

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vlasta Mižigoj

**Vloga kadrovskih posrednikov pri iskanju in izboru vodilnih in vodstvenih kadrov v
Sloveniji**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vlasta Mižigoj

Mentor: izr. prof. dr. Anton Kramberger

Somentor: doc. dr. Miro Haček

**Vloga kadrovskih posrednikov pri iskanju in izboru vodilnih in vodstvenih kadrov v
Sloveniji**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

Zahvala

Iskreno se zahvaljujem prof. dr. Antonu Krambergerju za strokovno vodstvo in praktično pomoč, za odlične ideje ter zanimiva vprašanja, ki so jim sledila.

Vloga kadrovskih posrednikov pri iskanju in izboru vodilnih in vodstvenih kadrov v Sloveniji

Odlična podjetja vodijo odlični menedžerji. Poiskati, izbrati in obdržati najboljše menedžerje je ključnega pomena za uspeh, rast in dobiček podjetja. Namen naloge je bilo ugotoviti, kako poteka iskanje in izbor vodilnih in vodstvenih kadrov v Sloveniji ter v čem se razlikuje od iskanja in izbora, ki poteka na razvitejših trgih v tujini. Državno lastništvo največjih slovenskih podjetij, majhno število velikih podjetij, relativno majhno število razpoložljivih menedžerjev ter geografska majhnost Slovenije so dejavniki, ki pomembno vplivajo na slabšo razvitost trga slovenskega kadrovskega posredništva vodilnih in vodstvenih kadrov. Razvitost trga kadrovskega posredništva, zlasti izbora vodilnih in vodstvenih kadrov, je precej drugačna v državah z dolgoletno tradicijo tržne ekonomije. Na teh trgih je prisotnih občutno več kadrovskih posrednikov, kar omogoča formalizacijo stroke, večjo specializacijo in strokovnost ter nenazadnje tudi zavedanje pri lastnikih podjetij o pomembnosti izbora vodilnih ljudi v podjetju. Teoretski del predstavi osnovno terminologijo skupaj s tipologijo, ki bo bistvena za pregled in oceno trenutnega stanja slovenskega kadrovskega posredništva vodilnih in vodstvenih kadrov, ki jima na koncu sledi poskus napovedi razvoja v prihodnje.

Ključne besede: iskanje in izbor kadrov, vodilni in vodstveni kadri, kadrovski posredniki

Executive Search and Selection in Slovenia

Great organizations are led by great managers. The ability to find, select and retain the best managers in the market is absolutely critical skill for the success, profit and growth of the company. The main objective of this work was to determine how the Slovenian executive search and selection market operates and how it is different from the executive search and selection within global context. State ownership of the largest Slovenian companies, small number of large enterprises, relatively small number of managers on the labour market and the geographical small size of Slovenia are the main reasons for the underdevelopment of the executive search and selection in the country. Executive search and selection in countries with long-standing market economy is quite different. These countries have substantially higher number of search firms, which enables the formalisation of the profession, increases specialisation and professional competence and ultimately the awareness within companies' owners regarding the importance of the executive search and selection for organizations. The theoretical part introduces the basic terminology together with typology, which is essential for the examination and assessment of the Slovenian executive search and selection market and it concludes with a discussion of the future development within the market.

Key words: executive search and selection, managers, search firms

KAZALO

1 UVOD	7
1.1 Opredelitev problema	7
1.2 Metodološki okvir	9
1.3 Sestava naloge	10
I TEORETSKI DEL	10
2 OPREDELITEV OMREŽJA	10
2.1 Omrežje in njegove relacije	12
2.2 Vpliv socialnih struktur na ekonomski rezultat	14
2.2 Problem majhnega sveta	16
3 SVETOVALNA DEJAVNOST (ang. Management Consulting)	18
3.1 Opredelitev terminologije	18
3.2 Vsebina in obseg svetovalne dejavnosti	19
3.3 Organizacija svetovalnih podjetij	20
3.4 Razlogi za sodelovanje s svetovalnim podjetjem	20
4 ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKIH STORITEV	21
4.1 Opredelitev terminologije	21
4.2 Razvoj in zgodovina izvajanja zunanje kadrovske dejavnosti	22
4.3 Viri pridobivanja kadrov	25
4.3.1 Notranji viri iskanja in izbora kadrov	25
4.3.2 Zunanji viri iskanja in izbora kadrov	26
5 KADROVSKO POSREDOVANJE: teoretski okvir, tipi posrednikov	32
5.1 Teoretski okvir	32
5.2 Vrste podjetij za iskanje in izbor kadrov – predlog tipologije	33
5.2.1 Podjetja, ki delujejo po načelu pogojnega plačila (ang. Contingency Companies)	34
5.2.2 Podjetja, ki delujejo po načelu postopnega ali odloženega plačila (ang. Retained Companies)	36
5.2.3 Kadrovska agencija za zaposlovanje začasne delovne sile (ang. Temporary Staffing Company)	38
5.3 Razlogi za najem kadrovskega posrednika	40
5.4 Trženje kadrovske-posredniških storitev	40
6 METODE IZBORA	41
6.1 Viri pridobivanja informacij o kandidatih	41
6.2 Intervju	43
6.2.1 Vrste intervjujev	43
6.3. Zaposlitveni testi	45

6.4 Izbor kadrov na podlagi kompetenc	47
6.4.1 Opredelitev terminologije	47
6.4.2 Intervju na podlagi kompetenc (ang. <i>Competency – Based - Interview</i>).....	48
7 KADROVSKO POSREDOVANJE VODILNIH IN VODSTEVNIH KADROV - (ang. <i>Executive Search</i>)	49
7.1 Teoretski okvir	49
7.2 Metodologija posredništva vodilnih in vodstvenih kadrov (ang. <i>Executive Search</i>)	50
7.3 Storitve kadrovskih posrednikov za vodilne in vodstvene kadre.....	52
7.3.1 Področja delovanja.....	54
7.4 Pomembnost ustreznosti kandidata za organizacijo (ang. <i>Fit & Skill</i>)	54
II EMPIRIČNI DEL.....	55
8 METODOLOGIJA ZBIRANJA PODATKOV	55
9 PRIMERJAVA SLOVENSKE vs. MEDNARODNE TRG.....	56
10 RAZISKOVALNI INTERVJU.....	67
10.1 Analiza pridobljenih informacij.....	68
11 SKLEPNA DISKUSIJA	69
12 LITERATURA	73
Priloga A: Raziskovalni intervju	79
Priloga B: Slovar ključnih angleških izrazov – predlog prevodov	86

KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 3.1: Razlogi za najem svetovalcev	21
Tabela 9.1: Podjetja za iskanje in izbor kadrov v Sloveniji	56
Tabela 9.2: Klasifikacija mednarodnih podjetij za iskanje in izbor vodstvenih kadrov glede na prihodek na globalni ravni v letu 2007.....	58
Tabela 9.3: Klasifikacija podjetij za najem začasne delovne sile glede na prihodek na globalni ravni v letu 2007.....	60
Tabela 9.4: Klasifikacija kadrovske - svetovalnih podjetij glede na prihodek na globalni ravni v letu 2007	62
Tabela 9.5: Podjetja za davčno svetovanje ipd., ki so prisotna tudi v Sloveniji in ki se na globalni ravni ukvarjajo s kadrovskim svetovanjem	63
Tabela 9.6: Število podjetij v Sloveniji, razvrščeni po velikosti v obdobju 1995-2005	63
Tabela 9.7: Pregled podjetij, ki se ukvarjajo z iskanjem in izborom vodilnih in vodstvenih kadrov v Sloveniji, razvrščeni glede na storitve, ki jih ponujajo.....	65

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

V nalogi bom analizirala posrednike kadrovske storitev v Sloveniji. Osredotočila se bom na tista podjetja, ki se ukvarjajo z iskanjem in izborom vodilnih¹ in vodstvenih² kadrov. Ugotoviti bom poskušala, kakšna je dinamika slovenskega trga kadrovskega posredništva in ali le-ta dovoljuje obstoj posrednika za vodilne in vodstvene kadre, to je posrednika, ki bi se ukvarjal izključno z iskanjem in izborom predsednikov uprav, članov uprav ter izvršnih direktorjev. Zanimalo nas bo, ali je slovenski gospodarski in politični prostor pripravljen na izbor kandidatov na vodilnih in vodstvenih položajih ter ali ga je pripravljen prepustiti zunanjemu izvajalcu. Zanimalo nas bo tudi, ali na slovenskem trgu obstaja kadrovskega posrednik, katerega storitve so vezane izključno na izbor omenjenega kadra.

V nalogi se ne bom podrobneje ukvarjala z razlago, kako poteka operativno delo v podjetjih, ki se ukvarjajo s posredovanjem kadrovske storitve, kaj se dogaja s kandidati ter z vprašanjem nezaposlenosti. Predvsem se bom osredotočila na oblikovanje teoretskega okvira in preučila, katere vrste kadrovske posrednikov obstajajo, kako so se razvijali skozi čas, v kateri dejavnosti imajo svoje korenine ter kako in zakaj je do njihovega razvoja sploh prišlo. Glede na to bom poskušala najti primerjavo s Slovenijo, ugotoviti razlike in morebitne podobnosti kadrovske posrednikov pri nas in v tujini. Nadalje bom v omenjeni teoretski okvir razvrstila tudi kadrovske posrednike, ki delujejo v Sloveniji, glede na storitve, ki jih ponujajo ter kadre, ki jih izbirajo in iščejo.

V literaturi ni univerzalnega teoretskega okvira oziroma teorije, na katero bi lahko navezala svoje ugotovitve, zato jo bom do neke mere morala oblikovati sama. Na trgu je namreč vsako leto več ponudnikov kadrovske storitve, kar pomeni, da je diferenciacija med temi podjetji vsako leto manjša (zaradi ekonomije obsega si namreč vsako podjetje želi ponuditi čim več heterogenih storitev), posledično pa to zelo otežuje enolično

¹ Z besedo vodilni imenujemo delovna mesta, ki jih zasedajo predsedniki in člani uprav ter direktorji podjetja.

² Z besedo vodstveni imenujemo delovna mesta, ki v podjetju v hierarhičnem smislu zasedajo mesto pod predsedniki in člani uprav oz. direktorji in vodje *manjših* podjetij.

klasifikacijo samih podjetij in njihovo umestitev v teoretski okvir. V omenjeni okvir bom nato umestila slovenske kadrovske posrednike za vodilne in vodstvene kadre ter primerjala podobnosti in razlike s posredniki drugod po svetu. Izhajam iz predpostavke, da je slovenski trg dela sicer pripravljen prepustiti kadrovski izbor zunanjim kadrovskim izvajalcem (več o tem v Ličen 2002), ni pa še pripravljen na iskanje in izbor vodilnih kadrov, ki zasedajo najvišja mesta v večjih slovenskih podjetjih, kot so npr. predsedniki in člani uprav³.

Prva podhipoteza se bo glasila, da je *zgodovinski, politični in gospodarski razvoj Slovenije, kot postsocialistične države oziroma države v tranziciji*, onemogočil in še vedno onemogoča bolj objektivni izbor vodilnih ljudi v podjetjih, katerih lastnik je bila (in ponekod še je) država. V ta izbor se še vedno, četudi vse manj, pa vendarle, aktivno vpleta država oziroma vladajoča elita⁴. Povedano drugače, večina največjih podjetij⁵ (nad 250 zaposlenih) v Sloveniji je v državni lasti, kar pomeni, da njihovo dinamiko, nadzor ter imenovanje zaposlenih na ključnih položajih (imenovanje nadzornega odbora, člane uprav) imenuje vladajoča elita, kar onemogoča ekonomskemu sistemu, da bi bil bolj avtonomen, kot je to v navadi v sistemih z dolgo kapitalistično tradicijo.

Druga podhipoteza se bo glasila, da je ena izmed možnih razlag slabšega razvoja kadrovskega posredništva vodilnih in vodstvenih kadrov tudi *majhnost slovenskega trga*. Menim, da to pomembno vpliva na dejstvo, da so najboljši menedžerji oziroma najuspešnejši direktorji zbrani na zelo majhnem geografskem območju, so lahko dostopni, med seboj se zelo dobro poznajo ter se intenzivno medsebojno povezujejo v različna omrežja, kar posledično pomeni, da zunanji kadrovski posrednik, ki bi povezal "potencialnega naročnika" s potencialno primernim kandidatom, ni nujno potreben, ker obstaja precejšnja verjetnost, da se bosta povezala kar sama, in sicer prek skupnih socialnih omrežij v katere vstopata.

Poigrala se bom tudi z odgovorom na vprašanje, ali je morda izraz *objektivni kandidat* vendarle le sinonim za politično pravega kandidata. Ali je v prihodnosti, kljub dejstvu, da

³ S tem izrazom poimenujemo delniške družbe, ker (zaradi načina privatizacije) prevladujejo.

⁴ Z vladajočo elito mislim vladajočo koalicijsko stranko na oblasti v danem trenutku.

⁵ V večinski državni lasti so največja slovenska podjetja kot npr.: Telekom, Mobitel, Dars, Luka Koper, Interuropa

so v Sloveniji v številnih primerih ekonomski sistemi še vedno podrejeni političnemu podsistemu (več o tem v Žerdin in Mrvar 2007, 7-25), mogoč tudi zunanji izbor vodilnega in vodstvenega kadra privatizirane delniške družbe, s strani ponudnika kadrovskih storitev? In ali je mogoče, da nekoč v Sloveniji pridemo do točke, ko bo kadrovski posrednik, seveda z orodji, ki jih narekuje kadrovska stroka, objektivno izbiral člane nadzornih svetov?

Izhajajoč iz prvih dveh podhipotez še trdim, da je vse naštetu tudi glavni razlog, da se način dela in ponudba storitev podjetij, ki se ukvarjajo s kadrovskim posredništvom vodilnih in vodstvenih kadrov v Sloveniji, bistveno razlikuje od njim podobnih v tujini. To pomeni, da se podjetja, ki se ukvarjajo s tovrstnim posredovanjem vodilnih delovnih mest pri nas, srečujejo z obilico problemov, kot so pomanjkanje naročil, premalo primernih kandidatov, prisiljena so ponujati tudi druge svetovalne storitve, da dosežejo določeno prepoznavnost na trgu, kar jim seveda preprečuje specializacijo⁶ ter posledično onemogoča zagotavljanje visokokakovostnih storitev, kot jih morda zahteva najnaprednejša, globalizirana industrija.

1.2 Metodološki okvir

V nalogi bom uporabila sekundarne teoretične in empirične vire, v empiričnem delu pa bom uporabila tudi tehniko polstrukturiranega intervjuja, s katerim bom prišla do podatkov, ki bodo ključni za analizo in umestitev posrednikov kadrovske dejavnosti, ki se ukvarjajo z iskanjem in izborom vodilnih in vodstvenih kadrov, v slovenski prostor. Raziskovalni intervju bo opravljen s strokovnjakom, ki pozna slovenski trg posredovanja kadrovskih storitev ter je zaposlen v podjetju, ki se ukvarja z neposrednim iskanjem in izborom vodstvenih kadrov.

Zaradi specifičnosti tematike bom vire iskala v tujih znanstvenih bazah (Proquest, Sage Journals Online, Abi Inform Global, Academic Search Premier, Wiley Interscience) ter po različni literaturi v angleškem jeziku, saj literatura s podobno tematiko (na urejen način) pri nas ne obstaja.

⁶ V tujini je nasprotno, podjetje doseže prepoznavnost na trgu ravno skozi specializacijo svoje ponudbe (posredništvo za tehnično osebje, za računovodsko osebje, za vodstvene kadre) ter natančnim pozicioniranjem svojih storitev na trgu, širitev ponudbe storitev pa ponavadi sledi šele takrat, ko podjetje doseže določeno letno rast in kontinuirana prodajna rast ni več mogoča.

Prav tako bom uporabila veliko internetnih virov, tako domačih kot tujih, ki obravnavajo tematiko iskanja in izbora kadrov.

1.3 Sestava naloge

Diplomska naloga je razdeljena na sedem sklopov; prvi je namenjen predstavitvi teorije omrežij, oblikovanju odnosov znotraj teh omrežij in pretoku informacij. Drugi sklop je namenjen predstavitvi svetovalne dejavnosti; to je dejavnost z namenom svetovanja vodilnim osebam v podjetju. Znotraj omenjene svetovalne dejavnosti bo predstavljena tudi kadrovska dejavnost, vendar le tista, ki je vezana na iskanje in izbor vodstvenih kadrov in ki se povezuje s svetovanjem menedžmentu. Tretji in četrti sklop sta namenjena predstavitvi različnih tipov kadrovskih posredništev ter metod izbora kandidatov. Peti in šesti sklop natančneje predstavita metode izbora kadrov ter kadrovsko posredništvo vodilnih in vodstvenih kadrov. Zadnji sklop pa je namenjen analizi slovenskih podjetij, ki se ukvarjajo s kadrovskim posredništvom, ugotavljanju razlik med načinom dela pri nas in v tujini, razlogom za drugačnost ter oceni tržnega potenciala slovenskega trga. Sledi še sklep, v katerem bom povzela ugotovitve, poskušala napovedati, kakšni so obeti za prihodnost in kakšne spremembe čakajo slovenski gospodarski prostor na področju kadrovskega posredovanja vodilnih in vodstvenih kadrov.

I TEORETSKI DEL

2 OPREDELITEV OMREŽJA

Socialna omrežja so bistvena za pretok informacij najrazličnejših vrst. Za to nalogo so omrežja zanimiva z vidika obveščanja udeležencev (implicitnega trga pomembnejših kadrov) o prostih delovnih mestih ter z vidika zaposlovanja, ki poteka po vezah in poznanstvih oziroma po priporočilih. V Sloveniji ni prav veliko podjetij, ki jih lahko opredelimo kot velika podjetja. Velika podjetja so načeloma organizirana po načelu hierarhije – predsednik uprave, kateremu so neposredno podrejeni člani uprave, njim so podrejeni izvršni direktorji, potem direktorji oddelkov itd. Pri nas v glavnem

prevladujejo podjetja z do 250 zaposlenimi⁷ (glej Tabelo 9.6), podjetij, ki so kvalificirana kot velika podjetja, pa naj bi bilo glede na podatke Statističnega urada Slovenije le 278. Slovenija je majhna država in ima po uradnih podatkih relativno precej omejeno število delovnih mest na vodilnih in vodstvenih mestih.

S tem se strinja tudi g. Dejan Turk, predsednik uprave Simobila, ki je med drugim povedal, da je

povezovanje v mreže⁸ v Sloveniji prav gotovo del našega vsakdana, da je Slovenija ena sama velika mreža, da se menedžerji med sabo vsi tako ali drugače poznajo in da se tako, preko raznih oblik omrežij, spletajo poslovni stiki. Po njegovem mnenju pa ima to povezovanje v mreže danes v Sloveniji precej negativno konotacijo.

Vir: <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=209359>.

Menedžerji se prek formalnih in neformalnih stikov povezujejo v omrežja, formalna ali neformalna. Udeleženci omrežij, v našem primeru menedžerji, imajo dostop do informacij, kdaj in kje se bo odprlo novo menedžersko mesto oziroma kje se je pojavila potreba po novem menedžerju. Pogosto se zgodi, da menedžer, ki je prenesel informacijo drugemu menedžerju, pozna vir (tistega, ki odpira delovno mesto) in ga (kandidata) temu priporoči (kadrovanje po principu vez in poznanstev, kar po svoje, glede na okoliščine, zmanjšuje tveganje, da je izbira »napačna«). Veliko delovnih mest⁹, če že ne velika večina menedžerskih položajev, se zapolni tako, vendar je prave podatke o tem

⁷ Podjetja z 0 do 9 zaposlenimi imenujemo *mikro podjetja*. Podjetja z 10 do 49 zaposlenimi imenujemo *mala podjetja*. Podjetja s 50 do 249 zaposlenimi imenujemo *srednje velika podjetja*. Podjetja z 250 in več zaposlenimi so *velika podjetja*. Dostopno prek: http://epfip.uni-mb.si/publica/rreport/Obs2002part1_slo.pdf (10. maj 2008).

⁸ Na tem mestu velja opozoriti, da je g. Turk s terminom termin mreža/mreže po vsej verjetnosti imel v mislih omrežje kot ga definiramo na str. 11-13.

⁹ Granovetter (1995, 146) trdi, da se 70% vseh novo odprtih delovnih mest zapolni s priporočilom delavca oziroma skozi omrežje poznanstev.

nemogoče dobiti¹⁰, zato se na tem mestu prepuščamo ugibanju. Predvsem za vodstvene kadre v podjetjih, kjer ima država (večji oz. vplivnejši) lastniški delež in kjer predsednike in člane uprav imenujejo nadzorni sveti, je značilno, da je novo imenovani predsednik uprave ponavadi strankarsko opredeljen in lojalen vladajoči eliti, ki tvori gosto prepleteno omrežje (več o tem v Žerdin 2005). Vključenost v takšno omrežje je za menedžerja koristna predvsem zaradi vzpostavljanja stikov, ki mu lahko zagotavljajo nove zaposlitvene priložnosti oziroma koristne informacije, ki vodijo k novi zaposlitvi. Problem torej nastane takrat, ko se delovna mesta na vodilnih in vodstvenih mestih "delijo" z namenom uveljavljanja lastnih interesov tistih, ki imajo moč, oziroma z namenom vračanja uslug ali pa z delitvijo uslug, ki jih bo moral dolžnik v prihodnosti seveda vrniti. Z vidika uslug je favoriziranje določenih kandidatov lahko zelo tvegano in občutljivo početje. Tvegamo napačno "postavitev" menedžerja na delovno mesto, za katerega nima sposobnosti ali je kako drugače vprašljiv. Vzrok za tako tvegano ravnanje je morda tudi v dejstvu, da je uslugo, ki ni izražena v denarju, zaradi nezmožnosti ocene njene vrednosti zelo težko vrniti, krog vračanja pa se morda nikoli ne konča. To je tim."temna stran" socialnega kapitala¹¹, za razliko od svetlih strani, ki so tudi številne.

2.1 Omrežje in njegove relacije

Omrežje opredelimo tako, da določimo končno množico enot oziroma po enem ali več kriterijih določimo, katere enote spadajo v omrežje, in nato opišemo povezave med enotami z eno ali več relacijami. Relacije so lastnosti, ki se pokažejo, ko opazujemo dve ali več enot skupaj. Ko opazujemo posamezne enote, govorimo o njihovih različnih povezavah do drugih enot ali vezeh med njimi. Če pa govorimo o omrežju kot celoti, uporabljamo za opis povezav med vsemi enotami splošnejši izraz, relacija. Omrežje določajo množice enot ter ena ali več relacij. Z vsako novo relacijo (običajno) vzpostavimo na isti skupini enot novo omrežje. Ločimo simetrične in nesimetrične relacije. O simetrični relaciji govorimo, ko je odnos med enotami, ki jih opisujemo z

¹⁰ Po nekaterih ocenah naj bi se objavilo (časopis, kadrovske posredniki, karierni sejmi) le 15 - 20% razpoložljivih delovnih mest, preostalih 75 - 80% delovnih mest se zapolni po principu vez in poznanstev, priporočil ter z "networkingom".

Dostopno prek

http://www.stpaulcareers.umn.edu/jobsearch/find_positions/hidden_market.html (10. junij 2008),

<http://content.mycareer.com.au/advice-research/resume/tap-the-hidden-job-market.aspx> (10. junij 2008).

¹¹ Več o tem v Gargiulo, Martin in Mario Benassi (1999, 298-322).

relacijo, po naravi vzajemen ali dvosmeren, z nesimetrično pa opisujemo tiste odnose, ki niso vzajemni. Enote omrežja so lahko osebe, objekti in dogodki. Imenujemo jih udeleženci in člani omrežja (cf. Hlebec in Kogovšek 2006, 9).

Knoke in Kuklinski (v Hlebec in Kogovšek 2006, 9) ločujeta enote omrežja glede na:

- velikost (posameznik, skupina, sloj, razred, skupnost, nacionalna država);
- stopnjo formalne organiziranosti (formalne in neformalne skupine) in druge značilnosti.

L. McCallister in Fischer (McCallister in Fischer 1978 v Hlebec in Kogovšek 2006, 9-10) sta opredelila naslednjo tipologijo omrežij, glede na katero je povezava izmenjave opredeljena kot medsebojna odvisnost med udeležencema, kjer dejavnost enega udeleženca neposredno vpliva na rezultate pri drugem udeležencu. Predmet izmenjave je lahko karkoli - denar, informacija, fizična pomoč, mnenje, materialna pomoč in podobno. Omrežja so torej različnih velikosti, imajo različne stopnje formaliziranosti, med seboj pa se ločijo tudi po tem, kakšni so odnosi med posamezniki v omrežju. Mitchell (Konrad in Brown 2000 v Hlebec in Kogovšek 2006, 9-10) je opredelil kakovost odnosov med udeleženci omrežja skozi naslednje koncepte, in sicer recipročnost, trajnost, intenzivnost, gostota in dosegljivost. Pri nekaterih, vendar ne pri vseh odnosih, gre za dogovor ali (neenakovredno) izmenjavo, zato lahko velja, da je odnos "usmerjen" od ene osebe k drugi. Pomembno merilo pri takšni izmenjavi je, v kolikšni meri je dogovor oziroma kupčija recipročna. Primer recipročnosti v kompleksnejših odnosih je npr. finančno sponzorstvo, ki poteka v eni smeri, ter recipročna politična podpora v drugi smeri. Trajen odnos največkrat najdemo med družinskimi člani. Intenzivnost odnosov pa se nanaša na to, kako močna je obveza v odnosu (npr. predsednik nadzornega sveta imenuje svojega prijatelja za člana uprave, posledično je obveza imenovanega do predsednika zelo močna in traja, dokler mu ta ne vrne primerljive usluge). Dosegljivost pa je določena s tem, kako težko se informacije, ideje, govornice širijo po omrežju (npr. imamo omrežje zaposlenih v podjetju in od hitrosti pretoka informacije po omrežju je odvisno, kdaj bodo posamezni udeleženci izvedeli, da se v podjetju dogajajo spremembe).

