

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Tanja Smolič

**IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE TER NABOR NOVIH
KADROV V PODJETJU: ŠTUDIJA PRIMERA**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Tanja Smolič

Mentorica: izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

**IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE TER NABOR NOVIH
KADROV V PODJETJU: ŠTUDIJA PRIMERA**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

ZAHVALA

Za strokovno pomoč, nasvete in usmerjanje pri izdelavi diplomskega dela se zahvaljujem mentorici izr. prof. dr. Aleksandri Kanjuo Mrčela.

Zahvaljujem se delniški družbi Aerodrom Ljubljana, d. d., ki mi je omogočila izvedbo empiričnega dela, in vsem tistim v podjetju, ki so izpolnili anketne vprašalnike ter mi tako posredovali potrebne informacije.

Ob tej priložnosti tudi najlepša hvala vsem bližnjim, ki so me v času študija spodbujali, podpirali in mi dajali novih moči za doseg zastavljenih ciljev.

IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE TER NABOR NOVIH KADROV V PODETJU: ŠTUDIJA PRIMERA

Diplomsko delo je razdeljeno na dva ločena sklopa. V prvem, teoretičnem delu, predstavljam relevantno literaturo s področja zaposlovanja, izobraževanja in uvajanja zaposlenih v podjetju, v drugem, empiričnem delu, pa predstavljam podjetje Aerodrom Ljubljana, d. d., kjer sem izvedla raziskavo. Osredotočila sem se na službo Sprejema in odprave potnikov – delovno mesto stevardesa/steward ter na študentsko delo v podjetju (pomen in probleme povezane s študentskim delom). Želim ugotoviti, kako poteka nabor novih kadrov v podjetju, kakšne metode zaposlovanja se uporabljajo, kako poteka izobraževanje stevardes/stewardov, kakšni so interesi in želje za posamezna usposabljanja, kakšne napake se pojavljajo pri samem delu in kakšne so posledice teh napak. Na podlagi anketiranja stevardes/stewardov sem testirala vnaprej postavljene hipoteze. V zaključku diplomskega dela predstavim nekatera spoznanja in ponudim rešitve k postavljenim ciljem.

KLJUČNE BESEDE: nabor kadrov, usposabljanje, izobraževanje, študentsko delo, Aerodrom Ljubljana, d. d.

EDUCATION, TRAINING AND RECRUITMENT IN THE COMPANY: STUDY CASE

The dissertation is made out of two separate parts. In the first, theoretical part, the relevant literature from the field of employment, education and training of employees is presented, in the second, empirical part, Aerodrom Ljubljana, d. d., is presented; the research took place there. The focus of the study is 'Passanger's service and Check-in' i.e. the role and occupation of stewardesse and graduate study in company. An attempt was made to establish as to what is the recruitment policy of the company; what methods are being used; what training is there available for stewardesses; what are individual interests and aspirations in view of the training and what are 'common mistakes' encountered during the work itself and consequences thereof. Individually administred questionnaires and standard research methods were used to test the hypothesis. In the summary part, the dissertation gives some insights and offers possible solutions to the questions raised.

KEYWORDS: recruitment, training, education, graduate study, Aerodrom Ljubljana, d.d.

K A Z A L O

UVOD	8
TEORETIČNI DEL	10
1. PRIDOBIVANJE NOVIH KADROV	10
1.1 VIRI PRIDOBIVANJA NOVIH KADROV	12
1.1.1 Pridobivanje kandidatov iz notranjih virov organizacije.....	12
1.1.2 Pridobivanje kandidatov iz zunanjega okolja.....	13
1.2 METODE PRIDOBIVANJA NOVIH KADROV	14
1.2.1 Metode neformalnega pridobivanja kandidatov.....	14
1.2.2 Neformalno javljanje kandidatov pri delodajalcih.....	15
1.2.3 Stik s šolami.....	15
1.2.4 Štipendiranje.....	15
1.2.5 Javne službe za zaposlovanje.....	15
1.2.6 Zasebne agencije za zaposlovanje.....	16
1.2.7 Objave na javnih oziroma vidnih mestih.....	16
1.2.8 Oglasi v javnih medijih.....	16
1.3 METODE IZBIRANJA NOVIH KADROV	17
1.3.1 Pisne prijave, dokazila in priporočila.....	18
1.3.2 Uvodni razgovor.....	18
1.3.3 Testi.....	19
1.3.3.1 Vrste testov.....	19
1.3.4 Intervju.....	20
1.3.4.1 Vrste intervjujev.....	21
1.3.5 Kadrovske razgovor	23
1.3.6 Zdravniški pregled.....	25
1.3.7 Končna izbira delavca.....	26
1.4 ŠTUDENSKO DELO	26
1.4.1 Zakonska ureditev študentskega dela.....	26
1.4.2 Študentska dela v primerjavi z redno zaposlitvijo.....	27
2. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V PODJETJU	29
2.1 Učenje.....	29
2.2 Izobraževanje.....	30

2.3 Usposabljanje.....	31
2.4 Izpopolnjevanje.....	32
3. UGOTAVLJANJE POTREB PO IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU.....	32
3.1 Globalne potrebe po usposabljanju.....	33
3.2 Diferencirane potrebe po usposabljanju.....	33
3.3 Skupne organizacijske potrebe po usposabljanju.....	34
3.4 Potrebe posameznih organizacijskih enot po usposabljanju.....	34
3.5 Poklicne potrebe po usposabljanju.....	34
3.6 Individualne potrebe po usposabljanju.....	34
4. NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA.....	34
4.1 PROGRAMIRANJE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA.....	35
4.1.1 Pripravištvo.....	36
4.2 ORGANIZACIJA IN IZVEDBA IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA.....	37
4.2.1 Notranja organizacija izobraževanja.....	38
4.2.2 Zunanja organizacija izobraževanja.....	39
4.3 SPREMLJANJE IN VREDNOTENJE REZULTATOV.....	39
4.3.1 Notranje vrednotenje izobraževanje.....	39
4.3.2 Zunanje vrednotenje izobraževanja.....	41
<i>PRAKTIČNI PRIMER.....</i>	42
AERODROM LJUBLJANA, d. d.....	42
5. PREDSTAVITEV LETALIŠČA.....	42
5.1 Organizacijska struktura.....	42
5.1.1 Osnovne dejavnosti letališča.....	42
6. POSLANSTVO, VIZIJA IN TEMELJNI CILJI DRUŽBE.....	44
6.1 Poslanstvo družbe.....	44
6.2 Vizija družbe.....	44
6.3 Temeljni cilji podjetja.....	44
7. PREDSTAVITEV PROMETNO-TEHNIČNEGA SEKTORJA.....	45
8. PREDSTAVITEV ODDELKA SPREJEM IN ODPRAVA POTNIKOV.....	47

8.1 Delovne naloge STW (stevardese/stevardi).....	47
9. NABOR NOVIH KADROV V PODJETJU.....	49
9.1 Nabor novih kadrov v službi Sprejem in odprava potnikov.....	49
9.1.1 Pogoji za zaposlitev.....	49
9.1.2 Metode pridobivanja in izbiranja novih kandidatov.....	49
9.2. Študentski nabor novih kadrov v službi Sprejem in odprava potnikov.....	50
10. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZEMELJSKIH	52
STEVARDES/STEVARDOV.....	
10.1 Splošno izobraževanje.....	52
10.2 Posebni programi usposabljanja za delovno mesto STW.....	52
10.3 Dodatni izobraževalni programi za delovno mesto STW.....	53
11. RAZISKAVA.....	55
11.1 O raziskavi.....	55
11.2 Namen in cilji raziskave.....	55
11.3 Postavitev raziskovalnih hipotez.....	56
11.4 Oblikovanje anketnega vprašalnika.....	57
11.5 Izvedba anketiranja.....	57
11.6 Metodologija dela.....	58
12. REZULTATI IN INTERPRETACIJA.....	59
12.1 Anketa za redno zaposlene.....	59
12.2 Anketa za študente.....	71
13. ZAKLJUČEK.....	77
13.1 Testiranje hipotez.....	77
13.2 Predlogi za razrešitev problematike izobraževanja in usposabljanja.....	81
14. SKLEP.....	84
LITERATURA.....	85
SEZNAM SLIK IN TABEL.....	88
SEZNAM PRILOG.....	89

UVOD

Sistem razvoja kadrov mora upoštevati interese podjetja, interese posameznika kot tudi interese širšega družbenega okolja. Iz tega izhaja, da je sistem razvoja kadrov učinkovit le ob stalnem usmerjanju in usklajevanju potreb in interesov posameznika, podjetja in družbenega okolja (Jereb 1987: 138–142).

Namen diplomskega dela je predstavitev dveh pomembnih nalog kadrovske funkcije, nabora kadrov in izobraževanja v podjetju Aerodrom Ljubljana, d. d., s poudarkom na študentski delovni sili, ki je v tem podjetju prisotna in pomembna.

Dobro strokovno izobraževanje in usposabljanje kadrov sta dva izmed temeljnih dejavnikov gospodarskega in družbenega razvoja nasploh, pa tudi medsebojnih družbenih odnosov v vsaki organizaciji posebej, zato je potrebno posvečati večjo pozornost ustreznemu razvoju kadrov.

Izobraževanje in učenje sta ključni za preživetje podjetij in izziv človeštvu. Brez tega izgublamo vrednost in čedalje bolj zaostajamo za časom. Pomembno je zavedanje le-tega, izobraževati se in dvigniti svoje potenciale na najvišjo možno raven. Na izobraževanje bi morali gledati kot na projekt, kjer bomo imeli najprej nekaj časa negativne denarne tokove, ko pa bomo določeno izobraževanje končali, se moramo potruditi, da nam bo ta projekt prinašal pozitivne rezultate na podjetniški ravni. Obstaja neposredna povezava med izobraževalno zmogljivostjo in zahtevo po usposobljeni delovni sili. Ta sistem ne potrebuje državnega, nacionalnega ali regionalnega načrtovanja. Odločitev temelji samo na delodajalcih, in sicer na njihovi potrebi po kadrovanju in ponudbi izobraževanja že obstoječim kadrom.

Metodologija, uporabljena v diplomskem delu, temelji na analizi literature, pogovorih s predstavniki vodstva in kadrovske službe v podjetju, analizi internih dokumentov ter na lastnih izkušnjah in opažanjih, saj sem v izbranem podjetju tudi sama zaposlena. Sprva sem delo opravljala preko študentskega servisa, zdaj pa sem v rednem delovnem razmerju.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov, prvi je teoretični del, ki zajema pridobivanje kadrov, izobraževanje oziroma uvajanje zaposlenih ter opis študentskega dela, drugi, praktični del, pa zajema opis podjetja Aerodrom Ljubljana, d. d., ter podrobno predstavitev nabora kadrov in izobraževanja v prometno-tehničnem sektorju oziroma njegovem podsektorju, oddelku Sprejem in odprava potnikov.

Izoblikovala sem tri hipoteze in jih testirala s pomočjo raziskave, izvedene med zemeljskimi stewardesami in stevardi.

H1: Študentsko delo je pomemben način pridobivanja kadrov v sektorju Sprejem in odprava potnikov, kjer se študentje po določenem času redno zaposlijo.

H2: Študentsko delo ni nadomeščanje, ampak dopolnitev rednega dela.

H3: Pomanjkljivo izobraževanje študentske delovne sile ima za posledice napake pri delu in posledično stroške za podjetje.

Diplomsko delo se zaključi s predstavitvijo rezultatov raziskave ter ugotovitev, do katerih sem prišla na osnovi prebrane literature in lastnega raziskovalnega dela.

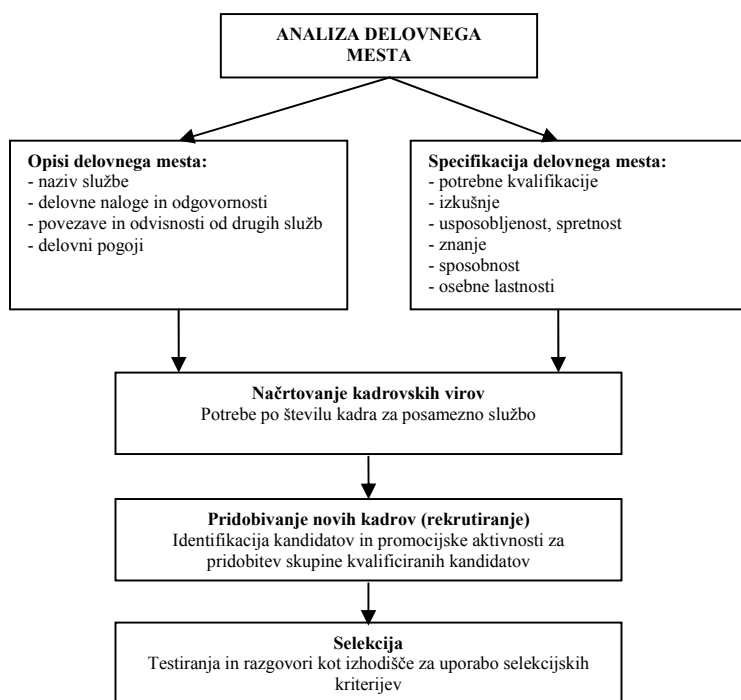
TEORETIČNI DEL

1. PRIDOBIVANJE NOVIH KADROV

Analiza dela je osnova upravljanja kadrovskih virov, ker usmerja pozornost na to, kaj se pričakuje od zaposlenih, katera znanja, spretnosti, sposobnosti so potrebni za učinkovito delo na posameznem delovnem mestu. Analizo dela lahko opredelimo kot proces, pri katerem določimo naloge, dolžnosti in odgovornosti na delovnem mestu, njihovo razmerje do drugih delovnih mest, pogoje, v katerih je delo izvedeno, in osebne spretnosti, ki so potrebne za zadovoljiv učinek.

Analize delovnega mesta imajo različne možnosti uporabe, še posebno pri selekciji kadra. Na splošno se veliko uporabljajo, saj si brez njih ni mogoče predstavljati dela in vodenja kadrovskega oddelka (Vukovič 2006: 20).

Tabela 1.1: Povezanost analiz posameznih služb, načrtovanje kadrovskih virov, pridobivanje novih kadrov in njihova selekcija



Vir: Vukovič 2006: 19.

Potreba po zaposlitvi novega delavca se najpogosteje pojavi zaradi odhoda koga izmed zaposlenih ali zaradi rasti organizacije. Ko se pojavi novo prosto delovno mesto, je pridobitev novega delavca najočitnejša možnost, ki pa ni nujno najprimernejša. Obstaja več možnih ukrepov:

- reorganizacija dela,
- uvajanje nadur,
- mehanizacija dela,
- prerazporeditev delovnega časa,
- prehod s polnega na skrajšani delovni čas,
- oddaja dela posamezniku ali organizaciji po pogodbi in
- sprejem delavca, ki je sicer zaposlen v drugi organizaciji ali agenciji.

Če se po vseh teh premislekih organizacija vseeno odloči za zaposlitev novega delavca na prostem delovnem mestu, nastopi intenziven dvosmerni proces usklajevanja med kandidatom in organizacijo (Svetlik 2002: 134).

Kot trdita Wright in Thong (1989), je odločitev za novega sodelavca ena izmed najodgovornejših nalog v organizaciji, saj bo novi sodelavec tako ali drugače sooblikoval podobo organizacije v prihodnje. Zato mora do izbora novega sodelavca priti s sodelovanjem kadrovske službe in vodje, ki bo novemu sodelavcu predpostavljen.

Nekateri delodajalci uporabljajo **piramido kadrovanja**, s katero izračunajo, koliko prošenj morajo obravnavati, da dobijo želeno število novozaposlenih. Piramida aritmetično izračuna razmerje med prošnjami, povabljenimi kandidati na razgovor, kandidati, ki dejansko pridejo na razgovor, kandidati, ki izpolnjujejo pogoje, ter tistimi, ki se na koncu resnično zaposlijo v organizaciji (Dessler 2003: 97).

Na primer, če organizacija potrebuje 50 novozaposlenih; mora za tolikšno število obravnavati vsaj 1.200 prošenj, povabiti na razgovor 200 kandidatov, od tega se jih 150 resnično udeleži razgovora, 100 ljudi je primernih za določeno delovno mesto, 50 pa jih sprejme ponudbo in se zaposli v organizaciji (Dessler 2003: 97–98).

Razvoj kadrov v podjetjih je izredno odvisen od finančnih sredstev, ki jih organizacija nameni za to. Podjetja v Sloveniji v primerjavi z ostalimi evropskimi državami namenijo manj sredstev za nabor novih kadrov ter njihovo izobraževanje. Za določena delovna mesta v organizaciji raje dodatno izobrazijo svoje zaposlene, kot pa zaposlijo nove z že obstoječim znanjem. Enako je z izobraževanjem, saj organizacije ne želijo najemati zunanjih izvajalcev, raje vidijo, da »starejši« sodelavci izšolajo »mlajšo«, novejšo delovno silo (Brewster, Mayrhofer, Marley 2004: 365–366).

1.1 VIRI PRIDOBIVANJA NOVIH KANDIDATOV

1.1.1 Pridobivanje kandidatov iz notranjih virov organizacije

Pri notranjih virih gre za delavce, ki so že zaposleni v organizaciji, a se želijo zaposliti na prostih delovnih mestih. Notranji viri se uporabljajo predvsem za zapolnjevanje vodstvenih položajev in takrat, kadar se za določeno delovno mesto potrebuje oseba, katere sposobnosti so znane. Zaposlenega lahko opazujemo na trenutnem delovnem mestu in ocenimo njegove sposobnosti ter primernost za drugo delovno mesto.

Tako imenovano notranje kadrovanje ima določene prednosti, med katere spadajo: večja delovna uspešnost, saj delavci vidijo, da organizacija ceni njihove sposobnosti, večja lojalnost in privrženost organizaciji, potrebno pa je tudi manj uvajanja in usposabljanja ter manjši čas socializacije v delovno skupino kot za zunanje kandidate. Samo kadrovanje pa je krajše in cenejše.

Notranje kadrovanje ima tudi slabe, negativne strani, kot je nezadovoljstvo neizbranih kandidatov, izbira delavca, ki je »na vrsti«, in ne tistega, ki je za to delo najsposobnejši, problemi z uveljavljanjem svoje avtoritete pri bivših sodelovcih ter vse večja zaprtost same organizacije in s tem manj novih inovativnih in svežih idej.

Notranje pridobivanje delavcev je običajno hitrejši način pridobitve ustreznega kandidata in tudi finančno manj zahteven. Razpisana delovna mesta se lahko objavijo na raznih oglasnih tablah, okrožnicah ali glasilih organizacije.

Pri notranjem pridobivanju kadrovskih virov je najpogostejša metoda popis usposobljenosti zaposlenih (ang. *skills inventory*). Vsebuje bazo podatkov oziroma ročno ali računalniško voden sistem spremljanja izkušenosti in usposobljenosti zaposlenih. Z obdelavo informacij popisov si delodajalci pomagajo pri ugotavljanju, kateri zaposleni ima več možnosti za napredovanje oziroma kdo je bolj usposobljen za opravljanje različnih nalog.

Tabela 1.1.1.1: Obrazec za popis usposobljenosti

OBRAZEC ZA POPIS USPOSOBLJENOSTI						
<i>Ime in priimek zaposlenega</i>				<i>Datum</i>		
<i>Številka zaposlenega</i>				<i>Številka oddelka</i>		
OPRAVLJA DELA				DELOVNE IZKUŠNJE		
<i>Delo/oddelek: opis dela: dejavnosti</i>				<i>Po letih (od-do) opis del:</i>		
IZOBRAZBA		POSEBNA IZOBRAŽEVANJA			VČLANJEN	
<i>Stopnja, naziv, od leta</i>		<i>Izobraževanje/tečaj: leto:</i>			<i>Organizacije/združenja</i>	
LICENCE		JEZIKOVNO ZNANJE		POKLICNE POSEBNOSTI	PREDNOSTNE LOKACIJE	HOBII
<i>Naziv</i>	<i>Od leta</i>	<i>Jezik</i>	<i>Stopnja</i>			
Podpis zaposlenega				Kadrovski oddelek		
Datum				Datum		

Vir: Vukovič 2006: 55.

1.1.2 Pridobivanje kandidatov iz zunanjega okolja

Za pridobivanje kandidatov iz zunanjega okolja obstaja več metod. Če ni drugače določeno, je odločitev o izbiri metode prepuščena vodji kadrovske službe. Tako kot notranje kadrovanje ima tudi zunanje določene prednosti in slabosti.

Med prednosti se štejejo nove ideje in pogledi, ki jih prinesejo novozaposleni, na višjih ravneh menedžmenta pa je vedno dobrodošla objektivnost novih ljudi, ki niso čustveno vpleteni v samo organizacijo.

Med slabosti se vsekakor šteje večji strošek zunanjega kadrovanja v primerjavi z notranjim. Zunanji trg delovne sile je veliko večji in težje dosegljiv, tako običajno pridobivanje novih delavcev traja dalj časa. Obstaja tudi velika ocena tveganja pri novozaposlenih, ki so se sicer izkazali v samem postopku izbiranja, a nimajo potrebnega potenciala za opravljanje določenega dela.

1.2 METODE PRIDOBIVANJA NOVIH KADROV

Obstaja več metod samega pridobivanja novih delavcev, in sicer objave na Zavodu za zaposlovanje Republike Slovenije, stiki s šolami, preko zasebnih agencij, pridobivanje preko oglasov v medijih ter najpogostejša metoda, tj. neformalno pridobivanje novih delavcev (Svetlik 2002: 135).

Preden se izvede sam postopek pridobivanja delavcev je potrebno natančno opredeliti delovno mesto in želene lastnosti delavca, predvsem določitev izobrazbe, usposobljenost in potrebne izkušnje za optimalno opravljanje dela.

1.2.1 Metoda neformalnega pridobivanja delavcev

Ta metoda se lahko uporablja v različnih oblikah: poizvedovanje pri prijateljih, znancih, sorodnikih in kolegih ter nagovarjanje kandidatov, ki delajo za druge delodajalce, da obvestijo ostale zaposlene in jih priporočijo delodajalcem. Nekateri delodajalci celo nagradijo posameznike, če so se v izbirnem postopku odločili za človeka, ki so jim ga priporočili podrejeni. Ti novi delavci bodo čutili posebno odgovornost do delavcev, ki so jih priporočili, in bodo manj nagnjeni k fluktuaciji. Po drugi strani pa lahko ta metoda prispeva k oblikovanju zaprtih krogov oziroma k samoreprodukciji skupin zaposlenih, na primer glede na spol, narodnost, izobrazbo, kraj bivanja ali sorodstvo. Neformalne metode pa vključujejo tudi ponovno zaposlovanje bivših zaposlenih ali zaposlovanje študentov, ki so med samim študijem že sodelovali z organizacijo.

1.2.2 Neformalno javljanje kandidatov pri delodajalcih

Ta metoda je izredno razširjena in za samo organizacijo razmeroma poceni, saj je pobuda na strani iskalcev zaposlitve. Podatke o takih kandidatih organizacije vnašajo v svoje datoteke in obveščajo iskalce o prostih delovnih mestih, ko se ta pojavijo. Organizacija sicer ne more računati, da bo dobila delavce, ki jih na trgu delovne sile najbolj primanjkuje, a si vseeno lahko organizira neko bazo potencialnih delavcev.

1.2.3 Stik s šolami

Pri tej metodi gre za načrtno pridobivanje dobrih kandidatov, zlasti tistih, ki jih primanjkuje. Oblike stikov s šolami so lahko različne: obiski večjih skupin študentov in omogočanje prakse v organizacijah, sistematično izbiranje najboljših študentov, ki jih obvestimo o možnih zaposlitvah in jih povabimo v organizacijo, da spoznajo delovno okolje ter jim pomagamo pri seminarskih in diplomskih nalogah. Ta metoda je strokovno zahtevnejša in se bolj obrestuje pri pridobivanju kandidatov za zahtevnejša profesionalna in vodstvena delovna mesta.

