

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Petra Ličen

Mentor: doc.dr.Anton Kramberger

**ISKANJE IN SELEKCIJA KADROV S POMOČJO ZUNANJIH
IZVAJALCEV**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2002

KAZALO VSEBINE

I. UVOD	4
II. OPREDELITEV ISKANJA IN SELEKCIJE KADROV	6
II.1. ZAPOSLOVANJE	6
<i>II.1.1. REKRUITIRANJE (PRIDOBIVANJE) IN SELEKCIJA KADROV</i>	<i>6</i>
II.1.1.1. Določitev potreb	6
<i>II.1.1.1.1. Določitev potrebnih lastnosti delavca</i>	<i>7</i>
<i>II.1.1.1.2. Opis delovnega mesta</i>	<i>7</i>
II.1.1.2. Vabljenje (pridobivanje) kadrov	7
<i>II.1.1.2.1. Metode pridobivanja kadrov</i>	<i>7</i>
II.1.1.3. Selekcija kadrov	9
<i>II.1.1.3.1. Metode izbiranja, selekcije kadrov</i>	<i>10</i>
III. ISKANJE IN SELEKCIJA KADROV S POMOČJO ZUNANJIH IZVAJALCEV	14
III.1. POMEN ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI	14
<i>III.1.1. DEFINICIJA ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI (OUTSOURCINGA)</i>	<i>14</i>
<i>III.1.2. ODLOČITEV ZA ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI</i>	<i>15</i>
III.2. ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE DEJAVNOSTI	16
<i>III.2.1. RAZVOJ ZUNANJEGA IZVAJANJA KADROVSKE DEJAVNOSTI</i>	<i>16</i>
<i>III.2.2. KADROVSKE DEJAVNOSTI, KI SE ZUNANJE IZVAJAJO</i>	<i>17</i>
III.3. ZUNANJE IZVAJANJE ISKANJA IN SELEKCIJE KADROV	18
<i>III.3.1. MOTIVI</i>	<i>18</i>
<i>III.3.2. PREDNOSTI IN SLABOSTI</i>	<i>19</i>
III.3.2.1. Prednosti	19
III.3.2.2. Slabosti	21
III.4. NAROČNIK – IZVAJALEC – KANDIDAT	21
<i>III.4.1. PODJETJE KOT NAROČNIK</i>	<i>22</i>
III.4.1.1. Izbira zunanjega izvajalca	23
III.4.1.2. Elementi, ki jih mora naročnik preveriti pred izbiro zunanjega izvajalca	25
<i>III.4.2. PODJETJE ZA ISKANJE IN SELEKCIJO KADROV KOT ZUNANJI IZVAJALEC</i>	<i>28</i>
III.4.2.1. Definicija	28
III.4.2.2. Vrste podjetij za iskanje in selekcijo kadrov	29
III.4.2.3. Specifičnost odnosa podjetje za iskanje kadrov – naročnik	30
<i>III.4.2.3.1. Pridobitev naročila za delo – izbira naročnika</i>	<i>30</i>
<i>III.4.2.3.2. Ocenjevanje naročnika</i>	<i>31</i>
<i>III.4.2.3.3. Problem nizke avtonomije</i>	<i>33</i>
<i>III.4.2.3.4. Obojestranska preračunljivost</i>	<i>34</i>
III.4.2.4. Podjetje za iskanje in selekcijo kadrov in kadrovska služba naročnika	35

III.4.2.5. Etične vrednote na področju iskanja kadrov	36
<i>III.4.3. KANDIDAT</i>	40
III.4.3.1. Podjetje za iskanje in selekcijo kadrov stopi v stik s potencialnim kandidatom	40
III.4.3.2. Kandidat stopi v stik s podjetjem za iskanje in selekcijo kadrov	42

IV. ISKANJE IN SELEKCIJA KADROV S POMOČJO ZUNANJIH IZVAJALCEV V SLOVENIJI

IV.1. METODOLOGIJA ZBIRANJA PODATKOV	44
IV.2. PODJETJA, KI PONUJAJO STORITEV ISKANJA IN SELEKCIJE KADROV V SLOVENIJI	44
<i>IV.2.1. UMESTITEV PODJETIJ NA TRG DELOVNE SILE</i>	54
IV.3. INTERVJU	55
<i>IV.3.1. SPLOŠNO</i>	55
<i>IV.3.2. ANALIZA PRIDOBLENIH INFORMACIJ</i>	56

V. ZAKLJUČEK

VI. VIRI IN LITERATURA

VII. SLOVAR KLJUČNIH ANGLEŠKIH IZRAZOV

VIII. PRILOGA

KAZALO SLIK

II.1. Faze v postopku pridobivanja in selekcije kadrov	13
III.2. Prikaz naraščanja zunanjega izvajanja nekaterih vidikov kadrovske dejavnosti	17
III.3. Naročnik – izvajalec – kandidat	22
III.4. Faze v postopku pridobivanja in selekcije kadrov s pomočjo zunanjih izvajalcev	22
IV.5. Posredniki na trgu delovne sile v Sloveniji	55

KAZALO TABEL

IV.1. Podjetja za iskanje in selekcijo kadrov v Sloveniji glede na storitve, ki jih ponujajo	49
IV.2. Podjetja za iskanje in selekcijo kadrov v Sloveniji glede na profil iskanega kadra in tip naročnika	50

I. UVOD

Dobra podjetja se že zelo dolgo zavedajo, da so človeški viri v organizaciji najpomembnejši faktor, da so tisto, kar edino predstavlja konkurenčno prednost podjetja in da je zato z njimi potrebno ravnati na najboljši možen način. Dolgo se tudi že zavedajo, da je dober kader zelo težko najti, zato je za njihovo iskanje potrebnega veliko časa, znanja in izkušenj. Večini podjetij pa ravno tega primanjkuje in so pripravljena plačati, da namesto njih drugi poiščejo in izberejo pravega kandidata za prosto delovno mesto. V ta namen so se začela pojavljati podjetja ki ponujajo storitev iskanja in selekcije kadrov.

V Sloveniji se prva taka podjetja registrirajo po letu 1989, šele v zadnjih nekaj letih pa je opazen večji premik na tem področju. Ker je omenjena oblika izvajanja storitev iskanja in selekcije kadrov na slovenskem trgu delovne sile dejansko novost, v tujini pa že kar poznana metoda, želim v svoji nalogi ugotoviti naslednje: Zakaj se podjetja odločajo za iskanje in selekcijo kadrov s pomočjo zunanjih izvajalcev? Kakšen je položaj naročnika, samega podjetja za iskanje in selekcijo kadrov ter seveda kandidata? Kako so definirana podjetja za iskanje in selekcijo kadrov, katera poznamo in kakšna je posebnost njihovega odnosa z naročnikom? Ali v Sloveniji obstajajo prava podjetja za iskanje in selekcijo kadrov in kako podobna so sorodnim podjetjem v tujini.

Domnevam namreč, da se; **prvič**, podjetja odločajo za zunanje izvajalce storitev iskanja in selekcije kadrov predvsem ko iščejo višji in specializirani kader, oziroma takega, po katerem je povpraševanje večje od ponudbe, in **drugič**, da slovenski trg delovne sile še ni povsem pripravljen za to vrsto storitev in so zato podjetja v svojem delovanju nekoliko različna od podobnih v tujini.

Da bi v svojem diplomskem delu odgovorila na zastavljena vprašanja, sem si pomagala z literaturo na temo iskanja in selekcije kadrov, ki sem jo največ našla s pomočjo znanstvenih baz podatkov (Web of Science, Proquest, Science Direct) z vnosom ključnih besed kot so na primer; »search and selection, headhunting, recruitment firm, professional recruitment« in druge. Za pregled stanja v Sloveniji pa sem si pridobila podatke v registru podjetij pri Gospodarski zbornici Slovenije, na spletnih straneh podjetij, ter s pomočjo intervjuja, ki sem ga izpeljala v juniju v podjetju Jenewein v Ljubljani. Literatura, ki je bila dostopna na to temo, je večinoma tuja, saj za Slovenijo, razen krajših člankov v revijah, ni bilo napisanega skoraj nič o tej obliki storitev, izvedena pa tudi ni bila nobena konkretna raziskava, ki bi pokazala kako pripravljen je slovenski trg delovne sile na to ponudbo.

Svoje diplomsko delo sem razdelila na štiri ključna poglavja; v **prvem** želim na kratko opisati proces zaposlovanja in metode ki se uporabljajo pri iskanju in selekciji kadrov, v **drugem** skušam prikazati kateri so motivi ki prepričajo podjetja, da se za izpeljavo teh storitev poslužujejo zunanjih izvajalcev, **tretje poglavje** pa je namenjeno opisu vseh treh akterjev vključenih v ta proces; naročnika, podjetja za iskanje in selekcijo kadrov ter kandidata. Raziskujem namreč, kaj naročnik upošteva pri izbiri zunanjega izvajalca in kaj zunanji izvajalec pri svojem naročniku, specifičnost njunega odnosa, ter vlogo kandidata. **Zadnje, četrto** poglavje pa je namenjeno analizi teh storitev na slovenskem trgu delovne sile; identificirati želim podjetja za iskanje in selekcijo kadrov, ki se pojavljajo pri nas, ugotoviti kateri kader najpogosteje iščejo in za kakšne naročnike, ter iz dostopnih podatkov izveči podobnosti in razlike, ki se kažejo v primerjavi s podjetji v tujini. Opisanim poglavjem sledi še zaključek, seznam v diplomski nalogi uporabljenih virov in literature, slovar pogosto omenjenih angleških izrazov ter intervju kot priloga.

II. OPREDELITEV ISKANJA IN SELEKCIJE KADROV

II.1. ZAPOSLOVANJE

»Planiranje, pridobivanje in usposabljanje ljudi so procesi, ki so sestavni del zaposlovanja, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih¹.« (Lipičnik, 1997:78)

To pomeni, da je proces zaposlovanja sestavljen iz različnih faz; začne se s planiranjem človeških zmožnosti, ko organizacija skuša določiti koliko in kakšne ljudi potrebuje, temu sledita privabljanje kandidatov in selekcija, ter uvajanje kandidatov v delo in skrb za njihov nadaljnji razvoj. Celotnemu postopku Lipičnik pravi zaposlovanje v širšem smislu, zaposlovanje v ožjem smislu pa je definirano zgolj kot pridobivanje kandidatov in temu vidiku se bom seveda največ posvetila.

II.1.1. REKRUITIRANJE (PRIDOBIVANJE) IN SELEKCIJA KADROV

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

Poznamo tri faze v postopku rekrutiranja (pridobivanja) in selekcije:

- določitev potreb,
- vabljenje kandidatov,
- selekcija kandidatov.

II.1.1.1. Določitev potreb

Od bodočih sodelavcev se pričakuje, da bodo imeli tiste lastnosti, s pomočjo katerih bodo lahko uspešno opravili naloženo delo. Zato mora podjetje pripraviti opis delovnega mesta (job description) in določiti potrebne lastnosti delavca (person specification). Za pridobitev potrebnih podatkov si pomaga z analizo dela. »Analiza dela (job analysis) je proces pregledovanja dela, da se identificirajo njegove komponente in okoliščine v katerih se predstavlja.« (Swift v Sidney, 1988:108) Vključuje skrbno zbiranje informacij, vzpostavljanje in zapisovanje tistih dejstev, ki so pomembna in relevantna. Je vitalnega pomena za učinkovito selekcijo. Po Armstrongu je analiza dela proces zbiranja, analize in priprave bistvenih informacij o delu. (glej Armstrong, 1991:324)

¹ Angleško - *Human resources*; po Lipičniku, vse človekove lastnosti, ki vplivajo na človekovo dejavnost. Po Svetliku, kadrovski viri kot zaposleni, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote, navezanost na skupino, organizacijo...

II.1.1.1.1. Določitev potrebnih lastnosti delavca

Pred začetkom pridobivanja kandidatov, mora podjetje vedeti katere lastnosti mora le-ta imeti, da bo lahko čim uspešneje opravljal delovne naloge in pri tem hkrati zadovoljeval svoje potrebe. Vnaprej si mora ustvariti sliko o kandidatu in določiti bistvene, nezaželene in želene lastnosti, potrebno znanje, sposobnosti in ostale zmožnosti. Zahteve oziroma potrebe se ponavadi analizirajo na različne načine. Najbolj poznana je metoda Rodgersovih sedem točk (fizični izgled, dosežki, splošna inteligenca, posebne sposobnosti, interesi, nagnjenja in okoliščine) in Fraserjevih pet področij (vpliv na druge, pridobljene kvalifikacije, prirojene sposobnosti, motivacija in čustvena uravnovešenost). (glej Armstrong, 1991:351)

II.1.1.1.2. Opis delovnega mesta

V opisu delovnega mesta se določijo zahteve samega delovnega mesta; kaj je potrebno delati, pod kakšnimi vplivi okolja se delo odvija in podobno. Opis dela se razlikuje glede na vrsto dela, odgovornosti in organizacijo. Anderson uporablja zloženko profil dela in pravi, da mora le-ta biti jasno poročilo o namenu dela, o vsebini dela, o položaju in o dolžnostih in odgovornostih na nekaterih ključnih področjih. (glej Anderson, 1994:45)

II.1.1.2. Vabljenje (pridobivanje) kadrov

»Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev so dejavnosti s katerimi MKV² uravnava odnose organizacije z okoljem, predvsem s trgom delovne sile.« (Svetlik, 1998:109) Ko se organizacija odloči, da bo zaposlila novega delavca, nastopi intenziven dvosmerni proces usklajevanja med kandidatom in organizacijo. Organizacije in posamezniki drug drugega iščejo in izbirajo.

II.1.1.2.1. Metode pridobivanja kadrov

»Mehanizmi in poti zaposlovanja so neločljivi del dinamike trga delovne sile. Skozi te mehanizme se odraža institucionalna urejenost vsakega konkretnega trga, hkrati z dejanskimi vzorci vedenja in pričakovanji akterjev.« (Trbanc, 1992:50) Katero metodo pridobivanja kandidatov bo podjetje uporabilo je odvisno od tipa človeka, ki ga rabi in od resursov ali virov, ki jih ima na razpolago. »Glavni cilj je dobiti dovolj veliko število kandidatov, da lahko na koncu procesa izbiramo, vendar ne tako veliko, da postane administrativna kampanja in ne privabljanje.« (Mills v Sidney, 1988:119)

Ko se podjetje odloča o metodi pridobivanja, mora upoštevati naravo in velikost podjetja, nivo prostega delovnega mesta, število prostih delovnih mest, svoj proračun, čas, ki ga ima na

² Management kadrovskih virov je po Svetliku splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno; da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi.

razpolago za zapolnitev prostega delovnega mesta, vzpostaviti pa mora tudi politiko privabljanja kandidatov. (Mills v Sidney, 1988:123)

Poznane so torej različne metode:

(1.) Metoda neformalnega pridobivanja

Pojavlja se v različnih oblikah; od poizvedovanja pri prijateljih, znancih in profesionalnih kolegih, nagovarjanja kandidatov, ki delajo za druge delodajalce, do sprejemanja priporočil raznih kandidatov s strani zaposlenih.

(2.) Neposredno javljanje kandidatov pri delodajalcih

V tem primeru je pobuda na strani iskalcev zaposlitve. Delodajalci so načeloma odprti do kandidatov, ki osebno poizvedujejo o prostih delovnih mestih ali pa se obračajo na organizacije v pisni obliki. Njihove podatke organizacije shranjujejo in jih obveščajo o prostih delovnih mestih ko se pojavijo. Ta metoda je za organizacijo poceni, ne more pa računati, da bo tako našla kader, ki ga najbolj primanjkuje.

(3.) Stik s šolami

Je metoda za načrtno pridobivanje dobrih kandidatov, zlasti tistih, ki jih primanjkuje. Stik s šolami pomeni obiske večjih skupin študentov, omogočanje prakse v organizaciji, sistematično izbiranje najboljših dijakov in študentov, ki jih s pomočjo profesorjev organizacije obvestijo o možnih zaposlitvah, jih vabijo v organizacijo, jim pomagajo pri diplomskih nalogah... Posebna vez s šolami je tudi štipendiranje; organizacije dajejo posameznikom denarno pomoč, jih uvajajo v organizacijo in tako načrtno pridobivajo mlade usposobljene delavce.

(4.) Javne službe za zaposlovanje

Njihove datoteke iskalcev zaposlitve so običajno najobsežnejše in dobro ažurirane, zagotavljajo podatke za celo državo, kandidati za zaposlitev pa so takoj dostopni. Nudijo brezplačne storitve.

(5.) Zasebne agencije za zaposlovanje

V primerjavi z javnimi službami so manjše, imajo manj informacij in tudi manj kandidatov. Organizacijam svoje storitve zaračunavajo. Specializirajo se za določen tip kandidatov, o svojem področju imajo zelo dobre podatke, delodajalci lahko z njihovo pomočjo pridobivajo že zaposlene delavce, ponujajo in izvajajo tudi druge kadrovske storitve, pri svojem delu so učinkovite, ter dajejo ustrezna jamstva za kandidate, ki jih posredujejo.

(6.) Objave na javnih oziroma vidnih mestih

Podjetje mora odkriti mesta, kjer se zadržujejo možni kandidati oziroma mesta, kjer bi objavo opazili. To je poceni metoda, ki se uporablja ko se išče kandidate za manj zahtevna dela.

(7.) Oglasi v javnih medijih

Oglaševanje je najpogostejša metoda privabljanja kandidatov. Vprašanje je, kdaj je upravičeno. Ko se podjetje odloča, mora upoštevati tri kriterije; stroškovni, časovni in verjetnost, da bo dobilo dobrega kandidata.

(8.) Svetovalci za iskanje kadrov (search consultants); njihova prednost je v tem, da se kandidatu direktno približajo in da imajo dostop na vse trge dela. Uporaba svetovalca je precej draga, vendar se velikokrat izplača.

(9.) Stiki s profesionalnimi organizacijami in sindikati

(10.) Dnevi odprtih vrat in razni sejmi

(11.) Priporočila, ki jih dajo odhajajoči delavci

(12.) Agencije, ki posojajo začasne delavce

(13.) Svetovalci za selekcijo (selection consultants); ponujajo anonimno iskanja kandidatov in dobro poznavanje področja.

Koliko virov bo podjetje uporabilo, je seveda odvisno od delovnega mesta ki ga mora zapolniti, od relativne težavnosti pri vabljenju kandidatov, od področja na katerem deluje in od zgodovine uspehov in neuspehov pri uporabi različnih metod.

»Temeljni cilj pridobivanja delavcev je, da organizacija za določeno delovno mesto razpolaga z zadostnim številom dobrih kandidatov, med katerimi lahko izbira v nadaljnjem postopku kadrovanja in da je to ne stane preveč.« (Svetlik, 1998:115) Na podlagi izkušenj si lahko vsaka organizacija za posamezno vrsto delavcev izdela svojo piramido kadrovanja³. »Piramida kadrovanja nam pove, koliko kandidatov moramo pridobiti, če naj bi po ustaljenih postopkih izbiranja delavcev na koncu zapolnili vsa prazna delovna mesta.« (Svetlik, 1998:115)

II.1.1.3. Selekcija kadrov

Tako kot za večino postopkov MKV, tudi za izbiranje delavcev velja, da je to dvosmerni proces, ki teče med organizacijo in posamezniki, pri katerih je organizacija vzbudila zanimanje za

³ Piramida kadrovanja je sestavljena iz ravni, ki jih predstavljajo metode izbiranja delavcev, ter iz števila kandidatov, ki se pojavljajo na posamezni ravni. Število ravni je določeno s številom faz v postopku izbiranja, v katerih izločamo neustrezne kandidate.

zaposlitev. Organizacije ponujajo delovna mesta, za katera so vnaprej natančno določile lastnosti delavcev, v izbirnem postopku pa le še preverjajo ali kandidati te lastnosti zares imajo. Izbiranje delavcev sledi načeloma učinkovitosti in uspešnosti. Za doseganje učinkovitosti mora podjetje paziti, da za izbiro določenega števila delavcev porabi čim manj časa in sredstev. Zato mora izbirni postopek zasnuti tako, da na začetku, ko ima veliko kandidatov, uporabi časovno in stroškovno manj zahtevne metode. Za uspešnost pa je pomembno, da na koncu izbirnega postopka izbere toliko delavcev, kot jih potrebuje in to na način, ki bo dovolj prijazen zanje in tudi za neizbrane kandidate.

II.1.1.3.1. Metode izbiranja, selekcije kadrov

Za različne kandidate se uporabljajo različne metode izbire. Avtorji si niso edini glede vrst in zaporedja uporabe metod izbire za posamezne skupine kandidatov. Ponavadi se ne uporablja ena sama selekcijska metoda, ampak kombinacija različnih. Katero metodo bo podjetje izbralo je odvisno od:

- delovnega mesta za katerega išče kandidata,
- sprejemljivosti in primernosti metode; inteligenčnega testa se ne uporablja za kandidate ki že zasedajo pomembna delovna mesta,
- sposobnosti osebja ki je vključeno v selekcijski postopek; zahtevnih testov ne more izvajati vsakdo,
- administrativne lahkote; za administrativne namene je bolje, če se uporablja individualne intervjuje in ne panelne,
- časa, ki ga ima podjetje na razpolago; če je treba postopek izpeljati hitro, se ne bo ukvarjalo z dolgotrajnimi metodami,
- natančnosti; je povezana s številom uporabljenih metod,
- stroškov; nekatere metode so drage za izvajanje, poceni pa za administriranje in podobno.

(Torrington in Hall, 1994)

Kar se tiče zaporedja metod izbirnega postopka pa ni nujno da se podjetje vedno odloči za uporabo vseh. Če ima že dovolj informacij o kandidatu, lahko katero preskoči, včasih pa, predvsem pri kandidatih za ključna mesta, katero izmed metod uporabi tudi večkrat. Metode v zaporedju, ki je najbolj smiselno glede stroškov in časa, ki je potreben za izvedbo izbirnega postopka so:

(1.) Pisne prijave, dokazila, priporočila

Pisne prijave so prvi resen stik med organizacijo in kandidatom. Lahko so zgolj formalne (kandidat skopo izrazi željo po zaposlitvi in navede osebne podatke), ali pa vsebujejo

življenjepis s poudarkom na izobraževanju in delu. Pisnim prijavam kandidati običajno priložijo tudi *dokazila* o izpolnjevanju pogojev, ki jih za zaposlitev postavlja organizacija. Nekateri delodajalci zahtevajo tudi *priporočila*, ki jih kandidatu dajo njihovi učitelji, organizacije, prejšnji delodajalci...

»Idealno vzeto iščemo kandidate, ki imajo vse nujne, nobene nezaželeni in čim več zelenih lastnosti.« (Svetlik, 1998:122) Kandidati, ki so zavrjeni morajo biti o tem nujno obveščeni. Obvestilo o zavrnitvi mora biti pisno, prijazno, z izraženim upanjem na sodelovanje kdaj drugič, nikoli pa se ne navaja razlogov za zavrnitev.

(2.) Testi

Testiranje ima lahko velik pomen, če je zanesljivo, veljavno in standardizirano. Testi naj ne bi bili edini kriterij selekcije. Vrednost testov je v tem, da merijo attribute, ki se jih težko kvantificira pri intervjujih, zmanjšajo subjektivnost in napake človeka. Na razpolago imamo številne teste; inteligenčni, test zmožnosti, sposobnosti, test dosežkov in osebnostni test. »Namen selekcijskega testa je, da dobimo objektivno sredstvo za merjenje individualnih sposobnosti ali značilnosti.« (Armstrong, 1991:370) »Zaposlitveni testi so objektivna in standardizirana merila za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznikov.« (Singer v Možina, 1998:123)

S testi morajo delati usposobljeni ljudje; največkrat so to psihologi, saj je pomembno, kako pripravijo kandidate na testiranje, kako interpretirajo testne rezultate in kakšen pomen jim dajo v celotnem postopku. Odločitve o izbiri kandidatov se ne more sprejeti samo na podlagi testov.

Poznani sta dve glavni skupini testov; *individualni (psihološki)*; med katere uvrščamo inteligenčne teste, teste posebnih sposobnosti, teste dosežkov, osebnostne, teste sposobnosti učenja in teste interesov. Kažejo na lastnosti posameznikov, na podlagi katerih lahko pričakujemo določeno vedenje pri delu oziroma v organizaciji. Druga skupina so *skupinski testi*, ki so oblikovani kot posebne naloge, ki od članov skupin terjajo odločanje, diskusije, poročanje, branjenje stališč. Kažejo vedenje posameznikov v konkretnih delovnih situacijah.

