

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Junja Golob

Pridobivanje ključnih človeških virov v podjetju x in zavodu y

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Junja Golob

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Pridobivanje ključnih človeških virov v podjetju x in zavodu y

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Zahvala

Zahvaljujem se mentorju za trud in podporo pri nastalem diplomskem delu ter vsem mojim, ki so mi za čas študija in pisanja stali ob strani,

Pridobivanje ključnih človeških virov v podjetju x in zavodu y

Najdragocenejši kapital v organizaciji je v družbi znanja postal človeški kapital. Zaposlovanje pravih ljudi je ključno pri doseganju organizacijskih ciljev in konkurenčnosti. Organizacije morajo biti pri pridobivanju in zadrževanju teh pravih ljudi spretni, zaposlovanja analitično načrtovati in strokovno pristopiti k rekrutaciji. Kadrovske strokovnjaki so zadolženi, da dobro poznajo delovne procese in naloge na ključnih delovnih mestih, ter zanje poiščejo primerne kandidate. Vendar pa imajo kandidati danes možnost izbire. Na voljo ni le eno podjetje v domačem kraju, idealen kandidat si lahko poišče idealno zaposlitev pri idealnem delodajalcu kje drugje. Kako organizacija postane prepoznana kot dober delodajalec? Raziskave so pokazale, da se iskalci zaposlitve pri pregledu zaposlitvenih oglasov v veliki meri zanašajo tudi na znamko delodajalca, kar vpliva na njihovo odločitev, če se bodo na zaposlitveni oglas prijavili, kako bodo dojemali lastnosti delovnega mesta in organizacije, ter ali se bodo odločili, da se organizaciji pridružijo ali ne.

Ključne besede: upravljanje s človeškimi viri, zaposlovanje, ključni človeški viri, znamka delodajalca.

Hiring Key Human Resources in Company X and Public Institution Y

Human capital has without doubt become the most valuable capital in today's organisations. Employing the right people is essential in fulfilling organisational goals and achieving competitive advantage. Organisations need to be skilful in recruiting and keeping the right people and the recruitment process has to be analytic and professional. Human resources managers also have to be well acquainted with the work process and tasks on key posts, know how and where to find the right people and recognise the right person for the post. However, the perfect candidates are not limited to one offer in their hometowns. They also seek their dream job in an ideal organisation and want to work for an ideal employer. But how does the organisation become recognised as a good employer? Research has shown that job seekers rely heavily on the employer's brand when deciding if the recruitment ad is even worth their attention, whether or not they will apply, and lastly how they will perceive the organisation and job features which influence their decision in joining the organisation.

Keywords: human resource management, employment, key human resources, employer's brand.

KAZALA

Stvarno kazalo:

Uvod.....	7
1 Organizacija in človeški viri	9
1.2 Organizacija	9
2.2 Človeški viri.....	9
2 Upravljanje človeških virov.....	10
2.1 Definiranje upravljanja človeških virov	10
2.2 Upravljanje človeških virov v organizaciji skozi različna obdobja	10
2.3 Namen in cilji upravljanja s človeškimi viri	12
2.4 Kadrovska funkcija in temeljne kadrovske naloge	13
2.5 Akterji kadrovskih funkcij	13
2.6 Različne oblike upravljanja s človeškimi viri	14
3 Zaposlovanje	15
3.1 Notranji in zunanji trg delovne sile.....	16
4.1 Metode pridobivanja človeških virov.....	17
4.2 Seleksijski postopek	23
3.2.1 Načrtovanje človeških virov	23
3.2.2 Analiza in opis delovnega mesta.....	23
3.2.3 Objava prostega delovnega mesta:.....	26
3.2.4 Pridobivanje osnovnih podatkov o kandidatih:.....	27
3.2.5 Zaposlitveni razgovor – intervju.....	28
3.2.6 Testiranje.....	29
3.2.7 Postopek po selekciji kandidata:	30
4 Pridobivanje ključnih človeških virov	31
4.1 Definiranje ključnih človeških virov v organizaciji.....	31

4.2	Pridobivanje ključnih človeških virov.....	34
4.2.1.	Znamka delodajalca	35
5	Empirični del: Pridobivanje ključnih človeških virov v podjetju X in Y	38
5.1	Podjetje X.....	38
5.1.1	Kadrovska politika v podjetju X	40
5.1.2	Pridobivanje ključnega kadra v podjetju X.....	40
5.1.3	Znamka delodajalca podjetja X.....	41
5.2	Javni zavod Y.....	42
5.2.1	Kadrovska politika zavoda Y	44
5.2.2	Pridobivanje ključnih kadrov v organizaciji Y	45
5.2.3	Znamka delodajalca	45
5.3	Primerjava	46
	Sklep.....	50
	Literatura	54
	Priloga A: Povzetek intervjuja	57

Kazalo tabel:

Tabela 3.1:	Metode pridobivanja kadrov glede na kategorijo zaposlenih	22
Tabela 4.1 :	Določanje strateških delovnih mest, podpornih delovnih mest in viška	34
Tabela 5.1:	Razporejenost kadrov v podjetju X.....	40
Tabela 5.2:	Kadri v zavodu Y	44
Tabela 5.3:	Pridobivanje kadra v podjetju X in zavodu Y (primerjava)	46
Tabela 5.4:	Primerjava znamke delodajalca podjetja X in zavoda Y	48

Kazalo slik:

Slika 3.1:	Piramida zaposlovanja	19
Slika 4.1 :	Kako ugled organizacije vpliva na odločitev iskalcev zaposlitve	36
Slika 5.1:	Organigram podjetja X	39
Slika 5.2:	Organigram zavoda Y	43

Uvod

Začetki kadrovske funkcije segajo daleč pred prve znanstvene zapise o temi. Že v času, ko je bila glavna proizvodna dejavnost delo z rokami, so pred zaposlitvijo rokodelca pregledali, če je fizično zmožen opravljati delo. Za delo so izbrali tistega, ki je bil fizično najbolj sposoben. Z vpeljavo strojev v proizvodnjo se to ni spremenilo. Človek je bil podaljšek stroja, zato je bilo pomembno, da mu je ta ustrezal in je znal z njim upravljati. S povečevanjem kompleksnosti proizvodnje, vzponom storitvenega gospodarstva in družbe znanja, je tudi prepoznavanje idealnega delavca postalo težje, zaposlovanje za delo neprimernih pa vedno dražje in bolj zamudno (Lipičnik v Možina 1994). Organizacije so tako postopoma spoznavale vlogo kadrovske funkcije za uspešno izvajanje in razvijanje dejavnosti. Po eni strani se je kadrovanje obrnilo k človeku, saj so si delavci v začetku 20. stoletja izborili pravice do dostojnega delovnega okolja in življenja. Začeli so se sindikati, delavci so zahtevali, da se jih obravnava kot ljudi, primerno plača, spoštuje in nudi varnost. Po drugi strani se je kadrovanje obrnilo k strategiji organizacije in postalo podporni steber strateških organizacijskih procesov, tesno povezan s poslovnimi izidi organizacije. Podjetja so spoznala, da lahko s kadrom s pravimi sposobnostmi in znanji naredijo več in hitreje, na inovativen način. Pravi kader je postal prepoznan kot ključen člen v verigi dodajanja vrednosti, ustvarjanja konkurenčne prednosti in dobička. Upravljanje človeških virov je postalo strokovno, začeni z analitičnim prepoznavanjem potreb in iskanjem idealnega kandidata, ki bo te potrebe v največji meri, če že ne popolnoma zadovoljeval. Težava s katero se srečujejo organizacije je med drugim ta, da svoje potrebe uspešno prepoznajo, vendar ne znajo pridobiti pravih kandidatov. Ena od strategij za pridobivanje ključnih kadrov je razvoj znamke delodajalca, ki bo organizacijo v širši javnosti predstavljala kot dobrega in zaželenega delodajalca.

