

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Janja Kodrič

Kako izbrati najboljši kader?

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Janja Kodrič

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

Kako izbrati najboljši kader?

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Zahvala

Rada bi se zahvalila mentorju red. prof. dr. Ivanu Svetliku za strokovno pomoč ter svetovanje pri nastajanju diplomskega dela.

Iskrena hvala tudi mojim staršem, ki so mi študij sploh omogočili ter mi vsa ta leta stali ob strani.

Hvala tudi vsem prijateljem, s katerimi smo skupaj preživljali ta nepozabna študentska leta.

Kako izbrati najboljši kader?

Podjetja, ki delujejo v sodobnem okolju, so vse bolj izpostavljena konkurenci in nenehnim spremembam. Za obstanek na trgu in uspešnost podjetja je tako ključno, da se znajo tem spremembam nenehno in uspešno prilagajati, to pa lahko podjetje doseže le z dobro usposobljenimi zaposlenimi, ki zagotavljajo prožno in hitro odzivanje na te spremembe. Zaposleni tako postajajo najpomembnejši vir organizacije, hkrati pa narašča pomen upravljanja človeških virov v organizaciji ter zavedanje delodajalcev o pomenu le-tega. Vsako podjetje namreč stremi za tem, da bi izboljšalo svoj konkurenčni položaj. Ključna poslovna spretnost managerjev postaja naloga, kako privabiti, zaposliti in konec koncev tudi obdržati najboljši kader. V svoji diplomski nalogi sem se osredotočila na proces pridobivanja in izbora najboljšega kadra. Svojo predpostavko, da delodajalci pri iskanju novih kadrov, za različne poklice uporabljajo različne metode izbire, sem preverila na primeru enega izmed uspešnih slovenskih podjetij. Podjetje se zaveda naraščujoče vloge in pomena človeškega dejavnika, zato vlaga veliko sredstev v pridobivanje ter razvoj zaposlenih. Pri izboru novih kadrov, se podjetje poslužuje različnih tehnik, ki jih prilagodi glede na iskan profil. Izbor novih sodelavcev, pa mora biti v vsakem primeru počasen in dobro premišljen postopek, saj se bo le dober izbor obrestoval pri uspehu podjetja.

Ključne besede: kadri, upravljanje s človeškimi viri, selekcijski postopek

How to select best personnel?

Companies operating in the modern environment are increasingly exposed to competition and continuous change. It is crucial for survival on market and successfulness of company that they know how to adapt themselves to these changes constantly and successfully, and company can achieve this only with well trained employees, that assure elastically and rapid responding on these changes. Employees are becoming most important source of organization, while the importance of human resource management in the organization and the employers' awareness of the importance of it is increasing. Every company namely aspires to improve their competitive position. A key business skill is becoming a problem how to attract, recruit and ultimately retain the best personnel. In my diploma thesis I focused on the process of obtaining and selecting the best personnel. My assumption, that employers at search of new personnel use different methods for different professions, is checked in the case of one of the successful Slovenian companies. The company is aware of the growing role and importance of the meaning of the human factor and because of this awareness it invest a lot of resources in recruiting and development of employees. In the selection of new personnel, the company uses different methods, which it adapts to different searched profiles. Selection of new employees must be in any case slow and well thought out process, since only a good choice will be worthwhile in the company's success.

Key words: personnel, human resources management, the selection process.

KAZALO

1	UVOD	8
2	ORGANIZACIJA	10
3	KADRI IN ČLOVEŠKI VIRI	11
3.1	KADRI	11
3.2	ČLOVEŠKI VIRI	12
4	UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	14
4.1	RAZVOJ UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI	15
4.2	FUNKCIJE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI	16
5	IZBIRA KADROV	22
5.1	KADROVANJE	22
5.2	ANALIZA DELA	22
5.3	IZBIRNI POSTOPEK	25
5.3.1	NAČRTOVANJE IN PRIDOBIVANJE KANDIDATOV	25
5.3.1.1	NOTRANJI ALI ZUNANJI VIRI?	27
5.3.1.2	ALTERNATIVNI NAČINI REŠEVANJA PRIMANJKLJAJA ČLOVEŠKIH VIROV	29
5.3.2	IZBIRANJE DELAVCEV	29
5.3.2.1	METODE IZBIRE	32
5.3.2.1.1	PISNA PRIJAVA	34
5.3.2.1.2	OBRAZEC ZA PRIJAVO	34
5.3.2.1.3	ŽIVLJENJEPIS	35
5.3.2.1.4	DOKAZILA IN PRIPOROČILA	36
5.3.2.1.5	TESTI	37

5.3.2.1.5.1	VRSTE TESTOV	37
5.3.2.1.5.2	UPORABA TESTOV	39
5.3.2.1.6	INTERVJU	39
5.3.2.1.6.1	VRSTE INTERVJUJEV	41
5.3.2.1.6.2	POSTOPEK INTERVJUJA	42
5.3.2.1.7	OPAZOVALNI CENTRI	42
5.3.2.1.7.1	Orodja opazovalnega centra	43
5.3.2.1.8	GRAFOLOŠKI PREIZKUSI	44
5.3.3	KONČNA IZBIRA DELAVCA	44
6	EMPIRIČNI DEL	46
6.1	METODOLOGIJA	46
6.2	PREDSTAVITEV PODJETJA »X«	46
6.2.1	STRATEGIJA, VIZIJA IN CILJI	47
6.2.2	KADROVSKA POLITIKA PODJETJA »X«	48
6.2.3	DEJAVNOST PODJETJA	48
6.2.4	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA »X«	49
6.2.5	ZNAČILNOSTI KADROV V PODJETJU »X«	50
6.3	IZBIRNI POSTOPEK V PODJETJU »X«	52
6.3.1	NAČRTOVANJE IN PRIDOBIVANJE KADROV V PODJETJU »X«	55
6.3.2	IZBIRANJE KADROV	58
6.3.2.1	Postopek selekcije – administrativni delavci	58
6.3.2.2	Postopek selekcije – fizični delavci	59
6.3.2.3	Postopek selekcije – ključni kadri in strokovni delavci	61
6.3.3	KONČNA IZBIRA	62

6.4	UGOTOVITVE IN VERIFIKACIJA PRIMERA	64
7	SKLEP.....	69
8	LITERATURA.....	72

1 UVOD

Podjetja danes delujejo v konkurenčnem poslovnem okolju, polnem nenehnih sprememb. Za uspešno poslovanje podjetja je tako ključno, da se tem spremembam nenehno in uspešno prilagaja, zato je zelo pomembno, da v njem delujejo dobro usposobljeni zaposleni, ki zagotavljajo prožno in hitro odzivanje na spremembe.

Zaposleni tako postajajo najpomembnejši vir organizacije. Managerji se tega vse bolj zavedajo in vse več vlagajo v človeške vire, v razvoj ter kakovost svojih zaposlenih. Dejstvo je namreč, da z večanjem kakovosti človeških virov, večamo produktivnost in donosnost ostalih (oprijemljivih) virov v podjetju (kapital, nepremičnine, stroji...).

Človeški viri so vsi zaposleni v organizaciji, njihove sposobnosti, znanja, spretnosti ter osebnostne lastnosti (Možina in drugi 1994, 445–446). Od vseh teh značilnosti je odvisno, ali je oseba primerna za opravljanje določenega dela in kako uspešna bo pri tem. Človeški viri so temelj vsakega podjetja, zato je pomembno, da le-ta veliko vlagajo v njihov razvoj in kakovost. Z namenom, da bi podjetja dosegla kar najbolj uspešno ravnanje s človeškimi viri, se je razvila znanost, imenovana upravljanje s človeškimi viri, ki zajema različne programe, metode in dejavnosti, kot so načrtovanje, pridobivanje ter izbira kadrov, uvajanje, izobraževanje, usposabljanje, razvoj, napredovanje, pripadnost ter zadovoljstvo zaposlenih, nagrajevanje, motiviranje itd.

Največja skrb in najpomembnejša naloga vseh managerjev postaja bitka za sposobne, talentirane ljudi. Sposobnost managerjev, da privabijo, izberejo in nato tudi obdržijo vrhunske kadre, je tako postala odločilnega pomena za rast in uspeh vsakega podjetja.

Na tem mestu je potrebno poudariti, da ne obstaja univerzalen »recept«, kako priti do najboljšega kadra. Metode in orodja izbire kadrov namreč niso univerzalno uporabna. Hipoteza, ki jo bom v svoji diplomski nalogi poskušala potrditi, na podlagi primera proučevanega podjetja, je naslednja:

Delodajalci v proučevanem podjetju pri iskanju novih kadrov za različne profile/poklice uporabljajo različne metode izbire kadrov.

Metode izbire se namreč morajo razlikovati glede na poklic, delovno mesto in delovne naloge, ki jih bo opravljal novi zaposleni. Vsako delovno mesto zahteva človeka s točno določenimi sposobnostmi, znanji, spretnostmi, osebnostnimi lastnostmi, izkušnjami itd. Le-te bomo odkrili z določenimi orodji, ki so najbolj primerna za odkrivanje iskanih specifičnih lastnosti. Na tem mestu je potrebno opozoriti še na dejstvo, da je izbiranje delavcev dvosmerni proces, kjer organizacija izbira najbolj primerne novega sodelavca, hkrati pa tudi delavec izbira organizacijo, kjer bodo izpolnjeni pogoji, da bo lahko najbolj učinkovito deloval. Zato je zelo pomembno, da se organizacija že v času izbire predstavi kandidatu z vsemi svojimi značilnostmi, sicer se lahko zgodi, da bo novi sodelavec zapustil organizacijo, ko bo ugotovil, da mu določeni pogoji ne ustrezajo.

Diplomsko delo sem razdelila na dva dela. V prvem, teoretičnem delu bom najprej predstavila organizacijo ter njene ključne elemente. Nato bom predstavila pojem in pomen kadrov ter človeških virov, ki predstavljajo temelj vsake organizacije. V nadaljevanju diplomske naloge se bom osredotočila na upravljanje s človeškimi viri, kjer bom predstavila pomen, razvoj ter funkcije te znanosti. Teoretični del bom zaključila z obravnavanjem dejavnosti izbire kadrov kot eno najpomembnejših funkcij upravljanja s človeškimi viri, kjer bom predstavila nekaj predpogojev za izbiro novih sodelavcev, metode izbire ter potek selekcijskega postopka.

V drugem, empiričnem delu bom teoretične predpostavke prenesla v konkreten primer, v eno izmed slovenskih podjetij. Najprej bom predstavila podjetje, njegovo strategijo, dejavnosti, organizacijsko strukturo, kadrovske politike ter značilnosti kadrov v podjetju. V drugem delu empiričnega dela pa se bom osredotočila na pridobivanje in predvsem izbiro novih sodelavcev v tem podjetju. Na podlagi ugotovitev, ki jih bom pridobila na tem mestu, bom lahko potrdila oziroma ovrgla postavljeno hipotezo.

2 ORGANIZACIJA

Organizacija ima velik pomen tako za človeka kot tudi za vso družbo. Vsi naši življenjski dogodki, vse kar počnemo se dogaja v okviru neke organizacije, v takšnem ali drugačnem pomenu. Družina, vrtec, šola, služba, interesne dejavnosti in tako naprej, so organizacije, v katere smo vključeni skozi vse življenje. Ljudje se združujemo v organizacije, saj na tak način lažje dosegamo svoje cilje, ali pa je to sploh edini način, da pridemo do teh ciljev.

Pojem organizacije ni enotno opredeljen. Avtorji to besedo uporabljajo za različne pomene, zato jo tudi opredeljujejo z različnih vidikov. Kljub temu pa ima večina avtorjev pri opredeljevanju organizacije enako izhodišče, in sicer, da je organizacija zavestna dejavnost, ki se izvaja in vzdržuje z voljo ljudi, da bi se ustvarjala celota iz množičnosti (Ivanko 1982, 13).

Aldrich (v Ilič in Svetlik 2004, 67) v najsplošnejšem smislu definira organizacijo kot vsako socialno enoto, ki ima lastne cilje, dejavnosti in meje. Kavčič (1991) pa kot relativno celoto, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter jasno razmejena z okoljem; deli pa so nadalje lahko sestavljeni iz poddelov ter odnosov med poddeli (Kavčič 1991, 13). Vzemimo podjetje kot relativno celoto. Podjetje sestavlja več oddelkov: nabavni oddelek, prodajni oddelek, kadrovski oddelek, proizvodni oddelek, finančni oddelek idr., ki so deli te celote (podjetja) in so v nekem medsebojnem odnosu. Oddelke pa nadalje sestavljajo pododdelki (na primer kadrovski oddelek sestavljajo oddelek za zaposlovanje, oddelek za izobraževanje, oddelek za nagrajevanje idr.) (poddeli), ki so zopet v medsebojnem odnosu.

F. Lipovec organizacijo razume kot strukturo medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni skupini ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja skupine (Lipovec v Ivanko 1982, 23).

Organizacije torej ne moremo enopomensko opredeliti, v svojem temelju pa je organizacija vsaka celota, sestavljena iz posameznikov, ki so se povezali v to celoto, da bi dosegli nek skupni cilj.

3 KADRI IN ČLOVEŠKI VIRI

Kadri in človeški viri so temelj, najpomembnejši vir organizacije oziroma podjetja. Tega ne more, niti v današnjih časih visoke in napredne tehnologije, zamenjati noben računalniški program ali stroj. Človek oziroma kadri so torej temelj, na katerem stoji vsaka organizacija, saj brez njih ne more potekati nobena poslovna funkcija. Seveda pa je uspešnost dela le-teh odvisna od vodenja, upravljanja z njimi oziroma njihovimi viri.

3.1 KADRI

Kadri so delavci, usposobljeni za določeno področje, stroko. Z razvojem kadrovske funkcije se besedo kadri pojmuje vse širše, kot vse »človeške, kadrovske« vire v organizaciji. Človeški viri so vsi človeški viri, ne glede na to, ali ljudje sodelujejo v neki organizirani obliki dela, ko pa vstopijo v organizacijo (v pripravo ali v delo samo), pa so kader te organizacije. Pri tem ni pomembno ali so zaposleni v organizaciji (zaposleni, po zakonu o delovnih razmerjih delavci) ali se vključujejo v delo na drug način (npr. pogodbeno delo, delo na podlagi outsourcinga ipd.). **Kadri v širšem smislu** so ljudje, ki v kakršni koli obliki sodelujejo v organizirani obliki človeškega dela, ki torej delajo v neki organizaciji – gospodarski, javni, politični, športni itd. So najpomembnejši element vsake organizacije ter so vključeni v proces uresničevanja nekega skupinskega ali individualnega cilja te organizacije. Kot **kadre v ožjem smislu** pa obravnavamo vse ljudi, ki so vključeni v nek delovni proces (kadri v funkciji) oz. se zanj usposabljujejo (kadri v pripravi) (Butina 2005).

Miran Mihelčič z besedo kadri (ali zaposleni) označuje vse člane v podjetju, zavodu, uradu, strokovni službi poklicne ali politične organizacije itn., torej vse zaposlene v tej organizaciji. (Mihelčič 2004, 19)

Podobno pojmuje kadre tudi Stane Možina, ki pravi, da so kadri vsi ljudje, ki lahko v kakršnem koli smislu sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela. Sami zase so vir,

obenem pa je vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti (Možina in drugi 2002, 7).

Kadri so torej vsi ljudje, ki so na kakršen koli način vključeni v delo v neki organizaciji ter so njen najpomembnejši vir.

3.2 ČLOVEŠKI VIRI

S **človeškimi (kadrovskimi) viri** opredeljujemo zaposlene, njihove osebnostne zmožnosti, ki so odvisne od njihovih značilnosti oz. lastnosti, kot so temperament, značaj, sposobnosti (intelektualne, motorične, senzorične in mehanske), znanja, mišljenje in motivacija, kot tudi njihovo navezanost na skupino, na organizacijo, pripravljenost na sodelovanje ipd. Obstaja več različnih načinov sistemiziranja človeških zmožnosti oz. lastnosti, posamezne skupine teh lastnosti pa nam dajo odgovor na osnovna vprašanja, ki jih potrebujemo za izbiro pravih ljudi za določena dela v organizaciji (Butina 2005).

Stane Možina opredeljuje človeške vire oziroma človeške zmožnosti kot izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznan lastnosti človeka, ki se nanašajo na različna področja njegovega življenja. Ko govorimo o človeških virih, imamo v glavnem v mislih: sposobnosti, ki so človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti (znanje, motorične spretnosti in podobno); znanja, ki so človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševati znane probleme, takšne, ki jih je že videl in rešil; spretnosti, ki so v glavnem zmožnosti, ki se nanašajo na človekove motorične sposobnosti, ter človeku omogočajo hitro in učinkovito reagirati na probleme ter osebnostne lastnosti, ki so vse človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, ampak dajejo osebno obeležje sleherni človekovi reakciji. V tem primeru gre za značaj, temperament ipd., ki nastopajo kot katalizatorji pri človekovem reagiranju, vendar sami po sebi problemov ne rešujejo (Možina in drugi 1994, 445–446).

Človeški viri so torej vsi zaposleni v organizaciji ter vse njihove lastnosti in sposobnosti, ki vplivajo na delo v tej organizaciji. Iz vseh teh človeških virov oziroma zmožnosti, ki jih posameznik ima, lahko managerji oziroma kadrovniki, ki iščejo nove

sodelavce, sklepajo o njegovem prihodnjem uspehu na nekem delovnem mestu. Pri tem pa se bolj ukvarjajo z vprašanjem, kakšne zmožnosti človek potrebuje za določeno delo (kaj zmore narediti), kot pa kakšne vrste človeških zmožnosti ima (kdo je).

Kadri in človeški viri, se pravi ljudje in njihove zmožnosti, so neprecenljiv vir vsake organizacije oziroma podjetja, brez njih delo ne more biti uspešno opravljeno. Podobno razmišlja Ivan Svetlik, ki pravi, da so človeški viri najpomembnejši viri sodobne organizacije ter ključni dejavnik njene konkurenčnosti iz več razlogov: ljudje dodajajo vrednost organizaciji, ljudje z največjimi zmožnostmi so redki, posnemanje je zelo zapleteno, mobilnost je omejena, pomembna pa je tudi nezamenljivost ter s tem povezana prenosljivost znanj (Svetlik in drugi 2009, 51–52).

Seveda pa ni dovolj le imeti kadre in človeške vire v podjetju, pomembno je imeti primerne kadre in kakovostne človeške vire. Egon Tomažič definira **kakovostne človeške vire** kot razmerje med kompetencami, ki jih zahteva organizacijska vloga, in dejanskimi kompetencami osebe, ki opravlja to organizacijsko vlogo. Čim večja je torej skladnost med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami, večja je kakovost človeškega dejavnika. Najprimernejše delavce najdemo s pravilno analizo organizacijske vloge, s katero ugotovimo, katere so tiste kompetence (sposobnosti, znanja, delovne izkušnje), ki jih od delavca pričakujemo. Le delavec s takšnimi kompetencami bo lahko optimalno opravljal delo ter se vključil tako v tehnični kot v socio-kulturni kontekst organizacije. Naj na tem mestu poudarim še razliko med organizacijsko vlogo in delovnim mestom. Delovno mesto nam pove, kakšne naloge so združene v okviru delovnega mesta in kakšna je odgovornost osebe, ki to delo opravlja. Organizacijska vloga pa nam pove, kako se delovno mesto vključuje v socialni kontekst podjetja, ki mu daje največji pečat organizacijska kultura (vrednote, pričakovanja, pisana in nepisana pravila organizacije oziroma podjetja, itd.). In ravno to je tisto najpomembnejše. Najti ljudi, sodelavce, katerih kompetence bodo zadovoljevale pogoje delovnega mesta, hkrati pa tudi pogoje socio-kulturnega sistema organizacije (Tomažič 2002).