(3.) Intervjuji

Zaposlitveni intervju je sistematična in nadzirana ustna izmenjava informacij med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev z namenom, da delodajalec na podlagi vnaprej določenih meril ugotovi usposobljenost kandidata za uspešno opravljanje dela in da kandidat dobi podrobne informacije o organizaciji in delu, za katero se zanima. (Svetlik, 1998:127)

»Intervju je pogovor z namenom.« (Armstrong, 1991:367)

V primerjavi s testi so intervjuji manj tipizirani, bolj jih lahko prilagodimo posamezniku s katerim se ukvarjamo v izbirnem postopku, so pa časovno zahtevnejši. Poznane so številne vrste intervjujev; delimo jih glede na to v kolikšni meri so vnaprej določeni (strukturirani ali nestrukturirani), koliko spraševalcev in spraševanih sodeluje v pogovoru (individualni, skupinski, panelni), ter kako, oziroma o čem teče pogovor (zaporedni, problemski, stresni).

Priprava intervjuja je vsebinska in organizacijska. Vsebinska priprava pomeni, da se mora spraševalec natančno seznaniti z opisom delovnega mesta in z lastnostmi ki naj bi jih kandidat imel, organizacijska priprava pa vključuje tehnično sestavo vprašalnika, ki naj omogoči zapisovanje pogovora. Izbrati je treba tudi primeren prostor, primerno razdaljo med spraševalcem in kandidatom ter primeren čas.

(4.) Opazovalni centri (assessment centre)

»Opazovalni center je program (ne prostor), ki traja od enega do treh dni in kjer se uporablja številne tehnike ocenjevanja da se določi ali so kandidati primerni za določeno delo, oziroma za napredovanje, ali ne.« (Armstrong, 1991:380) V izvorni obliki se jih je uporabljalo največ za selekcijo kandidatov, cilj tega programa je, da nam da informacije o kandidatovih sposobnostih, da določi primernost kandidata za delo in da nam ponudi smernice glede tega kaj mora storiti organizacija ali posameznik da razvije sposobnosti, ki se jih od njega zahteva. Cilji in metode opazovalnih centrov se razlikujejo glede na potrebe organizacije. Vseeno pa lahko razberemo nekaj skupnih značilnosti in sicer: žarišče centra je na obnašanju, vaje se uporabljajo za simuliranje ključnih dimenzij dela, kot dodatek se uporabljajo tudi intervjuji in pisne vaje, učinek se meri na številnih dimenzijah, posamezni kandidati so ocenjeni skupaj in uporablja se številne ocenjevalce za večjo objektivnost.

Dobro izpeljan opazovalni center lahko doseže boljšo napoved prihodnjega obnašanja kandidata kot pa jo da mnenje linijskega vodje. Problem pri uporabi te metode so stroški; ocenjevalni centri so namreč zelo dragi. Ne izplača se jih pripravljati, če niso izpeljani dobro, kar pomeni, da amaterji v vlogi ocenjevalcev odpadejo. Poleg stroškov pa ta metoda zahteva tudi veliko časa.

(5.) Zdravniški pregled

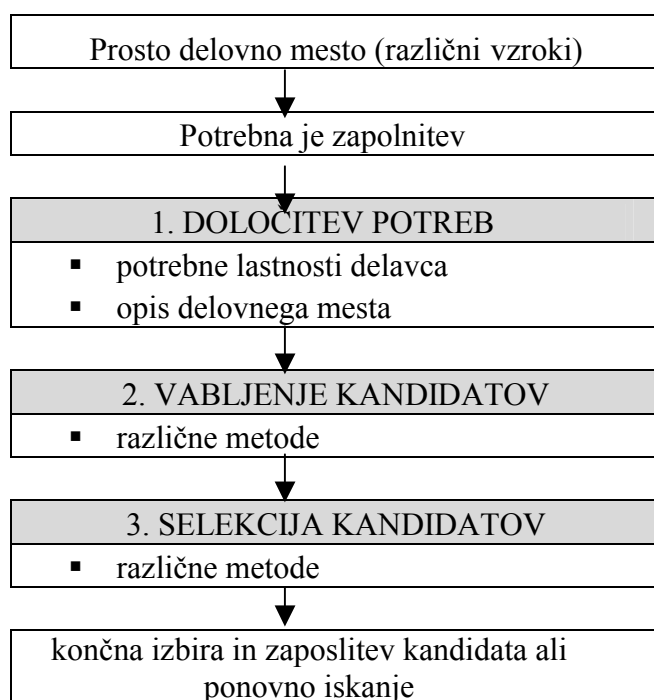
Je običajna in nujna faza sprejemnega postopka. Ker je draga, se na pregled pošlje le tiste kandidate, za katere je že odločeno, da so primerni.

(6.) Končna izbira delavca

Za končno odločitev o izbiri bodočega delavca je treba analizirati vse v izbirnem postopku pridobljene informacije glede na nujne, zaželene in nezaželene lastnosti delavca in med seboj

primerjati kandidate. Katere lastnosti se pri kandidatu ocenjujejo, je odvisno od analize dela. Torrington in Hallova navajata standardni nabor lastnosti; (glej Svetlik, 1998:138) prej omenjenih Rodgersovih sedem točk in Fraserjevih pet področij. Navadno se vodi pusti končno odločitev o bodočem sodelavcu. Tako se bo bolj poglobil v izbiro kandidata, bolj zavzeto bo novega delavca uvajal v delo in delovno okolje in bo tudi prevzel odgovornost ob njegovem neuspehu.

Slika II.1.: Faze v postopku pridobivanja in selekcije kadrov



III. ISKANJE IN SELEKCIJA KADROV S POMOČJO ZUNANJIH IZVAJALCEV

III.1. POMEN ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI

»Danes je za podjetje največji izziv, kako kljub hitro spreminjajočemu se trgu, tehnološkim in drugim spremembam ustvariti in dolgoročno ohraniti konkurenčnost izvajanja dejavnosti, ki so ključnega pomena za uspešno poslovanje vsakega podjetja.« (Šink, 1999:15) Zaradi spremenjenih pogojev poslovanja, ki jih je povzročil vse hitrejši razvoj informacijske tehnologije, je lastno izvajanje postalo dražje od zunanjega. Izkazalo se je tudi, da podjetja, ki opravljajo preveč dejavnosti, ne morejo biti najboljša na vseh področjih, ne morejo doseči in preseči zunanjih izvajalcev, ki so specializirani za opravljanje določenih dejavnosti. Tako lahko rečemo, da med klasične podjetniške odločitve, vse bolj sodi odgovor na vprašanje, ali naj podjetje nekatere vrste storitev opravi samo ali naj si privošči razkošje in jih kupi, oziroma njihovo izpeljavo naroči. Nekatera podjetja so tako prišla do spoznanja, da morajo izvajati dejavnosti za katere so najbolj usposobljena, ki jih dobro poznajo in kjer imajo ključne zmožnosti, vse ostalo lahko zanje bolj učinkovito in uspešno izvedejo zunanji izvajalci.

III.1.1. DEFINICIJA ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI (OUTSOURCINGA)

»Izraz outsourcing, ki izvira iz ameriške angleščine, je skovanka, nastala iz besedne zveze "outside resource using", kar pomeni uporaba zunanjih virov.« (Urbanija, 1998:49)

Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing), natančneje pomeni, da podjetje "da v zakup" (odda) eno ali več od svojih notranjih dejavnosti nekemu drugemu podjetju, ki s tem postane zunanji izvajalec – dobavitelj in lahko ta dela izvaja na visoki kakovostni ravni. (glej Šink, 1999:16)

Veliki angleško-slovenski poslovni moderni slovar Lidiye Šega, besedo outsourcing razlaga tako: »izkoriščanje zmogljivosti zunaj lastne hiše, oddajanje storitev/del v izvajanje zunanjim partnerjem, najemanje tujih storitev, vključevanje zunanjih sodelavcev.« (glej Šega, 1997:525) Skratka, zunanje izvajanje pomeni, da podjetje določene dejavnosti, ki jih je prej izvajalo samo, prepusti v izvajanje zunanjim specialistom, kar mu omogoči, da se lahko posveča dejavnostim, za katere je usposobljeno in ki jih najbolje opravlja.

Ločiti je mogoče dve vrsti outsourcinga; outsourcing znotraj podjetja; ko prelagamo določene aktivnosti iz enega dela podjetja v drugega in zunanji outsourcing, ki pomeni, prelaganje nekaterih funkcij na zunanje ponudnike, ki niso povezani s podjetjem.

III.1.2. ODLOČITEV ZA ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

Za podjetje je pomembno, da ve kdaj je pametno da se odloči za zunanje izvajanje določenih dejavnosti. Zunanji izvajalci lahko precej pripomorejo h krepitvi konkurenčnosti podjetja, vendar niso pa zdravilo za vse težave. Zato je nujno, da podjetje ugotoviti katere so njegove ključne zmožnosti⁴ oziroma bistvene sposobnosti, saj jim šele natančno poznavanje ključnih zmožnosti omogoča, da bodo zunanje izvajanje izpeljali uspešno. Priporočljivo je seveda tudi, da se podjetje pred uvedbo zunanjega izvajanja seznani z vsemi tveganji in prednostmi, ki jih bo to prineslo.

Pomembni strateški motivi za zunanje izvajanje so: (prednosti zunanjega izvajanja)

- Usmeritev na osnovne dejavnosti (izboljšanje svojih ključnih zmožnosti, kot jih imenuje Darja Šink); podjetje naj počne tisto, zaradi česar na trgu obstaja in kar najbolje zna. Ko podjetje obrobne dejavnosti izroči zunanjim izvajalcem, se lahko na zahteve trga odziva lažje in prožneje.
- Zunanji izvajalec lahko pridobi več znanja, lahko zagotovi višjo kakovost in ima več izkušenj na posameznem področju.
- Prihranitev na stroških; z uvedbo zunanjega izvajalca storitev, se fiksni stroški spremenijo v variabilne. Zmanjšajo se tudi kratkoročni neposredni stroški in dolgoročne investicije sredstev.
- Večja fleksibilnost podjetja naročnika.
- Krajši čas za izvedbo dejavnosti.
- Prenos tveganja in težav na zunanje izvajalce.

Ko se podjetje odloča za zunanje izvajanje pa seveda ne more mimo tveganj kot so (slabosti zunanjega izvajanja):

- Odvisnost od zunanjega partnerja, še posebej če gre za izvajanje storitev ki so težko posnemljive.
- Izguba pomembnega strokovnega znanja (izguba ključnih zmožnosti, kot jih imenuje Darja Šink); podjetje prepusti drugim opravljanje osnovnih dejavnosti ali dejavnosti za katere dotlej ni vedelo da so bistvene.
- zmanjšana možnost med-funkcijskega sodelovanja; zunanje izvajanje namreč otežuje med-funkcijsko timsko delo; zaradi zunanjega izvajanja bo manj povezovanja izkušenj in znanja posameznih strokovnjakov z različnih poslovno-funkcijskih področij, ki v podjetju razvijajo številne nove rešitve.

⁴ »Ključne zmožnosti podjetja so omejen skupek izkušenj in spretnosti, ki zagotavljajo fleksibilnost in prilagodljivost, omogočajo doseganje konkurenčne prednosti in morajo biti vpete v organizacijski sistem podjetja, ki si mora prizadevati, da ključne zmožnosti in s tem konkurenčno prednost dolgoročno ohrani in jih varuje pred tekmeci.« (Šink, 1999:18)

- Izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem; težave nastanejo, ko se prednostna področja zunanjega izvajalca ne skladajo z naročnikovimi. Pomembno je, da obe podjetji gojita tesne vezi in si medsebojno stalno izmenjujeta poročila in si seveda zaupata.
- Skrivanje informacij; posamezni zunanji izvajalci lahko skrivajo informacije, ki so bistvene za nemoteno poslovanje in to seveda naročniku škodi.
- Nezadostni prihranki ali celo višji stroški, če po eni strani podjetje preceni lastne proizvodne stroške in fiksne stroške, ki jih je dejansko mogoče zmanjšati, po drugi strani pa podceni stroške uvedbe, usklajevanja, komuniciranja in nadzora projektov zunanjega izvajanja.

Ko se podjetje odloči za zunanje izvajanje, stvar še ni zaključena. Sledijo še številne odločitve in dejavnosti. Celoten proces se razčleni na več faz;

- Temeljita analiza dejanskega stanja; popis zahtev, ki jih podjetju postavljata trg in konkurenca. Iz popisa je razvidno kaj vse mora podjetje obvladati, da se obdrži na trgu in kako k temu pripomorejo posamezne dejavnosti v podjetju.
- Ugotovitev katere dejavnosti se lahko izločijo iz podjetja, ne da bi bilo ogroženo strokovno znanje in izkušnje podjetja.
- Primerjava stroškov, ki jih ima podjetje če samo opravi določeno dejavnost ali če jo ponudi zunanjemu izvajalcu.
- Prej omenjena ocena tveganj in prednosti; na podlagi tega se podjetje odloči ali bo poskusilo z zunanjim izvajanjem ali ne.
- Ko analize pokažejo, da je zunanje izvajanje nekaterih dejavnosti smiselno, podjetje naveže stik z morebitnimi partnerji; pri tem je seveda pomembna lokacija partnerjev in združljivost strategij in kultur obeh podjetij.
- Ko se podjetje odloči za partnerja, mora sestaviti pogodbo o sodelovanju.
- Zadnja faza je seveda izvedba.

Uspeh zunanjega izvajanja je v veliki meri odvisen od managementa, ki vodi proces. Pomembno je, da se zunanje izvajanje ne razume le kot kratkoročen varčevalni ukrep, ampak kot strateška možnost.

III.2. ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE DEJAVNOSTI

III.2.1. RAZVOJ ZUNANJEGA IZVAJANJA KADROVSKE DEJAVNOSTI

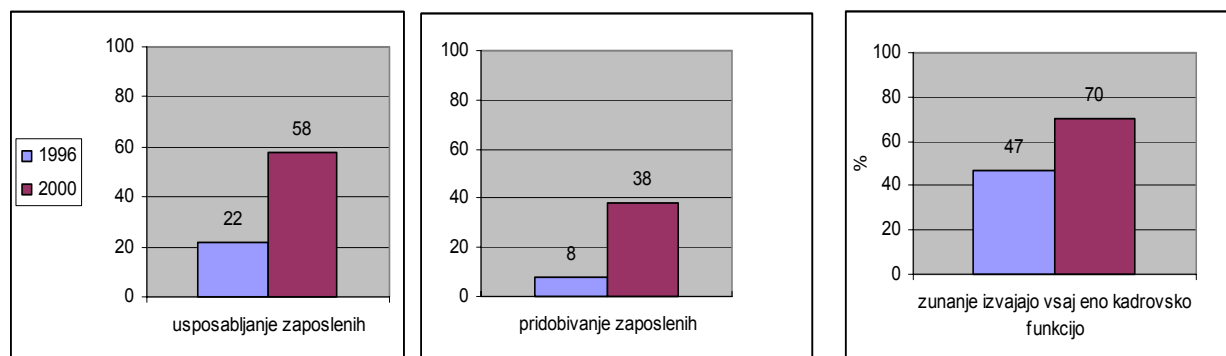
Zunanje izvajanje določenih vidikov kadrovske dejavnosti⁵ se je pričelo nekako pred dvajsetimi leti v ZDA z izločanjem podatkov (zapisov) za potrebe upokojevanja (planiranje, izračuni...). V

⁵ Pod kadrovske dejavnosti uvrščamo opis in analizo dela, načrtovanje in pridobivanje kadra, izbiranje in nameščanje, izobraževanje, razvoj, ocenjevanje in nagrajevanje...

poznih 80-ih in zgodnjih 90-ih so ponudniki teh storitev pričeli komunicirati tudi neposredno z zaposlenimi svojih strank. Sedanje stanje na trgu kaže razvoj od izračuna plač in nujenja ugodnosti zaposlenim, do izločanja drugih kadrovskih dejavnosti (upravljanje podatkov, zaposlovanje, sprejemanje v delovno razmerje, urejanje delovnih razmerij, najemanje kadrov, merjenje uspešnosti zaposlenih...) V Evropi je zaradi določenega zaostajanja v preteklosti sedanji proces izločanja še izrazitejši. Poleg globalizacije je za Evropo pomemben spodbujevalec še privatizacija in deregulacija v javnem sektorju.

Danes je opazen močan trend naraščanja zunanjega izvajanja določenih vidikov kadrovske dejavnosti. Če pogledamo rezultate raziskave, ki jo je v Ameriki na vzorcu 225-ih podjetij opravil Buck Consultants, opazimo procentualno velik porast izvajanja teh dejavnosti od leta 1996 pa do leta 2000.

Slika III.2.: Prikaz naraščanja zunanjega izvajanja nekaterih vidikov kadrovske dejavnosti



Vir: Buck Consultants, ZDA, 2000 (*Dnevi kadrovskih delavcev 2002, Portorož, predstavitev Tomaža Ravnikarja*)

Zunanjih izvajalcev za usposabljanje zaposlenih se je leta 1996 posluževalo okrog 22 % podjetij, leta 2000 pa že 58 %. Za pridobivanje zaposlenih je leta 1996 zunanje izvajalce najelo okrog 8 % podjetij, leta 2000 pa kar 38 %. Leta 1996 je 47 % podjetij zaupalo vsaj en vidik kadrovske dejavnosti zunanjim izvajalcem, leta 2000 pa kar 70 % podjetij.

III.2.2. KADROVSKE DEJAVNOSTI, KI SE ZUNANJE IZVAJAJO

Bistvo zunanjega izvajanja je, da s tem ko podjetje ponudi določene storitve v izvajanje zunanjim specialistom, omogoči managementu, da se koncentrira na to kar bolje počne in kar je zanj ključna dejavnost. Vprašanje pa je, kako je lahko upravljanje z ljudmi ne-ključna dejavnost, ko pa se neprestano poudarja, da so prav ljudje najpomembnejši resurs. Ponujeni so naslednji odgovori:

- Prvič; zunanje izvajanje ne pomeni odpovedati se odgovornosti, saj ima naročnik še vedno nadzor.

- Drugič; prepoznati je treba kateri vidik upravljanja s človeškimi viri je ključen in kateri ni.
- Tretjič; pomembno je da podjetje razume da so tudi ključne aktivnosti boljše, če jim svetuje zunanji specialist. (glej Finn, 1999:66)

Upravljanje s človeškimi viri lahko po eni kategorizaciji, razdelimo na pet nivojev:

- Najvišje strategije in politike upravljanja s človeškimi viri (ključno)
- Odgovornosti linijskih vodij, kot so ocenjevanje in disciplina (ključno)
- Posebne aktivnosti kot so zaposlovanje in odpuščanje (ne-ključno)
- Rutinska, vsakodnevna administracija – plače in pokojnine (ne-ključno)
- Profesionalni nasveti glede upravljanja s človeškimi viri (ne-ključno). (glej Finn, 1999:66)

Aktivnosti, ki se jih ponudi zunanjemu izvajalcu v izvajanje:

- rutinske stvari kot so plača, ugodnosti (dodatno zdravstveno zavarovanje, pokojninsko zavarovanje, rekreacija, kultura...), letni dopust, porodniški dopust,
- izobraževanje in razvoj zaposlenih,
- kadrovski informacijski sistem,
- vodenje kadrovskih evidenc,
- spremljanje sposobnosti zaposlenih,
- pridobivanje, iskanje in selekcija kadrov,
- uvajanje, razporejanje, napredovanje in upokojevanje,
- učinkovite spremembe kot so odpuščanje in ponovno zaposlovanje,
- svetovanje glede odnosov med delavci, oblikovanje delovne klime in spremembe kulture. (glej Finn, 1999:67)

III.3. ZUNANJE IZVAJANJE ISKANJA IN SELEKCIJE KADROV

III.3.1. MOTIVI

»Vodilni v podjetju večkrat pravijo, da iščejo iglo v kopi sena, s čimer želijo ponazoriti kako težko je dobiti pravega človeka za določeno delovno mesto.« (glej Calvacca, 1997:1) Potreba po zapolnitvi delovnih mest s pravimi kandidati vodi podjetje v to, da najema profesionalna podjetja, ki prevzamejo iskanje. S podjetji za iskanje kadrov se je funkcija iskanja in selekcije kadrov, prenesla iz podjetja na trg, se je eksternalizirala.

Pomembno je, da se kadrovski ddelek ne prepusti kar trendom zunanjega izvajanja iskanja kadrov, brez da bi trezno pregledal svoje zaposlitvene cilje in zmožnosti. Vemo, da so zaposleni, bolj kot kdajkoli prej, najpomembnejši del podjetja in je zaposlovanje in organizacija strateška

kadrovska dejavnost. Ker je zaposlovanje v današnjem času tako kritično, je dobro, če se podjetje vpraša ali naj zaposlovanje izvaja samo ali naj nalogo zaupa zunanjim strokovnjakom. Motivi, ki podjetje najpogosteje vodijo do tega da se odloči za zunanje izvajanje iskanja in selekcije kadrov so:

- zmanjšati čas in neprijetnosti pri iskanju kadra, ki ga primanjkuje,
- nepristranska ocena kandidatov za delo in diskreten način iskanja, brez da bi zbujali pozornost tekmeca,
- neuspeh pri samostojnem iskanju,
- nedostopnost lokacije samega podjetja,
- potreba podjetja po stalnem iskanju določenih kadrov,
- neusposobljenosti kadrov v kadrovski službi podjetja,
- zaupnost postopka iskanja, (McFarlane v Sidney, 1988:317)
- povečanje pravednosti zaposlenih; vse pogosteje se podjetja srečujejo s tožbami s strani zaposlenih. Nekateri zunanji izvajalci ponujajo garancijo pri zaposlovanju in zagotavljajo, da ne bo prišlo do problemov s ponujenimi kandidati. Ponujajo tudi vsestransko izobraževanje, da bi za svoje naročnike zmanjšali verjetnost tožbe s strani zaposlenih in prepoznavajo številne zakone in prakse ter dolžnosti zaposlenih, (glej Rodrigues, 2000:11)
- vse večje število zakonov, ki regulirajo zaposlovanje; razni lokalni zakoni in zakoni na ravni države lahko predstavljajo minsko polje za nepripravljenega in nevednega delodajalca,
- širina (veliko število prijavljenih na delovna mesta v njihovih bazah podatkov) in globina (visok nivo intelektualnosti pri oceni kandidatov) njihovih iskalnih storitev lahko pomaga naročniku da identificira talente bolj učinkovito in uspešno.

III.3.2. PREDNOSTI IN SLABOSTI

III.3.2.1. Prednosti

Podjetja za iskanje in selekcijo kadrov ponujajo odgovornim za zaposlovanje (hiring manager), ekonomske in politične prednosti pri zaposlovanju;

- Ekonomsko prednost predstavljajo vse tehnike, ki so jih podjetja za iskanje in selekcijo kadrov razvila za lociranje dobrih kandidatov, posebno tistih, ki so zadovoljni s svojo službo in ne iščejo zamenjave.
- Politična prednost pa je v tem, da podjetja za iskanje in selekcijo kadrov omogočajo odgovornim za zaposlovanje, da okrepijo svoj nadzor nad zaposlovanjem in jih hkrati

ščitijo pred lastno kadrovsko službo in pred tekmeci, od katerih »kradejo« kader. (glej Finlay in Coverdill, 1999:11)

Odgovorni za zaposlovanje dajejo v določenih primerih prednost zunanjim izvajalcem iskanja in selekcije kadrov in ne lastni kadrovski službi. Vzrok, po njihovem mnenju, leži predvsem v tem, da zunanji izvajalci:

- (1.) uporabljajo številne tehnike za iskanje kadrov, ki so se izkazale za uspešne,
- (2.) specializirajo se na ozke segmente trga dela,
- (3.) »proizvedejo« kandidate hitro,
- (4.) ponujajo storitev iskanja brez da bi jih ovirala lojalnost do drugih organizacij.

(1.) Iskanje

Zunanji izvajalci storitev iskanja in selekcije kadrov iščejo kader na tri načine. Najprej preverijo če imajo ustreznega kandidata v svoji *bazi podatkov*, ki jo neprestano dograjujejo, spremljajo spremembe v industriji, ki jih zanima, pregledujejo tudi rumeni tisk in jo opremljajo z aktualnimi in potencialnimi kandidati. Zbirajo osebne in profesionalne podatke o ljudeh, s katerimi naj bi se dogovarjali za delo. Pogosto za iskanje kadrov *objavljajo tudi oglase* v svojem ali pa v naročnikovem imenu. Ne malokrat pa se poslužujejo tudi *direktnega iskanja*, t.i. head huntinga, ki se uporablja predvsem za iskanje vodilnih in vodstvenih kadrov.

