločno zahtevo po večji produktivnosti in prilagodljivosti delovne sile. V praksi je prav tako težko iskati preproste rešitve za brezposelne delavce, zlasti kadar pride do množične brezposelnosti v neki panogi (npr. tekstilni). Prekvalifikacije in vseživljenjsko učenje predstavlja za nekatere posameznike nerešljiv problem. Segmentacija trga delovne sile je v takšnem sistemu skoraj neizogibna. Tega se zavedajo tudi pisci strategij in skušajo najti rešitve, tudi v tem primeru predvsem v kontekstu ekonomske terminologije, kjer je človek 'vir in kapital', vlaganje vanj pa je 'naložba'.

*»Povečajmo naložbe v človeški kapital z boljšo izobrazbo in usposobljenostjo /.../ Evropa mora več vlagati v človeški kapital /.../ Če delavci želijo ostati in napredovati v delu, morajo znanje in spretnosti redno nabirati in obnavljati. Produktivnost podjetij je odvisna od oblikovanja in ohranjanja delovne sile, ki se je sposobna prilagajati spremembam«* (Komisija evropskih skupnosti 2005a: 31).

Kljub temu da so bile dileme koncepta človeškega kapitala izpostavljene že večkrat (glej poglavje 2.1.2.5), se v teh dokumentih ta koncept uporablja brez večjih pomislekov, avtorji pa predpostavljajo, da delodajalci lahko racionalno in dokaj natančno ocenijo produktivnost delavcev, kar pa je v mnogih primerih seveda nemogoče.

*»Lizbonska strategija pripisuje enak pomen povečanju zaposlenosti in produktivnosti /.../ To bo zahtevalo ogromne naložbe v človeški kapital ter večjo prilagodljivost delovne sile na bolj integrirane delovne trge«* (Komisija evropskih skupnosti 2005b).

Vsekakor gre le za okvirne smernice, ki kasneje dobijo odgovor tudi v konkretnjših določilih v okviru delovnega prava. Komisija evropskih skupnosti je leta 2006 v ta namen pripravila enega od takšnih dokumentov, t.i. *Zeleno knjigo*. Rdeča nit tega dokumenta je 'prožna varnost' ('flexicurity'): ohranjanje pravic iz delovnega razmerja in socialnega varstva ob hkratnem omogočanju fleksibilnejših oblik zaposlovanja. Z *Zeleno knjigo* želijo sprožiti razpravo, ki v okviru različnih konferenc po Evropi že poteka. Pri razpravi in podajanju predlogov lahko sodelujejo socialni partnerji in druge zainteresirane skupine v državah članicah (Komisija evropskih skupnosti 2006: 4).

Kot že rečeno, je v večini zahodnoevropskih držav s kapitalističnim načinom proizvodnje, vpeljevanje različnih praks 'varne prožnosti' že povsem običajno (Ignjatović 2002: 171).

Tudi v tem kontekstu se, podobno kot pri retoriki menedžmenta kadrovskih virov, pojavi pomislek: v kolikšni meri je mehka različica politike zaposlovanja del diskurza, trša

politika pa del realnosti. Odgovora na to vprašanje v obsegu te naloge žal ni moč najti, je pa vsekakor jasno, da so problemi, ki se izpostavljajo v takšnih dokumentih in strategijah zaposlovanja, prisotni in vedno bolj pereči.

Ob poudarjanju pozitivnih plati fleksibilnosti, samozaposlovanja ipd. pa se lahko zgodi, da se zanemarijo številne neprijetne posledice, prdvsem pa čustva, ki se pojavijo ob takšnem načinu dela, npr. strah in negotovost (Kanjuro-Mrčela 2002: 43), na delovnih mestih pa se zaradi vedno večjih zahtev pojavljajo tudi številni znaki preobremenjenosti in stresa pri zaposlenih<sup>32</sup>.

## **4.2 Smernice zaposlovanja v programu reform v Sloveniji**

V dokumentu *Program reform za izvajanje Lizbonske strategije v Sloveniji* iz leta 2005 so v samem začetku opredeljeni razlogi za večji vpliv evropskih smernic na smernice v slovenskem gospodarstvu.

*»Slovenija je z včlanitvijo v EU dobila nov institucionalni in razvojni okvir, ki temeljito spreminja pogoje in načine uresničevanja nacionalnega razvoja. /.../ Poiskati moramo način, kako bomo nacionalne cilje dosegali trajnostno in v okviru skupnih evropskih pravil, politik in strategij, zlasti prenovljene Lizbonske strategije«* (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj 2005: 1).

Junija 2005 je bila sprejeta *Strategija razvoja Slovenije*, ki določa nove cilje in vizijo, najprej pa izpostavi ključne pomanjkljivosti. V diskurzu se kaže vpliv neoliberalizma, ki predvsem zavrača reguliranost gospodarstva. Avtorji poudarjajo, da je za Slovenijo značilen *»šibek razvoj podjetništva in nizka inovativnost gospodarstva, skromna učinkovitost vlaganj v raziskave in razvoj ter izobraževanje, premalo prilagodljiv trg dela ter ne dovolj spodbuden sistem socialnih transferjev. Zato so za doseganje razvojnih ciljev Lizbonske strategije ključne strukturne reforme, s katerimi se bo okrepila konkurenčnost in povečala zaposlenost«* (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj 2005: 1).

Ukrepi, ki jih na ravni širše oblikovane strategije sprejemajo v Sloveniji na področju zaposlovanja, so povsem v skladu s prej omenjenimi smernicami prenovljene Lizbonske strategije. Naj na kratko omenim nekatere najpogosteje omenjane teme (tako v dokumentih, govorih, programih političnih strank in menedžmenta): enake možnosti spolov, usklajenost med poklicnim in zasebnim življenjem, odpravljanje ovir za mobilnost delavcev po Evropi, spodbujanje prilagodljivosti in mobilnosti na trgu delovne sile, spodbujanje prijaznih oblik

---

<sup>32</sup> O stresu na delovnem mestu več v diplomski nalogi Polone Kršmanc: *Upravljanje s stresom na delovnem mestu* (Fakulteta za družbene vede, Ljubljana 2007).

fleksibilnosti, nadaljnji prehod pasivnih v aktivne ukrepe na trgu delovne sile, povečanje mobilnosti z vlaganjem v najemna stanovanja v regije, v katerih delovne sile primanjkuje, z vseživljenjskim učenjem povečati sposobnosti zaposlenih za dolgotrajno ohranitev zaposlitve, zmanjšanje neskladij glede na potrebe dela (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj 2005: 33–34, 39–41).

V letu 2006 je Slovenija že poročala o večji fleksibilnosti, bolj spodbudnem okolju za odpiranje lastnih podjetij, podpori razvojnim raziskavam ter spodbudi starejši generaciji, naj čimdlje ostane aktivna in mlajši generaciji, naj se vključi v individualno pokojninsko varčevanje (Služba vlade RS za evropske zadeve 2007).

V okviru teh tem se oblikujejo ključne smernice in koncepti dela. Najbolj opazna v teh besedilih je težnja po iskanju ravnotežja med tržno in socialno usmerjenostjo. Ostaja pa dilema združljivosti logike utilitarizma in stremenja za čimhitrejšim zaslužkom z vrednotami, ki jih poudarja humanizem (npr. solidarnost, človekovo dostojanstvo, svoboda, enakost, dialog in sodelovanje), ki se zelo pogosto pojavljajo v besedilih in razpravah o prihodnosti v Evropi<sup>33</sup>.

Dileme pa se ne kažejo samo pri vprašanju vrednot, temveč tudi pri povsem operativnih vprašanjih vpeljevanja inovacijske politike. V Sloveniji je viden velik razkorak med smernicami strateških dokumentov in prakso. Spodbude za raziskovalno-razvojne in inovacijske dejavnosti se pri financiranju konkretnih ukrepov niso realizirale (Bučar in Stare 2007: 20–21). Mehanizmi kot so tehnološki centri, parki, inkubatorji in centri odličnosti dokazujejo, da je slovenski sistem na poti k razvitejšim inovacijskim sistemom, vendar je uspešnost realizacije zastavljenih ciljev »odvisna predvsem od doslednosti pri koordinaciji ukrepov in uresničevanja dogovorjenih in usklajenih prioritet. Organizacijska struktura, ki jo Slovenija ima zdaj, take koordinacije in horizontalnosti inovacijske politike ne omogoča« (Bučar in Stare 2007: 21).

---

<sup>33</sup> Na plenarnem zasedanju Evropske unije, ki je potekal februarja 2007 v Strasbourgu, je npr. predsednik Evropskega parlamenta Hans-Gert Pöttering glede spodbujanja delovnih mest in socialne varnosti v Evropi znova poudaril krepitev konkurenčnosti in vzdrževanje socialnega modela, zavzel pa se je predvsem za strpnost in solidarnost (Evropski parlament 2007).

## **5. Koncepti dela na svetovnem spletu**

### ***5.1 Virtualni trg delovne sile v Sloveniji***

Smernice in ideološki koncepti (tako v okviru različnih teorij kot v okviru različnih politik in strategij zaposlovanja), o katerih teče beseda, imajo vpliv na različne oblike vsakdanjega načina izražanja. Peto in šesto poglavje predstavljata odsev obravnavane retorike v konkretnih primerih na trgu delovne sile: na svetovnem spletu in v oglasih za delo v časnikih ter na zaposlitvenih portalih.

Statistični urad Republike Slovenije je maja letos (16. maj 2007) objavil podatke, da je v 1. četrtletju 2006 dostop do interneta imelo 54 % gospodinjstev (SURS 2007).

Tisti, ki internet uporabljajo redno, se poslužujejo tudi različnih storitev, ki jih ta medij ponuja. In tudi virtualni trg delovne sile je v zadnjih letih vse bolj razvit.

Kar 40 odstotkov iskalcev zaposlitve že izkorišča prednosti, ki jih ponuja internet. Pri tem je največja prednost tovrstnega iskanja hiter in razmeroma nezapleten dostop do zelenih podatkov in informacij (Verovnik 2006). Enaki razlogi vodijo tudi podjetja, ki se za vstop na virtualni trg delovne sile odločajo tudi (ali pa predvsem) zaradi manjših stroškov, kar je eden od odgovorov na globalizacijo in vedno večjo konkurenco (Sah 2006: 5).

Največje spremembe so se na tem področju zgodile konec 90-ih let, ko se je povečala uporaba informacijsko komunikacijske tehnologije (Petrič in Žagar 2004: 31). To je tudi obdobje uvedbe novega termina na področju MKV: 'e-kadrovanje'. Gre za kadrovanje, pri katerem se uporablja internet: pri procesu pridobivanja, selekcije in izbora kandidata za prosto delovno mesto (Sah 2006: 7).

Predstavitve prednosti in pomanjkljivosti e-kadrovanja so že bile predmet številnih raziskav in diplomskih nalog (glej Petrič in Žagar 2004; Sah, 2006), mene pa zanima predvsem vpliv diskurza na spletnih straneh na koncepte dela. Na podlagi statističnih podatkov, ki pričajo o vedno večji priljubljenosti interneta, predpostavljam, da imajo vsebine zaposlitvenih portalov velik vpliv na ustvarjanje konceptov dela. Vprašanje tega poglavja pa je: v kolikšni meri je retorika, predstavljena v prvem delu naloge, skladna z retoriko avtorjev obravnavanih spletnih strani. Predvsem je v tem kontekstu zanimiva vloga avtorjev, ki v člankih, objavljenih na spletnih straneh, prevzemajo vlogo strokovnjakov in svetovalcev na trgu delovne sile.



## 5.2 Retorika kariernih svetovalcev na spletu

Koncepti, s katerimi se skozi vsebine na spletu, srečuje iskalec dela (bodisi na straneh študentskih servisov, kadrovskih agencij, zaposlitvenih portalov in svetovalnih podjetij), mu lahko v določeni meri pomagajo pri iskanju dela, hkrati pa utrjujejo prevladujoča prepričanja, posploševanja in mite kompleksnih družbenih odnosov na trgu delovne sile.

V nadaljevanju se v analizi zaposlitvenih portalov Moje delo.com in Zaposlitev.net ter ostalih sorodnih spletnih strani usmerjam na članke, v katerih so podani nasveti glede kariere, pisanja življenjepisa ipd. V teh tekstih se oblikuje ideja o 'tipičnih' delodajalcih in 'tipičnih' iskalcih – predvsem pa se riše slika o tem, kakšni naj bi bili.

### 5.2.1 Življenjepis in razgovor – 'zlata pravila' na poti do zaposlitve

Nasveti, kako napisati **življenjepis**, ki bo pritegnil delodajalca in kako napisati prošnjo, ki ne bo takšna kot so vse ostale, vsebujejo osnovne in bolj ali manj enotne smernice glede oblike in vsebine. Bolj kot osnovne smernice pa so zanimivi dodatni nasveti, ki ustvarjajo mit o (enotnih) pričakovanjih in zahtevah delodajalcev ter mit o najbolj uspešnih iskalcih dela.

Zanimivo je, da se pri določenih življenjepisih pojavljajo samo odgovori na zahteve delodajalcev. Gre za prej obravnavane koncepte, na katere opozarja avtorica enega od nasvetov. *»Še posebno previden je potrebno biti pri vključevanju naslednjih lepih, a praznih besed v vaš CV: vztrajen, ambiciozen, kompetenten, kreativen, usmerjenost k detajlom, odločen, trden, učinkovit, izkušen, fleksibilen, ciljno usmerjen, delaven, samostojen, inovativen, izobražen, razgledan, razvite logične sposobnosti, motiviran, perfekcionista, profesionalen, zanesljiv, dober v delu z ljudmi, iznajdljiv, uspešen, dobro organiziran, aktiven pri delu v skupini«* (Gabrovšek 2007) in dodaja, da je takšne fraze potrebno podkrepiti s konkretnimi primeri.

Sicer pa je skupna točka takšnih nasvetov predvsem zgoščenost različnih definicij vsečnih besednih zvez, pridevnikov in načinov izražanja kot npr.: *»Pomnite! Napisati morate življenjepis, ki postane odgovor – rešitev za problem nekoga drugega. Zato morate osredotočiti življenjepis na specifično delovno mesto, za katero se prijavljate«* (Revija Moje delo 2006a).

*»Poleg zanimivega življenjepisa seveda, vam priporočam uporabo 'lepljivih' izrazov, katerih cilj je, da pritegnejo kadrovice, ko skenirajo vaš življenjepis.«* Primeri: *Deloval sem*

*kot posrednik med/za..., podjetju sem zagotovil..., smo ustvarili, dokončali, izvedli..., odgovarjal sem za..., sem vzdrževal, sem napredoval..., sem bil nagrajen, sem dosegel/presegel..., opravil sem uvajanje..., sem inoviral, sem podjetju omogočil prihranek v znesku..., sem predstavil, analiziral, pripravil..., sem koordiniral, načrtoval/vodil, nadzoroval, posloval s tujino, izkušen / specializiran v..., več kot \_\_\_\_ let izkušenj ipd.* (Revija Moje delo 2005a).

Vse fraze zrcalijo preference v sodobnih konceptih dela, ki poudarjajo timsko delo, ustvarjalnost, predanost podjetju in samoiniciativnost. T.i. 'lepljivi izrazi' se nanašajo na 'oglaševanje' sebe in svojih izkušenj. V nekaterih nasvetih je to še bolj jasno izraženo. Te fraze in slogani pa potrjujejo koncept zaposlenega človeka, ki je v prvi vrsti kapital in vir (glej poglavje 2.1.2.5). Opraviti imamo z načinom izražanja, z diskurzom, v katerem zopet prevladuje ekonomska terminologija.

*»Življenjepis je v osnovi prodajni dokument; z njim skušamo prodati sebe kupcu – kadroviku. /.../ Biti mora komercialno zanimiv – predstaviti vas mora kot 'dober nakup', navsezadnje kadrovik za ponujeno plačo kupuje najbolj ustreznega kandidata na trgu dela«* (Revija Moje delo 2005a).

Valerija Čuček iz kadrovske agencije Kadis, d.o.o. pravi: *»Življenjepis je v bistvu reklamni dokument, s katerim se morate uspešno prodati delodajalcu. /.../ Za dober življenjepis je potrebno dobro razmisliti o oglasu oz. delu ter njegovih zahtevah, nato pa pri sebi najti vse tisto, kar lahko na tem delu ponudite, čeprav izvira iz vaših neformalnih izkušenj, dela prek študentskega servisa ali hobijev«* (Moje delo revija 2006b).

Znotraj takšnega diskurza se, kot že rečeno, ustvarja »proces polarizacije med 'CV-bogatimi' in 'CV-revnimi'« (Ignjatović 2002: 140–1), predvsem pa se ustvarja percepcija trga delovne sile kot družbenega področja z jasnimi usmeritvami, pravili in značilnostmi, s katerimi se sooča vsak posameznik sam, njegov uspeh pa je odvisen predvsem od lastne iniciativnosti.

Naj k temu dodam še en slogan s spletne strani svetovalnega podjetja: *»Nobena služba ne zagotavlja prihodnosti. Prihodnost je lahko le v človeku, ki jo opravlja«* (Kragelj in Kragelj 2007), kar potrjuje številne teze družbenih teoretikov o trendih pri zaposlovanju, in sicer, da je v sodobnem diskurzu odgovornost bolj na strani posameznika kot organizacije (Truss in drugi 2005: 178; glej poglavje 2).

Podobne smernice so podane tudi v besedilih, v katerih je obravnavan **razgovor** za delo. Največkrat lahko v nasvetih na spletu iskalci najdejo seznam značilnih vprašanj (npr. Kako bi se opisali, Katere so vaše največje prednosti, slabosti, Kakšno delo najraje opravljate,

Zakaj ste se odločili za to šolo, Ste v času šolanja obiskovali kakšne tečaje, seminarje ipd.) (Keš, študentski servis 2007) in seznam vprašanj, ki naj bi jih kandidat zastavil delodajalcu (npr. Kakšne naloge bi opravljal/a na tem delovnem mestu, Kakšno odgovornost bom imel/a, Naj bi delal/a v skupini, komu naj bi poročal/a, Kakšni so dolgoročni in kratkoročni cilji podjetja, Kdaj bom delo samostojno opravljal/a ipd.) (E-študentski servis 2007).

V teh priporočenih vprašanjih se odražajo zaželene osebnostne lastnosti kot so: ciljna usmerjenost, samoiniciativnost, motiviranost in predanost delu. Kljub temu da večina piscev poudarja, da mora biti kandidat izviren, pristen in samosvoj, se v 'navodilih', ki jih pišejo, pojavlja nevarnost poenostavljene percepcije zahtev delodajalcev, iskalci pa na podlagi takšnih navodil delujejo vse prej kot samoiniciativno in spontano.

Eden od takšnih paradoksov se kaže v tekstu na portalu Mojedelo.com avtorice Jasne Žaler. Sklicujoč na besede Ane Nuše Kneževič, opiše bonton na razgovoru za delo in o rokovanju npr. zapiše: *»Traja naj le nekaj trenutkov, tri do štiri sekunde. Stisk naj bo trden; oseba, s katero se rokujemo, naj čuti, da smo zanesljivi, odkriti in dobronamerni. Če imamo vlažne ali mrzle roke, se vljudno opravičimo«*. V nadaljevanju doda še nekaj pravil obnašanja, nato pa pride sama s seboj v nasprotje, ko zapiše, katere napake v obnašanju kandidata lahko stanejo ugleda ali celo delovnega mesta. *»Ni potrebno, da smo izumetničeni, da se trudimo narediti stoo odstotno boljši vtis, kot pa v resnici smo. Morda na delovnem mestu, za katero se potegujemo, potrebujejo prav tako osebo, kakršni smo«* (Žaler 2006).