V diplomski nalogi sem najprej preučila kadrovsko funkcijo skozi različna obdobja, namene in cilje upravljanja s človeškimi viri in splošne značilnosti kadrovske funkcije. V osrednjem delu diplomske naloge sem spoznavala proces zaposlovanja s preučevanjem literature in trenutne zakonodaje na tem področju, in pridobivanje ključnih kandidatov skozi oblikovanje znamke delodajalca. V empiričnem delu sem povzela intervjuja s kadrovico podjetja X, proizvodnega podjetja, ki deluje na visoko kompetenčnem in mednarodnem trgu in s kadrovico zavoda Y, ki je izvajalec javne zdravstvene službe, ter ju analizirala.

Moja osrednja raziskovalna vprašanja so:

- Kako organizacije pridobivajo ključne kadrovske vire?,
- Kako na to vpliva njihova znamka delodajalca?,
- Kakšna je razlika v pridobivanju ključnega kadra v zasebnem in javnem sektorju.

Moje hipoteze so:

Hipoteza 1: Pridobivanje ključnega kadra v zasebnem sektorju je bolj fleksibilno kot v javnem sektorju.

Hipoteza 2: Zasebni sektor ima več prostora za motiviranje ključnih zaposlenih kot javni sektor.

Hipoteza 3: Zasebni sektor da več poudarka na znamko delodajalca kot javni sektor.

Hipoteza 4: Dobra znamka delodajalca pozitivno vpliva na pridobivanje ključnega kadra.

1 Organizacija in človeški viri

1.2 Organizacija

Organizacija je sredstvo ali orodje za doseganje skupnih, družbenih in individualnih ciljev. Kot urejena celota, sestavljena iz različnih delov in odnosi med njimi, prispeva k doseganju ciljev, ki jih kot posameznik ali skupina neorganiziranih posameznikov ne bi dosegli (Kavčič 1987, 125–6). Organizacija za svoje delovanje iz okolja jemlje resurse, »jih predeluje, jim dodaja vrednost in jih spreminja v proizvode in storitve« (Tavčar v Možina 1994, 85).

2.2 Človeški viri

V Sloveniji pojem človeški viri uporabljamo, ko govorimo o ljudeh, zaposlenih in delavcih v organizaciji in so »vsi ljudje, ki v kakršnemkoli smislu sodelujejo v neki obliki organiziranega dela« (Svetlik 2009, 21). Izraz »viri¹« izhaja iz prispodobe za ljudi, ki delajo v organizaciji (Inkson 2008). Skupek človeških virov v organizaciji poznamo kot vse znanje, sposobnosti, spretnosti in trud vseh ljudi, ki za organizacijo opravljajo neko delo. Izraz človeški viri se v nekaterih virih pojavlja v obliki osebje, delovna sila, zaposleni, delavci (Manmohan 2013, 9).

Lipčnik človeške vire definira kot človekove zmožnosti, ki so raznovrstne in se nanašajo na različna področja človekovega življenja. V grobem poznamo psihične, fiziološke in fizične človeške zmožnosti, te pa se med sabo razlikujejo tudi po načinu pridobivanja, saj je nekatere človek razvil v povezavi z dednostnimi predispozicijami (sposobnosti), nekatere pa pridobil kasneje (znanja). Poleg sposobnosti in znanj so v domeni človeških sposobnosti še spretnosti ali zmožnosti, ki se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti, in osebnostne lastnosti ali človeške vrline – značaj, temperament, ipd., ki pa delujejo kot katalizatorji pri človekovem reagiranju (Lipčnik v Možina 1994, 445–6).

Za zaposlene v Sloveniji se od leta 1963 uporablja izraz »delavci«, ki velja za vse zaposlene, ne glede na poklic, izobrazbo ali področje dejavnosti, industrijo, v vseh družbenih in gospodarskih dejavnostih (Kavčič 1987, 63). ZDR-1 v 5. členu določa opredelitev delavca: »delavec ali delavka je vsaka fizična oseba, ki je v delovnem razmerju na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi«.

¹ Inkson (2008) v svojem delu krizira poimenovanje ljudi, ki delajo v organizaciji kot "človeški viri", saj se beseda "viri" uporablja tudi za druge vire, kot npr. nepremičnine in premičnine. Takšno poimenovanje po Inkson-u rezultira v depersonalizaciji in dehumanizaciji zaposlitvenih odnosov.

2 Upravljanje človeških virov

Povečevanje kompleksnosti, decentralizacija vodenja in upravljanja organizacij je pripeljalo do razvoja iz enotne organizacijske funkcije na delitev na upravljanje, management in izvajanje, odločanje pa se je z lastnikov preneslo na managerje (Rozman v Svetlik 2002, 153).

Vodenje v organizaciji pomeni »načrtovanje, upravljanje, usmerjanje in usklajevanje dela mnogih, za doseganje organizacijskih ciljev« (Kavčič 1987, 130) in je prenos upravljavskih odločitev v funkcionalno in instrumentalno dejavnost managerjev (Kavčič 1987, 130). V odnosu upravljanja in vodenja je smiselno govoriti o enotnem upravljalno–ravnalnem procesu, saj se vse odločitve začenjajo v upravljanju in nadaljujejo v managementu. Odločitve o planiranju in nadzorovanju celotnega poslovanja so v domeni upravljanja, kamor spadajo dolgoročne strateške odločitve. Organiziranje in vodenje na podlagi upravljavskih odločitev pa sta prepuščena managerjem (Rozman v Svetlik 2002, 154).

2.1 Definiranje upravljanja človeških virov

Za uspešno delovanje človeških virov v organizaciji je potrebno njihovo organiziranje in izvajanje ostalih dejavnosti, povezanih s človeškimi viri, kar poznamo kot kadrovska dejavnost. Kadrovska dejavnost na ravni družbe vključuje tudi delovanje vseh institucij povezanih z izobraževanjem, usposabljanjem, posredovanjem dela, pravno zaščito, ipd. (Svetlik 2009, 21). Lipičnik v Možina (1994) govori o »ravnanju z ljudmi pri delu« in to opisuje kot »sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi ali ostalimi viri dosegli postavljene cilje.« V praksi se uporablja tudi izraz »kadrovski menedžment«, ki ga je Storey leta 1995 opredelil kot: »upravljanje zaposlitvenih razmerij z namenom doseganja konkurenčne prednosti skozi strateško nameščanje visoko usposobljenih in predanih delavcev in z uporabo različnih kulturnih, strukturnih in zaposlitvenih tehnik« (Storey 1995 v Keenoy 1999). Mahapatro (2010) upravljanje človeških virov pojmuje kot znanstveni pristop k motiviranju, razvoju in upravljanju zaposlenih, z namenom doseganja organizacijskih ciljev in hkratnega izpolnjevanja potreb zaposlenih.