(2.) Specializacija

Podjetja za iskanje in selekcijo kadrov so pri svojem delu usmerjena na ozke segmente trga dela. Specializacija jim omogoča, da dodobra spoznajo vse v tistem segmentu in da izberejo potencialne kandidate za bodoča iskanja. Nekatera podjetja naročila izven svojega področja sploh ne sprejmejo, saj jim izbrani kandidati ne bi koristili pri prihodnjih iskanjih, ki bi bila na njihovem običajnem področju. Specializacija jim omogoča, da dosežejo ekonomijo obsega pri iskanju in zaposlovanju.

(3.) Hitrost

Stroški za uporabo podjetja za iskanje kadrov se kompenzirajo s prihrankom na času. Delodajalci pričakujejo od zunanjih izvajalcev, da bodo našli kandidata hitro.

(4.) Storitve

Podjetja za iskanje in selekcijo kadrov morajo biti pri svojem delu uspešna, sicer propadejo. Odgovornim za zaposlovanje ponujajo boljše storitve kot kadrovska služba in sicer v treh vidikih:

- sposobna so izpeljati težko nalogo, ki jim jo dajo naročniki; poiskati morajo primernega kandidata tudi na tak način, da ga direktno pokličejo in vprašajo, če bi sprejel delo.
- kot zunanji izvajalci dolgujejo svojo lojalnost samo odgovornim za zaposlovanje, kadrovska služba pa ima veliko vezi znotraj organizacije in svoje lastne prioritete, ki so ali pa niso enake tistim, ki jih imajo odgovorni za zaposlovanje. Če, na primer, podjetje hitro potrebuje določen kader in naroči kadrovske službi naj ga najde, ta pa ima tisti trenutek drugo prioriteto, z iskanjem kadra dolgo ne bo nič. Podjetja za iskanje kadrov pa so hitra in lojalna, saj se zavedajo, da sicer ne dobijo plačila in delo dobi drugo podjetje. Lojalnost je pomembna, ko mora biti naloga izpeljana na hitro in ko se želi zamenjati določeno osebo v podjetju, ki pa še sama ne ve za zamenjavo.
- ne ogrožajo položaja odgovornih za zaposlovanje. Konflikt glede nadzora nad zaposlovanjem, se s pojavom podjetij za iskanje in selekcijo kadrov, premakne z odnosa odgovorni za zaposlovanje – kadrovska služba, na odnos podjetje za iskanje in selekcijo kadrov – kadrovska služba.

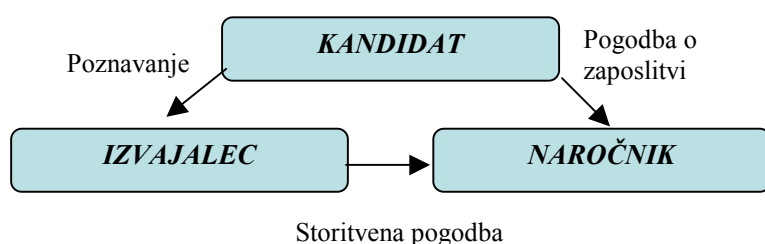
III.3.2.2. Slabosti

Zunanje izvajanje kadrovskih funkcij ima gotovo tudi nekatere slabosti: številni se bojijo odvisnosti od zunanjega partnerja in izgube nadzora nad njegovim delovanjem ter skrivanja informacij, ki jim lahko škodijo. Drugi trdijo, da prihranki niso dovolj veliki v primerjavi s stroški, ki jih imajo z najemom zunanjega izvajalca in da ima kadrovska služba v podjetju vse nujno strokovno znanje in je edina, ki natančno pozna delovanje podjetja. Uporaba zunanjih izvajalcev lahko namreč postavi na kocko vlogo strokovnjakov v kadrovske službi in zmanjša njihov vpliv. (glej Torrington in Hall, 1994:210)

III.4. NAROČNIK – IZVAJALEC – KANDIDAT

Naročnik, izvajalec iskanja in selekcije kadrov ter kandidat so trije subjekti, ki so na trgu delovne sile prisotni v posebnem odnosu. Naročnik podpiše pogodbo z zunanjim izvajalcem, ki zanj išče primeren kader in mu to storitev zaračuna. Ko najde pravega kandidata, pa ta podpiše pogodbo o zaposlitvi z naročnikom. (glej Sliko III.3. na str.22)

Slika III.3.: Naročnik – izvajalec – kandidat

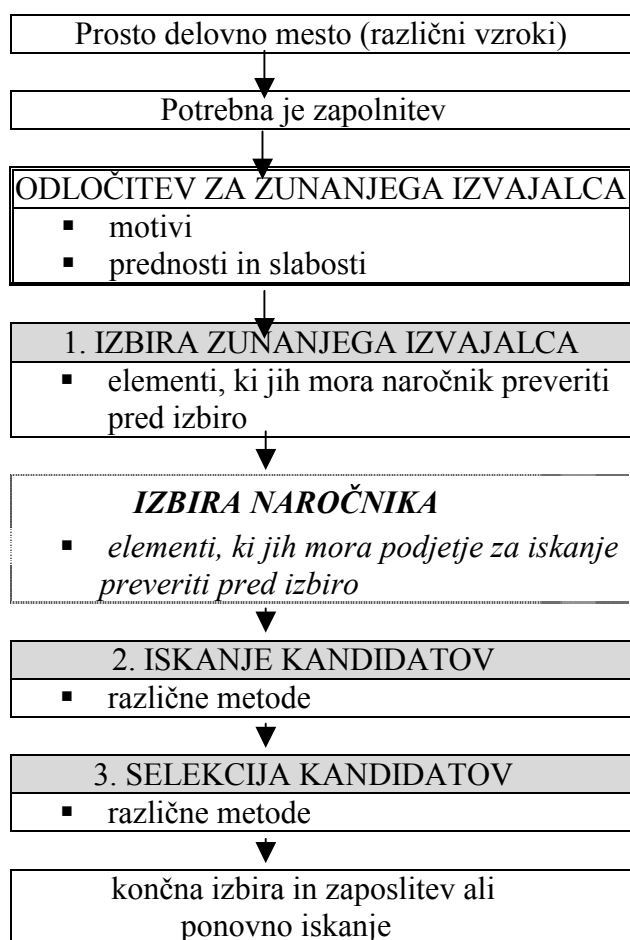


Vir: Internet stran podjetja Advise; [www.http://advise.si](http://advise.si)

III.4.1. PODJETJE KOT NAROČNIK

Ko se v podjetju iz različnih razlogov pojavi prosto delovno mesto, ki ga je treba zapolniti, se to odloči, ali bo nalogo izpeljalo samo, ali pa jo bo zaupalo zunanjim izvajalcem. Postopek iskanja je tako v obeh primerih nekoliko drugačen; če podjetje išče kader samo, mora najprej določiti potrebe, temu pa sledita vabljenje in selekcija kandidatov (glej Sliko II.1.na str.13), če pa se odloči za pomoč od zunaj, je prvi korak, ki ga mora opraviti, izbira zunanjega sodelavca ki se bo lotil iskanja in selekcije kadrov (glej Sliko III.4.na str.22) V tem primeru podjetje postane naročnik.

Slika III.4.: Faze v postopku pridobivanja in selekcije kadrov s pomočjo zunanjih izvajalcev



III.4.1.1. Izbira zunanjega izvajalca

Tako kot je pomembno najti prave ljudi za delo, pravi kader, tako je pomembno najti prave izvajalce, prave partnerje. Bistvenega pomena je, da podjetje pozna svoje cilje glede zaposlovanja in zunanjega izvajanja. Imeti mora jasno strategijo o tem kaj skuša doseči in kako se bo tega lotilo. Če tega ne ve in ni prepričano o ustreznosti zunanjega izvajalca, zmanjšuje možnosti za svoj uspeh. Podjetje mora za zunanjega izvajalca izbrati tistega partnerja, ki razume njegovo kulturo in cilje, da z njim lahko vzpostavi zavezništvo in partnerstvo, da zgradita odnos. Zunanji izvajalec tako postane ambasador podjetja. »Dobiti pravo podjetje za iskanje kadrov ni najlažje delo, ne zato ker je večina podjetij neprimernih, ampak zato ker so potrebe, struktura in politika vsakega naročnika edinstvene in je lahko težko najti podjetje, ki deluje na naročniku primeren način.«(McFarlane v Sidney, 1988:318)

Strokovnjaki, ki poznajo ta proces, predlagajo da bi morali HR managerji vzpostaviti t.i. »outsourcing selection team«, ki bi bil sestavljen iz:

- uslužbencev, ki bi priskrbeli, oziroma določili glavne izvajalce storitev,
- strokovnjakov, ki bi zagotavljali tehnično sposobnost in kvaliteto,
- ljudi, ki bi preverili dobro ime in pretekle izkušnje izvajalcev, njihove reference in njihovo osebje oziroma kader. (glej Laabs, 2000:57)

Praktični problemi pri izbiri zunanjega izvajalca so nešteti. Že na začetku se lahko naročnik izogne dvema najpogostejšima napakama; prva je ta, da zaupa nalogo določenemu podjetju za iskanje kadrov, ker je vztrajalo s telefoniranjem in ponudbami potencialno dobrih kandidatov. Druga pa, da stopi v stik s podjetjem za iskanje kadrov, ki mu je znano iz medijev, brez da bi se prej pozanimalo o njem. Čeprav je podjetje znano, še ne pomeni, da so njegove metode in storitve primerne za zapolnitev prostega mesta ali za zaposlitveno politiko podjetja.

Pri izbiri zunanjega izvajalca, Mobleyeva priporoča, da podjetje upošteva določene kriterije kot so:

- strokovna, tehnična odličnost,
- kulturna ustreznost,
- dobra baza kandidatov,
- osebna integriteta iskalca kadrov,
- natančne rešitve,
- osredotočenost na rezultate,
- garancija.

Poleg tega pa mora imeti sam zunanji izvajalec številne sposobnosti: sposobnost iskanja, raziskovanja, da najde pravega kandidata, sposobnost pridobiti nekoga, ki se dobro ujema z organizacijo, sposobnost prepričati kandidata, da se sooči z novo priložnostjo, novo službo,

sposobnost s pred selekcijo odkriti da določen kandidat ustreza zahtevam naročnika in sposobnost izvesti metodologijo za odkritje vseh kandidatovih prednosti. (glej Laabs 2000:58)

Malo podjetij je takih, ki imajo vse te sposobnosti v hiši, res pa je, da zunanje izvajanje iskanja kadrov ni za vsa podjetja in ne za vsako situacijo. Bistvo je, da podjetje najde pravega partnerja, ki ima prave sposobnosti, pravo metodologijo in pravo tehnologijo. Če želi naročnik dobiti najboljše rezultate od zunanjega izvajalca, mora najprej spoznati določene stvari o samem podjetju za iskanje kadrov in šele nato sprejeti nekatera pravila za delo z njim. Naročnik mora najprej razumeti stanje v industriji iskanja, predvsem slabosti, ki jih ima. Zavedati se mora, da:

- Kvaliteta storitev ni več takšna kot nekoč; število in vrste virov, ki jih uporabljajo podjetja za iskanje kadrov (velike baze podatkov, internet, osebje za raziskavo in kadrovanje) naraščajo. Vprašanje pa je, če posledično dobi naročnik tudi boljše rezultate? Zaključek iskanja je bil deset let nazaj le izjema, kasneje se je stanje izboljšalo in se je govorilo o 90 % uspehu nalog. Danes pa poznavalci priznavajo, da je procent uspešno zaključenih nalog padel na približno 80 %, mogoče še manj.
- Omejevanje pri izbiri naročnikov ovira iskanje; velikokrat je podjetje za iskanje kadrov pri svojem delu ovirano z različnimi etičnimi obligacijami; ne sme na primer iskati kadrov pri določenih naročnikih. Problem je v tem, da se podjetja v določenih industrijah združujejo, od prej na primer sto osebkov na trgu, jih je danes okrog deset bistvenih. Če je podjetje za iskanje kadrov omejeno, da ne sme iskati ljudi v določenem podjetju oziroma pri določenem naročniku, to pomeni, da je njegova učinkovitost bistveno manjša.
- Imajo številna podjetja premalo dobro izučenih »veveric«; obstajata namreč dve živalski vrsti na področju iskanja kadrov; levi in veverice. Levi so tisti, ki predstavljajo moč in imenitnost podjetja in so lahko uspešni pri vzpostavitvi in pri zaključku iskanja. Veverice pa so raziskovalci in iskalci kadrov, tisti ki nabirajo »lešnike«. Podjetja imajo veliko impresivnih levov, a le malo dobrih veveric.
- Struktura honorarja je največkrat v korist podjetja za iskanje kadrov; večina honorarja za iskanje je v obliki odstotka od prvo-letne plače novo zaposlenega kandidata. Problem s to obliko strukture honorarja je v tem, da so ugodnosti v korist podjetja za iskanje in ne naročnika. Nekatera podjetja se celo lotevajo dela tako, da zvišajo plačo potencialnega kandidata in ga tako prej najdejo, pa še višji honorar dobijo. Druga stvar, ki je moteča, je časovna plat izplačila. Večina podjetij za iskanje zaračuna $\frac{1}{3}$ vnaprej, drugo tretjino po 30-ih dneh in zadnjo tretjino po 60-ih dneh. Včasih naročnik že zaključi s plačevanjem in nima še nič od tistega kar je plačal.

Na trgu obstajajo štiri osnovne kategorije iskalcev kadrov, zato mora naročnik paziti komu bo zaupal svojo nalogo:

- velika, priznana podjetja za iskanje kadrov. Ta imajo pet ključnih naročnikov in na stotine profesionalcev. Če pa potencialni naročnik ni med tistimi, ki so za podjetje ključni, najverjetneje z njegovim naročilom ne bo nič.
- srednje velika podjetja za iskanje kadrov. Ponujajo dobre kadrovske storitve in so pripravljena sodelovati z manjšimi naročili. Ne morejo pa vedno doseči najvišjih kadrov za zasedbo najpomembnejših mest.
- specialisti za določeno področje. Imajo lahko veliko število specialistov s področja, kjer deluje tudi naročnikovo podjetje.
- majhna podjetja za iskanje kadrov. So osebna in zelo pozorna, vendar nimajo veliko poznanstev, kontaktov in kandidatov.

Vsako od teh podjetij lahko opravi delo dobro, odvisno seveda od konkretne naloge in od časa, ki ga ima naročnik na razpolago.

III.4.1.2. Elementi, ki jih mora naročnik preveriti pred izbiro zunanjega izvajalca

(1.) Ustreznost zunanjega izvajalca

Naročnik mora najprej poiskati podjetje, ki ima izkušnje na področju, s katerega tudi sam išče kader, pridobiti si mora priporočila in preveriti reference.

(2.) Pristop zunanjega izvajalca

Strinjati se mora z načinom, kako ga bo podjetje za iskanje kadrov predstavilo kot delodajalca potencialnemu kandidatu. Iskalec kadrov ustvari prvi vtis, ki ga kandidat dobi o naročnikovem podjetju. Ta je pomembno, da je pozitiven, močan in profesionalen. Najboljši svetovalci se pozanimajo o naročnikovem podjetju še preden vstopijo skozi vrata, poznajo vprašanja, ki jih bodo najverjetneje imeli potencialni kandidati in so pripravljeni razpravljati o poziciji in strategiji iskanja. Naročnik lahko preveri pristop svetovalca tako, da ga vpraša: Kako bi opisali naše potrebe potencialnemu kandidatu? Kako bi mu opisali našo kulturo in posel? Katere so ovire pri iskanju in kako bi se jim izognili oziroma kako bi jih premostili?

(3.) Poznavanje dejanskega izvajalca

Spoznati mora »veverice« - tiste, ki za podjetje dejansko izvajajo iskanje, testirati njihovo znanje o poslu s katerim se ukvarjajo in o industriji, v kateri delujejo. Naročnik se mora zavedati, da so uspehi podjetja za iskanje kadrov, uspehi določenih posameznikov, ki so izpeljali iskanje, zato

mora vedeti in poznati osebo iz podjetja, ki bo zanj izpeljala dano nalogo. Iz tega razloga mora podjetje za iskanje kadrov na sestanek z naročnikom pripeljati tudi osebo, ki se bo ukvarjala z iskanjem. V večini podjetij je strategija namreč taka, da so izkušeni svetovalci (consultants) odgovorni za pridobitev posla, raziskovalci (researchers), lahko tudi manj izkušeni, pa dejansko vodijo iskanje. To pomeni, da naročnik največkrat posreduje podatke o svojih potrebah, delovnem okolju, kulturi, klimi, delovni poziciji, svetovalcu, ki mu »proda« storitev in ne tistemu, ki bo iskanje v bistvu vodil. Zato se včasih zgodi, da podatki do raziskovalca sploh ne pridejo in so posledično rezultat iskanja kandidati, ki sicer ustrezajo opisu delovnega mesta, ne ustrezajo pa delovni klimi in kulturi organizacije. Nujno je, da naročnik preveri vlogo svetovalca pri iskalni nalogi in mu postavi naslednja vprašanja: Kateri del iskanja boste opravili vi osebno? Kdo kliče potencialne kandidate da jih razvrsti? Kdo jih intervjuja? Kdo analizira in izbere kandidate?

(4.) Pomen naročila izvajalcu

Preveriti mora kako pomembno je naročilo iskalcu kadrov. Največkrat iskalci izvajajo več iskalnih nalog hkrati. Še nekaj let nazaj so istočasno vodili do sedem iskalnih nalog, sedaj jih vodijo od petnajst do dvajset. Naročnik se mora zavedati, da če njegova naloga ni najbolje plačana ali pa delovno mesto ni najlažje za zapolnitev, obstaja verjetnost, da stoji nekje ob strani. Zato je dobro, da preveri zasedenost iskalca kadrov in mu postaviti vprašanja kot so: Koliko iskalnih nalog trenutno vodite? Koliko iskanj lahko vaši uslužbenci zmorejo hkrati?

(5.) Poznavanje procesa iskanja

Razumeti mora proces iskanja. Svetovalci za iskanje (search consultants) se imajo včasih za Hollywoodske agente polne vezi in poznanstev ter osebne karizme. Številna podjetja za iskanje kadrov delujejo na bazi »ne vprašaj, ne povej«, s čimer prepričujejo naročnika, da je postopek iskanja skrivnosten in nerazumljiv. Naročnik mora vedeti, da to ne drži in da uspeh pri iskanju ni rezultat spretnih trikov, ampak je odvisen od števil, iznajdljivosti in trdega dela. Kot je bilo že povedano, mora naročnik neprestano spremljati delo iskalca kadrov in slediti procesu pridobivanja kandidatov, saj ta lahko tudi ne ustreza njegovim potrebam. Na primer; naročnik si želi pregledati prošnje za zaposlitev preden dovoli iskalcu kadra, da zapravlja denar na osebnih intervjujih, nekatera podjetja za iskanje pa naročniku ne pokažejo seznama kandidatov, dokler ne preteče 45 dni od začetka iskanja, čeprav imajo lahko že goro prošenj z življenjepis in vse pripravljeno za intervjuje. Druga podjetja za iskanje predstavijo kandidate naročniku zgolj osebno, kar lahko vključuje stroške poleta, hotela in zabave. Zato je pomembno, da se razjasni postopek iskanja določenega podjetja, še preden se ga najame. Koristna bodo sledeča vprašanja:

Kako boste vodili iskanje, korak za korakom in koliko časa bo predvidoma trajal vsak korak? Kdaj bomo lahko dobili informacije o potencialnih kandidatih? Kako nam boste sporočili število potencialnih kandidatov, kdaj boste intervjujali kandidate in kdaj jih bomo mi osebno? Kako boste prilagodili vaš proces iskanja da bo ustrezal potrebam našega podjetja?

(6.) Plačilo storitev

Dogovoriti se je potrebno o načinu plačila in okvirno določiti stroške, ki so vključeni v ceno in tiste, ki se plačajo naknadno. Večina iskalcev kadra ima raje honorarje, ki temeljijo na odstotku od plače kandidata, vendar se je treba zavedati, da so fiksni honorarji bolj ekonomični. Vedno tudi obstajajo izdatki povezani z iskanjem kadrov. Ti naj bodo na bazi racionalnih stopenj, ne poljubnih in vnaprej je treba določiti maksimalni mesečni znesek. Razjasniti je tako treba stroške povezane z iskanjem in vprašati: Kaj je vključeno v stroške iskanja, ki jih je potrebno plačati? Ali nam boste posredovali dokazne račune? Če boste kupili kakršnokoli gradivo za naše iskanje in vam ga bomo plačali, ali bo ob koncu iskanja naše?

(7.) Politika neumešavanja (Hands-off policy)

Naročnik mora pred začetkom iskanja preveriti s kom ima podjetje za iskanje kadrov sprejet dogovor o neumešavanju. Podjetje za iskanje kadrov ima ponavadi pomembna podjetja že za naročnike, kar pomeni, da pri njih ne sme iskati kadrov. Če podjetje zastopa več kot enega naročnika, mora podjetje premisliti, če bi mu sploh ponudilo delo.

(8.) Garancija za storitev

Dogovoriti se mora o garanciji za storitev. Če pri iskanju kadrov podjetje ne ponudi garancije za opravljeno storitev, bi se moralo z naročnikom dogovoriti vsaj za določeno strukturo honorarja; eno tretjino, ki se jo načeloma lahko tudi vrne, bi se dalo vnaprej, drugi dve tretjini pa ob zaključku iskanja. Prva tretjina honorarja bi se vrnila po 30-ih dneh, če naročnik ni zadovoljen z rezultati. Vsako podjetje, ki bi sprejelo tak dogovor, bi bilo motivirano in prepričano v svojo strokovnost in izkušnje in bi sprejelo zgolj naročila, za katera ve, da jih je sposobno izpeljati. Neformalni moto številnih podjetij za iskanje kadrov je namreč: najdi jim, zaračunaj jim in pozabi jih. Če je račun za iskanje dokončno plačan, se smatra, da je bila naloga uspešno izpeljana, ne glede na to, če se je kandidat zaposlil. Posledično to pomeni, da je podjetje motivirano s tem, da najde naročnika, ki mu bo lahko zaračunalo, vodilni v kadrovski službi pa so motivirani s tem, da najdejo visoko kvalificiran kader hitro. Prepričati se je treba kako je motivacija iskalca kadrov usklajena z naročnikovimi potrebami in ga vprašati: Kaj se zgodi, če iskanje ni dokončano v določenem času? Bo v tem primeru vaše podjetje krilo določen del

stroškov? Če ne boste ustregli našim željam, komu naj se pritožimo? Kaj se zgodi, če je že vse plačano in mi še nimamo kandidata za zaposlitev?

(9.) Preskrba podjetja s podatki

Naročnik mora podjetju za iskanje kadrov pred začetkom preskrbeti natančen opis delovnega mesta, z izobrazbo in izkušnjami, ki jih pričakuje od kandidata in s plačilom, ki ga ponuja. Prepričati se mora, da iskalec kadrov razume kulturo podjetja, sam pa mora biti dovzeten za predloge, vprašanja in priporočila profesionalnega podjetja. Včasih namreč naročnik misli, da je naloga opravljena že s tem, ko jo zaupa zunanjemu izvajalcu, zato je večkrat opeharjen in zaveden.

III.4.2. PODJETJE ZA ISKANJE IN SELEKCIJO KADROV KOT ZUNANJI IZVAJALEC

III.4.2.1. Definicija

Podjetja za iskanje in selekcijo kadrov so neke vrste posredniki, (med podjetjem naročnikom in med potencialnim kandidatom) katerih zaslužek je odvisen od njihove sposobnosti, da vzpostavijo povezavo med naročnikom in kandidatom. »Podjetja za iskanje kadrov locirajo, izberejo in uskladijo najboljše kandidate s pravimi organizacijami.« (Lynn, 2000:1) So tisto, kar je Simmel poimenoval »The tertius gaudens« – tretja stran, ki profitira tako, da manipulira odnos med dvema drugima. Ekonomski pristop k razlagi delovanja trga dela, zagovarja tezo, da na delovanje trga vplivata zgolj podjetniški prostor in njihovi akterji, ki seveda ravnaajo tržno racionalno. »Klasična ekonomska teorija postavlja kot gibalno tega trga le križanje interesov (tekmo) med delodajalcem in delojemalcem glede osnovnih motivov njune dejavnosti in dela, profita podjetja in plače zaposlenega (Marshall, Pigou)« (Kramberger, 1999: 93) Tekmovalni model trga dela tako poudarja zgolj močno vez trga dela s podjetniškim prostorom, medtem ko socioekonomske teorije zagovarjajo vpliv socialnega, političnega in poklicnega prostora. Kateri so razlogi, da so se na trgu delovne sile pojavila podjetja za iskanje in selekcijo kadrov sem v nalogi že omenila, na tem mestu bi samo želela razložiti razliko med podjetji za iskanje kadrov in med agencijami za zaposlovanje. Agencije za zaposlovanje so ponavadi projekt države, opravka imajo z nižjim kadrom in so plačane s strani tega kadra oziroma s strani iskalca zaposlitve. Podjetja za iskanje kadrov pa se, kot samo ime pove, ukvarjajo z iskanjem kadrov za obstoječa prosta delovna mesta. Plačana so s strani podjetij, ki to storitev pri njih naročijo. To pomeni, da agencije za zaposlovanje iščejo delovno mesto kandidatom, podjetja za iskanje kadrov pa kandidate za prosta delovna mesta.