Kakovostni kadri oziroma kakovostni človeški viri so najpomembnejši element vsake organizacije in njena konkurenčna prednost, njihovo delo (uspešnost dela) pa je odvisno predvsem od vodenja oziroma upravljanja z njimi.

4 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Upravljanje s človeškimi viri je najpomembnejša funkcija v podjetju, saj je od le-te odvisno kakšni kadri in kakšni človeški viri so oziroma delujejo v podjetju. V Sloveniji ta pojem enačimo kar s kadrovskim menedžmentom oziroma menedžmentom človeških virov. Stane Možina pravi: »Upravljanje s človeškimi viri je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s človeškimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi« (Možina in drugi 2002, 7).

Ivan Svetlik pa menedžment človeških virov razume na dveh ravneh, in sicer na eni strani kot filozofijo menedžmenta, ki ljudem pripisuje ključno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti in je podlaga za konkretne aktivnosti menedžmenta človeških virov, na drugi strani pa kot razviti model izvajanja kadrovske funkcije, pri katerem je poudarek na strateški vlogi človeških virov, ki presega funkcijsko obravnavanje in zato postaja menedžment človeških virov sestavni del menedžmenta podjetja (Svetlik in drugi 2009, 26).

V zadnjem času govorimo predvsem o **strateškem upravljanju s človeškimi viri**, ki predstavlja načrt ukrepov na področju človeških virov, s katerimi želi vodstvo doseči strateške cilje organizacije. Pomembni sta dve področji urejanja strateškega upravljanja človeških virov, in sicer: struktura funkcije upravljanja človeških virov ter organizacijske zmogljivosti. Na strukturnem področju je ključno strateško načrtovanje kadrov, pridobivanje in selekcija, razvoj kadrov, vrednotenje kadrov, motivacija in nagrajevanje ter upravljanje talentov. Na strani organizacijskih zmogljivosti pa so pomembne zlasti kompetence, vodenje, komuniciranje in pa korporacijska kultura. Z vsemi temi orodji lahko podjetje dosega konkurenčno prednost na področju kadrovskih potencialov, predvsem pa njihov razvoj sistematično usmeri v doseganje strateških ciljev podjetja (Žezlina 2006). Pri vsem tem ni pomembno koliko delavcev potrebujemo, ampak kakšne delavce, da bomo z njimi lahko uresničili strategijo podjetja.

Ivan Svetlik menedžment človeških virov razume kot strateško usmerjeno dejavnost nosilcev menedžmenta človeških virov (predvsem menedžerjev in kadrovskih

strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (ciljem) organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate. (Svetlik in drugi 2009, 28)

4.1 RAZVOJ UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

Pomen ljudi kot virov se je skozi zgodovino zelo spreminjal. Vsaka ekonomska in politična usmeritev je oblikovala svoj pogled na vlogo ljudi v organizaciji (Možina in drugi 1994, 448).

Upravljanje s človeškimi viri je postalo aktualno v času industrijske revolucije, ko se je proizvodnja začela seliti iz majhnih družinskih podjetij in kmetij v velike tovarne. Zaposleni so v tem času delali v slabih delovnih in socialnih pogojih, zato so se začele razvijati različne oblike upravljanja s človeškimi viri, z namenom, da bi izboljšali delovne pogoje zaposlenih ter jim pomagali pri reševanju njihovih osebnih problemov, povezanih z izobraževanjem, stanovanjem in zdravjem (Svetlik v Adizes in drugi 1996, 177).

Naslednjo stopnjo razvoja upravljanja s človeškimi viri je prinesel t.i. znanstveni management, katerega cilj je povečati učinkovitost proizvodnje z boljšo izrabo človeških virov. V podjetjih so začeli pazljivo oblikovati delovna mesta, izbirati kandidate za zaposlitev, usposabljeni zaposlene za opravljanje specializiranih delovnih nalog, ukvarjali so se z novimi sistemi plač in uvedli procedure za pritožbe delavcev. S temi aktivnostmi so nastali prvi personalni oziroma kadrovski oddelki v organizacijah. V tem času so tudi odkrili, da ima upoštevanje raznovrstnih potreb zaposlenih oziroma upoštevanje zaposlenih kot osebnosti izredno velik vpliv na produktivnost zaposlenih (Svetlik v Adizes in drugi 1996, 177–178).

V 30. letih prejšnjega stoletja, ko je velika ekonomska kriza zaostрила socialne probleme, je morala v podjetja poseči država. Uzakonila je pravico do denarnih nadomestil za brezposelne, pravico do sindikalne organiziranosti, uzakonjene so bile minimalne plače, obveznosti delodajalcev za ureditev varnega delovnega okolja in druge socialne pravice.

Intervencija države se je nadaljevala tudi po drugi svetovni vojni, ko je bil sprejet zakon o enakih možnostih za vse ter zakoni, ki so urejali vprašanja varnosti, zdravja in upokojevanja. V tem času so v ospredje začeli postavljati vlogo človeškega dejavnika v proizvodnji, predvsem razprave o vlaganju v izobraževanje ter vprašanje vloge zaposlenih v organizacijah (Svetlik v Adizes in drugi 1996, 178).

V sedemdesetih letih so velike spremembe v strukturi proizvodnje (primanjkovalje naravnih virov, pojav novih tehnologij, krajši tehnološki cikli ter na drugi strani daljši izobraževalni cikli) vplivale na vse večji pomen človeških virov. Ključni dejavnik konkurence so postali ljudje oziroma njihovi viri, zato je postalo pomembno zaposlovanje vse bolj usposobljenih delavcev, ki znajo poleg izvajanja navodil misliti tudi sami. Vse bolj pomembno tako postaja pridobivanje in izbira novih sodelavcev ter upravljanje z njimi v organizacijah. Težišče upravljanja se pomika od takoimenovanih trdih k mehkim dejavnikom, kot so organizacijska kultura, znanje, komunikacija, motivacija z delom in kariero in podobno, s čimer upravljajo različna orodja in tehnike upravljanja s človeškimi viri (Svetlik v Adizes 1996, 179–180).

4.2 FUNKCIJE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

- *Ugotavljanje in načrtovanje človeških virov.* Planiranje človeških virov je napovedovanje organizacijskih potreb po človeških virih in planiranje korakov za njihovo pridobivanje (Možina in drugi 1994, 451).
- *Pridobivanje in izbiranje bodočih zaposlenih.* Kandidate pridobimo z objavo prostega delovnega mesta v uradnih prostorih, v sredstvih javnega obveščanja, s posredovanjem zavoda, preko agencij za iskanje kandidatov, preko sistemov e-zaposlovanja in podobno. Nove sodelavce pa nato izberemo na podlagi raznih selekcijskih postopkov, kot so selekcijski razgovori, preizkusi znanja, delovnih sposobnosti ter veščin itd. (Mihalič 2006, 152–153).
- *Uvajanje zaposlenih.* Uvajanje novih delavcev je proces socializacije posameznika v novo organizacijo, katere cilj je, da delavec začne v najkrajšem

možnem času delati s polno storilnostjo in da doseže pri tem tudi osebno zadovoljstvo (Svetlik v Možina in drugi 2002, 166).

- *Opravljanje pripravništva zaposlenih.* Pripravništvo lahko uvedemo za novozaposlene, ki nimajo predhodnih delovnih izkušenj, z namenom, da se pripravnik po programu pripravništva in pod strokovnim vodstvom mentorja sistematično in postopoma uvede v delovno okolje in ustrezno usposobi za samostojno upravljanje del in nalog na delovnem mestu, za katerega se usposablja (Mihalič 2006, 180).
- *Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.* Pri izobraževanju in usposabljanju gre za to, da skušamo s posebnimi postopki izboljšati delavčeve lastnosti, da bo lahko opravljal ali pa da bi bolje opravljal svoje delo na konkretnem delovnem mestu. Pri tem se uporablja več postopkov, na primer: programirane instrukcije, video simulacije, igranje vlog, interaktivni video itd. (Možina in drugi 1994, 471).
- *Razvoj in upravljanje kariere zaposlenih.* Cilji te funkcije so odkrivanje prednosti in zmožnosti zaposlenih za sedanje in prihodnje delo, integracija individualnih ciljev zaposlenih s cilji podjetja, razvijanje in usmerjanje kariernih poti, odkrivanje in razvijanje kariernih sider zaposlenih, omogočanje horizontalnega in vertikalnega napredovanja, razvijanje naslednikov ter pridobivanje vzajemnih koristi za zaposlene in organizacijo (DeNisi in Griffin v Mihalič 2006, 199).
- *Razvoj in celostno upravljanje kompetenc zaposlenih.* Razvoj kompetenc zaposlenih vključuje permanentno razvijanje znanj, veščin, spretnosti, sposobnosti, odgovornosti, odzivnih zmožnosti, zanašnosti, motiviranosti, inovativnosti, prilagodljivosti spremembam, odgovornosti, lojalnosti, zadolžitev in drugih kompetenc vsakega posameznega zaposlenega. Pristopi celostnega upravljanja kompetenc zaposlenih pa temeljijo na načrtnem in permanentnem razvoju kompetenc vseh zaposlenih, in sicer glede na zahteve po trenutnih in predvidenih kompetencah za opravljanje nalog (Mihalič 2006, 204).

- *Nagrajevanje in motiviranje zaposlenih.* Najpomembnejši cilj nagrajevanja in motiviranja zaposlenih je povezan z evalviranjem ustvarjanja nove vrednosti v organizaciji iz naslova človeškega kapitala, učinki le-tega pa vzpodbujajo inoviranje ter pridobivanje in širjenje znanj. Danes imajo poleg denarnih nagrad vse večjo vlogo predvsem nedelarne nagrade (napotitve na izobraževanja, napredovanje, dodatni prosti dnevi, boljši delovni pogoji, večja podpora in izkazovanje zaupanja, razne simbolične nagrade itd.) ter različne bonitete (službeni avto, službeni mobilni telefon, parkirni prostor, plačilo športnih aktivnosti, izobraževanje v službenem času itd.) (Mihalič 2006, 216–217).
- *Izvajanje letnih razgovorov z zaposlenimi.* Letni razgovori služijo predvsem vsebinskemu pregledu opravljenega dela, pregledu uresničevanja zastavljenih ciljev, zastavljanju novih delovnih ciljev, oblikovanju načrta usposabljanja ter izobraževanja, nagrajevanju, itd (Možina in Jamšek v Možina in drugi 2002, 279).
- *Zagotavljanje rotiranja zaposlenih.* Rotacija je prehajanje zaposlenega od enega delovnega mesta na drugo delovno mesto, s čimer si zaposleni širi svoje znanje, veščine ter druge kompetence, organizacija pa si omogoča optimalno zasedenje delovnih mest z najustrežnejšimi sodelavci, vzpodbuja timsko in skupinsko delo ter zaradi višje stopnje usposobljenosti povečuje uspešnost, učinkovitost in konkurenčnost tako posameznikov kot organizacije (Mihalič 2006, 230).
- *Zagotavljanje timskega in skupinskega dela zaposlenih.* Management mora dajati prednost timskega in skupinskega delu pred individualnim ter ga načrtno razvijati, zlasti v okviru projektnega dela in vzpostavljanja ad hoc timov v organizaciji. Timsko delo ugodno vpliva na zmanjšanje absentizma in na večje zadovoljstvo zaposlenih ter zlasti na višjo stopnjo uspešnosti in učinkovitosti pri delu (Mihalič 2006, 247).
- *Zagotavljanje fleksibilnosti dela.* Fleksibilnost dela je ena od značilnosti moderne organizacije. V organizacijah se je razširila s spoznanjem, da ni nujno potrebno, da delo poteka po nekem strogo določenem vzorcu, saj bi v nasprotnem primeru, s fleksibilnostjo dela, organizacije dosegle večjo učinkovitost. Chris Brewster in Henrik Holt Larsen navajata naslednje oblike

fleksibilnega dela: fleksibilnost delovnih nalog, časovna fleksibilnost (krajši delovni čas, nadurno delo, izmensko delo, pogodbe o letnem številu delovnih ur, spremenljiv delovni čas, polovični delovni čas), pogodbeni fleksibilnost (kratkoročne pogodbe, lokacijska fleksibilnost (delo na domu, teledelo), podizvajalska pogodba), številčna fleksibilnost (organizacija število zaposlenih oziroma delovne ure, ki jih zaposleni opravijo, prilagaja svojim potrebam) ter finančna fleksibilnost (spremenljivi plačni sistemi) (Brewster in Larsen 2000, 125–140).

- *Prerazporejanje zaposlenih.* Zaposlene se lahko na novo delovno mesto začasno prerazporedi zaradi nujnih potreb delovnega procesa oziroma organizacije dela ter nastopa izjemnih okoliščin v organizaciji, trajno pa zaradi visoke oziroma nizke stopnje uspešnosti in učinkovitosti v okviru opravljanja delovnih nalog obstoječega delovnega mesta ter zaradi organizacijskih, razvojnih, tehničnih, pravnih ali drugih tovrstnih objektivnih dejavnikov ter sprememb (Mihalič 2006, 232).
- *Ugotavljanje delovne uspešnosti zaposlenih.* To je proces sistematičnega ocenjevanja vsakega delavca, njegovih dobrih in slabih strani, povezanih z delom, z namenom, da bi ugotovili uspešnost pri delu (Možina in drugi 1994, 463).
- *Napredovanje zaposlenih.* Napredovanje zaposlenih je pogojeno z uspešnostjo zaposlenega pri delu ter ustvarjanjem dodane vrednosti v organizaciji, vezano pa je predvsem s sistemi narajevanja. V splošnem ločimo vertikalno (napredek po hierarhični lestvici organizacije navzgor) in horizontalno (napredovanje v okviru delovnega mesta) napredovanje (Mihalič 2006, 242–243).
- *Demokratično komuniciranje z zaposlenimi.* Demokratično nehierarhično komuniciranje je eno izmed najpomembnejših prvin v organizaciji, saj v primerjavi z hierarhičnim komuniciranjem omogoča veliko hitrejše, pristnejše in predvsem veliko lažje medsebojno izmenjavanje idej, zamisli, pogledov, stališč, predlogov za rešitev različnih problemov in podobno, kar izboljšuje stopnjo zadovoljstva zaposlenih, zmanjšuje stopnjo stresa in predvsem pripomore k bolj

humanemu delovnemu okolju, kar pa ugodno vpliva na rezultate zaposlenih pri opravljanju del in nalog (Mihalič 2006, 250).

- *Upravljanje kulture in klime med zaposlenimi.* Organizacijska kultura je značilni duh organizacije in skupek prepričanj njenih članov ter se izkazuje v vrednotah in normah, ki veljajo za način vedenja posameznikov, medsebojnega komuniciranja in razvijanje delovnih odnosov (Treven v Mihalič 2006, 255). Organizacijska klima pa je neka subjektivna predstava o organizaciji, na kar vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri in kultura ter posameznikove izkušnje, sposobnosti, znanja in drugi indikatorji. Upravljanje obojega je zelo pomembna funkcija upravljanja človeških virov, merimo pa jih na več dimenzijah, in sicer na dimenziji doseganja uspešnosti in učinkovitosti, razumevanja razvojne strategije, organiziranja in odgovornosti, vodenja in participacije, kvalitete in kvantitete dela, delovne prizadevnosti, razvoja in upravljanja kariere, načina internega komuniciranja, kvalitete medosebnih odnosov, izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, nagrajevanja in motiviranja, informiranosti ter inovativnosti in samoiniciativnosti (Mihalič 2006, 255–263).

Vsa ta orodja oziroma različne prakse upravljanja s človeškimi viri ustvarjajo prodajno vrednost podjetja. M. Warech in J. B. Tracey sta jih v članku *Evaluating the impact of human resources* opredelila glede na učinek, ki ga ustvarjajo na prodajno vrednost in s tem večajo konkurenčno prednost podjetja. Najučinkovitejša praksa, ki ustvarja največjo prodajno vrednost, je komunikacija oziroma neposreden dostop vseh zaposlenih do tehnologij za komuniciranje v podjetju. Nekoliko manj pomembne prakse s tega področja so še: prisotnost delavcev v mnenjskih raziskavah, zaupanje poslovnih načrtov in ciljev vsem v podjetju in pa priložnost dajati ideje in predloge managementu. Druga učinkovita praksa je kolegialno in učinkovito delovno okolje, kjer imajo zaposleni možnost dogovora o fleksibilnem delu in drugih delovnih ugodnostih. Na tem mestu bi posebej izpostavila še zaupanje managementu ter spodbujanje timskega dela in sodelovanja. Naslednje od pomembnejših praks so plače, zdravstvena podpora in napredovanje najprimernejših delavcev. Pomemben učinek na prodajno vrednost pa ustvarja tudi izboljševanje tehnologije ter rekrutiranje in zadrževanje najuspešnejših posameznikov (Warech in Tracey 2004, 383–384). Vse te prakse so pomemben sestavni

del upravljanja s človeškimi viri, saj delujejo v dobro zaposlenim in organizacijskim ciljem hkrati. Zaposleni so s takšnimi delovnimi pogoji zadovoljni, zaradi tega so bolj uspešni pri delu, to pa povečuje učinek na prodajno vrednost ter večja profit podjetja.

Na politiko upravljanja človeških virov in v kolikšni meri se ta koncept uveljavlja v posameznem podjetju, vpliva več dejavnikov. Na eni strani so to situacijski dejavniki, ki obstajajo v organizaciji in v njenem okolju. To so zakoni, družbene vrednote, pogoji na trgu dela, združenja, značilnosti delovne sile, filozofija managementa in tehnologija. Na drugi strani pa so tu še različni nosilci interesov: delničarji, managerji, sindikati, skupnost (občina, država) ter vlada. Vse to vpliva na uveljavljanje politike upravljanja človeških virov, kar v organizacijo prinaša neposredne rezultate, na primer kompetence in pripadnost zaposlenih, skladnost med cilji posameznikov in organizacijskimi cilji ter učinkovitost stroškov, hkrati pa ima tudi dolgoročne posledice, kot so organizacijska uspešnost, blaginja posameznikov ter družbena blaginja (Beer in drugi 1984, 15-17).

5 IZBIRA KADROV

Med vsemi funkcijami, ki sem jih naštela in na kratko opisala v prejšnjem poglavju, je izbor kadrov zagotovo ena izmed najpomembnejših. Seveda je pomembna tudi vsaka druga funkcija upravljanja človeških virov, vendar bomo vse naloge in načrte v organizaciji lažje uresničili, če bomo že takoj na začetku izbrali tisti pravi, kvaliteten kader s tistimi kompetencami, ki jih določeno delovno mesto in organizacijska vloga zahteva.