2.2 Upravljanje človeških virov v organizaciji skozi različna obdobja

Pomen človeških virov se je v organizacijah sorazmerno spreminjal z ekonomskimi in političnimi usmeritvami. V času fizičnega ročnega dela, pred prvo industrijsko revolucijo, so pred zaposlitvijo ljudi pregledovali in ocenjevali z namenom, da bi za delo našli fizično najsposobnejše. Zavedali so se povezanosti fizičnih zmogljivosti delavcev ter uspešnosti njihovega dela. Z uvedbo strojev in

avtomatov v strojni proizvodnji so pred zaposlitvijo ocenjevali, v kolikšni meri človeške lastnosti delavca ustrezajo zahtevam stroja, saj so se zavedali raznoterosti človeških sposobnosti in prednosti smiselnega razvrščanja bolj spretnih in sposobnih posameznikov s stroji, ki so potrebovali nekaj več od para rok in nog. Z rastjo proizvodnih enot in večanjem kompleksnosti opravil je vedno bolj prevladovalo spoznanje, da je »človek področje nešteti neizkoriščenih zmožnosti« in tako so ga pripeljali v ospredje organizacijskega preučevanja (Lipičnik v Možina 1994, 446).

Kronološki razvoj kadrovske funkcije lahko razvrstimo glede na različna obdobja:

1. **Predindustrijska doba:** Značilnosti ravnanja z ljudmi v organizacijah v predindustrijski dobi sta neetičnost in nefleksibilnost, kot si ju danes težko predstavljamo. Prisilno delo, fizično kaznovanje, sužnjelastniška razmerja ter začetki vajeništva, kot edini način usposabljanja za delo, so zaznamovali obdobje pred industrializacijo (Langbert in Griedman 2002).
2. **Paternalistična doba** (pozno 18. stoletje – zgodnje 20. stoletje): Širjenje trgov in industrializacija je pretresla sužnjelastniška razmerja, kar je drastično povečalo delovno produktivnost, zvišalo pričakovano življenjsko dobo in izboljšalo življenjski standard delavcev (Langbert in Griedman 2002). To so prvi začetki omogočanja dostojnega življenja delavcem (Beridge 1992 v Svetlik 2009).
3. **Birokratska doba** (po prvi svetovni vojni): Menedžerski strokovnjaki, sindikati, ekonomisti in reformisti so pritiskali na organizacije, da bi reformirale slabe delavne pogoje iz paternalistične dobe. Izboljšave so se zgodile na štirih področjih: upravljanju, birokratizaciji, zakonodaji, ki je ščitila delavce, in uvajanju sindikatov, kot zaščitnikov delavcev in njihovih pravic (Langbert in Griedman 2002). Institucionalizacija državne blaginje prinese zakonsko predpisane programe varstva za primer brezposelnosti, varstvo pri delu, zdravstveno, invalidsko in pokojninsko varstvo. Sindikat postane uzakonjen partner v pogajanjih z delodajalci (Beridge 1992 v Svetlik 2009).
4. **Doba visoke zmogljivosti** (60. in 70. leta 19. stoletja): Ideologija prostega trga in stabilizirana monetarna politika (Langbert in Griedman 2002) sta prinesli potrebo po začetku strokovne obravnave kadrov (Beridge 1992 v Svetlik 2009). Poudarek kadrovske dejavnosti se prenese na organizacijski in menedžerski razvoj, ter na sistematično usposabljanje in načrtovanje kadrov.
5. **Prva faza upravljanja s človeškimi viri** (80. leta 19. stoletja): Spremembe v poslovnem okolju organizacij prinese tudi začetek razvoja strateškega upravljanja s človeškimi viri, čemur pravimo tudi prehod iz kadrovskega menedžmenta v menedžment človeških virov. Glavno

vprašanje, ki so si ga zastavljali strokovnjaki na področju je bilo; kako upravljanje človeških virov prispeva k uspešnosti organizacij (Beridge 1992 v Svetlik 2009).

6. **Druga faza upravljanja s človeškimi viri** (od 90. let dalje): Upravljanje človeških virov se usmeri v dejavnosti, ki podpirajo strategijo organizacij (Beridge 1992 v Svetlik 2009).

Povečanje kompleksnosti vloge in delovanja kadrovskih strokovnjakov se je začelo odražati v njihovi organiziranosti, delovanju in pomenu za organizacijo. Njihova poglavitna administrativna vloga se je preobrazila v tesno partnerstvo pri strateških organizacijskih procesih, hkrati pa so cilji delovanja kadrovskih strokovnjakov v organizaciji postali integrirani s poslovnimi izidi organizacije in doseganjem njenih ciljev (Naznin in Hussain 2016). Organizacije so postale željne ljudi z »velikimi zmožnostmi«, in na svoje človeške vire začele gledati kot na ljudi z viri (Lipičnik v Možina 1994, 449).

2.3 Namen in cilji upravljanja s človeškimi viri

Upravljanje človeških virov po Svetlik (2009, 21) zasleduje dva cilja: (1) pridobivanje in razvijanje ustreznih človeških zmogljivosti in (2) doseganje čimboljše uporabe človeških zmožnosti v delovnem procesu. Oba cilja prispevata k skupnemu končnemu organizacijskemu cilju: konkurenčnosti in uspešnosti. Namen upravljanja s človeškimi viri je zagotavljanje delovanja zaposlenih v dobro organizacije in sebe (Manmohan 2013, 9), odraža pa se v oblikovanju in razvoju za to primerne organizacijske kulture, ter implementiranjem programov, ki odražajo organizacijske vrednote. V svojem delovanju je upravljanje človeških virov preventivno in ne reaktivno, saj vnaprej načrtuje potrebe in potencialne težave z zaposlenimi v organizaciji. Na podlagi vnaprejšnjih načrtov pripravi strategijo za zaposlovanje, izobraževanje ali usposabljanje in drugo (Mahapatro 2010, 19). Tako v teoretičnih literaturah, kot v splošnem spoznanju strokovnjakov na področju kadrovanja velja zavedanje, da lahko organizacijske kadrovske politike, če so le te dobro zastavljene, zagotovijo neposredno in znatno ekonomsko korist ter uspešnost organizacije. Kadar so v organizaciji kadrovske prakse oblikovane tako, da lahko organizacija izkoristi ves svoj potencial, postanejo te kadrovske prakse vir trajne konkurenčne prednosti² (Huselid 1995).

² Enkratni ali trajnejši prednostni položaj organizacije glede na druge organizacije v panogi, ki se na zunaj kaže kot prednost na trgu (Bamberger 1989, 80). Vir konkurenčne prednosti je lahko učinkovitejša zagotavljanje izdelkov ali storitev z nižjimi stroški, ponujanjem unikatnih izdelkov in storitev kupcem s primerljivimi stroški in višjo tržno ceno, ki jo doda diferenciacija ali usmerjanjem na specifičen segment trga (Porter 2004, 37–38).

