

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

**UČINKOVITO TRŽENJE JAVNEGA ZAVODA
XY ZA PRIDOBIVANJE POTENCIALNEGA
KADRA IN OHRANJANJE OBSTOJEČEGA
KADRA**

Kandidatka: Nataša Rola

Vrsta študija: študentka izrednega študija

Študijski program: Ekonomist – komercialist

Mentor predavatelj: mag. Dušan Vrban

Mentorica v podjetju: Vesna Koren, ekonomistka

Lektorica: Milena Furek, prof. slovenščine

Maribor, oktober 2020

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Nataša Rola sem avtorica diplomskega dela z naslovom Učinkovito trženje javnega zavoda XY za pridobivanje potencialnega kadra in ohranjanje obstoječega kadra, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Dušana Vrbana.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili;
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, oktober 2020

Podpis študenta:

ZAHVALA

Zahvaljujem se vsem, ki so me med študijem podpirali, spodbujali in mi pomagali.

Zahvala gre mojemu mentorju, predavatelju mag. Dušanu Vrbanu in moji mentorici v službi Vesni Koren.

POVZETEK

V javnih zavodih se velikokrat srečujejo s pomanjkanjem ustreznega kadra. Tudi v javnem zavodu VDC Polž se srečujemo s tem problemom.

Javni zavodi na domačem in tujem trgu tekmujejo, kateri bo privabil v svoj krog zaposlenih svež in mlad kader. Pri zaposlovanju novega kadra je javni sektor zelo omejen, saj je osnovna plača javnega uslužbenca določena s plačnim razredom, v katerega je uvrščeno delovno mesto oziroma naziv, na katerega je javni uslužbenec razporejen oziroma ga je pridobil z napredovanjem (Zakona o sistemu plač v javnem sektorju, 9.člen, 2009). Osnovna plača se določa na podlagi uvrstitve naziva in delovnega mesta v tarifni razred.

Vsekakor imajo tukaj prednost razne podobne organizacije in zavodi iz tujine (Avstrija) in podjetja iz gospodarstva. Mladi danes gledajo predvsem na zaslužek, manj so jim pomembne vrednote, kot so vzajemnost, kolegialnost, prijateljstvo, dobri odnosi med zaposlenimi.

Trženje blagovne znamke zavoda je lahko velika prednost pri pridobivanju potencialnega kadra. Dobra blagovna znamka naredi zavod privlačnejši in zanimivejši. V ljudeh ustvarja željo in potrebo po tem, da bi bili del kolektiva v tem zavodu. Pri trženju blagovne znamke pa ne gre vedno le za to, da pridobivajo najboljše talente, ampak se vse začne pri ohranjanju dobrih in kakovostnih odnosov med organizacijo in zaposlenimi. Srečni in zadovoljni zaposleni prispevajo k ugledu in pozitivni zaznavi delodajalca.

V diplomski nalogi sem skušala ugotoviti, katero je tisto najučinkovitejše in najuspešnejše trženje zavoda XY za pridobivanje potencialnega kadra.

Zanimalo me je, kakšne metode uporablja pri pridobivanju in ohranjanju zaposlenih. Pri svojem delu sem izvedla anketo (anketni vprašalnik) med bodočimi zaposlenimi ter naredila analizo anketnega vprašalnika med trenutno zaposlenimi v Varstveno delovnem centru Polž.

Ključne besede: pomanjkanje, kader, problem, zavod, trženje zavoda, blagovna znamka, ohranjanje zaposlenih.

ABSTRACT

Effective marketing of the public institution XY for acquiring potential staff and maintaining existing staff

Public institutions are often faced with a lack of adequate personnel. The same problem applies to the public institution VDC Polž (Occupational activity centre Polž).

Domestic and foreign public institutions are competing in the labour markets, which will manage to attract fresh and young personnel to their circle of employees. When employing new personnel, the public sector is quite limited, as the basic salary of a public employee is determined by the salary grade of the post or the title of the post. Promotion of public employees through salary grades is enabled by further titles acquired by a public employee and his or her annual performance appraisals (article 9, Public Sector Salary System Act, Official Gazette of the Republic of Slovenia, No. 108/09). Basic salaries are determined according to the classification of posts and titles into salary grades. In any event, various similar organisations and institutions from abroad (Austria) and companies from the enterprise sector have priority here. Young people today place their priorities on earnings; values such as reciprocity, collegiality, friendship and good relations between employees are less important to them. The marketing of the institution's brand can be a great advantage in acquiring potential personnel. A good brand makes an institution more attractive and interesting. It creates a desire and the need in people to be part of the work force in this institution. The marketing of a brand is not always about gaining the best talents, but it all starts with maintaining good and quality relationships between the organization and its employees. Happy and satisfied employees contribute to the reputation and positive perception of the employer.

Specifically, in my diploma thesis, I will try to establish the most effective and successful marketing of an XY institution, in order to attain potential personnel.

I wish to ascertain what methods the institution uses to acquire and retain future employees. As part of my research, I will carry out a survey (by use of a survey questionnaire) among future employees and among the current employees of the Occupational activity centre Polž.

Key words: lack of potential personnel, problem in public institutions, marketing of the institution, brand of the institution, maintenance of employees.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	9
1.1	OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA	10
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE	11
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	12
1.4	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE	13
2	VARSTVENO DELOVNI CENTRI IN DEJAVNOST	14
2.1	PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA.....	15
2.2	ZAPOSLENI V JAVNEM ZAVODU.....	17
2.3	UPORABNIKI V JAVNEM ZAVODU	18
3	TRŽENJE JAVNEGA ZAVODA DO ZAPOSLENIH.....	20
3.1	SESTAVINE TRŽENJSKEGA SPLETA (4P).....	20
3.1.1	Trženjski splet za storitve (7P)	21
3.1.2	Trženjski splet 4P v javnem zavodu XY	21
3.1.3	Trženjski splet 7P v javnem zavodu xy	23
3.1.4	Oblike trženja v javnem zavodu	25
3.2	UPORABA ELEMENTOV TRŽENJA V JAVNEM ZAVODU	27
3.3	UPRAVLJANJE S TALENTI KOT POMOČ PRI ZAPOSLOVANJU NOVIH KADROV	29
4	POJEM INTERNI MARKETING	31
4.1	ZAPOSLENI KOT NOTRANJI TRG.....	31
4.1.1	Razvoj notranjega trženja	34
4.2	ODNOSI MED ZAPOSLENIMI ZNOTRAJ ZAVODA.....	34
4.2.1	Spoštovanje in medsebojno zaupanje	34
4.2.2	Spodbujanje, podpora drugih in sodelovanje	35
4.2.3	Dobra komunikacija	35
4.2.4	Upoštevanje dogovorov in pravil	35
4.2.5	Postavljanje mej podrejeni-nadrejeni	35
4.2.6	Pravično nagrajevanje zaposlenih	36
5	TRŽNA RAZISKAVA	37
5.1	ANKETNI VPRAŠALNIK.....	37

5.2	ANALIZA IN REZULTATI ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	38
5.2.1	Analiza in rezultati anketnega vprašalnika (Priloga 1).....	38
5.2.2	Analiza in rezultati anketnega vprašalnika za zaposlene v organizaciji (Priloga 2).....	40
6	OBRAZLOŽITEV HIPOTEZ OZIROMA TRDITEV	43
7	SKLEP	45
8	LITERATURA	47
9	PRILOGE.....	NAPAKA! ZAZNAMEK NI DEFINIRAN.

KAZALO SLIK

SLIKA 1: ZGRADBA VDC POLŽ MARIBOR	15
SLIKA 2: IZDELKI VDC POLŽ	16

KAZALO TABEL

TABELA 1: STAROSTNA STRUKTURA V JAVNEM ZAVODU XY NA DAN 31.08.2020.....	17
TABELA 2: PREDNOSTI IN SLABOSTI ZAPOSLOVANJA KANDIDATOV IZ NOTRANJEGA VIRA	32
TABELA 3: PREDNOSTI IN SLABOSTI ZAPOSLOVANJA KANDIDATOV IZ ZUNANJIH VIROV	32

KAZALO GRAFOV

GRAF 1: STRUKTURA ZAPOSLENIH V JAVNEM ZAVODU XY PO SPOLU NA DAN 31.08.2020.....	17
GRAF 2: IZOBRAZBENA STRUKTURA V JAVNEM ZAVODU XY	18
GRAF 3: DELEŽ ANKETIRANIH PO SPOLU.....	37
GRAF 4: DELEŽ ANKETIRANIH PO STAROSTI	37
GRAF 5: DELEŽ ANKETIRANIH PO DOKONČANI IZOBRAZBI.....	38
GRAF 6: DELEŽ ANKETIRANIH V % – POZNAVANJE ORGANIZACIJE V OKOLJU	39
GRAF 7: DELEŽ ANKETIRANIH V % - POZNAVANJE DELA VDC-JEV	39

GRAF 8: DELEŽ ANKETIRANIH V % - TRŽENJE ORGANIZACIJE NA TRGU DELOVNE SILE	39
GRAF 9: DELEŽ ANKETIRANIH V % - POMEMBNI DEJAVNIKI V ORGANIZACIJI.....	40
GRAF 10: SODELOVANJE V ANKETI PO ORGANIZACIJSKIH ENOTAH	41

1 UVOD

Zaposleni so prvi ambasadorji delodajalca.

Javni zavodi se morajo najprej pogledati v ogledalo, se soočiti s trenutnim stanjem in storiti korak k spremembam.

Najprej si morajo zgraditi ugled, da bi bili privlačni za potencialni in kakovostni kader. Dober kader si želi ustrezno zaposlitveno priložnost in ne katere koli službe oziroma dela.

V današnjem času so dejavniki, kot so:

- večja zaposlenost,
- večja gospodarska rast,
- staranje prebivalstva

in drugi, vplivali na to, da lahko kader izbira zaposlovalca in ne obratno.

Da bi bilo neko podjetje oziroma javni zavod prva izbira dobrega kadra, si najbolj želijo direktorji oziroma menedžerji. A pot do tega ni vedno preprosta. Da si podjetje ali zavod ustvari na trgu neki določen ugled oziroma renome, je zelo dolgotrajen postopek, ki zahteva angažiranost celotne notranje ekipe ter znanje strokovnjakov s področja kadrovanja, komuniciranja ...

Ko na tem področju uredimo vse potrebno in ko postane to del poslovanja, se je treba obrniti na zaposlene, saj so ti tisti, ki živijo realnost podjetja ali zavoda, najbolj poznajo razmere v njem in seveda komunicirajo navzven. Gradnja dobrega ugleda zavoda in znamke zaposlovalca se začne pri zaposlenih. Ti so prvi glasniki (ambasadorji) podjetij oziroma zavodov. Dobro vodenje je ključ do dobrega ugleda podjetja ali zavoda. Vsak dobri vodja bi moral vedeti, katere so tiste lastnosti pri njegovih odnosih z zaposlenimi, ki povečujejo privlačnost podjetja za potencialne zaposlene. Takšne odnose je treba negovati in jih obdržati, nadgraditi. Prav tako se mora dober vodja zavedati tudi, katere so tiste negativne lastnosti, ki jih je treba v podjetju, zavodu spremeniti. Velikokrat se zgodi, da so zaposleni nezadovoljni v službi, čeprav delajo v dobrem zavodu ali podjetju, zgodi pa se tudi, da so zaposleni zadovoljni v svojih službah, čeprav ne delajo v uglednih zavodih ali podjetjih. Vošnjak trdi, da je ugled oziroma privlačna znamka delodajalca poleg odnosov med zaposlenimi povezana z zadovoljstvom, s pripadnostjo, z zavzetostjo pri delu, s fluktuacijo, poistovetenjem z organizacijskimi vrednotami in s kulturo. Vse naštetu vpliva na poslovne rezultate podjetja.

»Najprej se je treba pogledati v ogledalo, se soočiti s trenutnim stanjem in storiti korak k spremembam,« je opozoril. Ta se mora zgoditi v vodstvu podjetja (Vošnjak, 2017).

1.1 Opis področja in opredelitev problema

Pomanjkanje določenega profila kadra je stanje na trgu dela, ki se pojavi v razcvetu gospodarstva. Odpirajo se nova delovna mesta in stopnja brezposelnosti ljudi se niža.

Nekoč je bilo dovolj, da si objavil oglas za delovno mesto in si dobil potencialnega kandidata. Danes ni tako. Organizacije se morajo ukvarjati s privabljanjem potencialnih kandidatov (Trošt, 2012).

In kako definirati pomanjkanje kadra? Pomanjkanje kadra oziroma tako imenovani delavski primanjkljaj nekateri definirajo kot neujemanje med povpraševanjem in ponudbo, pri katerem je povpraševanje po delavcih večje, kot je ponudba delavcev, ki so na voljo (Veneri, 1999), (Paladin, 2019), (Barnow, Trutko, & Piatak, 2013).

Ekonomisti so si enotni, da gre res za dejansko pomanjkanje delavcev. Kadar povpraševanje preseže ponudbo delovnih mest, takrat naraste pritisk na plače, saj imajo potencialni kadri oziroma delavci večjo pogajalsko moč. Večja je verjetnost, da si bodo potencialni zaposleni izborili boljše delovne pogoje in višjo plačo. Delodajalci pa se morajo ukvarjati s pomanjkanjem delovne sile.

