

UNIVERZA V LJUBLJANI
Fakulteta za družbene vede

Miran Muheljič

**PRIDOBIVANJE KANDIDATOV ZA ZAPOSLETEV IZ
ZUNANJIH VIROV**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI
Fakulteta za družbene vede

Miran Muheljič

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

**PRIDOBIVANJE KANDIDATOV ZA ZAPOSILITEV IZ
ZUNANJIH VIROV**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

KAZALO:

1. UVOD	5
2. KADROVANJE	6
3. STRATEGIJA PRIDOBIVANJA KANDIDATOV ZA ZAPOSLETEV	8
3.1. Notranji in zunanji viri pridobivanja.....	10
3.2. Predpostavke pridobivanja kandidatov.....	12
3.3. Pridobivanje in izbira kandidatov za teledelo.....	14
4. NOTRANJI VIRI.....	15
4.1. Notranje oglaševanje.....	15
4.2. Predlogi kadrovskih oddelkov.....	17
4.3. Priporočila vodilnih.....	17
5. ZUNANJI VIRI IN METODE PRIDOBIVANJA KANDIDATOV ZA ZAPOSLETEV	18
5.1. Oglaševanje delovnih mest.....	18
5.2. Mediji za oglaševanje.....	21
5.2.1. Oglaševanje v časopisih.....	21
5.2.2. Oglaševanje v specializiranih strokovnih časopisih in revijah.....	21
5.2.3. Oglaševanje preko radia in televizije.....	22
5.2.4. Oglaševanje na plakatih.....	22
5.2.5. Oglaševanje v priročnikih in biltenih.....	23
5.2.6. Posebni promocijski material in programi.....	23
5.2.7. Privabljanje kandidatov preko pošte.....	23
5.3. Prošnje kandidatov.....	24
5.4. Priporočanje kandidatov s strani zaposlenih.....	24
5.5. Agencije za zaposlovanje.....	25
5.5.1. Zavodi za zaposlovanje.....	25
5.5.2. Privatne kadrovske agencije.....	26
5.5.3. Specializirane privatne agencije.....	29
5.5.4. Agencije za posredovanje delavcev.....	29
5.6. Izobraževalne ustanove.....	30
5.7. Druge metode in viri pridobivanja kandidatov.....	32
5.7.1. Strokovna praksa študentov in učencev.....	32
5.7.2. Strokovni posveti in konference.....	32
5.7.3. Računalniške baze delojemalcev.....	32
5.7.4. Internetno kadrovanje.....	33
6. VREDNOTENJE PROCESA KADROVANJA.....	35
7. PREFERENCE POTENCIALNIH KANDIDATOV.....	36
8. SELEKCIJA PRIJAVLJENIH KANDIDATOV.....	38

9. RAZISKAVA O UPORABI METOD PRIDOBIVANJA IN IZBIRE KANDIDATOV ZA ZAPOSLETEV.....	43
9.1. Služba za kadrovske vire.....	44
9.2. Praksa kadrovanja.....	46
10. SKLEP.....	53
11. LITERATURA IN VIRI.....	55
12. PRILOGE.....	57

1. UVOD

Zaradi izjemno hitrih vsesplošnih sprememb v svetu smo priče sprememb tudi v poslovni filozofiji. Ljudje, njihov razvoj, motivacija in zadovoljstvo postajajo glavno orožje konkurenčnih sposobnosti in prednosti na globalnem svetovnem tržišču. Boj za talente postaja najostrejša oblika konkurence.

Rezultat teh sprememb je koncept menedžmenta človeških virov, saj predstavlja povzetek nove filozofije menedžmenta, ki opozarja, da je ustrezen način upravljanja s človeškimi viri še kako pomemben za razvoj, obstanek in dolgoročno konkurenčno sposobnost organizacije.

Ena pomembnejših, če že ne najpomembnejša dejavnost in naloga upravljanja s človeškimi viri je pridobivanje kandidatov za zaposlitev. To pridobivanje predstavlja proces privabljanja vseh kandidatov, ki imajo zahtevane sposobnosti, lastnosti in znanja, ki so potrebna za opravljanje dela na prostem delovnem mestu. Sposobnost organizacije da pridobi in obdrži kvalitetne delavce je ključnega pomena za uspeh organizacije.

Vsebina diplomskega dela temelji tako na teoretičnih, kot tudi na praktičnih osnovah. Izhajam iz naslednjih predpostavk in trditev:

- V procesu pridobivanja kandidatov si mora organizacija zagotoviti zadostno število ustrezno usposobljenih kandidatov, ki najbolje odgovarjajo zahtevam dela.
- Pridobivanje kvalitetnih kandidatov postaja vedno dražje.
- Organizacije želijo pridobiti kandidate, ki imajo predvsem splošne razvojne potencialne ne pa specifična znanja.
- Kvalitetne delavce lahko organizacija pridobi po različnih zunanjih kanalih oziroma s pomočjo različnih metod pridobivanja.
- Pri izbiri medija oglaševanja organizacija primerja pričakovane rezultate z nastalimi stroški oglaševanja prostih delovnih mest.
- Pridobivanje kandidatov za delo je na nek način tudi proces usklajevanja preferenc in ciljev posameznih kandidatov s preferencami in potrebami organizacije.
- Zahtevnejše selekcijske metode in postopke organizacija uporabi le za tiste kandidate, ki so bili deloma že selekcionirani z enostavnejšimi in poceni postopki.

Diplomsko delo pričnem z obravnavo vloge kadrovanja, nadaljujem pa s strategijo pridobivanja kandidatov. Sledi kratek opis notranjega kadrovanja, zatem pa glavni in obširni sklop o zunanjih virih in metodah pridobivanja delavcev. Proti koncu opišem evalvacijo procesa kadrovanja, preference in pa selekcijo kandidatov. Zadnji vsebinski sklop je namenjen rezultatom raziskave o praksi kadrovanja nekaterih slovenskih organizacij.

2. KADROVANJE

Kadrovanje ali pridobivanje kandidatov se nanaša na vsako aktivnost, katere namen je, da vpliva na:

- 1. število ljudi, ki zaprosijo za delo,*
- 2. vrsto prosilcev za delo in*
- 3. verjetnost, s katero bodo prosilci sprejeli zaposlitev, če bo ta na voljo (Breaugh v Treven, 1998:181).*

Cilj kadrovanja je zagotoviti večje število ustrezno usposobljenih kandidatov, med katerimi bi lahko izbirali prihodnje sodelavce, ko bi se pojavila potreba po njihovem delu. Cilj ni pridobivanje čim večjega števila kandidatov, temveč predvsem ustrezno usposobljenih kandidatov.

Faze procesa kadrovanja so (glej Merkač, 1998:49):

- določitev delovnih mest, na katerih nastopa potreba po dodatnem delu,*
- proučevanje razpoložljivih virov v organizaciji in izven nje,*
- priprava in objava informacij o potrebi po delavcih,*
- zbiranje in ocenjevanje prijav,*
- izbor kandidatov.*

V praksi je prej navedene faze kadrovanja mogoče strniti v tri faze. V prvi fazi mora organizacija pripraviti analizo delovnega mesta in natančno definirati potrebe delovnega mesta ter določiti osebnostne značilnosti, sposobnosti in znanja, ki jih bo bodoči delavec potreboval za opravljanje svojega dela. Številne organizacije pogosto podcenjujejo pomembnost te faze in se raje prepuščajo rutini, namesto da bi proučile dejanske potrebe. V drugi fazi mora organizacija določiti metodo in poiskati medij za pridobivanje kandidatov. V tretji fazi pa bo organizacija izbrala primerne tehnike za izbiro bodočih delavcev. Pri tem se bo odločila bodisi za intervju, za testiranje znanj in sposobnosti, za psihološke teste, za ocenjevalne centre ali morda za vprašalnike o biografskih podatkih kandidatov.

Kadrovanje se ne odvija v nekem praznem prostoru; potrebno je analizirati veliko situacijskih dejavnikov – tako notranjih kot tudi zunanjih. Zunanji dejavniki obsegajo stopnjo izobraženosti prebivalstva, družbene vrednote, zakonske predpise, ki neposredno vplivajo na zaposlovanje, ekonomske pogoje, kot tudi ponudbo in povpraševanje na trgu delovne sile. Med notranje dejavnike pa spadajo npr. organizacijski cilji, naloge, tehnologija, organizacijska struktura, struktura zaposlenih, sistem nagrajevanja, kot tudi organizacijska politika zaposlovanja.

Število delavcev v organizaciji ni odvisno le od velikosti te organizacije, temveč tudi od kompleksnosti njene organizacijske strukture, razvojnih načrtov in od stopnje fluktuacije zaposlenega osebja.

Če želi organizacija izbrati določeno število novih delavcev, ki najbolj odgovarjajo zahtevam dela in organizacijskim potrebam, mora razpolagati z zadostnim številom dobrih kandidatov, med katerimi lahko izbira v nadaljnjem postopku kadrovanja. Kot podlago za ta namen organizacije pogosto uporabljajo piramido kadrovanja. Piramida kadrovanja je v bistvu grafični prikaz minulih izkušenj, ki organizaciji pomagajo določiti potrebno število kandidatov posamezne kategorije, če naj bi po ustaljenih postopkih izbiranja delavcev na koncu zapolnili vsa prosta delovna mesta. Prikazuje tudi razmerje med vsemi kandidati, ki so vključeni v določeno fazo izbirnega postopka in kandidati, ki so bili v tej fazi izbrani. "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 " (Svetlik v Možina in drugi, 1998:115).

Primer organizacije, ki želi s pomočjo piramide kadrovanja zaposliti nove delavce prikazuje slika 2.1.

Slika 2.1. Piramida kadrovanja



Vir: Svetlik v Možina in drugi, 1998, str. 115

Na dejanska razmerja v piramidi, v povezavi s konkretnim delom bistveno vplivajo razmere na trgu delovne sile. Te razmere v prvi vrsti določajo število prijavljenih kandidatov in postavljajo razmerje med tistimi, ki so ponudbo sprejeli. Pomemben dejavnik pri tem je tudi atraktivnost organizacije.

Velikost skupine iz katere izbiramo je v tesni povezavi s kvaliteto izbranih kandidatov. Večje število prijavljenih nudi večjo možnost in verjetnost izbire kvalitetnih kandidatov za prosto delovno mesto. To pomeni, da moramo zaradi nadaljne selekcije v procesu pridobivanja kandidatov zagotoviti veliko število ustreznih kandidatov.

V tesni povezavi s procesom pridobivanja kandidatov sta tudi načrtovanje in izbira (selekcija) človeških virov. V bistvu je pridobivanje povezovalc,

predpostavka in sestavni del procesa selekcije. Armstrong pravi, da je pridobivanje v osnovi identifikacija, evalvacija in izbor najprimernejših virov kandidatov (Armstrong, 1996: 451).

3. STRATEGIJA PRIDOBIVANJA KANDIDATOV ZA ZAPOSLOVANJE

Pridobivanje kvalitetnih ljudi je zelo pomemben proces, s katerim organizacije zadovoljujejo svoje potrebe po človeških zmožnostih. Organizacije temu procesu posvečajo čedalje več pozornosti, časa, energije in sredstev. Pridobivanje kadrov zajema celo vrsto aktivnosti in postopkov, s katerimi določimo lastnosti potencialnih kandidatov, ki jih pozneje vključimo v postopek selekcije. Pridobivanje vključuje iskanje, privabljanje in nabor kandidatov od katerih se, skozi proces selekcije izberejo tisti, ki najbolj ustrezajo zahtevam prostih delovnih mest. Pridobivanje pa lahko opredelimo tudi kot proces usklajevanja profesionalnih preferenc in ciljev posameznih kandidatov s preferencami in potrebami organizacije. Cilj pridobivanja kandidatov je pritegniti zadostno število ustrezno usposobljenih kandidatov, izmed katerih bi lahko izbrali bodoče delavce, ki bi bili po naših ocenah najbolj sposobni opravljati naloge na prostem delovnem mestu.

Pridobivanje in selekcija sta dejavnika upravljanja kadrovskih virov, ki igrata ključno vlogo pri socialni obnovi organizacije. To pomeni, da sta izjemnega pomena pri stabiliziranju organizacije, saj prispevata k socialnim spremembam, razvoju in inovacijam v organizaciji.

Pomembnost procesa pridobivanja kadrov najboljše prikazujejo v zvezi z njim povezani stroški. Praksa kaže, da postaja pridobivanje kvalitetnih kandidatov vedno dražje. Zlasti to velja za dela na specifičnih strokovnih in menedžerskih položajih. "Nekateri izračuni (Humphrey, 1987:234-235) kažejo, da skupni stroški postopka rekrutiranja za povprečnega novega delavca znašajo približno enomesečno plačo oz. tri do štiri tedenske plače" (Merkač, 1998:31). Ni treba posebej poudarjati, da so tudi slovenska podjetja in druge organizacije prisiljene namenjati vedno več časa in denarja za pridobivanje in selekcijo kandidatov. V proces pridobivanja se pogosto vključijo zunanji strokovnjaki in različne agencije, kar še dodatno povečuje stroške.

Treven pravi, da mora strategija človeških virov, ki se nanaša na načrtovanje, pridobivanje in izbiro kadrov, zagotoviti temeljne parametre za prihod novih ljudi, pa tudi za njihovo uvajanje in prilagajanje delovnim procesom v organizaciji (glej Treven, 1998:54).

Pred samim procesom pridobivanja in izbire kandidatov mora organizacija najprej definirati splošno politiko in strategijo zaposlovanja. To definiranje temelji na poslanstvu in strategiji organizacije, izhaja pa iz splošne poslovne filozofije in naravnosti, preko katere se nato določi filozofija in poslanstvo človeških virov ter odredi osnovni odnos do ljudi in njihovih potencialov. Z omenjenim definiranjem organizacija razmisli o tem:

- kakšne delavce organizacija želi;
- ali bo organizacija iskala kandidate znotraj ali izven organizacije;
- ali bo delavce prilagodila delu ali pa prilagodila delo delavcem;
- ali bo večji pomen pripisovala razvojnim potencialom ali pa bo iskala le aktualno uporabnost delavcev, ki jih išče;
- ali bo dala prednost timskeemu, ali pa individualnemu delu;
- do katere mere je pripravljena vlagati v zagotavljanje ustreznih delavcev;
- katera merila in metode bo uporabila pri izbiri.

Strategija določa, ali organizacija išče kandidate s specifičnimi tehničnimi sposobnostmi, strokovnim znanjem in izkušnjami, kateri bodo prizadevno in natančno izvajali delovne naloge, ali pa išče nadarjene, ambiciozne delavce s splošnimi sposobnostmi. Zaradi novih poslovnih pogojev se menjajo sami kriteriji in posamične predpostavke uspešnosti. Organizacije podpirajo nadarjene in sposobne delavce, v katere so pripravljene tudi vedno več vlagati. "Verjetno se bodo kot prognostični elementi uveljavili le celotno človekovo vedenje, njegova fleksibilnost in kreativnost" (Lipičnik, 1998:37). Vedno več organizacij v svojih oglasih, ki so namenjeni potencialnim kandidatom, poudarja pomen splošnih sposobnosti in individualnih lastnosti. Tako na primer v oglasih priznanih podjetij pogosto zasledimo opise, v katerih je navedeno, da pri zaposlovanju novih delavcev dajejo prednost sami osebnosti kandidata, ne pa njegovemu strokovnemu znanju in sposobnostim.

V novembru 2003 sem v časopisih Delo in Večer analiziral objave oglasov, ki so jih uspešne organizacije objavile zaradi iskanja novih delavcev. Iz te analize zaključujem, da uspešne organizacije poudarjajo zlasti sledeče osebne lastnosti, ki določajo uspešnost:

- vodstvene sposobnosti,
- komunikacijske sposobnosti
- sposobnost reševanja problemov,
- iniciativnost,
- sposobnost hitrega učenja,
- sposobnost timskega dela,
- kreativnost in inovativnost,
- sposobnost analiziranja,
- fleksibilnost.

Organizacije od kandidatov za zaposlitev pri oglaševanju v medijih zahtevajo večino prej navedenih lastnosti.

Menim, da bistvo takšnega obnašanja organizacij tiči v spoznanju, da si posameznik strokovna znanja lahko pridobi, medtem ko so individualni potenciali vezani na sposobnost in druge osebnostne lastnosti, ki pomenijo predpogoj za profesionalni razvoj in uspešnost na različnih področjih.

V razpisih pri objavi novih delovnih mest sem zasledil opise osebnostnih karakteristik, ki jih morajo imeti kandidati. Nekaj teh opisov, ki se pogosto pojavljajo v dnevnem časopisju povzemam v nadaljevanju.

"K sodelovanju vabimo kreativne, komunikativne in dinamične sodelavce" (Delo, 15.11.2003, str. 31).

"Ste dinamični, polni energije in imate željo po izpopolnjevanju svojega znanja" (glej Delo, 18.11.2003, str. 17).

"Če ste ambiciozni, komunikativni, samoiniciativni in samostojni, Vas vabimo, da se nam pridružite" (Delo, 22.11.2003, str. 23).

"Pričakujemo osebe, ki so komunikativne, dinamične, usmerjene k doseganju rezultatov, sposobne oblikovati učinkovite poslovne odnose in pripravljene sprejemati nove izzive" (Delo, 29.11.2003, str. 23).