2.4 Kadrovska funkcija in temeljne kadrovske naloge

Temeljne naloge kadrovske funkcije različni avtorji opisujejo skozi podobne aktivnosti »povezane z zaposlovanjem, usposabljanjem, razvojem, motiviranjem in nagrajevanjem ter odnosi z zaposlenimi« (Svetlik 2009, 21). Armstrong (1996, 28–29) naloge kadrovske funkcije celovito obravnava skozi procese pridobivanja, razvijanja in uporabljanja človeških zmožnosti, razdeli pa jih v naslednje skupine: (1) oblikovanje organizacijske strukture in delovnih mest, (2) načrtovanje kadrov in zaposlovanje, (3) zagotavljanje uspešnosti, (4) usposabljanje in razvoj zaposlenih, (5) plače, nagrajevanje uspešnosti in druge ugodnosti, (6) kolektivno in individualno urejanje delovnih razmerij, (7) zdravstveno varstvo, varnost pri delu in zagotavljanje osnovnega družbenega standarda zaposlenih, (8) izvajanje zaposlitvene in osebne administracije. Brewster in Larsen (1992) kadrovsko funkcijo opisujeta s pomočjo devolucije kot proces, v katerem se prej temeljne naloge kadrovskih strokovnjakov (plače, pridobivanje človeških virov, usposabljanje, razvoj kadrov) prenese na linijske vodje. Kadrovska funkcija v procesu postane bolj tesno povezana s poslovno strategijo organizacije.

2.5 Akterji kadrovskih funkcij

Svetlik (2009, 147-8) nosilce kadrovskih vlog v sodobnih organizacijah razdeli na tri skupine: linijske vodje, delavske predstavnike ter kadrovske menedžerje in strokovne kadrovske delavce.

1. **Linijski vodje** imajo zelo konkretne in operative naloge pri vodenju človeških virov na dnevni ravni. Njihovo vodenje je usmerjeno k delu oziroma tehničnemu vidiku proizvodnje. Strateške odločitve višjega menedžmenta se uskladijo s poslovnimi in tehničnimi odločitvami, ki jih potem na operativni ravni izvršujejo linijski vodje.
2. **Delavski predstavniki** so zelo močno povezani s sindikati, njihova vloga pa je odvisna od organiziranosti zaposlenih na organizacijski, panožni in nacionalni ravni ter od zakonske ureditve. Glavna vprašanja, s katerimi se ukvarjajo, so ključna za pravice zaposlenih – plače, delovne razmere in delovna razmerja, možnosti usposabljanja, ipd.
3. **Kadrovski menedžerji in strokovni kadrovski strokovnjaki** so profesionalni nosilci kadrovske vloge in so za svoje delo izobraženi in usposobljeni. V smislu organizacijske kadrovske politike predstavljajo vez med vrhnjim menedžmentom in linijskimi vodji, njihove odločitve pa so zelo strateško naravnane.

V praksi lahko povezanost akterjev pokažemo s preprostim primerom: Linijski vodja izrazi potrebo po zaposlitvi novega delavca, nato pa skupaj s kadrovskimi strokovnjaki preverijo utemeljenost zahteve in morebitne alternative. Če se odločijo, da je zaposlitev novega delavca smiselna, skupaj analizirajo

delo in preverijo potrebne zmožnosti kandidatov, nato pa se kadrovski strokovnjaki lotijo pridobivanja kandidatov in opravijo prvo selekcijo kandidatov, kateri so primerni za pogovor z linijsko vodjo. Linijski vodja ima pri selekciji zadnjo besedo in izbranega kandidata nato tudi uvaja v delo in delovno okolje, medtem ko mu kadrovski strokovnjaki predajo zgolj osnovne informacije o organizaciji. Linijski vodja je tudi tisti, ki na podlagi ocenjevalnih instrumentov za ocenjevanje delovne uspešnosti s strani kadrovskih strokovnjakov delavca ocenjuje in vodi razgovore s sodelavci. Skupaj s kadrovskimi strokovnjaki iščejo možnosti za izboljšave (usposabljanje, motiviranje) in razmišljajo o ukrepih za uspešnejše kadrovanje in zadrževanje delavcev (Svetlik 2009, 149).

Kadrovski strokovnjaki se po Manmohanu (2013, 11) delijo na tri skupine: kadrovski specialisti, kadrovski svetovalci in kadrovski referenti.

1. **Kadrovski specialisti** so direktorji in vodje kadrovskega oddelka. Njihova glavna naloga je, da oblikujejo kadrovske politike, poskrbijo da je ta sprejeta in implementirana. Njihova vloga je tudi svetovalna, v odnosu do drugih oddelkov v organizaciji, v zvezi z upravljanjem s človeškimi viri. Odražajo stališča ostalih zaposlenih v odnosu do drugih oddelčnih vodij in so odgovorni za uspešnost dejavnosti kadrovskega oddelka.
2. **Kadrovski svetovalci** so brez izvršilnih funkcij in delujejo kot interni svetovalci za celotno organizacijo na področjih planiranja delovne sile, industrijskih odnosov, razvoja vodstva in ocenjevanja pomembnih zadev, kot npr. vpliv sprememb v državni zaposlovalni politiki.
3. **Kadrovski referenti** so odgovorni za vsakodnevne dejavnosti upravljanja s človeškimi viri na podlagi odločitev, sprejetih s strani kadrovskih strokovnjakov. Urejajo vse podrobnosti v zvezi z zaposlenimi v organizaciji in vzdržujejo kadrovske evidenco.

Kako so v organizaciji razporejene odgovornosti, zadolžitve in vloge nosilcev kadrovskih odločitev je odvisno od velikosti organizacije, kakovosti ponudbe kadrovskih storitev, strateške vloge menedžmenta človeških virov, strukture zaposlenih in drugih dejavnikov, kot so tradicija, internacionalizacija, stil vodenja (Svetlik 2009, 148).

2.6 Različne oblike upravljanja s človeškimi viri

Pristop k upravljanju človeških virov razdelimo na več načinov: (povzeto po Driver, Coffey in Bowen v Možina 1994, 447)

1. **Tradicionalni administrativni pristop** je kot neodvisna funkcija v organizaciji, z več pod-funkcijami. Glavna naloga je učinkovito odzivanje na zahteve v zvezi z zaposlenimi, glavno področje delovanja pa so plače, zaposlitvena administracija, upravljanje zaposlenih in

njihovega razvoja. Področje je osredotočeno na zaposlitveno administracijo in oblikovanje postopkov za doseganje maksimalne učinkovitosti. Ljudi v organizaciji se motivira s plačo in drugimi nagradami (Mahapatro 2010, 20). Je pasivna oblika ravnanja s človeškimi viri, z večinoma rutinskimi papirnatimi nalogami. Je oblika, s katero je začelo veliko kadrovskih služb, kot jih poznamo danes.

2. **Legalni model**, kjer je ravnanje s človeškimi viri zakonsko določeno in gre predvsem za definiranje odnosa med delodajalcem in delojemalcem v procesu sklepanja delovnega razmerja.
3. **Finančni model**, kjer je glavno vprašanje, ki si ga zastavljajo upravljavci s človeškimi viri: Koliko človeške zmožnosti stanejo?, najpomembnejši stroški pa so zavarovanja in zdravstvo. Glavni cilj v finančnem modelu je poiskati dosegljive človeške zmožnosti, glede na optimalnost stroškov oz. ustrezne človeške zmožnosti, ki najmanj stanejo.
4. **Vodstveni model** se osredotoča na vodenje, model pa se je razvil v dveh smereh:
 - a. Prva smer se je razvila kot svetovalna funkcija, saj upravljavci človeških virov razumejo probleme dela in produktivnosti in vodjem svetujejo pri reševanju povezanih problemov.
 - b. Druga smer se je razvila kot izobraževalna funkcija, saj posebne kadrovske službe ali izobraževalni centri izobražujejo vodje za delo z ljudmi.
5. **Humanistični model** se ukvarja z idejo, da morajo upravljavci človeških virov razvijati in vzgajati človeške vrednote in zmožnosti glede na organizacijo. Strokovnjaki so usmerjeni na posameznike in jim svetujejo in pomagajo doseči maksimalen nivo znanja in spretnosti za doseganje kariernih ciljev. Model temelji na McGregorjevi teoriji Y, ki pravi, da se izobraževanje in razvoj kadrov odraža v rasti organizacij.
6. V **vedenjsko spoznavnem modelu** želijo upravljavci človeških virov v svoje delovanje in praktične namene vključiti in izkoristiti vsa znanja psihologije, sociologije ipd.