V številnih svetovalnih tekstih se kažejo podobni imperativi, ki odražajo ideološke smernice sodobnega konstrukta dela. Ponekod najdemo tudi značilnosti 'ideologije navdušenosti', če parafraziram Lavalala (glej poglavje 2.1.2.2), ki govori o 'ideologiji inovativnosti'.

*»Kadroviku skozi vprašanja 'prodajte' svoje navdušenje. Povejte, da veste veliko o podjetju in delu, ki ga naj bi opravljali: Kakšne so bodoče usmeritve podjetja na področju prodaje, trženja, širitve trga in tržnega deleža, vpeljave novih produktov in storitev? Ali odpirate nove poslovne oddelke ali enote? /.../ Na podlagi proučitve vašega položaja menim, da je na tem področju še veliko možnosti/potencialov. Kaj menite o mojem projektu – ideji?«* (Revija Moje delo 2005c).

Upoštevanje vseh navodil je v realni situaciji nemogoče, neuspešnost iskalcev pa pisci navodil (samooklicani karierni svetovalci) izkoristijo v svoj prid tako, da poleg vseh nasvetov dodajo še ponudbo svojih storitev.

*»Zberite podatke o tem, kako ste delovali in kaj ste počeli na razgovorih pri kadrovikih, ki so vas zavrnil. O tem se pogovorite z zaposlitvenimi svetovalci, ki vam bodo lahko*

*svetovali, kako izboljšati svoj nastop. Poleg tega si lahko pomagata z različnimi priročniki» (Revija Moje delo 2005b).*

Svetujejo, naj se kandidati pred razgovorom temeljito pripravijo in premislijo, kako bodo odgovarjali na vprašanja. Ker naj bi bila vprašanja dokaj enotna, ponujajo spletne svetovalnice tudi odgovore nanje. Naj naštejemo le nekaj primerov:

**»'Kakšne cilje ste si zadali za vašo poklicno kariero? Kje se vidite čez pet let?'**

*'Prepričan sem, da sem / bom postal zelo dober \_\_\_\_\_. Verjamem, da bom na podlagi mojih sposobnosti uspel doseči še kaj več – napredovanje v vodjo. Moje glavno vodilo je biti najboljši pri svojem delu znotraj vaše organizacije.' Pokažete tako ambicioznost kot skromnost, hkrati pa poudarite vašo profesionalnost in željo po vztrajnem delu» (Revija Moje delo 2005d).* **»'Povejte mi kakšno vašo slabost?'**

*Vsakdo ima slabosti. Če je nimate, si jo izmislite. Seveda je slabost zamaskirana prednost za podjetje, npr.: 'pogosto se tako zatopim v nalogo in jo hočem za vsako ceno opraviti do konca, zato trpi moje zasebno življenje.' 'Vsi pravijo, da slabo kuham kavo.' 'Moji sodelavci so bili vedno jezni name, ker nikoli niso uspeli iti iz službe za menoj'« (prav tam).*

**»'Koliko dolgo že iščete ustrezno zaposlitev?'**

*Če zaposlitev iščete že dlje časa, je priporočljivo podati razlog, zakaj je do tega prišlo. Na primer 'za delavce mojega poklicnega profila je bilo v tem času malo povpraševanja, zato sem toliko bolj vesel/a vašega povabila in priložnosti, ki mi jo nudite', ali pa 'že nekajkrat sem bil/a v ožjem krogu kandidatov, vendar mi je na koncu vedno zmanjkal tisti kanček sreče'« (prav tam).*

V besedišču se zrcalijo naslednje zaželene lastnosti in koncepti: predanost podjetju in delu, pripravljenost na dolge urnike, zmerna ambicioznost, vztrajnost. Hkrati pa je poudarjena retorična spretnost (bolj kot katerekoli druge spretnosti, znanja in vrednote) pri predstavljanju posameznikove življenjske in poklicne situacije ter osebnostnih lastnosti na način, ki bo všečen delodajalcu. Potrjuje se tudi moja teza, da na zaposlitvenih portalih samooklicani karierni svetovalci prispevajo znaten delež k utrjevanju uveljavljenih konceptov. Z generaliziranjem pa se tudi v tem primeru (kot v mnogih drugih) konstruira profil delodajalcev, delojemalcev in iskalcev dela, rišejo se meje med pravimi in nepravimi načini vedenja in percepcije.

## 5.2.2 Storitve na virtualnem trgu delovne sile

### 5.2.2.1 Oglaševanje storitev in priročnikov na spletu

Na zaposlitvenem portalu Mojdelo.com, snovalci ponujajo še številne plačljive storitve, tako za iskalce kot za ponudnike dela.

Za delodajalce npr. ponujajo vključitev njihovega podjetja v t.i. 'karierno publikacijo', ki jo nameravajo deliti obiskovalcem enega od kariernih sejmov.

*»Na prestižnem kariernem sejmu KARIERA07 bomo brezplačno razdelili 15.000 izvodov knjige Top 100 karier<sup>34</sup>, v kateri bomo predstavili poglede 100 karierno zelo uspešnih Slovencev. In poleg njih bomo predstavili najbolj privlačne slovenske delodajalce«* (Mojdelo.com 2007a).

Retorika propagande je podobna kot pri retoriki izdelave življenjepisa za posameznika (vnaprejšnje obljube opisov podjetij, ki jih sploh še ne poznajo).

*»Vaše podjetje bomo predstavljali kot privlačnega delodajalca v edinstvenih projektih, namenjenih kadrovanju. S tovrstno promocijo bodo Vaša naslednja kadrovanja pritegnila boljše kandidate, ugled dobrega delodajalca vam bo prinašal dolgoročne koristi kadrovanja. Vaše podjetje bomo predstavili v skupini drugih privlačnih delodajalcev«* (prav tam).

Značilnosti sodobnega trga delovne sile odpirajo možnosti za številne posredniške vloge. Novonastala podjetja (kadrovske agencije, svetovalna podjetja in zaposlitveni portali) prevzemajo monopol Zavodu RS za zaposlovanje. Predvsem ponujajo učinkovitejše povezave med povpraševanjem in ponudbo dela, hkrati pa s spretnimi marketinškimi prijemi ponujajo priročnike, revije in nasvete, s čimer utrjujejo svojo avtoriteto na tem področju. Ko direktor podjetja Moje delo, d.o.o. in avtor priročnika za iskalce zaposlitve Aleš Zaletel oglašuje svoj izdelek, večkrat poudarja, da je na tem področju prvi, ki je napisal tovrsten priročnik in je potemtakem edinstveno branje za vse, ki potrebujejo (na)vodila na poti do svoje zaposlitve.

Najprej postavi določena vprašanja, teze in ustvari nekakšno namišljeno situacijo brezupnega iskalca dela, ki vztrajno pošilja prošnje, vendar je vedno znova neuspešen. Na

---

<sup>34</sup> Top 100 karier je način promocije podjetja. V paket je vključena tudi celoletna predstavitev podjetja na spletni strani. Gre torej za podobno strategijo kot pri oglaševanju izdelkov. Konkurenca med podjetji torej prinaša številne spremembe tudi v značilnostih trga delovne sile, iskanju in selekciji kandidatov, nekatera podjetja pa na takšen način uvajajo storitve in zapolnjujejo novo nastalo tržno nišo. Cene takšnega oglaševanja pa so med 1000 in 2000 evri (Mojdelo.com 2007d).

spletni strani v sestavku, ki se bere kot zgodba, večkrat ponudi rešitev za nastalo situacijo: priročnik *Kako uspešno iskati zaposlitev*.

»Za vas smo ga pripravili sodelavci portala *www.mojedelo.com*, želimo vam pomagati do učinkovitega iskanja vaše naslednje zaposlitve. Dobro poznamo slovenske delodajalce in vemo, kaj hočejo prebrati v vaših prošnjah in kaj hočejo od vas slišati na intervjujih. Vemo, kako kadrujejo in kakšen je za njih ustrezen kandidat. Na **več kot 250 straneh** smo zbrali navodila in uporabne nasvete, ki vas bodo vodili med čermi iskanja zaposlitve in vas pripeljali do vašega cilja, dobre zaposlitve«

(Mojedelo.com 2007b).

V nadaljevanju podaja številne trditve, ugotovitve, ki zvenijo kot neizpodbitna dejstva, slog izražanja pa na ta način spominja na retoriko menedžerskih gurujev (glej poglavje 3.1.1)

»Pameten kandidat ni nujno boljši od vseh kandidatov s povprečnimi življenjepisi, zna pa predstaviti svoja znanja, veščine in izkušnje tako, da takoj pritegnejo delodajalca. Bi želeli vedeti, kako pripravljajo življenjepise pametni kandidati. Še danes **naročite priročnik *Kako uspešno iskati zaposlitev***« (prav tam).

V besedilu so ponujene internetne povezave na stran, kjer lahko iskalec dela izpolni naročilnico. To lahko stori že med branjem, torej takoj, ko ga nek podatek dovolj prepriča v smiselnost nakupa.

Slog pisanja povsem ustreza pravilom komercializacije in reklamiranja določenega izdelka<sup>35</sup>, ponudba je nerealna, tehnike prepričevanja pa v veliki meri temeljijo na konceptih kariere, ekonomski terminologiji človekovih sposobnosti (trženje samega sebe), konceptih retoričnih sposobnosti iskalca dela in sodobnem mitu o številnih možnostih in priložnostih, ki jih ponuja trg delovne sile (tudi hitra menjava zaposlitve ali celo poklica).

»Bi radi zamenjali zaposlitev, industrijo v kateri delate ali celo začeli popolnoma novo kariero, pa ne veste kako? Recimo, da ste na preteklih delovnih mestih delali kot računovodja v lesni industriji, sedaj pa bi radi zamenjali zaposlitev. Dosti imate lesne industrije, delati hočete v IT-ju kot projektni vodja. Kako tekmovati za to delo, če nimate pravih izkušenj? V pomoč vam bodo vaše transferne veščine in faktografsko pripravljen življenjepis. **Kaj so transferne veščine in kako pripravite faktografski življenjepis** izveste priročniku *Kako uspešno iskati zaposlitev*« (prav tam).

---

<sup>35</sup> Primer prepričevanja v nakup priročnika, ki kaže na percepcijo dela kot tržnega blaga, posameznika pa formulira v duhu neoklasičnih ekonomistov, ki predpostavljajo popolno racionalno delovanje posameznika:

»Kdaj se vam nakup zaposlitvenega priročnika splača? Recimo, da boste na novem delovnem mestu zaslužili 200.000 SIT neto. 10.000 SIT za vsak dan dela torej. Če vam bo priročnik pomagal, da boste zaposlitev našli samo 1 dan prej, kot bi jo s standardnim iskanjem, boste pokrili strošek knjige, pa še zaslužili boste. Zagotavljam vam, da boste, vkolikor se boste držali navodil in nasvetov iskanja v knjigi, delo dobili ne samo en dan prej, tudi pol manj časa boste potrebovali in ne samo to, z navodili za pogajanja za plačo boste od podjetja potegnili več kot le osnovno plačo« (Mojedelo.com 2007b).

Še ena v vrsti storitev, ki jo ponujajo na portalu Mojedelo.com, je izdelava CV-vizitk. Na podlagi iskalčevega profila in življenjepisa ponujajo možnost izdelave retorično brezhibnega izdelka, ki bo 'zagotovo' pritegnil potencialne delodajalce.

»CV- vizitka je vaše hudo učinkovito orodje komunikacije z osebami, ki bi vas lahko zaposlile ali vam pomagale do zaposlitve. **Hitro, diskretno in s stilom sogovornika opozorite nase**, mu poveste, kaj vas loči od ostalih kandidatov. S CV - Vizitko osebo opozorite na vaše glavne prednosti in mu sporočate, da bi bili pripravljene sprejeti zanimivo zaposlitev« (Mojedelo.com 2007c).

Sporočilo, ki ga prenašajo takšni teksti in ponudbe, je opredelitev naslednjih ciljev: biti viden, biti drugačen, biti nadpovprečen. Na vizitkah, ki so predstavljene kot primer (Slika 5.1), se pojavljajo vsi obravnavani koncepti in 'idealne' značilnosti iskalca dela (njegova znanja, kompetence in osebnostne lastnosti). Opisi teh vizitk soustvarjajo sodobne (idealizirane) koncepte dela oz. dela v prihodnosti, ko naj bi posamezniki pogosto menjali službe, se prijavljali na določene projekte za kratek čas (manjši stroški dela) in doprinesli znaten delež k dobičku podjetja.

Slika 5.1: Primer CV - vizitke



vir: Mojedelo.com, 2007c

Glede na to, da so želene značilnosti 'idealnega iskalca dela' težko dosegljive in se nekateri soočajo s težavami pri izbiri 'prave' taktike iskanja zaposlitve, ponuja portal Mojedelo.com tudi storitev 'karierni coaching': »metodo, s katero boste uspešno nadgrajevali, preusmerjali ali spreminjali vašo poklicno pot« (Mojedelo.com 2007d). Gre predvsem za storitev, namenjeno vsem, ki želijo pridobiti samozavest, ugotoviti katera kariera jim bo prinesla smisel, bo usklajena z vrednotami ipd. (prav tam).

Kot primer svetovalnega podjetja na spletnih straneh predstavljam še podjetje Creator, d.o.o., ki se ukvarja z marketinškimi in spletnimi rešitvami, predvsem pa ponujajo različne

motivacijske delavnice (team building, seminarji inovativnosti ipd.). Gre za eno od sodobnih storitev za posameznike in podjetja, ki torej temelji na sodobnem vrednotnem sistemu podjetništva.

Predstavitev v poetičnem slogu znova spominja na tekste menedžerskih gurujev, ki ponujajo rešitev poslovnih in marketinških problemov<sup>36</sup>.

*»Naše poslanstvo... je zajeto v dveh besedah: USTVARJAMO ZMAGOVALCE«* (Creator 2007a).

*»Posameznikom, skupinam, organizacijam in podjetjem omogočamo, da zaživite svoj celotni osebni in poslovni potencial. Uresničujemo radost na obrazu in zmagovitost v srcu nas – vas – vseh«* (prav tam).

Storitve se ujemajo s koncepti, obravnavanimi v poglavju 2.1.2. Koncept inovativnosti pri delu pa na takšen način postane 'prodajni artikel' svetovalnega podjetja.

*»Delavnica inovativnosti in ustvarjalnosti v podjetju vam bo omogočila prav to in še več. Spoznali boste sodobne metode za spodbujanje kreativnosti in inovativnosti ter se usposobili za ustvarjalno reševanje problemov in ustvarjanje novih tržnih priložnosti«* (Creator 2007b).

Slogani sodobnega modnega menedžmenta so si zelo podobni, številni priročniki in seminarji pa ponujajo hitre rešitve in uspeh v nekaj dneh ali celo urah.

*»V vaše podjetje bomo **vgradili inovativno kodo**, ki bo utrdila vaš tržni položaj ter pospešila rast in razvoj vašega podjetja. Naš cilj je, da pridete na vrh. Moč se skriva v drugačnosti – inovativnosti. Znamo in zmoremo ustvarjati prave ideje«* (Creator 2007c).

### 5.2.2.2 Komercializacija življenjepisa in prošnje

Upoštevanje pravil pri pisanju življenjepisa vodi do enotne klasifikacije v retoriki tega dokumenta. Logično je, da pri sestavljanju življenjepisov največkrat in najlaže svetujejo tisti, ki takšna pravila vzpostavljajo. Če je posledica nasvetov lahko poenotenje oblike in vsebine življenjepisov različnih posameznikov, pa je pri pojavu komercializacije na tem področju skoraj vedno prisoten trend smernic v storitvenem sektorju: zadovoljevanje potreb, pričakovanj in želja vsakega posameznika (čeprav se v tem kontekstu odpira vrsta

---

<sup>36</sup> Takšen jezik uporabljajo še številni drugi svetovalci za podjetja. V našem prostoru je eno bolj znanih podjetij, ki ponuja vrsto marketinških idej (preko člankov in knjig) za povečanje dobička, Lisac & Lisac, svetovanje, poslovno izobraževanje, posredništvo in trgovina d.o.o..



dilem množične potrošnje in oglaševalcev, ki pod pretvezo vse bolj raznolike ponudbe na nek način celo 'predpisujejo' želje in potrebe).

Vsekakor drži, da tudi v tem primeru oglaševanje »deluje na ravni sugestije določenih vrednot in življenjskih stilov, ki jih potrošnik asociira z izdelki« (Kirn 2003: 726). Reklamni slogani pa najprej vzbudijo željo oz. sprožijo vprašanje, na katerega so skozi svoj prodajni artikel pripravljene odgovoriti trgovci, v našem primeru pa svetovalci in prodajalci idealnega življenjepisa.

*»Vaš profesionalni življenjepis. Nikoli ne morete popraviti prvega vtisa, zato naj bo ta najboljši! Naročite svoj CV« (Mojedelo.com 2007e).*

Po definiciji je v tem kontekstu življenjepis vedno predstavljen kot »prodajno orodje« in ker iskalci praviloma ne poznajo prodajnih trikov, predvsem pa ne vedo, kaj od njih pričakujejo kadroviki oz. delodajalci, se na spletu v okviru prodaje življenjepisa ustvarja mit, da kot iskalec *»potrebujete strokovno pomoč nekoga, ki je na 'drugi' strani, ki se aktivno ukvarja s kadrovanjem. Nekoga, ki dela selekcijo in ve, kaj kadrovika pri prijavi na določen oglas zanima in kaj ne« (prav tam).*

Predvsem gre za promocijo strokovnosti in učinkovitosti, vse skupaj pa temelji na predpostavki, da je edina težava večine iskalcev zaposlitve slabo napisan življenjepis in slab nastop na razgovoru.

*»Tu smo, da vam pomagamo dobiti tisto sanjsko službo! Pomagamo vam pri pripravi življenjepisa in pri pripravi na intervju. Ponujamo vam edinstveni paket svetovanja in priprave življenjepisa, katerega končni produkt je **strokovno pripravljen življenjepis**. Naročite svoj CV« (prav tam).*

Uporabnik te storitve mora najprej izpolniti osebni vprašalnik, strokovnjak preuči podatke, nato pa sledi enourni telefonski ali osebni intervju, na katerem svetovalec svetuje vsakemu posamezniku. Na koncu pripravijo življenjepis v 'pdf obliki' (vrednost paketa je 83,04 EUR) (prav tam).

Eden od razlogov, naveden na tej spletni strani, ki skuša prepričati uporabnike v smiselnost nakupa, se glasi:

*»Zakaj vam bo profesionalno pripravljen življenjepis pomagal do vaše sanjske zaposlitve? /.../ izveste, **katere so napake v vašem pristopu k pripravi življenjepisa in udeležbi intervjuja. Prejmete produkt – sestavljen življenjepis – ki je sinergija vaših znanj in zahtev kadrovikov« (prav tam).***

Doseči cilj, t.i. sanjsko službo zveni preprosto in zelo podobno kot zvenijo reklame 'kako priti do sanjske postave' ali naslovi številnih priročnikov, ki ponujajo 'srečo v desetih korakih'.

Na spletnih straneh pa lahko najdemo tudi oglas »Prošnja Online«, ki je po svoji strukturi povsem enak oglasom, ki smo jim priča v 'TV-prodaji'. Takoj ob vstopu na to stran, naletimo na udarni reklamni slogan.