III.4.2.2. Vrste podjetij za iskanje in selekcijo kadrov

Najpogostejši kriterij po katerem delimo podjetja za iskanje kadrov, je *način po katerem so plačana*. Tako poznamo podjetja, ki prejemajo honorar postopno (retained) in podjetja, ki prejemajo honorar pogojno (contingency). Prva so za svoje iskanje delno vnaprej plačana, preostanek pa dobijo ko najdejo kandidata, druga pa dobijo plačilo samo kadar se kandidat, ponujen z njihove strani, zaposli pri naročniku. Med podjetji, ki delujejo na pogojni bazi, ločimo še dva tipa; podjetja, ki zaposlujejo administrativni kader (tajnice, računovodje) in tista, ki se ukvarjajo z iskanjem profesionalnega/tehničnega kadra (specializirana so za določeno področje in za določen kader). »Področje pogojnega iskanja je posel posredništva velikega obsega, ki dosega ekonomijo obsega (economies of scale), s tem ko išče kandidate podobnih znanj, sposobnosti in spretnosti za podjetja s podobnimi potrebami.« (Falcone, 1999:1) Posel, ki temelji na bazi postopnega plačevanja (retained) je veliko bolj specializiran, prvovrsten. Taki iskalci kadra porabijo kar nekaj časa da preučijo tekmece svojega naročnika, da dobijo imena in profile kandidatov, da se približajo kandidatom, ki imajo možnosti in da jih razvrstijo po tem koliko so pripravljeni in sposobni opravljati ponujeno delo, kako bi se vpeljali v kulturo podjetja in, če je potrebno, ali bi se zaradi dela tudi preselili. Naročnik ponavadi najame podjetje, ki deluje na bazi postopnega plačevanja ko išče višji in srednji kader, podjetje, ki deluje na pogojni bazi pa ko išče nižji kader. Za naročnika, ki ima težko nalogo najti zahteven kader, so podjetja s postopnim plačilom najboljša rešitev, saj so zavezana naročniku dokler ne zapolnijo delovnega mesta za katerega so bili najeta. Podjetja plačana na pogojni bazi pa morajo usmerjati svoj trud in energijo na delovna mesta, ki so bolj verjetna, da jih bodo uspela zapolniti, saj dobijo plačilo samo če se ponujeni kandidat zaposli. Eden novjših trendov v svetu iskanja kadrov, je stvaritev hibridne, mešane ureditve, ki jo imenujejo »con-tainer«, ker skuša spojiti najboljše prvine obeh oblik iskanja; iskanja na bazi pogojnega in postopnega plačevanja. Druga alternativa je plačevanje na uro. Naročnik lahko najame zunanega iskalca kadrov samo da razišče in najde ustrezne kandidate, za kar ga bo plačal na podlagi ur, ki jih je porabil za izpeljavo te naloge. Naročnik bo seveda dodatno plačal če bo želel, da se kandidata še intervjuja, oceni... To pomeni, da je podjetje za iskanje kadrov plačano po urah, ki jih porabi, da izpelje samo določeno komponento iskalnega procesa in tako omogoči naročniku večji nadzor nad stroški.

Velikost je drugi najpogostejši kriterij po katerem se delijo podjetja za iskanje kadrov. Kot sem že omenila v točki III.4.1.1. (glej str.25) poznamo velika, priznana podjetja za iskanje kadrov, srednje velika podjetja, specializirana podjetja ter majhna podjetja.

III.4.2.3. Specifičnost odnosa podjetje za iskanje kadrov - naročnik

Podjetja za iskanje kadrov prevzemajo veliko tveganja, saj se zavedajo, da so posredniki v visoko tekmovalni industriji, kjer so minimalne ovire za vztop in kjer ni nobenih formalnih sredstev za reguliranje tekmovanja med sabo. Ne glede na to, kako dober odnos imata podjetje za iskanje kadrov in naročnik in ne glede na to, kako kvalitetne storitve podjetje za iskanje kadrov ponuja, če drugo podjetje najde boljšega kandidata, je ni stvari, ki bi jo prvo lahko naredilo, da bi preprečilo drugemu, da ponudi kandidata naročniku in pobere plačilo. Podjetjem za iskanje kadrov je jasno, da jim manjka moči v odnosu z naročniki, zato so ranljiva na njihovo preračunljivost. V drugih odnosih naročnik-dobavitelj, se preračunljivo obnašanje naročnikov brzda z njihovo odvisnostjo od dobaviteljev ali z razvojem močnih vezi zaupanja med njima. Ker so podjetja za iskanje kadrov v odnosu z naročniki izpostavljena tveganju;

- (1.) natančno preiščejo posel, ki ga dobijo od naročnika in način kako ga dobijo,
- (2.) ocenijo svoj odnos z naročnikom in kolikšna je verjetnost, da bo njihov kandidat sprejet na delo,
- (3.) sledijo strategiji obojestranske preračunljivosti, v kateri navedejo okoliščine, pod katerimi bi opravičila oziroma upravičili preračunljivost do naročnika. *Obojestranska preračunljivost pomeni, da podjetje za iskanje kadrov spelje kandidata naročniku in ga poskuša namestiti na delovno mesto pri drugem naročniku; prvi naročnik postane vir kandidatov.*

III.4.2.3.1. Pridobitev naročila za delo – izbira naročnika

Podjetja za iskanje kadrov dobijo naročilo za delo na različne načine. Zanimivo je, da si večina podjetij skuša ohraniti vedno znova istega naročnika, težijo torej h klientelizaciji⁶, saj relativno težko najdejo posel od novih naročnikov. Novi naročnik pomeni tveganje, pomeni, da bodo morali oceniti ali je vredno v ta posel vlagati čas, denar in energijo. Ekonomska uspešnost podjetij za iskanje kadrov izhaja iz dejstva, da zapolnjujejo delovna mesta za istega delodajalca.

Prvi stik z naročnikom, je za podjetje za iskanje kadrov, bistven. Naročila za delo pridobivajo na tri načine:

- S t.i. hladnimi, drznimi klici (cold calls); podjetje za iskanje kadrov pokliče ciljne delodajalce in poizve ali imajo kakšno mesto, ki bi ga bilo treba zapolniti
- Z marketinškimi klici; podjetje za iskanje kadrov stopi v stik z delodajalcem in poizve ali ga mogoče zanima določen kandidat, ki ga ponuja
- S klici naročnikov; naročnik oziroma delodajalec sam stopi v stik s podjetjem za iskanje kadrov in mu ponudi iskalno nalogo

⁶ Klientelizacija je po Geertzu (1978) težnja po ponavljajočih se kupcih določenega blaga oz. storitev, da se vzpostavi ponavljajoči se odnos z določenim dobaviteljem in da ni treba vedno znova iskati na trgu novih kadar jih potrebujemo.

Večina podjetij za iskanje kadrov uporablja vse tri taktike. Način, po katerem se dobi naročilo za delo je zelo pomemben, saj podjetju pove kolikšna je verjetnost, da bo zapolnilo delovno mesto. Podjetja za iskanje kadrov z dolgoletnimi izkušnjami vedo, da delodajalec, ki je ponudil delo na podlagi »hladnega klica«, je to delo gotovo ponudil še drugim podjetjem. Na ta način bo podjetje za iskanje kadrov pri svojem delu imelo številne tekmece, kar zmanjša verjetnost njegovega uspeha. Izkušena podjetja za iskanje kadrov imajo raje marketinške klice, ker jih potencialni naročniki manjkrat zavrnejo. Pri takem klicu se podjetju ponudi kandidata, ki bi jih utegnil zanimati, saj ima kvalitete, ki jih podjetje išče. Podjetje za iskanje kadrov mora poznati potencialnega naročnika, saj samo tako lahko ve kakšnega kandidata lahko ponudi, da bo dobilo naročilo. Lov za naročilom s pomočjo že pridobljenega kandidata ima dve prednosti; prva je ta, da spodbudi potencialnega naročnika, da sprejme klic, saj se podjetje za iskanje kadrov ne približa in predstavi praznih rok, druga prednost pa je, da se tako pripravi osnova za odnos s potencialnim naročnikom. Če je klic učinkovit omogoči podjetju za iskanje kadrov da predstavi sebe, svoje delo in svoje kandidate. Podjetje za iskanje kadrov lahko predstavi »vzorec blaga«, ki ga ima na zalogi, ali pa ga je sposobno hitro pridobiti. Podjetja pripisujejo velik pomen naročnikovemu klicu; interpretirajo ga kot dokaz, da se je vzpostavil odnos z naročnikom, zato takim naročilom posvečajo več truda in energije kot naročilom pridobljenim s pomočjo hladnih klicev.

III.4.2.3.2. Ocenjevanje naročnika

Preden se podjetja za iskanje kadrov lotijo naročila za delo, ocenijo svoj odnos z naročnikom, saj je od tega odvisno koliko truda so pripravljena vložiti vanj. Samo naročilo pomeni podjetju za iskanje kadrov priložnost, vendar je vprašanje, če ga lahko izpolni. Obstajajo namreč številne ovire na katere lahko podjetje naleti pri izpolnjevanju svoje naloge; na primer:

- neuspeh pri iskanju močnega kandidata,
- naročnik, za katerega so vsi kandidati vedno neprimerni,
- kandidat, ki ne želi sprejeti ponujenega dela in
- boljši kandidat, ki ga ponudi drugo podjetje.

Podjetja za iskanje kadrov navadno ocenijo svoj odnos do naročnika na dva načina. Prvi način je ta, da naročnikom postavijo standardna vprašanja, kot so: Zakaj je delovno mesto prosto? Koliko časa je že na razpolago? Kaj se je zgodilo s prejšnjim zaposlenim? Kako hitro in s katere strani bi bila sprejeta odločitev o zaposlitvi? Konkurenčnost predlagane plače! Razpoložljivost sposobnega kandidata! Ali je honorar primerljiv s težavnostjo iskanja? Odgovor na ta vprašanja, jim pove ali naj sprejmejo naročilo ali ne. Če je vse drugo enako, velja, da manj časa kot je prosto delovno mesto, hitreje kot se odloča o njegovi zasedbi in manj kot je ljudi vpletenih v to

odločitev, lažje bo zapolniti delovno mesto! Višja kot je plača, bolj bo podjetje za iskanje kadrov pripravljeno investirati svoj čas za iskanje dobrega kandidata. Če vse kaže, da bo iskanje težko, ali samo delno dobičkonosno, ga podjetje za iskanje kadrov ne bo izvedlo ali pa ga bo izvedlo površno (preletelo bo svojo bazo podatkov in se ne bo lotilo podrobnega in zahtevnega iskanja). Drugi način pa je, uporaba različnih pravil, ki jim dopuščajo, da ocenijo trdnost in kvaliteto svojega odnosa z naročnikom. To jim pomaga oceniti verjetnost zapolnitve delovnega mesta. Za oceno svojega odnosa z naročnikom uporabljajo dva kriterija:

(1.) kriterij ekskluzivnosti, izključne pravice (exclusivity) in

(2.) kriterij odzivnosti (responsiveness).

Ekskluzivnost je značilnost odnosa podjetje za iskanje kadrov – naročnik, odzivnost pa je ocena naročnikovega obnašanja s strani podjetja za iskanje kadrov.

(1.) Kriterij ekskluzivnosti

Ekskluzivnost se nanaša na to, koliko podjetij za iskanje kadrov skuša izpolniti določeno naročilo. Velja, da manj tekmecev kot ima podjetje za iskanje kadrov, lažje bo zapolnilo delovno mesto, zato imajo seveda raje naročila, kjer imajo malo tekmecev ali pa jih sploh nimajo. Kot je bilo že rečeno, je najverjetneje, da bo podjetje za iskanje kadrov, pri naročilu, dobljenim s hladnim klicem, tekmovalo s številnimi tekmeci, pri naročilu, ki ga ponudi sam delodajalec, pa bo samo. Ko podjetje za iskanje kadrov pokliče potencialni naročnik, se to najprej vpraša s kolikimi tekmeci bo imelo opravka. Od odgovora na to vprašanje je odvisna vnema s katero bo podjetje vodilo iskanje. Čeprav se vsa podjetja za iskanje kadrov strinjajo, da veliko število tekmecev pomeni manj zanimivo naročilo za delo, pa se ne morejo zediniti glede tega kolikšno število je potrebno, da se ne splača več sprejeti naročila. Nekateri dosežejo mejo pri dveh tekmecih, drugi pri petih, dvanajstih... Ko podjetje za iskanje kadrov doseže to mejo, pa naj bo kakršnakoli, naročnik izgubi status pravega naročnika, kar pomeni, da bo podjetje za iskanje kadrov spremenilo iskanje s prioritetnega na površno. Podjetje za iskanje kadrov doseže vrhunec ekskluzivnosti, ko je edino, ki mu je bilo ponujeno delo. Ta iskanja so znana kot ekskluzivna in lahko trajajo od nekaj dni do več tednov, med tem časom, vsaj teoretično, naročnik ne sprejema kandidatov s strani drugih podjetij, ki so slišala za iskanje in so predložila zgoščen pregled svojih kandidatov.

(2.) Kriterij odzivnosti

Odzivnost pomeni koliko povratnih informacij dobijo podjetja za iskanje kadrov od naročnikov in ali zaposlijo kandidata, ki jim ga ponudijo. Odzivnost je še posebej pomembna tistim podjetjem, ki prvič delajo z novim naročnikom, saj niso seznanjena z njihovo organizacijsko

kulturo in s postopki, ki oblikujejo njihovo odločitev o zaposlovanju. Podjetje za iskanje kadrov ne bo vložilo toliko truda in pozornosti v iskanje za naročnika, ki mu ne bo ponudil povratne informacije ali, ki ne bo zaposlil ponujenega kandidata, kot ga bo vložilo za tistega, ki bo pripravljen na sodelovanje. Odziven naročnik je pripravljen podjetju za iskanje kadrov ponuditi številne informacije o prostem delovnem mestu, o podjetju ter o kandidatu, ki ga želi, pripravljen mu je ponuditi smernice za iskanje; kot so tipične delovne naloge, ki jih bo kandidat opravljal, kaj se pričakuje od kandidata in zakaj je delovno mesto prosto, neodziven naročnik pa ne pove nič več kot le naziv delovnega mesta in začetno plačo. Naročnik, ki se počasi odziva na iskanje, ali pa se sploh ne, bo avtomatično degradiran v očeh podjetja za iskanje kadrov.

Osnovni paradoks iskanja kadrov je; bolj kot so podjetja za iskanje kadrov uspešna pri oblikovanju močnih vezi z naročniki, bolj postanejo odvisna od teh naročnikov. Odvisnost pa seveda spremljata ranljivost in negotovost.

III.4.2.3.3. Problem nizke avtonomije

Podjetja za iskanje kadrov si želijo vzpostaviti tesne vezi z naročniki, pri tem pa postajajo vse bolj ranljiva in odvisna od njih. Soočajo se z grožnjo preračunljivosti naročnika.

Pri njihovem delu igra pomembno vlogo odnos ki ga imajo z naročnikom, zato ga morajo neprestano graditi in obnavljati. V ta namen se poslužujejo različnih strategij; kličejo naročnike vsakih 60 do 90 dni, jim pošiljajo čestitke za rojstni dan, jih obiskujejo v pisarnah in podobno. Stalni naročnik je tisti, za katerega je podjetje za iskanje kadrov že delalo v preteklosti in za katerega računa da bo še delalo v prihodnje. Naročila za delo s strani stalnih naročnikov imajo lahko tudi slabo stran; če tak naročnik, za katerega je podjetje pogosto delalo in ki je imel pri podjetju prioriteto pred drugimi, odpove naročilo, podjetje izgubi veliko in pomembno stranko, ki jo seveda težko nadomesti. Odpoved naročila s strani stalnega naročnika, je lahko za podjetje za iskanje kadrov, ki je postalo odvisno od tega naročnika, uničujoča. Poudariti je treba, da je odnos naročnik – podjetje za iskanje kadrov, odnos med posameznikoma in ne med organizacijama, kar pomeni, da če se zamenja osebje v naročnikovi pisarni, podjetje za iskanje kadrov nima več zagotovila, da bo ponovno izbrano za izpeljavo določene iskalne naloge. Skratka, ustvariti tesne odnose s samo nekaj naročniki, je ključ do uspeha, ampak to hkrati povzroča visoko odvisnost podjetij za iskanje kadrov od svojih naročnikov. Odvisnost ene strani pa pomeni moč druge. Moč naročnikov se izraža v pritisku, ki ga izvajajo na podjetja za iskanje kadrov glede honorarja in v strahu, ki ga vzbujajo glede njihove nelojalnosti. Ko si podjetja dobijo stalne naročnike, so prisiljena zanje dajati popuste. Naročniki torej zahtevajo popust, podjetja za iskanje kadrov pa v zameno za to pričakujejo ekskluzivno naročilo. Najbolj izrazita značilnost odnosa podjetje za iskanje kadrov – naročnik je, da tudi ko podjetje dobi ekskluzivno

naročilo, dvomi v naročnikovo poštenost in integriteto, saj se zaveda, da ima možnost da se obnaša preračunljivo.

III.4.2.3.4. Obojestranska preračunljivost

Podjetja za iskanje kadrov blažijo svojo odvisnost od naročnika tako, da določijo kdaj je primerno, da se tudi sama obnašajo preračunljivo. To pomeni, da so podjetja za iskanje kadrov razvila strategijo »obojestranske preračunljivosti«; odločila so se, da je pod določenimi pogoji sprejemljivo, da so nelojalna in nepoštena pri svojem delu z naročniki. Ta strategija je seveda najbolj vidna, ko podjetja za iskanje kadrov pridobivajo kader v podjetju, ki je njihov naročnik, kar pomeni kršitev osnovnega principa iskanja.

Podjetja, pri katerih podjetje za iskanje kadrov ne sme pridobivati kandidatov, so t.i. prepovedana podjetja (off limits), kar pomeni, da je enkrat že postavilo tja vsaj enega kandidata, da je podjetje torej njihov naročnik. Vsa podjetja za iskanje kadrov poznajo politiko prepovedanih podjetij, oziroma politiko neumešavanja (off-limits politiko) in obsojajo »front door / back door« pridobivanje kadrov, kar pomeni, da enega kandidata priskrbiš naročniku, hkrati pa mu vzameš enega delavca za drugega naročnika. Politika prepovedanih podjetij naj bi zagotavljala določen odstotek lojalnosti in pritiska, v resnici pa jo podjetja za iskanje kadrov pogosto ne upoštevajo, saj pravijo:

- da je naročnik oseba znotraj podjetja, kjer so postavili kandidata, in ne podjetje kot celota. Odnos podjetje za iskanje kadrov - naročnik, je pogosto samo odnos določene osebe z osebo iz naročnikovega podjetja. To lahko pomeni, da imajo druge osebe iz naročnikovega podjetja lahko odnos z drugimi podjetji za iskanje kadrov in da v primeru odhoda določene osebe iz naročnikovega podjetja, obstaja nevarnost, da podjetje za iskanje kadrov izgubi naročnika in ostane brez dela.
- da je naročnik samo tisti za katerega so priskrbeli kandidata pred kratkim (npr. pred enim letom). Na ta način skušajo zožiti definicijo naročnika, da bi pokazali da podjetje, ki se ima za naročnika, pogosto to ni. Podjetja za iskanje kadrov si ponavadi določijo nekatere kriterije, ki jim pomagajo razumeti kdo je v resnici njihov naročnik: pogosto si postavijo časovno omejitev; najpogosteje je ta dvanajst mesecev, med katerimi, če niso sodelovali z določenim podjetjem, ni več smatrano za naročnika in vztrajajo, da je naročnik samo tisti, za katerega so dejansko našli kandidata, takega, ki se je potem tudi zaposlil.
- da ne kršijo politike prepovedanih podjetij, če se jim potencialni kandidat, ki je po naključju zaposlen pri njihovem naročniku, sam približa. V tem primeru ga lahko, vsaj po njihovem mnenju, postavijo na delovno mesto pri drugem naročniku brez da bi kršili to politiko, saj kandidat sam prevzame odgovornost za menjavo službe.

Lojalnost podjetja za iskanje kadrov pomeni, da ne išče kandidatov pri naročniku, in ne upošteva niti tistih, ki k njemu pristopijo sami. Obojestranska preračunljivost rojeva sveže kandidate, ki jih podjetja za iskanje kadrov usmerijo k svojim novim naročnikom.

III.4.2.4. Podjetje za iskanje in selekcijo kadrov in kadrovska služba naročnika

»Čeprav je njihov odnos občasno še vedno napet, začenjajo vodilni v kadrovske službi (Human resource executives) gledati na iskanje kadrov s pomočjo profesionalnih podjetij, kot na boljši način za doseg svojih kadrovskih ciljev.« (Luden, 1992:1)

Del zaposlenih v kadrovske službi trdi, da se profesionalni iskalci kadrov vmešavajo v njihovo delo s tem ko jih neprestano kličejo, drugi del pa pravi, da so dobrodošla pomoč in jih imajo za podaljšek svojega oddelka. Profesionalni iskalci kadrov pa imajo o kadrovske službi prav tako različna mnenja; enim se zdi odvečen element in pravijo, da je bolje če se ji izogibajo, drugi pa trdijo in zagovarjajo dejstvo, da je bistvena in da je dobro, če sodelujejo z njo, saj v podjetju igra pomembno vlogo. Vsi bi se morali imeti za člane tima in sodelovati med sabo. Podjetja za iskanje kadrov so se izogibala kadrovske službi v podjetju, ker ni imela niti odgovornosti, niti avtoritete za iskanje kadrov. Vendar se je stvar spremenila, saj je kadrovska služba v organizacijski strukturi dobila bolj cenjeno mesto. Odgovorni v kadrovske službi ne gledajo več na profesionalne iskalce kadrov kot na grožnjo, dovolijo jim tudi vzpostaviti neposreden stik z vodilnimi v podjetju, če le obstaja odprt tri-smerni tok informacij. Res pa je, da kadrovska služba bolj pozitivno gleda na podjetja za iskanje kadrov, ki delajo na bazi postopnega plačila (retained podjetja), kot pa na podjetja, ki dobijo plačilo samo v primeru, da se ponujeni kandidat zaposli pri naročniku (contingency), slednjih je namreč ogromno in jih neprestano kličejo in iščejo naročila za delo. Poznana pa je še ena stvar, ki povzroča da so odnosi med kadrovske službo in podjetji za iskanje kadrov napeti; to je namreč pomanjkanje časa. Poznavalci pravijo, da so za tako stanje krivi vodilni, saj se najpogosteje odločijo za najem podjetja za iskanje kadrov šele ko so vse druge metode izčrpane. Ponavadi postopek izgleda nekako takole; najprej se preveri ali je mogoče kdo znotraj podjetja primeren za delovno mesto, potem se obrne na znance, sledi objava v mediju, če še to ne da rezultatov, se naročnik obrne na podjetja, ki delajo na bazi postopnega plačila in prav na koncu se lahko odloči za podjetje, ki dela na bazi pogojnega plačila, vendar na tako, ki je v preteklosti že dalo rezultate. Gre za odnos ljubezen – sovraštvo. »Podjetja za iskanje kadrov so kot zdravniki, kliče se jih samo ko je nujno, sicer pa si vsakdo sam zapolni svoje potrebe po kadrih.« (Luden, 1992:3)

Problem za profesionalne iskalce kadrov nastopi, če organizacijska politika postavi kadrovske službo mednje in med odgovorne za zaposlovanje (hiring manager), saj so posledično prisiljeni na pogajanja s kadrovske službo, če želijo priti do informacij, ki jih po njihovem mnenju imajo

samo vodilni. Podjetjem za iskanje kadrov je kadrovska služba odvečen element v svojem odnosu z odgovornimi za zaposlovanje, ker pravijo, da zaustavlja hiter tok informacij, ki so zelo pomembne pri iskanju kadrov. Zato si želijo neposrednega stika z odgovornimi za zaposlovanje, saj jim kadrovska služba lahko ponudi le splošne informacije o potrebah in o delovnem mestu, ni pa dovolj dobra poznavalka vseh bistvenih podrobnosti. Poleg tega pa se zavedajo, da v večini podjetij, kadrovske službi manjka moči in statusa, in da ni tista, ki odloča.