Prej navedeni primeri potrjujejo, da organizacije pri iskanju delavcev vedno bolj izpostavljajo izrazito osebnostno celovitost kandidatov in le v manjši meri specialna znanja in sposobnosti.

Organizacije, ki imajo prepoznaven javni ugled načeloma lažje in hitreje privabijo ustrezno kvalificirane kandidate. V nasprotju s temi pa morajo male organizacije vložiti precejšnje napore, da kandidatom predstavijo dejanski razvoj in pogoje boljše kariere, ki jo nudijo.

Pridobivanje v javnem sektorju je precej podobno pridobivanju kandidatov v privatnem sektorju. Prva razlika je predvsem v tem, da lahko državna regulativa ali politika določi posebne pogoje v zvezi z zaposlitvijo. Na primer, zakon določi, da potencialni javni uslužbenec ni bil nikoli v kazenskem postopku. Druga bistvena razlika pa je, da kandidati za javni sektor pogosto morajo opraviti razne državne strokovne izpite.

3.1. Notranji in zunanji viri pridobivanja

Organizacije lahko izbirajo med dvema temeljnima viroma pridobivanja kandidatov za zaposlitev. Zunanje vire tvorijo kandidati zunaj organizacije, s čemer mislim na aktualni trg dela, izobraževalne institucije in druge organizacije. Drugo skupino virov tvorijo notranji viri pridobivanja, s čemer so mišljeni potencialni kandidati v organizaciji, ki že delajo na določenih delovnih mestih ali organizacijskih enotah.

Glavne prednosti in pomanjkljivosti pridobivanja kandidatov za zaposlitev iz notranjih virov so navedene v tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Prednosti in pomanjkljivosti pridobivanja kandidatov iz notranjih virov

PREDNOSTI NOTRANJIH VIROV	POMANJKLJIVOSTI NOTRANJIH VIROV
<ul style="list-style-type: none"> • Kandidat boljše pozna prednosti in slabosti organizacije • Organizacija boljše pozna prednosti in slabosti kandidata • Ta način kadrovanja pozitivno vpliva na moralo in motivacijo zaposlenih • To kadrovanje odpira prostor za promocijo zaposlenih • S tem kadrovanjem daje organizacija vtis o skrbi za dobre delavce • Izkorišča dosedanje vlaganje organizacije v človeške vire • Običajno pomeni hitrejši in cenejši način kadrovanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Notranje kadrovanje lahko omogoča promocijo na položaj tudi manj sposobnih delavcev, ki ne znajo uspešno opravljati novih nalog • Notranji spopadi med delavci zaradi promocije lahko negativno vplivajo na moralo • Delavec, ki je zasedel novo vodstveno delovno mesto ima lahko težave pri uveljavljanju svoje avtoritete proti prejšnjim sodelavcem • To kadrovanje lahko okrepi ustaljeni način delovanja in s tem prične zavirati inovativne spremembe

Vir: povzeto in prirejeno po: Svetlik v Možina in drugi, 1998, str. 110

Pridobivanje kandidatov iz zunanjih virov ima prav tako določene prednosti in tudi pomanjkljivosti. Le-te so navedene v tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Prednosti in pomanjkljivosti pridobivanja kandidatov iz zunanjih virov

PREDNOSTI ZUNANJIH VIROV	POMANJKLJIVOSTI ZUNANJIH VIROV
<ul style="list-style-type: none"> • Veliko večji izbor talentov • V organizacijo se vnašajo nove ideje in pogledi • Omogočajo se spremembe • Zmanjšuje notranja trenja in napetosti • Pogosto omogoča spremembe notranjih odnosov, načina mišljenja in ravnanj 	<ul style="list-style-type: none"> • Pridobivanje potencialnih kandidatov je veliko dražje in zahtevnejše • Zahteva daljši čas prilagajanja • Izzove lahko nezadovoljstvo in moralne probleme med tistimi že zaposlenimi, ki se počutijo primerne za novo delo • Vedno obstaja možnost, da bomo izbrali napačnega kandidata

Vir: povzeto in prirejeno po: Merkač, 1998, str. 51

Večina organizacij kombinirano uporablja oba omenjena vira. Viri pridobivanja so odvisni od vrste opravljanja del, vendar pa lahko z gotovostjo trdim, da so notranji viri pridobivanja bolj ali maj prisotni pri vseh vrstah del.

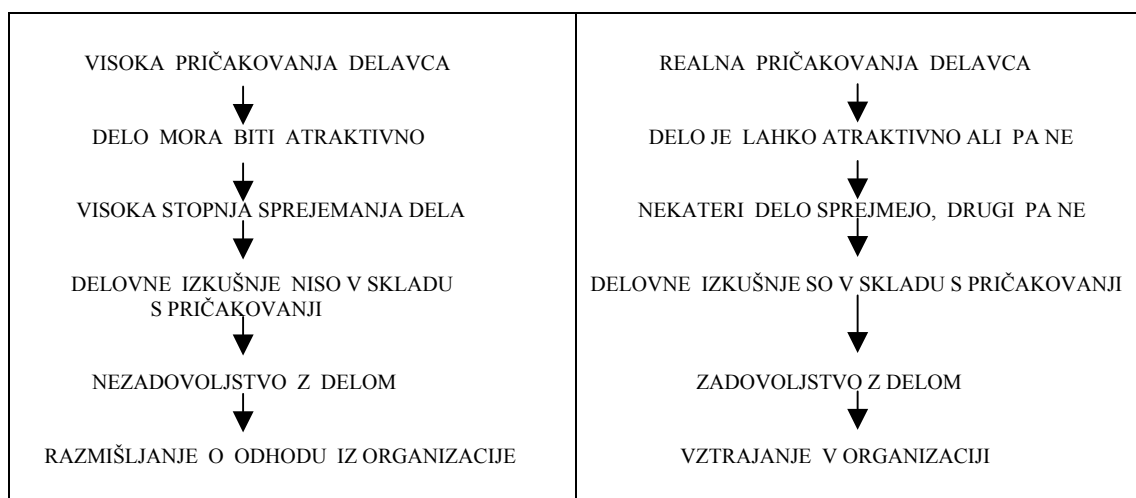
3.2. Predpostavke pridobivanja kandidatov

Za pridobitev najboljših kandidatov za zaposlitev morajo organizacije zagotoviti kvaliteten proces pridobivanja. Proces pridobivanja bo uspešen, če bo organizacija upoštevala sledeče po mojem mnenju bistvene predpostavke:

- Proces pridobivanja je treba načrtovati. "Načrtovanje kadrov pomaga organizaciji zagotoviti, da ta nima prevelikega oziroma premajhnega števila kadrov in da so ljudje z določeno izobrazbo na ustreznih delovnih mestih" (Florjančič v Možina in drugi, 1998:35). Odsotnost načrtovanja in organiziranja lahko privede do nekvalitetnih odločitev, kar ima tudi kasnejše posledice na uspešnost. Proces pridobivanja je treba vgraditi v proces načrtovanja potrebnih delavcev, pri katerem organizacija določi bodoče sposobnosti in znanja delavcev ter časovno opredeli način njihovega pridobivanja.
- Pridobivanje je treba vključiti v dolgoročno poslovno strategijo organizacije. "S pojmom poslovne strategije običajno povezujemo načrtovano, zeleno stanje organizacije v prihodnosti, čez nekaj let" (Merkač, 1998:6). Pridobivanje najboljših kandidatov postaja dolgoročna strategija zagotavljanja konkurenčnih prednosti in uspešnosti organizacij.
- Pridobivanje je treba prilagoditi ciljnim skupinam. Organizacija mora vedeti, kje v geografskem prostoru bo iskala kandidate za posamezne ravni dela. "Narava in raven dela določata ciljno skupino tako glede obsega kot glede geografske pokritosti" (glej Merkač, 1998:42).
- Pridobivanje mora ustrezati potrebam kandidatov. "Značilnosti prostega delovnega mesta različno vplivajo na posameznika, ki se odloča o izbiri, kar pomeni, da so določene značilnosti pomembne za nekatere ljudi, drugi pa dajejo prednost drugim značilnostim" (Treven, 1998:178). Potrebno je ugotoviti interese in potrebe potencialnih delavcev ter temu ustrezno prilagoditi ugodnosti, ki jih organizacija ponuja da bi pritegnila kandidate.
- Potrebno je skrbno izbrati kandidate in jih tudi usposobiti. Ker sam proces pridobivanja vpliva na pripravljenost potencialnih kandidatov za prijavo in sprejem zaposlitve, organizacije temu procesu dajejo večji poudarek, medtem ko zanemarjajo usposabljanje novo zaposlenih. "Temeljni cilj usposabljanja je v dodajanju vrednosti najpomembnejšemu viru organizacije, ki ga pomenijo v njej zaposleni delavci, da bi s tem omogočili ali pripomogli k

doseganju njenega smotra in temeljnih ciljev" (Treven, 1998:208). Novejši časi pa od organizacij zahtevajo, da tudi usposabljanju delavcev posvečajo več pozornosti in časa, med drugim tudi tako, da kandidate poučijo, katere informacije se izmenjujejo med njimi in organizacijo.

- Organizacije morajo posredovati realno predstavo o sebi in delovnem mestu. Zelo pogost vir nezadovoljstva in frustracij na delovnem mestu predstavljajo visoka pričakovanja, ki si jih delavec ustvari v procesu pridobivanja. Kandidati dobijo preveč pozitivno predstavo o delu in organizaciji zaradi pomanjkanja realnih informacij in tudi zaradi tendenc oseb, ki izvajajo kadrovanje, da prikažejo »lepšo sliko« in se izognejo negativnim informacijam. Posledica tega so nerealna pričakovanja, ki kasneje pogosto vodijo v nezadovoljstvo ali celo k fluktuaciji. Zlasti je to problem, če je organizacija vložila velika sredstva za pridobitev in usposabljanje takega delavca. Za delavčevo pričakovanje in kasnejšo obnašanje v organizaciji je torej pomembno, da delavec v procesu izbire pridobi realno sliko o delu, ki ga bo opravljal. "Največji razlog za odhod na novo zaposlenih delavcev iz podjetja so namreč ravno neizpolnjena pričakovanja" (Treven, 1998:181). Na delavčevo uspešnost in delovno obnašanje vpliva realno informiranje o delu. Različno informiranje o delu ima po moje predvsem dva glavna izida. Delavec, ki ima visoka pričakovanja, pričakuje atraktivno delo, da bo tako delo pripravljen sprejeti. Če se delovne izkušnje tega istega delavca bistveno razlikujejo od njegovih pričakovanj, bo z delom postal nezadovoljen in bo razmišljal o odhodu iz organizacije. Na drugo strani pa delavec, ki ima glede dela realna pričakovanja, bo to delo sprejemal, čeprav delo morda ne bo atraktivno. Kljub temu bo ta delavec z delom zadovoljen, saj bodo njegove delovne izkušnje v skladu z njegovim pričakovanjem. Tak delavec bo torej še naprej pripravljen delati v organizaciji. Prej navedena izida, zaradi boljše predstave prikazujem tudi grafično s sliko 3.3.



Slika 3.3. Tipična izida zaradi različno podanih informacij o delu

Najboljši način za zmanjšanje nerealnih pričakovanj so torej prave informacije ter realna predstavitev dela in organizacije, kar vključuje predstavitev problemov in težav s katerimi se srečujejo delavci na delovnem mestu. Tovrstno predstavitev lahko organizacija izvede bodisi z izdajo predstavitvenih brošur ali morda celo s snemanjem dokumentarnega filma o organizaciji in njenih delovnih mestih. Na tak način potencialni kandidati dobijo realnejšo predstavo o tem, kaj jih dejansko čaka na novem delovnem mestu. Realen prikaz delovnega mesta in predstavitev konkretnih delovnih situacij, ki čakajo delavca, so nujni pogoj za preprečevanje morebitnih konfliktov. Prav tako je pomembno, da tudi kandidati podajo čim bolj resnično sliko o sebi, torej tudi pomanjkljivosti in slabosti.

e se organizacije Źelijo izogniti pomanjkljivostim in problemom pri zaposlovanju, zlasti pa glede pričakovanj in razočaranj pri kasnejšem delu, morajo:

- dobro pripraviti načrt in program pridobivanja kandidatov,
- strokovno usposobiti kadrovske sluŹbe, zlasti za učinkovito vodenje intervjuja,
- natančno predstaviti informacije o negativnih in pozitivnih lastnostih organizacije in dela, torej podati realno in ne olepšano sliko.

Pred samim privabljanjem in pridobivanjem kandidatov bi predlagal, da organizacija razmisli o sledeih vprašanjih:

- koliko delavcev organizacija potrebuje,
- kakšne sposobnosti in znanja se od delavcev zahteva,
- kakšne nagrade in moŹnosti razvoja kariere si bodo delavci Źeleli,
- kakšna je konkurenca na trgu dela za določene profile delavcev,
- kaj počnejo in ponujajo konkurenčne organizacije, da bi pritegnile določene delavce.

Na podlagi odgovorov na prej postavljena vprašanja nato organizacija oblikuje program pridobivanja in izbere medij ter vsebino za pridobitev kandidatov.

Medtem, ko se marsikomu zdi, da je pridobivanje kandidatov enostavno opravilo, pa ga organizacije jemljejo kot zahtevno in sestavljeno nalogo upravljanja s človeškimi viri.

3.3. Pridobivanje in izbiranje kandidatov za teledelo

Delo na daljavo ali bolj uveljavljen izraz teledelo z razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije postaja čedalje pomembnejša in pogostejša oblika dela. Ker se torej njegova uporaba razširja, prihaja do potrebe po pridobivanju in izbiranju delavcev, ki imajo interes, znanje, osebnostne lastnosti ter se znajo

hitro prilagoditi zahtevam, ki jih nalaga delo na daljavo. Zaradi specifičnosti teledela je izbira ustreznih delavcev kompleksen in precej zahteven proces. Za podporo odločanju v omenjenem procesu izbire ustreznega delavca danes služijo računalniški ekspertni sistemi. »Ekspertni sistemi so računalniški programi, realizirani z različnimi metodami umetne inteligence, ki rešujejo probleme z uporabo znanja s kakšnega običajno ozkega problemskega področja in se pri tem obnašajo kot ljudje – eksperti « (Jereb in drugi, 1997:429). Ti sistemi pomagajo iskati najbolj optimalno varianto z ozirom na dane možnosti, ki se kažejo v razpoložljivih variantah in zastavljenih ciljih. Omogočajo vnos več parametrov, od človeških vrednot, zanimanj, vedenj in sposobnosti do čustev.

Ti ekspertni sistemi, ki sicer ponujajo praktično možnost reševanja zahtevnih izbirnih postopkov so na kadrovskega področju še relativno malo uporabljeni.

4. NOTRANJI VIRI

Iskanje kandidatov znotraj organizacije za prosta delovna mesta je običajni postopek, ki ga izkorišča vedno več organizacij. Namen takega kadrovanja je, da zaposlenim ponudimo možnost za menjavo delovnega mesta oziroma, da zasedejo tista dela, za katera se čutijo zainteresirani in kvalificirani. "Napredovanje v organizaciji izboljšuje psihološko klimo znotraj organizacije, dviga delovno moralo, večja zadovoljstvo delavcev in zmanjšuje fluktuacijo in izostanke z dela" (glej Sedej, 1997:83). Notranje kadrovanje ima nekatere prednosti pred vstopom zunanjih kadrov, ki so sicer neobremenjeni z zgodovino in vzorci vedenja v organizaciji. Organizacija svojim že zaposlenim delavcem omogoča perspektivo, spodbudo in priznanje s tem, ko jim zanesljivo in jasno pokaže možnosti za promoviranje in pogoje, ki jih morajo izpolniti. Poleg tega lastni kadri temeljito poznajo delo in poslovanje organizacije. "Čim bolj ima organizacija oblikovan interni segment trga delovne sile in čim več delovnih mest oziroma delavcev je uvrščenih nanj, tem pomembnejši so zanjo notranji kandidati" (Svetlik v Možina in drugi, 1998:109).

Organizacije uporabljajo sledeče načine pridobivanja kandidatov znotraj organizacije:

- oglaševanje
- informacije in predlogi kadrovskega oddelka
- priporočila neposrednih vodij

4.1. Notranje oglaševanje

Menim, da je notranje oglaševanje prostih delovnih mest eden od najpogostejših in najbolj priljubljenih načinov zagotavljanja zasedbe prostih delovnih mest

znotraj organizacije. Oglaševanje se lahko opravlja preko oglasne deske, organizacijskega glasila, specifičnih biltenov in interneta. Na primer, enotni državni portal E-uprava med drugim zaposlenim v javni upravi ponuja informacije v zvezi z internimi razpisi prostih delovnih mest v organih državne uprave.

Notranje oglaševanje se običajno vrši določen čas pred zunanjim oglaševanjem. Vsebina notranjega oglaševanja mora biti znana in dostopna vsem zaposlenim, slediti pa mora logiki zunanjega oglaševanja, kar pomeni, da je potrebno natančno določiti pogoje in postopek prijave, kriterije za izbiro ter druge pomembne informacije, ki zagotavljajo pošteno in kvalitetno izvajanje celega postopka in zagotavljanja najboljših delavcev v organizaciji.