Leta 2000 sta pisala o delavskih primanjkljajih Griffin in Fox. Glavna razloga, da se krči bazen delavcev, sta pripisala hitro rastočemu gospodarstvu in vedno starejši populaciji. To pomeni, da ni problem le v tem, da primanjkuje kandidatov za zaposlitev, ampak tudi v tem, kako ohraniti že zaposlene delavce (Griffin & Fox, 2000).

Zadnje čase je aktualna tema pomanjkanje delavcev – predvsem kadra na področju zdravstva – in s tem problemom se soočajo organizacije v Sloveniji in po vsem svetu. Vedno več je podjetij, bolnišnic, socialnih zavodov, zdravstvenih domov, ki za zaposlitev ne morejo dobiti ustreznega kadra, zato je treba najti način in pristop, kako pritegniti potencialne kandidate.

Težava za organizacijo pri pridobivanju novih sodelavcev je tudi v tem, da imajo kandidati vedno večjo pogajalsko moč. Za organizacijo to pomeni, da mora v postopek iskanja novih zaposlenih in ohranjanju trenutnih sodelavcev vložiti veliko več truda. Pozornost mora nameniti predvsem dobri znamki delodajalca (Sullivan, 2014).

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Cilj moje diplomske naloge je ugotoviti, kateri so pravi način, pristop ter predstavitev javnega zavoda, da privabi kandidate in ohrani svoje zaposlene.

Problem pa ni le privabljanje potencialnih kandidatov, temveč tudi ohranjanje trenutnih zaposlenih, saj zaposleni zaradi pestrega trga dela in pomanjkanja lojalnosti nenehno odhajajo iz organizacij. Prav zadrževanje trenutnih zaposlenih je ena izmed glavnih prednosti dobre znamke delodajalca, uporaba menedžmenta talentov pa trend, ki lahko pri tem pomaga. Za dobro znamko delodajalca je ključen dober odnos med organizacijo in njenimi zaposlenimi, kar vpliva na zadržanje zaposlenih v organizaciji (Urbancova & Hudakova, 2017).

Raziskati in dokazati želim, da zavod upravlja z internim marketingom, da obstoječi kader obdrži in ga motivira ter povečuje njegovo zadovoljstvo.

Sprašujem se tudi, ali ima javni zavod XY dobre marketinške aktivnosti, da je zanimiv na trgu za iskalce zaposlitve.

Ali javni zavod XY uporablja interni marketing, da obdrži kader, ki ga ima?

Trženje javnega zavoda in privabljanje potencialnih kandidatov ter ohranjanje obstoječega kadra je aktualna tema, s katero se ubada vedno več organizacij.

Odločila sem se, da raziščem, potrdim ali ovržem naslednje hipoteze /trditve diplomskega dela:

H1: Več kot polovica potencialnih kadrov ocenjuje predstavitev javnega zavoda XY na spletni strani kot zanimivo za zaposlitev.

Dobra predstavitev javnega zavoda in organizacij nasploh je izrednega pomena.

Kandidati imajo vedno večje pogajalske moči, izbirajo lahko med veliko delodajalci.

Zato morajo biti:

- predstavitev organizacije na trgu,
- spletna stran organizacije,
- zaposlitveni oglasi

atraktivni, zanimivi in morajo pritegniti potencialnega kandidata.

H2: Na osnovi predstavitve javnega zavoda XY se potencialni kadri v manj kot 50 % odločijo za zaposlitev (pri podanih enakih pogojih – plači).

Velikokrat se zgodi, da se kljub izredno dobri predstavitvi organizacije, ponudbi dobrih delovnih pogojev, dodatnih izobraževanj in izpopolnjevanj pri svojem delu potencialni kandidati ne odločijo za zaposlitev organizacijo. Pogosto se zgodi, da se kandidati ne odločijo za zaposlitev zaradi nižje plače (kot npr. v tujini).

H3: Javni zavod XY uporablja interni marketing, da obdrži obstoječi kader in poveča lojalnost zaposlenih v zavodu.

Interni marketing je prisoten in nujen v podjetjih, vse bolj ga uporabljajo tudi javni zavodi.

Vsi se zavedamo, da se lojalnost zaposlenih poveča, če jim podjetje nudi ugodnosti, kot so fleksibilen delovni čas, razni bonusi, možnost dodatnega izobraževanja, individualna in skupinska svetovanja.

Organizacije in podjetja se zavedajo, da je treba najprej urediti odnose znotraj kolektiva, treba je spoznati svoj kolektiv, šele nato se lahko organizacija dobro predstavi na trgu.

Vsak zaposleni v organizaciji je ambasador podjetja in tega bi se moralo vodstvo zavedati.

1.3 Predpostavke in omejitve

V zadnjem času se veliko delodajalcev ubada s problemom, da na trgu primanjkuje določen profil zaposlenih. Pojavi se strukturni problem – na eni strani neskladja med potrebami organizacije po nekem profilu delavca in na drugi strani problem glede izobrazbe in izkušenj kandidatov. In prav takšno neskladje povzroča obilico težav organizaciji pri iskanju kandidatov. Pojavlja se tudi problem, da so zaposleni premalo lojalni in predani do trenutnega zaposlovalca in odhajajo v druga podjetja oziroma organizacije.

Največje omejitve vidim pri izbiranju kandidatov za reševanje anketnega vprašalnika. Predpostavljam, da so anketirani seznanjeni s spletno stranjo zavoda XY.

Omejila sem se na populacijo, ki uporablja družabna omrežja, namesto da bi zavzela stališče, da je osebni stik še vedno tisti, ki je najbolj pristen. Anketni vprašalnik sem objavila na spletnem portalu www.1ka.si, ki je dostopen večjemu delu populacije. Izvzeti so seveda tisti, ki interneta ne uporabljajo.

Anketni vprašalnik za zaposlene opravimo vsako leto v organizaciji, zato bom uporabila rezultate iz ankete o zadovoljstvu zaposlenih iz leta 2019. Rezultate bom analizirala in razložila.

Pri pisanju diplomske naloge želim ugotoviti, ali se javni zavod XY dovolj kakovostno trži na trgu delovne sile. Raziskati želim, v kakšni meri ljudje in iskalci zaposlitve poznajo zavod, ali vedo, kakšna storitev se izvaja v zavodu. Moj namen je ugotoviti, ali je javni zavod kot zaposlovalec na trgu delovne sile zares zanimiv za iskalce zaposlitve.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Izvedla sem primarno in sekundarno raziskavo.

Sestavila sem anketni vprašalnik z 8 vprašanji za nenaključno izbrane kandidate oziroma bodoče iskalce zaposlitve (objava anketnega vprašalnika na spletni strani www.1ka.si), drugi se je nanašal na že zaposlene v organizaciji – uporabila sem rezultate iz ankete o zadovoljstvu zaposlenih 2019 (Polž, 2019).

Z anketnim vprašalnikom sem od prihodnjih iskalcev zaposlitve izvedela, kako dobro poznajo organizacijo in s katero sem preverila:

- kakšna so stališča potencialnih kadrov do zaposlitve v zavodu;
- njihov odziv na različne oblike in sporočila objav;
- zaznavanje potencialnih talentov do dela v našem zavodu.

Raziskovalna tematika naloge:

V prvem delu diplomske naloge sem predstavila teoretične pojme, ki so pomembni za mojo raziskovalno temo: pomanjkanje ustreznega kadra – delovne sile, znamko delodajalca ...

Drugi del sem namenila analizi podatkov, ki sem jih pridobila iz poslane ankete iskalcem zaposlitve in trenutno zaposlenim v zavodu.

Diplomsko nalogo zaključujem s sklepom in odgovarjam na raziskovalna vprašanja oziroma hipoteze.

2 VARSTVENO DELOVNI CENTRI IN DEJAVNOST

Veliko mladih in bodočih iskalcev zaposlitve ne pozna varstveno delovnih centrov v Sloveniji, zato predstavljam delo in pomen centrov za vse ljudi z motnjami v telesnem in duševnem razvoju. Varstveno delovni centri (v nadaljevanju VDC) izvajajo na področju socialnega varstva pomembne naloge organizirane družbene skrbi za odrasle osebe z lažjo, zmerno in težjo obliko motnje v telesnem in duševnem razvoju (motnje vida, sluha, gibalne motnje ...) (Česen, 2020). Socialnovarstveno storitev vodenja, varstva in zaposlitve pod posebnimi pogoji izvajajo VDC. Vlada RS in Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti sta ustanovitelja teh centrov, prav tako sta financerja dejavnosti. Glavna naloga VDC je, da zagotavlja obliko varstva, ki uporabnikom ustvarja pogoje in možnost aktivne vključitve v delovno in družbeno okolje in življenje. V storitev varstva, vodenja in zaposlitev pod posebnimi pogoji je vključen tisti uporabnik, za katerega obstaja razlog za vključitev, in sicer tako dolgo, dokler je pripravljen sprejemati storitev. Uporabnik se vključuje v takšno obliko storitve, ki najbolj ustreza njegovim telesnim, zdravstvenim, socialnim potrebam. Osnovno vodilo VDC-jev je spoštovanje človeškega dostojanstva, dobro počutje uporabnika in njegovo zadovoljstvo. Uporabniki storitev VDC so ranljiva in občutljiva populacija, zaposleni pa njena opora. Treba je upoštevati uporabnikove sposobnosti in njegove zmožnosti. Pri učenju osebe z motnjami v telesnem in duševnem razvoju je potreben velik napor, da osvoji veščine, določena znanja in spretnosti. Izrednega pomena za uporabnika imata potrebi po družbeni potrditvi in socialni vključenosti. Naša naravnost je, da uporabniku ponujamo možnosti in priložnosti, da ob podpori zaposlenih te priložnosti s svojo soudeležbo aktivno uresničuje, doživlja zadovoljstvo, pridobiva občutek lastne vrednosti, krepi občutek, da zna in zmore sam (Česen, 2020). Naloga zaposlenih v VDC je, da z uporabnikom iščejo takšno obliko dela, vsebin in motivacije, ki najbolj ustreza uporabnikovim sposobnostim. Zato mora VDC poskrbeti za prilagojeno okolje, prilagojene pristope in usposobljen kader. Ta mora znati prepoznati uporabnikove sposobnosti, zaposleni mora vedeti, kako uporabnika motivirati za vključevanje in sodelovanje v storitev. Skozi različne vsebine skuša VDC ustvariti takšne pogoje, da uporabniku omogoči zadovoljevanje potreb, kot so na primer skrbeti zase, za zdravje, za okolje, skrb za drugega, telesno aktivnost, spremljanje aktualnih dogodkov (kulturnih, družbenih, socialnih, ekonomskih), skrb za gospodinjstvo, ohranjanje mentalnih in gibalnih funkcij ... Samozavest in dobro počutje sta ključna dejavnika pri vseh teh aktivnostih. Glavno vodilo VDC-jev je, da uporabniki skušajo zaživeti življenje čim bolj normalno, vsi zaposleni pa so jim v oporo (Česen, 2020).

2.1 Predstavitev javnega zavoda

52. člen Zakona o socialnem varstvu tako opredeljuje naloge VDC:

Varstveni delovni center opravlja naloge vodenja in varstva ter organizira zaposlitev pod posebnimi pogoji za duševno in telesno prizadete odrasle osebe. Poleg storitev iz prejšnjega odstavka lahko varstveno delovni center opravlja tudi institucionalno varstvo odraslih duševno in telesno prizadetih oseb po prvem odstavku 16. člena tega zakona ter pomoč na domu družinam duševno in telesno prizadetih oseb. Varstveno delovni center lahko opravlja tudi posebne oblike priprav na zaposlitev (Zakon o socialnem varstvu, 2020).

Varstveno delovni center Polž Maribor (VDC POLŽ) je javni socialnovarstveni zavod s sedežem v Mariboru. Poslovne enote ima v Lenartu, Rušah, Slovenski Bistrici in Šentilju (VDC Polž, 2020).

VDC POLŽ Maribor izvaja storitve varstva, vodenja in zaposlitve pod posebnimi pogoji ter institucionalnega varstva (VDC Polž, 2020).

Vodilo organizacije in uporabnikov je »vodi me, da uspem sam«.



Slika 1: Zgradba VDC Polž Maribor

Vir: (<http://www.vdcpolz.si>)

Kaj je institucionalno varstvo?

Je organizirana oblika obravnave v zavodu, ki uporabnikom dopolnjuje in nadomešča ter zagotavlja funkcijo lastne družine ali doma. Obsega socialno in zdravstveno oskrbo v skladu s predpisi in pravilniki s področja zdravstvenega varstva.

S pomočjo znanja in kakovostnega dela se učinkovito spoprijemamo z izzivi sodobnega časa in uporabnikom z motnjami v duševnem razvoju omogočamo delovno aktivno življenje, razvijanje samostojnosti, odločanje in osebne odgovornosti, vključevanje v družbo, sodelovanje s svojci in razvijanje njihove socialne mreže (Dom Taber, 2020).

V VDC Polž vsakodnevno zaposleni strokovno in predano skrbijo za uporabnike. Vsi skupaj se trudimo in utrjujemo kot socialnovarstveni zavod, ki stremi k širjenju svoje dejavnosti. V Varstveno delovni center Polž je vključenih 265 uporabnikov – duševno in telesno prizadetih odraslih oseb (Dom Taber, 2020).

Varstveno delovni center Polž izvaja vodenje, varstvo in zaposlitev pod posebnimi pogoji (Inštitut RS za socialno varstvo, 2020).