Podjetja za iskanje kadrov uporabljajo tri strategije v svojem odnosu s kadrovske službo:

- visoko tvegani frontalni napad; to pomeni da gredo zavestno in prostovoljno mimo kadrovske službe, direktno k odgovornim za zaposlovanje. Frontalni napad je akt obupa. Če so na primer kandidati zavrnjeni na podlagi intervjuja, podjetje za iskanje kadrov zanima zakaj in želi to izvedeti direktno od odgovornih za zaposlovanje.
- krit pristop; podjetja za iskanje kadrov ustvarijo vtis, da so obšla kadrovske službo po nesreči, želijo si jo namreč obdržati na svoji strani, zato ji na primer postavljajo vprašanja za katera vedo, da nanje ne pozna odgovora, pokličejo jo pred osmo uro in po šestnajsti, ko ni več dosegljiva in dobijo odgovorne za zaposlovanje.
- strategija moči; podjetja za iskaje kadrov pridobijo odgovorne za zaposlovanje na svojo stran, da bi jim pomagali obiti kadrovske službo.

III.4.2.5. Etične vrednote na področju iskanja kadrov

Podjetja, ki se borijo za preživetje v hitro spreminjajočem, globaliziranem poslovnem okolju, morajo vpreči poslovne talente in vodje, da bi na dolgi rok povečala in obdržala svojo tekmovalno pozicijo. (Meyer, 1995; Jenn, 1994) Zato svetovalci za iskanje igrajo pomembno vlogo v obnovitvenem procesu v organizaciji. S tem ko postaja delovno okolje bolj kompleksno, postaja tudi delo profesionalnih iskalcev kadrov zahtevno. Rast storitev profesionalnega iskanja kadrov je spodbudila, da se je začelo zanimati za etično delo svetovalcev za iskanje. Nekateri pravijo, da je iskanje kadrov lahko tudi neetično, ker spodbuja tekmece da eden drugemu kradejo kvalificiran kader. Drugi pa so mnenja, da zaposleni niso last nekoga drugega, zato ni neetično, če se na primer tekmečevim zaposlenim ponudi boljšo priložnost. To je pač praksa tekmovalnega trga dela. Osnovni problem ni, ali se lahko s pomočjo profesionalnih iskalcev kadrov išče kader pri tekmovalnem podjetju, ampak ali sta proces iskanja in postopki izpeljana na etičen način.

(1.) Garancija o neumešavanju (Off-limits garancija)

Podjetja za iskanje kadrov so po pogodbi z naročnikom lahko zavezana k spoštovanju t.i. politike o neumešavanju, oziroma o prepovedanih podjetjih (Off-limits ali hands off). S to politiko se naročnik zaščiti, da mu podjetje za iskanje kadrov, ki je že delalo zanj in je imelo priložnost

spoznati organizacijo in zaposlene, v določenem obdobju po izpeljanem iskanju, ne bi »kradlo« zaposlenih. Nekateri so mnenja, da bi morale podjetje za iskanje kadrov svojemu naročniku povedati, s katerimi podjetji ima v pogodbi dogovorjeno garancijo o neumešavanju, saj lahko to pomembno vpliva na odločitev naročnika katerega iskalca kadrov bo izbral. Na žalost pa se to malokrat zgodi. Iskati kader v podjetju prejšnjega naročnika je neetično, ker lahko iskalec kadrov izrabi informacije o podjetju naročniku. Zahteva o neumešavanju pa lahko tudi neugodno ali celo škodljivo vpliva na učinkovitost podjetja za iskanje kadrov. Problem nastopi, če na trgu ostane le nekaj potencialnih naročnikov od katerih sme podjetje za iskanje kadrov izbirati kandidate. Garancija pa seveda velja samo določeno obdobje, dolžino - ponavadi eno do dve leti - določita naročnik in podjetje za iskanje v medsebojni pogodbi, po preteku katere pa je podjetje svobodno in lahko išče kandidate tudi pri bivšem naročniku. S stališča etike, slabosti politike o neumešavanju ne bi smele biti izgovor za njeno izključitev.

(2.) Primerno razumevanje ponujene iskalne naloge

Odgovornost podjetja za iskanje kadrov je, da kandidatu natančno opiše prosto delovno mesto, da se ta lahko odloči in izbere. Natančno mora opredeliti zahteve delovnega mesta, socialno in organizacijsko okolje, delovne odnose in finančno situacijo naročnika, kajti vse to vpliva na kandidatovo presojo. Hkrati mora kandidatu pomagati, da preuči, če ponujeno delo ustreza njegovim sposobnostim, osebnosti in izkušnjam. Ocena delovnega mesta in naročnikovega podjetja je koristna tudi samemu podjetju za iskanje kadrov, saj mora tudi samo preučiti ali ima sposobnosti da pripelje iskalno nalogo uspešno do konca. Če naloga ni v okviru njegovih sposobnosti, potem jo mora opustiti in dovoliti, da jo prevzame drugo podjetje. Ni neobičajno, da podjetja za iskanje kadrov sprejmejo nalogo, čeprav je niso sposobna izpeljati. Etično podjetje za iskanje kadrov bo sprejelo samo nalogo, za katero verjame, da je iskanje res potrebno. Včasih se zgodi, da naročnik ne opazi, da bi bila za rešitev njihovega problema dovolj že reorganizacija delovnih mest, podjetje za iskanje pa mu tega tudi ne pove, saj bi sicer izgubilo ponujeno delo. Skratka, neetični svetovalec za iskanje ne bo posredoval kandidatu informacij o delu in organizaciji, sprejel bo naročilo četudi ve, da mu ni kos, in ne bo ovrednotil potrebe po iskanju s perspektive naročnika.

(3.) Zbiranje informacij

Kandidat ima pravico da dobi dovolj informacij o delovnem mestu in naročnikovem podjetju, še posebej ko naj bi bil izbran. Neetično podjetje za iskanje kadrov lahko dopusti da kandidat sprejme delo, s tem ko mu prikrije kritične informacije o podjetju. Podjetje za iskanje kadrov ima moralno obvezo da kandidata obvesti o vseh težavah na katere lahko naleti če sprejme delovno

mesto, samo pa ima pravico da izve vse bistvene informacije o kandidatu, saj jih mora posredovati naročniku. Če se podjetje za iskanje kadrov in kandidat ne držita pravil, sta neetična in kršita osnovno pravilo resničnosti. Pomanjkanje pomembnih informacij lahko vodi v drage napake če kandidat ni sposoben opravljati dela. Kljub temu to ne pomeni, da podjetje za iskanje kadrov lahko od kandidata zahteva kakršnekoli informacije. Pogosto se namreč dogaja, da podjetje zbira informacije o kandidatu, ki za trenutno delovno mesto niso potrebne, mu bodo pa prišle prav pri naslednjih iskanjih. To pomeni, da bo neetično podjetje za iskanje kadrov zamolčalo kandidatu informacije o tveganjih s sprejemom delovnega mesta pri naročniku in od njega zahtevalo več informacij kot jih trenutno potrebuje. Podjetje za iskanje kadrov pa kandidatu ne sme posredovati informacij o naročniku za katere se je z njim dogovorilo da ostanejo tajne, posreduje lahko le tiste, ki jih dovoljujeta zakon in naročnik

(4.) Primerna ocena kandidata

Podjetja za iskanje kadrov morajo natančno oceniti kandidata v smislu njegovega preteklega in sedanjega delovnega učinka in v smislu združljivosti njegovega načina dela in osebnosti s kulturo naročnikovega podjetja. Preprečiti je treba vsako oceno, ki bi temeljila na raznih predsodkih. Če neetično podjetje za iskanje kadrov slabo oceni kandidata, ponudi takega, ki ne ustreza zahtevam naročnika. To se pogosto zgodi, če naročnik nima vedenjskega nadzora nad procesom ocenjevanja. Nič kaj presenetljivo torej, da je postavitve nekvalificiranega kandidata, eden največjih problemov v industriji iskanja. Etično podjetje za iskanje kadrov bi naredilo natančno oceno kandidata, ne samo zato, da bi zadovoljilo naročnika, ampak tudi zato, da bi se prepričalo, da je prišlo do resnice. Neetično podjetje za iskanje kadrov pa uporabi katerokoli metodo za ocenjevanje, in predstavi tudi nekvalificiranega kandidata, ker drugega pač ne more najti.

(5.) Uporaba zaupnih informacij

Podjetje za iskanje kadrov ima moralno obvezo, da zadrži zaupne informacije tako s strani naročnika kot tudi s strani kandidata in jih ne zlorablja. Prav tako ne sme uporabljati informacij, ki jih je pridobilo med iskanjem za druge namene, razen če je seveda dobilo dovoljenje. Razkritje občutljivih informacij, kot so osebna preteklost kandidata ali naročnikovo finančno stanje, nekomu tretjemu, ki z iskanjem nima nič, je neetično. Podjetja za iskanje kadrov se obnašajo neetično, če kandidata in naročnika ne obvestijo, da so uporabila njihove zaupne informacije drugje in ne v konkretnem iskanju. Potemtakem je možno in se dogaja, da podjetja za iskanje kadrov uporabljajo zaupne informacije za druge stvari. Od dogovora med vpletenimi

stranmi je odvisno ali bo podjetje za iskanje kadrov po končanem iskanju uničilo med iskanjem pridobljeni material, ali ne.

(6.) Škoda povzročena kandidatovemu delodajalcu

Etično podjetje za iskanje kadrov se bo potrudilo oceniti potencialno škodo, ki jo bo iskalna naloga povzročila trenutnemu delodajalcu izbranega kandidata. Vsakdo ima svobodo da sam izbere svoj kader. Podjetja za iskanje kadrov morajo pretehtati koristi, ki naj bi jih prinesel nov kandidat in stroške, ki naj bi jih povzročil trenutnemu delodajalcu. Neetično podjetje za iskanje kadrov tega ne bo storilo, če mu ne bo eksplicitno ukazal naročnik. Zaposleni je vedno svoboden da odide iz podjetja kadar hoče. Delodajalec je najverjetneje porabil veliko denarja in truda za usposabljanje in vodenje odhajajočega delavca. Ko podjetje za iskanje kadrov ugotovi, da bi pridobitev kandidata iz določenega podjetja lahko povzročila škodo trenutnemu delodajalcu, mora posvetiti posebno pozornost iskalni nalogi. Etično podjetje za iskanje kadrov bi moralo izpeljati primeren tranzicijski plan za odhajajočega delavca, trenutnega delodajalca in novega delodajalca, tako da je škoda za trenutnega delodajalca minimalna. Lahko tudi pomaga trenutnemu delodajalcu tako, da poišče zamenjavo za odhajajočega delavca.

Skratka, podjetje za iskanje kadrov z nizko etično zavestjo

- ne bo seznanilo naročnika s katerimi podjetji ima podpisan dogovor o neumešavanju,
- ne bo ponudilo garancije o neumešavanju, če je naročnik ne bo zahteval,
- ne bo posredovalo kandidatu dovolj informacij o delu in organizaciji,
- bo sprejelo naročilo, četudi ne bo sposobno njegove izvedbe,
- ne bo ocenilo ali je za naročnika res potrebno da se loti iskanja,
- ne bo obvestilo kandidata o tveganjih, ki obstajajo na novem delovnem mestu,
- bo zbralo več informacij o kandidatu kot je potrebno za trenutno iskalno nalogo,
- bo uporabilo vsakršno metodo za oceno kandidata,
- bo predstavilo naročniku nekvalificiranega kandidata,
- naročnika in kandidata ne bo seznanilo z uporabo njunih zaupnih informacij v druge namene,
- ne bo ocenilo potencialne škode, ki je lahko z iskanjem kandidata storjena njegovemu trenutnemu delodajalcu.

Metode nekaterih podjetij za iskanje kadrov so precej grobe, zato so se zanje razvila določena imena;

- »ratcheters« so tisti, ki skušajo pri naročniku dvigniti plačo kandidatom, da bodo posledično sami dobili višji honorar.

- »lobbers ali stoppers« so tisti, ki pošiljajo prošnje z življenjepisi svojih kandidatov vsem podjetjem za katera so slišali, da iščejo določen kader in tako upajo, da bodo izbrani za iskalno nalogo.
- »resume floaters« pa pravijo tistim, ki na slepo pošiljajo prošnje kandidatov in upajo, da jih bodo od kje poklicali.

III.4.3. KANDIDAT

Skoraj ni mogoče, da določena oseba dela za isto podjetje vse svoje življenje. V 21. stoletju je za napredovanje, kariero in zviševanje plače ter druge ugodnosti, potrebno periodično menjanje organizacije in delovnega mesta. Če nekdo pri svojem delu doseže viden uspeh, je samo vprašanje časa kdaj ga bo poklicalo profesionalno podjetje za iskanje kadrov. Kandidat ne sme nikoli jemati klica kot nadležne stvari, to je zanj enkratna priložnost. Pomembno je, da kandidat zgradi učinkovit odnos s podjetjem za iskanje kadrov, to mu kasneje omogoči, da ostane viden na trgu delovne sile. Ko tako podjetje pokliče, se ponavadi kandidat najprej vpraša kaj lahko zanj naredijo? Navadno lahko kandidatu pomagajo, da se umesti v nove trende zaposlovanja, da oceni svojo tržno vrednost, svoje prednosti in slabosti in mu svetujejo kako postati bolj tržen.

Kako podjetje izve za kandidata? Bolj kot je nekdo viden zaradi svojih dosežkov, bolj ga podjetja želijo imeti. Ko ga odkrijejo, gre njegovo ime v bazo podatkov, kjer je označen po svoji izobrazbi, znanju, izkušnjah. Če ima kasneje naročnik prosto delovno mesto, kjer se zahtevajo podobne lastnosti, ki jih ima potencialni kandidat, ga bo podjetje za iskanje kadrov poklicalo.

III.4.3.1. Podjetje za iskanje in selekcijo kadrov stopi v stik s potencialnim kandidatom

(1.) Predstavitev

Profesionalni iskalec kadrov ne bo skušal kandidata klicati v službo ali na njegov mobilni telefon. Izvrtal bo njegovo domačo telefonsko številko, saj se zaveda, da bi ga s klicanjem v službo lahko spravil v neprijeten položaj. Kandidatu bo takoj predstavil sebe in svoje podjetje, mu povedal kako je dobil njegovo ime in da ima naročnika, ki išče kandidata z določenimi kvalitetai.

(2.) Pridobitev informacij o podjetju

Če kandidat ne prepozna podjetja za katerega dela iskalec kadrov, naj se o njem pozanima in zbere čim več informacij in referenc. Najprej naj izve ali podjetje dela na bazi postopnega plačila ali na bazi pogojnega. Podjetja, ki delajo na bazi pogojnega plačila, so plačana le, če se kandidat, ki so ga predstavile, zaposli. To pomeni, da taka podjetja iščejo kar se da veliko število kandidatov, ki bi jih lahko predstavile naročniku, zato je treba biti pri njih previden, da mogoče

ne želijo samo kandidatovega življenjepis in ne sestanka. Podjetja, ki delajo na postopni bazi pa so najeta, da zapolnijo točno določeno delovno mesto, plačana pa so ne glede na to ali se ponujeni kandidat zaposli. Pomembno je tudi, da kandidat ugotovi na katerem področju je podjetje specializirano in ali je uspešno. Pomembna je previdnost; preden se iskalcu razkrije preveč osebnih informacij, se je treba prepričati, da njemu in podjetju za katerega dela, lahko zaupa.

(3.) Prijaznost

Četudi kandidata ne zanima, da bi v tistem času zamenjal službo, mu ne bo škodilo, če bo prijazen in vljuden in bo poslušal kaj mu ima povedati iskalec kadrov, mogoče pa mu bo ponudil priložnost, ki je enostavno ne gre zavreči. Pametno je namreč, da se že od začetka s podjetjem za iskanje kadrov vzpostavi takšen odnos, ki bo koristen tudi v prihodnje. Če pa kandidata priložnost resnično ne zanima in mogoče pozna koga, ki bi ga in ki tudi ustreza za ponujeno zaposlitev, naj posreduje njegov naslov, iskalec kadrov mu bo za to hvaležen in ga bo ohranil v bazi podatkov ter z njim stopil v stik ob vsaki priložnosti, ki bi ga utegnila zanimati. Nikoli pa ni priporočljivo, da potencialni kandidat skuša izrabiti ponujeno priložnost pri pogajanjih za boljši položaj pri trenutnem delodajalcu. Pogosto se tudi poklicani kandidati odzovejo na ponudbo in gredo skozi celoten proces samo da sebi in drugim dokažejo, da so iskani in sposobni in ne zato ker bi jih novo delo zanimalo. S tem seveda kradejo dragoceni čas in denar podjetjem za iskanje kadrov in naročniku. Kandidata, ki se bo posluževal takšnih taktik si bo podjetje zapolnilo in ga ne bo nikoli več poklicalo.

(4.) Posredovanje točnih informacij

Če je ponudba zanimiva, naj ima kandidat vedno pred sabo dejstvo, da je naloga iskalca kadrov, da oceni, intervjuja in pripravi kandidate na prvi sestanek z delodajalcem. Njegova kariera je namreč odvisna od uspešnih postavitve kandidatov na naročena delovna mesta, zato je zaželeno, da jim kandidat pomaga, da dobijo točne informacije o njegovem znanju in sposobnostih. Zato naj bo življenjepis, natančna refleksija kandidatovih sposobnosti in znanja, saj bodo le-te natančno preverjene. Kandidat mora vedeti komu bo posredovan njegov življenjepis in vsi njegovi podatki, saj se teoretično lahko zgodi, da je naročnik njegov sedanji delodajalec in bi si s tem nakopal nepotrebne neprijetnosti. Vsaka netočna informacija, ki mu jo bo posredoval, bo slabo vplivala nanj in uničila vsakršno možnost da dobi delo. Zato naj bo kandidat pripravljen na sodelovanje in zanesljiv, skratka tak, kot bi bil če bi se predstavljal neposredno delodajalcu.

(5.) Profesionalnost

Kandidat mora biti na pogovorih s podjetjem za iskanje kadrov kar se da profesionalen. Zavedati se mora, da iskalec kadra ni njegov terapevt, svetovalec ali duhovnik, zato naj se mu ne izpoveduje, naj se ne šali na račun drugih in naj ne opravlja. Zapomniti si mora, da so iskalci kadrov predstavniki podjetja, potencialnega bodočega delodajalca in da kar bodo izvedeli o njem, bodo posredovali naprej. Zato naj se kandidat do podjetja za iskanje kadrov obnaša kot bi se do samega delodajalca.

(6.) Kandidat mora vedeti kaj mu ponujajo

Pred uvodnim sestankom s podjetjem za iskanje kadrov, naj ima kandidat razčiščene misli glede tvojih zahtev in omejenosti. Poznati mora svojo želeno mero avtonomije, odgovornosti, plače, družinske zadeve. Čeprav se predlagano delovno mesto zdi vabljivo in razveseljivo, naj ostane miren. Kritično je treba oceniti podjetje in delovno mesto, ki je ponujeno. Profesionalni iskalec kadrov bo vedno pripravljen predstaviti podrobnosti o opisu delovnega mesta in podjetniški kulturi. Zato je koristno zbrati čim več informacij o samem delodajalcu in analizirati njegove obete za prihodnost, produkte in storitve, mesto, ki ga zaseda v industriji, načrte rasti in vodilni kader.

(7.) Predstavitev delodajalcu

Če podjetje za iskanje kadrov predstavi kandidata delodajalcu, to še ne pomeni da je služba že njegova, čaka ga namreč še intervju. Delo iskalca kadrov je tudi, da opravi ožjo selekcijo in pripravi listo kandidatov za intervjuvanje, kar pomeni, da kandidata šele čaka najhujša bitka, saj bo imel opravka z najboljšimi kandidati.

(8.) Nikoli mimo podjetja za iskanje kadrov

Ko kandidat od podjetja za iskanje kadrov izve kdo je naročnik oziroma potencialni delodajalec, naj ne skuša zaobiti profesionalnega iskalca kadrov in predložiti življenjepisa direktno delodajalcu, saj ga bo ta gotovo dal nazaj najetemu izvajalcu. Če pa delodajalec sam pokliče kandidata direktno, je koristno, če ta s tem seznani podjetje za iskanje kadrov.

III.4.3.2. Kandidat stopi v stik s podjetjem za iskanje in selekcijo kadrov

Iskalci zaposlitve si lahko s pomočjo podjetji za iskanje kadrov izboljšajo svoj položaj, poznavalci priporočajo, da se držijo nekaterih pravil:

(1.) Kandidat naj se trži na primeren način

Podjetja za iskanje kadrov bodo seveda želela videti kandidatov življenjepis, zato naj se kandidat, še preden jim ga pošlje, pozanima v kakšni obliki, formatu naj to stori. Vsako podjetje ima seveda rado, da se jim kandidat približa na njim ljubi način. Eni imajo življenjepise raje po elektronski pošti, drugi pa na klasičen način.

(2.) Kandidat naj spoštuje zakon "recipročnosti"

Podjetja za iskanje kadrov oziroma posamezni iskalci kadrov so nekakšni posredniki, vzpostavljajo stike med podjetjem naročnikom in med morebitnim kandidatom za ponujeno delovno mesto. Ko podjetje za iskanje kadrov pokliče kandidata, ima ta priložnost da naredi nanj pozitiven vtis, včasih pa je seveda tudi obratno. Zato je najbolje, če kandidat podjetju na neki način vrne uslugo; podjetje ga je poklicalo in če sam ni zainteresiran za ponujeno delovno mesto, je dobro če predlaga ime katerega od kolegov oziroma znancev, za katerega misli, da bi bil pravi za to delo. Podjetje si bo njegovo uslugo gotovo zapomnilo in ga bo poklicalo ko bo imelo drugo, zanj zanimivejšo in primernejšo ponudbo.

(3.) Kandidat naj podjetju za iskanje kadrov nikoli ne da občutka, da ga izkorišča

Iskalci kadrov veliko večino dneva preživijo na telefonu; iščejo kader in kader pri njih išče informacije. Velika večina kandidatov narobe razmišlja in ima podjetja za iskanje kadrov za tiste, ki delajo zanje, ki jim prodajajo storitve in ki jim morajo biti vedno na razpolago. Iskanje kadrov pa je veliko več kot le ponujanje storitev, je nekaj kar zahteva veliko dela in predvsem obojestransko spoštovanje. Dobri kandidati to vedo in se tako tudi obnašajo. Zato naj kandidat nikoli ne vpraša kdo plača storitev, saj bi moral vedeti, da so naročniki podjetja in ne oni kot kandidati. Kandidat bo pri podjetju za iskanje kadrov pridobil, le če mu bo postavljaj pametna vprašanja kot so: Koliko časa že poznate to podjetje kot naročnika, ali ste že kdaj našli kandidata za to podjetje, ali je vaš odnos s podjetjem, odnos s kadrovske službo ali z odgovornimi za zaposlovanje, ali vam lahko pomagam pri kateremkoli iskanju z imeni in kontakti.

(4.) Kandidat naj začne z iskanjem

Če kandidata še ni poklicalo podjetje za iskanje kadrov in bi rad zamenjal službo, je najbolje, da sam stopi v stik z iskalci. Kandidat naj se pozanima pri svojih kolegih, če poznajo katero od podjetij in če so že imeli izkušnje z njimi, sestavi naj seznam desetih najboljših in jim pošlje svoj življenjepis.