Občutek neenakopravnosti in nepoštenega obravnavanja pri pridobivanju in izbiri za nova delovna mesta ima lahko velike posledice na moralo in zadovoljstvo zaposlenih. Če se želi organizacija izogniti tovrstnim posledicam, mora podrobno definirati politiko notranjega kadrovanja in določiti pravila igre. V okviru omenjene politike se določi popis prostih delovnih mest ter precizira potrebne delovne izkušnje za opravljanje dela. Delavcem je potrebno posredovati tudi informacije o nazivu, plačilnem razredu, oddelku in lokaciji, kjer se bo opravljal delo. Kadrovski oddelek organizacije mora skrbeti za dodatno posredovanje informacij v zvezi z objavljenim delom. Končno odločitev o izbiri najprimernejšega delavca ima direktor.

Svetlik pravi, da se objave na tablah, v okrožnicah ali glasilih organizacije ne priporočajo, če gre za načrtno napredovanje na vodstvena mesta (Svetlik v Možina in drugi, 1998:110). V praksi gre za dva primera, ko organizacija ne izvaja notranjega oglaševanja. Gre za primera:

1. ko se prosti položaj lahko najbolje zapolni z naravnim napredovanjem ali logičnim razvojem kariere izbranega delavca,
2. ko se novo delo kreira kot možnost razvoja in napredovanja določenega izjemno uspešnega delavca.

Poleg klasičnega oglaševanja prostih delovnih mest preko biltenov, oglasnih desk in podobno, se v novejših časih vedno bolj uporabljajo sodobne oblike oglaševanja preko računalnika ali telefonov. Nekatere organizacije razvijajo sisteme oglaševanja preko elektronske pošte ali telefonske sisteme za oglaševanje prostih delovnih mest, pri čemer tovrstni sistemi nudijo potrebne informacije v zvezi z zahtevami, pogoji in podobno, hkrati pa omogočajo sprejem prijav, kar pomeni ukinjanje papirnatih opravil, ki so potrebna pri klasičnem oglaševanju. Tak sistem deluje precej preprosto. Vsak delavec organizacije ima dostop do sistema, v katerem so prikazana vsa prosta delovna mesta. Če se delavec želi prijaviti, mora v tak sistem posredovati svojo prijavo.

Po končani izbiri, sistem vsem prijavljenim kandidatom izstavi pozitivno ali negativno povratno informacijo. Tak sistem seveda zmanjša stroške kadrovanja in skrajša čas za zapolnitev prostih delovnih mest, omogoča pa tudi večje zadovoljstvo zaposlenih, predvsem zaradi večje fleksibilnosti, korektnosti in večje možnosti zaposlenih, da sami odločajo o svoji karieri.

Pomembno je, da organizacije namenijo posebno pozornost tistim kandidatom, ki na internem natečaju niso bili uspešni. S tem preprečijo negativne učinke in razočaranje prijavljenih delavcev. Zaželjeno je celo, da nadrejeni z neizbranimi delavci opravijo svetovalni razgovor, v katerem podajo razloge za neuspešno izbiro ter predlagajo ravnanje za njihov prihodnji razvoj.

Svetovalni razgovor bi po mojem naj vključeval:

1. strokovno pojasnilo razlogov zaradi katerih kandidat ni bil izbran,
2. predlaganje dodatnih ukrepov, npr. izobraževanje, izpopolnjevanje zaposlenega, da bi v prihodnje bil pri izbiri uspešnejši,
3. informiranje o bodočih potencialno prostih delovnih mestih na katera se delavec lahko prijavi,
4. nudenje pomoči in svetovanje v zvezi s sestavo prijave za novo delovno mesto.

Interes organizacij je, da z internim pridobivanjem izberejo najboljše delavce in da ustvarijo vzdušje enakih možnosti, istočasno pa da ščitijo delavce pred frustracijami in nezadovoljstvom. Potrebno je razviti odprti trg dela in prosto konkurenco za boljša delovna mesta, ter poskrbeti za stalne vzpodbude pri osebnem razvoju delavcev.

4.2. Predlogi kadrovskih oddelkov

Pomembno vlogo pri notranjem kadrovanju ima sistem informiranja in evidentiranja potencialov in interesov zaposlenih delavcev. Ključno vlogo pri tem imajo kadrovski oddelki. Njihova naloga je da zbirajo, analizirajo in identificirajo sposobnosti, znanja in interese zaposlenih. Obvezni instrument pri tem so promocije in načrti razvoja individualnih karier. Na podlagi teh načrtov kadrovski oddelek posamezne organizacije v izbor predlaga tiste delavce, ki najbolj ustrezajo pogojem novih delovnih mest.

4.3. Priporočila vodilnih

Vodilni delavci so pomemben vir informacij o zaposlenih, zlasti tistih, katerim so neposredno nadrejeni. Vodja je odgovoren za spremljanje uspešnosti ter za vzpodbujanje pri razvoju kariere neposredno podrejenih sodelavcev.

V procesu internega kadrovanja ima vodja predvsem dvoje vlog. Njegova prva vloga je, da informira zaposlene o možnostih in organizacijskih potrebah po novih delovnih mestih. Njegova druga vloga pa je, da posreduje informacije o uspešnosti delavcev in možnostih za njihov nadaljni razvoj.

5. ZUNANJI VIRI IN METODE PRIDOBIVANJA KANDIDATOV ZA ZAPOSLOVANJE

"Zaradi slabosti notranjega kadrovanja in zaradi pomanjkanja kandidatov v organizaciji se zlasti organizacije, ki povečujejo število zaposlenih, obračajo k zunanjim virom kadrov" (Svetlik v Možina in drugi, 1998:110).

V želji, da iz zunanjih virov pritegnejo in pridobijo najboljše kandidate, organizacije uporabljajo številne raznolike metode in vire.

V največji meri organizacije uporabljajo sledeče metode in vire:

- oglaševanje prostih delovnih mest v regionalnem tisku,
- oglaševanje prostih delovnih mest v specializiranih revijah,
- oglaševanje prostih delovnih mest v nacionalnem tisku,
- oglaševanje na javnih mestih,
- oglaševanje preko radia in televizije,
- objava prostih delovnih mest na Zavodu za zaposlovanje,
- objava prostih delovnih mest pri zasebnih agencijah,
- iskanje kandidatov pri agencijah za posredovanje delavcev,
- iskanje kandidatov v izobraževalnih ustanovah,
- privabljanje kandidatov na različnih strokovnih konferencah,
- druge oblike pridobivanja kandidatov (pošta, promocijsko gradivo).

5.1. Oglaševanje delovnih mest

Oglaševanje je zagotovo ena od najpopularnejših in najpogostejših metod privabljanja in pridobivanja novih delavcev. "Glavni namen oglaševanja je pridobiti ali vsaj zainteresirati ustrezne kandidate in tako zagotoviti temelj, nabor kandidatov, iz katerega bi se dalo izbrati najustreznejšega kandidata za določeno delo" (Merkač, 1998:42).

Oglas za delo mora vsebovati sledeče elemente:

- natančen opis dela in njegove funkcije,
- ciljno skupino kandidatov, ki jih organizacija želi pritegniti,
- informacije o organizaciji in potrebnih kvalifikacijah kandidatov.

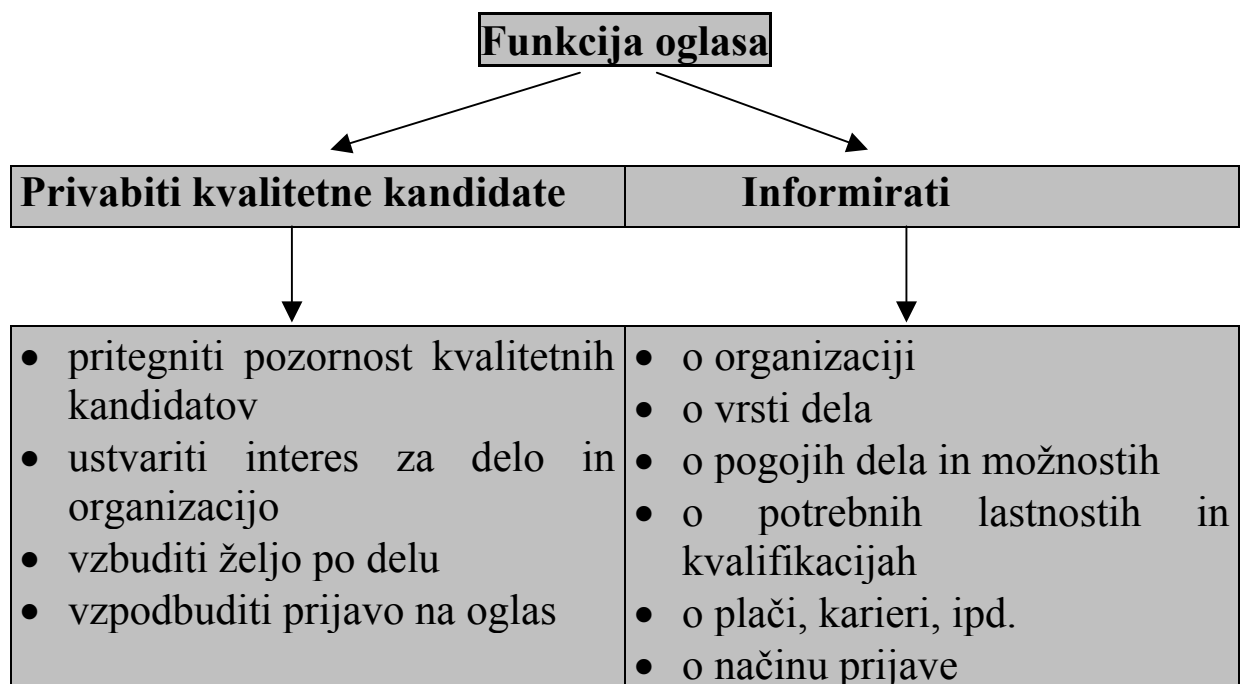
Ciljna skupina kandidatov je odvisna od narave in ravni dela. Za operativna, strokovna in tehnična dela je smiselno iskati lokalne kandidate, medtem ko je kandidate za menedžerska in strokovna dela potrebno iskati na širšem nacionalno ali celo mednarodno geografskem območju.

Iz oglasa mora biti razviden natančen opis dela in njegove kritične funkcije. Prav tako morajo biti podane informacije o številu prostih delovnih mest. Navedene morajo biti lastnosti in motivacija tistih, ki jih organizacija išče. Razviti je potrebno psihološki profil ciljne skupine. Na podlagi tega profila se izbirajo in poudarjajo lastnosti, ki motivirajo potencialne kandidate k prijavi na oglas. V oglas je treba vključiti informacije o delovnih dolžnostih in minimalnih kvalifikacijah kandidatov. Vsebina prej naštetih elementov in sama oblika oglasa predstavljata image organizacije. Na koncu vsega tega pa je bistvenega pomena tudi izbira primernega medija za oglaševanje.

Osnovni funkciji oglasa o prostem delovnem mestu so:

- privabiti kandidate za zaposlitev,
- informirati.

Na sliki 5.1. ponazarjam temeljni funkciji oglasa za zaposlitev:



Pri kreiranju vsebine in oblike oglasa se je treba držati osnovnih pravil propagande. Pisni oglas mora biti kratek in pregleden. Zaželeno je, da je naziv dela izpisan poudarjeno, saj na tak način dosežemo večjo pozornost potencialno ustreznih kandidatov. Vsebina oglasa mora biti obrobljena, da se ne izgubi med

manj pomembnimi informacijami iz časopisa. Informacije iz oglasa morajo biti razvrščene tako, da ob njihovem branju zanimanje za delo narašča. Večjo opaznost oglasa dosežemo z njegovo objavo med tistimi branimi rubrikami, ki so neobičajne za oglase.

Pri pripravi oglasa je potrebno upoštevati naslednje vidike (glej Lipičnik, 1998:96):

- *vsebinskega – upoštevanje vseh podatkov, ki so potrebni za predstavitev dela,*
- *pravnega – upoštevanje vseh zakonskih in drugih predpisov s področja zaposlovanja,*
- *psihološkega – elementi, ki bralca navdušijo za prijavo,*
- *vizualno-estetskega – privlačna grafična oblikovanost,*
- *jezikovnega – ki izkazuje pravilno jezikovno oblikovano besedilo.*

MONET d.d.

Trdna in zanesljiva finančna družba

Išče novega sodelavca v PE Ljubljana za delovno mesto:

VODJA FINANČNE SLUŽBE

Če ste dinamični, ustvarjalni, komunikativni in željni novih izzivov, vas vabimo k sodelovanju.

- Pogoji:** - univerzitetna izobrazba ekonomske smeri
- vsaj 5 let delovnih izkušenj pri podobnih delih
- vodstvene sposobnosti
- aktivno znanje angleškega jezika
- znanje uporabe računalniških baz podatkov

- Nudimo Vam:** - stimulativni zaslužek
- varno zaposlitev
- samostojno dinamično delo
- strokovno usposabljanje
- ustvarjalno delovno okolje

Izbranega kandidata bomo zaposlili za nedoločen čas, s poskusnim delom 6 mesecev.

Svojo vlogo z dokazili o izpolnjevanju navedenih pogojev pošljite v roku 8 dni od objave oglasa na naslov: MONET d.d., Uspešna pot 10, 1000 Ljubljana.

O rezultatih izbire bodo prijavljeni kandidati obveščeni v roku 8 dni od sklenitve pogodbe o zaposlitvi z izbranim kandidatom.

Primer kreiranja oglasa

5.2. Mediji za oglaševanje

Odločitev o mediju oglaševanja, v katerem bo organizacija objavila prosto delovno mesto, je pomemben del procesa pridobivanja kandidatov. Vsak medij ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Organizacija bo poskušala izbrati tisti medij (ali več medijev), ki bo najučinkoviteje izpolnil njena pričakovanja pri zastavljenih ciljih. "Odločitev o mediju, v katerem bo organizacija oglaševala, se sprejema glede na dopustne stroške in glede na tipe ljudi, ki jih je treba pokriti" (glej Merkač, 1998:44).

Za oglaševanje prostih delovnih mest se lahko uporabijo sledeči mediji:

- časopisi (regionalni, nacionalni),
- specializirani strokovni časopisi in revije,
- radio in televizija,
- pošta (neposredno vabljenje kandidatov preko pošte),
- posebni oglasi (reklamne table ob cestah oz. javnih površinah),
- priročniki in bilteni,
- posebni promocijski material.

Pri uporabi ustrezne kombinacije različnih medijev organizacija upošteva nastale stroške in jih primerja s pričakovanim rezultatom.

5.2.1. Oglaševanje v časopisih

Oglaševanje prostih delovnih mest v regionalnih in nacionalnih časopisih je pri nas, pa tudi v svetu prisotno v največjem obsegu. Običajno organizacije izberejo časopis takrat, ko želijo privabiti kandidate iz določenega ožjega ali specifičnega geografskega območja. Tovrstno privabljanje in pridobivanje je seveda uspešno le takrat, če oglase v časopisih bere zadostno število potencialnih kandidatov. Prednost oglaševanja v časopisih je, da je precej enostavno in lahko dostopno kandidatom, pomeni pa tudi veliko fleksibilnost, kratke časovne roke in koncentracijo kandidatov na določenem geografskem območju. Slabost tega oglaševanja pa je v velikem konkurenčnem neredu, saj se lahko prijavi veliko število neustreznih kandidatov, medtem ko ustrežnejši kandidati morda oglas spregledajo.

5.2.2. Oglaševanje v specializiranih strokovnih časopisih in revijah

Organizacija, ki išče kadre preko oglaševanja v specializiranih strokovnih časopisih in revijah, mora imeti izdelan stalni program pridobivanja novih delavcev. Ta način oglaševanja izkoriščajo organizacije, ki iščejo kandidate za

specializirana dela in se pri izbiri ponavadi ne omejujejo na geografsko območje. Prednost tega oglaševanja je, da specializirani časopisi in revije pridejo v roke ljudi iz ustrezne kategorije poklicev, ki jih organizacija želi privabiti in pridobiti. To oglaševanje za organizacijo pomeni veliko prestižnost, večjo kvaliteto tiska oglasa in večjo fleksibilnost. Slabost tovrstnega oglaševanja pa je običajno v dolgotrajnem čakanju za uvrstitev oglasa v objavo. Pomanjkljivost pa je tudi v tem, da se privabljanje kandidatov ne da omejiti na specifično geografsko območje.

5.2.3. Oglaševanje preko radia in televizije

Oglaševanje prostih del preko radia in televizije organizacije uporabijo takrat, ko želijo v specifičnem geografskem območju na hitro pridobiti kandidate za zaposlitev. Če se v organizaciji pojavi potreba po večjem dodatnem številu delavcev in pride do časovne stiske za njihovo pridobitev, si organizacija z omenjenim oglaševanjem skrajša kampanjo za privabljanje potencialnih kandidatov. Prednosti tega oglaševanja so težko predvidljive. Ena od prednosti je, da oglas za delo ne vidijo le iskalci zaposlitve, temveč tudi že zaposleni delavci, ki se jim morda nova ponudba zdi privlačna. V primerjavi s tiskanimi oglasi je pri radijskem ali televizijskem oglasu delo mogoče predstaviti bolj kreativno in z dramskimi elementi. Slabost radijskega in televizijskega oglaševanja pa je v njegovih stroških, saj je kreiranje in produkcija tudi kratkega in enostavnega oglasa za organizacijo precej draga zadeva. Večina organizacij si lahko privošči kratke in enostavne oglase, kar pa pomeni manjšo učinkovitost oglasov. Učinkovitost teh oglasov se sicer lahko poveča z njegovim večkratnim predvajanjem, vendar pa bi za organizacijo to pomenilo dodatno finančno obremenitev.

