

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Martina Gerbec

**Vloga socialnega kapitala pri zaposlitvi in vloga kadrovskih
agencij**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Martina Gerbec

Mentor: izr. prof. dr. Ivo Banič

**Vloga socialnega kapitala pri zaposlitvi in vloga kadrovskih
agencij**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Zahvala

Zahvaljujem se mentorju izr. prof. dr. Ivu Baniču za strokovno pomoč. Prav tako pa tudi mami, očetu in bratoma za vso podporo, tako pri pisanju diplome kot tudi pri celotnem šolanju. Z vami mi je uspelo!

Vloga socialnega kapitala pri zaposlitvi in vloga kadrovskih agencij

V 21. stoletju se izteka obdobje "know-how" in prihaja obdobje "know-whom", in sicer kdo nam lahko pri uresničevanju ciljev pomaga in kako splesti učinkovite socialne mreže. Veliko socialnega kapitala nam lajša in izpolnjuje življenje v več pogledih. Lahko nam omogoči uspešno iskanje ključnih kadrov podjetja in pri postavitvi pravega človeka na pravo delovno mesto, zaradi dobro razpredene socialne mreže lahko hitreje in z manj napora dobimo prvo zaposlitev oz. kasneje boljšo zaposlitev na boljšem delovnem mestu. Posebno pomembne so dobro spletene socialne mreže v podjetjih, katera se ukvarjajo z dejavnostjo nabora ključnih kadrov in so za to plačana. V nalogi me je zanimalo, koliko veze in poznanstva pomagajo pri prvi zaposlitvi in ali se posamezniki poslužujejo priporočil pri nadaljnjem zaposlovanju. Namen naloge je bilo tudi ugotoviti, kako poteka dejavnost iskanja ključnih kadrov. Glede na to, da je to še dokaj mlada storitev v Sloveniji, saj se je razvila v 90. letih, me je zanimalo kako razširjene so podobne agencije na našem tržišču. Ključno vprašanje je ali večina kadrovskih agencij na slovenskem trgu ponuja različne kadrovske dejavnosti, ali pa so specializirani na eno vrsto.

Ključne besede: socialni kapital, kadrovske agencije, iskanje in izbor kadrov

The role of social capital in employment and the role of executive search

In 21st century the era of know-how is coming to the end and the new era of know-whom is arising. Social capital can make the search for key cadres in company faster and easier or it can make placing the right worker to right working place more efficient. Because of well widespread social network we can get our first employment quicker and with less effort or later, we can get even better employment on more important and better working place. Well widespread social networks are especially important in companies which are dealing with executive search and get paid for finding the perfect candidate for one company. The main objective of this work was to determine how much ties and acquaintances help to get first employment and how many people use acquaintances in further employment. In addition the purpose of this work was to determine executive search. This sphere of activity is still young in Slovenia, since it was well-formed in nineties, so I tried to get to know how did this activity developed and in which length are they spread threw Slovenian market. Main research question was: do most cadre agencies offer a whole range of cadre service or are they specialized in only one range of service.

Key words: social capital, cadre services, executive search and selection

KAZALO:

1 UVOD	7
2 SOCIALNI KAPITAL	10
2.1 Definicija in pomen socialnega kapitala	10
2.2 Ravni socialnega kapitala	11
2.3 Socialna omrežja	12
2.3.1 Močne vezi	12
2.3.2 Šibke vezi	12
2.4 Spletne socialne mreže	13
2.5 Spletne skupnosti in socialni kapital	14
2.5.1 Spletne poslovno usmerjene socialne mreže	14
2.6 Pomen socialnega kapitala pri iskanju zaposlitve	15
3 KLJUČNI KADRI	16
3.1 Pridobivanje ključnih kadrov v podjetje	18
3.2 Ukrepi za ohranitev ključnih kadrov	19
3.2.1 Pridobivanje kandidatov iz zunanjega okolja	20
3.3 Zasebne zaposlitvene agencije	23
3.3.1 Zasebne agencije za iskanje ključnih kadrov (»headhunting«)	24
3.3.2 Headhunting v Sloveniji	28
4 EMPIRIČNI DEL	29
4.1 Sekundarna analiza podatkov	29
4.2 Sekundarna analiza podatkov in intervju s svetovalko Mileno Pervanje	32
4.3 Analiza ankete	40
5 ZAKLJUČEK	47
6 LITERATURA	49
Priloga A: INTERVJU	52
Priloga B: ANKETA	57

KAZALO TABEL IN GRAFOV:

Tabela 3. 1: Stopnja učinkovitosti posameznega zaposlenega	18
Tabela 3. 2: Prednosti in pomanjkljivosti pridobivanja kandidatov zunanjih virov	22
Tabela 3. 3: Značilnosti metod pridobivanja delavcev	23

Graf 4. 1: Kdaj ste prvič vstopili v delovno razmerje?	40
Graf 4. 2: Na kakšen način ste zvedeli za prosto delovno mesto?	41
Graf 4. 3: Na kakšen način ste dobili službo?	41
Graf 4. 4: Če ste delo dobili na podlagi priporočila, kdo vas je priporočil?	42
Graf 4. 5: Menite, da ste delo opravljali bolj vestno in odgovorno zaradi priporočila?	42
Graf 4. 6: Ali rajši sprejmete delo, ki ga dobite preko priporočil?	43
Graf 4. 7: Ste že koga priporočili za kakšno delo?.....	43
Graf 4. 8: Ste se za to osebo in njeno delo počutili odgovorni?.....	44
Graf 4. 9: Ste kdaj obžalovali, da ste nekoga priporočili za določeno delo?	44
Graf 4. 10: Ste imeli kdaj občutek, da se vam godi krivica, ker je dobil kdo delo preko vez?	45
Graf 4. 11: Na kakšen način ste izvedeli za nadaljnja dela (počitniška/študentska/redna)?	45
Graf 4. 12: Na kakšen način ste vstopili v nadaljnja delovna razmerja?	46

1 UVOD

V 21. stoletju se izteka obdobje "know-how" in prihaja obdobje "know-whom", in sicer kdo nam lahko pri uresničevanju ciljev pomaga in kako splesti učinkovite socialne mreže. Veliko socialnega kapitala nam lajša in izpolnjuje življenje v več pogledih. Podjetjem omogoči bolj uspešno iskanje ključnih kadrov in tako postavitev pravega človeka na pravo delovno mesto, posamezniki pa lahko zaradi dobro razpredene socialne mreže hitreje in z manj napora dobimo prvo zaposlitev oz. kasneje boljše zaposlitev na boljšem delovnem mestu.

Posebno pomembne so dobro spletene socialne mreže v podjetjih, katera se ukvarjajo z dejavnostjo nabora ključnih kadrov in so za to plačana. V preteklosti smo poznali in se ukvarjali predvsem z dvema vrstama kapitala, in sicer materialnim in intelektualnim. Šele zadnja leta je na pomenu začel pridobivati socialni kapital, ki je danes dosegel vrh popularnosti. Označuje vpetost posameznika in skupin v družbene vezi in omrežja. Zelo enostavno povedano: kdo pozna koga. Vrednost takšnega povezovanja je neprecenljiva, vsak posameznik ve, da veze in poznanstva delujejo, tako v poslovnem svetu kot v privatnem življenju. V diplomski nalogi me je predvsem zanimalo, koliko veze in poznanstva pomagajo pri prvi zaposlitvi in koliko se v povprečju dijaki in študenti poslužujejo priporočil pri nadaljnjem zaposlovanju (počitniško delo/študentsko delo/redna zaposlitev). Z besedno zvezo »veze in poznanstva« mislim pravzaprav priporočila s strani prijateljev, znancev, kolegov, tudi družine, skratka priporočila katera dobimo s strani naše dobro razpredene socialne mreže in nam pri iskanju zaposlitve koristijo.

Danes se vse več podjetji zaveda pomena dobro usposobljenih delavcev, saj le-ti predstavljajo podjetje, mu dajo neko dodano vrednost in v bistvu so podjetje. Vse bolj se zavedajo tudi, da je ključne delavce zelo težko najti, jih privabiti v svoje podjetje in jih tam zadržati. To zahteva predvsem veliko znanja, časa in izkušenosti, zato se vse več podjetij odloča vložiti določena sredstva v to storitev, kot da se morajo ukvarjati s posledicami napačne izbire delavca, ki jih stane veliko več kot usluge kadrovske agencije. Sama se bom osredotočila predvsem na kadrovske agencije, ki ponujajo storitev direktnega iskanja ključnih kadrov (»headhunting«). Zanimalo me je kdo so lovci na glave, kako dejavnost poteka, cene storitev ipd. Glede na to, da je to še dokaj mlada dejavnost v Sloveniji, saj se je razvila šele v devetdesetih letih, me je zanimalo, kako se je začel razvoj te dejavnosti in kako razširjene so podobne agencije na našem tržišču.

Hipotezi, ki sem si jih zastavila v začetku pisanja in jih bom skušala potrditi ali zavreči na podlagi teoretičnega in empiričnega dela se glasita:

Hipoteza 1: Mladi iskalci dela dobijo prvo zaposlitev preko priporočil tj. vez in poznanstev.

Hipoteza 2: Večina kadrovskih agencij na slovenskem trgu ponuja različne kadrovske dejavnosti, ne pa samo eno vrsto.

Hipotezo 1 bom preverjala s pomočjo podatkov, ki jih bom pridobila z anketnim vprašalnikom, kjer bom zajela čim večjo populacijo dijakov in študentov. Hipotezo 2 bom preverjala s pomočjo podatkov, ki jih bom pridobila na podlagi analize sekundarnih podatkov. Podatke bom pridobila v registru podjetij Gospodarske zbornice Slovenije, na spletnih straneh izbranih kadrovskih agencij in z izčrpnim intervjujem s svetovalko v podjetju EastEuroCo d.o.o. v Ljubljani.

Diplomska naloga je vključno z uvodom in zaključkom razdeljena na 5 poglavij. V drugem poglavju sem se osredotočila na socialni kapital, ravni socialnega kapitala, socialna omrežja. Zanimale so me tudi spletne socialne mreže, saj je mreženje na spletu danes vse bolj popularno, zato sem hotela izvedeti, če nam mreženje na spletu lahko pripomore pri iskanju oz. pridobitvi zaposlitve. Prav tako sem posvetila del poglavja pomenu socialnega kapitala pri pridobitvi zaposlitve.

V tretjem poglavju sem se osredotočila na ključne kadre. Zanimalo me je kdo so v podjetju ključni kadri, kako jih podjetje pridobi in obdrži. Posebej sem se osredotočila na pridobivanje kandidatov iz zunanjega okolja in sicer uporabo kadrovskih agencij za direktno iskanje ključnih kadrov. Proučila sem kako te agencije delujejo, kakšen je postopek pridobivanja ključnih kadrov, koliko stane ta storitev in kakšne so razmere na slovenskem trgu.

Četrto poglavje sem posvetila empiričnemu delu, ki je sestavljen iz treh podpoglavij. V prvem podpoglavju sem opravila analizo sekundarnih podatkov, ki so bili pridobljeni v sklopu mednarodne primerjalne študije Upravljanje človeških virov. Primerjala sem rezultate raziskave, ki so bili pridobljeni v letu 2001 z rezultati, ki so bili pridobljeni v drugem krogu anketiranja leta 2004. Rezultatom pridobljenim pri Slovenskih organizacijah v letu 2004 sem dodala tudi rezultate Evropske unije. V drugem podpoglavju sem opravila analizo sekundarnih virov, ki sem jih pridobila na spletnih straneh različnih kadrovskih agencij, ki delujejo na slovenskem tržišču. Da bi boljše razumela potek dejavnosti iskanja ključnih

kadrov sem opravila intervju s svetovalko v kadrovske agenciji EastEuroCo d.o.o. v Ljubljani. V tretjem podpoglavju pa sem analizirala ankete, da sem pridobila podatke, na kakšen način pridejo iskalci zaposlitve do prvega dela in kako do nadaljnjih zaposlitev.

2 SOCIALNI KAPITAL

2.1 Definicija in pomen socialnega kapitala

Bourdieu (Černetič in drugi 2006) opredeli socialni kapital kot »pogostost in pomembnost stikov na katere se posameznik lahko zanese z namenom izboljšanja svojega položaja.« Opreljuje pa ga tudi kot »skupek dejanskih ali potencialnih virov, ki so povezani v posest trajnega socialnega omrežja ali pa v manj formalne odnose poznanstev.« (Bourdieu v Klepec 2007, 28).

Po besedah Igličeve (2004, 155) »socialni kapital meri na tiste lastnosti socialnih odnosov med posamezniki, ki omogočajo, da se med njimi razvije sodelovanje.« Posebej pomemben je pri najhitrejšemu, najučinkovitejšemu in najuspešnejšemu doseganju ciljev s sodelovanjem. Prav sodelovanje je najpomembnejše pri razvoju različnih družbenih področij družbenega življenja in vseh ostalih aspektov vsakdanjega življenja (Iglič 2004, 155).

Kot pravi Putnam (v Klepec 2007, 28) gre pri socialnem kapitalu za »obliko družbenih relacij med posamezniki, ki jim omogoča sodelovanje in doseg svojih ciljev.«

»Socialni kapital se izraža, ko stopamo v medsebojne odnose z drugimi ljudmi - torej takrat, ko pride do interakcij in omrežij, ki se vzpostavljajo v družbi na podlagi skupnih vrednot. Socialni kapital pomeni tudi družbeno zaupanje in vezi, ki prispevajo k temu, da ljudje delujejo koordinirano in kooperativno v skupno korist. [...] Socialni kapital torej predstavlja pogonsko sredstvo za razvoj civilne družbe, organizacij in socialnih omrežij, ki delujejo v prostoru med privatno sfero, ekonomijo in državo« (Juričan 2007).

Po besedah Lina (v Klepec 2007, 28) je socialni kapital premoženje v socialnih omrežjih. Le-tega bi torej lahko poimenovali lastnina posameznika, ki je odvisen od stikov, ki jih le-ta ima. Pomembne socialne vezi so posameznikove vezi, ne gre pa zanemariti tudi vezi, ki se spletejo med organizacijami in družbami.

2.2 Ravni socialnega kapitala

Makarovič (2003, 81) opredeli socialni kapital kot »resurs, ki posameznikom in kolektivitetam omogoča doseganje ciljev na podlagi medsebojnega zaupanja in sodelovanja.« Glede na to, socialni kapital deli na dve ravni: mikro in makro raven (Makarovič 2003, 81-82). Igličeva vključi poleg tudi mezzo raven. In sicer **mikro raven** predstavlja raven posameznika. Gre za močne socialne vezi med posamezniki, ki se dolgo poznajo in so v intimnih odnosih, predvsem močne sorodstvene, družinske vezi in prijateljske vezi, ki so vključene v intenzivne procese socialne podpore, kar prispeva k občutku pripadnosti in sprejemanju ter reševanju vsakdanjih težav (Iglič 2004, 155-159).

Mezzo raven predstavlja raven organizacije in vezi, ki nastanejo na delavnem mestu in so ključne za usklajevanje pri skupnih projektih in pri pridobivanju informacij ter virov. Socialni kapital na tej ravni je lahko močan in hkrati šibek. Moč je odvisna od števila dobrih prijateljev, ki jih imajo ljudje na delovnem mestu, v lokalni skupnosti in društvih, zlasti pa od neformalnih prijateljskih vezi. Prav te vezi so najpomembnejši izvor socialnega kapitala, saj se tu oblikuje skupinska pripadnost in zavzetost. **Makro raven** pa predstavlja raven države in zaupanje v sodržavljanje. Po besedah Igličeve (2004, 158) »makro raven zaznamujejo odnosi med ljudmi, ki se ne poznajo in niso člani istih omrežij«. Tu so v ospredju kratkotrajni stiki in ni pogostega druženje. Glavne značilnosti te ravni socialnega kapitala sta generalizirano zaupanje (koliko zaupamo drugim ljudem s katerimi nimamo dolgotrajnejšega stika, npr. tujci) in kolektivna identiteta (sodelovanje in socialna opora, ko med akterji ni posrednih ali neposrednih vezi). Več kot imajo ljudje socialnega kapitala, več je možnosti, da se med njimi vzpostavi sodelovanje in komunikacija. Na tej ravni socialni kapital pomembno vpliva na strpnost in sposobnost družbe za reševanje konfliktov (Iglič 2004, 155-159). Na vseh treh stopnjah najdemo različno stopnjo socialnega kapitala in različne kombinacije močnih in šibkih vezi. V določenih državah oz. okoljih ali organizacijah imamo lahko močan socialni kapital na mikro ravni, pa zelo šibak na makro ravni ali pa na mezzo ravni.

V diplomski nalogi me predvsem zanima mikro in mezzo raven ustvarjanja in delovanja socialnega kapitala. Ugotovila bi rada koliko posamezniku pri iskanju nove zaposlitve pripomore dobro razširjeno socialno omrežje oziroma zaposlovalcem najti najbolj primerne

kandidata za določeno delovno mesto, kjer bo lahko izkazal svoj potencial in najboljše opravljajl zahtevane naloge.

