

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Simona Simikić

**Kadrovanje kadrovskih strokovnjakov v šestih slovenskih
organizacijah**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Simona Simikić

Mentorica: izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuro-Mrčela

**Kadrovanje kadrovskih strokovnjakov v šestih slovenskih
organizacijah**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Zahvala

Zahvaljujem se svoji spoštovani mentorici izredni profesorici dr. Aleksandri Kanjuo-Mrčela, za strokovno usmerjanje in svetovanje pri nastajanju diplomske naloge, pa tudi za prijazno kritičnost in žlahtno sodelovanje. Hvala za znanje, ki sem ga medtem pridobila, in ga s pridom nadalje uporabljam.

Svojima staršema in teti sem nadvse hvaležna za vso podporo, razumevanje in potrpežljivost med študijem in pisanjem diplome, prijateljema Nataši in Gregorju za neutrudno spodbujanje ter Lidiji za lektorski pregled in jezikovne izboljšave.

Kadrovanje kadrovskih strokovnjakov v šestih slovenskih organizacijah

Upravljanje s človeškimi viri v zadnjih letih pridobiva na pomenu in prisotnosti v javnih in strokovnih občilih. Zaposleni so pripoznani kot edini pravi izvor konkurenčne prednosti, kot dragoceni kapital podjetja, ki ga je treba razvijati in negovati. Funkcija strateškega upravljanja s človeškimi viri to dejavnost povzdiguje z operativne ravni na strateško, kar ji daje poseben pečat in težo, a dejansko stanje v podjetjih ne potrjuje te slike. Na podlagi dobljenih rezultatov v tej nalogi je razvidno, da je funkcija upravljanja s človeškimi viri še vedno krepko zasidrana na operativni ravni in da se šele počasi in zgolj deloma prebija na strateško raven; v primerjavi z drugimi funkcijami je manj vrednotena, kar se kaže tudi v tem, da so kadrovske službe oziroma oddelki za upravljanje s človeškimi viri kadrovske podhranjeni, da se vanje redko kadruje ter da za to dejavnost ni prav posebnega zanimanja. Navkljub pogosto izraženi pripravljenosti za kadrovanje začetnikov (diplomantov) se v podjetjih zanj redko odločajo. Pomemben razlog proti je pomanjkljivo poznavanje zakonodaje ter znanj in veščin, ki jih pridobijo z izkušnjami. Zdi se, da se pravi razcvet upravljanja s človeškimi viri dogaja zunaj kadrovskih služb, v podjetjih oz. agencijah, ki se ukvarjajo z zunanjim svetovanjem na tem področju. Funkcija upravljanja s človeškimi viri je v organizacijah vsekakor v vzponu, nikakor pa še ni na ravni, ko bi lahko govorilu o njenem razcvetu ali celo njenem vrhu. Do tja je še dolga in tudi negotova pot.

Ključne besede: upravljanje s človeškimi viri, kadrovski strokovnjaki, organizacija

Recruitment of human resource managers in six Slovenian companies

In recent years human resource management has been acquiring increased importance and attention in mass and professional media. Employees are considered the only real source of competitive advantage, the valuable assets of the company that have to be developed and cultivated. The function of strategic management of human resources has raised this activity from the operative to strategic level, providing it with particular significance and weight, yet this image is not proven by the actual situation in companies. Based on the results provided within this thesis it is obvious that the function of human resource management is still firmly based at the operational level, only slowly and partially breaking into the strategic level. It is considered less important than other functions, which also shows in the fact that Personnel Offices or Human Resource Managements lack sufficient personnel, they rarely perform their own recruitments and the interest in the activity is scarce. Although the willingness to recruit beginners (graduates) is often expressed, it is rarely executed by companies, an important argument against it being poor knowledge of the legislation and a lack of knowledge and skills that are acquired through experience. It seems that the real flourishing of human resources is happening outside Personnel Offices, in companies and agencies dedicated to external counselling in the field. The function of human resources management in organisations is certainly on the increase, but it has not achieved the sufficient level to talk about flourishing or even its peak. The path leading there is yet long and uncertain.

Key words: human resource management, human resource managers, organisation

KAZALO

UVOD.....	8
1 TEORETIČNA IZHODIŠČA ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI	10
1.1 Zametki upravljanja s človeškimi viri – ukvarjanje z delavci v 18. in 19. stoletju	10
1.2 Razmah upravljanja s človeškimi viri v 20. stoletju	11
2 STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI – NOVA VLOGA UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V SODOBNIH ORGANIZACIJAH	17
2.1 Strateško upravljanje s človeškimi viri	17
2.2 Razlikovanje med strateškim pristopom k upravljanju s človeškimi viri in kadrovskim menedžmentom	18
3 PODROČJA IN FUNKCIJE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI	19
3.1 Načrtovanje kadrov	19
3.1.1 Tehnike predvidevanja potreb po kadrih	20
3.2 Pridobivanje kadrov.....	22
3.2.1 Notranje kadrovanje	24
3.2.2 Zunanje kadrovanje	25
3.3 Izbiranje kadrov.....	29
3.3.1 Intervju	30
3.3.2 Testi.....	32
3.3.3 Ocenjevalni centri	33
3.4 Razvoj in izobraževanje kadrov	34
3.5 Ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih.....	39
3.5.1 Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih	39
3.5.2 Nagrajevanje zaposlenih.....	40

4 KADROVANJE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV V šestih SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH.....	43
4.1 Predmet raziskave.....	43
4.2 Podmene (hipoteze).....	43
4.3 Metoda dela	44
4.3.1 Raziskovalni inštrument: intervju.....	44
4.3.2 Vprašalnik	45
4.4 Rezultati.....	46
4.4.1 Podjetje 1	46
4.4.2 Podjetje 2	58
4.4.3 Podjetje 3	66
4.4.4 Podjetje 4	76
4.4.5 Kadrovska agencija 1	84
4.4.6 Kadrovska agencija 2	89
4.5 Skupen prikaz dobljenih rezultatov za vsa v raziskavo vključena podjetja in obe agenciji	97
SKLEP	108
LITERATURA.....	112
PRILOGE	116

KAZALO TABEL

Tabela 5.1: Število zaposlenih v kadrovski službi po spolu v podjetju 1.....	47
Tabela 5.2: Število zaposlenih v kadrovski službi po stopnji izobrazbe v podjetju 1.....	47
Tabela 5.3: Število zaposlenih v kadrovskih službi po spolu v podjetju 2.....	59
Tabela 5.4: Število zaposlenih v kadrovski službi po stopnji izobrazbe v podjetju 2.....	59
Tabela 5.5: Število zaposlenih v kadrovskih službi po spolu v podjetju 3.....	67
Tabela 5.6: Število zaposlenih v kadrovski službi po stopnji izobrazbe v podjetju 3.....	67
Tabela 5.7: Število zaposlenih v kadrovskih službi po spolu v podjetju 4.....	77
Tabela 5.8: Število zaposlenih v kadrovski službi po stopnji izobrazbe v podjetju 4.....	77
Tabela 5.9: Število zaposlenih v kadrovskih službi po spolu v kadrovski agenciji 1.....	85
Tabela 5.10: Število zaposlenih v kadrovski službi po stopnji izobrazbe v kadrovski agenciji 1.....	85
Tabela 5.11: Število zaposlenih v kadrovskih službi po spolu v kadrovski agenciji 2.....	90
Tabela 5.12: Število zaposlenih v kadrovski službi po stopnji izobrazbe v kadrovski agenciji 2.....	90

UVOD

Naslov naloge *Kadrovanje kadrovskih strokovnjakov v šestih slovenskih organizacijah* le navidezno izpričuje splošnejšo vsebino, naloga bo namreč obravnavala zelo specifično področje. Na vzorcu slovenskih podjetij bo skušala raziskati, kako v slovenskih podjetjih izbirajo sodelavce, ki se bodo potem ukvarjali z zaposlovanjem drugih delavcev, torej – kako že zaposleni kadrovski strokovnjaki 'novačijo' (izbirajo, kadrujejo) nove kadrovske strokovnjake. Kadrovski strokovnjaki delujejo na delikatnem področju, na področju dela z ljudmi in medčloveških odnosov, ukvarjajo se z zaposlenimi v organizaciji, zato morajo biti tudi njihova izobrazba, znanje in kompetence specifične. Kadar izbiramo ustreznega delavca za katerokoli delovno mesto, obravnavamo človeka celostno in preverjamo iz več vidikov, še bolj poglobljeno pa se ukvarjamo z izbiro tistega, ki bo upravljal s človeškimi viri.

Z raziskavo sem zajela *šest organizacij*, in sicer 4 proizvodna podjetja in dve agenciji za kadrovske svetovanje. V njih sem raziskala, kakšna je vloga kadrovskih strokovnjakov in kadrovske funkcije ter kako izbirajo, zaposlujejo, nagrajujejo in razvijajo kadrovske strokovnjake.

Naloga bo skušala na manjšem vzorcu ugotoviti stanje na področju kadrovanja kadrovskih strokovnjakov pri nas. Osnovna raziskovalna metoda bo *intervju*. Direktorji ali vodje kadrovskih služb bodo v pogovoru osebno odgovarjali na zastavljena vprašanja po *vprašalniku*, ki sem ga oblikovala posebej za svoje diplomsko delo. Vprašalnik je v dveh različicah: za podjetja in za agencije (glej Prilogo A in B).

Prvi del naloge je namenjen predstavitvi teoretičnih virov in konceptualnih izhodišč. Najprej sem morala proučiti *zgodovinske spremembe in vzgibe*, ki so pripeljali do današnje ravni kadrovanja in upravljanja s človeškimi viri. V ta namen sem pregledala uveljavljeno slovstvo s tega področja, da bi lahko na koncu tudi primerjala pri nas ugotovljeno stanje z razvojem po svetu. Zato je prvo poglavje naloge posvečeno zgodovini kadrovanja oziroma razvoju vede o zaposlovanju delavcev.

V drugem, *raziskovalno-empiričnem delu* naloge predstavljam analizo gradiva pridobljenega z intervjuji. Nekatere raziskovalne ugotovitve so ponazorjene še grafično.

Sledi *skupen prikaz dobljenih rezultatov* za vsa v raziskavo vključena podjetja in obe agenciji.

V *sklepu* predstavim glavne ugotovitve, pojasnim dobljene izsledke in nakazujem morebitno uporabnost ugotovitev v praksi.

1 TEORETIČNA IZHODIŠČA ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

O nastanku in razvoju upravljanja s človeškimi viri (v nadaljevanju UČV), sopomenke so še personalni menedžment (PM), kadrovski menedžment (KM), ravnanje s človeškimi viri (RČV) idr. ni uniformnega zapisa. Posamezni avtorji, ki so to temo raziskovali, so razvili svoje teorije in poimenovanja pojavov in obdobj, zato o njej ne obstaja enotna doktrina. Vsekakor pa lahko z gotovostjo zapišemo, da ravnanje s človeškimi viri izvira iz ZDA ter Velike Britanije. Razlog je preprost – korenine nastanka kadrovskega menedžmenta segajo v dobo industrializacije in posledično oblikovanja sindikatov, UČV pa se je razvil kot njihov nasprotni pol ali še boljše, njegova funkcija je (bila), narediti sindikati nepotrebne. Namesto kolektivnih pogajanj se je vzpostavil odnos posamezni delavec–organizacija. Vendar to je šele sledilo, začetki pa segajo v konec 18. in začetek 19. stoletja.

Med analizirano literaturo bi posebej omenila avtorje Cuminga, Torringtona in Armstronga. Na njihova dela se sklicujem zato, ker so se v primerjavi z drugimi raziskovalci obširneje posvetili ne le sodobnemu kadrovskemu menedžmentu, ampak tudi njegovi zgodovini. Primerjalno navajajo tudi doktrine in ugotovitve drugih avtorjev. V Sloveniji se je sodobno pojmovanje kadrovskega menedžmenta začelo razvijati šele po 2. svetovni vojni.

1.1 ZAMETKI UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI – UKVARJANJE Z DELAVCI V 18. IN 19. STOLETJU

Zametki upravljanja s človeškimi viri segajo v obdobje zgodnje industrializacije, ko se je na podlagi novih tehnologij spremenil način proizvodnje. Prejšnje oblike produkcije, kot sta bili obrt in manufaktura, so zamenjale tovarne, skupaj z njimi pa se je oblikoval nov družbeni razred – delavci. Ti so sprva delali v nemogočih razmerah in korenine nastanka kadrovske funkcije segajo prav v ta čas.

Pojav personalnega menedžmenta zasledimo na koncu 18. oz. na začetku 19. stoletja, ko so posamezni industrialci začeli spreminjati delovne pogoje za zaposlene.

Cuming (Cuming 1994, 6) je obdobja označeval po fazah, kar se delno sklada z označevanjem nekaterih drugih avtorjev (npr. z Armstrongom). Prvo je poimenoval **faza blaginje (I. faza)**. Po **Torringtonu** (Torrington v Legge 1995, 35) pa zgodovina kadrovskega menedžmenta odraža **trenje med dvema nasprotnima poloma** – med zaposlenimi in vodstvom, med skrbjo in nadzorom. Ko Cuming razčlenjuje obdobje zgodnje industrializacije, je v njem zasledil pojav prvih **družbenih inovatorjev (II. faza)**, ki so v nemogoče tovarniške razmere, kot so neustrezni delovni pogoji, predolgi delavniki, zaposlovanje otrok, delo brez nadomestil in zavarovanj, poleg *svetovalk za blaginjo* vpeljali tudi kantine, zdravstvena zavarovanja in bolniška nadomestila.

1.2 RAZMAH UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V 20. STOLETJU

Preteklo stoletje je obdobje razmaha delavstva v večplastnem smislu, kot ga sodobno pojmuje in obravnavamo še danes, delavec postane tudi socialna kategorija in ne le predmet izkoriščanja. Pridobivati je začel pravice iz dela ne glede na družbeni ustroj, ki je bil in še vedno je najpogosteje kapitalistični.

Med 1. svetovno vojno se je razmerje med skrbjo in nadzorom zlasti močno pokazalo, ko so v prehodnem obdobju kadrovskega menedžmenta vzniknili t. i. **humani birokrati**. V vojnem obdobju se je vez med blaginjo in učinkovitostjo okrepila in zajela ne le delovne pogoje, pač pa tudi dejavnosti za večjo povezanost posameznika in dela. Ti specialisti - izvedenci, ki so bili večinoma moški, so uvedli specifikacijo delovnih nalog, rekrutiranje, selekcijo in usposabljanje delavcev za posamezna dela, kot tudi vodenje evidenc o njihovi prisotnosti ter ugotavljali stopnjo fluktuacije. Bolj inovativni kadrovske specialisti so se začeli k vodenju ljudi pri delu, pri čemer so se opirali predvsem na **Taylorjev znanstveni in administrativni menedžment** ter **Mayevo**

gibanje človeških virov. V tem obdobju sta se oblikovali dve pomembni struji. Prva se je posvečala znanstvenemu in administrativnemu menedžmentu s poudarkom na racionalnosti in učinkovitosti, druga pa k prepoznavanju omejitev racionalnih modelov in stalni skrbi za blaginjo in razvoj posameznikov pri delu (Torrington v Legge 1995, 37).

Po 1. svetovni vojni (med leti 1920–1930) je nastopilo obdobje recesije, med katerim so se pogoji za delavce znova poslabšali. Oddelke blaginje so ukinili, najemanje in odpuščanje delavcev je bilo prepuščeno volji lastnikov. Vladni ukrepi in napor delodajalcev v obdobju med obema svetovnima vojnama, da bi prekinili gospodarsko depresijo, pomenijo začetek nove faze v razvoju kadrovskega menedžmenta. Botrovali so nastanku ***Taylorjevega znanstvenega menedžmenta.*** Njegovi zastopniki so zagovarjali jasno določeno organizacijsko strukturo z natančnimi opisi delovnih mest. Nove delavce so skrbno izbirali, jim omogočili ustrezno uvajanje ter jih seznanili s poslovno kulturo podjetja. Uveljavljala se je ekonomija visokih plač kot način ohranjanja delovne sile. V projekte so vključevali industrijske psihologe, ki so izboljševali selekcijske in uvajalne metode, raziskovali vplive delovnih pogojev na delovno uspešnost, se ukvarjali z motivacijo zaposlenih, raziskovali vplive na delovno moralo ter iskali primerne načine spodbujanja zaposlenih k večji učinkovitosti (Cuming 1994, 5-6). V 30-tih letih prejšnjega stoletja je bil personalni menedžment sprejet kot pozitivna dejavnost za industrijo in storitveni sektor, seveda v smislu povečevanja dobičkonosnosti.

V obdobju 2. svetovne vojne so morali stalno povečevati proizvodnjo, da so lahko zadovoljevali naraščajoče potrebe. Okrepilo se je sodelovanje med menedžmentom in sindikati ter prizadevanja za višji cilj – zmagati v vojni. Rast tovarn je terjala posvetovanja z zaposlenimi in njihove predloge o tem, kako povečevati učinkovitost. To obdobje je **Cuming** poimenoval ***faza industrijskih odnosov (III. faza)***. Vlada Velike Britanije je spodbujala nameščanje personalnih uradnikov in izobraževanje tovrstnih specialistov na univerzah (Cuming 1994, 6). V tem času je britanska vlada uredila tudi področje zaposlovanja in prepovedala stavke, s čimer se je pojavila potreba po

pogajalcih (*consensus negotiator*). Tako se je razvil legalni in administrativni vidik dogovarjanj med delavci in delodajalci. Razvil se je nov poklic – **uradnik za delo** (*labour officers*). Ta proces sovpada z oblikovanjem močnih sindikatov. Slednji so združevali predvsem moške delavce, kar je pomenilo, da so tudi pogajanja z njimi prevzeli moški, ki so tako začeli prevzemati funkcijo, katera je bila doslej v domeni žensk. Polna zaposlenost in stremenje k državi blaginje sta še povečala vez med kadrovskim menedžmentom in učinkovitostjo, pri tem pa zmanjšali tradicionalno žensko vlogo, namenjeno socialni. Polna zaposlenost je dodala nov pomen postopkom nabora in selekcije delavcev, z naraščajočo močjo sindikatov pa se je tudi povečal pritisk na dogovarjanje o plačah (Torrington v Legge 1995, 39). Vendar je to delovanje potekalo bolj na operativni ravni, skoraj brez vključevanja kadrovskega menedžmenta v strateške zadeve. Ta faza se je pojavila med 2. svetovno vojno in je trajala do petdesetih let prejšnjega stoletja (Armstrong 2006, 6).

Cuming je prizadevanja menedžmenta za polno izrabo delovne sile opredelil kot *IV. fazo* – **kadrovska načrtovanje** (*manpower planning*). Njen namen je bil razviti potencialne delovne sile, jih dati na razpolago in uporabo organizaciji ter jih z usposabljanjem pripraviti za zahtevnejša in odgovornejša dela. Na državni ravni se je to odrazilo kot ekonomsko načrtovanje, spodbude in selitev proizvodnje v regije z največjo brezposelnostjo, prekvalificiranje kadrov v nove poklice in prelevitev usihajočih dejavnosti v perspektivne industrije. Na ravni posameznega podjetja pa je pomenilo uporabo tehnik za ugotavljanje ustreznosti zaposlenih na njihovih dosedanjih delovnih mestih, oblikovanje programov usposabljanja za razvoj potencialov zaposlenih zato, da bi lahko v prihodnosti znotraj podjetja zadovoljili potrebe po (vodilnih) kadrih. Vse bolj so spodbujali sodelovanje zaposlenih tudi pri ocenjevanju (lastne) uspešnosti, ki je posledično vplivala na razvoj njihovih karier (Cuming 1994, 7).

Torrington navaja, da je po letu 1960 sledil razvoj novih strokovnih funkcij pri ravnanju z ljudmi pri delu (pogajalec, organizator ter kadrovski specialist). Razvile so se večinoma v velikih podjetjih, kjer so dejavnosti kadrovskega

menedžmenta kot poklicne dejavnosti tesno povezali s povečevanjem učinkovitosti zaposlenih pri delu.

Organizator se je pojavil kot odgovor na **pogajalca** (*consensus negotiator*), v času industrijske nestabilnosti na koncu 60-tih. Organizator je poskušal razviti in vzpostaviti odprtejšo in učinkovitejšo organizacijsko kulturo, tako med samimi menedžerji kot tudi med menedžerji in delavci, ki bi težila k učinkovitosti. Šlo je za poskus **personalnih specialistov**, da bi dosegli soglasje o različnih kazalcih uspeha organizacije, ki so se odražali tako v družbenih kot poslovnih vrednotah in katerih prispevke so lahko ocenjevali (merili). Razvijali so nove filozofije menedžmenta z odprtejšo in vzajemno zaupno organizacijsko strukturo, s katero bi lahko fleksibilneje reagirali na izzive novih tehnologij in pričakovanja tako zaposlenih kot uporabnikov. Danes opredeljujemo ta proces kot evolucijsko predstopnjo nastanka 'učechih se v organizaciji'.

Armstrong razpravlja o **zreli stopnji kadrovskega menedžmenta (do konca 1970-ih)** (Armstrong 2006, 4). Tudi ta avtor razvršča razvoj po fazah, to stopnjo je umestil v četrto fazo, ker je nadaljevala s prejšnjimi funkcijami in dodala organizacijski in upravljavski razvoj, sistematično izobraževanje, nagrajevanje uspešnosti in načrtovanje zaposlovanja. V tem obdobju so vključevali dosežke behaviorizma pri oblikovanju dela in motivaciji. Kadrovske funkcije so umestili v strateška vprašanja industrijskih odnosov. Kadrovske direktorje so se poslej vse pogosteje pojavljali v upravnih odborih, čeprav je bila njihova vloga sprejemanja strateških odločitev omejena.

Cuming je *peto fazo* poimenoval **upravljanje kadrovskih oz. človeških virov** (*human resource management, v nadaljevanju UČV*), ki pa jo označuje za sporno. Meni namreč, da so tovrstno upravljanje dobri personalni menedžerji dotlej izvajali že leta. Avtor vidi UČV kot popolno uporabo strateškega menedžmenta o ključnih kadrih v pristojnosti uprave, ki pa potrebujejo ustrezno svetovanje pri svojih odločitvah. Kadrovskega menedžmenta oz. UČV mora tako svetovati in tudi delovati v smislu implementiranja strategij, ki jih je načrtalo vodstvo organizacije. Zaposlene priznava za najvažnejši resurs v podjetju, zato

je nujno njihovo učinkovito vodenje. Naloga UČV je, da zaposlene usmerja tako, da bodo kar najbolje dosegali cilje in strateške načrte podjetja. Je torej strateški način pridobivanja, motiviranja, razvoja in upravljanja človeških virov v podjetju. Njegov program mora biti usklajen z okoliščinami in stanjem podjetja (ki zajema tehnologijo, metode, poslovno okolje in razvojno dinamiko, ustroj zaposlenih in industrijske odnose). Nujno je, da sta politiki UČV ter poslovna politika podjetja usklajeni. Pojem kultura v tem primeru zajema sistem skupnih vrednot in prepričanj, povezanih z zaposlenimi, organizacijsko strukturo in kontrolnimi sistemi, ki oblikujejo vedenjske norme podjetja (Cuming 1994, 9-10).

Torrington navaja, da se je v dolgoročnejši obliki razvil **personalni menedžment** (personal management) v vlogi *tretje strani*. Družbene vrednote, ki so izhajale iz zakona o zaposlovanju, so vključevale zdravje in varstvo pri delu ter enake možnosti zaposlovanja. Po letu 1970 so specialisti personalnega menedžmenta prevzeli pomembno vlogo pri razlaganju delovne zakonodaje. V tem času so iskali lastno kredibilnost kot strokovnjaki za usmerjanje in svetovanje linijskim vodjem ter za vodenje kadrovske dejavnosti v skladu z zakonodajo. Personalni menedžment nastopa v zadnji vlogi **analitika delovne sile** (*manpower analyst*) oz. odigra nekakšno reakcijo na 'organizatorja'. Njegova vloga postane prestižna pri doseganju optimuma kvote ustreznih delavcev, ki jo po pomenu primerjajo oz. kar enačijo z učinkovitostjo in uspehom organizacije.

Armstrong je razvoj kadrovskega menedžmenta v 1980-tih letih opredelil kot **podjetniško fazo**. V tem obdobju se je kadrovska funkcija prilagajala podjetniški kulturi in tržni ekonomiji. Izoblikoval se je profil **podjetniški kadrovski direktor**, ki se ukvarja s strateškimi vprašanji in promovira dosežke pri zastavljenih ciljih podjetja, katere je mogoče neposredno meriti na vseh ravneh. Poudarjen je bil razvoj pozitivne korporativne kulture in zavezanosti ter vzajemnosti. Japonski način je vplival na načine vodenja ljudi in dojemanja industrijskih odnosov, obenem pa je to tudi čas nastanka koncepta upravljanja s človeškimi viri (UČV).

Po Armstrongu je v 1990-tih letih sledila naslednja stopnja razvoja – ***postpodjetniška faza kadrovskega menedžmenta***. Nastala je kot reakcija na podjetniške kulture, ki je spodbujala pretiran pohlep in individualizem. V ospredje so prihajale vrednote skupinskega dela in dogovarjanja. Sočasno je doživljal vzpon strateški pristop k upravljanja s človeškimi viri, ki vpliva na uspešnost organizacije, in to kljub dvomom, ali so se kadrovske direktorji sploh sposobni odzvati na ta izziv.

2 STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI – NOVA VLOGA UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V SODOBNIH ORGANIZACIJAH

2.1 STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Strateško upravljanje s človeškimi viri (UČV) na novo opredeli pomen in vlogo tega področja v organizacijah. Anthony (Anthony 1993, 12) izpostavi, da je pri oblikovanju strateškega UČV potrebno upoštevati več dejavnikov, in sicer:

- vpliv zunanjega okolja,
- dinamiko na trgu dela in zaposlovanja,
- vizijo podjetja,
- izbire in odločanja med alternativami ravnanja z zaposlenimi,
- upoštevanje celotnega človeškega kapitala v podjetju,
- integracijo s korporativno strategijo.

Pri tem ima v mislih zakonodajo, ekonomske razmere, družbene in demografske razmere, notranje in zunanje politične okoliščine ter tehnologijo. Naloga strateškega UČV je po mnenju avtorja, da skuša zmanjšati tveganja in zajeti vse priložnosti zunanjega okolja. Na oblikovanje strategije človeških virov vpliva potrebna struktura zaposlenih v podjetju. V strateškem načrtu se lahko podjetje opredeli bodisi za reševanje problemov potem, ko so se že zgodili, bodisi za njihovo preprečevanje. Ključna sprememba je, da so v strateški pristop k upravljanju s človeškimi viri vključeni vsi zaposleni, in ne le mezdni delavci. Pomembno je, da UČV strategija izhaja iz poslovne strategije in je z njo usklajena.

2.2 RAZLIKOVANJE MED STRATEŠKIM PRISTOPOM K UPRAVLJANJU S ČLOVEŠKIMI VIRI IN KADROVSKIM MENEDŽMENTOM

Razvoj strateškega UČV je izpostavil potrebo, da so tovrstni strokovnjaki vključeni v strateško načrtovanje na nivoju podjetja, torej postanejo člani uprav. Potrebno se zdi, da morajo vodje/direktorji oddelkov UČV pridobiti na veljavi in avtoriteti, sama funkcija pa postati integralni člen vseh korporativnih funkcij – marketinga, proizvodnje, finančnega in pravnega področja. Gre za to, da so vsi vodje v podjetjih vedno (tudi) UČV menedžerji, saj vodijo zaposlene, zato morajo poznati področje ter imeti potrebne sposobnosti in znanja za delo z ljudmi. Vsak vodja je odgovoren za učinkovito in produktivno vodenje svojih zaposlenih.

Ena izmed pomembnih nalog UČV strokovnjakov je tudi strokovno svetovanje linijskim vodjem. To je bilo v preteklosti problematično prav zaradi pomanjkanja ustrezne hierarhične umestitve UČV funkcije v podjetju.

Ključna razlika med navadnim kadrovskim menedžmentom ter strateškim upravljanjem s človeškimi viri je vključenost slednjega v strateško načrtovanje in procese odločanja v podjetju ter koordinacija UČV aktivnosti za vse zaposlene v podjetju, in ne le za mezdne delavce, kot je bilo prej v navadi. Kadrovski menedžment in strateško upravljanje s človeškimi viri se razlikujeta predvsem v pomenu te funkcije znotraj podjetja ter glede vpliva in pristojnosti, ki jih je pridobil slednji.

3 PODROČJA IN FUNKCIJE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

V tem poglavju bomo na podlagi literature predstavili osnovne dejavnosti, ki jih v organizaciji opravljajo UČV strokovnjaki. Te dejavnosti zajemajo načrtovanje, pridobivanje, izbiranje, ocenjevanje, nagrajevanje, izobraževanje in razvoj kadrov ter načrtovanje karier.