5.2.4. Oglaševanje na plakatih

Organizacije lahko iščejo nove kandidate tudi s pomočjo posebnih oglasov na plakatih in posterjih, ki jih postavijo ob cestah ali na drugih javnih površinah. To obliko oglaševanja organizacije uporabijo takrat, ko želijo pridobiti večje število delavcev za daljši čas opravljanja dela. Omenjeno oglaševanje omogoča natančno geografsko selektivnost. Prednost je, da take oglase vidi večina ljudi, ki se giblje po javnih površinah, bodisi da so na poti v službo ali na poti zaradi drugih opravkov. Tovrstno oglaševanje zahteva dolgotrajno pripravo ter postavljanje oglasov na primerna mesta, kar pa je njihova slabost.

5.2.5. Oglaševanje v priročnikih in biltenih

Ta način oglaševanja prostih del je primeren za organizacije, ki imajo izdelan stalni program pridobivanja novih kandidatov. Opisano oglaševanje je dolgotrajno in največkrat vezano na ozko specializiran krog kandidatov.

5.2.6. Posebni promocijski material in programi

Privabljanje in pridobivanje novih delavcev se lahko izpelje tudi na raznih prireditvah, bodisi na visokošolskih ustanovah ali na raznih kongresih, kjer se organizirajo posebna mesta, ki s pomočjo uporabe plakatov, simbolov in audio-vizualnih pripomočkov skrbijo za privabljanje potencialnih kandidatov. Omenjeni način privabljanja je kreativen, med drugim pa omogoča, da se kandidati prijavijo med samo predstavitvijo.

5.2.7. Privabljanje kandidatov preko pošte

V današnjih časih je na trgu delovne sile čedalje težje dobiti kvalitetne delavce, ki bi bili sposobni uspešno prevzeti zahtevnejše delovne naloge. Zaradi tega nekatere organizacije iščejo nove delavce med že zaposlenimi v konkurenčnih organizacijah. Izbrano ciljno skupino poskušajo privabiti preko pošte. Ideja temelji na osebnem naslavljanju, v katerem se priznanim strokovnjakom iz druge organizacije ponudijo boljše delovne možnosti. V glavnem gre za privabljanje in pridobivanje strokovnjakov in menedžerjev. Omenjena ideja izhaja iz predpostavke, da se kvalitetni delavci najbrž ne bodo prijavili na oglase v tisku ali strokovnih revijah, domnevam preprosto zato, ker aktivno ne iščejo zaposlitve. Neposredna ponudba preko pošte (E-pošte, običajne pošte) poveča interes že zaposlenih strokovnjakov za nove možnosti v organizaciji, ki je tako ponudbo dala.

Postopek tovrstnega pridobivanja novih delavcev se prične z ugotovitvijo ciljne skupine kandidatov, ki jim organizacija namerava podati svojo ponudbo. Ponudba mora biti atraktivna, vsebovati pa mora opis dela in položaj ter možnosti, ki jih organizacija ponuja. Kandidatom je potrebno poslati material za odgovor, ki med drugim vključuje obrazec za prijavo. Praviloma se material pošlje na hišni naslov kandidata, v kolikor smo seveda naslov uspeli dobiti. Če želimo povečati interes in vzpodbuditi odločitev kandidata za sprejem ponudbe, je dodatno potrebno vzpostaviti telefonski kontakt .

Z uporabo opisanega načina organizacije dosegajo veliko boljši odziv ustreznih kandidatov, kot pa če bi kandidate vabile z običajnim oglaševanjem. Poleg tega je to najcenejši način pridobivanja strokovnjakov in menedžerjev. Seveda predpostavka je, da organizacija kandidatom ponudi boljše in večje možnosti in

izzive kot jih imajo v organizaciji, kjer so trenutno zaposleni. S tem načinom privabljanja lahko vzpodbudimo tudi tiste kandidate, ki sicer niso razmišljali o menjavi organizacije, da morda spremenijo mišljenje in spoznajo še druge možnosti razvoja kariere, katerih se prej niso zavedali.

Konkurenčni boj med organizacijami je neizprosni, kar je opaziti tudi pri iskanju kreativnih rešitev iskanja in privabljanja delavcev iz drugih organizacij. Vedno več organizacij pri komuniciranju s kandidati uporablja sodobno informacijsko tehnologijo, ki omogoča poenostavljanje in avtomatizacijo postopkov prijave in preselekcije. Primer tega so prijave na posebne telefonske avtomate preko katerih se opravi standardiziran razgovor.

5.3. Prošnje

Prošnje, bodisi poslane s pošto ali vložene osebno, so najpogostejši vir kandidatov, zlasti za manj zahtevna dela. To je poceni način zagotavljanja kandidatov za prosta delovna mesta, značilen predvsem za storitvena in proizvodna dela. Prošnjo uporablja tudi vedno več visokošolsko izobraženih delavcev, ki se prijavljajo za začetne t.i. vhodne pozicije.

Praksa kaže, da največ kandidatov pošlje prošnjo znanim in velikim organizacijam. Ugledne organizacije se zavedajo pomena in možnosti uporabe zbranih prošenj in zato vodijo evidenco kvalificiranih kandidatov tudi takrat, ko ni prostih delovnih mest, saj ji ta evidenca lahko pride prav ob pojavu potrebe po novih delavcih.

5.4. Priporočanje kandidatov s strani zaposlenih

Hiter in relativno poceni način pridobivanja kandidatov je priporočanje s strani že zaposlenih delavcev. Veliko organizacij od svojih zaposlenih zahteva, da jim pomagajo najti in zaposliti kvalificirane kandidate, pri tem pa svoje delavce k temu stimulirajo s programi materialnega nagrajevanja. V svetu organizacije razvijajo posebne programe, s katerimi za pridobitev novega kvalitetnega kandidata zaposlenemu delavcu, ki je kandidata priporočil, ponudijo določeno finančno nagrado, hkrati pa omogočijo dodatno nagrado, če priporočeni kandidat odloči, da bo v organizaciji ostal vsaj nekaj časa (npr. 1 leto). Nekatere organizacije ponujajo tudi specifične nagrade, kot so potovanja in podobno za tiste zaposlene, ki so priporočili in omogočili zaposlitev kvalitetnega kandidata.

Opisan način pridobivanja kandidatov uporabljajo predvsem tiste organizacije, ki s težavo najdejo sposobne delavce.

5.5. Agencije za zaposlovanje

Pogost in precej zanimiv vir pridobivanja kandidatov so različne agencije za zaposlovanje. Te agencije se v osnovi delijo na:

- državne agencije za zaposlovanje (zavodi za zaposlovanje) in
- privatne kadrovske agencije.

5.5.1. Zavodi za zaposlovanje

Zaradi pomena politike zaposlovanja in reševanja problemov brezposelnosti, kot tudi zaradi uravnavanja potreb organizacij, so v večini držav organizirane javne oziroma državne institucije za zaposlovanje.

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje je samostojna pravna oseba s statusom javnega zavoda, ki deluje enotno za območje Republike Slovenije. Funkcionalno in organizacijsko deluje na sedežu Zavoda z vodstvom in Centralno službo, ter v Območnih službah z uradi za delo, ki so locirani v vseh Upravnih enotah, s čimer je teritorialno pokrita celotna mreža za njegovo dejavnost.

Območne službe z Uradi za delo na svojem območju strokovno in organizacijsko vodijo in izvajajo osnovne poslovne funkcije Zavoda:

- zaposlovanje (zaposlovanje brezposelnih oseb, sodelovanje z delodajalci, zaposlovanje tujcev),
- poklicno orientacijo,
- programe zaposlovanja,
- izvajanje pravic iz zavarovanja za primer brezposelnosti,
- odobravanje republiških štipendij.

Poleg tega opravljajo dejavnost analitike, mednarodnih projektov, odnosov z javnostmi, ki so vezani na regionalno raven. Območna služba razvija in sodeluje pri razvoju politike in programov zaposlovanja z drugimi partnerji na svojem območju (delodajalci, sindikati, organi lokalnih skupnosti, strokovnimi institucijami, izvajalci programov zaposlovanja ipd.).

Zavod za zaposlovanje RS razpolaga z obsežno evidenco brezposelnih oseb, iz katere zainteresiranim organizacijam posreduje primerne kandidate, poskrbi pa tudi za zaposlitveni razgovor in napoti ustrezne kandidate v zaposlitev. Na željo organizacij Zavod izvede tudi brezplačno objavo potreb po delavcih, bodisi na svoji oglasni deski ali v nekaterih sredstvih javnega obveščanja. Delodajalcem svetuje pri zaposlovanju ter pomaga pri pridobitvi potrebne dokumentacije za prijavo izvajanja programov aktivne politike zaposlovanja. Organizacijam omogoča tudi finančne in druge spodbude pri zaposlovanju brezposelnih oseb v

skladu z razpoložljivimi sredstvi in na podlagi vladnega programa aktivne politike zaposlovanja. V okviru te aktivne politike so za delodajalce zanimivi naslednji programi (glej <http://www.ess.gov.si/>):

- javna dela,
- usposabljanje z delom brez delovnega razmerja,
- delovni preizkusi,
- nadomestitev dela plače težje zaposljivim brezposelnim osebam (subvencije v enkratnem znesku),
- nadomestitev dela plače iskalcem prve zaposlitve iz določenih regij,
- pospeševanje zaposlitev za krajši delovni čas,
- prilagoditev delovnih mest za brezposelne invalide.

Nekatere storitve, ki veljajo za nadstandardne in se z organizacijo dogovorijo individualno pa Zavod izvaja proti plačilu. Med te storitve sodijo predvsem:

- izvajanje raznih psihofizičnih testiranj in selekcij kandidatov,
- izvajanje raznih izobraževanj in usposabljanj,
- analiza trga dela in obdelava naročenih podatkov.

Za organizacije, ki želijo spremljati razvoj kadrovskih virov ima Zavod izdelan in preverjen računalniško podprt kadrovske informacijski sistem, ki omogoča spremljanje delovnega in osebnega razvoja delavcev.

Omeniti velja, da so delodajalci pri postopku sklenitve ali prenehanja pogodbe o zaposlitvi dolžni upoštevati zakonske in podzakonske predpise s področja dela in zaposlovanja. Tudi na tem področju lahko organizacije poiščejo pomoč pri pravnih strokovnjakih Zavoda.

Prednost pridobivanja kandidatov preko Zavoda je predvsem v tem, da si organizacije zaradi predhodne strokovne obdelave kandidatov in poznavanja situacije zelo hitro zagotovijo potrebne kandidate. Poleg tega Zavod pri tem upošteva kriterije splošne politike zaposlovanja in z njo povezane socialne politike.

"Čeprav Zavodu pogosto očitajo, da razpolaga predvsem z manj sposobnimi in tudi manj iniciativnimi kandidati, so njihove datoteke iskalcev zaposlitve najobsežnejše in dobro ažurirane, zagotavljajo pa podatke za celo državo, kandidati za zaposlitev pa so praktično takoj dostopni" (glej Svetlik v Možina in drugi, 1998:113).

5.5.2. Privatne kadrovske agencije

Zelo razvita praksa je pridobivanje kandidatov preko privatnih (zasebnih) agencij. Pridobivanje potrebnih delavcev in opravljanje nekaterih drugih del

(predselekcije, selekcije) je precej donosen posel, ki se v zadnjem času zelo razširja. Donosnost omenjenega posla so odkrili tudi pri nas. To pomeni, da je v Sloveniji znanih kar nekaj privatnih agencij, ki se ukvarjajo z dejavnostjo kadrovanja.

"Delodajalci se največkrat obračajo na zasebne agencije, ko iščejo kandidate s posebnimi znanji za profesionalno in vodstveno delo" (Svetlik v Možina in drugi, 1998:113).

Organizacija se običajno odloči za storitve zasebnih agencij:

- ko nima lastnega oddelka za kadre, ki bi skrbel za pridobivanje in selekcijo kandidatov,
- kadar išče le nekaj delavcev, ali pa gre za posebno in neredno potrebo po novih delavcih in se za njih ne splača organizirati procesa lastnega pridobivanja,
- kadar mora na hitro zapolniti prosta delovna mesta,
- ko želi proces pridobivanja razširiti na tiste v drugih organizacijah zaposlene delavce, ki raje sodelujejo z agencijami za zaposlovanje, kot pa da se prijavljajo na oglase za prosta dela,
- kadar išče posebno skupino kandidatov s posebnimi programi in politiko, npr. če želi zaposliti invalide, ženske, manjšino, ipd.,
- kadar išče kandidate s poklici, ki jih je malo ali pa ko išče strokovnjake, ki so na trgu dela zelo težko dostopni.

Agencijski postopek iskanja in izbire najprimernejših kandidatov za določeno organizacijo običajno zajema:

1. Analizo ključnih zahtev delovnega mesta; s posebnim ocenjevalnim postopkom agencija opredeli vse pomembne zahteve delovnega mesta, ki jim bodo morali novi delavci ustrezati. Z njim ugotovijo katere sposobnosti in lastnosti so ključne, katere pomembne in katere samo koristne. Na podlagi te analize agencija ugotovi kakšne kandidate mora iskati.
2. Oblikovanje in objavo potreb po kadrih v organizaciji; v tiskanih ali elektronskih medijih za organizacijo oblikujejo objavo, v kateri natančno opredelijo zahteve delovnih mest. Objava je sestavljena tako, da je že sama po sebi selekcijsko orodje, saj se nanjo praviloma javljajo le tisti kandidati, ki vsaj v grobem zadovoljujejo organizacijska pričakovanja.
3. Izvedbo predseleksijskih postopkov; na podlagi kadrovskega vprašalnika in začetnih razgovorov agencija poenoti informacije, kar omogoča enakovredno medsebojno primerljivost podatkov med kandidati.
4. Psihometrično testiranje; s psihološkimi testi agencija analizira kandidatove sposobnosti, izdelava profil izraženosti določenih osebnostnih lastnosti, opredeli sklope prevladujočih kandidatovih poklicnih interesov in ambicij ter ugotovi prevladovanje timskih vlog.

5. Izvedbo končnega selekcijskega intervjuja; z intervjujem agencija dokončno razišče pomembne vedenjske vzorce, ki so v predhodnih fazah selekcije morda ostali nedorečeni.
6. Izdelavo končnega poročila; zainteresirani organizaciji o vsakem kandidatu agencija posreduje obsežno analitično poročilo o prednostih in pomanjkljivostih kandidata ter izdelava oceno skladnosti med zahtevami delovnega mesta in potenciali posameznega kandidata.

Pridobivanje kandidatov preko agencij ne pomeni, da bo organizacija na tak način dobila najkvalitetnejše kandidate. Organizacija mora agencijo preveriti in izbrati tisto, ki se je v preteklosti dokazala s posredovanjem kvalitetnih kandidatov. Pred končno izbiro agencije je treba tej postaviti jasne zahteve in dati točen opis dela, določiti sredstva in instrumente, ki jih je treba uporabiti pri izbiri kandidatov (prijave, testi, intervju, ipd.), saj si organizacija s tem zagotovi, da ji bo agencija posredovala le tiste kandidate, ki zares izpolnjujejo zahteve za opravljanje dela. Prav tako mora organizacija preveriti prakso pridobivanja oziroma kvaliteto posredovanih kandidatov. Dolgoročno gledano se najboljši rezultati dosežejo z vzpostavitvijo trajnih odnosov in sodelovanja z izbrano agencijo.

Praviloma so privatne agencije specializirane za posredovanje kandidatov s strokovnim znanjem. Poleg tega se te, za razliko od državnih agencij, ne ukvarjajo le z brezposelnimi osebami, ampak tudi z zaposlenimi, ki želijo menjati delo oziroma organizacijo.

Kot medij prenosa naročnikovih kadrovske potreb privatne kadrovske agencije običajno uporabljajo spletne strani. Nekatere agencije na svojih spletnih straneh objavljajo oglase zgolj za svoje potrebe. Tehnološko naprednejše rešitve pa nekaterim privatnim kadrovskim agencijam (npr. Atama d.o.o.) omogočajo oblikovanje lastne spletne baze, kjer iskalci sami vnašajo podatke svojega življenjepisa in jih kasneje lahko tudi spreminjajo oziroma ažurirajo. Agencije, ki uporabljajo te rešitve, na svojih spletnih straneh objavljajo zaposlitvene oglase, na katere se iskalci zaposlitve prijavijo neposredno preko spleta.