2.3 Socialna omrežja

Človek v vsakdanjem življenju navezuje stike in nova poznanstva, s tem pa plete mrežo. Socialna mreža je pomembna za posameznikovo osebno in družbeno življenje. Kot pravi Iglíčeva, je mreža skupek »relativno stabilnih vezi, ki jih posameznik vzdržuje s svojim socialnim okoljem.« (Iglíč 2001, 170)

Sodobna literatura socialnih omrežij predpostavlja, da bodo oz. so ljudje z bolj razširjeno oz. široko mrežo bolj uspešni tako v organizacijah, kot v vsakdanjem življenju kot tisti, katerih mreža je manj razpredena, kajti razmerja med posamezniki so izredno pomembna, saj vsakemu prinesejo dostop in kontrolo koristnih virov (npr. informacij). Pomembno je ustvarjati tako močne kot tudi šibke socialne vezi, saj oboje večajo in razširjajo naš socialni kapital (Brass in Krachardt 1999, 182-183).

2.3.1 Močne vezi

Večina teoretikov socialnega kapitala, kot na primer klasik J. S. Coleman, D. Cohen, L. Prusak, Lipnack, Stamps ipd., podpira idejo močnih socialnih vezi s čim manj strukturnih lukenj. Njihovo glavno geslo je povezovati. Potrebno je spoštovati in omogočati horizontalno komunikacijo zaposlenih, kar bo tudi prineslo večjo učinkovitost organizaciji (Makarovič 2003, 83). Močne vezi so običajno med tesnimi prijatelji, ki drug drugemu nudijo čustveno in socialno oporo. Na njih se gradi lojalnost, zaupanje, vzajemno spoštovanje in čustvena naklonjenost med akterji. Močne vezi v nasprotju s šibkimi pa zahtevajo veliko več energije in časa za vzdrževanje, saj vsako tesno prijateljstvo potrebuje negovanje in vlaganje energije vanj. Negativna stran močnih vezi leži prav v tem, da si obkrožen z odvečnimi informacijami ali viri, kar lahko celo privede do skupinskega razmišljanja. (Brass in Krachardt 1999, 183-184).

2.3.2 Šibke vezi

Burt (v Makarovič 2003, 83) vidi prednost v šibkih vezeh oz. redkih omrežjih v svoji teoriji strukturnih lukenj. »Za šibke vezi je značilno, da »enota«, povezana z enotami, ki med seboj

niso povezane, je v prednosti pred enoto, ki je povezana z med seboj povezanimi enotami,« pravi Makarovič (2003, 83). Glavni vir moči posameznika so njegove šibke vezi, ki odpirajo pot k drugim in drugačnim skupinam. Te omogočajo posamezniku, da je bolj mobilni, omogočajo tudi posredovanje med različnimi skupinami in dostop do različnih resursov (Makarovič 2003, 83). Po besedah Granovetterja (v Brass in Krachardt 1999, 185) leži prednost šibkih vezi prav v dejstvu, da te vezi tvorijo nekakšen most med različnimi skupinami ljudi. Po navadi so ključni vir novim, različnim, neodvečnim informacijam. Ljudje povezani s šibkimi vezmi so po navadi iz različnih družbenih krogov, do čem so prijatelji po navadi iz istega družbenega kroga, kjer se vrtijo iste informacije, ki so na voljo uporabniku. Šibke vezi delujejo kot kanal po katerem se pretakajo informacije med drugače tesno povezanimi, kohezivnimi skupinami (Brass in Krachardt 1999, 185).

2.4 Spletne socialne mreže

Z vstopom v 21. stoletje nam je nova tehnologija prinesla tudi veliko različnih možnosti širjenja posameznikove socialne mreže in sicer s pomočjo interneta, s katerim lahko preko različnih spletnih strani pridobivamo nov socialni kapital. Njegova uporaba je raznovrstna, prav tako pa omogoča goro podatkov, anonimnost idr. Tu so se pojavili tudi različni portali za spoznavanje novih ljudi, klepetanje, zmenke, pa tudi možnosti za povezovanja z različnimi poslovnimi in si tako omogočiti lažjo najdbo službe. V nadaljevanju bom predstavila razvoj spletnih socialnih mrež, in kako s pomočjo njih širimo svojo socialno mrežo ter jih obrnemo sebi v prid.

Skozi leta smo se vsi začeli zavedati pomembnosti socialnega kapitala, še posebej velik pomen je pridobil s prihodom informacijske dobe in počasi postaja bolj pomemben celo od finančnega in intelektualnega kapitala. Vse bolj je pomembno »know-who« kot »know how«. Pri tem gre za to, da nas čim več ljudi pozna ter da poznajo naša znanja, kompetence, vrednote, izkušnje in so nas zaradi tega pripravljene priporočati drugim, ki takšne kompetence iščejo. Ohranjanje naših kontaktov oz. socialne mreže pa zahteva vsakodnevno veliko posameznikove energije, časa in pa tudi finančnih sredstev. Zato so ljudje pozitivno sprejeli internet, na katerem se je razvilo veliko spletnih storitev, ki omogočajo komunikacijo in povezovanje z ljudmi, ki jih poznamo, prav tako je pa tudi zelo lažje povezovanje z novimi ljudmi, ki se nam zdijo zanimivi (Kos 2008a). Spletno socialno mrežo odlično opredeli Huber (2007), ki pravi, da je le-ta » širok pojem, označuje pa spletne storitve, na katerih je poudarek

predvsem na pridobivanju oz. širjenju človekovega socialnega kapitala bodisi v privatnem bodisi poslovnem življenju» (Huber 2007).

2.5 Spletne skupnosti in socialni kapital

Vrednost posameznika na trgu ni določena samo s kompetencami posameznika, temveč tudi s tem, kako ima nekdo razvejano socialno mrežo. V te mreže so vključena različna področja posameznika, osebna, ekonomska, profesionalna itd. Od te mreže ima posameznik lahko določene koristi (Kos 2008b). Internet je bistveno pripomogel h krepitvi razvoja socialnih mrež. Olajšal je stike med posamezniki z različnih koncev sveta. Preko spleta so se začeli povezovati ljudje s podobnim interesom, in sicer z oblikovanjem raznih interesnih spletnih skupnosti. Na spletu obstaja veliko število teh skupnosti, nekatere so bolj splošne, druge namenjene mlajši generaciji, tretje so bolj specifične in namenjene iskanju poslovnih priložnosti, itd. Nekaj najpopularnejših spletnih socialnih mrež lahko razvrstimo v dve skupini: 1. poslovno orientirane: LinkedIn, Passado, XING, Neurona, Ryze, Ecademy.com, CompanyClick, 2. namenjene zabavi in druženju: MySpace, Hi5, Classmates.com, Xanga, Windows Live Spaces, Friendster, Reunion.com, Bebo, BlackPlanet.com, Cyworld, Facebook, Piczo. (Huber 2007).

2.5.1 Spletne poslovno usmerjene socialne mreže

Podjetje je že samo po sebi mreža odnosov, ki so lahko formalni, kot na primer pogodbene obveznosti ali neformalni, kot na primer neformalne mreže, ki se razvijajo spontano, z medsebojnim sodelovanjem. Zaradi zavedanja o vse večji pomembnosti socialnega kapitala, so se začele pojavljati različne spletne storitve, ki omogočajo opazovanje lastnega socialnega kapitala ter pospešujejo gradnjo socialne mreže (Kos 2008b).

Ena izmed najpopularnejših in največjih poslovnih mrež je tudi LinkedIn, ki ponuja izvrstno storitev za navezovanje stikov, iskanje poslovnih partnerjev, kadrov in novih poslovnih priložnosti. Leta 2007 je bilo na LinkedIn registriranih že preko 9 milijonov uporabnikov iz več kot 100 držav, aktivnih v preko 130 panogah. Med člani je na stotine ljudi, ki zasedajo vodilna izvršna mesta v največjih mednarodnih organizacijah. Na LinkedInu je ogromno poslovnih rezimejev, kontaktov, posebnih interesov in želja uporabnikov (Huber 2007). Spletna mreža ponuja predvsem dodano vrednost v naslednjih pogledih: iskanje potencialnih kadrov, strank, storitev, ekspertov, strateških in finančnih partnerjev itd., možnosti da drugi

najdejo vas oz. vaše storitve iz podobnih interesov. Ob vpisu v sistem, je možno, da preko kontaktov najdete novo ali boljše službo, se povežete s strokovnjaki, ki jih poznajo z vami direktno ali posredno povezani posamezniki (Kos 2008b). LinkedIn se uspešno razvija tudi v Sloveniji, saj ima že preko 6000 aktivnih uporabnikov (Huber 2007).

2.6 Pomen socialnega kapitala pri iskanju zaposlitve

Vsa zgoraj navedena teorija nam v praksi pripomore pri iskanju zaposlitve ali pa pri iskanju primernega kadra oz. delavca, ki bo najboljšje opravljal zahtevano delo. V nadaljevanju bom predstavila obe plati, in sicer kako nam socialni kapital oz. naše socialne mreže pripomorejo pri iskanju zaposlitve in kako podjetjem pripomorejo pri postavitvi pravega delavca na pravo delavno mesto.

Že od nekdaj velja, da več ljudi spoznaš, večje možnosti zaposlitve imaš. V sodobnem času temu pravimo mreženje oz. širjene in večanje posameznikovega socialnega kapitala, ki je že od nekdaj predstavljal pomembno sestavino poslovnega okolja. Mreženje imenujemo tudi umetnost povezovanja ljudi in je zelo dober način za pospešitev svoje kariere in osebni razvoj. Kot pravi Žalerjeva (2007) je » mreža skupina ljudi, ki jih povezujejo skupni interesi; običajno gre pri tem za neformalne in nehierarhične medsebojne povezave«. Vsakodnevno je človek vpleten v različne mreže in s tem v mreženje, npr. v službi med malico ali odmorih, na različnih sestankih, sejnih, konferencah, v vsakodnevnem druženju in srečevanju s prijatelji in družino. Te lahko poznamo, drugih spet ne in jih poskušamo spoznati tako, da si z njimi delimo mnenja in poglede (Žaler, 2007).

Te vezi in poznanstva danes še posebej pripomorejo pri iskanju zaposlitve in ljudje z večjo mrežo poznanstev hitreje in lažje dobijo delovno mesto, lahko celo tudi boljša in pomembnejša delovna mesta (Kos 2008b). Kot pravi Faganeljeva (2008) je »ključ uspeha v posameznikovi karieri nenehno vzpostavljanje, graditev in ohranjanje svojih socialnih vezi, saj so te vezi glavni vir informacij in virov, ki so potrebni za doseg upeha v karieri. Posameznikova uspešnost je velikokrat bolj kot od tega kaj zna, odvisna od tega, koga pozna«.

Danes obstaja veliko načinov iskanja zaposlitev, preko oglasov na zavodih, časopisu, vse bolj tudi na internetu, raziskave pa kažejo, da se še vedno največ ljudi zaposli s pomočjo poznanstev in osebnih vezi (Faganelj 2008). Mreža posameznika je sestavljena iz osebnih,

ekonomskih in profesionalnih odnosov od katerih imamo lahko v določenem trenutku koristi. (Kos 2008b). To so predvsem ljudje, prijatelji, znanci, kolegi s katerimi se srečujemo a ne z namenom iskanja službe, vendar nam ti posredujejo pomembne informacije o odprtem delovnem mestu ali nas celo priporočijo določenemu delodajalcu. Pomen teh vezi za iskalce zaposlitve so prav informacije do katerih pridejo skozi svojo socialno mrežo (Faganelj 2008). Eden najpomembnejših parametrov socialnega kapitala, na principu katerega tudi deluje, je zaupanje, za katerega pa je potreben čas in pretekle pozitivne izkušnje. To dokazujejo učinki priporočila, s katerim ima posameznik pomemben vpliv na svoje socialno okolje. Ko pa je zaupanje vzpostavljeno, prinaša pozitivne učinke. Prav dostop do informacij je eden izmed pozitivnih učinkov socialnega kapitala poleg moči in vpliva v določenem socialnem krogu ter nenazadnje tudi v solidarnosti oziroma medsebojni pomoči (Kos 2008b).

Največ iskalcev zaposlitve pridobi službo s pomočjo svojih kolegov oz. profesionalnih kontaktov in poznanstev in ne toliko s strani sorodnikov in prijateljev. Sorodniki največkrat pripomorejo pri iskanju prve zaposlitve in sicer na za preveč zahtevno delavno mesto ali pri manj izobraženih delavcih. Zelo pomembno je, da ima posameznik socialne vezi, saj se za določeno delavno mesto ponavadi poteguje več oseb, ki ima podobne in skoraj enako dobre sposobnosti kot ti (Faganelj 2008).

Največja težava oz. slabost socialnega kapitala je prav vzdrževanje in upravljanje s svojo socialno mrežo, še posebej, če je ta široko razvejana. Problem je predvsem redno ohranjanje stikov, shranjevanje in ažuriranje kontaktov, razporeditev lastnega omejenega in dragocenega časa med socialno mrežo. Naslednji problem pa je prav navezovanje novih stikov, saj se prehitro znajdemo v coni udobja znotraj določene socialne mreže, ki nam ugaja in se ne trudimo več da bi jo razširjali in tako mreža oslabi oz. ni več toliko koristna saj ni novih informacij, ki bi nam lahko koristile. Oba zgoraj navedena problema pa uspešno rešujejo prav spletne skupnosti (Kos 2008b).

3 KLJUČNI KADRI

Vsako podjetje predstavljajo prav njegovi zaposleni in poslovna uspešnost ter produktivnost je odvisna od ključnih posameznikov, ki predstavljajo jedro podjetja. Zato cilj vsakega podjetja ostaja zaposliti, vzgajati in obdržati ključne kadre. V nadaljevanju bom predstavila kdo so ključni kadri in kaj pomenijo za podjetje, načine pridobivanja in zadržanja ključnih kadrov.

Po besedah Svetlika (2009, 300) je ključno delavno mesto centralno ali specifično, največkrat pa oboje hkrati. Centralna so tista delovna mesta, ki so funkcionalno povezana s številnimi drugimi in so zato odvisna od njih. To so ponavadi vodilna in vodstvena dela. Organizacijsko specifična delovna mesta po so sestavljena iz delovnih nalog, ki so značilne samo za določeno organizacijo. Ta mesta v organizaciji zasedajo usposobljeni strokovni delavci (Svetlik 2009, 300). Do odgovora, kdo je ključni kader v podjetju, najlažje pridemo, da se vprašamo kdo so zaposleni brez katerih bi bilo delovanje podjetja oslABLJENO oz. koga bi najtežje nadomestili oz. koga bi najtežje pogrešali. Odgovori so seveda odvisni od več dejavnikov: od dejavnosti, ki jo podjetje opravlja, od razmer v podjetju, od števila ljudi na trgu, ki ima zahtevan poklic, od stroškov nadomestitve in od tega koliko je ta posameznik pomemben za podjetje oz. prispeva vanj po učinku (Kadrovsko poslovno svetovanje Advise).

Glede na to lahko ključne kadre opredelimo:

1. Najbolj lojalni zaposleni v podjetju oz. njegovemu vodstvu.
2. Najboljši izdelovalci.
3. Najbolj izkušeni zaposleni.
4. Sposobni vodje zaposlenih.
5. Zaposleni, ki se najbolj identificirajo s kulturo podjetja.
6. Tehnični specialisti strok, ki jih ni dovolj na razpolago (npr. trenutno v Sloveniji računalničarji, pravniki ...).
7. Zaposleni, ki kar najbolje upravljajo s konflikti.
8. Zaposleni, ki se hitro odzivajo na spremembe.
9. Zaposleni, ki lahko gredo na delo v tujino.
10. Zaposleni, ki lahko odidejo h konkurenci.
11. Zaposleni, ki lahko s sabo odnesejo dobre stranke oz. kupce.
12. Zaposleni na delih, za katere ni poklicnega oz. strokovnega izobraževanja ali so v okolju deficitarni.
13. Zaposleni, ki lahko odnesejo iz podjetja določene poslovne skrivnosti in ključno znanje, itd. (Kadrovsko poslovno svetovanje Advise).

Pomembno je, da podjetje ugotovi oz. se zaveda ključnih ljudi in zanje dodatno poskrbi, pa čeprav niso postavljeni na ključna delovna mesta. Ta ključna delovna mesta bi morala biti

označena v sistematizaciji in v kadrovske evidenci. Ena izmed možnih razporeditev vsakega zaposlenega glede na njegov učinek je lahko naslednja:

Tabela 3. 1: Stopnja učinkovitosti posameznega zaposlenega

Stopnja učinkovitosti zaposlenih	Povp.število	Stopnja ključnosti
1. Zaposleni zvezde učinkovitosti	10%	Ključni kadri
2. Visoko učinkoviti zaposleni	20-30%	Ključni kadri
3. Povprečno učinkoviti zaposleni	40-50%	Lahko postanejo ključni kadri
4. Neučinkoviti zaposleni	15-20%	Niso ključni kadri

Vir: Kadrovske poslovno svetovanje Advise.