3.1 NAČRTOVANJE KADROV

Načrtovanje kadrov je sestavni del celostne strategije razvoja organizacije. Poleg tehnoloških, finančnih in drugih vidikov so njeni zaposleni ključni del podjetniške strategije. V fazi načrtovanja je treba oceniti prihodnje trende razvoja organizacije, pa tudi tehnološke, organizacijske in druge spremembe ter predvideti smer gibanja zaposlovanja. Naloga načrtovanja kadrov je, da predvidi potrebe in smernice razvoja svojih zaposlenih v prihodnosti.

Pri načrtovanju zaposlovanja za prihodnost moramo predvidevati, v katero smer se bo gibalo povpraševanje po lastnih storitvah ali izdelkih na trgu, od česar je odvisno tudi dodatno zaposlovanje ali odpuščanje delavcev. Poleg zunanjih vplivov je treba upoštevati še notranje dejavnike, kot so:

- predvidena stopnja fluktuacije,
- kakovost in znanja/veščine zaposlenih,
- strateške odločitve o nadgradnji kakovosti proizvodov/storitev in vstopu na nove trge,
- tehnološke in druge spremembe, ki vplivajo na večjo produktivnost,
- finančni viri posameznih oddelkov.

Načrtovanje kadrov temelji na predpostavkah o prihodnosti. Navadno moramo napovedati potrebe po kadrih, zalogo notranjih in zunanjih kandidatov.

3.1.1 Tehnike predvidevanja potreb po kadrih

Za predvidevanje potreb po kadrih je na voljo več tehnik. Dessler (Dessler 1997, 90) navaja, da so najpogosteje uporabljane metode analiza trendov, korelacija in regresija.

Analiza trendov upošteva dosedanje trende zaposlovanja v podjetju (za preteklih 2 do 5 let), na podlagi katerih poskušamo prepoznati določena gibanja, ki bi se lahko nadaljevala v prihodnosti. Ta metoda vsebuje podatke za preteklo obdobje, v katero pa niso vključeni tekoči procesi in spremembe, ki morebiti še pomembneje oblikujejo in napovedujejo trende v zaposlovanju (npr. tehnološke spremembe, spremenjen obseg prodaje idr.).

Korelacija meri razmerje med odvisno spremenljivko (vzrokom) npr. obsegom prodaje in potrebnim številom zaposlenih (npr. prodajalcev). Na podlagi dobljenih rezultatov se odločamo, če in koliko ljudi bomo na novo zaposlili, da bi dosegli želeni obseg prodaje.

Regresija je tehnika, ki grafično prikaže, ali sta dve spremenljivki medsebojno povezani. To pomeni, da je posledično mogoče predvideti potrebe po kadrih, če lahko prej z gotovostjo napovemo spremembe v prodaji.

Za načrtovanje kadrov lahko uporabimo tudi **računalniške napovedi** prihodnjih potreb po kadrih s pomočjo predvidenega obsega prodaje in produkcije. Takšni programi običajno omogočajo več vrst napovedi, ki so lahko podcenjene, precenjene in srednje.

Kljub vsem razpoložljivim metodam in njihovi verjetnosti napovedovanja potreb za prihodnost ne smemo nikakor zanemariti najpomembnejše med njimi – **menedžerske ocene**. Ni velike verjetnosti, da se bodo trendi iz preteklosti nespremenjeno odražali v prihodnosti, zlasti ne v današnjem času, ko se spremembe na svetovni ravni dogajajo vsakodnevno. Obenem menedžerji v svojo projekcijo lahko zajamejo tudi prihodnje odločitve in njihove pričakovane posledice. Ne nazadnje je *naloga menedžerjev, da prekosijo napovedi in*

predvidevanja. Iz tega razloga menedžerji dobljene rezultate ustrezno (pre)oblikujejo, preden se na podlagi njih odločijo.

Pri iskanju ustreznih kandidatov za prosta ali nova delovna mesta navadno ni potrebno zunanje iskanje. Dostikrat zadošča ozreti se po podjetju, kjer so na voljo kadri, ki so s svojimi znanji, dosedanjimi izkušnjami in dosežki pripravljeni na napredovanje ali nove izzive ali na oboje. V ta namen je potrebno voditi evidenco – **osebne mape zaposlenih** – v katerih so zapisani njihova izobrazba, znanja, veščine, razvojni interesi, znanje tujih jezikov idr.

V tujini so pogosto v uporabi **načrti za kadrovske spremembe po osebah in delovnih mestih**. V prvih so zajeti dosednji delavčevi delovni dosežki, ki so podlaga za odločanje o napredovanju posameznikov na najpomembnejša delovna mesta. Druga pa kažejo, kako se delovna mesta medsebojno lahko prekrivajo ter kako lahko delavci prehajajo z enega delovnega mesta na drugega. Večina podjetij vodi te sisteme računalniško.

V sektorju ali panogi, ki zaposluje specifične profile, je treba kadrovske spremljati tudi tokove in razpoložljivost teh poklicev. Konjunktorni poklici, ki jih na trgu primanjkuje, niso vedno le izobrazbeno zahtevni. V Sloveniji in tudi po svetu se že več let srečujejo z akutnim pomanjkanjem določenih poklicev, na primer medicinskih sester, računalniških programerjev ipd.

Florjančič in Jereb (Florjančič in Jereb v Možina 1998, 36) sta izpostavila, da je za sodobne organizacije načrtovanje kadrov nujnost, ker je pomembno sredstvo zagotavljanja stabilnosti poslovanja. Njegova odsotnost lahko organizaciji povzroči naslednje slabosti oziroma pomanjkljivosti:

- stalno, absolutno in relativno pomanjkanje kadrov ali presežek nekaterih kadrov,
- neustrezna struktura kadrov glede na zahteve, ki jih določa sistematizacija,
- neurejeno načrtovanje izobraževanja,

- neustrezno vlaganje v kadre,
- nezadovoljstvo in posledično večja fluktuacija,
- nepravilna zasedba delovnih mest, zaradi česar se poveča odsotnost z dela, kar posledično pomeni slabšo proizvodno zmogljivost,
- negotovost pri izpolnjevanju proizvodnih in drugih nalog v organizaciji,
- nemotiviranost in nezainteresiranost za delo.

Florjančič in Jereb (Florjančič in Jereb v Možina 1998, 32) sta uspešnost načrtovanja kadrov označila z doseganjem ožjih in širše zastavljenih ciljev, kot je profitnost organizacije ob zadovoljenih potrebah zaposlenih v organizaciji. To se zgodi, kadar:

- se stabilizira raven zaposlenih, pri čemer se zmanjša nezaposlenost, kar vodi v večjo varnost zaposlitve,
- prepreči odhod mladih, usposobljenih kadrov, kadar ti ne vidijo več možnosti dokazovanja in napredovanja,
- zmanjša število problemov, kadar kdo od vodilnih zapusti organizacijo,
- dodeli finančna sredstva oddelkom za zaposlovanje zadostnega števila ljudi.

3.2 PRIDOBIVANJE KADROV

Namen procesa pridobivanja kadrov je zaposliti prave ljudi na prava delovna mesta, kjer bodo s svojim delom prispevali k razvoju in dobremu poslovanju organizacije ter hkrati zadovoljevali svoje osebne cilje. Potreba po zaposlovanju se pojavi bodisi zaradi odhoda katerega izmed zaposlenih ali kot posledica rasti organizacije (Možina 1998, 109). Ob sprostitvi oz. odprtju novega delovnega mesta je naloga kadrovskih strokovnjakov, da odgovorijo na vprašanje, kakšnega delavca podjetje potrebuje. Pri tem morajo upoštevati ne le formalno

izobrazbo, pač pa tudi delavčeve sposobnosti in lastnosti potrebne za uspešno opravljanje dela. V ta namen sestavijo spisek pogojev, ki jih mora izpolnjevati delavec, če naj kandidira za delo. Z objavo oblikovanega seznama pogojev, skušajo privabiti k sodelovanju ustrezne kandidate. Formalno prednost pri izbiri bodo imeli kandidati, ki izpolnjujejo vse pogoje pred tistimi, ki jih ne. Od prvih je pričakovana tudi večja uspešnost.

Pridobivanje kadrov je proces iskanja in privabljanja ustreznih kandidatov za zaposlitev (Werther in Davis 1989, 147). Začne se s privabljanjem kandidatov in konča, ko le-ti oddajo prošnje za zaposlitev. Rezultat je primerno število kandidatov, med katerimi je mogoče izbrati najustreznejšega. Prvi ukrep je zagotovo **oglaševanje prostega delovnega mesta**. Glede na to, kakšno je delovno mesto, koliko je ocenjeno (plačano), koliko je na razpolago potencialnih kandidatov in ne nazadnje, kakšno je podjetje, je treba izbrati ustrezen medij (enega ali več) in pripraviti oglas. **Izbira medija** je odvisna od tega, za kakšno delovno mesto gre. Slabosti medijev, kot sta časopis in televizija, so povezane s pogostnostjo izhajanja (dnevnik, tednik) oz. terminom predvajanja, časovno omejenostjo in navadno z velikimi stroški. **Oblikovanje oglasa** je ključnega pomena. Z njim predstavimo delovno mesto in podjetje.

Izkušeni oblikovalci pravijo, tako meni Dessler (1997:342), da mora oglas izpolnjevati 4 pogoje (zajete v tuji kratici AIDA):

1. pozornost (**a**ttention)
2. **i**nteres – lahko ga spodbudimo z delom, lokacijo
3. želja (**d**esire) – izražena npr. s potovanji, izzivi in napredovanjem
4. aktivnost (**a**ction) – dober oglas spodbudi takojšnjo akcijo

Za uspešno izbiranje kadrov je treba pritegniti zadostno število potencialnih kandidatov, med katerimi lahko v nadaljevanju z različnimi selekcijskimi postopki izberemo najboljše. Če želimo zaposliti določeno število ljudi in se na razpise

prav toliko ljudi tudi prijavi, ne moremo ravno veliko izbirati. V tem primeru se moramo odločiti za drugačen način pridobivanja kandidatov.

Uveljavljenih je več načinov pridobivanja novih delavcev. Za zapolnitev delovnega mesta so na voljo notranji ali zunanji viri.

3.2.1 Notranje kadrovanje

Pridobivanje iz **notranjih virov** se nanaša na delavce, ki so že zaposleni v organizaciji in bi se želeli zaposliti na drugih delovnih mestih znotraj organizacije. Ta način je lahko za večje organizacije najbogatejši vir kandidatov predvsem za vodstvena delovna mesta.

Prednosti notranjega kadrovanja po Desslerju (Dessler v Možina 1998, 113) so naslednje:

- zaposleni se zavedajo, da organizacija ceni njihove sposobnosti, kar spodbuja njihovo moralo in delovno uspešnost,
- notranji kandidati so navadno bolj privrženi organizaciji in jo bodo manj verjetno zapustili,
- napredovanje običajno poveča lojalnost zaposlenih in omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodstvena delovna mesta,
- verjetnost dobre ocene oz. izbire je pri notranjih kandidatih večja kot pri zunanjih,
- notranji kandidati potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja kot zunanji.

Ob tem ne gre zanemariti **negativnih plati notranjega kadrovanja**. Zaposleni, ki so se prijavi za prosta delovna mesta, vendar niso bili sprejeti, lahko postanejo nezadovoljni, zato jih je treba nujno obvestiti, zakaj niso bili izbrani in kaj morajo storiti, da bi bili v prihodnje uspešnejši. Če organizacija nima dobro izdelanega sistema o napredovanju in razvoju kadrov, se pogosto dogaja, da po načelu notranjega kadrovanja izberemo delavca, ki je 'na vrsti' za

napredovanje, in ne tistega, ki najbolje ustreza prostemu delovnemu mestu. Če je notranji kandidat izbran na prosto vodstveno mesto, ima lahko težave z uveljavljanjem svoje avtoritete, saj ga zlasti njegovi sodelavci še vedno obravnavajo kot člana skupine in ne kot nadrejenega. Največji problem te metode je vse večja zaprtost organizacije, saj doma vzgojeni kadri številnih problemov ne uvidijo ali pa jih neuspešno rešujejo po ustaljenih načinih. Večkrat omenjajo tudi pomanjkanje inovativnosti pri notranjem kadrovanju (Možina 1998, 110).

3.2.2 Zunanje kadrovanje

Zaradi slabosti notranjega kadrovanja in pomanjkanja ustreznih kandidatov se organizacije velikokrat zatečejo k **zunanjim virom** za nabor potrebnih delavcev. Metode pridobivanja kandidatov iz zunanjih virov so številne. Najpogosteje uporabljane metode so: neformalno pridobivanje, neposredno javljanje kandidatov, stiki s šolami in štipendiranje, objave prostih delovnih mest v občilih, sodelovanje z zavodom za zaposlovanje ter sodelovanje z agencijami za zaposlovanje.

Če v podjetju ne najdemo ustreznih kandidatov ali pa jih tu niti nočemo iskati, se lahko obrnemo na zunanje vire pridobivanja kandidatov. Včasih, ko želimo osvežiti podjetje ali radikalno zamenjati poslovno strategijo, velikokrat za glavne pozicije (top menedžment) iščemo zunanje kandidate, ki niso obremenjeni z dosedanjo vizijo in poslanstvom podjetja.

Metoda neformalnega pridobivanja delavcev je najstarejša in najpogosteje uporabljana. Prisotna je v različnih oblikah – od poizvedovanja pri prijateljih, znancih in kolegih do nagovarjanja kandidatov, zaposlenih v drugih organizacijah, ter obvestil vodstva, naj zaposleni priporočijo svoje znance. Pozitivni učinki te metode se pokažejo pri pridobivanju delavcev, ki jih sicer primanjkuje. Tako zaposleni čutijo še posebno odgovornost do svojih kolegov, ki so jih priporočili, zato je tudi verjetnost negativne fluktuacije manjša. O tem načinu kadrovanja Svetlik (Svetlik v Možina 1998, 10) meni, da ga spremlja

nevarnost nastajanja zaprtih krogov in klik v organizaciji, ki navadno delujejo v nasprotju z njenimi cilji.

Neposredno prijavljanje kandidatov. To metodo uporabljajo samoiniciativni kandidati. Pobuda je torej na strani iskalcev zaposlitve. Za delodajalce pomeni poceni način pridobivanja kandidatov, njena slaba stran pa je, da le redko najdejo specifičen profil delavca, ki podjetju najbolj primanjkuje.

Stiki s šolami in štipendiranje sta posebni obliki pridobivanja delavcev. Oblike so različne – od obiskov skupin študentov v organizacijah in omogočanja prakse do sistematičnega izbiranja najboljših dijakov ali študentov.

Gre za razmeroma zahtevno metodo, ki je ustrezna za pridobivanje novih moči za najzahtevnejša profesionalna in vodstvena delovna mesta.

Zavod za zaposlovanje nudi najširšo paleto kandidatov za zaposlitev. Pogosto ga spremlja očitek, da razpolaga s pretežno nizko izobraženo in nemotivirano delovno silo. V njegovih evidencah je malo tudi visoko specializiranih strokovnjakov ali profilov, ki jih najbolj primanjkuje. Grobo lahko ocenimo, da je sodelovanje z Zavodom primerno za iskanje delavcev z nizko ali srednjo izobrazbo, se pravi za profile, ki so množični, poceni in lahko dostopni.

Objava prostih delovnih mest v medijih je pogosto uporabljena metoda pridobivanja delavcev. Njeni osrednji prednosti sta obveščanje širokega kroga potencialnih kandidatov in doseganje vseh, ki so sicer težko dostopni (strokovnjaki na specifičnih področjih ...). V objavah uspešno pomaga tudi javna podoba organizacije.

Med slabosti te metode pa spadajo prilagajanje času izhajanja občila oz. programske oddaje, dosegljivost objave za veliko nepravih ljudi, kratka vidnost objav in da stanejo precej denarja.

V zadnjih letih se pri nas vse bolj uveljavljajo ***agencije za zaposlovanje***. Njihove prednosti so, da razpolagajo z večjim številom visoko izobraženih in specializiranih kandidatov, da ne dajejo podatkov le o aktualnih iskalcih dela,

ampak tudi o že zaposlenih delavcih, nudijo pa tudi druge storitve, kot so intervjuvanje, psihološko testiranje ipd.. Najprimernejše so, ko se odločamo za zaposlovanje strokovnjakov in vodstvenih delavcev. Slabosti tega načina so manjše število potencialnih kandidatov in visoka cena za opravljene storitve.

Organizacije se za storitve agencij za zaposlovanje odločajo iz več razlogov, najpogosteje pa v primerih:

- ko podjetja nimajo lastnih kadrovskih oddelkov in prenesejo to dejavnost (outsourcing) na agencije,
- ko je določene profile težko pridobiti,
- če na hitro potrebujejo nekoga,
- če želijo pridobiti kandidate, ki so že zaposleni v drugih podjetjih (head hunting)
- kadar nočejo veliko časa porabiti za selekcijo.

Tudi z zasebnimi agencijami uspeh pri zaposlovanju pravih kandidatov ni zagotovljen. Dessler kot najpogostejšo napako navaja (Dessler 1997, 104), da agencija pošlje neustrezne kandidate, podjetje pa jih v dobri veri zaposli. Druge težave so še velika fluktuacija, bolniške odsotnosti, problemi z moralo pri delu, nizka raven kakovosti in učinkovitosti pri delu.

Za odpravo ali vsaj zmanjševanje tveganja kadrovanja prek agencij Dessler predlaga naslednje ukrepe:

1. Agenciji je potrebno priskrbeti natančne in popolne podatke ter podroben opis delovnega mesta. Bolj ko je jasno, za kakšno delo in delovno mesto gre, tem večja je verjetnost, da bo agencija v nabor zajela prave ljudi.
2. Testiranja, prijave in intervjuje mora zagotoviti in izvesti agencija v soglasju z naročnikom. Uporaba subjektivnih kriterijev ali tehnik je na tej ravni vprašljiva.
3. Periodično je priporočljivo pregledati podatke o kandidatih, ki jih je podjetje sprejelo ali zavrnilo in primerjati njihovo skladnost z agencijskimi

sporočili. Obenem lahko preverite tudi učinkovitost in nepristranskost selekcijskih postopkov, ki jih uporablja agencija.

4. Pred izborom preverite agencijo pri drugih UČV strokovnjakih, katere agencije najuspešneje pridobivajo ustrezne kadre.

Večina sodobnih agencij danes omogoča **najem delovne sile**. Gre za delavce, ki jih potrebujemo le za krajši čas (nadomeščanje delavcev, nenadno povečanje potreb ali pa za dokončanje projekta) in zato ne bodo v delovnem razmerju s podjetjem.

Lovec na glave (head hunter) je posebna oblika storitve, ki jo nudijo agencije za zaposlovanje. Agencija to storitev ponuja podjetjem, katera iščejo vrhunske strokovnjake ali vrhnji menedžment.

Prednosti agencijskega kadrovanja so, da imajo tovrstne agencije mnogo stikov in podatkov o najboljših ljudeh iz posameznih poklicnih srenj. Poleg tega so jim dostopni tudi delavci, ki so že v delovnem razmerju nekje drugje in aktivno ne iščejo nove zaposlitve. Agencije dolgo tudi shranjujejo ime podjetja tajno in prihranijo čas vrhunskemu menedžmentu, saj se mu ni treba ukvarjati s to nalogo. Stroški, ki jih podjetja plačujejo agencijam, so v primerjavi z danimi prednostmi, minimalni.

Slabosti kadrovanja z lovci na glave so naslednje:

- možna je kolizija interesov agencije in podjetja, saj želijo agencije prvenstveno prodati svojo uslugo in ne v enaki meri izpolniti tudi naročnikove potrebe in želje;
- agencijam mora iskalec natančno razložiti, kakšnega kandidata potrebuje in na katerem delovnem mestu, s čimer so lahko ogrožene poslovne skrivnosti podjetja;
- možni so neusklajeni interesi in pričakovanja na obeh straneh.

Internetni portali so novejši, pogosto uporabljeni ter učinkovit način pridobivanja delavcev. Uporaba interneta kot načina kadrovanja se v Sloveniji povečuje. V zadnjem času je nastalo kar nekaj zaposlitvenih portalov, poleg tega pa ima že skoraj vsako podjetje na svoji internetni strani povezavo, kamor lahko pošljete svoje prošnje. Poleg tega, da internetno oglaševanje zmanjšuje čas za dosegljivost kandidatov in njihovo odzivnost, znižuje tudi stroške. V primerjavi z občili objava ni toliko vezana na čas izhajanja, saj internetni skrbniki lahko objavijo oglas praktično kadarkoli, v roku ene ure po objavi pa že lahko začnejo prihajati prošnje. Tudi stroški oglasov na internetu (zlasti na lastni internetni strani) so bistveno manjši kot za oglaševanje v dnevnem časopisju, revijah. Tudi čas do objave je bistveno daljši.

Kot smo že omenili, je na voljo več načinov pridobivanja kandidatov. Od samega delovnega mesta in profila osebe, ki jo želimo na delovnem mestu zaposliti, je odvisno, katero metodo bomo uporabili.

Plumbey (Plumbey v Možina 1998, 116) za angleško okolje navaja, kateri viri pridobivanja delavcev so za posamezne segmente najboljši:

- za diplomante: stiki s šolami,
- za proizvodne delavce: zavodi za zaposlovanje,
- za pisarniške delavce: zasebne agencije za zaposlovanje,
- za profesionalce in poslovneže: strokovne revije in specializirane agencije za zaposlovanje.

3.3 IZBIRANJE KADROV

»Temeljni cilj pridobivanja delavcev je, da organizacija za določeno delovno mesto razpolaga z zadostnim številom dobrih kandidatov, med katerimi lahko izbira v nadaljnjem postopku kadrovanja in da je to ne stane preveč.« (Maitland v Možina 1998, 115)

Pomembno je vedeti, da je izbiranje delavcev dvosmerni proces. Ne gre zgolj za zadovoljevanje potreb organizacije po najboljših kadrih, temveč tudi za zadovoljevanje osebnih in poklicnih ambicij delavcev, pri čemer pomembno vlogo igrata ugled organizacije in samega delovnega mesta. »Izbirni postopek je zato tudi postopek motiviranja kandidatov in pogajanja z njimi.« (Možina 1998, 118)

»Izbiranje delavcev sledi načeloma učinkovitosti in uspešnosti.« (Možina 1998, 118) V prvem primeru želimo za izbiro določenega števila delavcev porabiti čim manj časa in sredstev ter v nadaljevanju manjšemu številu ustreznih kandidatov posvetiti več časa. V drugem primeru pa želimo ob koncu izbirnega postopka na primeren način izbrati število delavcev, ki jih potrebujemo. »Celotni izbirni postopek si lahko zamislimo v obliki vedno gostejših sit, skozi katera prehajajo kandidati, pri čemer jih na vsakem nekaj ostane. Naš cilj pa je, da jih nekaj pride tudi skozi najgostejše sito.« (Možina, 1998:119) Isti avtor meni, da si je pri izbiri kandidatov legitimno zastaviti tudi vprašanje o primernosti kandidatov. Če je odgovor na vprašanje, ali ima kandidat vse nujne lastnosti oz. tudi kakšno nezaželeno, pritrden, je to dober razlog, da ga izločimo iz nadaljnje obravnave. Na koncu bomo izbrali kandidate s čim več zelenimi lastnostmi.

Pri tem načinu kadrovanja moramo omeniti tudi **metode izbiranja delavcev**. O uporabnosti in zanesljivosti metod nekateri avtorji niso enotnega mnenja, medtem ko drugi priznavajo, da se zaradi različnost poklicnih profilov razlikujejo tudi metode izbiranja.

3.3.1 Intervju

Najpogosteje uporabljana metoda izbiranja delavcev je **intervju**, ki jih je več vrst. Bolj znani so naslednji:

- **Strukturirani intervju**: Njegova vprašanja so oblikovana vnaprej, izpraševalci pa nanje pričakujejo vsebinsko omejene odgovore. Vsem kandidatom so zastavljena enaka vprašanja, zato je zanesljivost podatkov večja kot pri nestrukturiranem.

- ***Nestrukturirani intervju.*** Izpraševalec postavlja kandidatu vprašanja v obliki prostega pogovora, odpira različne teme in postavlja dodatna vprašanja. Ker kandidati za isto delovno mesto dobijo različna vprašanja, tovrstne informacije med seboj niso primerljive.
- ***Panelni intervju.*** Njegova značilnost je, da več spraševalcev hkrati sprašuje enega kandidata. Prednost je, da se vprašanja zato ne ponavljajo kot pri zaporednih intervjujih in da jih je mogoče vsebinsko poglobljati, pri čemer se vsak izpraševalec skoncentrira na svoje področje.
- ***Skupinski intervju.*** Je dokaj redka in precej zahtevna metoda. Poteka tako, da se hkrati pogovarjamo z več kandidati za različna področja – npr. za prodajo ali vodenje, pri čemer lahko opazujemo njihove reakcije in medsebojno tekmovalnost.
- ***Individualni intervju.*** Pri tej metodi izbiranja sta udeležena en spraševalec in en kandidat. V tem primeru kandidat ne čuti tolikšnega pritiska kot pri skupinskih intervjujih, zato spraševalcu lažje zaupa občutljivejše podatke in mu zastavi dodatna vprašanja v zvezi z delom.
- ***Zaporedni intervju.*** Sestavlja ga več zaporednih individualnih pogovorov, npr. s kadrovsko službo, neposredno z nadrejenim, višjimi vodilnimi ali bodočimi sodelavci. Število intervjujev navadno narašča s pomembnostjo mesta, ki naj bi ga kandidat zasedel.
- ***Problemski intervju.*** Vsebinsko se osredotoča na določen problem, ki naj bi ga kandidat razrešil, katerega situacije so karseda podobne tistim iz dejanskega delovnega okolja.
- ***Stresni intervju.*** Uporabljamo ga za preverjanje kandidatov, od katerih pričakujemo delovanje v stresnem okolju. Zanima nas, kako kandidati vedenjsko in emocionalno reagirajo na raznovrstne in nenadne pritiske. To je pogosto uporabljena metoda v policiji in vojski.

3.3.2 Testi

Teste uporabljajo za kadrovske potrebe že od začetka 20. stoletja kot pomoč pri izbiri delavcev. Njihova uporaba se razlikuje glede na organizacijo in seveda delovno mesto. Praksa izpričuje, da navadno testirajo delavce za bolj zahtevna delovna mesta.

»Uporaba testov temelji na prepričanju, ki je bilo v številnih primerih tudi empirično potrjeno, da so doseženi testni rezultati povezani z uspešnostjo dela. Po nekaterih mnenjih naj bi zanesljiveje napovedovali vedenje delavcev kot intervjuji, čeprav slednjih ne morejo nadomestiti.« (Torrington in Hall v Možina 1998, 123)

Nasprotniki testiranj trdijo, da je uporaba testov nepravilna, kar utemeljujejo z dejstvom, da jih posamezniki iz obrobnih skupin manj uspešno rešujejo, kar njihovo marginalizacijo le še utrjuje. Ne nazadnje še navajajo, da so kandidati le redko postavljeni v naravno delovno situacijo, zaradi česar je veljavnost testov vprašljiva.

Bistveno pri testih je, da jih izvajajo usposobljeni ljudje (psihologi) oziroma agencije. Ne gre zgolj za pridobivanje ustreznih podatkov, temveč tudi za njihovo razlago in pomen. Iz tega razloga odločitve o izbiri kandidatov ne moremo sprejeti samo na podlagi testov.

Plumbey navaja, da se vrednost testov s starostjo testiranih zmanjšuje, medtem ko se pomen drugih informacij povečuje. Zato to metodo le redko uporabljajo pri kandidatih, starejših od 40 let in za višje vodilne kadre (Možina 1998, 123).

Poznamo več vrst testov. Glavna delitev poteka med **individualnimi** (*psihološkimi*) in **skupinskimi testi**. V skupino prvih prištevamo teste o: inteligenci, posebnih sposobnostih, dosežkih, osebnosti, sposobnosti učenja in interesih. V drugo skupino testov pa sodita test odločanja diskusije brez vodij ter predstavitev problemov.

3.3.3 Ocenjevalni centri

Poseben primer testiranja so **ocenjevalni centri**, ki jih uporabljajo največkrat za ocenjevanje poslovnežev. Kandidati v teh centrih preživijo 2 do 3 dni, kjer opravljajo določene naloge bodisi posamezno bodisi skupinsko. Pri tem jih opazujejo in ocenjujejo.

Vrednost testov merijo z **veljavnostjo** in **zanesljivostjo**. Prva lastnost je veljavnost, ki pove, koliko test zares izmeri tisto, kar želimo ugotoviti. Druga lastnost je zanesljivost, ki pokaže, ali bo test pri ponovni uporabi pri istih osebah v enakih okoliščinah dal enake rezultate.

Pred **končno izbiro delavca** je treba analizirati vse v izbirnem postopku pridobljene informacije glede na nujne, želene in neželene delavčeve lastnosti ter medsebojno primerjati kandidate. Na koncu selekcijske poti ostanejo le še kandidati z bolj ali manj izraženimi želenimi lastnostmi. V tej fazi je potrebno določiti, s katerimi lastnostmi so določeni kandidati v prednosti pred preostalimi.