5.1 KADROVANJE

Kadrovanje je skupek aktivnosti za pridobivanje in izbiranje posameznikov za položaje v organizaciji na način, ki naj zagotovi doseganje organizacijskih ciljev (Bartol in Martin v Merkač 1998, 49).

Kadrovanje je aktivnost, s katero organizacija usmerjeno vpliva na število in vrsto kandidatov za delo in na verjetnost, da bodo kandidati sprejeli zaposlitev, ko se ponudi priložnost. Namen kadrovanja v organizaciji je zagotovitev večjega števila kandidatov z ustreznim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi, ko nastopi potreba po novih zaposlitvah. Proces kadrovanja zajema več dejavnosti, in sicer: določitev delovnih mest, na katerih nastopa potreba po dodatnem delu, proučevanje razpoložljivih virov v organizaciji in izven nje, priprava in objava informacij o potrebi po delavcih, zbiranje in ocenjevanje prijav ter izbor kandidatov (Merkač 1998, 49).

5.2 ANALIZA DELA

Predpogoj za učinkovito pridobivanje in izbiro kandidatov za zaposlitev je analiza dela oziroma delovnega mesta. Analiza dela je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo

poteka. Je vsak sistematični postopek pridobivanja podrobnih in objektivnih informacij o delu, delovnih nalogah ali delovnih vlogah, ki se ali se bodo izvajale (Svetlik v Možina in drugi 2002, 104).

Analiza dela se najpogosteje uporablja prav za pridobivanje in izbiro kandidatov za zaposlitev. Po eni strani pokaže značilnosti dela, za katerega iščemo primerne kandidate, na podlagi česar kadrovniki pripravijo vprašanja za pogovore in teste, po drugi strani pa opredeli lastnosti, ki naj bi jih delavec imel za uspešno opravljanje nekega dela. Le-to pomaga kandidatom, da lažje sami ocenijo, ali je neko delo zanje primerno, organizacija pa se na tej podlagi lažje odloči, kje naj išče kandidate (Svetlik v Možina in drugi 2002, 104).

Analiza dela torej vključuje dve vrsti opisov: prva je opis dela, njegovih pomembnih nalog in okoliščin, druga pa je opis značilnosti osebe, ki so potrebne za učinkovito opravljanje dela (Treven 1998, 186).

Opisi dela vključujejo naslednje podatke:

- temeljna navedba (natančna navedba vrste dela, število sodelujočih, lokacija);
- namen (cilji in povezava dela s cilji organizacije);
- naloge (temeljne naloge in ključna področja, občasne naloge, dolžnosti);
- standardi (standardi za učinkovito opravljanje nalog);
- odgovornosti (položaj dela v organizacijski strukturi, managerji in nadzorniki, ki so nosilcu dela nadrejeni, podrejeno osebje, za katero je nosilec dela odgovoren, odgovornost za: finance, material in opremo, razvrstitev informacij);
- delovno okolje (posamezne značilnosti delovnega okolja, povezave z drugimi);
- izobraževanje in izpopolnjevanje (za pridobitev ustreznega znanja in spretnosti);
- priložnosti za napredovanje (priložnost za delavce v zvezi z napredovanjem in razvojem kariere);

- zaposlitveni pogoji (plača in druge ugodnosti, morebitne zahteve za delo zunaj delovnega časa, programi za upokojevanje in zdravljenje, možnost in pravica, da zaposleni zapusti organizacijo, posebni zaposlitveni pogoji v zvezi z delom);
- delovne razmere (delo se oceni kot prijetno ali neprijetno, lahko ali zahtevno ipd.) (Treven 1998, 187).

Opis značilnosti osebe sestavljajo naslednje postavke:

- potrebno znanje, spretnosti, vedenje in osebnostne lastnosti;
- posebna usposobljenost (če je potrebna);
- izkušnje (če so potrebne);
- starost (če je pomembna);
- videz (če je pomemben);
- zdravje (splošne in posebne zahteve) (Treven 1998, 187).

Za uspešno opravljeno analizo je potrebno najprej določiti namen analize dela, saj je od tega odvisno, katere informacije o delu bomo zbirali in katero metodo analize bomo uporabili. Tako bomo za namen kadrovanja dali prednost podrobnemu opisu dela in navedbi želenih lastnosti delavca. Nato se odločimo, katera dela bomo analizirali. Če iščemo nove kadre, bomo analizirali dela, za katere le-te iščemo. Pomembno pa je tudi, kdo vodi in opravlja analizo dela. V večini organizacij so to strokovnjaki s področja managementa kadrovskih virov, med katerimi so nekateri specializirani za to področje – analitiki dela. Ti za analizo dela uporabljajo različne metode, ki jih Svetlik deli v dve skupini:

- metode zbiranja podatkov (opazovanje, intervju, vprašalnik in dnevnik dela),
- metode za analizo podatkov (analiza funkcij dela, metoda kritičnih dogodkov in analiza zahtev dela) (Svetlik v Možina in drugi 2002, 106–107).

Analiza dela je zelo pomembno orodje pri izbiri novih delavcev, saj njeni rezultati predstavljajo merila za to kakšne kandidate, s kakšnimi lastnostmi določeno delovno

mesto zahteva. Tako je pri izbiri zaposlenih pomembno dejstvo, kateri kandidati izpolnjujejo zahteve v opisu dela na eni strani in opisu značilnosti osebe na drugi strani.

5.3 IZBIRNI POSTOPEK

5.3.1 NAČRTOVANJE IN PRIDOBIVANJE KANDIDATOV

Temeljni cilj pridobivanja kandidatov je, da organizacija za neko delovno mesto razpolaga z zadostnim številom dobrih kandidatov, med katerimi lahko izbira v nadaljnjem postopku kadrovanja in da je to ne stane preveč (Svetlik v Možina in drugi 2002, 139).

Postopek pridobivanja novih sodelavcev se navadno začne z ugotavljanjem potreb po zaposlenih ter načrtovanjem zaposlovanja. Načrtovanje človeških virov je proces analiziranja obstoječega in napovedovanje potrebnega prihodnjega stanja človeških virov ter prepoznavanje možnosti za reševanje morebitnega primanjkljaja oz. presežka (Svetlik in drugi 2009, 237). Le-to je odvisno od razvojnih načrtov organizacije, splošne politike, politike zaposlovanja, ciljev, načrtov celostnega razvoja zaposlenih, strategije razvoja organizacije, smernic in podobno. Vzporedno je načrtovanje zaposlovanja odvisno tudi od stopnje fluktuacije v organizaciji, od mobilnost zaposlenih in nenazadnje tudi od stopnje uspešnosti in rasti organizacije. Postopek pridobivanja novih sodelavcev se nadaljuje s privabljanjem kandidatov za nove sodelavce. Prva faza tega postopka vključuje prijavo potrebe po delavcu oziroma pripravniku, ki jo je potrebno pisno sporočiti **Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje** na veljavnem obrazcu *Prijava potrebe po delavcu oziroma pripravniku* (DZS – obrazec 0,48). Na tej osnovi pa lahko privabljanje kandidatov izvedemo na več načinov, in sicer s prijavo potrebe po delavcu oziroma pripravniku in z objavo prostega delovnega mesta v uradnih prostorih in na spletni strani Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (torej s posredovanjem zavoda), poleg tega pa lahko objavimo prosto delovno mesto tudi v **sredstvih javnega obveščanja**, preko **agencij za iskanje kandidatov**, preko **sistemov e-zaposlovanja** in podobno. Objava prostega delovnega mesta mora vsebovati pogoje za opravljanje dela

in rok za prijavo, ki ne sme biti krajši od osmih dni. Priporočljivo je, da objava ne vključuje le naziva delovnega mesta, temveč natančnejši opis del in nalog, saj si z natančno objavo prostega delovnega mesta že na začetku zagotovimo manj prijav z neustreznimi lastnostmi kandidatov (Mihalič 2006, 152–153).

Ivan Svetlik poleg zgoraj naštetih metod pridobivanja kandidatov izpostavlja še metodo **neformalnega pridobivanja**, ki je najstarejša in še vedno zelo uporabljena metoda. Pojavlja se v različnih oblikah: od pazljivega poizvedovanja pri prijateljih, znancih in profesionalnih kolegih ter previdnega nagovarjanja kandidatov, ki delajo za druge delodajalce, do zaprosila vodstva organizacije izrečenega zaposlenim, naj obvestijo svoje znance in jih priporočijo delodajalcem. Delodajalci s to metodo lažje pridejo do delavcev, ki jih je sicer težko dobiti. Druga, prav tako stara in razširjena metoda, je **neposredno javljanje kandidatov pri delodajalcih**. Javljajo se samoinciativni kandidati, delodajalci pa le-te radi povabijo na razgovor, ko se pojavi prosto delovno mesto. Vse pomembnejša metoda za načrtno pridobivanje dobrih kandidatov postaja **stik s šolami**. Delodajalci s to metodo pridejo do tistih kandidatov, ki jih primanjkuje. Oblike te metode so različne: obiski večjih skupin študentov, omogočanje prakse v organizacijah, pomoč pri seminarskih in diplomskih nalogah in podobno. Poseben stik s šolami je tudi štipendiranje. Organizacije dajejo posameznim dijakom in študentom denarno pomoč, praktično usposabljanje, jih postopno uvajajo v organizacijsko okolje ter tako načrtno pridobivajo mlade usposobljene delavce (Svetlik v Možina in drugi 2002, 135–136). V zadnjih letih se kot metoda zaposlovanja pojavljajo tudi **Univerzitetni karierni centri**, čigar osnovni namen je usmerjeti dijake v zanje najprimernejše študijske programe, nato pa študentom pomagati pri izbiri študijskih poti, pridobivanju praktičnih in mednarodnih izkušenj med študijem, posredovanju študentskega dela ter pri pridobivanju znanja in veščin o delovanju trga delovne sile, da bi se na njem po diplomi lažje znašli oziroma da bi povečali svojo zaposljivost. Tovrstni karierni centri sodelujejo z delodajalci pri usmerjanju dijakov v deficitarne poklice, posredujejo študentsko delo, predstavljajo posamezne delodajalce in njihova delovna mesta bodočim diplomantom ter tudi zanje iščejo primerne kandidate za zaposlitev ter pomagajo pri njihovi izbiri (Svetlik in drugi 2009, 291–292).

Pri pridobivanju vodilnih kadrov se delodajalci poslužujejo tudi metode lov na **glave oz. headhunting**, pri kateri naročnik (podjetje oz. organizacija) kadrovske agenciji, s katero

poslovno sodeluje (v tem primeru lovec na glave), posreduje spisek kandidatov z imeni in priimki, ki se zdijo temu podjetju zanimivi za delovno mesto, na katero želijo kandidirati določeno osebo. Agencija poskuša te ljudi pritegniti oziroma stopi z njimi v stik in jih poskušajo pripeljati v podjetje (Cotton in Robbins 1999, 164).

Metod pridobivanja kandidatov za prosto delovno mesto je torej veliko. Delodajalci morajo dobro premisliti, katero metodo izmed vseh naštetih bodo uporabili, da bodo privabili čim več ustreznih kandidatov ter čim manj neustreznih. Tako si bodo že na začetku olajšali postopek izbire. Izbira metode je odvisna od organizacije in okolja, v katerem deluje, ter od iskanega profila kandidatov, iskanih kompetenc, od vrste delovnega mesta. Če, na primer, iščemo kandidata za zahtevno delovno mesto, bomo uporabili metode neformalnega pridobivanja, stike s šolami in agencije za zaposlovanje, ki so specializirane za iskanje določene vrste kandidatov. Za pridobivanje kandidatov za manj zahtevna delovna mesta pa bomo objavili oglas v javnih medijih, na javnih mestih ter na Zavodu za zaposlovanje.

5.3.1.1 NOTRANJI ALI ZUNANJI VIRI?

Ko se pojavi prosto delovno mesto, pridobitev novega delavca ni edina rešitev. Organizacija se na tej točki sreča z dilemo, ali naj išče primerne kadre znotraj ali zunaj organizacije. Vsaka od možnosti ima svoje prednosti in tudi slabosti, odločitev pa je odvisna tudi od tega, ali je strateški poslovni interes organizacije predvsem razvoj kakovosti in odličnosti, ali se bo odločila za razvoj inovativnosti, ali pa ji gre predvsem za skrb za ekonomiko in stroške. Oblikovanje lastnih kadrov je zelo učinkovita metoda, še posebej, če organizacija išče kader za vodilna delovna mesta, saj delodajalci že poznajo osebne značilnosti, spretnosti, znanja, vedenje in izkušnje teh kandidatov, kandidati pa so že usmerjeni v organizacijo. Oblikovanje lastnih kadrov ima seveda tudi nekaj slabih lastnosti, prav tako pa lahko naštejemo nekaj dobrih in slabih strani pri izboru zunanjih kadrov, kar je prikazano v spodnji tabeli.

Tabela 5. 1: Prednosti in slabosti notranjega in zunanjega izbiranja kadrov

	PREDNOSTI	SLABOSTI
NOTRANJA IZBIRA	<ul style="list-style-type: none"> • Kandidati so že usmerjeni v organizacijo. • O kandidatih so na voljo zanesljive informacije. • Stroški izbire so nižji. • Notranja morala narašča, ko zaposleni vidijo možnost za vertikalno mobilnost. • Nagrajena je uspešnost. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lahko obstaja manj novih idej. • Neuspešni kandidati lahko postanejo vznemirjeni. • Izbira je bolj podvržena notranji politiki. • Lahko zahteva drago usposabljanje. • Kandidatovo trenutno delo se lahko prekine.
ZUNANJA IZBIRA	<ul style="list-style-type: none"> • Kandidati so potencialni vir novih idej. • Kandidati imajo lahko širše izkušnje. • Kandidati lahko poznajo konkurenco. • Kandidati lahko obvladajo različne nove specialnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost napačne izbire je večja zaradi manj zanesljivih informacij. • Potencialni notranji kandidati se lahko čutijo zavržene. • Novi zaposleni ima lahko počasnejši start zaradi prilagajanja na organizacijo. • Proces izbire je lahko dražji.

Vir: Bartol in Martin v Merkač (1998, 51).

5.3.1.2 ALTERNATIVNI NAČINI REŠEVANJA PRIMANJKLJAJA ČLOVEŠKIH VIROV

Odgovor na pomanjkanje človeških virov v podjetju pa ni vedno zaposlovanje novih sodelavcev ter pridobivanje delavcev iz notranjih virov. Delodajalci si v takšnem primeru lahko pomagajo z naslednjimi alternativami: najemanje dela prek agencij za posredovanje dela, zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing), prepuščanje dela dejavnosti podizvajalcem, ukrepi za zmanjšanje fluktuacije (nagrajevanje, usposabljanje, razvoj) in absentizma (npr. programi za zmanjševanje bolniških odsotnosti), nadurno delo, motivacijski ukrepi za povečanje produktivnosti, spremembe v tehnologiji in procesih za povečanje produktivnosti, angažiranje nedavno upokojenih delavcev, uporaba študentskega dela, pogodbeno delo, najemanje znanja (samozaposleni strokovnjaki), zaposlitev za določen čas, delitev delovnega mesta (med dva ali več delavcev), zaposlitev za skrajšani delovni čas, nakup podjetja s primernimi človeškimi viri, medorganizacijska zaveznitva na področju človeških virov (Svetlik in drugi 2009, 253–254).

Delodajalci imajo torej veliko možnosti, ko se v organizaciji srečajo s pomanjkanjem človeških virov. Pred zaposlovanjem novih sodelavcev se splača pomisliti na te alternative, saj se s tem izognemo, da bi se v prihodnosti srečali z ravno obratno težavo, se pravi s presežkom delovne sile.

5.3.2 IZBIRANJE DELAVCEV

Izbor kadrov je potreben vselej takrat, kadar se z vlaganjem kapitala ali z odločbo ustanovitelja osnuje novo podjetje ali druga organizacija, ali kadar s kadrovskim planom ugotovimo potrebo po sprejemu novih kadrov (Florjančič in Vukovič 1999, 59).

Izbiranje delavcev je dvosmerni proces, ki teče med organizacijo in posamezniki, pri katerih je organizacija vzbudila zanimanje za zaposlitev. Ne izbira le organizacija delavcev, temveč tudi delavci organizacijo, zato je izbirni postopek tudi postopek motiviranja kandidatov in pogajanja z njimi (Svetlik v Možina in drugi 2002, 142).

Temeljni cilj organizacije, ki išče nove sodelavce, je ta, da med vsemi kandidati izbere najboljše, to so ti, katerih lastnosti najbolj ustrezajo zahtevanim značilnostim prostega delovnega mesta. Na drugi strani pa je cilj posameznikov, ki iščejo delo, da sprejmejo tisto zaposlitev, ki jim bo zadovoljila največ potreb po določenih značilnostih prostega delovnega mesta (na primer višina plače, možnost napredovanja, ugodnosti in podobno).

Cilja kadrovanja ne smemo razumeti kot pridobivanje čim večjega števila kandidatov, saj bo v tem primeru težko izbrati med njimi, če ti nimajo ustreznih spretnosti in sposobnosti, ki jih prosto delovno mesto zahteva. Prav tako ni cilj kadrovanja v pregovarjanju kandidatov, naj sprejmejo določeno delo, ki ga ti ne bi sprejeli, če bi bili bolje seznanjeni z njegovimi značilnostmi. Pomembno je, da kandidatom realistično predstavimo prosto delovno mesto in njegove značilnosti, da se s tem izognemo odhodu na novo zaposlenih delavcev zaradi neizpolnjenih pričakovanj (Treven 1998, 181).

Izbiranje delavcev sledi načeloma učinkovitosti in uspešnosti. Pri načelu učinkovitosti pazimo, da za izbiro nekega števila delavcev porabimo čim manj časa in sredstev, zato na začetku izbirnega postopka, ko imamo veliko kandidatov, uporabimo časovno in stroškovno manj zahtevna metode, v nadaljevanju pa manjšemu številu kandidatov posvetimo več časa. Pri načelu uspešnosti pa pazimo, da na koncu izbirnega postopka izberemo toliko delavcev, kot jih potrebujemo, in to tako, da bo dovolj prijazen zanje in tudi za neizbrane kandidate. Neuspešen izbirni postopek namreč bistveno zmanjša tudi učinkovitost, saj ga je treba ponoviti (Svetlik v Možina in drugi 2002, 143).

Pri izbiranju novega sodelavca si moramo natančno predstavljati, kaj od njega pričakujemo. Da bi lahko izvedli postopek vabljenja in izbiranja kandidatov, moramo vedeti katere lastnosti morajo sodelavci imeti, koliko sodelavcev potrebujemo in kakšne pogoje bodo morali izpolnjevati (Možina in drugi 1994, 455).

Na izbor kadrov vplivajo različni aspekti okolja (organizacije): področje dejavnosti, nivo tehnološkega razvoja, sestavljenost in zapletenost organizacije ter njena velikost (Florjančič in Vukovič 1999, 59).