Ločimo **popolna** in **egocentrična** omrežja. Pri popolnem omrežju opazujemo vse enote s pripadajočimi relacijami (med vsemi enotami). O popolnem omrežju torej govorimo, ko v medsebojno povezani skupini enot (oseb) opazujemo vse pripadajoče relacije (odnose) – npr. prijateljski odnosi v srednješolskem razredu. Pri egocentričnem omrežju pa imamo začetni seznam enot, ki jih imenujemo egi (*lat. oz. ang. ego*). Analiziramo omrežje ega, tj. posamezno enoto in njene povezave z drugimi enotami. Te "druge enote" imenujemo alterji (angl. alters) in so člani egocentričnega omrežja. Vsak ego ima običajno različne alterje, redko se prekrivajo, pa če se, tega z zbiranjem podatkov ne zve. O egocentričnem omrežju torej govorimo, ko opazujemo naključno izbrane posamezne enote (egi) in njihova egocentrična omrežja, ki so sestavljena iz alterjev – npr. osebna (prijateljska) omrežja zaposlenih v nekem podjetju (cf. Hlebec in Kogovšek 2006, 9-10).

2.2 Vpliv socialnih struktur na ekonomski rezultat

Granovetter (Granovetter 2005, 33) je menil, da socialne strukture, posebno v obliki socialnih omrežij, pomembno vplivajo na ekonomski rezultat zaradi treh razlogov:

- 1.) socialne strukture vplivajo na pretok in kakovost informacij (veliko informacij je nejasnih in težko preverljivih; akterji ne zaupajo neosebni virom in se raje zanašajo na ljudi, ki jih poznajo)
- 2.) socialne strukture so pomemben vir nagrad in sankcij (pogosto imajo večji vpliv informacije, ki jih dobimo od ljudi, ki jih osebno poznamo)
- 3.) zaupanje (s tem mislim zaupanje, da bodo drugi storili, kar je "prav", ne glede na dejavnike, ki kažejo nasprotno), ki se pojavi, če sploh, v kontekstu socialnega omrežja.

Pri vplivu socialnih struktur, kot jih opredeljuje Granovetter (Granovetter 2005, 34-36), na ekonomski rezultat so pomembna naslednja načela:

1. Norme in gostota omrežja. Bolj kot je socialno omrežje gosto, trdnejše in jasnejše so norme – skupne ideje o primernem vedenju. V gostih in povezanih omrežjih udeleženci ponavadi ponotranjijo norme, ki si jih zaradi pogostih stikov delijo, kar okrepi zaupanje in navznoter prepreči koristi na račun drugih, ki bi jih bili deležni samo posamezniki tega omrežja.

2. Moč šibkih vezi. Posameznik dobi več novih informacij prek šibkih vezi kot prek močnih. Ta trditev je eno odmevnejših Granovetterjevih spoznanj. Ker se naši tesni prijatelji gibljejo v istih krogih kot mi, se informacije, ki jih dobijo, precej prekrivajo s tistim, kar vemo že sami. Nasprotno pa naši znanci poznajo ljudi, ki jih sami ne poznamo, in posledično dobijo ter nam lahko prenesejo več (neznanih) informacij. To je delno tudi posledica dejstva, da so nam znanci manj podobni kot naši tesni prijatelji, delno pa je razlog ta, da z nami preživijo manj časa. Ker se gibljejo v drugih krogih, nas povezujejo s širšim svetom. Zato so boljši vir, ko potrebujemo informacije, ki jih naša skupina nima, na primer, ko iščemo novo službo ali posebno storitev. To, da so šibke vezi močnejše za naša določena poizvedovanja, drži, navkljub dejstvu, da nam tesni prijatelji morda bolj želijo pomagati kot pa znanci; socialne strukture lahko prevladajo nad motivacijo. To je vidik, ki ga Granovetter imenuje "moč šibkih vezi" (ang. "*the strenghts of weak ties*") (cf. Granovetter 1983 v Granovetter 2005, 34). Če vsi posameznikovi tesni prijatelji poznajo drug drugega, predstavljajo tesno povezano kliko. Posamezniki so naprej povezani z drugimi klikami bolj prek šibkih kot prek močnih vezi. Z vidika socialnih omrežij to pomeni, da medsebojna povezanost različnih klik lahko poteka le prek šibkih vezi. To pomeni, da ravno takšne vezi v socialni strukturi določajo obseg širjenja informacij velikega dosega. V socialnih omrežjih je veliko več šibkih vezi kot močnih in večina takšnih vezi prenaša informacije, ki niso pomembne. Pomembno pri tem je, da bodo te vezi precej bolj verjetno kot močne igrale vlogo prenašalca edinstvenih in za nas (strateško) pomembnih informacij, ki krožijo po sicer nepovezanih segmentih širšega socialnega omrežja.

3. Pomembnost "strukturnih lukenj" (ang. *Structural Holes*). Burt (Burt 1992 v Granovetter 2005, 35) je razširil in preoblikoval vprašanje "šibkih vezi" in poudaril, da ni najpomembnejša kakovost posameznih vezi, temveč način, na katerega so različni deli omrežij med seboj povezani. Poudarja strateško prednost, ki jo lahko imajo posamezniki, ki se povezujejo v veliko različnih omrežij, ki so med seboj zelo oddaljena. Ker vezi med oddaljenimi omrežji predstavljajo edino pot, po kateri se informacije ali drugi viri pretakajo iz enega dela mreže v drugega, lahko rečemo, da ti, ki se nahajajo v teh

položajih povezovalcev oddaljenih omrežij (angl. brokerji), izkoriščajo "strukturne luknje" v omrežju.

4. Interpretacija ekonomske in neekonomske dejavnosti. Velik del socialnega življenja se vrta okrog neekonomskih dejavnosti. Kadar se ekonomska in neekonomska dejavnost pomešata, neekonomska dejavnost vpliva na stroške in razpoložljive tehnike, ki jih ima ekonomska dejavnost. Takšno mešanje dejavnosti Granovetter imenuje "družbena umeščenost" (ang. "*Social Embeddedness*") ekonomije (Granovetter 1985 v Granovetter 2005, 35). To pomeni stopnjo, do katere je ekonomska dejavnost povezana oziroma odvisna od dejavnosti ali institucij, ki so po vsebini, ciljnih in postopkih neekonomske.

2.2 Problem majhnega sveta

Ljudje so socialna bitja, ki se celo življenje povezujemo z drugimi ljudmi ter z njimi vstopamo v različna razmerja. Z ljudmi pletemo vezi, ki so lahko prijateljske, poslovne, politične, ljubezenske, močne ali šibke. Znan je rek, da je svet majhen (npr. moj znanec ima lahko drugega znanca, ki je tudi naš znanec).

Prvi, ki je resno preučeval to idejo, je bil socialni psiholog Stanley Milgram. Leta 1967 je Milgram izvedel presenetljiv poskus. Zanimala ga je takrat precej znana hipoteza, da je svet velikansko omrežje znancev ter da je v določenem smislu "majhen", tj. da se lahko kogarkoli na svetu doseže s pomočjo omrežja prijateljev v samo nekaj korakih. Omenjena hipoteza se je imenovala *problem majhnega sveta* (ang. *small world problem*) (cf. Watts 2003, 38). Milgram si je izmislil zanimivo tehniko posredovanja sporočila, da bi dokazal omenjeno hipotezo. Tehnika je znana kot *metoda majhnega sveta*. Izbral si je nekaj sto naključno izbranih oseb iz Bostona, Omaha in Nebraske ter jim dal pisma. Pisma je bilo treba v končni instanci poslati točno določeni osebi oziroma *tarči*, borznemu posredniku iz mesta Sharon, Massachusetts, ki je delal v Bostonu¹². Pošiljateljji so skupaj s pismom dobili tudi precej natančna navodila, kako pismo poslati. Pismo so lahko poslali samo nekemu, ki so ga poznali po imenu. Seveda so pošiljateljji v primeru, da so poznali

¹² Mesta Boston, Omaha, Nebraska, Sharon so geografsko precej oddaljena ter se tudi socialno precej razlikujejo, prav to pa je tudi smisel Milgramovega dokazovanja zgoraj omenjene hipoteze (Watts 2003, 39).

omenjeno tarčo, pismo lahko poslali neposredno njej. Če tarče niso poznali (bilo je skoraj neverjetno, da bi jo), so pismo poslali nekomu, za katerega so menili, da je tarči blizu. Milgram je vprašal pošiljatelje, v koliko korakih bi lahko pismo prišlo z enega konca na drugi, tj. k borznemu posredniku. Pošiljatelji so na splošno ocenili, da bi bilo potrebnih več sto korakov, da bi dosegli tarčo. Vendar pa je bil končni rezultat – število potrebnih korakov za doseg tarče približno šest (rezultat je bil za tisto obdobje več kot presenetljiv). Preverbo je Milgram poimenoval **šest stopenj oddaljenosti** (ang. *Six Degrees of Separation*) (cf. Watts 2003, 39).

Postavi se vprašanje, zakaj je bil rezultat takšno presenečenje? Če si predstavljate, da imate približno sto prijateljev, je verjetno, da ima vsak izmed njih tudi sto svojih prijateljev. Na prvi stopnji oddaljenosti ste povezani s sto ljudmi, na drugi stopnji pa lahko dosežete že deset tisoč ljudi (sto krat sto ljudi). Pri tretji stopnji ste povezani že s skoraj milijonom ljudi, na četrti s sto milijoni in na peti že z devetimi milijardami ljudi. Drugače povedano, če je vsaka oseba na svetu (v povprečju) povezana vsaj s stotimi ljudmi, potem se lahko v šestih korakih povežete s celotnim prebivalstvom sveta (Watts 2003, 39-42).

Če so vsi prebivalci sveta ena sama velika množica, sestavljena iz navidez oddaljenih ljudi, ki pa se teoretično lahko med seboj povežejo v šestih korakih, se analogno lahko postavi ožje vprašanje: koliko korakov je potrebnih, da se povežemo z izbranim menedžerjem, ki deluje v Sloveniji, in koliko korakov zadostuje, da dosežemo omenjenega menedžerja, če smo že del nekega nepomembnega slovenskega omrežja? Po vsej verjetnosti ne prav veliko. Zato so omrežja objektivno, ne pa samo subjektivno, pomembna za naše strateške cilje. Namreč, če je že naš prvi korak dostop do neznanca, namesto do znanca, se verjetnost, da bi s tem korakom sploh dosegli cilj, zelo zmanjša. Po njem je smiselno poseči le, kadar povezujemo ljudi, kjer so za uspeh pomembne le objektivne in ne subjektivne informacije.

3 SVETOVALNA DEJAVNOST (ang. *Management Consulting*)

3.1 Opredelitev terminologije

Svetovanje menedžmentu je pridobitna dejavnost in sodi med storitve (iz latinske besede '*servitium*', uslužnost, ang. *services*), torej med dejavnosti, bodisi fizične ali umske, ki jih izvajalec uporabi v korist uporabnika. Svetovati pomeni "dajati nasvete, strokovna mnenja – izražati mnenje o tem, kako naj kdo ravna ali dela, zlasti v neprijetnem, neugodnem položaju", svetovalec pa je tisti, "ki z nasveti usmerja, vodi". Svetovanje je torej snovanje in posredovanje informacij, ki jih svetovanec s pridom uporablja pri svojih odločitvah, v svoji dejavnosti. Naročniki svetovalnih storitev so lahko posamezniki, organizacije, podjetja (cf. Tavčar 1998, 6). Svetovanje menedžmentu so svetovalne storitve, ki jih prevzemajo in zagotavljajo organizacijam posebej usposobljene in kvalificirane osebe; te pomagajo organizaciji – klientu objektivno in neodvisno opredeljevati probleme menedžmenta, jih analizirati, priporočati rešitve ter nenazadnje tudi sodelovati pri uvajanju teh rešitev (cf. Greiner in Metger v Tavčar 1998, 7). Po opredelitvi Evropske zveze nacionalnih združenj svetovalnih organizacij menedžmentu - *Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation* (v nadaljevanju FEACO) "*Management Consulting*" pomeni neodvisno svetovanje in podporo vodenju, pri čemer gre za ugotavljanje in raziskovanje problemov in/ali priložnosti, priporočanje primernih ukrepov ter pomoč pri uvedbi priporočil.

Dostopno prek http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje_za_management_consulting (20. april 2007).

V literaturi, ki preučuje svetovalno dejavnost (ang. *Management Consulting*), težko najdemo jasno razlikovanje med področji, na katerih delujejo svetovalna podjetja. Razlog je po vsej verjetnosti v tem, da podjetja v zasledovanju čim večjega dobička širijo svojo primarno dejavnost tudi na druga področja. Ideja je zelo preprosta: če smo že pridobili naročnika, ki je zadovoljen s storitvami našega svetovalnega podjetja ter zaupa njegovim svetovalcem, mu bomo lahko prodali oziroma ponudili pomoč tudi pri reševanju drugih (sorodnih) problemov, ki se bodo pojavili v njegovi organizaciji (za primer lahko navedemo svetovalno podjetje Deloitte&Touche, ki je svojo primarno davčno in

revizijsko dejavnost dopolnilo tudi s svetovalnimi uslugami na področju kadrovskega svetovanja, družbene odgovornosti, zunanjega izvajanja (to je že zelo uveljavljeno)¹³, informacijske tehnologije, strateškega in operativnega delovanja podjetij), podobno strateško usmeritev razvoja poslovanja vidimo tudi pri ostalih podjetjih iz skupine Velikih 4 (ang. Big Four)¹⁴.

Zaradi raznolikega področja delovanja svetovalnih podjetij ni enotne klasifikacije omenjenih podjetij, zato navajam le eno od teh, ker zajema precej širok krog tipov organizacij (cf. Barcus v Tavčar 1998, 66):

- splošne svetovalne organizacije – menedžment, inženiring, znanstveno svetovanje;
- revizijske organizacije in organizacije za davčno svetovanje – PriceWaterhouse, Deloitte&Touche, KPMG, Ernst&Young ...);
- specializirana svetovalna podjetja;
- individualni svetovalci – polno zaposleni, delno zaposleni, upokojeni menedžerji in univerzitetni profesorji;
- notranje svetovalne skupine;

raziskovalne organizacije – ponujajo svetovalne storitve predvsem državnim organizacijam.

3.2 Vsebina in obseg svetovalne dejavnosti

Svetovanje menedžmentu opredeljujemo kot dejavnost svetovalne organizacije, ki prodaja svoj proizvod – svetovalne storitve – odjemalcem, uporabnikom svetovanja, klientom. Svetovanje menedžmentu pa je z vidika možnih izvajalcev znatno širše področje; opravljajo ga lahko zunanji ali notranji svetovalci, strokovni sodelavci, svetniki in menedžerji. Svetovanje menedžmentu zajema številne dejavnosti in področja v organizaciji, ker je tudi menedžerjev različnih vrst veliko. Svetovanje je način dela pri vseh dejavnostih, kjer so udeleženci na isti ali podobni hierarhični ravni, velik delež pa ima tudi pri v dejavnostih, ki jih izvajajo menedžerji v okviru svojih hierarhičnih pristojnosti. Izvajalci svetovanja so lahko zaposleni v organizaciji ali pa jih ta pogodbeno najema (Tavčar 1998, 15).

¹³ "Outsourcing" ali zunanje izvajanje dejavnosti (glej def. str. 22).

¹⁴ Big Four je splošno sprejeti izraz, ki se nanaša na skupino podjetij Deloitte, Pricewaterhousecoopers, Ernst&Young, KPMG zaradi podobnosti storitev, ki jih ponujajo.

3.3 Organizacija svetovalnih podjetij

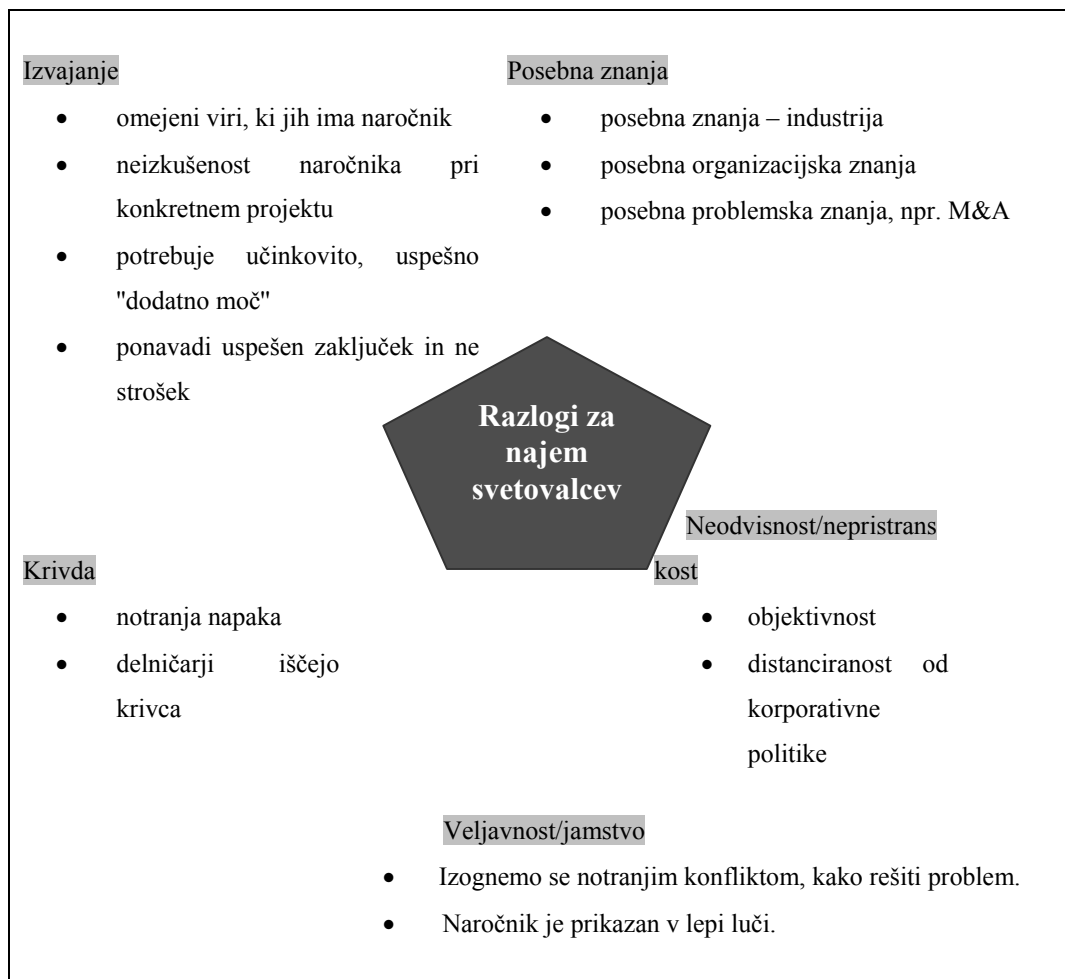
Svetovalna podjetja so lahko zelo majhna (zaposlujejo samo enega človeka) ali pa velika mednarodna podjetja (Deloitte), ki zaposlujejo tudi nekaj tisoč ljudi na svetovni ravni, z razvejano mrežo podružnic. Lahko so splošnega značaja ali pa zelo ozko specializirana za eno samo področje. Velika mednarodna podjetja so praviloma začela z eno samo dejavnostjo (npr. z davčnim svetovanjem), obenem z njihovo širitvijo pa so naročnikom začela ponujati še dodatne storitve – svetovanje na drugih področjih (npr. kadrovske svetovanje - reorganizacija podjetja) (Tavčar 1998, 64).

3.4 Razlogi za sodelovanje s svetovalnim podjetjem

Zakaj organizacije najemajo svetovalce?

Organizacije ponavadi najemajo svetovalce, kadar imajo poseben problem, nimajo pa lastnega znanja ali sredstev, ki bi jim omogočala rešitev, ni potrebe, da bi zaposlile strokovnjaka, ki ima potrebno znanje, morda želijo nepristransko presojo, ki jim bo pomagala do lažje odločitve, oziroma "drugo mnenje", želijo se izogniti notranjim nesoglasjem v podjetju, če je že ponujenih več rešitev znotraj podjetja, nimajo potrebnih izkušenj za reševanje nastalega problema itd.

Slika 3.1: Razlogi za najem svetovalcev



Vir: Ringland in Azfar (2004, 58).

4 ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKIH STORITEV

4.1 Opredelitev terminologije

Opredelitev terminologije, ki se nanaša na iskanje in izbor kadrov s strani zunanjega izvajalca, je izjemno težka naloga, ne samo zato, ker Slovenija ne pozna ustreznih terminoloških izrazov za omenjeno področje, kar onemogoča nedvoumen prevod, temveč tudi zaradi terminologije kot take, ki ni vselej čvrsto postavljena, in pa zato, ker je sama dejavnost pri nas slabše razvita. Angleška terminologija je oblikovana tako, da

posameznega izvajalca zunanjih kadrovskih storitev¹⁵ določa že sam termin, iz katerega je jasno razvidno, kakšno obliko kadrovskih storitev ponuja (ali gre za izbor kadrov za nizko kvalificirane delavce, vodstvene delavce, najemne delavce, sezonske delavce itd.), za kar slovenski jezik (še) nima ustreznega oz. usklajenega prevoda. Angleška terminologija tudi nima do potankosti razčlenjenih razlik med posameznimi termini, zato lahko pri podrobnem pregledu in iskanju posameznih definicij naletimo na precejšnje razlike oziroma različne pomenske nekonsistentnosti. Ustrezen prevod pa je v našem primeru ključnega pomena, ker nadalje opredeljuje podjetje ter vrsto storitev, ki jih ponuja na trgu. V nadaljevanju bom obravnavala ključne terminološke pojme. V primerih, ko obstoječi ali predlagani slovenski prevod ne opredeljuje dovolj natančno angleškega izraza, ga bomo pustili v angleščini, v narekovajih.

Izraz "*outsourcing*", ki izvira iz ameriške angleščine, je skovanka, nastala iz besedne zveze "*outside resource using*", kar pomeni uporaba zunanjih virov (Urbanija 1998, 49). Veliki angleško-slovenski poslovni moderni slovar Lidije Šega (1997), besedo "*outsourcing*" opredeljuje tako: "izkoriščanje zmogljivosti zunaj lastne hiše, oddajanje storitev/del v izvajanje zunanjim partnerjem, najemanje tujih storitev, vključevanje zunanjih delavcev." Z izrazom "*outsourcing*" torej zaznamujemo vse zunanje izvajalce, ki jih najame podjetje, ki na različne načine rešujejo problem, s katerim se podjetje srečuje v danem trenutku.

4.2 Razvoj in zgodovina izvajanja zunanje kadrovske dejavnosti¹⁶

Obstaja zelo malo zapisanega, kako se je razvijala industrija kadrovskega posredovanja, zato povzemamo zgodovino le po dveh virih, ameriškem in angleškem, kar nekako ustreza razvoju v Združenih državah Amerike in v Angliji. To pa seveda ne pomeni, da je iskanje in izbor vodstvenih *kadrov* (*ang. Executive Search*) začelo svoj razvoj tam.

¹⁵ S terminom *kadrovske storitve* opredeljujemo vse storitve, ki se nanašajo na iskanje in izbor kadrov oz. svetovanje menedžmentu glede upravljanja človeških virov.

¹⁶ Z zunanjo kadrovske dejavnostjo opredeljujemo dejavnost, ki poteka zunaj matičnega podjetja z namenom iskanja, pridobivanja in izbiranja potencialnih kandidatov za podjetje oz. za naročnika. Zunanja kadrovska dejavnost je obenem tudi "*outsourcing*" dejavnost.

Težko bi rekli, da je ideja nabora ljudi glede na različne skupine novost. Je približno tako stara kot je staro človeštvo. Skozi čas so se ljudje izpopolnili v tehnikah prepričevanja drugih, naj se le-ti pridružijo njihovemu "plemenu", "vasi", "stranki", "podjetju" itd. Glede na to bi težko rekli, da je nabor (v vojski se ta imenuje tudi novačenje) nekaj novega oziroma neobičajnega. Tako tudi kadrovsko posredništvo vodilnih in vodstvenih kadrov, kot ga poznamo danes, ne pomeni popolnoma novega odkritja. Dejstvo je, da se je v osnovi zelo malo spremenilo, ideja ostaja ista – pridobiti oziroma prepričati v spremembo delovnega mesta visoko- kvalificiranega kandidata, ki ga drugače naročnik ne bi mogel odkriti, ga motivirati in ga 'posredovati' naročniku. S pojavom industrializacije se pojavila vedno večja potreba podjetij po delavcih in nekako takrat naj bi se tudi pojavila prva podjetja, ki so se ukvarjala s posredovanjem delavcev¹⁷. V začetku 19. stol. se pojavijo "*poizvedovalne agencije*" oziroma "*intelligence agencies*", ki so posredovale zlasti gospodinje in služkinje premožnim družinam. Omenjene agencije ponavadi niso objavile zaposlitvenih oglasov, temveč so enostavno čakale, da iskalci sami pridejo k njim. Ker so morali kandidati agencijam za njihove usluge plačevati honorar, ko so jim enkrat našle zaposlitev, je to pomenilo, da so agencije dostikrat namenile svojemu naročniku tudi neprimerne kandidata, saj je bilo pomembno predvsem to, da so le-temu našle delovno mesto.

Kadrovsko posredovanje, kot ga poznamo danes, se je začelo razvijati po drugi svetovni vojni. Do sredine 1970-ih let so morali kandidati agenciji plačevati določen znesek (*ang. Fee*), tudi v primeru, da jim agencija ni našla zaposlitve. Agencije so bile v svoji vlogi iskanja kandidatov zato, ker niso bile odvisne od uspeha svojega dela, precej pasivne. Vloga agenta v agenciji je bila v glavnem prepričati naročnika, da zaposli določenega kandidata, ki ga je agencija v tistem trenutku pač imela na "zalogi". V preteklosti je bila torej uporaba storitev zaposlitvene agencije v bistvu zadnja možnost za tiste, ki niso imeli koristnih poznanstev. Večina prvih kadrovskih posrednikov vodstvenega kadra pa je prišla iz vrst "*management consultinga*". Začelo se je, da je podjetje naročilo storitve (s tem mislimo storitve, ki spadajo v domeno svetovanja menedžmentu glej str. 20). Podjetja so vzporedno s tem svetovalce dostikrat vprašala, če morda poznajo koga oz. ali

¹⁷ Na tem mestu velja opozoriti, da so takšna podjetja verjetno obstajala že prej, vendar se v formaliziranem smislu njihov začetek beleži nekako vzporedno s pojavom industrializacije.

morda lahko priporočijo kakšnega menedžerja, ki so ga v tistem trenutku potrebovali v podjetju. Sčasoma je tovrstno "priporočanje" primernih menedžerjev postalo specializirano področje majhnega števila svetovalcev, ki so s tem, ko so procesu dodali strukturo, postali pionirji kadrovskega posredništva za vodilni in vodstveni kader. Zahvaljujoč svojim specifičnim poslovnim znanjem ter znanjem upravljanja s strankami, so zlahka razumeli strateške cilje svojih naročnikov (Bump v Jones – Parker in Perry 1990, 3. pogl.).