1.2.4 Štipendiranje

Ena izmed vezi s šolami oziroma študenti je tudi štipendiranje. Organizacije dajejo posameznikom denarno pomoč, praktično usposabljanje in jih postopoma uvajajo v organizacijsko okolje ter tako načrtno pridobivajo mlade usposobljene kadre. Seveda organizacija s štipendistom podpiše pogodbo, s katero se zaveže za delo v organizaciji vsaj toliko časa, kolikor je prejemal štipendijo. Štipendiranje je smiselno predvsem za delavce s posebnimi vrstami znanja, ki jih je na trgu delovne sile težko najti.

1.2.5 Javne službe za zaposlovanje

Delodajalci se na Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije obračajo s svojimi potrebami po delavcih, zavod pa na podlagi ustrezne izbire k njim napoti brezposelne osebe. Usmerjanje delavcev na prosta delovna mesta praviloma poteka v dogovoru z delodajalci o tem, kakšni kandidati so med brezposelnimi, ali so na voljo taki, ki v celoti

izpolnjujejo delodajalčeve zahteve ali ne, koliko kandidatov naj zavod napoti k delodajalcu, ali lahko napoti tudi take, ki ne izpolnjujejo vseh delodajalčevih zahtev, kdaj želi imeti delodajalec razgovor in podobno.

1.2.6 Zasebne agencije za zaposlovanje

Število teh agencij se je v zadnjem času izredno povečalo, a so v primerjavi z javnimi službami mnogo manjše, imajo manj informacij in manj možnih kandidatov. Seveda pa svoje storitve zaračunavajo. Predvsem pa imajo te agencije bazo nepreverjenih podatkov, saj večinoma temeljijo na internetni prijavi kandidatov. Njihove prednosti so, da poleg samega posredovanja kandidatov ponujajo tudi intervjuvanje in testiranje ter samo pomoč pri pogajanjih o pogojih zaposlitve. Vsekakor pa se njihove storitve ves čas izboljšujejo, saj med zasebnimi agencijami v zadnjem času nastaja velika konkurenca.

1.2.7 Objave na javnih oziroma vidnih mestih

Delodajalci morajo odkriti mesta, kjer se zadržujejo možni kandidati, oziroma mesta, kjer bi lahko objavo opazili, na primer v izložbah. To je razmeroma poceni in nezahtevna metoda, ki pride v poštev za pridobivanje kandidatov za manj zahtevna delovna mesta.

1.2.8 Oglasi v javnih medijih

Gre za objave v časopisih, revijah, na radiu in televiziji ter v zadnjem času najbolj popularne objave po internetu in poštinih letakih. Prednost uporabe te metode je predvsem v tem, da doseže veliko število možnih kandidatov. Medij se lahko izbere glede na regionalno območje, glede na poseben del populacije, na primer višje ali nižje izobraženi, bralci posebnih revij in podobno. Slabost te metode je, da se je potrebno prilagajati času izhajanja oziroma predvajanja. Taki oglasi dosežejo mnogo ljudi, a veliko nepravih. Vsekakor pa oglasi veliko stanejo, še posebej, če jih večkrat objavimo.

a. Časopis

- Prednosti: brezčasnost, dobro pokritje populacije, možnost prilagajanja oglasa, zaupanje populacije;

- Slabosti: kratka življenjska doba, nizka kakovost reprodukcije;

b. Televizija

- Prednosti: združuje sliko in zvok, velika pozornost populacije, velika gledanost, zaupanje populacije;
- Slabosti: visoki stroški, splošno občinstvo;

c. Radio

- Prednosti: velika poslušnost, doseže ciljno skupino, majhni stroški;
- Slabosti: zgolj zvočna predstavitev, kratka izpostavitve oglasu, manjša pozornost;

d. Internet

- Prednosti: vse večja branost, doseže ciljno skupino, trajnost, majhni stroški;
- Slabosti: možnost zlorab, manjše pokritje populacije.

Tabela 1.2.8.1: Značilnosti metod pridobivanja delavcev

METODA	VRSTA KANDIDATOV	ŠTEVILO	STROŠKI
interne objave, oglasi	vse vrste, ustrezni in neustrezni	veliko	minimalni
neformalna	prijatelji, znanaci, redko ustrezni	veliko	jih ni
objave na vidnem mestu	mimoidoči, ustrezni in neustrezni	odvisno od lokacije	minimalni
uradi za delo	brezposelni, ustrezni in manj ustrezni	veliko	jih ni
zasebne agencije	ustrezni	pravšnje	visoki
stik s šolami	mladi, ustrezni in manj ustrezni	veliko	visoki
javni mediji	različni, ustrezni in neustrezni	veliko	visoki

Vir: Maitland v Svetlik 2002: 140.

1.3 METODE IZBIRANJA NOVIH KADROV

V samem postopku izbiranja novih kadrov oziroma selekcije kadrov je potrebno najprej opredeliti potrebne lastnosti, ki naj bi jih imel iskan delavec. Tako izmed kandidatov izberemo najprej tiste, ki zadovoljijo vnaprej postavljene kriterije, navsezadnje pa izberemo najprimernejšega.

Na razpisano delovno mesto se prijavljajo različni kandidati, zato se za njih uporabljajo različne metode izbiranja delavcev, kot so intervjuji, testi, razgovori ipd. Večina izbirnih postopkov gre po nekem ustaljenem vrstnem redu, ki se stroškovno in časovno najbolj izplačajo. Svetlik (2002: 149–165) našteva pisne prijave, dokazila in priporočila, uvodne razgovore, teste, intervjuje, kadrovske razgovore in končno izbiro delavca.

1.3.1 Pisne prijave, dokazila in priporočila

Pisne prijave so velikokrat lahko samo formalne, a vsekakor nujne, kadar se kandidat javlja na oglas za prosto delovno mesto. V sami prijavi kandidati izrazijo željo po zaposlitvi in navedejo osebne podatke, lahko pa seveda vsebujejo tudi življenjepis s poudarkom na izobraževanju, opis drugih del in posebnih dosežkov, kandidatovo utemeljitev, zakaj je primeren za določeno delo, pričakovanja v zvezi z delom, kandidatovo videnje rešitve problemov, s katerimi se organizacija sooča.

Prijave so bile včasih v obliki rokopisa in so lahko delodajalci razbrali značilnosti oseb, ki so jih napisali, dandanes so večinoma tiskane in tako do izraza pridejo tiste, ki so lepše oblikovane.

Pisnim prijavam kandidati običajno priložijo dokazila o izpolnjevanju pogojev, ki jih je postavil delodajalec. Gre predvsem za dokazila o izobrazbi, dodatnem izobraževanju ali usposabljanju. Nemalokrat kandidati priložijo tudi priporočila svojih učiteljev, prejšnjih delodajalcev ali drugih oseb. Negativna stran pisnih prijav je predvsem v tem, da kandidati večinoma naštevajo svoje dobre strani in se izogibajo navajanju šibkih.

1.3.2 Uvodni razgovor

Uvodni razgovor je hiter preizkus kandidatovih govornih spretnosti, kvalifikacij in zainteresiranosti za delo. Ta razgovor je lahko učinkovitejši kot vsi nadaljnji selekcijski procesi. Temeljitega pomena so osnovni podatki kandidata, ki se zbirajo v zbirnem listu in se nato uporabljajo skozi celotno nadaljnjo selekcijo.

Tabela 1.3.2.1: Primer zbirnega lista osnovnih podatkov k kandidatih za zaposlitev

ZBIRNI LIST OSNOVNIH PODATKOV			
Priimek:		Ime:	
Naslov:	Ulica:	Kraj:	Poštna številka:
	Tel. številka:	GSM-številka:	E-naslov
Izobrazbene kvalifikacije: (zapišite strokovne, tehnične, sekundarne, terciarne kvalifikacije in/ali usposobljenost, ki ste jo dosegli s posebnim usposabljanjem)			
Prejšnje zaposlitve: (zapišite, kje ste bili zaposleni, naziv delovnega mesta in datume od-do za posamezne zaposlitve)			
Priporočila: (zapišite imena najmanj treh oseb, s katerimi lahko vzpostavimo stik in njihove telefonske številke)			
Ostale informacije: (navedite katero koli drugo informacijo, za katero mislite, da lahko podpre vašo kandidaturo)			

Vir: Vukovič 200: 119.

1.3.3 Testi

Teste uporabljajo predvsem večje organizacije, saj s tem poenostavijo postopek izbire pri veliki količini kandidatov in pri velikem številu podobnih delovnih mest. Pri pravilni uporabi testov je izrednega pomena, da jih izvajajo za to usposobljeni ljudje. V večjih organizacijah so to največkrat psihologi, ki so zaposleni za izvajanje testov in tolmačenje njihovih rezultatov (Svetlik 2002: 149).

1.3.3.1 Vrste testov

Svetlik (2002: 149–152) navaja različne vrste testov:

- **Intelligenčni testi** ugotavljajo splošne sposobnosti, kot so spomin, besedni zaklad, govor in numerične sposobnosti. Rezultati kažejo, kolikšne so sposobnosti odrasle osebe glede na povprečne rezultate, zlasti sposobnosti učenja, pomnjenja, reševanja problemov in dela. Inteligentnost je nujen, ne pa tudi zadosten razlog za uspešno delo.

- **Testi posebnih sposobnosti;** teh je cela vrsta, odvisno od tega, katere sposobnosti iščemo pri posamezniku, ki naj bi opravljal določeno delo. Kot primer: razumevanje

mehanike, gibalne spretnosti prstov in rok, fizična moč, prostorsko zaznavanje, umetniške in ustvarjalne spretnosti, sposobnosti izražanja ter numerične sposobnosti.

- **Test dosežkov** meri predvsem znanje, ki ga je posameznik pridobil v šoli, v drugih oblikah izobraževanja ali pri delu.

- **Test osebnosti** meri lastnosti, kot so introvertiranost, stabilnost, čustvenost, podredljivost, zaskrbljenost, zaupljivost, samozaupanje in podobno. Z njihovo pomočjo naj bi delodajalci dobili odgovor na vprašanje, ali se bo delavec lahko vključil v socialno okolje organizacije. Kandidati odgovarjajo na vrsto trditev, na podlagi česar se nato sklepa o njihovi osebnosti. Avtorji te teste ocenjujejo kot najbolj vprašljive za odločanje o izbiri kandidatov.

- **Test interesov** ugotavlja raznovrstne interese posameznika in jih primerja s strukturo interesov, značilnih za poklic, ki naj bi ga opravljal. Na tej podlagi je mogoče sklepati, ali bo organizacija lahko omogočila uveljavitev interesov posameznika ali pa je treba pričakovati njegove frustracije oziroma nezadovoljstvo.

- **Test sposobnosti učenja** se navadno uporablja za delavce v proizvodnji, ki bi jih želeli dodatno usposabljanje. Posamezniki opravijo konkretno delo na podlagi predhodnih navodil in demonstracij. Ugotavlja se, kako dobro sledijo navodilom in kako hitro napredujejo pri učenju.

Testi so lahko individualni, kot zgoraj naštet, obstajajo pa še skupinski testi, ki so oblikovani kot posebne naloge, ti od članov skupin zahtevajo skupinsko odločanje, diskusije, poročanje, predstavitev problemov in podobno. S skupinskimi testi se običajno ugotavlja stališča, agresivnost, taktičnost, sovražnost ali prijaznost, odzivi na druge, prilagajanje in timsko delo.

1.3.4 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. Z njim naj bi ustrezne kandidate spodbudili k odločitvi za zaposlitev, vsem kandidatom pa naj bi organizacijo predstavili v dobri luči (Svetlik 2002: 152).

Dessler (2003: 64–65, 173–177) poudarja, da določene stvari v intervjuju ne smejo biti izpuščene, saj tako sam intervju ni dobro opravljen. Zelo pomembno je, da tisti, ki izvaja intervju, v večini primerov kadrovska služba, ter vodja službe, kjer se išče nov kader, sodelujeta že pred samim začetkom intervjujev. Potrebno je narediti analizo delovnega mesta oziroma določiti znanja, izkušnje ter zahteve, ki naj bi jih novozaposleni imel. Spraševalec mora oblikovati preglednico z vprašanji za vsakega intervjuevanca in vanjo vpisovati vse potrebne podatke. Preglednica naj vsebuje vse elemente, ki so pomembni za določeno delovno mesto. Le tako se lahko ob velikem številu kandidatov izločijo tisti, ki ustrezajo zahtevanim pogojem.

1.3.4.1 Vrste intervjujev

Svetlik (2002: 152–155) našteva več vrst intervjujev:

Strukturiran intervju vsebuje vnaprej pripravljena vprašanja, na katera posebej za to usposobjeni spraševalci pričakujejo razmeroma tipične in vsebinsko omejene odgovore. Spraševalci nimajo možnosti postavljati dodatnih vprašanj ali pa so pri tem zelo omejeni in tako morda ne pridobijo nekaterih informacij, pomembnih za izbiro kandidata. Vsem kandidatom za neko delovno mesto so postavljena enaka vprašanja. Kljub temu je veljavnost in zanesljivost podatkov, ki so pridobljeni s strukturiranimi intervjuji, večja kot pri nestrukturiranih.

Nestrukturiran intervju je značilen po tem, da spraševalec postavlja vprašanja kandidatu sproti v obliki prostega pogovora. Spraševalec odpira različne teme pogovora in postavlja dodatna vprašanja. Pri tem lahko spregleda pomembne informacije o kandidatu in pridobi take, ki ne omogočajo sklepanja o tem, kako uspešno bi lahko opravljal delo, za katero se poteguje. Ker kandidati za isto delovno mesto lahko dobijo različna vprašanja, so tako pridobljene informacije neprimerljive. Tak pogovor ima

vrednost, če ga vodi izkušen in usposobljen spraševalec. Obstajajo pa tudi vmesne rešitve v obliki polstrukturiranih intervjujev.

Individualni intervju: pri tem sta udeležena spraševalec in kandidat. Tak pogovor je razmeroma lahko organizirati in je lahko zelo sproščen, saj kandidat ne čuti pritiska več spraševalcev ali drugih kandidatov in spraševalcu lažje zaupa občutljivejše informacije. Lažje tudi postavlja vprašanja v zvezi z delom. Potek pogovora je odvisen od usposobljenosti spraševalca. Individualni intervjuji so med vsemi najpogostejši. Njihova slaba stran je, da se mora organizacija pri izbiri kandidatov pogosto zanesti le na mnenje ene osebe. Ta pomanjkljivost se lahko odpravi z zaporednimi intervjuji.

Skupinski intervju je razmeroma redek in zahteven. Intervju poteka z več kandidati hkrati. Pri tem lahko opazujemo reakcije kandidatov drug na drugega pri tekmovanju za isto delovno mesto. Kandidati se pokažejo kot bolj ali manj agresivni in socialni ter z večjo ali manjšo mero zaupanja vase.

Panelni intervju: več spraševalcev hkrati sprašuje enega kandidata. Prednost te metode je, da se vprašanja kandidatu ne pojavljajo tako kot pri več zaporednih pogovorih. Posamezni spraševalci lahko poglobljajo svoja vprašanja in se v skladu z vnaprejšnjim dogovorom pri spraševanju vsak skoncentrira na svoje področje. Tak pogovor lahko še posebej obremeni kandidata, ki zato ne daje ustreznih informacij. Bolj kot pogovor je to spraševanje kandidata in ocenjevanje njegovih odgovorov. Pritisk na kandidata se zmanjša pri kombinaciji panelnega in skupinskega intervjuja.

Zaporedni intervju pomeni več individualnih pogovorov, ki jih ima kandidat, na primer z referentom za kadre, z neposredno predpostavljenim, z višjimi vodilnimi ali s pomembnimi prihodnjimi sodelavci. Čim bolj ključno mesto naj bi kandidat zasedel, tem več intervjujev je potrebnih. Pomembno je, da so opravljeni v relativno kratkem času in da se vsi spraševalci predhodno uskladijo glede vsebine in časa pogovorov kakor tudi glede medsebojnega obveščanja oziroma rezultatov. Najboljše je, da se vsi spraševalci sestanejo takoj po končanih intervjujih.

Problemski intervju: je osredotočen na problem, ki naj bi ga kandidat razrešil. Običajno se kandidatu predstavi eno ali celo serijo hipotetičnih okoliščin, on pa se mora odločiti, kako bi jih razrešil. Čim bolj so te podobne tistim iz dejanskega delovnega okolja, tem bolje.

Stresni intervju se običajno uporablja za preverjanje kandidatov, katerih delo bo stresno. Tak intervju predstavlja, kako se kandidati vedenjsko in emocionalno odzivajo na raznovrstne in nenadne pritiske. Uporablja se na primer pri kadrovanju v policiji in vojski. Sestoji iz zaporedja ostrih, hitro in neprijazno postavljenih vprašanj. Priporočajo ga v kombinaciji z drugimi vrstami pogovora. Sicer ne da ustrezne slike o primernosti kandidata, saj delo običajno ni sestavljeno zgolj iz stresnih situacij. S takim intervjujem se lahko tvega negativen vtis, ki ga o organizaciji dobijo zlasti zavrženi kandidati.

1.3.5 Kadrovski razgovor

Kadrovski razgovor je zadnja faza v postopku izbire delavca, zato mora biti kar se da poglobljen. Po eni strani delavec pridobi vse želene informacije o svojem novem delovnem mestu, po drugi strani pa organizacija želi izvedeti čim več o novem kandidatu. Gre predvsem za vprašanja o preteklih zaposlitvah, pridobljenih izkušnjah in kvalifikacijah ter splošna osebna vprašanja in vprašanja motivacije.

Za dober kadrovski razgovor je potrebna usposobljena oseba, ki dejansko ve, katere odgovore mora od kandidata pridobiti. Za pridobitev vseh odgovorov, ki jih organizacija potrebuje, je potrebno uporabiti strukturiran model kadrovskega razgovora.

Tabela 1.3.5.1: Izhodišča za razgovor o zaposlitvi

PREDLOGA ZA VODENJE RAZGOVORA	
PRIIMEK in IME:	
Delovno mesto:	Datum:
Kako si predstavljate to delovno mesto?	
Kako razumevate službene odgovornosti?	
Oceni prednosti in možnosti delovnega mesta (vrstni red).	
Kakšne so vaše kvalifikacije za delovno mesto?	

Kako hitro lahko začnete z delom?			
Kakšno plačo pričakujete?			
PRETEKLO DELO:	Ali ste zaposleni?	(če ne) Kako dolgo ste nezaposleni?	Kaj delate?
SEZNAM PRETEKLIH ZAPOSLOSTEV			
Organizacija:	od:	do:	
Delovno mesto:	Kje je bil zaposlen?	Kaj dela sedaj?	
Kako je pridobil delo? (Ali je kandidat pokazal osebno zanesljivost, stalnost interesov, ali so za delo potrebne posebne sposobnosti, vedenja ipd.?)	Delo na začetku: (industrijski pokazatelji, sprejemanje odgovornosti, vodstvo, samopodoba)	Dodatne naloge: (Kako je kandidat napredoval?)	
Zadnji nadrejeni: (Koliko nazdora potrebuje?)	Naziv:	Pogostost stikov z nadrejenim:	
Delegirana pooblastila: (Kako je bila strukturirana kandidatova služba?)		Brez nadzora:	
Ste imeli težave z nadzorom? (Ali je kandidat avtokrat, sproščen sodelavec ali vodja, je osoren ipd.?)		Če, kako ste jih premagali?	
Usklajenost s prejšnjim vodjem: (Pokazatelji kandidatove lojalnosti, sovražnosti ipd.)	zelo dobra	spremenljiva	ne preveč dobra zakaj?
Značilnosti službe: (Ali je kandidat zadovoljen z delom? Ali se je dobro razumel s sodelanci? Je kritičen? Ocenjen kot neprimeren?)		Najmanjše zadovoljstvo:	
Zakaj zapušča službo? (Ali ima primerne in realistične razloge? Ali se izogiba težavam?)		Zakaj tokrat?	
Ali se dodatno zaposluje?	Aktivnosti med to in prejšnjo službo?	Nezaposlenost: (Ali so izkazane finančne potrebe? Pomanjkanje lojalnosti? Ali se podpira sam? Ali želi trdno zaposlitev?)	
PREDZADNJA ORGANIZACIJA:			
	datum:	od	do
Vrsta dela:	Kje se je zaposlil?	Zadnja lokacija:	
Kako je bil sprejet? (samozavest)	Delo na začetku: (stabilnost interesov)	Dodatne zadolžitve: (dodatne spretnosti, pripravljenost za delo ipd.)	

Vir: Vukovič 2006: 147.

Kadrovski razgovori so skladni z zakonodajo, če temeljijo na dobrih opisih delovnih mest, če so vodje razgovorov dobro usposobljeni in če se uporabljajo komisije za kadrovanje.

Kljub pogostosti opravljanja kadrovskih razgovorov lahko pride do kršenja zakonodaje o zagotavljanju enakih možnosti in do diskriminacije. Treba se je izogibati vprašanjem, ki niso jasno povezana z delovnim mestom, kot so zakonski stan, kriminalna preteklost, odpust iz vojske, nosečnost, lastništvo, vprašanja o zakoncu in družini.

1.3.6 Zdravniški pregled

Uspešno opravljen zdravniški pregled je nujen, preden kandidata tudi uradno zaposlimo. Sam pregled je izredno drag, z redkimi izjemami, ga vedno plača organizacija, a le za tiste kandidate, za katere se je odločila, da so primerni za delovno mesto, ki je bilo razpisano. Če je več kandidatov primernih, lahko sam pregled vpliva na končno izbiro delavca, saj razkriva tudi tiste stvari, ki jih kandidati pri samem razgovoru prikrivajo (alkoholizem, duševne težave).

1.3.7 Končna izbira delavca

Pričakujemo, da v končni obravnavi nimamo več nobenega kandidata, ki ne bi imel nujne ali bi imel neželene lastnosti. Predvsem pa naj bi se za končno izbiro odločali med kandidati, ki imajo več ali manj želene lastnosti. V sklopu samega postopka lahko številčno ovrednotimo želene lastnosti in nam nato skupno število točk kandidate preprosto razvrsti. Lahko določimo tudi minimum, ki ga mora kandidat doseči glede posamezne lastnosti ali v celoti (Svetlik 2002: 165).

Pomembno je, da sprejmemo kandidata, ki zares ve, kakšno delo ga čaka. Takoj po sprejetju si mora ogledati novo delovno okolje in se seznaniti s sodelavci ter neposrednim vodjem, če ta ni sodeloval pri sami izbiri. Za novozaposlene delavce je novo delovno mesto tudi precejšen psihični zalogaj, saj se mora poleg novega delovnega okolja navaditi tudi vseh napisanih in nenapisanih pravil, predvsem pa si skuša ustvariti prostor za samoidentifikacijo.

1.4 ŠTUDENTSKO DELO

»Študentsko delo je ena izmed fleksibilnih oblik dela in je značilna za mlade, ki so še vedno vključeni v proces izobraževanja, pa si kljub temu želijo vključiti se na trg dela, bodisi iz finančnih razlogov, bodisi zaradi pridobivanja delovnih izkušenj« (Antič 2006: 28).

V Sloveniji je v zadnjem desetletju študentsko delo zelo razširjeno, predvsem zato, ker za nekatere študente to predstavlja edini vir zaslužka ob šolanju, za delodajalce pa čedalje bolj iskana delovna sila, saj se tako izognejo plačevanju visokih davčnih bremen in stalni zaposljivosti delavca.

»V Sloveniji je regulacija študentskega dela dokaj liberalna in omogoča sorazmerno širok obseg tovrstnega zaposlovanja, ki je za delodajalce ne le daleč najcenejša oblika angažiranja delovne sile (dijaško in študentsko delo je – zaenkrat – nižje obdavčeno kot vse druge oblike dela po pogodbi ali zaposlitve), ampak predstavlja tudi obliko zaposlovanja, pri kateri imajo do delovne sile najmanj obveznosti« (Trbanc 2005: 172).