Selekcijski postopek začnemo tako, da vse prijavljene kandidate, na podlagi njihove prijave na delo in življenjepisa, razvrstimo v nekaj vnaprej definiranih kategorij, na

primer na »dobre«, »mejne«, »neuporabne«. Tako v kategorijo »neuporabni« razvrstimo kandidate, ki formalno ne bodo izpolnjevali pogojev. V kategorijo »mejni« bomo razvrstili kandidate, ki izpolnjujejo formalne pogoje, vendar izkazujejo lastnosti, za katere nismo prepričani, da bi jih lahko uspešno izkoristili. V kategorijo »dobri« pa razvrstimo kandidate, ki izpolnjujejo formalne pogoje, poleg tega pa imajo lastnosti, iz katerih je mogoče napovedati, da bodo uspešno delali. V nadaljnjem selekcijskem postopku bomo upoštevali samo kategorijo »dobrih« in tudi »mejnih«, če bo dobrih manj, kot jih nameravamo sprejeti (Možina in drugi 1994, 455).

Selekcijski postopek nadaljujemo z izborom prave izbirne metode in pravih meril, po katerih bomo presojali bodočo delavčevo uspešnost, kar pa je odvisno od števila kandidatov, ki smo jih po prvi selekciji še obdržali, in od števila kandidatov, ki jih želimo sprejeti. Pri odločitvi »za« ali »proti« nadaljnjim selekcijskim preizkušnjam nam lahko pomaga selekcijski količnik (SN), to je odnos med številom kandidatov, ki jih nameravamo sprejeti, in skupnim številom razpoložljivih kandidatov:

$$SK = NS/NN,$$

pri čemer pomeni: SK = selekcijski količnik, NS = število tistih, ki jih nameravamo sprejeti, NN = število prijavljenih.

Če je selekcijski količnik visok (blizu 1.00 ali celo 1.00), tedaj ni velikih koristi od nadaljnjih selekcijskih postopkov. Enako pa velja tudi za zelo nizke selekcijske količnike (Možina in drugi 1994, 455-456).

V današnjih razmerah večjega obsega brezposelnosti na eni strani in poudarjenih zahtev po povečanju smotrnosti ustvarjanja poslovnih učinkov ter zagotovitvi večje tekmovalne sposobnosti združb na drugi strani, je ključnega pomena zaposliti v združbi najboljše ljudi. Vsi kandidati namreč niso enako sposobni za opravljanje določenih nalog, zato je zelo pomembno, da jih pravilno izberemo. Poiskati moramo najprimernejšo selekcijsko metodo, saj vsaka metoda ni smiselna in učinkovita pri iskanju določenega profila delavca. Pomembno je tudi, da se pri izbiranju osredotočimo na prava sodila izbora. Le-ta so praviloma: vrsta izobrazbe in raven strokovne usposobljenosti ter delovne izkušnje, torej možno delovno področje – pripravljenost za izvajanje različnih delovnih nalog, osebne lastnosti in različne veščine oziroma

določena znanja. Ta sodila deloma določamo na osnovi značilnosti tistih, ki so v organizaciji že zaposleni in odlično delajo, imajo pa tudi vrednote, ki so v organizaciji najbolj cenjene. Pri izboru je potrebno izhajati iz jasno opredeljenih zahtev delovnega mesta, za katerega iščemo kandidata, pomembno pa je tudi, da kandidatu za delo natančno in realno predstavimo organizacijsko-kadrovsko-strateško ozadje zaposlitve, sicer ne bo zadovoljen. Ob vidnih značilnostih posameznika (spričevala, dokazila itn.) je treba več pozornosti posvetiti predvsem čustveni inteligenci kandidata, zaznavanju slogov delovanja na razponih leve (poudarek na logiki, matematiki, analiziranju itn.) in desne (poudarek na ritmu, vzorcih, ustvarjalnosti itn.) polovice možganov (navpično) ter ukrepanje – zamisel (vodoravno): usmerjevalni ali direktivni, vedenjski, analitski, snovalni ali konceptualni slog. Vse bolj namreč narašča pomembnost poznavanja samega sebe in poklicev, ki ustrezajo določenemu slogu. Tako preverjanje slogov kandidatov uporabljamo za boljše poznavanje samega sebe, za boljše razumevanje drugih, za družbo, npr. pri načrtovanju karier, izobraževanju drugih, za ravnatelje, pri usklajevanju značilnosti posameznika z delovnimi nalogami, dopolnjevanje podrejenih z ustreznimi sodelavci, za spremembo sloga itn. (Mihelčič 2004, 26–28).

Celoten izbirni postopek si lahko zamislimo v obliki vedno gostejših sit, skozi katera prihajajo kandidati, pri čemer jih na vsakem nekaj ostane. Nač cilj je, da jih nekaj pride tudi skozi najgostejše sito, pri čemer gre za zaporedje metod izbirnega postopka, kot jih prikazuje slika 5. 1 (Svetlik in drugi 2009, 301).

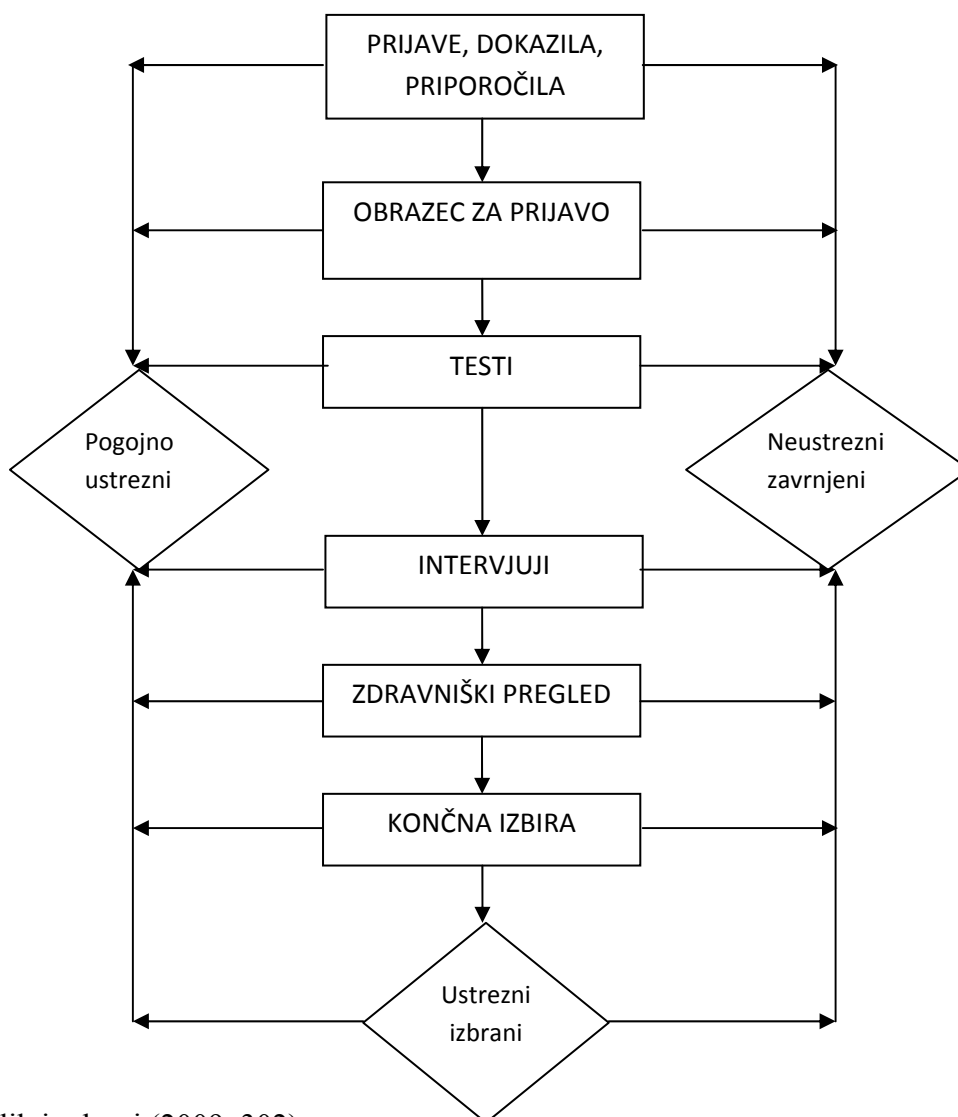
5.3.2.1 METODE IZBIRE

Metod za izbiro kadrov je veliko, zato moramo, preden začnemo z izbirnim postopkom, dobro premisliti, katere metode bodo najbolj primerne za iskanje določenega kadra. Izbira metode je v največji meri odvisna od tega, za kakšno delovno mesto (zahtevno, manj zahtevno) iščemo nove sodelavce, ter tudi od velikosti organizacije in usposobljenosti delavcev za vodenje izbirnega postopka. Majhne organizacije navadno nimajo svojih strokovnjakov za to področje, zato uporabljajo preprostejše metode ali pa najemajo zunanje agencije. Večje organizacije pa imajo zaposlene svoje strokovnjake za

kadrovanje in pri izbiranju sodelavcev lahko uporabijo več različnih metod (Svetlik in drugi 2009, 303).

Spodnja slika prikazuje zaporednje metod izbirnega postopka, vendar ni nujno, da se v vseh primerih odločimo za vse metode. Če, na primer, že imamo dovolj informacij o kandidatu, lahko katero izmed metod preskočimo, prav tako lahko izpustimo kakšno metodo, če je le-ta za iskani kader nesmiselna, kar običajno storimo pri kandidatih za manj zahtevna delovna mesta. Pri kandidatih za ključna delovna mesta pa bo potrebno katero od metod uporabiti tudi večkrat oziroma v več različicah.

Slika 5. 1: Zaporedje metod izbirnega postopka



Vir: Svetlik in drugi (2009, 302).

5.3.2.1.1 PISNA PRIJAVA

Pisne prijave so prvi resen stik med organizacijo in kandidatom. Lahko so zgolj formalne, kar pomeni, da kandidati v njih zelo skopo izrazijo željo po zaposlitvi in navedejo osebne podatke, lahko pa vsebujejo mnogo več koristnih podatkov, ki pridejo v poštev pri izbirnem postopku, na primer: življenjepis s poudarkom na izobraževanju in delu; bibliografijo, druga dela in posebne dosežke; kandidatovo utemeljitev, zakaj je primeren za delo, za katero se poteguje; pričakovanja v zvezi z delom in kariero v organizaciji; kandidatovo videnje razrešitve problemov, s katerimi se srečuje organizacija, ki je izraženo v obliki programa dela. Pisne prijave niso zanimive le zaradi vsebine, temveč tudi zaradi oblike, saj kažejo sposobnost pisnega izražanja, stil pisanja, iniciativnost kandidata in podobno, vendar je pri pregledu teh prijav potrebno upoštevati dejstvo, da kandidati v njih predvsem poudarjajo svoje prednosti in se izogibajo navajati svoje šibke strani. (Svetlik v Možina 2002, 145–146).

Delodajalci, ki iščejo nove sodelavce, v fazi zbiranja in ocenjevanja prijav za delo izberejo prijave tistih kandidatov, ki najbolj ustrezajo zahtevam za določeno delo in so primerni za obravnavo v nadaljnjih selektivnih postopkih. Izbira manjšega števila prijav temelji na vnaprej določenih zahtevah za posamezno delo in vključuje:

1. skrbno in natančno preučitev informacij o kandidatu,
2. primerjavo teh informacij z zahtevami za delo,
3. odločitev o sprejemu ali zavrnitvi prijave (prošnje) na tej stopnji.

Da bi sistematizirali ta proces, se vse kandidate za delo razvrsti v eno izmed naslednjih kategorij: primerni, neprimerni in delno primerni (Treven 1998, 185).

5.3.2.1.2 OBRAZEC ZA PRIJAVO

Obrazec za prijavo lahko dopolnjuje pisne prijave ali pa jih celo nadomesti. Na podlagi podatkov iz obrazca za prijavo sklepamo o ustreznosti lastnosti kandidatov za določeno

delovno mesto. Obrazec za prijavo temelji na opisu dela, saj moramo za njegovo oblikovanje imeti jasno izdelana merila, na podlagi katerih presojujemo v kolikšni meri lastnosti kandidatov ustrezajo tem merilom. Obrazci za prijavo naj bi bili vsebinsko in jezikovno prilagojeni posameznim skupinam kandidatov oziroma delovnemu mestu, za katerega izbiramo kadre. Ti obrazci naj bi vsebovali osebne podatke, podatke, povezane z želeno zaposlitvijo, v smislu prilagodljivosti kandidata različnim delovnim razmeram, kot so delovni čas, terensko delo, pripravljenost prevzeti druga dela ipd., podatke o izobrazbi in raznovrstnih spretnostih, podatke o delovni karieri in posebnih delovnih dosežkih, podatke o vrsti in stopnji izraženosti posameznih interesov ter pričakovanj v zvezi z delom, podatke o članstvu v različnih organizacijah, o nagradah ter konjičkih in podatke o vedenjskih vzorcih in preferencah. (Svetlik v Možina in drugi 2002, 146–147)

Obrazec za prijavo je podlaga za pripravo nadaljnjih selekcijskih metod, na primer intervjuja, zato je zelo pomembno, da ga pravilno oblikujemo in izberemo prave kazalce za presojanje lastnosti kandidatov. V primerjavi s pisno prijavo je prednost obrazca za prijavo predvsem v tem, da se kandidati ne morejo povsem izogniti navajanju svojih šibkih strani.

5.3.2.1.3 ŽIVLJENJEPIS

Dobro napisani in verodostojni življenjepisi odlikavajo človekovo preteklo življenje. Vsebovali naj bi šest vrst podatkov:

- osebne podatke (ime, priimek, telefonsko številko itd.),
- dosedanje delovno kariero,
- izobrazbeno pot,
- delovne izkušnje z navedbo posebnih spretnosti in dotodanjih odgovornosti,
- priznanja in nagrade,
- priporočila z naslovi in s telefonskimi številkami tistih, ki so jih izdali.

Delodajalci s pomočjo življenjepisov kandidatov, se pravi po njihovem načinu življenja v preteklosti, njihovih zaslugah in spodrseljajih, sklepajo o njihovem vedenju v prihodnje. Vendar pa je potrebno poudariti, da življenjepisi niso povsem zanesljiva napoved, saj bi bilo pri tem potrebno upoštevati še vse okoliščine, ki so v preteklosti vplivale na kandidata, njegovo delo in način življenja (Možina in drugi 1994, 457).

5.3.2.1.4 DOKAZILA IN PRIPOROČILA

Pri izbiranju novega kadra je pomembno, da preverimo kandidatovo ozadje in se prepričamo o verodostojnosti podatkov, ki so jih kandidati navedli v prijavi za zaposlitev ter v življenjepisih. Le tako bomo ugotovili, ali so kandidati resnično to, kar pravijo, da so in tako že na začetku izbirnega postopka izločimo kandidate, ki v svojih prijavah navajajo neresnična dejstva.

Delodajalci, ki iščejo nove kadre, od kandidatov navadno zahtevajo, da k pisnim prijavam priložijo tudi dokazila o izpolnjevanju pogojev, ki jih za zaposlitev postavlja organizacija, na primer dokazila o doseženi stopnji izobrazbe, o opravljenem dodatnem izobraževanju in usposabljanju in o nekaznovanju (Svetlik v Možina in drugi 2002, 145).

Nekateri delodajalci zahtevajo tudi priporočila oziroma reference. Pri tem gre za delodajalce, stranke, projekte, izdelke, s katerimi se posameznik lahko izkaže in ki predstavljajo njegovo dosedanje delo in uspehe na obravnavanem področju. Preverjanje priporočil je poskus pridobiti informacije, povezane z delom, od oseb, ki poznajo kvalifikacije kandidata, namenjeno pa je preverjanju prijav ali življenjepisov ter za dopolnjevanje podatkov. Priporočila priskrbijo kandidati, preverjajo pa jih kadrovske službe in sicer po telefonu, po pošti ali osebno (Merkač 1998, 56).

5.3.2.1.5 TESTI

Test je izvedba standardiziranega postopka, s katerim izzovemo določeno aktivnost, nato pa učinek te aktivnosti merimo in ocenjujemo. Individualne rezultate primerjamo z rezultati, ki so jih dobile druge osebe v enaki situaciji. Testiranje kot element selekcije kadrov je postopek, s katerim poskušamo ugotoviti človekove zmožnosti v simulirani situaciji in na osnovi rezultatov sklepati, kakšna bo kandidatova uspešnost pri delu, ki smo mu ga namenili (Merkač 1998, 55).

Ivan Svetlik definira zaposlitvene teste kot: »... objektivna in standardizirana merila za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznikov.« (Svetlik v Možina in drugi 2002, 148).

Testi se navadno uporabljajo kot dodatno merilo pri izboru kadrov. Niso povsem zanesljiva metoda izbire, vendar zaradi standardiziranega pristopa poenostavijo in pocenijo izbirni postopek, kar je možno zlasti v večjih podjetjih, kjer izbirajo ljudi za številna podobna delovna mesta.

5.3.2.1.5.1 VRSTE TESTOV

Marjana Merkač razlikuje tri glavne skupine testov:

- **Test sposobnosti** večinoma meri mentalne (npr. inteligenco), mehanične in administrativne sposobnosti ali senzorne kapacitete (vid, sluh).
- **Test osebnosti** meri značilnosti posameznikov, kot so vzorci mišljenja, čustva in vedenje. Te značilnosti so v posamezniku značilno kombinirane in vplivajo na posameznikove interakcije v različnih situacijah. Merijo npr. sociabilnost, neodvisnost, potrebe po dosežkih in podobno.
- **Test uspešnosti** meri praktične sposobnosti pri konkretnem delu. (Merkač 1998, 55)

Stane Možina tovrstne teste uspešnosti razdeli v dve skupini:

- **Testiranje v konkretni situaciji** poteka tako, da kandidat opravi konkretno nalogo, iz okvira delovnih nalog, za katere kandidira. Iz rezultata, ki ga kandidat doseže pri konkretnem delu, sklepamo na njegove zmožnosti, ki so za delo potrebne.
- **Testiranje v eksperimentalni situaciji** pa poteka tako, da si izmislimo naloge, ki po teoretičnih predpostavkah terjajo enake zmožnosti kot tiste, ki jih bo kandidat opravljal. Po njegovih reakcijah in rezultatih lahko sklepamo, ali ima kandidat določene zmožnosti, ki bi jih lahko uporabljal v konkretnem delu, ali ne (Možina in drugi 1994, 459).

Ivan Svetlik dodaja še naslednje vrste testov:

- **Test dosežkov** meri predvsem znanje, ki ga posameznik pridobi v šoli, v drugih oblikah izobraževanja in pri delu.
- **Test interesov** ugotavlja raznovrstne interese posameznika in jih primerja s strukturo interesov, ki je značilna za delovne naloge, ki naj bi jih posameznik opravljal. Na tej podlagi je mogoče sklepati, ali bo organizacija lahko omogočila uveljavitev interesov posameznika ali pa je treba pričakovati njegovo nezadovoljstvo.
- **Test sposobnosti učenja** se uporablja za delavce, ki bi jih želeli dodatno usposabljeni. Posamezniki opravijo konkretno delo na podlagi predhodnih navodil, nato pa se ugotavlja, kako dobro posamezniki sledijo navodilom in kako hitro napredujejo pri učenju (Svetlik v Možina in drugi 2002, 149).