*»Bi Radi Odkrili Kako Lahko Na Samo 6 Poslanih Prošenj oz. Življenjepisov Dobite tudi Do 4 ponudbe Za Zaposlitev (70% odziv)...Brez Pisanja?«* (Prošnja online 2007).

Spletna stran nato ponuja posebno 'avdio' sporočilo, v katerem glas avtorja Jerneja Čehovina<sup>37</sup> v stilu menedžerskih gurujev ponuja »spletno storitev«, kjer lahko vsak, ki se odloči zanjo, dostopa do baze primerov uspešnih iskalcev zaposlitev (ki so že upoštevali njegove nasvete; glej Prilogo C) in ustvari svojo 'sanjsko prošnjo' (oz. »ubijalsko prošnjo«) na zelo enostaven način. Avtor pravi, da je za to potrebno znati »samo tipkati« (prav tam).

*»Kako pa se vam sliši tole... 6 prošenj, en (prijazen) negativen odgovor, štiri vabila... štiri odlične službe na izbiro! Si mogoče mislite: "Ne me basat, ni mogoče!?" . Povem vam – DEFINITIVNO je to mogoče!!!«* (prav tam).

Tudi Čehovin izhaja iz predpostavke, da je neuspešno iskanje službe posledica neznanja pri 'prodaji samega sebe', ponuja pa hitro, enostavno rešitev brez truda. Zgodbo prične z lastno izkušnjo, ko se je odločil, da napiše 'drugačno' prošnjo. Takrat je dobil ponudbo za delovno mesto z odličnimi pogoji, visoko plačo, »neomejene možnosti za napredovanje« in možnost opravljanja nalog, ki so ga zanimale in veselile (prav tam).

*»In ne mislite, da je za to potrebna visoka izobrazba. Kje pa! Kar nekaj zaposlenih v tem podjetju ima "le" srednjo šolo pa imajo popolnoma enake, ali celo boljše pogoje. Pri drugi ponudbi, ki sem jo imel na razpolago, pa na primer delodajalca sploh ni zanimalo ali imam samo štiri razrede osnovne šole, ali pa doktorat iz ekonomije«* (prav tam).

Radikalno izniči vse ostale pogoje, kompleksnost družbenih relacij med iskalci in ponudniki dela pa skrči samo na vsebino življenjepisa. V nadaljevanju avtor predstavi svojo ponudbo: v trinajstih korakih do »ubijalske prošnje/ponudbe«, ki se ji »delodajalci enostavno ne bodo mogli upreti« (prav tam).

Ponudba vsebuje že izdelano strukturo, uporabnik nato samo vpiše podatke, pri čemer mu pomagajo priložena navodila. Ob tem avtor obljublja in zagotavlja uporabniku, da *bo* prejel povabilo na razgovor. Povezava na stran z naročilnico je na voljo na koncu vsakega sklopa besedila (takoj ko uporabnika tekst prepriča, lahko naroči spletno storitev »Prošnja Online«).

---

<sup>37</sup> V predstavitvi avtorja na spletni strani piše: »Jernej je marketinški strokovnjak in tekstopisec, ki je bil zaposlen v enem najhitreje rastočih slovenskih podjetij Noviforum d.o.o. (projekt Najdi.si) in vam v Prošnji Online razkriva vse svoje malo-znane trike in skrivnosti za sestavljanje (kot sam pravi) "ubijalskih" prošenj za delo, s pomočjo katerih si je uspel zagotoviti tako idealno zaposlitev, kot tudi uresničiti svoje življenjske sanje« (Prošnja online 2007).

O tem, da prodaja tega artikla zares poteka po načelih 'TV-prodaje', priča tudi fraza »To pa še ni vse« in predstavitev dodatnih storitev v paketu »Prošnja Online«.

*»To pa še ni vse! Poleg Prošnje Online boste zraven dobili še dodatne napotke v obliki splošnih navodil, ki govorijo o tem kam oziroma komu morate poslati prošnjo, da se vaše možnosti za pridobitev službe še dodatno povečajo. To seveda ne pomeni, da vas bom učil kako se naklada ali celo - Bog ne daj - laže. Ne. Točno vam bom povedal, KDAJ, KAKO in KAM morate poslati prošnjo, da vas bodo zagotovo povabili vsaj na razgovor. Potem pa je vse odvisno samo še od vas« (prav tam).*

Kot pravi Kovač (1996), je žargon menedžerskih gurujev napolnjen z napotki za spremembe v življenju, »vodilni menedžerji pa o sebi razmišljajo kot o 'izvoljenem ljudstvu« (Kovač 1996: 14), ki imajo vedno odgovor na vse, kar bi lahko trdili tudi za marketinške strokovnjake, ki ponujajo spletne storitve kot je storitev »Prošnja Online«. Tudi Čehovin ambiciozno in samozavestno sebe predstavi kot rešitelja in (edino) legitimno avtoriteto.

Diskurz, ki preferira ekonomsko terminologijo in značilnosti neoliberalizma, skuša zmanjšati vrednost formalno pridobljenim nazivom izobrazbe in znanjem, večjo vrednost pa pripisuje seminarjem, neformalnemu izobraževanju in tečajem. Kolikšna je vrednost izobrazbe v realnosti, je seveda drugo vprašanje, v diskurzu pa se pojavljajo ekstremistične ocene in sodbe, ki ne temeljijo na nikakršnih znanstvenih ugotovitvah ali empirično preverljivih podatkih.

*»Ne smete pa pričakovati slovnično in stilistično lepo urejenega teksta. Ne. Niti približno. Tak tekst vam je lahko v šoli prinašal same petice, ko pa ste prišli v 'kruti' realni svet, ste ugotovili da je le-to znanje popolnoma nekoristno oz. neučinkovito. Drugače bi sedaj verjetno že imeli super službo in tega teksta sploh ne bi brali, kajne? Moj pristop je čisto nasprotje tega kar so vas učili v šoli. Ampak najbolj važno za vas je, da DELUJE« (Prošnja online 2007).*

V stilu 'TV-prodaje' se oglas tudi zaključí, in sicer s posebno ponudbo in sloganom 'naročite takoj'. Hkrati pa potencialnega kupca (ki je oglas prebral do konca) označi kot »prava oseba«, kar kaže na težnjo po idealiziranju potencialnih kupcev in ločevanju te 'družbene skupnosti' od tistih, ki dvomijo, omahujejo oz. so 'premalo' angažirani pri iskanju svoje 'sanjske zaposlitve'.

Vsak oglaševalski proces, tudi ta, vsebuje značilnosti ideološkega procesa (Kirm 2003: 726).

*»Ker mislim, da ste (glede na to, da berete naprej) prava oseba in človek, ki v življenju lahko doseže zelo veliko, sem vam pripravljen Prošnja Online ponuditi za samo 0,08 evrov*

*(19,17 SIT) na dan! Ja, resnično. Večletno, neprecenljivo in v praksi preverjeno znanje, za neresnih, banalnih in piškavih osem centov na dan, ampak odreagirati morate takoj» (Prošnja online 2007).*

Dostop do »Prošnje Online« Čehovin ponuja za dobo enega leta, za kar ponuja garancijo z možnostjo vračila denarja.

*»In povem vam tako. Če si v vsem tem času z njihovo pomočjo, ne uspete pridobiti najmanj ene ponudbe za zaposlitev, vam bom v celoti vrnil ves denar, ki ste ga za to plačali. Resnično! Brez nepotrebnih dodatnih vprašanj. O tem me samo preprosto pisno obvestite v roku enega leta in ves denar boste takoj dobili nazaj« (prav tam).*

Spletne storitve, vse večje število svetovalnih podjetij, podjetniških in zaposlovalskih priročnikov ter seminarjev, kjer nastopajo menedžerski in drugi 'guruji', dokazujejo, da so sodobni koncepti dela doprinesli svoj delež k večji negotovosti in višji stopnji povpraševanja po nasvetih. Število 'avtoritet' in možnosti izbire pa je vse več (nekoč so svetovalno vlogo igrale samo javne institucije: izobraževalni sistem, javni zavod za zaposlovanje ter različni državni svetovalni centri) in zato je vsekakor vprašljiva kvaliteta nasvetov. Z obravnavanimi primeri osvetlujem pristop določenih svetovalcev, ki temeljijo na povsem nestrokovni retorični bazi, uvajajo določene termine in diskurz, s katerim generalizirajo karakteristike posameznikov, vnašajo stereotipe ter s slogani (npr. »ustvarjamo zmagovalce«) utrjujejo kapitalistične smernice in z oglaševalskimi prijemi tržijo svetovalne programe ter izkoriščajo nezavidljivo situacijo iskalcev dela (uspešni iskalci namreč takšnih nasvetov po vsej verjetnosti ne berejo).

## 6. Diskurz in smernice konceptov dela v oglasih za delo

### 6.1 Oglasi za delo na slovenskih zaposlitvenih portalih

Svetovni splet vsekakor odločilno določa dimenzije trga delovne sile. Poleg vseh naštetih storitev, je predvsem opazen trend porasta števila tistih, ki si preko spleta iščejo zaposlitev ali ponujajo prosto delovno mesto.

Prednosti elektronskega poslovanja in iskanja kadrov so že prepoznala številna podjetja. Temu je botrovala predvsem rast števila uporabnikov interneta v Sloveniji (največ med mladimi). Iskalci zaposlitve se namreč v zadnjem obdobju zelo pogosto poslužujejo storitev, ki jih ponujajo zaposlitveni portali kot je Zaposlitev.net, eno najboljsejših zaposlitvenih baz pa ima spletni portal Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (Verovnik 2006).

Baze iskalcev in ponudnikov so bistvene pri ustvarjanju virtualnega trga delovne sile, ki omogoča boljši pregled nad aktualno situacijo (Skrat 2003), svoboden pretok in samostojno izbiro informacij, predvsem pa vedno sveže informacije (Petrič in Žagar 2004: 29).

Raziskave kažejo, da se tovrstnega načina iskanja poslužujejo predvsem višje izobraženi posamezniki, stari med 26 in 35 let (Skrat 2003). Tudi na strani povpraševanja so med najbolj zaželenimi kandidati z visoko izobrazbo računalniške in družboslovne usmeritve, ki so tudi najpogostejši uporabniki interneta (Petrič in Žagar 2004: 131).

Avtorji strategije »i2010 – Evropska informacijska družba za rast in zaposlovanje«, ki jo je sprejela Evropska komisija junija 2005, so med svojimi cilji omenili tudi povečanje stopnje zaposlovanja. Gre še za eno obliko spodbujanja računalniške pismenosti, ki iskalcem zaposlitve poveča možnosti za zaposlitev. Podatki za Slovenijo pa kažejo, da je v 1. četrtletju leta 2006, 16 % rednih uporabnikov interneta uporabilo internet za iskanje službe ter pošiljanje prijav za zaposlitev (SURSTAT 2007)<sup>38</sup>.

Za analizo internetnih oglasov za delo sem izbrala oglase s portalov Mojdelo.com<sup>39</sup> (13 oglasov), ki je med najbolj priljubljenimi zaposlitvenimi portali v Sloveniji (Sah 2006: 33) in Zaposlitev.net<sup>40</sup> (10 oglasov), ki ima največjo bazo prostih delovnih mest (ob

---

<sup>38</sup> The Conference Board je objavil, da 70 % vseh iskalcev službe v ZDA za iskanje uporablja časopise in spletne oglase. Internet pa je najbolj uspešen medij za iskanje službe. 38 % iskalcev meni, da so službo dobili zaradi uporabe interneta. Raziskava je bila izvedena na vzorcu 5.000 gospodinjstev, ki so anketirana mesečno (RIS.org 2006).

<sup>39</sup> Na dan 28. junij 2007 je bilo na tem portalu (Mojdelo.com) na voljo 719 prostih delovnih mest.

<sup>40</sup> Na dan 28. junij 2007 je bilo na tem portalu (Zaposlitev.net) na voljo 1489 prostih delovnih mest.

neupoštevanju baze Zavoda RS za zaposlovanje). Omejila sem se na oglase s področij 'Trženje, komerciala, prodaja' (Zaposlitev.net) in 'Marketing, komerciala, PR' (Mojedelo.com), ki ponujata največje število prostih delovnih mest.

V oglasih me je predvsem zanimal diskurz delodajalcev, v katerem se odražajo v nalogi obravnavane smernice konceptov dela.

Vsi obravnavani oglasi so v grobem razdeljeni v tri dele:

- opis delovnega mesta in nalog
- pričakovanja (od vas pričakujemo, vaše naloge bodo obsegale, ključne odgovornosti)
- ponudba podjetja (nudimo, ponujamo)

### **Pričakovanja**

V večini obravnavanih oglasov poleg osnovnih zahtevanih znanj od kandidatov pričakujejo tudi naslednje osebne lastnosti: samoiniciativnost, samostojnost, odločnost, sposobnost sprejemanja odločitev, veselje do dela z ljudmi, ambicioznost. V nekaterih oglasih je izražena tudi zahteva po kreativnosti, dinamičnosti, inovativnosti in izraziti ciljni usmerjenosti, predanosti podjetju in podjetniški naravnosti.

Nekaj primerov pričakovanj delodajalcev (več v Prilogi A in Prilogi B):

*»Iščemo samostojno, dinamično, odgovorno in vztrajno osebo za delovno mesto«*

*»Bodite zreli, kreativni, visoko motivirani, osebno čvrsti, fleksibilni in odločni«*

*»Če ste PRIPRAVLJENI na IZZIV in USTVARJANJE KARIERE, se DRZNITE in PRIJAVITE v MLAD in AMBICIOZEN KOLEKTIV.«*

*»Delovno mesto zahteva komunikativno in dinamično osebo«*

*»Pričakujemo pripravljenost na stimulatívno nagrajevanje« (Priloga A, Priloga B)<sup>41</sup>.*

### **Ponudba**

Oglas za delo je hkrati tudi oglas za podjetje. Gre za zelo podobne značilnosti kot jih ima oglas za katerikoli izdelek. Nekatera podjetja se v teh oglasih najprej predstavijo, razen v primerih, ko delovno mesto objavlja kadrovska agencija. Pisni oglasov predvsem propagirajo prijetno delovno okolje, možnost razvoja kariere in izobraževanja.

*»Zavedamo se, da so zaposleni najpomembnejši člen za uspešno doseganje ciljev družbe. V 500 članskem kolektivu spodbujamo kreativnost, inovativnost, samostojnost in timski duh.«*

*»Pridružite se uglednemu mednarodnemu podjetju s 178 letnimi zavarovalniškimi izkušnjami in razvijte uspešno kariero...«*

---

<sup>41</sup> Vsi poudarki v citiranih tekstih v tem poglavju so originalni.

*»Konzern VALKARTON vabi ambiciozne kandidate/ke na zaposlitveni razgovor za zasedbo delovnega mesta SAMOSTOJNI KOMERCIALIST II. /.../ Če čutite vašo priložnost in obvladate aktivno italijanski in/ali nemški jezik, potem nikar ne odlašajte! Sanjska služba je lahko že jutri vaša! Posebno priložnost ponujamo pripravnikom.«*

*»Naša konkurenčna prednost so znanje in izkušnje zaposlenih. V svojo sredino sprejemamo sposobne ljudi, izjemni pa se ustvarijo pri nas.«*

*»Smo uspešno, hitro rastoče slovensko podjetje (skupina Studio Moderna), prisotno v 21 državah srednje in vzhodne Evrope. Uspelo nam je, ker smo motiviran mednarodni tim, z bogatimi izkušnjami in drznimi načrti za prihodnost. Imamo jasno vizijo. Sodelujemo v vzdušju pozitivne energije, zaupanja in odgovornosti za rezultate« (Priloga A, Priloga B).*

V rubriki 'nudimo' se v večini oglasov pojavljajo obljube: korekten, pošten odnos, prijetno delovno okolje, nagrajevanje zavzetosti in inovativnosti, možnost izobraževanja in napredovanja, stimulatивно, privlačno, prijetno, dinamično delovno okolje, možnost za razvoj, stimulatívni dohodek v skladu z doseženimi rezultati, delo v mladem ambicioznem kolektivu in 'motivacijski treningi' (Priloga A, Priloga B).

Lahko pritrdim Warhurstu in Thompsonu (1998), ki pravita, da kot primerna sodobna oblika v diskurzu prevladuje 'timsko delo' (Warhurst in Thompson 1998: 10). Zelo velik poudarek je na možnosti izobraževanja, spodbujanju inovativnosti in prijetnem delovnem okolju, kar potrjuje tezo, da podjetja v svoji retoriki temeljijo na t.i. 'mehki' različici MKV. Potrjuje se tudi teza o idealnem delavcu v sodobnem podjetju (Svetlik 2005: 17), ki je samoiniciativen, učljiv, pripravljen na spremembe, inovativen in komunikativen.

## **6.2 Primerjava oglasov za delo leta 1987 z oglasi leta 2007 v časniku Delo**

Primerjava časopisnih oglasov za delovna mesta iz leta 1987 s sodobnimi oglasi razkriva vrsto razlik v načinu izražanja pri zahtevah, pričakovanjih in ponudbi. Do ugotovitev sem prišla z analizo desetih oglasov v časniku Delo, letnik 1987, mesec september ter desetih oglasov iz časnika Delo, letnik 2007, meseca julij in avgust. Osredotočila sem se na oglase za delovna mesta, za katera se zahteva višja ali visoka stopnja izobrazbe (VI. ali VII. stopnja), ker so pri teh oglasih spremembe najbolj vidne. Primerjava je zanimiva predvsem zato, ker so obravnavani oglasi iz povsem različnih gospodarskih in političnih okolij. Ne le, da je v dvajsetletnem obdobju prišlo do korenitega preoblikovanja podjetij, tudi siceršnja družbena situacija je danes povsem drugačna kot je bila takrat (tržno gospodarstvo,

poudarek na konkurenci, sprememba v lastništvu podjetij ipd.). Posledično je prišlo tudi do spremembe besednjaka delodajalcev, v katerem se odražajo smernice konceptov dela. V tem poglavju obravnavam vsebino omenjenih oglasov in navajam najbolj očitne razlike.

Velika razlika je opazna že na začetku oglasov, kjer je navadno prostor za opis podjetja ter predstavitev razlogov za objavo prostega delovnega mesta. Medtem ko v starejših oglasih ni posebnih opisov ali pa so vezani le na dejavnost, je v sodobnih oglasih predstavitev podjetja pogosto precej natančna, očitna razlika pa je vidna tudi pri opisu kolektiva, ki medse vabi novega delavca.

Če bi se opis podjetja in razlog za razpis novega delovnega mesta leta 1987 glasil takole:

*»Kadrovska komisija na podlagi 29. člena Pravilnika o medsebojnih delovnih razmerjih SŽ Tovarna vijakov Plamen Kropa, p.o. objavlja naslednja prosta dela in naloge...«* (Priloga D), bi se leta 2007 glasil takole:

*»Elektroservisi, d.d., je hitro spreminjajoče se podjetje z več desetletno tradicijo na področju gradnje, kovinarstva in merilnega servisa. V skupino 130 zaposlenih vabimo ljudi, ki želijo delati v dinamičnem in stimulativnem okolju na delovnem mestu...«* (Priloga E).

V današnjih oglasih so zelo pogosto izpostavljene lastnosti organizacijske kulture, v kateri naj bi prevladovala značilnosti kot so: 'dinamičnost', 'stimulativnost', 'ustvarjalnost', 'mladost' ipd. Po pravilu je oglas vedno naslovljen tako na ženske kot na moške kandidate, v starejših oglasih pa je zapisana le moška slovnična oblika.