Slovenski prostor so preplavile številne privatne kadrovske agencije. Prepoznavnejše od teh pa so:

- MADE Maribor
- Profil d.o.o. – Slovenian Management Consulting Agency
- Socius
- Dr. Pendl & Dr. Piswanger
- As Asistent
- Kadis
- Tevis – agencija za kadre

5.5.3. Specializirane privatne agencije

Specializirane privatne agencije se ukvarjajo s pridobivanjem in posredovanjem kandidatov za višje menedžerske položaje ter s posredovanjem strokovnjakov za ključna delovna mesta. Omenjene agencije so pogosto edini zunanji način posredovanja kvalitetnih menedžerjev. Razvito imajo mrežo stikov s sposobnimi kandidati, ki so običajno že zaposleni v raznih organizacijah in nove službe aktivno ne iščejo. Agencije veliko vlagajo v raziskave za izbiro kvalitetnih kadrov, pri tem pa kandidatom s katerimi potekajo pogovori zagotavljajo diskretnost, ki jim jamči da v organizaciji, kjer so trenutno zaposleni, niso postavljeni v neprijeten položaj. Za organizacijo je koristna uporaba posredovanja teh agencij predvsem takrat, ko gre za pridobivanje strokovnjakov in delavcev za pomembnejša dela in pozicije v organizaciji. Predpostavka nudenja kvalitetnih storitev teh agencij je, da dobro poznajo tržni položaj organizacije, njeno delovanje, zahteve delovnih mest, ki jih je treba zapolniti, poslovne in strateške načrte organizacije, ključne delavce organizacije ter druge podatke o organizaciji za katero iščejo kandidate.

Agencijska dejavnost pridobivanja in posredovanja kandidatov terja veliko dela, in sicer od raziskovanja, poizvedovanja o kandidatih, pa do samega testiranja kandidatov. V proces testiranja menedžerjev se pogosto vključijo tudi ocenjevalni centri. Menedžerji v njih preživijo nekaj dni ter opravljajo konkretne individualne in skupinske naloge. Pri tem ocenjevalci opazujejo in ocenjujejo njihovo reagiranje in odločanje, zlasti spretnost komuniciranja, planiranja, organiziranja in vodenja. Kljub vsem tem naporom pa uspeh izbire pravega kandidata še zmeraj ni vedno zjamčen.

5.5.4. Agencije za posredovanje delavcev

Posebna oblika agencij, ki organizacijam zagotavljajo občasno pomoč so agencije za posredovanje delavcev. Precej sorodni so jim študentski servisi. Agencije za posredovanje delavcev organizacijam pomagajo, da rešijo občasne težave povečanega povpraševanja ali povečanega dela. Zagotovijo tudi zamenjavo za delavce, ki so na bolniški ali na dopustu.

Dandanes te agencije postajajo vedno bolj priljubljene. Zaradi zmanjševanja števila redno zaposlenih delavcev in povečanja deleža netrajnih oblik zaposlovanja, kot so zaposlitve za določen čas, pogodbeno delo, delo na vpoklic, najemanje delovne sile, kot tudi zaradi različnih drugih oblik fleksibilnih delovnih aranžmajev, bo ta oblika agencij postala v naslednjih letih organizacijam bistveno bolj zanimiva.

5.6. Izobraževalne ustanove

Ena od najpogostejših metod pridobivanja kandidatov za menedžerske in profesionalne položaje so univerzitetne in visokošolske ustanove. "To je strokovno razmeroma zahtevna metoda, ki pa se dobro obrestuje pri pridobivanju svežih moči za najzahtevnejša profesionalna in vodstvena mesta" (Svetlik v Možina in drugi, 1998:111). Veliko organizacij kontaktira s šolami, poskuša priti v stik z najboljšimi študenti, vabi na obiske in na prakso, spodbuja jih, da že med študijem v svojih nalogah obravnavajo probleme, ki zanimajo organizacije. Zanimivi so talentirani študenti, ne le višjih, ampak tudi nižjih letnikov. Nekatere organizacije vsako leto iz svojega nabora sprejmejo nekaj najboljših mladih strokovnjakov, ki so se predhodno izkazali z različnimi socialnimi spretnostmi kot so govor, način vzpostavljanja stikov in vedenje v različnih življenjskih situacijah.

Nekatere fakultete v svetu imajo znotraj sebe organizirane posebne koordinacijske centre za pomoč pri zaposlovanju talentiranih študentov. Odločilno vlogo pri izbiri takih študentov imajo seveda profesorji.

Organizacije ponekod razvijajo posebne programe za privabljanje nadarjenih študentov, tiskajo in distribuirajo brošure z informacijami o organizaciji in delu, pisno pozivajo in pripravljajo videofilme, da bi bilo njihovo privabljanje čim bolj uspešno. Taki filmi imajo poleg informativnega seveda predvsem propagandni namen, saj so izdelani tako, da ustvarijo interes in pritegnejo študente, izmed katerih se potem s pomočjo intervjuja izberejo najboljši kandidati. Stroški tovrstnega načina pridobivanja kandidatov so precej visoki, vendar jih opravičujejo koristi, ki jih v zvezi s tem ima organizacija. Uporabnost in veljavnost opisanega načina pridobivanja organizacije preverjajo z raziskavami, v okviru katerih opazujejo učinke na kasnejšo delovno uspešnost kandidatov. Korist organizacije, ki je pridobila delavca že v času njegovega študija pa ni zmeraj v okviru pričakovanj. To pomeni, da lahko preko fakultete pridobljeni kandidat kasneje kaže nižjo delovno uspešnost v primerjavi s kandidati, ki so bili pridobljeni na kakšen drugi način. Eden bistvenih razlogov za nižjo delovno uspešnost, negativna stališča, nezadovoljstvo in fluktuacijo je seveda dejstvo, da pri prvih stikih tako organizacija kot študent poskušata o sebi ustvariti najboljšo, ne pa realno sliko.

V procesu selekcije študentov za izbiro ustreznega kandidata organizacija običajno upošteva sledeče razloge, ko nek študent ni primeren za zaposlitev v organizaciji. Ti razlogi so po moje sledeči:

- slabe ocene študenta brez opravičljivega razloga,
- slab osebni videz in neprimerno oblačenje,
- nezaželjena stališča, aroganca, nesamozavest, ipd.,
- pomanjkanje ciljev in ambicij, neodločnost,

- slabo govorno izražanje in neprimerne govorne navade,
- nerealne zahteve glede plače in večji interes za plačo kot pa za konkretno delo,
- pomanjkanje želje po nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju,
- pomanjkanje interesa za delo in organizacijo,
- ekstremni interes za varnost in ugodnosti pri delu (kaj organizacija nudi kandidatu),
- pripombe in nepripravljenost za delo na drugih lokacijah.

Če se organizacije želijo izogniti visokim stroškom pridobivanja kandidatov preko fakultet, lahko to storijo z izgradnjo računalniškega sistema. To pomeni, da organizacija omogoči prijavo študentov z izgradnjo, preko fakultet razvejane računalniške mreže in z vzpostavitvijo datotek o potencialnih kandidatih. Omenjeno zamisel je mogoče zaslediti v strategiji angleškega podjetja KtK, ki velja za proizvajalca produkta »carriercredit.net«. "Produkt carriercredit.net je računalniška aplikacija, ki omogoča interaktivno sodelovanje med iskalci zaposlitve-študenti ter delodajalci. Od drugih ponudnikov posredovanja zaposlitev se razlikuje po tem, da omogoča spoznavanje in delo s kandidatom za zaposlitev še preden se podjetje odloči, da ga bo zaposlilo" (Potočnik in drugi, 2002:182).

Poleg znižanja stroškov omogoča tak način prijave tudi poglobljanje odnosov s študenti. Med organizacijo in študenti namreč nastaja strateška povezava, ki lahko pomeni tudi dolgoročno sodelovanje ali morda celo zaposlitev posameznika na določenem delovnem mestu. Študenti so preko »on-line« vključeni v reševanje različnih organizacijskih problemov. Ob tem spoznavajo organizacijo ter njeno kulturo, hkrati pa si pridobivajo osebne reference, na osnovi katerih se organizacije lažje odločajo o konkretni izbiri za zaposlitev. Pri vsem tem imajo korist seveda tudi fakultete. Le-te si dodatno utrjujejo svoj ugled s številom študentov, ki so ob pomoči sistema po končanem študiju pridobili zaposlitev.

Opisan produkt je v angleškem prostoru šele na začetku. Organizacije se bodo seveda morale prepričati o njegovi uporabnosti. Baza omogoča iskanje kandidatov po njihovi smeri študija, kraju prebivanja, izdelanih projektih, ipd. Konkretna vzpostavitev stika s kandidatom je za organizacijo seveda plačljiva.

Lov na talente je postal globalni proces. Prve korake pri tem so naredile tudi nekatere naše organizacije, saj so dojele pomen človeških virov pri poslovanju in razvoju. Pri nas bo omenjeni proces seveda treba okrepiti in pospešiti, saj talentirani ljudje gredo tja, kjer se jim ponuja boljša možnost, pri tem pa se ne ozirajo na državne meje.

5.7. Druge metode in viri pridobivanja kandidatov

Vedno več organizacij v svetu kot tudi pri nas v veliki meri izkorišča sledeče vire oziroma metode pridobivanja kandidatov za zaposlitev:

1. Strokovna praksa učencev in študentov
2. Strokovni posveti in konference
3. Računalniške baze kandidatov
4. Internet

5.7.1. Strokovna praksa študentov in učencev

Funkcija letne oziroma strokovne prakse je:

- da študenti skozi uporabo pridobljenih znanj spoznajo delovno situacijo in organizacijske probleme, ter si na tak način naberejo praktične izkušnje,
- da organizacije, še preden se odločijo za zaposlitev izbranih kandidatov v konkretni delovni situaciji preverijo njihovo delo in potencialne,
- da se s pomočjo prakse skrbi za popularnost in prepoznavnost organizacije med študentsko populacijo, kar posredno pomeni povečevanje števila delovno potencialnih interesentov v prihodnosti.

5.7.2. Strokovni posveti in konference

Organizacije, ki se želijo predstaviti okolju in ponuditi možnosti za zaposlitev določenih strokovnjakov, lahko to storijo na raznih strokovnih posvetih, seminarjih, konferencah, simpozijih, ipd. Teh posvetov in konferenc se običajno udeležujejo strokovnjaki iz kadrovske službe, ki iščejo in v svojo organizacijo privabljajo sposobne strokovnjake izbranih profilov. To je tudi način vzpostavljanja kontaktov in razvijanja mreže odnosov za poznejšo pridobivanje oziroma identificiranje specializiranih strokovnjakov.

5.7.3. Računalniške baze delojemalcev

Nova tehnologija omogoča kreiranje baz podatkov o ljudeh, ki bodisi iščejo zaposlitev, bodisi želijo menjati delo in organizacijo, študentov ter tistih, ki so na novo diplomirali. Za te baze običajno skrbijo specializirane agencije, ki organizacijam preko računalniške informacijske mreže ponujajo podatke o potencialnih kandidatih. Baze obsegajo strnjen profesionalni življenjepis s celovito sliko o kandidatu, vključno s cilji kariere, kvalifikacijami, delovnimi izkušnjami, zaželenimi zaposlitvami, profesionalnimi interesi, željeno plačo in krajem zaposlitve. Za vsakega kandidata se podatki o njem hranijo nek določen

čas (npr. 6 mesecev). Organizacijam so zbrani podatki dostopni 24 ur na dan. Storitve so plačljive, kar pomeni, da je običajno potrebno plačati tako kandidatom za vpis v register, kot tudi organizacijam za uporabo baze podatkov. Baza organizacijam omogoča hitro in enostavno pridobitev ustreznih kandidatov, ter predhodno analizo podatkov pred samo končno izbiro.

V slovenskem prostoru delujejo informacijske pisarne »Banke Kadrov«, ki pokrivajo praktično večino slovenskih regij. Te pisarne so pomembna komunikacijska središča, kjer se zbirajo in oblikujejo informacije o delojemalcih. Zbrani podatki se nato posredujejo zainteresiranim delodajalcem. Organizacija, ki želi iz Banke Kadrov pridobiti podatke o določenih kandidatih, mora v zahtevku za iskanje kandidatov najprej definirati pogoje za zasedbo delovnega mesta. Na podlagi tega zahtevka se iz Banke Kadrov posreduje seznam ustreznih kandidatov. Tak seznam je zaradi diskretnosti brez imen in priimkov. Organizacija se na podlagi predloženega seznama odloči, s katerimi kandidati bo opravila razgovor. Banka kadrov nato od izbranih kandidatov pridobi soglasje za posredovanje imena, in šele po morebitnem soglasju pride do zaposlitvenega razgovora. Po opravljenem razgovoru organizacija izbere primerne kandidata.

Poleg strokovnega svetovanja pri definiranju pogojev za zasedbo delovnega mesta informacijske pisarne Banke Kadrov organizacijam ponujajo tudi informacije o stanju in ceni na trgu dela. Delojemalcem pa pomagajo pri strokovnem razvoju in možnostih zaposlitve, pri čemer pri posredovanju osebnih podatkov zagotavljajo diskretnost.

"Informacijske pisarne so oblika, ki se hitro integrira v komunikacijske tokove Interneta, saj se lahko vprašalnik distribuira v elektronski obliki in se nato hitreje obdeluje. S tem pa si pravzaprav vsakdo odpira Informacijsko pisarno kar pri sebi doma" (glej Kos,1997:84).

5.7.4. Internetno kadrovanje

Zaradi obsežnih možnosti, velike hitrosti in kvalitete pridobivanja ljudi preko Interneta, postaja ta čedalje pomembnejši medij. Internet omogoča poceni in hitro prenašanje potreb po zaposlitvi. Ponuja možnost zaposlitve po celem svetu, kar pomeni zares globalen trg dela. Nekatere organizacije nudijo preko Interneta različne storitve, tako tistim, ki delo iščejo, kot tudi tistim, ki ga ponujajo. Število tistih organizacij, ki uporablja Internet kot učinkovito sredstvo zagotavljanja kvalitetnih ljudi se iz dneva v dan povečuje. Osebam, ki iščejo delo, omogočajo številne internetne strani njihov vpis kar preko elektronske pošte.

Organizacije imajo na voljo dve osnovni možnosti spletnega kadrovanja, ki se med seboj razlikujeta glede na to, ali je organizacija lastnik baze iskalcev zaposlitve ali pa organizacija zgolj uporablja storitve specializiranega ponudnika spletnega kadrovanja. Za manjše organizacije, ki ne vodijo aktivne zaposlitvene politike je cenovno in uporabniško bolj zanimiv najem spletnih kadrovskih storitev pridobivanja novih delavcev, medtem ko se večje organizacije, ki želijo biti aktivno prisotne na trgu delovne sile, odločajo za samostojni kadrovski portal.

Spletni kadrovski portali organizacijam ponujajo oglasni prostor za objavo njene kadrovske potrebe ter obveščanje ustreznih kandidatov o zaposlitvenih potrebah organizacij. Specializirani portali imajo velik obisk iskalcev zaposlitve in razvijajo obsežno bazo iskalcev zaposlitve. Ob objavi oglasa organizacije se leta objavi na spletni strani portala, hkrati pa ustrezní kandidati prejmejo elektronsko obvestilo o prostem delovnem mestu.

Samo po sebi umevno je, da več kot je na portalu kakovostnih zaposlitvenih oglasov, večji je vpis iskalcev v bazo portala in večje je število prijav na oglase. Informacije se po Internetu širijo izredno hitro. Informacijo o ustrezni objavi iskalec zaposlitve, ki je vpisan v bazo portala prejme na elektronski naslov takoj, ko je oglas objavljen na Internetu.

Organizacije se zaradi trendov sodobnega trga dela srečujejo s potrebo po aktivnem spremljanju tega trga. Pomemben element aktivnega spremljanja in komuniciranja s trgom dela je lastni kadrovski portal organizacije, ki je običajno del spletnih strani organizacije. Organizacija z lastnim kadrovskim portalom skrbi za oblikovanje svoje baze iskalcev zaposlitve. Na svojih spletnih straneh te organizacije objavljajo lastne zaposlitvene oglase, kar iskalcem zaposlitve omogoča vključitev v tako bazo. Iskalci zaposlitve imajo možnost pregleda in elektronske prijave na te zaposlitvene oglase.

Vzpostavitev lastnega kadrovskega portala pomeni za organizacijo zmanjšanje dodatnih stroškov objavljanja prostih delovnih mest v drugih medijih oglaševanja. Poleg tega pa organizacija na lastni zaposlitveni spletni strani lahko ponuja ažurne informacije o zaposlitvah v organizaciji in hkrati tudi prikaže informacije o organizaciji sami.

Prednost Interneta so neomejene možnosti, ki hkrati pomenijo širjenje in globalizacijo trga dela, umikanje vseh ovir ter olajševanje srečevanja iskalcev in ponudnikov delovne sile. Uporaba Interneta bistveno znižuje stroške, organizacijam pa omogoča hitro ter poceni pridobivanje delavcev. Ponuja tudi hitro in zanesljivo začetno selekcijo med velikim številom kandidatov, kar pomeni prihranek časa in sredstev pri nadaljnjem preverjanju tistih kandidatov, ki najbolj ustrezajo pogojem dela.