Posebni vrsti testa sta še vzorci dela ter poskusno delo. **Vzorci dela** so posebna vrsta testa, ki so namenjeni neposrednemu ugotavljanju vedenja posameznika. Pripravimo jih tako, da iz vseh delovnih nalog nekega delovnega mesta izločimo najpomembnejše, na katerih se nato preizkusijo kandidati. Vsako nalogo spremlja in ocenjuje ocenjevalec, kar na koncu omogoči dobro primerjavo kandidatov. **Poskusno delo** pa je metoda, s pomočjo katere lahko kandidata dalj časa spremljamo v realnem delovnem okolju oziroma pri opravljanju konkretnih delovnih nalog. Pred tem moramo jasno opredeliti

merila delovne uspešnosti, ki naj jo kandidat doseže v predvidenem času, ter kandidatu omogočiti, da se sreča z večino najpomembnejših delovnih nalog, ki naj bi jih opravljal na razpisanem delovnem mestu (Svetlik v Možina in drugi 2002, 150). Ti dve metodi sta zanesljivejši od testov, saj lahko na podlagi rezultatov zelo dobro opazujemo kandidatove zmožnosti in uspehe na razpisanem delovnem mestu, medtem ko lahko iz rezultatov ostalih testov le sklepamo o vedenju posameznika z ugotavljanjem njegovih lastnosti.

5.3.2.1.5.2 UPORABA TESTOV

Za učinkovito uporabo testa moramo upoštevati naslednja pravila:

1. Teste je treba ocenjevati skupaj z vsemi drugimi podatki iz kandidatove biografije.
2. Test mora ustrezati delovni situaciji in predvidenim delovnim nalogam.
3. Zavedati se je treba razlik med posameznimi testi, treba je vedeti, kaj želimo z njimi meriti.
4. Test je treba preizkusiti na že zaposlenih in ugotoviti, kako nanj reagirajo uspešni in kako neuspešni delavci.
5. Kadarkoli je možno, je treba poiskati pomoč psihologa (Florjančič in Vukovič 1999, 64).

5.3.2.1.6 INTERVJU

Intervju je sistematičen dvostranski pogovor med delodajalcem in kandidatom, med katerim poskuša delodajalec kar najbolj spoznati kandidata, njegove lastnosti, znanja, spretnosti, ki jih kandidat potrebuje za uspešno opravljanje nalog na določenem delovnem mestu. Hkrati pa tudi kandidat spoznava podjetje, naravo dela in delovno

mesto, za katerega se poteguje ter zbira informacije, ki mu bodo pomagale pri odločitvi za zaposlitev v tej organizaciji.

Po mojem mnenju in prebrani literaturi sodeč večina delodajalcev smatra intervju kot najpomembnejšo metodo izbora in jo tudi najpogosteje izvaja. Intervju je pomemben predvsem zato, ker z njim prvič vzpostavimo osebni stik s kandidatom, je preprostejša metoda od testov, hkrati pa je z njim mogoče pridobiti veliko podatkov, ki pripomorejo k sprejemu odločitve o izbiri najustrežnejšega kandidata. Pogosto je intervju edina metoda, ki jo delodajalci uporabljajo v procesu izbire novega kadra.

Marjana Merkač definira intervju kot: »... eno temeljitejših selekcijskih metod. To je strukturiran, sistematičen, metodičen in organiziran pogovor, ki ima definiran smoter, vsebino, postopek, pripravo in način preverjanja uspešnosti ... Selekcijski intervju je formalen intervju, namenjen ugotavljanju kandidatovega znanja, sposobnosti in spretnosti, ki hkrati seznanja kandidata s pričakovanji, nalogami in organizacijo.« (Merkač 1998, 52).

Ivan Svetlik pravi:

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 v Možina in drugi 2002, 152).

Razlika med intervjujem in navadnim pogovorom je torej v tem, da je intervju strukturiran, sistematičen, metodičen in organiziran pogovor, ki ima definiran smoter, vsebino, postopek, pripravo in način preverjanja uspešnosti (Merkač 1998, 53).

5.3.2.1.6.1 VRSTE INTERVJUJEV

V podjetjih uporabljajo različne vrste intervjujev. Ivan Svetlik (v Možina in drugi 2002, 153–154) jih deli glede na to, v kolikšni meri so vprašanja vnaprej določena (strukturirani ali nestrukturirani), koliko spraševalcev in spraševanih sodeluje v pogovoru (individualni, skupinski, panelni) in glede na to, kako oziroma o čem teče beseda (zaporedni, problemski, stresni):

- Strukturiran intervju vsebuje vnaprej pripravljena vprašanja, na katera spraševalci pričakujejo razmeroma tipične in vsebinsko omejene odgovore.
- Nestrukturirani intervju je značilen po tem, da spraševalec postavlja vprašanja kandidatu sproti v obliki prostega pogovora.
- Pri individualnem intervjuju sta udeležena spraševalec in kandidat. Tak pogovor je zelo sproščen, hkrati pa ga je lahko organizirati.
- Pri skupinskem intervjuju se spraševalec pogovarja z več kandidati hkrati. Kandidati na tak način pokažejo nekatere pomembne lastnosti, na primer mero agresivnosti, socialnosti in samozavesti.
- V panelnih intervjujih več spraševalcev hkrati sprašuje enega kandidata, kjer se lahko posamezni spraševalci osredotočijo na svoje področje.
- 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.
- Problemski intervju je osredotočen na problem, ki naj bi ga kandidat razrešil.
- Stresni intervju se uporablja za preverjanje kandidatov, kako se bodo ti vedenjsko in emocionalno odzivali na raznovrstne in nenadne pritiske.

5.3.2.1.6.2 POSTOPEK INTERVJUJA

Izvedba intervjuja je zapleten postopek, na katerega se mora spraševalec dobro pripraviti. Postopek intervjuja delimo na tri faze:

1. Priprava intervjuja zajema jasno opredelitev ciljev, sestavo vprašanj in pripravo drugih postopkov, ki bodo privedli intervjuvanca v stik s spraševalcem.
2. Izvedba intervjuja zajema uvodni razgovor, med katerim se kandidat sprosti, postavljanje vprašanj in beleženje odgovorov.
3. Analiza poteka in vsebine odgovorov (Možina in drugi 1994, 458–459).

Po končanem pogovoru moramo kandidatu povedati, kakšen je nadaljnji postopek; ali je predviden še kak pogovor ali test, kdaj se bomo odločili o sprejemu oziroma zavrnitvi in kdaj ga bomo o tem obvestili (Svetlik v Možina in drugi 2002, 161).

5.3.2.1.7 OPAZOVALNI CENTRI

Stane Možina definira opazovalni center kot »... orodje za selekcioniranje človeških virov, pri katerem se simulira delovne situacije in opazuje uspešnost vedenja potencialnih delavcev.« (Možina in drugi 1994, 460).

V opazovalnem centru se kandidati soočijo s situacijami, ki so kar se da podobne bodočim delovnim zadolžitvam. Značilno je kontrolirano okolje, v katerem morajo kandidati v različnih simuliranih situacijah opraviti različne naloge in aktivnosti v določenem času, na podlagi njihovih rezultatov pa se presoja o kandidatovih zmožnostih za organiziranje, odločanje, komuniciranje in ukrepanje. Opazovanje kandidatov poteka na različne načine, saj zgolj klasično neposredno opazovanje ni zadostno sredstvo za zbiranje podatkov o kandidatih. Florjančič (v Merkač 1998, 56) v kadrovskih procesih loči opazovanje s tehničnimi pripomočki (npr. film, magnetofon) ter opazovanje s človekom, kjer človek beleži dobljene podatke oziroma dela zapisnik o opazovanju. Situacije, primeri in vaje, ki jih kandidati v opazovalnem centru opravljajo,

nakazujejo tip dela, kakršno se opravlja na položaju, za katerega se kandidati potegujejo.

5.3.2.1.7.1 Orodja opazovalnega centra

Kandidati so v opazovalnem centru soočeni z različnimi situacijami, navadno pa se tovrstna orodja uporabljajo za ocenjevanje managerjev. Ivan Svetlik navaja naslednje preizkušnje:

- Prva izmed njih je »v **košu**«, kjer kandidat za delo prejme raznovrstna pisna in telefonska sporočila, ta pa jih mora v določenem času urediti. Po tem času kandidat razloži svoje odločitve, kako in zakaj bi reagiral na posamezna sporočila, opazovalci pa analizirajo njegove ideje in poskušajo ugotoviti, kako bi se kandidat obnesel pri resničnem delu.
- Podobna preizkušnja so **skupinske razprave**, kjer kandidate seznanijo s konkretnim problemom organizacije, ti pa morajo na podlagi skupinske razprave priti do rešitve. Opazovalci pri tem opazujejo spretnosti medsebojnega komuniciranja, kako skupina sprejme posameznika, kakšne vodstvene sposobnosti ima posameznik, kako vpliva na druge in podobno.
- Še ena od preizkušenj je igranje vlog različnih managerjev: kandidati načrtujejo proizvodnjo in zaloge, izdelujejo marketinške načrte, se drug z drugim pogajajo in podobno.
- Kandidati v skupini drug drugemu ustno predstavijo nek problem in njegove rešitve.
- Kandidati izpolnjujejo raznovrstne teste in se pogovarjajo z ocenjevalci (Svetlik v Možina in drugi 2002, 150).

Rezultati, ki jih ocenjevalci dobijo s takšnim načinom preizkušanja in selekcioniranja kadrov so veliko bolj veljavni in zanesljivi kot rezultati drugih selekcijskih preizkusov, saj imajo kandidati v opazovalnem centru opraviti s konkretnimi delovnimi situacijami.

5.3.2.1.8 GRAFOLOŠKI PREIZKUSI

V nekaterih organizacijah zahtevajo, da kandidati lastnoročno napišejo svoje vloge, te pa nato grafološko analizirajo. Profesionalna grafološka analiza nam da uporabne podatke o kandidatovih osnovnih lastnostih, ki nam lahko služijo kot izhodišča v nadaljnjem selekcijskem postopku. Pri tovrstnih preizkusih je potrebno upoštevati dejstvo, da so rezultati, ki jih dobimo z analizo zelo splošni in da običajno ne upoštevajo zahtev konkretnega delovnega mesta (Žaler 2007).

5.3.3 KONČNA IZBIRA DELAVCA

Izbira delavca ni enostransko dejanje, kot sem že omenila na začetku tega poglavja. Organizacija kandidatu ponudi delo, vendar mora na drugi strani kandidat to delo tudi sprejeti. Pomembno je, da sta v končno odločitev vključena vsaj dva v organizaciji; poleg delodajalca še neposredni vodja bodočega sodelavca.

Za končno odločitev o izbiri bodočega delavca, ki je uspešno preстал vse faze izbirnega postopka, je potrebno analizirati vse v izbirnem postopku pridobljene informacije glede na nujne, želene in nezaželene lastnosti delavca, nato pa vse kandidate primerjati med seboj. Pričakujemo, da v tej končni fazi izbirnega postopka ostanejo le kandidati brez nezaželenih lastnosti oziroma tisti, ki imajo več ali manj zelene lastnosti. Katere lastnosti ocenjujemo pri kandidatih, je odvisno od analize dela. Torrington in Hall (Možina in drugi 2002, 165) navajata naslednje lastnosti, s katerimi vrednotimo kandidate:

1. Rodgersovih sedem točk: fizični videz, dosežki, splošna inteligenca, zaznavanje in obvladovanje prostora, interesi, nagnjenja in okoliščine.
2. Fraserjevih pet področij: vpliv na druge, kvalifikacije in pridobljeno znanje, prirojene sposobnosti, motivacija in prilagojenost oziroma čustvena uravnovešenost.

Za lažjo primerjavo kandidatov lahko zelene lastnosti številčno ovrednotimo, zbrane točke pa prevrednotimo z ustreznimi utežmi, saj vse lastnosti niso enako pomembne. Takšne ocene tako ustrezno razvrstijo kandidate glede na količino njihovih zelenih lastnosti, ni pa nujno, da izberemo prav tistega z največ točkami. Morda je za končno izbiro primernejši kandidat, ki sicer ni dosegel največjega števila točk, ima pa pravo kombinacijo posebnih lastnosti, ki jih delovno mesto zahteva, ali pa lahko od njega dolgoročno pričakujemo več (Svetlik v Možina in drugi 2002, 165).

Na končno odločitev mnogokrat vpliva tudi »kemija« med kandidatom in vodjem, ki izbira novega sodelavca. Vodje največkrat izberejo tistega kandidata, ki jim je osebno najbolj všeč, pri katerem je med njunim pogovorom začutiti največ pozitivnih »vibracij« (Merkač 1998, 57).

Pri izbiri ne smemo pozabiti tudi na vprašanja, ali kandidat zares ve, kakšno delo bo opravljal, ali se bo ujemal s kulturo in atmosfero podjetja, ali bo srečen v takšnem tipu podjetja ter ali bo na tem delovnem mestu zadovoljil svoje potrebe. Oseba, ki je pred sprejetjem ponujenega dela seznanjena z delom, ki jo čaka, bo to delo tudi dobro opravljala, sicer lahko doživi razočaranje, ko delo dejansko spozna. Predvsem pa je pomembno, da razmišljamo dolgoročno, ali bi bili zadovoljni, če bi s to osebo delali še deset ali več let, kaj lahko ta oseba v tem času prispeva organizaciji.

Pri izbiri novega sodelavca je ključno, da sprejmemo pravilno odločitev. Pomembno je, da izbirnemu postopku namenimo dovolj časa in tehtno premislimo, katera od metod je najprimernejša za iskanje določenega kadra. Vsaka od metod ima tako svoje prednosti kot pomanjkljivosti, zato bomo na podlagi le ene od njih težko našli prave kandidate. Potrebno je torej kombinirati več metod in nato pretehtati vse pozitivne in negativne lastnosti vseh kandidatov ter se po tehtnem premisleku odločiti za pravega kandidata.

6 EMPIRIČNI DEL

6.1 METODOLOGIJA

V teoretičnem delu diplomske naloge sem najprej predstavila teoretske koncepte organizacije, kadrov ter upravljanja s človeškimi viri, v osrednjem delu pa sem se osredotočila na izbor novih kadrov v organizaciji. V empiričnem delu sem želela preveriti resničnost določenih podatkov, ki sem jih navedla v teoretičnem delu ter v kakšni meri podatke iz literature najdemo v praksi. Na podlagi teh ugotovitev, bom lahko potrdila oziroma zavrnila postavljeno hipotezo.

Predmet mojega proučevanja je podjetje »X«, namen pa je ugotoviti, kako poteka izbor novih kadrov v tem podjetju, katere metode so se do sedaj izkazale za najbolj uspešne in ali je postopek izbora kadrov v tem podjetju primerljiv tistim, opisanim v literaturi. Za metodo proučevanja sem izbrala študijo primera. Podatke sem zbirala z različnimi metodami, in sicer s poglobljenimi intervjuji z direktorjem podjetja, ki sodeluje pri odločitvah v zvezi s kadrovanjem v podjetju, opravlja končne razgovore z vsemi kandidati in ima tudi zadnjo besedo pri odločitvi, katerega kandidata bo zaposlil. Naslednja metoda je opazovanje, saj sem kot študentka opravljala delo v podjetju, zato sem imela priložnost podrobno spoznati podjetje ter spremljati zaposlovanje novih sodelavcev. Nekaj informacij pa sem pridobila tudi z zbiranjem razpoložljivih internih dokumentov v organizaciji.

Proučevala sem izbor vseh kadrov v podjetju, saj me je zanimala predvsem primerjava različnih tehnik izbora pri različnih profilih oziroma poklicih zaposlenih.

6.2 PREDSTAVITEV PODJETJA »X«

Podjetje »X« je bilo ustanovjeno leta 2000 v Ljubljani in je del koncerna »Y«, ki že več kot 130 let deluje po vsem svetu s približno 40.000 zaposlenimi. Po svoji lastniški strukturi je podjetje »X« v popolni lasti matice. Podjetja koncerna »Y« po vsem svetu

so povezana z istim imenom in lastnikom, vendar vsako podjetje v svoji državi posluje samostojno.

6.2.1 STRATEGIJA, VIZIJA IN CILJI

Podjetje »X« ima v svojem navigatorju natančno opredeljena načela, vizijo in cilje ter strateške usmeritve za njihovo uresničevanje. Vizija podjetja je zagotoviti visoko kakovost ne le ponujene strojne opreme, ampak tudi in predvsem visoko kakovost storitev. Podjetje se zaveda konkurenčnosti trga, zato stremlji k ideji, da mora biti vsak poslovni proces zasnovan tako, da prispeva k zadovoljevanju strank (»X« 2006b).

Podjetje se zavzema za ustvarjanje vrednosti za stranko, zavezanost za razvoj ljudi, integriteto, nenehno izboljševanje izdelkov in storitev, zagotavljanje varnosti zaposlenih in potnikov ter prepoznavno vodstvo. Naštete vrednote opisujejo, kako se obnaša podjetje in njegovi zaposleni ter na kakšnih načelih temeljijo njihovi poslovni odnosi (»X« 2006b).

Podjetje si je postavilo poslovne cilje, ki obsegajo področja delovanja, ki so najpomembnejša za dolgoročen uspeh. Najpomembnejši cilji so motivacija zaposlenih, zadovoljstvo strank, uravnotežena rast ter finančna uspešnost (»X« 2006b).

Podjetje zastavlja strategijo udejanja s podajanjem informacij o strateških usmeritvah vsem zaposlenim, z ustvarjanjem jasnih ciljev in akcijskih načrtov za doseganje strategije, z odgovornostjo za doseganje ciljev in s tem povezano izvajanje ukrepov, s primernimi sposobnostmi ljudi ter ostalih virov ter pregledom procesov, ki omogočajo zgodnje odkrivanje in izvajanje korektivnih ukrepov v primeru odstopanj od ciljev. Za lažje uresničevanje strategije se strateški cilj razdeli na letne cilje, katerim je lažje slediti in jih uresničevati (»X« 2006b).

6.2.2 KADROVSKA POLITIKA PODJETJA »X«

Podjetje »X« ima podrobno zapisano kadrovske politiko, ki opisuje strateško vsebino pobud glede svojih zaposlenih ter temelji na vrednotah in poslanstvih podjetja. V podjetju se zavedajo, da o uspešnosti na trgu bolj kot kateri koli drug dejavnik odločajo znanje, sposobnosti in usposobljenost zaposlenih, zato je ravnanje z zaposlenimi ključna naloga, kateri je potrebno posvečati kar največ pozornosti. Kadrovska politika podjetja pokriva ključna vprašanja na področjih pridobivanja, ohranjanja in razvoja svojih zaposlenih. Področja, ki jim podjetje namenja največ pozornosti, so naslednja: vrednote in vodstvena načela podjetja, zaposlitev in motivacija zaposlenih, razvoj kadrov, zdravstvena in varnostna politika za zaposlene, uravnoteženost med delom in zasebnim življenjem, nagrajevanje, industrijski odnosi, vloga človeških virov ter lastništvo in izvajanje (»X« 2006a).

6.2.3 DEJAVNOST PODJETJA

Podjetje »X« je vodilni ponudnik rešitev vertikalnega transporta v Sloveniji. Storitve oziroma dejavnosti, ki jih podjetje »X« izvaja, so naslednje:

- **Prodaja in montaža osebnih, tovornih in posebnih dvigal ter tekočih stopnic in klančin.** Podjetje »X« ponuja dvižne naprave za vsakršno zahtevo trga. Na podlagi povpraševanja strank, komercialisti izdelajo najustreznejšo ponudbo v sodelovanju s projektanti. Če se stranka odloči za nakup, komercialist, zadolžen za določen projekt, izdelava standardno pogodbo, kjer po potrebi s stranko uskladi v pogodbi definirane pogoje medsebojnega sodelovanja. Za tem sledi naročanje materiala in montaža naprav.
- **Modernizacija** pomeni posodobitev in nadgradnja že vgrajenih naprav in opreme s sodobno tehnologijo, za kar skrbi ekipa inženirjev, tehnikov in drugih strokovnjakov, ki so specializirani za to področje.