Ivančič v Možina 1994, 448) opozarja, da je razvojna komponenta naštetih modelov le navidezna in ne gre za boljše ali slabše, zastarele ali novejšje modele ravnanja s človeškimi viri, ampak za vsebinsko različne, prilagojene posamezni organizaciji in njenemu delovanju.

3 Zaposlovanje

Eden osrednjih procesov pri upravljanju človeških virov je gotovo pridobivanje delavcev, saj na ta način menedžment človeških virov uravnava odnose dveh nenehno spreminjajočih in razvijajočih se sfer: organizacije in trga delovne sile (Svetlik 2009, 287). V širšem smislu zaposlovanje pomeni

»verigo aktivnosti od planiranja do ravnanja z že zaposlenimi delavci« (Lipčnik v Možina 1994, 449), v ožjem smislu pa »del zaposlovanja v širšem smislu, ko pridobimo novega delavca« (Lipčnik v Možina 1994, 449).

Z zaposlovanjem v ožjem smislu (Lipčnik v Možina 1994, 449) kadrovski specialisti v organizaciji zapolnijo prazno delovno mesto v organizaciji. Potrebe po zapolnjevanju delovnega mesta lahko nastanejo na podlagi nastanka novega delovnega mesta, če delovne naloge enega zaposlenega postanejo preobremenjujoče ali preširoke, lahko pa nastanejo zaradi odstopa ali odpovedi zaposlenega. V obeh primerih imajo kadrovski specialisti možnost, da poiščejo novo osebo ali pa delo razdelijo med že obstoječe notranje kadrovske vire. V organizaciji se lahko odločijo tudi, da delovnega mesta trenutno ali sploh več ni potrebno zapolniti (Manmohan 2013, 24).

3.1 Notranji in zunanji trg delovne sile

Kadar se organizacija pri zapolnjevanju prostega delovnega mesta odloči, da bo to storila z reorganizacijo svojih človeških virov pravimo, da zaposluje iz notranjega trga delovne sile. Takšna metoda je praviloma hitrejša in cenejša, vendar ima negativno plat – človek ni stroj, ki ga lahko prestaviš v drugo sobo, naložiš nove nastavitve, ta pa bo ob ponovnem priklopu nadaljeval z delom, z večjo učinkovitostjo. Upravljalci človeških virov morajo pri zaposlovanju z notranjimi viri delovati zelo premišljeno in paziti, da se ravnoesje v organizacijski klimi ne poruši, saj lahko organizacijo reševanje internih sporov stane več kot zaposlovanje iz zunanjih virov. To lahko zagotovijo s tem, da so vsi zaposleni seznanjeni s priložnostmi za razvoj in prostimi delovnimi mesti ter imajo opis znanj in kompetenc, ki so potrebne za določeno delovno mesto ali napredovanje. Seleksijski proces na notranjem trgu mora biti pravičen in nepristranski ter temelječ na zaslugah in uspešnosti (Manmohan 2013).

Prednost notranjega zaposlovanja je, da organizacija zaposlenim sporoča, da je dobro delo lahko nagrajeno z napredovanjem, to pa posledično zvišuje zadovoljstvo, dviguje moralo in pozitivno tekmovanje med zaposlenimi (Dessler 2015, 162). Po drugi strani v organizaciji lahko pride do internih sporov (Manmohan 2013, 25), še posebej, če organizacija nima sistematično razdelanega načrta za napredovanje in razvoj kadrov in napreduje tisti, ki je na vrsti in ne tisti, ki si to mogoče bolj zasluži³ (Svetlik 2009, 288). Drugi pozitivni vidik internega zaposlovanja je, da organizacija pozna kandidatove prednosti in slabosti (Dessler 2015, 162), s čimer si olajša seleksijski postopek in obdobje

³ Zaposleni, ki niso bili deležni napredovanja, se lahko počutijo užaljene in manjvredne, medtem pa hkrati ne sprejemajo ali odobravajo nove avtoritete (Manmohan 2013, 25).

usposabljanja, vendar izgublja priložnost za ideje in rešitve, ki bi jih prinesel nov kader iz zunanjega trga dela (Manmohan 2013, 25).⁴

Kadar organizacija pri zasedanju prazne pozicije uporabi vire zunaj sebe, gre za zaposlovanje z zunanjimi človeškimi viri. Zunanje kadrovske vire lahko išče pri lokalnih izobraževalnih organizacijah (osnovna šola, srednja šola) ali pri za prosto delovno mesto specializiranih izobraževalnih enotah (tehnične šole, fakultete). Za pomoč pri iskanju zunanjih kadrovskih virov lahko vključi tretjo osebo, zaposlovalno agencijo ali zunanjega kadrovskega specialista. Do potencialnih kandidatov za prosto delovno mesto pa lahko pride tudi preko lastnih kanalov, z objavo na oglasni deski, spletni strani ali socialnih omrežjih, lahko pa za doseganje širše javnosti oglašuje na za to specializiranih oglasnih mestih ali časopisih (Manmohan 2013, 25).

Organizacija se ob potrebi po novi delovni sili ozira tudi na svojo velikost. V velikih organizacijah, kjer je specializiranost del zelo visoka, je smiselno, da se za vsako posamezno enoto dela zaposli človeka s sposobnostmi, spretnostmi in znanji za opravljanje tega dela. V manjših organizacijah bi bilo takšno zaposlovanje potratno, zato so prisiljeni razumeti človeka kot imetnika več zmožnosti in tako je za organizacijo bolj smiselno vlaganje v izobraževanje. Razlika med zaposlovanjem v malih in velikih organizacijah je torej v tem, da se v velikih organizacijah sprašujejo kakšne ljudi potrebujejo, v malih pa kakšne zmožnosti potrebujejo njihovi ljudje (Lipičnik v Možina 1994).

4.1 Metode pridobivanja človeških virov

Pri pridobivanju človeških virov ima organizacija možnost pridobivanja kandidatov na notranjem trgu delovne sile, z reorganizacijo delovnih mest ali delovnih procesov, in na zunanjem trgu delovne sile, z iskanjem novega zaposlenega zunaj organizacije (Manmohan 2013, 24).