Iz tabele je razvidno, da so »zvezde« in »visoko učinkoviti« zaposleni zagotovo na ustreznih delovnih mestih, ki so tudi ključna za podjetje, saj so prav na teh položajih najbolj učinkoviti pri doseganju ciljev (ciljev podjetja in osebnih). »Povprečno učinkoviti« ponavadi potrebujejo več motivacije ali so neustrezno usposobljeni (manjka jim mejno znanje) ali pa celo niso na pravem delavnem mestu, vendar kažejo potencial, da bi se lahko razvili v ključni kader. Če tudi sami vidimo potencial v njih, je bistveno, da kadrovska služba preveri, če so na pravih delovnih mestih ali jih poskusi dodatno motivirati. »Neučinkovite zaposlene« bi bilo najboljšo zamenjati, če v njih ne vidimo potenciala, saj ne ustrezajo minimalnim zahtevam za delo v podjetju. S to ali podobno analizo lahko načrtujemo kariero, potreben osebnostni razvoj vsakega zaposlenega, ugotovimo, kaj je vzrok njihove povprečnosti, in če lahko izboljšamo posameznikovo učinkovitost s spremembo delovnega mesta ali dodatno motivacijo (Kadrovske poslovno svetovanje Advise).

3.1 Pridobivanje ključnih kadrov v podjetje

Pridobivanje novih, kvalitetnih in strokovno usposobljenih delavcev je eden izmed pomembnejših procesov organizacije, saj je ta odvisna prav od svojih zaposlenih, saj ti predstavljajo organizacijo in jo naredijo uspešno. Zato je začelo vse več organizacij v zadnjih letih posvečati veliko časa, energije in denarja prav pridobivanju delavcev. Pridobivanje je proces, ki vključuje iskanje, privabljanje in nabor kandidatov, od katerih se selektivno izberejo tisti, ki najbolj ustrezajo zahtevam prostih delovnih mest.

Preden se odločimo za zaposlitev novih delavcev za določeno delavno mesto, je po besedah Plumbley (v Svetlik 2009, 287) pomembno razmisliti o naslednjih vprašanjih:

- Ali je delovno mesto nujno potrebno?
- Ali bi ga lahko kombinirali s kakim drugim delovnim mestom ali bi reorganizirali delovne naloge?
- Ali lahko delovno mesto uporabimo za pripravnika ali prezaposlitev delavca?

Ko smo ugotovili, da vseeno potrebujemo novega delavca, se začne intenziven postopek usklajevanja med kandidati in organizacijo. Organizacija in posamezniki drug drugega iščejo in izbirajo. (Svetlik 2009, 288). Bistvo pridobivanja kandidatov je pritegniti večje število kandidatov, ki so ustrezno usposobljeni in bi lahko med njimi našli delavca, ki bi najbolj učinkovito opravljal naloge na prostem delavnem mestu v nekem podjetju. O tem, kako zelo pomemben je proces pridobivanja novih kadrov, govorijo tudi stroški, katere vsako podjetje vlaga vanj. Pridobivanje kvalitetnih kandidatov je vedno dražje, zlasti za dela na specifičnih strokovnih mestih ali menedžerskih položajih (Muheljič 2004, 8). Metod pridobivanja kandidatov je veliko: lahko jih pridobimo iz notranjih virov, se pravi delavci, ki so že zaposleni v organizaciji ali jih pridobimo iz zunanjega okolja: metoda neformalnega pridobivanja, in sicer poizvedovanje pri prijateljih, znancih, profesionalnih kolegih, neposredno javljanje kandidatov, oglasi v javnih medijih, stik s šolami ter različne javne in zasebne agencije za zaposlovanje (Svetlik 2009, 289-295).

Prav zaradi uporabe različnih zasebnih agencij, se povečujejo stroški pridobivanja kandidatov. Vendar če je agencija pri svojem iskanju uspešna in nam pripelje kvalitetnega strokovnjaka, nam ta v določenem času povrne vse stroške, katere smo imeli z najemom agencije, saj nas postavitev napačnega delavca na določeno mesto lahko veliko več stane, kot usluge kadrovske agencije.

3.2 Ukrepi za ohranitev ključnih kadrov

Naslednji ukrepi lahko v veliko primerih prepričajo in preprečijo ključnim kadrom v podjetju, da bi čutili nezadovoljstvo ali bi celo hoteli zamenjati službo. Med učinkovite ukrepe sodi jasna vizija osebnostne rasti, jasna strateška usmeritev in razvoj podjetja ter negovanje kulture pripadnosti ekipi in skrb za skupinski duh. Tudi neprestana skrb za usposabljanje in nadaljnje

izobraževanje ter denarna spodbuda ohranja zadovoljstvo ključnih kadrov v podjetju. Prav tako so zelo pomembni odnosi znotraj podjetja in zadovoljstvo delavcev. Ni pomemben samo dobiček, potrebno je komunicirati in vsakega posameznika nagraditi za uspešno delo (denarno ali še bolj pogosto z intrinzičnimi motivatorji) (Pervanje 2002).

3.2.1 Pridobivanje kandidatov iz zunanjega okolja

Organizacije se po navadi obračajo na pridobivanje kandidatov iz zunanjega okolja v primeru, ko so izčrpale možnosti notranjega pridobivanja kandidatov, zaradi slabosti notranjega kadrovanja ter potrebe po novih delavcih (npr. razširitev obsega dela). Pri iskanju kandidatov iz zunanjega okolja vsako podjetje uporablja svojo metodo, ki je predvsem odvisna od tega, kakšen kader išče, od poslovne strategije ter od okolja (zahteve trga delovne sile) (Butina 2005).

Organizacije lahko pridobijo kadre iz zunanjih virov na naslednje načine:

- *iz lastne baze iskalcev zaposlitve*; Gre predvsem za prostovoljno poslane ponudbe, ki jih pošljejo kandidati podjetju (kadrovskemu oddelku), v primeru odprtja novega delovnega mesta. Podjetja, ki to metodo uporabljajo, dobijo tako veliko dobrih kandidatov že vnaprej in jim pogosto ni potrebno objaviti dodatnega oglasa ali se posluževati ostalih metod iskanja kandidatov (Svetlik 2009, 290).
- *prek oglasov v javnih medijih* (časopisi, revije, radio, televizija - teletekst, internet spletna stran, borze dela); Je še vedno najbolj pogosta metoda nabora kandidatov. Z njimi lahko dosežemo množico kandidatov; lahko se osredotočimo samo na določeno regijo, na kateri s pomočjo medijev iščemo primerne kandidate ali pa na poseben del populacije. Slaba stran medijev je, da so oglasi zelo dragi, informacije so trenutne in ne dolgo vidne (npr. radio in časopis), moramo se prilagajati na čas izhajanja oz. program oddajanja, vedeti pa moramo tudi to, da bomo dobili veliko število neprimernih kandidatov. Oglas bo najbolj uspešen, če natančno opredelimo potrebe, znanja, kvalifikacije, kompetence ter osebne značilnosti, da si kandidati predstavljajo delo ter delavno okolje, in se na oglas prijavijo predvsem ustrezni delavci. Danes se vse pogostejše oglasi za delo pojavljajo na spletu, in sicer na spletni strani podjetja ali na različnih zaposlitvenih portalih (Svetlik 2009, 294).
- *s priporočili zaposlenih oz. neformalno pridobivanje*; Poteka v različnih oblikah: poizvedovanje pri prijateljih, znancih, profesionalnih kolegih, nagovarjanje

kandidatov, ki delajo za druge delodajalce, prošnja zaposlenim, naj priporočijo svoje znanke ali kolege – podjetje tako pride do kandidata, ki ga je težko dobiti, pa tudi novi delavec čuti odgovornost do kolega, ki ga je priporočil, tako da bo verjetno boljše delal. Slaba stran je možnost oblikovanja klik ali zaprtih krogov (Svetlik 2009, 289-290).

- *javne zaposlitvene agencije* (lokalni uradi za delo – zavodi za zaposlovanje, Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje); Naloga javnih agencij je, da vedno nudijo kandidate, ki aktivno iščejo zaposlitev. Njihova prednost je, da so kandidati takoj dostopni. Prav tako so učinkoviti pri nujenju večjega števila kandidatov, od katerih se ne zahteva neko specifično znanje. Njihove storitve so brezplačne tako za iskalce zaposlitve, kot tudi za delodajalce. Slaba stran javnih zavodov je, da ponavadi razpolagajo z manj sposobnimi kandidati, vendar je njihova baza iskalcev zaposlitve najobsežnejša, sproti jo dopolnjujejo ter imajo podatke za celo državo (Svetlik 2009, 292).
- *zasebne zaposlitvene agencije*; V primerjavi z javnimi službami so manjše, imajo manjšo bazo informacij in manj kandidatov. Podjetjem zaračunavajo njihove storitve. Prednosti: specializirani so za vrsto kandidatov in njihov strokovni profil, na svojem področju so zelo dobro informirani, pridobivajo že zaposlene delavce, nudijo tudi ostale zaposlovalne storitve. Za to metodo nabora se delodajalci predvsem odločijo v primerih potrebe specifičnega kadra (Svetlik 2009, 292-293). V nadaljevanju se bom podrobneje osredotočila na te zasebne zaposlitvene agencije.
- *stik s šolami*; Učinkovita metoda za pridobivanje dobrih kandidatov, ki jih primanjkuje na trgu delavne sile. Oblike navezovanja stikov so različne: promoviranje podjetij na določenih šolah in fakultetah, omogočanje prakse, izbiranje najboljših študentov in dijakov ter jim ponuditi zaposlitev, štipendiranje. Štipendije zavezujejo prejemnike z zaposlitvijo pri podjetju, ki jih štipendira za dogovorjen čas, če jih ta po koncu študija potrebuje (Svetlik 2009, 290).
- *zaposlitveni sejmi namenjeni mladim iskalcem zaposlitve* (npr. Kariera, JobFair); ta metoda omogoča zaposlovalcem, da svojo dejavnost v živo predstavijo množici mladim iskalcem zaposlitve.

Pridobivanje kandidatov iz zunanjih ima virov tako dobre kot tudi slabe lastnosti:

Tabela 3. 2: Prednosti in pomanjkljivosti pridobivanja kandidatov zunanjih virov

Prednosti zunanjih virov	Pomanjkljivost zunanjih virov
Večji izbor talentov.	Pridobivanje potencialnih kandidatov je dražje in zahtevnejše.
V organizacijo se vnašajo nove ideje in pogledi.	Zahteva daljši čas prilagajanja.
Omogočajo se spremembe.	Izzove lahko nezadovoljstvo in moralne probleme med tistimi že zaposlenimi, ki se počutijo primerne za novo delo.
Zmanjšuje notranja trenja in napetosti.	Vedno obstaja možnost, da bomo izbrali napačnega kandidata.
Pogosto omogoča spremembe notranjih odnosov, načina mišljenja in ravnanj.	

Vir: Merkač v Muheljič (2004, 11).

Kot sem že zgoraj pojasnila, vsako podjetje izbere svojo pot za pridobivanje kadra, ki se razlikujejo glede na to, kakšen kader posamezno podjetje potrebuje. Obstaja splošna metoda, in sicer oglas v javnih medijih, ki je relativno uspešna v vseh okoliščinah in za vse kadre. Za specifične vrste kadrov pa se priporočajo le določene metode, ki bodo obrodile največ sadov (Svetlik 2009, 296-297).

V primeru najema specializirane zasebne kadrovske agencije pričakujemo najustreznejše kandidate. Dokaj ustrezne kandidate dobimo tudi prek javnih uradov za delo in šol. Ostale metode pa so nekoliko slabše, saj privabljajo večje število neustreznih kandidatov, kar zahteva več pozornosti, časa in stroškov v postopku izbire. To še posebej velja za neformalne metode. Število prijavljenih kandidatov se pri različnih metodah bistveno ne razlikuje. Prednost predstavljajo v tem zasebne agencije, saj same opravijo okviren selekcijski postopek

in naročniku na koncu ponudijo ravno želeno število kandidatov med katerimi se odločajo. Te agencije so predvsem priročne, ko iščemo visok specifičen kader, katerega na trgu dela ne moremo kar tako dobiti. Težava ostalih metod je prav število kandidatov. Veliko število je sicer ugodno zaradi večje možne izbire, vendar pa s tem povečujemo čas izbire, s tem pa tudi stroške. Stroškovno sta najmanj ugodni javni mediji in zasebne agencije, zato moramo, preden se odločimo za ti metodi, primerjati strošek z učinkom (Svetlik 2009, 297).

Tabela 3. 3: Značilnosti metod pridobivanja delavcev

Metoda	Vrsta kandidatov	Število	Stroški
Interne objave, oglasi	Vse vrste (ustrezni in neustrezni)	Veliko	Minimalni
Neformalno pridobivanje	Prijatelji in znanci (redko ustrezni)	Veliko	Jih ni
Objave na vidnem mestu	Mimoidoči (ustrezni in neustrezni)	Odvisno od lokacije	Minimalni
Uradi za delo	Brezposelni (ustrezni in neustrezni)	Veliko	Jih ni
Zasebne agencije	Ustrezni	Pravšnje	Visoki
Stiki s šolami	Mladi (ustrezni in neustrezni)	Veliko	Jih ni
Javni mediji	Različni (ustrezni in neustrezni)	Veliko	Visoki

Vir: Maitland v Svetlik (2009, 297).

3.3 Zasebne zaposlitvene agencije

V nadaljevanju se bom osredotočila predvsem na specializirane zasebne kadrovske agencije, ki nudijo podjetjem različne storitve – od celotne kadrovske dejavnosti (outsourcing), do iskanja specifičnih kadrov (vodilne in vodstvene ter strokovne kadre) ipd.

Zavedati se moramo, da je postavitve pravega delavca na pravo delavno mesto ključno za uspeh podjetja, saj nas ravno napačna postavitve delavca na neko delavno mesto lahko stane več kot investicija v izbor primerne kandidata kadrovske agenciji. Izbor pravega kandidata je ena izmed najtežjih nalog v celotnem postopku zaposlovanja novega delavca. Pri izboru najboljšega delavca za neko delavno mesto, niso dovolj samo dokazila o njegovem formalnem in dejanskem znanju. Veliko vlogo imajo posameznikove veščine in spretnosti, kar pa je bistveno težje ocenjevati. Bolj kot je delavno mesto v organizaciji ključno, bolj pomembne so

veščine in spretnosti. Prav v teh primerih nam v veliko pomoč pride agencija, ki ima ustrezne strokovnjake in orodja za selekcijo (Butina 2005). Vedeti moramo tudi, da danes obstaja že zelo veliko število različnih agencij, ki se ukvarja z več ali manj istimi stvarmi, in sicer imajo vlogo posrednika med delodajalci in deloiskalci. Sama se bom osredotočila na vrsto agencije, ki se ukvarja z iskanjem ključnih kadrov, in sicer išče specifične strokovne kadre in kadre višjega menedžmenta. To dejavnost lahko imenujemo tudi »headhunting« oz. lov na talente.

3.3.1 Zasebne agencije za iskanje ključnih kadrov (»headhunting«)

»Headhunting« bi lahko definirali kot alternativni način iskanja vodilnih in vodstvenih kadrov; je poseben način iskanja ključnih kadrov. Opravljanje te dejavnosti zahteva diskretnost, saj gre za iskanje ključnih kadrov v določeni panogi, ki so že v delovnem razmerju in jih motivirati za menjajo podjetja in s tem delavno mesto. S tem podjetje pridobi veliko konkurenčno prednost. Ker gre za dolgotrajen postopek in od kadrovske agencije zahteva veliko poznavanje panoge, konkurence in ključnih kadrov, je storitev dražja kot pri drugih načinih iskanja (Bolarič 2009).

Za to metodo se podjetja odločajo v primerih, ko sama niso sposobna najti tovrstnega kaderja, ko primernih kandidatov ne morejo dobiti preko oglaševanja in interneta, ko podjetja diskretno iščejo nove vodilne ali vodstvene kadre ter ko so profesionalni kontakti izčrpani in ne zagotavljajo poznavanja pravih ljudi. Headhunterji morajo zahtevanega kandidata najti, ta je ponavadi že zaposlen v drugem podjetju in je v principu zadovoljen s svojim delom ter se ne ozira za novimi priložnostmi. Potrebno ga je motivirati z možnostjo zamenjave službe. Podjetja navadno lovca na glave najamejo za iskanje profila sodelavcev, ki jih na trgu primanjkuje, iskanje vodilnih sodelavcev podjetja (top menedžment) ter iskanje strokovnjakov (Zaletel 2005b). Najem headhunting agencije se najbolj splača podjetjem, ki imajo zelo specifične zahteve in hkrati na trgu ni veliko ponudbe, saj je tveganje precej manjše, kot če bi podjetje kandidata iskalo samo. V podjetju bi za iskanje tega določenega zelo strokovnega in visokega kadra porabili veliko časa in energije, rezultat pa ni nujno, da bi bil ugoden (Rezingar 2005).

Bistveni pogoj za učinkovito opravljanje iskanja ključnih kadrov, je poznavanje različnega spektra panog, kjer se gibajo kandidati oz. poznavanje trga menedžerskega talenta. Na tem trgu kandidate (perspektivne strokovnjake, menedžerje, direktorje) spremlja poslovni tisk, lovci na glave in ostali člani nadzornih svetov in uprav, ki iščejo potencialne ljudi za vodilna

mesta v podjetju. Tukaj lovci na glave pridejo do koristnih informacij kot so kdo je kdo, kaj je dosegel in ob katerih pogojih ter za kakšno ceno bi bil pripravljen presedlati v drugo podjetje. Vrednotenje posameznega kandidata na trgu poteka s primerjanjem uspeha drugih kandidatov (Rus 2003).