IV. ISKANJE IN SELEKCIJA KADROV S POMOČJO ZUNANJIH IZVAJALCEV V SLOVENIJI

IV.1. METODOLOGIJA ZBIRANJA PODATKOV

Med pisanjem svoje diplomske naloge, sem večkrat v časopisju zasledila razne prispevke na temo iskanja kadrov s pomočjo specializiranih podjetij, intervjuje z osebami iz teh podjetij ter seveda oglase, ki so jih v imenu naročnika ali v svojem imenu objavljala. Tako sem se seznanila z nekaterimi takih podjetij na slovenskem trgu delovne sile. Za natančen pregled podjetij, ki ponujajo storitev iskanja in selekcije kadrov v Sloveniji, sem pregledala njihove spletne strani, po katerih v nadaljevanju tudi povzemam oris podjetij, dejavnosti, ki jih ponujajo, kader, ki ga najpogosteje iščejo ter tip naročnika za katerega delajo. Podjetja sem iskala tudi v registru Gospodarske zbornice Slovenije in sicer po šifri dejavnosti (74; druge poslovne dejavnosti, 74.500; dejavnost posredovanja in zaposlovanja delovne sile) ter v Poslovnem imeniku RS (PIRS), kjer sem za iskanje tudi uporabila šifro dejavnosti. S pomočjo podatkov iz Registra podjetij pri GZS, sem jih razvrstila po šifri dejavnosti, napisala leto ustanovitve ter velikost in izvor kapitala. Iskanje po šifri dejavnosti (dejavnost posredovanja in zaposlovanja delovne sile) je sicer ponudilo na stotine zadetkov, saj se sem uvrščajo vsa podjetja, ki se kakorkoli ukvarjajo z zaposlovanjem in posredovanjem delovne sile; tudi podjetja za zaposlovanje invalidov, študentski servisi in ostale agencije za zaposlovanje. Odločila sem se, da bom opisala samo podjetja, ki so locirana v ljubljanski regiji, čeprav sem, sicer v redkih primerih, zasledila taka podjetja tudi drugod po Sloveniji. Upam, da pri sestavljanju seznama nisem izpustila katerega vidnejših podjetij na slovenskem trgu delovne sile.

IV.2. PODJETJA, KI PONUJAJO STORITEV ISKANJA IN SELEKCIJA KADROV V SLOVENIJI

Na podlagi zgoraj opisane metodologije, sem v Sloveniji identificirala naslednja podjetja, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo kadrov:

- (1.) Adecco H.R. kadrovske svetovanje, d.o.o., Ljubljana
- (2.) Advise kadrovske poslovno svetovanje, d.o.o., Ljubljana
- (3.) A.I.P. consulting in Brinjšek Roman d.n.o., Ljubljana
- (4.) Dr. Pendl & Piswanger kadrovske in podjetniške svetovanje, d.o.o., Ljubljana
- (5.) Hill international podjetje za kadrovske inženiring, d.o.o., Ljubljana
- (6.) ISG International Service Group družba za iskanje kadrov in oglaševanje, d.o.o., Ljubljana
- (7.) Jeneweine kadrovske svetovanje, d.o.o., Ljubljana

(8.) Kadis kadrovsko izobraževalni inženiring, d.o.o., Ljubljana

(9.) Leila kadrovsko svetovanje, d.o.o.

(10.) Profil management consulting, d.o.o., Ljubljana

(1.) ADECCO H.R.

Adecco je s svojimi več kot 4.500 poslovalnicami navzoč v 61 državah sveta. V Sloveniji so prisotni s hčerinskim podjetjem od aprila 2000. Imajo poslovalnice v Ljubljani, Mariboru, Novem mestu in Celju. Njihove storitve so na voljo tudi na regionalni (Hrvaška, Madžarska, Avstrija in Italija) ter globalni ravni. **Podjetjem ponujajo; posredovanje dela** (delavce, ki so pri njih zaposleni, na podlagi komercialne pogodbe, posredujejo drugemu podjetju zaradi opravljanja dela.), *iskanje in selekcijo kadrov, »lov na glave« (head hunting), oglaševanje prostih delovnih mest, obračun in izplačilo plač, svetovanje s področja upravljanja s človeškimi viri ter svetovanje z delovno pravnega področja.* **Kandidatom pa ponujajo brezplačen vpis v banko podatkov**, kjer imajo kandidate za vsa delovna mesta, ne glede na stopnjo izobrazbe in zahtevane izkušnje.

Imajo koncesijo Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve RS.

(2.) ADVISE

Podjetje Advise je bilo ustanovljeno leta 1998. Ukvarja se predvsem s kadrovskimi zadevami – kot sami pravijo, so nekakšna zunanja kadrovska služba za različna mala in srednje velika podjetja. **Podjetjem tako ponujajo:** *tekoče kadrovsko administrativno tehnično delo* (zaposlovanje, sklepi, pogodbe, odločbe), *pripravljajo in izpisujejo plače, pripravljajo akte*, in vodijo različne postopke. *Iščejo tudi primerne nove bodoče sodelavce* v skladu z naročilom in zahtevami naročnika. Po potrebi *oglašujejo*, v naročnikovem ali v svojem imenu. Opravijo celoten postopek, od priprave oglasa, posredovanja oglasa, zbiranja vlog, pregleda vlog, *selekcijiranja*. Na željo naročnika opravijo tudi *testiranje* pri pogodbenih sodelavcih. Poleg vsega pa še *projektno zaposlujejo*; to pomeni, da za znanega naročnika zaposlijo potrebno osebje in ga napotijo na delo k njemu. **Kandidati** pa imajo na voljo *vpis v njihovo bazo podatkov*. V začetku leta 2000 so podpisali z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve pogodbo za opravljanje koncesijskih opravil povezanih z zaposlovanjem oseb in posredovanjem dela.

(3.) A.I.P. CONSULTING in Brinjšek Roman

A.I.P. Consulting je izkušeno mednarodno svetovalno podjetje s sedežem v Brnu, ki se ukvarja z iskanjem in izborom kvalificiranih vodstvenih in operativnih kadrov na Češkem in v Vzhodni

Evropi ter z izobraževanjem teh ciljnih skupin, pretežno na področju finančnih ustanov. Poleti 1999 je bilo v Sloveniji ustanovljeno sestrsko podjetje A.I.P. Consulting in Brinjšek Roman, d.n.o. Je družba, ki se ukvarja s podjetniškim svetovanjem in razvojem kadrov, ki ponuja kompletne rešitve pri nalogah razvoja kadrov in rasti podjetja. **Podjetjem ponuja:** *izobraževanje, iskanje in izbor sodelavcev, ocenjevanje kandidatov, podjetniško svetovanje ter organiziranje seminarjev in konferenc.*

(4.) DR. PENDL & PISWANGER

Je mednarodno podjetje, ki sta ga 1980 ustanovila Peter Pendl in Karl Piswanger. Leta 1999 je podjetje Diada, ki je bilo sicer ustanovljeno 1993, odkupilo njihovo franšizo, z namenom, da bi v Slovenijo pripeljali know how in izkoristilo prednosti mednarodnega sodelovanja.

Podjetjem ponujajo: *izbiro in selekcijo kadrov na slovenskem trgu in v mednarodnem okolju (iskanje iz evidence, oglaševanje, direktno iskanje), osebno analizo, assessment center, najem kadrov, analize kadrovskih potencialov, kadrovske svetovanje, vodenje kadrovskih dejavnosti.*

(5.) HILL INTERNATIONAL

Podjetje Hill International je leta 1975 na Dunaju ustanovil Dr. Othmar E. Hill. Danes ima s 33-imi predstavništvi v 24-ih državah aktivno vlogo na trgu visoko usposobljene delovne sile. Njihova prednost je mednarodna mreža in lasten razvoj, strokovnost, partnerstvo (dolgoročno sodelovanja z naročnikom), individualni pristop, kulturna prilagojenost, ter poslovna etika. **Med storitvami, ki jih ponujajo podjetjem so:** *iskanje in izbor kandidatov:* iskanja kadrov se lotevajo z različnimi metodami od oglaševanja v medijih, iskanja po Hillovi lokalni bazi ali pa neposrednega iskanja. Pri izboru pa se poslužujejo kandidatovih prijav in življenjepisov, strukturiranega intervjuja in raznih psihometričnih testiranj. Ponujajo tudi *delni izbor ali t.i. storitev "tretjega očesa"*, ki je storitev ocenjevanja in rangiranja pri končni odločitvi o izbranem kandidatu, *sestavljanje delovnih timov ("team building")*, *iskanje nadomestne zaposlitve ("outplacement")* ko se visoko izobražen kader pojavi kot tehnološki presežek, *ocenjevanje kandidatov na podlagi študijskih primerov (assessment)* s pomočjo tehnik zastavljanja nalog iz realnega življenja, *analizo organizacijske kulture podjetja*, *mediacijo* za reševanje konfliktne situacije manjšega obsega, ter *individualno svetovanje ("coaching")*. Za svoje storitve ponujajo podjetjem 3-12 mesečno garancijo. **Kandidatom pa ponujajo vpis v njihovo bazo, prijave na razpise na njihovi spletni strani, ter individualno svetovanje pri začetku in razvoju kariere.**

(6.) ISG INTERNATIONAL SERVICE GROUP

Družba ISG International Service Group, je bila ustanovljena v januarju leta 2000 z željo, da bi poslovnim partnerjem v Sloveniji ponudili vrhunske storitve na področju upravljanja s človeškimi viri. ISG deluje v Avstriji, Romuniji, na Češkem, Hrvaškem, Madžarskem in Slovaškem, preko njihovih partnerjev na zahodu pa lahko posredujejo kjerkoli na svetu. **Podjetjem ponujajo:** *iskanje in izbor kadrov*; za iskanje uporabljajo metode kot so oglas, direktno iskanje ali pa iskanje po lastni bazi iskalcev zaposlitve, pri izboru pa analizirajo pisne prijave (živiljenjepis, dokazila o izobrazbi, reference, priloge), izpeljejo strukturirani intervju, na željo izvedejo tudi različna psihološka testiranja. Poleg tega ponujajo še *celostno svetovanje na kadrovske področju* ter *izobraževanje*. Pri svojem delu strogo upoštevajo moralne in profesionalne kodekse, ki so jih sprejeli v okviru mreže družb ISG, ki naročnikom in pa kandidatom zagotavljajo, da z vsemi podatki ravnaajo zaupno, odgovorno in v skladu z veljavno zakonodajo.

(7.) JENEWEIN

Podjetje Jenewein, d.o.o. Ljubljana je hčerinsko podjetje podjetja Management consulting Dr. J. F. Jenewein z Dunaja. Jenewein Ljubljana je bilo ustanovljeno leta 1995, deluje na področju Slovenije, Hrvaške ter v Bosni. Je specializirano podjetje za iskanje in selekcijo vodilnih in vodstvenih kadrov iz vseh panog. **Storitve, ki jih ponujajo podjetjem so predvsem:** *sodelovanje pri sestavi zahtevanih profilov za delovna mesta, neposredno iskanje potencialnih kandidatov, iskanje kadrov v svoji banki podatkov, iskanje kadrov preko oglasa, ter selekcija*. Za svoje storitve ponujajo garancijo.

(8.) KADIS

Podjetje Kadis je bilo z domačim kapitalom ustanovljeno leta 1992. **Podjetjem ponujajo;** *iskanje kadrov*, ki poteka po različnih kanalih (lastna baza iskalcev zaposlitve, poslovne vezi, oglasi), *selekcijo kadrov*, ki jo opravljajo s pomočjo intervjuja, vprašalnikov, preizkusov znanja in psiholoških testov, *opravljanje celotne kadrovske dejavnosti, urejanje delovnopravne dokumentacije za tujce, izobraževanje(tečaji in usposabljanja z različnih področij)*. **Kandidati** pa se lahko *vpišejo v njihovo bazo*. V sodelovanju z Zavodom RS za zaposlovanje izvajajo še razne programe izobraževanja in usposabljanja, ter programe pomoči pri načrtovanju poklicne poti in iskanju zaposlitve. Imajo koncesijo Ministrstva za delo družino in socialne zadeve.

(9.) LEILA

Leila d.o.o. je bila ustanovljena leta 1989 kot prvo slovensko zasebno podjetje na področju kadrovanja in zaposlovanja. **Storitve, ki jih ponuja podjetjem** so predvsem *iskanje in izbor kadrov* ter *razvoj kadrov*. Iskanje izvajajo na naslednje načine: direktno poiščejo kandidata, iščejo ga s pomočjo oglasa ali pa v delovni sredini (izvaja se predvsem s pomočjo psihotestov ali ocenjevanja), pod razvojem kadrov pa imajo v mislih izobraževanje zaposlenih v skladu s potrebami podjetja in željami delavcev, ki se izobražujejo. Podpisano imajo tudi koncesijo z Ministrstvom za delo družino in socialne zadeve.

(10.) PROFIL

Profil je neodvisno, svetovalno podjetje, ki deluje na področju menedžmenta kadrovskih virov, ustanovljeno s privatnim kapitalom leta 1989. Ob začetku delovanja je bilo prvo v Sloveniji in v JV Evropi, ki je tržilo storitve iskanja in selekcije kadrov. Njihovo poslanstvo je »služiti naročniku z najboljšimi rešitvami pri iskanju in selekciji menedžerskih in strokovnih kadrov in pri svetovanju na področju kadrovskih virov«. Delujejo v Sloveniji, na Hrvaškem, v BIH in Jugoslaviji. **Storitve za podjetja:** *iskanje in selekcija*; ukvarjajo se pretežno z iskanjem in selekcijo menedžerjev in strokovnjakov. Naslednja storitev, ki jo ponujajo je *svetovanje*; svetujejo namreč na skoraj vseh področjih menedžmenta kadrovskih virov. Naročnikom svetujejo pri organizacijskem razvoju, to je pri: organiziranosti, opisih delovnih mest, vrednotenju delovnih mest, izdelavi osnovnih diagramov poteka ključnih procesov... Svojim naročnikom že vrsto let *zagotavljajo različne raziskave*: pregled plač, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo kupcev. Zaposleni v podjetju Profil delujejo v skladu s kodeksi svetovalne etike, kar zagotavlja zaupnost in preprečevanje konfliktov pri interesih. Za svoje storitve nudijo tudi garancijo. **Kandidatom** pa ponujajo *vpis v bazo* ter seveda prijave na prosta delovna mesta.

Tabela IV.1. Podjetja za iskanje in selekcijo kadrov v Sloveniji glede na storitve, ki jih ponujajo

	IME PODJETJA	DEJAV NOST	VELIKOST IN KAPITAL	LETO USTAN.	STORITVE, ki jih ponujajo
1.	ADECCO H.R. kadrovsko svetovanje, d.o.o.	74.500	malo / tuji	2000	<i>NAROČNIKU</i> : posredovanje dela, iskanje in selekcija kadrov, obračun in izplačilo plač, svetovanje s področja UČV in delovno-pravnega področja <i>KANDIDATU</i> : vpis v bazo podatkov, pomoč pri načrtovanju kariere, svetovanje
2.	ADVISE D.O.O. kadrovsko poslovno svetovanje	74.140	malo / domači	1998	<i>NAROČNIKU</i> : iskanje in selekcija kadrov, projektno zaposlovanje, tekoče kadrovsko-administrativno delo, razvoj kadrov, kadrovsko-pravno svetovanje, obračun plač, priprava raznih aktov <i>KANDIDATU</i> : vpis v bazo podatkov
3.	A.I.P. CONSULTING in Brinjšek Roman storitev in trgovina, d.n.o.	80.422	malo / mešani	1999	<i>NAROČNIKU</i> : iskanje in izbor kadrov, izobraževanje, podjetniško svetovanje, organizacija seminarjev in konferenc
4.	DR. PENDL & DR. PISWANGER D.O.O. kadrovsko in podjetniško svetovanje	74.500	malo / domači	1993	<i>NAROČNIKU</i> : izbor in selekcija kadrov, analize kadrovskih potencialov, kadrovsko svetovanje, vodenje kadrovskih dejavnosti, najem kadrov
5.	HILL INTERNATIONAL podjetje za kadrovske inženiring, d.o.o.	74.500	malo / tuji	1993	<i>NAROČNIKU</i> : iskanje in izbor kandidatov, delni izbor, sestavljanje delovnih timov, iskanje nadomestne zaposlitve, ocenjevanje kandidatov, analiza organizacijske kulture, mediacija, individualno svetovanje <i>KANDIDATU</i> : vpis v bazo, prijava na razpise, svetovanje pri karieri
6.	ISG INTERNATIONAL SERVICEGROUP družba za iskanje kadrov in ogl., d.o.o.	74.140	malo / mešani	2000	<i>NAROČNIKU</i> : iskanje in izbor kadrov, svetovanje na kadrovskem področju, izobraževanje
7.	JENEWEIN kadrovsko svetovanje, d.o.o.	74.140	malo / tuji	1996	<i>NAROČNIKU</i> : sestava profila delovnega mesta, iskanje in selekcija kandidatov
8.	KADIS kadrovsko izobraževalni inženiring, d.o.o.	74.140	malo / domači	1992	<i>NAROČNIKU</i> : iskanje in selekcija kandidatov, celotna kadrovska dejavnost, izobraževanje v sodelovanju z Zavodom izvajajo programe usposabljanja, izobraževanja, pomoči na poklicni poti in pri iskanju zaposlitve <i>KANDIDATU</i> : vpis v bazo iskalcev zaposlitve
9.	LEILA kadrovsko svetovanje, d.o.o.	80.422	malo / domači	1989	<i>NAROČNIKU</i> : iskanje in izbor kadrov, razvoj kadrov
10.	PROFIL Management consulting, d.o.o.	74.873	malo / domači	1990	<i>NAROČNIKU</i> : iskanje in selekcija kadrov, svetovanje na področju MKV, raziskave <i>KANDIDATU</i> : vpis v bazo kandidatov

Razlaga šifer dejavnosti: 74.140 Podjetniško in poslovno svetovanje
74.500 Dejavnost posredovanja in zaposlovanja delovne sile
74.873 Druge poslovne dejavnosti
80.422 Drugo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje

Tabela IV.2. Podjetja za iskanje in selekcijo kadrov v Sloveniji glede na profil iskanega kadra in tip naročnika

	IME PODJETJA	KADER, KI GA NAJPOGOSTEJE IŠČEJO
1.	ADECCO H.R. kadrovsko svetovanje, d.o.o.	<i>Dipl.ekonomist - pripravnik</i> ; delo v komerciali-zunanja trgovina; <i>naročnik</i> je veliko proizvodno podjetje <i>Delavec v proizvodnji</i> ; izdelava plastičnih mas; <i>naročnik</i> je proizvodno podjetje <i>Razvojni tehnolog-konstruktor-pripravnik</i> ; naloge razvojnega tehnologa; <i>naročnik</i> je podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo zastopništvom in distribucijo <i>Vodja projekta v Rusiji</i> ; nadzor in usklajevanje gradbenega projekta; <i>naročnik</i> je slovensko inženiring podjetje <i>Računovodja, administrator, vzdrževalec, prodajalec fotomateriala...</i>
2.	ADVISE D.O.O. kadrovsko poslovno svetovanje	<i>Informatik, računalničar</i> ; programiranje; <i>naročnik</i> je zavarovalna družba iz Ljubljane <i>kadrovske svetovalec</i> ; zaposlovanje, ocenjevanje kandidatov; <i>naročnik</i> je zavarovalna družba iz Ljubljane <i>pravnik</i> ; delovno pravo, kadrovska opravila; <i>naročnik</i> je malo podjetje iz Ljubljane <i>vodja projektov prenove lokalov</i> ; vodenje prenov; <i>naročnik</i> je veliko trgovsko podjetje iz Ljubljane <i>vodja računovodstva in financ</i> ; računovodska opravila; <i>naročnik</i> je malo podjetje iz Ljubljane
3.	A.I.P. CONSULTING in Brinjšek Roman Storitev in trgovina, d.n.o.	Ni podatkov
4.	DR. PENDL & DR. PISWANGER D.O.O. kadrovske in podjetniške svetovanje	Ni podatkov
5.	HILL INTERNATIONAL podjetje za kadrovske inženiring, d.o.o.	<i>Direktor za trženje</i> ; <i>naročnik</i> je ugledno, razvojno naravnano podjetje s kovinsko opremo <i>Prodajni svetovalec na terenu</i> ; <i>naročnik</i> je podjetje Svema, generalni zastopnik za mobilne telefone Ericsson <i>Razvojni inženir za Ms Windows ali Oracle</i> ; <i>naročnik</i> je srednje veliko slovensko podjetje, s ponudbo računalniških storitev <i>Direktor podružnice</i> ; <i>naročnik</i> je ugledno mednarodno podjetje z vodenim položajem na področju čistil za industrijo <i>Produktne vodja</i> ; <i>naročnik</i> je tuja multinacionalna farmacevtska družba <i>Direktor računovodstva</i> ; <i>naročnik</i> je mednarodno finančno podjetje s sedežem v Ljubljani
6.	ISG INTERNATIONAL SERVICE GROUP družba za iskanje kadrov in ogl., d.o.o.	<i>Vodja poslovalnice turistične agencije</i> ; <i>naročnik</i> je ena vodilnih slovenskih turističnih agencij <i>Strokovni sodelavec za vodovod</i> ; <i>naročnik</i> je družba z dolgoletnimi izkušnjami na področju komunalne dejavnosti <i>Direktor podjetja v Rusiji</i> ; proizvodno podjetje; <i>naročnik</i> je v svetu uveljavljeno podjetje s področja gradbeništva <i>Produktne vodja</i> ; vodenje projektov, trženje zdravil; <i>naročnik</i> je mednarodna farmacevtska družba

	IME PODJETJA	KADER, KI GA NAJPOGOSTEJE IŠČEJO
7.	JENEWEIN kadrovsko svetovanje, d.o.o.	<i>Član uprave za finance; naročnik je uveljavljeno proizvodno podjetje z Dolenjske</i> <i>Asistentka uprave; naročnik je Hypo Alpe Adria Banka</i> <i>Direktor finančno storitvenega podjetja v Beogradu; naročnik je uveljavljeno tuje podjetje na področju financ</i>
8.	KADIS Kadrovsko izobraževalni inženiring, d.o.o.	Ni podatkov
9.	LEILA kadrovsko svetovanje, d.o.o.	Ni podatkov
10.	PROFIL Management consulting, d.o.o.	<i>Direktor prodaje in marketinga; naročnik je zelo uspešno mednarodno farmacevtsko podjetje, ki odpira predstavništvo v Sloveniji</i> <i>Vodja finančno računovodske službe; naročnik je veliko proizvodno in trgovsko podjetje z artikli za zaključna dela v gradbeništvu</i> <i>Upravljelec terjatev; finance; naročnik je ugledno slovensko podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo in trženjem zdravil, medicinske opreme, elektronike, računalništva in biro tehnike</i> <i>Produktni vodja za JV Evropo; farmacija; naročnik je ugledna farmacevtska multinacionalka, s sedežem predstavništva za JV Evropo v Ljubljani</i>