Kadar organizacija zaposluje iz notranjih virov, zaposlenim ponuja priložnost za napredovanje ali prekvalifikacijo na primernejše delovno mesto (Manmohan 2013, 25). Takšno pridobivanje je usmerjeno k delavcem, ki so že zaposleni v organizaciji, z njimi pa praviloma ravna drugače kot s kandidati z zunanjega trga delovne sile – drugačno plačilo, večja vlaganja v razvoj in večja varnost zaposlitve (Svetlik 2009, 288). Organizacija mora o svojih zaposlenih voditi »inventar zmožnosti zaposlenih« – dokumentacijo o delavcih, ki vsebuje podatke o posameznikovih lastnostih, delovnih dosežkih, izobrazbi in usposabljanju, napredovanju, osebnih načrtih. Podatke organizacija redno ureja in dopolnjuje z razgovori in anketami. Kadar se organizacija ne odloči za načrtovano napredovanje na

⁴ Domači človeški viri dostikrat ne vidijo problemov oz. za njihovo reševanje uporabljajo ustaljene metode, ki pa ne prinašajo uspeha ali inovacij (Svetlik 2009, 289).

vodstvena delovna mesta, lahko pridobivanje delovne sile z notranjega trga poteka tudi preko objave oglasa na oglasni deski, v okrožnicah, na domači spletni strani ali v glasilih organizacije. Na takšen način ima vsak možnost dostopa do informacije (Svetlik 2009, 289).

Če organizacija iskanje kandidata za ključno delovno mesto prepusti stanju na zunanjem trgu delovne sile, ima zaradi tega na voljo nekaj različnih metod, ki so različno učinkovite glede na profil, ki ga išče (Svetlik 2009, 289–295):

1. **Neformalno pridobivanje:** Je najpogostejša metoda pridobivanja delovne sile iz zunanjega trga, pojavlja pa se v obliki poizvedovanja pri prijateljih, znancih, kolegih, do nagovarjanja kandidatov, ki delajo za druge delodajalce in obveščanje ter priporočanje znancev s strani zaposlenih. Delodajalci na takšen način pridejo do ljudi, ki jih po formalnih kanalih ne bi dosegli, saj to navadno niso aktivni iskalci zaposlitve. Pozitivna stran te metode je zmanjšanje možnosti odhoda novega zaposlenega, saj do znanca ali kolega, ki ga je priporočil, čuti odgovornost. Slaba stran metode pa je, da se lahko v organizaciji oblikujejo zaprti krogi zaposlenih, ki se poznajo tudi zunaj organizacije. Ker so posamezniki nagnjeni k temu, da priporočajo sebi podobne, lahko ta metoda vodi tudi v oblikovanje skupin zaposlenih po npr. spolu, narodnosti, končani šoli, kraju bivanja, itd.
2. **Neposredno javljanje kandidatov:** Iskalec zaposlitve poda pobudo za zaposlitev v organizaciji, organizacija pa takšne kandidate ceni, saj pokažejo določeno mero samoiniciativnosti, motiviranosti in samozavesti. Načeloma takšne kandidate vpišejo v posebne baze in se nanje obrnejo, ko se pojavi potreba po njihovem profilu. Slabost te metode je, da se večinoma neposredno javljajo kandidati s profili, katerih je tudi sam trg dela prenasičen.
3. **Stik s šolami:** Je načrtno pridobivanje kandidatov, predvsem tistih, ki jih na trgu dela primanjkuje. Organizacija lahko s šolami stopi v stik z obiskom večje skupine študentov in omogočanjem prakse v organizaciji, vabilom v organizacijo, da spoznajo njo in delovno okolje, sodelovanje pri seminarških in diplomskih nalogah, itd. Organizacija lahko ponudi tudi štipendijo, ki prejemnike zavezuje k zaposlitvi pri štipenditorju, če ga ta potrebuje. Metoda je lahko s pravilnim pristopom zelo učinkovita pri pridobivanju kadra za najzahtevnejša in vodstvena mesta ali za profile, ki so na trgu dela redki.
4. **Javne službe za zaposlovanje:** Imajo najobsežnejše in najbolj aktualizirane datoteke iskalcev zaposlitve, vendar je kritika, da so to baze manj sposobnih in manj iniciativnih kandidatov. Zaradi njihove dostopnosti so zelo uporabne v primeru zaposlovanja večjega števila delavcev, od katerih se ne pričakuje posebnih vrst znanja ali sposobnosti. Storitve javnih služb so po svoji

naravi brezplačne. Ena takšnih služb je **Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje** (ZRSZ); med delodajalci in ZRSZ poteka aktivno sodelovanje – delodajalci zavodu sporočijo potrebo po delavcih, zavod pa na podlagi zahtev k njim napoti primerne kandidate. Poleg iskanja novih kandidatov zavod in delodajalci sodelujejo tudi v programih aktivne politike.

5. **Zasebne agencije za zaposlovanje:** V primerjavi z javnimi službami in ZRSZ so mnogo manjše, imajo manjše baze kandidatov, vendar so bolj specializirane in pridobivajo tudi že zaposlene delavce. Poleg posredovanja ponujajo tudi druge storitve, kot so intervjuvanje in testiranje. Delodajalci se na agencije navadno obrnejo, ko iščejo specifične profile s profesionalnim znanjem in sposobnostmi. Večje agencije so manj specializirane in imajo pogosto dostop do mednarodnega trga dela.
6. **Oglasi v javnih medijih:** Objava oglasov za delo v časopisih, revijah, radiju in na televiziji ter na spletu. Je zelo široka in uporabna metoda pridobivanja kandidatov, saj doseže širok spekter kandidatov, tudi neaktivnih. Pri odločanju preko katerega medija bo organizacija objavila oglas, mora biti pozorna tudi na to, kakšnega kandidata išče – kje se zadržuje, katere medije spremlja, kakšne hobije ima, kdaj ima čas spremljati oglase, ipd. Oglasi so uspešnejši, če so vsebinsko in stilsko dovršeni. Biti morajo kratki in pregledni, brez humornega tona ali diskriminiranja, zastavljeni pa morajo biti tako, da pritegnejo pozornost. Vsebinsko morajo posredovati informacije o organizaciji, nazivu dela in njegovi lokaciji, delovnih nalogah, odgovornostih in perspektivah, želenih lastnostih osebe in načinu prijave.

Dessler (2015) je ponudil pripomoček, s katerim si kadroviki lahko pomagajo pri izbiri učinkovite metode za pridobivanje določenega kadra: **Piramida zaposlovanja** (glej sliko 3.1).

Slika 3.1: Piramida zaposlovanja



Vir: Dessler (2015, 161–162).

Piramida zaposlovanja prikazuje metode izbiranja delavcev ter število kandidatov, ki se pojavijo na posamezni ravni⁵. S pomočjo lastnih izdelanih piramid zaposlovanja si lahko organizacija olajša iskanje zaposlenih v prihodnosti, saj na ta način spozna najučinkovitejše metode in pričakovanja, sporoča pa tudi podatek, koliko kandidatov mora organizacija pridobiti, da po ustaljenih postopkih izbiranja delavcev na koncu zapolni vsa prosta delovna mesta.

»Za različne kandidate uporabimo različne metode izbire« (Možina 2002, 145). To potrjuje tudi mednarodna primerjalna študija: Upravljanje človeških virov, Slovenija 2008 (Kohont in Ignjatović, 2008). Z anketnim vprašalnikom, na katerega se je odzvalo 219 od 1000 organizacij na področju Slovenije, so raziskovalci spremljali upravljanje človeških virov. Rezultati na vprašanje o tem, kakšne metode izbire uporabljajo za določene kategorije zaposlenih, so potrdili razlikovanje glede na kategorijo zaposlenega.