»Ob podaljševanju izobraževanja je predvsem študentsko delo v zadnjih desetletjih v nekaterih evropskih državah, vključno s Slovenijo, v takem razmahu, da raziskovalci o njem že govorijo kot o posebnem segmentu delovne sile, po katerem je med delodajalci precejšnje povpraševanje, saj je izrazito fleksibilen in relativno poceni« (Trbanc 2005: 172).

Študentsko delo po nekaterih raziskavah vpliva na učni uspeh, in sicer več kot nekdo opravi delovnih ur, bolj to vpliva na uspeh v šoli. Po drugi strani pa manjše je število ur študentskega dela nima nikakršnega vpliva na študij. V anglosaksonskem okolju težijo k temu, da bi se študentom posredovala dela s področja, na katerem se izobražujejo, in bi si na ta način pridobili ustrezne delovne izkušnje, poleg tega pa bi bilo to delo omejeno na od osem do deset ur tedensko (Antić 2006: 34).

1.4.1 Zakonska ureditev študentskega dela

Študentsko delo je tako kot redna zaposlitev opredeljeno v različnih zakonih in podzakonskih aktih:

- Zakon o delovnih razmerjih,
- Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti,
- Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju,
- Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju,
- Zakon o dohodnini,

- Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje.

Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR) v svojem 116. členu (Uradni list RS 42/02) določa študentsko delo kot začasno ali občasno delo na delovnem mestu pri posameznem delodajalcu na podlagi napotnice pooblaščne organizacije, ki opravlja dejavnost posredovanja dela dijakom in študentom, v skladu s predpisi s področja zaposlovanja, vendar najdalj 90 dni brez prekinitve v posameznem koledarskem letu. Ravno tako v zvezi z delovnim časom, odmori in počitki za študente veljajo iste določbe tega zakona kot za ostale zaposlene.

1.4.2 Študentska dela v primerjavi z redno zaposlitvijo

Študentska dela naj bi bila v primerjavi z redno zaposlitvijo lažja oziroma manj zahtevna ter predvsem z manj odgovornosti. V nasprotnem primeru bi namesto študenta organizacija morala zaposliti novo delovno silo. V praksi se vse prepogosto dogaja, da je študentska delovna sila ne le kot dopolnitev v delovnem procesu, ampak predvsem kot nadomestitev redno zaposlenega, zato dandanes vse več mladih po končanem rednem šolanju ostaja brezposelnih.

Delodajalec s študentom ne sklene nikakršne pogodbe o zaposlitvi, le ustno, zato tudi nima nikakršnih obveznosti v zvezi s prekinitvijo pogodbe. Obveznosti delodajalca do študenta so le minimalne, v obliki osnovnih dajatev, kot je plačilo za opravljeno delo, prispevek za zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni ter zagotavljanje enakih pravic kot vsem zaposlenim v zvezi z delovnim časom, odmori, počitki.

Za organizacijo je finančno ugodneje imeti čim več študentske delovne sile in čim manj redno zaposlenih. Študent je plačan glede na ure, ki jih opravi v določenem mesečnem obdobju in kadar je odsoten, zaradi dopusta ali bolezni, ne dobi nobenega nadomestila (le v primeru, kadar gre za poškodbo pri delu ali poklicno bolezen). A tu se poraja vprašanje kakovosti samega opravljenega dela, saj običajno organizacija v študentsko delovno silo ne vlaga, predvsem z vidika izobraževanj, ker predvideva, da jo bodo po končanem šolanju najverjetneje zapustili.

Inšpektorat za delo ugotavlja določene vrste zlorab na področju študentskega dela, tako s strani delodajalcev, kot študentov. Slednji predvsem v tem kršijo zakon, da svoje napotnice posojajo drugim osebam, ki niso same upravičene do študentske napotnice. Med največje kršitve s strani delodajalcev inšpektorat za delo šteje zaposlovanje na črno, kar pomeni, da študentje in dijaki opravljajo delo brez napotnic ali da osebe, ki nimajo statusa študenta ali dijaka, opravljajo delo na podlagi napotnice druge osebe.

Inšpektorji opozarjajo tudi na nekatere pojave v praksi, ki zakonsko niso regulirani in se tako ne morejo šteti kot kršitve:

- nekateri delodajalci s študentsko delovno silo zapolnjujejo primanjkljaje delovne sile v svoji organizaciji, predvsem v času letnih dopustov, porodniških odsotnosti in zaradi povečanega obsega dela; delodajalci bi lahko v teh primerih zaposlili novega delavca, toda trend je, da se začasno zaposluje študente;
- ugotovljeno je tudi, da nekateri delodajalci celo nimajo redno zaposlenih, temveč zaposlujejo samo študente;
- študentski servisi izdajajo svojim članom napotnice na podlagi potrdil o šolanju, ki jih le-ti predložijo ob začetku šolskega oziroma študijskega leta in v tem primeru ne upoštevajo možnosti, da lahko absolventi že med letom diplomirajo in izgubijo status študenta, a formalno gledano še vedno lahko dobijo napotnico, saj jih študentski servis vodi pod osebe s statusom (Antić 2005: 44–45).

Študentsko delo z vidika delodajalcev:

- delo preko študentskega servisa je bistveno cenejša oblika najemanja delovne sile; delodajalci težijo k znižanju stroškov in študentsko delo je ena izmed možnosti, da to izvedejo;
- študentska delovna sila je v primerjavi z redno zaposlenimi prilagodljivejša in z delom lahko prične praktično kadar koli;
- delodajalci lahko delovno silo najemajo ali odpuščajo, glede na kadrovske potrebe v danem trenutku;

- za delodajalce je študentsko delo nemalokrat tudi vir kadrovanja, kajti po določenem času ugotovijo, da bi bil nek študent dober kader za zaposlitev.

Študentsko delo z vidika študentov:

- študentsko delo je velikokrat edini vir zaslužka, brez katerega si študija ne bi mogli privoščiti;
- študentje z delom preko študentskega servisa nabirajo prepotrebne delovne izkušnje še pred uradnim vstopom na trg delovne sile;
- kadar je študentsko delo povezano s smerjo študija, je to lep način povezovanja teorije s prakso.

2. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V PODJETJU

Kadar se ukvarjamo z usposabljanjem in razvojem kadrov, se nenehno srečujemo z izrazi, ki jih je smiselno dodatno razložiti in opredeliti. Najpomembnejši koncepti, s katerimi je povezan razvoj zaposlenih, so učenje, izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje.

2.1 Učenje

Jelenc (1996: 10) pravi, da je učenje »vsaka dejavnost, namerna in nenamerna ali naključna, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem vplivajo nanj kulturno okolje, dejavnosti, ki jih sprejema ali se jih udeležuje, ali pa njegova načrtna dejavnost, da vire učenja iz okolja tako ali tako drugače strukturira in jih prilagodi svojim potrebam«.

Večina avtorjev je opredeljevala učenje kot pridobivanje novega znanja v različnih oblikah učnega procesa, vendar je načinov pridobivanja novega znanja več, npr. pomnjenje besed ali pojmov in obvladovanje posameznih spretnosti (hoja, prepoznavanje predmetov).

Za potrebe obravnavanja razvoja zaposlenih zadostuje opredelitev, da mora učenje prinašati sposobnosti narediti nekaj več. Tako je učenje v svojem najosnovnejšem pomenu pridobivanje znanja in spretnosti. Temeljni proces je razmišljanje, ki vključuje opazovanje dejstev in njihovo povezovanje v veljavne ugotovitve. Pridobivanje spretnosti vključuje ponavljanje uporabe znanja, tako da postane delo avtomatično oziroma rutinsko (Vukovič in Miglič 2006: 20).

2.2 Izobraževanje

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbo in delo (Možina v Vukovič 2006: 21).

Izobraževanje vpliva na posameznikov intelektualni razvoj, pomaga odkriti še neznane talente in zmožnosti ter izboljšuje njegovo delovanje in razmišljanje. Koncepti, vrednote in ideje spreminjajo posameznikov način mišljenja, izboljšujejo sposobnosti reševanja problemov in razčiščujejo vrednote (Vukovič in Miglič 2006: 21).

Izobraževanje je dejavnost, katere cilj je razvijanje znanja, spretnosti, vrednot in razumevanja, potrebnih v vseh vidikih življenja in dela, in ni namenjeno pridobivanju znanja in spretnosti, povezanih le z omejenim področjem dejavnosti.

Izobraževanje je sestavljeno iz pripravljenih strukturiranih in bolj ali manj organiziranih položajev, v katerih se posameznik uči in sprejema informacije. Od tega, ali je formalno ali neformalno, sta seveda odvisni stopnja vnaprejšnje strukturiranosti izobraževalnega procesa in možnost udeleženca vplivati na proces. Če so cilji in še posebno vsebine izobraževanja vnaprej natanačno določeni, ima posameznik manj možnosti, da vpliva na spreminjanje poteka učenja (Jelenc v Vukovič 2006: 21).

Glede na vsebino formalno izobraževanje delimo na splošno in strokovno:

- **splošno izobraževanje:** temeljni cilji procesa pridobivanja znanja in sposobnosti so nujni za življenje;

- **strokovno izobraževanje:** gre za načrten izobraževalni proces pridobivanja posameznikovih znanj, spretnosti in navad, ki so nujni za opravljanje določenega poklica.

2.3 Usposabljanje

Usposabljanje se razume predvsem kot razvijanje znanja, spretnosti in sposobnosti, ki so nujno potrebni pri opravljanju določenega dela. Usposabljanje sestavljajo načrtovani programi, namenjeni povečanju uspešnosti posameznikov, skupin in same organizacije. Ker je večina formalnih izobraževalnih programov namenjena več delovnim situacijam hkrati, je strokovno usposabljanje nadaljevanje procesa poklicnega izobraževanja (Jereb 1998: 178).

Usposabljanje je niz sistematično načrtovanih organizacijskih dejavnosti, katerih namen je povečati znanje in delovne spretnosti zaposlenih. Usmerjeno je k reševanju konkretnih težav v konkretnih organizacijskih okoliščinah, zaradi česar je nadgradnja poklicnega izobraževanja. Usposabljanje lahko opredelimo kot načrtovan proces za preoblikovanje stališč, odnosov, vedenja, znanja ali spretnosti s pomočjo učnih izkušenj, katerega namen je doseči učinkovitost in uspešnost. Učni dogodki so sistematično načrtovani in povezani z delovnim okoljem in so namenjeni učenju sprecifičnih spretnosti. Tako se zaposleni udeležujejo različnih oblik usposabljanja, npr. tečajev, seminarjev in delavnic. Programi in oblike usposabljanja morajo temeljiti na natančni oceni delovnih potreb in tudi spretnosti samih udeležencev (Vuković in Miglič 2006: 22–24).

Hacker (1998) poudarja, da usposabljanje novega sodelavca ni enkratno dejanje, pač pa razvojni proces, ki traja daljše časovno obdobje. Sistematično uvajanje predstavlja nujen proces, ki poteka v sodelovanju kadrovske službe in vodje. Biti mora načrtovan in se ne sme nanašati le na dela, ki jih mora delavec opraviti, pač pa tudi na njegovo osebnost.

Ko je samo usposabljanje zaključeno, je potrebno opredeliti cilje in rezultate usposabljanja, ki povedo, ali je udeleženec pridobil potrebno znanje za boljše in učinkovitejše opravljanje določenega dela. V celoti je pomembno, ali je bilo samo usposabljanje učinkovito, dobro in kakovostno izvedeno ter vredno vseh investicij vanj.

2.4 Izpopolnjevanje

Pri izpopolnjevanju gre za proces dopolnjevanja, spreminjanja in sistemiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti in navad. Posamezniki morajo zaradi nenehnega razvoja dejavnosti ves čas izpopolnjevati svoje znanje in pridobivati nove spretnosti. Programi izpopolnjevanja izhajajo iz zahtev dela in drugih potreb zaposlenih (Jereb, 1998: 178). Strokovno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje delavcev za čim bolj učinkovito opravljanje posameznih nalog prispeva k povečanju produktivnosti oziroma k delu z manj napakami.

»Razvoj kadrov pojmuje kot sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih stokovnemu in osebnostnemu razvoju vseh zaposlenih. Temeljna naloga razvoja kadrov je, da zagotavlja optimalno poklicno-izobrazbeno strukturo in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih, ob hkratnem upoštevanju tako interesov zaposlenih kot tudi interesov organizacije« (Jereb 1987: 138).

Kadrovsko-razvojni procesi so med seboj povezani in prepleteni sistemi ugotavljanja kadrovskih virov in potreb, izbire, sprejemanja in uvajanja kadrov, izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja kadrov ter informiranja kadrov.

3. UGOTAVLJANJE POTREB PO IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU

Znotraj organizacije lahko prepoznamo več potreb po učenju, npr. individualno, učenje posameznikov, skupinsko učenje in učenje na ravni organizacije. Potrebe po izobraževanju ocenjujejo z vidika posameznika ali z vidika zahtev dela. Ljudje smo tako prisiljeni, da se učimo vse življenje. Z vidika opravljanja delovnih nalog na delovnem mestu je vsekakor pomembno, da ima izvajalec širšo izobrazbo, se pravi več znanja. To mu omogoča, da nastajajoče probleme obravnava s širšega vidika (Florjančič 1999: 124–126).

Za organiziranje izobraževalne dejavnosti v organizaciji, ki bo ustrezala njenim potrebam, moramo poznati izobraževalne potrebe.

3.1 Globalne potrebe po usposabljanju

Globalne potrebe po usposabljanju v družbi so opredeljene s plani potreb po kadrih in s planom pridobivanja kadrov. Kakšno je potrebno število delavcev za načrtovano obdobje, kakšna je struktura delavcev po poklicih in stopnjah izobrazbe ter sam čas pridobivanja posameznih vrst kadrov. Na podlagi celotnega plana razvoja kadrov lahko mladino in zaposlene usmerjamo v programe pridobivanja strokovne izobrazbe na srednji in visoki ravni.

3.2 Diferencirane potrebe po usposabljanju

Diferencirane potrebe se zadovoljuje z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Obstaja več metod za ugotavljanje potreb po izpopolnjevanju zaposlenih, in sicer:

- primerjalna analiza vsebine programov z zahtevami delovnih mest,
- primerjalna analiza dejanske usposobljenosti z zahtevami sistematizacije delovnih mest,
- spremljanje in analiza razvojnih zahtev,
- analiza problemov pri delu,
- odkrivanje interesov zaposlenih,
- delovni sestanki med vodji organizacijskih enot in zaposlenimi, na katerih se obravnava probleme pri delu, napake, kritične točke in določi možne rešitve,
- pregled realizacije izobraževalnega plana v preteklem letu,
- analiza pravnih, organizacijskih in drugih predpisov.

Potrebna je izvedba primerjalne analize dejanskih stanj in sposobnosti zaposlenih s tistimi, ki jih zahtevajo opisi dela. S pomočjo vsakega posameznika lahko analiziramo probleme pri delu preko anket ali intervjujev ter njihovim opisovanjem problemov.

3.3 Skupne organizacijske potrebe po usposabljanju

Skupne potrebe so določene s poslanstvom organizacije. Gre predvsem za zagotavljanje pripadnosti organizacijski kulturi in sposobnost organizacije, da zadrži ustrezno usposobljene delavce. Ocenjevanje potreb po usposabljanju je potrebno pri določanju strategije privabljanja novih delavcev in usposabljanja pripravnikov.

3.4 Potrebe posameznih organizacijskih enot po usposabljanju

Potrebe posameznih enot se med seboj razlikujejo glede na svoje funkcije, a vseeno so lahko nekatere potrebe skupne. Posamezne organizacijske enote rešujejo svoje probleme samostojno z lastnimi viri in neodvisno od drugih enot.

3.5 Poklicne potrebe po usposabljanju

Poklicne potrebe se nanašajo na posamezna delovna področja, usmerjene so predvsem k potrebam dela. Spremembe na poklicnih ravneh sprožajo potrebe po usposabljanju celotne organizacijske enote in se predvsem nanašajo na organizacijo, njene procese ali operativne metode.

3.6 Individualne potrebe po usposabljanju

Individualne potrebe se nanašajo na posameznika. Delovna uspešnost posameznika je odvisna od njegovega znanja, spretnosti in stališč, zato posameznikovo usposabljanje povečuje njegovo rast glede na dane sposobnosti in mu omogoča karierni napredek.

4. NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANA

Na podlagi ugotovljenih potreb po izobraževanju se začne samo načrtovanje izobraževanja. Kadrovska služba ima nalogo izdelave letnega plana izobraževanja, ki je vsebinsko in finančno sestavni del poslovnega letnega načrta. S samim planiranjem izobraževanja je potrebno opredeliti kadrovsko-izobraževalno strategijo in cilje ter jih

vplesti v kratkoročne plane izobraževanja ali razvoja kadrov. Zaradi omejenih možnosti lahko potrebe zadovoljujemo postopno s kratkoročnimi, srednjeročnimi in dolgoročnimi plani izobraževanja. Plan izobraževanja opredeli izobraževalne programe, nosilce programov in potrebna sredstva za izvedbo izobraževalnih aktivnosti, ki jih namerava podjetje izvesti v določenem obdobju. Z dolgoročnimi plani izobraževanja podjetja skuša opredeliti predvsem kadrovsko izobraževalno politiko in njene cilje, v srednjeročnih planih na podlagi te politike in ciljev opredeljuje predvsem taktiko in cilje pri zadovoljevanju globalnih in diferenciranih izobraževalnih potreb. Taktiko in cilje srednjeročnega plana operacionalizira kratkoročni plan izobraževanja.

Kratkoročni načrt usposabljanja je sestavljen iz treh komponent:

programska komponenta: določitev programov izpopolnjevanja in usposabljanja, s katerimi bomo zadovoljili izobraževalne potrebe;

finančna komponenta: opredelitev cene na izobraževanca ali skupino ter celotna sredstva po posameznem programu oziroma opredelitev, koliko bo samo izobraževanje stalo;

organizacijska oz. izvedbena komponenta: določitev nosilcev in izvajalcev programov, kraj, trajanje in obseg izobraževanja ter določitev števila izobraževancev ali izobraževalnih skupin.

Pred samim začetkom izvrševanja plana izobraževanja mora biti le-ta predstavljen vodstvu organizacije in šele potrjen plan je temelj za izvajanje izobraževalne dejavnosti.

4.1 PROGRAMIRANJE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

Plan izobraževanja je podlaga za delo pri pripravi tako imenovanih internih izobraževalnih programov. To so programi, s katerimi organizacija in njeni delavci zadovoljujejo tiste izobraževalne potrebe, ki jih ne morejo zadovoljiti niti v okviru obstoječega sistema strokovnega oziroma poklicnega izobraževanja, niti v sodelovanju z zunanjimi ponudniki izobraževalnih storitev, npr. programi pripravništva (Možina 2002: 237).

Za programiranje usposabljanja skrbijo strokovnjaki na tem področju, po treh osnovnih stopnjah:

1. opredelitev načrta programa, v katerem je specificirano področje izobraževanja ter klasificirano znanje, ugotovljeno s preučevanjem potreb po izobraževanju,
2. podrobna razčlenitev posameznih področij na tematske celote in osnovne teme,
3. razporejanje vsebin v okviru določene teme ali vaje, ki je del programa.

Možina (2002: 238) našteva naslednje programe izobraževanja, ki jih lahko organizacija pripravi sama z internimi izvajalci ali v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki:

- programi usposabljanja delavcev za samostojno opravljanje dela v okviru poklica ali stroke, za katere obstoječe izobraževalne institucije ne dajejo vsega potrebnega znanja,
- programi za izpopolnjevanje obstoječih kadrov z ozirom na nove proizvodne naloge, ki jih pred organizacije postavljajo organizacijske, tehnološke in ekonomske spremembe,
- programi usposabljanja delavcev za primere, ko organizacija vpeljuje nove tehnike dela, nove delovne metode, nova delovna mesta in podobno,
- programi splošnega izpopolnjevanja in dopolnilnega izobraževanja delavcev,
- programi za dopolnilno usposabljanje delavcev, pri katerih ugotovimo neustrezno storilnost ali slabo kakovost dela,
- programi pripravništva,
- programi usposabljanja delavcev za enostavna ter manj zahtevna dela in opravila.

4.1.1 Pripravništvo

Kot posebno obliko izobraževalnega dela v delovni organizaciji štejemo tudi pripravništvo. Namen organiziranega pripravništva je načrtno vključevanje delavcev v delovno okolje, delo samo ter njihovo strokovno usposabljanje za konkretna dela in naloge v delovni organizaciji. Poteka po posebnem programu, ki ga pripravi kadrovska služba v sodelovanju z vodjo službe. Ta program ima strokovni in splošni del, za prvega je odgovoren mentor, za drugega pa kadrovska služba. Mentor delo pripravnika usmerja,

organizira in nadzoruje ter mu svetuje, prenaša nanj svoje delovne izkušnje in pomaga pri izvajanju nalog. Po končanem pripravništvu, katerega dolžina je po navadi odvisna od zahtevnosti dela, mora biti pripravnik usposobljen za samostojno opravljanje delovnih nalog, kar potrdi z uspešno opravljenim pripravniškim izpitom.

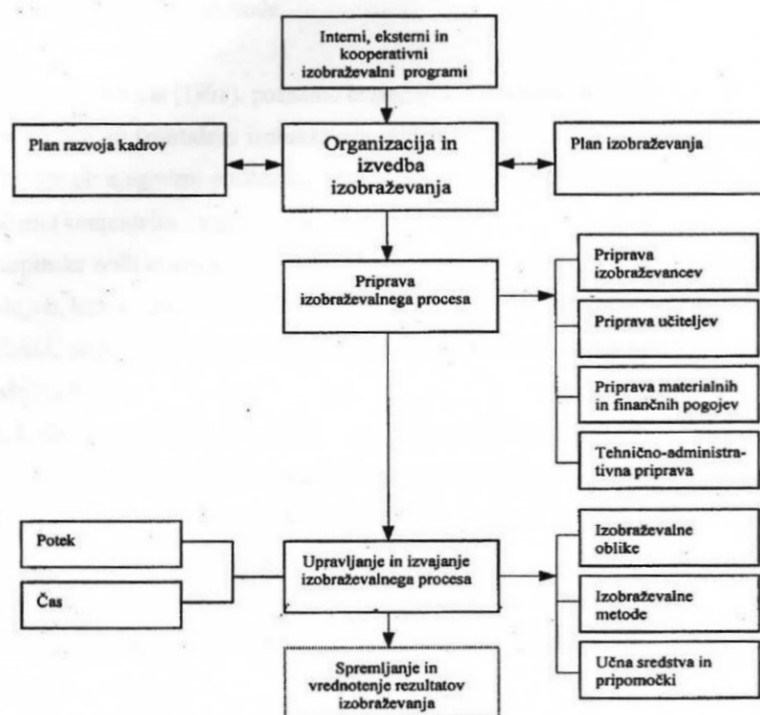
4.2 ORGANIZACIJA IN IZVEDBA IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

Ugotavljanje izobraževalnih potreb, planiranje izobraževanja in priprava izobraževalnih programov so osnova za uresničevanje osrednje naloge, organizacije in izvedbe izobraževalnih programov.

V pripravo izobraževalnega procesa sodijo priprava izobraževancev, priprava finančnih in materialnih pogojev, priprava izvajalcev izobraževalnih programov ter tehnična in administrativna priprava. V okviru samega izobraževalnega procesa je potrebna določitev izobraževalnih tehnik in metod, učnih sredstev in pripomočkov ter določitev časa izobraževanja.

Temeljna naloga izvedbe izobraževanja je, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov čim bolj učinkovito dosežemo cilje programa.

Tabela 4.2.1: Organizacija in izvedba izobraževanja



Vir: Jereb 1998: 95.