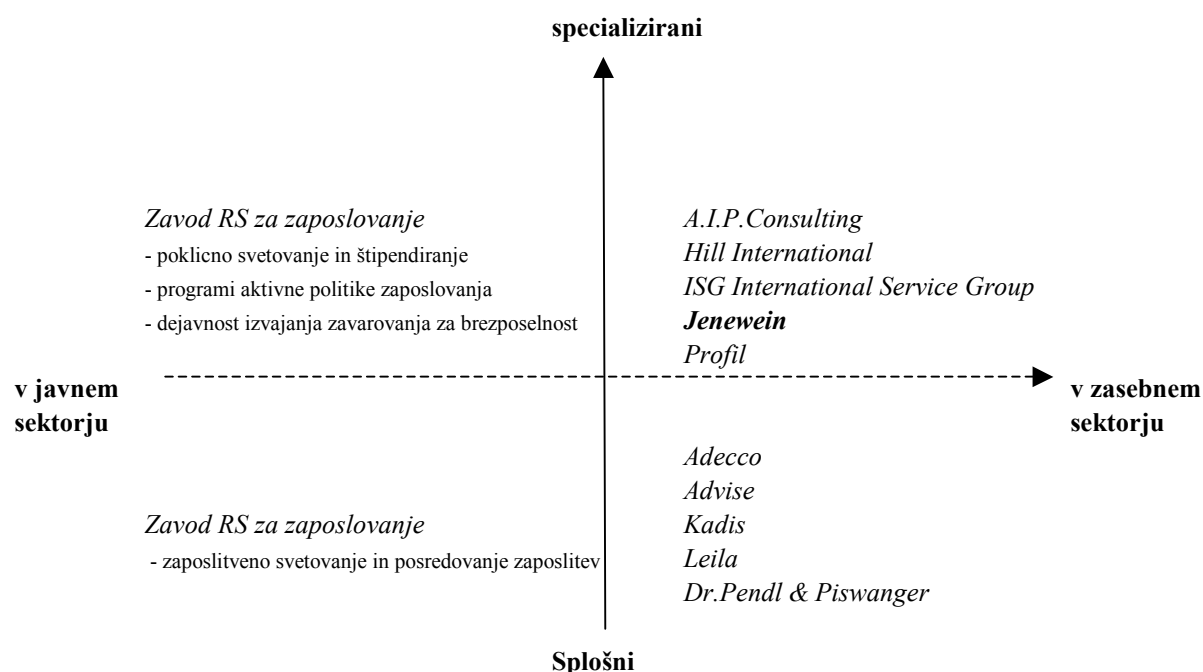
Vsa podjetja, ki jih omenjam kot ponudnike storitev iskanja in selekcije kadrov v Sloveniji, so bila ustanovljena po letu 1989, osem izmed njih z domačim kapitalom, tri s tujim in dve z mešanim. Podjetja ponujajo bolj ali manj podobne storitve; iskanje in selekcijo kadrov, svetovanje na kadrovskem področju in izvajanje celotne kadrovske dejavnosti; od zaposlovanja, kadrovsko-administrativnega dela, izobraževanja, ocenjevanja in razvoja kadrov. Podjetja Adecco, Advise in Pendl & Piswanger ponujajo tudi storitev posredovanja delovne sile, kar pomeni, da pri njih zaposleni kader posojajo svojim naročnikom. Kadrovsko-administrativnih del ne izvajajo podjetja Profil, Jenewein, Isg, Hill ter A.I.P. Consulting. Ta podjetja se tudi najbolj približujejo, predvsem po kadru, ki ga iščejo, pravemu tipu podjetja za iskanje in selekcijo kadrov (retained search and selection firm). Preostala podjetja so z drugimi besedami kar zunanje kadrovske službe. Podjetja Adecco, Advise, Kadis in Leila imajo za opravljanje nekaterih svojih dejavnosti koncesijo Ministrstva za delo družino in socialne zadeve. Kadis ima na primer koncesijo za izvajanje programov izobraževanja in usposabljanja brezposelnih, za načrtovanje poklicne poti in za pomoč pri iskanju zaposlitve, podjetje Advise pa za zaposlovanje oseb in posredovanje dela. S podelitvijo koncesije zasebnim podjetjem, si država zagotovi, da bodo storitve, ki so sicer v domeni Zavoda za zaposlovanje kot posrednika na trgu delovne sile, opravljene. Podjetja za iskanje in selekcijo kadrov se seveda najbolj razlikujejo po tem kakšen kader iščejo in tip naročnika, za katerega delajo. Ker uporabljam samo podatke, ki so bili dostopni na spletnih straneh podjetij in se zavedam, da podjetja opravijo velik obseg svojega dela z iskanjem po svojih bazah podatkov in z direktnim iskanjem, slika ni povsem realna, nekaj glavnih potez pa gotovo razkrivajo tudi navedeni podatki. Pravo stanje je zelo težko prikazati, saj najbrž ne bo nobeno podjetje razkrilo podatkov o tem koliko direktnih iskanj je izpeljalo in po besedah gospoda Lazukiča, vodje projektov v podjetju Jenewein, je to, vsaj pri njih, pogosta metoda. Po podatkih, ki jih imam je razvidno, da podjetje Adecco išče vse vrste kadra. V prvi polovici junija so tako iskali diplomiranega ekonomista za delo v komerciali, delavca v proizvodnji, razvojnega tehnologa, vodjo projekta v Rusiji, računovodjo, administratorja, prodajalca... Njihovi naročniki so bili veliko proizvodno podjetje, podjetje, ki se ukvarja z zastopništvom in distribucijo ter inženiring podjetje. Podjetje Advise je v juniju iskalo informatika, kadrovskega svetovalca, pravnika, vodjo projektov, vodjo računovodstva in financ in to vse za zavarovalno družbo iz Ljubljane, za veliko trgovsko podjetje iz Ljubljane ter za malo podjetje iz Ljubljane. Hill International je bolj specializirano podjetje, išče namreč višji kader za opravljanje specifičnih del in za vodstvene položaje; direktorja za trženje za podjetje s kovinsko opremo, prodajnega svetovalca za podjetje Svema, razvojnega inženirja za srednje veliko podjetje, direktorja podružnice za mednarodno podjetje, produktnega vodjo za farmacevtsko

multinacionalko ter direktorja računovodstva za mednarodno finančno podjetje. Podobna slika se nam ponuja pri podjetju Isg; v juniju so namreč za slovensko turistično agencijo iskali vodjo poslovalnice, za podjetje s področja gradbeništva, direktorja podjetja v Rusiji, za mednarodno farmacevtsko družbo pa produktnega vodjo. Za podjetje Profil pa je značilno, da iščejo pretežno visoko kvalificiran kader, od direktorja prodaje za podružnico mednarodnega farmacevtskega podjetja, upravljalca terjatev za slovensko podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo in trženjem zdravil ter medicinske opreme, do produktnega vodje za JV Evropo za ugledno farmacevtsko multinacionalko, ki ima sedež predstavništva v Ljubljani. Za kader, ki so ga v podjetju Jenewein iskali v juniju in, ki ga še iščejo, pa so mi povedali v podjetju na dan intervjuja. Trenutno iščejo člana uprave odgovornega za finance, njihov naročnik pa je uveljavljeno mešano proizvodno podjetje z Dolenjske. Poleg tega pa za Hypo Alpe Adria banko iščejo asistentko uprave in za uveljavljeno tuje podjetje na področju financiranja, direktorja finančno storitvenega podjetja v Beogradu. Za podjetja A.I.P. Consulting, Dr Pendl & Piswanger, Kadis ter Leila podatkov o kadru na spletnih straneh nisem našla, vendar je za podjetje A.I.P. Consulting že v predstavitvi omenjeno, da iščejo predvsem kvalificiran kader za vodstvene in vodilne položaje, Dr. Pendl & Piswanger, Kadis ter Leila pa bolj splošen kader za skoraj vsa delovna mesta. Iz podatkov, ki jih imam na razpolago lahko sklepam, da so podjetja, ustanovljena s tujim ali pa mešanim kapitalom (razen Adecca), nekoliko bolj podobna pravim podjetjem za iskanje in selekcijo kadra, tistim, ki so usmerjena na višji, izobražen kader in da so njihovi naročniki pretežno tuja podjetja, ki imajo pri nas predstavništva, saj je povsem razumljivo, da bo, na primer, avstrijsko podjetje, ki pri nas odpira podružnico, nalogo iskanja zaupalo avstrijskemu, ali pa vsaj tujemu podjetju za iskanje in selekcijo kadrov in ne slovenskemu za katero še ni slišalo. Izjema pri tem je podjetje Profil (domač kapital), saj ima med naročniki veliko tujih podjetij oziroma slovenskih podjetij s tujim kapitalom in išče visoko izobražen kader za pretežno vodilne in vodstvene položaje. Zakaj se torej pojavlja razlika med podjetji. Podjetja, ki so ustanovljena s tujim ali pa mešanim kapitalom, so s sabo pripeljala izkušnje ter preizkušene in dodelane metode iskanja in selekcije kadrov in so zaradi tega mogoče uspešnejša, čeprav bi morala biti slovenska podjetja tista, ki naj bi bolje poznala trg delovne sile in možnosti razvoja. Res pa je tudi, da so podružnice in predstavništva tujih podjetij teh storitev vajena iz tujine in bolj zaupajo tovrstnim podjetjem in se, glede na to, da ne poznajo slovenskega trga delovne sile, za iskanje kadrov pri nas pogosto obrnejo na strokovnjake. Čeprav se dejavnost iskanja in selekcije kadrov vse bolj širi tudi v Sloveniji, pa po mojem mnenju ne bo nikoli dosegla takega obsega kot v tujini, saj imamo v Sloveniji majhen in pretežno nefleksibilen trg delovne sile, kar je najbrž tudi eden od glavnih razlogov, da podjetja za zaslužek poleg iskanja in selekcije kadrov ponujajo izvajanje kompletnih storitev s področja kadrovanja.

IV.2.1. UMESTITEV PODJETIJ NA TRG DELOVNE SILE

Podjetja, ki ponujajo storitev iskanja in selekcije kadrov so nekakšni posredniki na trgu delovne sile. So tisti, ki poskrbijo, da se ponudba sreča s povpraševanjem, da se pravi kandidati usmerijo k pravim delodajalcem in da sta obe strani zadovoljni, saj so samo v tem primeru, kot sami pravijo, tudi sami zadovoljni. Na trgu delovne sile je najmočnejši posrednik država, ki v okviru Republiškega zavoda za zaposlovanje, z različnimi aktivnostmi posega na trg delovne sile in uravnava njegovo delovanje. Zavod izvaja zaposlitveno svetovanje in posredovanje zaposlitev, poklicno svetovanje in štipendiranje, programe aktivne politike zaposlovanja, dejavnost izvajanja zavarovanja za brezposelnost, pravno ter analitsko dejavnost, vzdrževanje in razvoj analitskega sistema, računovodstvo in finance, kadrovske zadeve, splošne zadeve, odnose z javnostmi, informativno ter publicistično dejavnost, mednarodno sodelovanje ter dejavnost za jamstveni sklad. Zavod ima gotovo v svoji domeni aktivnosti, ki bi morale biti prepuščene samemu trgu delovne sile, vendar je že tako, da država ničesar ne prepusti naključju in želi nadzorovati dogajanje na področju zaposlovanja. Posrednike na trgu delovne sile sem razmejila na tiste, ki delujejo v javnem in na tiste, ki se pojavljajo v zasebnem sektorju in glede na to, ali so splošni ali specializirani. Med splošne sem prištela tiste posrednike, ki svoje storitve - predvsem je tu pomembno iskanje in selekcija kadrov ter posredovanje zaposlitev - ponujajo naročnikom iz vseh področij in zanje iščejo kader vseh profilov, med specializirane pa se uvrščajo posredniki, ki svojo dejavnost usmerjajo samo na določeno skupino delovne sile (na brezposelne), ali pa, ki iščejo samo kader določenega profila. Razmejitev splošni / specializirani ni konstantna, saj tudi posredniki, ki so sicer specializirani, če na primer govorimo o podjetjih za iskanje in selekcijo kadrov, včasih iščejo kader, za katerega sicer niso specializirani, saj se morajo prilagajati svojim naročnikom, če želijo, da jih ohranijo. (glej Sliko IV.5 na str.55)

Slika IV.5. Posredniki na trgu delovne sile v Sloveniji



IV.3. INTERVJU

IV.3.1. SPLOŠNO

S pomočjo prebrane, pretežno tuje literature, sem opisala podjetja za iskanje in selekcijo kadrov, zakaj se pojavljajo na trgu delovne sile, v kakšni obliki, kako pridobivajo naročila za delo, kako gradijo svoj odnos z naročnikom in kandidati, ter katerih načel se držijo pri svojem delovanju. Ker so tudi v Sloveniji prisotna podjetja, ki ponujajo te vrste storitev, je bilo nekako nujno, da raziščem kako podobna so po obliki in delovanju podjetjem, ki jih opisujem v teoretičnem delu naloge. Odločila sem se, da bom pripravila intervju in se odpravila v eno izmed podjetij na slovenskem trgu delovne sile, v tako, ki se, po mojem mnenju, najbolj približuje sliki pravega podjetja za iskanje in selekcijo kadrov, saj se želela ugotoviti, če je slovenski trg delovne sile pripravljen na to obliko ponudbe. Poklicala sem v podjetje Jenewein, d.o.o., iz Ljubljane, ki je hčerinsko podjetje istoimenskega podjetja z Dunaja in se z vodjo projektov, gospodom Lazukičem, zmenila za intervju. Vnaprej sem si pripravila vprašanja, s pomočjo katerih sem želela izveči podobnosti in razlike med podjetji, ki jih opisujem na podlagi prebrane literature in med konkretnim podjetjem s slovenskega trga delovne sile. Vnaprej pripravljenih vprašanj se sicer nisem strogo držala, saj so se mi med pogovorom porajala števila podvprašanj, ki se jim nisem mogla izogniti. Zaradi prostorske omejitve te naloge, pa sem seveda napisala samo tista bistvena in ugotovitve, ki iz njih izhajajo. Pred začetkom intervjuja, ki sem ga izvedla v prostorih

podjetja Jenewein na Gosposvetski cesti v Ljubljani, dne 20.06.2002, sem se predstavila in povedala o čem pišem v svoji nalogi, kaj želim ugotoviti in zakaj sem si za intervju izbrala ravno njihovo podjetje.

IV.3.2. ANALIZA PRIDOBLENIH INFORMACIJ

Na začetku intervjuja mi je gospod Lazukič na kratko predstavil podjetje Jenewein in povedal, da so specializirani za iskanje in selekcijo vodilnih in vodstvenih kadrov iz vseh panog. Kader iščejo po svoji banki podatkov, s pomočjo oglaševanja ali pa s tehniko direktnega iskanja, v tujini znano pod imenom »headhunting«. Takoj na začetku me je zanimalo zakaj se podjetja odločajo, da bodo za iskanje in selekcijo kadrov najela zunanje izvajalce, oziroma kje so prednosti, ki jih ponujajo kot zunanji specializirani izvajalci. Gospod Lazukič je kot prvi motiv navedel dejstvo, da podjetja lahko nimajo svoje kadrovske službe, da so preobremenjena, da ne poznajo slovenskega trga delovne sile (predvsem to velja za tuja podjetja, ki pri nas odpirajo podružnice), da nimajo izkušenj in znanj za iskanje specifičnega kadra, ki ga ponavadi primanjkuje, da želijo, da njihovo iskanje ostane skrito in da ima vsako podjetje nek svoj specifičen motiv. Dejansko je predstavil vse tiste motive, ki sem jih zasledila v literaturi, mogoče je za nekatere uporabil zgolj drugačen izraz. Pri drugem vprašanju me je zanimalo kako pridobivajo naročila za delo, ali čakajo, da jih naročnik pokliče ali pa so tudi sami aktivni in se ponujajo naročniku. V Jeneweinu mi je sogovornik povedal, da kar veliko naročil pridobijo na ta način, da sami kontaktirajo morebitnega naročnika, ga pokličejo, se predstavijo, ponudijo svoje storitve in čakajo, da se odzove nazaj. Ostali naročniki pa sami stopijo v kontakt z njimi, saj jih je večina rednih strank. V nadaljevanju sem želela izvedeti kako v bistvu poteka proces od prepoznavanja naročnika pa do postavitve kandidata v njegovo podjetje. V Jeneweinu se z naročnikom najprej dogovorijo kakšen kader iščejo, kakšne želje imajo in kako ga bodo iskali, ali bodo pregledalo samo banko podatkov, ali bodo oglaševali ali pa celo uporabljali metodo direktnega iskanja. Pred začetkom sestavijo pogodbo, kjer je opisan profil kadra, ki ga bodo iskali, njegove lastnosti, izobrazba in izkušnje, naročnik za katerega bodo delali ter podjetje samo. Določen je tudi časovni okvir v katerem se podjetje zavezuje, da bo našlo pravega kandidata, cena, ki jo bo naročnik plačal in garancija, ki jo podjetja dajejo za svoje storitve. Po pogodbi se zagotavlja tudi zaupnost podatkov in garancija, da ne novačijo sodelavcev svojih strank, s čimer želijo povedati, da se ne poslužujejo kraje kadrov svojim naročnikom. Gospod Lazukič je povedal tudi, da je od naročnika do naročnika odvisno, ali se jih obvešča o vsakem koraku, ali pa se jim samo na koncu pripelje nekaj kandidatov v izbor. Selekcijo navadno izvedejo v treh krogih, z naročnikom se dogovorijo katere metode bodo uporabili in ali bodo tudi

sami sodelovali pri selekciji. Naprej me je zanimalo kakšne izkušnje imajo z naročniki, ali so kdaj tudi neresni in jih izigrajo. Odgovor me v bistu ni presenetil. V Jeneweinu imajo večinoma stalne in preverjene naročnike, novih pa se tudi ne bojijo, saj že v pogodbi določijo, da se del honorarja vplača vnaprej, kar odvrne vsakega neresnega naročnika. Presenetil pa me je odgovor na vprašanje o ekskluzivnosti izvajanja storitve iskanja in selekcije kadrov. Prepričana sem namreč bila, da naročnik isto iskalno nalogo ponudi številnim izvajalcem in na koncu izbere kandidata, ki mu je bil hitreje ponuden in ki je po njihovem mnenju najboljši. V Jeneweinu pa so mi razložili, da se v bistvu sploh ne lotijo iskanja, če niso edini izvajalci in to ni napisano v pogodbi. Gospod Lazukič je dodal, da se tudi naročniki vsebolj izogibajo te tehnike, saj morajo ob sklenitvi pogodbe vsakemu izvajalcu plačati svoj del in jih na koncu vse to preveč stane. V nalogi sem navedla, da obstajata dve vrsti podjetij za iskanje in selekcijo kadra; podjetja, ki delajo na bazi pogojnega plačila in podjetja, ki so plačana postopno. Očitno v Sloveniji obstajajo samo slednja in za ta je dejansko značilno, da so v večini primerov ekskluzivni izvajalci določene iskalne naloge. Na vprašanje s kom v naročnikovem podjetju kontaktirajo, mi je gospod povedal, da vedno s kadrovsko službo, če jo podjetje seveda ima, sicer pa z drugo odgovorno osebo za to področje. Pri kontaktiranju s predstavniki iz naročnikovega podjetja nimajo problemov. V nadaljevanju sem postavila vprašanje o etičnih načelih, ki jih uporabljajo pri izvajanju svoje dejavnosti. Gospod Lazukič je poudaril, da je podjetje Jenewein poznano po spoštovanju zaupnosti podatkov vseh vpletenih strani, da nikoli ne iščejo kadra v naročnikovem podjetju (politika o neumešavanju), in da sprejemajo samo naročila za katera so prepričani, da imajo znanje in sposobosti, da jih pripeljejo do konca. Ni mi omenil, ali kandidata seznanijo z vsemi informacijami o naročniku, ali sprejmejo naročila četudi vedo, da bi bila mogoče rešitev kaj drugege in ne zaposlovanje, ali uporabijo vsakršno metodo za oceno kandidata in ali skušajo oceniti škodo, ki jo povzročijo kandidatovemu bivšemu delodajalcu. Gospodu Lazukiču sem postavila tudi vprašanje o tem kako najpogosteje iščejo kader. Dejal je, da vedno najprej pogledajo v svojo bazo podatkov, na željo naročnika pa tudi oglašujejo ali pa kandidata direktno poiščejo. Presenečena sem bila nad tem, da se v Sloveniji zelo velik del iskanja izpelje z metodo direktnega iskanja ali s t.i. head huntingom. Predstavljala sem si, da je slovenski trg delovne sile za to ameriško metodo še nepripravljen. Na vprašanje o številu iskalnih nalog, ki jih lahko na enkrat izpeljejo, so mi povedali, da jih trenutno izvajajo deset in da bi lahko še kakšno, seveda odvisno od zahtevnosti posamezne naloge. Naročniki podjetja Jenewein so zelo različni, nekako pa izstopajo podjetja s tujimi lastniki, nekatera od njih se v bistvu najprej obrnejo na njihovo matično podjetje na Dunaju in ti jih preusmerijo v Slovenijo. Na vprašanje ali so specializirano podjetje, mi je gospod Lazukič povedal, da navadno iščejo vodilni in vodstveni kader s številnih področij, od avtomobilizma, bančništva, inženiringa, financ, proizvodnje, trgovine..., da pa se v

vsakem primeru prilagodijo naročniku in seveda naredijo tudi izjeme. Glede na to, da veliko kandidatov najdejo z direktnim iskanjem, me ni presenetil odgovor na vprašanje kako stopijo v stik s kandidati; v Jeneweinu jih namreč velikokrat kar pokličejo in vprašajo, če jih zanima nova služba. Tudi to sem imela za tipično ameriški pristop, ki pa očitno deluje tudi v Sloveniji. Gospod Lazukič je povedal, da je večina potencialnih kandidatov ob takem klicu presenečenih in sprva tudi nezaupljivih. Med slovenskimi podjetji sem opazila razliko v tem, da nekatera ponujajo zgolj iskanje in selekcijo kadrov in usluge, ki se neposredno vežejo na to, druga pa celo vrsto storitev s kadrovskega področja. Zanimalo me je zakaj ta razlika. V Jeneweinu so mi povedali, da je to najbrž politika posameznega podjetja, da pa so podjetja, ki ponujajo široko paleto storitev, po njihovem mnenju, v nevarnosti, da niso več najboljša v tem kar delajo in nimajo več točno določene primarne dejavnosti.

Preden sem se odpravila na intervju, sem bila prepričana, da se »ameriška iznajdba« ponujanja storitev iskanja in selekcije kadrov sicer pojavlja v Sloveniji, ni pa podobna ameriški in naš trg ni niti najmanj pripravljen nanjo. Vendar sem se motila. Podjetja, ki so prisotna na slovenskem trgu delovne sile, spretno uporabljajo vse tehnike in znanja, ki so jih pripeljala iz tujine. V Jeneweinu so mi povedali, da je na tem področju v Sloveniji močna konkurenca, kar pomeni, da je zaenkrat posla za vse, da pa bodo v končni instanci preživela tista, ki se bodo izkazala za najboljša.

V. ZAKLJUČEK

Cilj moje diplomske naloge je bil ugotoviti;

Prvič: Zakaj se podjetja odločajo, da jim bodo pri iskanju in selekciji kadrov pomagali zunanji izvajalci? Kateri motivi jih vodijo?

Drugič: Kakšno vlogo v tem odnosu zaseda naročnik, podjetje za iskanje in selekcijo kadrov ter kandidat? Na kaj mora biti pozoren naročnik pri izbiri zunanjega izvajalca in obratno?

Tretjič: Ali imamo v Sloveniji prava podjetja za iskanje in selekcijo kadrov in kako podobna so sorodnim podjetjem v tujini. Kako pripravljen je naš trg delovne sile na to obliko storitev?

S pomočjo literature, ki sem jo prebrala, podatkov, ki sem jih pridobila z analizo podjetij za iskanje in selekcijo kadrov, kjer sem preverjala profil kadra, ki ga iščejo in tip naročnika za katerega delajo ter na podlagi intervjuja v podjetju Jenewein, sem prišla do naslednjih zaključkov.

Prvič: Podjetja se vsebolj zavedajo, da je bistvo njihovega uspeha v izvajanju samo tistih dejavnosti, kjer so najboljša in kjer dosegajo konkurenčno prednost, za vse ostale pa je bolje, da jih v njihovem imenu izpeljejo zunanji izvajalci, specializirani za določeno področje. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti se je začelo pred dvajsetimi leti v Ameriki z izločanje podatkov za potrebe upokojevanja. Danes se vse več podjetij odloča za pomoč zunanjih izvajalcev pri izpeljavi določenih vidikov kadrovske dejavnosti. Motivi, ki podjetja prepričajo, da se poslužujejo te oblike storitev za iskanje in selekcijo kadrov so predvsem; zmanjšati čas in neprijetnosti pri iskanju kadra, ki ga primanjkuje, nepristranska oceno kandidatov, diskreten način iskanja, neuspeh pri samostojnem iskanju, nedostopnost lokacije podjetja, potreba podjetja po stalnem iskanju določenega kadra, neusposobljenosti kadrov v kadrovski službi podjetja, zaupnost postopka iskanja, povečanje pravednosti zaposlenih in kakovost ponujenih storitev. V Jenewinu pa so mi kot najpogostejši motiv navedli, da podjetja preprosto nimajo kadrovske službe, ki bi to izpeljala, da so preobremenjena in da ne poznajo slovenskega trga delovne sile (to velja predvsem za tuja podjetja, ki pri nas odpirajo predstavništva).

Drugič: Pred izbiro zunanjega izvajalca se mora naročnik prepričati komu bo zaupal svojo nalogo. Preveriti mora ustreznost podjetja, oceniti njihov pristop, spoznati dejanskega izvajalca, preveriti kako pomembno je zanj njegovo naročilo, seznaniti se s procesom iskanja, ter dogovoriti se o plačilu in garanciji. Podjetje za iskanje in selekcijo kadrov pa mora preveriti posel, ki ga dobi od naročnika, in oceniti svoj odnos z njim. Kandidat si mora ravno tako pridobiti informacije najprej o podjetju za iskanje in selekcijo kadrov, potem pa še o naročniku.

Podjetje za iskanje in selekcijo kadrov na podlagi pogodbe z naročnikom, poišče najboljšega kandidata, ki se potem zaposli v naročnikovem podjetju.