Rogers (Rogers v Možina 1998, 139) izpostavlja pri določanju 7 lastnosti:

- telesni videz,
- dosežki,
- splošna inteligenca,
- zaznavanje in obvladovanje prostora,
- interesi,
- nagnjenja in
- okoliščine.

Fraser (Fraser v Možina 1998, 139) pa poudarja naslednje lastnosti:

- vpliv na druge,
- kvalifikacije in pridobljena znanja,
- prirojene sposobnosti,
- motivacijo in
- prilagojenost oziroma čustveno uravnovešenost.

3.4 RAZVOJ IN IZOBRAŽEVANJE KADROV

Razvoj kadrov opredeljujemo kot sistematičen in načrtovan priprave, izvajanja in nadziranja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju vseh zaposlenih (Jereb 1989, 138).

Temeljna naloga razvoja kadrov je, da zagotavlja optimalno poklicno-izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih, ob hkratnem upoštevanju tako interesov zaposlenih kot tudi interesov organizacije (Jereb 1989, 138).

Instrumenti razvoja kadrov so medsebojno povezani in prepleteni sistemi sprejemanja, razmeščanja, napredovanja in izobraževanja kadrov, s posebnim poudarkom na izobraževanju in izpopolnjevanju zaposlenih (Jereb 1989, 138).

Dejavniki uspešnosti in produktivnosti pri delu (Jereb 1989, 140):

1. znanje in sposobnosti zaposlenih (strokovna izobrazba zaposlenih),
2. motivacija za delo,
3. zunanji dejavniki.

Ključno pri vseh teh dejavnikih je, da vsak izmed njih na svojstven način pripeva k večji uspešnosti in produktivnosti pri delu, vendar med sabo niso nadomestljivi ali zamenljivi, temveč se dopolnjujejo. Prvi pogoj je, da so zaposleni za delo ustrezno strokovno usposobljeni; poleg tega morajo biti zanj

motivirani, na kar vpliva več dejavnikov: višina osebnega dohodka; zanimivost, pogoji in stalnost dela; dobro vodenje, dobri sodelavci, možnost napredovanja in izpopolnjevanja, sodelovanje pri odločanju, samostojnost pri delu, informiranost idr. Ne nazadnje, vplivajo na produktivnost tudi zunanji dejavniki, kot so ustrezna tehnologija, organizacija dela in spodbudno delovno okolje. Iz omenjenega sledi, da lahko z ustreznim sistemom razvoja kadrov vplivamo na večjo strokovno izobrazbenost in usposobljenost zaposlenih in prispevamo k večji motiviranosti za delo ter končno tudi k izboljšanju določenih zunanjih dejavnikov produktivnosti, v smislu njihovega posodabljanja in nadaljnjega razvoja (Jereb 1989, 140).

Pri usmerjanju in usklajevanju razvojnih interesov je treba upoštevati razvojne interese treh deležnikov: podjetja, posameznika in družbe (Jereb 1989,142).

Z vidika delovne organizacije mora sistem razvoja kadrov prispevati k večji produktivnosti in uspešnosti poslovanja, k optimalnem izvajanju temeljnih in dopolnilnih dejavnosti ter k izpolnitvi načrtanega razvoja delovne organizacije (Jereb 1989,143).

Cilji sistema razvoja kadrov v delovni organizaciji so naslednji:

- dolgoročno zagotavljanje ustrezne kvalifikacijske in izobrazbene strukture zaposlenih (vodilnih, vodstvenih, razvojnih, strokovnih in vseh drugih delavcev);
- izboljševanje usposobljenosti vodilnih, vodstvenih in razvojnih delavcev zaradi optimiziranja njihovega prispevka k razvoju, poslovanju in organizaciji dela v delovni organizaciji;
- oblikovanje širokega notranjega vira (potenciala) strokovno ustrezno usposobljenih delavcev, ki omogoča večjo možnost prilagajanja delovne organizacije bodočim spremembam, večjo notranjo mobilnost in prilagodljivost zaposlenih kadrov in širši izbor kadrov za vodilne in vodstvene delovne naloge ali funkcije;

- izboljšanje politike zaposlovanja in pridobivanja kadrov ter zagotavljanje večje navezanosti vseh zaposlenih, zlasti visoko strokovnih in vodstvenih delavcev, na delovno organizacijo;
- odkrivanje in odpravljanje kadrovske neustreznosti ali nepopolno zasedenih delovnih mest (nalog in opravil/funkcij);
- izboljšanje vseh kadrovske izobraževanih procesov, ki sodijo v sistem razvoja kadrov.

Z vidika posameznika morajo biti možnosti napredovanja in izobraževanja tesno povezane z njegovimi individualnimi potrebami in interesi.

Cilji sistema razvoja kadrov z vidika interesa zaposlenih so (Jereb 1989, 143):

- zagotavljanje pogojev za strokovni, delovni in osebnostni razvoj vseh zaposlenih,
- zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti,
- povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti,
- povečanje posameznikove poklicne mobilnosti,
- povečanje možnosti za poklicno samouresničevanje.

Z vidika družbe je pomembno, da sistem razvoja kadrov prispeva k uresničevanju širših družbenih ciljev.

Cilji sistema razvoja kadrov z vidika širših družbenih ciljev (Jereb 1989, 145):

- optimalna porazdelitev kadrovskih virov oziroma kadrovskih potencialov, s čimer prispeva k izboljšanju produktivnosti in poslovanja ter k zagotavljanju možnosti za razvoj delovne organizacije in s tem tudi družbe v celoti,
- razvijanje kreativnosti, kooperativnosti, odgovornosti in drugih sposobnosti zaposlenih,
- odpravljanje morebitnih pomanjkljivosti v sistemu izobraževanja,
- usposobljenost zaposlenih za globlje razumevanje gospodarskih, tehnično-tehnoloških in družbenih sprememb ter njihovih posledic za delovno organizacijo in družbo kot celoto, kar še posebej velja vodilne, vodstvene in razvojne delavce.

Proces razvoja kadrov lahko razdelimo na posamezne faze, in sicer (Jereb 1989, 143):

1. zbiranje informacij za potrebe razvoja kadrov
2. priprava na izvajanje kadrovske-razvojnih ukrepov
3. izvedba izobraževalne dejavnosti
4. vrednotenje izobraževalne dejavnosti in kadrovske-razvojnih ukrepov

V fazi zbiranja informacij je potrebno najprej ugotoviti, kakšne so sedanje zahteve dela in funkcij, predvideti, kakšne bodo prihodnje zahteve dela in funkcij ter ugotoviti, kakšni so razvojni potencial ter interesi zaposlenih.

V fazi priprave na izvajanje kadrovske-razvojnih ukrepov je potrebno opraviti pogovore s posameznimi delavci in sprejeti skupno odločitev o njihovem strokovnem, delovnem in osebnostnem razvoju, kar je treba zapisati v **individualni načrt delavčevega razvoja**. V njem je treba poleg možnega

napredovanja in premestitve navesti tudi s tem povezano izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje.

Naslednja **faza izvedbe izobraževalne dejavnosti** je ključna za razvoj kadrov. Z izvedbo izobraževanja ali usposabljanja poskrbimo za to, da se vrzel med obstoječimi in potrebnimi kompetencami za uspešno opravljanje dela zmanjša ali pa omogočiti pridobitev novega znanja, s katerimi bo delavec lahko opravljal drugo delo oziroma naloge, v skladu s prej opredeljenimi razvojnimi cilji (kombinacija organizacija-posameznik-družba).

V sklepni **fazi vrednotenja izobraževalne dejavnosti in kadrovske-razvojnih ukrepov** ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene cilje in pokrili ugotovljene potrebe. Rezultate izobraževanja lahko vrednotimo notranje ali zunanje. Pri notranjem vrednotenju govorimo o učinkih, ki se kažejo v rezultatih udeležencev izobraževanja med izobraževalnim procesom in neposredno po njegovem končanju. Kadar vrednotimo izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev kasneje v delovnem procesu, pa govorimo o zunanjem vrednotenju izobraževanja (Jereb, 1989: 186, 187). Ne vrednotimo pa le učinkov izobraževanja, temveč tudi, v kolikšni meri sistem razvoja kadrov uresničuje zastavljene cilje (na ravni delovna organizacija, posameznik, družba). Razvoj in zagotovitev ustreznega števila kadrov po izobrazbi in sposobnostih je lahko osrednje merilo učinkovitosti sistema razvoja kadrov v delovni organizaciji, še bolj pomembna pa je razlika med načrtovanimi in uresničenimi cilji, potrebami in ukrepi, pri čemer je ekonomski vidik vrednotenja ključen (Jereb, 1989:191).

3.5 OCENJEVANJE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

3.5.1 Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih

Ocenjevanje delovne uspešnosti pomeni vrednotenje delavčeve sedanje ali pretekle delovne uspešnosti, v skladu z uveljavljenimi standardi.

Ocenjevanje po Desslerju (Dessler 1997, 343) vključuje uvedbo delovnih standardov, oceno delavčeve uspešnosti po teh standardih ter zagotavljanje povratne informacije delavcu z namenom, da bi ga motivirali, naj odpravi pomanjkljivosti ali nadaljuje z nadpovprečnim delom.

Zakaj ocenjujemo delovno uspešnost?

1. Ocenjevanje zagotavlja informacije, na podlagi katerih se odločamo za napredovanje delavcev in določamo višino njihovih plač.
2. Pomeni priložnost za preverjanje odnosa zaposlenih do dela. Omogoča, da delavci popravijo napake, ki so se morebiti pojavile v procesu ocenjevanja ter utrdijo dobre rezultate.
3. Ocenjevanje delovne uspešnosti je pomembna za načrtovanje kariere, saj pomaga uskladiti karierne načrte zaposlenih ter njihovih dobrih in šibkih plati.
4. Pomaga izboljševati uspešnost podjetja nasploh.

Ocenjevanje delovnih dosežkov je težavna in nujna naloga, ki jo navadno ne opravljajo kadrovski strokovnjaki, ampak neposredno nadrejeni. Slednji mora zato poznati ocenjevalne tehnike, njihovo izvajanje in se izogniti vsem morebitnim pastem ter vedeti, kako naj pravično izvede ocenjevanje.

Vloga kadrovskih strokovnjakov je pri ocenjevanju bolj svetovalne in usmerjevalne narave. Zadolženi so za oblikovanje politike in vpeljavo tega

postopka, medtem ko kar v 80 odstotkih končne ocene sprejemajo vodje oddelkov.

Ocenjevanje največkrat izvajajo neposredno nadrejeni, ki lahko najbolj opazujejo in vrednotijo posameznikovo delo, za katerega izvedbo so neposredno tudi odgovorni. Tako Dessler (Dessler 1997, 258) meni, da vse bolj uporabljajo ocenjevanje uspešnosti znotraj skupin, torej med sodelavci. Dostikrat so ocene sodelavcev (skupin, v vojski, med poslovneži) točno napovedale, koga bodo povišali. Problemi se lahko pojavijo, če se znotraj skupine dogovorijo, da se bodo vzajemno visoko ocenjevali.

Obstajajo tudi posebne komisije, zadolžene za ocenjevanje. Navadno vključujejo neposredno nadrejenega in še 3 ali 4 nadzornike. Ponavadi je zelo dobro, če je ocenjevalcev več, ker se tako izognemo tipičnim napakam enega ocenjevalca. Če teh skupin ni, oceno navadno pregleda tudi menedžer, ki je nad nadzornikom ocenjevalcem.

Ocenjevanje 360° ali ocenjevanje iz več virov. Oceno podajo vsi – od strank do sodelavcev, nadrejenih, podrejenih. Po nekaterih podatkih naj bi to metodo uporabljalo že skoraj 30 % podjetij, še nadaljnjih 10 % pa se jo bojda pripravljajo uvesti.

3.5.2 Nagrajevanje zaposlenih

Plače in nagrade nikakor niso edini, so pa osnovni razlog, zakaj ljudje delajo. Z delom služijo za preživetje in z njim v prvi vrsti zadovoljujejo svoje eksistencialne potrebe. Šele potem, ko so le-te zadovoljene, lahko govorimo o delu iz užitka in zadovoljstva, tudi v kontekstu samouresničevanja.

Nagrajevanje je celosten sistem, ki vključuje več vplivnih spremenljivk: od razmer na lokalnem ali panožnem trgu delovne sile do vrednotenja posameznega dela ali delovnega mesta v hierarhiji organizacije in posameznikove partikularne vrednosti za organizacijo.

Strukturno ali sistemsko gledano je nagrajevanje za organizacijo zelo pomemben element, saj je tudi od njega odvisno, kako se zaposleni v določeni organizaciji počutijo, kako je njihov prispevek upoštevan, opažen in cenjen. Plače in nagrade že dolgo nimajo več zgolj finančne funkcije, vse bolj se nanje opirata tudi zunanja podoba in prestiž v obliki raznih dodatkov k plačam in drugih ugodnosti. Organizacije na tak način izražajo priznanja posameznikom in ceno za njihov trud.

Nagrajevanje najpogosteje odseva usklajeno politiko, procese in prakso določene organizacije, ki z njim izkazuje zaposlenim priznanje za njihov prispevek, priznava zmožnosti in tudi njihovo tržno ceno (Armstrong v Lipičnik 1998, 191). Organizacija oblikuje sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik 1998, 191). Poleg plače in drugih denarnih nagrad ponavadi vključuje tudi nedenarne oblike, kot so pohvale in priznanja, in druge.

Sistem nagrajevanja lahko zajema naslednje vsebine (Lipičnik 1998, 191-192):

- *Merjenje:* Najpogosteje vrednotimo delo na sploh, posameznika in njegovo delo. Poleg tega v merjenje vključujemo tudi ugodnosti pri delu in skušamo določiti njihov vrstni red in raven. Za uspešno merjenje pojavov, ki jih bomo upoštevali pri oblikovanju sistema nagrajevanja, torej pred samim vrednotenjem, je smiselno izdelati analizo razmerij na trgu in ugotoviti, kaj procesi merjenja pomenijo za uspešnost organizacije.
- *Motiviranje* je področje, ki obravnava vplive sistema nagrajevanja na ljudi, če uporabimo finančne ali nefinančne nagrade. Med finančne nagrade štejemo osnovno in variabilno plačo, delavske ugodnosti in razna nadomestila. Vrsta in obseg uporabe finančnih nagrad sta odvisna predvsem od kulture in vrednot organizacije in zlasti od kakovosti menedžmenta, vodenja in lastnega dela. Nefinančne nagrade naj bi

predvsem usmerjale in nagrajevale razvoj posameznikovih zmožnosti in njegovo kariero.

- *Dodatki* zajemajo predvsem nagrade za različne zadožitve, ki jih ljudje opravljajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje. Nagrade so ponavadi dodane k osnovni plači, in to različno glede na raven in pozicijo delavca v organizaciji.
- *Sistemi nagrajevanj* (skupek vseh finančnih in nefinančnih nagrad ter ugodnosti pri delu) morajo delovati sinhronizirano pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije kot celote.
- *Postopki vzdrževanja sistema nagrajevanj* so namenjeni varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema ter razvijanju posameznikovega odnosa do plače.

Osnovna ali fiksna plača je raven dohodka, ki izvira iz dela in je lahko osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela ter delavčeve pristojnosti in zmožnosti. Obenem je lahko tudi osnova za odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja (Lipičnik 1998, 192).

Osnovni plači je mogoče dodati različne vrednosti, ki so odvisne od zmožnosti, pristojnosti in izkušenj. Če niso vključene v osnovno plačo, jih lahko dodamo v obliki spremenljive plače (variabilnega dela). Glavni dodatki k osnovni plači so: plačilo individualne uspešnosti, bonusi, nagrada za storilnost, provizije, plačilo za zmožnosti in pristojnosti, osebni razvoj in drugi dodatki (Lipičnik 1998, 193).

Skupni delavčev dohodek zajema vsa osnovna in dodatno prejeta plačila.

4 KADROVANJE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV V ŠESTIH SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH

4.1 PREDMET RAZISKAVE

Namen moje naloge je bil spoznati prakso slovenskih organizacij na področju ravnanja s človeškimi viri, konkretno znotraj kadrovske službe ali funkcije.

Zanimalo me je, kako se različne prakse kadrovanja dejansko odražajo pri zaposlenih v kadrovskem sektorju ali oddelku, kakšna je praksa v drugih oddelkih, ter kolikšen pomen in vpliv ima kadrovski oddelek na celotno poslovanje organizacije po oceni direktorjev ali vodij teh sektorjev. Podrobneje sem hotela proučiti prakse pridobivanja, izbiranja, ocenjevanja, nagrajevanja, razvoja in izobraževanja kadrovskih strokovnjakov ter zanje ugotoviti, če in koliko se razlikujejo v primerjavi z drugimi primerljivimi delovnimi mesti oziroma strokovnjaki v določeni organizaciji.

4.2 PODMENE (HIPOTEZE)

Pri opredelitvi namembnosti diplomske naloge sem izhajala iz treh podmen, za preverjanje katerih sem oblikovala raziskovalna vprašanja.

Prva podmena je, da kadrovska funkcija postaja vse bolj vpeta v delovanje organizacije in pridobiva na strateški in ne zgolj podporni ravni.

Druga podmena je, da se zaposlovanju, razvoju in nagrajevanju kadrovskih strokovnjakov namenja manj pozornosti kot drugim primerljivim strokovnjakom v organizaciji.

Tretja podmena je, da kadrovske funkcije opravljajo ljudje različnih izobrazbenih profilov in ne nujno strokovnjaki za kadrovske menedžment.

Na osnovi analize dobljenih odgovorov na vprašanja v intervju bom potrdila ali ovrgla postavljene hipoteze.

4.3 METODA DELA

Uporabljena metoda je bila polstrukturirani intervju z vodji ali direktorji kadrovskih služb v posameznih podjetjih oziroma z izbranimi predstavniki zasebnih agencij za iskanje in selekcijo kadrov. Ker je bilo v raziskavo vključenih samo šest podjetij, je vzorec bistveno premajhen in ne dovolj reprezentativen, da bi lahko rezultate raziskave posploševali. Ne nazadnje to niti ni bil namen te naloge, zato dobljeni rezultati niso statistično obdelani, pač pa opisno, s poudarkom na različnih oziroma dobrih praksah v posameznih organizacijah. Pogovor sem usmerjala po vnaprej pripravljenem vprašalniku.

4.3.1 Raziskovalni inštrument: intervju

Intervju vsebuje 57 vprašanj, ki so razdeljena v sedem posameznih sklopov, in je dodan v prilogi. **Prvi sklop** obsega splošna vprašanja o organizaciji kadrovske službe v posamezni organizaciji, številu zaposlenih glede na vse zaposlene, njihovi izobrazbi, oceni pomembnosti kadrovske službe znotraj organizacije med posameznimi sektorji ter o profesionalnem in osebnostnem profilu kadrovskega strokovnjaka.

Drugi sklop vprašanj se nanaša na načine (vire in metode) pridobivanja kadrovskih strokovnjakov.

Tretji sklop vprašanj je usmerjen na način izbire kadrovskih strokovnjakov ter uporabljane kriterije in metode.

Četrty sklop je namenjen vprašanjem o razvoju in izobraževanju kadrovskih strokovnjakov, ali in koliko vlagajo v to področje in kako pomembno se jim zdi, ter kdo opredeljuje tovrstne potrebe.

Peti sklop vprašanj je posvečen ocenjevanju in nagrajevanju kadrovskih strokovnjakov.

Šesti sklop so vprašanja o kadrovanju kadrovskih strokovnjakov v primerjavi z drugimi primerljivimi profili v organizaciji.

Sedmi sklop vprašanj zajema ocene o pomanjkljivostih kadrovske strokovnjakov v organizaciji ter napovedi o vlogi in pomenu kadrovske funkcije v prihodnje (kateri izzivi jo čakajo, ali bo pridobivala ali izgubljala na pomenu ipd.).

4.3.2 Vprašalnik

Pri oblikovanju vprašalnika sem izhajala iz vprašalnika Cranet, ki ga mednarodna skupina raziskovalcev že vrsto let uporablja pri raziskovanju UČV praks v evropskih, ameriških in japonskih podjetjih, katerega sem ga ustrezno prilagodila in pripravila v dveh različicah (vprašalnik A in B). Oba sta namenjena vodenju pogovora s kadrovske strokovnjaki (vodji in direktorji), in sicer prvega (vprašalnik A) sem uporabila v proizvodnih podjetjih, drugega (vprašalnik B) pa v zasebnih agencijah, ki se prvenstveno ukvarjajo z izbiro in selekcijo kadrov. Vsebinsko zajemata problematiko dovolj na široko, določene segmente pa tudi podrobneje (s podvprašanji).

4.4 REZULTATI

Pogovore sem opravila v različnih tipih podjetij. Prva so bila proizvodna podjetja, druga pa specializirane agencije za iskanje in selekcijo kadrov. Rezultate bom predstavila za vsako podjetje posebej. Čeprav je šlo za polstrukturirani intervju, so intervjuvanci s svojimi odgovori usmerjali pogovor.

4.4.1 Podjetje 1

Prvo je veliko in uspešno slovensko proizvodno podjetje, ki deluje v farmacevtski dejavnosti in ima številna predstavništva v tujini. V času opravljanja intervjuja je zaposlovalo več kot 6500 ljudi, samo v letu 2007 so v celotni skupini zaposlili več kot 1300 novih sodelavcev.

I. sklop: O kadrovski službi

Naš sogovornik je direktor kadrovskega sektorja in ni član uprave družbe. Ima univerzitetno izobrazbo sociološke smeri in se s kadri ukvarja skoraj 20 let.

Kadrovska služba/sektor

Družba ima samostojen kadrovski sektor, ki so ga reformirali pred 3 leti. Prej so imeli skupaj združenih več raznorodnih služb, v katerih je bilo skupno zaposlenih 150 oseb. Po reformi se je oblikoval ožji in samostojni kadrovski sektor, kamor poleg kadrovske službe sodita še služba za organizacijske sisteme in sistem nagrajevanja ter izobraževalni center.

Kadrovski sektor v Sloveniji ima zaposlenih 32 ljudi (v tujini še dodatnih 12 ljudi). Gre za centralno službo ('head office'), ki pokriva celotno poslovno skupino. Glede na velikost posameznih predstavništev v tujini (po številu zaposlenih) so tam zaposleni kadrovski strokovnjaki iz lokalnega okolja, kar je smotrno iz dveh razlogov. Prvi je specifična delovnopravna zakonodaja, po kateri so dožni urejati kadrovske zadeve, drugi pa vpetost v lokalno strukturo, saj je zaupanje domače javnosti v tuje podjetje, ki ne nastavlja zgolj ljudi iz države matičnega podjetja, večje. Kljub precejšnji samostojnosti kadrovskih

strokovnjakov v zunanjih predstavništvih so le-ti tesno vezani na odločitve osrednje službe.

V kadrovske službi se zavedajo, da so, ker intenzivno zaposlovanje traja že nekaj let, sami pa se niso številčno bistveno okrepili, kadrovske podhranjeni. Število zaposlenih se je med leti 2002-2007 zgolj v tujini povečalo za več kot štirikrat (s 600 na 2500 zaposlenih). Pred tem so navadno izvedli do 100 zaposlitev letno, v letu 2006 so zaposlili že 1000 ljudi, leta 2007 pa kar 1300, kar pomeni več kot 100 zaposlitev mesečno. Če izhajamo iz priporočila, da je potreben vsaj en kadrovske strokovnjak na 100 zaposlenih, bi morali imeti v kadrovskem sektorju morali vsaj 70 zaposlenih, medtem ko jih ima to podjetje skupno le 44, od tega 32 v Sloveniji. Ker so tako veliko zaposlovali, predvsem v tujini, so bili kadrovske strokovnjaki v Sloveniji zelo obremenjeni.

Razmerje med zaposlenimi po spolu v kadrovskem sektorju gre v prid ženskam. Direktor kadrovskega sektorja je moški.

Tabela 5.1: Število zaposlenih v kadrovskih službi po spolu v podjetju 1 v *Tabela 5.2: Število zaposlenih v kadrovskih službi po stopnji izobrazbe v podjetju 1*

Število zaposlenih v kadrovski službi po spolu v podjetju 1		
	%	N
Ženske	84,4	27
Moški	15,6	5
<i>Skupaj</i>	<i>100</i>	<i>32</i>

Število zaposlenih v kadrovski službi po stopnji izobrazbe v podjetju 1		
	%	N
V. stopnja	6,3	2
VI. stopnja	15,6	5
VII. stopnja	78,1	25
<i>Skupaj</i>	<i>100</i>	<i>32</i>

Nazivi delovnih mest znotraj kadrovske službe

Nazivi delovnih mest so sistemizirani enako za vse službe znotraj kadrovskega sektorja. Za vsako delovno mesto so natančno določene delovne naloge, potrebne kompetence ter druga znanja in veščine. Eden izmed pogojev za zasedbo delovnega mesta je tudi dosežena stopnja izobrazbe.

Delovna mesta znotraj kadrovske službe so razvrščena takole:

- svetovalec za kadre (zahtevana VII./1 st. izobrazbe)
- strokovni sodelavec za kadre (zahtevana VII./0 st. izobrazbe)
- sodelavec za kadre (zahtevana VI. st. izobrazbe)
- referent za kadre (zahtevana V. st. izobrazbe)

Enak sistem velja tudi za preostale službe znotraj kadrovskega sektorja, pri čemer so nazivi delovnih mest ustrezno drugače poimenovani. Gre za nazive delovnih mest socialnih delavcev ter sodelavcev za izobraževanje, nagrajevanje in organizacijo.

V celotnem podjetju je stopnja fluktuacije nizka, v kadrovskem sektorju pa je skorajda ni. V zadnjih 20 letih je iz nje odšlo vsega 5 zaposlenih, največkrat zaradi upokojitve. Pred 20 leti v kadrovski službi niso zaposlovali ljudi z visokošolsko izobrazbo, od tedaj pa so prav vsi pridobili vsaj za eno stopnjo višjo izobrazbo.

Izobrazbeni in osebnostni profil zaposlenih v kadrovski službi

Visoka izobrazba zaposlenih je danes osnovni pogoj za zasedbo delovnega mesta kadrovskega strokovnjaka v tem podjetju. Verjamejo, da ustrezne teoretične osnove dajejo različne šole, vendar zares štejejo predvsem izkušnje vsakega posameznika. Pomembno je zlasti, na kakšen način in kako uspešno se zaposleni lotevajo pridobivanja novih znanj.

Razlikujejo med kadrovskimi specialisti, ki so prisotni v večjih podjetjih, kjer so funkcije podrobneje razdeljene, ter kadrovskimi generalisti, ki delujejo v manjših podjetjih in zato na širšem področju kadrovske dejavnosti. Za njihovo organizacijo kot veliko podjetje je zelo dragoceno, da pridobijo kadrovika generalista, ki se spozna na različna področja in ima zato potrebno širino. Odprti so tudi za prehode iz državne uprave v gospodarstvo. Prednosti vidijo predvsem v nekoliko drugačnem pristopu pri delu ter pridobljenih veščinah (znanje tujih jezikov) in izkušnjah. Ustrezno zmes izobrazbe, delovnih izkušenj in osebnih lastnosti štejejo za ključno.

Glede izobrazbenega profila so zelo odprti. Načeloma iščejo družboslovce (psihologe, sociologe, pedagoge, organizatorje dela in ekonomiste), vendar so njihove zahteve postavljene zelo visoko. Ker gre za delo z ljudmi, so visoko razvite komunikacijske veščine ključne.

Po mnenju našega sogovornika je za kadrovskega strokovnjaka zelo pomembno, da je/ima:

- pronicljiv,
- dovolj spreten, da zna zastavljati prava vprašanja in nanje dobiti relevantne odgovore (največkrat o tem, kako bi človek v določenih situacijah ravnal),
- visoko razvite analitične sposobnosti ter
- razvito empatijo.

Temeljne naloge kadrovske službe

Temeljne naloge kadrovske službe po mnenju našega sogovornika so:

- načrtovanje zaposlovanja,
- nabor in selekcija kadrov,
- razvoj zaposlenih.

Načrt zaposlovanja pripravi kadrovska služba v sodelovanju z drugimi organizacijskimi enotami. Pri naboru in selekciji kadrov je kadrovska služba nosilec projekta, v katerem sodelujejo tudi linijski ali drugi vodje.

Ključna naloga kadrovske službe je razvoj zaposlenih. Vedo, da so njihovi zaposleni dobri, zanimajo pa jih predvsem njihove razvojne možnosti, osebnostne želje in pričakovanja. Gre za pomembno usklajevanje med njihovimi osebnimi zmožnostmi in potrebami podjetja.

Po sogovornikovem prepričanju je edinstveni prispevek kadrovske službe, da predlaga poslovno politiko in strategijo na kadrovskem področju. V letu 2007 so na nivoju podjetja pripravili strategijo 08/12, prispevek kadrovske službe pa je bila opredelitev strategije UČV. Le-ta zajema zaposlovanje, nagrajevanje, politiko zaposlovanja in nabor ključnih kadrov. Zelo pomembna pri tem je partnerska podpora upravi. V ta namen so ustanovili *Odbor za kadre*, ki spremlja, kako strategije operativno uresničujejo.