Vodenje in varstvo – Temelj vodenja je individualni partnerski odnos med uporabnikom in strokovnjakom, ki enakopravno sodelujeta pri uresničevanju uporabnikovih potreb in želja ter pri reševanju osebnih težav in stisk. Uporabnikom se pomaga, da ohranjajo pridobljena znanja in se učijo novih, za vsakdanje življenje pomembnih veščin.

Zaposlitev pod posebnimi pogoji – S posamezniku prilagojenim vključevanjem v delovni proces uporabnikom omogočamo, da odkrijejo in razvijajo svoje sposobnosti ter s pomočjo delovnih obveznosti prispevajo k svojemu napredku in razvoju.

Uporabniki izdelujejo izdelke iz naravnih in okolju prijaznih materialov, kot so les, glina, tekstil, slama, svila, steklo, papir in ličje. V ustvarjalnem vzdušju nastajajo torbice, nakit, svečniki, voščilnice, blazine in številni drugi izdelki (VDC Polž, 2020). V današnjem času (čas virusa Covid 19) so uporabniki skupaj z zaposlenimi začeli šivati obrazne maske. Pri tem delu so zelo uspešni, zaščitne maske pa se zelo dobro tržijo. Veliko teh mask kupijo zaposleni, nekaj prodaje gre preko spletne trgovine (VDC Polž, 2020).



Slika 2: Izdelki VDC Polž

Vir: (VDC Polž – interni vir)

2.2 Zaposleni v javnem zavodu

V javnem zavodu VDC Polž so zaposleni 104 delavci. Večji del zaposlenega kadra predstavlja starejša populacija ljudi, to so zaposleni, stari nad 45 let. V zavodu je potrebno razmišljanje v smeri zaposlovanja mlajšega kadra. Kader se v organizaciji mora osvežiti, treba je razmisliti, kako in na kakšen način pritegniti mlad, zagnan, deloven in učeč kader.

Povprečna starost zaposlenih na dan 31. 8. 2020 v javnem zavodu je bila 45 let.

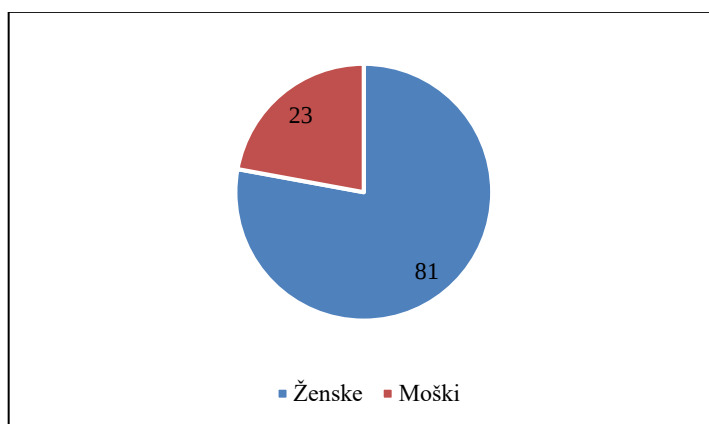
Tabela 1: Starostna struktura v javnem zavodu xy na dan 31. 8. 2020

STAROST (v letih)	%
21–27	7
28–35	17
36–43	23
44–50	18
51–60	27
61–64	7

Vir: VDC Polž – interni vir.

Glede na spol je v zavodu zaposlenih 81 žensk in 23 moških, kar predstavlja procentualno 78 % žensk in 22 % moških.

Veliko število žensk, zaposlenih v zavodu, predstavlja tudi večji izpad pri delu oziroma prihaja do še večjega pomanjkanja kadra. Izpadi pri delu se kažejo v porodniških odsotnostih in seveda tudi bolniških odsotnostih (boleznine, nega otroka, razna spremstva ...).

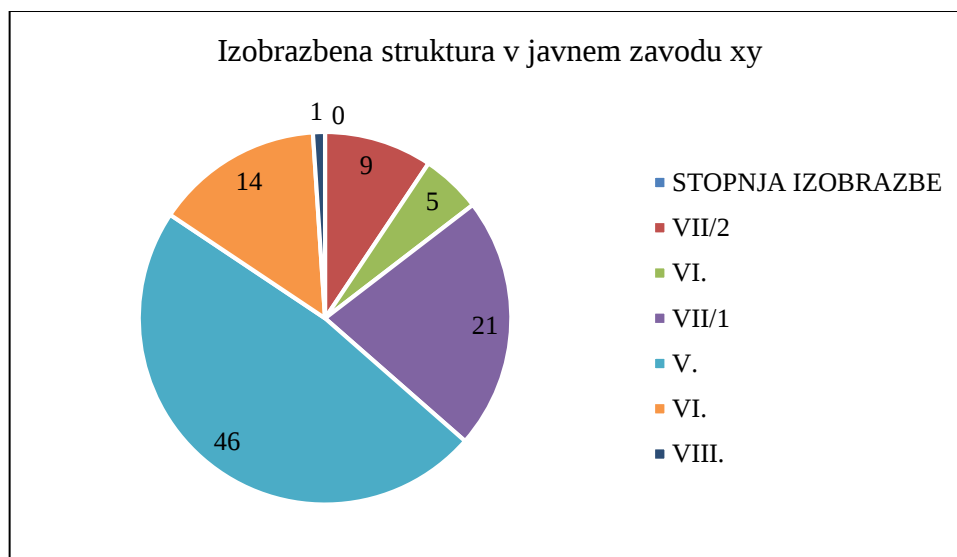


Graf 1: Struktura zaposlenih v javnem zavodu xy po spolu na dan 31. 8. 2020

Vir: (VDC Polž – interni vir)

Kot vidimo iz grafa 2, je največji delež zaposlenih s V. stopnjo izobrazbe. Za strokovno podporo uporabnikov so usposobljeni zaposleni z zaključeno VII. stopnjo izobrazbe.

Največji delež zaposlenih predstavljajo varuhi in delovni inštruktorji, za katere je zahtevana V. stopnja izobrazbe.



Graf 2: Izobrazbena struktura v javnem zavodu xy

Vir: (VDC Polž – interni vir)

2.3 Uporabniki v javnem zavodu

Varstveno delovni centri so kot zavodi namenjeni ljudem z motnjami v duševnem in telesnem razvoju. V našem zavodu jih imenujejo uporabniki, saj so neposredni uporabniki storitev zavoda.

Napak je, če mislimo, da so ljudje z motnjami v telesnem in duševnem razvoju bolni. Bolni so, kadar zbolijo za drugimi boleznimi.

Ti uporabniki potrebujejo razumljive informacije, usposabljanje, vodenje in izobraževanje, da lahko in so zmožni živeti v družbi, v kateri živimo.

Zaradi pomanjkljivo razvitega uma imajo takšne osebe težave pri razumevanju in učenju. Njihove sposobnosti so lahko trajno poškodovane predvsem na področjih motoričnih spretnosti, obvladovanju jezika, sposobnosti učenja in socialnih zmožnostih.

Približno eden do trije odstotki celotne populacije doživljajo motnje v telesnem in duševnem razvoju. Vzroki za motnje so največkrat genetski. Velikokrat pa so v času nosečnosti lahko prisotni tudi zunanji dejavniki.

Kot vsi ostali ljudje imajo tudi osebe z motnjami v telesnem in duševnem razvoju večino normalnih človeških potreb. Te so potrebe po:

- socialnih stikih,
- varnosti,
- primerni nastanitvi,
- izobraževanju,
- zaposlitvi ipd.

Osebe z lažjimi motnjami v telesnem in duševnem razvoju morda potrebujejo nekaj dodatnega usposabljanja, vendar so z manjšo pomočjo sposobni živeti samostojno.

Osebe s težjo ali težko motnjo v telesnem in duševnem razvoju pogosto potrebujejo usposabljanja in socialno pomoč vse življenje. Kakršna koli oblika pomoči, namenjena osebam z motnjami v duševnem razvoju, mora biti usmerjena k povečevanju njihovih zmožnosti in njihovega vključevanja v normalno življenje v družbi.

Z izobraževanjem in usposabljanjem podpiramo razvoj oseb z motnjami v duševnem razvoju ter lahko v veliki meri izboljšamo njihove zmožnosti in sposobnosti za samostojno življenje (Sožitje, 2020).

3 TRŽENJE JAVNEGA ZAVODA DO ZAPOSLENIH

Trženje je veda, ki raziskuje ciljne trge in uporabnike ter skuša z njimi vzpostavljati dobičkonosne odnose. Trženje je povezovanje:

- proizvajalca storitev z uporabnikom ali odjemalcem (Potočnik, 2020).

Kako lahko trženje ali marketing pripomore k uspešni predstavitvi javnega zavoda?

Osnovni namen trženja javnega zavoda je povečati povpraševanje in zanimanje potencialnih zaposlovalcev po možnostih zaposlitve v javnem zavodu ter pri tem ustvariti večje zadovoljstvo uporabnikov in zaposlenih.

Trženje lahko javnemu zavodu ali podjetju pomaga pri uspešnem poslovanju in zaposlovanju ustreznega kadra z dobrim načrtom. Tega pa ne moremo narediti, če ne poznamo lastnega podjetja, trga, konkurentov, prihodnjih zaposlovalcev. Torej mora javni zavod ali podjetje pri trženjskih aktivnostih analizirati svoj trenutni položaj, ki ga ima na trgu, preveriti mora svoje bodoče kandidate ter na osnovi analize določiti, kakšen kader bo ustrezen in kakšen profil zaposlenih primanjkuje. Organizirati mora prodajne poti in ustvariti strategijo, kako bo nastopilo na trgu.

Za odlično pripravo strategije podjetja in načrta trženja se je pa seveda treba zavedati tudi prednosti in slabosti, ki jih ima javni zavod. Zato je treba zajeti ves trženjski splet (lasten vir). Zavedamo se, da so organizacije javnega sektorja zelo omejena s sredstvi. Velika večina si zato, ne more privoščiti strokovnjaka iz področja trženja. Te naloge, ki so povezane s trženjem, se razporedijo med zaposlene, Tako se odgovornost za zunanjo podobo zavoda razporedi med vse zaposlene. To za zaposlene pomeni seveda dodatno delovno obremenitev.

3.1 Sestavine trženjskega spleta (4P)

- Produkt, izdelek, storitev – izdelek ali storitev, ki ga ponujamo na trgu, moramo dobro poznati. Vedeti moramo, kakšne so njegove lastnosti (fizične), prav tako moramo vedeti, kakšne so funkcijske lastnosti, kako sta izdelek ali storitev za potrošnika uporabna in nazadnje je dobro vedeti, komu je storitev ali izdelek namenjen (kdo so končni uporabniki).
- Prodajna cena – cena je pomembna tako za prodajalca oziroma ponudnika storitev kot za potrošnika oziroma uporabnika.

- Tržne poti, distribucija – pomembno je, kako bomo implementirali storitev ali kašna bo prodajna pot izdelka.
- Reklama, distribucija izdelkov ali storitev – pomembno je, kakšen način trženja bo izbralo podjetje, da bo predstavilo sebe, svoje izdelke ali storitve. V velikih podjetjih sta za takšna dela oziroma reklamo največkrat zadolžena marketing in prodaja. Manjše organizacija za promocijo velikokrat izbirajo zunanje izvajalce – razne oglaševalske agencije.

3.1.1 Trženjski splet za storitve (7P)

H klasičnim 4P-jem dodamo še tri sestavine:

- ljudje: ker je v nestabilnih tržnih razmerah v presežku ponudbe nad povpraševanjem zaradi vedno krajšega življenjskega cikla izdelka motiviranost ter pripadnost ljudi ne le tržnikov, še kako pomembna;
- postopki: gre za metode trženja, ki so v podporo odločanju in so nepogrešljiva orodja sodobnih tržnikov (SWOT-analize, ugotavljanje zadovoljstva kupcev ...);
- fizični dokazi: predstavljajo vse tisto, kar kupec vidi, sliši in tudi občuti. Pri storitvah je malce težje, ampak kot fizični dokaz se lahko računi za opravljeno storitev (lastni vir).

3.1.2 Trženjski splet 4P v javnem zavodu XY

Zavedamo se, da je načrtovanje in organiziranje zaposlovanja ključni element v poslovanju podjetja ali organizacije. Kako in na kakšen način ga bomo izvedli, pa je stvar vodstva, kadrovskega oddelka in oddelka marketing.

Organizacije, ki imajo humano in predvsem prijazno politiko do svojih zaposlenih, iščejo in si želijo tudi takšne iskalce zaposlitve in zaposlene. Ambiciozni kandidati so tisti, ki jih organizacije oziroma iščejo in so nad njimi navdušeni. Delodajalci želijo kandidate, ki želijo v podjetju rasti, pridobivati nova znanja in karierno napredovati. Zavedati se je treba, da takšni zaposleni in potencialni kandidati predstavljajo podjetju ali organizaciji dodano vrednost. Vodstvo bo takšne kandidate želelo v podjetju obdržati tako, da bo vlagalo vanje ter z njimi dolgoročno dosegalo konkurenčno prednost na trgu.

Trženjski splet 4P v javnem zavodu VDC Polž predstavlja pomembne sestavine, ki jih moramo uporabiti pri načrtovanju zaposlenih.