4.2.1 Notranja organizacija izobraževanja:

- a. prednosti notranjih izvajalcev: programi so prilagojeni internim potrebam, vsebine so uporabne, problemi aktualni, večja možnost prilagajanja izobraževalnega procesa razmeram dela in pogojem podjetja, izobraževanci se med seboj poznajo, zato je ugodna klima in boljša komunikacija med izobraževanci, tako izobraževanje je povezano z nižjimi stroški;
- b. slabosti notranjih izvajalcev: pogosto neustrezna usposobljenost učiteljev, izobraževalni proces je velikokrat moten, ni možnosti izmenjave izkušenj z zunanjimi strokovnjaki, težko je vzpostaviti izobraževalno vzdušje, ki je pogosto pogojeno z medsebojnimi odnosi, slepota za lastne probleme.

4.2.2 Zunanja organizacija izobraževanja:

- a. prednosti zunanjih izvajalcev: izmenjava izkušenj z zunanjimi strokovnjaki iz drugih podjetij, zunanji izvajalec ni obremenjen z vsakodnevnim delom v podjetju, primerjanje z drugimi podjetji, posredovanje novejših spoznanj;
- b. slabosti zunanjih izvajalcev: programi so neprilagojeni konkretnim problemom in razmeram, težji prenos znanj, izobraževanci so manj aktivni in manj motivirani, manj obravnavanja konkretnih problemov, višji stroški izvedbe izobraževanja.

4.3 SPREMLJANJE IN VREDNOTENJE REZULTATOV

Spremljanje in vrednotenje izobraževanja sta dejavnosti, s katerima se ugotavlja učinke in posledice izobraževanja, stopnjo do katere so uresničeni zastavljeni izobraževalni cilji in pokrite ugotovljene izobraževalne potrebe. Vrednotenje izobraževanja je kontinuiran proces, prisoten v vseh stopnjah izobraževalnega cikla. Izhodišča spremljanja in vrednotenja izobraževanja so različna. Če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev med in po končanem izobraževanju, govorimo o notranjem vrednotenju izobraževanja. Če pa spremljamo izobraževanja na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobraževanja in v delovnem procesu, govorimo o zunanjem vrednotenju izobraževanja (Možina 2002: 238).

4.3.1 Notranje vrednotenje izobraževanja

Temeljni kriteriji za notranje vrednotenje izobraževanja so predvsem rezultati, ki jih dajejo izobraževanci. Na podlagi vrednotenja rezultatov je potrebno izboljšati posamezne stopnje ali pa celotno izobraževalno dejavnost v organizaciji.

Jereb (1987: 187) navaja notranje kriterije vrednotenja izobraževanja:

- a. **Pogoji za izobraževalno delo**: z zagotovitvijo ustreznih delovnih pogojev lahko pričakujemo, da bo izobraževanje uspešno; temeljni pogoji so:

- organizatorji in izvajalci izobraževanja,
- prostor in oprema,
- ustrezna organiziranost,
- potrebna finančna sredstva.

b. **Realizacija izobraževalnih programov:** v programih se zrcalijo cilji, ki jih želimo z izobraževanjem doseči; vidiki spremljanja izobraževalnih programov so:

- ustreznost vsebin in drugih sestavin izobraževalnega programa glede na zastavljene izobraževalne cilje,
- skladnost med načrtovanim in dejansko potrebnim časom za izvedbo programa,
- ustreznost načrtovanih finančnih sredstev za izvedbo programa.

c. **Notranja organizacija izobraževanja:** gre za organizacijo neposrednega izobraževalnega dela; glavni kriteriji za oceno ustreznosti notranje organizacije izobraževanja so:

- stopnja prilagojenosti vsebin in izobraževalnega programa predznanju in predhodnim izkustvom izobraževancev,
- ustreznost izbranih učnih metod glede na vsebine in cilje izobraževalnega programa ter glede na učne navade izobraževancev,
- stopnja prilagojenosti, dostopnosti in raznolikosti učnih virov, učnih sredstev in pripomočkov glede na zastavljene cilje izobraževanja in sestav izobraževancev,
- ustreznost artikulacije učnega procesa,
- ustreznost priprave in časovne razporeditve učnega procesa.

d. **Odzivi in rezultati izobraževancev:** s spremljanjem odzivov izobraževancev ugotavljamo njihova mnenja o temeljnih dejavnikih izobraževalnega procesa, z vrednotenjem rezultatov pa ugotavljamo stopnjo doseženosti zastavljenih ciljev s posameznimi programi izobraževanja; kriteriji vrednotenja so naslenji:

- mnenja in sodbe izobraževancev o temeljnih dejavnikih izobraževalnega procesa, ki jih ugotavljamo z intervjuji, anketami, lestvicami stališč,
- stopnja doseženosti izobrazbenih ciljev,

- stopnja doseženosti psihomotoričnih ciljev,
- stopnja doseženosti vzgojnih ciljev v ožjem smislu.

4.3.2 Zunanje vrednotenje izobraževanja

Z zunanjim vrednotenjem izobraževanja ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, ki se kažejo znotraj delovnega procesa, predvsem kot večja produktivnost in boljša kakovost dela.

Jereb (1987: 189) navaja zunanje kriterije vrednotenja izobraževanja:

zadovoljitev kadrovske-razvojnih potreb: potrebe so opredeljene v planu potreb po kadrih, v planu pridobivanja kadrov, v planu viška kadrov, v planu razvoja kadrov in v planu izobraževanja; vidiki, po katerih ocenjujemo vse kadrovske plane:

- stopnja zadovoljitve s planom opredeljenih kvantitativnih in kvalitativnih potreb,
- pravočasnot zadovoljitve planiranih potreb,
- gospodarnost izrabe planiranih sredstev.

usklajenost programov in potreb: glavni namen je zajem ustreznih podatkov za inoviranje ter dopolnjevanje novih programov; gre predvsem za stopnjo usklajenosti programov s prakso.

delovna uspešnost zaposlenih: delovno uspešnost, ki jo kažejo delavci po končanem izobraževanju; lahko merimo na več načinov (doseganje načrtovanih ciljev, doseganje predpisane kvalitete in kvantitete dela).

prispevek k razvoju delovne organizacije: z vrednotenjem prispevka izobraževanja ugotavljamo predvsem dolgotrajnejše vplive in ekonomske učinke izobraževanja; pomembno je, kako izobraževanje prispeva k celotni poslovni uspešnosti organizacije.

PRAKTIČNI PRIMER

AERODROM LJUBLJANA, d. d.

5. PREDSTAVITEV LETALIŠČA

Letališče Ljubljana je glavno in osrednje letališče Republike Slovenije, ki z opravljanjem letaliških in komercialnih storitev pokriva potrebe pretežnega dela države in obmejnih območij sosednjih držav. Sam začetek družbe sega v leto 1963, ko je na brniškem letališču pristalo prvo letalo. V podjetju je 372 redno zaposlenih delavcev (podatki januar 2007) ter približno 100 študentov.

5.1 Organizacijska struktura

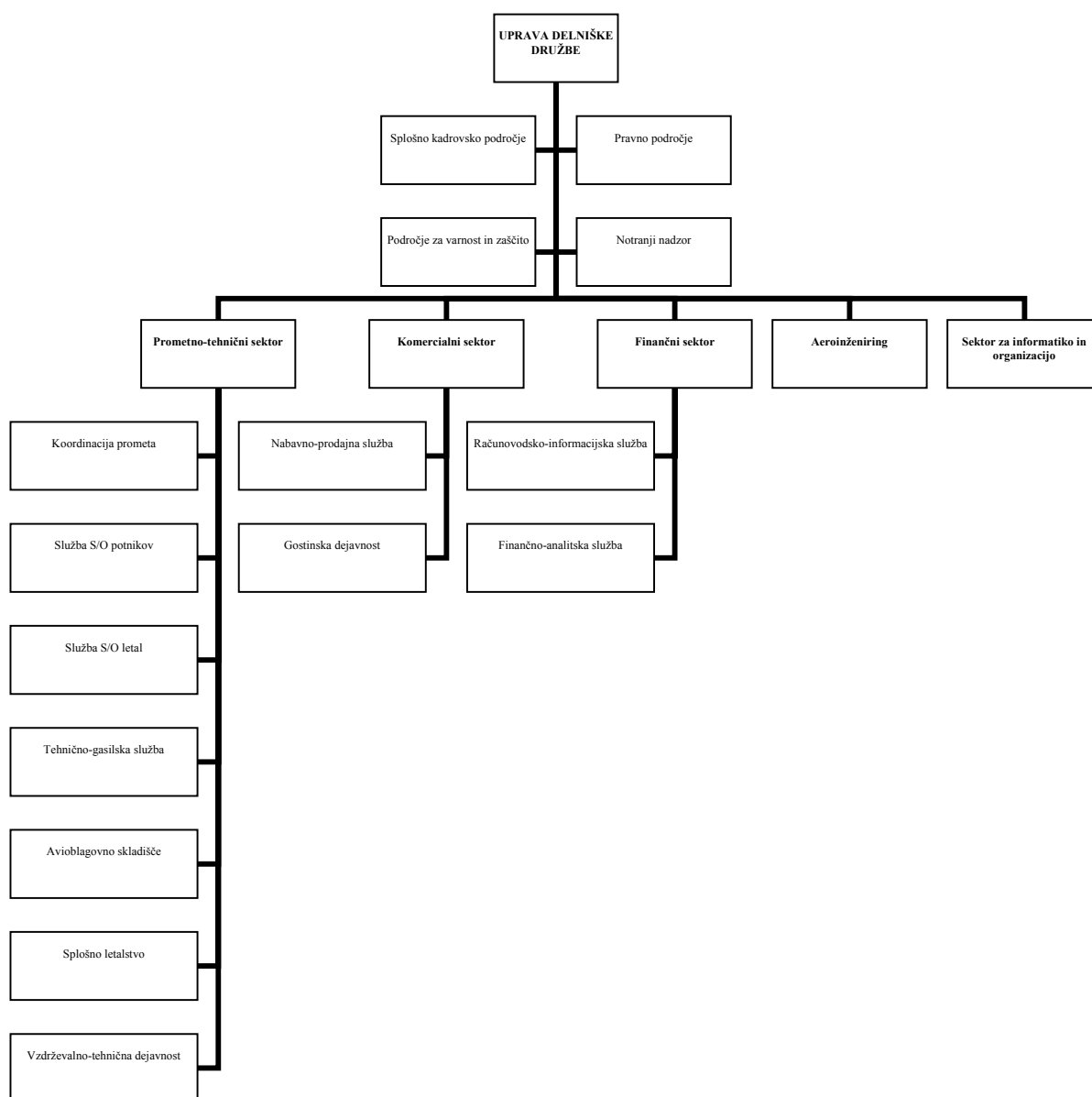
Delniška družba Aerodroma Ljubljana je od ustanovitve dalje organizirana kot enovita organizacija. Njena dejavnost je opravljanje storitev zemeljske oskrbe v zračnem prometu ter opravljanje ostalih spremljajočih dejavnosti na območju in izven območja ljubljanskega letališča. Delniško družbo vodi uprava družbe, ki jo sestavljajo predsednik in dva člana uprave. Upravo delniške družbe strokovno podpirajo štiri strokovne službe uprave: splošno kadrovsko področje, pravno področje, področje za varnost in zaščito ter področje notranjega nadzora. Dejavnosti so organizirane v petih sektorjih, in sicer so to prometno-tehnični sektor, komercialni sektor, finančni sektor, aeroinženiring ter sektor za informatiko in organizacijo.

Osnovne dejavnosti letališča:

- upravljanje letališča z zagotavljanjem pristankov in vzletov letal, uporabe infrastrukture potniškega terminala,
- izvajanje storitev zemeljske oskrbe letal, potnikov in tovora,
- izvajanje raznih komercialnih dejavnosti, kot so zagotavljanje ustrezne trgovinske, gostinske in druge ponudbe ter parkiranja osebnih vozil potnikov in

obiskovalcev letališča, oddajanje poslovnih prostorov in izvajanje skladiščno-logističnih storitev.

Tabela 5.1.1.1: Makroorganizacijska shema delniške družbe Aerodrom Ljubljana



Vir: www.aerodrom.net (intranet).

6. POSLANSTVO, VIZIJA IN TEMELJNI CILJI DRUŽBE

6.1 Poslanstvo družbe

Poslanstvo Aerodroma Ljubljana, d. d., je, da kot upravljavec letališča zagotavlja izvajanje visoko kakovostnih letaliških storitev, varnega in rednega letalskega prometa, obenem tudi izvajanje različnih komercialnih dejavnosti za zadovoljitev potreb potnikov in poslovnih partnerjev ter da skrbi za razvoj v skladu z rastjo obsega in vrste prometa. Z nadaljnjim širjenjem trga (vzpostavljanjem novih povezav Ljubljane s svetom) se bodo omogočale hitre povezave narodnega gospodarstva s svetom, njegovo vključevanje v gospodarske tokove, hkrati pa bo z ustvarjeno dodano vrednostjo zagotovljeno zadovoljstvo zaposlenih, delničarjev in okolja.

6.2 Vizija družbe

Poslovna miselnost bo tista, ki bo usmerjala razvoj letališča kot delniške družbe, kot tudi vseh drugih udeležencev v zračnem prometu, vključno z državo oziroma njenimi predstavniki.

Sprejeti sta strategija razvoja do konca leta 2007 in vizija do leta 2015. Poslovni načrt je pripravljen. Globalne in domače razmere v letalskem prometu so se spremenile, zato je danes ključna naloga Aerodroma Ljubljana, d. d., iskanje novih partnerjev, z novimi pristopi, biti aktiven v vseh delih turistične ponudbe Slovenije, jo širiti in tudi spodbujati.

6.3 Temeljni cilji podjetja

Osrednje slovensko letališče je postalo izključno mednarodno letališče. V štiridesetih letih se je brniško letališče razvilo v uspešno in moderno družbo, ki je prispevala k prepoznavnosti Slovenije v svetu. Letališče je namreč povsod po svetu merilec utripa življenja sodobnega človeka, življenje na letališčih pa je nedvomno povezano s svetovnim dogajanjem.

Tako so tudi načrti za naprej ambiciozni in sledijo trendom mednarodnega razvoja. Razvoj mednarodnega prometa bo potekal v naslednjih smereh: širitev rednih letalskih povezav z evropskimi mesti, nove povezave s turističnimi kraji v južni Evropi, severni Afriki in na Bližnjem vzhodu, vzpostavljanje mreže regionalnega prometa z evropskimi regionalnimi centri, vključevanje v interkontinentalni promet, širitev prometa splošnega letalstva, povezovanje prevoza blaga v evropsko in svetovno mrežo, pospeševanje prevoza pošte, prevoz hitrih pošilk s ciljem, da postane vozlišče za balkansko regijo.

Nadaljnji razvoj je namenjen tudi povezavi med jugovzhodno, centralno, srednjo in zahodno Evropo ter pridobivanju turistov v Slovenijo z domačo turistično ponudbo in kot izhodiščna točka za bližnje kraje v sosednjih državah; hkrati je treba potnikom v času zadrževanja na letališču omogočiti čim boljše oskrbo in čim prijetnejše bivanje.

Vključitev Slovenije v Evropsko skupnost in v zvezi s tem pristop k Schengenskemu sporazumu zahtevata dodatne organizacijske napore in vlaganja, ki jih poslovanje v sedanjem obsegu ne pokriva. Zato je delniška družba aktivno sodelovala pri kandidiranju države za pridobivanje razvojnih sredstev za investicije, ki jih bodo zahtevali novi pogoji.

Trendi globalizacije in vzpostavljanje nadnacionalnih povezav med letališči zahtevajo od delniške družbe, da se vanje aktivno vključi, kar predpostavlja pridobivanje strateških partnerjev, v določenem delu pa tudi nastopanje kot strateški partner. Enako pomembna je kapitalska udeležba v drugih družbah, katerih dejavnost je neposredno povezana z opravljanjem storitev na letališču (Aerodrom Ljubljana, št. 21; 1/2004).

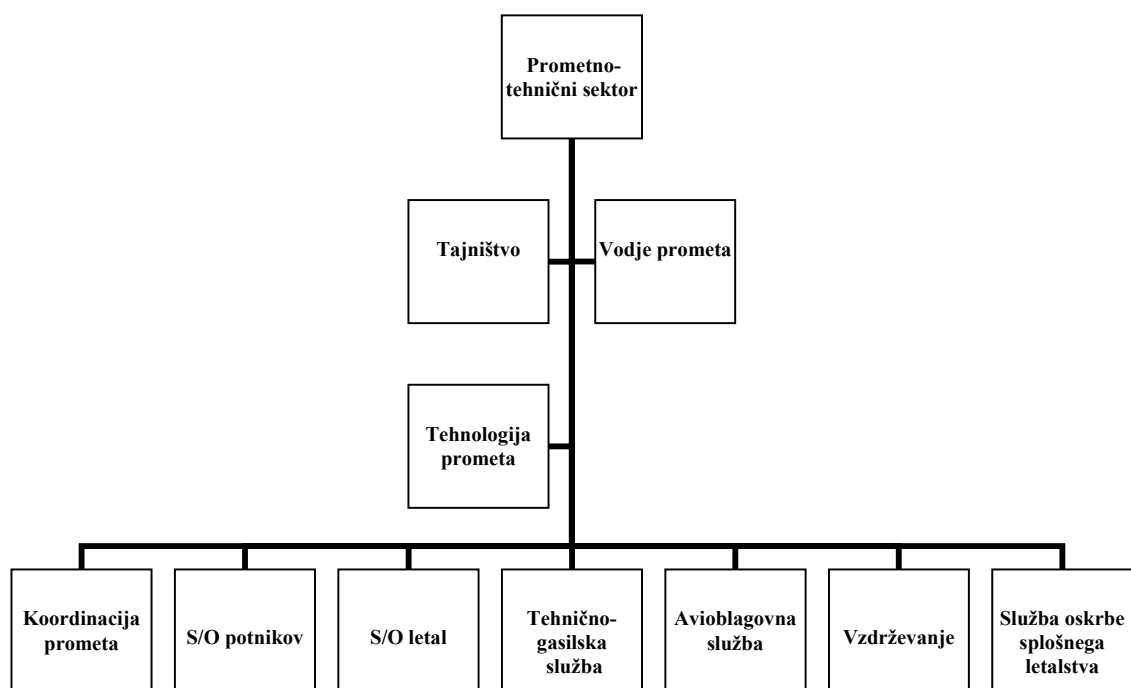
7. PREDSTAVITEV PROMETNO-TEHNIČNEGA SEKTORJA

V okviru prometno-tehničnega sektorja se poleg tajništva sektorja nahajajo:

- operativne aerodromske službe:
 - koordinacija prometa (dispeč center),
 - sprejem in odprava potnikov (stewardese/stewardi, informacije, klicni center, oddelek za izgubljeno in najdeno prtljago),

- o sprejem in odprava letal (obremenitev in uravnoteženost letal – loadcontrol, prtljažni delavci, čiščenje letal),
- o tehnično-gasilska služba (gasilsko-reševalna dela, dela pri tehnični oskrbi letal),
- o služba oskrbe splošnega letalstva,
- o avioblagovna služba (avioblagovno skladišče, kargo referat, obračun storitev),
- vodja prometa,
- tehnologija prometa,
- vzdrževanje:
 - o elektrovzdrževalna služba,
 - o strojnovzdrževalna služba,
 - o gradbeno-komunalna služba.

Tabela 7.1: Organigram prometno-tehničnega sektorja



Vir: Operativni letališki priročnik, interno gradivo.

8. PREDSTAVITEV ODDELKA SPREJEM IN ODPRAVA POTNIKOV (S/O potnikov)

Najštevilčnejši del službe sprejema in odprave potnikov na letališču predstavljajo zemeljske stevardese/stevardi, ki opravljajo »*check in*« oziroma prijavo na let in sprejem potnikov od vstopa v pristaniško stavbo do vstopa v letalo.

Delovni kolektiv stevardes/stevardov je sestavljen iz redno zaposlenih, zaposlenih za določen čas in študentk/študentov, katerih število se prilagaja obsegu letalskega prometa skozi vse leto. Delo se deli na posamezne delovne naloge, ki se določajo glede na usposobljenost, znanje in izkušnost.

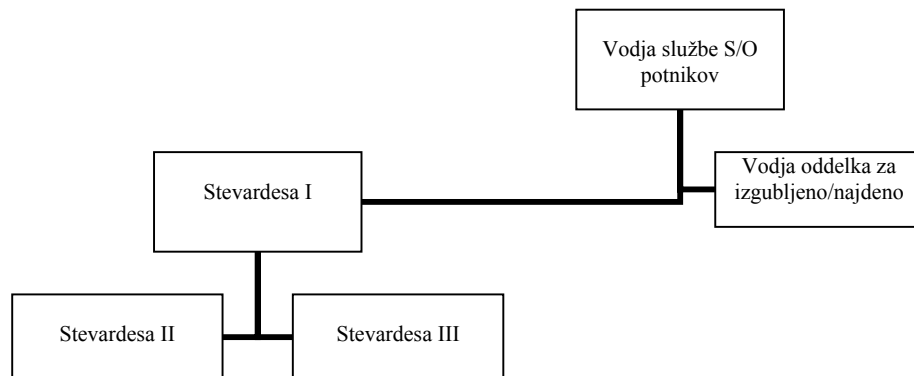
8.1 Delovne naloge STW (stevardese/stevarda)

- »*check in*« ali prijava na let na okencu za prtljago, kjer STW sprejema potnike in njihovo prtljago;
- »*transfer*«, tj. delo na transfernem okencu, kjer sprejema potnike v mednarodnem prometu, ki pridejo v Ljubljano in nadaljujejo svoje potovanje z letalom na naslednja letališča;
- »*gate*« ali izhod je delovno mesto v mednarodnem prostoru, kjer potniki zapuščajo letališče in gredo v letalo;
- »*B/L*« (business lounge), bolj rečeno vhod v poslovni salon, do katerega imajo pravico potniki, ki poslujejo v poslovnem razredu, člani Diners kluba, imetniki zlatih in srebrnih Lufthansinih Miles&More kartic za nabiranje točk;
- *Vodenje potnikov* od/do letala;
- *Informiranje* potnikov;
- *Klicni center* – telefonske informacije in informacije preko e-pošte;
- »*Ticketing in passangers service*« oz. prodaja vozovnic in potniški servis za letalski družbi Easyjet in Wizzair.

Vsebina dela in delovne naloge zemeljske stevardese/stevarda se ločijo glede na stopnjo napredovanja:

- **Stewardesa/steward I:** organizira, vodi, razporeja in nadzira delo stewardes/stewardov v izmeni, ustrezno dokumentacijo in evidenco ter obračune storitev.
- **Stewardesa/steward II:** opravlja registracijo potnikov in prtljage, posreduje informacije o prometu in posebne objave, vodi ustrezno dokumentacijo in evidenco, tekoče informiranje preko semaforja, nudi strokovno pomoč podrejenim stewardesam/stewardom (redno zaposleni za določen/nedoločen čas).
- **Stewardesa/steward III:** vodi in informira potnike, vodi ustrezno dokumentacijo, pri bolj usposobljenih pa tudi registracija potnikov in prtljage (študentje).
- **Vodja oddelka za izgubljeno/najdeno prtljago:** izpolnjevanje zapisnikov, postopki s prtljago in izročanje prtljage lastnikom.

Tabela 8.1.1: Shema službe sprejem in odprava potnikov



Vir: www.aerodrom.net (intranet).

9. NABOR NOVIH KADROV V PODJETJU

9.1 Nabor novih kadrov v službi Sprejem in odprava potnikov

Kadrovska služba v sodelovanju z vodjo službe Sprejem in odprava potnikov razpiše novo delovno mesto za stevardeso/stevarda. Potreba po zaposlitvi se pojavi predvsem zaradi povečanega obsega prometa (zadnja leta vsako leto za 15–20 %) ali zaradi nadomeščanja delavke, ki je odsotna zaradi porodniškega dopusta, saj je v tem sektorju večina zaposlenih žensk.