Oglasi za bolj zahtevna delovna mesta so tako v starejših kot današnjih časnikih bolj raznoliki od oglasov za manj zahtevna delovna mesta; imajo podrobnejše opise, so v časopisu bolj vidni, večji, v današnjih časopisih pogosto vsebujejo tudi (barvno) fotografijo, logotip, slogan podjetja ipd.

Če se omejim na primerjavo vsebine, se največje razlike kažejo v zahtevanih znanjih. V večini primerov iz leta 1987 so pogoji zapisani na takšen način:

*»Pogoji: VII. Stopnja strokovne izobrazbe elektrotehnične smeri, 2 leti delovnih izkušenj, znanje tujega jezika.«*

*»...visoka šola ekonomske, komercialne, tehnične, pravne ali organizacijske smeri, 3 leta delovnih izkušenj pri ustreznih delih in nalogah, znanje tujega jezika (nemščine ali angleščine) ter opravljen preizkus znanja iz varstva pri delu, smisel za delo z ljudmi«* (Priloga D).

Opisi zahtevanih znanj so opisani na kratko, večinoma pa se nanašajo le na končano izobrazbo in izkušnje. V nekaterih primerih je dodana še kakšna zahteva po osebnostni



lastnosti, kot npr. pri oglasu za delo v Savi Kranj, ki je oblikovan zelo podobno kot nekateri sodobni oglasi – med oglasi iz leta 1987 pa je vsekakor izjema.

*»Za uresničitev nadaljnih ciljev potrebujemo vedno več in vedno bolj usposobljene strokovnjake, zato VABIMO ustvarjalne, samoiniciativne, prodorne in vztrajne...«* (Priloga D).

Takšne fraze so v sodobnih oglasih že skoraj pravilo. Opisi zahtev se ne nanašajo več le na izobrazbo, temveč vedno bolj na osebnostne lastnosti, izkušnje in kompetence, o čemer priča nekaj naslednjih primerov. Poleg zahtevane smeri in stopnje izobrazbe, znanja tujega jezika in računalniških programov so zaželeni tudi:

*»...sposobnost vodenja in motiviranja, organizacijske sposobnosti, komunikacijske sposobnosti in sposobnost timskega ter projektnega dela, sposobnost obvladovanja stresa in doseganje rezultatov v dogovorjenih rokih, odgovornost, gospodarnost, zanesljivost.«*

*»...izrazita sposobnost timskega dela, analitično in strateško delovanje...«*

*»...nadpovprečna zavzetost za delo, poštenost...«* (Priloga E).

V tem diskurzu izstopajo obravnavane sodobne smernice konceptov dela: fleksibilnost, ciljna naravnost, timsko delo, produktivnost, motiviranost.

V opisih delovnega okolja pod rubriko 'nudimo' pa so izpostavljene predvsem možnosti napredovanja, vseživljenjskega učenja in ustvarjanja, kar je tudi skladno z vsebino in ugotovitvami v prejšnjih poglavjih. Gre za obljube, ki so zelo splošne in pogosto neoprijemljive (kaj pomeni 'osebnostni razvoj' ali 'ustvarjalni kolektiv' je zelo relativno in odvisno od posameznika). V tem so si obravnavani oglasi iz letnika 2007 zelo podobni. Delodajalci ponujajo predvsem:

*»...zanimivo in ustvarjalno delo z najsodobnejšo informacijsko tehnologijo, odlične delovne razmere in stimulatívno nagrajevanje, možnost izobraževanja in osebnostnega razvoja...«*

*»...delo v mladem ustvarjalnem kolektivu, usposabljanja doma in v tujini, stimulatívno nagrajevanje«* (Priloga E).

Če se v starejših oglasih delodajalci odločijo za takšno rubriko (kar je redko), v njej predstavijo ponudbo, ki je praviloma vezana na točno določene oblike pomoči.

*»Nudimo kadrovske stanovanje.«*

*»Nudimo: organizirano uvajanje v delo pod vodstvom strokovnih mentorjev, možnost strokovnega izpopolnjevanja (tudi v tujini), relativno dobro opremljenost delovnega procesa z delovnimi pripomočki, različne oblike pomoči pri reševanju stanovanjskega vprašanja, možnost ugodnega nakupa gradbene parcele v neposredni bližini DO ter*

*kreditiranja izgradnje, druge oblike družbenega standarda: rekreacije, kultura, letovanja ipd.» (Priloga D).*

Na splošno je diskurz v starejših oglasih veliko bolj formalno oblikovan in manj oseben. Pogosteje se poslužujejo tretje osebe množine npr.: podjetje »razpisuje delovno mesto«, »oglašča dela in naloge«, »objavlja naslednja prosta dela in naloge«. V sodobnih oglasih pa je oblika besedila precej manj formalna in vsebinsko bogatejša. Pisci želijo bralca nagovoriti in ga pritegniti z besedami »vabimo medse«, »iščemo sodelavca/sodelavko«. Besede »pogoj« ali »zahtevamo« so vse manjkrat uporabljene, namesto njih delodajalci raje uporabijo fraze: »pričakujemo« ali »potrebna znanja in izkušnje«.

Kljub vsem opisanim razlikam pa so med obravnavanimi oglasi tudi takšni, ki so zelo podobni tistim izpred dvajset let, med tistimi iz leta 1987 pa najdemo tudi oglas za prodajalca na terenu (glej Prilogo D), ki ima mnoge značilnosti sodobnega oglasa. Gre namreč za delo, kjer je posameznik plačan glede na svoj vložek; delo na tem delovnem mestu ima zato mnoge značilnosti dela na katerem od sodobnih delovnih mest.

## 7. Sklep

Ni naključje, da se v mnogih analizah, na predavanjih, v družbenih teorijah, na razgovorih za delo ter v oglasih za delovna mesta, pojavljajo dokaj enotne predstave, ugotovitve, predvidevanja in nasveti glede načina dela v sodobnem podjetju ter glede zaželenih lastnosti iskalca dela, delojemalca in delodajalca. Kljub temu da v današnjem svetu prevladuje kulturna raznolikost, pluralizem družbenih konstruktov in vrednot, lahko najdemo skupne značilnosti določenega miselnega sistema; tudi na področju dela in zaposlovanja.

Z nalogo, katere osrednja tema so sodobne smernice v konceptih dela, sem v središče pozornosti postavila diskurz in eno od ključnih ugotovitev, do katere vodijo prav vsa poglavja diplomske naloge: besednjak konceptov dela je dandanes poln elementov retorike tržnega ideološkega okvira (Beamish in Biggart 2006: 234–5).

V nalogi izpostavljam predvsem uporabo ekonomske terminologije kot del idej neoliberalizma ter opozorim na negativno plat uvajanja teh konceptov.

Odgovor na vprašanje, ali v diskurzu na področju dela in odnosov na trgu delovne sile prevladuje ekonomska terminologija, je v tem primeru pritrđen. Neoliberalen način razmišljanja in koncept trženja dejansko vplivata na področje zaposlovanja. To pa se še najbolj kaže pri spremembi diskurza: npr. prošnja za delo postane ponudba, zaposleni so v večini teorij menedžmenta obravnavani kot 'vir' za podjetje, koncept 'človeškega kapitala' pa je kljub številnim pomislekom še vedno v uporabi (npr. v dokumentih o strategiji zaposlovanja v Evropski uniji).

Posploševanja, ki se na ta način razvijajo so lahko problematična, predvsem zato, ker je iz takšnih in podobnih konceptov vedno nekdo izključen, imperativi v diskurzu pa občutek izključenosti še poudarjajo (primer: zahteve po ambicioznosti, fleksibilnosti, produktivnosti in različnih kompetencah). Predvsem je problematična predpostavka o racionalnem posamezniku, ki je avtonomen in vse manj odvisen od različnih institucij. V resnici se, kot to dokazujem v petem poglavju, ljudje vedno naslanjajo na določene okvire, če ne institucionalne v okviru države, pa na različna svetovalna podjetja, priročnike ter nasvete samooklicanih strokovnjakov na svetovnem spletu. Posledica je med drugim lahko tudi ujetost v pravila, manj spontanosti v vedenju tako na strani zaposlenih kot na strani

delodajalcev, v najslabšem primeru pa v množici pravil, standardov in certifikatov, postane zunanji pritisk edini povod za določene aktivnosti (npr. inovacije), ki niso več spontana akcija na podlagi zaznanih potreb.

Potrebno pa je dodati, da se v diskurzu sodobnega menedžmenta vendarle upošteva tudi socialni vidik dela. T.i. 'mehka' retorika kadrovskega menedžmenta in vedno bolj opazen trend upoštevanja etike pri delu nedvomno prispeva k širšemu pogledu na problematiko zaposlovanja; odpira pa nove dileme glede skladnosti retorike z realnostjo. Ob koncu naloge se tako odpirajo nova vprašanja za nadaljnje raziskave, predvsem na temo skladnosti prevladujočega diskurza z dejanskimi oblikami in značilnostmi dela v slovenskih podjetjih.

Smernice sodobnih konceptov dela, ki se uveljavljajo skozi različne teorije, pa se odražajo tudi v poljudnoznanstvenih člankih in različnih nasvetih. Karierni svetovalci in številne storitve, ki so na voljo uporabnikom zaposlitvenih portalov, pripomorejo velik delež k utrjevanju diskurza, v katerem prevladujejo termini, obravnavani v drugem poglavju. Pogosto se tudi izkaže, da je njihov cilj prodati svoje storitve (koncept trženja), oglaševanje pa poteka na zelo suptilen način, kakršnega uporabljajo oglaševalske agencije in snovalci oddaj 'TV prodaje'. Poleg tega naj dodam, da so besedila in nasveti zelo pogosto polni paradoksov in poenostavljenih predpostavk, stereotipov in posploševanj.

V šestem poglavju še dodatno potrdim tezo, da so obravnavani koncepti dela dejansko značilni za tržni sistem gospodarstva (v katerem sta prioriteta in cilj gospodarska rast in dobiček), ki je v zadnjih dvajsetih letih tudi v Sloveniji spremenil mnoge percepcije, prepričanja in vrednotni sistem. Razlike med oglasi (iz časnika Delo v letih 1987 in 2007) so se pokazale predvsem pri zahtevah znanj in osebnostnih lastnosti bodočega sodelavca. S to analizo ugotavljam tudi, da je izobraževalni sistem pred dvajsetimi leti igral bistveno bolj pomembno vlogo: v mnogih primerih je namreč za zasedbo določenega delovnega mesta zadostovala že stopnja izobrazbe, medtem ko je v sodobnih zahtevah praviloma dodana še vrsta drugih karakteristik in neformalno pridobljenih znanj oz. veščin.

Znanje je postalo dobrina, ki ima tudi vrsto značilnosti tržne dobrine: uveljavlja se prepričanje, da se naložba vanj *izplača* ter da je znanje ključno za uspešnost podjetja in rast gospodarstva, bistveno pa je, da se lahko proda (patenti, know-how, avtorske pravice ipd.). Posledično tudi človek, ki znanje seveda poseduje, v tej percepciji dobi značilnosti tržne dobrine. Nekritično sprejemanje takšne percepcije lahko dejansko pripelje do

zapostavljanja številnih drugih dimenzij človekovega življenja. Naj ponovim misel in skrb Christiana Lavala (na ideje katerega se najpogosteje naslanjam), ki pravi, da lahko tovrstna miselnost pripelje do situacije, ko bodo mladi poklic izbirali le na podlagi kasnejših možnosti prodaje tega znanja na trgu in prispevka h konkurenčnosti gospodarstva (Laval 2005: 101).

Sodoben diskurz namreč povečuje vlogo gospodarstva in odločilno vpliva tudi na sodobne smernice v konceptih dela.

## 8. Viri in literatura

- Abercombie, Nicholas, Stephen Hill in Bryan S. Turner (2006): *The Penguin Dictionary of Sociology*. London: Penguin Books.
- Abrahamson, Eric in Gregory Fairchild (1999): Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Proquest Social Science Journals. Administrative Science Quarterly* 44(4), 708–740.
- Althusser, Louis (2000): Ideologija in ideološki aparati države. V Louis Althusser (ur.): *Izbrani spisi*. Ljubljana: Založba/\*Cf, 53–130.
- Bauman, Zygmunt (2002): *Tekoča moderna*. Ljubljana: Založba /\*Cf.
- Beamish, Thomas D. in Nicole Woolsey Biggart (2006): Economic Worlds of Work: Uniting Economic Sociology with the Sociology of Work. V Marek Korczynsky, Randy Hodson in Paul Edwards (ur.): *Social Theory at Work*, 233–271. Oxford in New York: Oxford University Press.
- Beck, Ulrich (2001): *Družba tveganja. Na poti v neko drugo moderno*. Ljubljana: Krtina.
- Berger, Peter L. in Thomas Luckmann (1966/1988): *Družbena konstrukcija realnosti. Razprava iz sociologije znanja*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Bloch, Maurice (1989): *Ritual, History and Power. Selected Papers in Anthropology*. London: The Althone Press.
- Bradley, Harriet, Mark Erickson, Carol Stephenson in Steve Williams (2000): *Myths at work*. Cambridge: Polity Press.
- Bučar, Maja in Metka Stare (2007): Slovenija kot družba znanja in inovacij: iluzija ali realnost. V Miro Miro in Drago Zajc (ur.): *Slovenija v evropski družbi znanja in razvoja*. Ljubljana: FDV.
- Carter, Pippa in Norman Jackson (1999): Modernism, Postmodernism and Motivation, Or Why Expectancy Theory Failed to Come Up to Expectation. V John Hassard in Martin Parker (ur.): *Postmodernism and organizations*. London: Sage Publications.
- Cvetko, Roman (2002): *Razvijanje delovne kariere*. Koper in Ljubljana: Znanstveno raziskovalno središče Republike Slovenije in Fakulteta za družbene vede.
- *Delo*. Izdaje v letnikih: 1987, 2007. Delo Ljubljana.
- Fairclough, Norman (1992): *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Fink, Tatjana (2006): Trimo – učeča se organizacija. V Stane Možina in Jure Kovač (ur.): *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
- Flory, Marja (2005): *Management fads: the case of the self-managed team. Benchmarking. An International Journal* 12(3), 275–282.

- Gorišek, Karmen (2005): Določitev in razvoj kompetenc na podlagi zahtev standardov za sisteme vodenja. V Marija Sonja Pezdirc (ur.): *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Grint, Keith (1991): *The Sociology of Work. An Introduction*. Cambridge: Polity Press.
- Habjanič, Darja in Tanja Ušaj (2003): *Osnove trženja*. Ljubljana. Državna založba Slovenije.
- Haveman, Heather in Mukti Khaire (2006): Organizational Sociology and the Analysis of Work. V Marek Korczynsky, Randy Hodson in Paul Edwards (ur.): *Social Theory at Work*, 272–298. Oxford in New York: Oxford University Press.
- Ignjatović, Miroljub (2002): *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, FDV.
- Ivančič, Angelca (1999): *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
- Jackson, Brad (2001): *Management Gurus and Management Fashions. A Dramatistic Inquiry*. London in New York: Routledge.
- Jaklič, Marko (2006): Pomen znanja v družbi. V Stane Možina in Jure Kovač (ur.): *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
- Johanson, Ulf in Bo Hansson (2006): Measuring HRM: the acid test for managing intangible resources. V Henrik Holt Larsen in Wolfgang Mayrhofer (ur.): *Managing Human Resources in Europe*, 151–176. London in New York: Routledge.
- Kanjuo-Mrčela, Aleksandra in Miroljub Ignjatović (2004): Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovanja – potreba po oblikovanju varne fleksibilnosti, 230–258. V Ivan Svetlik in Branko Ilič (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.
- Kanjuo-Mrčela, Aleksandra (2002): *Sodobna rekonceptualizacija dela: delo med racionalnim in emocionalnim*. Teorija in praksa 39(1), 30–48.
- Keenoy, Tom (1999/2005): HRM as Hologram: A Polemy. V Cary L. Cooper in William H. Starbuck: *Work and Workers, Volume 1*, 193–216. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Kent, Michael L. (2001): Managerial Rhetoric as the Metaphor for the World Wide Web. *Critical Studies in Medial Communications*, 359–375.
- Kim, Gal (2003): *Radikalen pogled: oglaševanje skozi teorijo propagande in ideologije*. Teorija in praksa 40 (4), 724–733.
- Kohont, Andrej (2005): Razvrščanje kompetenc. V Marija Sonja Pezdirc (ur.): *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Kohont, Andrej in Ivan Svetlik (2005): Uvajanje in uporaba kompetenc V Marija Sonja Pezdirc (ur.): *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

- Korczynsky, Marek, Randy Hodson in Paul Edwards (2006): Introduction: Competing, Collaborating, and Reinforcing Theories. V Marek Korczynsky, Randy Hodson in Paul Edwards (ur.): *Social Theory at Work*, 1–25. Oxford in New York: Oxford University Press.
- Kornhauser-Frazer, Aleksandra (2005): Ustvarjanje znanja in dobrin. *Kadri, strokovno informativna revija zveze društev za kadrovske dejavnost Slovenije* XI(14), 5–10.
- Kos, Marko (2006): Znanje in konkurenčnost organizacije, V Stane Možina in Jure Kovač (ur.): *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
- Kovač, Bogomir (1996): *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kramberger, Taja (2003): *Od Joining the Club h grotesknosti slovenske adaptacije na neoliberalizem*. Družboslovne razprave XIX(43), 77–95.
- Kurdija, Slavko (2000): *Družbene identitete in pomen potrošnje*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica Fakulteta za družbene vede.
- Laval, Christian (2005): *Šola ni podjetje. Neoliberalni napad na javno šolstvo*. Ljubljana: Krtina.
- Legge, Karen (2006): Ethics and Work. V Marek Korczynsky, Randy Hodson in Paul Edwards (ur.): *Social Theory at Work*, 299–324. Oxford in New York: Oxford University Press.
- Legge, Karen (1995): *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke in London: Macmillian Business Ltd.
- Leicht, Kevin T. in Fennell, Mary L. (2001): *Professional Work. A Sociological Approach*. Oxford: Blackwell Publisher.
- Leidner, Robin (2006): Identity and Work. V Marek Korczynsky, Randy Hodson in Paul Edwards (ur.): *Social Theory at Work*, 424–463. Oxford in New York: Oxford University Press.
- Linstead, Steve (1999): Deconstruction in the Study of Organizations. V John Hassard in Martin Parker (ur.): *Postmodernism and organizations*. London: Sage Publications.
- Mabey, Christopher, Anne Mette Hjalager in Birthe Kåfjordlange (2006): Role of HR professionals: OD consultants, strategic brokers or individual therapists? V Henrik Holt Larsen, in Wolfgang Mayrhofer (ur.): *Managing Human Resources in Europe*, 197–213. London in New York: Routledge.
- Možina, Stane (2002): Strateški pomen kadrovskih virov. V Stane Možina (ur.): *Management kadrovskih virov*, 3–42. Ljubljana: FDV.
- Možina, Stane (2006): Vloga menedžmenta znanja v organizaciji, V Stane Možina in Jure Kovač (ur.): *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
- Parker, Sharon K., Toby D. Wald in John L. Cordery (2005/2001): Future Work Design Research and Practice: Towards an Elaborated Modul of Work Design. V Cary L. Cooper in William H. Starbuck (ur.): *Work and Workers, Volume II*, 283–310. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.