1. Product (storitev)

V javnem zavodu VDC Polž je storitev za bodoče iskalce zaposlitve vse to, kar jim lahko organizacija ponudi in predstavi. In kaj jim lahko ponudimo?

Organizacija kot javni zavod lahko ponudi izredno lepo in urejeno delovno okolje na vseh lokacijah, kar je zelo pomembno. Kaj pomeni urejeno delovno okolje? Veliko organizacij in podjetij se vedno bolj zaveda pomena delovnega okolja. Urejeno delovno okolje lahko psihološko vpliva na ljudi. To pomeni, da se ljudje v takšnem okolju dobro počutijo, zato bolje in bolj produktivno delajo. Odnosi med sodelavci, vodstvom, uporabniki in njihovimi starši se izboljšajo. Velikokrat je izredno pomemben ugoden delovni čas, morda ne toliko mlajšim zaposlovalcem kot na primer mamici z majhnimi otroki. Možnosti v javnem zavodu za dodatno izobraževanje in izpopolnjevanje je zelo veliko. Zaposleni lahko rastejo tako na osebni kot na delovni ravni. Veliko izobraževanj, ki se nanašajo na te teme, je zavod že izvedel, nudi jih tudi vsem novo zaposlenim, če le izrazijo željo po tem.

Torej lahko glede vsega naštetega rečemo, da smo kot javni zavod v tej smeri zanimivi za iskalce zaposlitve.

2. Price (cena)

Cena je v našem primeru plača javnega uslužbenca oziroma zaposlenega v javnem zavodu.

Plačni sistem javnega sektorja zajema skoraj 3000 proračunskih uporabnikov in je urejen z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS). Zakon določa temeljna in enotna pravila delovanja plačnega sistema ter enotno metodologijo obračunavanja in izplačevanja plač za vse dejavnosti javnega sektorja (Republika Slovenija GOV.SI, 2020). Žal na tem področju javni zavod nima na voljo dodatnega denarja za nagrajevanje zaposlenih. V javnem sektorju lahko vsak zaposleni napreduje vsaka tri leta za en plačni razred ali dva. Plača v velikih primerih ni tista, ki pritegne in je odločilna. Nekaterim je izrednega pomena, da jih nekdo pohvali. S pohvalo zaposlenemu izrazimo zaupanje in močno vplivamo na njegovo samozavest. Izrednega pomena je, da ljudje vedo, zakaj so pohvaljeni, pomembno je tudi, da znamo pohvalo povedati na ustrezen način.

3. Place (lokacija)

Javni zavod VDC Polž ima sedež v Mariboru. Lociranih ima tudi pet enot, in sicer v Lenartu, Slovenski Bistrici, Šentilju, Rušah in Rapočevi.

Našo prednost pri izbiri dobrega in kakovostnega kadra vidim v tem, da lahko prihodnjim zaposlovalcem ponudimo možnost izbire enote, kje bi delal. Verjetno bi vsak izbral tisto enoto, ki je najbližje njegovemu domu. Tako bi kandidat prihranil pri prihodu na delo in odhodu z dela, zavod pa pri povračilu stroškov za prevoz na delo (VDC Polž, 2020).

Nekaterim kandidatom, verjetno tistim, ki imajo že družino, je zelo pomembno, da opravljajo delo v bližini svojega doma, spet drugim oddaljenost od delovnega mesta nima posebnega pomena. V mislih imam predvsem mlad zaposlitveni kader.

4. Promotion (reklama, promocija)

Pri zadnjem in zelo pomembnem P-ju ugotavljam, na kakšen način javni zavod VDC Polž privablja zaposlitveni kader. Tukaj se sprašujem, kako se zavod trži, kakšna je njegova strategija za pridobivanje kadra, na kakšen način nagovarja in privablja potencialni kader, kakšno reklamo ima, kje vse objavlja razpisana delovna mesta ...

Največkrat se razpis za prosto delovno mesto objavi na zavodu za zaposlovanje. Vsi vemo, da je ta metoda že zastarela, in če bomo želeli, da dobimo mlad, kakovosten, inovativen, ambiciozen kader, bo javni zavod moral svoje metode posodobiti. Predvidevam, da mladi iskalci zaposlitve največkrat uporabijo socialna omrežja (Instagram, Facebook). Zato bi bilo treba razmisliti, da začnemo oglaševati tudi na teh kanalih.

Morda bi se moral javni zavod predstavljati na raznih kariernih sejmih, se povezati z različnimi oglaševalskimi agencijami, se dogovoriti za predstavitve na srednjih šolah in fakultetah in raznih prireditvah. Javni zavod bi moral uporabiti bolj udarno tržno strategijo, s katero bi privabljal iskalce zaposlitve in jih spodbudil, da se zaposlijo v takšni organizaciji.

3.1.3 Trženjski splet 7P v javnem zavodu xy

Kot je bilo že omenjeno, tudi javne organizacije uporabljajo trženjski splet, in to ne samo 4P, ampak tudi 7P. To pomeni, da h klasičnim 4P (izdelek, cena, lokacija, promocija) dodamo še procese, fizične dokaze in ljudi.

1. Process (procesi pri kadrih)

Procesi pri kadrih pomenijo, da se vprašamo, kakšna je pot do zaposlitve v naši organizaciji. Je ustrezna, je morda predolga, zapletena, smo podali vse potrebne informacije, smo dostopni za dodatne informacije in ali bi lahko kaj spremenili pri vsem tem procesu?

Včasih se zgodi, da je pot od prijave na prosto delovno mesto do zaposlitve predolga in zapletena. To lahko marsikaterega kandidata odvrne od tega, da bi se zaposlil v organizaciji.

2. **Physical evidence** (fizični dokazi)

Fizični dokazi so vse tisto, kar kupec vidi, sliši in občuti (Štor, 2016). Pri storitvah za pridobivanje kadrov bi lahko eden izmed fizičnih dokazov bila pogodba o zaposlitvi.

Kot fizične dokaze lahko pojmuje tudi odnos že zaposlenih v javnem zavodu do mladih, novih zaposlenih kadrov. Nekateri zaposleni laže, drugi težje sprejmejo spremembe. In nov zaposlitveni kader je vsekakor velika sprememba v organizaciji. Mogoče starejši delavci težje prenašajo spremembe predvsem z vidika ogroženosti pred mladimi, zaradi ustaljenih navad, strahu pred neznanim...

3. **People** (ljudje)

Zaposleni, ki so organizaciji lojalni, jo bodo predstavljali na trgu popolnoma drugače kot nekdo, ki ni. Tega se mora vodstvo zavedati. Vsak zaposleni je tisti, ki lahko organizaciji naredi več reklame kot kakšna oglaševalska agencija. Zato je najboljši način, s katerimi lahko organizacija poveča svoje zanimanje za prihodnje iskalce zaposlitve ta, da poveča zadovoljstvo trenutno zaposlenih delavcev. Povečanje zadovoljstva in lojalnost trenutno zaposlenih je nujno potrebna. Tako lahko organizacija obdrži talentirane zaposlene. Tisti delavec, ki je zadovoljen, je zadovoljen s svojim delovnim časom, svojim nadrejenim, plačo, klimo v organizaciji, z vzdušjem, medsebojnimi odnosi. Ob vsem naštetem je treba upoštevati potrebe delavcev. Treba je vedeti, da imajo različne generacije ljudi različne potrebe. Starejšim delavcem so verjetno v ospredju čisto drugačne stvari kot mlajši generaciji.

Mamici, ki ima manjše otroke, je verjetno izrednega pomena fleksibilen delovni čas, medtem ko starejšemu delavcu to ni prioriteta. Starejšim delavcem je verjetno v ospredju varnost na delovnem mestu.

Organizacije ob pomanjkanju kadra zaposlujejo tudi upokojene delavce, velikokrat se dogovorijo za prakso dijakov in študentov, privabljajo pa tudi prostovoljce. Možnost je tudi, da organizacija prekvalificira svoj obstoječi kader za tiste profile, kjer kadra primanjkuje. To pomeni, da ima delavec možnost, da poleg svoje izobrazbe pridobi dodatna znanja in veščine. Organizacija mu takšno izobraževanje ponudi, omogoča in plača.

Na takšen način pridobi organizacija profil delavcev, ki jih primanjkuje, hkrati pa povečuje lojalnost zaposlenih. Velik pomen za ohranjanje delavcev v organizaciji, zraven možnosti

izobraževanja, dobrih delovnih pogojev, možnosti usklajevanja delovnega in osebnega življenja, imajo plača in nagrajevanje ter možnost napredovanja.

V zasebnih podjetjih je ta možnost veliko bolj fleksibilna kot v javnih zavodih, kjer so sredstva omejena. Višanje plač zaposlenim je tako le eden izmed načinov, kako pridobiti v organizacijo novi kader. Kadar se v zasebnih podjetjih poveča dobiček, se navadno povečajo plače zaposlenim. V javnih organizacijah ni tako. Delodajalci se morajo zavedati, da če ne morejo povišati plač, tudi izbora in nabora kandidatov ne morejo pričakovati v takšni meri, kot bi si želeli. Vendar veliki večini ljudi, ki imajo dobre odnose v službi, fleksibilen delovni čas, dodatna izobraževanja in dobre delovne pogoje še vedno izredno veliko pomeni dodana vrednost. Vseeno pa se je treba zavedati, da imajo tisti delodajalci, ki lahko izplačujejo višje plače, še vedno manj težav pri zaposlovanju kot ostali.

3.1.4 Oblike trženja v javnem zavodu

Velik izziv podjetij je, kako in na kakšen način uporabiti trženjski pristop, ki bo primeren za javni zavod. Storitve za javne zavode se med seboj razlikujejo, zato prav vsak zavod potrebuje celovit in dobro pripravljen trženjski pristop. Kot že rečeno, zaposleni nimajo dovolj znanja s področja trženja, zato predstavlja trženje v javnem zavodu velik problem.

Storitve v javnih zavodih se med seboj razlikujejo. Lahko so usmerjene v:

- zadovoljevanje interesov posameznika;
- zadovoljevanje interesov družbe;
- zadovoljevanje interesov ciljne skupine.

Vse to je privedlo do tega, da so se v javnih zavodih razvile različne oblike trženja (Trošt, 2012).

Trošt za ponazoritev poimenovanje oziroma klasifikacijo različnih oblik trženja uporablja:

- trženje storitev in izdelkov v javnem sektorju – podobno kot trženje v zasebnem sektorju, vendar moramo vedeti, da ne obstaja pravna ureditev, ki je enotna za vse vrste storitev, zato je potrebno, da zaposleni, ki so zadolženi za trženje, to upoštevajo. Vedeti morajo, kako organizacija deluje in kakšne storitve ponuja;
- družbeno trženje v javnem sektorju – lahko ga opredelimo tako, da želimo spremeniti vedenje ciljnih skupin in njihovo obnašanje. Lahko mu rečemo tudi načrt, ki je oblikovan tako, da spremeni mnenje in sprejemanje družbenih idej;
- trženje javnih politik v javnem sektorju – vlada želi prepričati družbo in njihove uporabnike, da sprejmejo njihove politike.

Proctor navaja, da gre pri trženju javnih politik za trženjsko komuniciranje političnih ciljev z namenom realizirati družbene učinke (Proctor, 2007).

➤ Netrženje.

Privabljanje in ohranjanje trenutno zaposlenega kadra je največji izziv, s katerimi se v današnjem času ukvarja vedno več organizacij. Primanjkljaj na trgu delovne sile se kaže, kadar je več povpraševanja po delavcih, kot pa je ponudba potencialnih kandidatov.

Kadar organizacija zaposluje dodatne delavce, se lahko odloči, ali bo zaposlovala iz nabora že obstoječih delavcev ali bo privabila čisto nov kader. Organizacija se odloči za zaposlovanje med obstoječimi delavci takrat, ko delavec izrazi željo po spremembi delovnega mesta, velikokrat se zaposlovanje znotraj organizacije zgodi, kadar gre za napredovanje. Potrebo po takšnem prostem delovnem mestu je treba objaviti znotraj organizacije, na vsem dostopnem mestu – npr. na intranetu, na elektronskih naslovih vseh delavcem, oglasni deski, itd.

Če se odločimo za zaposlovanje čisto novega kadra, ima organizacija na razpolago več možnosti. Lahko se odloči, da oglas objavi na zavodu za zaposlovanje, v časopisu, radiu ... Vendar so te metode že nekoliko zastarele. Treba je oglaševanje posodobiti in uporabiti socialne kanale, kot so Facebook, Twiter, Instagram, objaviti oglas na spletni strani organizacije, itd. Ta način oglaševanje je mladim mnogo bolj znan in blizu. Organizacije posodobijo in prenovijo spletno stran, prenavljajo zaposlitvene oglase, dodajo slike in podobno.

Potencialne kandidate lahko iščemo tudi preko zaposlitvenih agencij, lahko se udeležimo kariernega sejma, obiščemo poslovne dogodke, se povežemo s fakultetami in srednjimi šolami.

Kadrovski oddelek v organizaciji mora vložiti več navora v zaposlovanje in pridobivanje novega kadra. Največkrat se pokaže v tem, da zaposlovalec poveča oglaševanje v svojih običajnih kanalih, oglašuje v drugih medijih, socialnih omrežjih, nekatere organizacije se odločajo za izplačilo bonusa tistim zaposlenim, ki pripeljejo novega delavca, uporabljajo inovativne načine zaposlovanja, ponujajo razne ugodnosti za novo zaposlene, kot so prilagodljiv delovni čas, varstvo otrok, sproščeno delovno okolje, zdravo delovno okolje ...