3.3.1.1 Kdo so headhunterji?

Headhunter oziroma lovec na glave je človek, ki se profesionalno ukvarja z iskanjem uspešnih posameznikov za vodilna mesta. To so kadrovske strokovnjaki, navadno specializirani v določena poslovna področja. Pogosto delujejo v okviru kadrovskega podjetja, včasih tudi samostojno (Zaletel 2005). Lovec na glave je posrednik med kupcem in prodajalcem oz. gre za posredovanje nem ponudbo in povpraševanjem. Headhunterji morajo imeti veliko mrežo stikov in poznanstev, s katerimi iščejo ustreznega kandidata za določeno delovno mesto, saj je njihova naloga, da imajo določen pregled, ki ga podjetje nima (Razingar 2005).

3.3.1.2 Potek dejavnosti

Naročnik headhunterju na začetku natančno predstavi svojo dejavnost, strategijo in cilje, okolje v katerem posluje, konkurenco, pa tudi kulturo v podjetju in ekipi. Celoten proces iskanja primerne kandidata je dokaj dolgotrajen proces, zato je pomembno, da podjetje in headhunter ohranita čim daljše sodelovanje, saj se tako zelo dobro spoznata in lovec na glave točno ve, kaj podjetje išče in je lahko na preži za zanimivimi kadri tudi zunaj položajev, na katerih aktivno zaposlujejo (Pervanje 2008).

Podjetje opredeli kakšen profil človeka iščejo za določeno delovno mesto in kaj od njega pričakujejo. Vloga kadrovskega podjetja je tudi v tem, da podjetju pomaga opredeliti potrebe, ki so lahko v določenih primerih zelo specifične (sestava opisa delovnega mesta, izvedba analize delovnih nalog, določitev t.i. "trdih" kriterijev (delovne izkušnje, izobraževanja, ipd.), določitev osebnostnih lastnosti, določitev t.i. "mehkih" kriterijev (komunikacijske sposobnosti, primernost za timsko delo ipd.)). Pri iskanju na strani družbe za iskanje kadrov sodeluje ekipa svetovalca in analitika, kjer zadnji priskrbi svetovalcu številne informacije o panogi, opaznih strokovnjakih na iskanem področju in sledih, ki jih ti puščajo v stroki (Pervanje 2008). Headhunter najprej preišče lastno bazo kadrov (veliko menedžerjev, ki so pripravljeni na izziv, se vpiše v bazo s pošiljanjem življenjepisov), nato se obrne na partnerje

in obstoječe naročnike za mnenje o primernemu kandidatu. Naslednji korak je sistematična raziskava trga. Headhunterji so posebni iskalci ključnih kadrov, ker vedno iščejo točno določen profil in zato potrebujejo velik spekter poznanstev in profesionalnih kontaktov v različnih panogah, kar lahko pripelje do tega, da headhunter že ve za primernega kandidata (Razingar 2005). Znanje in formalna izobrazba niso dovolj dobro dejstvo, da bo kandidat primeren, zato mora headhunter preveriti izkušnje, karakterne lastnosti kandidata, njegovo razmišljanje in tako ugotoviti, kako se bo znašel v novem delovnem okolju. Idealni kandidat ustreza spisku zahtevanih lastnosti, naročnikovi poslovni kulturi in njegovim posebnim željam (Zaletel 2005).

Lastnosti, ki so iskane pri kandidatih:

- sposobnost presojanja v novih razmerah in kompleksnih situacijah, kjer praks še ni;
- sposobnost oblikovati poslovno strategijo, ki bo presegala osnovni koncept izdelka, in pridobiti podporo notranje in zunanje javnosti;
- z osebnim slogom in izkušnjami povezana sposobnost za oblikovanje osnovne filozofije poslovanja (vrednot) in organizacijske kulture, ki bo spodbujala zelene rezultate;
- razumevanje, kako deluje trg - sposobnost izdelovati prave izdelke in sposobnost pridobiti kupce, da jih kupijo;
- sposobnost okoli sebe zbrati dober tim, iz njega izvabiti veliko učinkovitost in ga pripraviti za skupno delo;
- sposobnost pri delu učinkovito povezati težavne ljudi z nadarjenimi;
- pomembne menedžerske izkušnje in razumevanje dejavnikov, ki vodijo posel, vključno z razumevanjem, kako pomemben je priliv denarja v na novo nastajajoča podjetja;
- inteligenca, okrepljena s pragmatičnostjo in "zdravo pametjo";
- nepopustljiva želja po uspehu in pripravljenost za veliko osebno predanost poslu (Horvat 2005).

K nadaljnji stopnji intervjujev in razgovorov headhunterji povabijo kandidate, ki izpolnjujejo formalne pogoje in so pripravljene na nov izziv in za katere sami menijo, da bi bili primerni kandidati za delo v naročnikovem podjetju (Razingar 2005). Vse kandidate se obravnava zelo natančno s strukturiranim in situacijskim intervjujem ter pripravo na kandidaturo. Prav tako headhunterji opravijo tudi preverjanje referenc, kar povečuje verjetnost uspešnosti

zasedbe delovnega mesta. Naročniku so predstavljeni le najbolj ustrezni kandidati (short list) (Pervanje 2008). Ta se odloči za po njegovem mnenju najustrežnejšega kandidata. V primeru, da naročnik ni zadovoljen s ponujenimi kandidati, headhunter opravi ponovno iskanje brezplačno. Storitev se dokončno plača, ko je kandidat zaposlen v naročnikovem podjetju in tam uspešno deluje (Razingar 2005). Takšno poglobljeno iskanje zahteva veliko časa, zato je tudi število naročnikov manjše.

Razlogi zakaj kandidat sprejeme ponudbo headhunterja, se med posamezniki razlikujejo, vsem je pa skupno, da plača po navadi ni na prvem mestu. Zaposlene, ki so na svojem delovnem mestu zadovoljni, imajo možnosti razvoja in zadovoljivo finančno stimulacijo, bo težko prepričati za menjavo službe, zato tudi ponudba znatno večje plače ne pretehta njihovo odločitev. Pri njihovi odločitvi je predvsem pomembno, ali ima »novo« podjetje jasno vizijo prihodnosti, dobro delavno klimo, dobre odnose med zaposlenimi in če jim nova pozicija predstavlja izziv ter osebno rast. To še ne pomeni, da plača ni pomembna, saj se bodo le redki kandidati odločili, da sprejmejo ponudbo, kjer je plača nižja od njihove dotedanje. Osnova mora biti še vedno dokaj visoka (Horvat 2005).

3.3.1.3 Stroški storitev

Headhunting dejavnost ponavadi opredelimo kot pogodbeni (retained search) model, kar pomeni, da je plačilo izvršeno v treh sorazmernih delih oz. plačilo se prejme, ko je zaključena določena faza projekta. In sicer se prvi del plačila prejme ob podpisu pogodbe in je nevračljivi znesek, drugi del ob predstavitvi primernih kandidatov ter zadnji del ob uspešni namestitvi izbranega kandidata. Dogovor vključuje tudi klavzulo o ekskluzivnosti. Honorarji se gibljejo med 25 in 35 odstotkov bruto letne plače, lahko pa so tudi veliko višji. Nekatera svetovalna podjetja uporabljajo celo udeležbo v lastništvu naročnikov ali pa podjetja družbi za iskanje kadrov plačujejo mesečni pavšal (Pervanje 2008). Stroški storitve za iskanje ključnih kadrov so sorazmerno nizki, če jih primerjamo s stroški napačnih odločitev pri rekrutiranju vrhovnega menedžmenta. Zaposlitev napačnega človeka stane podjetje v povprečju njegove tri letne bruto plače, kar se računa v milijonih, saj gre za zaposlene na ključnih delavnih mestih, katerih zahtevnost dela je sorazmerna s plačo. Vendar so to le stroški, ki jih lahko podjetja preprosto izračunajo, brez upoštevanja morebitne izgube ugleda, poslovnih priložnosti in stroškov nadomestitve zaposlenega (Horvat 2005).

3.3.2 Headhunting v Sloveniji

Razvoj tovrstne metode pridobivanja ključnih kadrov v Sloveniji ima kratko zgodovino, saj se je razvila šele pred šestnajstimi leti, zaradi majhnosti slovenskega trga pa ima svoje specifičnosti in zahteve. Iz leta v leto se povečuje število kadrovskih agencij, ki pa kombinirajo headhunting z ostalimi dejavnostmi kot so oglaševanje, klasično iskanje kadrov ipd. To dejavnost je pri nas začela opravljati kadrovska agencija Profil. Metode agencij za iskanje ključnih kadrov se med seboj v odtenkih razlikujejo, vendar je vsem skupno iskanje kandidatov z velikim potencialom, vodstvenimi sposobnostmi. Trenutno je na trgu največ povpraševanja po tehničnih kadrih. Dejavnost se je pri nas skozi leta razvijala bolj počasi, svetovalne službe pa ne objavljajo oglasov, ampak poskušajo motivirati kandidate za menjavo službe. Danes se vse več domačih pa tudi tujih podjetji zanima za tovrstno dejavnost. Tovrstna dejavnost tudi pri nas ni poceni, vendar se podjetja zavedajo, da je naložba v dober kader neprecenljiva, saj le-ti ustvarjajo konkurenčno prednost podjetju, zato so pripravljena vložiti določeno vsoto denarja in sodelovati s strokovnjaki za iskanje in izbor. Povprečna cena iskanja kadra za vodstveni položaj stane okoli deset tisoč evrov (na Norveškem pa od šestdeset do osemdeset tisoč evrov) (Bolarič 2009).

V Sloveniji deluje že kar nekaj agencij, ki iščejo vodilne kadre:

- Profil d.o.o.
- Adecco d.o.o.
- Pendl & Piswanger d.o.o.
- Hill International d.o.o.
- Atama d.o.o.
- Pedersen & Partners d.o.o.
- ISG International Service Group d.o.o.
- Advise d.o.o.
- Kragelj & Kragelj d.o.o.
- EastEuroCo d.o.o.
- Trescon d.o.o.

Poleg domačih pa deluje tudi nekaj evropskih oziroma svetovnih svetovalnih družb, ki pokrivajo naše ozemlje iz Avstrije, Poljske, Velike Britanije in Nemčije, a pri nas nimajo svojih pisarn in so projektno organizirane (Bolarič 2009).

4 EMPIRIČNI DEL

4.1 Sekundarna analiza podatkov

V nadaljevanju bom analizirala statistične podatke, ki so bili pridobljeni v sklopu mednarodne primerjalne študije imenovane Upravljanje človeških virov, ki poteka že več kot 15 let v več kot tridesetih evropskih državah. Slovenija se je prvič pridružila raziskavi leta 2001. Opravil jo je Center za proučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. Sodelovalo je 205 organizacij, ki zaposlujejo 200 ali več oseb (Svetlik 2001, 4). Leta 2004 je bila raziskava ponovno izvedena. V vzorcu je bila upoštevana ista populacija organizacij kot v letu 2001. Sama bom primerjala rezultate raziskave, ki so bili pridobljeni v letu 2001 z rezultati, ki so bili pridobljeni v drugem krogu anketiranja leta 2004 (Ignjatovič 2005, 4). Rezultatom pridobljenim pri slovenskih organizacijah v letu 2004 sem dodala tudi rezultate Evropske unije.

Tabela 4. 1: Kako običajno zapolnite prazno vodstveno delovno mesto (v odstotkih) 2001

	Najvišje vodstvo	Srednje vodstvo	Nižje vodstvo
Iz organizacije	64,3	79,8	77,2
Pridobivanje/kadrovske agencije/svetovalci	9,8	13,0	13,5
Oglaševanje v časopisih	38,5	49,7	43,1
Na podlagi priporočil	27,7	33,2	25,6

Vir: Svetlik (2001, 48-51).

Rezultati pridobljeni v raziskavi Upravljanje človeških virov 2001 kažejo na to, da je najbolj pogost način zapolnitve prostih delovnih mest na vseh vodstvenih nivojih iz notranjih virov, se pravi z delavci, ki so že zaposleni v organizaciji in bi se želeli zaposliti na drugih delovnih mestih. Prav ti predstavljajo slovenskim organizacijam najbogatejši vir kandidatov. Notranji trg delovne sile uporabljajo največ za srednje vodstvo in sicer kar 79,8%, nekaj odstotkov manj za nižje vodstvo (77,2%) in najvišje vodstvo (64,3%). Zapolnitev praznih delovnih mest s pomočjo kadrovske agencije ali svetovalci slovenske organizacije največ uporabljajo za srednje (13,0%) in nižje (13,5%) vodstvo. Vedeti moramo, da so v rezultate raziskave vključeni različni tipi organizacij, ki se med seboj razlikujejo glede na število zaposlenih in izobrazbeno strukturo. Ponavadi organizacije, ki imajo večje število zaposlenih in višjo

izobrazbeno strukturo bolj pogosto uporabljajo kadrovske agencije in svetovalce za zapolnitev praznih delovnih mest za srednje vodstvo. Prav tako je oglaševanje v časopisih najbolj uporabljena metoda za pridobivanje srednjega vodstvenega kadra in sicer kar 49,7%, pa tudi za nižji vodstveni kader (43,1%), manj se pa uporablja za pridobitev najvišjega vodstva in sicer 38,5%. Na podlagi priporočil se najpogosteje zapolnjuje srednja vodstvena delovna mesta (33,2%), pogosto se tudi uporablja za zapolnitev delovnih mest najvišjega vodstva (27,7%). Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da slovenske organizacije največ načinov zaposlovanja uporabljajo prav za zapolnitev delavnih mest za srednje vodstvo, vendar se načini za zaposlovanje vseh stopenj vodstva med seboj bistveno ne razlikujejo.

Tabela 4. 2: Kako organizacije običajno zapolnijo prazna delovna mesta (v odstotkih) 2004

		Vodje, vrhni menedžerji	Strokovnjaki, tehniki	Administracija, režija	Proizvodni, fizični delavci
Iz organizacije	EU	41,0	18,8	26,2	21,3
	Slovenija	66,0	22,9	33,8	17,0
Kadrovska agencija	EU	31,2	20,7	11,5	7,6
	Slovenija	9,6	12,7	5,5	17,0
Oglaševanje	EU	22,1	43,3	42,5	41,4
	Slovenija	15,4	45,9	35,2	38,5
Ustna priporočila	EU	2,6	3,8	5,8	17,7
	Slovenija	5,8	5,7	9,0	8,1
Objava na spletu podjetja	EU	1,3	5,1	6,9	5,7
	Slovenija	3,2	7,6	13,8	15,6
Objava na komercialnem spletu	EU	1,5	5,0	4,8	3,4
	Slovenija	-	-	-	-
Neposredno iz šole	EU	0,2	3,0	2,1	2,6
	Slovenija	0,0	5,1	2,8	3,7

Vir: Svetlik (2008, 298).

Za lažjo primerjavo podatkov med raziskavami leta 2001 in 2004 bom sklepala, da je višje vodstvo v raziskavi leta 2001 smatrano kot vrhni menedžment v raziskavi leta 2004, srednje vodstvo so strokovnjaki in tehniki, ter nižje vodstvo so administrativni in režijski delavci. Raziskava je pokazala, da slovenske organizacije še vedno dajejo poudarek na zapolnitev praznih delavnih mest z notranjimi viri, in sicer kar dve tretjini organizacij uporablja ta način, kar se pa znatno razlikuje z rezultati Evropske unije. Notranje kadrovanje slovenske organizacije uporabljajo za vse kadre, največ za zapolnitev prostih delovnih mest za vodje in

vrhnji menedžment (66,0%), manj za strokovnjake in tehnike (22,9%) in administracijo (33,8%). Manjši poudarek notranjega kadrovanja je le na proizvodnih delavcih (17,0%), kjer nas prekaša EU. Ravno za proizvodne delavce uporabljajo več notranjega kadrovanja in sicer 21,3%. Tudi v EU je notranje kadrovanje najbolj pomembno za pridobivanje vodij, sicer v manjši meri (41,0%). Uporabljanje kadrovskega inženjstva v EU je veliko bolj razširjeno in razvito kot v Sloveniji. Uporablja se predvsem za rekrutacijo vrhnjega menedžmenta (31,2%) in strokovnjakov (predvsem zato, ker so to ključni kadri podjetja, ki mu prinašajo visoko dodano vrednost) 20,7%. V Sloveniji je ravno obratno, največkrat se kadrovske agencije uporabljajo za zapolnitev delovnih mest v proizvodnji (17,0%), pa tudi nekoliko več za strokovnjake in tehnike (12,7%), vendar še vedno zaostaja za evropskim povprečjem, kar je najbolj opazno ravno pri rekrutaciji vodij (EU 31,2% : SLO 9,6%). Oglaševanje prostih delovnih mest je dokaj primerljivo z EU, do večjega odstopanja pride le pri oglaševanju prostega delovnega mesta vodje ali višjega menedžmenta (EU 22,1% : SLO 15,4%). Še vedno se ta način zapolnitve delovnih mest najbolj uporablja tako v EU kot tudi v Sloveniji za vse kadre. Zanimivo je, da se ustna priporočila v evropskih državah uporabljajo predvsem za pridobitev proizvodnih delavcev (17,7%). V Sloveniji so bolj izpostavljena ustna priporočila za vse vrste kadrov, kar lahko pripišemo majhnosti trga in zato večji preglednosti. Presenetljivo je, da Slovenija pri objavah prostih delovnih mest na spletnih straneh podjetij celo prekaša povprečje EU (glej tabelo 4). Tudi pri rekrutaciji kadrov direktno iz šole je Slovenija višje od evropskega povprečja pri rekrutaciji strokovnjakov (5,1%), administracije (2,8%) in proizvodnih delavcev (3,7%). Primerjava pokaže nekatere zelo velike razlike pri načinu zapolnjevanja prostih delovnih mest med Slovenijo in EU, vendar mislim, da je Slovenija z vstopom v EU začela slediti evropske trende in da pri naslednji raziskavi odstopanja ne bodo več tako očitna.