V zvezi s komuniciranjem in pridobivanjem kandidatov preko Interneta pa se pojavljajo tudi določene težave. Prvo težavo predstavlja dejstvo, da dostop do internetnih informacij izključuje tiste socialne skupine, ki imajo omejen dostop do računalniške tehnologije. Ta problem se rešuje z vzpostavitvijo javnih internetnih »Kavarn«, v katerih se zainteresiranim, bodisi brezplačno ali pa proti plačilu omogoča uporaba Interneta. Druga težava se nanaša na vprašanje zaščite podatkov oziroma elektronskih informacij, ki so z uporabo Interneta dosegljive. Nekatere tako dosegljive informacije je seveda možno tudi zlorabiti.

6. VREDNOTENJE PROCESA KADROVANJA

Osnovni cilj pridobivanja kandidatov je, da ob najnižjih stroških najdemo kandidate, ki bodo učinkovito opravljali naloge in bodo zvesti organizaciji. Po zaključku procesa pridobivanja mora organizacija evalvirati njegove efekte in uspešnost.

Proces odločanja in odločitev pri zaposlovanju organizacije pogosto obravnavajo z vidika neposrednih koristi in stroškov. To pomeni, da bo organizacija, ki od novega kandidata pričakuje velike koristi, v njegovo izbiro pripravljena vložiti precej časa in denarja.

Pri procesu pridobivanja novih kandidatov ima organizacija na razpolago dvoje selekcijskih odločitev, in sicer bodisi sprejme ali pa zavrne kandidata. Dobro odločitev je organizacija sprejela takrat:

- če je sprejela kandidata, ki se izkaže za uspešnega delavca,
- če je zavrnila neuspešnega kandidata.

Slabo odločitev pa je sprejela takrat:

- če je sprejela kandidata, ki se izkaže za neuspešnega delavca,
- če je zavrnila uspešnega kandidata.

Namen dobrega procesa pridobivanja je maksimirati dobre in pravilne odločitve s katerimi se zagotavljajo kvalitetni delavci, ki bodo predani delu in zvesti organizaciji. To zagotavlja vzpostavljanje dobrih temeljev za bodočo uspešnost kandidatov.

Stroški slabih in napačnih odločitev so za organizacijo lahko usodni. Neposredne stroške predstavljajo sredstva, ki so bila porabljen za oglaševanje, analizo prijavljenih, intervjuvanje ter testiranje. Sem spadajo tudi stroški usmerjanja in usposabljanja za delo tistih zaposlenih, kateri se kasneje izkažejo za neuspešne delavce.

Medtem, ko je neposredne stroške mogoče enostavno izračunati, pa to ne velja za potencialne stroške. Potencialni stroški napačnih odločitev so pogosto tudi

višji od neposrednih, poleg tega pa jih je tudi težko ugotoviti. Potencialni stroški so lahko npr. zavrnitev kvalitetnih kandidatov ali pa sprejem kandidatov, ki se pri delu izkažejo za neuspešne. V bistvu organizacije le redko ugotavljajo posledice odločitev zavračanja kvalitetnih kandidatov, pa tudi stroški napačne izbire kandidata so precej težko ugotovljivi. Pri stroških napačno izbranega kandidata ne gre le za nižji delovni učinek zaposlenega, temveč tudi za vplivanje na moralo in zadovoljstvo tistih, s katerimi ta zaposleni dela.

Boljši proces selekcije, z uporabo različnih instrumentov preverjanja kvalitete kandidatov in predvidevanje njihove kasnejše uspešnosti lahko bistveno poviša kvaliteto odločitev, kar hkrati pomeni tudi zmanjšanje organizacijskih stroškov.

Vsaka organizacija bi morala za posamezno vrsto kadrov sama oceniti primernost metod pridobivanja s sledečimi kazalci (glej Svetlik v Možina in drugi, 1998:116-117):

- celotni stroški pridobivanja,
- število prispelih prijav,
- stroški na eno prijavo,
- število oziroma delež neustreznih prijav in stroški za neustrezno prijavo,
- število oziroma delež ustreznih prijav za izbirni postopek in stroški za ustrezno prijavo.

"Stroškovno so najmanj ugodna metoda zasebne agencije in javni mediji"(Svetlik v Možina in drugi, 1998:116). Minimalni stroški pridobivanja kandidatov pa nastanejo z metodo iskanja na Zavodu za zaposlovanje.

Glede na to, da je pridobivanje kandidatov relativno drag proces, ki pa postaja še dražji, se zastavlja vprašanje ali obstaja med viri in metodami pridobivanja medsebojna povezava z učinki kvalitete pridobljenih kandidatov.

Odgovor na prej zastavljeno vprašanje je mogoče skleniti iz raziskave, ki je predstavljena v poglavju 9 in iz katere izhaja praktičen zaključek: če se viri pridobivanja bistveno ne razlikujejo po kvaliteti pridobljenih kandidatov in njihovih prispevkov k organizaciji, razlikujejo pa se le po stroških, bo organizacija raje uporabila cenejše vire (npr. uradi za delo, priporočanje že zaposlenih) in ne dražje vire (npr. privatne agencije za zaposlovanje).

7. PREFERENCE POTENCIALNIH KANDIDATOV

Proces pridobivanja kandidatov se običajno obravnava z vidika organizacij. Ker pa je končna odločitev o sprejetju ali zavrnitvi delovnega mesta vendarle v rokah izbranih kandidatov, je jasno, da je treba ta proces obravnavati tudi z vidika iskalcev dela.

Organizacija, ki želi vzpostaviti takšen proces pridobivanja človeških virov, ki zagotavlja privabljanje najsposobnejših kandidatov, mora analizirati preference in pričakovanja potencialnih kandidatov ter na podlagi te analize oblikovati svojo prakso nudenja tistega, kar najboljši kandidati želijo.

Na individualno odločitev o tem ali je neka zaposlitev zanimiva, vplivajo naslednji elementi (glej Treven, 1998:178-179):

- 1. Višina plače – dohodek je pomemben zaradi zadovoljevanja eksistenčnih ter socialnih potreb kandidata;*
- 2. Varnost dela – kandidati iščejo raje tiste zaposlitve, ki zagotavljajo določeno stopnjo varnosti;*
- 3. Izzivi in odgovornosti – za nekatere ljudi ima delo pomembno vlogo pri vzpostavljanju osebne identitete;*
- 4. Možnost napredovanja – ta element je pomemben predvsem za tiste kandidate, ki se prijavljajo za menedžerske in strokovne položaje;*
- 5. Geografska lokacija – nekateri ljudje kažejo izrazite preference za dela v izbranem geografskem okolju;*
- 6. Ugodnosti zaposlenih – so pomemben element odločanja, zlasti bolj izkušenih kandidatov;*
- 7. Druge značilnosti dela – posamezni ljudje imajo različne preference, ki tvorijo koncept zaželjenega dela ter tako vplivajo na odločitev o izbiri konkretne zaposlitve.*

Na odločitev kandidatov o izbiri in sprejemu določene zaposlitve pomembno vpliva dinamičnost dela, njegova zanimivost, komunikacije, vpliv na stil življenja, itd. Pri mladih generacijah novejša raziskava kažejo na pomembne spremembe v preferencah in dejavnikih izbire določenega dela. Mlada generacija povprašuje predvsem po fleksibilnih programih kjer obstajajo odprte komunikacije z kvalitetnim menedžmentom, zaradi česar je delo zanimivejše ter zadovoljuje osebne potrebe.

Kako pomembno določeni dejavniki vplivajo na izbiro, je odvisno od individualnih karakteristik kandidata. Eden od najpomembnejših individualnih dejavnikov so profesionalne vrednote, ki določajo koncept zelenega dela. Sposobnosti, osebnostne značilnosti, potrebe in individualni navdihi pomembno vplivajo na osebno izbiro dela, prav tako pa tudi izobraženost, znanje in delovne izkušnje.

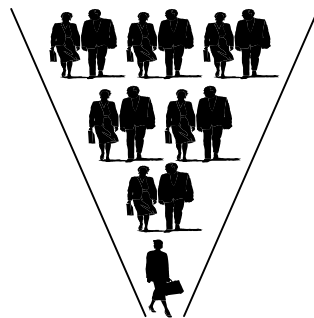
Vse do sedaj povedano pomeni, da je pridobivanje pomemben in sestavljen proces, ki vključuje dvoje akterjev: organizacijo, ki išče ljudi, ter ljudi, ki iščejo delo v organizacijah.

8. SELEKCIJA PRIJAVLJENIH KANDIDATOV

"Selekcija kadrov je proces, v katerem se management na podlagi ustreznih informacij odloča o tem, kateri kadri bodo izbrani za opravljanje določenega dela, za določene položaje" (Merkač, 1998:32).

Postopek selekcije prijavljenih kandidatov mora biti organiziran racionalno in učinkovito. Uporaba številnih selekcijskih metod in postopkov je zahtevna in precej draga zadeva, zaradi česar je smiselno, da zahtevnejše metode in postopke uporabimo le za tiste kandidate, ki so bili deloma že selekcionirani z enostavnejšimi in poceni postopki. Z enostavno selekcijo se na podlagi preverjanj splošnih podatkov in ugotavljanja izpolnjevanja formalnih zahtev (npr. ali kandidati imajo zahtevano izobrazbo, ustrezne delovne izkušnje, ipd.) izloči določeno število neustreznih kandidatov. Ena enostavnejših metod so kratki uvodni zaposlitveni intervjuji, s katerimi organizacije ugotavljajo ali je določenega kandidata smiselno uvrstiti v nadaljno preverjanje.

Svetlik pravi, da si celoten izbirni postopek lahko zamislimo v obliki vedno gostejših sit, skozi katera prehajajo kandidati, pri čemer jih na vsakem nekaj ostane. Naš cilj pa je, da jih določeno število pride tudi skozi najgostejše sito (Svetlik v Možina in drugi, 1998:119). Lahko pa si postopek selekcije zamislimo tudi v obliki lijaka, z zaporedjem korakov ocenjevanja kandidatov, pri čemer se zahtevnejši in dražji selekcijski postopki uporabijo na manjšem številu tistih kandidatov, ki izpolnjujejo več postavljenih pogojev. Omenjen selekcijski lijak prikazujem na sliki 8.1.



Slika 8.1. Seleksijski lijak

Konkreten postopek selekcije je odvisen od velikosti organizacije, njene politike in strategije zaposlovanja, vrste delovnega mesta, števila prijavljenih kandidatov, števila prostih delovnih mest, strokovnosti ljudi, ki izvajajo selekcijo, ter drugih dejavnikov. Vsi ti dejavniki vplivajo na izbiro metode oziroma instrumentov selekcije.

Metode selekcije ter postopke zbiranja informacij za oceno in izbiro kandidatov sem zaradi lepše preglednosti razdelil na:

1. Konvencionalne metode in vire podatkov;
2. Nekonvencionalne metode in vire podatkov.

Konvencionalne metode in viri podatkov so:

- prijava,
- življenjepis,
- spričevala in diplome o izobrazbi,
- priporočila in poročila,
- psihološki testi,
- intervju,
- testi z vzorci dela,
- poskusno delo,
- testi odločanja (situacijski testi),
- ocenjevalni centri,
- zdravniška spričevala.

Med nekonvencionalne metode in vire podatkov pa sodi:

- poligrafsko testiranje,
- grafološka analiza,
- astrološko napovedovanje,
- testiranje na mamila.

Izbira metod in virov informacij je odvisna od vrste zaposlitve. Za zbiranje različnih podatkov o lastnostih kandidatov se pogosto uporabijo različne metode. Seveda mora imeti organizacija poleg metod tudi jasna merila za razvrščanje in izbiro kandidatov. "Iščejo se kandidati, ki imajo vse nujne, nobene nezaželene in čim več zelenih lastnosti" (glej Svetlik v Možina in drugi, 1998:122).

V nadaljevanju opisujem nekatere od navedenih metod in virov, pri čemer se ne spuščam v podrobnosti, saj bi to pomenilo oddaljevanje od glavnega cilja te diplomske naloge.

Prijava na razpis je zanimiv in enostaven vir informacij. Omogoča zbiranje relevantnih podatkov o kandidatu kot so osebni in izobrazbeni podatki, delovne izkušnje iz prejšnjih zaposlitev in podobno. Pisne prijave so lahko podane zgolj kot izrazitev želje po zaposlitvi, lahko pa vsebujejo mnogo več koristnih informacij o kandidatu. Za pridobitev strukturiranih informacij organizacije zelo pogosto uporabijo poseben standardiziran obrazec za prijavo. Tak obrazec je lahko enostaven ali pa z utežmi (ponderji). Pri obrazcih z utežmi ima vsak podatek določeno težo (ponder), ki jo določimo v povezavi z lastnostjo kandidata in razpisanim delom.

Življenjepis ponuja podrobne informacije iz poklicnega in privatnega življenja nekega kandidata. Vsebuje lahko tudi osebnostne lastnosti. Temelji na utrjeni povezavi med določenimi privatnimi in poklicnimi dogodki iz preteklosti, na podlagi katerih lahko sklepamo o kandidatovi delovni uspešnosti v prihodnosti. Nekatere organizacije so razvile biografske vprašalnike, s pomočjo katerih od kandidatov pridobijo natančno zahtevane podatke, ki so potrebni za selekcijo. Taki vprašalniki so koristna in poceni selekcijska tehnika.

Priporočila in poročila nudijo relevantne informacije o kandidatu s strani tistih subjektov (npr. profesorji, sodelavci, menedžerji), ki poznajo njegovo delo, obnašanje in sposobnosti. Priporočila temeljijo na domnevi, da so tisti, ki kandidata poznajo, najboljši vir koristnih informacij. Priporočilo ima dve osnovni funkciji:

- preveriti točnost informacij, ki jih je dal kandidat,
- na podlagi ocene in informacij o minuli delovni uspešnosti predvideti bodočo uspešnost.

Priporočila lahko pošljejo priporočevalci neposredno delodajalcu ali pa jih predloži kandidat sam. Negativna plat priporočil je v tem, da priporočevalci v njih predvsem poudarjajo kandidatove prednosti in se izogibajo navajati šibke lastnosti kandidata. Da bi se tej negativni plati izognile, nekatere organizacije uporabljajo v naprej pripravljene obrazce, ki jih pošljejo priporočevalcem. Tovrstni obrazec v bistvu pomeni poročilo o kandidatu.

Priporočila so pri zaposlovanju zaželjena. V praksi so pri nas namesto formalnih priporočil pogostejše telefonske poizvedbe pri nekdanjih delodajalcih.

Spričevala in diplome o izobrazbi služijo kot dokazila o doseženi stopnji in smeri izobrazbe.

Psihološki testi so eden najzahtevnejših in najrazvitejših selekcijskih instrumentov. Temeljijo na prepričanju, da so dosežki na testih povezani z delovno uspešnostjo. Uporabljajo se sledeči psihološki testi:

1. Inteligenčni testi; ti testi ugotavljajo splošne sposobnosti iznajdljivosti v problemsko različnih situacijah. Sestavljeni so iz zaporedja nalog, ki vsebujejo različno vsebino in zahtevnost problemskih situacij, ki jih kandidati rešujejo z odkrivanjem temeljnih načel, zakonitosti medsebojnih odnosov, iskanjem bistva, prednosti in razlik, iskanjem sestavljenih rešitev, ipd. Omenjene naloge so lahko verbalne, številčne, geometrijske, a bistvo vsega je, da ponazarjajo probleme, ki so rešljivi z logičnim razmišljanjem.
2. Testi posebnih sposobnosti; usmerjeni so v preverjanje ožjih segmentov razuma, ki so potrebni pri opravljanju specifičnih nalog. Sem uvrščamo teste prostorskega zaznavanja, teste umetniške in ustvarjalne nadarjenosti,

- teste sposobnosti izražanja, teste razumevanja mehanike, teste gibalnih spretnosti, teste fizične moči ter teste številčnih sposobnosti.
3. Testi osebnosti; za razliko od prej omenjenih testov ti testi merijo lastnosti ljudi, njihovo reagiranje ter stil obnašanja. Zelo široko splošno testiranje osebnosti brez upoštevanja zahtev konkretnega delovnega mesta ima vprašljivo prognostično veljavnost. Če pa ti testi temeljijo na zahtevah delovnega mesta, bo njihova zanesljivost bistveno večja. Sicer pa testi osebnosti veljajo za enega najbolj vprašljivih instrumentov za selekcijo kandidatov.
 4. Testi interesov; z njimi se ugotavlja skladnost interesov kandidata z interesi, ki so značilni za poklic za katerega kandidat kandidira. Gre torej za preverjanje skladnosti dejanskih pogojev in narave dela s kandidatovimi pogledi oziroma željami. Predpostavka teh testov je, da so ljudje uspešnejši pri tistih poklicih, ki se jim zdijo zanimivi in so v skladu z njihovimi interesi.
 5. Testi znanj; z njimi se ugotavlja znanje, ki ga je kandidat pridobil v izobraževalnem procesu ter ali je to znanje v skladu z zahtevami poklica.

Preverjanje sposobnosti učenja se opravi pri opravljanju konkretnega dela. Ugotavlja se, kako dobro kandidat sledi danim navodilom in kako hitro napreduje pri učenju.

Preizkušanje z vzorci dela se izvede na izbranem vzorcu standardiziranih delovnih nalog, ki jih na pravih ali simuliranih strojih in napravah opravijo kandidati. S spremljanjem in ocenjevanjem danih nalog lahko na koncu medsebojno primerjamo kandidate.