II. sklop: Pridobivanje in zaposlovanje kadrovskih strokovnjakov

Čeravno ne zaposlujejo dovolj, zaposlovanje kadrov skrbno načrtujejo.

Da je zaposlovanje v kadrovski službi dinamično, čeprav letno zaposlijo več kot 1000 ljudi, bi težko zapisali. Kot že omenjeno, so v zadnjih 20 letih zaposlili zgolj 5 ljudi. Fluktuacije v podjetju skorajda ne poznajo (znaša do 0,5 % na letni ravni). Njihovi delavci (na nivoju podjetja) imajo številne ugodnosti, zaradi katerih delavci tudi ne zapuščajo podjetja, je prepričan intervjuvanec. Od leta 1998 merijo organizacijsko klimo v podjetju (raziskava SiOK, op. p.), ki je bila ocenjena visoko. Najnižja ocena pri posamezni kategoriji je znašala 3,7 (največja ocena je 5, op. p.). Plače zaposlenih v proizvodnji so tudi do 30 % višje, kot jih predvideva kolektivna pogodba za njihovo dejavnost. Za njihove delavce ni dovolj podjetij, ki bi bila zanje po različnih kazalcih primerljiva, dodaja sogovornik.

Podjetje velja za stabilno delovno okolje tudi v tujini. Celo v kriznih razmerah neradi odpuščajo ljudi in raje počakajo, da neugodne okoliščine minejo. Lokalno

okolje takšno vedenje ceni, kar se kaže v lojalnosti zaposlenih in tudi pri pridobivanju novih poslov v državi gostiteljici. Podjetje velja za zanesljivega in predvsem dolgoročnega partnerja na področju odnosa do zaposlenih v tujih državah (ko so drugi v krizi zaposlene odpuščali, so jih oni vseeno obdržali). Prav takšno ravnanje se je že izkazalo kot prednostno pri pridobivanju poslov pred drugimi podjetji.

Kljub temu so v kadrovske službi prepričani, da 10-% fluktuacija na letni ravni ne škodi; ocenjujejo, da je prepričan potreben, novi obrazi pa tudi.

Kadrovske strokovnjake pridobivajo z objavljenimi razpisi ter neposrednimi prijavi. Zaposlitev prek obeh kanalov je uravnotežena. Zlasti pri slednjih se zdi ključno, da se odzovejo na prijave, ki so 'na videz' prave.

Postopke pridobivanja kadrov opredeli osrednja služba matičnega podjetja. Veljajo tudi za tujino. Kadre največkrat pridobivajo z objavami zaposlitvenih oglasov, v tujini tudi prek specializiranih agencij. Na podlagi prejetih prijav opravijo prvo izbiro. Tovrstno delo v večjih predstavništvih največkrat opravijo psihologi, ki nato podajo mnenja o osebnostnem in razvojnem potencialu posameznika. V manjših predstavništvih izbiro opravi sam direktor, predloge za zaposlitev pa posreduje predsedniku uprave družbe. Zaposlovanje večjega števila ljudi v tujini prevzamejo in opravijo zaposleni v osrednji službi.

Za vsako delovno mesto je natančno definirano, kakšno izobrazbo, katera znanja (tudi tujih jezikov) in kompetence mora imeti kandidat. Delo je porazdeljeno med kadrovske strokovnjake in psihologe: nabor in selekcijo izvajajo kadrovske strokovnjake, psihologi so zadolženi za razvoj kadrov.

Predsednik uprave odloča o vseh zaposlitvah v družbi. Če se izkaže, da obstajajo poleg načrtovanih tudi dodatne potrebe po kadrih, jih lahko naknadno odobri predsednik uprave.

Družba je v nenehni ekspanziji tako poslovni kot kadrovske – samo v letu 2007 je zaposlila nekaj manj kot 1000 ljudi – zato predloge za zaposlovanje pripravljajo na mesečno na osnovi rezultatov opravljenih testiranj. Predlagatelji

zaposlovanj so vedno vodje organizacijskih enot, naloga in odgovornost kadrovske službe pri tem pa je, da naredi prvo izbiro kandidatov, od katerih vsi, brez izjeme, ustrezajo njihovim internim standardom, ki jih ocenjujejo kot nadpovprečno visoke. V kadrovski službi poudarjajo, da je končna izbira delavca vedno v pristojnosti linijskih vodij. Zavedajo se, da je za uspešno delo vsakega posameznika kot tudi posamezne delovne enote pomembna ustrezna 'kemija' med delavcem in nadrejenim, ki omogoča uspešno poslovno sodelovanje. Iz tega razloga delavca, za katerega v kadrovski službi ocenijo, da je zelo dober, a ga linijski vodja zavrne, poskušajo preusmeriti drugam znotraj podjetja.

Glede na obseg in intenzivnost zaposlovanja v družbi opozarjajo na različnost trga dela v Sloveniji in v tujini. Trg dela na tujem je bolj fleksibilen, dobri kadri pa niso na voljo dlje časa, zato je potrebno hitreje reagirati, kot denimo v Sloveniji.

Dobrega kadrovskega strokovnjaka je težko dobiti, ocenjuje sogovornik. Eden izmed razlogov je, da je potrebnih več let prakse, preden delo dobro obvlada in se zna izogniti najbolj očitnim pastem kadrovanja. Naloga kadrovskega strokovnjaka je, da ugotovi, katera znanja in sposobnosti kandidat ima, in oceni, kako bo opravljal svoje delo. Kadrovski strokovnjaki, za razliko od linijskih vodij, ne smejo uporabiti (ne)simpatičnosti kandidata kot merilo za to, ali je oseba primerna za določeno delovno mesto ali ne. Kot omenjeno, je odločanje v pristojnosti vodij.

Pri kadrovskih strokovnjakih je izjemno pomembna visoka etičnost in profesionalnost. Zaposlitev 1000 ljudi letno pomeni prejetih vsaj 10.000 prijav (od tega vsaj 4000 v pisni obliki), od katerih bo 9000 ljudi zavrnenih in nezadovoljnih. Zavrnitve so neizbežne, pomembno pa je to storiti na dostojanstven in profesionalen način. Ko kandidat odhaja s pogovora, mora imeti občutek, da je dobro opravil.

Načeloma so odprti za kadrovanje pripravnikov, čeprav priznavajo, da se zaradi dinamike in obsega dela zanj ne odločajo. Argument je pomanjkanje časa, da bi se lahko dve leti nekomu intenzivno posvečali in ga uvajali v delo.

Uvajanje kadrov ocenjujejo kot pomembno in ga ne prepuščajo naključju. Za nove zaposlene organizirajo celodnevni predstavitveni seminar in jih seznanijo z delovanjem podjetja.

III. sklop: Izbiranje kadrovskih strokovnjakov

Dobre kadrovske strokovnjake je težko dobiti, morda tudi zavrlo njihovih internih zahtev. Fakultete dajejo dovolj znanja, človek pa potrebuje priložnosti, da se izkaže, so prepričani. Pomembni so tudi posameznikovi osebni interesi. Zaznavajo še vedno prisotno percepcijo o manjvrednosti kadrovskega dela. Kadrovski strokovnjaki so za vsako podjetje ključni, v podjetju pa si prizadevajo dvigniti nivoje in standarde kadrovskega dela.

Pri kadrovskih strokovnjakih je bistveno prepletanje strokovnih znanj in osebnostnih lastnosti. Osnova je široka izobrazba s poglobljenimi znanji s kadrovskega področja, ki delavcu omogoča uporabo različnih orodij za pomoč pri delu. Poleg tega mora biti kadrovski strokovnjak človek visokih etičnih načel (meril), saj s svojim delom posega v najbolj občutljivi del slehernega človeka – presojo o tem, ali je nekdo (dovolj) dober za opravljanje določenega dela ali ne.

Ključna pri delu kadrovskega strokovnjaka je tudi visoka stopnja objektivnosti. Pomembno je, da je kadrovik empatičen, socialen, ne pa psihoterapevtski, meni sogovornik. Če bi imeli čas za vzgojo novega kadrovskega strokovnjaka, bi našli dovolj primernih kandidatov, so prepričani.

Sogovornik izpostavi, da mora delo kadrovskih strokovnjakov temeljiti na:

- izključevanju osebnih interesov,
- izključevanju vsakršne korupcije in servilnosti (tako do prosilcev kot vodij),
- visoki strokovnosti,
- potrebnih osebnostnih lastnosti ključnih za dobro in uspešno delo,

- izogibanju vplivu 'haloefekta', pretirani samozaverovanosti in samopoveličevanju,
- zaupnosti (varovanje osebnih podatkov kandidatov, neprenašanje odločitev po kuloarjih) ter na
- korektnosti in spoštovanju do zavrženih prosilcev zaposlitve.

Eden izmed pogostnejših razlogov za izločitev iz nabora je vrzel med kandidatovo pisno in osebno predstavitvijo, drugi razlog pa, če ne navede vseh (za kadrovskega strokovnjaka) relevantnih podatkov.

Pri kadrovanju kadrovskih strokovnjakov so še posebej pozorni na:

- oceno o tem, koliko se je kandidat sposoben vklopiti v obstoječi sistem,
- njegovo strokovno podlago ter
- komplementarnost z dosedanjimi ljudmi v skupini.

Z vsemi kandidati pred zaposlitvijo opravijo zaposlitveni pogovor in nato še teste. V Sloveniji vsa dela opravijo sami, v tujini se poslužujejo tudi agencij za zaposlovanje.

IV. sklop: Razvoj in izobraževanje kadrovskih strokovnjakov

Kadrovske strokovnjake se permanentno izobražujejo in tudi formalno zvišujejo svojo izobrazbeno raven ter sledijo napredku v stroki. Izobražujejo se tudi za delo in uporabo dodatnih orodij. Udeležujejo se tudi zunajsektorskih usposabljanj za visokostrokovni kader, sodelujejo na mednarodnih konferencah in podobno.

Od kadrovskih strokovnjakov pričakujejo samoiniciativnost in skrb za lasten razvoj, kar jim podjetje tudi omogoča.

Na letni ravni v kadrovskem sektorju namenijo na osebo 80 izobraževalnih ur, izdatek za izobraževanje pa znese okoli 1.500 EUR na osebo.

Projekti razvoja kadrov

Prav posebno skrb so namenili projektu z nazivom **Razvoj kadrov**. Gre za proces preverjanja in usklajevanja interesov (in zmožnosti) posameznika in podjetja. Z različnimi postopki ugotavljajo posameznikove strokovne in vodstvene ambicije kot tudi njegove pomanjkljivosti in slabosti. Ocenijo, kaj bo potrebno pri posamezniku izboljšati, npr. znanje tujih jezikov, razvoj komunikacijskih veščin in spretnosti ali česa drugega.

V podjetju izvajajo dolgoročno politiko zaposlovanja. Njihov namen je, da izbrane kadre zadržijo, zato podpirajo njihovo učenje, osebnostno in strokovno usposabljanje, izobraževanje, napredovanje in rast. Projekt, ki ga izvajajo v ta namen, se imenuje **Nabor ključnih in perspektivnih kadrov**. Vanj je zajetih do 15 % vseh zaposlenih, ki bodisi že delajo na zahtevnih delovnih mestih (in so zato ključni kadri) bodisi so perspektivi in dobro delajo, čeprav še niso ključni.

Tretja instanca v podjetju je **Odbor za kadre**, ki ga sestavljajo uprava in ključni direktorji. Odbor ugotavlja, kaj na določenih segmentih potrebujejo, določa smernice, kadrovska služba pa pove, kdo so potencialno primerni kandidati.

V. sklop: Ocenjevanje in nagrajevanje kadrovskih strokovnjakov

Najpomembnejša kriterija za uspešno delo kadrovskih strokovnjakov sta:

- kakovostna izbira novih sodelavcev,
- kakovosten razvoj zaposlenih.

Ocenjevanje kadrovskih strokovnjakov poteka:

- a) Na letnem nivoju enkrat, sicer pa naredijo sprotne korekcije.
- b) V okviru letnih pogovorov, ki jih izvajajo vsako drugo leto. Njihov namen je med drugim ugotovljati pomanjkljivosti posameznikovih primanjkljajev in nato

njihovo odpravljanje. Direktor sektorja opravi pogovore s svojimi zaposlenimi, predsednik uprave pa z direktorji sektorjev.

- c) Z vprašalnikom, ki ga dobijo vsi vodje organizacijskih enot, ocenjujejo delo kadrovskega sektorja po različnih kriterijih, predvsem jih zanima, kako dobri in učinkoviti so.

Ena glavnih pripomb na račun kadrovskega sektorja je (pre)počasnost. Ta očitke sogovornik v določeni meri zavrača, saj vodje organizacijskih enot svojih potreb ne sporočajo pravočasno. Drugi razlog za počasnost je, da kadrovski sektor ne nadzoruje delovanja zgolj posameznih enot v podjetju, pač pa pokriva vse. Dela je veliko in primanjkuje jim kadrovikov, zato so nekoliko počasnejši, kot bi bilo optimalno.

V družbi se še kako zavedajo pomena ustreznega nagrajevanja uspešnega dela svojih zaposlenih. V ta namen imajo skrbno razdelan sistem materialnega nagrajevanja:

- Osnovno nagrajevanje: plača po pogodbi o zaposlitvi.
- Možnost dodatnega nagrajevanja: 10 % zaposlenih lahko prejme 20-% dodatno stimulacijo ali drugače povedano 20 % zaposlenih znotraj sektorja lahko prejme 10-% dodatno stimulacijo.
- Nadomeščanje za čas porodniške: kadar je delavec na bolniški, v času njegove odsotnosti pa ni nadomestnega delavca, lahko polovico plače odsotnega delavca razdelijo na sodelavce, ki so prevzeli dodatne obveznosti.
- Glede na uspešno poslovanje celotnega podjetja so delavci upravičeni do nagrade v višini 60 do 70 % njihove izhodiščne plače, ki jo izplačujejo dvakrat letno.
- Polletne nagrade: direktor sektorja lahko dvakrat letno predlaga dodatno nagrado bodisi za 10 % delavcev v višini dodatne plače ali za 20 % delavcev v višini polovice plače.

Poleg že naštetega obstaja še vrsta oblik nematerialnega nagrajevanja:

- zbirajo predloge za najsodelavca in najvodjo; direktorji sektorjev so iz tega izvzeti ter
- razne pohvale, dodatna izobraževanja, skupni pikniki ipd.

Dodatne ugodnosti za zaposlene:

- več kot 20 različnih oblik rekreacije,
- preventivna zdravstvena rekreacija in pregledi,
- cenejši dopusti ipd.

Do vseh zgoraj naštetih oblik nagrajevanja imajo pravico vsi zaposleni. V zadnjih letih se je pojavila težava, da so tovrstne ugodnosti obdavčene in se jih mnogim zaposlenim ne izplača izrabiti.

Kot način zadrževanja najboljših kadrov, na trgu najbolj zaželenih, imajo vpeljan ***sistem vmesnih napredovanj***. Gre za sistem, ki štirikrat letno omogoča napredovanja znotraj istega delovnega mesta, seveda pa je možen tudi prehod na drugo delovno mesto.

V podjetju se zavedajo, da delujejo v izjemno tekmovalni panogi, kjer je konkurenca med podjetji izjemna, prav vsa pa poskušajo pridobiti najboljše kadre. Pogosta vmesna napredovanja so tako le eden izmed načinov zadrževanja najboljših kadrov. Od 6000 zaposlenih jih tako na letni ravni napreduje okrog 2000, kar znaša kar 1/3 vseh zaposlenih.

Še nekaj zanimivosti o organizaciji: tisti z najnižjimi dohodki lahko na letni pravni prejmejo od 19 do 22 plač. Povprečna bruto plača je konec leta 2007 znašala dobrih 2.000 EUR.

VI. sklop: Primerjava z drugimi strokovnjaki v organizaciji

V podjetju imajo zelo natančno opredeljen in razdelan sistem, ki velja za celotno podjetje v vseh sektorjih. Najboljše in ključne kadre, se pravi tiste, ki so najbolj na 'udaru' konkurence, želijo zadržati v podjetju, za kar se intenzivno trudijo. Omogočajo jim faktorsko napredovanje, kar pomeni, da imajo lahko do 40 % višjo plačo, kot je predvidena po sistemizaciji, kot dokaz, da njihovo delo cenijo in želijo, da ostanejo. Predloge za takšno napredovanje pripravijo direktorji sektorjev, odločitve pa sprejema uprava. Med posameznimi sektorji tudi v tem pogledu ni razlike.

VII. sklop: Pogled v prihodnost

Pri kadrovskih strokovnjakih imajo v raziskovanem podjetju večje potrebe po specialnih znanjih in širokem poznavanju orodij. Opažajo tudi, da v Sloveniji primanjkuje strokovnjakov z izkušnjami oz. znanji za delo v mednarodnem okolju (predvsem o poznavanju zakonodaje).

Kadrovska funkcija bo sčasoma pridobivala na pomenu, je prepričan sogovornik. Ključen izziv, s katerim se bo podjetje srečalo v prihodnje, bo natalitetni primanjkljaj, kar bo otežilo pridobivanje novih kadrov. Rešitev vidijo v pridobivanju kadrov že med študijem.

4.4.2 Podjetje 2

Je srednje veliko podjetje z nekaj več kot 600 zaposlenimi, ki se ukvarja s proizvodnjo v tekstilni panogi.

I. sklop: O kadrovske službi

Kadrovska služba v podjetju sodi pod širše okrilje splošno-kadrovskega sektorja. Njene naloge zajemajo področja: zaposlovanje (pridobivanje in izbira) kadrov, usposabljanje in družbeni standard. V podjetju obstaja svojevrstna specifika, saj kadrovska služba ne zajema področij nagrajevanja in organizacije, ki obe spadata v sektor za organizacijo in informatiko.

Splošni kadrovski sektor sestavljajo:

- kadrovska služba,
- splošna služba (vsebuje področja: varstvo pri delu, požarno varstvo, kurirska dela, vzdrževanje okolice ipd.),
- gostinska dejavnost (upravljanje menze in reprezentančne usluge),
- pravna služba.

Direktor splošno kadrovskega sektorja je po izobrazbi pravnik, s kadri pa se indirektno ukvarja že 30 let. Vodja kadrovske službe je prav tako moški.

Nazivi delovnih mest v kadrovski službi so:

- vodja kadrovske službe (zahtevana VII. stopnja izobrazbe),
- strokovni sodelavec za kadre (zahtevana VI. stopnja izobrazbe),
- referent za kadre (zahtevana V. stopnja izobrazbe).

Tabela 5.3: Število zaposlenih v kadrovski službi po spolu v podjetju 2

Število zaposlenih v kadrovski službi po spolu v podjetju 2		
	%	N
Ženske	75	3
Moški	25	1
Skupaj	100	4

Tabela 5.4: Število zaposlenih v kadrovski službi po stopnji izobrazbe v podjetju 2

Število zaposlenih v kadrovski službi po stopnji izobrazbe v podjetju 2		
	%	N
V. stopnja	50	2
VI. stopnja	50	2
VII. stopnja	0	0
Skupaj	100	4

Poklicni profil zaposlenih v kadrovske službi je pomemben, še bolj pa osebnostni. Izobrazbo in znanje je mogoče pridobiti dokaj enostavno. Za osebnost pa meni, da se vanjo izoblikuješ ali pa ne.

Ključne lastnosti in sposobnosti kadrovskega strokovnjaka po oceni sogovornika so:

- komunikativnost,
- empatičnost, posluš za druge,
- sposobnost samoobvladovanja,
- sposobnost reševanja konfliktnih situacij ter
- mediacijske sposobnosti.

Osrednja in najpomembnejša naloga kadrovske službe je izbira pravih kadrov za ključna delovna mesta, kjer se vse bolj uveljavlja področje razvoja kariere.

Pomembna funkcija kadrovske službe je podpora vrhnjemu menedžmentu in trženjskim službam. Kadrovske sektor je vključen v strateško načrtovanje, direktor splošnega kadrovskega sektorja pa je član kolegija, ki sprejema strateške odločitve. Kadrovske sektor nima svojega predstavnika v upravi.

II. sklop: Pridobivanje in zaposlovanje kadrovske strokovnjakov

V podjetju so konec jeseni 2007 objavili razpis za vodjo kadrovske službe. Poleg tega in seveda prihoda dosedanjega vodje iz hčerinske družbe, v zadnjih 20 letih v kadrovske službo sploh niso nikogar sprejeli. Prosto delovno mesto so objavili v osrednjem dnevnem časopisu, nanj pa se je prijavilo 80 kandidatov, med katerimi so prevladovali ženske. Zahtevali so družboslovno izobrazbo (diplomante Fakultete za družbene vede, organizatorje dela, pedagoge, psihologe idr.). Naredili so ožji izbor 15 kandidatov, med katerimi so prevladovali ženske.

Parametri, ki so jih prepričali, so bili:

- izpolnjevanje formalnih pogojev,
- dosedanje izkušnje na kadrovskem področju,
- starost okrog 35 let,
- oddaljenost od delovnega mesta.

Po njihovih izkušnjah so se le redki kandidati pripravljani preseliti blizu kraja dela (podjetje je locirano v okolici mesta Ljubljane, op.p.).

III. sklop: Izbiranje kadrovskih strokovnjakov

V podjetju ocenjujejo, da je kadrovskih strokovnjakov pri nas dovolj. Prejete prošnje oz. življenjepisi kandidatov se medsebojno bistveno ne razlikujejo. Podatki, ki so jih po opravljenem pogovoru prepričali in so po njihovem mnenju pravi razlogi, ki vplivajo na odločitev za določenega kandidata, so predvsem izkušnje iz kadrovskega področja (poznavanje zakonodaje, priprave pravilnikov ipd.) ter uskladitev posameznikovih pričakovanj in možnosti podjetja o plači in drugih ugodnostih. Za tekstilno panogo je znano, da plače niso visoke, je dodal sogovornik. Če imajo kandidati (pre)visoke zahteve, se jim zahvalijo za sodelovanje.

Z izbranimi kandidati pred zaposlitvijo opravijo le intervjuje, drugih metod se ne poslužujejo. Deficitarne poklice so poskušali pridobiti tudi prek agencij za zaposlovanje, a brez vidnejšega uspeha.

Vodja kadrovske službe lahko sklene individualno pogodbo o zaposlitvi, plača pa je predmet pogajanj. S podpisom individualne pogodbe so upravičeni tudi do menedžerskega zdravniškega pregleda, ki ga opravijo na dve leti.

Neto plača vodje kadrovske službe je med 1.300 do 1.500 EUR neto. Dodatne ugodnosti, ki so zaposlenim na voljo, so:

- dodatno pokojninsko zavarovanje,
- kolektivno nezgodno zavarovanje,
- dodatno zdravstveno zavarovanje.

IV. sklop: Razvoj in izobraževanje kadrovskih strokovnjakov

Izobraževanje kadrovskih strokovnjakov v podjetju ocenjujejo kot zelo potrebno in ga podpirajo, iniciative so prepuščene posameznikom. Ponudb je v izobilju, zaposleni pa si lahko sami izberejo področje, za katerega ocenjujejo, da bi bilo potrebno pridobiti dodatna znanja.

Poleg prej omenjenih individualnih odločitev za izobraževanje imajo možnost sodelovati v sklopu kolektivnih izobraževanj, če je tematika zanje zanimiva, dodaja sogovornik. Omogočena jim je tudi udeležba na izobraževanjih, ki so namenjena vodstvenim delavcem (s področja vodenja, reševanja konfliktov, komunikacije, obvladovanja stresa idr.). Vsak zaposleni zase predlaga seznam izobraževanj, direktor sektorja pa jih odobri. Zlasti v letu 2003, ko je bil sprejet nov Zakon o delovnih razmerjih (ZDR), je bilo veliko izobraževanj, ki so največkrat zunaj podjetja.

Zunanjih izvajalcev kadrovskih storitev (outsourcing) se poslužujejo na področjih:

- plačnega sistema,
- vzpostavitve modela kompetenc,
- letnih pogovorov in pri
- modelu izobraževanja.

Vlaganja v razvoj kadrovskih strokovnjakov so bistvenega pomena, saj največ dela vendarle opravijo znotraj podjetja brez zunanjih izvajalcev.

V. sklop: Ocenjevanje in nagrajevanje kadrovskih strokovnjakov

Na letnih pogovorih si zastavijo nove delovne cilje in ocenijo opravljeno delo. Doseženi cilji preteklega leta so obenem tudi kriteriji uspešnosti. Če jih ne dosežejo, analizirajo vzroke, zakaj ne. Pri tem razlikujejo subjektivne in objektivne razloge.

Letni pogovori so tudi priložnost za podrobnejši pregled stanja v smislu obstoječih in potrebnih kompetenc za uspešno opravljanje dela. Izpostavijo tudi problematiko manjkajočih znanj, ki mogoče niso zajeta v pravilnikih, a bi jih zaposleni vendarle morali imeti, če naj uspešno opravljajo svoje delo. Na podlagi izsledkov pogovorov naredijo tudi izobraževalni načrt usposabljanja.

Vodja kadrovske službe opravi pogovore s kadrovskim strokovnjakom in referenti, direktor splošno-kadrovskega sektorja jih ima z vodjo kadrovske službe, predsednik uprave pa s slednjim. Formalni pogovori potekajo enkrat letno, sproti pa le po potrebi.

Kadrovski strokovnjaki po nagradah v podjetju ne izstopajo. Za vse zaposlene so predvidene enake, posebnih nagrad pa ne podeljujejo.

Motivacija je izredno pomemben dejavnik. Razlikujejo med materialno in nematerialno motivacijo (pohvale ipd.). Dodatno (materialno) nagrajevanje je možno na podlagi osebne ocene delavca, ki jo poda nadrejeni. Predlog za izredno nagrajevanje izda v primeru, ko delavec izjemno dobro opravi določeno nalogo. Nagrado izplačajo do višine 50 % delavčeve plače. Ta odredba velja za vse zaposlene.

Podjetje zaposlenim omogoča tudi športne dejavnosti (odbojka in kegljanje), vendar je udeležba majhna. Sindikat omogoča cenejši nakup kart za kulturne prireditve, največkrat gledališke predstave.

VI. sklop: Primerjava z drugimi strokovnjaki v organizaciji

V podjetju so vodstvene funkcije razvrščene v 3 nivoje:

- 1. nivo: uprava,
- 2. nivo: direktorji sektorjev,
- 3. nivo: vodje služb znotraj posameznih sektorjev.

Vodja kadrovske službe je uvrščen na 3. nivo, in je tako na primerljivi poziciji z vsemi drugimi vodji istega ranga. Uvrščen je v skupino skupaj z vodji: proizvodnega oddelka, računovodstva, finančne službe, prodaje posameznega programa, komercialne idr..

Kljub hierarhično izenačeni vodstveni poziciji plača vodje kadrovske službe zaostaja za plačami vodij v prodaji in marketingu. Razliko pogojujejo tržne razmere, kjer so delovna mesta slednjih bolje plačana, zato morajo biti, če želijo zaposliti in tudi obdržati ustreznega strokovnjaka, na tem področju konkurenčni. To pomeni, da jih plačajo bolje (do 15 % več), kot sicer plačujejo druge vodje. Prepričani so, da je težje dobiti dobrega komercialista kot dobrega kadrovskega strokovnjaka.

Način zaposlovanja kadrovskega strokovnjakov se sicer ne razlikuje od zaposlovanja drugih strokovnjakov, vendar pri tem obstaja pomembno dejstvo, da je zaposlovanje v kadrovske službi zanemarljivo. Proces zaposlovanja poteka takole: kadrovska služba na podlagi opredeljenih potreb po posameznih sektorjih pripravi letni načrt zaposlovanja, ki ga med letom po potrebi usklajuje in dopolnjuje. Za večino delovnih mest je postopek enak: objava prostega delovnega mesta v časopisju in pogovor z izbranimi kandidati. Izjema je pridobivanje proizvodnih delavcev, za katere objavijo razpis le na Zavodu za zaposlovanje.

Izobraževanje drugih strokovnjakov poteka v dogovoru s kadrovske službo in s sodelovanjem posameznih sektorjev, zlasti kadar gre za širšo tematiko – npr. izobraževanje s področja vodenja in komunikacije.

Kot je že omenjeno, je na nivoju strokovnih delavcev možno skleniti individualno pogodbo o zaposlitvi, ki prinaša tudi nekatere dodatne ugodnosti, kar je tudi eden izmed načinov ohranjanja delovne sile.

VII. sklop: Pogled v prihodnost

Pri kadrovskih strokovnjakih najbolj pogrešajo samoiniciativnost, proaktivnost, znanje tujih jezikov, prevzemanje odgovornosti in sprejemanje odločitev. Večino teh pomanjkljivosti je težje odpraviti, saj gre v veliki meri za osebne lastnosti (izjema je znanje jezikov), ki jih ni mogoče izboljšati čez noč. V tem podjetju imajo tudi starejši kader, ki ni ravno pripravljen in motiviran za spremembe ustaljenega načina dela.