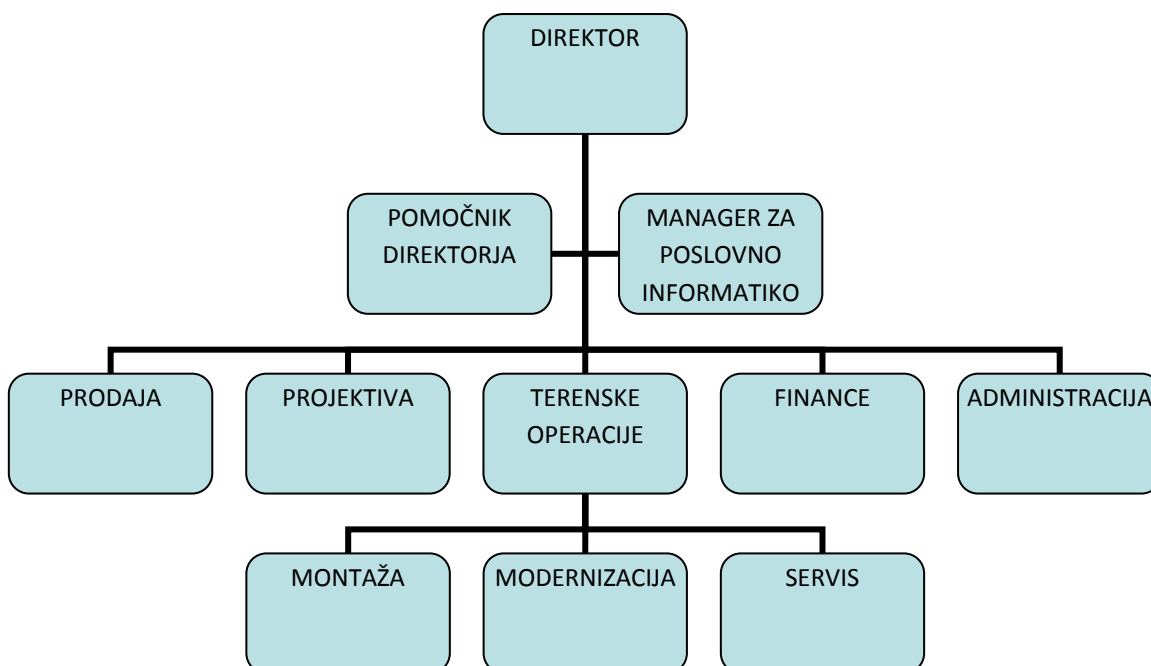
- **Vzdrževanje** dvižnih naprav je prednostna naloga podjetja. Pomembna je predvsem za varnost potnikov in podaljševanje življenjske dobe naprav. Pogoj za kakovostno vzdrževanje so strokovno usposobljeni serviserji, ki se skladno z razvojem tehnologije izobražujejo in nadgrajujejo svojo raven znanja. Podjetje svojim strankam ponuja preventivno redno vzdrževanje naprav ter 24-urni servis, ki je na voljo strankam ob morebitnih okvarah naprav.
- **E-orodja** za podporo načrtovanja so sestavni del storitev, ki jih ponuja podjetje v pomoč arhitektom in drugim pri načrtovanju. S pomočjo teh orodij lahko arhitekti narišejo načrte naprav, ki jih nameravajo kupiti, po svojih merah.

Podjetje posluje s številnimi tako domačimi kot tudi tujimi naročniki. Deluje v okolju velike konkurenčnosti, zato je zelo pomembno, da izvajanje vseh omenjenih dejavnosti stremi k čim večjemu zadovoljstvu naročnikov, kar je najpomembnejše za ohranjanje dolgoročnih odnosov z njimi ter obenem za pridobivanje novih strank.

6.2.4 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA »X«

Za podjetje »X« velja naslednja organizacijska struktura:

Slika 6. 1: Organizacijska struktura podjetja »X«



Hierarhija v podjetju je enostavno strukturirana in jasno določena, kar zagotavlja učinkovito delo posameznih oddelkov ter celotne organizacije ter manjša možnost morebitnih nesporazumov in konfliktov.

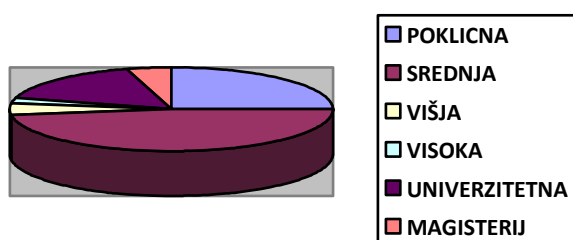
Vsi zaposleni določenega oddelka so neposredno podrejeni vodji tega oddelka, le-ti pa so podrejeni direktorju. Tako je hierarhija in odgovornost za poslovanje nedvoumno razdeljena in določena.

6.2.5 ZNAČILNOSTI KADROV V PODJETJU »X«

V podjetju »X« je zaposlenih 44 ljudi. Večina jih je zaposlena za nedoločen čas, nekaj za določen čas, v podjetju pa delo opravljata tudi dva študenta. Zaposleni opravljajo delo v rednem delovnem času osmih ur, kar navadno pomeni od osmih zjutraj do štirih popoldne, dežurna servisna služba pa je strankam na voljo 24 ur na dan.

Izobrazbeno strukturo zaposlenih v podjetju prikazuje spodnji graf.

Graf 6. 1: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju »X«



Iz grafa je mogoče razbrati, da ima največ (21) zaposlenih končano srednjo šolo (V. stopnja izobrazbe), 11 zaposlenih ima končano poklicno šolo (IV. stopnja), 2 zaposlena višjo šolo (VI. stopnja), 1 zaposlen visoko ter 7 zaposlenih univerzitetno izobrazbo (VII. stopnja), 2 zaposlena pa imata magisterij (VIII. stopnja). Povprečna stopnja izobrazbe v podjetju je torej 5,30.

Povprečna starost zaposlenih v podjetju je 36 let. V posameznih oddelkih je povprečna starost nižja, kar je dobro za dinamičnost in hitro prilagodljivost zaposlenih na številne spremembe v poslovnem okolju, vendar pa se včasih pokaže tudi slaba stran mladega kadra, in sicer v pomanjkanju delovnih izkušenj.

Vodstvo podjetja »X« sestavljajo direktor, pomočnik direktorja ter manager za poslovno informatiko. Vodstvo sprejema vse pomembne odločitve ter je v največji meri odgovorno za poslovanje podjetja.

Direktor je nadrejen vsem zaposlenih v podjetju. Njegove delovne naloge so: kadrovanje, vodenje, spremljanje, nadzor in svetovanje zaposlenim, načrtovanje, organiziranje, spremljanje in nadziranje poslovanja podjetja, obvladovanje in nadziranje stroškov, širitev poslovanja na nove trge. Pomočnik direktorja sodeluje pri izpolnjevanju teh delovnih nalog ter v času morebitne odsotnosti direktorja le-tega nadomešča.

Manager za poslovno informatiko skrbi za programiranje in pripravljanje uporabnih programov in aplikacij, vzdrževanje mrežnega operacijskega sistema ter strojne in programske opreme, nudi tehnično pomoč zaposlenim v zvezi z računalniki in programi, spremlja delo ter predlaga programske rešitve, ki omogočajo enostavnejše in hitreje doseganje določenih ciljev, nudi pomoč strankam glede tehničnih vprašanj.

Komercialisti so neposredno podrejeni direktorju. Njihova temeljna naloga je prodaja produktov in storitev, ki jih ponuja podjetje. Na podlagi prejetega povpraševanja stranke komercialist izdelava ponudbo ter se, po potrebi, pogaja s stranko o njenih zahtevah, ceni, popustih ipd. En komercialist je zadolžen za določen objekt in je tako projektni vodja tega projekta.

Projektant je zadolžen za načrtovanje in projektiranje dvižnih naprav za določene objekte, pripravo projektne dokumentacije, iskanje tehničnih rešitev, opravljanje projektivnega nadzora na objektih in produktih. Projektant je neposredno podrejen managerju za poslovno informatiko.

Terenske operacije v podjetju »X« so razdeljene na tri oddelke: montaža, modernizacija in servis. Monterji so neposredno podrejeni vodji montaže. Njihove temeljne delovne naloge so izvajanje montaže dvigal, tekočih stopnic in trakov, spuščanje naprav v pogon

ter zagotavljanje ustrezno pripravljene in zavarovanega gradbišča. Serviserji so neposredno podrejeni vodji servisa, njihove temeljne delovne naloge pa so naslednje: servisiranje, popravila in vzdrževanje dvižnih naprav, skrbniška dela na napravah ter skrb za opravljanje periodičnih letnih pregledov. Modernizacijo dvižnih naprav izvajajo monterji in serviserji, usposobljeni za modernizacijo. Le-ti pregledajo in analizirajo obstoječo opremo ter jo z ustrežno tehnologijo posodobijo in nadgradijo.

Za finance celotnega podjetja skrbijo računovodkinje. Njihove delovne naloge so knjiženje listin, obračun DDV, priprava mesečnih poročil, obračunavanje plač, osnovnih sredstev, potnih nalogov, pregledovanje in urejanje odprtih postavk, izdelava bilance in ostala računovodska dela. Računovodkinje so neposredno podrejene vodji računovodstva in financ.

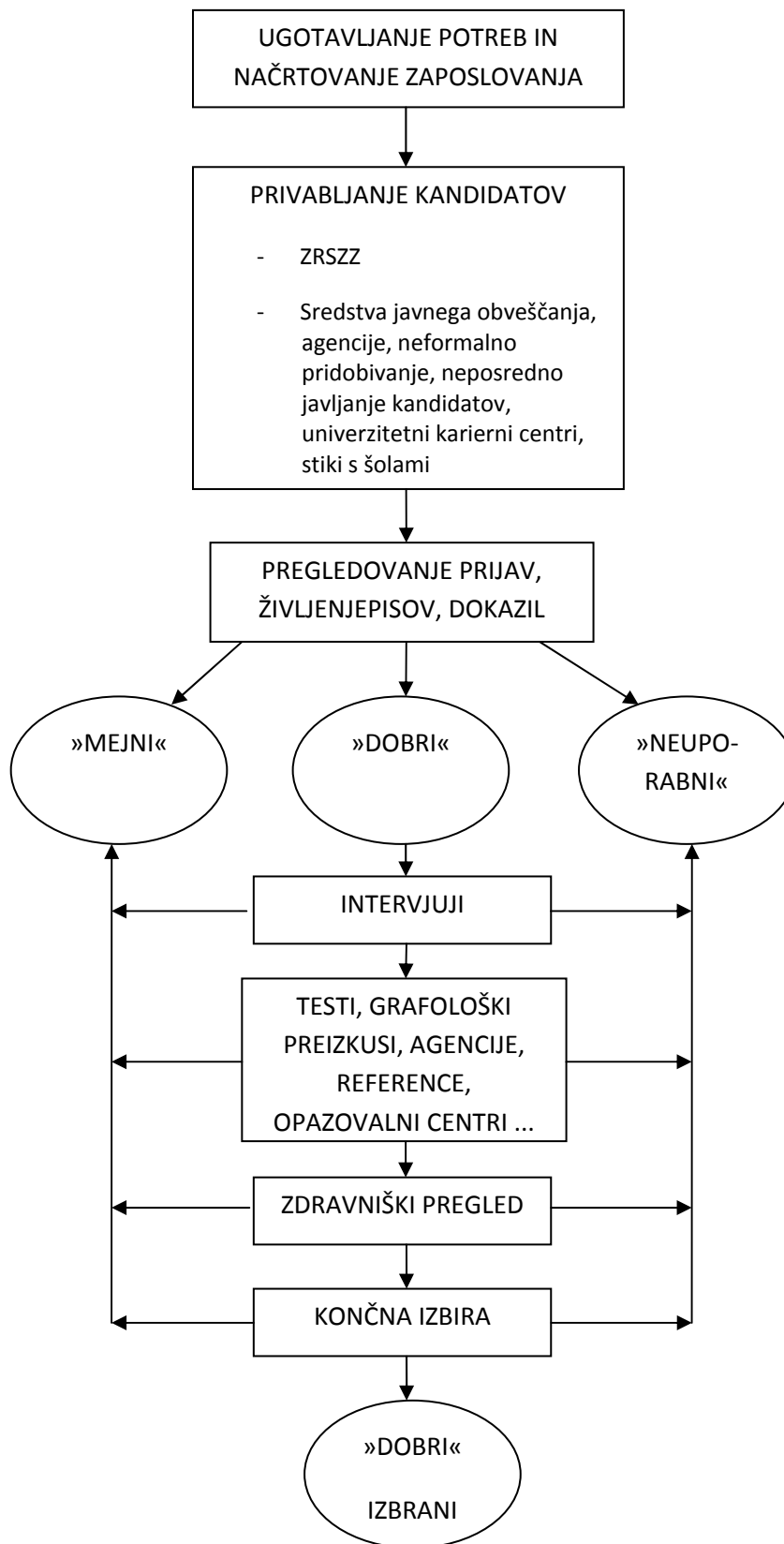
Administratorka skrbi za vsa potrebna administrativna dela v tajništvu, vodenje evidence prejete in oddane pošte, vodenje kadrovske evidence zaposlenih, sodeluje z računovodstvom, razporeja serviserje na intervencijska popravila itd.

6.3 IZBIRNI POSTOPEK V PODJETJU »X«

Za uspešno poslovanje podjetja je ena izmed najpomembnejših nalog pridobivanje in izbor pravih, najboljših kadrov za določeno delovno mesto. Podjetje »X« ima že v svoji kadrovski politiki zapisano, da je uspeh podjetja odvisen predvsem od kakovosti zaposlenih v njem, zato področju kadrovanja ter upravljanju s človeškimi viri namenja veliko pozornost. V uvodu postavljena hipoteza moje diplomske naloge pravi, da v podjetju »X« za različne profile oziroma poklice uporabljajo različne metode izbire kadrov. Ugotovitve raziskave bom predstavila v nadaljevanju ter jih primerjala s splošnim modelom pridobivanja novih kadrov v organizaciji, ki ga predstavljam kot svojo sintezo na podlagi različnih virov, predstavljenih v teoretičnem delu diplomske naloge.

MODEL OPAZOVANJA: Pridobivanje novih kadrov v organizaciji

Slika 6. 1: Pridobivanje novih kadrov v organizaciji



Postopek pridobivanja novih kadrov se navadno začne z ugotavljanjem potreb po zaposlenih ter načrtovanjem zaposlovanja. Ko v organizaciji ugotovijo potrebo po novem kadru, se prične proces privabljanja kandidatov za nove sodelavce. Prijavo potrebe po delavcu je potrebno pisno sporočiti Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje. Organizacije potrebo po novih sodelavcih objavijo tudi v sredstvih javnega obveščanja, na svoji internetni strani, na internetnih portalih, ki objavljajo prosta delovna mesta in so dostopna širši populaciji ter v časopisih. Izbor časopisa in internetnega portala za objavo prostega delovnega mesta je odvisen od tega, kakšne kandidate organizacija išče. Kandidate lahko organizacija pridobiva tudi s pomočjo agencij za iskanje kadrov, z metodo neformalnega pridobivanja kandidatov ter z neposrednim javljanjem samih kandidatov pri delodajalcih. Vse pomembnejša metoda za pridobivanje kandidatov postaja sodelovanje organizacij z univerzitetnimi kariernimi centri ter stik s šolami. Ko se organizacija sooči s potrebo po iskanju novih kadrov, ima na voljo, poleg zgoraj naštetih metod pridobivanja kandidatov, tudi alternativo, da lahko primerne kandidate pridobi iz notranjih virov, znotraj organizacije.

Ko organizacija pridobi zadostno število kandidatov, se prične selekcijski postopek, ki ga navadno vodijo kadrovniki v sodelovanju z vodji oddelkov v organizaciji. Prvo sito predstavlja pregledovanje prispelih prijav, prošenj, življenjepisov, dokazil. Na podlagi pregledane dokumentacije razvrstijo kandidate v nekaj vnaprej definiranih kategorij, na primer na »dobre«, »mejne« in »neuporabne«. Iz nadaljnje obravnave izločijo neprimerne oz. »neuporabne« kandidate, to so ti, ki ne izpolnjujejo osnovnih pogojev za delo (smer izobrazbe, delovne izkušnje ipd.). Kandidate, ki izpolnjujejo vse zahtevane osnovne pogoje (»dobri«) povabijo k nadaljnjim selekcijskim postopkom. Če je kandidatov iz te skupine premalo za nadaljnjo obravnavo, povabijo k nadaljnjim selekcijskim postopkom tudi kandidate iz skupine »mejni«. Izbira metode za nadaljnji selekcijski postopek je odvisna od vrste iskanega profila, zato v organizacijah uporabljajo različne metode izbire kadrov za različne profile. Univerzalna metoda, ki jo organizacije navadno uporabljajo pri izbiri novega kadra, je intervju, poleg tega pa lahko uporabijo tudi različne teste, grafološke preizkuse, opazovalne centre, priporočila in reference, sodeluje lahko s specializiranimi kadrovskimi agencijami. Za manj zahtevna delovna mesta bodo postopki preprostejši in hitrejši, navadno zadostuje že

razgovor. Za zahtevna delovna mesta pa je smiselno uporabiti tudi različne teste osebnosti, sposobnosti ter uspešnosti, preveriti priporočila ipd.

Po končanih selekcijskih postopkih sledi še končna izbira bodočega delavca. V tem koraku je potrebno zbrati in analizirati vse dobljene informacije o kandidatih, ki so uspešno prestali vse faze selekcijskega postopka, jih primerjati med seboj in na tej podlagi izbrati najboljšega kandidata.

6.3.1 NAČRTOVANJE IN PRIDOBIVANJE KADROV V PODJETJU »X«

Načrtovanje kadrov v podjetju »X« je povezano s strateškimi cilji podjetja. Vodstvo podjetja v sodelovanju z vodjami posameznih oddelkov načrtujejo potrebe po kadrih. Tako je načrtovanje kadra v določenem oddelku v domeni vodje tega oddelka, ki se po posvetovanju z vodstvom podjetja odloči za širitev oziroma krčenje kadra v oddelku. Za načrtovanje vodstvenega kadra pa skrbi vodstvo podjetja.

Dejavniki, ki vplivajo na načrtovanje kadra v posameznih oddelkih, so obstoječi ter novi projekti in s tem povečan oziroma zmanjšan obseg dela ter v manjšem obsegu odsotnost zaposlenih zaradi bolniške in porodniškega dopusta ter fluktuacija delavcev.

Naj omenim še podatek, da se je v zadnjih 2 letih število zaposlenih povečalo za približno 10 odstotkov.