Ker me predvsem zanima rekrutiranje vodilnih in vodstvenih kadrov, bom analizirala podatke pridobljene z mednarodno raziskavo Upravljanje človeških virov 2001. Zanimali so me predvsem rezultati raziskovalnega vprašanja ali podjetja težko pridobijo oz. zadržijo različne kategorije delavcev.

Tabela 4. 3: Ali je težko pridobiti/zadržati zaposlene iz naslednjih kategorij v določenem sektorju dejavnosti (v odstotkih)

	Vodje	Strokovnjake/ Tehnike: informacij. tehnologa	Strokovnjake/ Tehnike: druge	Režijske delavce	Proizvodne/fizične delavce
Sektor					
Industrija, kmetijstvo	29,6	46,6	50,8	1,8	26,7
Tržne storitve	18,8	59,4	31,3	3,1	3,1
Javne storitve	20,0	54,3	37,0	0,0	2,3

Vir: Svetlik (2001, 44).

Glede na rezultate raziskave, imajo največjo težavo s pridobivanjem/zadržanjem strokovnjakov s področja tehnike in informacijske tehnologije večina podjetij iz različnih panog (industrija/kmetijstvo 46,6%, tržne storitve kar 59,6% in javne storitve 54,3%). To lahko pripisujemo temu, da gre za specifične kadre, katerih na trgu ni veliko, so zelo usposobljeni na svojem področju in v mnogih podjetjih predstavljajo ključne kadre. Predvsem v organizacijah, na področju kmetijstva in industrije imajo problem pridobiti/zadržati strokovnjake in tehnike iz različnih področju (50,8%). Sama menim, da je razlog predvsem v tem, ker se mladi vse bolj usmerjajo v družboslovne smeri študija in tako visoko izobraženega kadra na lokalnem trgu primanjkuje. Le četrtnina organizacij meni, da imajo težave s pridobivanjem/zadržanjem vodij in še manj s proizvodnimi delavci.

Povzamem lahko, da imajo podjetja še vedno problem pri pridobivanju oz. zadrževanju strokovnih delavcev, ki so ključni za dodano vrednost organizacije. Prav zato so ti delavci s strani organizacije, če jih ta prepozna za ključne, največje bogastvo in se na vsak način trudi z različnimi ugodnostmi, da bi jih zadržala ali pa se poslužujejo različnih metod rekrutiranja teh specifičnih strokovnjakov.

4.2 Sekundarna analiza podatkov in intervju s svetovalko Mileno Pervanje

V nadaljevanju se bom osredotočila na vidnejše kadrovske agencije, ki se predvsem ukvarjajo z direktnim iskanjem ključnih kadrov (»headhunting«). Zanimalo me je, približno koliko

podjetji ponuja to dejavnost na slovenskem trgu, ali se ukvarjajo samo s to dejavnostjo ali v sklopu poslovanja ponujajo tudi druge kadrovske storitve, kdaj so se ta podjetja začela pojavljati na slovenskem trgu, in če so ta podjetja specializirana za iskanje kandidatov iz točno določene panoge, ali rekrutirajo kandidate ne glede na področje delovanja.

Podatke sem pridobila v registru podjetij Gospodarske zbornice Slovenije, na spletnih straneh podjetij, po katerih sem tudi povzela njihove dejavnosti, leto ustanovitve, storitve, katere ponujajo tako naročniku in kandidatu ter kader, ki ga najpogosteje iščejo. Da bi boljše razumela dejansko delovanje in potek izbora ključnega kadra sem opravila tudi intervju s svetovalko Milena Pervanje v podjetju EastEuroCo d.o.o. v Ljubljani.

Tabela 4. 4: Slovenske kadrovske agencije, ki se ukvarjajo z iskanjem določenega kadra

Podjetje	Ustanovitev	Kader, ki ga pogosto iščejo	Storitve, ki jih ponujajo
Adecco H.R.	2000	Splošni menedžment, prodaja, marketing, HR in PR , tehnologija, informacijska tehnologija, finance in bančništvo, farmacija in medicina.	KANDIDATU: vpis v bazo iskalcev zaposlitve, svetovanje, načrtovanje kariere, ponudba študentskega dela. NAROČNIKU: posredovanje dela, iskanje in selekcija, outplacement, executive search, študentski servis, selekcijski psihološki testi, kongresen in promocijske dejavnosti.
Advise d.o.o. Kadrovska poslovno svetovanje	1997	Ni podatkov	KANDIDATU: vpis v bazo. NAROČNIKU: celovita kadrovska opravila (od izbire kandidata do delovnega razmerja), projektno zaposlovanje, kadrovsko-pravno svetovanje, obračun plač, priprava pogodb, kadrovski-informacijski sistem.
Atama d.o.o. Agencija za zaposlovanje	1998	Oglašujejo naročnikova prosta delovna mesta. Npr: prodajnik, komisionar, sprejemnik in izdajnik blaga ...	KANDIDATU: ponudba dela, študentska dela, vpis v bazo. NAROČNIKU: iskanje, selekcioniranje in posredovanje kadrov, svetovanje, najem delavcev, oglaševanje, študentski servis.
Dr. Pendl & Dr. Piswanger d.o.o. Kadrovska in podjetniško	1993	Iskanje vodilnih, vodstvenih in strokovnih kadrov. Ponudba dela: Tehnolog, vodja nabave priznanih modnih znamk oblačil, zdravnik - medicinski	KANDIDATU: ponudba dela. NAROČNIKU: iskanje in selekcija, Management Audit, prenova podjetij, delovno pravo, treningi, delavnice in coaching, raziskave,

svetovanje		liazon.	informacijski sistem eLOR.
EastEuroCo d.o.o. Executive search group	1998	Direktorje trženja, marketinga, kadrovske službe, financ, izvršnih direktorjev, člane in predsednike uprav.	KANDIDATU: ponudba dela, individualno karierno svetovanje. NAROČNIKU: iskanje in selekcija kadrov za vodilna delovna mesta (direktno iskanje, iskanje z oglaševanjem), pravna pomoč, iskanje in selekcija začasnih vodstvenih delavcev, management audit, outplacement in splošno kadrovsko svetovanje.
Hill International d.o.o.	1993	Visoko kvalificiran strokovni in vodstveni kader z visokošolsko izobrazbo in z izkušnjami - za točno določene naročnike.	KANDIDATU: ponudba dela, vpis v bazo. NAROČNIKU: Iskanje in izbor kadrov, razvoj kadrov, strategija in razvoj organizacije, analiza potencialov, karierno svetovanje, outplacement, analiza potencialov.
ISG International Service Group d.o.o.	1999 (v Sloveniji 2009)	Iskanje vodilnih, vodstvenih in strokovnih kadrov na vseh področjih (na začetku specializirani za telekomunikacijsko in IT industrijo).	KANDIDATU: ponudba dela NAROČNIKU: kadrovsko svetovanje: metode iskanja kadrov, proces izbire kadrov, assessment center, testiranja, executive search, treningi in razvoj kadrov.
Kadis d.o.o.	1992	Ni podatkov	KANDIDATU: ponudba prostih delovnih mest, ponudba študentskega dela, vpis v bazo. NAROČNIKU: kadrovska dejavnost, iskanje in izbor kadrov, izobraževanje, karierno svetovanje, študentski servis,
Kragelj & Kragelj d.o.o. Kadrovski in karierni center	2003	Ni podatkov	KANDIDATU: vpis v bazo. NAROČNIKU: celoten postopek iskanja in izbora najprimernejših kandidatov, psihometrično testiranje, objava oglasov v medijih, inventar potencialov zaposlenih, oblikovanju učinkovitega seleksijskega postopka.
Pedersen & Partners	2001 (v Sloveniji 2007)	Menedžerski kadri na vseh področjih (industrija, IT, mediji, zdravstvena in	KANDIDATU: vpis v bazo. NAROČNIKU: iskanje ključnih kadrov (executive search).

d.o.o. Družba za svetovanje		farmacevtska industrija, tehnologija...).	
Profil d.o.o.	1989	Iskanje vodilnih in vodstvenih kadrov npr.: industrija / gradbeništvo – area sales manager; gradbeništvo / investicije - vodja / direktor projektov; energetika / solarne elektrarne - vodja programa solarne elektrarne; financiranje - vodja izterjave.	KANDIDATU: vpis v bazo, ponudba prostih delovnih mest. NAROČNIKU: iskanje in selekcija kadrov, svetovanje na področjih menedžmenta kadrovskih virov, coaching
Trescon d.o.o.	1975 (v Sloveniji 2004)	Iskanje vodilnih in vodstvenih kadrov za vse panoge, npr.: Gradbena industrija - Prodajni predstavnik/svetovalec za Slo, Cro in BiH, avtomobilska ind. - vodja področja operativne odličnosti.	KANDIDATU: vpis v bazo, ponudba prostih delovnih mest. NAROČNIKU: iskanje in izbor kadrov: iskanje v bazi kandidatov, s pomočjo oglasa, direktno iskanje (headhunting), razvoj zaposlenih in organizacije, delavnice, testiranje, razvoj kadrov.

Vir: Spletne strani Adecco H.R., Advise d.o.o., Atama d.o.o., Dr. Pendl & Dr. Piswanger d.o.o., EastEuroCo d.o.o., Hill International d.o.o., ISG International Service Group d.o.o., Kadis d.o.o., Kragelj & Kragelj d.o.o., Pedersen & Partners d.o.o., Profil d.o.o., Trescon d.o.o.

Na podlagi pridobljenih podatkov sem prišla do naslednjih ugotovitev. Prvotno so se kadrovske agencije, ki izvajajo dejavnost direktnega iskanja ključnih kadrov (»headhunting«), pojavile pri nas v devetdesetih letih. Profil d.o.o. je bil ob začetku delovanja (leta 1989) prvo podjetje v Sloveniji in v JV Evropi, ki je tržilo storitve iskanja in selekcije kadrov. Agencija se, kot mnoge druge, ne ukvarja samo z rekrutiranjem ključnih kadrov, ampak ponuja tudi ostale storitve: svetovanje na področjih menedžmenta kadrovskih virov, coaching ipd. Kmalu za tem se je pri nas pojavilo več podobnih agencij in sicer leta 1992 Kadis d.o.o., leta 1993 Dr. Pendl & Dr. Piswanger d.o.o., kadrovsko in podjetniško svetovanje in Hill International d.o.o. Temu je sledil val ustanavljanja podobnih podjetji predvsem v osrednji Sloveniji v Ljubljani. Tudi danes je velika večina kadrovskih agencij situirana v Ljubljani, v manjšem številu se pojavljajo v ostalih večjih slovenskih mestih. Zanimivo je, da v Sloveniji deluje veliko podružnic svetovnih ali evropskih kadrovskih agencij. Teh je v moji raziskavi kar veliko, in sicer: Adecco H.R., Dr. Pendl & Dr. Piswanger d.o.o., EastEuroCo d.o.o., Hill

International d.o.o., ISG International Service Group d.o.o., Pedersen & Partners d.o.o. in Trescon d.o.o.

Podjetja, katera sem analizirala, ponujajo več ali manj podobne storitve: iskanje in selekcija kadrov, izvajanje celotne kadrovske dejavnosti (outsourcing za podjetja), izobraževanje, svetovanje, razvoj kadrov, psihološka in druga testiranja itd. Le redko sem naletela na kadrovske agencije, ki bi se ukvarjale izključno samo z eno kadrovske storitvijo. V svoji raziskavi sem našla samo eno takšno agencijo in sicer podjetje Peredsen&Partners, ki se izključno ukvarja z direktnim iskanjem ključnih kadrov. Kar nekaj agencij ponuja delo tudi študentom, imajo vlogo študentskega servisa: Adecco H.R., Atama d.o.o., agencija za zaposlovanje, Kadis d.o.o. Nekatere agencije kot so Adecco H.R., Advise d.o.o. in Dr. Pendl & Dr. Piswanger d.o.o. se ukvarjajo s posredovanjem delavne sile oz. naročnikom »posojajo« pri njih zaposlen kader. Pri opravljanju dejavnosti direktnega iskanja ključnih kadrov (headhunting) se podjetja v niansah razlikujejo glede na to kakšen profil kadra iščejo in tipu naročnika, za katerega delajo. Ker je direktno iskanje kadrov delikatna zadeva, večina kadrovske agencije nima objavljenih oprijemljivih podatkov glede tega, kdo so naročniki in kdo kandidati, ker večino kandidatov najdejo znotraj svojih baz, preko profesionalnih kontaktov in analize trga. Glede na podatke, ki pa sem jih pridobila, lahko rečem, da agencije v večini niso specializirane za določeno panogo ali določen kader. Vse se ukvarjajo z iskanjem strokovnjakov, vodilnih in vodstvenih kadrov, ki so na svojem področju že uspešni, kompetentni in odlični. Tako se agencija Adecco H.R. ukvarja z iskanjem splošnega menedžmenta, prodaje, marketinga, HR in PR, tehnologije, informacijske tehnologije, financ in bančništva, farmacije in medicine. V Atami d.o.o. so v času moje raziskave iskali prodajnika, komisionarja, sprejemnika in izdajnika blaga za neznano podjetje. Pri Dr. Pendl & Dr. Piswanger d.o.o. so iskali tehnologa, vodjo nabave priznanih modnih znamk oblačil in zdravnika - medicinski liazon. V agenciji EastEuroCo d.o.o. so osredotočeni predvsem na iskanje direktorjev trženja, marketinga, kadrovske službe, financ, izvršnih direktorjev, člane in predsednike uprav. Agencija Pedersen & Partners d.o.o. se ukvarja z rekrutiranjem menedžerskih kadrov na vseh področjih (industrija, IT, mediji, zdravstvena in farmacevtska industrija, tehnologija ...). V podjetju Profil d.o.o. so iskali prodajnega menedžerja za podjetje v gradbeni industriji, direktorja projektov prav tako v gradbeni industriji, vodjo programov solarne elektrarne na področju energetike ter vodjo izterjave na področju financ. Iz tega lahko vidimo, da se ukvarjajo z iskanjem visoko specializiranih kadrov, ki jih podjetje na trgu samo zelo težko dobi. Agencija Trescon d.o.o. je objavila oglase za pridobitev

prodajnega predstavnika/svetovalca za Slo, Cro in BiH v gradbeništvu in vodjo področja operativne odličnosti v avtomobilski industriji. Ostale agencije na svoji spletni strani niso razkrile s čim se trenutno ukvarjajo oz. katere kadre iščejo.

Da bi podrobneje spoznala opravljanje dejavnosti direktnega iskanja ključnih kadrov, sem opravila intervju s svetovalko pri podjetju EastEuroCo d.o.o. ga. Mileno Pervanje. Zanimalo me je predvsem, ali storitev iskanja ključnih kadrov v resnici poteka tako, kot je bila predstavljena v literaturi, katero sem prebirala in tudi v teoretičnem delu navedla. Predvsem sem hotela izvedeti, kako ta dejavnost poteka v Sloveniji, glede na to, da je naš trg relativno majhen, pojavlja se pa vse več kadrovskih agencij, ki tovrstno storitev ponujajo.

Na začetku intervjuja me je zanimalo s čim se kadrovska agencija EastEuroCo d.o.o. ukvarja in katere storitve ponuja. Ga. Pervanje je povedala, da se ponujajo storitve iskanja in selekcije vodilnih kadrov, poleg osnovne dejavnosti pa ponuja še t.i. interim management, individualno karierno svetovanje, management audit, outplacement in splošno kadrovske svetovanje. Njen odgovor je skladen z mojo raziskavo, katero sem opravila na spletnih straneh različnih kadrovskih agencij, ki delujejo na slovenskem trgu in ugotovila, da se samo ena kadrovska agencija ukvarja izključno z iskanjem ključnih kadrov (headhunting), vse ostale pa ponujajo še vrsto ostalih kadrovskih storitev.