V 70-ih letih prejšnjega stoletja sta na industrijo kadrovskega posredništva pomembno vplivali dve spremembi, ki sta jo pomembno preoblikovali, industrija pa se v svojem bistvu od takrat ni več bistveno spremenila. Prvič, plačilo honorarja se je preneslo s kandidata na delodajalca oziroma na naročnika. Danes večina kadrovskega posrednika zaračuna honorar, v primeru namestitve kandidata, naročniku in ne več kandidatu, kot je bilo to nekoč. Druga sprememba je v tem, da kadrovskega posrednika nimajo več pasivne vloge v odnosu do kandidatov, temveč jih aktivno iščejo na trgu dela. Veliko časa posvetijo iskanju, ocenjevanju in širjenju baze kandidatov ter mreženju nasploh. Iskanje in izbor vodstvenih kadrov se je tako razvilo iz ideje aktivnega iskanja kadrov na trgu dela, vendar v tem primeru aktivnega iskanja in zaposlovanja izkušenih menedžerjev (*ang. Senior Managers*).

Glede na omejeno literaturo, ki je bila na voljo povzemamo, da je nekako konec sedemdesetih let prejšnjega stoletja, "*Executive Search*" postal pomembna in jasno ločena veja "management consultinga" s svojo lastno etiko in strokovnimi standardi. Približno v tistem času se je oblikovalo združenje, ki je povezovalo svetovalce (*ang. Association of Executive Recruitment Consultant ali AERC*). Postalo je vplivno telo oblikovanja in postavljanja ter urejanja standardov v stroki. Kasneje, v letu 1982 se je AERC preimenovalo v *Association of Executive Search Consultants (AESC)* kot se imenuje še dandanes (Bump v Jones Parker in Perry 1990, 3 pogl.; Finlay in Coverdill 2002, 1 pogl.).

Glede na omejene vire in dostopno literaturo s področja zgodovine "*Executive Search-a*" zaključujemo, da je nemogoče določiti, kdaj točno naj bi se le-ta začela. Obstaja sicer formaliziran izraz "*Executive Search*", ki sovpada s formalizacijo in razvojem industrije in stroke in do neke mere omogoča, da sicer določimo njegov začetek, vendar pa se ne

strinjam, da je to tudi zgodovina "Executiva Search-a" sama po sebi. Nabor "všečnih", "ustreznih" in "primernih" kandidatov se je odvijal že dolgo pred tem, v bistvu vedno in povsod, kjer so obstajale hierarhične skupnosti posameznikov (klan, pleme, dvor, cerkev itn.). Metode in načini kako priti do najprimernejših kandidatov so še vedno precej zavite v tančico skrivnosti, zato sklepamo, da so bile tako v preteklosti kot tudi danes, odvisne predvsem od sredstev, veščin, spretnosti in motivacije posameznika/ov, ki kandidata/e išče/jo in potrebujejo.

4.3 Viri pridobivanja kadrov

Pri pridobivanju novih zaposlenih ločimo dva vira pridobivanja možnih kandidatov: notranjega in zunanjega. V nadaljevanju ju bom podrobneje predstavila (Stone 2005, 191-201).

Prednosti notranjih virov iskanja in izbora kandidatov:

- nove ideje in pristopi, ki jih je deležna organizacija;
- neobremenjenost s predhodnim načinom dela, ki je potekal v organizaciji;
- pridobitev znanja in veščin, ki niso bile na voljo v organizaciji.

Slabosti notranjih virov iskanja in izbora kandidatov:

- novo zaposleni morda ne bo ustrezal (*ang. Fit*) organizaciji;
- nižja morala in predanost zaposlenih;
- prilagajanja potekajo dalj časa.

4.3.1 Notranji viri iskanja in izbora kadrov

1. Objava internega oglasa

Namen objave internega oglasa je obveščanje zaposlenih o prostih delovnih mestih (Stone 2004, 191). Organizacija lahko objavi interni oglas na svojih oglasnih deskah, intranetu, v mesečnih internih publikacijah podjetja, prek direktne ali elektronske pošte.

Precej znana je tudi metoda "bidov", ki jo v glavnem uporabljajo večje multinacionalke. Pri tem načinu izbora zaposleni dajo ponudbo za prosto delovno mesto (*bid on*), ki ga na koncu dobi najbolj izkušeni delavec, ki ima seveda vse potrebne kvalifikacije (Kuzmitis 1986, 31).

2. Znanci ali kolegi že zaposlenih v podjetju

Zaposleni v podjetju imajo morda znance in kolege, ki bi lahko bili zanimivi za organizacijo. Omenjena tehnika je ima zelo nizke stroške, je torej cenovno zelo ugodna, saj lahko z njo pridobimo relativno veliko število primernih kandidatov (Kuzmitis 1986, 31).

4.3.2 Zunanji viri iskanja in izbora kadrov

Našteli bomo oblike zunanjih virov iskanja in izbora kadrov kot jih navaja Stone (Stone 2005, 191 - 201):

1. Objava oglasa v medijih

Še vedno je najpogostejša metoda izbora delavcev, objava zaposlitvenega oglasa v tiskanem mediju, časopisu, ki je lahko lokalni ali nacionalni. Za učinkovit časopisni oglas, ki bo pritegnil izbrano ciljno skupino, je treba natančno specificirati potrebne kvalifikacije, znanja, kompetence te osebnostne značilnosti. Prav tako mora oglas jasno sporočati, da ima organizacija pozitivno podobo v javnosti oziroma da je privlačen delodajalec. Dandanes je vse pogostejše tudi elektronsko objavljanje oglasov, bodisi na spletni strani podjetja ali na različnih zaposlitvenih portalih. Tudi pri elektronskem objavljanju oglasov je treba upoštevati določena pravila, ki pa se bistveno ne razlikujejo od pisanja oglasov v časopisu. Razlikujejo se v toliko, kolikor so različne javnosti, ki obiskujejo ta ali oni medij.

2. Notranja baza podjetja – prostovoljno poslane ponudbe (ang. *Walk-ins*)

Prostovoljno poslane ponudbe oz. življenjepisi so tiste ponudbe, ki jih pošljejo posamezniki kadrovskemu oddelku, z namenom da se jih upošteva v postopku izbire, ko bo relevantno delovno mesto prosto. Nekatere podjetja, ki so visoko na listi zelenih delodajalcev, tako dobijo veliko odličnih kandidatov vnaprej ter jim pogosto sploh ni treba objavljati oglasa v medijih ali uporabljati drugih (dražjih) metod iskanja primernih kandidatov.

3. Državne zaposlitvene agencije (ang. *Government Employment Agencies*)

Državne zaposlitvene agencije po svetu ustrezajo opisu Zavoda za zaposlovanje, ki ga poznamo v Sloveniji. Nastale so v podobnem času, s sindikalno pobudo in s podobnimi nalogami, da na sistemski način zavarujejo zaposlitveno ogrožene delavce. Njihova

naloga je, da delujejo kot stabilen posrednik med delodajalcem ter iskalcem zaposlitve, ki je ponavadi nezaposlen oziroma je aktiven iskalec (prve) zaposlitve. V večini primerov so takšne institucije vir številnih kandidatov, ki pa, zaradi skopega opisa njihovih dosežkov in značilnosti, največkrat dobijo in opravljajo preprostejša referentska in tehnična opravila. Državne agencije po svetu ponujajo tudi vrsto brezplačnih storitev (brezplačnih za kandidate in iskalce delavcev, ne pa za državo!), kot so objava prostega delovnega mesta na svoji spletni strani, na oglasnih deskah, obveščanje iskalcev zaposlitve, ki jih imajo v svoji bazi preko SMS sporočil ali elektronske pošte. Nekatere agencije po svetu ponujajo tudi predizbor kandidatov (intervjuji ter različna testiranja).

4. Zasebne¹⁸ zaposlitvene agencije za trajnejše¹⁹ zaposlitve (*ang. Employment Agencies ali tudi Recruitment Agencies*)

Po pregledu literature (Kuzmitis 1986; Luden 1992; Staecker 1995; Spinelli in Jay 1995; Sherman in drugi 1998; Grout in Perrin 2005; Stone 2005; Schuler 2006) in zaradi kasnejšega lažjega razumevanja jih bom razvrstila v le dve skupini²⁰:

- Agencije, ki se ukvarjajo z naborom manj kvalificiranega kadra (*ang. Recruitment Consultancies*)

Pretežno so specializirane za podjetja, ki iščejo delavce za tajniška in pisarniška dela, vendar pa so nekatere svoja področja delovanja razširila tudi na informacijsko tehnologijo, manj zahtevna računovodska dela, prodajno in tehnično osebje. Cena njihovih storitev se giblje med 2 % in 12 % letne bruto plače kandidata. Glavna kritika v delovanju teh agencij je, da osebju, ki je zadolženo za izbor, manjka kadrovskega znanja ter da so izbrani za delo izključno na podlagi svojih prodajnih sposobnosti. Trditev potrjuje tudi dejstvo, da je sistem nagrajevanja precej podoben sistemu, ki velja v nepremičninskih agencijah.

¹⁸ Izraz zasebna smo uporabili z namenom, ločitve od državnih zaposlitvenih agencij (zavodov za zaposlovanje), kjer naročnik storitev ne obstaja in kjer namestitev kandidata pri delodajalcu ne predstavlja vir zaslužka agenciji/zavodu, kot to predstavlja zasebnim zaposlitvenim agencijam.

¹⁹ Termin "trajnejše" smo uporabili za jasnejše razlikovanje od agencij, ki nameščajo delavce začasne zaposlitve.

²⁰ V uporabi je veliko različnih terminov, ker tudi angleška terminologija glede na značilnosti zaposlitvenih agencij ni jasno definirana, včasih pa je zaradi širokega spektra storitev agencij njihova umestitev otežena, včasih tudi nemogoča; uporabila sem dva termina, ki sta bila največkrat uporabljena in, ki sta se mi zdela za našo kvalifikacijo najbolj smiselna.

- Agencije, ki se ukvarjajo z naborom strokovnega in menedžerskega kadra (*ang. Management Recruitment Consultancies*)

Njihova primarna naloga je predvsem objavljanje zaposlitvenih oglasov ter izbor prijavljenih kandidatov za naročnika. Zaradi vedno večjega števila tovrstnih agencij, ki ne zaposlujejo strokovnjakov in imajo zato nizko stopnjo uspeha, so le-te izpostavljene precejšnjim kritikam ter skepticizmu. Uveljavljene agencije se dokaj čvrsto držijo strogega etičnega kodeksa, zaposlujejo kvalificirano osebje ter uporabljajo sistematičen pristop v iskanju in izbiranju kandidatov. Storitve, ki jih lahko naročnik pričakuje so: podrobna študija naročnikovega podjetja oz. poslovanja, priprava natančnega opisa delovnega mesta ter profila idealnega kandidata, priprava strategije izbora, oblikovanje in priprava zaposlitvenega oglasa, pregled kandidatov ter ocenitev najprimernejših kandidatov, preverjanje referenc ter svetovanje. Cene njihovega honorarja se gibljejo med 10 % in 20 % letne bruto plače kandidata, ki je ponavadi razdeljena v dva dela; 50 % ob podpisu pogodbe z naročnikom ter 50 % ob uspešnem zaključku projekta.

Prednosti takšne vrste agencije so:

- Čas – zmanjša se časovna vpletenost organizacije v iskanje in izbor ogromnega števila kandidatov.
- Zaupnost – oglas se objavi pod imenom agencije in ne naročnikovega podjetja, kar je lahko zelo koristno, če podjetje noče javno objaviti oglasa za želeno delovno mesto.
- Strokovnost – agencije zaposlujejo strokovnjake na svojem področju, ki so specializirani za selekcijo menedžerskih kadrov. To ponovno prihrani organizaciji čas in denar ter zmanjša možnosti za izbiro napačnega kandidata.
- Ugled – zelo ugledne agencije so znane po tem, da znajo motivirati najboljše kandidate za svojega naročnika, tj. jim "prodati" delovno mesto. To je še posebno velika prednost za majhne in neznane organizacije, ki morda kandidatom same po sebi niso zanimive.

Agencije se nadalje razlikujejo po vrsti honorarja, ki ga dobijo za svoje storitve. Agencije, ki se ukvarjajo z naborom manj kvalificiranega kadra, lahko svoj honorar obračunajo kandidatu, ki je uradno tudi zaposlen preko njih. Agencije za menedžerske in strokovne

kadre pa svoj honorar praviloma vedno zaračunajo svojemu naročniku, (potencialnemu) delodajalcu.

5. Zasebne zaposlitvene agencije za začasno zaposlovanje (*ang. Temporary Help Agencies ali tudi Temporary Staff Agencies*)

Veliko zasebnih podjetij, ki se ukvarjajo z dejavnostjo zaposlovanja, se je specializiralo za iskanječasne delovne sile. Večina tovrstnih podjetij se specializira za ponudbo delovne sile za začasna pisarniška opravila, vendar pa se nekatera ukvarjajo tudi z začasno zaposlitvijo delavcev s področja zdravstvene nege, računovodstva in financ, splošnih del, varovanja, gradbeništva itd. Te agencije se ukvarjajo z delavci, ki želijo izključno delo za določen čas. Podjetju, ki išče delavce omenjenega tipa, storitve posredniškega podjetja predstavljajo precejšen strošek (podjetje mora plačati fiksno urno postavko zaposlitveni agenciji, zaposlitvena agencija plača delavca), saj je razlika v kakovosti delavcev lahko precejšnja.

Dobrinova, ki je med prvimi omenjala zaposlovanje pri zasebnih agencijah uporablja izraz *začasno prepuščanje delavčeva dela tretjemu oziroma zaposlovanje delavca z namenom občasne prepusitve njegovega dela tretjemu* (Dobrin v Kohont 2002, 5).

Termin zasebna agencija, kot ga uporablja Dobrinova ni dovolj natančen (glede na definicijo gre za začasno zaposlovanje delavca), saj je zasebnih agencij veliko vrst, zato je nujen pripis zasebna agencija za začasno zaposlovanje (*ang. Temporary Staff Agency*), s katerim je natančno opredeljena vrsta zaposlitve, ki jo agencija ponuja delavcu.

Svetlik (1994, 125) uporablja izraz *zaposlovanje pri posrednikih dela, ki nato svoje delavce posojajo pravi delodajalcem, pri katerih pa ti nimajo enakih pravic kot pravi oziroma domači delavci. Zaposlovanje je znano pod imenom trikotno zaposlovanje.*

Tudi na tem mestu se ne strinjamo z uporabo izraza "posredniki dela", ker je to zelo širok pojem in ne določa natančno za kakšnega kadrovskega gre. Posrednik dela je vsak, ki sodeluje pri postopku posredovanja dela med kandidatom in naročnikom in ne samo tisti, ki kandidata začasno zaposli. Ker gre za začasno zaposlovanje bi bila primernejša uporaba izraza zasebna agencija za začasno zaposlovanje kot ga uporablja tudi Kohont (2001, 8).

6. Podjetja za iskanje in izbor vodilnih kadrov (ang. *Executive Search Companies*)

Ta podjetja zaznamuje predvsem izjemno proaktiven pristop k iskanju kandidatov, izključno vodilnih in vodstvenih kadrov, ki so na trgu dela. Iskanje je osredotočeno na tiste posameznike, ki jih odlikujejo izjemni dosežki pri njihovem sedanjem delodajalcu in ki v danem trenutku ne iščejo nove zaposlitve, bi jih pa zanimala nova ponudba oz. priložnost. Večina selekcijskih metod pri prej omenjenih agencijah se osredotoča na posameznike, ki se sami prijavijo na določeno delovno mesto, medtem ko se metode tovrstnih podjetij osredotočajo na kandidate, ki jih je šele treba poiskati. To je dražje in zahtevnejše početje.

7. Podjetja za "outplacement"

Outplacement je proces svetovanja oziroma pospešenega iskanja novega delovnega mesta zaposlenemu, ki so mu delovno mesto ukinili. Svetovanje oz. storitve najetega podjetja, ki svetuje oziroma poišče delovno mesto delavcu, plača nekdanji delodajalec. Podjetja za *outplacement* so dober vir kandidatov, saj podjetju, ki zaposli kandidata, ki je lahko tudi zelo dober, ni treba plačati nikakršnega honorarja.

8. Zakup vodilnega kadra

Zakup vodilnega kadra je precej podoben metodi začasne ponudbe delovnega mesta, vendar pa se razlikuje v tem, da se osredotoča na vodstveni in vodilni kader ter na visoko specializirane strokovnjake. Ponavadi podjetje najame takšnega strokovnjaka, če se pojavi potreba oziroma večmesečni projekt (npr. vpeljava novega sistema IT, racionalizacija organizacije), znotraj podjetja pa ni nikogar, ki bi imel potrebno znanje za opravljanje zahtevane naloge. Ker gre za mesečni projekt, po koncu katerega iskani strokovnjak ne bo več koristen za organizacijo, za organizacijo sprejem v redno delovno razmerje ne pride v poštev. V tem primeru je za podjetja koristnejši zakup delavca, tudi zato, ker si tako zagotovi strokovnjaka, ki je v preteklosti že uspešno opravil podoben projekt oziroma ima potrebne izkušnje. Podjetje, ki ponuja omenjene storitve, naročniku izstavi račun za posameznika, ki bo opravljal zahtevani projekt, ter stroške svojih ostalih kadrovskega aktivnosti (plača selekcijskega strokovnjaka, priprava pogodbe itd.). To je fleksibilna in stroškovno učinkovita metoda, vendar pa lahko predstavlja, prinaša probleme, povezane z lojalnostjo zaposlenega.

9. *Nabor diplomantov po univerzah*

Univerze in fakultete predstavljajo splošni vir kandidatov za zapolnitev začetnih strokovnih delovnih mest, ki pozneje postanejo vodilna in menedžerska delovna mesta. Praktično vse velike organizacije uporabljajo to tehniko. Na univerze, fakultete in v študentska naselja pošljejo osebo v podjetju, ki je odgovorna za nabor kandidatov, prihodnjih diplomantov. To predstavlja odličen vir dobrih, motiviranih kandidatov s posebnimi znanji. Metoda pa je zelo draga (potni stroški zadolžene osebe, potni stroški kandidata – intervju, če je zanimiv za organizacijo) ter zahteva veliko časa in ne daje vedno želenih rezultatov. Privoščijo si jo lahko bogatejše ustanove in podjetja.

10. *Nabor kandidatov po različnih izobraževalnih institucijah*

Srednje in poklicne šole so prav tako zelo uporaben vir pridobivanja kandidatov. Predvsem so dober vir za različna delovna mesta, kjer je potrebno znanje poklicne šole (električar, vodovodar), ter za pisarniška, tajniška in prodajna delovna mesta.

11. *Zaposlitveni sejmi*

Letni zaposlitveni sejmi predstavljajo letna srečanja med podjetji ter mladimi iskalci zaposlitve, v glavnem diplomanti. Zaposlitveni sejem omogoči podjetjem, da se na enem mestu v živo predstavijo množici kandidatov kot želeni delodajalec, mladim iskalcem zaposlitve pa olajša odločitev za nadaljnjo zaposlitveno pot ter jim pomaga navezati začetne stike s predstavniki podjetja. Priprava dobrih informacij in izkušenih ter komunikativnih kadrov, ki iščejo in prepričujejo mlade, je ključnega pomena.

12. *Trgovinska in strokovna društva*

Veliko poklicev ima strokovna in trgovinska združenja za namene raznih srečanj, kjer člani razpravljajo o pomembnih trendih in problemih znotraj svoje stroke, industrije. Med njihovimi letnimi srečanji se odvija tako neformalno kot tudi formalno "novačenje" novih kandidatov. Veliko združenj tudi prek svojih mesečnih ali četrletnih publikacij objavlja zaposlitvene oglase za podjetja, ki delujejo v tej stroki, industriji. Organizacije te vrste nemalokrat predstavljajo odličen vir izjemno kvalificiranih kandidatov.

13. *Združenja, sindikati (ang. Trade Unions)*

Združenja velikokrat pomagajo poiskati podjetju kvalificirane delavce, predvsem v tehnični in gradbeni industriji. Podjetje, ki potrebuje kvalificiranega delavca, ponavadi pokliče lokalno enoto združenja, ki mu pozneje pošlje kandidate za začasno ali daljše

obdobje. Združenja predstavljajo hitro in relativno cenovno zaposlitveno metodo; kandidati imajo ponavadi zahtevane spretnosti ter obenem skrbijo in ohranjajo dobre odnose med vodstvom podjetja ter zaposlenimi.

14. Tujci

Med metodami, ki rešujejo različne zaposlitvene primanjkljaje, je tudi zaposlovanje tujcev. Podjetja zaposlujejo tujce predvsem pri težaških delih, ki med lokalnim prebivalstvom niso (več) zaželena (npr. čiščenje, gradbeništvo), ali pa strokovnjake iz drugih držav (zaradi lokalnega primanjkljaja tovrstnih delavcev ali previsokih stroškov njihovega usposabljanja), kjer imajo praviloma precej nižji dohodek, kot pa v državi, ki ponuja delovno mesto. Težnje k migraciji in želja ljudi po statusni mobilnosti grede tu na roko mednarodnemu povpraševanju.

5 KADROVSKO POSREDOVANJE: teoretski okvir, tipi posrednikov

5.1 Teoretski okvir

Avtorja Coverdill in Finlay (cf. Coverdill in Finlay 2002, 24) navajata, da aktivnosti kadrovskega posrednika odkrivajo tri pomembne elemente v organizacijski in sociološki teoriji:

1. Združevanje klienta in naročnika ponuja možnost izvedbe etnografske analize precej nenavadnega prodajnega procesa.

Trg dela se od drugih trgov razlikuje predvsem po tem, da je 'produkt' (kandidat) zmožen odločanja, ima želje, preference ter interese, zato nanj ne moremo v celoti vplivati oz. je nepredvidljiv. Posledično, primarni akterji v izmenjavi – naročniki in kandidati – igrajo dvojno vlogo. Naročniki, ki so v prodajnem procesu v bistvu kupci – prodajo zaposlitveno priložnost potencialnemu kandidatu. Kandidati, ki so v procesu videni kot prodajalci, pa izbirajo med zaposlitvenimi priložnostmi in podjetji, ki se jim ponujajo. Naloga zunanjega izvajalca je, da zaključi t.i. "dvojno prodajo", da naročnik izbere najprimernejšega kandidata ter da obenem kandidat izbere naročnika in si tako zagotovi plačilo. Naročnik in kandidat morata biti pripravljena sprejeti dvojne vloge prodajalca in kupca: medtem ko vsak igra svojo vlogo kupca, mora hkrati tudi večče prodajati samega sebe oz. svoje podjetje.

2. Kadrovsko posredovanje poudarja velikokrat prezrto vlogo agentov ali posrednikov, ki jo imajo v ekonomskih transakcijah.

Posrednik kadrovske storitve je samozadosten člen, ki predstavlja tretjo stran oz. posrednika, ki ima lastne koristi v upravljanju nestabilnega in včasih tudi antagonističnega odnosa med drugima dvema členoma (naročnikom in kandidatom).

3. Analiza procesa kadrovskega posredovanja je tudi način odkrivanja kriterijev, ki se uporabljajo v zaposlovanju novih uslužbencev.

Kot posrednik igra zunanji izvajalec pomembno vlogo v odločanju, kako so posamezniki izbrani za posamezno delovno mesto. Odločitve, ki jih sprejemajo vsak dan, so izjemno pomembne – tako za kariere posameznikov kakor tudi za ustvarjanje zaposlitvenih nepravilnosti na trgu dela (ang. *Creation of Inequities in the Labour Market*) (cf. Coverdill in Finlay 2002, 25). V prid omenjeni trditvi govori dejstvo, da zunanji izvajalec dela po naročilu in v interesu naročnika, kar pomeni, da se lahko v opisu idealnega kandidata nahajajo karakteristike, ki bi jih drugače opredelili kot diskriminacijske (spol, starost, rasa itd.). Vendar pa si naročnik kot kupec pridružuje pravico sestaviti profil idealnega kandidata, ki bo po njegovem ustrezal njegovi organizaciji, to pa tudi pomeni, da lahko določi tudi spol kandidata, ki ga želi zaposliti, čeprav je to v nasprotju z zakonom.

5.2 Vrste podjetij za iskanje in izbor kadrov – predlog tipologije

V predhodnem poglavju sem med vrstami zunanjega izbiranja kandidatov obravnavala in opisala tudi razlike med podjetji, ki se ukvarjajo s tovrstno dejavnostjo. Ugotovila sem, da na trgu delujejo podjetja, ki se ukvarjajo samo z iskanjem in izborom vodilnih kadrov, podjetja, ki se ukvarjajo s specializiranim kadrom, zaposlitvene agencije itn. Omenimo naj, da ne obstaja skupna tipologija, ki bi jasno razčlenila ponudnike kadrovske storitve ter njihovo delitev, zato sem glede na pregledano literaturo (Kuzmits 1986; Sherman in drugi 1988; Shoyen in Rasmussen 1999; Coverdill & Finlay 2002; Stone 2005; Grout in Perrin 2006), internetne vire vodilnih posrednikov za vodstvene kadre na svetu in zaposlitvene agencije (glej internetne vire) ter znanstvene članke (Heurmann 1989;

Staecker 1995; Charles 1998; Mathewson 2000) sama oblikovala klasifikacijo, po kateri bom pozneje smiselno razvrščala slovenska podjetja.

V nadaljevanju bom podjetja, zaradi lažjega razumevanja in poznejšega poskusa umestitve slovenskih podjetij v omenjeno tipologijo, razdelila v tri skupine:

1. podjetja, ki delujejo po načelu pogojnega plačila (ang. Contingency Companies)

- iskanje in izbor kadrov

2. podjetja, ki delujejo po načelu postopnega plačila (ang. Retained Companies)

- iskanje in izbor vodilnih in vodstvenih kadrov

3. kadrovske agencije (ang. Temporary Staffing Companies) - iskanje in izbor začasne delovne sile, obračuni plač

5.2.1 Podjetja, ki delujejo po načelu pogojnega plačila (ang. Contingency Companies)

Ločimo podjetja, ki svoj honorar prejmejo pogojno; to pomeni pod pogojem, da naročnik izbere in tudi zaposli ponujenega kandidata (*ang. Contingency Search Companies*). V primeru, da naročnik ne izbere nobenega kandidata, je celoten trud posredniškega podjetja (pregled kandidatov, intervjuji) zastonj, naročnik podjetju ne plača honorarja.