- Pavey, Barbara (2006): Human capital, social capital, entrepreneurship and disability: an examination of some current educational trends in the UK. *Disability & Society* 21(3), 217–229.
- Podnar, Klement in Urša Golob (2002): Socialna ekonomija in družbena odgovornost: alternativni globalni anarhiji neoliberalizma? *Teorija in praksa* 39(6), 952–969.
- Praprotnik, Tadej (1999): *Ideološki mehanizmi produkcije identitet. Od identitete k identifikaciji*. Ljubljana: ISH, Fakulteta za podiplomski humanistični študij in ŠOU, Študentska založba.
- Raub, Steffen in Charles-Clemens Ruling (2001): The knowledge management tussle – speech communities and rhetorical strategies in the development of knowledge management. *Journal of Information Technology* 16, 113–130 (Dostopno na: [www.tandf.co.uk/journals](http://www.tandf.co.uk/journals)).
- Sewell, Graham in James Barker (2006): Max Weber and the Irony of Bureaucracy. V Marek Korczynsky, Randy Hodson in Paul Edwards (ur.): *Social Theory at Work*, 56–87. Oxford in New York: Oxford University Press.
- Svetlik, Ivan (2005): O kompetencah. V Marija Sonja Pezdirc (ur.): *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Tavčar, Mitja (2006): Strateški menedžment znanja. V Stane Možina in Jure Kovač (ur.): *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
- Šadl, Zdenka (2003): Alienacija v starih in novih (pre)oblekah: sodobna relevantnost Marxove teorije odtujenega dela. *Družboslovne razprave* XIX(44), 75–91.
- Truss, Catherin, Lynda Gratton, Veronica Hope-Hailey, Patrick Mcgovern in Philip Stiles (2005): Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. V Cary L. Cooper in William H. Starbuck (ur.): *Work and Workers, Volume 1*, 169–188. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Ule, Andrej (2004): Znanost v družbi znanja. *Teorija in praksa* 41(1–2), 256–271.
- Warhurst, Chris in Paul Thompson (1998): Hands, Hearts and Minds: Changing Work and Workers at the End of The Century. V Chris Warhurst in Paul Thompson (ur.): *Workplaces of the Future*. London: Macmillan Business.

## INTERNETNI VIRI

- Creator (2007a): *Predstavitev podjetja*. Dostopno na <http://www.creator.com/kreatorji/238/> (29. junij 2007).
- Creator (2007b): *Seminarji in delavnice*. Dostopno na [http://www.creator.com/content.php?section=seminarji\\_in\\_delavnice&page=136](http://www.creator.com/content.php?section=seminarji_in_delavnice&page=136) (29. junij 2007).
- Creator (2007c): *Inovacije in razvoj*. Dostopno na [http://www.creator.com/inovacije\\_in\\_razvoj/](http://www.creator.com/inovacije_in_razvoj/) (29. junij 2007).
- Drnovšek, Metka (2007): *Aktivno prebivalstvo, Slovenija, marec 2007*. Dostopno na [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?ID=893](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=893) (15. junij 2007).
- European Commission (2007): *Growth and jobs*. Dostopno na [http://ec.europa.eu/growthandjobs/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm) (9. avgust 2007).
- Evropski parlament (2007): *Povzetek zasedanja v Strasbourgu, 12. do 15. februar 2007*. Dostopno na [http://www.europarl.europa.eu/news/public/default\\_en.htm?redirection](http://www.europarl.europa.eu/news/public/default_en.htm?redirection) (12. avgust 2007).
- E-študentski servis (2007): *Koraki do moje kariere Opravim razgovor*. Dostopno na <http://www.studentski-servis.com/kariera/index.html> (8. marec 2007).
- Gabrovšek, Tatjana (2007): *Besede, ki škodujejo vašemu življenjepisu*. Dostopno na [http://www.zaposlitev.net/?m=iskalci&a=karierni\\_center&a2=clanek&idb=135](http://www.zaposlitev.net/?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=135) (8. marec 2007).
- Gostiša, Mato (2004): *Raziskava o delovanju podjetniških sindikatov*. Dostopno na <http://www.delavska-participacija.com/clanki/sgs.doc> 2004 (15. junij 2007).
- Ivanuša-Bezjak, Mirjana (2006): *Iz knjige meseca: Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Dostopno na <http://www.mojuspeh.com/geeklog/article.php/ZaposlitevDeloPodjetje> (10. junij 2007).
- Kragelj in Kragelj (2007): *Nasveti za uspešno iskanje zaposlitve*. Dostopno na <http://www.vpis.kadrovanje.com/nasveti.php> (8. marec 2007).
- Keš, študentski servis (2007): *Razgovor*. Dostopno na <http://www.nastop.si/index.php?m=15&cid=65> (8. marec 2007).
- Komisija evropskih skupnosti (2005a): *Integrirane smernice za rast in delovna mesta (2005-2008), ki vključujejo priporočilo komisije o širših smernicah ekonomskih politik držav članic in Skupnosti (na podlagi člena 99 Pogodbe ES) in Predlog Odločba sveta o smernicah politike zaposlovanja držav članic (na podlagi člena 128 Pogodbe 128)*. Dostopno na [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sl/com/2005/com2005\\_0141sl01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sl/com/2005/com2005_0141sl01.pdf) (10. avgust 2007).

- Komisija evropskih skupnosti (2005b): *Sporočilo spomladanskemu evropskemu svetu. Skupna prizadevanja za gospodarsko rast in nova delovna mesta. Nov začetek za Lizbonsko strategijo(2005)*, Bruselj. Dostopno na [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sl/com/2005/com2005\\_0024sl01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sl/com/2005/com2005_0024sl01.pdf) (10. avgust 2007).
- Komisija evropskih skupnosti (2006): *Zelena knjiga. Posodabljanje delovnega prava za soočanje z izzivi 21. stoletja (2006)*, Komisija evropskih skupnosti, Bruselj. Dostopno na [http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_\\_pdf/zelena\\_knjiga\\_del\\_razmerja.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/zelena_knjiga_del_razmerja.pdf) (5. avgust 2007).
- Kontler, Jasna (2006): *Naj zvedo, kaj jih čaka Vlada želi več vpisa na tehnične in naravoslovne študije*, 14. januar. Dostopno na [http://www.delo.si/index.php?sv\\_path=41,35,112079&src=rp](http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,35,112079&src=rp) (15. junij 2007).
- Lisac, Aleš (2007): *Dnevnik marketiškega guruja*. Dostopno na [http://www.lisac.si/domov/?group\\_id=7](http://www.lisac.si/domov/?group_id=7) (15. junij 2007).
- Mojedelo.com (2007a): *Vse storitve omrežja moje delo*. Dostopno na [http://www.mojedelo.com/delo/zaposlovalci\\_storitve.aspx](http://www.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_storitve.aspx) (29. junij 2007).
- Mojedelo.com (2007b): *Kako uspešno iskati zaposlitev*. Dostopno na [http://www.mojedelo.com/delo/iskalci\\_zaposlitveni\\_prirocnik.aspx](http://www.mojedelo.com/delo/iskalci_zaposlitveni_prirocnik.aspx) (29. junij 2007).
- Mojedelo.com (2007c): *Ujemite delodajalčevo pozornost s stilom*. Dostopno na [http://www.mojedelo.com/delo/iskalci\\_cv\\_vizitka.aspx](http://www.mojedelo.com/delo/iskalci_cv_vizitka.aspx) (29. junij 2007).
- Mojedelo.com (2007d): *Želite poklic ali kariero, v kateri boste resnično uživali?* Dostopno na [http://www.mojedelo.com/delo/zaposlovalci\\_karierni\\_coaching.aspx](http://www.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_karierni_coaching.aspx) (29. junij 2007).
- Mojedelo.com (2007e): *Profesionalna priprava življenjepisa*. Dostopno na <http://www.mojedelo.com/cv/storitve.php> (29. junij 2007).
- Mojedelo.com (2007f): *Zaposlitvena skupnost marketing, komerciala, PR*. Dostopno na [http://www.mojedelo.com/delo/iskalci\\_zaposlitvene\\_skupnosti.aspx?category=16](http://www.mojedelo.com/delo/iskalci_zaposlitvene_skupnosti.aspx?category=16) (21. junij 2007).
- Prošnja online (2007): *Prošnja, življenjepis, CV. Vse na enem mestu*. Dostopno na <http://www.prosnja.com/> (29. junij 2007).
- RIS.org (2006): *Internet uporaben tudi za iskanje služb*. Dostopno na <http://www.ris.org/index.php?fl=1&nt=7&p1=276&p2=285&p3=&id=511&sid=383> (10. junij 2007).
- Revija Moje delo (2005a): *Ključne fraze in besede v življenjepis*. Dostopno na <http://www.revija.mojedelo.com/revija/iskanjezaposlitve.asp?showID=6> (8. marec 2007).
- Revija Moje delo (2005b): *Samoocenite uspešnost opravljenega razgovora*. Dostopno na <http://www.revija.mojedelo.com/revija/iskanjezaposlitve.asp?page=3&showID=166> (8. marec 2007).

- Revija Moje delo (2005c): *Kaj lahko kadrovice vprašate med razgovorom*. Dostopno na <http://www.revija.mojedelo.com/revija/iskanjezaposlitve.asp?page=2&showID=42> (8. marec 2007).
- Revija Moje delo (2005d): *Klasična vprašanja na razgovorih*. Dostopno na <http://www.revija.mojedelo.com/revija/iskanjezaposlitve.asp?page=3&showID=31> (8. marec 2007).
- Revija Moje delo (2006a): *Vrnimo se k osnovam pisanja življenjepisa*, 19. april. Dostopno na <http://www.revija.mojedelo.com/revija/iskanjezaposlitve.asp?page=2&showID=287> (8. marec 2007).
- Revija Moje delo (2006b): *Kako do zaposlitve?* 7. februar. Dostopno na <http://www.revija.mojedelo.com/revija/iskanjezaposlitve.asp?showID=245> (8. marec 2007).
- Sever, Jani (2005): *Strokovni utopisti*, 10. januar. Dostopno na [http://www.mladina.si/mednik/200502/clanek/uvo-uvodnik--jani\\_sever/](http://www.mladina.si/mednik/200502/clanek/uvo-uvodnik--jani_sever/) (15. junij 2007).
- Skrt, Radoš (2003): *Iskanje zaposlitev prek interneta*. Dostopno na <http://www.nasvet.com/zaposlitev/> (10. junij 2007).
- Služba vlade RS za razvoj (2007): *Minister Damijan na posvetu "Vladne reforme in javni neprofitni sektor"*. Dostopno na <http://www.svr.gov.si/si/splosno/novice/novica/period/1178144749///browse/11/article/880/613/?cHash=f2f1b952a8> (15. junij 2007).
- Služba vlade RS za evropske zadeve (2007): *Lizbonska strategija*. Dostopno na [http://www.svez.gov.si/si/aktualne teme/lizbonska\\_strategija/](http://www.svez.gov.si/si/aktualne teme/lizbonska_strategija/) (10. avgust 2007).
- Steinbacher, Matej (2007): *Sindikati, privilegirana ogrožena vrsta*. Tribunal 1(2), 1. februar. Dostopno na [http://www.atlasusa.org/V2/files/pdfs/FSI%20Tribunal%20No2%20\(2\).pdf](http://www.atlasusa.org/V2/files/pdfs/FSI%20Tribunal%20No2%20(2).pdf) (15. junij 2007).
- SURS (2007): *Svetovni dan telekomunikacij. Posebna objava*, 16. maj. Dostopno na [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=898](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=898) (14. junij 2007).
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (2005): *Program reform za izvajanje Lizbonske strategije v Sloveniji (2005)*. Dostopno na <http://www.gov.si/zmar/projekti/ostalo/lizbonska-strategija/pr-lizbona.pdf> (5. avgust 2007).
- Urad vlade RS za komuniciranje (2006): *Slovenija, doma v Evropi. Lizbonska strategija*. Dostopno na <http://evropa.gov.si/lizbonska-strategija/> (10. avgust 2007).
- Verovnik, Sanja (2006): *Iskanje službe s pomočjo svetovnega spleta je priljubljeno tudi med Slovenci*, 10. september. Dostopno na [http://www.mojuspeh.com/geeklog/article.php/Zaposlitev\\_Oglasi\\_Sluzba](http://www.mojuspeh.com/geeklog/article.php/Zaposlitev_Oglasi_Sluzba) (14. junij 2007).
- Zaposlitev.net (2007): *Delovna mesta*. Dostopno na <http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&search&shrani> (26. junij 2007).
- Žaler, Jasna (2007): *Z bontonom v prednosti za delovno mesto*, 31. maj. Dostopno na <http://www.revija.mojedelo.com/revija/iskanjezaposlitve.asp?showID=323> (8. marec 2007).

## 9. Priloge

### Priloga A: Oglasi za delo na portalu Mojdelo.com

Telekom Slovenije, d.d., eno najprodornejših telekomunikacijskih podjetij jugovzhodne Evrope, v svoje moštvo vabi nove sodelavce in sodelavke:
šifra: 43/01-2007
<b>Strokovni sodelavec za analize (m/ž) - pripravnik, eno delovno mesto</b>
<p><b>Od vas pričakujemo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• VII. stopnjo izobrazbe – univ.dipl. ekonomist ali druga ustrezna izobrazba VII. st. zahtevnosti,</li><li>• usposobljenost za delo z računalnikom v okolju Windows,</li><li>• Zaželeno je znanje angleškega jezika, natančnost in samoiniciativnost.</li></ul> <p>Delo bo obsegalo pripravo strokovnih podlag s področja računovodstva, pripravo podatkov za izdelovanje poročil ter spremljanje in analiziranje planov.</p> <p>Delo boste opravljali na lokaciji Ljubljana.</p> <p><b>Nudimo</b> stimulatívno in dinamično delovno okolje z mnogimi poslovnimi izzivi ter možnostjo za razvoj. Delovno razmerje bomo sklenili za določen čas enega leta s polnim delovnim časom. Prosimo vas, da skupaj s pisno prijavo, življenjepisom in dokazili ter z navedbo šifre prijave delovnega mesta, pošljete tudi izpolnjen zaposlitveni vprašalnik, ki ga najdete na naši spletni strani <a href="http://www.telekom.si/podjetje/zaposlovanje/">http://www.telekom.si/podjetje/zaposlovanje/</a>.</p>
TELEKOM SLOVENIJE, d.d. Služba za kadre in organizacijo

Porsche Kredit in Leasing SLO, d.o.o. je vodilna družba na področju financiranja vozil znamk Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda in Porsche.
<b>Vodja oddelka za zavarovalno posredništvo m/ž</b>
<p><b>Vaše naloge:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- organizacija dela in vodenje sodelavcev,</li><li>- razvoj produktov,</li><li>- procesni management,</li><li>- komunikacija s stankami in poslovnimi partnerji.</li></ul> <p><b>Od vas pričakujemo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- univezitetno izobrazbo,</li><li>- večletne izkušnje na področju avtomobilskega zavarovanja,</li><li>- opravljen izpit za zavarovalnega zastopnika in posrednika,<ul style="list-style-type: none"><li>- dobro znanje nemškega jezika,</li><li>- pripravljenost na zavzeto delo,</li></ul></li><li>- samostojnost in sprejemanje odločitev ob lastni odgovornosti,</li><li>- veselje do dela z ljudmi in skupinskega dela.</li></ul> <p>Za objavljeno delovno mesto ponujamo stimulatívni dohodek, prijetno delovno okolje, varnost uspešnega podjetja in možnost dodatnega izobraževanja.</p> <p>Delovno mesto bomo sklenili za nedoločen čas, s polnim delovnim časom in šestmesečnim poskusnim delom.</p> <p>Če vas delo zanima, pošljite prijavo skupaj s fotografijo in dokazili o izobrazbi <b>do 29.06.2007</b> na spodnji naslov.</p> <p>Kandidati bodo o izboru obveščeni po končanem postopku.</p>

vir: Mojdelo.com, 2007f

Podjetje **Avtera d.o.o.**, del skupine **Avtotehna d.d.** je vodilni distributer s področja informacijskih tehnologij svetovno priznanih blagovnih znamk kot so HP, Canon, Samsung, Xerox, Epson, Cisco Systems... Naša konkurenčna prednost so znanje in izkušnje zaposlenih. V svojo sredino sprejemamo sposobne ljudi, izjemni pa se ustvarijo pri nas.

Vabimo, da se nam pridružite kot

- Komercialist / pospeševalec prodaje računalniškega potrošnega materiala m/ž

Od kandidata/-ke pričakujemo:

- najmanj V. stopnjo izobrazbe,
- poznavanje računalniške strojne opreme
  - znanje angleškega jezika,
  - vozniški izpist B kategorije,
- obvladovanje programskih orodij Microsoft Office,
- komunikativnost, samoiniciativnost in sposobnost dela v skupini,
- zaželeno so delovne izkušnje,
- pričakujemo vsaj enoletne izkušnje pri podobnih delih in programih

Ponujamo vam privlačno in razgibano delovno okolje, možnost osebnega in poklicnega napredovanja, priložnost, da v celoti izkoristite svoj potencial ter stimulatивно nagrajevanje v skladu z doseženimi rezultati.

Delovno razmerje bomo sklenili za določen čas enega leta, s trimesečnim poskusnim delom in možnostjo kasnejše zaposlitve za nedoločen čas.

vir: Mojdelo.com, 2007f

Podjetje LMM PROFESIONAL je mlado podjetje, ki pa se hitro razvija in uveljavlja na slovenskem trgu. Komercialna služba v podjetju je kreativna in izkušena na svojem področju, saj so posamezni delavci na trgu prisotni že preko 15 let. Ekipe se neprestano izobražuje in preko obiskovanja sejmov spremlja ponudbo na kitajskem in evropskem trgu. Blago nabavlja pri preizkušeni in priznani proizvajalcih, pri čemer se uspešno prilagaja trendom, ki v posameznih obdobjih veljajo.

Tehnična železnina v najširšem pomenu besede je tržna niša podjetja LMM PROFESIONAL. Med ostalim najdemo v prodajnem programu podjetja blago: brusni material, varilni material, orodje in pribor, blago široke potrošnje, okovje, merilno orodje, kmetijsko orodje, pritrdilno tehniko, orodje za obdelavo kovin, svedre za beton, električno ročno orodje.

Za uresničitev svojih ambicioznih poslovnih načrtov iščemo okrepitev naše ekipe na področju:

**KOMERCIALIST V NABAVI m/ž**

**Vaše naloge bodo obsegale:**

- naročanje blaga skladno z nabavno politiko podjetja in trenutnimi potrebami,
- analiziranje tržnih možnosti za nabavo in izbor dobaviteljev,
- nabava izdelkov za dopolnjevanje prodajnega programa,
- izdelovanje kalkulacij in pokalkulacij ter sodelovanje pri oblikovanju prodajnih cen,
- lansiranje povpraševanj in analiza prispelih ponudb,
  - pripravljanje in izdelovanje pogodb,
- izdelovanje poročil o realizaciji pogodb za nabavo ter sodelovanje pri izdelavi planov,
- izdelava registra dobaviteljev in ocene dobaviteljev,
- spremljanje reklamacij dobavljenega blaga in izdelava poročil na tem področju

**Od novega sodelavca/-ke pričakujemo:**

Najmanj V. stopnjo izobrazbe ekonomske, komercialne ali tehnične smeri, najmanj 1 leto delovnih izkušenj na podobnih delih. Poznavanje uporabe računalniških programov (Word, Excel, MS Office), osnovno znanje enega tujega jezika (osnove pogovornega jezika, priporočljivo znanje Angleščine), izpiti za voznika B kategorije.