V nadaljevanju me je zanimalo, zakaj se podjetja odločajo, da prepustijo nalogo iskanja in selekcijo kadrov zunanjim izvajalcem. Po besedah ga. Pervanje se podjetja odločajo za outsourcing iskanja in selekcije zaradi zavedanja, da je to zahteven proces, ki ga najbolje opravijo za to specializirani strokovnjaki, kar zmanjša tveganje napačne odločitve. Za sodelovanje s kadrovske agencije EastEuroCo d.o.o. se odločijo podjetja predvsem zaradi njihovega profesionalnega pristopa, poglobljenega obravnavanja naročnikov in kandidatov ter dobrih referenc. Na vprašanje, kako pridobivajo naročila za delo, je odgovorila, da preko bogate mreže osebnih kontaktov, z neposrednim stikom z odgovornimi osebami v podjetjih in preko priporočil. Večino naročil prejmejo od obstoječih poslovnih partnerjev. Sami so tudi stalno na preži in se udeležujejo dogodkov, kjer so tudi njihovi obstoječi in potencialni naročniki. Večkrat se zgodi, da jih naročnik kontaktira, po njenih besedah je to rezultat dolgotrajnega procesa, skrbi za prepoznavnost in gradnje poslovne mreže. Zanimal me je tudi celoten proces postopka, od naročila pa vse do predstavitve kandidata naročniku. Intervjuvanka je dejala, da je bistven del procesa razumevanje potreb naročnika, pri čemer je

zelo pomembna kultura podjetja, vrednote in obstoječa ekipa, saj ima vsako podjetje svoje značilnosti na področju organizacijske kulture in vsa strokovna usposobljenost kandidata je brez pomena, če tu ni ustrezne kompatibilnosti. Takoj za tem so pomembna strokovna znanja in izkušnje, kar bi lahko poimenovali kompetence. Poznati moramo tudi poslovne značilnosti naročnika, trge, konkurenco, prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti naročnika, strateške načrte in vizijo razvoja, šibke točke in seveda cilje delovnega mesta. To obdobje traja približno dva tedna in v tem času izvedejo več sestankov s ključnimi kadri v podjetju. Pripravljalnemu obdobju sledi raziskava trga. Značilnost EastEuroCo je, da ne objavljajo oglasov, ampak da aktivno iščejo ustrezne kandidate. To delajo timsko, pri iskanju se poslužujejo različnih metod in rezultat tega dela procesa je t.i. dolgi seznam potencialnih kandidatov (long list). To traja do dva tedna. Nato zadolženi svetovalec z ekipo prouči potencialne kandidate in jih kontaktira. Poskuša jih zmotivirati za razgovor in pridobiti življenjepis. V tej fazi kontaktirani strokovnjaki še ne vedo, kdo je naročnik. Običajno je uspešnost med 30 in 50%, kar pomeni, da ob koncu tega procesa nastane seznam potencialnih kandidatov, ki je precej krajši od dolgega seznama v prejšnji fazi. To traja približno en teden. Sledi izvedba intervjujev, ki morajo biti brehibno pripravljene. Kandidati lahko v tej fazi izvedo ime naročnika, razen če ni z naročnikom dogovorjeno drugače.

Kandidate iščejo z aktivnim iskanjem s pomočjo prosto dostopnih baz na internetu in po drugih virih, imajo pa tudi širok krog poslovnih kontaktov, preko katerih s priporočili pridejo do zanimivih strokovnjakov. Vsi kontakti so zabeleženi v interni bazi kandidatov in tudi ta je dragocen vir. Baza je nastala skozi leta delovanja in v njej so podatki vseh, ki so bili kontaktirani in so se z vključitvijo v evidenco strinjali ali ki so se samoiniciativno prijavili. Baza omogoča tudi usmerjeno iskanje preko vnesenih kategorij, zato je vnos podatkov zelo pomemben. S potencialnim kandidatom najpogosteje vstopijo v stik po telefonu ali po elektronski pošti. Zanimalo me je tudi, če je njihova agencija specializirana za določen profil kadra oz. za določeno panogo. Ga. Pervanje je odgovorila, da se zaradi specifik našega trga ne morejo specializirati in so generalisti. Edina specializacija je iskanje vodstvenih kadrov. Obstajajo industrije, kjer je interesa in možnosti za njihovo delovanje več, nekatera podjetja pa se poslužujejo drugih metod iskanja kandidatov.

Ker sem se seznanila z vsem kar me je zanimalo glede iskanja kandidatov, sem naslednja vprašanja posvetila naročnikom. Zanimalo me je, kdo so njihovi naročniki, ali gre za slovenska ali tuja podjetja. Intervjuvanka je odgovorila, da so njihovi naročniki v veliki večini

tuja podjetja, ki delujejo tudi pri nas. Ker je EastEuro v Ljubljani regijski sedež za njihove aktivnosti v širšem Balkanu, delujejo tudi v tujini: največ na Hrvaškem in v Srbiji, aktivni pa so tudi v Bosni in Hercegovini, Makedoniji, Romuniji in Bolgariji. Ga. Pervanje je odgovorna za vse aktivnosti na Hrvaškem in v Bosni, tako da tja večkrat potuje. Glede na to, da je dejavnost katero opravljajo primarna funkcija kadrovske službe vsakega podjetja, me je zanimalo s kom v naročnikovem podjetju komunicirajo glede iskanja in selekcije kadrov in kakšen odnos ima kadrovska služba v podjetju do njihovih storitev, če jih njihovo delo ogroža. Odgovorila je, da je njihov kontakt v podjetju odvisen od organizacije procesov in strateške umeščenosti kadrovske službe. Pri mednarodnih podjetjih sta njihova poglavitna sogovornika praviloma neposredni nadrejeni delovnemu mestu, ki ga zapolnjujejo (t.i. hiring manager) in lokalna ali regijska kadrovska oseba. Pri lokalnih podjetjih se v selekcijski proces vključijo lastniki, včasih nadzorniki (če iščejo predsednika ali člane uprave), pri izvršnih direktorjih pa vodstvo podjetja. Kadrovske službe v sodobnih podjetjih z njimi dobro sodelujejo, saj cenijo storitev in se ne počutijo ogrožene. Poleg tega se z vključevanjem v selekcijski proces tudi naučijo njihovega pristopa, ki je delo selekcijskih strokovnjakov. Celoten postopek iskanja in selekcije ključnih kadrov je zelo dolgotrajen postopek v katerega je vloženo veliko truda, zato me je zanimala resnost naročnikov. Ga. Pervanje je dejala, da naročnike praviloma poznajo, saj delajo z znanimi, praviloma velikimi podjetji in zelo redko se zgodi, da bi bil naročnik neposloven. Pri tej storitvi je cena dober filter, saj se finančno šibka podjetja praviloma ne odločajo za njihovo storitev.

Zanimalo me je tudi, koliko naročil lahko hkrati izvajajo in koliko odstotkov jih uspešno zaključijo. Intervjuvanka je odgovorila, da lahko vzporedno poteka zelo veliko projektov iskanj in selekcije, ki pa so v različnih fazah. V povprečju je teh paralelnih naročil okoli 10, številka pa je lahko tudi preko 20. To zahteva dobro organiziranost in sistematičen pristop.

Uspešno zaključijo vse projekte, izjema so le tisti, kjer v toku iskanja pride do spremembe okoliščin in naročnik ustavi selekcijski proces. V času krize je takih odločitev žal veliko, saj se zaradi omejenih možnosti zaposlovanja naročniki tekom procesa večkrat odločijo, da bodo premostili krizo z notranjim kandidatom.

Za zaključek sem hotela izvedeti tudi nekaj o konkurenci na slovenskem trgu. Zanimalo me je, kako se sami spoprimejo s konkurenco, če poznajo podjetja, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo in če kdaj medsebojno sodelujejo. Sledil je odgovor, da je konkurence kar nekaj, predvsem zaradi različnih pristopov, ki se kažejo tudi v različni cenovni strukturi. Vseh

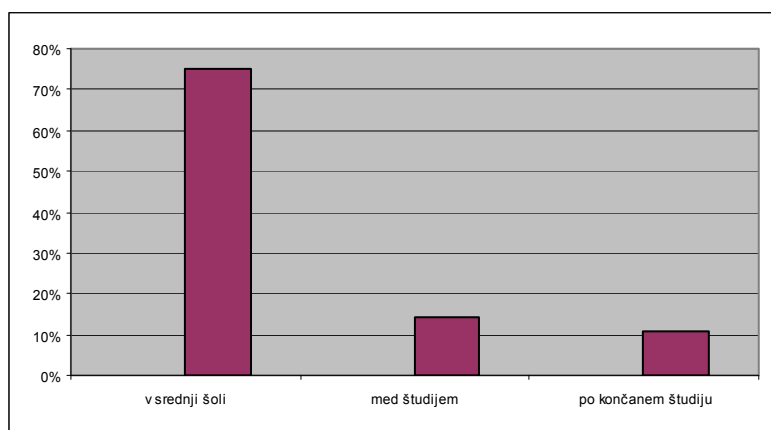
podjetij, ki so registrirana za to dejavnost, ne poznajo, saj jih je bilo že pred leti več kot 200 – v to so vključeni tudi študentski servisi, iz osnovne dejavnosti podjetij izločene kadrovske službe, mala svetovalna podjetja (s.p.) in podobno. Vendar pa poznajo tiste ponudnike, ki se pojavljajo v segmentu iskanja in izbora ključnih kadrov (t.i. executive search) in z nekaterimi tudi sodelujejo na temeljih zdrave konkurence. Imajo redne stike, izmenjujejo si izkušnje in včasih tudi skupaj nastopijo pri naročnikih.

4.3 Analiza ankete

Opravila sem tudi kratko anketo med kolegi študenti, prijatelji in znanci. Zanimalo me je, kako so dobili svojo prvo zaposlitev, koliko časa so jo opravljali, ali so pri tem uporabili kadrovske agencije, priporočila s strani družine, kolegov, prijateljev. Anketiranje sem izvedla po spletni pošti, saj zaradi poletnih počitnic osebna izvedba ne bi bila učinkovita. Poslala sem 30 anket. Pravilno in pravočasno izpolnjenih sem dobila 28, saj sem v analizo vključila ankete, katere sem dobila pravilno izpolnjene nazaj do 20.8.2009.

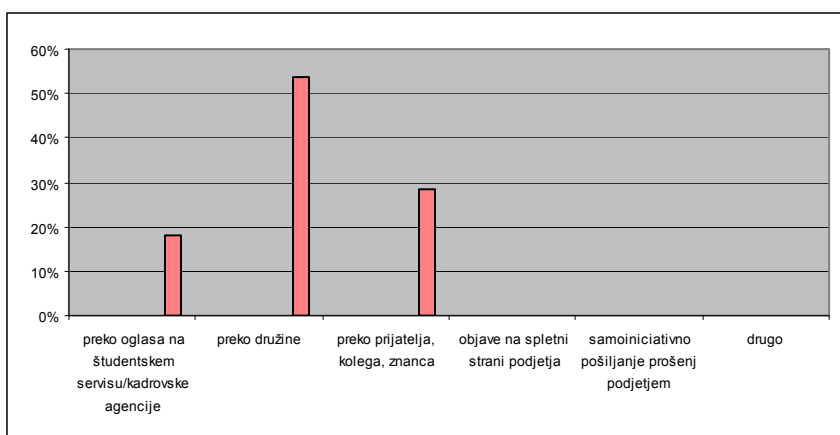
Rezultati so sledeči:

Graf 4. 1: Kdaj ste prvič vstopili v delovno razmerje?



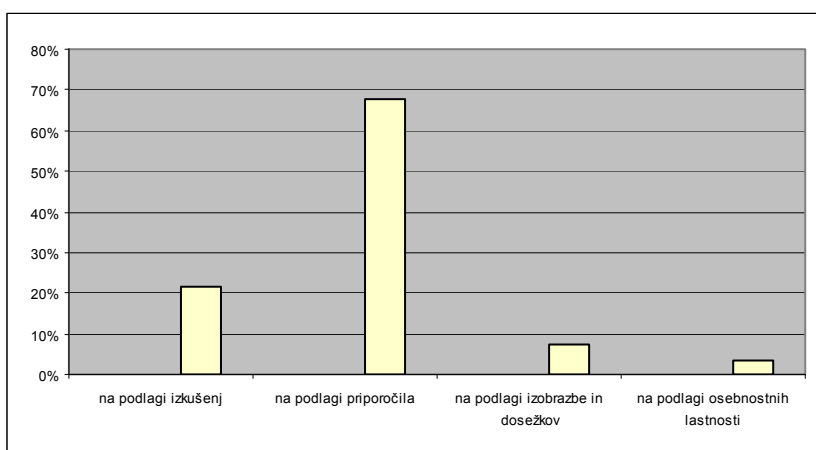
Večina anketirancev, kar 75% je prvič vstopilo v delovno razmerje (preko študentskega servisa) v srednji šoli. Med študijem jih je vstopilo znatno manj, in sicer 14%, po koncu študija pa le 11% (to so le 3 izmed 28-tih anketiranih). Glede na rezultate, večina dijakov vstopi v svoje prvo delavno razmerje v času poletnih počitnic, ko izkoristijo prosti čas za dodaten zaslužek. Gre predvsem za priložnostna dela oz. dela v podjetjih, kjer potrebujejo dodatno delovno silo, da proizvodnja nepretrgoma teče, ko so redno zaposleni delavci na dopustu.

Graf 4. 2: Na kakšen način ste zvedeli za prosto delovno mesto?



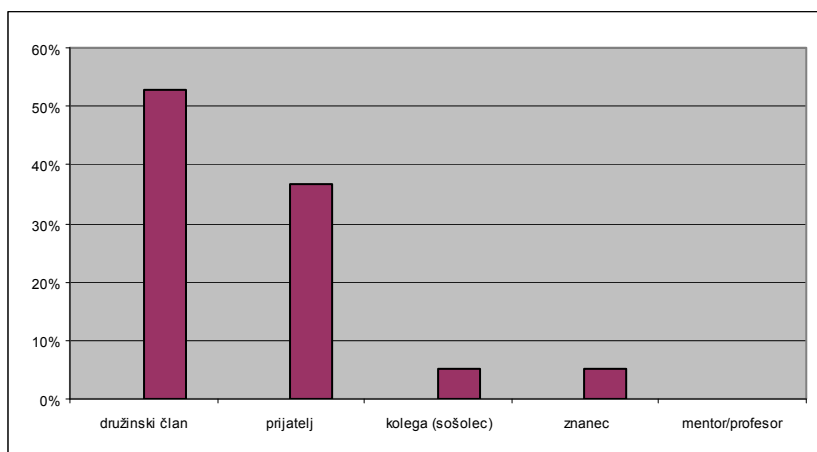
Za prosto delovno mesto so anketiranci v veliki večini izvedeli preko družine, in sicer kar 53,6%. O tem so bili tudi v dokaj veliki meri informirani s strani prijateljev, kolegov ali znancev. Na takšen način je 28,6% anketirancev izvedelo za prosto delovno mesto. Ostali anketiranci so o prostem delavnem mestu izvedeli preko oglasa na študentskem servisu, in sicer 17,9%. Drugih načinov informiranja anketiranci niso uporabljali. Faganeljeva (2008) pravi, da danes obstaja veliko načinov iskanja zaposlitev; preko oglasov na zavodih, časopisu, vse bolj tudi na internetu. Raziskave še vedno kažejo, da se še vedno največ ljudi zaposli s pomočjo poznanstev in osebnih vezi.

Graf 4. 3: Na kakšen način ste dobili službo?(če ste obkrožili odgovor 1,2, ali 4 nadaljujte pri vprašanju 6)



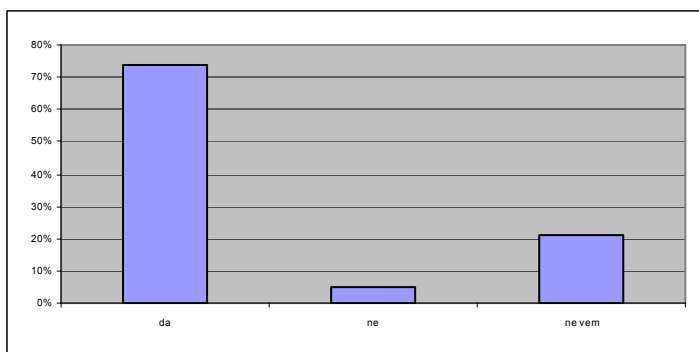
Na vprašanje, na kakšen način ste dobili službo, je večina odgovorila, da na podlagi priporočil s strani družinskih članov, prijateljev, kolegov ali znancev. Za ta odgovor se je odločilo kar 68%. Na podlagi izkušenj je prvo delo dobilo 21% anketirancev. Na podlagi izobrazbe samo 7% in na podlagi osebnostnih lastnosti 4%.

Graf 4. 4: Če ste delo dobili na podlagi priporočila, kdo vas je priporočil?



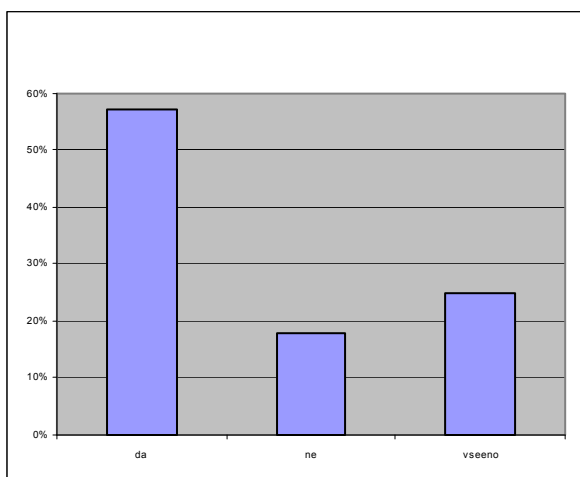
Za prvo zaposlitev je večino anketirancev priporočil družinski član, in sicer 53%. Priporočilo prijateljev je dobilo 37%, kolegov 5%, isto toliko znancev (5%). Rezultati so skladni s prebrano literaturo, saj po besedah Faganeljeve (2008), sorodniki največkrat pripomorejo pri iskanju prve zaposlitve in sicer na za preveč zahtevno delavno mesto. Prav tako so pomembni pri pridobitvi dela kolegi oz. profesionalni kontakti in poznanstva, vendar v manjši meri.