9.1.1 Pogoji za zaposlitev

Osnovni pogoji za zaposlitev v službi Sprejem in odprava potnikov so naslednji:

- dokončana srednja šola,
- aktivno znanje angleškega jezika,
- osnovno znanje računalništva,
- potrdilo z dovoljenjem Ministrstva za promet za gibanje in zadrževanje na javnih delih letališča Ljubljana.

9.1.2 Metode pridobivanja in izbiranja novih kandidatov

Kadrovska služba prijavi potrebo po delavcu na Zavodu za zaposlovanje Republike Slovenije (ZZZS) z obrazcem PD-1 (glej prilogo 2), ki je v treh izvodih, en del ostane ZZZS-ju, drugi del gre Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, tretji del pa v evidenco kadrovske službe podjetja. ZZZS isti oglas objavi tudi v časopisu Delo. Ker je podjetje Aerodrom Ljubljana, d. d., eno večjih v Sloveniji in s tem tudi širše prepoznavno, velikokrat kandidati že sami pošiljajo svoje prošnje brez predhodne objave o novih delovnih mestih. Gre za t. i. neformalno javljanje delodajalcu. Te prošnje kadrovska služba skrbno hrani in ko se pojavi potreba po določenem kadru, pokliče na razgovor tudi te osebe.

Kandidati, ki ustrezajo pogojem za razpisano delovno mesto, že pred samim razgovorom na dom dobijo vprašalnik oziroma obrazec (ki vsebuje osnovne podatke o delavcu, predhodna znanja, delovne izkušnje), zato se na samem kadrovskem razgovoru popolnoma osredotočijo na delovno mesto.

Za večino razpisanih delovnih mest, predvsem v sektorju Sprejem in odprava potnikov, je kandidatov veliko in tako kadrovska služba v sodelovanju z vodjo službe sprva izvede skupinski intervju oziroma predstavitev same organizacije, delovnega mesta, zahtev in pričakovanj bodočih delavcev ter šele nato selekcijski intervju z vsakim kandidatom posebej, kjer vsakega od njih podrobneje spozna. Pri izbiri najprimernejšega delavca si kadrovska služba pomaga z najrazličnejšimi testi. Pri stevardesah/stevardih gre predvsem za test angleščine, osnov računalništva in govornih sposobnosti.

Izbrani kandidati za zaposlitev morajo pred podpisom pogodbe uspešno opraviti tudi zdravniški pregled, ki ga seveda plača podjetje. Tisti kandidati, ki se prvič zaposlujejo, najprej podpišejo šestmesečno pogodbo za opravljanje pripravništva, ostali pa šestmesečno pogodbo za določen čas. V službi Sprejem in odprava potnikov ni v zadnjih letih nihče dobil pogodbe za nedoločen čas kot prvo pogodbo.

1. 1. 2005 je bilo v službi Sprejem in odprava potnikov redno zaposlenih 43 oseb, 1. 5. 2007 pa 57 oseb. Število zaposlenih se je v dveh letih in pol tako povišalo za 23 % v skladu s povečanimi potrebami v prometu. Na dan 1. 5. 2007 je preko študentske napotnice delo stevardese/stevarda opravljalo tudi 33 študentov, kar je več kot tretjina vseh zaposlenih v sektorju.

9.2 Zaposlovanje študentk/študentov v službi Sprejem in odprava potnikov

Pogoji za delo preko študentskega servisa so enaki kot pri zaposlitvi iz zunanjega okolja: dokončana srednja šola, aktivno znanje angleškega jezika, osnovno znanje računalništva, potrdilo z dovoljenjem Ministrstva za promet za gibanje in zadrževanje na javnih delih letališča Ljubljana ter status študenta.

Ko se izkaže potreba po novih študentskih delovnih mestih, organizacija objavi oglas na študentskem servisu, ki vsebuje pogoje za opravljanje dela stevardese/stevarda. Kandidati, ki izpolnjujejo pogoje, najprej opravijo skupinski kadrovski razgovor z vodjo kadrovske službe, ki predstavi podjetje in samo delovno mesto, nato pa še individualni intervju, kjer se jih dodobra spozna. Za študente organizacija ne izvaja nikakršnih testov, saj nekako že imajo znanje angleškega jezika in računalništva, predvsem zato, ker so končali srednjo šolo, kjer je to obvezno.

Študentsko delo v podjetju Aerodrom Ljubljana, d. d., je izredno zaželeno, zato se organizacija trudi izbrati najprimernejše kandidate, saj se ti po določenem času velikokrat tudi redno zaposlijo.

Večina oseb, ki se na novo zaposli v sektorju, je iz vrst študentov, ki so prej delo opravljali preko študentske napotnice. S strani organizacije je zaposlovanje študentov vsekakor najprimernejša rešitev, ker že poznajo organizacijo, pogoje ter naravo dela. Tudi s finančnega vidika je tako zaposlovanje bistveno cenejše kot iskanje nove delovne sile, zato tudi podjetje ne organizira novega kadrovskega razgovora, različnih testov ali intervjujev.

Študentje na začetku opravljajo predvsem lažja dela, kot je podajanje informacij o prihodih in odhodi letal ter spremljanje mladoletnikov in potnikov s fizičnimi ali psihičnimi motnjami do letal. Kasneje se njihove delovne naloge približajo nalogam redno zaposlenih, kot so prijava potnikov na let, delitev sedežev, sprejem prtljage, delo na izhodnem okencu, delo na transfernem okencu in drugo. Študentje torej že v času dela preko napotnice opravljajo enaka dela kot redno zaposleni, čeprav ne nosijo nikakršne odgovornosti za storjene napake. Plačani so glede na ure, ki jih opravijo v določenem mesecu, urna postavka je 3,33 EUR.

10. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZEMELJSKIH STEVARDES/STEVARDOV

V podjetju Aerodrom Ljubljana, d. d., lahko ločimo dve vrsti potreb po usposabljanju:

- skupne organizacijske potrebe po usposabljanju, kjer so vsi zaposleni deležni enakega splošnega izobraževanja;
- potrebe posameznih organizacijskih enot po usposabljanju; vsak sektor ima posebne programe izobraževanja.

10.1 Splošno izobraževanje

Splošni del programa se realizira z uvajalnim seminarjem in s posredovanjem splošnih aktov podjetja, ki so zapisani v kolektivni pogodbi podjetja. Ta pa se glede izobraževanja nanaša na Splošno kolektivno pogodbo za gospodarstvo, in sicer na 31., 32., 33. in 34. člen oziroma 69. člen Podjetniške kolektivne pogodbe, ki je bila sklenjena med Upravo družbe Aerodroma Ljubljana, d. d., in Sindikatom Aerodroma Ljubljana, d. d.

Vsebine izvajanja splošnega programa so naslednje:

- spoznavanje podjetja kot celote (vloga, pomen in položaj v Republiki Sloveniji),
- dejavnosti podjetja Aerodrom Ljubljana in kraj poslovanja (glavne in stranske dejavnosti, razvoj družbe),
- struktura in organizacija dela v delniški družbi,
- splošni akti delniške družbe (statut in podjetniška kolektiva pogodba),
- varstvo pri delu (varstvo pred požarom – pravilnik o požarnem redu),
- red in varnost na letališču.

10.2 Posebni programi usposabljanja za delovno mesto STW

Posebni del programa zajema poznavanje stroke, praktično usposabljanje za delo, pridobivanje delovnih izkušenj za samostojno opravljanje dela in nalog v okviru poklica

ali stroke. Posebne programe usposabljanja v podjetju skoraj vedno izvajajo notranji izvajalci, ali natančneje – starejše/-i stevardese/stevardi usposablajo mlade študente:

spoznavanje priročnikov in priporočil letalskih prevoznikov na področju S/O (sprejema in odprave) potnikov in letal,

seznanjanje z vsebino in potekom dela na letališču pri S/O potnikov in letal,

spoznavanje prevoznih dokumentov (letalske karte, vstopni kuponi),

standardi za registracijo potnikov in prtljage pri sprejemu na let,

delitev sedežev,

sprejem prtljage,

nepravilnosti pri oskrbi s prtljago,

kontrola potnikov na izhodu,

vstop in izstop potnikov v letalo in iz letala,

letališki informacijski sistem (FIDS, DCS, letališka mreža),

informiranje potnikov in zvočno objavljanje,

registracija potnikov in kontrola na izhodu s programom DCS,

seznanjanje z načini komuniciranja v zračnem prometu (SITA),

seznanjanje z zakoni in predpisi RS na področju zračnega prometa.

Hitro spreminjanje tehnoloških postopkov, organizacije in metod dela zahteva nenehno izpopolnjevanje in dopolnjevanje znanja vseh zaposlenih.

10.3 Dodatni izobraževalni programi za delovno mesto STW

Dodatne izobraževalne programe v večini izvajajo zunanji izvajalci. Po koncu izobraževanja kadrovska služba ugotavlja učinke izobraževanja ter stopnjo, do katere so uresničeni izobraževalni cilji s pomočjo anket, ki jih rešujejo anketiranci.

- **Tečaji tujih jezikov:** vodeni s strani jezikovne šole in se praviloma izvajajo v učilnici podjetja. Na tečajih se obravnavajo osnove jezika in slovnica.

- **Tečaj o veljavnosti potnih listin:** tečaj se izvaja periodično, izvajalci so gostujoče osebe iz priseljeniških uradov celega sveta. Na tečaju se seznanja zaposlene o

novostih glede potnih listin in veljavnosti dokumentov. Velika pozornost je namenjena varovalnim oznakam, s katerimi so dokumenti zaščiteni proti kraji in ponarejanju. Predvsem pomembno je seznanjanje stevardes/stevardov z veljavnostjo določenih vizumov in državami, ki jih zahtevajo, saj posledice nepravilnosti nosijo sami.

- **Tečaj za oddelek »LL« (lost and found) – oddelek za izgubljeno/najdeno prtljago:** obnavljanje znanja in uporabe programa "World tracer", izpolnjevanje zapisnikov, postopki s prtljago in izročanje prtljage lastnikom.

- **Varstvo pri delu in požarna varnost:** to so tečaji, ki jih zahtevajo državni akti, in sicer 33. člen Zakona o delovnih razmerjih (spoštovanje predpisov o varnosti in zdravju pri delu) in 30. člen splošne kolektivne pogodbe za gospodarstvo (varnost in zdravje pri delu) in jih morajo periodično opravljati vsi zaposleni. Seznanjajo nas o naravi dela in varnostnih predpisih, ki morajo biti realizirani za varno opravljanje dela. Tečaj požarne varnosti se izvaja v podjetju, saj ima aerodrom lastno gasilsko enoto.

- **Tečaj o nevarnih predmetih:** tečaj vodi za to usposobljena oseba izven podjetja in ga je prav tako potrebno periodično obnavljati.

- **Govorne vaje:** tečaj vodi strokovnjakinja Ajda Kalan in ga je prav tako potrebno periodično izvajati.

Ko je izobraževalni plan pregledan ter odobren morebitni tečaj, ki naj bi se v tem letu izvedel, je potrebno določiti, kdaj naj bi se izvedel, kdo ga bo izvedel in sredstva, ki jih bo potrebno vložiti v izobraževanje. To je naloga, ki zahteva sodelovanje obeh, kadrovske službe in vodje službe stevardes/stevardov.

11. RAZISKAVA

V podjetju Aerodrom Ljubljana, natančneje v službi Sprejem in odprava potnikov (v nadaljevanju S/O potnikov), sem med sodelavkami in sodelavci izvedla dve anketi, prvo med redno zaposlenimi in drugo med študenti. Raziskava je prispevala vrsto zanimivih spoznanj, ki so opisana v zaključku raziskovalnega dela.

11.1 O RAZISKAVI

Odločila sem se, da zaradi poznavanja dela in same organizacije naredim raziskavo o izobraževanju in naboru novih kadrov v službi Sprejem in odprava potnikov, kjer sem tudi sama zaposlena že tri leta; najprej sem delo opravljala preko študentskega servisa, zadnjih šest mesecev sem v rednem delovnem razmerju. S prihodom na delovno mesto zemeljske stevardese sem se postopoma začela seznanjati s samo organizacijo, delom in usposabljanjem, potrebnim za delo. Bila sem presenečena nad velikostjo organizacije, številom zaposlenih in raznolikostjo dela, ki ga opravljajo posamezne službe. Glede na smer študija sem postala pozornejša na razvoj kadrov in samo izobraževanje, ki ga podjetje namenja svojim zaposlenim.

Raziskava je bila izvedena s pomočjo anonimnih anketnih vprašalnikov, ki so bili razdeljeni zaposlenim in študentom v službi S/O potnikov. Na anketo je odgovorilo 35 redno zaposlenih ter 18 študentov, niso pa odgovorile tiste sodelavke, ki so bile trenutno odsotne na porodniškem ali letnem dopustu, in študentje, ki so bili študijsko odsotni, saj je moje diplomsko delo nastajalo ravno v času izpitnega obdobja na fakultetah.

11.2 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Z anketo sem želela ugotoviti, kako poteka način izobraževanja in usposabljanja zemeljskih stevardes/stevardov ter kakšni so načini nabora novih kadrov v službi Sprejem in odprava potnikov. Cilj raziskave je bil ugotoviti, ali je sedanji sistem izobraževanja in usposabljanja ustrezen in ugotoviti možne spremembe ter obenem raziskati, na kakšen način so se sedanji redno zaposleni in študentje v podjetju zaposlili. Skušala bom

ugotoviti pomanjkljivosti in predlagati lastne predloge za izboljšanje izobraževalnega procesa ter procesa samega nabora novih kadrov.

Cilj raziskave je odgovoriti na naslednja vprašanja:

Kakšen način zaposlovanja prevladuje v podjetju?

Ali so zaposleni delo najprej opravljali preko študentskih servisov in se šele nato zaposlili?

Ali so imeli zaposlitvene intervjuje?

Ali zaposleni opravijo predpisano število ur vsak mesec?

Ali je opaziti težnjo po novem zaposlovanju?

Kolikšno število ur na mesec opravijo študentje?

Kako odgovorna dela opravljajo študentje?

Kakšno mnenje imajo zaposleni o izobraževanju in usposabljanju?

Katera so tista izobraževanja, ki bi jih zaposleni potrebovali za boljše, lažje in kakovostnejše opravljanje dela?

Zakaj nastajajo napake pri delu?

Kakšne so posledice nastalih napak pri delu za redno zaposlene in za študente?

11.3 POSTAVITEV RAZISKOVALNIH HIPOTEZ

Pri postavitvi hipotez mi je bila deloma v pomoč literatura, deloma izkušnje. V diplomskem delu želim ugotoviti, kakšen je način pridobivanja novih kadrov v podjetju, v kakšni meri študentsko delo pripomore k pridobivanju novih kadrov, kolikšen delež delovnih ur opravijo študentje in koliko redno zaposleni ter kako samo izobraževanje vpliva na napake pri delu in posledično nastale stroške.

Na podlagi trenutne problematike razvoja ter nabora novih kadrov, izobraževanja in usposabljanja zemeljskih stevardes/stevardov sem postavila naslednje hipoteze:

H1: Študentsko delo je pomemben način pridobivanja kadrov v službi Sprejem in odprava potnikov, kjer se študentje po določenem času redno zaposlijo.

H2: Študentsko delo ni nadomeščanje, ampak dopolnitev rednega dela zemeljskih stevardes/stevardov.

H3: Pomanjkljivo izobraževanje študentske delovne sile ima za posledice napake pri delu in posledično stroške za podjetje.

11.4 OBLIKOVANJE ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Anketni vprašalnik sem sestavila iz splošnega dela, kjer so me zanimali naslednji podatki o anketirancih: spol, starost, izobrazba, trajanje zaposlitve in razlog, zakaj še vedno opravljajo to delo. V drugem delu sem spraševala o začetku zaposlitve, zaposlitvenem intervjuju, mesecu zaposlitve, opravljenem številu ur v zimski sezoni (oktober–april) in poletni sezoni (maj–september) ter o strinjanju s študentsko delovno silo. Glede izobraževanja me je zanimala predvsem ocena uporabnosti izobraževalnih programov, vpliv na izbor izobraževanja, uporabnost znanja ter možnosti napredovanja po uspešno zaključenem izobraževanju, napake pri delu zemeljskih stevardes/stevardov, razlogi ter posledice za te napake.

Večina vprašanj je bila zaprtega tipa, kjer so anketiranci izbrali enega ali več možnih odgovorov. Pri odprtih vprašanjih pa so imeli možnost, da so za določeno področje izrazili svoja mnenja oziroma predloge.

11.5 IZVEDBA ANKETIRANJA

Pred izvajanjem anketiranja sem pridobila dovoljenje vodje kadrovske službe in vodje službe S/O potnikov. Anketo sem izvajala v obdobju med 25. majem in 10. junijem 2007. To je obdobje, ko se obseg potniškega prometa ravno začne intenzivno povečevati zaradi poletne sezone in vse bolj številnih čarterskih poletov in je zaradi tega tudi več izobraževanj in usposabljanj novosprejetih delavcev, predvsem študentov.

11.6 METODOLOGIJA DELA

Pri raziskavi sem uporabila metodo anketiranja, metodo opazovanja in metodo študije dokumentacije.

Metoda anketiranja je bila namenjena pridobitvi podatkov za raziskavo. Da bi dobila čim bolj iskrene odgovore, sem uporabila dva anonimna anketna vprašalnika, enega so izpolnili redno zaposleni stevardese/stevardi, drugi pa je bil namenjen študentkam in študentom. Anketna vprašalnika sta priložena na koncu diplomskega dela (glej prilogi 1 in 2).

Rezultate sem s pomočjo programa Microsoft Excel prikazala v obliki grafikonov. Vsako vprašanje sem posebej analizirala in interpretirala.

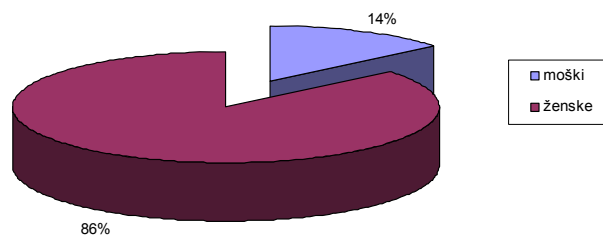
12. REZULTATI IN INTERPRETACIJA

Struktura anketirancev:

delavke za nedoločen čas, vodje izmen (STW I): 5 anketirancev,
delavke/-ci za nedoločen čas (STW II): 10 anketirancev,
delavke/-ci za določen čas (STW III): 20 anketirancev,
študentke in študenti: 18 anketirancev.

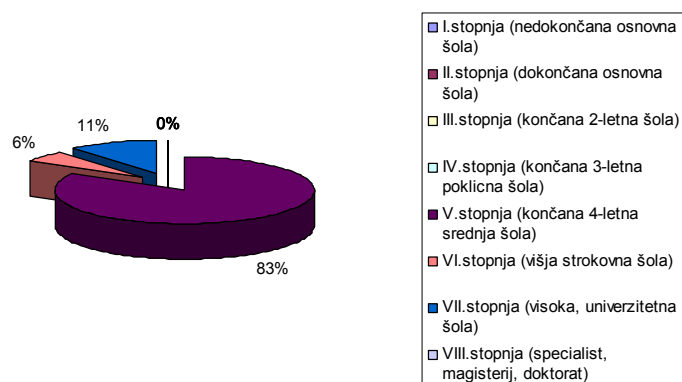
12.1 ANKETA ZA REDNO ZAPOSLENE

Slika 12.1.1: Spol zaposlenih



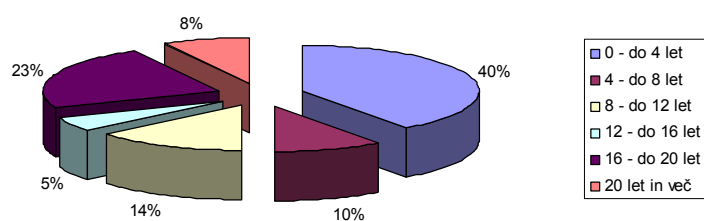
Iz slike 12.1.1 je razvidno, da je med redno zaposlenimi samo 14 % moških in kar 86 % žensk.

Slika 12.1.2: Najvišja dosežena stopnja izobrazbe



Glede na izobrazbeno strukturo je iz slike 12.1.2 razvidno, da ima 83 % zajetih anketirancev končano V. stopnjo izobrazbe, ki jo delovno mesto tudi zahteva. Le 6 % anketirancev ima končano VI. stopnjo izobrazbe in 11 % VII. stopnjo izobrazbe.

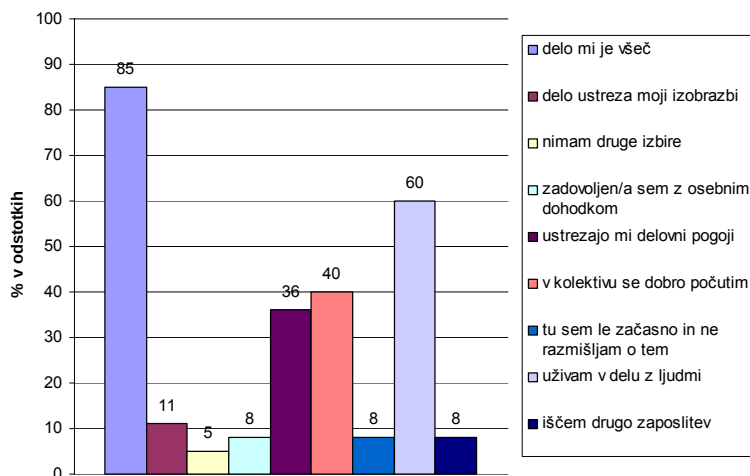
Slika 12.1.3: Delovna doba v podjetju



Slika 12.1.3 prikazuje, da je 40 % vseh redno zaposlenih v službi Sprejem in odprava potnikov zaposlenih šele manj kot štiri leta, 10 % jih je zaposlenih od štiri do osem let, 14

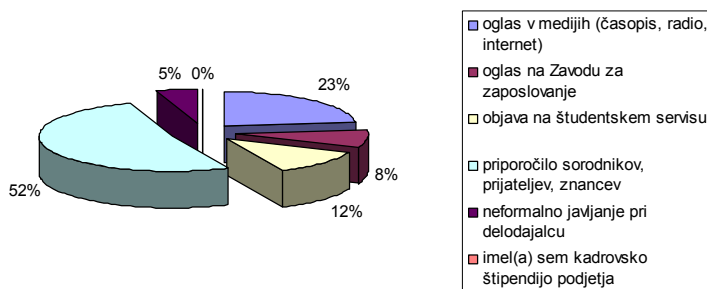
% od osem do dvanajst let, samo 5 % od dvanajst do šestnajst let, 23 % od šestnajst do dvajset let in samo 8 % je zaposlenih več kot dvajset let.

Slika 12.1.4: Zadovoljstvo z delom



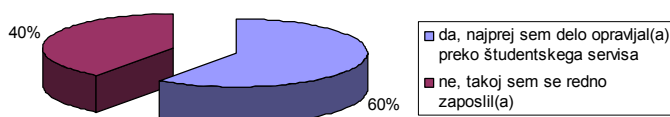
Na vprašanje *Zakaj sem v tej službi?* je bilo možnih več odgovorov. Najpogostejši razlogi, zakaj zaposleni v službi Sprejem in odprava potnikov radi opravljajo svoje delo, so: 85 % zaposlenih pravi, da jim je všeč delo, 60 % jih uživa v delu z ljudmi, 40 % se jih v kolektivu dobro počuti in kar 36-im % ustrezajo delovni pogoji. 11 % jih pravi, da delo ustreza njihovi izobrazbi, 8 % je med razloge uvrstilo zadovoljstvo z osebnim dohodkom, le 8 % išče drugo zaposlitev ali je tu le začasno in ne razmišlja o svojem delu ter samo 5 % to delo opravlja zato, ker nimajo druge izbire.