Omenjena delitev posledično določa tudi vrsto zunanega kadrovskega izvajalca. Podjetja, ki delujejo na osnovi postopnega plačevanja, so podjetja, ki se uvrščajo v skupino podjetij, ki se ukvarjajo z iskanjem in izborom izključno vodstvenih in vodilnih kadrov (predsedniki uprav, nadzorni odbori, izvršni direktorji), medtem, ko podjetja, ki delujejo po načelu pogojnega plačevanja, iščejo in izbirajo kandidate specializiranih profilov ter srednjega menedžmenta (računovodje, vodje posameznega oddelka). Manj zahtevna delovna mesta namreč nimajo tako zahtevnega profila, kandidat ne potrebuje večletnih vodstvenih izkušenj, organizacijskega ujemanja ter nadpovprečnih rezultatov v svoji karieri ter nenazadnje, tudi količina tovrstnih kandidatov na trgu dela je večja.

V omenjeno skupino podjetij v bistvu uvrščamo zasebne zaposlitvene agencije (*ang. Recruitment Consultancies*), kot smo jih opisali v prejšnjem poglavju (glej str. 27-29), se pravi, da so takšne zaposlitvene agencije za trajnejše zaposlitve v veliki večini primerov tudi podjetja, ki delujejo po načelu pogojnega plačila.

Področje pogojnega iskanja je posel posredništva velikega obsega, ki dosega ekonomijo obsega (ang. Economies of Scale), s tem, ko išče kandidate podobnih znanj in spretnosti za podjetja s podobnimi potrebami (Falcone1992, 1). Podjetje ponavadi poišče kandidata najprej v svoji obsežni bazi kandidatov. Če ne najde zadostnega števila kandidatov, primernih za predstavitev naročniku, jih skuša poiskati prek mreže stikov, ki jih imajo njegovi svetovalci oz. pri konkurenčnih podjetjih, za katere meni, da bi lahko imeli profil kandidata kot ga zahteva naročnik. V industriji se za takšen način dela uporablja izraz "headhunting" oz. "headhunterji" za zaposlene, ki delujejo v takšnem podjetju.

Na tem mestu naj omenim, da ljudje, ki se ukvarjajo s tovrstnim načinom dela, ne uporabljajo zanesljivih metod izbiranja, kot jih poznamo v kadrovske praksi (različne vrste intervjujev, psihološka testiranja itn.), ter tudi nimajo predhodnega znanja s področja kadrovanja. S strani naročnika je zaželeno, da prihajajo iz industrije, v kateri deluje tudi naročnik, saj to pomeni, da ima oseba/svetovalac precej stikov znotraj industrije in zato tudi izvrstne sposobnosti za graditev osebnih odnosov z drugimi (*ang. networking*), kar pozneje tudi omogoča, da hitro poišče primerne kandidate. Pomembnejše kot kadrovske sposobnosti so v tem primeru odlične prodajne sposobnosti, ki omogočajo pridobitev projekta in nato uspešno "prodajo" delovnega mesta kandidatu, pa tudi "prodajo" kandidata svojemu naročniku. Povzamemo lahko, da mora imeti povprečen kandidat, ki ga posreduje takšno podjetje, naslednje značilnosti: na splošno mora ustrezati podjetju glede na opis delovnega mesta, imeti mora zadovoljive rezultate v preteklosti, vendar pa ni nujno, da je izjemen kandidat na trgu dela. Ker naročnik nima z zunanjim izvajalcem nobenih predhodnih stroškov (do honorarja je zunanji izvajalec upravičen šele ob uspešni namestitvi kandidata), se podjetja dostikrat odločijo, da bo iskanje in izbor opravljalo več podjetij, saj se s tem močno poveča verjetnost, da bodo najhitreje našli primernega kandidata. Želja in potreba podjetja, ki se odloči za storitve zunanjega izvajalca, je, da mora čim prej zapolniti delovno mesto (bodisi je nekdo zapustil podjetje, pojavila se je potreba po delovnem mestu itd.) ter ne more in ne želi čakati na novega zaposlenega, kolikor bi bilo pač potrebno. To pomeni tudi, da podjetje ne želi objaviti oglasa, opraviti vseh selekcijskih postopkov in pozneje še več zaporednih intervjujev s kandidati, ki se nato uvrstijo v končni izbor, ker to preprosto pomeni preveč

vloženega časa. Klasičen postopek izbiranja lahko namreč traja tudi tri ali štiri mesece, medtem ko lahko zunanji izvajalec poišče ustreznega kandidata že v enem ali dveh tednih. Značilnost, ki pomembno razlikuje tovrstna podjetja od podjetij, ki delujejo po načelu postopnega plačila, je odsotnost načela ekskluzivnosti. Ko se izgubi pravica do ekskluzivnosti, se s tem močno poveča tveganje za ponudnika kadrovskih storitev, da ne bo uspešno zaključil projekta, saj tekmuje še z ostalimi ponudniki oziroma s svojimi konkurenti. Prav omenjena tekmovalnost pa botruje še eni značilnosti, in sicer hitrosti pred kakovostjo (ki naj bi bila značilna za drugo vrsto podjetij), s katero želi podjetje čim prej zaključiti projekt. Z namenom, da bi podjetje za naročnika čim prej poiskalo kandidata, svetovalec oziroma vodja projekta pogosto niti ne opravi zaposlitvenega intervjuja ter na slepo pošilja življenjepis svojemu naročniku v želji, da mu bo kandidat morda le ustrezal ter ga bo le ta nenazadnje tudi zaposlil.

Honorarji te vrste svetovalnih storitev znašajo 20–40 % bruto letne plače. Podjetja lahko delujejo v vseh industrijah, vendar pa so ponavadi njihovi zaposleni specializirani po posameznih industrijah. To namreč omogoča, da lahko posameznik vzpostavi mrežo stikov, ki bi mu lahko koristili. Zaradi izjemne količine tovrstne ponudbe v ZDA in Veliki Britaniji pa so že nastala podjetja, ki se specializirajo za posamezno industrijo ali za tipe delovnih mest ter tako dobijo pomembno dodano vrednost pri trženju svojih storitev (npr. podjetje, ki je specializirano za iskanje kandidatov samo v trgovinski dejavnosti, ali podjetje, ki izbirajo samo prodajno osebje).

5.2.2 Podjetja, ki delujejo po načelu postopnega ali odloženega plačila (*ang. Retained Companies*)

Podjetja, ki delujejo po načelu postopnega plačila²¹, so podjetja, ki razdelijo honorar svojih storitev na tri sorazmerne dele oziroma so upravičena do posameznega dela

²¹ Svetovalci, zaposleni v podjetjih, ki delujejo po načelu postopnega plačila in so do neke mere že globalizirala svojo dejavnost, so praviloma člani AESC (*Association for Executive Search Consultants – Worldwide Association for retained Executive search consulting firms*). To je združenje, ki povezuje svetovalce za iskanje in izbor vodstvenih kadrov, ki delujejo izključno na osnovi postopnega plačila. Združenje je namenjeno profesionalizaciji industrije oziroma postavljanju smernic strokovnega delovanja, ki naj bi jim podjetja, ki se ukvarjajo s tovrstnimi storitvami, sledila. V skladu s svojim poslanstvom je združenje razvilo tudi etični kodeks oz načela, ki jih morajo člani upoštevati (strokovnost, integriteto, objektivnost, vestnost, zaupnost, lojalnost itd.) Dostopno prek <http://www.aesc.org/article/standards/> (10. maj 2008).

honorarja, ko zaključijo določeno fazo projekta (ang. *Retained Search Companies*), ki je ponavadi razdeljen na tri dele. To pomeni, da prvi del honorarja izstavijo ob podpisu pogodbe, drugi del ob predstavitvi primernih kandidatov ter zadnji del honorarja ob uspešni namestitvi izbranega kandidata. Pri podjetjih, ki delujejo po načelu postopnega plačevanja, je v ospredju svetovalni vidik, ki ga podjetje ponuja svojemu naročniku. Podjetja, ki delujejo na ta način, se ukvarjajo z iskanjem in izbiranjem vodilnih in vodstvenih kandidatov, torej samo s ključnimi posamezniki v podjetju. To so predvsem predsedniki uprav in izvršni direktorji; gre torej za kompleksnejša delovna mesta, ki ne zahtevajo le nadpovprečno uspešnega kandidata, temveč tudi kandidata, ki bo resnično pomenil dodatno vrednost za podjetje (povečanje prometa, dobička na letni ravni), ki bo prihajal iz iste vrste industrije (kandidat ne potrebuje vmesnega časa za spoznavanje in učenje o industriji, trgu in njenih posebnostih, kar zmanjša prehodni čas ter bistveno poveča učinkovitost) ter se bo idealno ujel s korporativnim okoljem podjetja naročnika.

Če smo prej trdili, da so zasebne zaposlitvene agencije za trajnejše zaposlitve obenem tudi podjetja, ki delujejo po načelu pogojnega plačila, potem so podjetja, ki delujejo po načelu postopnega plačila (ang. *Retained Companies*) vedno podjetja, ki se ukvarjajo z iskanjem in izborom vodilnih in vodstvenih kadrov²² (ang. *Executive Search Companies*). Podjetja te vrste poudarjajo kakovost pred hitrostjo svojih storitev, četudi se zavedajo, da tudi hitrost ni zanemarljiv dejavnik. Iskanje in izbor vodilnih in vodstvenih kandidatov zahteva podrobno analizo naročnikovega podjetja, analizo trga, pripravo iskalne strategije ter opis delovnega mesta, sestavo kompetenc, kvalifikacij ter osebnostnih lastnosti. Le tako lahko sistematično najdemo kandidata, ki se bo idealno ujel z naročnikovim podjetjem ter mu prinesel zahtevane rezultate. Tudi tu je izjemnega pomena dejavnik poznavanja ključnih ljudi v posamezni industriji, ki lahko priporočijo primerne kandidata za delovno mesto oziroma so sami potencialni kandidati. Dejstvo je, da si tovrstno podjetje preprosto ne more privoščiti, da naročnik naključno, nekje na sredini projekta samostojno, neodvisno od njih/na lastno pest, pridobi iskanega kandidata, saj bo podjetje do tistega trenutka v projekt vložilo že preveč časa. Prav tako omenjena podjetja

²² Podjetja za iskanje in izbor vodilnih in vodstvenih kadrov nikoli ne delujejo po principu pogojnega plačila (razen, vendar malo verjetno, v primerih, ko gre za uslugo naročniku ali morda na izrecno željo stalnega naročnika, kot tudi ne delujejo po principu postopnega plačila agencije za trajnejše zaposlitve. Vendar tudi tu obstajajo izjeme, ki pa jih je nedvomno več kot pri podjetjih za iskanje in izbor vodilnih in vodstvenih kadrov. Način obračuna storitev je na koncu vendarle stvar podjetja samega.

ponujajo višjo raven storitev, kar se tiče samega izbora kandidatov ter tehnik izbiranja. Podjetja v glavnem izbirajo z intervjujem, ki temelji na podlagi kompetenc (ang. *competency-based-interview*) ter omogočajo psihološka testiranja, kar podjetja, ki delujejo po načelu pogodnega plačila, svojim naročnikom ne ponujajo. Pri omenjeni vrsti podjetij honorar ponavadi znaša 20–40 % bruto letne plače. Podjetja delujejo v vseh industrijah (bančni, trgovinski, avtomobilski), njihovi svetovalci pa so znotraj podjetja specializirani za posamezno industrijo. Tovrstna podjetja se nikoli ne specializirajo za iskanje v samo eni industriji, na primer, da bi iskali predsednike uprav ter vodstvene kadre samo v avtomobilski industriji. Za tovrstno specializacijo je tudi globalni trg dela mnogo premajhen.

5.2.3 Kadrovska agencija za zaposlovanje začasne delovne sile (*ang. Temporary Staffing Company*)

Menedžment kadrovskih virov je ena izmed ključnih administrativnih funkcij kadrovske agencije. Za uspešno opravljanje svoje dejavnosti mora agencija izvršiti vrsto nalog. Te naloge vključujejo sintezo informacij, poslovanje, načrtovanje in pa seveda menedžment kadrovskih virov (Goss v Cai in Kleiner 2004).

S tem, ko so zaposlitvene agencije postale prepoznavne kot industrija, so postale več kot samo storitev, postale so posel. Učinkovit menedžment poslovanja je danes nujno potreben za obstoj sistema zaposlitvenih agencij. V učinkovit menedžment poslovanja štejemo finančno načrtovanje in evaluacijo, marketing, odnose z javnostmi, stroškovne strategije in nadzor nad kakovostjo storitev. Najbolj zahteven od vsega naštetega je vsekakor nadzor nad kakovostjo storitev, ki se predvsem nanaša na zadovoljstvo naročnika, kvalificirane kandidate, konkurenčne cene ter stroškovno učinkovitost. Menedžment kadrovskih virov je ključno stičišče vseh administrativnih funkcij. Kadrovska agencija mora učinkovito upravljati večšine kadrovskega menedžmenta, da bi na koncu imela koristi tako organizacija/naročnik kakor tudi kandidat. Menedžment kadrovskih virov je bistven za ujemanje sposobnosti kandidata z naročnikom oz. z organizacijo (Cai in einer 2004, 91-98).

Kadrovska agencija za zaposlovanje začasne delovne sile ponuja svojim naročnikom naslednje storitve:

Kadrovske agencije ponujajo zaposlitvene storitve, ki vključujejo identifikacijo, nabor, pregled kandidatov ter namestitve kvalificiranega kandidata na delovno mesto.

Osebe, zaposlene v agencijah, uporablja najsodobnejša orodja za iskanje in izbor kandidatov, oglaševanje v nacionalnih medijih ter obširna načrtovanja za pridobitev in predstavitev najboljšega primerne strokovnjaka.

Zaposlitvene agencije ponujajo širok spekter storitev, da zadovoljijo potrebe naročnika oz. njegovega podjetja.

Prevladujoče storitve vključujejo (Cai in Kleiner 2004, 91-98):

- **Redno zaposlitev**

Storitve povezane z iskanjem in izborom kandidata so ponavadi vezane na t. i. naključno plačilo (*ang. Contingency Fee*). To pomeni, da agencija dobi svoj honorar le v primeru, da izbere primerne kandidata, ki ustreza naročnikovim zahtevam ter ga le-ta na koncu tudi sprejme v delovno razmerje. V primeru, da se naročnik ne odloči za nobenega kandidata, agencija ni upravičena do honorarja.

- **Storitve, vezane na pogodbeno zaposlitev**

Storitev tega tipa je vezana na vnaprej dogovorjeni honorar. Naročniku omogoči uporabo kvalificiranih kandidatov, ki jih ima kadrovska agencija v svoji bazi kandidatov in ki jih ponudi naročniku za določen čas oziroma na osnovi pogodbenega dela. Tako naročnik nima stroškov povezanih s plačo ter s pripadajočimi davki, stroškov povezanih z zavarovanjem, ni mu treba plačati za obdobje, ko je delavec na dopustu ter oproščen pa je tudi ostalih administrativnih stroškov, ki jih mora sicer plačati podjetje. Kot že rečeno, naročnik plača samo vnaprej dogovorjeni honorar agenciji za kandidata, ki ga zaposli, kar je njegov edini strošek.

- **Začasna zaposlitev, najem delavcev**

Storitev omogoča naročnikom najem kvalificiranega zaposlenega delavca, ki ga ima zaposlitvena agencija v svoji bazi kandidatov in ki se bo pri naročniku zaposlil za točno določeno obdobje (to je lahko za obdobje dveh mesecev, pol leta itn.) in ki bo le začasno pri naročniku. Strošek storitve je odvisen od kvalifikacije delavca ter od trajanja sklenjene pogodbe med kandidatom in naročnikom. Storitve omogoča odlično priložnost

tako za podjetje kot za kandidata, ki lahko tako ocenita primernost drug drugega, preden skleneta dolgoročno delovno razmerje.

- **Obračun plač**

Zaposlitvene agencije lahko za majhen honorar na svojo plačilno listo postavijo nekaj ali vse zaposlene svojega naročnika. Taka storitev odstrani administrativne stroške in težave, ki bi jih drugače imelo podjetje.

5.3 Razlogi za najem kadrovskega posrednika

Na splošno se podjetja odločijo za pomoč pri iskanju in izboru kadrov preko kadrovskega posrednika v naslednjih primerih (prednosti zunanjega izvajanja)²³:

- pomanjkanje strokovnega kadrovskega znanja znotraj podjetja;
- pomanjkanje časa za izbor kandidatov;
- podjetje je objavilo oglas, vendar ni bilo pravega odziva oz. dovolj ustreznih kandidatov;
- podjetje želi pridobiti kandidata z zelo specifičnim znanjem, kakršnih je na trgu dela zelo malo, in se zaveda, da mu ga ne bo uspelo dobiti z oglasom;
- gre za izjemno zahtevno delovno mesto (predsednik uprave, generalni direktor), ki zahteva drugačen pristop za pridobitev najustreznjše kandidata; niso dovolj samo kandidati, ki so v danem trenutku pripravljeni zamenjati delodajalce, temveč je potreben ciljni pregled trga in izbor primerne kandidata;
- podjetje potrebuje svetovalne storitve in rešitve za konkreten problem, s katerim se sooča (sezonska potreba po večjem številu delavcev, odpiranje novih podružnic) (glej Literatura – internetne vire Amrop Hever, DHR, Korn Ferry in Falcone 1995; Ciancarelli 1999).

5.4 Trženje kadrovske-posredniških storitev

Pomemben dejavnik uspešnosti kadrovskih podjetij je tudi trženje storitev, ki jih ponujajo. Dejstvo namreč je, da četudi zaposlujete izjemno strokovno osebje ter imate v svoji bazi odlične kandidate, to ne pomeni dosti, če podjetje ni sposobno pridobiti naročila za nov projekt. Kot sem omenila že na začetku, je izjemno pomemben dejavnik pri prodaji

²³ Več o tem glej elektronske vire – internetne vire Amrop Hever, DHR, KornFerry in Falcone 1995; Ciancarelli 1999

storitev zaupanje, ki ga ima potencialni naročnik do svojega izvajalca, ki mu bo zaupal projekt. Zaupanje je še toliko bolj pomembno pri podjetju, ki deluje na osnovi postopnega plačila in za naročnika pomeni večje tveganje kot je to običaj pri podjetjih, ki so plačana glede na rezultat. Dokazano je namreč, da kupec, ko je soočen s tveganjem glede kakovosti in zanesljivosti storitev, poskuša oblikovati klientelni odnos s prodajalci (Powell 1985 v Finlay in Coverdill 2000, 384). Gerz opredeljuje omenjeni pojav kot klientelizacijo (*ang. Clientelization*), kar definira kot *težnjo kupca po ponavljajočih se nakupih blaga ali storitev, pri točno določenih dobaviteljih, z namenom vzpostavitve dolgoročnejšega odnosa. To jim omogoča, da ni treba ob vsaki priložnosti vedno znova iskati dobavitelja storitev med vsemi ponudniki na trgu* (glej Finlay in Coverdill 2000, 384).

6 METODE IZBORA

6.1 Viri pridobivanja informacij o kandidatih

Za različna delovna mesta potrebujemo različne vrste izbirnih postopkov, s pomočjo katerih pridobimo potrebne informacije o kandidatih. Težavnejše in odgovornejše je delovno mesto, kompleksnejša je metoda izbiranja oz. organizacija uporabi kombinacijo različnih vrst izbirnih postopkov. Dandanes imajo kadrovske strokovnjaki na voljo veliko najrazličnejših metod, podrobneje si bomo ogledali le najpomembnejše med njimi (Stone 2005, 230 – 236).

1. Ocena kandidatove preteklosti

Sodeč po predpostavki, da je preteklo vedenje zelo dober pokazatelj vedenja v prihodnosti, osebna ocena preteklosti kandidata poskuša poiskati informacije o kandidatovem ozadju oz. o njegovih preteklih dosežkih. Prijavni obrazci in "biodata" testi sta dve najpogostejši metodi ocenjevanja kandidata.

a) prijavni obrazci

Prijavni obrazec je ponavadi kratek formular, ki zahteva od kandidata osnovne informacije o akademskih dosežkih in delovnih izkušnjah (Schuler&Jackson 2006, 278).

Naloga prijavnega obrazca je pridobiti osnovne informacije o kandidatu, z namenom, da se nato oceni primernost kandidata za določeno delovno mesto. Prijavni obrazec vsebuje vprašanja, vezana na želje in pričakovanja kandidata (izmenski delovni čas, nočno delo, veliko potovanj itd.), ki jih ima glede delovnega mesta.

b) *"biodata testi"*

"Biodata" test ima nalogo pridobivanja bolj podrobnih informacij o kandidatu, kot so uspešnost pri delu, odpornost na stres, zmožnost timskega dela, ambicioznost. Informacije, pridobljene z "biodata" testi, so zelo učinkovit napovedovalec prihodnje vsesplošne uspešnosti kandidata ter veljajo za eno izmed najzanesljivejših metod ocenjevanja kandidatov. Njihova slabost je, da so precej dolgi (med 200 in 300 točkami) in da kandidati dostikrat menijo, da so nepravilni in agresivni ter da postavljajo vprašanja, ki včasih niso povezana z delovnim mestom.

2. Preverjanje referenc (*ang. Background Verification*)

Tovrstno preverjanje je namenjeno odkrivanju morebitnih neresnic, ki jih je kandidat navedel v svoji prijavi. Veliko kandidatov namreč v svojih življenjepisih navede akademske dosežke ali izobrazbo, ki je niso pridobili, ali predstavijo potencialnemu delodajalcu delovne dosežke, ki jih niso dosegli. S to metodo se podjetje tudi izogne slabi publiciteti, ki lahko nastane, če neresnice navede kdo od ključnih ljudi v podjetju, npr. predsednik uprave podjetja.

3. Test poštenosti in integritete

Predvsem v ZDA je to precej pogosta metoda, ki jo uporabljajo organizacije pri izbiranju kandidatov. Test se uporablja pri napovedovanju delovne uspešnosti, nagnjenosti h krajam, morebitne disciplinske probleme ter nagnjenost k izostajanju z dela. Namenjena je predvsem za izbor pri tistih delovnih mestih, kjer imajo kandidati dostop do denarja ali blaga. Tako se iz postopka odstrani tiste kandidate, ki so bolj nagnjeni h krajam.

4. Grafologija

Grafologija je metoda, s katero na podlagi analize pisave sklepamo o določenih lastnostih posameznika. Nekatere organizacije jo uporabljajo pri izboru kandidatov in zahtevajo od kandidatov, da svoje prijave napišejo na roko.

5. Zdravniški testi

Pri izboru kandidatov pridejo v poštev naslednji zdravniški pregledi:

a) splošen zdravstveni pregled

Zdravniški pregled pride v poštev samo, ko organizacija že posreduje kandidatu pogodbo o zaposlitvi. Povpraševanje posameznika po njegovih zdravstvenih težavah je namreč nezakonito. Pred začetkom zdravniškega pregleda ima delodajalec edino pravico opisati funkcijo delovnega mesta in vprašati, ali je kandidat sposoben opravljati delo. Če na zdravniškem pregledu ugotovijo, da kandidat ni sposoben opravljati dela, lahko delodajalec umakne svojo ponudbo. Nezmožnosti kandidata so lahko v postopku izbiranja izločevalne samo takrat, ko kandidat zaradi njih ne more opravljati dela.

b) testi prisotnosti droge in alkohola

Ob vse večji uporabi drog in alkohola organizacije danes vse bolj uporabljajo tovrstne teste, ki so postali obvezen del zaposlitvenega izbora potencialnih kandidatov, ki jih bo morda zaposlilo podjetje.

6.2 Intervju

Zaposlitveni intervju je sistematična in nadzirana ustna izmenjava informacij med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev, z namenom, da delodajalec na podlagi vnaprej določenih meril ugotovi usposobljenost kandidata za uspešno opravljanje dela in da kandidat dobi podrobne informacije o organizaciji in delu, za katero se zanima (Svetlik 1998, 152). Je pogovor z namenom med predstavnikom organizacije in potencialnim kandidatom. Intervju je še vedno najpogostejša oblika izbora kandidatov, ki jo uporabljajo organizacije.

6.2.1 Vrste intervjujev

Vrste intervjujev kot jih razvrščata Stone (2005) ter Schuler in Jackson (2006, 280):

1. Posredni intervju

V posrednem intervjuju se izpraševalec spretno izmika temu, da bi na kakršenkoli način vplival na odgovor kandidata. Kandidatu je dovoljena maksimalna količina svobode v določanju poteka pogovora. Kandidat svobodno odloča o poteku pogovora. Izpraševalec postavlja vprašanja odprtega tipa ter dovoljuje kandidatu prost potek govora z minimalnimi prekinitvami. Prednost omenjenega načina je, da skozi pogovor pridobimo pomembne informacije o kandidatu, ki bi jih sicer prezrli z uporabo druge metode, npr.

bolj strukturiranega intervjuja. Vendar pa omenjeni način ne dovoljuje primerjanja odgovorov z ostalimi kandidati, kar posledično pomeni, da je njegova zanesljivost minimalna. Metoda se ponavadi uporablja pri intervjujih za najvišja delovna mesta v organizaciji.

2. Strukturirani intervju

Strukturirani intervjuji so tisti intervjuji, pri katerih kandidate vprašamo ista vprašanja po istem vrstnem redu (Schuler in Jackson 2006, 280). Ponavadi ima izpraševalec že vnaprej izoblikovano matrico odgovorov, ki določa, kateri odgovori so dobri in kateri slabi (za organizacijo). Čeprav strukturirani intervju zmanjša število tem, o katerih bi se lahko pogovarjali, vseeno zagotovi, da izpraševalec dobi enake informacije od vseh kandidatov, ki so primerljive.

3. Situacijski intervju

Situacijski intervju je različica strukturiranega intervjuja. Kandidatu je opisan hipotetični dogodek, kandidat pa mora odgovoriti, kako bi se v dani situaciji odzval. Kandidatov odgovor je nadalje ocenjen glede na že prej izoblikovano matrico možnih odgovorov.