Graf 4. 5: Menite, da ste delo opravljali bolj vestno in odgovorno zaradi priporočila?



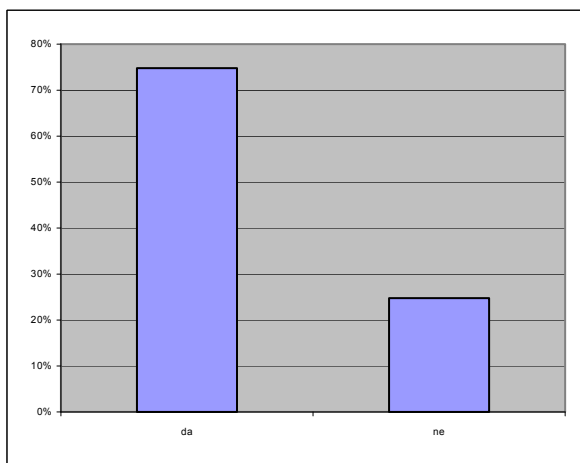
Kar 74% anketirancev se strinja, da opravljajo delo, katerega so pridobili s priporočilom bolj vestno in odgovorno. Samo en anketiranec (5%), je odgovoril, da se pri opravljanju dela, ki ga je dobil s pomočjo priporočila ne počuti bolj odgovorno. 21% anketirancev pa je odgovorilo, da ne vedo oz. ne čutijo posebnega pritiska, da bi morali oz. da opravljajo delo bolj vestno in odgovorno.

Graf 4. 6: Ali rajši sprejmete delo, ki ga dobite preko priporočil?



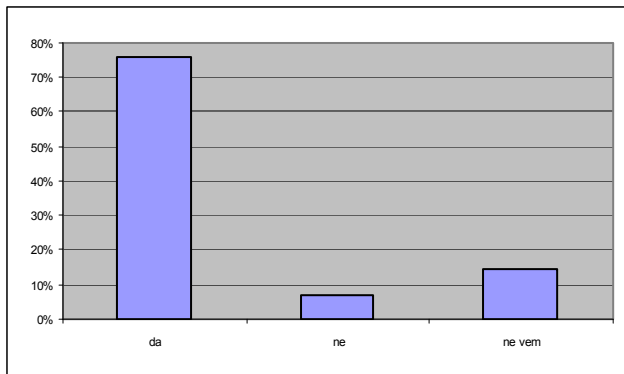
57% anketirancev je odgovorilo, da rajši sprejmejo delo, katerega dobijo s priporočilom. Za odgovor vseeno se je odločilo 25% anketirancev. 18% anketirancev pa je odgovorilo, da rajši ne sprejmejo delo, ki bi ga pridobili s priporočilom. Menim, da so se za odgovor ne odločili predvsem anketiranci, ki so imeli slabo izkušnjo s priporočili ali pa menijo, da ne bodo mogli izpolniti pričakovanj, zato rajši najdejo delo na lastno pest.

Graf 4. 7: Ste že koga priporočili za kakšno delo?(če ste odgovorili NE, nadaljujte pri 10. vprašanju)



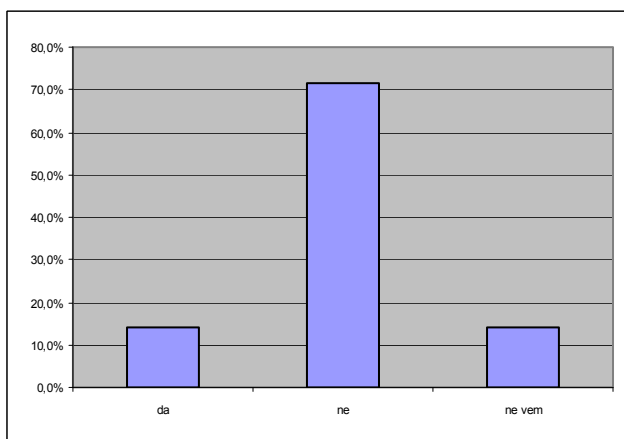
Za delo je kar 75% anketirancev že nekoga priporočilo in samo 25% ni še nikogar priporočilo za delo. Glede na rezultate je razvidno, da večina anketirancev rado priporoči svoje prijatelje, kolege, znance za določeno delo.

Graf 4. 8: Ste se za to osebo in njeno delo počutili odgovorni?



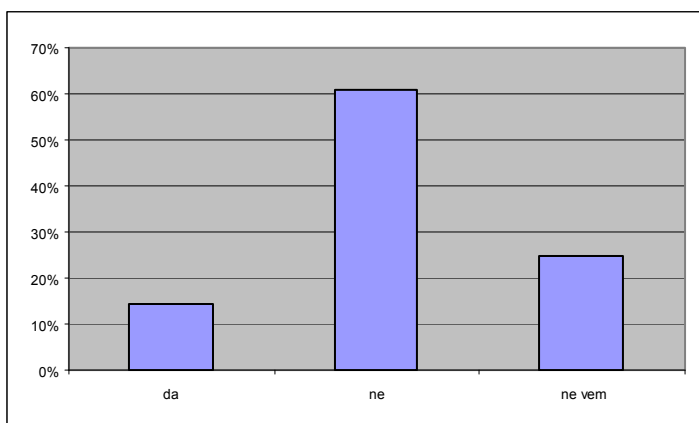
Za osebo, katero so priporočili, se je 76% anketirancev počutilo odgovorno. Odgovori so skladni z mojimi pričakovanji, saj tudi 74% anketirancev delo opravlja bolj vestno in odgovorno, če so ga pridobili na podlagi priporočila. Gre za nek vzajemen odnos, da hoče posameznik delo opravljati po najboljših močeh in tako potrditi pravilno izbiro prijatelja, znanca, kolega, da ga je priporočil, isto pa se tudi pričakuje od posameznikov katere si ti priporočil za določeno delo. Dve osebi se nista počutili odgovorni (7%), 14% anketirancev pa je odgovorilo, da ne ve, oz. se ne obremenjuje s tem, ali bo oseba dobro opravljala delo ali ne.

Graf 4. 9: Ste kdaj obžalovali, da ste nekoga priporočili za določeno delo?



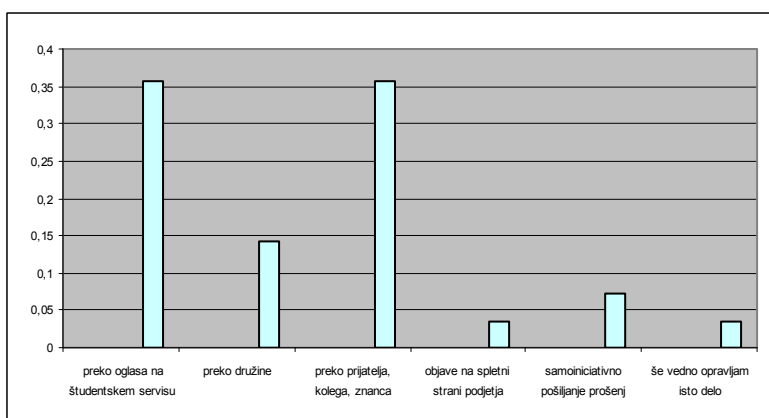
Večina anketirancev ima dobro izkušnjo s priporočili, saj jih je 71,4% odgovorilo, da še nikoli niso obžalovali, da so priporočili določeno osebo za delo. Menim, da niso bili razočarani zato, ker priporočajo predvsem svoje prijatelje, kolege, znance na določena delavna mesta, kjer vedo, da se bodo izkazali po svojih najboljših močeh. Trije anketiranci (14,3%) so obžalovali svoje priporočilo; na podlagi tega lahko sklepam, da se priporočena oseba na delavnem mestu ni izkazala. Za odgovor ne vem se je odločilo 14,3% anketirancev.

Graf 4. 10: Ste imeli kdaj občutek, da se vam godi krivica, ker je dobil nekdo delo preko vez?



Večina anketirancev (61%), ni nikoli dobila občutka, da se jim godi krivica, ker je nekdo dobil delo preko vez. Na podlagi odgovorov sklepam, da prav zaradi tega, ker se večina anketirancev tudi sama poslužuje priporočil za določeno delavno mest tako ne občuti krivice, v primeru, če nekdo dobi delo preko vez oz. priporočil. Samo štirje anketiranci (14%) so dobili občutek, da se jim godi krivica, ker so se potegovali za določeno delovno mest in so bili zanj primerno usposobljeni, delo pa je dobila druga oseba preko priporočila (oz. vez in poznanstev). 25% anketirancev je odgovorilo z ne vem, po čemer sklepam, da te osebe v preteklosti niso imele slabih izkušenj kar se tiče priporočil.

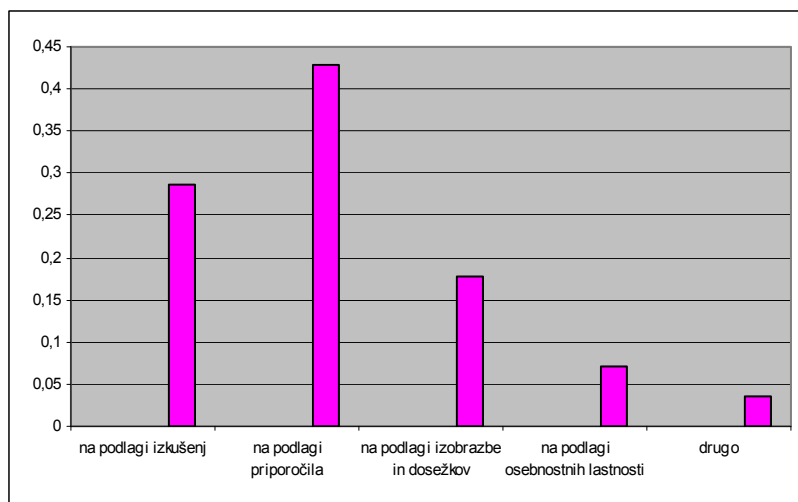
Graf 4. 11: Na kakšen način ste izvedeli za nadaljnja dela (počitniška/študentska/redna)?



Za nadaljnja dela je v enakem številu izvedelo 35,7% anketirancev, in sicer preko oglasa na študentskem servisu in preko prijatelja, kolega ali znanca, samo 14,3% pa preko družinskih članov. Glede na pridobljene podatke lahko sklepam, da je družina zelo pomemben vir priporočil prav za prvo zaposlitev, saj je na ta način delo dobilo 53,6% anketirancev. Za nadaljnja dela, katera so anketiranci opravljali, so v povprečju izvedeli preko oglasa na

študentskem servisu in preko prijateljev, znancev in kolegov (35,7%), kar je znatno višji odstotek kot pri prvi zaposlitvi, saj je tam preko prijateljev, kolegov in znancev za prvo delo izvedelo samo 28,6%, preko oglasa na študentskem servisu pa samo 17,9% anketirancev. Odgovori se mi zdijo realni, saj je večina anketirancev prvo delo opravljalo v času srednje šole, kjer imajo starši še vedno velik vpliv na otroke in prav oni v večji meri poskrbijo za počitniško delo, na primer v podjetju kjer sami delajo ali povprašajo znance, kje bi lahko otrok nekaj zaslužil. Nadaljnja dela večina anketirancev opravlja med študijem, kjer imajo večji vpliv prijatelji, kolegi in znanci, saj večina študentov ne študira v svojem domačem kraju, zato izkoristijo svojo socialno mrežo za informacije o prostih delavnih mestih. Ko izčrpajo svoje veze in poznanstva, se po navadi obrnejo na študentski servis, kjer so objavljena trenutna prosta delovna mesta. Rezultati ankete so skladni s prebrano in zgoraj navedeno literaturo, saj po besedah Faganeljeve (2008) največ iskalcev zaposlitve pridobi službo s pomočjo svojih kolegov oz. profesionalnih kontaktov in poznanstev in ne toliko s strani sorodnikov in prijateljev. Zelo pomembno je, da imam posameznik socialne vezi, saj se za določeno delavno mesto ponavadi poteguje več oseb, ki ima podobne in skoraj enako dobre sposobnosti.

Graf 4. 12: Na kakšen način ste vstopili v nadaljnja delovna razmerja?



Še vedno je večina anketirancev (43%) dobila nadaljnja dela na podlagi priporočila. 29% je dobilo delo na podlagi izkušenj, le 18% pa na podlagi izobrazbe in dosežkov. Ker sem v večini anketirala študente, so rezultati realni. Posameznik, ki dela v določenem podjetju, v primeru prostega delavnega mesta najprej priporoči svojega prijatelja, kolega ali znanca in tako se veriga naprej širi. Moje ugotovitve so skladne z literaturo, saj po besedah Kosa (2008) vezi in poznanstva danes še posebej pripomorejo pri iskanju zaposlitve in ljudje z večjo mrežo

poznanstev hitreje in lažje dobijo delovno mesto, lahko celo tudi boljša in pomembnejša delovna mesta. Posameznikova uspešnost je velikokrat bolj kot od tega kaj zna, odvisna od tega koga pozna.

5 ZAKLJUČEK

Cilj diplomske naloge je bil ugotoviti naslednje:

H1: Mladi iskalci dela dobijo prvo zaposlitev preko priporočil tj. vez in poznanstev.

H2: Večina kadrovskega trga na slovenskem trgu ponuja različne kadrovske dejavnosti, ne pa samo eno vrsto.

S pomočjo prebrane literature in podatkov, ki sem jih pridobila z anketo, z analizo kadrovskega trga in na podlagi intervjuja v podjetju EastEuroCo d.o.o., sem prišla do naslednjih zaključkov.

Prvič: Skladno z prebrano literaturo in podatki, katere sem pridobila z anketo, lahko potrdim prvo hipotezo, ki pravi da mladi iskalci dela dobijo prvo zaposlitev preko priporočil tj. vez in poznanstev, katere pridobijo z graditvijo in širitvijo svoje socialne mreže, saj že od nekdaj velja, da več ljudi spoznaš, večje možnosti zaposlitve imaš. Mreženje oz. povezovanje ljudi je zelo dober način za pospešitev svoje kariere in osebni razvoj. Po besedah Kosa (2008) vezi in poznanstva danes še posebej pripomorejo pri iskanju zaposlitve in ljudje z večjo mrežo poznanstev hitreje in lažje dobijo delovno mesto, lahko celo tudi boljša in pomembnejša delovna mesta. Kot pravi Faganeljeva (2008) se še vedno največ ljudi zaposli s pomočjo poznanstev in osebnih vezi. To so predvsem ljudje, prijatelji, znanci, kolegi s katerimi se srečujemo ne z namenom iskanja službe, vendar nam ti posredujejo pomembne informacije o odprtem delovnem mestu ali nas celo priporočijo določenemu delodajalcu. Sorodniki največkrat pripomorejo pri iskanju prve zaposlitve in sicer na ne preveč zahtevno delavno mesto. Takšne podatke sem tudi sama pridobila, saj je kar 68% anketirancev dobilo prvo zaposlitev s pomočjo priporočil. Kar 53% anketirancev so priporočili družinski člani. Anketiranci so v večini na takšen način dobili počitniško delo. Pomembna so tudi priporočila prijateljev, saj je kar 37% anketirancev dobilo delo na podlagi takšnega priporočila. Tudi v nadaljnjih zaposlitvah imajo zelo veliko vlogo prijatelji, znanci ali kolegi. 35,7% anketirancev je odgovorilo, da so na takšen način izvedeli za prsto delavno mesto. Občutno manjši vpliv ima pri nadaljnjih zaposlitvah družina (14,3%), kar je tudi skladno z literaturo, saj po besedah

Faganeljeva (2008) največ iskalcev zaposlitve pridobi službo s pomočjo svojih kolegov oz. profesionalnih kontaktov in poznanstev in ne toliko s strani sorodnikov. Še vedno pa je največ anketirancev nadaljnje zaposlitve dobilo s pomočjo priporočil (43%).

Drugič: Glede na analizo kadrovskih agencij in intervjuja s svetovalko EasEuro d.o.o. lahko potrdim tudi drugo hipotezo, ki pravi da večina kadrovskih agencij na slovenskem trgu ponuja različne kadrovske dejavnosti, ne pa samo eno vrsto. V sklopu svoje raziskave sem našla samo eno agencijo, ki se ukvarja izključno z direktnim iskanjem ključnih kadrov. Vse ostale agencije ponujajo več kadrovskih storitev. Večina kadrovskih agencij v Sloveniji ponuja podobne kadrovske storitve kot na primer iskanje in selekcija kadrov, izvajanje celotne kadrovske dejavnosti (outsourcing za podjetja), izobraževanje, svetovanje, razvoj kadrov, psihološka in druga testiranja itd. To bi pripisala predvsem majhnemu slovenskemu trgu, kjer morajo kadrovske agencije ponujati velik spekter kadrovskih storitev, da so lahko konkurenčne oz. da njihov naročnik ne prestopi h konkurenci, če mu ta kadrovska agencija ne nudi vseh kadrovskih storitev, katere določeno podjetje potrebuje.