Osebnostne lastnosti: komunikativnost, samostojnost, odločnost, urejenost...

Odgovornost: za strokovno in pravočasno opravljeno delo, za varovanje poslovne tajne, za spoštovanje zaupnosti osebnih podatkov, za spoštovanje predpisov s svojega področja dela.

**In kaj lahko pričakujete od nas?**

Svoje cilje in ambicije dosegamo na moderen način, kjer je posebna skrb namenjena korektnim in poštenim poslovnim odnosom navzven in navznoter. Dosegati želimo poslovno odličnost, kar bomo dosegli s prijaznim in odgovornim odnosom do dela in med sodelavci. Zaposlenim podjetje ponuja primerne in varne pogoje za delo. Sistem motiviranosti spodbuja in nagrajuje zaposlene, da z delom in inovativnostjo kreativno sodelujejo pri delu in razvoju podjetja. Omogočana in spodbujana je osebna rast zaposlenih in dodatno izobraževanje.

Delovno razmerje bomo sklenili za nedoločen čas, s 3-mesečnim poskusnim delom.

Vas delo pri nas zanima? Pošljite nam svoj življenjepis s svojo motivacijo za delo pri nas. Veselimo se vaše ponudbe!

### Linea Directa Communications

Smo uspešno, hitro rastoče slovensko podjetje (skupina Studio Moderna), prisotno v 21 državah srednje in vzhodne Evrope. Uspelo nam je, ker smo motiviran mednarodni tim, z bogatimi izkušnjami in drznimi načrti za prihodnost. Imamo jasno vizijo. Sodelujemo v vzdušju pozitivne energije, zaupanja in odgovornosti za rezultate.

Zaradi rasti in za uspešno doseganje novih ciljev iščemo na področju projekta CentrSource iščemo

### VODJA PROJEKTA CentrSource (m/ž)

### TRŽNIKE PROJEKTA CentrSource (m/ž), več oseb

#### Ključne odgovornosti:

- izvajanje, vodenje ter aktivno izvajanje terminskih planov ter aktivnosti konceptov prodaje aktivnosti interneta ter direktnega marketinga
- pregled tržišča ter konkurence in poizvedba o njihovih cenah, strategijah, novih promocij ter ključnih prodajnih točkah
  - spremljanje vsakodnevnih aktivnosti konkurence
- vodenje operativnih postopkov (priprava dokumentacije, priprava ponudb in dogovori za sestanke, follow up...)
- pomoč pri pregledu tržišča ter konkurence in poizvedba o njihovih cenah, strategijah, novih promocijah....
- skrb za razvoj prodajnega dela internetnega koncept ter smisel v razvijanju slednjega
  - spremljanje trženjske analitike ter učinkovitosti prodaje
- pomoč in sodelovanje pri pripravi kampanj internetnega in direktnega marketinga

#### Od kandidatov pričakujemo:

- najmanj srednješolska izobrazba ustreznega smeri
- najmanj 2 leti delovnih izkušenj na področju trženja storitev (poznavanje koncepta storitev internetne prodaje ali direktnega marketinga je prednost)
- izkušnje v postavljanju novih sistemov ter pridobivanje novih strank
  - izrazita usmerjenost k rešitvam in tržnim ciljem
- odgovornost, ambicioznost in predanost tako teamu kot podjetju
- aktivno znanje angleškega jezika (govorno in pisno)...

#### Pričakovane osebne lastnosti:

- izjemna prodajna naravnost
- sposobnost empatije, navduševanja ter prepričevanja
  - komunikativnost ter fleksibilnost
  - organizacijske sposobnosti
- pro-aktivnost (samoiniciativnost) v pristopu ter usmerjenost k rešitvam in ciljem
- pripravljenost za sodelovanje in delo v timu

#### Nudimo:

- mednarodno okolje in sodelovanje z mednarodnim teamom na področju CEE regije
- izoblikovan sistem stimulativenega nagrajevanja ter možnosti napredovanja v okviru skupine Linea Directe
- funkcionalna usposabljanja in izobraževanja doma in za najboljša tudi v tujini
- delo v mladem kolektivu, ki nagraduje osebno rast in motivira zaposlene
- možnost, da postanete del enega izmed največjih in najuspešnejših agencij Direktnega Marketinga v CEE regiji

Pošljite svoj življenjepis (CV) v slovenskem in angleškem jeziku izključno na elektronska naslova [jure.soklic@linea-directa.eu](mailto:jure.soklic@linea-directa.eu) ter [matej.mrak@linea-directa.eu](mailto:matej.mrak@linea-directa.eu)

**Protim Ržišnik Perc d.o.o. je neodvisno svetovalno in projektantsko podjetje arhitektov in inženirjev, ki izvajamo strokovne storitve na področjih:**

- arhitekture
- prostorskega načrtovanja
- komunalnega inženirstva in nizkih gradenj
- gradbene konstrukcije
- tehnike-strojnih in električnih inštalacij
- in geodezije

Projekte vodimo od prvih konceptualnih zasnov, zastopamo investitorje pri pridobitvi upravnih dovoljenj, izdelamocelotno projektno dokumentacijo in organiziramo ter nadziramo izvedbo do tehničnega prevzema objekta. Storitve izvaja skupina prek 40 redno zaposlenih strokovnjakov – arhitektov, inženirjev in tehnikov. Z interdisciplinarnim pristopom vodimo lahko najzahtevnejše in kompleksne projekte.

**Si dinamičen/dinamična, si želiš ustvariti kariero?**

**Sprejmi izziv in se nam pridruži pri realizaciji naših projektov.**

Zaradi neprestanega naraščanja obsega del in širitve storitev v mednarodni prostor iščemo nove sodelavce/sodelavke za sodelovanje pri vodenju investicij, nadzorih in projektiranju. Ker se vsakodnevno srečujemo z novimi izzivi in nalogami, tudi od vas pričakujemo določena predznanja, željo po pridobivanju novih izkušenj, voljo za učenje in odkrivanje novih obzorij.

#### Zaposlimo:

#### EKONOMIST - PRIPRAVNIK (m/ž)

za analitiko in trženje na področju nepremičninskih naložbna dosežene rezultate,

- zaposlitev za določen čas enega leta - pripravništvo, s ciljem podaljšanja zaposlitve za nedoločen čas.

Ponujamo vam kariero in napredovanje. Že mnogo mladih strokovnjakov smo razvili v samostojne in odgovorne projektante in operativne inženirje s strokovnim izpitom, ki danes samostojno vodijo projekte, skupine sodelavcev in sodelujejo pri vodenju podjetja.

vir: Mojedelo.com, 2007f

V podjetju M & M Intercom d.o.o. iščemo samostojno, dinamično, odgovorno in vztrajno osebo za delovno mesto

**PRODAJNI INŽENIR m/ž**

**Opravljal boste naslednja dela in naloge**

- raziskava trga
- pripravljanje ponudb
- sprejemanje in pregled naročil
  - obiski strank
- nabava in prodaja blaga

**Pričakujemo in nudimo**

**Od kandidata pričakujemo :**

- VI-VII stopnjo izobrazbe tehnične smeri
- 1-3 letne izkušnje na podobnem delovnem mestu
  - izpit B kategorije
- samostojnost in vztrajnost
- znanje računalniških programov Word, Excel.

**Nudimo :**

- stimulativen osebni dohodek
- možnost dodatnega izobraževanja
  - službeno vozilo
- redno zaposlitev za nedoločen čas.

vir: Mojdelo.com, 2007f

**Koncern VALKARTON vabi** ambiciozne kandidate/ke na zaposlitveni razgovor za zasedbo delovnega mesta SAMOSTOJNI KOMERCIALIST II. Delo bo obsegalo obiskovanje obstoječih in iskanje novih kupcev po Sloveniji. Če čutite vašo priložnost in obvladate aktivno italijanski in/ali nemški jezik, potem nikar ne odlašajte! Sanjska služba je lahko že jutri vaša! Posebno priložnost ponujamo pripravnikom.

Kot uspešna in tržno naravnana delniška družba z dolgoletno tradicijo na področju izdelave valovitega kartona in embalaže vabimo k sodelovanju kreativne, komunikativne in dinamične sodelavce za delovno mesto:

**SAMOSTOJNI KOMERCIALIST II (m/ž)**  
za prodajo na domačem trgu

Zelo zanimivo in razgibano delo obsega dnevno komuniciranje s kupci na domačem trgu, redno obiskovanje obstoječih kupcev in iskanje novih kupcev na domicilnem trgu. Vaše delo bo obsegalo pripravo kupčevih naročil, opredelitev prodajnih pogojev, sodelovanje pri postavitvi prodajne cene in redno kontaktiranje s tehničnim ter ostalim podpornim osebjem v podjetju. V nadaljevanju kariere vam bomo omogočili napredovanje in možnost pokrivanja ostalih sosednjih trgov.

Embalaža iz valovitega kartona je na trgu EU zelo razširjena. Veliko prednost ima tudi zaradi prijaznosti do okolja, saj je razgradljiva in se jo lahko uporabi kot sekundarno surovino. Zato imamo kot podjetje velik potencial za nadaljnjo rast na domačem in celotnem trgu EU.

**PRIČAKUJEMO:**

Od kandidatov/kandidatk pričakujemo VII. ali VI. stopnjo ekonomske, upravne, filozofske ali druge sorodne smeri, **AKTIVNO** znanje italijanskega in/ali nemškega jezika, odlične komunikacijske sposobnosti, obvladovanje dela z računalnikom (MS Office) in vozniški izpit B-kategorije.

**PONUJAMO:**

Ponujamo izjemno zanimivo delo s sklenitvijo pogodbe za določen čas enega leta.

V nadaljevanju zagotovljamo možnost sklenitve pogodbe za nedoločen čas. S prvim dnem pa vam omogočamo koriščenje službenih bonitet (telefon, prevozna sredstva, nezgodno zavarovanje, stimulativno nagrajevanje).

Na delovno mesto vabimo tudi kandidate za opravljanje PRIPRAVNIŠTVA, ki izpolnjujejo našete razpisne pogoje.

*VALKARTON KARTONAŽA RAKEK d.o.o. (Splošno kadrovski sektor)*



<b>Vodja prodaje za Slovenijo m/ž</b>
Norgren je vodilni globalni proizvajalec pnevmatičnih komponent in sistemov za industrijsko avtomatizacijo.
Opis delovnega mesta
<p>Kot <b>regionalni vodja prodaje boste</b> odgovorni za vzdrževanje in razvoj prodaje v Sloveniji. Skrbeli boste, da dosežete oz. presežete cilje, ki jih vam postavi vodstvo podjetja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vzdrževanje in razvoj prodaje obstoječim in novim strankam prek primernih ponudb in prodajnih metod, optimiziranje kakovosti storitev, skrb za rast poslovanja, števila strank in njihovega zadovoljstva</li> <li>- Spremljanje odzivov trga in zagotavljanje analiz, poročil trga, vodenje potrebne prodajne administracije</li> <li>- Načrtovanje in upravljanje poslovnega portfolia in poslovanja v skladu z dogovorjeno strategijo razvoja trga</li> <li>- Nadziranje prodaje, cen in proizvodov / storitev konkurenčnih podjetij na trgu</li> <li>- Sodelovanje z drugimi člani prodajne in trženjske ekipe pri prepoznavanju smernic trga, razvoju in izvajanju strategije še večje penetracije in rasti novih vej poslovanja</li> <li>- Sodelovanje na sejnih in drugih promocijskih predstavitev, pripravljenost na službena potovanja</li> </ul>
<b>ZAHTEVE:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izobrazba: inženir strojništva</li> <li>- Vsaj tri leta ustreznih delovnih izkušenj v prodaji</li> <li>- Komunikacijske in predstavitvene sposobnosti, sposobnost reševanja problemov in pogajanja, odlične sposobnosti govorne in pisne komunikacije</li> <li>- Aktivno znanje angleškega jezika</li> <li>- Poznavanje dela z računalnikom</li> <li>- Bodite zreli, kreativni, visoko motivirani, osebno in čvrsti, fleksibilni in odločni</li> </ul>
<b>PREDNOST:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poznavanje „procesne avtomatizacije“ ali „strojne avtomatizacije in industrijske opreme“, z uporabo pnevmatičnih komponent</li> <li>- Znanje nemškega jezika</li> </ul>
<b>PONUJAMO:</b>
<p>Privlačno plačo in stimulatívno nagrajevanje (bonusi, provizija), službeno vozilo, dodatno izobraževanje, motivacijski treningi, priložnost za razvoj kariere v dinamični mednarodni organizaciji.</p> <p><b>V primeru, da vas delovno mesto zanima, vas prosimo, da življenjepis v angleškem jeziku pošljete na e-naslov:</b>  <b>maria.gombas@cvo.hu</b></p>

vir: Mojdelo.com, 2007f

<b>Svetovalec prodaje za sklepanje zavarovanj m/ž za sklepanje vseh vrst zavarovanj v pisarni (šalterska prodaja) in na terenu</b>
<p>Pridružite se uglednemu mednarodnemu podjetju s 178 letnimi zavarovalniškimi izkušnjami in razvijte uspešno kariero. Išče mo svetovalce prodaje za sklepanje vseh vrst zavarovanj na terenu za področje Slovenije. Nudimo vam delo v hitro rastočem in uspešnem kolektivu, možnost razvijanja kariere, stalno izpopolnjevanje in izobraževanje v GRAWE AKADEMIJI – lastni izobraževalni šoli, ...</p>
<p>V naš kolektiv vabimo Svetovalec prodaje za sklepanje zavarovanj m/ž</p> <p style="text-align: center;"><b>Pogoj:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- srednja šola</li> <li>- dovoljenje za opravljanje zavarovalnih poslov</li> <li>- izpit B kategorije in lastno vozilo</li> <li>- komunikativnost</li> <li>- urejenost</li> <li>- organiziranost</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Nudimo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- delo v hitro rastočem kolektivu</li> <li>- možnost kariernega razvoja</li> <li>- stimulatívne zaslužek</li> </ul>

K sodelovanju vabimo
<b>Svetovalec za pravne osebe m/ž</b>
<p style="text-align: center;"><b>Opis delovnega mesta</b></p> <p>Delovno mesto zahteva komunikativno in dinamično osebo s poznavanjem finančnega področja, ki bo odgovorna za svetovanje, vodenje in vzpostavljene kontaktov s strankami.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Pričakujemo in nudimo</b></p> <p>Iščemo osebo, ki ima:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-V - VII. st. ekonomske izobrazbe.</li> <li>-iste ali podobne izkušnje iz navedenega področja (osebni finančni svetovalec, izkušnje svetovanja strankam na kakšnem drugem področju),</li> <li>-dobre komunikacijske sposobnosti,</li> <li>-obvladovanje angleškega jezika, željen tudi nemški jezik,</li> <li>-obvladovanje del z računalnikom v okolju Windows ( Word, Excel, Internet..),</li> <li>-tímski igralec.</li> </ul>
<p>Podjetje ponuja osebno in poslovno rast, možnost izobraževanja, stimulatívni finančni paket, delo v prijetnem kolektivu.</p>
<p>Vse zainteresirane vabim, da pošljejo svoj življenjepis na elektronski naslov <a href="mailto:andrej.privsek@manpower.si">andrej.privsek@manpower.si</a> oz. pokličete na tel. številki 01/ 24 29 122 ali 051 399 732. (Andrej Privšek).</p>
<p>Vse prijave bomo obravnavali individualno in zaupno.</p>

FORI je na slovenskem trgu uveljavljen poslovni sistem, ki deluje na področjih proizvodnje, trgovine in posredništva.

Področje veleprodaje predstavljajo zastopstva različnih proizvajalcev opreme za industrijo in rudarstvo – tako je podjetje FORI TINKO d.o.o. ekskluzivni zastopnik proizvajalca rudarske opreme BECKER Mining (stikalna oprema in avtomatizacija za rudarstvo), prav tako podjetje zastopa tudi proizvajalca energetskih in signalnih kablov ELKA Kabeli d.o.o. Hrvaška.

Sedaj iščemo kandidate in kandidatke za prosto delovno mesto:

#### **Vodenje projektov na področju investicij in veleprodaje**

Opis del in nalog:

- komercialni suport na področju gradbenega inženiringa
- samostojno vodenje projektov – izvajanje elektro in strojnih instalacij
- razna dela na področju komerciale (podpora projektom)

#### **Pričakujemo:**

- VI. in VII. Stopnja ekonomske ali tehnične smeri
  - Aktivno znanje angleškega jezika
- Osebna urejenost, natančnost, komunikativnost
- Visoka stopnja samostojnosti in ciljna usmerjenost
  - Vozniški izpit B kategorije

Delovno razmerje se sklepa za nedoločen čas s poskusnim delom.

Izkušnje so zaželeno niso pa pogoj za prijavo, saj bomo kandidatom podrobneje predali vse informacije osebno na razgovoru.

Če ste PRIPRAVLJENI na IZZIV in USTVARJANJE KARIERE, se DRZNITE in PRIJAVITE v MLAD in AMBICIOZEN KOLEKTIV.

vir: Mojedelo.com, 2007f

#### **SIP VČERAJ**

*Začetki SIP-a segajo v leto 1954, ko je bila ustanovljena Agroservisna delavnica za vzdrževanje in popravilo kmetijske mehanizacije. Vzporedno s to dejavnostjo se je začela uvajati proizvodnja kmetijskih strojev. Podjetje se je skozi desetletja uspešno razvijalo in se je uvrstilo med vidnejše evropske proizvajalce kmetijske mehanizacije.*

#### **SIP DANES**

*S svojim proizvodnim programom sledimo svetovnim trendom, ki gredo zlasti v smeri velike zmogljive mehanizacije ter uporabe okolju prijaznih tehnologij. V programu prevladujejo stroji za spravilo sena, obiralci koruze in trosilci gnoja. Program je zelo širok kar zagotavlja, da SIP uspešno zadovoljuje potrebe tako profesionalnega uporabnika, kakor tudi manjših kmetov. SIP-ovi stroji so po kvaliteti in uporabnosti primerljivi z vodilnimi evropskimi proizvajalci kmetijske mehanizacije. Z novimi investicijami smo povenili proizvodnjo, povečali pretok materiala, zlasti pa dvignili kvaliteto in točnost obdelave.*

*Vizija podjetja je postati eno od vodilnih podjetij s področja proizvodnje kmetijske mehanizacije v Evropi. V naslednjih letih bomo razvili nove generacije družin strojev (zgrabjalnike, kosilnice, obračalnike in trosilce gnoja). Razvoj teh izdelkov bo temeljil na novih tehnologijah, predvsem na laserskem rezazu in preoblikovanju. Cilj je vsekakor ponuditi trgu funkcionalno in cenovno konkurenčen izdelek.*

*Večina Sip strojev se prodaja na tuja tržišča največji kupec je Nemčija, sledi Švica, Romunija, Švedska in države bivše Jugoslavije. Prodajo strojev želimo širiti tudi na nove potencialne trge in kupce.*

*V želji, da vse to uresničimo, iščemo sodelavca za delovno mesto*

#### **Komercialni direktor m/ž**

##### **Od kandidata pričakujemo:**

- kreiranje in usmerjanje prodajnih in marketinških aktivnosti
- vzpostavljanje odličnih odnosov s poslovnimi partnerji doma in v tujini
  - marketinško raziskavo novih potencialnih trgov in kupcev
- samostojnost, komunikativnost, zanesljivost, odgovornost
  - doseganje rezultatov v dogovorjenih rokih
- odlične pogajalske, vodstvene in organizacijske sposobnosti

##### **Prednost bodo imeli kandidati z:**

- univerzitetno izobrazbo s področja ekonomije, marketinga ali strojništva
  - delovnimi izkušnjami v tujini s področja prodaje in marketinga
  - znanjem dveh tujih jezikov, pisno in govorno (angleško, nemško)
    - znanjem računalniških programov
    - vozniškim izpitom B-kategorije

Izbranemu kandidatu bomo nudili delo v urejenem okolju in dinamičnem kolektivu, možnost strokovnega in osebnega napredovanja, stimulatивно plačilo pogojeno z rezultati dela, možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja v tujini, fleksibilen delovni čas.