Pridobivanje novih kandidatov v organizacijo prispeva nova znanja, ideje in inovativnost. Povečanje navora v iskanju novih delavcev je prvi in pravi kazalnik, da kadra primanjkuje. Kako zapolniti premostitveni čas in kako razrešiti problem pomanjkanja delavcev, se organizacija lahko odloči na način, da:

➤ poveča nadurno delo;

- izboljša delovne pogoje;
- ponudi bonus novim zaposlenim;
- pogodbeno delo.

Vendar ob vsem naštetem ni pričakovati, da bo delodajalec vse uporabil.

Pri vsem tem pa je treba upoštevati tudi čas, kako se organizacija odzove. Če je organizacija počasna in se na primanjkljaj delavcev ne odzove dovolj hitro, potem tudi ni pričakovati, da bo izbor in nabor delavcev na trgu dovolj velik.

Najboljše delavce in kandidate izberejo tista podjetja in organizacije, ki lahko potencialnim kandidatom ponudijo največ. Nekaterim veliko pomeni, da je velika plača, spet drugim je pomembno, kakšni so odnosi med zaposlenimi, kakšna je klima v podjetju, delovni čas ...

Na trgu dela predstavljata izziv kadrovskim oddelkom tudi večji odhod delovne sile v tujino in vse večji pritisk na zaposlovanje od zunaj. Pojavljajo se tako imenovane delavske migracije (migracija – selitev, preseljevanje). Razlogi za delovne migracije so predvsem ekonomski. Ljudje se odločijo za zaposlitev v tujini predvsem zaradi večjega plačila, boljših pogojev in delovnih razmer. Seveda pa je treba razumeti, da v tujino ne odhajajo delavci samo zaradi eksistenčnih razmer, ampak odhajajo tudi strokovnjaki, ti predvsem zaradi možnosti strokovnega usposabljanja in napredovanja (Pepel, 2020).

Delodajalci se zato morajo osredotočati na razvoj kompetenc na področju zaposlovanja in selekcije kadra, na zagotavljanje uspešnosti zaposlenih, na politiko zadrževanja kadra v organizaciji ter seveda na vse ostale prakse, ki podpirajo zmožnost pridobivanja in ohranjanja dobrih delavcev (Cappelli, 2003).

3.2 Uporaba elementov trženja v javnem zavodu

Trženje javnega zavoda in dobra predstavitev na trgu je ključnega pomena za pridobivanje strokovnega in ustreznega kadra.

Za dejavnost javnega zavoda je ključnega pomena strokovna usposobljenost kadra, zato je izrednega pomena dobra znamka (dobro ime) zavoda na trgu.

Znamka delodajalca je tista, ki pritegne pozornost potencialnih kadrov. Namen dobre znamke delodajalca je, da pri potencialnih zaposlovalcih ustvari željo, da bi napisali prošnjo in jo poslali tej organizaciji oz. javnemu zavodu.

Vendar je za dobro znamko treba tudi marsikaj narediti. Pomembno je, da imata delodajalec in organizacija dober ugled na trgu. Tako si bodoči zaposlovalci ustvarijo svojo predstavo o organizaciji, o njeni kakovosti, zaželenosti zaposlitve, itd.

Del trženja človeških virov je znamka delodajalca. Lahko ga razumemo kot uporabo trženja na področju kadrovanja. Trženje človeških virov prinaša v organizacijo veliko prednosti, predvsem se zazna kot povečanje konkurenčne prednosti na trgu, postopki zaposlovanja in stroški zaposlovanja se zmanjšajo ...

Velikokrat se pozabi na sedanje zaposlene, ki so ključnega pomena za delovanje organizacije. Zato ločimo notranjo in zunanjo sestavo znamke delodajalca.

Notranja sestava zajema vse trenutno zaposlene v organizaciji, zunanja pa potencialne kandidate.

Delodajalci se morajo zavedati, da je vedno težje pridobivati ustrezne kandidate, izziv pa predstavlja tudi ohranjanje trenutno zaposlenih. Delodajalec mora imeti v mislih tudi potrebe zaposlenih. Misлити mora na njihovo priložnost za izobraževanje, učenje in rast, občutek, da so samostojni pri svojem delu. V tem primeru bodo zaposleni bolj lojalni in čutili bodo pripadnost organizaciji, v kateri so zaposleni. Zaposleni bodo med seboj povezani znotraj organizacije.

Dober odnos med organizacijo in zaposlenimi je ključen, da si delodajalec ustvari dobro ime, posledično pa pozitivno vpliva na vedenje zaposlenih, zadržanje obstoječih zaposlenih, kar organizaciji prinaša konkurenčno prednost na trgu.

Navsezadnje so zaposleni ambasadorji vsakega podjetja.

Kje in na kakšen način vidimo, da se organizacija ukvarja z znamko delodajalca?

- Organizacija največkrat posodobi in prenovi zaposlitvene oglase (doda jim kakšno sliko);
- predstavi se na zaposlitvenih sejmih;
- udeležuje se raznih konferenc, predavanj;
- organizacija sodeluje s srednjimi šolami in fakultetami;
- obišče karijerne centre ...

Organizacije velikokrat ponudijo študentom štipendiranje, organizirajo dneve odprtih vrat ...

3.3 Upravljanje s talenti kot pomoč pri zaposlovanju novih kadrov

Upravljanje s talenti (talent management) ima velik pomen pri zaposlovanju bodočega kadra in ohranjanju trenutno zaposlenih delavcev. Vsaka organizacija dobro ve, da je ceneje obdržati trenutno zaposlenega kot pridobiti novega.

Kadar lahko zaposleni pri svojem delu izkazuje svoje sposobnosti, takrat je najbolj uspešen. Uspešne organizacije po svetu velikokrat iščejo talentirane posameznike, ki bi lahko povečali njihovo konkurenčno moč na trgu.

Privabljanje talentov, ohranjanje talentiranih posameznikov v organizaciji ter nenehno razvijanje njihovih sposobnosti je proces, ki se imenuje upravljanje s talenti. Le s skrbno načrtovanim delom lahko izkoristimo njihove potenciale in zagotovimo uspešno organizacijo z zadovoljnimi zaposlenimi.

V literaturi najdemo različne definicije termina upravljanje s talenti. Lewis in Heckman (Lewis & Heckman, 2006) pojasnjujeta, da v literaturi obstajajo vsaj tri različne rabe omenjenega pojma. Upravljanje s talenti oziroma delo s talenti je:

- zagotavljanje, da je prava oseba ob pravem času na pravem delovnem mestu;
- premišljeno in sistematično prizadevanje organizacije zagotoviti kontinuiteto vodstva na ključnih položajih ter spodbujati individualni napredek posameznikov;
- upravljanje s ponudbo, povpraševanjem in pretokom talenta skozi človeški kapital (Psihologija dela, 2020).

Podjetja in organizacije, ki razumejo, kakšen pomen ima povezanost treh dejavnikov, kot so:

- inovacije,
- človeški viri,
- trženje,

imajo večjo prednost (konkurenčno) na trgu, v organizaciji veje dobra klima in odnosi med zaposlenimi so dobri. Organizacija in zaposleni imajo dober odnos med seboj.

V organizaciji je človek eden temeljnih virov razvoja in rasti. Zaposleni v organizaciji so tisti, ki povezujejo in prenašajo znanja, predvsem »tiha« znanja. V sodobnem svetu so ta znanja sicer najtežje posnemljiva in prenosljiva, vendar predstavljajo ključni vir konkurenčnih prednosti. Podjetja in organizacije, ki so zelo uspešne pri svojem delu, dajejo zelo velik pomen in vlogo zaposlenim, dobri organizacijski klimi in nadpovprečno dobrim odnosom med organizacijo in zaposlenimi.

Ljudje s svojim znanjem, veščinami in sposobnostmi poganjajo inovacije, novosti ter jih preko različnih aktivnosti posredujejo na trg.

4 POJEM INTERNI MARKETING

Eno izmed učinkovitih orodij, s katerimi se organizacija srečuje, je interni marketing. Vsaka organizacija, ki je prisotna na konkurenčnem trgu, si želi izboljšati svoje poslovanje. Kakšen vpliv ima interni marketing na poslovanje, so se organizacije začele zavedati relativno pozno. Še dandanes se dogaja v raznih organizacijah, še več je tega v podjetjih, da dajejo prevelik pomen izdelku in premajhnega zaposlenim. Izrednega pomena je, kakšno je mnenje potrošnikov o izdelkih. Ob tem se pozablja, da so zaposleni v prvi vrsti potrošniki našega blaga. Organizacije se ne zavedajo, da lahko zaposleni naredijo več reklame kot plačan oglas. Navsezadnje so največji kapital podjetja zadovoljni zaposleni. Uspešne organizacije se ločujejo od neuspešnih predvsem po človeškem kapitalu. Ta je na konkurenčnem trgu izrednega pomena. Vejo upravljanja, ki se ukvarja s človeškim kapitalom v organizaciji, imenujemo interni marketing. Ko se razume celotna zasnova internega marketinga, se zavemo, da ravno zaposleni postajajo vedno večji vir konkurenčne prednosti (Peternel, 2020).

V menedžmentu in marketingu postaja interni marketing nepogrešljiva sestavina vsakega strateškega razmišljanja. Interni marketing se ukvarja predvsem s tem, kako organizacija pridobiva novi kader ter obdrži in motivira zaposlene. Zaposlene je treba zadrževati z visoko stopnjo motiviranosti, da bi našli sistemske rešitve in tako bili korak pred konkurenco. Gre za enega izmed največjih izzivov v poslovnem svetu (Peternel, 2020).

4.1 Zaposleni kot notranji trg

Definicij, kaj je notranji trg ali trženje, je veliko, a se med seboj razlikujejo in imajo različen pomen. A če pogledamo natančneje, vidimo, da so si kljub vsemu med seboj dokaj podobne in imajo enak pomen. Poznamo dva pojma trženja, in sicer:

- notranje in
- zunanje.

Razlika med obema je predvsem v tem, da je zunanje trženje usmerjeno na zunanje dejavnike, se pravi na trg dela, kupce, uporabnike, druga podjetja, fakultete, notranje trženje pa zajema že zaposlene v organizaciji.

Najpreprosteje notranje trženje opredeljuje Cahill, ki piše, da je notranje trženje dobro ravnanje z zaposlenimi s pogledom na zunanje kupce (Cahill, 1996).

Notranje trženje poteka, kadar podjetje izbira potencialnega kandidata med svojimi zaposlenimi, ki že opravljajo naloge in zadolžitve na določenih delovnih mestih v organizaciji.

Naredimo kratko analizo in primerjajmo, kakšne so prednosti in slabosti, če se odločamo za kandidate iz notranjega vira, in kakšne so prednosti in slabosti, če iščemo kandidate iz zunanjih virov.

Tabela 2: Prednosti in slabosti zaposlovanja kandidatov iz notranjega vira

PREDNOSTI +	SLABOSTI -
Motivacija zaposlenih se poveča.	Takšno kadrovanje lahko postane stalnica v organizaciji in se s tem zavirajo inovativne spremembe.
Kandidat pozna + in – organizacije.	Razkol med sodelavci.
Organizacija ve, kakšni so + in – kandidata.	Sodelavci lahko novemu delavcu, ki je zasedel vodstveno mesto v organizaciji, nagajajo.
Hitrejši potek zaposlovanja.	Novi delavec ima težave pri uveljavljanju avtoritete.
Cenejši potek zaposlovanja.	Slaba klima v organizaciji – zamere.

Vir: (Lastni vir.)

Tabela 3: Prednosti in slabosti zaposlovanja kandidatov iz zunanjih virov

PREDNOSTI +	SLABOSTI -
Imamo večji nabor kandidatov.	Možnosti, da izberemo napačnega kandidata, so velike.
Novi kandidati "prinesejo" nove izkušnje, ideje.	Kakšen kandidat iz notranjega okolja organizacije je lahko užaljen, da ga vodstvo ni opazilo.
V organizaciji se čutijo spremembe.	Večji stroški zaposlovanja.
Med zaposlenimi se izboljšajo odnosi.	Čas zaposlovanja in prilagajanja se podaljša.
V organizaciji se čuti manjša napetost, kot pa da zaposlimo nekoga iz notranjega vira.	

Vir: (Lastni vir.)

Predvsem gre za poudarjanje, kako privabljamo potencialne kandidate in kako ohranjamo, razvijamo in motiviramo trenutno zaposlene.

Notranje trženje lahko razumemo tudi kot notranje sodelovanje med sodelavci. V našem zavodu uporabniki in zaposleni trenutno izdelujejo zaščitne maske in vsi zaposleni kupujemo te izdelke. Torej zaposleni med seboj izmenjujejo izdelke, storitve, sporočila, dokumente, itd.

Trženje je prisotno vsepovsod, na različnih področjih, in če želimo, da bo organizacija poslovala dobro, se moramo tega vsi zavedati. Dobro trženje v organizaciji povečuje kakovost, kar se kaže tudi navzven. Podjetje ali organizacija, ki sta na trgu poznana, imata večjo možnost pri izbiri kandidatov za zaposlovanje. Na zaposlitveni oglas se prijavijo »boljši kandidati«, saj si vsak želi biti zaposlen v odličnem delovnem okolju.