6 LITERATURA

- Adecco H.R. d.o.o. Dostopno prek: <http://www.adecco.si/> (15. avgust 2009).
- Atama, d. o. o. Dostopno prek: http://www.atama.si/index.php?option=com_frontpage&Itemid=62 (15. avgust 2009).
- Bolarič, Nataša. 2008. *S headhunterji vse pogosteje do vrhunskih domačih in tujih kadrov*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/224379> (12. avgust 2009).
- Brass, Daniel in David Krackhardt. 1999. The social capital of twenty-first century leaders. V *Out-of-the Box Leadership Challenges for 21st Century Army*, ur. J. G. Hunt in R. L. Phillips, 179-194. Dostopno prek: <http://www.andrew.cmu.edu/user/krack/documents/pubs/1999/1999%20The%20Social%20Capital%20of%20Twenty%20First%20Century%20Leaders.pdf> (10. avgust 2009).
- Butina, Vasja. 2005. *Viri pridobivanja kadrov*. Dostopno prek: http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=49 (12. avgust 2009).
- Dr. Pendl & Dr. Piswanger d.o.o. Dostopno prek: <http://www.pendl.si/si/> (15. avgust 2009).
- Černetič, Metod, Bojan Vavtar in Brina Černetič. 2006. *Človeški, intelektualni in socialni kapital - vloga in pomen*. Dostopno prek: <http://www1.fov.uni-mb.si/cernetic/lit10.doc> (10. avgust 2009).
- EastEuroCo d.o.o. Dostopno prek: http://www.easteuroco.si/EASTEURO_SI,,kontakt.htm (15. avgust 2009).
- Faganelj, Mojca. 2008. *Pomen socialnega kapitala pri iskanju zaposlitve*. Dostopno prek: http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=3 (10. avgust 2009).
- Hill International d.o.o. Dostopno prek: <http://www.hill-int.si/> (15. avgust 2009).
- Horvat, Metka. 2005. *Lovci prežijo na vaše najboljše ljudi*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/show.php?id=129538>. (12. avgust 2009).
- Huber, Jernej. 2007. *Socialne mreže na internetu*. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/socialne-mreze-na-internetu-294.aspx> (10. avgust 2009).
- Iglič, Hajdeja. 2001. *Socialni kapital, socialna omrežja in politično vedenje: empirična študija*. Družboslovne razprave 17 (37/38): 167-190. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr37-38iglic.PDF> (10. avgust 2009).

- --- 2004. Tri ravni socialnega kapitala v Sloveniji. V *S slovenkami in slovinci na štiri oči*, ur. Brina Malnar in Ivan Bernik, 155–174. Ljubljana: FDV.
- Ignjatović, Mirosljub. 2005. *Upravljanje človeških virov 2004 : mednarodna primerjalna študija : tabelarni pregled podatkov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Inštitut za družbene vede.
- ISG International Service Group d.o.o. Dostopno prek: http://www.isg.eu/si/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1 (15. avgust 2009).
- Juričan, Dobran: *Socialni kapital kot orodje demokracije*. Dostopno prek: <http://www.radiostudent.si/projekti/demokracija/teksti/41socialnikapital.html> (12. avgust 2009).
- Kadis d.o.o. Dostopno prek: <http://sl.kadis.si/> (15. avgust 2009).
- Kadrovsko poslovno svetovanje Advise. Dostopno prek: http://www.advise.si/sl/11_5_1.asp (12. avgust 2009).
- Klepec, Katja. 2007. *Socialni kapital in (ne)strpnost med mladino*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kos, Blaž. 2008a. *Veze in poznanstva na internetu*. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/veze-in-poznanstva-na-internetu-871.aspx> (12. avgust 2009).
- --- 2008b. *Spletne skupnosti in socialni kapital*. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/spletne-skupnosti-in-socialni-kapital-934.aspx> (20. avgust 2009).
- Kragelj & Kragelj d.o.o. Dostopno prek: <http://www.kadrovanje.com/> (15. avgust 2009).
- Makarovič, Matej. 2003. *Socialni kapital v Sloveniji*. Ljubljana: Sophia.
- Muheljič, Miran. 2004. *Pridobivanje kandidatov za zaposlitev iz zunanjih virov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pedersen & Partners d.o.o. Dostopno prek: <http://www.pedersenandpartners.com/> (15. avgust 2009).
- Pervanje, Milena. 2002. *Pazite na svoje ključne kadre*. Dostopno prek: http://www.easteuroco.si/files/dokumenti/slo/p_kljucnikadri.pdf (12. avgust 2009).
- --- 2008. *Zakaj je ena kadrovska agencija butik, druga pa konfekcijska trgovina*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/205420> (10. avgust 2009).
- --- 2009. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 13. avgust.

- Profil d.o.o. Dostopno prek: <http://www.profil.si/> (15. avgust 2009).
- Razingar, Mateja. 2005. *Headhunterji na fakultetah*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/127388> (12. avgust 2009).
- Rus, Andrej. 2003. *Dokazovanje ega, nadarjenosti in ambicij*. Dostopno prek: <http://www.studentska-borza.com/index.php?page=forum&what=viewtopic&topic=795> (10. avgust 2009).
- Svetlik, Ivan. 2001. *Upravljanje človeških virov 2001: mednarodna primerjalna študija: tabelarni pregled podatkov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Inštitut za družbene vede.
- --- 2008. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Menedžment človeških virov*, ur. Nada Zupan in Ivan Svetlik, 285-336. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Trescon d.o.o. Dostopno prek: <http://www.trescon.si/> (15. avgust 2009).
- Zaletel, Aleš. 2005. *'HEADHUNTING' oz. lov na kadrovske glave za začetnike!* Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/zaposlitveni-nasveti/-headhunting-oz-lov-na-kadrovske-glave-za-zacetnike-799.aspx> (12. avgust 2009).
- Žaler, Jasna. 2007. *Aktualni – mreženje*. Dostopno prek: <http://www.studentski-servis.com/Kariera/Aktualno/Mrezenje> (10. avgust 2009).

Priloga A: INTERVJU

Intervju s svetovalko v podjetju EastEuroCo d.o.o. Mileno Pervanje.

1. Kako bi na kratko opisali dejavnost podjetja in katere storitve ponujate?

Ukvarjamo se s storitvijo iskanja in selekcije vodilnih kadrov, poleg osnovne dejavnosti pa ponujamo še t.i. interim management, individualno karierno svetovanje, management audit, outplacement in splošno kadrovske svetovanje.

2. Zakaj menite, da se podjetja odločajo za zunanje izvajalce pri iskanju kadrov, torej za vas?

Za sodelovanje z nami se podjetja odločajo zaradi našega profesionalnega pristopa, poglobljenega obravnavanja naročnikov in kandidatov ter dobrih referenc. Sicer pa se podjetja odločajo za outsourcing iskanja in selekcije zaradi zavedanja, da je to zahteven proces, ki ga najbolje opravijo za to specializirani strokovnjaki, kar zmanjša tveganje napačne odločitve.

3. Kako pridobivate nova naročila za delo? Sami iščete naročnike, ali naročniki najdejo vas?

Naročila pridobivamo preko bogate mreže osebnih kontaktov, z neposrednim stikom z odgovornimi osebami v podjetjih in preko priporočil. Večino naročil prejmemo od obstoječih poslovnih partnerjev. Sicer pa tu ni nekega pravila, stalno smo na preži in se udeležujemo dogodkov, kjer so tudi naši obstoječi in potencialni naročniki. Večkrat se zgodi, da nas tudi naročnik kontaktira, a to je rezultat dolgotrajnega procesa, skrbi za prepoznavnost in gradnje poslovne mreže.

4. Ali lahko na kratko opišete postopek od identifikacije naročnika pa do predstavitve kandidata?

Bistven del procesa je razumevanje potreb naročnika, pri čemer je zelo pomembna kultura podjetja, vrednote in obstoječa ekipa. Vsako podjetje namreč ima svoje značilnosti na področju organizacijske kulture in vsa strokovna usposobljenost kandidata je brez pomena, če tu ni ustrezne kompatibilnosti. Takoj za tem so pomembna strokovna znanja in izkušnje, kar bi lahko poimenovali kompetence. Poznati moramo tudi poslovne značilnosti naročnika, trge, konkurenco, prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti naročnika, strateške načrte in vizijo

razvoja, šibke točke in seveda cilje delovnega mesta. To obdobje traja približno dva tedna in v tem času izvedemo več sestankov s ključnimi kadri v podjetju.

Pripravljalnemu obdobju sledi raziskava trga. Naša značilnost je, da ne objavljamo oglasov, ampak da aktivno iščemo ustrezne kandidate. To delamo teamsko, pri iskanju se poslužujemo različnih metod in rezultat tega dela procesa je t.i. dolgi seznam potencialnih kandidatov (long list). To traja do dva tedna.

Nato zadolženi svetovalec z ekipo prouči potencialne kandidate in jih kontaktira. Poskuša jih zmotivirati za razgovor in pridobiti življenjepis. V tej fazi kontaktirani strokovnjaki še ne vedo, kdo je naročnik. Običajno je uspešnost med 30 in 50 %, kar pomeni, da ob koncu tega procesa nastane seznam potencialnih kandidatov, ki je precej krajši od dolgega seznama v prejšnji fazi. To traja približno en teden.

Sledi izvedba intervjujev, ki morajo biti brežhibno pripravljene. Kandidati v tej fazi lahko izvedo ime naročnika, razen če ni z naročnikom dogovorjeno drugače.

5. Kako iščete kandidate? Imate že narejeno bazo? Kako ste jo naredili? Preko znancev, kolegov, priporočil, interneta?

Kot rečeno zgoraj, kandidate iščemo z aktivnim iskanjem s pomočjo prosto dostopnih baz na internetu in po drugih virih, imamo pa tudi širok krog poslovnih kontaktov, preko katerih s priporočili pridemo do zanimivih strokovnjakov. Seveda so vsi kontakti zabeleženi v interni bazi kandidatov in tudi ta je dragocen vir. Baza je nastala skozi leta delovanja in v njej so podatki vseh, ki so bili kontaktirani in so se z vključitvijo v evidenco strinjali ali ki so se nam samoiniciativno prijavili. Baza omogoča tudi usmerjeno iskanje preko vnesenih kategorij, zato je vnos podatkov zelo pomemben.

6. Kakšne izkušnje imate z naročniki? Imate izkušnje z neresnostjo naročnikov?

Naročnike praviloma poznamo, saj delamo z znanimi, praviloma velikimi podjetji in zelo redko se zgodi, da bi bil naročnik neposloven. Pri naši storitvi je cena dober filter, saj se finančno šibka podjetja praviloma ne odločajo za našo storitev.

7. S kom v naročnikovem podjetju kontaktirate glede iskanja in selekcije kadrov? Če kontaktirate s kadrovsko službo, kakšen odnos imajo do vaših storitev? Jih vaše delo ogroža, ali sprejemajo to storitev, kot pozitivno?

Naš kontakt v podjetju je odvisen od organizacije procesov in strateške umeščenosti kadrovske službe. Pri mednarodnih podjetjih sta naša poglavitna sogovornika praviloma neposredni nadrejeni delovnemu mestu, ki ga zapolnjujemo (t.i. hiring manager) in lokalna ali regijska kadrovska oseba. Pri lokalnih podjetjih se v selekcijski proces vključijo lastniki, včasih nadzorniki (če iščemo predsednika ali člane uprave), pri izvršnih direktorjih pa vodstvo podjetja. Kadrovske službe v sodobnih podjetjih z nami dobro sodelujejo, saj cenijo storitev in se ne počutijo ogrožene. Poleg tega se z vključevanjem v selekcijski proces tudi naučijo našega pristopa, ki je le delo selekcijskih strokovnjakov.

8. Ali izvajate več naročil hkrati, ali se temeljito posvetite samo enem naročilu? Če jih izvajate več hkrati, koliko jih po navadi v povprečju uspešno izvedete?

Vzporedno poteka lahko zelo veliko projektov iskanj in selekcije, ki pa so v različnih fazah. V povprečju bi rekla, da je teh paralelnih naročil okoli 10, številka pa je lahko tudi preko 20. To zahteva dobro organiziranost in sistematičen pristop.

Uspešno zaključimo vse projekte, izjema so le tisti, kjer v toku iskanja pride do spremembe okoliščin in naročnik ustavi selekcijski proces. V času krize je takih odločitev žal veliko, saj se zaradi omejenih možnosti zaposlovanja naročniki tekom procesa večkrat odločijo, da bodo premostili krizo z notranjim kandidatom.

9. Kdo so vaši naročniki? Večja slovenska podjetja, tudi tuja podjetja? Ali iščete kadre tudi v tujini?

Naši naročniki so v veliki večini tuja podjetja, ki delujejo tudi pri nas. Ker je EastEuro v Ljubljani regijski sedež za naše aktivnosti v širšem Balkanu, delujemo tudi v tujini: največ na Hrvaškem in v Srbiji, aktivni pa smo tudi v Bosni in Hercegovini, Makedoniji, Romuniji in Bolgariji. Sama sem odgovorna za vse aktivnosti na Hrvaškem in v Bosni, tako da tja večkrat potujem.

10. Ali sprejemate naročila samo za določen profil kadra, samo za določeno področje, panogo?

Zaradi specifičnosti našega trga se ne moremo specializirati in smo generalisti. Edina specializacija je iskanje vodstvenih kadrov. Seveda so industrije, kjer je interesa in možnosti za naše delovanje več, nekatera podjetja pa se poslužujejo drugih metod iskanja kandidatov.

11. Kako vzpostavite stik s potencialnim kandidatom?

Najbolj pogosto po telefonu, včasih tudi po elektronski pošti.

12. Je na slovenskem tržišču na vašem področju močna konkurenca? Kdaj tudi sodelujete?

Konkurence je kar nekaj, predvsem zaradi različnih pristopov, ki se kažejo tudi v različni cenovni strukturi. Razlika je opisana v priloženem članku v nadaljevanju, ki je del knjige, ki bo izšla oktobra (Metode iskanja in selekcije kadrov, PlanetGV, avtorja Milena Pervanje in Radovan Kragelj). Poudarjam, da sta to povsem različna pristopa, ki ju najlažje ilustriram z razliko med nakupovanjem v konfekcijski trgovini ali v butiku. Tudi tu je cena različna za pravzaprav na prvi pogled primerljiv izdelek (v našem primeru storitev).

Vseh podjetij, ki so registrirana za to dejavnost, seveda ne poznamo, saj jih je bilo že pred leti več kot 200 – v to so vključeni tudi študentski servisi, iz osnovne dejavnosti podjetij izločene kadrovske službe, mala svetovalna podjetja (s.p.) in podobno. Vendar pa poznamo tiste ponudnike, ki se pojavljajo v segmentu iskanja in izbora ključnih kadrov (t.i. executive search) in z nekaterimi tudi sodelujemo na temeljih zdrave konkurence. Imamo redne stike, izmenjujemo si izkušnje in včasih tudi skupaj nastopimo pri naročnikih.

Priloga B: ANKETA

1. Kdaj ste prvič vstopili v delovno razmerje?

1. v srednji šoli
2. med študijem
3. po končanem študiju

2. Na kakšen način ste izvedeli za prosto delovno mesto?

1. prek oglasa na študentskem servisu/kadrovske agencije
2. preko družine
3. preko prijatelja, kolega, znanca
4. objave na spletni strani podjetja
5. samoiniciativno pošiljanje prošenj podjetjem

3. Na kakšen način ste dobili službo? (če ste obkrožili odgovor 1, 2, ali 4 nadaljujte pri vprašanju 6)

1. na podlagi izkušenj
2. na podlagi priporočila
3. na podlagi izobrazbe in dosežkov
4. na podlagi osebnostnih lastnosti
5. drugo

4. Če ste delo dobili na podlagi priporočila, kdo vas je priporočil?

1. družinski član
2. prijatelj
3. kolega (sošolec)
4. znanec
5. mentor/profesor

5. Menite, da ste delo opravljali bolj vestno in odgovorno zaradi priporočila?

1. da
2. ne
3. ne vem

6. Ali rajši sprejmete delo, ki ga dobite preko priporočila?

1. da
2. ne
3. vseeno

7. Ste že koga priporočili za kakšno delo? (če ste odgovorili NE, nadaljujte pri 10. vprašanju)

1. da
2. ne

8. Ste se za to osebo in njeno delo počutili odgovorni?

1. da
2. ne
3. ne vem

9. Ste kdaj obžalovali, da ste nekoga priporočili za določeno delo?

1. da
2. ne
3. ne vem

10. Ste imeli kdaj občutek, da se vam godi krivica, ker je dobil nekdo delo preko vez?

1. da
2. ne
3. ne vem

11. Na kakšen način ste izvedeli za nadaljnja dela (počitniška/študentska/redna)?

1. prek oglasa na študentskem servisu/kadrovske agencije
2. preko družine
3. preko prijatelja, kolega, znanca
4. objave na spletni strani podjetja
5. samoiniciativno pošiljanje prošenj podjetjem
6. še vedno opravljam isto delo

12. Na kakšen način ste vstopili v nadaljnja delovna razmerja?

1. na podlagi izkušenj
2. na podlagi priporočila
3. na podlagi izobrazbe in dosežkov
4. na podlagi osebnostnih lastnosti
5. drugo