Sogovornik je izpostavil, da mora biti kadrovski strokovnjak, če naj uspešno opravlja svoje delo, zaupanja vreden, si pridobiti spoštovanje zaposlenih in znati delati z ljudmi. Tudi izobrazba je pomembna, ni pa ključna, je pristavil.

Ocenjujejo, da bo kadrovska funkcija v podjetjih pridobivala na pomenu. Večina uprav bo prišla do spoznanja, da so edina (dejanska) prednost podjetja njegovi zaposleni. Samo uspešnejši zaposleni lahko naredijo uspešnejše podjetje. Vse drugo lahko kupiš, ljudje pa se oblikujejo. Mogoče jih je tudi vzgojiti. Kadrovska funkcija upravlja prav z njimi, zato mora pridobiti na pomenu, je prepričan sogovornik.

Fluktuacija je v letu 2007 izjemoma dosegla 9,5 %, kar gre pripisati dejstvu, da so ustanovili invalidsko podjetje, v katerega so prerazporedili invalide. Sicer je zanje značilna 2-% fluktuacija kadrov in še to največkrat zaradi upokojevanja.

4.4.3 Podjetje 3

Je manjše proizvodno podjetje iz okolice Ljubljane, ki zaposluje 300 ljudi.

I. sklop: O kadrovski službi

V podjetju imajo samostojen kadrovski sektor, ki kadruje za 4 družbe s skupno 1100 zaposlenimi. Sogovornica je direktorica kadrovskega sektorja, ki se s kadri ukvarja več kot 20 let. Po izobrazbi je diplomirana organizatorica dela, kot delavska direktorica pa je tudi članica uprave družbe.

V kadrovskem sektorju imajo zaposlenih 5 ljudi, kar ocenjuje kot nezadostno. Vse zaposlene so ženskega spola.

Nazivi delovnih mest in zahtevana izobrazba so naslednji:

- kadrovski strokovnjak – specialist (zahteva VII. stopnja izobrazbe);
- samostojni organizator izobraževanja (zahtevana VII. stopnja izobrazbe)
- referent za kadre (zahtevana V. stopnja izobrazbe)
- vodja sprejemne pisarne (zahtevana V. stopnja izobrazbe)

Tabela 5.5: Število zaposlenih v kadrovski službi po spolu v podjetju 3 v Tabeli 5.6: Število zaposlenih v kadrovski službi po stopnji izobrazbe v podjetju 3

Število zaposlenih v kadrovski službi po spolu v podjetju 3		
	%	N
Ženske	100	5
Moški	0	0
<i>Skupaj</i>	<i>100</i>	<i>5</i>

Število zaposlenih v kadrovski službi po stopnji izobrazbe v podjetju 3		
	%	N
V. stopnja	40	2
VI. stopnja	60	3
VII. stopnja	0	0
<i>Skupaj</i>	<i>100</i>	<i>5</i>

Pri opredelitvi, kaj je pomembnejše: posameznikova izobrazba ali osebnostni profil, so prepričani, da oboje. Delo je zahtevno, znanja in veščine pa obsežna.

Kadrovska služba ima strateško funkcijo v podjetju. Zadolžena je za:

- zaposlovanje,
- izobraževanje in usposabljanje,
- razvoj kadrov in karier ter
- druge personalne dejavnosti.

Prav tako je ključna njena funkcija v podpori vrhnjemu menedžmentu. Vse morebitne širitve (poslovne, kadrovske) opredeljuje (tudi) kadrovska služba. Sodeluje pri oblikovanju poslovnih strategij. Zadnje so izdelali za obdobje 2007-2011, ki pa so jo že revidirali leta 2007.

II. sklop: Pridobivanje in zaposlovanje kadrovskih strokovnjakov

Zaposlovanje kadrovskih strokovnjakov načrtujejo. V času pogovora so potrebovali vsaj še dva sodelavca; enega na področju nagrajevanja in motivacije, drugega za področje razvoja kadrov, izobraževanj in usposabljanj.

Fluktuacije v kadrovske službi pravzaprav ni. Eden redkih odhodov se je zgodil pred kratkim. Odpoved je dal sodelavec, ki je delal na projektu razvoja kadrovske-informacijskega sistema skupaj z zunanjim izvajalcem. Razlog odhoda so bila neusklajena pričakovanja na obeh straneh. To je bil tudi edini odhod iz kadrovske službe v zadnjih 20 letih, pojasni sogovornica. Razen porodniških dopustov so dokaj stabilna ekipa. Zaposlili so tudi nekaj pripravnikov, ki pa so nato izziv našli v drugih segmentih podjetja (največkrat v prodajnih ekipah).

Nedavno so razpisali delovno mesto za kadrovskega strokovnjaka. Oglas so objavili na enem izmed zaposlitvenih portalov. Prejeli so 55 prijav, od katerih jih je bila večina ustreznih. Nepopolnih je bilo zgolj 5 prijav. Zahteve za to delovno mesto so bile družboslovna izobrazba ali pravnik in vsaj 2 leti delovnih izkušenj.

Sogovornica je menila, da so potrebne in zaželeno osebne lastnosti kadrovskih strokovnjakov naslednje:

- samostojnost,
- komunikativnost,
- močna osebnost,
- strokovna podkovanost,
- etičnost,
- prijaznost,
- objektivnost,

- pripravljenost na spremembe,
- samoiniciativnost ter
- uvajanje novih metod dela.

Za vsa delovna mesta imajo narejeno sistemizacijo delovnih mest.

III. sklop: Izbiranje kadrovskih strokovnjakov

Po njihovih izkušnjah kadrovskih strokovnjakov ni težko pridobiti, saj jih je dovolj, zato je odločitev o izbiri težavna. Pri slednji prevladuje posedovanje ključnih znanj in sposobnosti za uspešno opravljanje dela, med katere sodijo:

- poznavanje delovnopravne zakonodaje (sem sodi tudi področje zavarovanj: zdravstvenega, socialnega in pokojninskega),
- znanje tujih jezikov,
- poznavanje dela z računalnikom,
- etičnost in humanost.

Pri slednji postavki v podjetju poudarjajo, da so slovensko podjetje, s tradicijo razvitih odnosov z zaposlenimi. Pomembno se jim zdi vzpostaviti in ohranjati ustrezne odnose z zaposlenimi, kar vpliva tudi na ugled podjetja.

Odsotnost ali pomanjkljivost pri komunikaciji in odsotnost nazorske širine ocenjujejo kot resno pomanjkljivost kadrovskega strokovnjaka.

Objava prostega delovnega mesta v medijih in intervju sta glavni metodi pridobivanja in izbiranja vseh delavcev, tudi kadrovskih strokovnjakov. Druge metode in tehnike so pri tem zanemarljive. Osrednje kandidatovo predstavitveno orodje je življenjepis. Po mnenju sogovornice je pomembno, da je kratek in jedrnat in predvsem mora vsebovati relevantne informacije. Razvidna mora biti izobraževalna in delovna pot. Romani se jim ne zdijo

ustrezni, pa tudi preveč časa vzamejo, priporočila niso ključna. Ocenjujejo, da slovenska družba še ni zrela za pozitivna priporočila.

Od 55 prispelih prijav kandidatov so jih na pogovor povabili 10. Prvi intervju traja 30 minut in je namenjen spoznavanju obeh strani. Za izbiro sodelavca v kadrovske službe je pogovor vodila direktorica kadrovskega sektorja, kadar pa kadrujejo za druge oddelke, pogovoru prisostvujejo še: direktor sektorja, linijski vodja in kadrovski strokovnjak. Kadar izbirajo sodelavce na vodstvene (menedžerske) pozicije, pogovore vodi direktorica. Pomembno je, da so, čeravno je pri pogovorih prisotnih več ljudi, zelo poenoteni pri ožji izbiri kandidatov.

Na prvem intervjuju se oba, kandidat in podjetje, predstavita in spoznata. Njihova poslovna dejavnost je nekoliko specifična, zato v opisu del ne morejo vsega natančno in podrobno opisati. Zaradi tega si za intervjuju vzamejo dovolj časa za predstavitev programa in delovnih zadolžitev pa tudi za kandidata pričakovanja. Zavedajo se, da tudi kandidati izbirajo. Kandidat dobi priložnost, da na kratko predstavi svojo izobraževalno in delovno pot. Na tem mestu pogovor končajo in povejo, v kolikšnem času bodo opravili ožji izbor in da bodo kandidate o svoji odločitvi obvestili.

V drugem krogu pogovorov se posvetijo zlasti zblíževanju pričakovanj kandidata in podjetja. Kandidate peljejo na ogled programa, kjer naj bi jih zaposlili, in potem predstavijo še plačni model. Kandidati se takrat jasno profilirajo, ali jih delo zanima ali ne.

Od 10 kandidatov, s katerimi so opravili pogovor za delovno mesto kadrovskega strokovnjaka specialista, so v drugi krog povabili 4. Glavno merilo so bile tokrat (izjemoma) delovne izkušnje. V podjetju navadno izbirajo drugače, dodajajo, saj so naravnani h kadrovanju mladih ljudi, ki jih nato v delo ustrezno uvedejo, po potrebi dodatno izobražujejo in razvijajo. Ocenjujejo, da pripravnik v enem letu osvoji 20 do 30 % vseh potrebnih znanj, manj zahtevna pa pridobi v pol leta. Tokrat bi bilo zaradi preobremenjenosti skupine in pomanjkanja časa 4-mesečno uvajanje pripravnika neizvedljivo.

Kot največji problem so izpostavili to, da nimajo pravne službe za delovno-pravno področje, ki ga zato pokrivajo kar sami. Pravna služba v podjetju je namenjena drugim vrstam dela. Opozarjajo, da je zakonodaja pri nas zapletena, prepletena in rigidna, znanje kadrovskih strokovnjakov s tega področja pa zelo pomanjkljivo.

IV. sklop: Razvoj in izobraževanje kadrovskih strokovnjakov

Kadrovski strokovnjaki se nenehno izobražujejo, kar je odgovornost in skrb vsakega posameznika. Na letnih pogovorih določijo osnovne smernice. Vsak zaposleni jasno opredeli, katera dodatna znanja potrebuje. Od kadrovskih strokovnjakov pričakujejo, da bodo sami spremljali ponudbe izobraževanj na trgu, ki je pestra, in se nanje prijavili.

Na letni ravni se zaposleni v podjetju v povprečju izobražujejo po 100 ur, kar podjetje uvršča med 10 vrhunskih delodajalcev.

Poleg individualnih, največkrat zunanjih izobraževanj jih mnogo organizirajo in izvedejo interno – občasno za celotno skupino, saj je cenovno ugodneje. Cene predavateljskega dneva zanaša približno 1.000 EUR na dan, dejanski strošek na zaposlenega v tem primeru pa je lahko le 50 EUR. Zunanja izobraževanja ali udeležbe na konferencah so bistveno dražje – od 400 do 500 EUR na osebo.

Kadrovski strokovnjaki se največ izobraževanj udeležijo s področja delovnopravne zakonodaje in kadrovskih dni, ki potekajo 2-krat letno. Prav tako se udeležujejo konferenc kadrovskih strokovnjakov v Nemčiji, saj ocenjujejo, da je seznanjanje z novostmi zahodnega tipa pomembno. Prav v Nemčiji so na področju UČV daleč pred Slovenijo.

Tudi zaposleni na drugih delovnih mestih v kadrovski službi se izobražujejo, prvenstveno s področja zaposlovanja tujcev, e-izobraževanja ter črpanja sredstev iz programov Evropskega socialnega sklada.

Učinke izobraževanj načrtno spremljajo in vrednotijo, zaposlene k izobraževanju spodbujajo. Podpirajo tudi formalno izobraževanje. Konec leta

2007 je podjetje krilo celotne stroške študija 60 ljudem, od tega desetim na podiplomskem študiju.

V kadrovske strokovnjake vlagajo, ker se jim zdi pomembno, pri čemer se poslužujejo tudi zunanjih izvajalcev.

Zelo so naklonjeni zaposlovanju pripravnikov, saj gre za več vrst pozitivnih učinkov. Z njimi pridobivajo nova tehnična znanja, svežino in zanos, obenem pa posredno preprečujejo pojave oholosti in togosti organizacijske strukture. Skratka, v podjetju zaveje nov, svež veter.

Moto njihovega podjetja je zaposliti mlade ljudi, jih strokovno usposobiti, motivirati, razvijati in zadržati. Fluktuacija strokovnih delavcev v podjetju je zanemarljiva, medtem ko je fluktuacija proizvodnih delavcev znatno večja. Menijo, da je zaposlitvena struktura njihovih strokovnih delavcev stabilna.

V. sklop: Ocenjevanje in nagrajevanje kadrovskih strokovnjakov

V podjetju imajo vpeljan sistem ciljnega vodenja. Osnovne cilje je potrdilo poslovodstvo, kadrovska služba pa jih je zavezana izpolnjevati. Zadani cilji so relevantni kriteriji za uspešno delo kadrovskih strokovnjakov. V kadrovski službi so zadovoljni, kadar so zastavljeni cilji v popolnosti izpolnjeni, kadar pa niso, to ni nujno merilo neuspeha, dodajajo.

Delo kadrovskih strokovnjakov ocenjujejo enkrat letno na letnih pogovorih, izvajajo tudi vmesne evalvacije. Drugih metod ocenjevanja uspešnosti ne uporabljajo. Delo vseh zaposlenih v kadrovski službi ocenjuje direktorica. V letne pogovore so vključeni zaposleni do vključno VI. stopnje izobrazbe (izjema so mojstri v proizvodnji, ki vodijo ljudi, imajo pa V. stopnjo izobrazbe). Zaradi narave dela v kadrovski službi, ki je bolj kompleksna in zahtevna, direktorica opravi pogovore z vsemi zaposlenimi.

Zaposlene v kadrovski službi nagrajujejo enako kot druge zaposlene. Izjeme so delavci z individualnimi pogodbami, ki so upravičeni do dodatne nagrade. V družbi se poslužujejo tudi nematerialnega (neformalnega) nagrajevanja.

Poleg rednega sistema nagrajevanja imajo vpeljane tudi druge načine motiviranja delavcev, saj na mesečni ravni izbirajo *vzornega delavca*, na letni ravni pa *delavca družbe*.

VI. sklop: Primerjava z drugimi strokovnjaki v organizaciji

Za zaposlene v kadrovske službi z nekajletnimi izkušnjami je predvidena plača okrog 1.000 EUR neto. Toliko bo imela tudi nova kadrovska strokovnjakinja, ki jo bodo zaposlili. Čez pol leta je predvidena korekcija plače. Z dokazovanjem pri delu se plača lahko zviša do vključno individualne pogodbe, pri kateri je vsota stvar pogajanj.

Kadrovske sektor po višini plač ne zaostaja za drugimi sektorji, prav nasprotno, celo rahlo pred drugimi je, poudari sogovornica. Vendar slednje velja zgolj za referentke s V. stopnjo izobrazbe, ki imajo plačo bistveno večjo kot drugi z enako stopnjo izobrazbe. Kadrovske strokovnjaki po plači navzgor ne odstopajo.

Sogovornica ocenjuje, da je pomen kadrovskega sektorja nekoliko večji od drugih sektorjev v podjetju, saj je njegova funkcija strateška in zato ključna.

VII. sklop: Pogled v prihodnost

Kot največjo pomanjkljivost v znanju kadrovskih strokovnjakov ocenjujejo nezadostno poznavanje zakonodaje. Resno so razmišljali, da bi v kadrovske sektor zaposlili pravnika, težava pa je, ker je precej dela še vedno vezanega na kadrovske zadeve, čemur se pravniki neradi posvečajo. Ocenjujejo, da je polovica časa namenjena pravnim, preostanek pa kadrovskim opravilom. V prihodnosti bodo več časa in pozornosti namenili razvoju in izobraževanju kadrov. Rešitev za premoščanje zgornjih omejitev vidijo v izobraževanju.

Prepričani so, da bo kadrovske funkcije v podjetjih pridobivala na pomembnosti. Slednja se, tako ocenjujejo, ne meri s članstvom kadrovskega direktorja v upravi, temveč je pomembnejše, da je pravilno umeščena v organizacijsko strukturo in da si kadrovske sektor zna utreti svojo pozicijo znotraj organizacije. Strateško vlogo imajo lahko tudi brez svojega predstavnika v upravi.

Opažajo, da uprave vse bolj prevzema zavest o tem, da so edina prava konkurenčna prednost družb prav njeni zaposleni, kadrovski strokovnjaki pa specialisti za delo z njimi. Iz tega izhaja, da kadrovska služba mora pridobivati na pomenu in ga tudi bo pridobila. Pomembno se jim zdi, da se pravočasno seznanijo z novostmi na področju UČV, ki prihajajo iz tujine.

Skrb za zaposlene v podjetju izražajo tudi z organizacijo športnih aktivnosti in počitnikovanj po nižjih cenah. Za ustrezno komunikacijo med zaposlenimi je poskrbljeno z obveščanjem prek interneta. V družbi se zavedajo, da je le zadovoljen delavec motiviran in dobro dela. Plače v industriji niso visoke, zato se trudijo za svoje zaposlene poskrbeti tudi drugače, pri čemer se skušajo biti inovativni.

Komunikacija z zaposlenimi se jim zdi pomembna, zato z njimi komunicirajo nekoliko drugače. V ta namen so po podjetju postavili table za obveščanje. Pravkar so uspešno zaključili projekt *Komunikacija, rekreacija, skrb za zdravje – navodila za zdravo življenje*.

V preteklosti so se srečevali s problemom alkoholizma v podjetju, ki je zdaj praktično iztrebljen. Letno napotijo na zdravljenje do dva delavca, podjetje pa jima omogoči tudi strokovno pomoč. 'Pihalni orkester', kot pravijo varnostnim inženirjem, opravlja teste alkoholiziranosti v proizvodnji v vsej izmeni. Sogovornica opozarja, da je industrija nevarno delovno okolje, zato morajo biti delavci, predvsem zaradi lastne varnosti, popolnoma zanesljivi. Rezultati testiranj so največkrat negativni (najpogosteje 0,00), poleti pa so rezultati nekoliko slabši. Včasih je bil to resen problem med delavci, zdaj pa je prisoten zgolj za vzorec, dodaja. Zavedanje o varnosti pri delu in ohranitev zaposlitve sta danes na višji ravni.

Prav tako se v podjetju zavedajo, da so kot industrija bistveno bolj na udaru cenovno ugodnejše konkurence, ki prihaja z vzhoda, zato morajo biti kakovostnejši, prilagodljivejši in odzivnejši, za kar je potrebno znanje. Delo nič več ne poteka tako kot nekoč, ko se je proizvodnja merila v tonah, danes izdelujejo manjše serije, pri katerih je potrebna hitra odzivnost. Priznavajo, da

bi bilo najlažje preseliti proizvodnjo na vzhod, a se obenem zavedajo, da bi bila lastna cena v tem primeru prevelika.

Glede na panogo imajo ugodno izobrazbeno strukturo zaposlenih:

- IV. stopnja: 60 % (proizvodni delavci),
- V. stopnja: 20 % (delavci, referenti, podporni kader),
- VI. in višja stopnja: 20 %.

Trg dela postaja tudi v Sloveniji vse bolj fleksibilen, njihove izkušnje pa kažejo, da je le zaposleni delavec lojalni delavec. S kadrovske agencijami nimajo najboljših izkušenj. Do zdaj se niso najbolje izkazale, doda sogovornica, niti ne verjamejo, da imajo takšen obseg dela, kot ga oglašujejo. Uslug 'head huntinga' se ne poslužujejo, saj so predrage. Za vodstvene delavce zahtevajo 2 do 3 njihove bruto plače, kar znaša 15.000 EUR provizije. Z najetimi (režijskimi) delavci tudi nimajo najboljših izkušenj, saj so se izkazali za manj motivirane in angažirane.

Posebno skrb namenjajo razvoju kadrov. Bodoče direktorje (vodstveni kader) sami vzgajajo in oblikujejo. V ta namen imajo ustanovljeno svojo *Akademijo X. Gre* za vsakoletni projekt izobraževanja mladih kadrov s potencialom. Udeleženci so perspektivni zaposleni delavci do 35. leta starosti. Pri tem projektu morajo vsi opraviti številne sklope izobraževanj in ocenjevanj, sklepno dejanje pa je izdelava zaključnega projekta. Naloga udeležencev je, da v začetni fazi oblikujejo ideje, katere projekte bi radi podrobneje proučili. V ta namen sestavijo projektne skupine trojke, ki so raznorodne izobrazbene sestave (tehnični, družboslovni in ekonomski kader). Izpeljani projekt predstavijo na poslovni konferenci ob zaključku programa. Kot poudarjajo, gre za notranji model izobraževanja bodočih vodilnih kadrov – (direktorjev in menedžerjev). Udeležba na akademiji velja za nenapisan pogoj za zasedbo vodstvenih položajev v podjetju.

V podjetju se zavedajo, da se bodo v prihodnje soočili s prav posebnim izzivom. Imajo namreč zelo mlade direktorje, za katere se bojijo, da jim v prihodnje ne bodo imeli kaj dosti ponuditi. Vsi ne bodo postali člani uprave in posloводства – kaj bo z njimi potem, se sprašujejo. Gre za populacijo, ki ima veliko znanja in odgovornosti in je tudi najbolj zanimiva za druga podjetja. Za kadroviski sektor je to prav poseben izziv, a še ne vedo, kako se ga bodo lotili. Načrtovati danes, kaj narediti čez 5 let, se jim zdi drzno in vprašljivo. Ocenjujejo, da je potrebno pripraviti več različnih scenarijev. Dodatna težava je tudi, da rast in vzpon nove mlade generacije ne bosta tako hitra, ker so ključne pozicije že zasedene.

Ključna izziva pred kadrovisko službo sta:

1. mladi direktorji, za katere ne vedo, kako jih bodo obdržali in
2. staranje delovne sile. Ljudje, ki intenzivno delajo v proizvodnji, bodo pri 60-ih letih težko še vedno opravljali svoje dosedanje delo, število lažjih del, kamor bi jih lahko kasneje premestili, pa je omejeno.

4.4.4 Podjetje 4

Podjetje je del večje bančne skupine s sedežem v zahodni Evropi, ki deluje v bančnem sektorju. Ima več kot 900 zaposlenih.

I. sklop: O kadroviski službi

V podjetju imajo samostojno službo za ravnanje s kadri, ki se imenuje *Človeški viri*. Njen direktor je po izobrazbi univerzitetni diplomirani sociolog, s kadri se ukvarja 12 let, vmes pa je bil tudi na drugih pozicijah (vodil je oddelke za marketing, PR ipd.). Direktor kadroviskega sektorja ni član uprave družbe.

V kadroviski službi je zaposlenih 10 ljudi, kar ocenjujejo kot nezadostno. Od tega je devet žensk in en moški, ki je tudi direktor sektorja.

Tabela 5.7: Število zaposlenih v kadrovski službi po spolu v podjetju 4

Število zaposlenih v kadrovski službi po spolu v podjetju 4		
	%	N
Ženske	90	9
Moški	10	1
<i>Skupaj</i>	<i>100</i>	<i>10</i>

Tabela 5.8: Število zaposlenih v kadrovski službi po stopnji izobrazbe v podjetju 4

Število zaposlenih v kadrovski službi po stopnji izobrazbe v podjetju 4		
	%	N
V. stopnja	30	3
VI. stopnja	40	4
VII. stopnja	30	3
<i>Skupaj</i>	<i>100</i>	<i>10</i>

Nazivi delovnih mest v kadrovski službi so:

- samostojni kadrovski strokovnjak,
- višji kadrovski strokovnjak,
- knjigovodja (zadolžen za obračun plač),
- višji knjigovodja (obračun plač),
- dokumentalist.

Delovna mesta v kadrovski službi zasedajo ljudje različnih izobrazbenih profilov. Raznolikost se jim zdi smotrna in jo podpirajo, na podlagi izkušenj pa ugotavljajo, da obstajajo določene razlike v znanju in kompetencah glede na izobrazbeni profil. V primerjavi s kadrovskimi strokovnjaki, se jim zdijo upravni delavci ustrežnejši pri delovno-pravnih razmerjih; pogojne prednosti naj bi imeli psihologi pri procesu selekcije in usposabljanju; prednost ekonomistov pa je, da imajo znanja, ki niso vezana na kadrovsko dejavnost, poleg tega pa zaposlene

vidijo tudi kot strošek, dodaja sogovornik. Ekonomisti v veliki meri pokrivajo področje plač.

Poleg raznovrstnih izobrazbenih profilov prispevajo k širšemu delovanju kadrovske službe (v smislu nabora znanj, veščin in kompetenc) tudi profili, ki niso nujno kadrovski strokovnjaki. Po zgledu prakse v njihovih podjetjih v tujini (Franciji in Nemčiji) vzamejo v kadrovsko službo tudi ljudi iz drugih poslovnih funkcij, ki jih nato ustrezno usposobijo za delo s kadri. Dosedanje izkušnje kažejo, da so slednji pri svojem delu zelo uspešni. Ena izmed njihovih ključnih prednosti je, da so zaradi svoje delovne preteklosti bolj sprejemljivi za druge oddelke in da bolje komunicirajo s poslovodstvom. V očeh drugih naj bi imeli prednost zato, ker poznajo delovanje podjetja iz lastne prakse in si ne 'izmišljujejo kar nekaj'.

Kadrovska funkcija v tem podjetju ni izrazito strateška, zgolj operativna pa tudi ne – je nekje vmes, v tranziciji, pojasni sogovornik. Njena sedanja glavna naloga je zmanjševanje števila zaposlenih (v zadnjih 4 letih so zmanjšali število zaposlenih s 1100 na 900), ki poteka na mehak način (brez odpuščanja).

Prioritetne naloge kadrovske službe so:

- načrtovanje in pridobivanje kadrov,
- usposabljanje delavcev (osrednji namen je iz bančnih delavcev 'narediti' trgovce),
- upravljanje karier,
- priprava sistemizacije delovnih mest,
- oblikovanje plačnega sistema in
- obračun plač.

V strateško načrtovanje poslovnih dejavnosti za svoje področje so vključeni od samega začetka. Vodstvo se zaveda, da brez ali mimo kadrovske službe ni mogoče ravnati s človeškimi viri. Toda po oceni sogovornika prevladujeta v

podjetju dve prepričanji: eno izhaja iz predpostavke, da gre pri ravnanju s kadri za administrativno delo, torej takšno, ki ga lahko opravlja vsak; drugo prepričanje pa je, da je naloga kadrovske službe reševati kadrovske probleme namesto menedžerjev. Kot poudarjajo, je naloga kadrovske službe, da skrbi za pripravo sistemov in modelov, medtem ko se z zaposlenimi morajo ukvarjati menedžerji. Zmotna je tudi predpostavka, da bo kadrovska služba nekoga, ki slabo dela, mimogrede odpustila, kar ni tako preprosto, je poudaril sogovornik.

II. sklop: Pridobivanje in zaposlovanje kadrovskih strokovnjakov

V podjetju zaposlitve načrtujejo, v kadrovsko službo pa kljub pomanjkanju kadrov ne bodo zaposlili nikogar. V primeru, da bi se odločili za novega zaposlenega, bi stopili v stik s fakulteto (FDV). Poskrbeli bi, da bi kandidat pri njih opravil prakso, med katero bi spoznali njegov osebni profil in kompatibilnost z obstoječo skupino.

Poudarjajo, da je sistem izobraževanj kadrovskih strokovnjakov v tujini nekoliko drugačen. Študenti višjih letnikov imajo obvezno polletno prakso, v času katere dejansko delajo v svoji stroki. Pogosto dobijo tudi možnost praktičnega usposabljanja tudi v tujini.

V podjetju imajo narejeno sistemizacijo delovnih mest, na podlagi katere so razporejena v plačne razrede. Uporabljajo metodo HAY.

III. sklop: Izbiranje kadrovskih strokovnjakov

Ocenjujejo, da je dobre kadre težko pridobiti iz več razlogov. Glavni je ta, da v Sloveniji ni dovolj velikega trga profiliranih in znanih kadrovskih strokovnjakov, v druge, manj znane, pa v podjetju nimajo dovolj zaupanja. Kot neugodno ocenjujejo tudi zgodovinsko vlogo kadrovske službe v Sloveniji. Ta je zgodovinsko nekoliko bolj naklonjena delavcem, s čimer se liberalni kapitalizem ne strinja. V podjetju imajo še vedno težave pri prepletanju kadrovske strategije s poslovno in predvsem pri dokazovanju, da učinkovita uporaba kadrovskih orodij neposredno povečujejo dobiček in udejanja načrtano strategijo.

Njihovi kadrovske strokovnjaki potrebujejo poleg fakultetno pridobljenega znanja še permanentno dodatno usposabljanje iz posameznih metod.

V podjetju menijo, da je pomembnih več parametrov: koliko drugi cenijo pomen in delo kadrovske službe, kako zna kadrovska služba upravi in drugim oddelkom tržiti svoje dosežke. Za večjo prepoznavnost kadrovskega oddelka in njegovega prispevka znotraj podjetja pa je potrebno izvajati interni marketing.