Delovno razmerje bomo sklenili za nedoločen čas s šestmesečnim poskusnim delom.

## Priloga B: Oglasi za delo na portalu Zaposlitev.net

<p>Si.mobil - Vodafone je slovenski operater mobilne telefonije, ki z vpetostjo v globalne povezave svojim zaposlenim nudi mednarodno znanje in bogate izkušnje.</p> <p>Ker želimo zadovoljiti pričakovanja in želje naših uporabnikov, iščemo izkušenega in motiviranega sodelavca / -ko za delovno mesto:</p>
<p style="text-align: center;"><b>Specialist za paketno komutacijo (m/ž)</b></p>
<p>Glavne naloge in odgovornosti Specialista za paketno komutacijo bodo skrb za učinkovito implementacijo novih storitev in nadgradenj programske opreme GPRS, CSG in SMS, analiza kompleksnejših napak in izvedba potrebnih akcij za njihovo čimprejšnjo odpravo, implementacija novih storitev in urgentna odprava napak, sodelovanje z ostalimi skupinami in službami v sektorju tehnike ter opravljanje drugih nalog po nalogu nadrejenega.</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Pričakujemo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• VI. ali VII. stopnja elektro smeri - telekomunikacije, oz. druga ustrezná izobrazba</li><li>• Zaželeno so delovne izkušnje na področju mobilnih komunikacij<ul style="list-style-type: none"><li>• Poznavanje signalizacije pri CS in PS komutaciji</li><li>• Uporabniško znanje uporabe osebne računalnika, delo s preglednicami, delo z bazami podatkov – zahtevno<ul style="list-style-type: none"><li>• Tekoče znanje angleškega jezika</li><li>• Samoiniciativnost.</li><li>• Organizacijske sposobnosti</li><li>• Natančnost</li></ul></li></ul></li></ul>
<p>Za navedeno delovno mesto <b>iščemo odličnega kandidata, ki se bo dobro ujel v dinamičnem, mladem</b> in inovativnem okolju. Če ste predani svojemu delu, če izpolnujete naša pričakovanja in delate kakovostno ter želite svoje znanje še nadgrajevati, vam ponujamo privlačno plačo in urejeno delovno okolje. Delovno razmerje bomo sklenili za nedoločen čas s poskusno dobo 6 mesecev.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Si.mobil d.d.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Veselimo se srečanja z vami.</b></p>

<p style="text-align: center;"><b>ADRIATIC SLOVENICA Zavarovalna družba d.d.</b></p> <p>je sodobna, druga največja splošna slovenska zavarovalnica z bogato in kakovostno ponudbo zavarovanj. Več kot pol milijonu zavarovancem želimo nuditi odlične zavarovalne storitve, najboljšo dodatno ponudbo in svetovanje.</p>
<p>Če želite svoje pridobljeno znanje še razvijati in ga uporabiti pri reševanju zahtevnih in operativnih strokovnih nalog, se nam pridružite v urejenem in prijetnem delovnem okolju.</p>
<p>K sodelovanju vabimo kandidate za delo na delovnem mestu</p>
<p style="text-align: center;"><b>ZAVAROVALNI ASISTENT II (m/ž)</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Od kandidatov pričakujemo:</b></p> <p>V. stopnjo strokovne izobrazbe ekonomske ali druge ustrezne smeri, znanje 1 tujega jezika, sposobnost učinkovitega komuniciranja.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Ponujamo vam:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- stimulatívno plačilo,</li><li>- možnost strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja,</li><li>- prijazno delovno okolje.</li></ul>
<p>Z izbranimi kandidatoma bomo sklenili delovno razmerje za določen čas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Adriatic Slovenica d. d.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Področje splošni posli, Sektor kadrovske zadeve</b></p>

vir: Zaposlitev.net, 2007

<b>TEHNOLOG V PROIZVODNJI (m/ž)</b>
Naziv delovnega mesta: TEHNOLOG V PROIZVODNJI
Delovno mesto: Dolenjska
<b>Opis delovnega mesta:</b>
izbrani kandidat bo kot tehnolog proizvodne deloval na področju tehnologije, proizvodnje in razvoja v specifično določeni veji proizvodnega programa.
Družba Moja Kariera d.o.o. je profesionalna kadrovska agencija, ki se ukvarja z iskanjem in posredovanjem kadrov za znanega naročnika. Naš naročnik je ugledna in uspešna proizvodno ter izvozno naravnana tuja družba z več 100 zaposlenimi.
<b>Od kandidata se pričakuje:</b>
najmanj visokošolska izobrazba strojne smeri ali druge ustrezne tehnične izobrazbe, poznavanje gradbene fizike, proizvodnih in poslovnih procesov, najmanj 2 leti delovnih izkušenj na podobnem delovnem mestu, odlične organizacijske in komunikacijske sposobnosti, sposobnost teamskega in individualnega dela, aktivno znanje angleškega jezika, govorno in pisno, vozniški izpit B kategorije, računalniška pismenost.
<b>Osebnostne lastnosti:</b> samostojnost, dinamičnost, samoiniciativnost, kreativnost, analitičnost, sposobnost za izpolnjevanje poslovnih planov in ciljev, ciljna orientiranost, podjetniška naravnost, ipd...
<b>Kaj nudimo:</b> izbranemu kandidatu nudimo odlične delovne pogoje, pridobivanje delovnih izkušenj v mednarodno uspešnem podjetju, odlične možnosti osebnega in strokovnega izpopolnjevanja, ipd..
V kolikor se kot kandidati na podlagi zgoraj navedenih razpisnih pogojev prepoznate in izpolnujete razpisne pogoje v celoti vljudno vabljeni, da pošljete svoj podroben življenjepis-CV na elektronski naslov info@mojakariera.si z obveznim pripisom za delovno mesto

Za svojega naročnika, vodilno podjetje na področju raziskav, iščemo dodatne okrepitve.
<b>Tržnik/-ca inovativnih analitičnih rešitev</b>
<b>Vaše delo bo:</b>
- trženje inovativnega nišnega produkta na področju raziskav, predstavitev kupcem
- dogovarjanja in sklepanje pogodb
- izdelava prezentacij, pisanje člankov
- izobraževanja v tujini
<b>Pričakujemo:</b>
- vsaj 1 leto izkušenj s trženjem
- VII. stopnja izobrazbe (lahko tudi (še) nedokončana), zaželeno ekonomija
- prodornost, odlične predstavitvene in prodajne sposobnosti
- analitično miselnost
- poznavanje dela z računalnikom (tudi zmožnost priučitve specifičnega softvera)
- sposobnost samostojnega dela in sodelovanja
- tekoče znanje angleščine
- izpit in lasten prevoz
- zagnanost, motiviranost, kreativnost
- pripravljenost na terensko delo (obiskovanje strank-podjetij)
- pripravljenost na stimulativno nagrajevanje
<b>Nudimo delo v zelo uspešnem podjetju v tuji lasti, izobraževanje na področju inovativnih vrhunskih raziskovalnih rešitev, ki so delno že uveljavljene na slovenskem trgu, honorarno ali redno delo, možnost strokovnega razvoja in napredovanja, možnost odlične kariere ter možnost odličnega zaslužka.</b>
Vaše prijave sprejemamo preko portala ali na email valerija@kadis.si. Obravnavane bodo zaupno.

vir: Zaposlitev.net, 2007

<b>RAČUNOVODJA (m/ž)</b>
Naziv delovnega mesta: Računovodja
Delovno mesto: Ljubljana
<b>Opis dela:</b>
Izbrana oseba bo odgovorna za delo in aktivnosti znotraj oddelka računovodstva ( sodelovanje pri izdelavi mesečnih bilanc, vodenjem knjige osnovnih sredstev, planiranje denarnega toka, obračuna DDV-ja, usklajevanjem poslovanja z zakonsko regulativo. Zadolžena bo tudi za izdelavo mesečnih poročil in poročanj v tujino.
Družba Moja Kariera d.o.o. je profesionalna kadrovska agencija, ki se izključno ukvarja z iskanjem, selekcijo in posredovanjem kadrov za znanega naročnika. Naš naročnik je zelo ugledna tuja trgovska družba, ki zaradi širitve svoje dejavnosti odpira novo delovno mesto.
<b>Od kandidatov se pričakuje:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- vsaj visokošolska izobrazba ekonomske smeri, smer - računovodstvo/finance ali druga izobrazba ustrezne računovodske smeri, najmanj 3 leta delovnih izkušenj v računovodstvu, odlično poznavanje slovenskih in mednarodnih računovodskih standardov ter drugih predpisov s področja računovodstva in davčne zakonodaje, odlične organizacijske in komunikacijske sposobnosti, aktivno znanje ANGLEŠKEGA JEZIKA govorno in pisno, odlično poznavanje uporabe računalniških programov ( word, excel, MS Office ), interneta , vozniški izpit B kategorije.</li> <li>- <b>Osebnostne lastnosti:</b> samostojnost, podjetnost, prilagodljivost, čustvena stabilnost in poštenost, delavnost in marljivost, splošna razgledanost, sposobnost za večje umske napore, sposobnost za izpolnjevanje poslovnih ciljev in planov, sposobnost za delo v teamu in vodenje tega, usmerjenost k cilju in rezultatom, ipd..</li> </ul>
Kandidati, ki se na podlagi zgoraj navedenih razpisnih pogojev prepoznate in izpolnujete razpisne pogoje v celoti vljudno vabljeni, da pošljete svoj podroben življenjepis-CV na elektronski naslov na info@mojakariera.si z obveznim pripisom za delovno mesto ( RAČUNOVODJA ) ali pa preko zaposlitvenega obrazca. Vse prijave obravnavamo popolnoma ZAUPNE NARAVE!

Ime Peek & Cloppenburg je sinonim za stoletne izkušnje na področju mode, podjetniško inovativnost in mednarodno rast. Z ekskluzivnim izborom mode visoke kakovosti za vso družino štejejo danes k vodilnim nemškimi podjetjem, ki se ukvarjajo s trgovino z oblačili. Uspešni smo tudi izven Nemčije in sicer na Nizozemskem, v Belgiji, Avstriji, na Poljskem, Češkem, Slovaškem in Hrvaškem.
<b>Za našo novo lokacijo v Mariboru iščemo sodelavce/-ke za področje:</b>
Prodaja
<p>Ste usmerjeni k strankam, imate veselje do mode in iščete nov izziv. Izrazita komunikativnost, angažiranost in hitra dovezetnost so lastnosti, ki jih morate nujno posedovati.</p> <p>Veselite se prijetnega ambienta, prijaznega tima in fleksibilnega delovnega časa.</p> <p>Smo vzbudili vaše zanimanje? Vaše izčrpne prošnje pošljite po elektronski pošti na naslov: <b>Slovenia@peek-cloppenburg.com</b></p>

vir: Zaposlitev.net, 2007

<b>Področni vodja prodaje / več kandidatov / (m/ž)</b>
<b>Opis dela:</b>
Področni vodja prodaje bo skrbel za prodajne centre ter dolgoročno gledano doseganje čim višjega prodajnega prometa. Izbrani kandidat bo skrbel za nemoten potek dela, čistočo in red v poslovalnicah in na zunanjih napravah, nizke stroške, visoko kakovost ter zagotavljanje te in na usklajenost obračunov. Kandidat bo skrbel tudi za zaposlovanje, izbor kadrov, dopustih delavcev, nadzor dela novih sodelavcev, skrb za uvajanje, marketinške akcije in sodelovanje pri nabavi, skrbi za akcijske artikle, nadzor in preverjanje vseh vrst varnostnih ukrepov ipd..
Družba Moja Kariera d.o.o. je profesionalna kadrovska agencija, ki se izključno ukvarja z iskanjem in posredovanjem kadrov za znanega naročnika. Naš naročnik je ugledna tuja multinacionalka.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Od kandidatov se pričakuje</b> dokončana univerzitetna izobrazba ekonomske ali druge ustrezne smeri, vsaj 1 leto delovnih izkušenj ( kandidati so lahko tudi začetniki ), aktivno znanje NEMŠKEGA JEZIKA, govorno in pisno, vozniški izpit B kategorije, odlično poznavanje uporabe računalniških programov ( Word, Excel, MS Office) , zaželena starost do 30 let, odlične pogajalske organizacijske in komunikacijske sposobnosti.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Osebnostne lastnosti:</b> samostojnost, avtonomne delovne izkušnje, dinamičnost, podjetnost, sposobnost za večje umske napore, pripravljenost na intenzivne obveznosti, pozitivna prodajna naravnost, sposobnost za izpolnjevanje prodajnih planov in ciljev, ciljna orientiranost, analitičnost in vztrajnost, delavnost in marljivost, ipd....</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Kaj nudimo:</b> Izbranemu kandidatu je najprej omogočeno 6 mesečno izobraževanje in uvajanje v Sloveniji. Po uspešno opravljeni poskusni dobi izbrani kandidat nastopi z delom. Kandidatu ob podpisu pogodbe o zaposlitvi pripada evropsko primerljiva plača, službeno vozilo Audi, prenosni mobilni telefon. Zaradi narave dela se delo opravlja 1/3 od doma, 1/3 na sedežu družbe in 1/3 na sedežu lokacij trgovskih centrov ali v kombinaciji.</li> </ul>
Kandidati, ki izpolnujete zgoraj navedene razpisne pogoje in se znotraj razpisnih pogojev prepoznate v skladu s vabljenimi, da pošljete svoj podroben življenjepis-CV v SLOVENSKEM IN NEMŠKEM JEZIKU S PRILOŽENO FOTOGRAFIJO na elektronski naslov <a href="mailto:info@mojakariera.si">info@mojakariera.si</a> s obveznim pripisom za delovno mesto ( Področni vodja prodaje). Vse prijave bomo obravnavali kot ZAUPNE! Na razgovor bomo povabili le kandidate , ki izpolnjujejo vse dane razpisne pogoje.

vir: Zaposlitev.net, 2007

<p>Družba Bofex je članica Merkur Skupine, ki s svojo blagovno znamko Big Bang predstavlja vodilno slovensko podjetje na področju zabavne elektronike, informacijske tehnologije in računalniških iger. Cilj družbe je utrditi vodilno vlogo in ohraniti kvaliteto storitev s ponudbo popolne izbire kvalitetnih izdelkov in storitev zabavne elektronike, informacijske tehnologije, bele tehnike in zabave.</p>
<p>Zavedamo se, da so zaposleni najpomembnejši člen za uspešno doseganje ciljev družbe. V 500 članskem kolektivu spodbujamo kreativnost, inovativnost, samostojnost in timski duh. Od sodelavcev pričakujemo ustrezno stopnjo strokovne izobrazbe, delovne izkušnje, znanje in usposobljenost, ki omogočajo posamezniku lažjo integracijo v procese družbe.</p>
<p>V svoj mlad in dinamičen kolektiv poslovalnice Koper vabimo</p>
<p><b>PRODAJALCE NA ODDELKU RAČUNALNIŠTVA</b></p>
<p>Pričakujemo dinamične, odgovorne in ciljno usmerjene prodajalce z izkušnjami v prodaji tehničnega blaga. Odgovorni boste za prodajo, svetovanje in informiranje kupcev, skrb za urejenost in popolnjenost prodajnega prostora ter reševanje reklamacij</p>
<p><b>Od kandidatov pričakujemo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- končana vsaj IV. stopnja izobrazbe ekonomske, komercialne, administrativne ali druge ustrezne smeri,</li> <li>- 1 leto delovnih izkušenj na sorodnih delovnih mestih,</li> <li>- obvladovanje dela na računalniku (MS Office).</li> </ul>
<p><b>Kaj nudimo:</b></p> <p>Nudimo zaposlitev v prijaznem kolektivu in prijetnem delovnem okolju ter možnost strokovne rasti.</p>

<p><b>Koordinatorja za lastne in ekskluzivne blagovne znamke (m/ž)</b></p>
<p>Ste natančni in zanesljivi? Želite vsak dan nove izzive? Si želite dela v prijetnem okolju, kjer vam ne bo nikoli dolgčas? Bi se radi pridružili mlademu in dinamičnemu kolektivu? Spoznajte nas in ugotovili boste, da je Spar res dobra izbira!</p>
<p>Za delo na upravi družbe SPAR v Ljubljani iščemo: <b>Koordinatorja za lastne in ekskluzivne blagovne znamke.</b></p>
<p><b>Pričakujemo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- VII. stopnjo izobrazbe ekonomske smeri</li> <li>- aktivno znanje nemškega jezika</li> <li>- poznavanje programov MS Office</li> <li>- sposobnost koordinacije</li> <li>- dobre organizacijske sposobnosti</li> </ul>
<p><b>Nudimo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zanimivo delo v prijetnem delovnem okolju</li> <li>- možnost osebnega in strokovnega razvoja</li> <li>- zaposlitev za nedoločen čas s poskusnim delom</li> </ul>
<p><b>Spar Slovenija d.o.o.</b> <b>Kadrovska služba</b></p>

vir: Zaposlitev.net, 2007

**Delniška družba Merkur** je največje trgovsko podjetje pri prodaji »naredi si sam«, elektrotehničnih, metalurških in profesionalnih tehničnih izdelkov na slovenskem trgu, našo blagovno znamko pa vse bolj razvijamo in krepimo tudi na bližnjih tujih trgih.

K uresničevanju smelih poslovnih načrtov vabimo novega sodelavca za prosto delovno mesto

#### **PRODUKTNI VODJA (m/ž)**

za nabavo gradbenega materiala

#### **Njegove/njene delovne naloge so predvsem:**

- sodelovanje pri oblikovanju strategije in realizacija planiranih aktivnosti v nabavi v asortimanu gradbenega materiala in lesa
  - izdelava plana nabave po nabavnih kanalih
- vodenje, koordiniranje, usklajevanje dela sodelavcev, dodeljevanje in delegiranje nalog
  - motiviranje, razvoj, informiranje sodelavcev in prenos znanja
  - skrb za dobre odnose in klimo med sodelavci
- sodelovanje pri analiziranju, odkrivanju problemov ter predlaganje ukrepov
  - reševanje reklamacij
- delo s strankami, poslovnimi partnerji, institucijami

#### **Pričakujemo:**

- dokončana visokošolska izobrazba gradbene, tehnične oz. druge ustrezne smeri
  - najmanj 3 leta delovnih izkušenj s področja vodenja v komerciali
  - poznavanje nabavnega in prodajnega trga v Sloveniji in Evropi
- poznavanje poslovanja velikih in srednjih gradbenih podjetij v Sloveniji
  - usmerjenost k ciljem in rezultatom
- kreativnost in iniciativnost ter obvladovanje hitrih sprememb
- sposobnost vodenja, odločanja in prevzemanja odgovornosti
  - naravnost na stranke z veliko mero komunikativnosti
  - pripravljenost za stalno izobraževanje in usposabljanje
  - aktivno znanje enega tujega jezika (angleško ali nemško)
  - znanje računalništva (Word, Excel, Access) na višji stopnji

Z izbranim kandidatom bomo sklenili delovno razmerje na sedežu podjetja v Naklem.  
Več informacij o potrebah po delu si poglejte na [www.merkur.eu](http://www.merkur.eu) pod rubriko Kadri.