Primer: poznam podjetje v Mariboru, ki se na trgu odlično predstavlja. Podjetje na trgu deluje kot odličen zaposlovalec, bodočim zaposlenim lahko ponudi dobre delovne pogoje, ima veliko ugodnosti za zaposlene (neomejen plačan dopust, brezplačen zajtrk, delo od doma) in na njihove razpise na prosta delovna mesta se prijavi vedno veliko kandidatov. Tako ima podjetje veliko možnost, da izbire res kandidata, ki najbolj ustreza razpisanim pogojem.

Organizacije se morajo zavedati, da je vloga notranjega trženja predvsem v tem, da poteka dobra ali odlična komunikacija med zaposlenimi in vodstvom podjetja. Vodstvo se mora zavedati, da dobri odnosi v organizaciji prinašajo večje zadovoljstvo med zaposlenimi, večjo lojalnost, pripadnost in motivacijo za dobro delo.

Glede na vse definicije, ki razlagajo, kaj je notranje trženje oziroma interni marketing, so skupne točke naslednje:

- motiviranje zaposlenih;
- zadovoljevanje potreb zaposlenih in uporabnikov;
- uresničevanje strategije organizacije;
- sodelovanje v organizaciji in medsebojno usklajevanje;
- uporaba marketinškega pristopa.

Vendar so potrebne različne točke v različnih fazah zaposlenih. Na začetku, ko se zaposli ustrezeni kandidat, sta najpomembnejši komunikacija in motivacija, kasneje je pomemben tudi marketinški pristop, ne nazadnje pa sta v organizaciji pomembni tudi usklajevanje in sodelovanje med zaposlenimi. Vsi naštet dejavniki so pomembni za dobro delovanje organizacije.

In na kakšen način poteka notranje trženje v organizaciji?

Med zaposlenimi in vodstvom poteka nekakšna menjava. Zaposleni dobro delajo, imajo ideje, podajajo svoje izkušnje, vodstvo pa jim zato ponuja: dobro plačilo, dobre delovne pogoje, napredovanja, fleksibilen delovni čas, razne bonuse in ugodnosti.

V sedanjem času si organizacija ne more privoščiti, da ne bi uporabljala notranjega trženja.

4.1.1 Razvoj notranjega trženja

Konec sedemdesetih let prejšnjega stoletja se je začelo uporabljati notranje trženje. Oblikovali so ga z namenom, da bi lahko zagotovili enotno storitev za vse uporabnike. S tem bi postavili nekakšen standard, ki bi ga morale uporabljati vse organizacije, institucije in podjetja. Takšen standard lahko dosežemo le, če svoje zaposlene nenehno izobražuje, jih obvešča o novostih s tistih področjih, ki se tičejo njihovega dela.

Skozi vsa leta, ko so je notranje trženje uporabljajo samo v storitvah, pa so ta koncept opazili tudi vodilni ljudje v proizvodnih podjetjih. In kaj hitro so ga uvedli v ta podjetja. V tujini so podjetja veliko prej uporabljala notranje trženje kot slovenska, ta so ga uvedla konec devetdesetih let prejšnjega stoletja. Takrat so se vodilni začeli zavedati pomen zaposlenih in njihovega prispevka k boljšemu poslovanju (Mlakar, 2020).

4.2 Odnosi med zaposlenimi znotraj zavoda

Z zavodu je več kot 100 zaposlenih, ki so različne starosti. Večji del zaposlenih je starejše generacije oziroma zaposleni nad 45 let. Velikokrat med različnimi generacijami prihaja do trenj, vendar jih mora vodstvo znati uspešno razrešiti.

Cilj vsakega dobrega vodja je, da zaposleni »dihajo« skupaj. Vodstvo mora znati poskrbeti, da so odnosi med zaposlenimi ter odnosi med zaposlenim in vodjo dobri in urejeni. V organizaciji si mora vodstvo postaviti za dobre odnose med zaposlenimi neke cilje oziroma točke, ki jim bodo v pomoč. Te točke so:

- spoštovanje in medsebojno zaupanje;
- sodelovanje, podpora drugih, spodbujanje;
- dobra komunikacija;
- upoštevanje dogovorov in pravil;
- postavljanje mej podrejeni – nadrejeni;
- pravično nagrajevanje zaposlenih.

4.2.1 Spoštovanje in medsebojno zaupanje

V organizaciji je ključnega pomena medsebojno spoštovanje tako med zaposlenimi kot med vodstvom in zaposlenimi. Če tega ni, potem lahko pride do velikega razkola v organizaciji. Zaposleni lahko začnejo nagajati drug drugemu, se upirajo vodstvu, ne delajo več v duhu in

ciljih organizacije... . Zaposleni morajo svojim vodjem zaupati in biti prepričani, da so odločitve, ki jih sprejemajo, prave.

Na strani zaposlenih pa je, da svoje delo opravljajo korektno, dobro in odgovorno. Vedeti morajo, kakšne so njihove pravice in dolžnostim ter kakšna je njihova vloga v podjetju. Naučiti se morajo predvsem zaupanja v sodelavce in medsebojnega spoštovanja.

4.2.2 Spodbujanje, podpora drugih in sodelovanje

Zaposleni morajo med seboj sodelovati, se spodbujati in nuditi podporo, če hočejo, da bo organizacija uspešna, njihovi uporabniki pa zadovoljni. Vsi se morajo zavedati, da delajo za skupni cilj, ki je zadovoljstvo in dobro počutje uporabnikov.

Vodstvo organizacije spodbuja in podpira predloge, pobude za nova in dodatna izobraževanja, prav tako omogoča skupinske ali individualne obravnave, vse za osebno rast, spodbudo, dobro in zdravo delovanje zaposlenih v organizaciji. Cilj dobre organizacije je v tem, da zaposleni ne podvomijo o odločitvah in zastavljenih strategijah vodstva.

4.2.3 Dobra komunikacija

Velikokrat v organizaciji primanjkuje dobre komunikacije. Bodisi med zaposlenimi bodisi med vodstvom in zaposlenimi. Na spoštljiv način je možno razrešiti marsikatero težavo, ki se pojavi v organizaciji. Preprečimo lahko tudi, da se začnejo kuhati zamere, izrazimo lahko inovativne ideje ...

4.2.4 Upoštevanje dogovorov in pravil

Pravil in dogovorov se je treba držati. To je dejstvo. Pa naj gre za direktorja ali zaposlenega. Če se ne držimo pravil in dogovorov, privede to do kaosa, ta pa privede do slabših odnosov v organizaciji.

4.2.5 Postavljanje mej podrejeni – nadrejeni

Vsaka organizacija bi morala imeti postavljeno mejo med podrejenimi in nadrejenimi. Sproščeno delovno okolje in odprta komunikacija lahko privedeta do tako imenovanega »prijateljstva v službi«, ki pa lahko odnose na dolgi rok poslabša. Zato je treba postaviti neke meje tudi v komunikaciji, predvsem vikanje/tikanje, službeno in zasebno življenje mora biti ločeno. Teže je zavrniti svojega vodjo, da delate izven delovnega časa, če ste z njim v

»prijateljskem odnosu«, kot pa da imate z njim uraden odnos. Neke meje postavljajo tudi pravila v organizaciji in pa seveda sama pogodba.

4.2.6 Pravično nagrajevanje zaposlenih

V organizaciji mora vsak zaposleni vedeti, na kakšen način in po kakšnem ključu bo nagrajen, pa naj gre za posebne dosežke ali za izredno dobro opravljeno delo. Pravila morajo biti podana vsem zaposlenim in jasno povedana. V nasprotnem primeru lahko pride do nesporazumov, užaljenosti, zaposleni izgubijo motivacijo za delo.

In čemu se naj v organizacijah in podjetjih izognemo?

Med sodelavci in sodelavkami naj se ne bi spletale ljubezenske ali romantične vezi. To po navadi povzroči v organizaciji velike težave, pa naj gre le za bežno avanturo ali resno zvezo. Čez čas se pojavijo zamere, ljubosumje, razne težave doma, obtožbe ...

5 TRŽNA RAZISKAVA

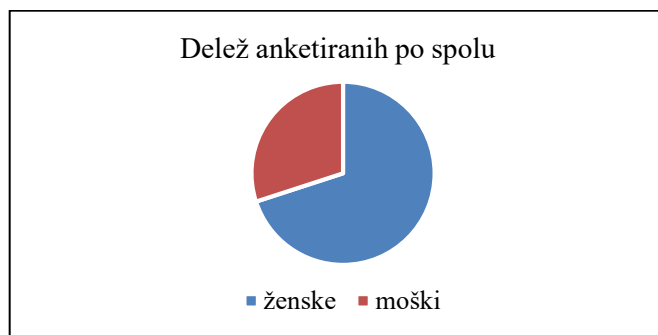
5.1 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik za potencialne kandidate (priloga 1)

Anketni vprašalnik sestavlja 8 vprašanj. Objavljen je bil na spletni strani www.1ka.si in dostopen vsem, ki uporabljajo internet, elektronsko pošto in družbena omrežja. Anketo je izpolnilo 10 anketirancev.

a) Delež anketiranih po spolu:

- ženske 70 %,
- moški 30 %.

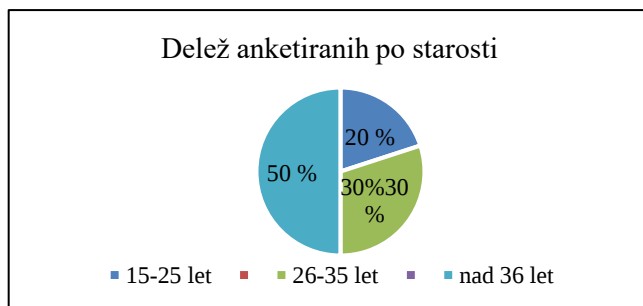


Graf 3: Delež anketiranih po spolu

Vir: (Lastni vir.)

b) Delež anketiranih po starosti:

- 15–25 let 20 %,
- 26–35 let 30 %,
- nad 36 let 50 %.

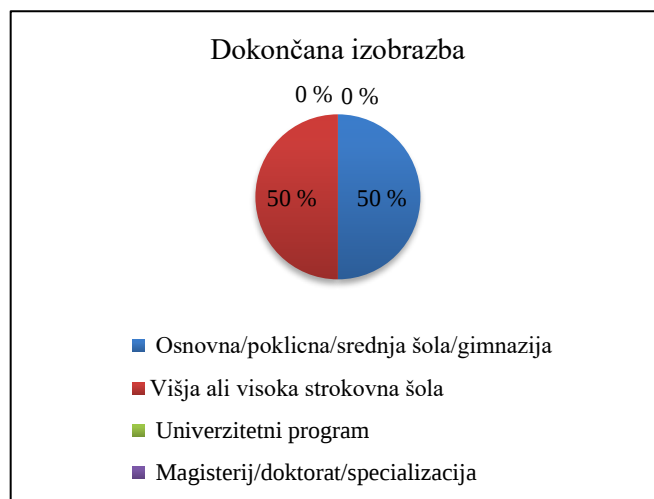


Graf 4: Delež anketiranih po starosti

Vir: (Lastni vir.)

c) *Delež anketirancev po stopnji dokončane izobrazbe:*

- osnovna/poklicna/srednja šola/gimnazija 70 %,
- višja ali visoka strokovna šola 20 %,
- univerzitetni program 0 %,
- magisterij/doktorat/specializacija 0.



Graf 5: Delež anketiranih po dokončani izobrazbi

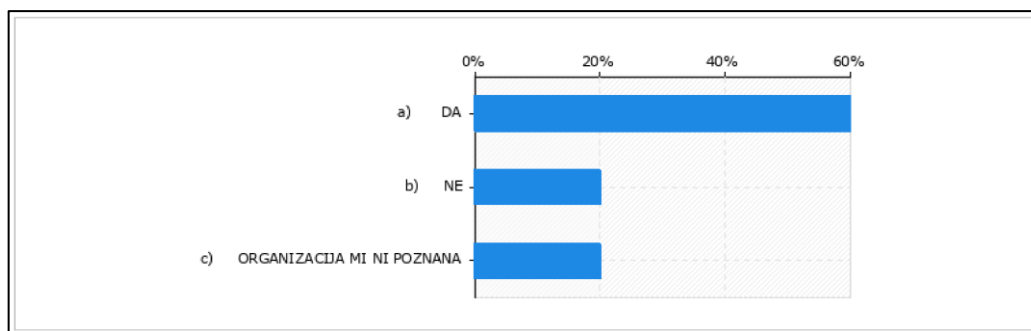
Vir: (Lastni vir)

5.2 Analiza in rezultati anketnih vprašalnikov

5.2.1 Analiza in rezultati anketnega vprašalnika (priloga 1)

Prvo vprašanje – *Ali je organizacija VDC Polž poznana in ugledna v svojem okolju?*

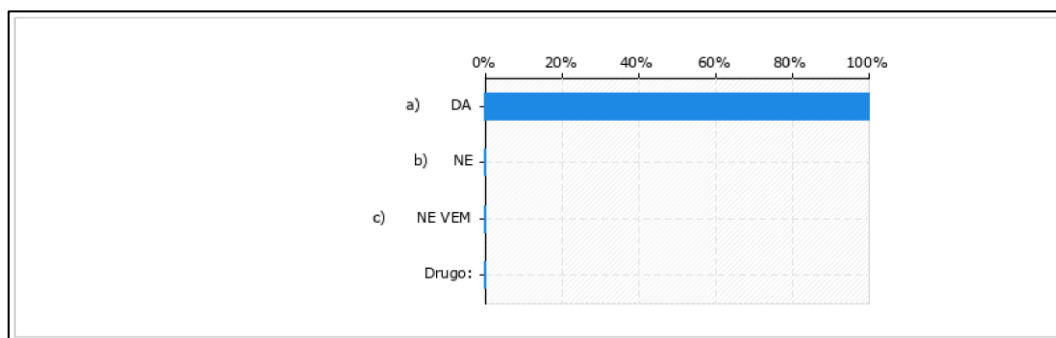
Iz anketnega vprašalnika lahko razberemo, da bodoči iskalci zaposlitve organizacijo sicer poznajo, vendar ne v takšnem obsegu, kot bi si želeli, da bi jo. 60 % anketirancev je odgovorilo, da organizacijo pozna in ve, kakšno dejavnost opravlja. To pomeni, da ima organizacija na voljo vsaj 60 % potencialnih kandidatov za zaposlitev v prihodnosti. 40 % anketiranih pove, da zavoda ne pozna. Organizacija ima v okolju renome in je poznana, a ker gre za javni zavod, se vse manj mladih potencialnih kandidatov odloča za zaposlovanje v njem.