Potrebne lastnosti kadrovskih strokovnjakov so:

- odprtost,
- kooperativnost,
- pripravljenost na spremembe,
- vztrajnost.

Kadrovske strokovnjak ne sme biti:

- individualist,
- neodporen proti pritiskom in
- nepripravljen na delo z ljudmi.

V podjetju pravkar poteka kadrovanje za poslovalnice (iščejo analitike in ekonomiste), ki prodajajo bančne storitve drugim podjetjem. Pri iskanih kadrih se jim zdi ključna sposobnost reševanja težav. Navedbe v ponudbah za delo in življenjepisih jih ne prepričajo, saj ne vedo, koliko so resnične. Za preverjanje se poleg intervjuja poslužujejo tudi testiranj. Prvo testiranje je preprosto in ga mora opraviti vsak novozaposleni. Drugo testiranje je zahtevnejše, ker je selektivno, pri katerem psiholog prilagodi teste analizi dela. Izpolnjevanje traja uro in pol, nato sledi še pogovor s psihologom.

Izkušnje s testiranjem so različne. Vedno ne dajo zelenih rezultatov. Pomislek je, da so testi glede na izkušnje prezahtevni. Včasih je nuja po novem

zaposlenem tako velika, da se odločijo zanj kljub neprepričljivim rezultatom testiranj. Nemalokrat se je pozneje izkazalo, da se je zaposleni v resnični situaciji mnogo bolje izkazal, kot bi bilo na podlagi testiranj mogoče pričakovati.

Naklonjeni so zaposlovanju diplomantov brez izkušenj. To že počnejo in bodo tudi v prihodnje, kar so zapisali tudi v poslovno strategijo. Za njih prednosti štejejo, da so neobremenjeni in nimajo priučenih organizacijskih vzorcev niti težav pri navajanju na drugačno organizacijsko okolje, zato je zanje najlažje najti področje, na katerem se bodo kar najbolje izkazali. Med slabosti kadrovanja diplomantov navedejo pomanjkanje socialne zrelosti in izkušenj ter prevelika pričakovanja.

IV. sklop: Razvoj in izobraževanje kadrovskih strokovnjakov

Kadrovske strokovnjake izobražujejo. Z letnimi pogovori skušajo ugotoviti vrzeli v strokovnem znanju vsakega posameznika. Ponudb za izobraževanje je veliko, naloga vsakega posameznika pa je, da si poišče ustrezno. Pobude za izobraževanja prihajajo tako od zaposlenih kot od direktorja kadrovske službe, tematika in področja pa so številna: sistemizacija delovnih mest, plačni sistemi, projektno delo, nove metode kadrovanja ipd.

Čeprav se poslužujejo tudi zunanjih storitev kadrovskega svetovanja, se jim zdi smotno vlagati v razvoj kadrovskih strokovnjakov. Razlogov za kombinacijo pridobivanja notranjega in zunanjega znanja je več. Eden je ta, da specializirana podjetja več vlagajo v razvoj iz specifičnih področij in ta znanja ponujajo na trgu, zato morajo biti boljši. Ker delujejo na trgu, dobivajo povratne informacije od podjetij, pridobljena znanja pa prenašajo naprej. Če bi morali vsa znanja, ki so na voljo na trgu, razvijati doma, bi bilo to zamudno in predrago. Notranje znanje je treba vsekakor nujno razvijati, sicer od drugod pridobljeno (zunanje) znanje nimajo na koga prenašati, zaposleni pa svojega dela ne bi mogli korektno opravljati, je pojasnil sogovornik.

V. sklop: Ocenjevanje in nagrajevanje dela kadrovskih strokovnjakov

Delo kadrovskih strokovnjakov ocenjujejo na podlagi merljivih kriterijev:

- zadovoljstvo oddelkov z novimi kadrovanji,
- zadovoljstvo oddelkov s programi izobraževanj/usposabljanj,
- zadovoljstvo drugih oddelkov s storitvami kadrovske službe.

Pri prvem kriteriju merijo stopnjo zadovoljstva pri novih kadrovanjih – kako zadovoljni so z novimi sodelavci, ki jih je sprejela kadrovska služba in v kolikšni meri izpolnjujejo (ustrezajo) pričakovanjem. Pri drugem ocenjujejo zadovoljstvo z ustreznostjo in učinkovitostjo izobraževanj, ali so bila ustrezna in ali so dala pričakovane rezultate. Zadnje pa zadeva zadovoljstvo uporabnikov (drugih oddelkov v družbi) s storitvami kadrovske službe. Navadno gre za ocenjevanje odzivnosti in kakovosti njihovih uslug.

Poudarjajo, da obstajajo tudi nemerljivi kriteriji. Največkrat je mišljeno sodelovanje z uporabniki (drugimi oddelki) in pravočasnost kadrovske službe. Kadar operativna funkcija kadrovske službe ne funkcionira, je to resen problem.

Delo kadrovskih strokovnjakov ocenjuje direktor službe Človeški viri. Ocenjevanje poteka na letnih pogovorih in tudi vmesnih sestankih, ki se dogajajo na dvomesečni ravni. Na njih preverjajo, s katerimi izmed začrtanih nalog in cilji je smiselno nadaljevat oz. katere opustiti. Tekoče zadeve rešujejo sproti. Poudarjajo, da je delo v kadrovske službi delikatno, saj imajo opravka z ljudmi, zato se je treba znati pravilno odzivati.

Nagrajevanje zaposlenih izvajajo vsaka dva meseca v okviru odobrenih sredstev za ta namen. Na koncu leta podeljujejo tudi letne nagrade, ki jih imajo za zelo pomembne, saj spodbujajo dobro delo, povečujejo zadovoljstvo pri delu in omogočajo lažje opravljanje neprijetnih delovnih nalog. Zaposlenim v dobršni meri omogočajo opravljanje del, ki niso nujno povezani z delovnimi nalogami,

vendar jih veselijo. Zatrjujejo, da jim, če je le izvedljivo, skušajo želje omogočiti.

Povprečna plača zaposlenih v kadrovske službi je 1.300 EUR bruto oz. 900 EUR neto.

Fluktuacija v podjetju je, če niso upoštevani načrtovani odhodi, zanemarljiva.

VI. sklop: Primerjava z drugimi strokovnjaki v organizaciji

Plače v kadrovske službi za 10 do 20 % zaostajajo za drugimi primerljivimi plačami na trgu in vendar lahko prej dosežejo zgornjo (končno) mejo. Tudi v tem podjetju so višje plače predvidene za tista delovna mesta, ki ustvarjajo dobiček, to pa so prodaja in trženje njihovih storitev. Menijo, da na uspešnem prodajnem osebju sloni uspeh celotne organizacije, zato so ti strokovnjaki najbolj cenjeni, na trgu jih je najteže dobiti, posledično pa je tudi njihova cena najvišja. Pri plačah upoštevajo razmerja plač na trgu dela.

VII. sklop: Pogled v prihodnost

Pri kadrovske strokovnjake najbolj pogrešajo samostojno sprejemanje odločitev in vztrajanje, da zastavljeno nalogo udejanjijo. Očitek je, da se vse prevečkrat vdajo v situacijah, ki so na videz izgubljene in nimajo energije, da bi vztrajali do konca.

Ocenjujejo, da so potrebna vsaj tri leta, preden kadrovik postane univerzalen pri svojem delu ter dodatni dve leti, da je sposoben voditi druge. Po njihovih izkušnjah je to minimalno potrebni čas, saj človek pred tem nima ne statusa ne znanj, da bi drugim lahko svetoval ali pomagal.

Menijo, da je na fakultetah premalo sistematičnosti, ki bi izhajale iz znanja, zato je prevelik razkorak med teorijo in prakso.

Eden izmed načinov odpravljanj pomanjkljivosti kadrovske strokovnjakov je, da jih 'vržejo plavat'. Drugi, dolgoročno primernejši, je sistem mentorstva. Poudarjajo, da se kratkoročno ne obrestuje, saj so vložki preveliki.

Koliko bo kadrovska funkcija v podjetjih dejansko pridobivala na pomenu, je v največji meri odvisno od nje same, je prepričan sogovornik. Vse bolj v ospredje prihaja zavest o koristih kadrovske dejavnosti na poslovanje podjetij in njena podporni funkcija menedžmentu. Da bi znale kadrovske službe zavzeti položaj, ki jim znotraj hierarhije podjetja pripada, bi morale vodstvu predstaviti svojo vrednost, ki se kaže v:

- zaposlovanju dobrih kadrov,
- usklajevanju potreb in interesov posameznika in organizacije,
- povečevanju lojalnosti zaposlenih,
- zadrževanju strokovnjakov ter
- razvoju in prenosu znanja znotraj organizacije.

V nalogi obravnavam tudi dve kadrovske agenciji. Izbrala sem ju, ker sta primerjalno zanimivi, saj agencije kadrov ne izbirajo za svoje potrebe, ampak za naročnike. Njihovo ciljna namembnost je zato drugačna.

4.4.5 Kadrovska agencija 1

Obravnavana kadrovska agencija je zasebna in manjša, specializirana za iskanje in selekcijo kadrov. V njej je zaposlenih 11 oseb.

O podjetju in zaposlenih

V podjetju je zaposlenih 11 oseb, od katerih imajo vsi najmanj visokošolsko izobrazbo.

Tabela 5.9: Število zaposlenih v kadrovskih službi po spolu v kadrovske agenciji 1

Število zaposlenih v kadrovski službi po spolu v kadrovske agenciji 1		
	%	N
Ženske	45,5	5
Moški	54,5	6
<i>Skupaj</i>	<i>100</i>	<i>11</i>

Tabela 5.10: Število zaposlenih v kadrovskih službi po stopnji izobrazbe v kadrovske agenciji 1

Število zaposlenih v kadrovski službi po stopnji izobrazbe v kadrovske agenciji 1		
	%	N
VI. stopnja	0	0
VII. stopnja	54,5	6
VIII. stopnja	45,5	5
<i>Skupaj</i>	<i>100</i>	<i>11</i>

Večina delovnih mest v agenciji je namenjena pridobivanju ustreznih kandidatov za zunanje naročnike. Za zaposlene na teh delovnih mestih je najbolj pomembna kombinacija dosedanjih delovnih izkušenj in osebnostnega profila. Za metodološki del so nujno potrebni psihologi, saj so edino oni usposobljeni izvajati in kasneje interpretirati rezultate testov, poudarjajo na agenciji.

Čeravno gre za agencijo, ki se ukvarja s pridobivanjem in izbiranjem kadrov, kadrovske službe za lastne potrebe nimajo. Kadar kadrujejo zase, ta proces izpeljejo vodje projektov oz. izvršni direktor, sledi še pogovor z direktorjem, ki tudi poda končno odločitev o zaposlitvi kandidata. Prav pri kadrovanju zase so najbolj pozorni na posameznikov osebnostni profil. Zdi se jim pomembno, da je kandidat poslovno usmerjen človek z razvitim logičnim mišljenjem. Posebej priporočljivo je, da ima izkušnje iz poslovnega sveta: biti mora večš skupinskega dela, svoj čas mora znati skrbno razporejati in optimalno izrabljati. Pomembno je, da je stabilna in nekonfliktna oseba. Zaželen je ustrezen poslovni nastop s potrebno uglajenostjo, imeti mora razvite komunikacijske sposobnosti, občutek

za delo z ljudmi ter zanimanje za trg, na katerem delujejo. Od osebnostnih lastnosti cenijo samozavest, zanesljivost in odgovornost pri delu. Priporočila so dobrodošla, vsakokrat jih tudi preverijo.

Zase največkrat kadrujejo začetnike in jih nato sami vzgajajo. Pridobivajo jih z oglasi na spletnih straneh ali zaposlitvenih portalih. Začetnike radi kadrujejo, ker so *tabula rasa* (nepopisan list), zato je iz njih mogoče največ narediti, jih ustrezno izoblikovati, pa tudi poceni so, dodajajo. Menijo, da so njihova negativna plat začetniške idealne percepcije o poslu in življenju, pa tudi daleč najteže jih je oceniti, ali imajo poslovno žilico ali ne, ki je ključna za ta poklic.

Pri kadrovanju za naročnike se z njimi najprej uskladijo o zahtevah in vrstah dela. Skupaj določijo, kaj pričakujejo od novega sodelavca, in opredelijo, kakšno osebnost potrebujejo. V letu 2007 so prek svoje agencije zaposlili približno 100 oseb, najpogosteje za vrhnji menedžment, od katerih jih je bilo 5 s področja kadrovskega menedžmenta. Kar 90 % vseh pridobljenih kadrov je imelo univerzitetno ali višjo izobrazbo.

Podjetja se odločajo za pridobivanje kadrov prek agencij takrat, ko potrebujejo izkušenega človeka, a ga iz etičnih ali drugih razlogov ne morejo neposredno poklicati in mu ponuditi položaj. Agencije pa to možnost imajo. Ob naročilu zaposlitve določenega delovnega mesta naredijo raziskavo in pripravijo seznam oseb, ki bi bile primerne in so motivirane za zamenjavo službe.

Največji delež njihove dejavnosti zavzema dejavnost 'lovcev na glave' (head hunting), katerega ne oglašujejo na veliko. Naročniki se zanje odločajo na podlagi referenc, časopisnih oglasov in spletnih portalov.

Izobraževanje strokovnjakov v organizaciji ocenjujejo kot nujno in samoumevno. Prepuščeno je samoiniciativnosti vsakega posameznika. Vsak zaposleni ima svoj denarni fond, kamor se steka del variabilnega dela njegove plače, s katerim sam razpolaga in odloča, za katera izobraževanja ga bo namenil. Največkrat se odločajo za učenje in izpopolnjevanje tujih jezikov,

izobraževanja s področja delovno-pravne zakonodaje, informacijskih tehnologij in podobno.

V podjetju imajo lastno, dokaj obsežno knjižnico, vsak novi zaposleni prejme tudi seznam obvezne literature. Za testiranje imajo razvito lastno metodologijo in teste, zato morajo zaposleni predelati literaturo, da sploh spoznajo in razumejo proces testiranja. Prepričani so, da je najboljša notranja šola, zato jo dodatno spodbujajo. Vsak se izobrazí na tistem področju, na katerem čuti primanjkljaje, je pojasnil sogovornik.

Nazivi delovnih mest pri njih se glasijo:

- pripravnik,
- asistent projektov,
- vodja projektov.

Pripravnik in asistent projektov imata fiksno plačo, pri drugem po 1 do 2 letih v podjetju vpeljejo variabilni del. Vodja projektov ima plačo razdeljeno na fiksni in variabilni del, ki je vezan na realizacijo projektov; teh delovnih mest je največ.

Vsi zaposleni imajo službene mobilne telefone in dodatno zavarovanje. Vodje projektov resda veliko potujejo, vendar službenih avtomobilov nimajo.

Plačni položaj vodij kadrovskih služb na trgu je od 1.300 do 1.500 EUR neto plače v Ljubljani ter med 800 in 1.000 EUR v Mariboru. Znesek je okviren in se razlikuje glede na velikost podjetja in panogo, v kateri podjetje deluje. Direktorji kadrovskih sektorjev imajo seveda boljše plače (2.500 EUR in več). Velja mnenje, da premore Slovenija kar nekaj dobrih kadrovskih strokovnjakov.

Slovenski prostor: izobraževanje in delo

Sogovornik izraža razočaranje nad sistemom izobraževanja v Sloveniji. Teoretične osnove so, zatrjujejo, manjka pa ustrezna povezava s prakso. Univerzitetni študij je na sploh premalo povezan z gospodarskim segmentom, še posebej na področju človeških virov.

Diplomantom s kadrovskega področja (ne glede na obiskovano fakulteto) primanjkuje osnovnih, nujnih znanj s področja njihovega poklica, kamor sodijo: pisanje prošnje z življenjepisom, znanje o tem, kako voditi kadrovske evidenco in kako je sestavljena plača ter poznavanje delovno-pravne zakonodaje. Diplomo razumejo kot dokazilo o posameznikovi iznajdljivosti. Kdor je hitro končal študij, po sogovornikovem mnenju pomeni, da se zna 'obrniti' in da je iznajdljiv. O izobrazbi psihologov imajo v tej agenciji spodobno mnenje, vendar sodijo, da so preveč usmerjeni v teste in klinično psihologijo, kjer gre za veliko teorije, a premalo prakse. Moti jih tudi nedotakljivost akademikov, ki da so seznanjeni z vsemi temi očitki, a sprememb ni.

Kadrovanje kadrovske strokovnjakov za druge

Kadar kadrujejo kadrovske strokovnjake za druga podjetja je zelo pomembno, kakšno vlogo ima kadrovska služba v organizacijski strukturi. Delo in pristojnosti kadrovske službe se med podjetji zelo razlikujejo, zato je potrebno najprej zbrati podatke o zadolžitvah in pričakovanjih na konkretnem delovnem mestu. Iz tega sledi opredelitev o tem, kakšne izkušnje človek potrebuje in kje ga lahko najdejo. Izkušnje in pričakovanja se razlikujejo tudi glede na panogo, v kateri podjetje deluje. Socialni čut je, na primer, mnogo bolj prisoten v tekstilni kot pa računalniški firmi, pojasnjujejo. Z izbranimi kandidati nato opravijo še intervju in psihološka testiranja, po potrebi pa jih napotijo tudi v ocenjevalni center.

Intervju je zelo pomemben vir ključnih informacij. Kandidate sprašujejo vse mogoče – od praktične uporabe računalnika do opredeljevanja plačilnih rangov. Kandidate na različne načine spodbudijo, naj povedo veliko.

Prihodnost kadrovske funkcije

Menijo, da je prihodnost kadrovske funkcije svetla, saj je človeški kapital v podjetjih čedalje pomembnejši, hkrati pa se sprašujejo, ali se zavedajo pomena svoje kadrovske funkcije. Zavedajo se, da kadrovska funkcija v svetu velja za hitro razvijajočo se panogo.

Primernost kadrovskih strokovnjakov

Vodja kadrovske službe mora biti vsestransko razvita osebnost s posebnim čutom za delo z ljudmi. Idealno je, da je intuitiven, analitičen, odličen motivator ter osebnostno močan, da svoje zamisli udejanji z odobritvijo uprave. V praksi so v kadrovske službi zaposlene večinoma ženske, saj ocenjujejo, da njihove mehke lastnosti pridejo bolj do izraza. Kadrovska služba je še vedno zelo administrativna in zato neprimerna za človeka, ki se ne znajde dobro znotraj administracije.

4.4.6 Kadrovska agencija 2

O podjetju in zaposlenih

Ta agencija je nekoliko večja, saj zaposluje 70 ljudi. Poleg 28 zadolženih za kadrovanje za zunanje naročnike in na vodstvenih funkcijah imajo še druge zaposlene: administratorje, računovodski servis in nadzorno službo (kontroling), študentski servis in ljudi za 'outsourcing'. Agencija nima kadrovske službe v klasičnem smislu, saj nima človeka, ki bi bil zadolžen za kadrovanje za lastne potrebe, ampak to opravijo zaposleni, ki sicer kadrujejo vodstveni kader (executive search) za zunanje naročnike, na koncu pa svoje mnenje poda tudi direktor.

Po starosti zaposlenih so mlado podjetje, saj je povprečna starost okrog 30 let. Fluktuacija je dokaj visoka. Razlog zanjo vidijo v tem, da službo omogočajo mladim iskalcem prve zaposlitve, ki ostanejo leto ali dve. V tem času spoznajo mnogo ljudi, dobijo ustrezne poslovne ponudbe, ki jih slej ko prej izrabijo, pove sogovornik. Največkrat jim tega ne zamerijo, neradi pa vidijo, da se nato zaposlijo pri konkurenčnem podjetju ali odprejo svoje podjetje enake dejavnosti.

Kadrovska agencija se ukvarja tako s posredovanjem delavcev kot tudi z iskanjem in selekcijo kadrov. S posredovanjem delovne sile se ukvarja 13 zaposlenih, osredotočenim v glavnem na kadre z vključno IV. stopnjo

izobrazbe. Pri iskanju in selekciji kadrov je zaposlenih 15 oseb, 10 izmed njih se ukvarja s kadrovanjem V. do VII. stopnje izobrazbe oz. do stopnje srednjega menedžmenta; preostalih 5 sodelavcev je zadolženih za kadrovanje višjega in vrhnjega menedžmenta.

Zaposleni v agenciji imajo večinoma družboslovno izobrazbo, največ med njimi je ekonomistov in družboslovcev (FDV), imajo pa tudi enega naravoslovca (tehnične izobrazbe).

Nazivi delovnih mest so naslednji:

- svetovalec za kadre (posredovanje delavcev),
- vodje projektov (iskanje in selekcija do vključno VII. stopnje izobrazbe),
- svetovalci (executive search) za iskanje kadrov do vključno vrhunškega menedžmenta.

Tabela 5.11: Število zaposlenih v kadrovskih službi po spolu v kadrovske agenciji 2

Število zaposlenih v kadrovski službi po spolu v kadrovske agenciji 2		
	%	N
Ženske	71,4	20
Moški	28,6	8
Skupaj	100	28

Tabela 5.12: Število zaposlenih v kadrovskih službi po stopnji izobrazbe v kadrovske agenciji 2

Število zaposlenih v kadrovski službi po stopnji izobrazbe v kadrovske agenciji 2		
	%	N
VI. stopnja	Ni podatka	Ni podatka
VII. stopnja	Ni podatka	Ni podatka
VIII. stopnja	Ni podatka	Ni podatka
Skupaj	<i>Ni podatka</i>	<i>Ni podatka</i>

Razlikovanje med delom agencije in kadrovskih služb

Delo agencije za zaposlovanje in delo kadrovskih služb v podjetjih se bistveno razlikujeta, poudarja sogovornik. Namen prvih je imeti velik nabor ustreznih kadrov in jih posredovati, se pravi 'prodati' naprej. Zaposleni v agencijah so prodajalci, ki prodajajo delovna mesta in kandidate, vmes pa se morajo naučiti še 'obrti' kadrovanja.

Ocenjujejo, da je za dobro delo kadrovskih strokovnjakov pomembnejši posameznikov osebni profil kot izobrazba. Pomembno je, kako znajo razbrati kandidatove reakcije in geste.

Poznavanje delovnega mesta, na katerega kadrujejo, štejejo za bistveno. Menijo, da ekonomist ne more vedeti, kakšen je dober strokovnjak za informacijske tehnologije. Iz tega razloga imajo pri njih štiri sodelavce, ki izbirajo tehnični kader, in dva za strokovnjake informacijskih tehnologij. Dovolj so specializirani, da izvedbo kadrovanja na določena delovna mesta predajo ljudem iz stroke, v sodelovanju s psihologom, ki kadruje še z druge, nekoliko mehkejše plati.

Kot prednost svojega podjetja so navedli kombinacijo strokovnosti kadrovanja (specialisti za posamezne profile delovni mest) in psihološke podpore. Tega naj bi drugim, konkurenčnim agencijam, primanjkovalo.

Posebej so poudarili pomen izobrazbe kadrovskih strokovnjakov, ko novačijo specifične izvedence. Menijo, da je bistvena ustrezna kombinacija strokovnosti in osebne kompatibilnosti v organizacijski strukturi podjetja, na delovnem mestu ter pri delovnih nalogah. Zaradi tega delavci, ki izvajajo kadrovanje za vrhnje pozicije (executive search), nudijo pomoč sodelavcem, zadolženim za nižji nivo kadrovanja, saj imajo prvi najvišje znanje, kar je zelo pomembno.

Pridobivanje kandidatov zase in za druga podjetja – podobnosti in razlike

Podjetje je trenutno v fazi širitve. Na spletni strani imajo obrazec za splošno prijavo. Četudi nimajo odprtih delovnih mest, poskušajo povabiti ustrezne kandidate, za katere pričakujejo, da jih bodo potrebovali v prihodnje.

Delovno mesto razpišejo interno in eksterno. Prvo omogoča horizontalno ali vertikalno napredovanje že zaposlenim v podjetju, ki zato lahko uporabijo tudi dragocene socialne mreže. Na zadnji način izbrane kandidate seveda preverijo. Poleg notranjih se zatekajo tudi k zunanjim virom. Pri tem uporabijo vse, kar imajo na voljo: zaposlitveno bazo, partnerske portale, socialne mreže, objavijo oglase v tiskanih medijih, poslužujejo se tudi dejavnosti lova na glave (head hunting).

Ključno pri kadrovanju je, da podjetja dobijo najprimernejše kandidate, ki pa niso nujno najboljši. Razliko med obema pojasnjujejo na naslednji način: najboljši kandidat na trgu je tisti, ki premore vsa potrebna znanja in spretnosti, da lahko določeno delo popolnoma uspešno opravi (can do), kar pa ni dovolj, poudarjajo. Ključno je, da je kandidat dovolj motiviran, da to delo tudi dejansko opravi (will do dejavnik). Zadnji dejavnik vpliva na to, ali bo kandidat določeno delo dobro opravil, in se obenem učinkovito vklopil v podjetje ter zavzeto sodeloval. Zadnji kriterij naredi razliko med najboljšim in najprimernejšim: prvi lahko odide, drugi pa ostane, pojasni sogovornik.

Izbiranje kadrovskega strokovnjaka za notranje potrebe ali za zunanjega naročnika se bistveno ne razlikujeta. Pomembno je, da kadruje oseba, ki se na določeno delovno mesto spozna. Na delovna mesta človeških virov kadruje naš sogovornik, ki to funkcijo razume in ve, kaj se pričakuje od zaposlenega in v katero smer gre razvoj kadrovske funkcije.

Postopek kadrovanja za zunanje naročnike poteka takole:

- najprej naredijo analizo delovnega mesta skupaj z odgovorno osebo pri naročniku;
- definirajo kompetence z vsemi podrejenimi in položaj delovnega mesta v družbi;
- definirajo delovno okolje (s kom bo sodeloval tako nad- kot podrejeni) in
- kakšen odnos pri delu iščejo, nato
- razpišejo in objavijo delovno mesto;
- sledijo strukturirani kompetenčni pogovori, psihološko testiranje in pogovori pri naročniku.

Kadar kadrujejo zase, ne glede na to, po kateri liniji so bi kandidati povabljeni oz. izbrani, vodja projekta naredi selekcijo, v zaključni fazi postopka pa izbrani kandidati opravijo pogovor tudi z našim sogovornikom in nazadnje še z direktorjem družbe – oba imata pravico veta na potrditev kandidata.

V njihovem podjetju uporabljajo strukturirani intervju (competence-based interview) in pomembno je, da so pri izbranih kandidatih te kompetence jasno izražene. 'Will fit' je po njihovem mnenju odločilen. Do končne izbire pravega kandidata je včasih potrebno opraviti tudi do pet intervjujev, poudari sogovornik.

Začetnike radi kadrujejo. Verjamejo, da imajo sprva dober selekcijski pristop, v nadaljevanju pa znajo usposobiti ljudi za tovrstno delo. Pomemben razlog je tudi, da gre za stresno, dinamično in tudi naporno delo, saj so ves čas pod pritiskom doseganja načrtov, zato so mlajši ljudje primernejši, starejši kadri pa naj bi to težje prenašali. Negativen vidik kadrovanja mladih je visoka stopnja fluktuacije, tudi zaradi prej omenjenih razlogov. Sogovornik izpostavi, da je med zaposlenimi veliko žensk, ki bodo v naslednjih letih odšle na porodniško, prav vse pa se ne bodo vrstile nazaj na delovno mesto. Materinstvo v podjetju

podpirajo. V preteklosti so imeli popolnoma ženski kolektiv, sedaj se razmerje po spolu spreminja (70 % je žensk). V podjetju menijo, da spol bistveno ne vpliva na uspešnost dela v kadrovske sferi.

O kadrovskih strokovnjakih v Sloveniji

Kadrovskih strokovnjakov v Sloveniji primanjkuje. Dobri strokovnjaki so iskani in ustrezno nagrajevani. Cena tega poklica na trgu je različna od 1.200 do 2.500 EUR neto, če je član uprave pa od 3.000 EUR navzgor.

Pri diplomantih kadrovskih smeri pogrešajo znanje. Skupno vsem diplomantom, ko zapustijo fakultete, je določena širina razmišljanja, iznajdljivost in vedenje, kje poiskati podatke. Menijo, da so današnji diplomanti slabše opremljeni z znanjem kot pred leti. Do družboslovnih fakultet so kritični. Označujejo jih za tovarne, ki študente sprejemajo brez ustrezne predhodne selekcije, številčnost vpisa pa naj bi bila namenjena zgolj preživetju fakultet in njihovim profesorjem oziroma predavateljem. Fakultetam so namenjeni tudi očitki, da se vse ukvarjajo s pridobivanjem sredstev za svoj obstoj kot s posredovanjem znanja študentom. Tudi do diplomantov so zelo kritični, sicer pa od njih pričakujejo le, da se morajo znati 'obrniti' in pridobiti želene informacije ter vprašati, če česa ne razumejo. Pričakujejo tudi ustrezno širino in odprt pogled na svet okoli sebe.