Slika 12.1.5: Oglas za delo v podjetju



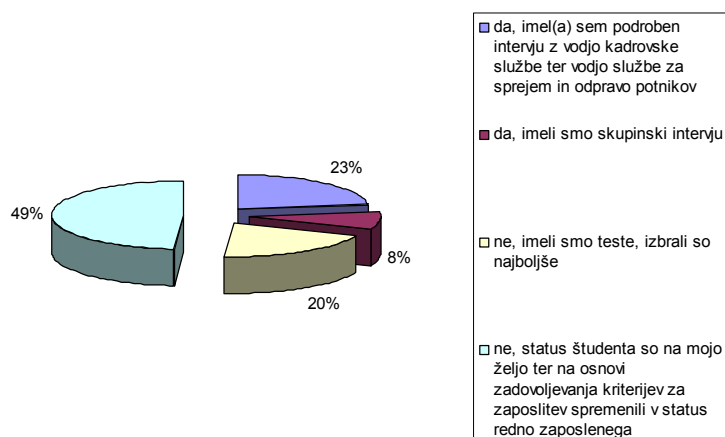
Na vprašanje *Kako so izvedeli za to službo?* je 52 % anketirancev odgovorilo, da preko sorodnikov, prijateljev, znancev, kar pomeni, da je v podjetju najpomembnejša metoda pri pridobivanju novih kadrov ravno metoda neformalnega pridobivanja. 23 % zaposlenih pravi, da so za službo izvedeli preko medijev, 12 % zaposlenih je videlo objavo na študentskem servisu (tisti, ki so delo najprej opravljali preko študentske napotnice in se nato zaposlili), le 8 % je videlo oglas na Zavodu za zaposlovanje in 5 % jih je prišlo na neformalno poizvedbo k delodajalcu, nihče pa ni imel kadrovske štipendije.

Slika 12.1.6: Začetek zaposlitve in delo preko študentske napotnice



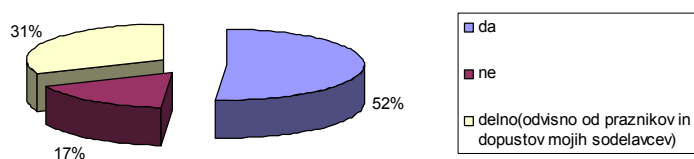
60 % zaposlenih je delo najprej opravljajo preko študentske napotnice in se kasneje zaradi večjih potreb po delu tudi redno zaposlilo, 40 % pa jih pravi, da so se takoj zaposlili. Glede na to, da je delo preko študentskih servisov v velikem porastu šele zadnja leta, lahko sklepamo, da se je vseh teh 60 % zaposlenih zaposlilo šele v zadnjih letih, tistih 40 %, ki so se takoj zaposlili, pa v prejšnjih letih.

Slika 12.1.7: Zaposlitveni intervju



Skoraj polovica vseh zaposlenih, natančneje 49 %, se jih je zaposlilo tako, da so jim status študenta na njihovo željo ter na osnovi zadovoljevanja kriterijev za zaposlitev spremenili v status redno zaposlenega. 23 % jih je pred začetkom zaposlitve imelo podroben intervju z vodjo kadrovske službe ter vodjo sprejema in odprave potnikov, 20 % jih je opravljalo teste pred zaposlitvijo in le 8 % anketirancev je imelo skupinski intervju.

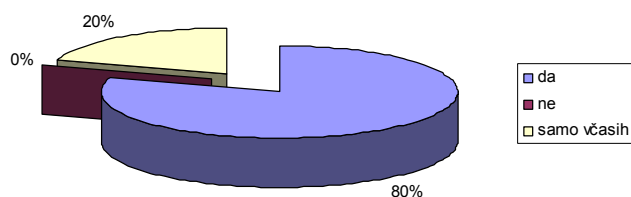
Slika 12.1.8: Delo v zimski sezoni (oktober–april)



Kar 52 % vseh anketiranih redno zaposlenih je na vprašanje, ali naredijo dovolj delovnih ur v sklopu mesečne obveze predpisanih delovnih ur v enem mesecu v času zimske

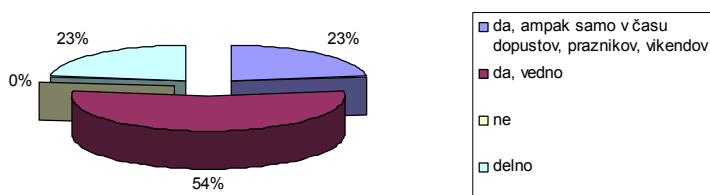
sezone (oktober–april), odgovorilo pritrdilno, 31 % jih pravi delno in da je to odvisno od praznikov in dopustov sodelavcev, le 17 % jih pravi, da ne naredijo dovolj delovnih ur.

Slika 12.1.9: Nadurno delo v poletni sezoni (maj–september)



80 % vseh redno zaposlenih pravi, da so nadure pogosta praksa v času poletne sezone (med majem in septembrom), ostalih 20 % pa pravi, da dela nadure samo včasih.

Slika 12.1.10: Študentje kot delovna sila

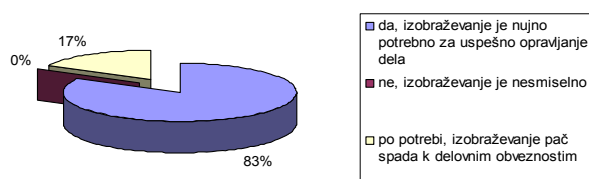


54 % vseh redno zaposlenih meni, da so študentje vedno dobrodošla delovna sila, 23 % jih je mnenja, da so dobrodošli, a le v času dopustov, praznikov in vikendov, in 23 % se jih le delno strinja s študentskim delom v podjetju, nihče pa ne misli, da študentje niso dobrodošli.

Najpogosteje so anketiranci podali naslednje pozitivne plati študentskega dela: razbremenitev redno zaposlenih, starostna raznolikost, vse večje potrebe po delu, predvsem poleti, možnost izrabe dopusta, dodatna pomoč pri delu, premalo redno zaposlenih, prispevajo k bolj sproščenemu vzdušju in za opravljanje lažjih del.

Napogostejši razlogi, zakaj se jim zdi, da študentje niso dobrodošli v službi Sprejem in odprava potnikov, so: nenehno uvajanje, premalo odgovornosti, premalo znanja in premalo natančnosti.

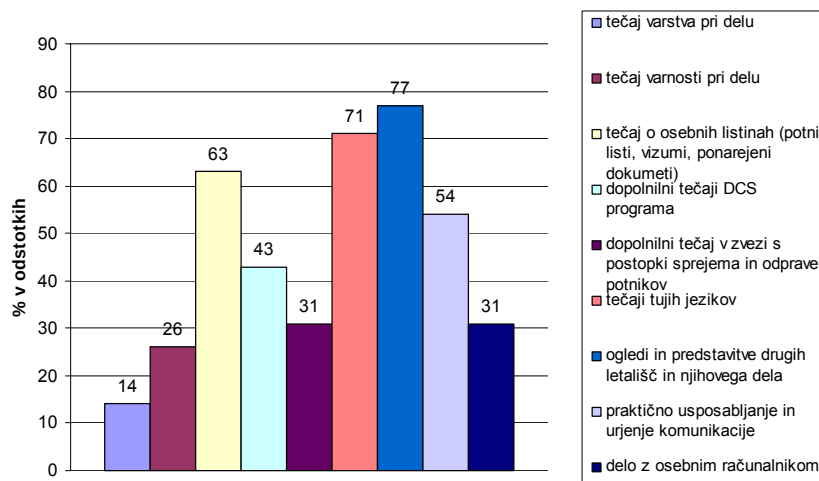
Slika 12.1.11: Izobraževanje in dodatno izpopolnjevanje



Anketiranci so na vprašanje *Ali bi se želeli izobraževati oziroma dodatno izpopolnjevati svoje znanje v podjetju?* s 83 % odgovorili pritrdilno, saj so mnenja, da je izobraževanje nujno za uspešno opravljanje dela, in s 17 % po potrebi, da izobraževanje pač spada k delovnim obveznostim, medtem ko nikalnih odgovorov (izobraževanje je nesmiselno) ni bilo.

Dobljeni rezultat pravzaprav ne preseneča, saj je glede na hiter razvoj in spremembe povsem razumljivo, da se od zaposlenih nenehno zahteva nova in dodatna znanja. Rezultat pa kaže, da so zaposleni v veliki meri sami motivirani za izobraževanje in se ne izobražujejo pod prisilo.

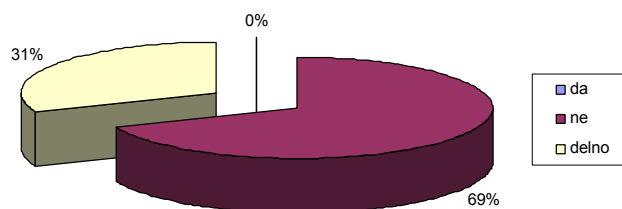
Slika 12.1.12: Izobraževalni programi



Pri anketnem vprašanju *Kateri izobraževalni programi se vam zdijo najbolj uporabni?* sem navedla vrste izobraževalnih tematik, kjer je bilo možno odgovoriti oziroma izbrati več odgovorov.

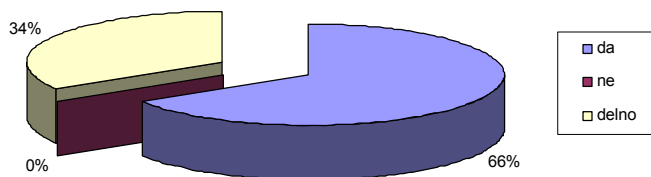
Najpogosteje izbran odgovor je želja po ogledih in spoznavanju dela na drugih evropskih letališčih predvsem zaradi posredovanja informacij potnikom (77 %). Sledi želja po tečajih tujih jezikov (71 %), predvsem nemškega, italijanskega, španskega, saj neznanje privede do togega in neprofesionalnega sporazumevanja. Izredno velik odstotek zaposlenih (63 %) je mnenja, da prihaja do pomanjkanja znanja o predpisanih vizumih in ostalih osebnih listinah potnikov. Kar 54 % zaposlenih si želi dodatnega praktičnega usposabljanja in urjenja komunikacije, saj se potniki v primeru velikih zamud neprimerno obnašajo, so razburjeni in iz tega sledijo razni konflikti, nerazumevanja in izbruhi jeze. Precejšen odstotek jih poudarja, da za svoj delovni razvoj potrebujejo dodatna znanja DCS-programa – programa za »check-in« potnikov in njihove prtljage (43 %), sledijo dopolnilni tečaji v zvezi s postopki sprejema in odprave potnikov (31 %), dodatna znanja za delo z osebnim računalnikom (31 %), tečaj varnosti pri delu (26 %) ter tečaj varstva pri delu (14 %).

Slika 12.1.13: Vpliv na izobraževanje



Na vprašanje *Ali imate vpliv na izbor izobraževanja?* je kar 69 % zaposlenih odgovorilo, da nimajo nikakršnega vpliva, in 31 %, da vendarle imajo vpliv na izobraževanje.

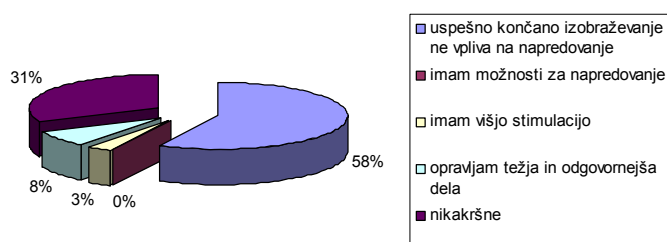
Slika 12.1.14: Uporabnost pridobljenega znanja



Zanimalo me je, ali zaposleni svoje znanje, ki so si ga pridobili z izobraževanjem, uporabljajo pri delu, in 66 % vprašanih meni, da pridobljeno znanje vsekakor uporabljajo, 34 % pa, da pridobljeno znanje le delno uporabljajo pri delu. Nihče ni mnenja, da pridobljenega znanja ne uporablja pri delu.

Za podjetje je namreč dobro in pomembno, da zaposleni pridobljeno znanje uporabljajo pri svojem delu, saj je cilj vsakega izobraževanja, da slušatelji dopolnjeno znanje koristno uporabljajo.

Slika 12.1.15: Možnost napredovanja po uspešno končanem izobraževanju

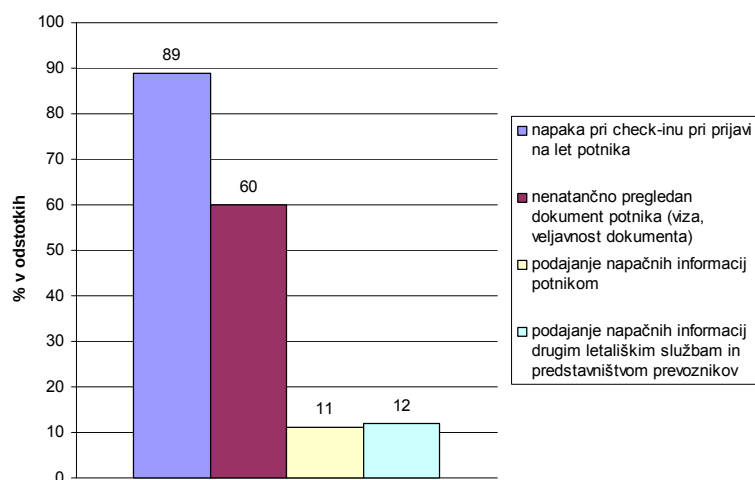


Odgovori na vprašanje *Kakšne so vaše možnosti napredovanja pri delu oziroma na delovnem mestu v primeru uspešnega izobraževanja?*:

Analiza odgovorov je pokazala, da imajo zaposleni v službi Sprejem in odprava potnikov tudi po uspešno končanem izobraževanju zelo majhne možnosti napredovanja v okviru svojega dela. 58 % anketiranih meni, da izobraževanje ne vpliva na napredovanje, 31 % oseb, vključenih v anketo, kljub izobraževanju nima nikakršnih možnosti za napredovanje, 8 % vprašanih meni, da opravljajo zahtevnejša dela po uspešno končanem izobraževanju, ter 3 % vprašanih meni, da imajo možnosti za napredovanje.

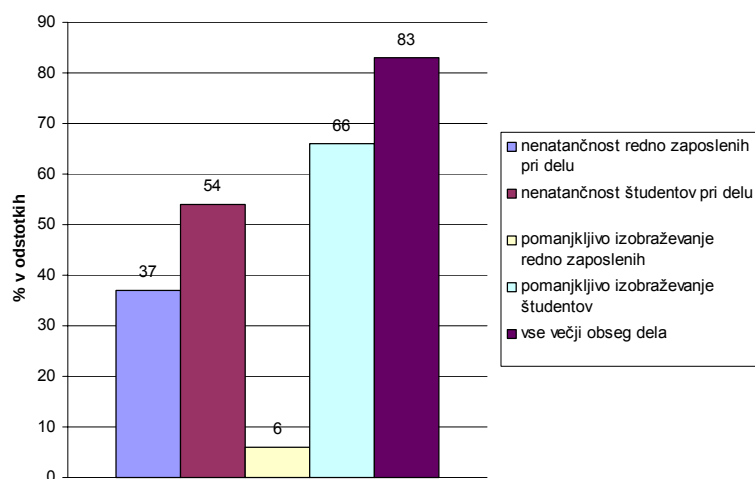
Motivacija ima pri izobraževanju velik pomen in zaposleni morajo biti dobro motivirani, da bo njihovo izobraževanje učinkovito. Iz rezultatov ankete lahko sklepamo, da se velik delež anketirancev izobražuje predvsem iz lastnega interesa, ker se želijo izobraževati in nadgrajevati lastno znanje.

Slika 12.1.16: Najpogostejše napake pri delu zemeljskih stevardes/stevardov



Pri anketnem vprašanju sem navedla več možnih napak pri delu zemeljskih stevardes/stevardov, bilo pa je možno izbrati več odgovorov. Najpogosteje izbran odgovor je napaka pri samem »check-inu« oziroma pri prijavi potnika na let (89 %); sledi odgovor, da je napogostejša napaka nenatančno pregledan dokument potnika (60 %), nato odgovora napačno podajanje informacij drugim letaliških službam in predstavništvom prevoznikov (12 %) ter podajanje napačnih informacij potnikom (11 %).

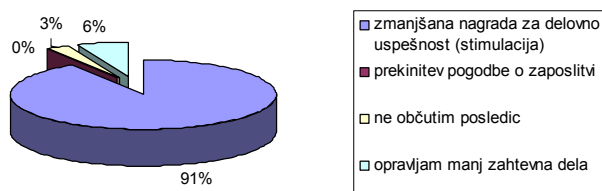
Slika 12.1.17: Razlogi za napake pri »check-inu«



Na vprašanje *Kaj so razlogi za napake pri »check-inu« potnikov?* je bilo možno izbrati več odgovorov. Najpogosteje izbran odgovor je vse večji obseg dela (83 %), kar kaže na to, da je v službi Sprejem in odprava potnikov še vedno premalo zaposlenih in zaradi vse večjega obsega dela delavci manj kakovostno opravljajo svoje delovne naloge. Sledi

odgovor pomanjkljivo izobraževanje študentov (66 %) in nenatančnost le-teh pri delu (54 %). 37 % zaposlenih meni, da so razlogi za napake tudi nenatančnost redno zaposlenih pri delu, samo 6 % jih je mnenja, da so napake posledice pomanjkljivega izobraževanja redno zaposlenih.

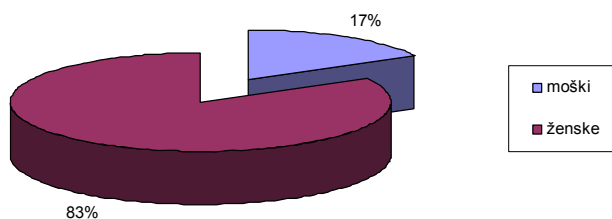
Slika 12.1.18: Posledice za storjene napake



Na vprašanje *Kakšna je posledica za zaposlenega za storjeno napako pri delu?* je kar 91 % zaposlenih odgovorilo, da imajo zato zmanjšano nagrado za delovno uspešnost oziroma stimulacijo, 6 % jih pravi, da zaradi napak pri delu opravljajo manj zahtevna dela in le 3 % zaposlenih so mnenja, da ne občutijo posledic, ko storijo napako.

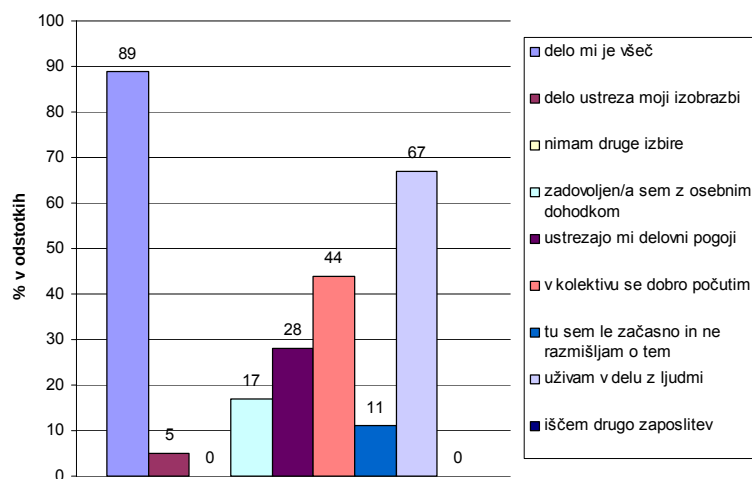
12.2 ANKETA ZA ŠTUDENTE

Slika 12.2.1: Spol študentov



Slika 12.2.1 kaže, da je spolna struktura med študenti precej podobna kot med redno zaposlenimi, saj je kar 83 % žensk in samo 17 % moških.

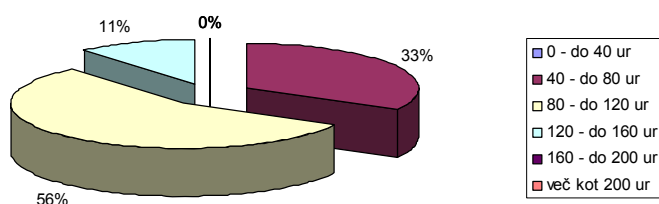
Slika 12.2.2: Zadovoljstvo z delom



Na vprašanje *Zakaj sem v tej službi?* je bilo možnih več odgovorov. Najpogostejši razlogi, zakaj študentje v službi Sprejem in odprava potnikov radi opravljajo svoje delo, so: 89 % študentov pravi, da jim je všeč delo, 67 % jih uživa v delu z ljudmi, 44 % se jih v kolektivu dobro počuti, kar 28-im % ustrezajo delovni pogoji, 17 % je med razloge uvrstilo zadovoljstvo z osebnim dohodkom, 11 % je tu le začasno in ne razmišlja o

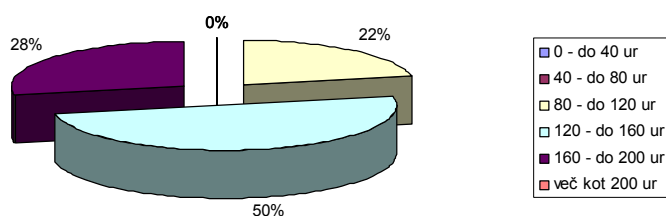
svojem delu in le 5 % jih pravi, da delo ustreza njihovi izobrazbi. Nihče ni izbral odgovora, da išče drugo zaposlitev ali da to delo opravlja zato, ker nima druge izbire.

Slika 12.2.3: Število opravljenih ur v enem mesecu v zimski sezoni (oktober–april)



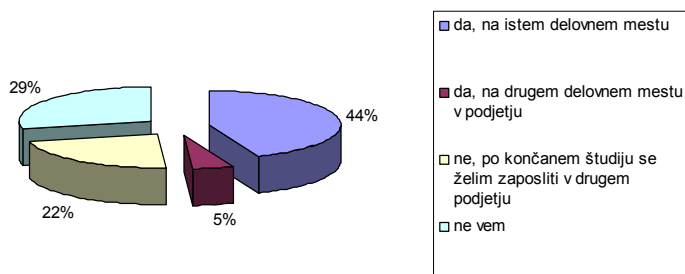
Med študenti jih je kar 56 % odgovorilo, da v zimski sezoni opravijo od 80 do 120 ur v enem mesecu, 33 % jih opravi od 40 do 80 ur ter 11 % od 120 do 160 ur na mesec. Iz podatkov lahko sklepam, da so tudi v zimski sezoni potrebe po delu tako velike, da tudi študentje opravijo precejšnje število ur.

Slika 12.2.4: Število opravljenih ur v enem mesecu v poletni sezoni (maj–september)



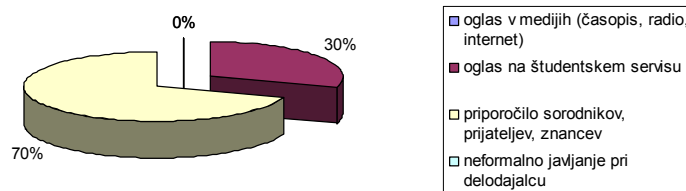
50 % vseh študentov v času poletne sezone opravi od 120 do 160 ur na mesec, 28 % jih opravi od 160 do 200 ur ter 22 % od 80 do 120 mesečno. Nihče pa ne opravi pod 80 ur na mesec ali več kot 200 ur. Iz podatkov je razvidno, da so potrebe po dodatni zaposlitvi izredno velike, saj študentje opravijo ali celo presežejo število obveznih delovnih ur za redno zaposlene.