Graf 6: Delež anketiranih v % – poznavanje organizacije v okolju

Vir: (Lastni vir)

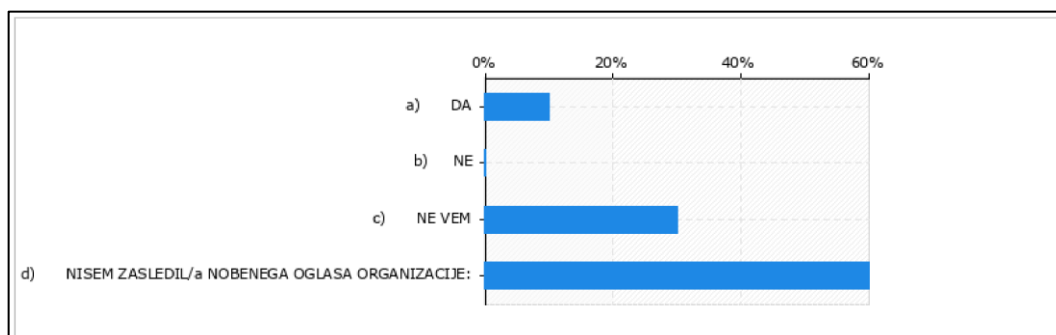
Pri drugem vprašanju sem želela izvedeti, koliko ljudi ve, kaj so varstveno delovni centri in s kakšno dejavnostno se ukvarjajo. Pri tem je sodelovalo 10 ljudi. Vsi anketirani, to je 100 %, poznajo delo in dejavnost varstveno delovnih centrov v Sloveniji.



Graf 7: Delež anketiranih v % – poznavanje dela VDC-jev

Vir: (Lastni vir)

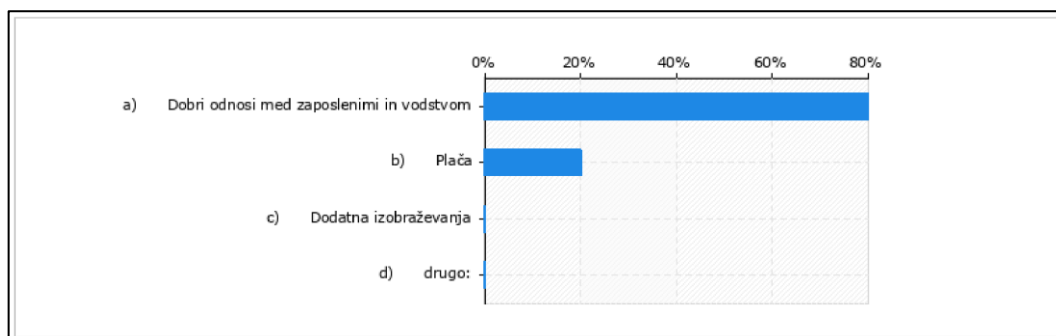
Pri tretjem vprašanju anketiranci povedo, da se organizacija ne predstavlja dobro na trgu delovne sile. Tako je odgovorilo 60 % anketiranih.



Graf 8: Delež anketiranih v % – trženje organizacije na trgu delovne sile

Vir: (Lastni vir)

Pri izbiri delodajalca je za anketirance najpomembnejši dober odnos med zaposlenimi in vodstvom, tega mnenje je 80 % anketiranih. Sklepamo lahko, da gre predvsem za anketirance, stare nad 36 let. Mlajši populaciji je verjetno še vedno najpomembnejša plača. 20 % anketirancev je odgovorilo, da ima največji pomen visoko plačilo za dobro opravljeno delo, ne dajo takšnega poudarka medsebojnim odnosom med zaposlenimi in vodstvom.



Graf 9: Delež anketiranih v % – pomembni dejavniki v organizaciji

Vir: (Lastni vir)

20 % anketiranih je povedalo, da bi bili pripravljeni delati za manjše plačilo v zameno za dodatna izobraževanja in strokovna izpopolnjevanja. Seveda lahko sklepam, da gre spet za populacijo od 25 let naprej. Za zaposlene in bodoče zaposlene od 36. leta dalje imajo izredno velik pomen dobri odnosi v organizaciji, tako med zaposlenimi kot z vodstvom podjetja.

Mlajša generacija (15–25 let) varnosti zaposlitve ne dajejo velikega pomena, le 15 % se je opredelilo tako, medtem ko je generaciji nad 36 let varnost zaposlitve v organizaciji izrednega pomena, tako meni 85 %. Sklepam lahko, da imajo ti zaposleni že družino, otroke, obveznosti, kredite ...

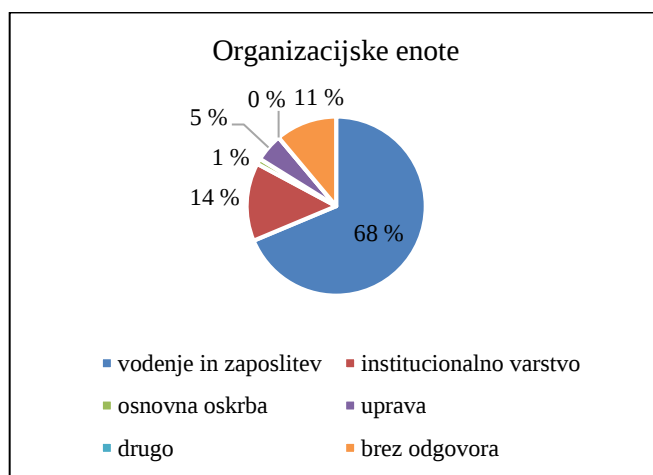
Pri zadnjem vprašanju je 33 % anketirancev odgovorilo, da bi v tej organizaciji želeli delati, 67 % pa se jih ni moglo opredeliti, ali bi v tej organizaciji iskali zaposlitev.

5.2.2 Analiza in rezultati anketnega vprašalnika za zaposlene v organizaciji (priloga 2)

Model raziskave merjenja zadovoljstva zaposlenih je osnovan na merjenju pomembnosti določenih storitev za zaposlenega. Namen takšnega načina merjenja je, da ugotovimo, kakšno je stanje zadovoljstva zaposlenih in kakšna pričakovanja imajo. Raziskava zajema tista področja delovanja zavoda, ki pomembno prispevajo k višjemu zadovoljstvu zaposlenih z delom in s počutjem na delovnem mestu. Zadovoljstvo zaposlenih je namreč odvisno tudi od delovnega okolja in ponudbe in bolj, kot je ponudba v skladu s potrebami zaposlenih, večje je zadovoljstvo (Polž, 2019).

Podatke sem pridobila iz Raziskave zadovoljstva zaposlenih 2019 v javnem zavodu (Polž, 2019).

V Raziskavi zadovoljstva zaposlenih je v letu 2019 sodelovalo 73 zaposlenih. V vzorec raziskave je vključenih največ zaposlenih iz organizacijske enote vodenja in zaposlitev. Teh zaposlenih je 68 %. Sledijo jim zaposleni iz organizacijske enote institucionalno varstvo s 14 %. Najmanj zaposlenih, vključenih v anketo, prihaja iz organizacijske enote osnovna oskrba.



Graf 10: Sodelovanje v anketi po organizacijskih enotah

Vir: (Raziskava zadovoljstva zaposlenih v VDC Polž 2019)

Iz Raziskave zadovoljstva zaposlenih 2019 lahko razberemo, da zaposleni menijo, da je javni zavod poznan v okolju, v katerem deluje in ima dober ugled.

Ugotavljamo, da je 84 % ljudi ponosnih, da so zaposleni v zavodu. Tisti, ki niso ponosni, da so zaposleni v zavodu, so zastopani z 1-odstotnim deležem.

Zaposleni so ponosni, da so del organizacije, kjer imajo dobre delovne pogoje, urejene delovne prostore, dobre odnose med zaposlenimi in vodstvom. Delo drugih sodelavcev cenijo, prav tako delavci znotraj organizacije dobro sodelujejo. Zaposleni so zelo dobro ocenili tudi možnost dodatnih izobraževanj, izpopolnjevanj pri svojem delu in osebne rasti, prav tako imajo zaposleni v organizaciji možnost usklajevanja službenih in družinskih obveznosti. Zaposleni so odgovarjali še na vprašanja o tem, ali si morebiti želijo spremembe delovnega mesta ter ali so ponosni, da so zaposleni v zavodu (Polž, 2019).

Anketiranci so imeli možnost utemeljiti svoj odgovor.

Iz ankete je razvidno, da si 70 % zaposlenih ne želi spremembe delovnega mesta, medtem ko so zaposleni, ki si spremembe želijo, zastopani z 19 %. Pri tem so zaposleni imeli možnost svoj odgovor utemeljiti z (1) Da, ker ... ali (2) Ne, ker ...

V nadaljevanju so zapisani odgovori zaposlenih. Razlogi za spremembo delovnega mesta so predvsem:

(1) Da, ...

1 da ne padem v rutino.

1 ker imam znanje.

1 ker mi ne ustreza delovno mesto na tej lokaciji, kjer delam.

1 ker si želim novih izzivov, novih nalog.

1 zaradi vzdušja, predolgo na enakem delovnem mestu, preutrujenost.

(2) Ne, ker ...

2 Delo, ki ga opravljam z uporabniki, me potrjuje in bogati.

2 Delo je razgibano, delo me zanima, vidim možnosti osebnega napredovanja.

2 Mi dopoldanski čas ustreza.

2 Mi je delovno mesto všeč.

2 Mi moje delovno mesto ustreza in imam možnosti, da se dopolnjujem s sodelavci.

2 Ne maram sprememb vsak drugi mesec.

2 Še vedno vidim izzive pri svojem vsakdanjem delu.

2 Se na svojem delovnem mestu dobro počutim.

6 OBRAZLOŽITEV HIPOTEZ OZIROMA TRDITEV

H1: Več kot polovica potencialnih kadrov ocenjuje predstavitev javnega zavoda XY na spletni strani kot zanimivo za zaposlitev.

Dobra predstavitev javnega zavoda in organizacij nasploh je izrednega pomena, vendar iz uporabljene metode raziskovanja žal hipoteze ni mogoče zanesljivo potrditi ali ovreči.

H2: Na osnovi predstavitve javnega zavoda XY se potencialni kadri v manj kot 50 % odločijo za zaposlitev (pri podanih enakih pogojih – plači).

Ta teza je potrjena. Več kot v 50 % se mlad potencialni kader – to je do 25 let, odloči za delo v tisti organizaciji oziroma podjetju, kjer je večje plačilo. Denar je še vedno glavni vzrok, za katerega se odločimo za zaposlitev.

Kljub izredno dobri predstavitvi organizacije, ponudbi dobrih delovnih pogojev, dodatnih izobraževanj in izpopolnjevanj pri svojem delu se velikokrat zgodi, da se potencialni kandidati ne odločijo za zaposlitev organizacijo. Kandidati se za zaposlitev v javnem zavodu ne odločijo zaradi nižje plače (kot npr. v tujini). Govorim predvsem o mlajši populaciji.

H3: Javni zavod XY uporablja interni marketing, da obdrži obstoječi kader in poveča lojalnost zaposlenih v zavodu

Da, ta trditev drži.

Interni marketing ima velik pomen za organizacijo in tega se seveda vodstvo zaveda.

Javni zavod VDC Polž upošteva vseh ugodnosti in aktivnosti, da obdrži zaposlene. Nudi jim fleksibilen delovni čas, zaposleni imajo možnost dodatnega izobraževanja, učenja novih tehnik, skupinskih in individualnih svetovanj. Javni zavod ima tudi certifikat družini prijaznega podjetja, ki zaposlenemu nudi še dodatne ugodnosti, kot so:

- možnost koriščenja športnih pripomočkov za družinske piknike in srečanja;
- ob selitvi pravica do izposoje službenega prevoznega sredstva (kombi);
- letna anketa na temo usklajevanja poklicnega in družinskega življenja;
- izobraževanja za vodilne delavce, na katerih se opredeli pomen odnosa do zaposlenih, informira o ukrepih družini prijazne politike in opozarja na njihove prednosti. pripravljenost na reševanje konfliktov ali zavedanje odgovornosti so upoštewane pri izbiri kadrov za vodilne položaje in napredovanje;
- omogočiti zaposlenim kar se da prijazno ponovno postopno vključevanje v delovno okolje po dolgotrajni odsotnosti;

- prost dostop ali dostop s popustom do športnih ali prostočasnih aktivnosti na zunanjih zelenih in rekreativnih površinah ustanove za družinske piknike in srečanja;
- vsak novorojenec zaposlenih prejme čestitko in manjše darilo;
- zavod se uveljavlja kot organizacija, ki je naklonjena družinam z majhnimi otroki in jih tudi podpira;
- v izrednih primerih smejo zaposleni otroke pripeljati na delo (VDC Polž, 2020).