Ko podjetje zaključi z načrtovanjem kadrov, kjer se ugotovi potreba po novih kadrih, se prične proces privabljanja kandidatov. Na tem mestu vedo, koliko ljudi potrebujejo in za katero delovno mesto, pomembno pa je še, da natančno preučijo kakšne kadre, s kakšnimi lastnostmi, znanji in sposobnostmi bodo iskali.

Osnovne zahteve o tem, kakšne kadre podjetje potrebuje, izhajajo že iz kadrovske politike podjetja. Te zahteve so predvsem strokovna usposobljenost, potrebne veščine in izkušnje, povezane s tem delovnim mestom ter naslednje sposobnosti: osredotočenost na stranko, osredotočenost na ljudi, osredotočenost na dosežke, voditeljstvo, vpliv ter samozavest.

Katere konkretne lastnosti, veščine in sposobnosti bo podjetje iskalo pri kandidatih je seveda odvisno od tega, za katero delovno mesto podjetje išče nov kader. Osnovne zahteve in kriterije izbire kandidatov za vsako delovno mesto posebej ima podjetje že opredeljeno v sistemizaciji delovnih mest, ki so jih pripravili na podlagi analize dela. Za ključne kadre, kot so vodje in komercialisti, pa ima podjetje pripravljeno tudi psihološke profile, ki narekujejo poleg zahtevanih znanj tudi konkretne osebne lastnosti, ki jih določeno delovno mesto zahteva od kandidata. Te lastnosti so predvsem njegovi osebni cilji, prilagodljivost, lojalnost, zaupljivost, kako reagira v kriznih situacijah, kako rešuje konflikte itn. Le-to jim predstavlja izhodišče pri iskanju specifičnih lastnostih pri kandidatih ter olajša prve korake pri pridobivanju novih kadrov.

Podobno kot sem zasledila v teoriji, tudi v podjetju »X« pridobivanje kandidatov pričnejo s prijavo potrebe po delavcu **Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje**. Na določen obrazec za prijavo po delovnem mestu se sporoči: naziv delovnega mesta, opis delovnega mesta, zahtevana izobrazba kandidata za določeno delovno mesto, število let delovnih izkušenj, obdobje, za katero bodo zaposlovali (določen ali nedoločen čas) ter obdobje poskusnega dela, rok za prijavo, način prijave (telefonsko ali pisno), regija, v kateri iščejo kandidata ter kontaktna oseba z naslovom in telefonsko številko. Zavod nato potrebo po novih delavcih objavi v uradnih prostorih Zavoda za zaposlovanje.

V podjetju objavijo prosto delovno mesto tudi prek **sredstev javnega obveščanja**. Potrebe po novih delavcih objavijo na svoji spletni strani ter na internetnih straneh, ki objavljajo nova delovna mesta in so dostopna širši populaciji. V objavi navedejo delovno mesto, opis dela, zahtevano izobrazbo ter delovne izkušnje, kaj podjetje nudi (zaposlitev za določen ali nedoločen čas, bonitete, možnost napredovanja ipd.) ter kontaktno osebo oziroma naslov, kamor lahko kandidati pošljejo prošnjo za zaposlitev.

Podjetje privabljanje kandidatov izvaja tudi s pomočjo **metode neformalnega pridobivanja kandidatov** (priporočila zaposlenih), kar pomeni, da se obstoječe zaposlene v podjetju obvesti o potrebi po novih sodelavcih, z namenom, da le-ti obvestijo oz. priporočijo svoje znance, za katere menijo, da bi lahko bili primerni za opravljanje dela na tem delovnem mestu. To metodo uporabljajo predvsem pri iskanju fizičnih (monterji in serviserji) ter administrativnih delavcev.

Podjetje sodeluje tudi z **zasebnimi agencijami za pridobivanje delavcev**. Z agencijo sklenejo pogodbo o sodelovanju. Agencija poskrbi, da najde določeno število primernih kandidatov ter z njimi opravi prvo selekcijo glede splošnih pogojev za določeno delovno mesto ter jih pošlje na sedež podjetja, kjer se izbirni postopek nadaljuje.

Za iskanje ključnih kadrov, kot so tehnični strokovnjaki, komercialisti ter vodilni kader, ki jih na trgu primanjkuje, podjetje uporablja metodo »**headhunting**« **oziroma direktno iskanje**. Pri tej metodi specializirane kadrovske agencije na podlagi profila iskanega kadra, ki ga pripravi podjetje, na trgu delovne sile poiščejo najprimernejše kandidate z izkušnjami, ki ustrezajo zahtevanim lastnostim, kulturi podjetja ter ostalim zahtevam, in jih poskušajo pripeljati v podjetje.

Vodje posameznih oddelkov pridobivajo **iz notranjih virov**. Tak način je najprimernejši, saj v tem primeru, kandidat za vodjo oddelka pozna delo oz. delovne naloge, ki se opravljajo v tem oddelku ter delovanje oddelka, ki ga bo kasneje vodil in tako tudi lažje razumel. Kandidati za vodjo oddelka so delavci v tem oddelku, ki so se izkazali kot uspešni, vestni in ambiciozni delavci in imajo lastnosti, ki jih zahtevajo pričakovane norme za vodjo.

Nekaj kandidatov podjetje dobi tudi z **metodo neposrednega javljanja kandidatov** pri delodajalcih. Direktor vse prošnje in življenjepise kandidatov shrani v evidenco možnih kandidatov za prihodnost, ko se pojavi pristo delovno mesto pa te kandidate povabi na razgovor.

Podjetje torej uporablja veliko metod pridobivanja kandidatov, izbira metode pa je odvisna od iskanega profila kandidatov ter od vrste delovnega mesta. Po besedah direktorja je pomembno, da že v tej fazi iskanja novih kadrov namenijo veliko pozornosti, saj se s pravilnim pristopom in dobro oblikovanimi oglasi lahko izognejo kandidatom z neustreznimi lastnostmi ter privabijo več ustreznih kandidatov.

Naj omenim še, da v podjetju »X« primanjkljaj delovne sile ne rešujejo vedno z iskanjem in zaposlovanjem novih sodelavcev. Kjer je možno, uporabljajo nekatere alternativne načine reševanje tega problema, in sicer zunanje izvajanje storitev oziroma »outsourcing« (čiščenje poslovnih prostorov), prepuščanje dela dejavnosti podizvajalcem (montaža), uporaba študentskega dela (administrativna dela, pomoč v

projektivi), zaposlitev za določen čas ter nadurno delo. S temi ukrepi si podjetje zagotavlja fleksibilnost človeških virov v današnjem času stalnih sprememb v poslovnem okolju.

6.3.2 IZBIRANJE KADROV

Ko v podjetju ugotovijo potrebo po novih kadrih in pridobijo potrebno število kandidatov, se prične proces izbiranja novih sodelavcev. Temeljno načelo podjetja »X« pri izboru novih sodelavcev je ta, da med vsemi kandidati najde in izbere najprimernejše, to so tisti, ki imajo največ lastnosti, znanj in izkušenj, ki jih določeno delovno mesto zahteva. Pri izboru novih sodelavcev sledi načeloma učinkovitosti in uspešnosti.

V nadaljevanju bom predstavila postopke izbire najprimernejših kandidatov po različnih profilih. O tem sem se pogovarjala z direktorjem podjetja, ki sodeluje pri večini selekcijskih postopkov in odloča o končni izbiri najprimernejšega kadra.

6.3.2.1 Postopek selekcije – administrativni delavci

Kandidate za administrativne delavce se z oglasom v medijih javnega obveščanja ter s pomočjo priporočil obstoječih zaposlenih vabi, da se s prošnjo in življenjepisom prijavijo na razpisano delovno mesto. V življenjepis morajo kandidati navesti svoje osebne podatke, kjer je razvidno, kje kandidat živi, kontaktno telefonsko številko, delovne izkušnje, izobrazbo ter dodatna znanja in morebitne dosežke. Izbirni postopek za administrativne delavce v celoti vodi direktor, ki v prvem koraku pregleda in preuči prispelo dokumentacijo in na ta način dobi neko prvo sliko o kandidatih. Na podlagi pregledane dokumentacije opravi prvo selekcijo kandidatov zaradi neskladja glede osnovnih pogojev za delo, npr. izobrazbe, potrebnih znanj, delovnega časa, plačila in podobno. Pomembno je tudi pravilno izražanje kandidatov, znanje pravopisa, spretnost izražanja, izvirnost, natančnost, razgledanost in podobno.

Ko je postopek prve selekcije na podlagi prijav končan, direktor telefonsko povabi kandidate na razgovor. Na razgovor pridejo kandidati na dogovorjen dan in uro. Direktor izvede razgovore z vsemi povabljenimi kandidati v čim krajšem časovnem razmiku, kar omogoča lažje primerjanje kandidatov ter hitrejši postopek izbire.

Direktor izvaja nestrukturirani intervju. Pri takšnem intervjuju vprašanja niso posebej pripravljena, direktor si pripravi seznam okvirnih tem na podlagi zahtev delovnega mesta ter podatkov kandidatov iz prošenj, kandidati pa na vprašanja prosto odgovarjajo. Med intervjujem direktor spodbuja kandidate, da govorijo čim bolj spontano ter jih poskuša sprostiti s prijateljskim vzdušjem. Na tak način lahko oceni kandidatovo komunikativnost ter druge lastnosti, ki se jih pri vodenem intervjuju ne da opaziti.

Na razgovoru direktor kandidate osebno spozna, jim podrobneje predstavi podjetje, delovno mesto, socialno okolje delovnega mesta, delovni čas, odgovornosti ter zadolžitve, finančne pogoje in nagrade, kandidatom pa vedno pokaže tudi fizično okolje, kjer se nahaja delovno mesto. Direktor skozi razgovor dobi še dodatne informacije o kandidatu, ki so pomembne za delo, na primer o njegovih delovnih izkušnjah, znanjih, interesih, željah, pričakovanjih, hkrati pa pozorno spremlja kandidate pri odgovorih ter opazuje njegovo vedenje, izražanje, komunikativnost.

Na podlagi informacij o kandidatih, ki jih je pridobil z razgovori, direktor izbere najustrežnejšega novega sodelavca in s tem opravi končno selekcijo. Ker so tovrstna delovna mesta manj zahtevna in od kandidatov ne zahtevajo nekih specifičnih znanj in usposobljenosti, direktor ne uporablja dodatnih metod.

6.3.2.2 Postopek selekcije – fizični delavci

Kandidate za fizične delavce (monterje) se ponavadi s pomočjo priporočil obstoječih zaposlenih oziroma redkeje oglasa v medijih javnega obveščanja povabi, da se prijavijo na razpisano delovno mesto monterja s prošnjo in življenjepisom. V življenjepisom morajo kandidati navesti svoje osebne podatke, kjer je razvidno, kje kandidat živi, kontaktno telefonsko številko, delovne izkušnje, izobrazbo ter dodatna znanja. Izbirni postopek za monterje vodita vodja montaže ter direktor podjetja.

Vodja montaže pregleda prispelle prošnje in na ta način opravi prvo selekcijo. Kandidate, ki izpolnjujejo osnovne zahteve za opravljanje tovrstnega dela, to so predvsem fizična pripravljenost ter ustrezna smer izobrazbe, povabi na razgovor. Prvi razgovor s kandidati za monterja vodi vodja montaže, ki skozi nestrukturirane razgovore kandidate osebno spozna, jim predstavi podjetje, delo monterja, pogoje ter zahteve dela ter kaj delovno mesto novemu sodelavcu nudi. Med razgovori opravi strokoven pregled kandidatov, kjer je pozoren predvsem na informacije o fizični pripravljenosti kandidatov za opravljanje tovrstnega dela, njihovih interesih in morebitnih izkušnjah, ki pa niso pogoj. Tako oceni, ali je kandidat psihično in fizično sposoben za opravljanje tovrstnega dela.

Po razgovorih vodja montaže izbere najprimernejšega kandidata, s katerim zadnji razgovor opravi še direktor. Direktor med nestrukturiranim razgovorom spozna kandidata, se prepriča o izpolnjevanju vseh potrebnih pogojev ter o pripravljenosti za delo.

Izbirni postopek serviserjev poteka na dva načina. Pri prvem načinu je postopek izbire podoben izbirnemu postopku monterja. Na podlagi oglasa v sredstvih javnega obveščanja oziroma na podlagi priporočil, ki jih direktorju prinesejo obstoječi zaposleni, se kandidati prijavijo na prosto delovno mesto s prošnjo in življenjepisom, kjer morajo kandidati navesti svoje osebne podatke, kjer je razvidno, kje kandidat živi, kontaktno telefonsko številko, delovne izkušnje, izobrazbo ter dodatna znanja. Izbirni postopek za serviserje vodita vodja servisa ter direktor podjetja.

Na podlagi prijav vodja servisa opravi prvo selekcijo zaradi neskladja glede osnovnih pogojev za delo, ki so predvsem ustrezna smer izobrazbe, fizična pripravljenost za tovrstno delo ter morebitne izkušnje na tem področju dela, ki so zelo zaželeni. Kandidate, ki ustrezajo predpisanim zahtevam, preko telefona povabi na razgovor. Prvi razgovor s kandidati opravi vodja servisa, ki med nestrukturiranimi razgovori kandidate osebno spozna, jim predstavi podjetje, delo in pogoje delovnega mesta. Med razgovori opravi strokovni pregled kandidatov, kjer oceni predvsem fizično pripravljenost kandidatov za opravljanje tovrstnega dela, pomembne pa so tudi pretekle delovne izkušnje kandidatov ter smer izobrazbe. Na podlagi razgovorov vodja servisa izbere najprimernejšega kandidata, s katerim končni razgovor opravi še direktor.

Drugi način pa poteka s posredovanjem specializirane kadrovske agencije, kateri podjetje posreduje natančen iskani profil kandidata. Kadrovska agencija, s katero podjetje sklene pogodbo o sodelovanju, posreduje, ko podjetje v čim krajšem času potrebuje več novih sodelavcev. Kadrovska agencija v svoji bazi poišče primerne kandidate in z njimi opravi prve selekcijske razgovore ter teste. Kandidate, ki najbolj ustrezajo iskanemu profilu napotijo v podjetje, kjer razgovore s kandidati opravita še vodja servisa ter direktor, na enak način kot v zgornjem primeru. Na podlagi razgovorov vodja servisa v sodelovanju z direktorjem izbere najprimernejšega kandidata oz. kandidate.

6.3.2.3 Postopek selekcije – ključni kadri in strokovni delavci

Ključne kadre in strokovne delavce v podjetju (komercialiste, projektante, redkeje tudi vodje) izbirajo s pomočjo metode »headhunting« oziroma direktno iskanje. Specializirana kadrovska agencija, s katero podjetje sklene pogodbo o sodelovanju, na podlagi profila iskanega kadra poišče najprimernejše kandidate in jih napotijo v podjetje, kjer končne razgovore s kandidati opravi direktor.

Direktor z vsakim kandidatom opravi nestrukturirani intervju. Vprašanja niso posebej strukturirana, pred vsakim intervjujem pa si vnaprej pripravi seznam okvirnih tem, na podlagi opisa delovnega mesta, iskanega profila ter podatkov kandidatov iz prošenj. Na razgovoru direktor kandidate osebno spozna, jim podrobneje predstavi podjetje, delovno mesto, socialno okolje delovnega mesta, delovni čas, odgovornosti ter zadolžitve, finančne pogoje in nagrade, kandidatom pa vedno pokaže tudi fizično okolje, kjer se nahaja delovno mesto. Direktor skozi razgovor dobi še dodatne informacije o kandidatu, ki so pomembne za opravljanje dela na določenem delovnem mestu, na primer o njegovih delovnih izkušnjah, znanjih, dosežkih, interesih, željah, pričakovanjih, hkrati pa pozorno spremlja kandidate pri odgovorih ter opazuje njihovo vedenje, izražanje, komunikativnost, sposobnosti pogajanja, iznajdljivost, samozavest ipd. Pri iskanju ključnih kadrov in strokovnih delavcev so zelo dobrodošla tudi priporočila, ki jih kandidati prinesejo s sabo na razgovor. Služijo v ta namen, da lahko direktor pred končno odločitvijo kandidata preveri pri prejšnjem delodajalcu.

Na podlagi razgovorov ter priporočil se odloči, kateri kandidati so najbolj primerni za iskano delovno mesto. Če je le-teh več, z vsakim od njih opravi še en, končni razgovor.

Vodje oddelkov navadno pridobivajo iz notranjih virov, z napredovanjem. Možnost za napredovanje imajo kandidati, ki imajo več let delovnih izkušenj na določenem delovnem mestu, poznajo delo v svojem oddelku, pri delu so se izkazali kot uspešni in ambiciozni ter imajo lastnosti, ki jih vodja potrebuje. Te lastnosti so predvsem strokovno znanje in izkušnje, delavnost, ustvarjalnost, samozavest, odločnost, predanost, doslednost ciljem in obljubam, iznajdljivost, dinamičnost, prilagodljivost, sposobnost vodenja in podobno.

Takšna metoda izbire novega vodje določenega oddelka je najbolj učinkovita, saj zaposleni, ki je napredoval na vodstveni položaj, zelo dobro pozna celotno organizacijo, delo, ki ga bo vodil, ter zaposlene, s katerimi bo delal.

6.3.3 KONČNA IZBIRA

Po uspešno zaključenih izbirnih postopkih čaka direktorja in vodje oddelkov še zadnja zelo pomembna naloga, in sicer končna izbira novega sodelavca. V tej fazi zberejo in analizirajo vse informacije o kandidatih, ki so jih zbrali v različnih izbirnih postopkih. Lastnosti kandidatov ocenijo na podlagi prošenj, življenjepisov, razgovorov, razlagi o predhodnih delovnih izkušnjah, načinu dela, delovnih navadah ter referenc. Na podlagi vseh zbranih informacij kandidate primerjajo med seboj. Tako ugotovijo, kateri kandidati nimajo nezaželenih ter hkrati največ zaželenih lastnosti, ki jih določeno delovno mesto zahteva.

Vodje oddelkov zelo dobro poznajo delo v svojem oddelku, zato najbolje vedo, kakšna znanja in lastnosti kandidat potrebuje za uspešno opravljanje dela na določenem delovnem mestu. Pozorni so predvsem na strokovno usposobljenost kandidatov, njihove pretekle delovne izkušnje, ki so povezane z novim delovnim mestom, za katerega se kandidat poteguje, poznavanje dela, osebnostne lastnosti ter želje in ambicije za prihodnost. Kriterije si ustvarijo na podlagi lastnih izkušenj ter na podlagi lastnosti delavcev, ki so že zaposleni na tem delovnem mestu ter so pri opravljanju dela uspešni.

Po opravljenih selekcijskih postopkih, zberejo vse dobljene informacije o lastnostih, izkušnjah, željah kandidatov ter med njimi izberejo tistega z največ zaželenimi lastnostmi, ki jih bo potreboval pri opravljanju dela. Odločitev vodje oddelka potrди direktor, ki je z vsakim kandidatom tudi opravil končni razgovor.

Direktor se pri končni izbiri osredotoči predvsem na informacije, ki jih je dobil iz razgovorov oziroma na potek samih razgovorov, ki jih je opravil z vsemi kandidati. Še posebno pri izbiri ključnih kadrov je pozoren predvsem na sposobnosti komuniciranja, pogajanja, iznajdljivosti ter splošen vtis, ki ga kandidat naredi. Pred končno izbiro preveri še priporočila, pomembno vlogo pri končni odločitvi pa igra tudi »kemija« med njim in kandidatom ter intuicija.