Ko so vodje kadrovskih služb prosili, naj označijo metode, s katerimi pridobivajo različne kategorije zaposlenih, so končni rezultati pokazali sledeče:

Vodilen kader (vodje) v največji meri pridobivajo iz organizacije (91,8 %), z oglaševanjem (69,8 %) in ustnimi priporočili (69,8 %). V najmanjši meri se za pridobivanje vodilnega kadra poslužujejo sodelovanja z izobraževalnimi inštitucijami (13,7 %), agencijami in svetovalci (32,4 %) in zaposlitvenimi centri ali javnimi službami za zaposlovanje (34,1 %) (glej tabela 3.1).

Strokovnjake in tehnike v največji meri pridobivajo z oglaševanjem (86,7 %), iz organizacije (82,7 %) in na podlagi ustnih priporočil (86,7 %). V najmanjši meri pa v sodelovanju z agencijami (29,6 %), med manj pogostimi metodami, za katero se odloči le nekaj več kot pol vprašanih, je pridobivanje iz izobraževalnih inštitucij (51,7 %) in iz zaposlitvenih centrov ali javnih služb za zaposlovanje (53,6 %) (glej tabela 3.1).

Pri pridobivanju administrativnih in režijskih delavcev so vprašani povedali, da te zaposlene največkrat pridobijo iz organizacije (75,6 %), z oglaševanjem (73,8 %) ali pa na podlagi ustnih priporočil (68,2 %). Najmanjkrat za to angažirajo agencije (17,1 %), izobraževalne inštitucije (24,1 %), le nekaj več kot pol vprašanih se poslužuje objave prostih delovnih mest na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela (53,9 %) (glej tabela 3.1).

Pri iskanju proizvodnih delavcev vodilni kadroviki največkrat uporabijo oglaševanje (78,4 %), zaposlitvene centre ali javne službe za zaposlovanje (74,9 %), ter ustna priporočila (73,2 %) ali pa se

⁵ Desslerjev primer na sliki 3.1. prikazuje: Razmerje med izdanimi ponudbami in zaposlitvami je 1:2, razmerje med intervjuvanimi kandidati in tistimi, ki se jim je zaposlitev ponudilo pa 3:2. Razmerje med povabljenimi na intervju in intervjuvanimi je 4:3. Organizacija ve tudi, da na intervju povabi vsakega 6. kandidata od vseh, ki so se na delovno mesto prijavili. Na takšen način organizacija ve, da če želi zaposliti 50 ljudi, mora pridobiti približno 1.200 prijav, na podlagi katerih jih 200 povabi na intervju, katerega se jih udeleži 150, od tega 100 primernih za zaposlitev (Dessler 2015, 161–2).

ti kandidati javijo sami neposredno (76,3 %). Najmanjkrat za pridobivanje takšnega profila uporabijo izobraževalne institucije (29 %), agencije (34,6 %), manj kot pol jih pravi, da te kandidate iščejo znotraj organizacije (48 %) (glej tabela 3.1).

V ponovni raziskavi med leti 2008 in 2015 so organizacije v največji meri za pridobivanje vodij in strokovnjakov uporabljale interno kadrovanje (iz organizacije), za administrativne in fizične delavce pa ustna priporočila. Pri zaposlovanju vodij je prišlo do največjega upada pri uporabi metode ustnih priporočil in komercialnih objav, prav tako pri pridobivanju strokovnjakov, s tem da se je v primeru zaposlovanja zmanjšalo tudi zaposlovanje preko agencij. V primeru pridobivanja administrativnih ali režijskih delavcev, se je najbolj zmanjšala uporaba metode časopisnega oglaševanja med leti 2008 in 2015 (Kohont in Stanojević 2017).⁶

Opazimo lahko, da pogostost sodelovanja z zaposlitvenimi centri in javnimi službami za zaposlovanje upada z naraščanjem specifičnosti in kritičnosti delovnega mesta in je najmanjša pri pridobivanju vodilnega kadra (34,1 %), največja pa pri pridobivanju proizvodnih in fizičnih delavcev (74,9 %). Podobni rezultati se kažejo tudi pri neposrednem javljanju kandidatov - ta metoda se v primerjavi z pridobivanjem vodilnega kadra (43,9 %) pri pridobivanju proizvodnih in fizičnih delavcev (76,3 %) pojavi občutno večkrat. Obraten pojav lahko opazujemo pri pridobivanju iz organizacije, saj se v primerjavi z 91,8 % za uporabo te metode pri pridobivanju vodilnega kadra za njo odloči le 48 %, pri pridobivanju proizvodnih in fizičnih delavcev (glej tabela 3.1).

Raziskava je nakazala smernice za učinkovito pridobivanje različnih kategorij zaposlenih, ki bi jih lahko iz štirih kategorij razvrstili glede na model arhitekture človeških virov (Lepak in Snell 1999 v Svetlik 2009, 255) in sicer: ključni zaposleni: vodje, strokovnjaki in tehniki, ter tradicionalni zaposleni: administrativni in režijski delavci, ter proizvodni in fizični delavci.

Pri delitvi na ključne zaposlene in tradicionalne zaposlene lahko opazimo, da se pri pridobivanju ključnih zaposlenih največ organizacij odloči za notranje zaposlovanje - zaposlovanje iz organizacije (87,3 %), nato pa sledi zaposlovanje z zunanjimi viri z oglaševanjem (81,2 %), ustnimi priporočili (73 %), v najmanjši meri pa s pomočjo kadrovskih agencij in svetovalcev (31 %), neposredno iz izobraževalnih institucij (32,7 %) ali iz zaposlitvenih centrov in javnih služb za zaposlovanje (43,9 %). Pri pridobivanju tradicionalno zaposlenih prevladuje pridobivanje iz zunanjih virov, s pomočjo oglaševanja (76,1 %), ustnimi priporočili (70,7 %), z neposrednim javljanjem kandidatov (69,8 %) in

⁶ Na splošno je zaradi povečanja števila organizacij, ki so zmanjšale število zaposlenih in zmanjšanja števila organizacij, ki so število zaposlenih povečale, v manjši meri prišlo do uporabljanja metod zaposlovanja (Kohont in Stanojević 2017).

zaposlitvenimi centri in javnimi službami za zaposlovanje (68,5 %). Tudi v primeru pridobivanja tradicionalno zaposlenih se organizacije v najmanjši meri poslužujejo kadrovskega in svetovalec (25,9 %) in neposrednega pridobivanja iz izobraževalnih institucij (26,6 %) (glej tabela 3.1).

Tabela 3.1: Metode pridobivanja kadrov glede na kategorijo zaposlenih

Metode pridobivanja kadrov:	Ključni zaposleni			Tradicionalni zaposleni		
	Vodje	Strokovnjaki / tehniki	Skupaj	Administrativni / režijski delavci	Proizvodni / fizični delavci	Skupaj
Iz organizacije	91.8 %	82.7 %	87.3 %	75.6 %	48.0 %	61.8 %
Kadrovske agencije/svetovalci	32.4 %	29.6 %	31.0 %	17.1 %	34.6 %	25.9 %
Z oglaševanjem	75.7 %	86.7 %	81.2 %	73.8 %	78.4 %	76.1 %
Ustna priporočila	69.8 %	76.1 %	73.0 %	68.2 %	73.2 %	70.7 %
Z objavo na spletni strani organizacije	60.2 %	65.7 %	63.0 %	60.8 %	56.4 %	58.6 %
Z objavo na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela	51.7 %	64.9 %	58.3 %	53.9 %	60.8 %	57.4 %
Neposredno iz izobraževalnih institucij	13.7 %	51.7 %	32.7 %	24.1 %	29.0 %	26.6 %
Neposredno javljanje kandidatov	43.9 %	67.2 %	55.6 %	63.3 %	76.3 %	69.8 %
Zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje	34.1 %	53.6 %	43.9 %	62.0 %	74.9 %	68.5 %
Drugo	22.7 %	34.8 %	28.8 %	14.3 %	19.0 %	16.7 %

Vir: Kohont in Ignjatović, 2008.