**SPREJMI TE IZZIV** in pošljite svojo vlogo in življenjepis

**Merkur, d. d., Kadrovsko-pravno področje**

vir: Zaposlitev.net, 2007

## **Priloga C: Primer enega od sporočil na spletni strani Jerneja Čehovina**

"LEPO POZDRAVLJENI IN JUUUUUHHHEEEJ!!!!!!!!!!

Že dolgo časa se vam nisem oglasila, to pa zato, ker sem imela polne roke dela s prošnjami in zaposlitvenimi pogovori. Najprej sem mislila, da stvar ne deluje, potem pa sem še 1x prebrala vaša navodila in... odkrila 2 napaki, ki sem ju delala - nisem napisala imena kadrovika oz. osebe, ki je za to odgovorna in nisem pošiljala priporočeno. Ko sem začela popravljati napake, se je zgodil Čudež: ZAČELI SO PRIHAJATI ODGOVORI!

Podjetje, ki sem si ga najbolj želela kot delodajalca, me je poslalo na psihološke teste, izbrana sem bila v nadaljni krog in potem me je poklicala njihova kadrovnica. Ker še nimam dokončane šole (manjkata mi 2 izpita) me ni mogla takoj vzeti, ko pa jih naredim jo pa pokličem in zmenili se bova za začetek mojega novega delovnega razmerja. Si morete misliti, POČAKALI ME BOJO!!!

Seveda sem bila še na nekaj zaposlitvenih pogovorih in en direktor mi je rekel, da imam nenavadno prošnjo, če sem jo sama sestavila in oblikovala, spet drugi mi je rekel, da imam zelo zanimivo prošnjo in da je izbiral med 100 - timi prošnjami in sem prišla v ožji izbor med 7 najboljših prošenj!!!!

Zelo sem navdušena!! Ni mi žal, da sem se za to odločila. In nisem več med tistimi, ki odgovora sploh ne dobijo in nimajo možnosti za zaposlitveni pogovor. Če se ne morete odločiti, se odločite za JA in si naročite!! Vsem vroče (toplo) priporočam!!!!

Sončen pozdrav,

Saša Šumež, Jesenice

vir: Prošnja online, 2007



## Priloga D: Oglasi za delo v časniku Delo (1986)

Lesnina Ljubljana, proizvodno in trgovsko podjetje z lesom, lesnimi izdelki, pohištvom in gradbenim materialom, n.sol.o. Ljubljana, Parmova 53.  
Delavski svet TOZD Inženiring in oprema Ljubljana, n.sub.o., Ljubljana, Parmova 53  
Razpisuje dela in naloge  
Direktorja TOZD  
Za direktorja je lahko imenovan kandidat, ki poleg z zakonom in družbenim dogovorom o oblikovanju in izvajanju kadrovske politike na območju ljubljanskih občin določenih pogojev za opravljanje najodgovornejših nalog in funkcij izpolnjuje še naslednje pogoje  
da ima visoko ali višjo izobrazbo (VII. Ali VI. stopnje) ekonomske, tehniške ali pravne smeri, najmanj 5 let delovnih izkušenj in aktivno znanje enega tujega jezika.

Avtomontaža, tovarna gospodarskih vozil, trgovina in servis motornih vozil, Ljubljana, n. Sub.  
Komisija za delovna razmerja delovne skupnosti skupnih služb oglašča prosta dela in naloge  
- vodenje finančno – knjigovodskega sektorja  
Pogoja  
- VII. Ali VI. stopnja izobrazbe ekonomske smeri,  
- 4-5 let delovnih izkušenj  
Nudimo kadrovske stanovanje  
Za opravljanje navedenih del in nalog je določeno poskusno delo po Pravilniku o delovnih razmerjih, delo združujemo za nedoločen čas, s polnim delovnim časom.

Komisija za delovna razmerja DO Varnost TOZD trgovina in tehnične storitve, Levsitikov trg 7, Ljubljana

Objavlja prosta dela in naloge

- sistemski inženir I

za nedoločen čas s polnim delovnim časom.

Pogoji:

- VII. Stopnja strokovne izobrazbe elektrotehnične smeri
- 2 leti delovnih izkušenj
- znanje tujega jezika
- strokovni izpit
- vozniški izpit B kategorije

Poskusno delo 90 dni.

- vodja proizvodnje

za nedoločen čas, s polnim delovnim časom

Pogoji:

- VI. oz. VII. Stopnja strokovne izobrazbe elektro smeri
- 2 leti delovnih izkušenj
- znanje tujega jezika
- vozniški izpit B kategorije

Poskusno delo 90 dni.

Vir: Delo, 8. 9. 1987, str. 13

To je SAVA KRANJ

Za uresničitev nadaljnjih ciljev potrebujemo vedno več in vedno bolj usposobljene strokovnjake, zato VABIMO ustvarjalne, samoiniciativne, prodorne in vztrajne

- diplomirane inženirje strojništva
- diplomirane inženirje elektrotehnike
- diplomirane inženirje kemijske tehnologije
- diplomirane organizatorje – proizvodna usmeritev
- diplomiranega inženirja arhitekture (interierist)

Nudimo:

- organizirano uvajanje v delo pod vodstvom strokovnih mentorjev
- možnost strokovnega izpopolnjevanja (tudi v tujini)
- relativno dobro opremljenost delovnega procesa z delovnimi pripomočki
- različne oblike pomoči pri reševanju stanovanjskega vprašanja
- možnost ugodnega nakupa gradbene parcele v neposredni bližini DO ter kreditiranja izgradnje
- druge oblike družbenega standarda: rekreacije, kultura, letovanja ipd.

IMATE RADI KNJIGE?

Če ste dinamični, komunikativni, imate vsaj srednješolsko izobrazbo, vas veseli delo na terenu, želite koristno izrabiti svoj prosti čas in sami oblikovati svoj osebni dohodek, vas vabimo k sodelovanju. V prostem času (lahko tudi v soboto ali nedeljo) boste zbirali naročnike Enicklopedije Slovenije in naročila za izbrane knjige iz našega bogatega knjižnega programa.

Izbrani kandidati bodo lahko delali individualno ali v organizirani skupini. Zaželeno so izkušnje, osebno vozilo ni pogoj.

Mladinska knjiga, TOZD Založba, Direktna prodaja Ljubljana.

Vir: Delo, 9.9.1987, str. 11

Plamen Kropa

Kadrovska komisija na podlagi 29. člena Pravilnika o medsebojnih delovnih razmerjih SŽ Tovarna vijakov Plamen Kropa, p.o. objavlja naslednja prosta dela in naloge:

- vodja prodaje

Poleg splošnih pogojev morajo kandidati izpolnjevati še naslednje posebne pogoje:

- visoka šola ekonomske, komercialne, tehnične, pravne ali organizacijske smeri
- 3 leta delovnih izkušenj pri ustreznih delih in nalogah, znanje tujega jezika (nemščine ali angleščine) ter opravljen preizkus znanja iz varstva pri delu.
- Smisel za delo z ljudmi

Delovno razmerje bomo sklenili za nedoločen čas s polnim delovnim časom.

KORS Konfekcija oblačil Rogaška Slatina

Delavski svet razpisuje prosta dela in naloge

- vodenje proizvodnega sektorja

Kandidati morajo poleg splošnih pogojev izpolnjevati še naslednje pogoje:

- dipl. Ing. Konfekcijske tehnologije
- 4 leta delovnih izkušenj v proizvodnji konfekcije
- organizacijske sposobnosti

Vir: Delo, 15. 9. 1987, str. 13

Lama okovje, p.o., Dekani pri Kopru

Po sklepu delavskega sveta ponovno razpisuje dela in naloge s povečanimi pooblastili in odgovornostmi

- vodenje sektorja prodaje

k sodelovanju vabimo kandidate, ki izpolnjujejo podoje:

- dipl.ing. ali diplomirani ekonomist
- 4 leta delovnih izkušenj pri enakih ali podobnih delovnih nalogah

mandat traja 4 leta.

Če vas zanima pestro in dinamično intenzivno delo na področju prodaje izdelkov, delo s poslovnimi strankami, potovanja po naši širši domovini, organizacijska dela v sektorju prodaje z računalniško podprtim sistemom, potem se takoj oglasite v kadrovskem oddelku naše DO, kjer vam bomo podrobneje predstavili delo tega področja in vas seznanili z drugimi ugodnostmi, ki jih nudimo (OD, pomoč pri reševanju stanovanjskega vprašanja, rekreacija ipd.)

Vir: Delo, 25. 9. 1987, str. 18

AERO

Komisija za delovna razmerja DSSS objavlja naslednja prosta dela in naloge

- organizatorja nagrajevanja

Pogoji:

- VII stopnja zahtevnosti – diplomirani ekonomist ali druge ustrezne usmeritve ter 48 mesecev ustreznih delovnih izkušenj.

- analitika nagrajevanja

Pogoji:

- VII stopnja zahtevnosti – diplomirani ekonomist ali druge ustrezne usmeritve ter

-vodje kadrovsko-socialne službe

Pogoji:

- VII. Stopnja zahtevnosti ustrezne družboslovne usmeritve
- 48 mesecev ustreznih delovnih izkušenj
- opravljena šola za vodstvene delavce kadrovskega področja ter
- pasivno znanja angleškega ali nemškega jezika

Vir: Delo, 23. 9. 1987, str. 19

## Priloga E: Oglasi za delo v časniku Delo (2007)

Elektroservisi, d.d., je hitro spreminjajoče se podjetje z več desetletno tradicijo na področju gradnje, kovinarstva in merilnega servisa. V skupino 130 zaposlenih vabimo ljudi, ki želijo delati v dinamičnem in stimulativnem okolju na delovnem mestu:

- vodje projektov (m/ž)

Dela in naloge:

- vodenja projektov izgradnje in rekonstrukcije elektroenergetskih objektov na območju RS
- načrtovanje, usmerjanje in usklajevanje materialnih in človeških virov
- planiranje in analiza dela, vodenje tehnične, obračunske in druge tehnične dokumentacije

Pogoji:

- VII., VI/2 ali VI/1 stopnja izobrazbe elektro smeri
- Komunikacijske, pogajalske, vodstvene in organizacijske sposobnosti
- Sposobnost za samostojno tismko delo
- Vestnost, natančnost, zanesljivost
- Zaželen strokovni izpit po ZGO za vodenje in nadzor ter vpis v imenik pooblaščenih inženirjev
- 2 leti delovnih izkušenj na primerljivih delovnih mestih
- znanje angleškega in / ali nemškega jezika
- vozniški izpit B kategorije

Sklenitev pogodbe za nedoločen čas s 6-mesečnim poskusnim delom; razgibano in zanimivo delo v pisarni in na terenu.

Uveljavljena diskoteka v Ljubljani išče

- menedžerja za vodenje lokala (m/ž)

Pogoji:

- VI. stopnja izobrazbe
- Izkušnje z vodenje
- Znanje računovodstva in financ
- Nadpovprečna zavzetost za delo
- Poštenost

Ponujamo:

- možnost napredovanja
- stalno usposabljanje

Jupiter International, d.o.o.

Smo vodilno slovensko podjetje na področju procesiranja plačilnih inštrumentov. Za banke v Sloveniji opravljamo storitve na področju procesiranja kartičnega, bankomatskega in POS svetovanja ter drugih sodobnih plačilnih sistemov. Iščemo novega sodelavca, ki bi s svojim znanjem in izkušnjami pripomogel k realizaciji zastavljenih ciljev, in sicer:

- sistemskega inženirja okolja HP-Unix in Linux (m/ž) v sektorju za informacijsko tehnologijo

Vaše delo bo obsegalo:

- administracijo strežnikov HP-Unix in Linux
- načrtovanje informacijskih rešitev
- testiranje informacijskih rešitev in vrednotenje rezultatov
- sodelovanje pri tehnoloških rešitvah
- spremljanje in nadzor delovnega procesa ter predlaganje sprememb in izboljšav

Od kandidatov pričakujemo:

- V. Ali višjo stopnjo strokovne izobrazbe računalniške ali elektrotehniške smeri oziroma druge ustrezne smeri
- Dobro poznavanje operacijskega sistema HP-UX in Linux
- Zaželeno poznavanje podatkovne baze Oracle in okolja Microsoft
- Znanje angleškega jezika
- Sposobnost timskega dela

Ponujamo:

- zanimivo in ustvarjalno delo z najsodobnejšo informacijsko tehnologijo
- odlične delovne razmere in stimulatívno nagrajevanje
- možnost izobraževanja in osebnostnega razvoja

Bankart, d.o.o., Kadrovski oddelek, Lj.

Vir: Delo, 28. 10. 2007, str. 25

Ericsson, vodilno globalno podjetje s področja telekomunikacij, ponuja izzive ambicioznim, usposobljenim in visoko motiviranim sodelavcem:

Projektni vodja (m/ž)

Pričakujemo:

- univerzitetno izobrazbo tehnične, računalniške ali naravoslovne smeri
- večletne izkušnje na področju projektnega vodenja
- odlično poznavanje metod in orodij projektnega vodenja
- poznavanje poslovnih procesov vključno s prodajo in razpisnimi postopki
- zaželen mednarodni certifikat projektnega vodenja PMI ali IPMA
- odlične sposobnosti planiranja in organiziranja
- odlične komunikacijske sposobnosti
- primernost za delo v timu
- znanje angleškega jezika
- delovne izkušnje s področja telekomunikacij so prednost

Podjetje vam nudi možnost, da postanete član dinamičnega in prodornega kolektiva ter delate v mednarodnem okolju z možnostmi izobraževanja in strokovnega razvoja (doma in v tujini)

Vir: Delo, 4. 8. 2007, str. 25

Zaposlitev v Šparu?

Dobro zame!

Ste natančni in zanesljivi? Želite vsak dan nove izzive? Si želite dela v prijetnem okolju, kjer vam ne bo nikoli dolgčas? Bi se radi pridružili mlademu in dinamičnemu kolektivu? Spoznajte nas in ugotovili boste, da je Spar res dobra izbira!

Za delo v novem megamarketu Interspar v Kranju iščemo:

1. mesarje – prodajalce (m/ž)
2. peke (m/ž)
3. Prodajalce na svežih oddelkih (m/ž)
4. Prodajalce (m/ž)
5. Blagajnike (m/ž)
6. Hišnega tehnika (m/ž)

Pričakujemo:

- ustrezno stopnjo in smer izobrazbe
- zaželene delovne izkušnje na podobnem delovnem mestu
- veselje do dela z ljudmi in komunikativnost

Nudimo:

- prijetno delovno okolje
- stimulatívno plačilo
- zaposlitev za določen čas z možnostjo podaljšanja za nedoločen čas

Iščete nove delovne izzive?

Korona – napredno podjetje za kakovostne inženirske in svetovalne storitve na področju energetike vabi medse

- najboljše projektante – vodje projektov za področje elektroenergetike (m/ž)

Naša pričakovanja:

- izobrazba: (univ.)dipl.inž. elektrotehnike
- znanje angleščine
- zaželene 5-letne izkušnje s projektiranjem in strokovni izpit.

Helios Domžale, d.d.

Iščemo

- sodelavce z univerzitetno izobrazbo, predvsem ekonomske in kemijske smeri (m/ž)

Od kandidatov pričakujemo;

- zaželene delovne izkušnje s področja trženja
- pripravljenost za delo v tujini – v ospredju je zaposlitev v Rusiji in Ukrajini
- znanje angleškega jezika
- zaželeno znanje ruskega jezika
- poznavanje dela z računalniškimi programi
- komunikativnost
- samostojnost
- sposobnost za delo v timu

Vir: Delo, 10. 8. 2007, str. 25

Novem car interior design, d.o.o.  
 Si želite kakovostnega profesionalnega izziva?  
 Iščete atraktivno panogo za uresničitev teh želja?  
 Ste ustvarjalni in vas zanima dinamično okolje?  
 Ste prilagodljivi in se vedno pripravljene učiti?  
 Vam delo v ekipi pomeni dodatno spodbudo?  
 Če ste na postavljena vprašanja odgovorili pritrdilno in morda dodali še kakšno dodatno ustvarjalno misel, ki je preseгла omjetive vprašanj, potem je naša ponudba kot nalašč za vas.  
 Smo družba iz avtomobilske industrije z ambicioznim, mladim in komunikativnim kolektivom, vedno pripravljenim na sodelovanje in razvoj. V uspešen tim bi radi pritegnili sodelovca s podobnimi lastnostmi za delovno mesto:  
 Vodja proizvodnje (m/ž)  
 (organizacija proizvodnje glede na cilje in potrebe podjetja, nadziranje proizvodnih procesov in produktov, načrtovanje in skrb za nemoten potek proizvodnje, dolgoročno načrtovanje razvoja proizvodnje, vodenje zaposlenih v proizvodni službi ipd.)  
 pogoji za zasedbo delovnega mesta:

- višje- ali visokošolska izobrazba tehnično-organizacijske smeri
- tri leta delovnih izkušenj na podobnem delovnem mestu
- poznavanje avtomobilskih standardov kakovosti
- znanje nemškega ali angleškega jezika
- poznavanje programov MS Office
- sposobnost vodenja in motiviranja
- organizacijske sposobnosti
- komunikacijske sposobnosti in sposobnost timskega ter projektnega dela
- sposobnost obvladovanja stresa in doseganje rezultatov v dogovorjenih rokih
- odgovornost, gospodarnost, zanesljivost

ponujamo:

- zaposlitev za nedoločen čas, s trimesečnim poskusnim delom,
- ustvarjalno delovno okolje
- stimulatívno plačilo
- možnost nadaljnega razvoja
- delo v mednarodnem okolju
- interno in eksterno izobraževanje (tudi v tujini)....

Uveljavljeno grafično podjetje išče

- direktorja (m/ž)

Podjetje ponuja:

- dinamično in atraktivno delovno okolje
- stimulatívno nagrajevanje
- strokovni in osebnostni razvoj

Potrebna znanja in izkušnje:

- VII. Ali višja stopnja izobrazbe
- Znanje angleškega jezika
- Najmanj 5 let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih
- Odlične organizacijske in komunikacijske sposobnosti
- Izrazita sposobnost timskega dela
- Analitično in strateško delovanje
- Vozniški izpit B-kategorije

Prijave z življenjepisom pošljite v 8 dneh na elektronski naslov: renata.zadravec@mojakariera.si s pripisom: »Za direktorja grafične industrije«.....

Vir: Delo, 11. 8. 2007, str. 20

Carsystem, d.o.o.  
 Smo član skupine Carsystem in na slovenskem trgu dobavitelj avto-reparaturnih materialov. Naši dobavitelji so Vosschemie, BASF, Toyal Europe.  
 Iščemo (novega) sodelavca/sodelavko za  
 Vodenje ključnih kupcev  
 Pričakujemo:

- primerno izobrazbo tehnične ali komercialne smeri
- znanje angleškega jezika
- znanje uporabe Word, Excel, Visio
- samostojnost, komunikativnost
- voznški izpit B kategorije
- zaželeno poznavanje avtoservisne dejavnosti

Ponujamo vam:

- po uspešno opravljenem poskusnem delu delo za nedoločen čas
- delo v mladem ustvarjalnem kolektivu
- usposabljanja doma in v tujini
- uporabo službenega vozila
- stimulatívno nagrajevanje

Vir: Delo, 14. 8. 2007, str. 18