Tretjič: Na podlagi podatkov, ki sem jih pridobila, sem v Sloveniji identificirala deset podjetij, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo kadrov. Nekatera med njimi poleg tega ponujajo še celo vrsto storitev s kadrovskega področja, druga pa so usmerjena zgolj na omenjeno in na storitve, ki se neposredno vežejo nanjo. Opaziti je, da ravno podjetja, ki se ukvarjajo s široko ponudbo s kadrovskega področja niso specializirana za določen kader, ampak iščejo vsakršen profil za vsak tip naročnika. Pri ostalih podjetjih pa sem zasledila da načeloma iščejo višji in specializirani kader, izjemoma, kot so mi na primer povedali v Jeneweinu, če stalni naročnik tako zahteva, pa poiščejo tudi nižji kader. Omenila sem da v tujini poznajo podjetja za iskanje in selekcijo kadrov, ki delujejo na bazi postopnega plačila in ponavadi iščejo višji kader, so bolj specializirana in imajo več ekskluzivnih naročil, ter podjetja, ki so plačana zgolj, če se kandidat ponujen z njihove strani zaposli. Kot mi je povedal gospod Lazukič v Jeneweinu, se pri nas pojavlja samo prva oblika, saj se z naročniki sklene pogodba in se dogovori za postopno plačilo, zato so tudi njihova iskanja ekskluzivna, ker naročnik nima interesa, da bi plačeval več podjetij za isto uslugo. Prav s pomočjo delnega plačila vnaprej se podjetja tudi zavarujejo pred morebitno neresnostjo naročnika in njegovim odstopom od pogodbe v fazi iskanja. Za svoje iskanje uporabljajo slovenska podjetja vse tehnike, ki so poznane v tujini, v Jeneweinu so mi priznali, da zelo velik del iskanja izpeljejo z metodo direktnega iskanja, nad čemer sem bila presenečena, saj sem imela ta prijem za tipično ameriški. Gospod Lazukič mi je tudi povedal, da je v Sloveniji velika konkurenca med podjetji za iskanje in selekcijo kadrov, kar dejansko potrjuje, da se je ta oblika storitve dobro prijela na našem trgu delovne sile.

Na podlagi napisanega lahko na tem mestu delno zavrnem svojo prvo domnevo, ki govori, da se podjetja odločajo za zunanje izvajalce storitev iskanja in selekcije kadrov predvsem ko iščejo višji in specializirani kader, saj sem napisala, da imajo podjetja raznovrstne motive da se poslužujejo uslug zunanjih izvajalcev in tako iščejo z njihovo pomočjo kader vseh profilov. Res pa je, da večinoma iščejo pomoč pri zahtevnejših iskanjih. Glede druge domneve o tem, da slovenski trg delovne sile še ni povsem pripravljen na storitve iskanja in selekcije kadrov in so zato podjetja v svojem delovanju nekoliko različna od podobnih podjetij v tujini, pa lahko ravno tako rečem, da jo le delno potrjujem, saj sem ugotovila, da se storitve omenjenih podjetij vsebolj uveljavljajo pri nas, res pa je, da se podjetja nekoliko razlikujejo od podobnih v tujini, saj so se pri svojem delu morala prilagoditi na specifičnosti našega trga delovne sile.

Podjetja za iskanje in selekcijo kadrov so »ameriška« iznajdba, ki se je razširila po vsem svetu. Bolj ali manj vsa ponujajo enake storitve, iščejo kader, po katerem je v določenem območju največje povpraševanje, razlikujejo pa se prav gotovo v kakovosti svojih storitev. V Jeneweinu mi je gospod Lazukič na koncu intervjuja priznal, da je konkretno v Sloveniji zelo velika konkurenca in obstaja nevarnost, da v prihodnosti ne bo dela za vse, kar bo pomenilo, da se bodo ohranili samo najboljši.

VI. VIRI IN LITERATURA

1. Armstrong, Michael (1977,1984,1988,1991): A Handbook of Personnel Management Practice. Kogan Page, London.
2. Anderson, Alan H. (1994): Effective Personnel Management. Blackwell Publishers, Oxford.
3. Atkinson, Philip E. (1999): »Outsourcing human resources«. Management Services, 43, 11, str. 20-26.
4. Amon, Samo (1995): »Open season for bagging an expert«. Slovenian business report, 95, 5, str. 25.
5. Barner, Robert (2000): »Talent wars in the executive suite: Six trends shaping recruitment«. The Futurist, 34, 3, str.35-41.
6. Britton, L. C., Ball, D. F. (1999): »Trust versus opportunism: Striking the balance in executive search«. The Service Industries Journal, 19, 2, str. 132-149.
7. Charles, Joanne (1998): The art of being headhunted. Black Enterprise, New York.
8. Calvacca and Lorraine (1997): »How to hunt for a headhunter«. Folio: The Magazine for Magazine Management.
9. Emmond, Ken (2001): »Matchmakers«. Business Mexico, 10/11, 12/1, str 28-30.
10. Falcone, Paul (1999): »Maximize your recruitment resources«. HR Magazine, 44, 2, str. 92-94.
11. Finlay, William, Coverdill, James E (2000): »Risk, Opportunism, and Structural Holes. How headhunters manage clients and earn fees«. Work and Occupations, 27, 3, str. 377-405.
12. Finn, Widget (1999): »The ins and outs of human resources«. Director, 53, 1, str.66-67.
13. Finlay, William, Coverdill, James E. (1999): »The Search Game: Organisational Conflicts and the Use of Headhunters«. The Sociological Quarterly, 40, 1, str.11-30.
14. Hays, Scott (1999): »When does outsourcing make good financial sense«. Workforce, 78, 10, str. 130-131.
15. Hays, Scott (1999): »How and when to outsource recruiting«. Workforce, 78, 8, str. 85-88.
16. Hleb, Katja (2001): »Izbira sodelavcev: Metode in sredstva«. Podjetnik, 10, 4, str. 42-44.
17. Hleb, Katja (2001): »Ravnanje z ljudmi: Izbira«. Podjetnik, 10,3, str. 56-60.
18. Jensen, David G. (2001): »Want to be headhunted? Part 2: Four ways to get a recruiter's attention«. Biopharm, 14, 6, str. 68-69.
19. Kaplan, Gary (2000): »When an executive recruiter calls«. Journal of Property Management, 65, 50, str.50-53.
20. Kramberger, Anton (1999): Poklici, trg dela in politika. Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana.

21. Lynn, Jacquelyn (2000): »Matchmaking: An old tradition takes on a new role«. Commercial Law Bulletin, 15, 2, str.50-52.
22. Lim, Ghee-Soon, Chan, Claudia (2001): »Ethical values of executive search consultants«. Journal of business Ethics, 29, 3, str. 213-226.
23. Leonard, Bill (1999): »Search firms make rates more flexible«. HR Magazine, 44, 4, str. 32.
24. Laabs, Jennifer (2000): »Are you ready to outsource staffing?«. Workforce, 79, 4, str.56-60.
25. Luden, Ben V (1992): »HR vs. Executive Search«. Personnel Journal, 71, 5, str.104-110
26. Lynn, Jacquelyn (2000): »Matchmaking: An old tradition takes on a new role«. Commercial Law Bulletin, 15, 2, str. 50-52.
27. Martin, David M (1992): One Stop Personnel Management. ICSA, Cambridge.
28. Mathewson, Leslie A. (2000): »Three ways headhunters can help«. InfoWorld, 22, 23, str. 95.
29. Mileham, Patrick (2000): »The science of headhunting«. Drug discovery today, 5, 4, str. 161-163.
30. Marer, Eva (1999): »Practice Management - Why Hiring Is Tiring; Good help is hard to find these days, and even harder to keep. Here are some suggestions to help you do both«. Financial Planning, 1, str.69-72.
31. Mazi, Nina (2000): »Kdor malo ponudi tudi malo dobi«. Manager, 4, str. 38-40.
32. McCreary, Chip (1997): »Get the most out of search firms« Workforce, str. 28-30.
33. Mobley, Nancy (2000): »What you need to know about outsourcing HR functions«. HR Focus, 77, 10, str. 7-10.
34. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M., Merkač, M. (1998): Management kadrovskih virov, FDV, Ljubljana.
35. Pawlik, Bernadette (1998): »Recruiting a recruiter: Seven steps to success«. HR Focus, 75, 9, str. 13-14.
36. Rodriguez, Carlos (2000): »The benefits of outsourcing«. Occupational Health & Safety, 3, 2, str.10-14.
37. Sidney, Elisabeth (1988): Managing recruitment. Gower publishing company, Aldershot.
38. Siegel, Gilbert B (2000): »Outsourcing personnel functions«. Public Personnel Management, 29, 2, str. 225-236.
39. Svetlik, Ivan (1996): »Človeški viri v podjetju«. V: Možina, Stane (ur.): Človeku prijazno in uspešno vodenje. Panta rhei – sineza, Ljubljana, str.175-191.
40. Svetlik, Ivan (1998): »Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev«. V: Možina Stane (ur.): Management kadrovskih virov, FDV, Ljubljana, str. 107-147.

41. Šink, Darja (1999): »Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij«. Organizacija, 32, 1, str. 15-23.
42. Torrington, Derek, Hall, Laura (1995): Personnel management, HRM in action – third edition. Prentice Hall, London.
43. Trbanc, Martina (1992): »Poti zaposlovanja«. Zaposlovanje, perspektive, priložnosti, tveganja. Znanstveno in publicistično središče. Ljubljana.
44. Urbanija, Anamarija (1998): »Izvajalce najeti ali zaposliti«. Manager, 11, str. 49-50.
45. Učakar, Mitja (2001): »Lovci na kadre«. Kapital, marec, str.45-47.
46. Winterburn, David (2000): »Advise from a headhunter«. The British Journal of Administrative Management, 21, str. 24-25.

VIRI

1. Gradivo podjetja Jenewein, d.o.o. Ljubljana
2. Predstavitvena brošura podjetja Profil, d.o.o.
3. Predstvitvena brošura podjetja Leila, d.o.o.
4. Šega, Lidija (1997): Angleško-slovenski veliki poslovni moderni slovar. Cankarjeva založba. Ljubljana.

INTERNET

1. Predstavitvena stran podjetja Adecco <http://www.adecco.si> (12.06.2002)
2. Predstavitvena stran podjetja Advise <http://www.advise.si> (12.06.2002)
3. Predstavitvena stran podjetja Hill International <http://www.hill-int.si> (12.06.2002)
4. Predstavitvena stran podjetja Profil <http://www.profil.si> (12.06.2002)
5. Predstavitvena stran podjetja Kadis <http://www.kadis.si> (12.06.2002)
6. Predstavitvena stran podjetja Internationa Servise Group <http://www.isg-jobs.si> (12.06.2002)
7. Predstavitvena stran podjetja Leila <http://www.leila.si> (12.06.2002)
8. Predstavitvena stran podjetja Dr.Pendl & Piswaenger <http://www.pendlpiswanger.si> (12.06.2002)
9. Predstvitvena stran podjetja A.I.P. Consulting <http://www.aipconsulting.com> (12.06.2002)
10. Spletna stran Gospodarske zbornice Slovenije <http://www.gzs.si> (06.05.2002)

VII. SLOVAR KLJUČNIH ANGLEŠKIH IZRAZOV

- **Assessment centre** – opazovalni center
- **Candidate** – kandidat
- **Client** – naročnik; podjetje, ki plačuje zunanjega izvajalca za storitve, ki jih zanj izvaja
- **Cold call** – hladni, neposredni klic
- **Contingency search firm** – podjetje za iskanje kadrov, ki deluje na bazi pogojnega plačila.
- **Exclusivity** – ekskluzivnost, izključnost
- **Ethical values** – etične vrednote
- **Hands off policy** – politika neumešavanja; podjetja naj ne bi iskala kadrov pri svojih naročnikih
- **Headhunter** – lovec na glave, tisti, ki direktno išče določenega kandidata
- **Hiring manager** – tisti, ki je v podjetju odgovoren za zaposlovanje
- **Human Resource Department** – oddelek za kadrovske vire (kadrovski oddelek)
- **Human resource function** – kadrovska funkcija, funkcija upravljanja s človeškimi viri
- **Human resource manager** – tisti, ki upravlja s človeškimi viri ali manager kadrovskih virov
- **HRM (Human resource management)** – upravljanje človeških virov (UČV), management kadrovskih virov (MKV)
- **HRO (Human resource outsourcing)** – izločanje človeških virov, zunanje oskrbovanje s človeškimi viri
- **Job analysis** – analiza dela
- **Job description** – opis delovnega mesta
- **Off limits firms** - prepovedana podjetja
- **Outsourcing** – zunanje izvajanje (uporabljam prevod Darje Šink)
- **Person specification** – določanje lastnosti delavca
- **Personnel management** – kadrovski menedžment
- **Personnel manager** – kadrovski menedžer
- **Recruiter** – kadrovik, tisti, ki išče nove kadre
- **Recruitment** – zaposlovanje, kadrovanje
- **Researcher** – raziskovalec
- **Responsiveness** - odzivnost
- **Retained search firm** – podjetje za iskanje kadrov, ki deluje na bazi postopnega plačila.
- **Search consultant** – svetovalec za iskanje
- **Search firm** – podjetje za iskanje kadrov

VIII. PRILOGA

PRILOGA A: Intervju z Mag. Zoranom Lazukičem, vodjo projektov v podjetju Jenewein, d.o.o., Ljubljana, dne 20.06.2002

PRILOGA A: INTERVJU z Mag. Zoranom Lazukičem, vodjo projektov v podjetju JENEWEIN, d.o.o., Ljubljana, dne 20.06.2002

1. Kako bi na krako opisali vaše podjetje, s čim se ukvarjate in katere storitve ponujate?

Podjetje Jenewein, je hčerinsko podjetje podjetja Management consulting Dr.J.F. Jenewein z Dunaja. Ustanovljeno je bilo leta 1995. Specializirani smo za iskanje in selekcijo vodilnih in vodstvenih kadrov iz vseh panog. Delujemo na področju Slovenije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine in Jugoslavije. Ponujamo sodelovanje pri sestavi zahtevanih profilov za delovna mesta, neposredno iskanje kandidatov, iskanje v naši banki podatkov, iskanje preko oglasa ter selekcijo.

2. Zakaj se, po vašem mnenju, podjetja odločajo, da bodo nalogo iskanja in selekcije kadrov zaupala zunanjim izvajalcem, torej vam?

Mislim, da je prvi motiv ta, da podjetja nimajo svoje lastne kadrovske službe, to predvsem velja za manjša podjetja, druga stvar je, da so preprosto preobremenjena in se ne zmorejo ukvarjati še z iskanjem kadra. Nekaj časa nazaj smo, na primer, iskali tajnico za manjše podjetje. Podjetje je sicer samo objavilo prosto delovno mesto, ker je sprva tudi imelo namen, da bo projekt samo izpeljalo, a se je že po štirinajstih dneh, ko ni uspelo niti prebrati poslanih prijav, obrnilo na nas. Pogosti naročniki naših storitev so tuja podjetja, ki odpirajo podružnice v Sloveniji in iščejo kompletno kadrovsko garnituro. Na nas se obračajo, ker ne poznajo specifičnosti trga delovne sile in niti zakonodaje, ki velja na področju zaposlovanja. Velikokrat smo tudi rešitev za podjetja, ki iščejo zelo specifičen kader in nimajo v hiši resursov, da bi ga našla. En tak primer smo imeli, ko je podjetje iz Ljubljane iskalo mehanika z znanjem italijanskega jezika. Lahko si predstavljate kako težko je najti tak profil v Ljubljani oziroma pripraviti nekoga, ki ta znanja ima, da se zaradi take službe preseli v Ljubljano. Rešitev smo tudi za podjetja, ki iščejo visoko kvalificiran in specifičen kader in nimajo v kadrovski službi za to usposobljenih ljudi, taka podjetja cenijo našo strokovnost. Podjetja se obračajo na nas, tudi ko želijo, da ostane iskanje skrito pred ostalimi zaposlenimi v podjetju in pred konkurenco. V grobem mislim, da so to glavni motivi, čeprav je tako, da ima vsak naročnik, ki pride do nas »svoj motiv«.

3. Kako pridobivate naročila za delo, čakate, da potencialni naročnik pride do vas, ali tudi sami kontaktirate z njimi, jih poiščete?

Moram povedati, da nas veliko naročnikov samih najde, so pa primeri, ko jih tudi mi pokličemo, jim ponudimo pomoč, pošljemo predstavitev našega podjetja; s čim se ukvarjamo, kakšen kader

iščemo... In skoraj ni podjetja, ki bi nas na prvi klic zavrnilo, češ, da noče imeti nič z nami, ampak so večinoma prijazni in odprti za naše storitve.

4. Ali mi lahko na kratko opišete kako poteka postopek od identifikacije naročnika pa do predstavitve kandidata?

Naročnik nas pokliče ali pa direktno pride v naše poslovne prostore in pove, da rabi kader določenega profila. Pove nam svoje želje, dogovorimo se kako se bomo lotili iskanja, na željo naročnika pregledamo bazo podatkov, oglašujemo ali pa direktno iščemo. Pred začetkom iskanja sestavimo pogodbo. Ta pogodba na začetku vsebuje točen opis profila kadra, ki ga naročnik išče, opis podjetja naročnika, s čim se podjetje ukvarja. Navedene so tudi osebne lastnosti, izobrazba, izkušnje in plača, ki naj bi jo kandidat imel, sledi še opis našega podjetja, kjer poudarjamo, da ni idealnega kandidata, da je ta samo v teoriji in je zato treba upoštevati aktualno stanje kadrov. Določeno je tudi katere dejavnosti bomo za podjetje izvajali, ali bomo oglaševali... Pogodba vsebuje tudi časovni okvir, to je od dveh do osem tednov, odvisno od zahtevnosti iskanja, v katerem zagotavljamo, da bomo našli pravega kandidata, določimo tudi že ceno, navadno je to odstotek od neto plače bodočega kandidata, cena naših storitev pa je za vsakega naročnika posebej določena, kar je razumljivo, saj ne more imeti stalen naročnik enake tarife kot nekdo, ki zanj prvič delamo. V pogodbi je navedena tudi garancija, ki jo ponujamo in sicer, če kandidat odpove v roku šestih mesecev, se obvezujemo, da novega poiščemo brezplačno. Zagotavljamo tudi zaupnost in ne novačimo sodelavcev naših strank. Ko podjetje plača določen odstotek dogovorjenega honorarja, začnemo z iskanjem. Od želja naročnika je odvisno ali ga obveščamo o vsakem koraku ali pa mu zgolj na koncu predstavimo nekaj kandidatov, ki so prišli v ožji izbor. Ko najdemo določeno število potencialno dobrih kandidatov, jih povabimo na razgovor – temu pravimo prvi krog selekcije, v drugem krogu selekcije je največkrat prisoten tudi naročnik, če seveda ne gre za skrito iskanje, tretji krog pa se navadno izvaja v naročnikovih prostorih. Za selekcijo uporabljamo metode za katere se dogovorimo z naročnikom. Naročnik si lahko sam ali pa mu, na njegovo zahtevo, mi izberemo končnega kandidata, tistega, ki ga bo zaposlil.

5. Ali preverite naročnika za katerega boste iskali kader? Imate izkušnje z neresnostjo naročnikov?

Moram povedati, da imamo bolj ali manj stalne naročnike, ki jih poznamo in s katerimi dobro sodelujemo, pri novem naročniku pa seveda preverimo kdo je, s čim se ukvarja in podobno. Neresnih naročnikov se branimo na tak način, da zahtevamo, da nam plačajo določen odstotek že pred začetkom iskanja.

6. Ali preverite, če ste za naročnika edini izvajalec ali pa je mogoče ponudil nalogo še drugim podjetjem in ali vas to moti?

Ne vem kaj bi naročnik pridobil, če bi ponudil iskanje več podjetjem, saj mora vsem plačati vnaprej in bi bil to zanj prevelik in nepotreben strošek. Sicer pa mi z našimi naročniki v pogodbi določimo, da bomo edini zanje izvajali iskanje.

7. S kom v naročnikovem podjetju kontaktirate glede iskanja in selekcije kadrov?

Če ima podjetje kadrovska službo je to kadrovska služba, sicer druga odgovorna oseba, ki jo določijo.

8. Kako gledajo na vas v kadrovski službi naročnika?

V redu, v večini primerov, kot sem rekel, smo v stiku z njimi. In do sedaj še nismo imeli problemov.

9. Se držite etičnih načel pri izvajanju svoje dejavnosti? Naštajte mi katera poznate?

Če želimo, da se bodo naši naročniki vračali in da bodo tako oni kot kandidati zadovoljni z našimi storitvami, moramo vsekakor spoštovati njihovo zaupnost. In mi jo. Vse podatke strank, tako naročnikov kot kandidatov obravnavamo strogo zaupno in ne novačimo sodelavcev naših strank. Zagotavljamo strokovnost, kar pomeni, da sprejmemo samo naročila za katera smo prepričani, da imamo sposobnosti in izkušnje, da jih uspešno zaključimo. Če naročniku ponudimo kandidata, ki ne bo dovolj dober, bomo igubili posel in o nas se bo širila negativna publiciteta.

10. Kako najpogosteje iščete kader? Ali je v Sloveniji direktno iskanje pogosta praksa?

Vedno najprej pregledamo svojo bazo podatkov, ki jo neprestano dograjujemo, na željo naročnika oglašujemo, kar pomeni, da sami pripravimo oglas in vse kar je povezano z njegovo objavo. V velikem številu primerov pa tudi direktno poiščemo kader, ki nas zanima. Ne vem ali ostala podjetja to metodo pogosto uporabljajo, mi pa imamo kar veliko izkušenj z njo.

11. Koliko iskalnih nalog lahko hkrati izvajate in koliko odstotkov jih uspešno zaključite?

V povprečju jih izvajamo deset naenkrat. Odvisno. Mogoče bi šlo tudi z večjim številom. Vse naloge pa uspešno pripeljemo do konca.

12. Kdo so vaši naročniki? Kakšna podjetja?

Naši naročniki so dejansko različna podjetja, tako po velikosti kot po panogi iz katere prihajajo. Imamo pa zelo veliko tujih podjetij, oziroma podjetij, ki pri nas odpirajo predstavništva.

Nekatera tuja podjetja se najprej obrnejo na naše matično podjetje na Dunaju in ti jih potem usmerijo na nas.

13. Ali sprejemate naročila samo za določen profil kadra, samo za določeno področje, panogo? Ste specializirani?

Navadno iščemo vodilni in vodstveni kader. Izkušnje imamo na številnih področjih od avtomobilizma, bančništva, farmacije, inženiringa, proizvodnje, trgovine, turizma in IT tehnologije. Je pa stvar taka, da če naš naročnik išče, na primer, vodjo finančnega sektorja in navadno računovodjo, ne bomo sprejeli samo prve naloge in drugo zavrnil, ampak ju bomo sprejeli in izpeljali v paketu. Osnovna dejavnost pa le ostaja iskanje vodilnega in vodstvenega kadra, tako, da lahko rečem, da smo v nekem pogledu specializirani.

14. Na kakšen način stopite v stik s potencialnim kandidatom?

Nekateri sami stopijo v stik z nami, nam pošljejo svoje življenjepise in pri nas izpolnijo vprašalnik za banko podatkov, druge pa spoznamo ko se javljajo na naše oglase v časopisih. Včasih kandidate pokličemo in jih vprašamo, če jih zanima nova služba. Predstavimo se kot podjetje za iskanje in selekcijo kadrov in povemo za kaj smo se odločili zanje. Kandidati so v večini primerov presenečeni nad našim klicem in velikokrat tudi nezaupljivi, saj mislijo, da njihov delodajalec preverja njihovo lojalnost. S kandidati se dogovorimo za sestanek in jim predstavimo naročnika.

15. Zakaj menite, da nekatera podjetja v Sloveniji ponujajo izvajanje celotne kadrovske dejavnosti, od priprave aktov, svetovanja, iskanja in selekcije, do kadrovsko-administrativnega dela in ne zgolj iskanja in selekcije kadrov?

Najbrž je to politika vsakega podjetja posebej. Mi se konkretno ukvarjamo samo z iskanjem in selekcijo kadrov in z nobeno drugo dejavnostjo. Tako smo registrirani in to nam zapoveduje naše matično podjetje. Podjetja, ki ponujajo še druge storitve s kadrovskega področja, želijo najbrž ustreči naročniku s celotno ponudbo, vendar so po mojem v nevarnosti, da jim pade kakovost na ključnem področju.

16. Je v Sloveniji na vašem področju močna konkurenca in ali poznate vsa podjetja, ki se s tem ukvarjajo?

Da, konkurenca je zelo velika. Glejte, okrog deset do dvanajst takih podjetij je v Sloveniji in najbrž veste kako majhen je naš trg delovne sile. Podjetja poznamo, saj spremljamo njihovo

delovanje prek oglasov, ki jih objavljajo v časopisih, čeprav se zavedamo, da se velik del iskanja izvede s pomočjo baze in z direktnim iskanjem, v kar pa seveda nimamo vpogleda.

17. In za konec, kaj lahko rečete, ali je slovenski trg delovne sile zrel za takšne storitve?

Mislim, da je pripravljen, v nasprotnem primeru se s to dejavnostjo ne bi ukvarjalo več kot deset podjetij.