4. Nestrukturirani intervju

Izpraševalec v nestrukturiranem intervjuju le pripravi seznam možnih tem za pogovor in se glede na potek pogovora odloči, o katerih temah bo izpraševal kandidata (Schuler in Jackson 2006, 280). Z nestrukturiranimi intervjuji ponavadi pridobimo nestvarne rezultate, ki imajo na splošno nizko stopnjo veljavnosti.

5. Intervju na podlagi kompetenc (*ang. Competency Based Interview*)

Intervju na podlagi kompetenc se osredotoča na dejanske delovne dogodke. Medtem, ko situacijski intervju naslavlja kandidata z vprašanji v zvezi z reševanjem hipotetičnih situacij, kompetenčni intervju oblikuje vprašanja, s katerimi želi ugotoviti kandidatova praktična znanja ter izkušnje na določenem področju. S kompetenčnim intervjujem odkrivamo reakcije kandidata v danih situacijah, ki jih je že izkusil, ter posledično s tem tudi njegove kompetence. Ne zanima nas, kako bo kandidat reagiral, ampak kako je že reagiral v dani situaciji. Omenjeni pristop predvideva, da je preteklo delo kandidata najboljši pokazatelj njegove uspešnosti v prihodnosti.

6. Sistematično beleženje rezultatov (*ang. Systematic Scoring*)

Zaposlitveni intervjuji se razlikujejo glede na rezultat, ki ga želimo doseči. Postopki, povezani s sistematičnim beleženjem rezultatov, povečajo zanesljivost in veljavnost intervjujev, ker so vsi kandidati ocenjeni glede na isti kriterij, ne glede na to, kdo vodi intervju.

7. Panelni intervjuji

Ponavadi intervju poteka tako, da en izpraševalec vodi intervju z eno osebo. Pri panelnih intervjujih pa več izpraševalcev, eden za drugim, postavljajo vprašanja kandidatu. Ker izpraševalci vsi naenkrat slišijo isti odgovor, z omenjenim postopkom nato dobimo bolj konsistentne rezultate.

8. Skupinski intervjuji

Skupinski intervjuji so intervjuji, kjer več kandidatov sodeluje v interakciji z enim ali več izpraševalci. Skupinske intervjuje je najbolje uporabiti takrat, ko izbiramo mlajše kandidate, npr. mlade diplomante.

9. Računalniški intervjuji

V zadnjem času vse več organizacij uporablja računalniške programe, ki jim pomagajo pri postopku izbiranja oziroma pri intervjujih kandidatov. Sistem postavi kandidatu približno 100 vprašanj, ki so oblikovana glede na zahteve delovnega mesta, z danimi odgovori, med katerimi mora kandidat izbrati enega. Sistem nato primerja kandidatove odgovore z idealnim profilom ali s profili, ki so že oblikovani glede na odgovore prejšnjih kandidatov, ter izoblikuje seznam kandidatov, ki bi bili najprimernejši za zahtevano delovno mesto.

6.3. Zaposlitveni testi

Namen zaposlitvenega testa je merjenje ujemanja med zahtevami delovnega mesta in kandidatom. V nadaljevanju bomo kvalificirali najpogostejše teste, ki jih organizacije uporabljajo pri selekciji kandidatov.

1. Pisni testi

Tipični pisni testi (dandanes jih večina poteka v elektronski obliki) merijo sposobnosti, osebnost ter znanje posameznika.

a) testi sposobnosti

Testi sposobnosti merijo potencial posameznika za uspeh pri delu, ob ponujeni priložnosti (Schuler in Jackson 2006, 280). Različne sposobnosti, ki jih zahtevajo različna delovna mesta, razvrstijo teste na več podskupin: psihomotorične (hitrost in natančnost), fizične (fizična moč) in kognitivne (verbalne, matematične sposobnosti, logika), ki nam pozneje omogočajo izbor posameznika za najprimernejše delovno mesto. Za računovodjo, ki bo dosegel boljši rezultat pri kognitivnem testu, se bo predvidevalo, da bo uspešnejši pri svojem delu od kandidata, ki je dosegel slabši rezultat.

b) testi znanja

Testi znanja ocenjujejo nivo znanja, ki ga ima posameznik na posameznem področju v trenutku, ko rešuje test (Schuler in Jackson 2006, 280). Namen testa ni ocena kandidatovega prihodnjega potenciala, ampak posredovanje informacij delodajalcu (kaj kandidat zna v danem trenutku in ne kaj se bo lahko naučil v prihodnosti).

c) osebnostni testi

Osebnostni testi ocenjujejo edinstveno mešanico značilnosti, ki določajo posameznika in določajo kandidatov vzorec interakcij z okoljem (Schuler in Jackson 2006, 280). Za današnji uspeh v organizaciji je izjemno pomembna tudi primerna osebnost kandidata. V splošnem so najbolj zaželenne osebnostne lastnosti posameznika odprtost, poštenje, natančnost, čustvena stabilnost ter odprtost za učenje novih stvari.

d) testi interesov

Testi interesov primerjajo kandidatove interesne vzorce z interesnimi vzorci uspešnih posameznikov na določenem delovnem mestu. Predpostavka, izhajajoč iz omenjenih testov, je namreč, da bo posameznik uspešnejši na delovnem mestu, ki mu bo všeč. Slaba stran testov pa je v tem, da kandidati dostikrat prilagodijo svoje odgovore, upoštevajoč značilnosti delovnega mesta, zato imajo tovrstni testi, kot orodje izbora, precej omejeno vrednost. Primernejši so za testiranje kandidatov, ki že delajo v organizaciji, z namenom izboljšati delovno zadovoljstvo in učinkovitost.

e) inteligenčni testi

Inteligenčni testi merijo kandidatovo inteligenco. Meri se sposobnost logičnega razmišljanja, vključujoč številke, besede in abstraktne elemente. Tovrstni testi so dobri napovedovalci kandidatove zmožnosti hitrega učenja in delovne uspešnosti (posebej pri delovnih mestih, ki vključujejo konceptualno razmišljanje in reševanje problemov).

2. Simulacije dela (ang. *Work Simulations*)

Simulacije dela (imenujemo jih tudi delovni primeri) zahtevajo od kandidatov, da izvajajo aktivnosti, podobne tistim, ki jih zahteva delovno mesto, pod umetno določenimi, "testnimi" pogoji. Primer tovrstnega testa je, ko mora kandidat v vlogi nadrejene osebe rešiti problem s podrejenim delavcem, ki ne upošteva navodil, ki so mu bila posredovana. Na podlagi njegove reakcije lahko precej jasno napovemo uspešnost kandidata v podobni situaciji v prihodnosti. Tovrstne teste je zelo težko preslepiti in so zanesljivejši od večine ostalih metod.

3. Ocenjevalni centri (ang. *Assessment Centers*)

Ocenjevalni centri ovrednotijo uspeh kandidatov ali že zaposlenih v organizaciji pri delu na menedžerskih ali vodstvenih položajih (Schuler in Jackson 2006, 280). Namen ocenjevalnih centrov je ocena kandidatov, ki so se uvrstili v finalni izbor (3–4 kandidati) ter že opravili nekatere izmed selekcijskih testov, ter na koncu izbira za delovno mesto tistega, ki bo pri ocenjevanju dosegel največ točk. Testi so sestavljeni iz različnih situacij, ki od kandidata zahtevajo določen način odziva oz. sprejemanja odločitev. Ocenjevalni centri ponavadi vključujejo tudi poslovne igre (ang. *Business Games*), ki zahtevajo od kandidata, da se postavi v določeno vlogo ter v skupinski proces odločanja.

6.4 Izbor kadrov na podlagi kompetenc

6.4.1 Opredelitev terminologije

Kompetence posameznika po Perrnoudu so aktivacija, uporaba in povezanost znanja, sposobnosti in motivov, samopodobe in vrednot, ki mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, v organizaciji in družbi sploh, omogočajo uspešno izpolnjevanje vlog, opravljanje nalog in reševanje problemov (cf. Kohont 2005b, 33)

Kompetenca ni le sposobnost uporabe (praktičnega) znanja ali posebno znanje, temveč je več kot to. Gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, hoče in zmore uspešno pridobiti v dani situaciji. To pomeni, da lahko o kompetentnosti govorimo šele, ko to celoto znanj, sposobnosti in motivov, samopodobe in vrednost posameznika

postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja, v katerem ima določeno vlogo ali opravlja določeno nalogo (Kohont 2005b, 35).

Kompetenca je značilnost posameznika, ki je ponavadi temeljno povezana z merljivim odnosom in/ali nadpovprečno uspešnostjo na delovnem mestu ali v situaciji (Spencer in Spencer 1993, 9)

V nadaljevanju bom podrobneje opisala omenjene pojme:

- kompetenca posameznika – kompetenca je precej globok in trajen del posameznikove osebnosti in je sposobna napovedati vedenje na širokem področju situacij in delovnih nalog;
- temeljno povezana kompetenca – pomeni, da je kompetenca vzročno povezana ali da napoveduje vedenje in uspešnost;
- merljiv odnos – pomeni, da kompetenca dejansko napove, kdo bo naredil nekaj dobro in kdo slabo, merjena glede na specifični kriterij ali standard (Spencer in Spencer 1993, 9).

Tipi značilnosti na podlagi kompetenc:

1. motivi – stvari, o katerih oseba trajno premišljuje ali si jih želi, ki nato sprožijo dejanje;
2. značilnosti – fizične značilnosti in dosleden odziv na situacijo ali informacijo;
3. samopredstava (*ang. Self Concept*) – odnos, vrednote in samopodoba posameznika;
4. znanje, ki ga poseduje oseba na določenem vsebinskem področju;
5. sposobnosti – zmožnost izvajanja določene fizične ali umske naloge (Spencer & Spencer 1993, 11).

6.4.2 Intervju na podlagi kompetenc (*ang. Competency – Based - Interview*)

Tradicionalne metode intervjujev niso najbolj uspešne ugotavljanju kompetenc. Številne študije so pokazale, da nestrukturirani, nekompetenčni intervjuji niso učinkoviti v predvidevanjih, kdo bo uspešen pri opravljanju zahtevanih delovnih nalog (Spencer in Spencer 1993, 114).

Vprašanja tipa "Povejte mi nekaj o svoji poklicni poti/karieri?" ali "Katere so vaše prednosti in slabosti?" so neučinkovita iz naslednjih razlogov:

- Večina ljudi ne ve, katere so njihove kompetence, prednosti in slabosti in kaj jim dejansko ni všeč na določenem delovnem mestu.
- Kandidati tudi ne bodo vedno povedali, kateri so njihovi resnični motivi in zmožnosti (večina jih posreduje najbolj socialno zaželen odgovor).

Osnovno načelo pristopa na podlagi kompetenc je, da to, kar ljudje mislijo ali rečejo glede svojih motivov in izkušenosti, ni verodostojno. Verodostojno je edino tisto, kar dejansko naredijo v najbolj kritičnih okoliščinah, s katerimi so soočeni. Bistvo kompetenčnega intervjuja je odkrivanje tistega, kar ljudje dejansko delajo, in ne tistega, kar pravijo, da delajo. To pa lahko dosežemo le tako, da postavljamo kandidatom takšna vprašanja, na katera morajo odgovoriti tako, da dejansko opišejo, kako so se obnašali ali delovali v določeni situaciji (Spencer in Spencer 1993, 114).

Če želimo preveriti pogajalske sposobnosti osebe za delo vodje projekta, bi bil primer ustreznega vprašanja po kompetenčni metodi intervjuja naslednji: "Opišite mi prosim uspešen zaključek projekta, kjer ste uspešno dosegli znižanje cene s podizvajalcem projekta? Na kakšen način ste to dosegli?"

7 KADROVSKO POSREDOVANJE VODILNIH IN VODSTEVNIH KADROV - (ang. *Executive Search*)

7.1 Teoretski okvir

S storitvijo kadrovskega posredništva vodilnih in vodstvenih kadrov (ang. *Executive Search*) opredeljujemo storitveno dejavnost, namenjeno podjetjem ali organizacijam, ki želijo pritegniti, zaposliti in nadalje razvijate vodilne kadre, ki bodo imeli ključne zadolžitve in odgovornosti za doseg načrtovanih ciljev in strategij podjetij in organizacij. Je proces nabora kandidatov za zapolnitev izvršilnih položajev v organizaciji.

Ideja kadrovskega posredništva vodilnih in vodstvenih kadrov temelji oziroma zagovarja dejstvo, da so najboljši kandidati na trgu tisti, ki niso aktivni iskalci zaposlitve, ter da klasične metode iskanje in izbora (oglas) ne omogočijo organizaciji, da zaposli najboljše

posameznike na trgu dela, temveč zaposli samo tiste, ki v danem trenutku iščejo novo delovno mesto. Nekateri avtorji so prav tako mnenja, da so klasične metode iskanja in izbora neučinkovite (Granovetter 1995, Kalleberg 1996, Osterman 1999). Granovetter meni, da so ti, ki se opirajo na formalne mehanizme, v glavnem tisti, ki jim zaradi bolj ali manj strukturnih razlogov primanjkuje pravih osebnih stikov in da bodo formalni mehanizmi, ki so popolnoma neosebni, redko uspešni (Granovetter 1995 v Finlay in Coverdill 2006). V nasprotju s tem so osebni stiki bistveni v povezovanju pravih ljudi z zaposlitvami (Granovetter 1995 v Finlay in Coverdill). Z razvojem industrije in naraščajočimi potrebami po vedno večjem številu vodilnih in specializiranih kadrov poznanstva preprosto niso bila dovolj. Ideja o povezovanju ljudi, ki niso aktivni iskalci zaposlitve (t.j. niso nezaposleni oziroma v danem trenutku ne iščejo aktivno nove zaposlitve), na podlagi osebnih poznanstev z osebami delovnimi mesti na ključnih funkcijah oziroma na vodilnih delovnih mestih v organizacijah, se je sčasoma razvila v industrijo kadrovskega posredništva kadrov na najvišji ravni kot jo poznamo danes. Iskanje primernih kandidatov, izbor in nenazadnje tudi zaposlitev kandidata so intenzivni socialni procesi, katerih uspešnost je v veliki meri odvisna od kakovosti vzpostavljenih stikov ter pridobljenega zaupanja. Prednost najema posrednika vodilnih in vodstvenih kadrov torej ni samo v njegovem znanju, kako hitro najti primerne kandidata, temveč tudi v tem, kako spremeniti zadovoljnega zaposlenega v kandidata, kaj lahko pripelje do tega, da kandidat izgubi zanimanje za ponujeno priložnost in nenazadnje, kako prepričati primerne kandidata, da se na koncu tudi pridruži naročnikovi organizaciji (Finlay in Coverdill 2006, 31).

7.2 Metodologija posredništva vodilnih in vodstvenih kadrov (ang. Executive Search)

Posredništvo vodilnih in vodstvenih kadrov je specializirana veja svetovanja menedžmentu (*ang. Management Consulting*), ki pomaga podjetjem pri iskanju in zaposlovanju izkušenih menedžerjev in strokovnjakov. Proces oziroma metodologija storitve vključuje temeljito in proaktivno analizo trga in podjetij ter iskanje primernih kandidatov za vodenje. Vsakič znova je individualno prilagojena vsakemu podjetju oziroma naročniku. Metodologija omogoča svetovalcem individualen pristop h

kandidatom, ki ponavadi ne iščejo aktivno nove zaposlitve, vendar so motivirani za razmislek o alternativni profesionalni priložnosti oziroma novi in boljši ponudbi.

V nadaljevanju si bomo podrobneje ogledali potek dela oziroma omenjeno metodologijo.

Svetovalni del posameznega projekta je sestavljen iz treh delov. Prvi del vključuje podrobno analizo organizacije naročnika ter njegove strategije poslovanja. V prvi del je vključeno vse od priprave opisa delovnega mesta in zahtev, ki jih morajo izpolnjevati kandidati, opredelitev strategije iskanja kandidatov, določitev kompenzacijskega paketa ter opredelitev poteka intervjujev z internimi kandidati (kako bodo potekali intervjuji, kdo jih bo vodil). V začetni fazi se tudi natančno določi časovni okvir projekta.

Druga faza je najkompleksnejša ter časovno tudi najzahtevnejša faza projekta. Začne se z izvajanjem iskalne in selekcijske strategije, s pristopanjem k individualnim kandidatom, aktiviranjem svetovalčeve mreže stikov (predhodni kandidati, naročniki) ter z intenzivnim trženjem iskanega položaja potencialno kvalificiranim kandidatom. Po identifikaciji primerne števila kandidatov, ki ji sledi nadaljnji izbor in ocena primernosti za delovno mesto, se prične faza intervjujev ter individualna ocena kandidatov. Sledijo lahko tudi psihološki testi ali se po naročilu naročnika organizirajo opazovalni centri. Po končanem postopku ponovno sledi izločitev neprimernih kandidatov, nekaj pa jih seveda odpade že s tem, da v danem trenutku ne pokažejo interesa za predstavljeno ponudbo oziroma delovno mesto. Tako dobimo tri do pet najprimernejših kandidatov, ki ustrezajo zahtevanemu profilu ter kulturi organizacije.

Sledi predstavitev kvalificiranih kandidatov naročniku ter aktivno sodelovanje med naročnikom in kandidatom v organiziranju nadaljnjih sestankov ter pri pogajanjih glede kompenzacijskega paketa. Svetovalno podjetje ponavadi pripravi osnutek delovne pogodbe ter natančno preveri kandidatove reference pri njegovih prejšnjih delodajalcih.

Tretja faza lahko časovno zajema tudi obdobje enega leta po uspešni namestitvi kandidata na delovno mesto v organizaciji naročnika ter obsega redne stike med naročnikom in svetovalcem, v želji, da se zagotovi uspešna vključitev kandidata v podjetje naročnika (Vir: Literatura – elektronski viri podjetij navedenih v Tabela 9.2).

7.3 Storitve kadrovskih posrednikov za vodilne in vodstvene kadre

Za razliko od kadrovskih agencij, svetovalna (kadrovska) podjetja, ki se ukvarjajo z iskanje in izborom vodstvenih kadrov, ponujajo poleg samega iskanja in končnega izbora še nekatere druge storitve, ki jih kadrovske agencije ne ponujajo. V splošnem bi lahko rekli, da so dodatne storitve kadrovske agencije vezane bolj na operativne zadeve z zaposlovanjem in urejanjem končne zaposlitve (ureditev vse potrebne dokumentacije za zaposlitev kandidata, obračun plač), medtem ko svetovalna podjetja rešujejo konkretne probleme, povezane z vodstvom in vodenjem organizacije.

Primarno dejavnost, to je iskanje in izbor vodstvenih kadrov, sem že opisala, podrobneje pa bi predstavila še dodatne storitve, ki jih ponujajo omenjena podjetja²⁴:

1. Strokovni izbor kadrov (ang. Professional Selection)

Strokovni izbor obsega iskanje najprimernejših kandidatov po bazi kandidatov podjetja in priprava zaposlitvenega oglasa pod imenom kadrovskega posrednika. Ime naročnika ni omenjeno. Omenjena metoda ne vključuje aktivnega iskanja posameznikov na trgu, vendar pa lahko pri zahtevnejših projektih uporabimo kombinirano metodo, t.j. objavo oglasa in aktivno iskanje kandidatov na trgu dela. Omenjena metoda je priporočljiva za nižja delovna mesta (delovna mesta, za katere so potrebna specialistična znanja, vodje oddelkov) ter v primerih, ko podjetje zaradi notranjih sporov in nezadovoljstva s trenutno zaposlenim išče nadomestno osebo. Objava oglasa se načeloma ne uporablja pri iskanju predsednikov in članov uprav. Smiselna je morda le pri iskanju in izboru vodstvenega kadra, pa še to le takrat, ko naročnik ne zahteva visoko specializiranega profila, ki že deluje v naročnikovi industriji, ampak želi pritegniti uspešnega posameznika iz druge industrije (industrije, ki ni podobna naročnikovi), ki drugače ne bi bila vključena v ciljno skupino, v kateri bi potekalo iskanje kandidatov.

2. Izbira kandidatov za nadzorne svete (ang. Supervisory Board Search and Selection)

Ustrezen nadzorni svet je pomemben partner vodstva podjetja, saj pomaga sooblikovati prihodnost podjetja ter lahko bistveno pripomore k dvigu dodane vrednosti podjetja.

²⁴ Seveda se zaradi vse večjega števila ponudnikov posamezne storitve od podjetja do podjetja razlikujejo, zato bomo za primer vzeli 5 globalnih blagovnih znamk (Korn & Ferry International, Heidrick & Struggeles, Egon Zehnder, Spencer, Stuart – glej elektronske vire) in njihovo ponudbo storitev, s katero nastopajo na trgu.

Naloga nadzornega sveta je, da skrbi za pregledno delovanje podjetja ter da so interesi delničarjev čim bolj zastopani. Kot skrbnika legitimnosti izvajanja poslovnih procesov, ga lahko sestavljajo le strokovnjaki, ki s pridom uporabljajo svoje znanje in strokovnost. Optimalna strateška izbira članov nadzornega sveta je mogoča le takrat, ko se iskanje in izbor pomakneta izven kroga osebnih poznanstev, člani nadzornih svetov pa so izbrani glede na objektivne kriterije²⁵.

3. Revizija menedžmenta (ang. Management Audit)

Revizija menedžmenta je učinkovito orodje, s katerim ugotavljamo prednosti in slabosti menedžerjev v določenem poslovnem okolju, torej glede na vizijo in strategijo podjetja. Revizija vključuje sistematičen pregled in analizo menedžerske strukture podjetja in zaposlenih z uporabo strukturiranega individualnega intervjuja. Področja, kjer lahko uporabimo revizijo menedžmenta, so: strukturne spremembe in reorganizacija, ponovna opredelitev ciljev in strategije podjetja, razvijanje novih trgov in poslovnih priložnosti, pri prevzemih in združenjih podjetij, sprememba v lastništvu podjetja, splošna ocena podjetja.

4. Svetovanje vodstvu (ang. Leadership Consulting)

Tovrstna storitev se nanaša na vse storitve, ki jih ponuja podjetje, ki pa niso neposredno povezane z iskanjem in izborom kadrov. Storitve obsegajo svetovanja upravi ter novemu vodji/vodstvu pri asimilaciji v novo organizacijo. Podjetja so namreč ugotovila, da navkljub dejstvu, da so zaposlila nadpovprečno uspešnega direktorja ali člana uprave, obstaja še vedno veliko dejavnikov, ki lahko pripeljejo do tega, da se nova oseba ne vključi učinkovito v organizacijo. V želji, da bi se podjetja temu izognila, podjetja ponujajo storitve, ki obsegajo analizo sestave struktur in procesov, ki lahko služijo kot vodilo in podpora novemu direktorju, kar naj bi zagotovilo čim hitrejšo in uspešnejšo integracijo posameznika v podjetje. Med ostali storitvami lahko omenimo še ovrednotenje človeškega kapitala v organizaciji ter svetovanje na področju, kako zadržati ključne ljudi v podjetju ali v organizaciji (Vir: Literatura – elektronski viri podjetij navedenih v Tabela 9.2).

²⁵ Objektivni kriteriji za izbiro nadzornih svetov – naštela jih bom samo nekaj - so: poklicni sloves in osebnost, poznavanje trga, izključenost konflikta interesov, strokovna tehnična znanja, znanja s področja financ in analize bilanc (glej elektronske vire globalnih "Executive Search" podjetij).

7.3.1 Področja delovanja

Podjetja, ki se ukvarjajo s posredništvom vodilnih in vodstvenih kadrov, praviloma delujejo na vseh industrijskih področjih²⁶ : avtomobilska, gradbena industrija, proizvodnja, farmacija, trženje, bančništvo in zavarovalništvo, trgovinska dejavnost, turizem, zdravstvo. Po podrobnem pregledu spletnih predstavitev globalnih posrednikov vodilnih in vodstvenih kadrov (glej Tabela 9.2) lahko zaključimo, da podjetja praktično delujejo na vseh področjih.

7.4 Pomembnost ustreznosti kandidata za organizacijo (*ang. Fit & Skill*)

Pomemben dejavnik v končnem izboru in zaposlitvi kandidata je njegova ustreznost, prileganje (*ang. Fit*) organizaciji naročnika ter usposobljenost, izkušnost (*ang. Skill*) kandidata. Prav ustreznost organizaciji je bistveni selektivni element, ki ga uporabljajo podjetja za iskanje in izbor vodstvenih kadrov. Gre za predpostavko, da bo oseba, ki je trenutno zaposlena v podjetju, ki ima precej podobno organizacijsko kulturo (korporativne vrednote, strategija) podjetju naročnika (sem prištevamo tudi neposredno konkurenco naročnikovemu podjetju), najboljši približek idealnega kandidata, ki ga želi naročnik, ter najmanjša verjetnost, da se kandidat ne bo obnesel v novi organizaciji.

Chatman (Finlay in Coverdill 1998) zagovarja trditev, da je velik del selekcije rezultat kriterija "osebna kemija, vrednote in osebne značilnosti". Različne raziskave so dokazale empirično pomembnost "ustreznosti" kandidata v postopku izbora, vendar pa sama konceptualizacija izraza "ustreznost" ostaja precej nerazvita (za cf. glej Finlay in Coverdill 1998, 106). "Ustreznost" po definiciji ne moremo skrčiti na standardne oblike, kot so znanje, kompetence, zmožnosti ali dosežki iz preteklosti. Konceptualizacija ustreznosti vključuje oceno obsega, do katere mere kandidat ustreza organizaciji naročnika v smislu njegove strategije, vrednot, norm in kulture (Finlay in Coverdill 1996 v Finlay in Coverdill 1998). Najpomembnejši dejavnik v končnem izboru kandidata pa je na koncu vendarle osebna ocena kandidata oziroma njegova ustreznost (*ang. fit*) po mnenju naročnika. Terminu ustreznosti ustreza tudi izraz "kemija", včasih tudi "karizma", kar je celo v akademskem smislu označeno kot ustreznost (*ang. fit*) kandidata. Kemijo

²⁶ Omenjena trditev velja za v svetu vodilne kadrovske posrednike vodilnega in vodstvenega kadra (glej Tabela 9.2).

lahko opredelimo kot odnos, občutek, da eden razume drugega in da je razumljen brez prevelikega truda (glej Finlay in Coverdill 1998). Drug pomemben dejavnik v postopku izbora pa je kandidatova izkušnost (*ang. Skill*). V prevladujoči osredotočenosti na značilnost "ustreznosti" nekateri avtorji celo menijo, da kandidatova "izkušnost" igra majhno neodvisno vlogo v postopku izbora, vendar pa pride do izraza, a šele takrat, ko je bila preučena "ustreznost" kandidata.