Slika 12.2.5: Želja po zaposlitvi v podjetju



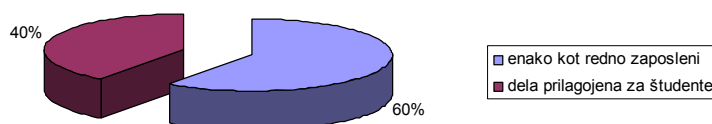
Na vprašanje *Ali se v podjetju želite redno zaposliti?* je 44 % vseh študentov odgovorilo, da bi se radi zaposlili v podjetju na istem delovnem mestu (stewardese/stevardi), 5 % se jih želi zaposliti v podjetju, a na drugem delovnem mestu, 22 % študentov se po končanem študiju želi zaposliti v drugem podjetju, 29 % pa jih še ne ve, kje bi se radi zaposlili. Iz odgovorov študentov je razvidno, da želja po zaposlitvi v podjetju obstaja, zato lahko podjetje potencialno novo delovno silo išče med študenti, saj so ti že seznanjeni s samim delom in delovnim okoljem.

Slika 12.2.6: Oglas za delo v podjetju



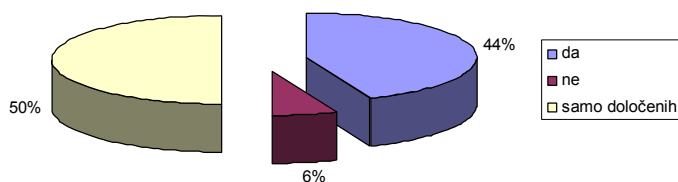
Kar 70 % študentov je prišlo na delo v podjetje zaradi priporočila sorodnikov, prijateljev ali znancev, ostalih 30 % študentov pa se je javilo na oglas na študentskem servisu. Tudi med študenti večinoma prevladuje neformalno pridobivanje novih kandidatov, ki ga kombinirajo z oglaševanjem na študentskih servisih.

Slika 12.2.7: Zahtevnost opravljenega dela



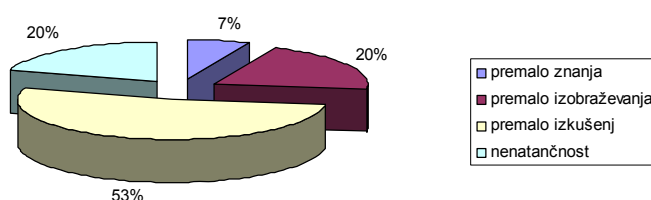
Glede na zahtevnost opravljenega dela je 60 % študentov odgovorilo, da opravljajo enaka dela kot redno zaposleni, 40 % pa jih pravi, da opravljajo dela prilagojena za študente. Tu se poraja vprašanje, kako sploh lahko študentje opravljajo enaka dela kot redno zaposleni in ali ne bi morala biti študentska dela lažja, manj odgovorna kot dela redno zaposlenih, saj so za enako delo bistveno manj izobraženi in manj plačani. Kje se je izgubilo zakonsko načelo »za enako delo enako plačilo«?

Slika 12.2.8: Izobraževanje za študente



Na vprašanje, ali so deležni enakih izobraževanj kot redno zaposleni, je polovica (50 %) odgovorila, da samo določenih izobraževanj, 44 % jih pravi, da so deležni enakih izobraževanj kot redno zaposleni, in samo 6 %, da niso deležni enakih izobraževanj.

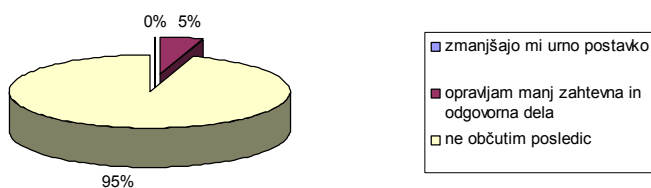
Slika 12.2.9: Razlogi za napake pri delu



Pri anketnem vprašanju *Od česa so odvisne vaše napake pri delu?* je bilo možno izbirati med več odgovori. Najpogosteje izbran odgovor, premalo izkušenj (53 %), je pravzaprav pričakovan, saj so napake pri delu vedno pogostejše pri ljudeh z manj izkušnjami. 20 % študentov je mnenja, da so deležni premalo izobraževanj, in enak odstotek jih je mnenja, da so pri delu premalo natančni, le 7 % pravi, da ima premalo znanja.

Odgovori so me zelo presenetili, saj kažejo na to, da so pri delu pomembnejše izkušnje kot pa znanje samo. Študentje si mogoče le delajo utvare, da vse znajo in da so njihove napake le posledica neizkušenosti.

Slika 12.2.10: Posledice za storjene napake



Slika 12.2.10 kaže, da kar 95 % študentov kljub napakam ne občuti nikakršnih posledic in še vedno opravlja enaka dela kot prej, in le 5 % jih zaradi storjenih napak opravlja manj zahtevna dela. Tu se poraja vprašanje kakovosti opravljenega dela – če ni nobene posledice za slabše opravljeno delo, najverjetneje ne bo dobro opravljeno.

13. ZAKLJUČEK

13.1 TESTIRANJE HIPOTEZ

Hipoteza 1: Študentsko delo je pomemben način pridobivanja kadrov v službi
Sprejem in odprava potnikov, kjer se študentje po določenem času redno zaposlijo.

Iz odgovorov na vprašanje 4 (anketa za redno zaposlene) je razvidno, da se je kar 40 % vseh anketirancev zaposlilo šele v zadnjih štirih letih, 23 % pa je zaposlenih od šestnajst do dvajset let, kar nakazuje na to, da je bil letalski promet pred slovensko osamosvojitveno vojno dokaj velik in usmerjen predvsem na domače linije znotraj bivše Jugoslavije, zato je bilo tudi zaposlovanje v tistem času precejšnje. Po letu 1990 tudi zaposlovanje pade, a se strmo povzpne v zadnjih nekaj letih. Razlog za kar precejšnje zaposlovanje v zadnjih štirih letih v podjetju je zagotovo vstop Slovenije v Evropsko unijo in s tem vse več tujih letalskih prevoznikov, ki opravljajo svoje lete med Ljubljano in evropskimi letališči, odprtje novih letalskih linij domačega letalskega prevoznika ter izreden porast letalskega turizma čez celo leto po Evropi, Bližnjem vzhodu in severni Afriki. Zaradi vse močnejše konkurence je tudi letalski turizem v zadnjih letih postal cenovno dostopnejši.

Slika 13.1.1: Število potnikov na ljubljanskem letališču



Število potnikov na ljubljanskem letališču iz leta v leto bolj narašča, zato so tudi potrebe po novi delovni sili vse večje.

Vir: Časopis delo Finančni tehnik, številka 52, 04.06.2007

Raziskava je pokazala, da se je večina anketiranih (60 %) zaposlilo tako, da so delo najprej opravljali preko študentske napotnice, nato pa so jim status študenta na njihovo željo ter na osnovi zadovoljevanja kriterijev za zaposlitev spremenili v status redno zaposlenega. Glede na to, da je delo preko študentskih napotnic trend šele v zadnjem obdobju, lahko sklepamo, da je študentsko delo kot način pridobivanja kadrov v podjetju pomemben šele v zadnjih letih.

Iz raziskave je razvidno, da je želja po zaposlitvi v podjetju med študenti zelo velika, saj se kar 44 % vseh anketiranih želi zaposliti v tem podjetju in opravljati isto delo, medtem ko si 5 % anketirancev sicer želi zaposliti v podjetju, a na drugem delovnem mestu, 29 % pa jih o zaposlitvi sploh še ni razmišljalo in zaenkrat še ne vedo, kje bi se radi zaposlili.

Glede na to, da so študentje že seznanjeni z delom in delovnim okoljem, je za podjetje pravzaprav najbolj optimalna rešitev, da za zaposlitev sprejme prav njih. Zaposlovanje študentov pa je smotno z vidika varnostnih razlogov, saj mora vsak, ki želi opravljati svoje delo na letališču, pridobiti dovoljenje Ministrstva za promet o gibanju in zadrževanju na območju mednarodnega dela letališča, kjer se uslužbenci službe Sprejema in odprave potnikov gibajo vsak dan. Čas, potreben za pridobitev dovoljenja, je nekje od tri do pet mesecev. Dovoljenje za gibanje morajo imeti vsi zaposleni na območju letališča, torej tudi študentje.

Na osnovi povedanega lahko **prvo hipotezo potrdim.**

Hipoteza 2: Študentsko delo ni nadomeščanje, ampak dopolnitev rednega dela zemeljskih stevardes/stevardov.

Raziskava je pokazala, da so potrebe po delu pravzaprav celo leto in ne gre samo za sezonsko delo, saj v času zimske sezone (oktober–april) kar 52 % redno zaposlenih opravi zadostno število delovnih ur na mesec, 31 % jih pravi, da delno opravijo zadosti ur ter da je to odvisno od praznikov in dopustov sodelavcev, in le 17 % anketirancev pravi, da ne opravijo predpisanih delovnih ur v posameznem mesecu. V času poletne sezone (maj–september) kar 80 % vseh zaposlenih dela nadure, saj so potrebe po delu prevelike za trenutno število zaposlenih, in 20 % jih pravi, da dela nadure samo včasih.

Odgovori na anketno vprašanje 9 (anketa za študente) so pokazali, kakšno je število opravljenih ur v enem mesecu v zimski sezoni (oktober–april) za študente. 56 % jih je odgovorilo, da opravijo od 80 do 120 ur v enem mesecu, 33 % jih opravi od 40 do 80 ur ter 11 % od 120 do 160 mesečno. Študentje opravijo povprečno 100 ur na mesec v zimski sezoni. Tu se poraja vprašanje, zakaj potem tistih 17 % redno zaposlenih ne opravi zadostnega števila ur na mesec v zimski sezoni.

Odgovori na anketno vprašanje 10 (anketa za študente) pa prikazujejo opravljeno število ur v enem mesecu v poletni sezoni (maj–september) za študente. Kar 28 % anketiranih je odgovorilo, da opravi od 160 do 200 ur na mesec, 50 % vseh študentov opravi od 120 do 160 ur ter 22 % od 80 do 120 mesečno. Glede na to, da je za letošnje poletje napovedano precejšnje število poletov z ljubljanskega letališča, se lahko število opravljenih ur v enem mesecu za študente še rahlo povzpne.

Kar 54 % redno zaposlenih sicer meni, da so študentje vsekakor dobrodošla delovna sila, in 23 % jih je mnenja, da so dobrodošli, a le v času dopustov, praznikov ali vikendov. Napogostejši navedeni razlogi, zakaj so študentje dobrodošla delovna sila, so: razbremenitev redno zaposlenih, vse večje potrebe po delu, možnost izrabe dopusta, dodatna pomoč pri delu in za opravljanje lažjih del.

Iz zgoraj napisanega torej lahko sklepamo, da študentsko delo v službi Sprejem in odprava potnikov ni samo dopolnitev rednega dela stevardes, saj študentje opravljajo precejšnje število delovnih ur v enem mesecu. Predvsem v poletni sezoni opravijo tolikšno število ur na mesec, kot je predpisano za redno zaposlenega. Na osnovi tega lahko **hipotezo 2 zavrnem.**

Hipoteza 3: Pomanjkljivo izobraževanje študentske delovne sile ima za posledice napake pri delu in posledično stroške za podjetje.

Pri vprašanju števila 22 (najpogostejše napake pri delu stevardes/stevardov) so anketiranci lahko izbrali več odgovorov in najpogostejše izbran odgovor je bil napaka pri samem »check-inu« oziroma pri prijavi potnika na let (89 %), sledil je odgovor

nenatančno pregledan dokument potnika (60 %) ter napačno podajanje informacij drugim letalskim službam in potnikom.

Najpogostejši razlog za napake po mnenju anketirancev je vse večji obseg dela, kar kaže na to, da je v službi Sprejem in odprava potnikov premalo zaposlenih in tako delavci prehitro in premalo kakovostno opravljajo svoje delo, sledi pomanjkljivo izobraževanje študentov ter nenatančnost študentov pri delu. Posledice za storjene napake pri delu so pri redno zaposlenih v kar 91 % zmanjšana nagrada za delovno uspešnost (anketno vprašanje 23), študentje pa so v večini mnenja, da ne občutijo posledic za nastale napake pri delu (anketno vprašanje 17).

Vprašanji 13 in 14 (anketa za študente) prikazujeta, da kar 60 % študentov opravlja enaka dela kot redno zaposleni, in le 44 % jih pravi, da so deležni enakih izobraževanj kot redno zaposleni, ostali (50 %) so deležni samo določenih izobraževanj ali sploh niso deležni enakih izobraževanj (6 %). Študentje so v večini mnenja, da imajo premalo izkušenj za delo, ki ga opravljajo, saj je enako kot delo redno zaposlenih, ostali pa menijo, da so deležni premalo izobraževanj ali da so premalo natančni.

Na osnovi odgovorov lahko **potrdim tretjo hipotezo.**

Odgovori na anketno vprašanje 17 (anketa za redno zaposlene) kažejo, kateri izobraževalni programi se stevardesam/stevardom zdijo najuporabnejši. Najpogosteje izbran odgovor je želja po **ogledih in spoznavanju drugih letališč**, predvsem zaradi posredovanja informacij potnikom (77 %). Sledi želja po **tečajih tujih jezikov** (71 %), predvsem nemškega, italijanskega, španskega, saj neznanje privede do togega in neprofesionalnega sporazumevanja. Izredno velik odstotek zaposlenih (63 %) je mnenja, da prihaja do pomanjkanja **znanja o predpisanih vizumih in ostalih osebnih listinah potnikov**. 54 % zaposlenih si želi dodatnega **praktičnega usposabljanja in urjenja komunikacije**, saj se potniki v primeru velikih zamud neprimerno obnašajo, so razburjeni in iz tega sledijo razni konflikti, nerazumevanja in izbruhi jeze. Precejšen odstotek jih poudarja, da za svoj delovni razvoj potrebujejo **dodatna znanja DCS-programa** (43 %), sledijo **dopolnilni tečaji v zvezi s postopki sprejema in odprave potnikov** (31 %), **dodatna znanja za delo z osebnim računalnikom** (31 %), **tečaj**

varnosti pri delu (26 %) ter tečaj varstva pri delu (14 %). Stevardese/stevardi v večini priznavajo, da nimajo vpliva na izbor izobraževanja.

Vsi zaposleni, ki opravljajo enako delo, morajo biti deležni enakega izobraževanja in uvajanja ter nositi enako odgovornost za napake nastale pri delu.

Prilogi 3 in 4 prikazujeta, kako odgovorno je delo zaposlenih v službi S/O potnikov, saj kadar stevardesa/stevard sprejme na let potnika brez ustreznih dokumentov, letalski prevoznik plača kazen državi, v katero pripelje potnika brez ustreznih dokumentov (npr. vize). Primer iz Timatica (programa, v katerem so zapisane vse države sveta ter pogoji za vstop vanje) dokazuje, da je taka kazen za prevoznika lahko ogromna (od približno 1.000 do 5.000 EUR na potnika). Ker so pogodbe med letališči in letalskimi prevozniki poslovna skrivnost, so podatki o tem, kakšno plačilo terjaja prevoznik od letališča (letališče je tisto, ki je potnika prijavilo na let), zaupni in za mojo diplomsko delo nedosegljivi.

9.2 PREDLOGI ZA RAZREŠITEV PROBLEMATIKE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA TER NABORA NOVIH KADROV V PODJETJU

Na podlagi posameznih elementov, s katerimi sem poskušala proučiti oziroma oceniti posamezne lastnosti dela in kritične komponente nabora in izobraževanja kadrov, s katerimi se zaposleni v službi Sprejem in odprava potnikov srečujejo, podajam naslednje predloge:

DOLOČITI ZA ŠTUDENTE PRIMERNA DELA

Delo zemeljske stevardese/stevarda postaja čedalje odgovornejše in zato so napake pri delu vse prej kot dopustne. Študentska dela so v službi S/O potnikov glede obsega in odgovornosti dosegla raven dela redno zaposlenih. V sklopu nalog, ki jih opravljajo zaposleni, bi se moralo določiti, za katere naloge se potrebuje določeno znanje. Torej, več znanja imaš, kompleksnejše naloge lahko opravljaš, in glede na to, da študentje ob prihodu na delo v organizacijo nimajo nikakršnega znanja, ne bi smeli opravljati enakih nalog kot redno zaposleni. Za študente naj se določijo manj odgovorne in manj zahtevne

naloge, saj se s tem razbremenijo redno zaposlene, da teh nalog ne opravljajo in se lahko posvetijo kompleksnejšim.

IZBOLJŠATI KAKOVOST DELA Z DODATNIMI IZOBRAŽEVALNIMI PROGRAMI

Kakovost izobraževanja izhaja iz dejstva, da izobraževanec, ki opravlja konkretne naloge in dela, dejansko tudi preizkusi znanje in sposobnosti, ki si jih je pridobil pri izobraževanju. Temeljno vprašanje, na katerega po vsakem končanem izobraževanju skušamo dobiti odgovor, je, v kolikšni meri smo dosegli zastavljene izobraževalne cilje.

Pri izobraževanju stevardes/stevardov bi bilo potrebno prisluhniti njihovim potrebam in razširiti izobraževalne tematike, dati večji poudarek na tiste, ki si jih želijo oziroma jim omogočajo kakovostnejše delo. Najpomembnejše se mi zdi, da bi moralo biti izobraževanje enako dostopno vsem, ki opravljajo enaka dela, pa naj bodo to redno zaposleni ali študentje.

Za vse novozaposlene (tudi študente) v službi S/O potnikov bi se pred samim začetkom dela morali organizirati intenzivni tečaji »check-ina« oziroma prijave potnika na let in ne le tisti tečaji, ki so z vidika varnosti ali zakonodaje nujno potrebni pred začetkom opravljanja dela. Ob zaključku tečajev bi le 100% opravljen test omogočil opravljanje dela.

POVEČATI ZAPOSLOVANJE V SLUŽBI SPREJEM IN ODPIRAVA POTNIKOV

Rast letalskega prometa na ljubljanskem letališču je vsako leto približno 20%, predvsem na račun čarterskih poletov, vsakoletnega odprtja novih linij domačega letalskega prevoznika, porasta nizkocenovnih prevoznikov ter prihoda tujih prevoznikov na slovenski trg. Glede na povečanje prometa naj podjetje Aerodrom Ljubljana, d. d., vsako leto zaposli toliko novega kadra, da potrebe po delu ne bodo prevelike za zdajšnji kader, da nadure ne bodo prepogosta praksa ter da bo delo kakovostnejše opravljeno, saj je vse večji obseg dela nemalokrat vzrok prepogostih napak. Povečanje zaposlovanja naj ne gre

le na račun študentov v poletni sezoni, ker delo v podjetju zadnja leta ni več omejeno le na poletne mesece, ampak vse bolj razporejeno preko celega leta.

Le majhen del študentov naj opravlja delo zemeljske stevardese/stevarda in še to samo med počitnicami, vikendi, prazniki ali v času dopustov zaposlenih, torej le kot dopolnitev in ne kot nadomeščanje rednega dela. Raziskava je pokazala, da študentje včasih celo presežejo mesečno obvezo ur redno zaposlenih, kar nakazuje, da so potrebe po zaposlovanju še kako velike.

14. SKLEP

Globalne in domače razmere v letalskem prometu so se spremenile. Verjetno ni treba posebej poudarjati, da je letalstvo ena tistih panog, kjer se dandanes uporabljajo najmodernejše tehnologije s ciljem, da se zagotovi boljši, hitrejši, učinkovitejši, varnejši in nenazadnje prijaznejši potniški servis. Ves trud je zaman, če letališča in letalske družbe nimajo dovolj usposobljenega kadra, ki ima znanje za obvladovanje nasodobnejših tehnologij in naprav. Torej je človek, delavec, nepogrešljiv sestavni del vsakega podjetja.

V obravnavanem podjetju sem tudi sama zaposlena in lahko rečem, da imam vsakodnevno možnost spremljati, kaj se dogaja s podjetjem in kadri. V družbi se v tem trenutku ne zavedamo, da se z načrtovanjem razvoja vsakega posameznika razvijejo tudi njegove sposobnosti, ki se jih ob primerni motiviranosti in znanju lahko uporabi v prid družbi in še izboljšanemu poslovanju.

Delo stevardese/stevarda zahteva urejeno in odgovorno osebo z veseljem do dela z ljudmi. Samo delo posledično zahteva znanje številnih postopkov, zakonov in predpisov, zato je znanje, pridobljeno s posameznimi izobraževanji in uvajalnimi tečaji, izredno pomembno; tu pa se začne proces nadgradnje, obnavljanja znanja ter pridobivanja vedno novih informacij.

Kadrovska služba Aerodroma Ljubljana si mora s podporo vrha družbe in ostalega vodstva prizadevati, da pridobi najboljše kadre, jih zadrži, jim ponudi dobre delovne pogoje, napredovanje ter omogoči razvoj poklicne kariere. Raziskava je pokazala, da je sistem razvoja kadrov v tem podjetju v osnovi sicer ustrezen, vendar so na posameznih segmentih vidne številne pomanjkljivosti oziroma neustreznosti. Predvsem bi morali namenjati več finančnih sredstev izobraževanju delavcev, tudi študentov, najpomembneje pa je, da se število zaposlenih začne prilagajati potrebam po delu, saj preobremenjenost vseh zaposlenih privede k nezadovoljstvu delavcev, napakam pri delu, neakovostno opravljenemu delu ter vse večjemu absentizmu zaposlenih.

LITERATURA

Antić, K. (2006): *Študentsko delo in zaposlovanje mladih*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Brewster C., Wolfgang Mayrhofer, Michael Marley (2004): *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?*, Building modern HRM using a dualist approach. Amsterdam: Elsevier.

Dessler, G. (2003): *Human Resource Management*. Florida: Florida International University.

Černetič, M. (1999): *Ekonomika izobraževanja in raziskovanja*. Kranj: Moderna Organizacija.

Florjančič J. (1999): *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.

Florjančič J., Marko Ferjan, Mojca Bernik (1999): *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Hacker, C. A. (1998): *The Costs of Bad Hiring Decisions & How to Avoid Them*. Boca Raton: St. Lucie.

Ivančič A. (2000): *Postopek ugotavljanja in potrjevanje poklicnih kvalifikacij*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Jereb J. (1987, 1998): *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Možina S. (1998, 2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.

Možina S. (2002): »Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji«. V Stane Možina (ur.): *Management kadrovskih virov*, 237–238. Ljubljana: FDV.

Pezdirč, S. (2005): *Kompetence v kadrovske praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Pogačnik S. (2005): *Izobraževanje kadrov v podjetju Elektro Gorenjska d.d.*. Diplomsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

Svetlik, I. (2002): »Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev«. V Stane Možina (ur): *Management kadrovskih virov*, 135–165. Ljubljana: FDV.

Trbanc, M. (2005): Zaposlovanje in brezposelnost mladih. V Andreja Črnak - Meglič (ur.): *Otroci in mladina v prehodni družbi: analiza položaja v Sloveniji*, 161–188. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport – Urad RS za mladino.

Vukovič G., Gozdana Miglič (2006): *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna Organizacija.

Državni zbor RS (2002): *Zakon o delovnih razmerjih*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije (42), 57–72.

Državni zbor RS (2003): *Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti*, Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije (38).

Aerodrom Ljubljana d.d. (2003): *Splošno kadrovsko področje. Letno poročilo*. Interno gradivo.

Revija Aerodrom Ljubljana, št. 21 (1/2004).

Aerodrom Ljubljana d.d. (2002): *Priročnik Aerodrom Ljubljana. Uvod*. Interno gradivo.

Aerodrom Ljubljana d.d. (2002): *Priročnik Aerodrom Ljubljana. Zemeljska stevardesa*. Interno gradivo.

Aerodrom Ljubljana d.d. (2003): *Priročnik za zemeljsko oskrbo – GHM (Ground Handling Manual)*. Interno gradivo.

Aerodrom Ljubljana d.d.(2003): *Priročnik za oskrbo letal – AHM (Aircraft Handling Manual)*. Interno gradivo.

Aerodrom Ljubljana d.d. (2003): *Priročnik za oskrbo potnikov – PHM (Passenger Handling Manual)*. Interno gradivo.