Intervju je najpogostejša in nedvomno najzanimivejša selekcijska metoda. Pri zaposlitvenem intervjuju gre za ustno izmenjavo informacij med kandidatom in delodajalcem, kjer se v glavnem ugotavlja usposobljenost kandidata za opravljanje dela, pa tudi, da se kandidatu posreduje informacije o delovnih nalogah in organizaciji. Tak namen ima predvsem klasični intervju. Uporabi pa se lahko tudi strukturiran ali morda panelni intervju. Podlaga za strukturiran intervju je vnaprej pripravljen niz vprašanj, ki so povezana z delom, položajem in vedenjem. Pri panelnem intervjuju pa kandidata sprašuje več oseb, npr. direktor, vodja kadrovske službe in tajnik.

Intervju je vsaj na prvi pogled preprostejši od testov (glej Svetlik v Možina in drugi, 1998:127):

- *ker je veliko lastnosti ljudi, ki so pomembne za opravljanje vedno bolj raznolikih del, zelo težko ujeti v količinske merske instrumente in jih je zato treba ocenjevati s sistematičnimi pogovori,*

- *ker je priprava veljavnih in zanesljivih testov dolgotrajna ter za manj številna dela tudi neekonomična in*
- *ker v organizacijah pogosto primanjkuje znanja za izbiro in izvedbo ustreznih testov.*

Poskusno delo je poseben situacijski test, katerega namen je skozi daljše obdobje in v realnem delovnem okolju spremljati izvajanje delovnih nalog kandidata. Logika poskusnega dela je, da kandidat v konkretni delovni situaciji dokaže ali se njegove sposobnosti ujemajo z zahtevami dela.

Poligrafsko testiranje je zaradi slabe prognostične veljave dokaj redko uporabljiva metoda, katere namen je sicer, da se preveri poštenost izjav kandidata.

Grafološka analiza je specifičen postopek analize rokopisa. Temelji na domnevi, da je iz rokopisa neke osebe mogoče odkriti določene osebnostne lastnosti. Praktična veljava te neznanstvene metode je precej vprašljiva.

Astrološko napovedovanje temelji na prepričanju, da sta osebnost in obnašanje neke osebe pogojeni s položajem ter gibanjem zvezd in planetov ob rojstvu te osebe. Čeprav je uporaba te metode močno vprašljiva, pa nekatere organizacije v postopku izbire kandidatov vendarle posegajo po njej.

9. RAZISKAVA O UPORABI METOD PRIDOBIVANJA IN IZBIRE KANDIDATOV ZA ZAPOSLETEV

Raziskava o metodah pridobivanja in izbire kandidatov za zaposlitev se nanaša na vzorec 22 organizacij iz celotne Slovenije, ki zaposlujejo vsaj 200 delavcev. V raziskavo sem vključil gospodarske organizacije (19), javne organizacije (2) in organe lokalnih skupnosti (1).

Vprašalnike (Priloga A) sem organizacijam poslal po pošti (dne 26.11.2003). Vprašalnike je prejelo 50 organizacij. Da bi dosegel ustrezen odziv, sem organizacijam v večji poštni ovojnici posredoval povratne frankirane poštne ovojnice in jim s tem prihranil stroške sodelovanja. Ustrezno izpolnjene vprašalnike je vrnilo 22 organizacij, 28 organizacij pa vprašalnikov ni posredovalo. Odzivnost in pripravljenost za sodelovanje je bila le 44 %. Moja pričakovanja glede odziva so bila namreč nekoliko višja.

V analizo so vključene le tiste organizacije, ki so do 12.12.2003 vrnile izpolnjene vprašalnike. Te organizacije skupaj zaposlujejo 12.279 delavcev, v povprečju pa vsaka organizacija zaposluje 558 delavcev. Povprečje delavcev sem izračunal iz posredovanih podatkov v vprašalnikih in ne iz podatkov v Poslovnem registru RS. Povprečje delavcev vzeto po Poslovnem registru (dne 26.11.2003) bi bilo sicer 563. Gre torej za minimalno razliko (0,9 %).

Zastopanost organizacij po sektorjih in številu zaposlenih je razvidna je spodnje tabele:

	ŠTEVILO ORGANIZACIJ	%
SKUPAJ	22	100
SEKTOR		
Industrija, kmetijstvo	15	68,2
Tržne storitve	4	18,2
Javne storitve	3	13,6
VELIKOST ORGANIZACIJ		
Do 500 zaposlenih	10	45,5
Nad 500 zaposlenih	12	54,5

Del vprašanj iz vprašalnika se je nanašal na službo za kadrovske vire, večina vprašanj pa se je nanašala na metode pridobivanja kandidatov in na pogostost uporabe selekcijskih metod. V nadaljevanju predstavljam rezultate raziskave.

9.1. Služba za kadrovske vire

Ali vaša organizacija ima oddelek/ referenta za kadrovske vire ?

	IMA ODDELEK / REFERENTA		NIMA ODDELKA/REFERENTA	
SEKTOR				
Industrija, kmetijstvo	(N) 15	100 %	-	-
Tržne storitve	(N) 4	100 %	-	-
Javne storitve	(N) 3	100 %	-	-
VELIKOST ORGANIZACIJE				
Do 500 zaposlenih	(N) 10	100 %	-	-
Nad 500 zaposlenih	(N) 12	100 %	-	-
VSE ORGANIZACIJE	(N) 22	100%	-	-

Iz tabele je razvidno, da vse analizirane organizacije imajo oddelek/referenta za kadrovske vire. Ker je analiziran premajhen vzorec organizacij, dobljenega rezultata ni mogoče prenesti na vse slovenske organizacije. Center za proučevanje organizacij in človeških virov v svoji študiji iz leta 2001 ugotavlja, da približno 10 % slovenskih organizacij nima oddelka/referenta za kadrovske vire.

Ali ima vaša organizacija izoblikovano politiko za področje pridobivanja in izbire kadrov?

	DA, FORMALNO		DA, NEFORMALNO		NE	
SEKTOR						
Industrija, kmetijstvo	(N)11	73,3 %	(N)3	20 %	(N)1	6,7 %
Tržne storitve	(N)3	75 %	(N)1	25 %	-	-
Javne storitve	(N)2	66,7 %	(N)1	33,3 %	-	-
VELIKOST ORG.						
Do 500 zaposlenih	(N)7	70 %	(N)2	20 %	(N)1	10 %
Nad 500 zaposlenih	(N)9	75 %	(N)3	25 %	-	-
VSE ORGANIZACIJE	(N)16	72,7 %	(N)5	22,7 %	(N)1	4,6 %

Formalno izoblikovano politiko pridobivanja kadrov ima večina analiziranih organizacij, z neformalno pa nekoliko izstopajo organizacije iz javnega sektorja.

Dobljeni rezultati se nekoliko razlikujejo od rezultatov, ki jih je v svoji študiji o upravljanju človeških virov iz leta 2001 dobil Center za proučevanje organizacij in človeških virov. Omenjeni "Center" namreč v tej študiji ugotavlja, da imajo formalno (napisano) politiko pridobivanja in izbire kadrov predvsem tržne organizacije in organizacije z večjim številom zaposlenih, neformalno (nenapisano) politiko pa predvsem organizacije iz javnega sektorja. Rezultat iz moje raziskave je sicer primerljiv z rezultati "Centra", razlikuje se le v odstotnih vrednostih. To pomeni, da tudi iz mojih podatkov izhaja, da je formalna politika pridobivanja in izbire kadrov značilna predvsem za tržne organizacije in večje organizacije, neformalna politika pa predvsem za organizacije iz javnega sektorja. Najopaznejša primerjalna razlika je vsekakor pri primerjanju kategorije vseh organizacij, saj študija "Centra" kaže veliko večjo odstotno ravnovesje med organizacijami, ki imajo formalno politiko pridobivanja in organizacijami, ki imajo neformalno politiko pridobivanja in izbire kadrov. Iz moje raziskave je viden bistveno večji odstotek vseh tistih organizacij, ki imajo izoblikovano formalno politiko pridobivanja in izbire kadrov. Razlog za takšne razlike med raziskavama je po moje v velikosti vzorca analiziranih organizacij.

Kdo sprejema glavne odločitve glede politike pridobivanja in izbire kadrov?

	LINIJSKI VODJE	LINIJSKI VODJE PO POSVETOVANJU Z ODDELKOM ZA ČLOV. VIRE	ODDELEK ZA ČLOV. VIRE PO POSVETOVANJU Z LINIJSKIM VODJEM	ODDELEK ZA ČLOVEŠKE VIRE
SEKTOR				
Industrija, kmetijstvo	(N)1 6,7%	(N)3 20%	(N)11 73,3%	- -
Tržne storitve	(N)1 25%	(N)1 25%	(N)2 50%	- -
Javne storitve	(N)1 33,3%	- -	(N)2 66,7%	- -
VELIKOST ORG.				
Do 500 zaposlenih	(N)1 10%	(N)1 10%	(N)8 80%	- -
Nad 500 zaposlenih	(N)2 16,7%	(N)3 25%	(N)7 58,3%	- -
VSE ORGANIZACIJE	(N)3 13,6%	(N)4 18,2%	(N)15 68,2%	- -

Odločitve glede politike pridobivanja in izbire kadrov so v analiziranih organizacijah najpogosteje sprejete na ravni oddelkov za človeške vire v posvetovanju z linijskimi vodji. Linijski vodje sprejemajo omenjene odločitve predvsem v javnem sektorju. Dobljeni rezultati so podobni ugotovitvam študije Centra za proučevanje organizacij in človeških virov, razlikujejo se le po

odstotnih deležih. Bistveno razliko v rezultatih sprejemanja odločitev pri pridobivanju in izbiri kadrov je zaznati v kategoriji razvrščanja organizacij glede na velikost. Iz moje raziskave namreč izhaja, da odločitve glede pridobivanja in izbire kadrov linijski vodje samostojno sprejemajo predvsem v večjih organizacijah, medtem ko so ugotovitve v študiji "Centra" ravno nasprotno, torej da linijski vodje sprejemajo omenjene odločitve v manjših organizacijah. Do razlike v ugotovitvah je tudi v tem primeru lahko prišlo zaradi različne velikosti vzorcev med mojo raziskavo in študijo "Centra".

9.2. Praksa kadrovanja

Ali se je v vaši organizaciji skupno število zaposlenih v zadnjih treh letih povečalo ali zmanjšalo za več kot 5 % ?

	SE JE POVEČALO		SE JE ZMANJŠALO		JE ENAKO	
SEKTOR						
Industrija, kmetijstvo	(N)2	13,3%	(N)7	46,7%	(N)6	40%
Tržne storitve	(N)2	50%	(N)1	25%	(N)1	25%
Javne storitve	-	-	(N)1	33,3%	(N)2	66,7%
VELIKOST ORG.						
Do 500 zaposlenih	(N)1	10%	(N)5	50%	(N)4	40%
Nad 500 zaposlenih	(N)3	25%	(N)4	33,3%	(N)5	41,7%
VSE ORGANIZACIJE	(N)4	18,2%	(N)9	40,9%	(N)9	40,9%

Število zaposlenih se je pri večini analiziranih organizacij zmanjšalo ali pa je ostalo enako. Zmanjšalo se je predvsem v velikih industrijskih organizacijah, povečalo pa se je predvsem pri velikih organizacijah na področju tržnih storitev, približno enako število zaposlenih pa je v sektorju javnih storitev, saj je vlada zaradi varčevalnih ukrepov v tem sektorju omejila nova zaposlovanja. V študiji "Centra" iz leta 2001 pa avtorji ugotavljajo, da je število zaposlenih pri večini organizacij ostalo nespremenjeno in da se je število zaposlenih povečalo predvsem pri organizacijah na področju javnih storitev, zmanjšalo pa predvsem pri organizacijah v industriji. Razlike med rezultati študije "Centra" in rezultati moje raziskave so v bistvu pričakovane, predvsem zaradi njune različne časovne izvedbe. Študija "Centra" namreč temelji na podatkih, ki opisujejo razmere v letu 2001.

Ali se vaša organizacija pri pridobivanju in izbiri kadrov kdaj poslužuje storitev, ki jih nudijo zunanji izvajalci (razne agencije za zaposlovanje, servisi za posredovanje delavcev, ipd.) ?

	DA		NE	
SEKTOR				
Industrija, kmetijstvo	(N)11	73,3%	(N)4	26,7%
Tržne storitve	(N)3	75%	(N)1	25%
Javne storitve	-	-	(N)3	100 %
VELIKOST ORGANIZACIJE				
Do 500 zaposlenih	(N)4	40%	(N)6	60%
Nad 500 zaposlenih	(N)10	83,3%	(N)2	16,7%
VSE ORGANIZACIJE	(N)14	63,6%	(N)8	36,4%

Večina analiziranih organizacij pri pridobivanju in izbiri kadrov uporablja storitve, ki jih nudijo zunanji izvajalci. Izjema so le organizacije iz sektorja javnih storitev. Velike organizacije se teh storitev poslužujejo pogosteje. Omenjene ugotovitve so v bistvu v popolnem nasprotju z rezultati, ki jih je leta 2001 dobil Center za proučevanje organizacij in človeških virov. V študiji "Centra" so okrog tega vprašanja podane ugotovitve, da se slovenske organizacije pri pridobivanju in izbiri kadrov ne poslužujejo prav veliko zunanjih storitev, saj znaša ta delež le slabih 27%. Razloga za takšne nasprotno ugotovitve sta po moje predvsem dva:

1. Ker študija "Centra" temelji na razmerah iz leta 2001, je možno, da danes veliko več organizacij izkorišča storitve, ki jih nudijo zunanji izvajalci.
2. Na razlike v ugotovitvah vsekakor vpliva tudi velikost vzorca analiziranih organizacij.

Katero od navedenih metod zaposlovanja oz. pridobivanja kandidatov uporabite, če se v vaši organizaciji pojavi potreba po zaposlitvi vodstvenega delavca ?

OBJAVA DELA/ISKANJE KANDIDATA	SEKTOR			VELIKOST ORG.		VSE ORGANIZACIJE	
	INDUS- TRIJA	TRŽNE STORITVE	JAVNE STORITVE	DO 500 ZAPOS.	NAD 500 ZAPOS.	N	%
V ČASOPISU	(N)13 86,7%	(N)2 50%	(N)3 100%	(N)8 80%	(N)10 83,3%	18	81,8
REVIJI, STROKOVNEM ČASOPISU	-	-	-	-	-	-	-
NA TV ALI RADIJU	-	-	-	-	-	-	-
ZAVOD ZA ZAPOSLOVANJE	(N)8 53,3%	(N)1 25%	(N)3 100%	(N)6 60%	(N)6 50%	12	54,5
SPLET (INTERNET)	-	(N)1 25%	-	-	(N)1 8,3%	1	4,5
AGENCIJE ZA ZAPOSLOVANJE	(N)4 26,7%	(N)1 25%	-	(N)1 10%	(N)4 33,3%	5	22,7
IZOBRAŽEVALNE USTANOVE	(N)2 13,3%	-	-	(N)1 10%	(N)1 8,3%	2	9,1
PRIPOROČILA ZAPOSLENIH	(N)5 33,3%	(N)1 25%	-	(N)3 30%	(N)3 25%	6	27,3
DRUGO INTERNA ZASEDBA	(N)12 80%	(N)4 100%	(N)1 33,3%	(N)8 80%	(N)9 75%	17	77,3

Veliko analiziranih organizacij pridobiva vodstvene delavce iz internega trga delovne sile. Vodstvena mesta se torej zapolnjujejo od znotraj, s svojim lastnim kadrom. Če pa organizacije želijo pridobiti vodstvene kadre iz zunanega trga, pa kot metodo privabljanja najpogosteje uporabijo oglaševanje v časopisih. Le ena analizirana organizacija uporablja metodo spletnega kadrovanja, medtem ko nobena organizacija ne oglašuje v strokovnih revijah ali na televiziji in radiu. Organizacije z javnega sektorja zelo pogosto pridobivajo vodstvene delavce tudi z objavami na Zavodu za zaposlovanje, kar za ostale organizacije ni posebej značilno. Primerjava rezultatov moje raziskave z rezultati Centra za proučevanje organizacij in človeških virov v zvezi s tem vprašanjem ni povsem mogoča, saj "Center" namesto enotne kategorije vodstvenih kadrov, le-te razdeli na najvišje vodstvo, srednje vodstvo in nižje vodstvo. Lahko pa trdim, da so ugotovitve "Centra" podobne mojim, torej da organizacije v prvi vrsti vodstvena mesta polnijo od znotraj.

Katero od navedenih metod zaposlovanja oz. pridobivanja kandidatov uporabite, če se v vaši organizaciji pojavi potreba po zaposlitvi strokovnjaka (npr. inženirja) ?