Kanter (za cf. glej Finlay in Coverdill 2002, 139) trdi, da negotovost v organizaciji sproži vrsto dogodkov, ki vodijo k izbiri zaposlenih na osnovi socialne podobnosti. Ocena "izkušnosti", izhajajoč iz predpostavke o socialni podobnosti, je postala sinonim za oceno verjetnosti, da kandidat "zmore opravljati delo". Omenjeni argument torej implicira, da vidik 'sposobnosti', 'izkušnosti' in preteklih izkušenj, ki ne more biti skrčen na socialno podobnost, igra le manjšo vlogo v postopku izbora kandidatov za vodilna mesta.

II EMPIRIČNI DEL

8 METODOLOGIJA ZBIRANJA PODATKOV

Podatke, potrebne za empirični del naloge, bom pridobila po pregledu spletnih predstavitev podjetij, ki delujejo v Sloveniji. Osredotočila sem se predvsem na osrednji del Slovenije, t.j. na ljubljansko regijo, kjer deluje glavnina (tovrstnih) podjetij. S pomočjo internetnih virov bom poskušala pridobiti tudi primerjalne podatke o prometu kadrovskega podjetij, ki delujejo na globalni ravni. Drugi vir pridobivanja podatkov pa bo preko spletnega portala oziroma poslovnega registra Bisnode, GVIN. Podjetja bom poiskala glede na šifro dejavnosti (predvsem po dejavnosti posredovanja in zaposlovanja delovne sile). Pri tem bom izpustila manjša podjetja (ta imajo več dejavnosti, kadrovska je če ena od njih), študentske servise ter podjetja, ki se ukvarjajo z zaposlovanjem invalidov.

Register GVIN prinaša podatke o šifri dejavnosti posameznega podjetja, letnih finančnih podatkih ter tudi o številu zaposlenih v posameznemu podjetju. Podjetja bom poskušala kvalificirati glede na omenjeno tipologijo, ki sem jo oblikovala v teoretskem delu naloge,

ter ugotoviti, katera podjetja v Sloveniji, ki se ukvarjajo z iskanjem in izborom vodilnih in vodstvenih kadrov (če sploh katera) glede na storitve, ki jih ponujajo, ustrezajo oziroma so primerljiva s podobnimi podjetji po svetu. Uporabila bom tudi metodo raziskovalnega intervjuja, in sicer s strokovnjakom, ki dobro pozna dejavnost iskanja in izbora vodilnih in vodstvenih kadrov v praksi, kar bo prispevalo ključne kakovostne podatke k empiričnemu delu naloge.

9 PRIMERJAVA SLOVENSKE vs. MEDNARODNE TRG

Najprej sem glede na podlagi zgoraj opisane metodologije poiskala podjetja, ki delujejo na področju iskanja in izbora kadrov v Sloveniji ter jih razvrstila glede na leto ustanovitve, letni promet ter število zaposlenih. Pripisala sem jim tudi šifro opravljanja dejavnosti (Tabela 9.1) V nadaljevanju pa bom med vsemi temi naštetimi podjetji izbrala tista, ki so specializirana oz. ki se ukvarjajo le z iskanjem in izborom vodilnih in vodstvenih kadrov v Sloveniji (Tabela 9.7). Za relevantno primerjavo bom dodala tudi podjetja za kadrovske posredovanje, ki delujejo na globalni ravni, ki pa bodo že razvrščena glede na storitve, ki jih opravljajo (Tabela 9.2, 9.3, 9.4).

Tabela 9.1: Podjetja za iskanje in izbor kadrov v Sloveniji

Ime podjetja	Leto ustanovitve	št. zaposlenih	Celotni prihodki 2006 *	Dejavnost (SURS)
Adecco H.R. kadrovske svetovanje d.o.o.	2000	1696	24.540.489	K 74.500
Advise kadrovske poslovno svetovanje d.o.o.	1998	20	799.800	K 74.140
Atama agencija za zaposlovanje, d.o.o., Ljubljana	1998	135	2.359.378	K 74.500
Dr.Pendl &Piswanger d.o.o., kadrovske in podjetniške svetovanje	1992	6	236.631	K 74.500
Easteuro, management consulting, družba za kadrovanje, vodenje in svetovanje, d.o.o.	1992	2	349.614	K 74.140
	1993	50	3.685.306	K 74.120

Ernst & Young revizija, davčno in poslovno svetovanje, d.o.o.				
Hill International podjetje za kadrovske inženiring d.o.o., Ljubljana	1993	4	281.084	K 74.500
HR sistemi podjetje za svetovanje d.o.o.	2004	2	197.294	K 74.140
KADIS kadrovske izobraževalne inženiring, d.o.o.	1992	11	751.820	M 80 442
KPMG poslovno svetovanje, d.o.o.	1992	107	2.650.474	K 74.120
MANPOWER agencija za zaposlovanje, d.o.o.	1992	799	12.125.627	K 74.500
MOJA KARIERA, kadrovske in poslovne svetovanje, d.o.o.	2001	1	97.967	K 74.140
NEUMANN International podjetniško in poslovno svetovanje, d.o.o.	2004	2	102.654	K 74.140
PROFIL, management consulting, d.o.o.	1990	9	648.703	K 74.873
TRENKWALDER kadrovske storitve, d.o.o.	2001	118	1.846.167	K 74.500

*Opomba: Prikazani dohodki so v EUR

Vir: <http://www.gvin.com>.

Legenda šifer dejavnosti:

K 74.500 – dejavnost posredovanja in zaposlovanja delovne sile

K 74.140 – podjetniško, poslovno svetovanje

K 74.120 – računovodsko, davčno svetovanje

K 74.873 – druge poslovne dejavnosti

M 80 442 – izobraževanje

V Tabeli 9.1 smo opredelili podjetja, ki se ukvarjajo z iskanjem in izborom kadrov, svetovanjem in posredovanjem delovne sile. V tabelo nismo vključili vseh podjetij za iskanje in izbor kadrov, prisotnih v Sloveniji, ampak samo najpomembnejša. Le-ta so

pretežno skoncentrirana v ljubljanski regiji oziroma imajo tam sedež podjetja. Manpower in Adecco imata namreč podružnice razpršene po celotni Sloveniji, vendar vseeno menimo, da je pretežen del projektov opravljen v osrednji regiji. Njihov skupni tržni delež (v denarni vrednosti) po grobi oceni znaša približno 90 % vseh kadrovskih posredništev v Sloveniji, kar popolnoma zadostuje za našo analizo. Iz tabele 9.1 je še razvidno, da imajo slovenska podjetja v povprečju približno malo, le 3-10 zaposlenih, z izjemo podjetij Adecco in Manpower, ki pomembno odstopata od povprečja. Zelo visoka številka zaposlenih pri slednjih je rezultat dejstva, da se Manpower in Adecco primarno ukvarjata z agencijskim zaposlovanjem (*ang. Temporary Staff Agency*), tj. s posredovanjem začasne (sezonske) delovne sile, to pa pomeni, da so delavci, ki jih posredujejo svojim naročnikom, v zaposlitvenem razmerju pri njih in ne pri njihovih naročnikih. Honorar storitev tovrstne agencije je namreč vezan na plačo delavca, to je približno 10% njegove plače²⁷, in se obračunava mesečno do konca zaposlitve delavca pri naročniku.

Tabela 9.2: Klasifikacija mednarodnih podjetij za iskanje in izbor vodstvenih kadrov glede na prihodek na globalni ravni v letu 2007

2007 / mesto	Ime podjetja	Letni promet v \$	Št. naročnikov	Naročniki
1.	Korn Ferry International	\$ 653,4 milijonov	ni želel odkriti	ni želel odkriti
2.	Heidrick&Struggles	\$ 520,1 milijonov	2400	BHP Billiton, Fannie Mae, J.c. Penny Co., Kimberly – Clark, Mastercard, Nike
3.	Spencer Stuart	\$ 482,2 milijonov	ni želel odkriti	ni želel odkriti
4.	Egon Zehnder International	\$ 449,6 milijonov	ni želel odkriti	ni želel odkriti

²⁷ Večna moralno/tržna dilema, ki se obravnava, ne pa tudi upošteva, v socialno delovni zakonodaji: ali naj ta delež agencije za zaposlovanje odtegnejo delavcu, tako da ima slednji zato nižjo plačo od primerljivih delavcev v zaposlitvenih podjetjih, ali pa od naročnika. Praksa se zaradi tekmovalnosti med ponudniki delavcev nagiba k prvi rešitvi, ki pa seveda ni le nenačelna, ampak tudi nesocialna.

5.	Edward W. Kelly & Partners	\$ 449,6 milijonov	500	ni želel odkriti
6.	Russel Reynolds	\$ 430,6 milijonov	ni želel odkriti	ni želel odkriti
7.	Ray&Berndtson	\$ 226 milijonov	ni želel odkriti	ni želel odkriti
8.	IIC Partners	\$ 129,6 milijonov	ni želel odkriti	ni želel odkriti
9.	Transearch International	\$ 112,03 milijonov	podatek nedostopen	podatek nedostopen
10.	Intersearch Worldwide	\$ 101,85 milijonov	podatek nedostopen	podatek nedostopen
11.	DHR International	\$ 88,1 milijonov	ni želel odkriti	ni želel odkriti
12.	CTPartners	\$ 76,7 milijonov	ni želel odkriti	ni želel odkriti
13.	Whitehead Mann	\$ 69 milijonov	ni želel odkriti	ni želel odkriti
14.	AIMS International	\$ 68,5 milijonov	podatek nedostopen	podatek nedostopen
15.	Lucas Group	\$ 68,2 milijonov	ni želel odkriti	ni želel odkriti
16.	Imd international search	\$ 64,19 milijonov	podatek nedostopen	podatek nedostopen
17.	Signium International	\$ 62,6 milijonov	ni želel odkriti	ni želel odkriti
18.	Stanton Chase international	\$ 56 milijonov	400	Tyco, Heineken, Kohler, Novartis, LG Electronics, Ernst&Young, Motorola, Sun Microsystems, Nokia

Vir: Workforce Management (2007b, 35).

V Tabeli 9.2 so kvalificirana podjetja za iskanje in izbor vodilnih in vodstvenih kadrov na letni ravni glede na njihov promet, ki nam bo služila za približno primerjavo s slovenskim trgom, glede na promet in število naročnikov. Podjetja, navedena v gornji klasifikaciji, delujejo vedno po principu postopnega plačila. Kadri, ki jih iščejo in izbirajo, so praviloma predsedniki, člani uprav ter izvršni direktorji velikih korporacij – Nike,

Mastercard, Motorola. Število naročnikov, ki jih imajo na globalni ravni, se giba od okoli 400 pa do 2400. Prvi šest na lestvici pa dosega promet na letni ravni blizu milijardi dolarjev. Zanimiva razlika od preostalih ponudnikov storitev kadrovskega posredovanja je v tem, da na svojih internetnih straneh nikoli ne oglašujejo delovnih mest, ki jih skušajo zapolniti. To je obenem tudi pomembna razlika v primerjavi s kadrovskimi posredniki, ki ne spadajo v skupino "*Executiva Search-a*".

Tabela 9.3: Klasifikacija podjetij za najem začasne delovne sile glede na prihodek na globalni ravni v letu 2007

2007 / mesto	Ime podjetja	Letni promet v \$	Približno št. zač. zapos. / dan	Št. naročnikov	Industrija, poklicna specializacija
1.	Adecco	\$ 26,4 milijard	700 000 / dan	150 000	Inženirstvo, tehnična, finančna, pravna, prodajna
2.	Manpower	\$ 26,4 milijard	4 milijone / leto	400 000	administrativna, industrijska
3.	Randstadt	\$ 10,3 milijard	310 000 / dan	ni želel odkriti	pisarniška, industrijska, računovodstvo, finance
4.	Vedior	\$ 10 milijard	ni želel odkriti	ni želel odkriti	administrativna, lahka industrija, inženiring, zdravstvena
5.	Goodwill Group	\$ 7,1 milijard	ni želel odkriti	ni želel odkriti	tehnična, administrativna, uradniško administrativna, finančna
6.	Kelly Services	\$ 5,6 milijard	150 000 / dan	100 000	Industrijska, lahka industrija, proizvodna, računovodska, finančna
7.	Allegis Group	\$ 4,4 milijard	44 000 / dan	4 000	tehnična, gradbena, proizvodna, računovodstvo, finančna
8.	Robert Half International	\$ 4 milijard	219 000 / leto	ni želel odkriti	računovodska, finančna, tehnična, pravna, oblikovalska, uradniška
9.	Volt Information Sciences	\$ 2,3 milijard	40 000 / dan	10 000	računovodstvo, finance, lahka industrija, pravna

10.	Spherion	\$ 1,9 milijard	59 000 / dan	8 000	uradniška, administrativna, IT, računodstvo, finance, lahka industrija
11.	MPS Group	\$ 1,9 milijard	17 000 / dan	10 000	IT, računovodska, inženiring, pravna, zdravstvena
12.	Express Personnel	\$ 1,8 milijard	61 000 / dan	12 000	uradniška, računovodska, customer service, industrijska
13.	Labor Ready	\$ 1,3 milijard	600 000 / dan	300 000	lahka industrija, trgovinska
14.	CDI	\$ 1,2 milijard	40 000 / leto	ni želel odkriti	inženiring, IT, administrativna, pravna, finančna
15.	Hudson Highlight	\$ 1,2 milijard	12 000 / dan	4 500	pravna, IT, finančna, inženiring

Vir: Workforce Management (2007c, 36).

V tabeli 9.3 so kvalificirana podjetja za najem začasne delovne sile (*ang. Temporary Staffing Companies*). Glede na prihodke prvi dve mesti zasedata Adecco in Manpower, ki sta prisotna tudi v Sloveniji. Glede na dejstvo, da nista uvrščeni na tabelo številka 9.3 (klasifikacija podjetij za iskanje vodilnih in vodstvenih kadrov) in sta kvalificirani kot agenciji za začasni najem delovne sile (nižje kvalificirani kadri), bi lahko sklepali, da za našo nadaljnjo obravnavo nista pomembni, četudi ti podjetji na globalni ravni tržita kot tudi pri nas storitve "*Executiva Search-a*". Na globalni ravni je delež teh storitev zanemarljiv, kar pa ne velja za slovenski trg. Slovenski trg je v smislu tržnega potenciala zelo majhen in dva ponudnika tovrstnih storitev lahko pomembno vplivata na sam razvoj trga kakor tudi na ceno storitev, zato jih bomo nadalje vseeno primorani uvrstiti med posrednike vodilnih in vodstvenih kadrov v Sloveniji. Med matičnima Addecom in Manpower, ki delujeta na globalni ravni, ter njunima slovenskima podružnicama ni tako očitne razlike kot med posredniki vodilnih kadrov na globalni ravni in podjetji, delujočimi v Sloveniji. Tako eni kot drugi delujejo in posredujejo kadre v različnih industrijah, kot so na primer finančna, zdravstvena, inženiring, administrativna, sklepamo pa lahko tudi, da je potek dela zelo podoben, če že ne enak, saj podjetja, ki delujejo na globalni ravni, vedno poskrbijo za prenos (standardiziranega) znanja oziroma know how-

a na svoje podružnice. Vendarle pa ocenjujemo, da še posebno Adecco (Manpower občutno manj) v Sloveniji opravi procentualno več namestitvev srednje kvalificiranega kadra v primerjavi z začasnim najemom delovne sile, kot pa Adecco na globalni ravni. Kot že rečeno, Adecco se sicer uvršča med ponudnike posredovanja začasne delovne sile, vendar pa trdimo, da ima Adecco v Sloveniji zelo izrazite značilnosti več tipov agencij; "Recruitment Consultancies", "Management Recruitment Consultancies" in "Temporary Staff Agency". Če bi se vprašali kateremu tipu je najbližje, bi se vseeno morali odločiti za "Temporary Staff Agency" (glej str. 27-31). Manpower v Sloveniji prav tako ustreza značilnostim večih tipov agencij, enako kot Adecco, čeprav v bistveno manjši meri (vsaj v smislu iskanja in izbora bolj kvalificiranih kadrov).

Tabela 9.4: Klasifikacija kadrovske - svetovalnih podjetij glede na prihodek na globalni ravni v letu 2007

2007 / mesto	Ime podjetja	Letni promet v \$	Št. naročnikov	Število zaposlenih svetovalcev
1.	Mercer Human Resource Consulting	\$ 2,4 milijarde	podatek nedostopen	9000
2.	Deloitte Consulting	\$ 1,6 milijarde	ni želel odkriti	8 091
3.	Watson Wyatt Worldwide	\$ 1,4 milijarde	ni želel odkriti	6 300
4.	Aon Consulting	\$ 1,3 milijarde	ni želel odkriti	6 500
5.	Pricewaterhousecoopers	\$ 1,1 milijarde	1 700	5 350
6.	Tower Perin	\$ 1 milijarda	100 000	2 069
7.	Hewitt Associates	\$ 861,8 milijonov	2300	podatek nedostopen
8.	Hay Group	\$ 389 milijonov	7 000	1 660
9.	Segal CO.	\$ 180,2 milijona	2 600	622

Vir: Workforce Management (2007a, 38).

Tabela 9.5: Podjetja za davčno svetovanje ipd., ki so prisotna tudi v Sloveniji in ki se na globalni ravni ukvarjajo s kadrovskim svetovanjem

Deloitte svetovanje d.o.o.	1992	26	3.136.431	K 74.120
Ernst & Young revizija, davčno in poslovno svetovanje, d.o.o.	1993	50	3.685.306	K 74.120
PRICEWATERHOUSECOOPERS podjetje za revizijo in druge finančno računovodske storitve, d.o.o.	1993	80	5.949.776	K 74.120
KPMG poslovno svetovanje, d.o.o.	1992	107	2.650.474	K 74.120

Vir: <http://www.gvin.com>.

V Tabeli 9.4 smo predstavili klasifikacijo kadrovske svetovalnih podjetij na globalni ravni glede na promet, ustvarjen na letni ravni, prvič zato, da opozorimo, da je tovrstno kadrovske svetovanje, ki je tako kot "executive search" najbližje veji "management consultinga", pri njih prisotno in drugič, ker imata dve podjetji, ki sta glede na prihodke uvrščeni precej visoko, Deloitte Consulting in Pricewaterhousecoopers, podružnici tudi v Sloveniji. Po pregledu slovenskih internetnih strani pa smo ugotovili, da se omenjena štiri podjetja v Sloveniji ne ukvarjajo s kadrovskim posredovanjem in kadrovskim svetovanjem ter posledično ne bodo relevantna za našo nadaljnjo obravnavo.

Tabela 9.6: Število podjetij v Sloveniji, razvrščeni po velikosti v obdobju 1995-2005

LETO	Skupaj	Velikost podjetij glede na število oseb, ki delajo	
	Skupaj	1-249	250+
1995	80.122	79.778	344
1996	82.360	82.045	315
1997	84.634	84.323	311
1998	85.516	85.211	305
1999	86.000	85.698	302

2000	85.923	85.617	306
2001	85.926	85.625	301
2002	87.316	87.008	308
2003	86.984	86.688	296
2004	89.093	88.813	280
2005	88.618	88.340	278

Vir: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1410.

V tabeli 9.6 je prikazano število podjetij v Sloveniji glede na velikost zaposlenih v podjetju. Za podrobnejšo klasifikacijo velikosti podjetij v Sloveniji glej str. 10). Podatki so sicer za leto 2005, žal novejši niso bili dostopni, vendar menimo, da do velikih odstopanj ne bo prišlo, saj je bila razlika med številom, podjetij v letu 2005 in letu 2007 zelo majhna. Zanimata nas predvsem dva podatka, tj. število velikih podjetij, ki jih je bilo v letu 2005 278, ter dejstvo, da se število podjetij zmanjšuje – v letu 1995 jih je bilo še 344²⁸, kar pomeni, da se je število velikih podjetij v desetletju zmanjšalo za približno 20 %. Glede na podatke, prikazane v tabeli 9.6, si upamo trditi, da se bo trend zmanjševanja števila velikih podjetij v Sloveniji še nadaljeval, to pa vsekakor lahko pomeni tudi manj dela za kadrovske agencije, tudi manj iskanja vodilnih in vodstvenih kadrov. Prav tako si iz navedene tabele drznemo izpeljati grobo oceno približnega števila 'pomembnejših' menedžerjev v Sloveniji – glede na število velikih podjetij ter na število podjetij, ki zaposlujejo do 249 ljudi, najbrž drži komentar g. Turka (glej str. 12), da je v Sloveniji le nekaj tisoč menedžerjev.²⁹

V Tabeli 9.7 so predstavljena podjetja, ki so po mojem mnenju najbolj kvalificirana podjetja v Sloveniji in sicer glede na storitve, ki jih opravljajo. Posameznih podjetij ne bomo opisovali, saj smo želeli, da je zadeva pregledna ter da se hitro vidijo podobnosti in

²⁸ Za primerjavo naj navedemo, da se ameriška podjetja delijo na podjetja do 100 zaposlenih, od 100 do 400 zaposlenih, 500 ali več zaposlenih, meje so še pri 2500 zaposlenih in 10 000 ali več zaposlenih. Podjetij od 100 do 400 je 86538 in vseh podjetij skupaj, ki štejejo več kot 500 zaposlenih, pa je 37 628 Dostopno prek <http://www.census.gov/epcd/www/smallbus.html> (20. junij 2008).

²⁹ V Sloveniji je bilo glede na popisno poklicno statistiko v času socializma, okrog leta 1970, približno 10.000 vodstvenih (menedžerskih) mest v večjih organizacijah (tržnih in državnih), z več kot 10 zaposlenimi, leta 1990, po daljšem obdobju decentralizacije gospodarstva in javnih zavodov, pa še enkrat več, tj. okrog 20.000 (podrobneje v Kramberger 1999).

razlike med posameznimi ponudniki. Ugotovili smo, da lahko ta podjetja razdelimo v tri skupine. Na eni strani imamo podjetja, ki po ponudbi storitev primerljiva s podjetji v tujini, glede iskanja in izbora vodilnih in vodstvenih kadrov (Dr.Pendl & Piswanger, Profil, Neumann, EastEuro). V drugo skupino bi lahko uvrstili podjetji Manpower in Adecco, ki imata znotraj podjetja ločen oddelek za iskanje in izbor vodilnih kadrov ("Executive Search" oddelek); podjetje Trenkwalder ne ponuja iskanja vodilnih in vodstvenih kadrov, čeprav smo glede na precejšnjo podobnost s podjetji Manpower in Adecco (vsa tri podjetja spadajo v skupino agencij za zaposlovanje začasne delovne sile ali "*Temporary Staff Agency*") menili drugače. V tretjo skupino pa uvrščamo podjetje Hill, ki sicer vodi izbore za vodstvene kadre, vendar bi njihove storitve spadajo v kategorijo "strokovne izbire kadrov" (*ang. Professional Search*), neposredno iskanje kandidatov pa izvajajo le na željo naročnika.

Podjetja niso specializirana za iskanje kadrov po posameznih področjih (npr. samo za finance ali samo za farmacijo), večina na svojih internet straneh nima zapisanega ožjega področja delovanja, razen z izjemo podjetij Adecco, Neumann, Manpower in Profil. Podjetja nimajo najbolj natančno opisanih (svojih) metod izbora, v glavnem gre za intervjuje, vendar pa ni nikjer navedeno, katero vrsto intervjuja uporabljajo. Podjetja se poslužujejo še raznovrstnih psiholoških svetovanj ter kadrovskega svetovanja s področja delovnega prava, "management audita", delovnega prava (Dr. Pendl & Piswanger), organizacije poslovanja, merjenje in spreminjanje organizacijske klime (Profil). Ocenjujemo, da sta slednji podjetji še najbližje približali storitvam, ki jih ponujajo podjetja, ki se ukvarjajo s kadrovskim svetovanjem (*ang. HR consulting*) in ki so praviloma kompleksnejše in ki so dejanske namenjene reševanju problemov, s katerimi se srečujejo vodilni in vodstveni kadri v večjih slovenskih podjetjih. To pa je vse.

Tabela 9.7: Pregled podjetij, ki se ukvarjajo z iskanjem in izborom vodilnih in vodstvenih kadrov v Sloveniji, razvrščeni glede na storitve, ki jih ponujajo

Ime podjetja	Podrobnejši opis storitev	Področja delovanja***
Adecco H.R. kadrovsko svetovanje d.o.o.	Posredovanje dela, najem delovne sile, obračun plač, priprava pogodb, pravno svetovanje, outplacement, iskanje in izbor, direktno iskanje in izbor vodilnih in vodstvenih kadrov*, študentski servis, psihološka testiranja	Marketing, prodaja, trženje, finančna industrija, IT industrija, tehnologija, logistika , zdravstvo
Dr.Pendl &Piswanger d.o.o., kadrovsko in podjetniško svetovanje.	Iskanje in izbor vodilnih in vodstvenih kadrov, analiza kadrovskih procesov, izobraževanje in usposabljanje, letni razgovori, storitve na delovnem pravnem področju, management audit, prenova podjetij, delovno pravo	Ni eksplicitno navedeno
Easteuroco, management consulting, družba za kadrovanje, vodenje in svetovanje, d.o.o.	Neposredno iskanje kandidatov, HR consulting	Ni eksplicitno navedeno
Hill International podjetje za kadrovski inženiring d.o.o.	Iskanje in izbor kandidatov, direktno iskanje, psihometrična analiza, sestavljanje delovnih timov, outplacement, analiza organizacijske kulture podjetja, mediacija, individualno iskanje	Ni eksplicitno navedeno
MANPOWER agencija za zaposlovanje, d.o.o.	Iskanje in izbor kadrov, najem delovne sile, testiranja, HR storitve, obračun plač, študentski servis, neposredno iskanje in izbor vodilnih in vodstvenih kadrov	Finančna industrija, IT industrija, logistika, proizvodnja
NEUMANN International podjetniško in poslovno svetovanje, d.o.o.**	Neposredno iskanje vodilnih in vodstvenih kadrov, svetovanje menedžmentu, svetovanje glede kompenzacijskih paketov, strokovni izbor	Avtomobilska industrija, industrija, FMCG, trgovinska dejavnost, strokovne storitve, tehnologija
PROFIL, management consulting, d.o.o.	Neposredno iskanje in izbor managerjev in strokovnjakov, svetovanje (organizacija poslovanja in opisi delovnih mest, določanje ključnih procesov in re- inženiring, ocenjevanje menedžerskih znanj (assessment center) in trening veščin, merjenje in spreminjanje organizacijske klime in kulture, prepoznavanje talentov in postavitev	Finančna industrija, gradbena idustrija, IT industrija, farmacija, turizem, gradbeništvo, farmacija, proizvodnja, telekomunikacije

	sistema razvoja kadrov , "coaching" v razvoju menedžerskih veščin, tehnike vodenja: celovita kakovost, uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC), vodenje s cilji in podobno, sistem plačevanja in nagrajevanja delovnih dosežkov, vrednotenje delovnih mest, svetovanje pri odpuščanju, uvajanje letnih razgovorov v prakso organizacije, informacijska podpora kadrovske funkciji)	
TRENKWALDER kadrovske storitve, d.o.o.	Ponudba začasnega dela, študentski servis, outplacement, kadrovske svetovanje (tradicionalno posvetovanje s kadri, oglaševalske storitve, upravljanje aplikacij, testiranje kandidatov)	/

Opombe:

*podjetja, ki imajo eksplicitno omenjeno storitev *executive search*, sem prevedla kot neposredno iskanje in izbor vodilnih in vodstvenih kadrov.