V zavodu se vodstvo zaveda, da se lojalnost in pripadnost zaposlenih poveča, če jim lahko nudi dodatne ugodnosti in bonuse. Veliko se dela tudi na medsebojnih odnosih, tako med zaposlenimi kot s samim vodstvom.

7 SKLEP

Za dobro poslovanje organizacije in privabljanje ter ohranjanje zaposlenih je ključnega pomena trženje. Če se organizacija ne trži, potem tudi ne more pričakovati, da bo pridobila ustrezen in strokovno usposobljen kader.

Organizacija brez dobrega kadra ne more dobro poslovati oziroma sploh ne bi obstajala. Zaposleni pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev organizacije in opravljanju delovnih nalog.

Kadrovski oddelek v organizaciji mora vložiti več napora v zaposlovanje in pridobivanje novega kadra. Največkrat se pokaže v tem, da zaposlovalec poveča oglaševanje v svojih običajnih kanalih, oglašuje v drugih medijih, socialnih omrežjih, nekatere organizacije se odločajo za izplačilo bonusa tistim zaposlenim, ki pripeljejo novega delavca, uporabljajo inovativne načine zaposlovanja, ponujajo razne ugodnosti za novo zaposlene, kot so prilagodljiv delovni čas, varstvo otrok, sproščeno delovno okolje, zdravo delovno okolje ...

Pridobivanje novih kandidatov v organizacijo prispevajo nova znanja, ideje in inovativnost. Povečanje napora v iskanju novih delavcev je prvi in pravi kazalnik, da kadra primanjkuje.

V svoji diplomski nalogi sem želela raziskati, kakšen način trženja naj organizacija ubere, da bo pritegnila iskalce zaposlitve. Na trgu zaposlovalcev je veliko pomanjkanje zdravstvenih delavcev, kar ni problem samo v naši organizaciji, ampak smo priča velikemu kadrovskemu primanjkljaju na trgu delovne sile.

V zadnjem delu naloge so me zanimali predvsem zaposleni v organizaciji ter njihov odnos do dela v organizaciji, sodelavcev, vodstva ...

Ugotovila sem, da je 84 % ljudi ponosnih, da so zaposleni v organizaciji. Tistih, ki niso ponosni, da so zaposleni v našem zavodu, je le 1%. Zaposleni smo ponosni, da smo del organizacije, kjer imamo dobre delovne pogoje, urejene delovne prostore, dobre odnose med zaposlenimi in vodstvom. Delo drugih sodelavcev cenimo, prav tako delavci znotraj organizacije dobro sodelujemo. Zaposleni smo zelo dobro ocenili tudi možnost dodatnih izobraževanj, izpopolnjevanj pri svojem delu in osebne rasti.

Velik pomen v organizacij dajemo zaposleni dejstvu, da imamo možnost usklajevanja službenih in družinskih obveznosti.

Javni zavod VDC Polž upošteva vse ugodnosti in aktivnosti, da obdrži zaposlene. Nudi jim fleksibilni delovni čas, zaposleni imajo možnost dodatnega izobraževanja, učenja novih tehnik,

skupinskih in individualnih svetovanj. Javni zavod ima tudi certifikat družini prijaznega podjetja, ki zaposlenemu nudi še dodatne ugodnosti, kot so:

- možnost koriščenja športnih pripomočkov za družinske piknike in srečanja;
- ob selitvi pravica do izposoje službenega prevoznega sredstva (kombi);
- letna anketa na temo usklajevanja poklicnega in družinskega življenja;
- izobraževanja za vodilne delavce, na katerih se opredeli pomen odnosa do zaposlenih, informira o ukrepih družini prijazne politike in opozarja na njihove prednosti, pripravljenost na reševanje konfliktov ali zavedanje odgovornosti so upoštevane pri izbiri kadrov za vodilne položaje in napredovanje;
- omogočiti zaposlenim kar se da prijazno ponovno postopno vključevanje v delovno okolje po dolgotrajni odsotnosti;
- prost dostop ali dostop s popustom do športnih ali prostočasnih aktivnosti na zunanjih zelenih in rekreativnih površinah ustanove za družinske piknike in srečanja ;
- vsak novorojenec zaposlenih prejme čestitko in manjše darilo;
- zavod se uveljavlja kot organizacija, ki je naklonjeno družinam z majhnimi otroki in jih tudi podpira;
- v izrednih primerih smejo zaposleni otroke pripeljati na delo (VDC Polž, 2020).

V zavodu se vodstvo zaveda, da se lojalnost in pripadnost zaposlenih povečata, če jim lahko nudi dodatne ugodnosti in bonuse. Velik poudarek dajejo medsebojnim odnosom tako med zaposlenimi kot s samim vodstvom zavoda.

8 VIRI, LITERATURA

Barnow, B., Trutko, J., & Piatak, J. (2013). How do we know occupational labor shortages exist? *Employment research newsletter*, 4-6.

Cahill, D. J. (1996). Internal marketing. Your company's next stage of growth. *The Haworth Press*, 164.

Cappelli, P. (2003). Will there really be a labor Shortage? *Organizational Dynamics*, 221-233.

Česen, M. (september 2020). *Predstavitev skupnosti VDC Polž*. Pridobljeno iz Skupnost VDC: <http://skupnost-vdc.si/predstavitev/>

Dom Taber. (september 2020). Pridobljeno iz Institucionalno varstvo: <https://www.domtaber.si/storitve/>

Griffin, F. J., & Fox, J. (2000). Facing up to the labor shortage. *Compensation & Benefits Review*, 34-39.

Inštitut RS za socialno varstvo. (2020). *Socialno varstveni programi*. Pridobljeno iz Inštitut RS za socialno varstvo: <https://www.irssv.si/index.php/socialne-zadeve/socialno-varstveni-programi>

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 139-154.

Mlakar, K. (2020). Vpliv notranjega trženja na kakovost, primer podjetja Alpina d.d. V K. Mlakar. Ljubljana. Pridobljeno iz <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=4728&lang=slv>

Paladin, M. (2019). Kaj spodbudi (dober) kader k odhodu iz podjetja takoj, ko dobi drugo (boljšo) ponudbo in kako to preprečiti. *HR&M*, 53-57.

Pepel, U. (2020). Razreševanje problema pomanjkanja farmacevtov v organizaciji X prek učinkovitega privabljanja in ohranjanja potencialnih sodelavcev. V U. Pepel. Ljubljana. Pridobljeno iz <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=115051&lang=slv>

Peternel, P. (september 2020). *Delovanje internega marketinga*. Pridobljeno iz <https://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/052.pdf>

- Polž, V. (2019). Raziskava merjenja zadovoljstva zaposlenih v VDC Polž.
- Potočnik, D. (2020). Uporabnost marketinškega spleta 7P. Maribor. Pridobljeno iz <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=15279>
- Proctor, T. (2007). Public sector marketing (first edition). Harlow; *Financial times/Prentice Hall*.
- Psihologija dela. (september 2020). *Upravljanje s talenti*. Pridobljeno iz Psihologija dela: <https://psihologijadela.com/2018/07/23/upravljanje-s-talenti/>
- Republika Slovenija GOV.SI. (september 2020). *Plačni sistem*. Pridobljeno iz <https://www.gov.si teme/placni-sistem/>
- Sožitje, Z. (september 2020). *Predstavitev Zveza Sožitje*. Pridobljeno iz <http://www.zveza-sozitie.si/razlike-med-dusevnimi-bolezni-in-motnjami-v-dusevnem-razvoju.html/>
- Sullivan, J. L. (2014). The Power has shifted to the candidate, so current recruiting practices will stop working. *ERE Recruiting Intelligence*.
- Štor, B. (2016). (Ne)uspešnost Televizije Slovenije pri promociji svojega programa. Ljubljana. Pridobljeno iz <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/stor-barbara.pdf>
- Trošt, M. (2012). Vpeljevanje poslovnih praks iz zasebnega v javni sektor s poudarkom na trženjskem načinom razmišljanja - primer Ajpes. V M. Trošt. Ljubljana: M.Trošt. Pridobljeno iz <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/trost4502.pdf>
- Urbancova, H., & Hudakova, M. (2017). Benefits of Employer Brand ante the Supporting Trends. *Econimics and Sociology*, 41-50.
- VDC Polž. (september 2020). *VDC Polž*. Pridobljeno iz VDC Polž: <http://www.vdcpolz.si/>
- Veneri, C. M. (1999). Can occupation labor shortages be identified using available data. *Monthly Labor Rewiew*, 15-21.
- Vošnjak, V. (2017). Zaposleni so prvi ambasadorji delodajalca. *Delo*.
- Zakon o socialnem varstvu. (2020). *Uradni list RS št. 3/07*. Pridobljeno iz Uradni list Republike Slovenije: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO869>

Zakona o sistemu plač v javnem sektorju, 9.člen. (28. december 2009). *Uradni list RS*, 108/09. Pridobljeno iz Uradni list Republike Slovenije:
<http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3328>

9 PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Nataša Rola, izredna študentka na Višji strokovni šoli Academia. Pri pisanju diplomske naloge na temo »Učinkovito trženje javnega zavoda XY za pridobivanje potencialnega kadra in ohranjanje obstoječega kadra« vas prosim za vašo pomoč.

Prosim vas, če si lahko vzamete nekaj minut časa in odgovorite na spodaj zastavljena vprašanja oziroma trditve. Vaši odgovori bodo anonimni, uporabljeni bodo samo za potrebe diplomske naloge.

Hvala za vašo pomoč.

VPRAŠANJA OZIROMA TRDITVE:

- 1. Organizacija Varstveno delovni center Polž (v nadaljevanju VDC POLŽ) je prepoznavna in ugledna v svojem okolju!**
 - a) DA.
 - b) NE.
 - c) ORGANIZACIJA MI NI POZNANA.
- 2. Varstveno delovni centri izvajajo socialno storitev in vključitev v okolje za ljudi s telesno in duševno motnjo v razvoju.**
 - a) DA.
 - b) NE.
 - c) NE VEM.
- 3. Se vam zdi, da se organizacija VDC Polž dobro predstavlja na trgu?**
 - d) DA.
 - e) NE.
 - f) NE VEM.
 - g) NISEM ZASLEDIL NOBENEGA OGLASA ORGANIZACIJE.
- 4. Kaj je za vas najpomembnejše pri izbiri delodajalca?**
 - a) Dobri odnosi med zaposlenimi in vodstvom.
 - b) Plača.
 - c) Dodatna izobraževanja.
 - d) Drugo.

5. Pripravljen/a sem delati za nižje plačilo, če mi delodajalec omogoči dodatna izobraževanja in strokovno izpopolnjevanje.

- a) STRINJAM SE.
- b) NE STRINJAM SE.
- c) NE VEM.

6. Pomembno je, da so dobri odnosi med zaposlenimi v organizaciji.

- a) STRINJAM SE.
- b) NE STRINJAM SE.
- c) NE VEM.

7. Pomembno mi je, da je varnost zaposlitve v organizaciji visoka.

- a. STRINJAM SE.
- b. NE STRINJAM SE.
- c. NE VEM.

8. V tej organizaciji bi želel/a delati.

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Ne vem.

SPOL: M Ž

STAROST: 15–25, 26–35, 36 in več.

DOKONČANA IZOBRAZBA (izberite):

- Osnovna/poklicna/srednja šola/gimnazija.
- Višja ali visoka strokovna šola.
- Univerzitetni program.
- Magisterij/doktorat/specializacija.

Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene

1. Naša organizacija ima velik ugled v okolju.

- a) Strinjam se.
- b) Ne strinjam se.
- c) Niti da niti ne.

2. Z delom in dostopnostjo delodajalca sem zadovoljen.

- a) Strinjam se.
- b) Ne strinjam se.
- c) Niti da niti ne.

3. Ali si želite spremembe delovnega mesta?

Da.

Ne.

Naštejte razlog, zakaj da in zakaj ne:

4. V organizaciji imam možnost usklajevanja službenih in družinskih obveznostih.

- a) Strinjam se.
- b) Ne strinjam se.
- c) Niti da niti ne.

5. V naši organizaciji cenimo delo drugih sodelavcev in znotraj delovnega tima dobro sodelujemo.

- a) Strinjam se.
- b) Ne strinjam se.
- c) Niti da niti ne.

6. Imam dovolj možnosti za izobraževanje in osebnostni odnos znotraj organizacije.

- a) Strinjam se.
- b) Ne strinjam se.
- c) Niti da, niti ne.

SPOL: M. Ž.

STAROST:

- | | |
|---------------|-------------------|
| a) 21–27 let. | d) 51–60 let. |
| b) 36–43 let. | e) 61 in več let. |
| c) 44–50 let. | |