OBJAVA DELA/ISKANJE KANDIDATA	SEKTOR			VELIKOST ORG.		VSE ORGANIZACIJE	
	INDUS- TRIJA	TRŽNE STORITVE	JAVNE STORITVE	DO 500 ZAPOS.	NAD 500 ZAPOS.	N	%
V ČASOPISU	(N)11 73,3%	(N)4 100%	(N)3 100%	(N)7 70%	(N)11 91,7%	18	81,8
REVIJI, STROKOVNEM ČASOPISU	(N)2 13,3%	-	(N)1 33,3%	(N)2 20%	(N)1 8,3%	3	13,6
NA TV ALI RADIJU	-	-	-	-	-	-	-
ZAVOD ZA ZAPOSLOVANJE	(N)11 73,3%	(N)2 50%	(N)3 100%	(N)8 80%	(N)8 66,7%	16	72,7
SPLET (INTERNET)	(N)1 6,7%	(N)1 25%	-	-	(N)2 16,7%	2	9,1
AGENCIJE ZA ZAPOSLOVANJE	(N)2 13,3%	-	-	(N)1 10%	(N)1 8,3%	2	9,1
IZOBRAŽEVALNE USTANOVE	(N)5 33,3%	-	-	(N)3 30%	(N)2 16,7%	5	22,7
PRIPOROČILA ZAPOSLENIH	(N)1 6,7%	(N)1 25%	-	(N)1 10%	(N)1 8,3%	2	9,1
DRUGO INTERNA ZASEDBA	(N)8 53,3%	(N)3 75%	(N)1 33,3%	(N)5 50%	(N)7 58,3%	12	54,5

Večina organizacij pridobiva strokovnjake z oglaševanjem v časopisih. V primerjavi s pridobivanjem vodstvenih delavcev je na tem mestu opazen porast števila tistih organizacij, ki pridobivajo strokovnjake z objavami in iskanjem na Zavodu za zaposlovanje. V primerjavi s pridobivanjem vodstvenih delavcev je viden tudi porast števila organizacij, ki iščejo strokovnjake med študentsko populacijo, torej preko izobraževalnih ustanov. Medtem, ko je delež iskanja preko izobraževalnih ustanov pri vodstvenih delavcih znašal le 9,1%, pa se je pri iskanju strokovnjakov le ta povzpela na 22,7%. Opaziti je tudi nekaj organizacij, ki strokovnjake poskušajo pridobiti z objavami v revijah in strokovnih časopisih.

Katero od navedenih metod zaposlovanja oz. pridobivanja kandidatov uporabite, če se v vaši organizaciji pojavi potreba po zaposlitvi režijskega delavca ?

OBJAVA DELA/ISKANJE KANDIDATA	SEKTOR			VELIKOST ORG.		VSE ORGANIZACIJE	
	INDUS- TRIJA	TRŽNE STORITVE	JAVNE STORITVE	DO 500 ZAPOS.	NAD 500 ZAPOS.	N	%
V ČASOPISU	(N)8 53,3%	(N)4 100%	(N)1 33,3%	(N)5 50%	(N)8 66,7%	13	59,1
REVIJI, STROK.OVNEM ČASOPIS	(N)1 6,7%	-	-	-	(N)1 8,3%	1	4,5
NA TV ALI RADIJU	-	-	-	-	-	-	-
ZAVOD ZA ZAPOSLOVANJE	(N)13 86,7%	(N)2 50%	(N)3 100%	(N)9 90%	(N)9 75%	18	81,8
SPLET (INTERNET)	-	(N)2 50%	-	-	(N)2 16,7%	2	9,1
AGENCIJE ZA ZAPOSLOVANJE	(N)1 6,7%	-	-	(N)1 10%	-	1	4,5
IZOBRAŽEVALNE USTANOVE	(N)1 6,7%	(N)1 25%	-	-	(N)2 16,7%	2	9,1
PRIPOROČILA ZAPOSLENIH	(N)3 20%	(N)1 25%	-	(N)1 10%	(N)3 25%	4	18,2
DRUGO INTERNA ZASEDBA	(N)9 60%	(N)2 50%	(N)2 66,7%	(N)7 70%	(N)6 50%	13	59,1

Organizacije najpogosteje iščejo režijske delavce na Zavodu za zaposlovanje. Glede na to, ker se za režijska dela ne zahteva posebnih strokovnih znanj, je pridobivanje preko Zavoda najprimernejše in hkrati najcenejše. V primerjavi s pridobivanjem vodilnih in strokovnih kadrov, je tukaj opaziti zmanjšanje števila organizacij, ki iščejo režijske delavce s pomočjo oglaševanja v časopisih. Izjema so le organizacije s tržnimi storitvami, katere še zmeraj veliko oglašujejo.

Katero od navedenih metod zaposlovanja oz. pridobivanja kandidatov uporabite, če se v vaši organizaciji pojavi potreba po zaposlitvi proizvodnega (fizičnega) delavca ?

OBJAVA DELA/ISKANJE KANDIDATA	SEKTOR			VELIKOST ORG.		VSE ORGANIZACIJE	
	INDUS- TRIJA	TRŽNE STORITVE	JAVNE STORITVE	DO 500 ZAPOS.	NAD 500 ZAPOS.	N	%
V ČASOPISU	(N)4 26,7%	(N)3 75%	(N)1 33,3%	(N)3 30%	(N)5 41,7%	8	36,4
REVIJI, STROK.OVNEM ČASOPISU	-	-	-	-	-	-	-
NA TV ALI RADIJU	(N)1 6,7%	-	-	-	(N)1 8,3%	1	4,5
ZAVOD ZA ZAPOSLOVANJE	(N)14 93,3%	(N)3 75%	(N)3 100%	(N)10 100%	(N)10 83,3%	20	90,9
SPLET (INTERNET)	-	(N)1 25%	-	-	(N)1 8,3%	1	4,5
AGENCIJE ZA ZAPOSLOVANJE	(N)1 6,7%	(N)1 25%	-	-	(N)2 16,7%	2	9,1
IZOBRAŽEVALNE USTANOVE	-	-	-	-	-	-	-
PRIPOROČILA ZAPOSLENIH	(N)4 26,7%	(N)2 50%	-	(N)3 30%	(N)3 25%	6	27,3
DRUGO INTERNA ZASEDBA	(N)3 20%	-	(N)1 33,3%	(N)1 10%	(N)3 25%	4	18,2

Največ organizacij pridobiva proizvodne delavce s pomočjo Zavoda za zaposlovanje. V primerjavi s pridobivanjem vodilnih in strokovnih kadrov je opaziti bistven upad števila organizacij, ki bi za pridobitev fizičnega delavca oglaševale v časopisu. Z isto primerjavo je zanimiv tudi porast števila organizacij, ki pridobivajo fizične delavce s priporočili že zaposlenih. Prevladujočo iskanje fizičnih delavcev preko Zavoda je pričakovano, saj je ta oblika pridobivanja med najcenejšimi. Organizacije seveda pretehtajo pričakovane koristi in stroške, kar pomeni, da so v pridobitev proizvodnega (fizičnega) delavca pripravljene vložiti manj truda in sredstev.

Kako pogosto pri izbiri kandidatov za zaposlitev uporabljate navedene selekcijske metode ?

SELEKCIJSKA METODA	POGOSTOST UPORABE	ŠT. ORG.	%
OBRAZEC ZA PRIJAVO	za vsako novo zaposlitev	18	81,8
	za nekatere zaposlitve	1	4,5
	ne uporabljam	3	13,7
INTERVJU	za vsako novo zaposlitev	21	95,5
	za nekatere zaposlitve	1	4,5
	ne uporabljam	-	-
PSIHOLOŠKI TESTI	za vsako novo zaposlitev	3	13,7
	za nekatere zaposlitve	7	31,8
	ne uporabljam	12	54,5
OCENJEVALNI CENTRI	za vsako novo zaposlitev	-	-
	za nekatere zaposlitve	3	13,7
	ne uporabljam	19	86,3
GRAFOLOŠKA ANALIZA	za vsako novo zaposlitev	-	-
	za nekatere zaposlitve	1	4,5
	ne uporabljam	21	95,5
ASTROLOŠKA ANALIZA	za vsako novo zaposlitev	-	-
	za nekatere zaposlitve	1	4,5
	ne uporabljam	21	95,5

Najpogosteje uporabljeni konvencionalni selekcijski metod sta intervju in obrazec za prijavo. Izjema so ocenjevalni centri in psihološko testiranje, ki jih uporablja majhen delež organizacij. Nekonvencionalne selekcijske metode (grafološka analiza, astrološka analiza) uporablja le ena analizirana organizacija, in še to le za nekatere zaposlitve, domnevam za vodstvena in vodilna mesta. Ugotovitve moje raziskave se v osnovi ujemajo z rezultati, ki jih je leta 2001 dobil Center za proučevanje organizacij in človeških virov.

10. SKLEP

Pridobivanje novih delavcev je pomembna poslovna odločitev. Ta odločitev mora biti pravilna, torej da upraviči vložena sredstva, čas in energijo, ki so bili porabljeni v samem procesu privabljanja in pridobivanja kandidatov.

Pričujoče diplomsko delo ima sedem osrednjih izhodišč. Predstavljajo jih v uvodu zastavljene teze in hipoteze, ki jih skozi vsebino poskušam potrditi oziroma pojasniti.

Prvo izhodišče se nanaša na število ustrezno usposobljenih kandidatov, ki si jih organizacija mora zagotoviti v procesu pridobivanja kadrov. Večje število kandidatov nudi večjo možnost izbire kvalitetnih kandidatov. Organizacija, ki išče novega delavca mora natančno opredeliti zahteve, ki jih mora kandidat izpolnjevati. Če te zahteve niso jasne, bo organizacija s težavo sestavila dober oglas ali oblikovala kriterije za pridobitev kvalitetnega delavca s pomočjo drugih metod in virov. Cilj organizacije torej je, da pridobi in izbere kvalitetne in visoko motivirane delavce. Napačno izbrani delavec je lahko le nadležna obveznost in strošek organizacije.

Naslednjo izhodišče se nanaša na vložena sredstva za pridobivanje kandidatov. Pridobivanje kvalitetnih kandidatov postaja vedno dražje. Zlasti to velja za dela na strokovnih in menedžerskih položajih. Stroški pridobivanja se še dodatno povečajo, če se v proces vključijo zunanji izvajalci.

Organizacije želijo pridobiti kandidate, ki imajo predvsem splošne razvojne potenciale ne pa specifična znanja. To je tretje izhodišče in hkrati ugotovitev, do katere sem prišel na podlagi opravljene analize številnih oglasov, ki jih uspešne organizacije objavljajo zaradi iskanja novih delavcev.

Četrto izhodišče se nanaša na raznolikost metod in virov pridobivanja kandidatov. Teorija in praksa ponujata številne možnosti in načine pridobivanja človeških virov. Na drugi strani pa organizacije zaradi konkurenčnega boja iščejo vedno bolj kreativne rešitve za pridobitev kvalitetnih delavcev. Organizacije običajno izbirajo tiste metode pridobivanja delavcev, ki so se na podlagi preteklih izkušenj izkazale za najučinkovitejše. Pri tem seveda upoštevajo vrsto delavcev, ki jih potrebujejo, ter okolje v katerem delujejo. Tudi slovenske organizacije so pri izbiri metod in virov pridobivanja delavcev precej iznajdljive. Bolj ali manj uporabljajo vse metode in vire. Veliko oglašujejo, predvsem, ko gre za vodstvena in strokovna dela. Oglaševanje je namreč precej enostavno, sami oglasi pa so dostopni širokemu krogu kandidatov. Pri iskanju režijskih in proizvodnih delavcev se raje odločajo za objave prostih mest na Zavodu za zaposlovanje. Ta metoda omogoča, da si organizacija ob nizkih stroških zelo hitro zagotovi potrebne delavce. Strokovnjake in vodstvene delavce bi bilo smiselno iskati preko kadrovskega agencij, vendar pa to obliko

iskanja uporablja le nekaj organizacij, ki so pripravljene na visoke stroške posredovanja. Nizki delež predstavlja tudi kadrovanje preko izobraževalnih ustanov, saj ta način pridobivanja zahteva veliko stopnjo angažiranosti, primeren pa je kot vir pridobivanja kandidatov za menedžerske in profesionalne položaje. Delež organizacij, ki kot sredstvo zagotavljanja delavcev uporablja Internet je sicer nizek, a se zaradi obsežnih možnosti in velike hitrosti nenehno povečuje.

Peto izhodišče se nanaša na izbiro medija oglaševanja. Pri izbiri medija oglaševanja organizacija primerja pričakovane rezultate z nastalimi stroški oglaševanja prostih delovnih mest. Vsak medij ima svoje prednosti in slabosti. Organizacija bo izbrala tisti medij, ki bo najučinkoviteje izpolnil njena pričakovanja pri zastavljenih ciljih.

Šesto izhodišče se nanaša na usklajevanje preferenc in ciljev delavcev s preferencami in potrebami organizacije. Pridobivanje je torej sestavljen proces, ki vključuje tako organizacijo, ki išče ljudi kot tudi ljudi, ki iščejo delo v organizaciji.

Zadnje, sedmo izhodišče se nanaša na selekcijske metode. V postopku izbire delavcev je smiselno, da v začetku postopka organizacija uporabi časovno in stroškovno cenejše selekcijske metode, ki pa jih ob vsaki nadaljni fazi stopnjuje, kar pomeni, da v zaključnih fazah uporabi najzahtevnejše in najdražje selekcijske metode. Velja tudi omeniti, da so za strokovna delovna mesta potrebne zahtevnejše in dražje selekcijske metode, kot pa za navadna fizična dela. Opisanega pravila selekcije se držijo tudi analizirane slovenske organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, Michael (1996): A handbook of Personnel Management Practice. Kogan Page, London.
2. Belčič, Franc (1998): Proces zaposlovanja kadrov: delovni zvezek. Moderna organizacija, Kranj.
3. Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar, Zoran Sušanj (2003): Manager, prvi med enakimi. GV Založba (Zbirka Manager), Ljubljana.
4. Černigoj Sadar, Nevenka, Meta Gnidovec, Miroljub Ignjatović, Dana Mesner Andolšek, Miroslav Stanojević, Ivan Svetlik, Martina Trbanc (2001): Upravljanje človeških virov: mednarodna primerjalna študija. Fakulteta za družbene vede, Center za proučevanje organizacij in človeških virov, Ljubljana.
5. Florjančič, Jože, R. Andrejčič, J. Brekić, G. Devetak, J. Gričar, J. Jesenko, Z. Kaltnekar, B. Kavčič, T. Ljubič, J. Marolt, J. Mayer, D. Melavc, P. Mikeln, N. Pavlin, L. Repovž, F. Slabe, M. Štrajhar, A. Vila, G. Vukovič (1998): Operativni management. Moderna organizacija, Kranj.
6. Florjančič, Jože, Dragoljub Kavran (1994): Kadrovska funkcija – management. Moderna organizacija, Kranj.
7. Glavan, Franc, Ivan Oman (1988): Kadri in pravna ureditev kadrovske dejavnosti. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
8. Jereb, Eva, Vladislav Rajković, Miro Gradišar (1997): »Izbira delavcev za teledelo s pomočjo ekspertnega sistema«. Quo vadis management: zbornik referatov. Posvetovanje organizatorjev dela, Portorož, str. 424-433.
9. Keenan, Kate (1996): Kako izbiramo ljudi. Izvirnik: Management Guide to Selecting People (1995), prevedla Tatjana Velušček. Mladinska knjiga, Ljubljana.
10. Kenneth, Roman, Jane Maas; prevedel Marjan Novak (1995): Kako oglaševati. Prevod dela: The New How to advertise, zbirka Virgo Advertising. Euroshop, Radovljica.
11. Kos, Erik (1997): »Mobilnost kadrov v praksi skozi delo informacijskih pisarn banke kadrov«. Quo vadis management: zbornik referatov. Posvetovanje organizatorjev dela, Portorož, str. 78-84.
12. Kragelj, Radovan (1998): Seleksijski intervju: priročnik: kako izbrati najprimernejšega sodelavca. Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva, Ljubljana.
13. Les, Mojca (2000): Psihologija dela – 1. Del. Ekonomska šola Novo mesto, Višja strokovna šola, Novo mesto.
14. Lipičnik, Bogdan, Drago Mežnar (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
15. Merkač, Marjana (1998): Kadri v organizaciji. Visoka šola za management, Koper.

16. Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus, Rado Bohinc (1994): Management. Didakta, Radovljica.
17. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič, Marjana Merkač (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede (Zbirka Profesija), Ljubljana.
18. (2003) Oglasi o zaposlitvah iz številnih časopisov (Delo, Večer, Tednik).
19. Pfeffer, Jeffrey (1994): Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
20. Potočnik, Marjan, Janez Dolinšek, Inka Premec (2002): »Uporaba internetnih tehnologij pri zagotavljanju človeških virov«. Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa: zbornik referatov s posvetovanja MBA –EPF. Ekonomso-poslovna fakulteta Maribor, Inštitut za razvoj managementa, str. 177-182.
21. Rojc, Emil (1992): Kariera kot spreminjanje: podjetništvo in razvoj kadrov. Enotnost, Ljubljana.
22. Sedej, Marjan (1997): Metode in tehnike kadrovanja: skripta. Moderna organizacija, Kranj.
23. Spletni viri: <http://www.profil.si>, <http://www.ess.gov.si>, <http://www.ekariera.com>
24. Treven, Sonja (1998): Management človeških virov. Gospodarski vestnik (Zbirka Manager), Ljubljana.
25. Zupan, Nada (1996): Človeški viri kot izvor konkurenčnih prednosti v podjetjih v prehodu (primer Slovenije). Ekonomska fakulteta, Raziskovalni center, delovni zvezki. Ljubljana.

PRILOGE