**Neuman International d.o.o. nima slovenske spletne strani, vendar kot podružnica v Sloveniji ponuja storitve globalne blagovne znamke.

***opisala bom samo področja delovanja, ki se nanašajo na neposredno iskanje in izbor vodilnih in vodstvenih kadrov.

**** Adecco in Manpower storitve posredovanja vodilnih in vodstvenih kadrov ponujata v okviru oddelka Executive Search (Manpower kot Manpower Executive Search, Adecco sicer ne pod posebnim imenom, vendar pa v ločenem oddelku, kjer storitve Executive Searcha opravljajo specializirani svetovalci ločeni po posameznih področjih – finance, IT, tehnologija)

***** Podjetje Trenkwaldler smo na tabelo uvrstili zato, ker je podružnica mednarodnega podjetja in ker je neposredna konkurenca podjetjem Manpower in Adecco.

10 RAZISKOVALNI INTERVJU

V prilogi se nahaja prepis raziskovalnega intervjuja, ki sem ga opravila z dolgoletno Adeccovo svetovalko, ki pa je želela ostati anonimna. Označili jo bomo kot osebo X. Oseba X ima skoraj desetletne izkušnje z iskanjem in izborom, tudi vodilnih kadrov v Sloveniji, trenutno pa dela v tujini, sicer prav tako za kadrovske agencije, vendar popolnoma drugačnega profila kot je Adecco. Raziskovalni intervju je bil opravljen 15.6.2008 in sicer po telefonu, saj je gospa zelo redko v Sloveniji. Njen izbor za naš intervju se mi je zdel zelo relevanten, prvič zaradi dejstva, da zelo dobro pozna slovenski trg kadrovskega posredništva, še posebno zaradi svojega dela v Adeccu, ki je glede na ponudbo storitev med najbolj raznovrstnimi v Sloveniji, obenem pa ima

tudi izkušnje s kadrovskim posredništvom v tujini. Informacije pridobljene s tem poglobljenim raziskovalnim intervjujem, bomo strnili skupaj s preostalimi informacijami v naslednji točki tega sklepnega poglavja, analizi pridobljenih informacij, ter jih kasneje povzeli še v sklepnih ugotovitvah.

10.1 Analiza pridobljenih informacij

Če na kratko povzamemo ugotovitve, pridobljene v empiričnem delu, ter obenem izpostavimo razlike med kadrovskimi posredniki, ki se ukvarjajo s posredovanjem vodilnih in vodstvenih kadrov v Sloveniji, in tistimi, ki delujejo na globalni ravni, smo prišli do naslednjih zaključkov :

- V Sloveniji ni nobenega "Executive Search" podjetja, kot ga določa stroka oz. trg
- v Sloveniji je zelo malo naročil za predsednike in člane uprav, predvsem pri kadrovskih posrednikih v slovenski lasti, seveda pa verjetno precej več pri mednarodnih podjetjih (ker so to po večini anonimna iskanja se moramo prepustiti ugibanju ;
- sklepamo, da ne obstaja (tržni) izbor kandidatov za nadzorne svete v slovenskih podjetjih;
- kadrovski posredniki v tujini, ki spadajo v kategorijo "Executive Search-a" na svojih straneh nikoli ne oglašujejo delovnih mest (ker ni smiselno), ki jih želijo zapolniti, kar pa, zanimivo, ne velja za nobeno podjetje v Sloveniji, ki naj bi bil približek omenjeni kategoriji;
- podjetja, ki se ukvarjajo s kadrovskim posredništvom v Sloveniji v glavnem uporabljajo splošni selektivni intervju, ki je ponavadi tudi zelo motivacijsko naravnano, nihče ne uporablja intervjuja na podlagi kompetenc (oz. to ni razvidno iz njihovih predstavitvenih strani);
- redka podjetja za izbor vodilnih in vodstvenih kadrov, ki delujejo pri nas (Neuman, Dr. Pendl & Piswanger, Profil), so glede na svoje značilnosti bolj podobna "*Management Consultancies*" podjetjem, to so podjetjem, ki se ukvarjajo z iskanjem in izborom strokovnega in menedžerskega kadra kot tipičnim "*Executive Search*";
- edino podjetji Profil in Dr. Pendl & Piswanger (ki sta tudi specializirana za iskanje in izbor vodilnih in vodstvenih kadrov) svetujeta ("*Management Consulting*") podjetjem

poleg izbora kadrov tudi pri pri kompleksnejših kadrovskih problemih v podjetjih kot so "*Management Audit*" in prenova podjetij;

- Adecco in Manpower, ki sta po definiciji klasični "*Temporary Staffing Agencies*", ki se v Sloveniji ukvarjata tudi z "Executive Search- em" (Adecco nekoliko dalj časa), kar gre najbrž pripisati razlogom širjenja ponudbe storitev. Če se osredotočimo samo na "Executive Search" del izvajanja njihove dejavnosti in jima poskusimo umestiti v tipologiji, bi bila oba še najbližje uvrstitvi v "*Recruitment Consultancies*" podjetjem. Ocenjujemo, da je njihovo poznavanje kadrovske stroke precej slabše od ostalih "*Executive Search*" podjetij v Sloveniji kar potrjuje tudi dejstvo, da je pri njihovem delu izjemno pomemben prodajni vidik dela (v prodajnem postopku je izpostavljena velika baza kandidatov, mednarodno sodelovanje in know-how itn., strokovni del pa zanemarljivo), način dela ne obsega svetovanja menedžmentu (kar zahteva zelo visoko strokovnost) in nenazadnje, tudi njihova komunikacija poteka le preko "Vodje kadrovske službe" in primerljivih funkcij, nikoli oz. zelo redko pa višje v hierarhiji organizacije npr. (člani uprav);
- v Sloveniji ne obstajajo podjetja, ki bi se ukvarjala z izborom kadrov za točno določeno industrijo (npr. podjetje, ki bi bilo specializirano samo za iskanje in izbor zdravstvenega ali farmacevtskega kadra ali da bi bila specializirana samo za iskanje in izbor kadra npr. v finančni industriji).

11 SKLEPNA DISKUSIJA

Cilj diplomske naloge je bilo ugotoviti naslednje. Menili smo, da je trg kadrovskega posredništva v Sloveniji sicer dobro razvit, relativno onemogočen pa je nadaljnji razvoj posredništva vodilnih in vodstvenih kadrov, zaradi dejavnikov, ki jih bomo našli v nadaljevanju. Trdili smo, da je to predvsem posledica podrejenosti ekonomskega podsistema političnemu. Hipotezo lahko delno potrdimo in delno ovržemo. Zakaj? Da bi bil lahko nadaljnji razvoj kadrovskega posredništva onemogočen, bi to pomenilo, da je trg posredništva vodilnih in vodstvenih kadrov v obliki, ki nas je zanimala, vsaj do neke mere vendarle že razvit. Žal ni tako. Glede na analizo pridobljenih informacij v empiričnem delu smo ugotovili, da na slovenskem trgu zaenkrat ni niti enega kadrovskega posrednika vodilnih in vodstvenih kadrov,

ki bi bil trg sposoben ponuditi storitve v enaki obliki kakor jih ponujajo podobni posredniki v tujini. Zakaj je tako? Pri kadrovskega posredništvu gre za recipročne odnose (kandidat – posrednik - naročnik) in če trg ne ponuja dovolj velike množice potencialnih kandidatov in naročnikov (podjetij), kadrovski posrednik kljub obilici mednarodnega *know how-u* ter strokovnega znanja ne bo nikoli sposoben preseči tržnih okvirov, ki mu jih (trenutno) narekuje slovenski gospodarsko politični prostor.

Glede na tipologijo, v Sloveniji ni kadrovskega posredništva z zahtevanimi elementi, ki jih predpisuje standardizirana stroka kadrovskega posredništva vodilnega in vodstvenega kadra. Menimo, da so bili posredniki prisiljeni reagirati na zunanje sile lokalnega slovenskega trga in ponuditi storitve, ki jim bodo omogočile preživetje na tem trgu, to pa vključuje spremembo storitev, ki jih ponujajo, fleksibilnost glede plačila in nenazadnje tudi to, da iščejo in izbirajo kader, ki ga na trgu primanjkuje, po sistemu in načinu, ki sicer veljata za iskanje in izbor vodilnih in vodstvenih kadrov.

Zakaj je trg posredništva vodilnih in vodstvenih kadrov v Sloveniji tako drugačen v primerjavi z mednarodnimi trgi? Deloma je temu kriva tržna majhnost slovenskega trga. Dodatni problem slovenskega trga je v tem, da del potencialnega tržnega deleža, ki ga bi lahko sestavljale vodilne ekipe večjih slovenskih podjetij (sicer največ 300)³⁰, katerih delni lastnik pa je še vedno država, za tržne kadrovske posrednike vodilnih in vodstvenih kadrov preprosto ni dostopen, ker vodilne menedžerje v podjetjih imenuje nadzorni svet, ki pa ga sestavljajo politični predstavniki vladajoče politične elite. Kako se nadzorni svet odloča in katere kriterije upošteva pri imenovanju predsednika, članov uprav ter neposredno tudi izvršnih direktorjev? Tega žal ne moremo vedeti. Odgovor na omenjeno vprašanje bi terjal podrobno analizo uspešnosti omenjenih podjetij v primerjavi z večjimi podjetji v pretežno zasebni lasti, ki delujejo na slovenskem trgu ter metode in tehnike, ki jih odločevalci uporabljajo. Sklepamo lahko, da nadzorniki pri nas menijo, da morda strokovne kompetence niso najpomembnejši kriterij izbora vodilnih kadrov ter da politična pripadnost, kot najbolj zanesljiv kriterij izbora, vsaj v njihovih očeh z veliko gotovostjo napoveduje ekonomski uspeh podjetja. V veliki večini

³⁰ Na tem mestu je tudi izjemno pomembno poudariti, da v Sloveniji ni podjetij velikosti in obsega kot so podjetja Nike, Mastercard in Motorola, ki koristijo usluge globalnih "Executive Search" podjetij (glej Tabela 9.2).

primerov seveda ni tako: če to v glavnem drži za domače, največkrat kvotno ali koncesijsko regulirana tržišča, manj velja za tuja tržišča. Podjetja, ki večinoma delujejo na tujih (zahodnih) trgih, si s politično kadrirano upravo težje poslovno pomagajo oziroma si sploh ne.

S pomočjo raziskovalnega intervjuja smo prišli tudi do najverjetnejšega zaključka, da bolj poslovni izbor nadzornega sveta v podjetju, katerega delni in odločilni lastnik je še vedno slovenska država, preko kadrovskega posrednika in na način, kot ga poznajo v tujini, v Sloveniji zaenkrat žal ni mogoč. Prav tako ni mogoč izbor predsednika uprave ter pripadajočih članov uprave v takih podjetjih. Zato se potencialni pomen kadrovskih posrednikov ustrezno zmanjša.

Če smo trdili, da del potencialnega trga, ki bi zanimal posrednike vodstvenih kadrov, predstavljajo podjetja v delni lasti države, predstavljajo drugo polovico podjetja, ki bi lahko koristila usluge posredovanja menedžerjev, vendar jih ne. Menimo, da zato, ker po tovrstnih uslugah enostavno ni potrebe. Slovenski gospodarski prostor je precej majhen, sestavljen je iz različnih omrežij, formalnih in neformalnih, v katera se povezujejo slovenski menedžerji. Omrežja, v katera se povezujejo, velikokrat pomembno vplivajo na ekonomski rezultat podjetja (v pozitivnem ali pa negativnem smislu), tudi preko kadrovskih izborov, so recipročna in relativno lahko dosegljiva. Tovrstna omrežja so tudi idealen vir informacij o novih zaposlitvah, saj so povezana z močjo šibkih vezi (*ang. "the strenght of weak ties"*), po katerih potekajo kakovostne informacije o možnostih novih zaposlitev. Dokler poslovni rezultati podjetij ne bodo najbolj odvisni prav od poslovnih kompetenc menedžerjev ter odgovornosti (družbeni in moralni) tistih, ki jih imenujejo, lahko slovenski direktorji precej široko krožijo po zelo različnih vodilnih mestih, delujejo na zelo različnih področjih ter vodijo podjetja na način, ki bi bil na trgih, kjer je pomemben le končni rezultat izražen v vedno višjih številkah, zelo hitro in dolgoročno "kaznovan".

Če omrežja navežemo še na idejo "majhnega sveta", po kateri je vsak posameznik na svetu dosegljiv na relativno enostaven način, potem so posamezniki na geografskem področju, ki ga pokriva Slovenija, dosegljivi še toliko lažje. Sklepamo lahko, da slovenski menedžerji ne potrebujejo specializiranega tržnega kadrovskega posrednika za vodilne in vodstvene kadre, saj za kroženje iz enega podjetja v drugo, na primerljivo ali pomembnejšo funkcijo, lahko poskrbijo kar sami, s pomočjo informacij, ki krožijo po njihovem omrežju. Prav tako pa jim je omogočen relativno lahek dostop do kandidata, ki bi ga želeli zaposliti v svoji organizaciji, saj

je v bistvu zelo enostaven, v veliki meri ga določata državno lastništvo večjih podjetij in oportuna strankarska pripadnost potencialnih menedžerskih kandidatov. Kadrovski posrednik, ki bi povezal kandidata s podjetjem, je v takšnih razmerah torej povsem nepotreben.

Na koncu vendarle ostane majhen delež relevantnih podjetij, tistih podjetij, ki niso ne v lasti države in ki ne kadrujejo vodilnih in vodstvenih menedžerjev po načelu (neposlovnih) priporočil in poznanstev, ter dejansko predstavljajo potencialno skupino naročnikov, ki bi zanimala kadrovske posrednike vodilnih in vodstvenih kadrov. Vendar pa, kot rečeno, je teh podjetij malo in vsekakor ne dovolj, da bi bistveno vplivala na močnejši razvoj kadrovskega posredništva vodilnih in vodstvenih kadrov v Sloveniji.

Kakšni so obeti za prihodnost? Menimo, da se v bližnji prihodnosti ne tem področju ne bo nič kaj bistvenega zgodilo oziroma spremenilo. Ponudba storitev bo ostala približno ista, prav tako tudi način dela, po vsej verjetnosti se bodo pojavili tudi novi ponudniki kadrovske storitve. Mednarodno specializirana podjetja, predvsem tista najuspešnejša na globalni ravni, za iskanje vodilnih in vodstvenih kadrov v Slovenijo zagotovo ne bodo prišla izraziteje, ker je ta trg zanje premajhen, tako po številu podjetij kot tudi po prebivalstvu, da bi omogočil zadovoljivo bazo kandidatov ter naročil. Morda obstaja trohica upanja za dodatni razvoj in povečanje prometa podjetij za kadrovske posredništvo, ki so s svojo ponudbo že prisotna na slovenskem trgu, pod posebnimi pogoji: prvič, če in ko se bo država dokončno umaknila iz gospodarstva in se bo kadrovanje vodstvenih kadrov premaknilo iz političnih okvirov v bolj objektivne, poslovne vode, drugič da bodo lastniki podjetij ter ostali ostali odločevalci doumeli pomembnost izbire pravih, kompetentnih menedžerjev, katerih pravi izbor je kasneje dejansko razviden v uspešnosti, dobičku in rasti podjetja in tretjič, če bodo, ko bodo slovenska podjetja intenzivneje delovala na globalnih trgih in bodo na novih trgih potrebovala dodatno pomoč pri iskanju in izboru svojega menedžerskega kadra.

12 LITERATURA

1. Adecco. Dostopno prek: <http://www.adecco.com> (3. maj 2007).
2. Adecco Slovenija. Dostopno prek: <http://adecco.si> (3. maj 2007).
3. AESC. 2007. *Industry Standards*. Dostopno prek: <http://www.aesc.org/article/standards> (10. maj 2008)
4. Amrop Hever Group Russia. Dostopno prek: <http://www.amrop.ru> (3. maj 2007).
5. Amrop Hever. Dostopno prek: <http://www.amrophever.com> (3. maj 2007).
6. Atama, agencija za zaposlovanje. Dostopno prek: <http://www.atama.si> (15. avgust 2007).
7. Barner, Robert. 2000. Talent Wars in the Executive Suit. *The Futurist* 34 (3): 35-41.
8. Berger, Mitchell L. 1987. Secrets of an Executive Recruiter. *The CPA Journal* 57 (2): 104.
9. Bisnode, GVIN. Dostopno prek: <http://www.gvin.com> (5. september 2007).
10. Bowers, Deborah. 2005. Behavioral Interviewing. *Management Research News* 28 (11 – 12): 107.
11. Brio. Dostopno prek: <http://www.brio.si> (15. avgust 2007).
12. Bump, Gerald. 1990. The Classic Search Process. V *The Executive Search Collaboration*, ur. Janet Jones-Parker in Robert H. Perry, 53- 66. Westport: Quorum Books.
13. Byham, William C. 1994. Smart Selection. *Executive Excellence* 11 (12): 5.
14. Cai, Liou in Biran H. Kleiner. 2004. Effective human resource management in employment agencies. *Management Research News* 27 (45): 91 – 98.
15. Charles, Joanne. 1998. The art of being headhunted. *Black enterprise* (28): 9.
16. Ciancarelli, Agatha. 1999. Advantages of using recruiters. *Purchasing* (126): 2.
17. CTPartners. Dostopno prek: <http://www.ctnet.com> (3. maj 2007).
18. Časopis Delo. Dostopno prek: <http://www.delo.si> (3. junij 2008).
19. Deloitte. Dostopno prek: <http://www.deloitte.com> (20. april 2007).
20. DHR International. Dostopno prek: <http://www.dhrintl.net> (3. maj 2007).
21. Dr. Pendl & Piswanger. Dostopno prek: <http://www.pendlpiswanger.si> (15. avgust 2007).
22. Duncan, J. Watts. 2003. *Six degrees*. New York, London: W.W. Norton.
23. EastEuro. Dostopno prek: <http://www.easteuroco.si> (3. maj 2007).
24. Egon Zehnder International. Dostopno prek: <http://www.egonzehnder.com> (3. maj 2007).
25. Ernst & Young. Dostopno prek: <http://www.ey.com> (20. april 2007).

26. *EWK International*. Dostopno prek: <http://www.ewkp.com> (3. maj 2007).
27. Falcone, Paul. 1992a. Revitalize a Critical Selection Tool. *HR Focus* 69 (12): 19.
28. --- 1992b. Select the Best Employment Agency: It's Buyer's Market. *HR Focus* 69 (8): 17 – 18.
29. --- 1994. Holistic question. *HR Focus* 72 (3): 7.
30. --- 1995. Maximize you relationships with search firms. *HR Focus* 72 (3): 7.
31. Finlay, William in James Coverdill. 1998. Fit and Skill in Employee Selection: Insights from a Study of Headhunters. *Qualitative Sociology* 21 (2): 105-126.
32. --- 1999. The Search Game: Organization Conflicts and the Use of Headhunters. *The Sociological Quarterly* 40 (1): 11-30.
33. --- 2000. Risk, Opportunism and Structural Holes. How headhunters manage clients and earn fees. *Work and Occupation* 27 (3): 377-405.
34. --- 2002. *Headhunters: Matchmaking in the Labor Market*. New York: Ithaca.
35. Gargiulo, Martin and Mario Benassi. 1999. The Dark Side of Social Capital. V *Corporate Social Capital and Liability*, ur. Roger Leenders in Shaul M. Gabbay, 298-322. Dordrecht: Kluwer.
36. Gospodarska zbornica Slovenije. 2007. *Združenje za management consulting Slovenije*. Dostopno prek: www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje_za_management_consulting (20. april 2007).
37. Gould, A. 1991. The universe of the outside consultant. *Canadian Business* 64 (9).
38. Granovetter, Mark. 1995. *Getting a job: A Study of contacts and Careers*. Chicago: University of Chicago Press.
39. --- 2005. The Impact of social structure on Economic Outcomes. *The Journal of Economic Perspectives* 19 (1): 33-50.
40. Green, Paul C. 1991. Behavioral Interviewing. *Executive Excellence* 8 (11): 10.
41. Grout, Jeff in Sarah Perrin. 2005. *Recruiting Excellence*. UK: McGraw-Hill International.
42. Hays, Scott. 1999. When does the outsourcing make good financial sense. *Workforce* 78 (10).
43. Heurmann, James N. 1989. Advice from a headhunter. *The Health Care Forum Journal* 32 (4): 34.
44. *Hill International Slovenija*. Dostopno prek: <http://www.hill-int.si> (15. avgust 2007).

45. Hlebec, Valentina in Tina Kogovšek. 2006. *Merjenje socialnih omrežij*. Ljubljana: Študentska založba.
46. *HR sistemi d.o.o.* Dostopno prek: http://www.hrsistemi.si/hr_baza.html (15. avgust 2007).
47. *Kadis d.o.o.* Dostopno prek: <http://sl.kadis.si> (15. avgust 2007).
48. Kador, John. 1997. Killer Question. *Computerworld* 31 (5): 82.
49. Khoja, Sara. 2005. Employing Agency Staff. *Caterer & Hotelkeeper* 195 (4388).
50. Kitsopoulos, Sotiris. 2003. Consulting's origins. *Consulting to Management* 14 (1).
51. Kohont, Andrej. 2001. *Zaposlovanje pri zasebnih agencijah*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV
52. --- 2004. Kompetence managerjev. *Manager + pomlad* 2004 (3): 40-41.
53. --- 2005a. Kompetence slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 105-123. Ljubljana: GV Izobraževanje.
54. --- 2005b. Razvrščanje kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 30 – 48. Ljubljana: GV Izobraževanje.
55. --- 2007. Kompetenčni profil učinkovitega managerja. *MQ* 9 (4): 34-35.
56. Kohont, Andrej in Ivan Svetlik. 2005. Uvajanje in uporaba kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 50-73. Ljubljana: GV Izobraževanje.
57. *Korn/Ferry International*. Dostopno prek: <http://www.kornferry.com> (3. maj 2007).
58. *KPMG International*. Dostopno prek: <http://www.kpmg.com> (20. april 2007)
59. Kramberger, Anton. 1999. *Poklici, trg dela in politika*. Ljubljana: FDV.
60. --- 2002. Objektivnost v družboslovnem preučevanju (slovenskih) elit. *Družboslovne razprave* XVIII (40): 41-59.
61. Kuzmitis, Frank E. 1986. *Experiential exercises in personnel/human resource management*. Columbus, Ohio : C.E. Merrill.
62. Ličen, Petra. 2002. *Iskanje in selekcija kadrov s pomočjo zunanjih izvajalcev*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
63. Lim Ghee-Soon in Claudia Chan. 2001. Ethical Values of Executive Search Consultants. *Journal of Business Ethics* 29 (3): 213-226.
64. Lord, Mary. 1998. Hunting for headhunters. *U.S. News Report* 125 (16).
65. Luden, Ben. 1992. HR vs Executive Search. *Personnel Journal* 71 (5).

66. Macadam, Millard N. 1991. How to select competent people. *Executive Excellence* 8 (11): 12.
67. *Manpower Inc.* Dostopno prek: <http://www.manpower.com> (3. maj 2007).
68. *Manpower Slovenija.* Dostopno prek: <http://www.manpower.si> (15. avgust 2007).
69. Markham, Culvert. 2005. Developing Consulting Skills. *Consulting to Management* 16 (4).
70. Mathewson, Leslie A. 2000. Three ways headhunters can help. *InfoWorld* 22 (23): 95.
71. *Mercer LLC.* Dostopno prek: <http://www.mercer.com> (3. maj 2007).
72. Miller, Janice S. 1999. You are the Board Member: An exercise in setting executive pay. *Journal of Management Education* 23 (2): 209-215.
73. *Moja kariera.* Dostopno prek: <http://www.mojakariera.si> (15. avgust 2007).
74. Morrison, Bill. 2006. A Guide to how it works and How to Make it Work. *Consulting Management* 17 (1).
75. My Career. 2008. *Tap the hidden job market.* Dostopno prek <http://content.mycareer.com.au/advice-research/resume/tap-the-hidden-job-market.aspx> (10. junij 2008).
76. *Neumann International AG.* Dostopno prek: <http://www.neumann-inter.com> (15. avgust 2007).
77. Pinsker, Richard J. 1992. The Seven Deadly Sins in Hiring Executives. *Managers & Professionals* 43 (4): 32 – 35.
78. Pomeroy, Ann. 2006. Multiple Methods Needed to Assess Executive Applicants. *HR Magazine* 51 (2): 20.
79. *PriceWaterhouseCoopers.* Dostopno prek: <http://www.pwc.com> (20. april 2007).
80. *Profil.* Dostopno prek: <http://www.profil.si> (15. avgust 2007).
81. Rebernik, Miroslav, Dijana Močnik in Matej Rus. 2002. *Slovenski podjetniški observatorij 2002 (1.del).* Dostopno prek: http://epfip.uni-mb.si/publica/rreport/Obs2002part1_slo.pdf (15. junij 2008).
82. Ringland, Gill in Shaukat Azfar. 2004. An uncertain future for management consulting. *European Business Forum* Autumn (19): 58.
83. Schoyen, Christian in Nils Rasmussen. 1999. *Secrets of the Executive Search Experts.* New York: Amacom.
84. Schuler, Randall S. in Susan E. Jackson. 2006. *Human Resource Management: International Perspectives.* Minster, Ohio: Thompson South-Western.