Menijo, da se kljub vsem očitanim pomanjkljivostim morajo diplomanti v praksi razviti v prave kadrovske strokovnjake in postati povezovalci, saj so razpeti med menedžmentom in zaposlenimi. Pomembno je, da postanejo vodje in ne toliko menedžerji ali motivatorji. Sogovornik pravi, da tako prepričanje izhaja iz predpostavke, da je mogoče motivirati le samega sebe, medtem ko je druge možno le voditi.

Izraz v splošni rabi 'HR manager' se jim ne zdi ustrezen, boljši bi bil 'HR leader'. Kadrovske strokovnjaki so za vsako podjetje ključni, saj oblikujejo sistem nagrajevanja, plačno politiko, strategije, načine vlaganj v kadre, izboljšave in razvoj. Prav naloga teh strokovnjakov je, da vzpostavijo sistem, v katerem se

bodo najprej porajale (generirale) in nato udejanjale ideje. Biti morajo kreatorji in moderatorji pogovorov, procesov, dogodkov, poudarja sogovornik.

Med osebnostnimi lastnostmi kadrovskih strokovnjakov velja posebej izpostaviti odprt in pozitiven pristop do novosti, samoiniciativnost in odločenost, da je treba zamisli udejaniti. Taka oseba mora imeti osebno integriteto, zanesljivost, zaupnost in biti za zgled. Še bolj kot osebnostne lastnosti pa je pomemben odnos do dela in ljudi. Etičnost je zelo pomembna.

Uspešno delo kadrovskih strokovnjakov ocenjujejo na podlagi performantivnih kazalcev, ki izpričujejo, kaj človek počne med delovnim časom. Ključni kazalec je obseg prodaje oz. kaj od načrtovanega so uresničili. Vsi drugi kazalci so temu v podporo. Če nekdo ne dosega pričakovanih rezultatov, poskušajo ugotoviti, zakaj jih ne.

Ocenjevanje uspešnosti poteka na tedenski in mesečni ravni. Na koncu meseca naredijo evalvacijo, pomembno pa je, da ukrepajo pravočasno. Vse plače so sestavljene iz fiksne in variabilne delo, zato je vsakomur v interesu, da čim prej pove, če ima kakšne težave. Do sredine meseca dobijo analizo o dobičku in izgubi (profit & loss) za vsako posamezno delovno mesto, tako za vsako osebo znotraj podjetja vedo, kako dobičkonosna je. Analizo pripravijo finančniki.

Izobraževanje kadrovskih strokovnjakov oz. tistih, ki izbirajo kadre za druge

Podjetje je multinacionalka, veliko gradiv je dostopnih v angleškem jeziku, dobro znanje slednjega je nujno. V kadre vlagajo, kar se jim zdi pomembno, in sicer večplastno. Programi usposabljanja se delijo na:

- a) '*X University*' je 3-dnevni seminar, na katerem obravnavajo določeno tematiko (npr. head hunting). Kraj izvajanja seminarja je vedno drugje. V letu 2007 je za države nekdanje Jugoslavije potekal v Beogradu.
- b) Za ekipo sodelavcev Iskanja & selekcije poteka obdelovanje perečih tematik pogosteje (v 2-do 3-mesečnih presledkih). To so seminarji za

notranja izobraževanja, ko sami kaj razvijajo, lahko pa se poslužujejo tudi zunanjih storitev.

- c) V letu 2008 so uvedli program treniranja (trainers program), ki je namenjen njihovim strankam. V okviru tega projekta potekajo delavnice, usposabljanja (treningi) in razni seminarji. Zato so morali izobraziti in usposobiti svoje trenerje (principal trainers global), ki so jih izučili povabljeni vrhunski trenerji iz Anglije. Pred kratkim so povečali svojo ekipo in jo obogatili z ljudmi, ki bodo ta usposabljanja tudi dejansko izvajali.

Izobraževanju namenjajo prav posebno pozornost, saj se zavedajo, da je nujno in pomembno na poslovanje družbe. Za izobraževanje imajo na voljo določen proračun, zaposleni si določena področja usposabljanj izberejo sami, druga izobraževanja pa zanje določijo na višjem nivoju. Na letnem nivoju se vsak zaposleni izobražuje v povprečju 15 dni.

Prihodnost kadrovske funkcije

Ocenjujejo, da kadrovska funkcija v podjetjih pridobiva na veljavi. V kar nekaj podjetjih (npr. v Leku) so direktorji človeških virov člani uprave, saj se zavedajo vrednosti, ki jo vnašajo v upravo in podjetje. Po drugi strani pa so tudi takšna podjetja, ki imajo 300 zaposlenih, a so prepričani, da kadrovske službe ne potrebujejo, saj naj bi ta opravljala zgolj administrativna dela.

V prihodnosti bo kadrovska funkcija postala bolj obrobna, so prepričani, kar pa ne pomeni, da bo izgubila na pomenu; ravno nasprotno, to se bo zgodilo, ker bo pridobila na pomenu in bo postala del vsake vodstvene (menedžerske) funkcije, poudarjajo. Vsi člani današnjih uprav bodo morali postati tudi menedžerji (oz. vodje) UČV. Kadrovske službe naj bi tako ostale le kot administrativna podpora, potem pa bo, po mnenju sogovornika, čas za vzpostavitev novih oblik organizacij in vpeljave novih oblik vodenja.

4.5 SKUPEN PRIKAZ DOBLJENIH REZULTATOV ZA VSA V RAZISKAVO VKLJUČENA PODJETJA IN OBE AGENCIJI

I. sklop: O kadrovski službi

Večina obravnavanih podjetij ima samostojen oddelek, ki se največkrat imenuje **kadrovski sektor** ali tudi **človeški viri**. Le v enem podjetju deluje kadrovska služba v okviru *splošno-kadrovskega sektorja*. V vseh primerih sem se pogovarjala z njihovimi direktorji. Direktorji kadrovskih sektorjev se s kadri oziroma kadrovanjem ukvarjajo več kot 10 ali celo več kot 30 let.

Vsi po vrsti so izrazili prepričanje, da imajo v svojem sektorju zaposlenih premalo ljudi. Med kadrovskimi strokovnjaki prevladujejo ženske, ki jih je od 80 do 100 % v posamezni družbi, od tega je le ena direktorica, preostali trije pa so moški.

Obravnavane organizacije uporabljajo različne **nazive delovnih mest**, med katerimi so najpogostnejši: svetovalec za kadre, strokovni sodelavec za kadre, sodelavec za kadre; samostojni in višji kadrovski strokovnjak, kadrovski strokovnjak specialist, samostojni organizator izobraževanja, nagrajevanja ipd.

Izobrazba zaposlenih na delovnih mestih v kadrovski službi je zelo pestra in raznolika, predvsem na višji ravni (VII. stopnji) izobrazbe. Četrtnina (10 od 39) vseh zaposlenih ima V. stopnjo izobrazbe in zasedajo delovna mesta referentov, največkrat so gimnazijski maturanti ali administrativni tehniki.

Precej zaposlenih v kadrovski službi dela v njej že vrsto let (tudi več kot 20 let), od katerih je velika večina pridobila za eno stopnjo višjo izobrazbo. Za kadrovske strokovnjake v obravnavanih podjetjih zahtevajo VII. stopnjo izobrazbe, na nekoliko nižjih mestih zadostuje tudi VI. stopnja.

O (večji) pomembnosti **poklicnega ali osebnostnega profila** oziroma pomena izobrazbe za uspešno opravljanje poklica kadrovskega strokovnjaka je večina vprašanih pripisala nekoliko večjo težo osebnostnemu profilu, pod predpostavko, da ta pravzaprav sodi k ustrezni ravni strokovnega znanja.

Vprašani so dokaj usklajeno mnenja, da različna znanja dajejo različne šole, dodatnih metod in veščin se je dokaj lahko priučiti, medtem ko je posameznikov osebni profil težje spreminjati. Ali kot je dejal eden izmed direktorjev: *»Poklicni profil je mogoče pridobiti, (izoblikovana) osebnost pa človek že mora biti.«*

Pomembne lastnosti kadrovskih strokovnjakov so širina, izkušnje in veščine (znanje). Po izobrazbi večinoma želijo in tudi izbirajo družboslovce (psihologe, sociologe, pedagoge, organizatorje dela, ekonomiste).

Drugače kot kadrovski strokovnjaki je eden izmed vprašanih direktorjev primerjavo med različnimi izobrazbenimi profili opredelil takole: *»Upravni organizatorji so boljši za delovno-pravna razmerja; psiholog nastopa kot alternacija kadrovskemu strokovnjaku in je pogojno boljši od njega za področje selekcije in usposabljanja; ekonomisti, ki pokrivajo plačni del, imajo predvsem znanja, ki niso vezana na kadrovske službe v ožjem pomenu, zato človeške vire razumejo kot strošek.«* Prav stroškovna obravnava človeških virov je način, ki ga mnogokrat uporabljajo tudi podjetja. Spet drugi sogovornik iz velikega podjetja je izpostavil prednost pridobivanja kadrovskega strokovnjaka z delovnimi izkušnjami v manjšem podjetju, kjer je opravljal naloge generalista, torej takega, ki pozna ne le orodja za področje upravljanja s človeškimi viri (UČV) v ožjem smislu, temveč tudi pogodbe, zakonodajo ipd.. Dragoceni so zato, ker so si pridobili širino, medtem ko so tisti v večjih podjetjih bolj kadrovski specialisti.

Za pridobivanje in izbiro so odgovorni kadrovski strokovnjaki, psihologi pa za razvoj kadrov.

Osebnostne bistvene lastnosti so: komunikativnost, empatija, samoobvladovanje, samostojnost, močna osebnost, strokovna podkovanost, prijaznost, objektivnost, pripravljenost na spremembe, samoiniciativnost in smisel za uvajanje novih metod dela.

Druge potrebne **norme, vrednote in sposobnosti** so: visoka etičnost in profesionalnost, analitične sposobnosti, da zna zastavljati prava vprašanja in nanje dobiti bistvene odgovore v smislu napovedi, kako bo določena oseba ravnala v konkretnih situacijah. Za firme v industrijskem sektorju je zelo pomembna tudi socialna nota – empatija, da je človek dober poslušalec in mediator.

Odgovora obeh agencij o zaposlovanju sta si podobna. V prvi menijo, da je, kadar kadrujejo za druge, pomembna kombinacija posameznikovih delovnih izkušenj in osebnostnega profila. Za metodološki del potrebujejo psihologe, ki znajo edini izvajati in pozneje razložiti rezultate testiranj. Kadar kadrujejo zase, se jim zdi pomembnejši posameznikov osebni profil. Kandidat naj bo poslovno usmerjen, sposoben logične presoje, z izkušnjami iz poslovnega sveta, skupinski delavec, ki zna razporejati svoj čas, nekonfliktna in stabilna oseba, z uglajenim poslovnim nastopom, z občutkom za poslovno komunikacijo in delo z ljudmi, samozavesten, zanesljiv, z zanimanjem za trg... Tudi v drugi agenciji menijo podobno. Bolj kot izobrazba je odločilna kandidatova osebnost. Pomembno je poznati delovno mesto, za katerega kadrujemo, kakšen človek ustreza zanj in tudi za organizacijo, ter, kaj ga čaka na tem delovnem mestu. Eden od sogovornikov meni, da kadrovik ne zna in ne more izbirati računalniškega strokovnjaka, zato imajo v njihovi agenciji zaposlene specialiste za izbiranje izvedencev te stroke. Pri vseh kadrovanjih sodeluje psiholog, ki s svojo strokovno podporo doda še mehko plat kadrovanja. Bistvena je pravilna kombinacija strokovnega kadrovanja in kandidatove psihološke ustreznosti za podjetje, delovno mesto in ne nazadnje za izvajanje delovnih nalog.

V enem izmed obravnavanih podjetij so takole opredelili **temeljne naloge kadrovske službe**:

- načrt zaposlovanja kadrov (v sodelovanju z organizacijskimi enotami),
- nabor in selekcija kadrov (njun nosilec je sicer kadrovska služba, vendar so ključni vodje, ki pri tem sodelujejo),

- razvoj zaposlenih (ravnajo se po logiki, da dobre zaposlene že imajo, česar se tudi zavedajo; zanima pa jih njihov razvojni potencial ter usklajenost interesov in ustreznih pričakovanj v tem procesu).

V drugih podjetjih se odgovori niso bistveno razlikovali od navedenih.

Odgovori na vprašanje, **ali ima kadrovska funkcija v njihovem podjetju strateško ali zgolj operativno vlogo**, so bili različni. Nekateri so se eksplicitno opredelili, da ima kadrovska služba pri njih strateško funkcijo, drugi pa, da je njena naloga nuditi podporo vrhnjemu menedžmentu, sama pa ni vključena v strateško načrtovanje. V enem izmed podjetij menijo, da je njihova kadrovska služba na prehodni (tranzicijski) stopnji – ni strateška niti zgolj operativna. Zdajšnja glavna naloga kadrovske službe v tem podjetju je zmanjševanje števila zaposlenih na 'žameten način'. V strateško načrtovanje je vključena od samega začetka, njena vloga pa upoštevana, saj se vodstvo zaveda, da brez ali mimo nje ne morejo. V vseh podjetjih mora kadrovska služba sama predlagati strategijo in politiko na svojem področju. V dveh organizacijah imajo dolgoročno opredeljene kadrovske strategije (do leta 2011 oziroma 2012), ki jih po potrebi revidirajo, v čemer vidijo pomembno partnersko vlogo pri upravljanju.

Nihče izmed direktorjev kadrovskih služb oziroma sektorjev ni **član uprave v partnerski vlogi**, razen ene delavske direktorice in članice uprave (ne kot direktorice za področje človeških virov).

II. sklop: Pridobivanje in zaposlovanje kadrovskih strokovnjakov

Vse družbe načrtujejo zaposlovanje novih kadrov, saj menijo, da nimajo dovolj zaposlenih za to področje in da bi jih lahko imeli več, a kljub temu aktivno ne zaposlujejo. V skoraj vseh družbah so v zadnjem letu dobili novega sodelavca v kadrovski službi.

Fluktuacija v kadrovski službi v proučevanih podjetjih je zanemarljiva, v kadrovskih agencijah bistveno večja. Slednje utemeljujejo s kadrovanjem mladih diplomantov, za večino katerih je to prva služba in ki se še iščejo.

Direktorji podjetij nasprotno poročajo, da so v zadnjih desetih in več letih zamenjali le peščico sodelavcev. Nove sodelavce pridobivajo (ali bi jih pridobivali, če bi zaposlovali) na različne načine. V vseh podjetjih bi se odločili za objavo oglasa v tiskanih medijih ali na spletnih portalih, redki bi se odločili za storitve lovcev na glave (head hunting). Ponudbe mimo razpisov so omenili le v enem podjetju. Ocenjujejo kot pomembno, da se odzovejo na ustrezne ponudbe. Razmerje med pridobljenimi kadri (ne velja samo za zaposlovanje v kadrovske službi) prek razpisa in prek direktnih ponudb je izenačeno. V drugem podjetju bi se povezali s pristojno fakulteto in poskrbeli, da bi ta oseba pri njih opravila prakso, v tem času pa bi se bolje spoznali obojestransko in uskladili morebitne želje in pričakovanja tako posameznika kot organizacije.

Vsa podjetja imajo narejeno **sistemizacijo delovnih mest**, v kateri je natančno definirano, kakšna izobrazba in znanje katerih jezikov je zahtevano za posamezno delovno mesto.

III. sklop: Izbiranje kadrovskih strokovnjakov

Pri vprašanju, **ali je v Sloveniji dovolj kadrovskih strokovnjakov**, sta se oblikovali dve diametralno nasprotni mnenji. Nekateri menijo, da je kakovostnih strokovnjakov dovolj, zato se je težko odločiti, koga izmed prijavljenih zaposliti. Drugi pa, da je dobre strokovnjake težko pridobiti, bodisi zato, ker ni dovolj širokega trga profiliranih in znanih kadrovskih strokovnjakov, drugačnim pa v podjetju ne zaupajo, bodisi zato, ker so v enem podjetju prezahtevni in zelo dobro premislijo, preden koga zaposlijo. Vodilo slednjih je, da zaposlujejo dolgoročno, zato so pri izbiri temeljiti. Težijo k nadpovprečnim ciljem in rezultatom, zato zaposlujejo le najboljše.

Šolsko znanje. V enem izmed najuspešnejših podjetij v Sloveniji pravijo, da dajejo šole zadosti znanja, vendar mora posameznik dobiti tudi priložnost, da se izkaže. Eden izmed sogovornikov je opozoril na pogost predsodek, da marsikdo omalovažujoče misli, *le zakaj naj bi se ukvarjal s kadrovanjem*, in nadaljuje, da so kadrovske strokovnjaki za vsako podjetje ključni. Celo več – kadrovske področje je v njegovem podjetju tako pomembno, da zahteva še dodatno širino

in poglobljeno znanje ter dobrih metod in orodij kadrovanja. Prepričani so, da bi bilo primernih kandidatov dovolj, če bi lahko koga vzeli in ga 'vzgojili' znotraj podjetja.

Dokaj enotni so odgovori o **zaposlovanju diplomantov oz. pripravnikov** takoj po končanem šolanju. Načeloma radi zaposlujejo takšne ljudi iz več razlogov.

Pozitivni razlogi za njihovo zaposlovanje so:

- neobremenjenost z organizacijsko kulturo in odsotnost organizacijskih vzorcev,
- zato je zanje najlažje najti področje, kjer se bodo najbolj izkazali.

Negativni razlogi so:

- pomanjkanje socialne zrelosti in izkušenj,
- prevelika (nerealna) pričakovanja na ravni kandidatov.

Prehod iz zaposlitve v državni upravi (in obratno) pozdravljajo in ga ocenjujejo kot koristnega, predvsem kar zadeva pridobljena znanja, izkušnje in poznavanje jezikov.

Kadrovski strokovnjak mora imeti **široko izobrazbo** s poglobljenimi znanji s kadrovskega področja, ki mu omogoča uporabo različnih orodij. Kadrovski strokovnjak mora biti človek **visokih etičnih načel**, saj posega v najboljčutljivejši del – presojo, ali je nekdo dovolj dober ali ne. Če kandidat ni primeren, ga je treba na primeren in spoštljiv način zavrnil. Sposobni morajo imeti **visoko stopnjo objektivnosti, biti socialni, in ne preveč terapevtski**. Pomembna so znanja s področja delovno-pravne zakonodaje, zdravstvenega, socialnega in pokojninskega zavarovanja, obvladanje dela z računalnikom, **pravilen odnos do zaposlenih in tudi zunanjega okolja**. Še posebej pomembna sposobnost je znati svoje znanje predajati upravi in drugim

oddelkom v podjetju. Posebne osebne lastnosti: ***odprtost, kooperativnost, pripravljenost na spremembe, vztrajnost.***

Nezaželene lastnosti kadrovskih strokovnjakov so vsekakor pretirana individualnost, nerazumevanje in nepripravljenost za delo z ljudmi, neodpornost proti pritiskom, nekomunikativnost, ozka usmerjenost.

Poudarjajo, da je potrebno popolnoma izključiti:

- osebne interese,
- podkupljivost,
- servilnost (do prosilcev ali vodij),
- nestrokovnost,
- pomanjkanje potrebnih osebnostnih lastnosti, ki omogočajo (zagotavljajo) dobro delo (če je težko koga kaj vprašati),
- sindrom 'halo efekta',
- samozaverovanost in samopoveščevanje.

Primerno obravnavanje pa je, da:

- kandidata ne prizadenemo (ki mora oditi s pogovora zadovoljen, z občutkom, da je bil lepo sprejet in da je povedal vse, kar je nameraval),
- ohranimo zaupnost osebnih podatkov (ki jih ni dovoljeno razlagati drugim, temveč sporočiti samo kandidatom).

Pri odločanju o zaposlitvi novega kadrovskega strokovnjaka pomeni prvi stik prejeta prošnja za delo z življenjepisom. Večina direktorjev se strinja, da se ponudbe navidezno bistveno ne razlikujejo, bolj jih pritegne vsebina. ***Pomembne postavke*** so izobrazba, znanje in izkušnje, osebne lastnosti in prosilčeva samopodoba oz. predstavitev.

Opozarjajo na omejitve v naši zakonodaji, da nekaterih relevantnih podatkov ne morejo izvedeti, kot so na primer družinske in stanovanjske razmere. Ti podatki so pomembni, kadar želijo nekoga napotiti v tujino ali pa zgolj zato, da vidijo posameznika kot celoto. Po njihovem prepričanju naj bi govorili o človeku, kako in kje živi, s čim se ukvarja (športom, umetnostjo, raziskovalnim delom), ter o njegovem življenjskem slogu, kar je pomemben podatek.

Strinjajo se, da papir prenese vse, vendar srečanje s človekom v živo lahko odkrije drugačno zgodbo. Obstaja tudi nevarnost, da kandidat ni bil izbran, ker ni napisal vseh pomembnih podatkov. Še slabše je, če kandidat navede lažne podatke, kar se kmalu razkrije, saj je danes vse navedbe dokaj lahko preveriti.

Pri zaposlovanju kadrovskega strokovnjaka v podjetju odločajo naslednji kriteriji:

- koliko se je kandidat sposoben vklopiti v obstoječi sistem,
- kakšno je njegovo strokovno znanje ter
- komplementarnost glede na ljudi, ki so že zaposleni v kadrovski službi.

V vseh podjetjih po prvi selekciji, ki jo naredijo na podlagi prejetih ponudb, kadrovski strokovnjaki opravijo **uvodne pogovore s kandidati**. V enem izmed podjetij traja pogovor navadno 30 minut in je namenjen obojestranskemu spoznavanju. V drugem podjetju razgovore za menedžerske pozicije vodi direktorica kadrovske službe in ne kadrovski strokovnjak, za preostala delovna mesta pa sta poleg kadrovskega strokovnjaka prisotna še direktor sektorja in linijski vodja. Uvodno se predstavitva oba – tako kandidat kot delodajalec. V podjetju naredijo predstavitev programa ali oddelka, za katerega kadrujejo, in pojasnijo, kaj pričakujejo od kandidata, ter njegove zadolžitve na delovnem mestu. Kandidat na kratko predstavi svojo izobraževalno in delovno pot.

Pri zaposlovanju kadrovskega strokovnjaka so odgovori direktorjev podobni – dosedanje **delovne izkušnje** so ključne. Čeprav v vseh družbah izražajo naklonjenost zaposlovanju mladih diplomantov, ker vnesejo določeno svežino v

kolektiv, tega v praksi ne izvajajo, saj jim, kot poudarjajo, primanjkuje časa za uvajanje. Ocenjujejo, da sta potrebni vsaj 2 leti, preden postane pripravnik polno uporaben kadrovski strokovnjak.

Eden izmed pomembnih mejnikov za vzajemno sporazumevanje in sodelovanje je uskladitev pričakovanj o **denarni nagradi – plači in drugih dodatkih**. Nekatera podjetja imajo težave s pridobivanjem določenega kadra, predvsem v prodaji in marketingu, saj so ti strokovnjaki na trgu bolje plačani kot predvideva njihov plačni sistem. Če kandidati pričakujejo preveč, glede na zmožnosti podjetja, se ponavadi pogovor na tej točki konča.

V nekaterih podjetjih po prvem krogu pogovorov z izbranimi kandidati opravijo **testiranja**. Kaj natančno prevlada med ustreznimi kandidati, je odvisno od trenutnih potreb.

Če presodijo, da so kandidati dobri, a se njihovi neposredni vodje iz kateregakoli razloga zanje niso določili, jih poskušajo zaposliti na drugo pozicijo.

Vsa podjetja opravijo izbiro in selekcijo, na območju Slovenije, samostojno brez pomoči agencij za zaposlovanje ali drugih oblik zunanjega posredništva. Slovenska multinacionalka se za zaposlovanje v tujini po potrebi poslužuje tudi kadrovske agencij.

IV. sklop: Razvoj in izobraževanje kadrovskih strokovnjakov

V vseh obravnavanih organizacijah kadrovske strokovnjake **dodatno izobražujejo**, vendar je odločitev za učenje prepuščena njim samim. Z vsakoletnimi pogovori skušajo vodje skupaj s kadrovskimi strokovnjaki ugotoviti vrzeli v znanju slednjih, katere je potrebno zapolniti. Izbira izobraževanj je prepuščena posamezniku, tematika je delno opredeljena v letnih pogovorih.

Za izobraževanje porabijo od dveh dni pa tudi do 100 ur na letni ravni. Cene izobraževanj so različne. Kadar izobraževanje organizira podjetje za veliko udeležencev, so stroški na osebo majhni (50 €). Kadar pa se zaposleni udeležijo zunanjih izobraževanj, je cena za posameznika 500 € in celo več. V enem

podjetju stroški izobraževanja za posameznega zaposlenega v kadrovske službi znašajo 1.500 €. Največkrat se odločajo za pridobivanje novih znanj s področja delovnopravne zakonodaje, sistematizacije delovnih mest, spreminjanja plačnih sistemov, izvajanja projektov in drugih znanj. Poleg specialističnih izobraževanj o upravljanju s človeškimi viri se udeležujejo tudi kolektivnih izobraževanj, namenjenih vodjem služb na področju vodenja, reševanja konfliktov, komunikacije, obvladovanja stresa ipd.

Intervjuvanci soglašajo, da je ***vlaganje v razvoj in izobraževanje kadrovske strokovnjakov*** nujno potrebno. Nekateri so v ta namen razvili svoje lastne modele; spet drugi se poslužujejo storitev zunanjih izvajalcev, katerim dajejo celo določeno prednost, ker več vlagajo v razvoj svojih storitev, katere ponujajo drugim podjetjem. Če bi vsako podjetje samostojno razvijalo vse kadrovske storitve, bi bilo predrago.

Kadrovske strokovnjake se udeležujejo kadrovske dni, ki so pri nas dvakrat letno. Obiskujejo tudi razne konference v tujini, zato da spremljajo novosti iz tujine, ki so po praksah upravljanja s človeškimi viri daleč (do 15 let) pred nami. Vsem se zato zdijo takšna srečanja izjemno koristna in poučna.

Učinkov izobraževanja večinoma ne spremljajo niti vrednotijo, vsekakor pa ga pri zaposlenih močno spodbujajo. Gmotno podpirajo dodatno izobraževanje in napredek znanja zaposlenih (na ravni celotnega podjetja) pa tudi do- ali podiplomski študij.

V. sklop: Ocenjevanje in nagrajevanje kadrovske strokovnjakov

Merila za delovno uspešnost navadno oblikujejo po sklepnih ugotovitvah iz letnih pogovorov in ob aktualnih dogodkih. Sicer pa so kriteriji za uspešno delo kadrovskega strokovnjaka (in kadrovske službe nasploh) naslednji:

- kakovostna izbira novih zaposlenih (ali ustrezajo pričakovanjem, kako so se vključili v kolektiv...),
- kakovosten sposobnostni razvoj zaposlenih,

- zadovoljstvo drugih oddelkov s storitvami kadrovske službe (pravočasnost, kakovost ipd.).

Tudi delovanje kadrovskih strokovnjakov je potrebno vrednostno opredeliti. Pri **ocenjevanju kadrovske službe** v eni izmed organizacij morajo vodje drugih oddelkov izpolniti vprašalnik, s katerim ocenjujejo delo kadrovskega sektorja po različnih kriterijih, predvsem kako dobri, hitri in učinkoviti so. Temeljna pripomba drugih oddelkov je, da je kadrovska služba prepočasna. Eden od direktorjev je posebej opozoril, da je zelo pomembno, kdaj vodje posredujejo svoje potrebe – čim prej, tem bolje.

VI. sklop: Primerjava z drugimi strokovnjaki v organizaciji

Funkcija kadrovskih strokovnjakov je po položaju sicer primerljiva z drugimi strokovnjaki v organizaciji, glede nagrajevanj, ugodnosti in pomenu zadrževanja tovrstnih strokovnjakov za organizacijo, pa ne. Plače v kadrovske službi dostikrat zaostajajo za plačami drugih strokovnjakov v organizaciji in prej dosežejo zgornjo mejo. Sogovorniki ocenjujejo, da je pomen kadrovske funkcije je v podjetjih nekoliko večji, kadar ima le-ta strateško vlogo.

VII. sklop: Pogled v prihodnost

Mnenja o tem, ali ima Slovenija dovolj uspešnih kadrovskih strokovnjakov, so deljena, dokaj poenotena pa v tem, da bo kadrovska funkcija v prihodnje še pridobivala na pomenu in veljavi. Razlog za vzpon kadrovske funkcije v podjetjih je v upravljanju najpomembnejših resursov v organizaciji, njenih zaposlenih, ki so pripoznani kot edina prava konkurenčna prednost podjetja. Preden se bo to zgodilo, pa bo, po mnenju sogovornikov, potrebno pridobiti dodatna znanja predvsem s področja delovnopравnih razmerij ter povečati samostojnost kadrovskih strokovnjakov pri sprejemanju odločitev in vztrajnost pri njihovem udejanjanju.