Pred dejansko zaposlitvijo se zahteva zdravniško potrdilo o delovni sposobnosti. Ko je kandidat izbran, ga pošljejo na zdravniški pregled k pooblaščenemu zdravniku. Če je zdravniško potrdilo pozitivno, se sproži postopek za zaposlitev.

Ko je kandidat izbran in pridobi pozitivno zdravniško potrdilo, se sestavi predlog pogodbe. Če kandidat predlog pogodbe podpiše, se sklene pogodba o zaposlitvi.

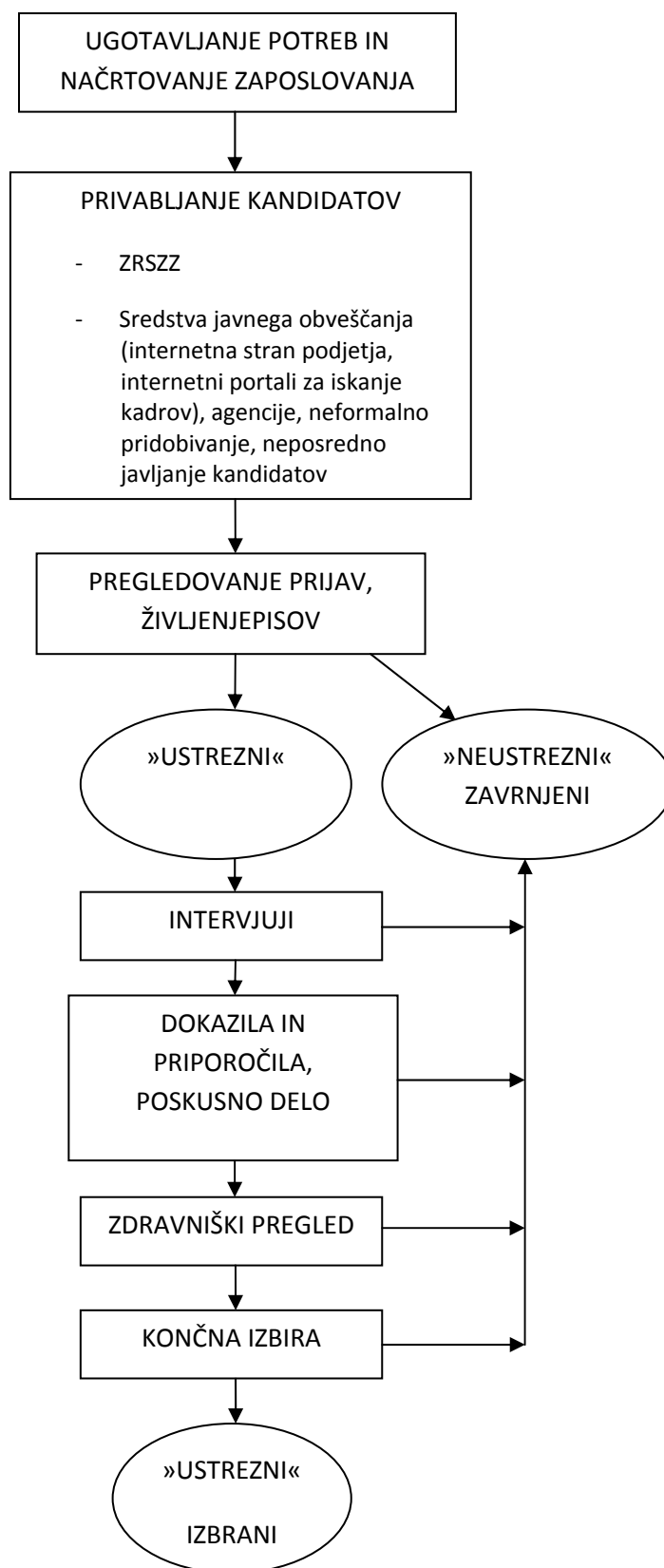
Vsak novi zaposleni opravi še poskusno delo. Trajanje le-tega je odvisno od delovnega mesta. Za administrativne ter fizične delavce poskusna doba traja 3 mesece, za ključne zaposlene ter strokovne delavce pa 6 mesecev. Gre za posebno vrsto testa, s pomočjo katerega nadrejeni kandidata dalj časa opazuje v realnem delovnem okolju, da se dokončno prepriča o njegovih sposobnostih ter delovni uspešnosti. Če je po končani poskusni dobi delavec ocenjen kot neuspešen pri svojem delu oziroma neprimeren zaradi utemeljenih razlogov, se mu pogodba o zaposlitvi izredno odpove na podlagi poskusnega dela.

6.4 UGOTOVITVE IN VERIFIKACIJA PRIMERA

Eden izmed glavnih ciljev podjetja »X« je utrditev položaja na konkurenčnem trgu. Največjo konkurenčno prednost predstavljajo poleg ponujenih produktov predvsem kvalitetne storitve. Za ponudbo kvalitetnih storitev je potrebno imeti v podjetju kvaliteten, usposobljen in motiviran kader, zato je najpomembnejša naloga za uresničitev tega cilja, izbor kvalitetnega, najboljšega kadra, čemur v podjetju posvečajo veliko pozornosti.

Na podlagi predstavljenega splošnega modela pridobivanja novega kadra v organizaciji, ugotavljam, da je postopek pridobivanja novih kadrov v proučevanem podjetju »X« blizu splošnemu primeru. Model pridobivanja kadrov v podjetju »X« predstavljam na spodnji sliki.

Slika 6. 2: Pridobivanje novih kadrov v podjetju »X«



Postopek pridobivanja novih kadrov se v podjetju »X« začne z ugotavljanjem potreb po zaposlenih ter načrtovanjem razvoja. Ko ugotovijo potrebo po novem kadru, prijavo potrebe po delavcu sporočijo Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje. Oglas objavijo tudi na svoji internetni strani ter na internetnih straneh, ki objavljajo nova delovna mesta in so dostopna širši populaciji. Kandidate pridobivajo tudi z metodo neformalnega pridobivanja kandidatov, z neposrednim javljanjem kandidatov, sodelujejo s specializiranimi kadrovskimi agencijami, del kadra pa pridobivajo iz notranjih virov.

Ko v podjetju pridobijo zadostno število kandidatov, se začne selekcijski postopek, ki ga vodi direktor podjetja v sodelovanju z vodjami oddelkov. Kot v splošnem primeru tudi v podjetju »X« prvo sito selekcijskega postopka predstavlja pregledovanje dokumentacije kandidatov, na podlagi katere izberejo nekaj primernih kandidatov, ki jih povabijo v podjetje na razgovor. Od splošnega primera primer podjetja »X« odstopa v tem, da kandidate ne razvrščajo v več skupin, ampak enostavno izločijo tiste, ki ne izpolnjujejo vnaprej postavljenih osnovnih pogojev (strokovna usposobljenost, pretekle delovne izkušnje ipd.).

Na podlagi opravljenega intervjuja z direktorjem podjetja in mojega opazovanja sem prišla do ugotovitev, da v podjetju pri iskanju novih sodelavcev uporabljajo različne metode in selekcijske postopke, te metode in postopki pa se razlikujejo tudi glede na iskan profil novih sodelavcev. Različni poklici in različna delovna mesta zahtevajo specifične lastnosti, znanja in spretnosti zaposlenih, zato je potrebno selekcijske metode prilagoditi vsakemu iskanemu profilu tako, da najlažje in najuspešneje odkrijemo te zaželene lastnosti.

Podobno kot v splošnem primeru tudi v podjetju »X« najpogosteje uporabljajo intervju kot selekcijsko metodo, saj ga uporabljajo pri iskanju vseh novih kadrov, hkrati pa je to tudi najpomembnejša metoda. Intervju je univerzalna metoda, uporabimo jo lahko za vse profile, med pogovorom lahko pridemo do vseh informacij, ki nas o kandidatih zanimajo, najpomembnejša prednost intervjuja pa je osebni stik, saj kandidata v živo spoznamo in tako dobimo mnoge informacije, ki jih z drugimi metodami ne moremo dobiti. Po mnenju direktorja je intervju najbolj učinkovita metoda pri iskanju novih

sodelavcev ravno zaradi osebnega stika med delodajalcem in kandidatom. Vse te ugotovitve so potrdile moje razmišljanje o intervjuju kot metodi selekcije.

Poleg intervjuja pa v podjetju uporabljajo tudi druge metode, saj določene lastnosti in sposobnosti kandidatov, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela, ne moremo ugotoviti brez uporabe dodatnih metod. Pomembna so razna dokazila in priporočila, ki dajejo realno sliko o kandidatih. Pri iskanju določenih lastnosti in sposobnosti kandidatov, predvsem pri iskanju ključnih kadrov, so pomembni predvsem testi sposobnosti ter uspešnosti, ki jih za podjetje izvajajo specializirane kadrovske agencije. Posebna vrsta testa je tudi poskusno delo v podjetju, ki ga opravijo vsi novi zaposleni. Vse pogosteje pa se pri iskanju ključnih kadrov poslužujejo tudi metode »headhunting« oziroma lov na glave.

Tudi zadnji korak selekcijskega postopka, končna izbira bodočega sodelavca v podjetju »X« poteka podobno kot v splošnem primeru. V tem koraku direktor, v sodelovanju z vodjo določenega oddelka, pregleda in analizira vse dobljene informacije o kandidatih, jih primerja med seboj in na tej podlagi izbere najbolj primerne, najboljše kandidata.

V podjetju »X« prakticirajo zelo klasičen postopek pridobivanja novega kadra, saj je zelo blizu predstavljenemu splošnemu primeru. Direktor je s takšnim načinom zadovoljen, saj v dokaj kratkem času izpelje vse selekcijske postopke, med razgovori spozna vse kandidate in se tako na podlagi vseh dobljenih informacij in splošnega vtisa kandidatov odloči za najboljšega. Kljub temu pa je v podjetju prisoten majhen delež fluktuacije zaposlenih, kateremu bi se dalo izogniti z izboljšanjem selekcijskega postopka. V prvi vrsti je potrebno vsakemu kandidatu podrobno predstaviti delovno mesto, delo, organizacijo ipd., da kandidat že takoj spozna dejansko delovno mesto in mu to olajša odločitev o tem, ali bo sprejel ponujeno delo ali ne. Seleksijski postopek bi bilo potrebno nadgraditi z znanjem in dodatnimi metodami. Z razgovori res dobijo informacije hitro, ustvarijo si nek splošni vtis o kandidatu preko njegove komunikacije, osebne urejenosti in drugih osebnostnih potezah. Vendar pa bi dodatni testi osebnosti in testi uspešnosti, ki bi jih kandidati opravljali v organizaciji, ponudili več podatkov, ki bi zagotavljali ustreznost kandidata za določeno delovno mesto. Prvi splošni vtis kandidata, ki ga pusti pri razgovoru, je namreč lahko zavajajoč. Kandidat lahko pokaže

navdušenje nad delom, pripravljenost za delo pod vsemi pogoji, veliko energičnosti in motivacije. Dejstvo pa je, da lahko vse to zanimanje pade, ko kandidat dejansko spozna delo in delovno mesto.

V podjetju »X« torej uporabljajo različne metode tako za pridobivanje kot za izbiranje kadrov. Večina sodelavcev za prazna delovna mesta pridobivajo iz zunanjih virov, del iz notranjih virov, poleg tega pa se poslužujejo tudi nekaterih alternativnih oblik reševanja pomanjkanja človeških virov.

7 SKLEP

Proces izbora pravega, najboljšega kadra je ključnega pomena za uspeh vsakega podjetja, saj konec koncev so le zaposleni tisti, ki tvorijo podjetje in le od njihovih sposobnosti in znanj je odvisno, kako kvalitetne produkte in storitve lahko podjetje ponudi. Delodajalci morajo zato vso svojo pozornost usmeriti v to, kako privabiti, zaposliti in konec koncev tudi obdržati najboljši kader. Poskrbeti je potrebno za nadaljnji razvoj zaposlenih, za njihovo osebno kariero ter motivacijo. In ravno to znanje, kako izbrati in obdržati sposobne ljudi, postaja najbolj ključna poslovna spretnost.

Odgovorni v podjetju »X« se zavedajo, da je za uspešno izvajanje dejavnosti ter uspešno poslovanje podjetja ključnega pomena ustrezen kader s potrebnim znanjem, sposobnostmi ter usposobljenostjo in upravljanje z njim. Zato v podjetju veliko pozornost namenjajo pridobivanju in usposabljanju novih kadrov, dodatnemu izobraževanju ter razvoju svojih zaposlenih, motiviranju ter nagrajevanju. Načrtovanje kadrov v podjetju je povezano s strateškim načrtovanjem, že kadrovska politika podjetja pa narekuje, kakšne kadre je potrebno iskati. Poudarek daje predvsem strokovni usposobljenosti, potrebnim veščinam in izkušnjam ter posebnim sposobnostim, kot so osredotočenost na stranko, osredotočenost na ljudi, osredotočenost na dosežke, voditeljstvo ter samozavest. Podjetje ima okvirno opredeljene postopke privabljanja, izbiranja ter usposabljanja novih kadrov, ki pa se seveda razlikujejo glede na iskani profil.

Pri izboru novih kadrov se v podjetju poslužujejo različnih tehnik, ki jih prilagodijo glede na iskan profil. Obrazec za prijavo, življenjepis ter priporočila so univerzalne metode, ki se uporabljajo za vse profile. Na podlagi le-teh se primerne kandidate povabi na razgovor oziroma intervju. Intervju je prav tako univerzalna metoda izbire, ki jo je z vprašanji mogoče prilagajati različnim profilom, zato jo v podjetju uporabljajo kot končni korak izbora pri vsakemu kandidatu. Intervju je tako najpogosteje uporabljena metoda pri iskanju novih kadrov v podjetju in hkrati, po mnenju direktorja podjetja, daje najbolj uspešne rezultate, saj je zelo fleksibilna metoda, z različno postavljenimi vprašanji lahko dobimo zelo različne odgovore, med samim intervjuvanjem pa lahko z

opazovanjem ugotovimo kandidatove komunikacijske sposobnosti, sposobnosti pogajanja, opazujemo njegovo govorico telesa, njegove reakcije in podobno.

Kljub dejstvu, da je intervju najbolj učinkovita metoda izbire, pa določene lastnosti in sposobnosti posameznika, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela, ne moremo ugotoviti brez dodatnih metod. Zato so pri iskanju določenih profilov (ključni kadri, strokovni delavci, vodstvo) potrebne še druge metode, kot so različni testi, preizkusi konkretnih praktičnih sposobnosti in podobno, ki pa jih za podjetje izvajajo specializirane kadrovske agencije. Pomembno je tudi poskusno delo ter priporočila, ki jih pred končno izbiro preverja direktor. Le-ta dajo realno sliko nekaterih informacij in lastnosti o kandidatih. Naj omenim še zdravniški pregled, ki je pomemben sestavni element pri izbiri fizičnih delavcev. Le-ti morajo biti fizično pripravljene ter sposobni opravljati delo na višini, kar ugotavljajo s posebnimi preizkusi.

Na podlagi moje raziskave ter zgoraj predstavljenih metod izbire kadrov v podjetju »X« lahko zaključim, da ta raziskani primer potrjuje na začetku diplomske naloge postavljeno predpostavko, da delodajalci v proučevanem podjetju pri iskanju novih kadrov za različne poklice oziroma profile uporabljajo različne metode izbire kadrov.

Poklici ter profili zaposlenih se namreč med seboj zelo razlikujejo, zato je za iskanje določenih lastnosti, določenih kadrov potrebno uporabiti različne metode. Zaposlovanje novega kadra mora potekati počasi in premišljeno, saj je pravi izbor ključnega pomena za uspeh podjetja. Zaposlovanje ne sme biti hitra rešitev problema, kako čim hitreje zapolniti prazno delovno mesto. Hitre odločitve ponavadi prinesejo še večje stroške, kot so izgubljen čas, ki je bil namenjen razgovorom, zaposlitvi, usposabljanju; izgubljen denar ter izgubljena produktivnost, če se izkaže, da izbrana oseba ni primerna za določeno delovno mesto. Temeljito je potrebno razmisliti o delovnem mestu, za katerega iščemo nove kadre, o pričakovanih rezultatih na tem delovnem mestu ter o spretnostih in osebnostnih lastnostih, ki naj bi jih imela idealna oseba za to delovno mesto. Na podlagi tega šele lahko začnemo z iskanjem in pridobivanjem kandidatov, ki bi lahko bili idealni za to delovno mesto. Na tem mestu je potrebno razmisliti, katera metoda izbire bo najbolj učinkovita, da te spretnosti in lastnosti odkrijemo, kako bomo postopek izbora izvedli in kako bomo med vsemi kandidati našli tistega najboljšega in ga

postavili na prazno delovno mesto. Premišljen in dober izbor se bo vsekakor obrestoval pri uspehu podjetja.

8 LITERATURA

1. Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
2. Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills in Richard E. Walton. 1984. *Managing human assets*. New York: The Free Press.
3. Brewster, Chris in Henrik Holt Larsen. 2000. *Human resource management in northern Europe. Trends, dilemmas and strategy*. Great Britain: Blackwell business.
4. Butina, Vasja. 2005. *Zakaj »Ravnanje s kadrovskimi viri«?* Dostopno prek: http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=48 (6. september 2008).
5. Cotton, David in Sue Robbins. 1999. *Business class*. London: Longman.
6. Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1999. *Kadrovska funkcija – management*. 1. ponatis. Kranj: Moderna organizacija.
7. Ilič, Branko in Ivan Svetlik. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.
8. Ivanko, Štefan. 1982. *Oris organizacijskih teorij*. Maribor: Visoko – komercialna šola Maribor.
9. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
10. Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.

11. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Založba Mihalič in partner.
12. Mihelčič, Miran. 2004. *Poslovne funkcije*. Ljubljana: Založba FE in FRI.
13. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Založba FDV.
14. Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleh Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
15. Tomažič, Egon. 2002. Ali vemo, kaj je kakovost človeških virov? *Finance*, 9. maj. Dostopno prek: <http://www.finance.si/23625> (6. september 2008).
16. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Warech, Micheal in J. Bruce Tracey. 2004. Evaluating the impact of human resources: Identifying what matters. *Cornell Hospitality Quarterly* (45): 376. Dostopno prek: <http://cqx.sagepub.com/cgi/content/abstract/45/4/376> (7. oktober 2008).
18. »X«. 2006a. *Kadrovska politika podjetja »X«*. Ljubljana: Podjetje »X«. Interno gradivo.
19. --- 2006b. *Navigator podjetja »X«*. Ljubljana: Podjetje »X«. Interno gradivo.
20. Zupan, Nada, Ivan Svetlik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Založba FDV.
21. Žaler, Jasna. 2007. Kako uspešna slovenska podjetja izbirajo nove sodelavce? *Revija Moje delo*, 2. oktober. Dostopno prek:

<http://www.revija.mojedelo.com/hr/kako-uspesna-slovenska-podjetja-izbirajo-nove-sodelavce-737.aspx> (7. april 2008).

22. Žezlina, Janez. 2006. *Strateška vloga upravljanja človeških virov v podjetju*. Dostopno prek: www.socius.si/media/uploads/file/article_4430.pdf (7. april 2008).