85. Scott, John. 2000. *Social network analysis*. London: Thousand Oaks.
86. Šega, Lidija. 1997. *Veliki moderni poslovni slovar: angleško slovenski*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
87. Sherer, Jill L. 1995. A couple of headhunters sitting around talking. *Hospitals & Health Networks* 69 (24): 34.
88. Sherman, Arthur, George Bohlander in Scott Snell. 1998. *Managing human resources*. Cincinnati : South-Western College.
89. Souza, Francesca Spinelli in Zajas Jay J. 1995. Recruiting executives in Business. *Executive Development* 8 (3).
90. Spencer, Lyle M. in Signe M. Spencer. 1993. *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
91. Staecker, Del. 1995. Before you hire an executive search consultant. *Nonprofit world* 13 (6): 56.
92. Statistični urad republike Slovenije. 2008. *Poslovanje podjetij po dejavnosti in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, 1995-2005 – popravek*. Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1410 (10. februar 2008).
93. Stone, Raymond J. 2005. *Human Resource Management*. Milton: John Wiley & Sons Australia.
94. Svetlik, Ivan. 1995. Fleksibilne oblike dela in zaposlitve v Sloveniji. V *Zaposlovanje: Približevanje Evropi*, Ivan Svetlik in Sonja Pirher, 123-138. Ljubljana: FDV.
95. --- 2002. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 131-173. Ljubljana: FDV.
96. Svetlik, Ivan in Andrej Kohont. 2005. Kompetence v kadrovski praksi. V *Povežimo strategije z ljudmi : strokovno gradivo*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
97. Svetlik, Ivan, Tõnu Kaarelsson, Ruth Alas in Andrej Kohont. 2007. The development of the personnel function in transition countries: Slovenian and Estonian experience. *Trames Tallinn* 11 (1): 35-53.
98. Szalowski, Adam in Devi Jankowicz. 2004. The Development of Human Resources During the Process of Economic and Structural Transformation in Poland. *Advances in Developing Human Resources* 6 (3): 346-354.
99. Tavčar, Mitja. 1998. *Svetovanje managementu*. Koper: Visoka šola za management.

100. *Trenkwalder d.o.o.* Dostopno prek: <http://www.trenkwalder.com/sl> (15. avgust 2007).
101. Universtiy Of Minnessota. 2005. *The hidden job market*. Dostopno prek http://www.stpaulcareers.umn.edu/jobsearch/find_positions/hidden_market.html (10. junij 2008).
102. U.S. Census Bureau. 2008. *Statistics about Business Size (including Small Business)* Dostopno prek: <http://www.census.gov/epcd/www/smallbus.html> (20. junij 2008).
103. Urbanija, Anamarija. 1998. Izvajalce najeti ali zaposliti. *Manager* (11): 49-59.
104. Vodnik, Ajša. 2008. *Dejan Turk: Moja vzornika sta Franjo Bobinac in Zoran Janković*. Dostopno prek: <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=209359> (8. april 2008).
105. Vogel, Larry. 2005. Prospecting for the Sales of Consulting Services. *Consulting to Management* 16 (4).
106. *Watson Wyatt Worldwide*. Dostopno prek: <http://www.watsonwyatt.com> (3. maj 2007).
107. Workforce Management. 2007a. Human resource Consultants. *Workforce management* June edition: 38.
108. --- 2007b. Top Executive Search companies. *Workforce Management*. February edition: 35.
109. --- 2007c. Top Temporary Staffing Agencies. *Workforce Management*. February edition: 36.
110. Wyatt, James. 1995. 20 question: Interviewing your next CEO. *Trustee* 48 (8): 24.
111. Žerdin, Ali H. 2005. *Omrežje slovenske ekonomske elite*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV
112. Žerdin, Ali H. in Andrej Mrvar. 2007. Spremembe v notranjem krogu omrežja slovenske ekonomske elite v letih 2004-2006. *Družboslovne razprave* 23 (55): 7-25.

Priloga A: Raziskovalni intervju

Intervju z osebo X, s slovensko kadrovske svetovalko, ki trenutno v mednarodnem podjetju za iskanje in izbor kadrov v tujini, telefonski intervju. Ljubljana, 15.6.2008

1. Kaj menite, kako se je trg kadrovskega svetovanja spremenil v zadnjih desetih letih?

Trg kadrovskega svetovanja se je v zadnjih desetih letih precej spremenil oziroma lahko bi rekli dobro razvil. Postal je bolj zrel. V Sloveniji ima podjetje, ki se ukvarja s kadrovskim svetovanjem, približno od 3–10 zaposlenih, ponavadi je del multinacionalke. Multinacionalke prenašajo znanje na zaposlene v svojih podružnicah, svoj tako imenovani know-how, ker praktično v Sloveniji specifičnega znanja, ki je potrebno za delo kadrovskega svetovalca, ni. V Sloveniji je malo podjetij, ki bi v zadnjih letih beležila kontinuirano rast (zaposlenih, dobiček) in ki niso del multinacionalk. Primer takšnega podjetja bi sicer bilo lahko podjetje Profil. V zadnjih letih Slovenija beleži tudi porast majhnih oziroma mikro podjetij, ki se ukvarjajo s kadrovskim svetovanjem, vendar pa so za slovenski trg v smislu prometa ter znanja precej nepomembna.

2. Kako bi opisali opisali podjetja, ki se ukvarjajo s kadrovskim posredovanjem in svetovanjem v Sloveniji? (vrste podjetij, kakšne kadre izbirajo itd., razlike pri nas in v tujini)

V zadnjih letih je prišlo v Slovenijo še več novih podjetij, prišle so multinacionalke, trg se je segmentiral, in sicer na eni strani imamo kadrovske posrednike, ki se ukvarjajo z iskanjem in izborom vodilnih in vodstvenih kadrov – executive search (Neumann, Profil, Dr. Pendel&Piswanger), na drugi strani pa agencije, ki se ukvarjajo s posredovanjem nižje kvalificiranih kadrov, z outplacementom (Adecco, Manpower). Če primerjajmo podjetja v Sloveniji in tujini, razlike praktično ni, precej kar se tiče ponudbe storitev in samega načina dela, vendar pa konkretno razliko težko komentiram.

3. Slovenski gospodarski prostor torej beleži porast ponudbe podjetij, ki se ukvarjajo s kadrovskim posredništvom, iz tega lahko sklepamo, da je slovenski prostor pripravljen prepustiti in zaupati iskanje in selekcijo kadrov zunanjemu izvajalcu. Ključno vprašanje pa je, za katera delovna mesta. Kaj menite o tem vi?

Podjetja iščejo posameznike za vsa delovna mesta, predvsem pa za tista, kjer se beleži deficit delovne sile oziroma v industrijah, kjer enostavno ni dovolj kvalificiranih kadrov – podjetja seveda želijo pridobiti že izkušene kadre, da je privajalni čas delavca na novo delovno mesto čim krajši. Podjetjem primanjkuje ter zelo težko najdejo zelo ozko specializirane kadre, naj bo to v tehnični ali kateri drugi industriji, v farmacevtski, IT industriji. Na splošno bi lahko rekli, da je primanjkljaj predvsem zaznaven v industrijah z večjo dodano vrednostjo. Potem so seveda tu še vodilna in vodstvena delovna mesta, ki jih lahko tudi že uvrstimo med specializirana delovna mesta, kjer se nemalo podjetij srečuje z obilico težav pri zaposlitvi tovrstnih delovnih mest. Predvsem se z omenjenim problemom srečujejo podjetja, ki imajo zelo jasno zaposlovalno politiko in točno vedo, kakšno osebo želijo in katere kompetence mora posedovati. Ko takšnega kadra ne pridobijo s svojim lastnim razpisom, se po pomoč obrnejo na agencijo.

4. Podjetja v tujini se za iskanje in izbor vodstvenih in vodilnih kadrov zelo rada odločajo, še posebno za delovna mesta, ki naj bi imela ključno vlogo v podjetju npr. predsedniki uprav, člani uprav, izvršni direktorji. Kaj menite, kako je s tem pri nas?

Se strinjam. Podjetja v tujini oziroma njihovi lastniki se zelo rada odločajo za iskanje omenjenih kadrov preko posrednikov. To so namreč zahtevna delovna mesta, ki zahtevajo posebna znanja, menedžerske veščine, vodenje in motiviranje delavcev itd. To je tudi razlog, da se takšni kadri iščejo preko agencij in tudi pri nas je tako. Zgodi se lahko, da podjetje objavi exoglas za delovno mesto predsednika uprave, člana uprave, vendar pa se nanj prijavijo neprimerni kandidati ali kandidati, ki ne posedujejo pravih veščin in kompetenc, ki jih zahteva razpisano delovno mesto. Podjetja si zato pomagajo s kadrovskimi posredniki, ki jim pomagajo pri aktivnem iskanju primernih kandidatov. Drugi razlog, da se podjetje odloči za najem kadrovskega posrednika, je v tem, da ta omogoči določeno anonimnost glede odrtega delovnega mesta, saj je oglas objavljen pod imenom posrednika (brez imena podjetja) ali pa sploh ni objavljen. To se pojavi praviloma takrat, kadar lastniki ali vodstvo podjetja želi zamenjati določeno osebo v podjetju, oseba, ki v danem trenutku zaseda delovno mesto, pa s tem še ni seznanjena. Tretji dejavnik pa bi bil večja prestižnost delovnega mesta. V očeh kandidata namreč uporaba posrednika nehote zviša vrednost samega delovnega mesta.

5. Svetovalna podjetja, ki se ukvarjajo s kadrovskim posredništvom vodilnih in vodstvenih kadrov (Executive Search), ponujajo v svoji ponudbi storitev tudi iskanje in izbor članov za nadzorne svete. Kako je s tem pri nas? Ali ste v času, ko ste delali še pri Adeccu, kdaj prejeli naročilo za iskanje in izbor za člana nadzornega sveta? In če ne, zakaj menite, da je temu tako oz. zakaj je teh naročil tako malo?

Z naročilom za iskanje člana nadzornega sveta se nisem srečala še nikoli. Prav tako ne morem komentirati dejstva, zakaj je temu tako.

6. Kaj menite kako poteka iskanje in izbor menedžerskih kadrov v naših največjih podjetjih (podjetja, v katerih ima država še vedno lastniški delež)?

Težko komentiram izjavo, rekla bi, da potekajo izbori različno od podjetja do podjetja.

7. Ali lahko trdimo, da slovenski trg še vedno ni pripravljen na objektivni izbor najboljših kandidatov v podjetjih, ki so nosilci gospodarstva, ker se v omenjenih podjetjih vendarle kadruje po političnih parametrih (lastnik podjetij je še vedno država, v nadzorne svete pa so imenovani predstavniki vladajoče politične elite), ki so samo za javnost oviti v idejo objektivnega izbora? Kako bi komentirali izjavo?

Žal je tudi tu moj odgovor podoben kot prejšnji.

8. Kaj menite, kdaj bo slovenski gospodarski in politični prostor za vodilna in vodstvena delovna mesta v podjetjih, kjer ima država še vedno svoj tržni delež, pripravljen povečati konkurenčnost ter se premakniti iz okvirov ocenjevanja kandidatov izključno glede na politično pripadnost? Bo to takrat, ko se bo država popolnoma umaknila iz gospodarstva, ali bo potreben generacijski preobrat?

Morda. Težko rečem. Kot sem rekla, nisem najbolj seznanjena s potekom izbora vodilnih in vodstvenih delovnih mest v takšnih podjetjih.

9. Drug problem, s katerim se srečujejo podjetja za iskanje in izbor vodilnih in vodstvenih kadrov, tudi pri pridobivanju naročil, je majhnost slovenskega trga. Ključne osebe v gospodarstvu se intenzivno mrežijo med seboj, meja med gospodarskim in političnim

prostorom je močno zabrisana, lahko bi rekli, da vsak pozna vsakogar. Če imate ogledanega primerne kandidata, ki bi vas utegnil zanimati in bi želeli stik z njim, to ni ravno težko (ne potrebujete ravno posrednika, da ga nagovori namesto vas). Ali menite, da podjetja glede na majhnost slovenskega trga lahko preživijo izključno z opravljanjem projektov, ki so vezani na iskanje in izbor predsednikov in članov uprav, izvršnih direktorjev, torej na tiste kadre, ki po definiciji spadajo v Executive Search?

Tudi pri nas obstajajo podjetja, ki se ukvarjajo samo z iskanjem vodilnih in vodstvenih kadrov, in lahko rečemo, da so specializirana za tovrstno iskanje (Neumann, Profil, dr.Pendel&Piswanger). Omenjena podjetja se praviloma ne ukvarjajo z izborom za delovna mesta kadrov, kot so kuharji, tesarji, delavci oziroma z masovnim kadrovanjem, kadar podjetje potrebuje tudi do 300 delavcev naenkrat, npr. za proizvodnjo, z najemom začasne delovne sile ter z outplacementom.

Kar se tiče mreženja, pa menim, da je zelo pozitivna in učinkovita metoda iskanja kadrov, predvsem za zahtevnejša delovna mesta. Vseeno menim, v primeru, da neko podjetje ne uspe poiskati kandidata za vodilno delovno mesto, je za predsednika uprave vseeno malce težko, če že ne neugodno nagovoriti kandidata za delo v tvojem podjetju na nekem neformalnem srečanju. Precej lažje je najeti agencijo, ki to naredi namesto tebe, preveri zanimanje kandidata za delovno mesto, preveri njegove veščine, znanja in kompetence, motivacijo oziroma ali kandidat sploh ustreza kulturi podjetja. Sigurno pa se del vodilnih in vodstvenih delovnih mest zapolni tudi z mreženjem, se pravi, da lahko pridejo v podjetju do primernih kandidatov tudi preko poznanstev in raznih priporočil.

10. Vprašanje je deloma vezano na prejšnje – morda zaradi dejstva, da podjetja težko preživijo izključno od iskanja in izbora menedžerskih kadrov, se le ta ukvarjajo tudi z izborom kadrov, ki po definiciji ne spadajo v Executive search, temveč v Management Consultancies (le-te se ukvarjajo z izborom kadrov, kot so vodja projektov, vodja ključnih kupcev). V tujini je ločnica med posameznimi podjetji zelo jasna. Kako je s tem pri nas oz. kakšen je vaš komentar?

Kot sem že povedala, v Sloveniji obstajajo podjetja, ki se ukvarjajo z iskanjem in izborom menedžerskih kadrov. Delitve, ki ste jo omenili, ne poznam. Dejstvo je, da v kolikor agencija dobro opravi projekt oziroma je naročnik zadovoljen, med naročnikom in agencijo pa je

vzpostavljen dober odnos poslovnega sodelovanja, posledično agencija dobi naročilo tudi za novo delovno mesto, ki je morda za nižje delovno mesto ali pa za višje, včasih pa tudi za vodilno delovno mesto.

11. Katere storitve oziroma kako lahko razširijo podjetja za iskanje in izbor kadrov svojo ponudbo, da bodo pridobila čim več naročil?

Podjetja lahko v svojo ponudbo vključijo katerekoli storitve, ki zadevajo kadrovske svetovanje in katere so sposobna kvalitetno opravljati.

12. Manpower in Adecco sta v zadnjem času (Adecco sicer že nekoliko prej) trgu ponudila tudi iskanje in selekcijo vodilnih in vodstvenih kadrov (imata torej oddelek Executive Search). Manpower in Adecco sta po klasifikaciji zaposlitveni agenciji (ponujata začasni najem delovne sile, posredujeta kandidate za nižja delovna mesta itn.). Ali menite, da je kakovost storitev enaka ali boljša kot pri podjetjih, ki se ukvarjajo izključno s posredovanjem menedžerskih kadrov? (vprašanje se ne nanaša na primer Slovenije, temveč na primerjavo obeh podjetij z drugimi podjetji na globalni ravni, kot so npr. Korn&Ferry, Heidrick&Struggles, Spencer Stuart, Egon Zehnder, ki so specializirani za iskanje in izbor vodilnih in vodstvenih kadrov)

Vprašanje težko komentiram, ker omenjenih mednarodnih podjetij ne poznam. Konkretno za Adecco težko rečemo, da izbira prav vodilne in vodstvene kadre (predsednike in člane uprav), saj so Adeccovi svetovalci večinoma v kontaktu s predstavniki kadrovske službe, z vodji ali direktorji le-teh. Z njimi tudi sklenejo pogodbo o naročilu za določen projekt. Da bi iskali pa prav predsednika ali člana uprave pa ne, teh ne iščejo, saj te funkcije nimajo dosti veze s kadroviki. Hočem reči, da so za imenovanje predsednikov in članov uprav prisotni drugi ljudje, ki so hierarhično na lestvici precej, precej višje od kadrovikov. To so v bistvu lastniki. Drug problem je tudi ta, da so iskanja in izbori za najvišja delovna mesta precej zamudni, posamezen projekt se lahko zavleče tudi do 6 mesecev, in povedano po domače, tudi v vmesnem času je treba živeti.

13. Ali lahko trdimo, da iskanje in izbor vodilnih in vodstvenih kadrov (Executive Search) v Sloveniji v bistvu ni nič drugega kot neposredno iskanje kandidatov na trgu dela, in sicer

za tiste kadre, za katere je na trgu pomanjkanje oz. katerih podjetje ni uspelo izbrati v lastnem izboru (premalo prijav, neprimerni kandidati). Kako komentirate trditev?

Bi se strinjala. Agencije pač iščejo tiste kadre, za katere se pojavi potreba, in ponavadi se za sodelovanje odločajo ravno takrat oziroma se odločijo za iskanje tistih kadrov, ki jih na trgu primanjkuje, ali pa seveda takrat, ko se naročnik zaveda pomembnosti obsežne baze kandidatov, s katerimi razpolagajo podjetja, in se zaveda, da bo hitreje prišel do želenega kadra, kar bo seveda zanj tudi stroškovno bolj ugodno.

14. Katere metode selekcije uporabljajo podjetja v Sloveniji, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo vodstvenih kadrov (Profil, Neumann, Manpower, Adecco)? Ali obstaja kakšna razlika?

Večina podjetij uporablja bolj ali manj enake metode, motivacijski intervju, različne metode testiranja in preverjanje referenc. V Sloveniji je 4–5 agencij, ki se profesionalno ukvarjajo z Executive Searchom in te uporabljajo poglobljen selekcijski intervju, ki mora biti obenem tudi motivacijski (delovno mesto je treba prodati kandidatu). Uporabljajo se psihološka testiranja, kot že rečeno, podrobno preverjanje referenc. Nekateri uporabljajo tudi assessment centre, igranje iger, s katerimi preverijo, kako se bo posameznik znašel na konkretnem delovnem mestu, v konkretni situaciji.

15. Glede na to, da je pri iskanju in selekciji vodilnih in vodstvenih kadrov izjemnega pomena, da kandidat ustreza kulturi organizacije (Fit&Skill) ter da mnoga podjetja v Sloveniji še vedno ne merijo organizacijske kulture, me zanima, kako potem oceniti, ali bo kandidat ustrezal organizacijski kulturi novega podjetja ali ne?

Kulturo organizacije je težko oceniti. Treba je oceniti podjetje, spoznati ljudi in šele potem si lahko svetovalec ustvari mnenje o organizacijski klimi v podjetju. Organizacije poudarjajo vrednote, ki jih zasledujejo, z različnimi vprašalniki pa se ugotavlja vrednote posameznika skupaj s podjetji.

16. Kakšni so honorarji podjetij, ki se ukvarjajo z iskanjem in izborom kadrov pri nas? Ali delujejo po principu enkratnega ali postopnega plačila, to je plačila razdeljenega na tri dele.

Honorarji se gibljejo med 4 bruto letne plače oziroma 20 % letne plače pa do 2 neto plač na mesec. Honorarji so vsekakor nižji kot v tujini. Princip plačila je odvisen predvsem od dogovora z naročnikom, vendar pa se seveda raje odločajo za princip postopnega plačila, vendar to žal ni vedno mogoče.

17. Katera so področja delovanja oziroma industrije kadrovskega posredništva pri nas? Ali se podjetja že specializirajo za posamezno industrijo?

Podjetja delujejo na vseh področjih in v vseh industrijah in podjetjih, kjer je povpraševanje po določenih kadrih večje kot ponudba, kjer je specializiranih kadrov na trgu dela malo (specializirani kadri v farmaciji, bančništvu).

18. Katere dodatne storitve podjetja za kadrovskega posredništva v Sloveniji še ponujajo svojim naročnikom, po eni strani, da razširijo ponudbo, po drugi pa, da dvignejo vrednost svojih storitev?

Podjetja lahko ponudijo svojim naročnikom praktično vse storitve, ki obstajajo v kadrovski stroki. Pomembno je le, da so za storitve primerno usposobljeni, da imajo tudi sama potreben kader, da znajo ugotoviti potrebe in probleme, s katerimi se srečujejo naročniki, ugotoviti, katere storitve potrebujejo ter jim le-te tudi ponuditi.

19. Kakšne so vaše napovedi za razvoj kadrovskega posredništva v Sloveniji v prihodnosti, tako glede menedžerskih kadrov kakor tudi nižje kvalificiranih kadrov? Menite, da bodo kadrovska podjetja težila k večji specializaciji ali ne?

Težko je oceniti. Vsekakor je trg majhen, lahko bi rekli, da je prišlo do rahle zasičenosti na trgu oziroma storitve je vsekakor težje prodati naročniku kot pa denimo pred 10 leti. Naročniki postajajo tudi vedno bolj zahtevni. Prav tako je danes tudi ponudnikov storitev precej več kot nekoč, tako da je tudi konkurenca precej večja. Menim, da se bo trg v Sloveniji še razvijal, morda le ne več s tako hitrostjo kot se je do sedaj.

Priloga B: Slovar ključnih angleških izrazov – predlog prevodov

Assessment center – ocenjevalni center

Background verification – preverjanje referenc

Big Four – Big Four je splošno sprejeti izraz, ki se nanaša na naslavljanje skupine podjetij Deloitte&Touche, PricewaterHouseCoopers, Ernst&Young, KPMG kot vodilnih, globalnih podjetjih na področju davčnega svetovanja in revizije kakor tudi zaradi njihove medsebojne podobnosti ponudbe storitev

Business games – poslovne igre

Candidate – kandidat

Client – naročnik

Cold call – neposredni in nenapovedani klic podjetju z namenom pridobitve naročila

Competence Based Interview – intervju za ugotavljanje kompetenc

Contingency search firm – podjetje za iskanje in selekcijo kadrov, ki deluje na bazi pogojnega plačila, to pomeni, da je upravičeno do honorarja le v primeru, da naročnik zaposli posredovanega kandidata

Economies of scale – ekonomija obsega

Executive Search Consultant – z besedo naslavljamo osebo, ki se ukvarja z iskanjem in selekcijo vodilnih in vodstvenih kadrov

Executive – izvršni menedžer

Executive Leasing – najem strokovnjaka (podjetje nima potrebnega znanja) s strani podjetja za določeno nalogo ali problem. Podjetje ne želi trajno zaposliti strokovnjaka, ker gre za enkratni in časovno omejen projekt (npr. 3 mesece)

Executive Search and Selection – z besedo naslavljamo izključno iskanje in izbor vodilnih in vodstvenih kadrov oziroma kadrovske posredovanje le teh za ključna delovna mesta v podjetju – predsednike in člane uprav, izvršne direktorje, ki v hierarhičnem smislu poročajo direktno upravi oz. članom uprave

Fee – višina honorarja, ki ga naročniku obračuna agencija

Fit & Skill – ustreznost in izkušnost kandidata

Government Employment Agency – javna zaposlitvena agencija (v Sloveniji Zavod za zaposlovanje)

Headhunter – kadrovski posrednik, ki neposredno, aktivno išče kandidate na trgu delovne sile

Human capital – človeški, intelektualni kapital

Human resource management – ukvarjanje s človeškimi viri

Leadership Consulting – Svetovanje vodstvu

M&A – Mergers&Acquisitions, izraz, ki opredeljuje spajanje in prevzemanje dveh podjetjih ob nakupu enega izmed njih s strani drugega

Management Audit – Revizija upravljanja

Management consulting – Svetovanje menedžmentu

Management Recruitment Consultancies – agencije, ki se ukvarjajo z naborom strokovnega in menedžerskega kadra

Networking – mreženje, uporaba osebnih kontaktov z namenom pridobitve (poslovne) informacije

Off limits policy – politika nevmešavanja, podjetje kot bazen kandidatov pri novem naročniku, ne sme uporabiti kandidatov podjetja, s katerim je sodelovalo v preteklosti

Outplacement – storitev oziroma proces, ko prezaposlujemo osebe, katerim je bilo ukinjeno delovno mesto. Storitve je plačana s strani delodajalca.

Outsourcing – zunanje izvajanje dejavnosti, to je dejavnosti, ki jo podjetje preloži na zunanjega izvajalca bodisi zaradi stroškovne politike ali zaradi pomanjkanja znanja v podjetju

Professional Selection – izbor strokovnih kadrov

Recruiter – oseba, ki se ukvarja z naborom kandidatov za delovna mesta. Z besedo ponavadi naslavljamo osebo, ki je zaposlena v kadrovski agenciji, ki se ukvarja s selekcijo kandidatov za nižja delovna mesta, ali pa osebo, ki je zaposlena v podjetju in je zadolžena za iskanje novincev (po študentskih kampusih itd.)

Recruitment Consultancies – agencije, ki se ukvarjajo s svetovanjem pri selekciji manj kvalificiranega kadra **Retained search firm** – podjetje za iskanje in selekcijo kadrov, ki delujejo na bazi odloženega, postopnega plačila

Structural capital – strukturni kapital

Supervisory Board Search and Selection – iskanje in izbira kandidatov za nadzorne svete

Systematic scoring – sistematično beleženje testnih rezultatov

Temporary Help/Labour Agencies – agencije, ki se ukvarjajo s posredništvom začasne delovne sile

Walk ins – seznanitveni življenjepisi, ki jih pošljejo posamezniki v podjetje, čeprav ni razpisanega delovnega mesta, z namenom, da bi se predstavili

Work simulations – simulacije dela