SKLEP

Glede na temo diplomske naloge o kadrovanju kadrovski strokovnjakov in hipoteze ugotavljam, da so se zastavljene podmene v glavnem ali vsaj delno potrdile:

1. Kadrovska funkcija postaja vse bolj vpeta v delovanje celotnega podjetja ne zgolj na podporni ravni, ampak tudi strateški. Če tako stanje še ni popolnoma doseženo, je vsaj načrtovano in nadvse zaželeno. Prva podmena je potrjena.

2. Zaposlovanje, razvoj in nagrajevanje kadrovskih strokovnjakov v izbranih organizacijah je formalno izenačeno in usklajeno z drugimi primerljivimi delovnimi mesti, v praksi pa so stvari drugačne. Kadrovski strokovnjaki so glede tega zapostavljeni. Kadrovske službe v vseh izbranih podjetjih so krepko številčno podhranjene, dodatnemu zaposlovanju pa se, kljub povečanemu obsegu dela, ne posvečajo. Razvoju kadrov v vseh zajetih organizacijah namenjajo veliko pozornost, vendar ne za zaposlene v kadrovski službi, pač pa za tiste na ključnih delovnih mestih oz. kandidate za ta delovna mesta. Zgodba je pri nagrajevanju podobna. Nagrajujejo zaposlene, vendar o nekem zares stimulativnem nagrajevanju v kadrovski službi ni govora. Plače zaposlenih v kadrovski službi niso med bolj izstopajočimi, medtem ko več poudarka, kar je do neke mere razumljivo, posvečajo kadrom v prodaji in menedžmentu. Druga podmena je s tem delno potrjena.

3. Izobrazbeni profili kadrovskih strokovnjakov so še vedno dokaj različni, kar vsi vprašani direktorji znajo pojasniti. Neustreznih kadrov načeloma nimajo, morda med starejšimi, katere bodo po njihovi upokojitvi zamenjali znotraj podjetja usposobljeni kadrovski strokovnjaki. Stopnja izobrazbe in študijska usmeritev sta skrbno določeni z upoštevanjem potreb in pokrivanja kadrovalnih niš. Tudi tretja podmena je potrjena.

Na osnovi odgovorov sodelujočih podjetij v naši vprašalniški (intervjujski) raziskavi lahko rečemo, da vsa obravnavajo kadrovanje zelo resno in cenijo kot odgovorno delo. Zlasti pomembno postane, ko zaposlujejo kadre za potrebe lastne kadrovske službe ali za svoje zunanje naročnike. Zavedajo se njegove pomembnosti za podjetje in zaposlene, vsa tudi uporabljajo precej izenačeno metodologijo, imajo podobne in visoko zastavljene pogoje za zaposlitev tako izobrazbene kot osebnostne. Mnenja se razhajajo le pri oceni ciljne vrhunske strokovne populacije, o kateri nekateri menijo, da ni dosegljiva, drugim pa se zdi brez težav zaposljiva. Tudi plačilna raven za to delo je sorazmerno izenačena. Na splošno lahko rečemo, da je ne glede na velikost, stroko oziroma panogo podjetja trg kadrovskega virov enakomerno uravnan in na njem ni zaslediti večjih odstopanj.

Dobila sem vtis, da so vsa podjetja izredno dobro organizirana, kar zadeva kadrovanje na splošno, in ciljno, specialno in hkrati široko zahtevna pri izbiri svojih stanovskih kadrov. Povsod je sistem dodobra razdelan tako podrobno kot globalno. Vsi direktorji natančno poznajo utrip kadrovskega sektorja ali oddelka, ki ga vodijo, prav tako njegovo preteklost in perspektivo ter imajo razvojno vizijo. Poudarjajo pomen znanja ter pridobivanja izkušenj in veščin kadrovanja. Poleg tega poznajo vse kadrovske potrebe svojega okolja in celotnega podjetja.

Razveseljivo je, da se vsi kadrovske sektorji in podjetja izredno skrbno posvečajo nadaljnjemu izobraževanju kadrovske strokovnjakov in tekoče zasledujejo razvoj stroke. Izobraževanje je res pestro in ga izvajajo bodisi interno, zunaj podjetja in celo v tujini.

Za ilustracijo bom navedla nekaj poudarkov, ki so jih med intervjujem navrgli direktorji kadrovske sektorjev:

Po mnenju naših sogovornikov **izkušnje kažejo**, da v tujini za vodenje oddelkov s človeškimi viri izberejo ali določijo ljudi, ki so opravljali druge poslovne naloge, in jih usposobijo za kadrovske funkcije. Pri svojem delu so zelo uspešni. Njihova prednost je, da so kot že zaposleni sprejemljivejši za preostale oddelke, poleg tega imajo boljše komunikacijo s poslovoilstvom, ki jim

priznava, da poznajo stvari iz prakse, da so se že dokazali na drugih področjih in zato 'vedo', kako ravnati. Zaupajo jim, da si ničesar ne bodo izmišljali po svoje.

Eden izmed direktorjev je (ob 2. podmeni) opozoril na **problem**, da v Sloveniji ne le primanjkuje kakovostnega kadra, temveč tudi, da nihče sistematično ne skrbi za **ugled kadrovskih strokovnjakov** niti za njihovo mesto v delitvi dela. Hkrati je izpostavil še eno težavo – kočljivi položaj kadrovske službe, ki tiči v nakovalu tako med zaposlenimi (česar pa sodobni kapitalizem ne priznava) kot upravo ter menedžmentom. Premalo znajo povezati strategijo s kadrovskimi metodami in dokazati, da uporaba kadrovskih orodij neposredno povečuje dobiček in uresničuje poslovno strategijo.

Naslednji sogovornik je opozoril, da podjetja kadrujejo ljudi zaradi njihovih sposobnosti, odpuščajo pa zaradi osebnosti. To je vsekakor zanimiva ugotovitev, ker je prav ta naloga izpostavila iskanost prave osebnosti pri izbiri kadrovskega strokovnjaka.

Obravnavana podjetja so se izkazala za dober raziskovalni vzorec, saj so razkrila marsikatero vrzel v kadrovanju kadrovskih strokovnjakov in hkrati izpostavila več dobrih, uporabnih metod tega področja. Na razpise za kadrovske strokovnjake se sicer prijavlja veliko kandidatov, izmed katerih je potrebno izbrati najustreznejšega. Kaže, da v vseh podjetjih izbranega kandidata znajo izšolati za svoje notranje potrebe. Ne vemo pa, ali kljub veliki ponudbi kdaj ni bilo mogoče izbrati nikogar. Naloga izpričuje, da kadrovski strokovnjaki znajo izbirati kadrovske strokovnjake.

In vendar, vse le ni tako rožnato. Čeprav intervjuvanci izpostavljajo pomen oddelkov človeških virov v njihovih organizacijah, je dejanska slika nekoliko drugačna. Kadrovski strokovnjaki niso med bolj iskanimi kadri, njihove plače zaostajajo za plačami drugih strokovnjakov na primerljivih delovnih mestih; čeravno imajo v organizacijah akutno pomanjkanje zaposlenih v kadrovske službi, vanjo ne kadrujejo; pripravniki, ki pridejo v podjetje, v kadrovskih službah, zaradi pomanjkanja izzivov, redko ostanejo – druga delovna mesta so

privlačnejša, nagrade za uspešno opravljeno delo pa tudi. Očitno se tudi sama stroka ne zna ali ne zmore jasno profilirati. Primata nad tem področjem nima nobena fakulteta, bistvenih prednosti, ki bi lahko izhajale iz tega, pa tudi ni. Znanja diplomantov sogovorniki bodisi ocenjujejo kot nezadostna (še posebej na področju delovnopравnih razmerij) bodisi do diplomantov sploh nimajo pričakovanj. Če lahko v zvezi z drugimi poklici govorimo o težavnem prehodu z enega področja na drugega, pri delu kadrovskih strokovnjakov tega ni zaslediti, kar implicira na dvoje: kot pozitivno bi lahko označili, da gre za vseprisotno funkcijo v podjetju, ki bi jo morali obvladati vsi vodje, zaradi česar mora biti lahko priučljiva; kot negativno pa bi lahko označili pomanjkanje resničnih prednosti izšolanih kadrovskih strokovnjakov, ki jim v procesu svojega visokošolskega izobraževanja ni uspelo pridobiti ključnih prednosti pred diplomanti, ki prihajajo z drugih fakultet. Nekateri sogovorniki izražajo tudi nezaupanje do izšolanih kadrovskih strokovnjakov in preferenco zaposlovati preverjene kadre z drugih področij v kadrovske službe. Kadrovska funkcija v večini izbranih podjetjih še vedno nima prave strateške vloge, čeprav so pozitivni premiki v tej smeri občutni.

Kadrovske funkcije v organizacijah čakajo še številni izzivi. Eden izmed ključnih bo njen razvoj v prihodnje. Pomembno vlogo pri tem bodo imele tudi fakultete, če bodo le želele sprejeti izziv. Rezerv na kadrovskem področju je še precej, v uporabnem znanju diplomantov pa tudi. Če so zaposleni ključni kapital podjetja, potem bi morali z njimi ustrezno ravnati, z ljudmi, zadolženi za ravnanje s tem kapitalom pa tudi. A zdi se, da je dejansko stanje bolj na deklarativni ravni. V realnosti so le nekateri zaposleni pripoznani in obravnavani kot vrednost za podjetje, večina drugih je obravnavanih kot strošek, ki ga je potrebno minimalizirati.

LITERATURA

1. Anderson, Alan H. 1994. *Effective personel management*. Oxford: Blackwell Publishers.
2. Anderson, Valerie. 2004. *Research methods in human resource management*. London: CIPD House.
3. Anthony, William P., Pamela L. Perrewe in K. Michele Kacmar. 1993. *Strategic human resource management*. Fort Worth: The Dryden press.
4. Armstrong, Michael. 2006. *Strategic human resource management : a guide to action*. London: K. Page.
5. Beardwell, Ian, Len Holden in Tim Clayton. 2004. *Human resource management, A contemporary approach*. London: Prentice Hall.
6. Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
7. Brewster, Chris, Wolfgang Mayrhofer in Michael Morley. 2004. *Human resource management in Europe – Evidence of convergence?* Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
8. Conner, Clawson. 2004. *Creating a learning culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
9. Cuming, Maurice W. 1994. *The theory and practice of personel management*. Oxford: Butterworth – Heinemann Ltd.
10. Dessler, Gary. 1997. *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.
11. Drenth, Pieter J.D., Henk Thierry in Charles J. de Wolff. 1998. *Handbook of work and organizational psychology, Volume 3: Personnel Psychology*. East Sussex: Psychology Press.

12. Drucker, Peter F.. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
13. Ferris, Gerald R. in Kendrith M. Rowland. 1988. *Human resources management, Perspectives and issues*. Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.
14. Fishman, Cherniss. 1990. *The human side of corporate competitiveness*. London: Sage.
15. Fitz-enz, Jac. 2000. *The ROI of human capital*. New York: Amacom.
16. Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
18. Gatewood, Field. 2001. *Human resource selection*. Forth Worth: Harcourt College Publishers.
19. Hargreaves, Jarvis. 1998. *The human resource development handbook*. London: Kogan Page.
20. Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
21. Jereb, Janez. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
22. Kuzmits, Frank E.. 1986. *Experiential exercises in personel, Human resource management*. Columbus: Merrill publishing company.
23. Legge, Karen. 1995. *Human resource management, Rethorics and realtyies*. London: Macmillan Press ltd..

24. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. --- 1999. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
27. Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Franc Jamšek, Zvone Vodovnik, Ivan Svetlik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič, Bogdan Lipičnik in Marjana Merkač. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Nieto, Michael L. 2006. *An introduction to human resource management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
30. Salaman, Greame. 1995. *Human resource strategies*. London: Sage publications.
31. Sparrow, Paul, Chris Brewster in Hilary Harris. 2004. *Globalizing human resource management*. London: Routledge.
32. Svetlik, Ivan in Branko Ilič. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Sophia.
33. Svetlik, Ivan, Andrej Kohont, Karmen Gorišek, Bor Rozman, Janja Lambergar in Bojan Brank. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
34. Thompson, Rosemary in Cristopher Mabey. 1994. *Developing human resources*. Oxford: Butterworth – Heinemann Ltd.
35. Townley, Barbara. 1994. *Reframing human resource management, Power, ethics and the subject at work*. London: Sage publications.

36. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Vroom, Victor H. in Edward L. Deci. 1989. *Management and motivation*. London: Penguin Group.
38. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006a. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
39. --- 2006b. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
40. Werther, William B. in Keith Davis. 1989. *Human resources and personnel management*. New York: McGraw – Hill.
41. Winfield Peter, Bishop Ray in Porter Keith. 2004. *Core management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik A za proizvodna podjetja

A - VPRAŠALNIK ZA INTERVJU S KADROVSKIMI STROKOVNJAKI

I. O kadrovske službi

1. Ali imate samostojno službo/oddelek/sektor, ki se ukvarja s kadri v vaši organizaciji? Kakšen je naziv te službe?
2. Ste vi najvišji vodja/direktor za kadre/človeške vire v organizaciji? Kako dolgo se že ukvarjate s kadri ali usposabljanjem?
3. Koliko zaposlenih je v kadrovske službi? Ali menite, da jih imate dovolj/premalo/preveč?
4. Kakšno je razmerje zaposlenih v kadrovske službi po spolu? Najvišji vodja je _____?
5. Kateri so nazivi delovnih mest v kadrovske službi?
6. Kakšna je izobrazba zaposlenih na teh delovnih mestih?
7. Če po izobrazbi niso strokovnjaki za kadrovske menedžment – iz katerih razlogov se vam zdijo drugi izobrazbeni profili primernejši za opravljanje tega dela/poklica?
8. Ali se vam zdi za uspešno opravljanje dela kadrovskega strokovnjaka pomembnejši osebni ali poklicni profil posameznika in zakaj?
9. Kakšna je vloga kadrovske službe v vaši organizaciji?
 - a. Za katera področja je zadolžena kadrovske služba in kakšno funkcijo ima?
 - b. Katera je po vašem mnenju primarna in najbolj pomembna vloga/funkcija kadrovske službe v vaši organizaciji?
 - c. Kaj je tisto edinstveno, kar kadrovske služba daje oziroma prispeva k delovanju organizacije?
10. Kako ocenjujete pomembnost kadrovske službe v vaši organizaciji (tudi v primerjavi z drugimi oddelki/sektorji)? Ali je zelo pomembna v smislu (strateške) podpore vrhnjemu menedžmentu ali pa ima bolj izvajalsko/operativno funkcijo? Če je kadrovske služba vključena v strateško načrtovanje in vodenje, kako in kdaj se vanj vključi kadrovske

strokovnjak (na začetku, po potrebi...), ali predlaga odločitve, je o njih zgolj informiran, ali sodeluje pri odločanju, izvajanju ...?

11. Ali je vodja/direktor kadrovske službe/sektorja član uprave?

II. Pridobivanje in zaposlovanje kadrovskih strokovnjakov

12. Ali v vašem podjetju načrtujete zaposlovanje kadrovskih strokovnjakov in katerih kadrovalnih metod se pri tem poslužujete?

13. Kateri so najpogostnejši razlogi za menjavo kadra na tem delovnem mestu?

14. Iz katerih virov najpogosteje pridobivate kadrovske strokovnjake (notranji ali zunanji, formalni ali neformalni ...)?

15. Katere metode se vam zdijo najprimernejše za pridobivanje kadrovskih strokovnjakov in zakaj? Ali se jih tudi največkrat poslužujete in zakaj?

16. Ali imate izdelano analizo delovnega mesta za kadrovske strokovnjake?

17. Za kaj vse jo uporabljate in kako pomembna se vam zdi? Ali vpliva na postopke pridobivanja in izbiranja kadrovskih strokovnjakov? Kako in zakaj?

III. Izbiranje kadrovskih strokovnjakov

18. Ali je težko pridobiti in pozneje obdržati strokovnjake za kadrovsko področje? Zakaj menite, da je tako?

19. Ali menite, da je pri nas dovolj kakovostnih strokovnjakov iz tega področja? Utemeljite!

20. Katera znanja, sposobnosti ter osebnostne lastnosti mora po vašem mnenju imeti kadrovski strokovnjak za uspešno in produktivno opravljanje svojega dela?

21. Katerih lastnosti po vašem mnenju ne sme imeti in katere niso zaželene?

22. Kako preverjate navedene lastnosti v postopku izbire?

23. Kaj je najpomembnejše, na kar ste pozorni pri prijavi in v kandidatovem CV?

24. Ali se poslužujete intervjuja kot tehnike izbiranja kadrovskih strokovnjakov in v kolikšni meri. Katere se vam zdijo njegove prednosti in slabosti?

25. Kaj se vam zdi pri odločanju o povabilu kandidata na razgovor odločilno?

26. Kateri kriteriji prevladajo po opravljenem pogovoru in zakaj?

27. Katerih drugih tehnik izbiranja kadrov se še poslužujete – npr. testiranja kandidatov? Ali jih izvajate sami ali pri tem sodelujejo zunanji izvajalci? Kaj pričakujete od teh metod izbiranja? Ali ste z njimi zadovoljni?

IV. Razvoj in izobraževanje kadrovskih strokovnjakov

28. Ali izobražujete kadrovske strokovnjake? Če da, kdo skrbi za njihovo izobraževanje (po lastni izbiri, samoiniciativno, prepoznane potrebe po navedbah nadrejenih ali po zgledu na drugih področjih organizacije, predlogi zunanjih sodelavcev, drugo ...)?
29. Za kakšna izobraževanje (tematiko, trajanje ...) po navadi gre?
30. Koliko ur letno se izobražujejo kadrovski strokovnjaki na letni ravni v primerjavi z drugimi strokovnjaki v organizaciji? Koliko sredstev porabite za njihovo izobraževanje primerjavi z drugimi strokovnjaki?
31. Ali se vam zdi smotrno in pomembno vlagati v razvoj kadrovskih strokovnjakov ali raje potrebe zadovoljujete od zunaj? Zakaj?

V. Ocenjevanje in nagrajevanje kadrovskih strokovnjakov

32. Kateri so kriteriji za uspešno opravljanje dela kadrovskega strokovnjaka v vaši organizaciji?
33. S katerimi metodami ocenjujete delo kadrovskih strokovnjakov?
34. Kdo ocenjuje delo kadrovskih strokovnjakov?
35. Kolikokrat letno ocenjujete delo kadrovskih strokovnjakov? Ali spremljate spremembe v ravnanju, vedenju in delovanju kadrovskih strokovnjakov ter na kakšen način?
36. Na kakšen način nagrajete dobro delo kadrovskih strokovnjakov?
37. Katerih ugodnosti in nagrad so deležni kadrovski strokovnjaki v vaši organizaciji?
38. Ali menite, da nagrade in druge ugodnosti spodbujajo dobro delo kadrovskih strokovnjakov? Kako se to kaže v spremenjenem vedenju in delu kadrovskih strokovnjakov?

VI. Primerjava z drugimi strokovnjaki v organizaciji

39. Katero delovno mesto je primerljivo s pozicijo in odgovornostjo kadrovskih strokovnjakov v vaši organizaciji in zakaj?

40. Kako načrtujete zaposlovanje drugih strokovnjakov (če se bo odgovor bistveno razlikoval od zaposlovanja kadrovske strokovnjakov)?
41. Iz katerih virov najpogosteje pridobivate druge strokovnjake?
42. Katerih metod se poslužujete za pridobivanje drugih strokovnjakov?
43. Na kaj ste pozorni pri prijavi drugih strokovnjakov in v njihovem CV?
44. Kaj vas prepriča k povabilu kandidata na pogovor in kateri kriteriji prevladajo po njem?
45. Katerih drugih tehnik izbiranja strokovnjakov se še poslužujete?
46. Kdo in na kakšen način skrbi za izobraževanje in razvoj drugih strokovnjakov?
47. Katere strokovnjake je vaši organizaciji najtežje pridobiti/obdržati? Čemu to pripisujete?
48. Ali vlagate v razvoj teh strokovnjakov ali pa potrebe raje zadovoljujete od zunaj?
49. Ali ocenjujete delo drugih strokovnjakov?
50. Kdo in s katerimi metodami ocenjuje delo teh strokovnjakov?
51. Na kakšen način nagradujete dobro delo drugih strokovnjakov ?
52. Katerih ugodnosti in nagrad so deležni drugi strokovnjaki v vaši organizaciji?
53. Ali menite, da nagrade vplivajo na boljše delo teh strokovnjakov? Kako se to kaže pri samem (opravljenem) delu?

VII. Pogled v prihodnost

54. Kaj najbolj pogrēšate pri kadrovske strokovnjake? Katere so po vašem mnenju njihove največje pomanjkljivosti in katerih znanj jim primanjkuje?
55. Na kakšen način boste te pomanjkljivosti odpravili (z izobraževanjem, zaposlovanjem različnih izobrazbenih profilov ...)?
56. Kakšen je po vaši oceni 'idealen' kadrovske strokovnjake (izobrazba, spol, starost, osebnostne lastnosti, kompetence ...)? Kakšen bi bil za vašo organizacijo 'idealen' kadrovske strokovnjake (če se bo odgovor bistveno razlikoval od prvega) in zakaj?

57. Kakšna je po vaše prihodnost kadrovske funkcije? Ali menite, da bo pridobivala na pomenu? Ali se bo razvijala v smislu pomembnosti in vpetosti v strateško odločanje in poslovanje podjetja ali ne? Na kratko opišite svoja videnja, projekcije in morebitne dileme v zvezi s tem!

Priloga B: Vprašalnik B za kadrovske agencije

B - VPRAŠALNIK ZA INTERVJU S KADROVSKIMI STROKOVNJAKI

I. O kadrovski službi

1. Izobrazba in naziv sogovornikovega delovnega mesta. Položaj njegovega delovnega mesta v organizaciji. Kako dolgo se že ukvarja s kadri?
2. S čim se prvenstveno ukvarja vaša organizacija?
3. Koliko oseb imate zaposlenih za izvajanje vaše osnovne dejavnosti – kadrovanja? Ali menite, da jih imate glede na obseg dela dovolj, premalo ali preveč?
4. Kako so poimenovana delovna mesta v vaši organizaciji, ki se ukvarjajo s kadrovanjem? Povejte, prosim, njihove nazive.
5. Kakšna je izobrazba zaposlenih na teh delovnih mestih?
6. Kateri izobrazbeni profili se vam zdijo najprimernejši za opravljanje tega dela/poklica in zakaj?
7. Ali se vam zdi za uspešno opravljanje dela kadrovskega strokovnjaka pomembnejši posameznikov osebni ali poklicni profil in zakaj?
8. Ali imate kadrovske službe? Kakšna je njena vloga?
9. Za katera področja je zadolžena kadrovska služba in kakšno funkcijo ima?
10. Katera je po vašem mnenju primarna in najpomembnejša vloga/funkcija kadrovske službe v vaši organizaciji?
11. Kaj je tisto edinstveno, posebno, kar kadrovska služba daje oziroma prispeva k delovanju organizacije?
12. Kako ocenjujete pomembnost kadrovske službe v vaši organizaciji (tudi v primerjavi z drugimi oddelki/sektorji)? Ali je zelo pomembna v smislu (strateške) podpore vrhnjemu menedžmentu ali pa ima bolj izvajalsko/operativno funkcijo? Če je kadrovska služba vključena v strateško načrtovanje in vodenje, kako in kdaj se v delo vključi kadrovski strokovnjak (na začetku, po potrebi ...), ali predlaga odločitve, je o njih zgolj informiran, ali sodeluje pri odločanju, izvajanju ...?
13. Ali je vodja/direktor kadrovske službe/sektorja član uprave?

II. Pridobivanje in zaposlovanje kadrovskih strokovnjakov

14. a) S katerimi viri in metodami najpogosteje pridobivate kadrovske strokovnjake in zakaj?

b) Kateri so najpogostnejši razlogi za menjavo kadra na tem delovnem mestu?

15. Ali imate izdelano analizo delovnega mesta za kadrovske strokovnjake? Za kaj vse jo uporabljate in kako pomembna se vam zdi? Ali vpliva na postopke pridobivanja in izbiranja kadrovskih strokovnjakov? Kako in zakaj?

III. Izbiranje kadrovskih strokovnjakov

16. Katera je vaša glavna naloga pri izbiranju kadrovskih strokovnjakov za zunanjega naročnika? In kako kadrujete zase? Ali se ravnate po enakih merilih? Če ne, zakaj ne?

17. Ali je po vaših izkušnjah težko pridobiti in pozneje obdržati strokovnjake za kadrovsko področje? Zakaj menite, da je tako? Ali sodite, da je pri nas dovolj kakovostnih strokovnjakov iz tega področja? Utemeljite!

18. Katera znanja, sposobnosti ter osebnostne lastnosti mora po vašem mnenju imeti kadrovski strokovnjak za uspešno in produktivno opravljanje svojega dela?

19. Katerih lastnosti po vašem mnenju ne sme imeti in katere niso zaželeni?

20. Kako preverjate navedene lastnosti v postopku izbire?

21. Kakšen je postopek za izbiro kadrovskega strokovnjaka in za vodjo kadrovske službe?

22. Kaj je najpomembnejše, na kar ste pozorni pri kandidaturi prijavi oz. v njegovem CV? Kaj se vam zdi pri odločanju o povabilu kandidata na pogovor odločilno?

23. Katerih tehnik se poslužujete pri izbiranju kadrovskih strokovnjakov? Katerih drugih tehnik izbiranja kadrov se še poslužujete – npr. testiranja kandidatov? Kaj pričakujete od teh metod izbiranja? Ali ste z njimi zadovoljni?

24. Kateri kriteriji prevladajo po opravljenem pogovoru in zakaj? Kaj je tisto, kar vas pri kandidatu prepriča, da veste, da je prava oseba za določeno delovno mesto?

IV. Razvoj in izobraževanje kadrovskih strokovnjakov

25. Ali za lastne ali tuje potrebe izobražujete kadrovske strokovnjake? Če da, kdo skrbi za njihovo izobraževanje (po lastni izbiri, samoiniciativno, prepoznane potrebe, ki jih navedejo nadrejeni, ali po zgledu drugih področjih v organizaciji, predlogi zunanjih sodelavcev, drugo ...)?
26. Za kakšna izobraževanje (tematiko, trajanje ...) po navadi gre?
27. Koliko ur letno se izobražujejo kadrovski strokovnjaki? Koliko sredstev porabite za njihovo izobraževanje?

V. Ocenjevanje in nagrajevanje kadrovskih strokovnjakov

28. Kateri so kriteriji za uspešno opravljanje dela kadrovskega strokovnjaka v vaši organizaciji? Kadar kadrujete za svoje naročnike, kdo določa kriterije o uspešnosti kadrovske službe? In katere kriterije navadno uporabljate?
29. S katerimi metodami ocenjujete delo kadrovskih strokovnjakov? In drugod?
30. Kdo pri vas ocenjuje delo kadrovskih strokovnjakov? In drugod?
31. Kolikokrat letno ocenjujete delo kadrovskih strokovnjakov? Ali spremljate spremembe v ravnanju, vedenju, delovanju kadrovskih strokovnjakov in na kakšen način?
32. Na kakšen način nagrajujete dobro delo kadrovskih strokovnjakov? Drugod?
33. Katere ugodnosti, nagrade uživajo kadrovski strokovnjaki v vaši organizaciji? Drugod?
34. Ali menite, da nagrade in druge ugodnosti spodbujajo dobro delo kadrovskih strokovnjakov? Kako se to kaže v spremenjenem vedenju in delu kadrovskih strokovnjakov? Drugod?
35. Kakšno je stanje na trgu dela za kadrovske strokovnjake. V katerem rangu se gibljejo njihove plače ter plače vodij kadrovskih služb? Kako vi ocenjujete trenutni položaj na trgu?

VI. Primerjava z drugimi strokovnjaki v organizaciji

36. Ali se kadrovanje kadrovski strokovnjakov bistveno razlikuje od kadrovanja drugih primerljivih strokovnjakov? če da, zakaj menite da je tako? Kje vidite vzroke?

37. Katero delovno mesto je po navadi primerljivo s pozicijo in odgovornostjo kadrovskih strokovnjakov v vaši organizaciji in zakaj?
38. Katere strokovnjake je vaši organizaciji najtežje pridobiti/obdržati? Čemu to pripisujete?
39. Ali vlagate v razvoj teh strokovnjakov ali potrebe raje zadovoljujete od zunaj?
40. Katerih ugodnosti in nagrad so deležni drugi strokovnjaki v vaši organizaciji? (Če gre za nekaj posebnega.)

VII. Pogled v prihodnost

41. Kaj najbolj pogrēšate pri kadrovskih strokovnjakih? Katere so po vašem mnenju njihove največje pomanjkljivosti in katerih znanj jim primanjkuje?
42. Kakšna je po vaše prihodnost kadrovske funkcije? Ali menite, da bo pridobivala na pomenu? Ali se bo razvijala v smislu pomembnosti in vpetosti v strateško odločanje in poslovanje podjetja ali ne? Na kratko opišite svoja videnja, projekcije in morebitne dileme v zvezi s tem!