Travel Information Manual (2002): *IATA Netherlands Data Publications*, Netherlands: IATA.

Časopis Delo Finančni tednik (2007), številka 52, 4. junij 2007, Ljubljana: časopisno podjetje Delo d. d..

Intranet podjetja Aerodrom Ljubljana, d. d.. Dostopno na www.aerodrom.net (10. maj 2007).

Spletna stran Aerodroma Ljubljana (2007). Dostopno na: www.lju-airport.si (10. maj 2007).

Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje (2007). Dostopno na: www.cpi.si (15. maj 2007).

Državni zbor Republike Slovenije (2007): *Zakon o delovnih razmerjih*. Dostopno na: http://www.mdds.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/zakon_o_delovnih_razmerjih/ (21. maj 2007).

SEZNAM SLIK IN TABEL

Tabela 1.1: Povezanost analiz posameznih služb, načrtovanje kadrovskih virov, pridobivanja novih kadrov in njihova selekcija.....	10
Tabela 1.1.1.1: Obrazec za popis usposobljenosti.....	13
Tabela 1.2.8.1: Značilnosti metod pridobivanja delavcev.....	17
Tabela 1.3.2.1: Primer zbirnega lista osnovnih podatkov o kandidatih za zaposlitev..	19
Tabela 1.3.5.1: Izhodišča za razgovor o zaposlitvi.....	23
Tabela 4.2.1: Organizacija in izvedba izobraževanja.....	38
Tabela 5.1.1.1: Makroorganizacijska shema delniške družbe Aerodrom Ljubljana....	43
Tabela 7.1: Organigram prometno-tehničnega sektorja.....	46
Tabela 8.1.1: Shema službe Sprejem in odprava potnikov.....	48
Slika 12.1.1: Spol zaposlenih.....	59
Slika 12.1.2: Najvišja dosežena stopnja izobrazbe.....	60
Slika 12.1.3: Delovna doba v podjetju.....	60
Slika 12.1.4: Zadovoljstvo z delom.....	61
Slika 12.1.5: Oglas za delo v podjetju.....	61
Slika 12.1.6: Začetek zaposlitve in delo preko študentske napotnice.....	62
Slika 12.1.7: Zaposlitveni intervju.....	63
Slika 12.1.8: Delo v zimski sezoni (oktober–april).....	63
Slika 12.1.9: Nadurno delo v poletni sezoni (maj–september).....	64
Slika 12.1.10: Študentje kot delovna sila.....	64
Slika 12.1.11: Izobraževanje in dodatno izpopolnjevanje.....	65
Slika 12.1.12: Izobraževalni programi.....	66
Slika 12.1.13: Vpliv na izobraževanje.....	67
Slika 12.1.14: Uporabnost pridobljenega znanja.....	67
Slika 12.1.15: Možnost napredovanja po uspešno končanem izobraževanju.....	68
Slika 12.1.16: Najpogostejše napake pri delu zemeljskih stevardes/stevardov.....	69
Slika 12.1.17: Razlogi za napake pri »check-inu«.....	69
Slika 12.1.18: Posledice storjenih napak.....	70
Slika 12.2.1: Spol študentov.....	71
Slika 12.2.2: Zadovoljstvo z delom.....	71

Slika 12.2.3: Število opravljenih ur v zimski sezoni (oktober–april).....	72
Slika 12.2.4: Število opravljenih ur v poletni sezoni (maj–september).....	72
Slika 12.2.5: Želja po zaposlitvi v podjetju.....	73
Slika 12.2.6: Oglas za delo v podjetju.....	74
Slika 12.2.7: Zahtevnost opravljenega dela.....	74
Slika 12.2.8: Izobraževanje za študente.....	75
Slika 12.2.9: Razlogi za napake pri delu.....	75
Slika 12.2.10: Posledice storjenih napak.....	76
Slika 13.1.1: Število potnikov na ljubljanskem letališču.....	77

SEZNAM PRILOG

1. Anketni vprašalnik
2. Obrazec PD-1: Prijava potrebe po delavcu oz. pripravniku
3. Timatic: primer 1
4. Timatic: primer 2

Priloga 1: Anketna vprašalnika

- VPRAŠALNIK I (za redno zaposlene)

Pred vami je anketni vprašalnik, katerega odgovore bom uporabila v raziskovalne namene mojega diplomskega dela. Anketa je anonimna.

Za vaše odgovore in čas, ki ga boste porabili pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika, se iskreno zahvaljujem.

VPRAŠALNIK I (redno zaposleni)

SPLOŠNI DEL

1. Spol: M Ž

2. Starost: _____ let

3. Dokončana izobrazba:

- a. I. stopnja (nedokončana osnovna šola),
- b. II. stopnja (dokončana osnovna šola),
- c. III. stopnja (končana 2-letna šola),
- d. IV. stopnja (končana 3-letna poklicna šola),
- e. V. stopnja (končana 4-letna srednja šola),
- f. VI. stopnja (višja strokovna šola),
- g. VII. stopnja (visoka, univerzitetna šola),
- h. VIII. stopnja (specialist, magisterij, doktorat).

4. V podjetju Aerodrom Ljubljana, d. d., sem zaposlen(a):

- a. od 0 do 4 leta,
- b. od 4 do 8 let,
- c. od 8 do 12 let,
- d. od 12 do 16 let,
- e. od 16 do 20 let,
- f. 20 let in več.

5. V podjetju Aerodrom Ljubljana, d. d., sem zaposlen(a):

redno, za nedoločen čas,
redno, za določen čas,
kot pripravnik(ca).

6. V tej službi sem zato, ker:

(možnih je več odgovorov)

- a. delo mi je všeč,
- b. delo ustreza moji izobrazbi,
- c. nimam druge izbire,
- d. zadovoljna sem z osebnim dohodkom,
- e. ustrezajo mi delovni pogoji,
- f. v kolektivu se dobro počutim,
- g. tu sem le začasno in ne razmišljam o tem,
- h. uživam v delu z ljudmi,
- i. iščem drugo zaposlitev,
- j. drugo (napiši): _____ .

A. Nabor kadrov

7. Kako ste izvedeli za to službo?

- a. oglas v medijih (časopis, radio, internet),
- b. oglas na Zavodu za zaposlovanje,
- c. objava na študentskem servisu,
- d. priporočilo sorodnikov, prijateljev, znancev,
- e. neformalno javljanje pri delodajalcu,
- f. imel(a) sem kadrovske štipendije podjetja.

8. V katerem mesecu v letu ste se zaposlili?

_____ .

9. Ste delo opravljali najprej preko študentskega servisa in se nato zaposlili?

- a. da, najprej sem delo opravljal(a) preko študentskega servisa,

- b. ne, takoj sem se redno zaposlil(a).

10. Ali ste pred začetkom zaposlitve imeli zaposlitveni intervju?

- a. da, imel(a) sem podroben intervju z vodjo kadrovske službe ter vodjo službe Sprejem in odprava potnikov,
- b. da, imeli smo skupinski intervju,
- c. ne, imeli smo teste, izbrali so najboljše,
- d. ne, status študenta so na mojo željo ter na osnovi zadovoljevanja kriterijev za zaposlitev (zahtevano znanje, veščine) spremenili v status redno zaposlenega.

11. Ali so potrebe po delu v zimski sezoni (oktober–april) dovolj velike, da opravite predpisano število delovnih ur v mesecu?

- da,
- ne,
- delno (odvisno od praznikov in dopustov mojih sodelavcev).

12. Ali so nadure pogosta praksa v poletni sezoni (maj–september)?

- a. da,
- b. ne,
- c. samo včasih.

13. Ali se vam zdi, da so študentje dobrodošla delovna sila?

- da, ampak samo v času dopustov, praznikov, vikendov,
- da, vedno,
- ne,
- delno.

14. Če je odgovor na zgornje vprašanje DA, napišite zakaj:

15. Če je odgovor na zgornje vprašanje NE, napišite zakaj:

B. Izobraževanje

16. Ali bi se želeli izobraževati ali dodatno izpopolnjevati svoje znanje v podjetju?

- da, izobraževanje je nujno potrebno za uspešno opravljanje dela,
- ne, izobraževanje je nesmiselno,
- po potrebi, izobraževanje pač spada k delovnim obveznostim.

17. Kateri izobraževalni programi se vam zdijo najuporabnejši?

(možnih več odgovorov)

- a. tečaj varstva pri delu,
- b. tečaj varnost pri delu,
- c. tečaj o osebnih listinah (potni listi, vizumi, ponarejeni dokumenti ...),
- d. dopolnilni tečaji DCS-programa,
- e. dopolnilni tečaj v zvezi s postopki sprejema in odprave potnikov,
- f. tečaji tujih jezikov, napišite, kateri so po vašem mnenju najpomembnejši za vaše delo: _____,
- g. ogledi in predstavitve drugih letališč in njihovega poteka dela,
- h. praktično usposabljanje in urjenje komunikacije,
- i. delo z osebnim računalnikom (Microsoft Office),
- j. drugo (napiši) _____ .

18. Ali imate vpliv na izbor izobraževanja?

- a. da,
- b. ne,
- c. delno.

19. Ali svoje znanje, ki ste ga nabrali pri izobraževanju, uporabljate pri delu?

- a. da,
- b. ne,
- c. delno.

20. Kakšne so vaše možnosti napredovanja pri delu oziroma na delovnem mestu v primeru uspešnega izobraževanja?

- a. uspešno končano izobraževanje ne vpliva na napredovanje,
- b. imam možnosti za napredovanje,
- c. imam višjo stimulacijo,
- d. opravljam težja in odgovornejša dela,
- e. nikakršne.

21. Katere so po vašem mnenju najpogostejše napake pri delu zemeljskih stevardes/stewardov?

(možnih več odgovorov)

- a. napaka pri »check-inu« oz. pri prijavi potnika na let,
- b. nenatančno pregledan dokument potnika (viza, veljavnost dokumenta),
- c. podajanje napačnih informacij potnikom,
- d. podajanje napačnih informacij drugim letališkim službam in predstavništvom prevoznikov,
- e. drugo (napiši)_____.

22. Kaj so razlogi za te napake pri »check-inu« potnikov?

(možnih več odgovorov)

- nenatančnost redno zaposlenih stevardes/stewardov pri delu,
- nenatančnost študentov pri delu,
- pomanjkljivo izobraževanje redno zaposlenih,
- pomanjkljivo izobraževanje študentov,
- vse večji obseg dela,
- drugo (napiši)_____.

23. Kakšne so posledice za vas kot zaposlenega za storjene napake pri delu?

- a. zmanjšana nagrada za delovno uspešnost (stimulacija),
- b. prekinitev pogodbe o zaposlitvi,
- c. ne občutim posledic,
- d. opravljam manj zahtevna dela,
- e. drugo (napiši)_____.

- VPRAŠALNIK II (za študente)

Pred vami je anketni vprašalnik, katerega odgovore bom uporabila v raziskovalne namene mojega diplomskega dela. Anketa je anonimna.

Za vaše odgovore in čas, ki ga boste porabili pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika, se iskreno zahvaljujem.

VPRAŠALNIK II (študentje)

1. Spol: M Ž

2. Starost: _____ let

3. Dokončana izobrazba:

- a. I. stopnja (nedokončana osnovna šola),
- b. II. stopnja (dokončana osnovna šola),
- c. III. stopnja (končana 2-letna šola),
- d. IV. stopnja (končana 3-letna poklicna šola),
- e. V. stopnja (končana 4-letna srednja šola),
- f. VI. stopnja (višja strokovna šola),
- g. VII. stopnja (visoka, univerzitetna šola),
- h. VIII. stopnja (specialist, magisterij, doktorat).

4. Smer študija:

_____.

5. Koliko časa že delate preko napotnice v podjetju Aerodrom Ljubljana, d. d.?

_____.

6. V katerem mesecu ste začeli delati v podjetju Aerodrom Ljubljana, d. d.?

_____.

7. V tej službi sem zato, ker:

(možnih je več odgovorov)

- a. delo mi je všeč,
- b. delo ustreza moji izobrazbi,
- c. nimam druge izbire,
- d. zadovoljna sem z osebnim dohodkom,
- e. ustrezajo mi delovni pogoji,
- f. v kolektivu se dobro počutim,
- g. tu sem le začasno in ne razmišljam o tem,
- h. uživam v delu z ljudmi,
- i. iščen drugo zaposlitev,
- j. drugo (napiši): _____ .

8. Ali je vaš program študija skladen s potrebami po delu?

- a. da,
- b. ne,
- c. delno.

9. Koliko delovnih ur približno opravite v enem mesecu v zimski sezoni (oktober–april)?

- a. od 0 do 40 ur,
- b. od 40 do 80 ur,
- c. od 80 do 120 ur,
- d. od 120 do 160 ur,
- e. od 160 do 200 ur,
- f. več kot 200 ur.

10. Koliko delovnih ur približno opravite v enem mesecu v poletni sezoni (maj–september)?

- od 0 do 40 ur,
- od 40 do 80 ur,
- od 80 do 120 ur,
- od 120 do 160 ur,

od 160 do 200 ur,
več kot 200 ur.

11. Ali se v podjetju želite redno zaposliti?

- a. da, na istem delovnem mestu,
- b. da, na drugem delovnem mestu v podjetju,
- c. ne, po končanem študiju se želim zaposliti v drugem podjetju,
- d. ne vem.

12. Kako ste izvedeli za to službo?

oglas v medijih (časopis, radio, internet),
oglas na študentskem servisu,
priporočilo sorodnikov, prijateljev, znancev,
neformalno javljanje pri delodajalcu.

13. Kako zahtevno delo opravljate?

- a. enako kot redno zaposleni,
- b. dela prilagojena za študente.

14. Ali ste deležni enakih izobraževanj kot redno zaposleni?

- a. da,
- b. ne,
- c. samo določenih.

15. Ali kdaj delate napake pri delu?

da,
ne,
občasno.

16. Od česa so odvisne vaše napake pri delu?

(možnih več odgovorov)

- a. premalo znanja,
- b. premalo izobraževanja,

- c. premalo izkušenj,
- d. nenatančnost,
- e. drugo_____.

17. Kakšne so posledice za vas kot študenta za storjene napake pri delu?

- a. zmanjšajo mi urno postavko,
- b. opravljam manj zahtevna in odgovorna dela,
- c. ne občutim posledic,
- d. drugo_____.

Priloga 2: Obrazec PD-1

PD-1: Prijava potrebe po delavcu ☐ oz. pripravniku ☐

FH 74870

1. Naslov delodajalca:

Regist. št. prijave

2. Matična številka PRS:

3. Šifra dejavnosti SKD:

4. Upravna enota prostega delovnega mesta:

5. Na delovno mesto na območju navedene upravne enote, ki je v nadaljevanju opisano in opredeljeno s pogoji za zasedbo, želimo zaposliti naslednje število delavcev / pripravnikov: 1 2 3 4 5 oz.

6. Naziv ter opis del in nalog prostega delovnega mesta:
SKP:

7. Tarifni razred prostega delovnega mesta: I. II. III. IV. V. VI. VII. VIII. IX.

8. Zahtevana poklicna / strokovna izobrazba:
Alternativna poklicna / strokovna izobrazba:
Zahtevana Nacionalna poklicna kvalifikacija (certifikat):

9. Vrsta potrebe			10. Trajanje zaposlitve		11. Vrsta zaposlitve		12. Delovno mesto je prosto		13. Okvirna mesečna neto plača
1. dodatna	2. nadomestna	3. sezonska	1. nedoločen čas	2. določen čas št. mesecev oz.	1. polni delovni čas	2. skrajšani del. čas ur/teden	1. takoj, po izteku roka prijave	2. po dogovoru	3. od dne v SIT oz. (valuta)

14. Urnik dela				15. Poskusno delo		16. Zahtevane delovne izkušnje		17. Zahtevane telesne sposobnosti			18. Druge sposobnosti				19. Zahtevan vozniški izpit kategorije
1. eno-izmensko delo	2. dvo ali več-izmensko delo	3. deljen delovni čas	4. gibljiv / nestalen urnik	1. NE	2. DA št. mesecev	1. NE	2. DA leta meseci	1. oster vid	2. ročne spretnosti	3. fizična moč	1. organizacijske sposobnosti	2. komunikativnost	3. vodenje manjših skupin	4. vodenje velikih skupin	A B C D E F G H

20. Zahtevano znanje jezika/ov:						21. Zahtevana računalniška znanja:		
Stopnja zahtevanega znanja						osnovno		zahtevno
osnovno	zadovoljivo	dobro	zelo dobro	tekoče				
1	2	3	4	5	Urejevalnik besedil	1		2
1	2	3	4	5	Delo s preglednicami	1		2
1	2	3	4	5	Računalniško oblikovanje	1		2
1	2	3	4	5	Delo z bazami podatkov	1		2
1	2	3	4	5	Programiranje	1		2
1	2	3	4	5	Poznavanje računalniških omrežij	1		2
1	2	3	4	5	Poznavanje operacijskih sistemov	1		2

22. Drugi pogoji / znanja / veščine – navedite:
.....

23. Rok za prijavo kandidatov, v dnevih:
V primeru, da boste objavo tega delovnega mesta zagotovili še sami v sredstvih javnega obveščanja, navedite datum izida objave:

24. Posebne namere delodajalca pri iskanju kandidata oz. kandidatov za zaposlitev:
1 – nimamo posebnih namer
2 – iskanje primernih kandidatov tudi na širšem območju EU
3 – iskanje primernih kandidatov tudi na območju naslednje države oz. držav EU (navedite):
4 – želimo zaposliti delavca iz območja zunaj EU (tujci iz t.i. tretjih držav): ☐ Nova zaposlitev tujca ☐ Obnova delovnega dovoljenja

25. Sodelovanje zavoda za zaposlovanje pri iskanju kandidatov:						26. Ali želite objavo tega prostega delovnega mesta tudi v medijih (internet idr.)	
1. DA, želimo sodelovanje (ustrezno označite z X)			2. NE, ne želimo sodelovanja (ustrezno označite z X)			1.	2.
☐ neposredno napotovanje primernih kandidatov iz zavodovih evidenc (napotnice), število	☐ neposredno napotovanje iz zavodovih evidenc (napotnice), število in obveščanje ostalih zainteresiranih (oglasna deska)	☐ želimo predhodni telefonski dogovor z zavodom	☐ vloge kandidatov sprejemamo neposredno	☐ pred oddajo vlog naj kandidati navežejo stik z nami	Drugo (če želite, navedite)	DA	NE

Kontaktna oseba delodajalca - samo za stike z zavodom:

Ime in priimek tel. e-mail:

Če želite, navedite tudi kontaktno osebo za zainteresirane kandidate:

1. Isti podatki kot zgoraj
2. Ime in priimek tel. e-mail:

Priloga 3: Timatic – primer 1

TIMATIC-2 / 13JUN07 / 0711 UTC
NEED EM TO CHECK HEALTH - WILL CHECK VISA ONLY
NATIONAL BOSNIA HERZEGOVINA *BA*
DESTINATION SLOVENIA *SI*
VISA DESTINATION SLOVENIA *SI*
..... NORMAL PASSPORTS ONLY
PASSPORT *MUST BE VALID FOR AT LEAST THE PERIOD OF INTENDED
STAY* REQUIRED.
VISA REQUIRED
HOWEVER- VISA NOT REQUIRED FOR:
1. A MAX. STAY OF 15 DAYS- PROVIDED HOLDING /TYPE C/ VISA WHICH
IS VALID FOR ALL SCHENGEN STATES *SEE: TIRGL/SCHS * AND
VALID FOR MORE THAN 15 DAYS ON DAY OF ENTRY. OR
2. THE PURPOSE OF TRANSITING THROUGH THE TERRITORY OF SLOVENIA-
FOR A MAX. TRANSIT PERIOD OF 5 DAYS- PROVIDED HOLDING:
- A VALID SCHENGEN TYPE B- C- OR D VISA. OR
- VISA FOR BULGARIA- CYPRUS- CZECH REP.- ESTONIA- HUNGARY-
LATVIA- LITHUANIA- MALTA- POLAND- ROMANIA OR SLOVAK REP..
VISITOR IS RECOMMENDED TO HOLD:
- ALL DOCUMENTS REQUIRED FOR NEXT DESTINATION. AND/OR
- SUFFICIENT FUNDS *ADULTS AT LEAST EUR 70.- AND MINORS UNDER
18 YEARS OF AGE AT LEAST EUR 35.- OR EQUIVALENT IN ANY HARD
CURRENCY PER DAY OF STAY*.
NON-COMPLIANCE WITH ENTRY REGULATIONS *INCL. FORGED DOCUMENTS*
WILL RESULT IN FINES FOR CARRIER BETWEEN EUR 900.- UP TO EUR
4-500.- PER PASSENGER. DEPORTATION OR INDEFINITE DELAY
DETENTION COSTS FOR PASSENGER AT POINT OF ENTRY ARE AT
CARRIER S EXPENSE.
CHECK TINEWS/N4 - GREEK PASSPORTS
SCAN COMPLETE

Priloga 4: Timatic – primer 2

TIMATIC-2 / 13JUN07 / 0708 UTC
NEED EM TO CHECK HEALTH - WILL CHECK VISA ONLY
NATIONAL SLOVENIA *SI*
DESTINATION RUSSIAN FEDERATION *RU*
VISA DESTINATION RUSSIAN FEDERATION *RU*
..... NORMAL PASSPORTS ONLY
PASSPORT REQUIRED.
VISA REQUIRED. VISAS IN EXPIRED PASSPORTS ARE NOT ACCEPTED.
IF ARRIVING AT SHEREMETYEVO- VISA CAN BE OBTAINED ON ARRIVAL:
- PROVIDED PRIOR APPROVAL HAS BEEN OBTAINED FROM THE MINISTRY
OF FOREIGN AFFAIRS. OR
- IN THE CASE OF A TECHNICAL FAILURE WITH AN ALREADY ISSUED
VISA.
FEE: USD 75.- TO USD 150.-- DEPENDING ON CIRCUMSTANCES.
ALL VISITORS ARE STRONGLY RECOMMENDED TO HAVE SUFFICIENT
HEALTH/TRAVEL INSURANCE TO COVER ANY MEDICAL EXPENSES.
PASSENGER MUST HOLD IMMIGRANT CARD- OBTAINED FREE OF CHARGE ON
BOARD OR ON ARRIVAL.
IF STAYING LONGER THAN 3 DAYS- PASSENGER MUST REGISTER THE
IMMIGRANT CARD AND VISA THROUGH HOTEL OR SPONSOR.
IF VISITING RELATIVES:
PASSENGER MUST REGISTER WITH LOCAL POLICE UPON ARRIVAL AND
HAVE REGISTRATION ENTERED IN THEIR VISA. IF STAYING IN HOTEL-
THIS WILL BE ARRANGED BY THE HOTEL.
IF STAYING LONGER THAN 3 DAYS- PASSENGER MUST REGISTER THE
IMMIGRANT CARD AND VISA THROUGH HOTEL OR SPONSOR.
NON-COMPLIANCE WITH ENTRY REGULATIONS MAY RESULT IN FINES FOR
CARRIER VARYING FROM A MIN. OF USD 1-800.- TO A MAX. OF USD
3-600.- OR THE EQUIVALENT IN LOCAL CURRENCY PER PASSENGER-
AND IN EITHER DEPORTATION BY SAME AIRLINE ON FIRST AVAILABLE
FLIGHT OR AN INDEFINITE DELAY FOR PASSENGER AT POINT OF ENTRY.
IF CARRIER CAN PROVE THAT AT BOARDING POINT PASSENGER HAD
PROPER DOCUMENTS TO ENTER OR TRANSIT TERRITORY OF RUSSIAN
FED.- PASSENGER MAY BE FINED FOR USD 160.- OR THE EQUIVALENT
IN LOCAL CURRENCY.
CHECK TINEWS/N4 - GREEK PASSPORTS
SCAN COMPLETE