Največja odstopanja med dvema skupinama zaposlenih opazimo pri notranjem zaposlovanju oz. pridobivanju zaposlenih iz organizacije, saj na ta način kar 87,3% organizacij pridobi ključne zaposlene, več kot 20% manj (61,8%) pa tradicionalne zaposlene. Večje odstopanje je tudi pri pridobivanju zaposlenih iz zaposlitvenih centrov in javnih služb za zaposlovanje, saj se organizacije te metode poslužujejo večkrat v primeru pridobivanja tradicionalno zaposlenih (68,5%), kot v primeru pridobivanja ključnih zaposlenih (43,9%) (glej tabela 3.1).

4.2 Seleksijski postopek

Selekcija je postopek pridobivanja in obdelovanja podatkov o posameznikih z namenom, da se jim ponudi zaposlitev in velja tako za nova zaposlovanja, kot za zaposlitev že zaposlenega na drugo delovno mesto. Poteka znotraj pravnih okvirjev organizacijskega okolja (Gatewood in Feild 2001, 3). Namen seleksijskega postopka je identifikacija potencialnih zaposlenih, ki bi se dobro vključili v organizacijo. Je kompleksen in drag postopek (Ahmad in Schroeder 2002, 542).

3.2.1 Načrtovanje človeških virov

Načrtovanje človeških virov je prvi korak v seleksijskem postopku, saj determinira potrebe organizacije po človeških virih, z načrtovanjem pa želi zagotoviti zadostno število človeških virov za prihodnje projekte ali strateške načrte. Načrtovanje človeških virov zajema aktivnosti, s katerimi lahko organizacija napove in pričakuje zahteve organizacije po kadru v prihodnosti, saj želi zagotoviti zadostno število usposobljenega kadra glede na lastne potrebe. Te aktivnosti so: selekcija in usposabljanje ustreznih in primernih kandidatov, zadrževanje zaposlenih, učinkovita uporaba celotnega kadra, izboljševanje učinkovitosti zaposlenih in odpuščanje zaposlenih, če je to potrebno. (Manmohan 2013, 18–19). V procesu selekcije oz. pridobivanja kandidatov organizacija natančno določi želene oz. potrebne lastnosti, sposobnosti, izkušnje in vedenja idealnega kandidata, identificira mesto za iskanje kandidatov in oblikuje ponudbo, ki bi bila za prave kandidate privlačna. Zadnja faza načrtovanja je dobra priprava na intervju, za maksimalno zagotavljanje uspešnosti procesa pridobivanja ključnega zaposlenega. (Chambers 2001, 30).

3.2.2 Analiza in opis delovnega mesta

Analiza delovnega mesta je proces, kjer organizacija napravi opis metod in delovnih postopkov, fizične lastnosti delovnega mesta, razmerje do drugih delovnih mest, ter pogoje delovnega razmerja. Upošteva naslednje dejavnike: katere naloge se opravlja na tem delovnem mestu, kako se te naloge opravlja, katere kvalifikacije in osebne lastnosti naj bi imel zaposleni za opravljanje delovnih nalog ter za kaj in komu je zaposleni odgovoren (Manmohan 2013, 26–27).

Učinkovito ocenjevanje potreb je proces iz petih korakov (povzeto po Chambers 2001, 30–40):

1. **Preučevanje obstoječega opisa dela**, z upoštevanjem morebitnih sprememb in novosti pri opravljanju delovnega mesta.
2. **Pridobivanje mnenja ključnih posameznikov** glede tega, kaj je najpomembnejši dejavnik za uspešno delovanje v organizaciji oziroma kaj je po njihovem mnenju najpomembnejša sposobnost za doseganje uspeha.

3. **Pogovor s strankami**, kjer se ugotovi, katere sposobnosti zaposlenih strankam dobro služijo, katerih sposobnosti zaposlenim primanjkuje, ter na katere sposobnosti bi pri pridobivanju novih zaposlenih morali biti najbolj pozorni. Z odgovori na ta vprašanja lahko strankam ponudijo dober vpogled v to, kakšnega kandidata potrebujejo, katere sposobnosti in lastnosti so za stranke pomembne, katere ne toliko.
4. **Osebna opažanja, ocene in napovedi**, kjer je potrebno upoštevati tako trenutne potrebe in sposobnosti, kot tudi napovedati, kakšne sposobnosti in lastnosti bo organizacija potrebovala v prihodnosti. Odgovorni za selekcijo se mora vprašati, kako bi bil naslednji kandidat lahko drugačen na tej poziciji, če je to priložnost za preoblikovanje opisa delovnega mesta in če, katere sposobnosti bo to delovno mesto zahtevalo. Katere sposobnosti bodo prispevale k razvoju delovnega mesta in katere bi izboljšale oddelek, skupino, team ali celotno organizacijo.
5. **Spoznavanje, katere sposobnosti potrebujemo sedaj**: Pomembno je zavedanje, da popolnega kandidata ni in odločitev, katere sposobnosti mora imeti kandidat ob prihodu v organizacijo, katere pa bo lahko pridobil naknadno skozi usposabljanje, mentorstvo ali izobraževanje. Pri tem je potrebno tudi upoštevati, v kolikšni meri je organizacija zmožna nuditi razvoj sposobnosti, ki bodo potrebne za opravljanje delovnega mesta in koliko časa ima na voljo za usposabljanje kandidata. »Ne zaposli potenciala, če nimaš potenciala za njegov razvoj.«

Pri ocenjevanju potreb se lahko opremo na sedem kategorij specifičnih lastnosti in sposobnosti (povzeto po Chambers 2001, 44–54):

1. **Usposobljenost**: formalna izobrazba, licence, certifikati.
2. **Izkušnje**: specifične izkušnje, prenosljive izkušnje.
3. **Tehnične sposobnosti**: splošne tehnične sposobnosti, specifične tehnične sposobnosti.
4. **Motivacija**: notranja in zunanja.
5. **Organizacijske sposobnosti**: sposobnost dolgoročnega in kratkoročnega načrtovanja, vzdrževanje urejenega delovnega mesta, postavljanje prioritet, zastavljanje realističnih ciljev.

6. **Mehke veščine**⁷: komunikacija, aktivno poslušanje, odločanje, reševanje težav in konfliktov, delo s strankami, tveganje, oblikovanje dobrih odnosov s sodelavci, obvladovanje stresa.
7. **Ujemanje z organizacijo** – »kemija«: skupinsko delo in sodelovanje, sprejemanje predlogov drugih, deljenje informacij.

Razširjenost in teža kategorij se razlikujeta od delovnega mesta do delovnega mesta, zato mora organizacija vsakič, ko zaposluje kandidata premisliti o potrebah in prioritetah v sklopu teh sedmih kategorij. Upoštevati je potrebno tudi razvoj delovnega mesta, saj se potrebe in prioritete spreminjajo tudi časovno. Ob rekrutiranju ključnih kandidatov se lahko pri vsakem preverja skladnost sposobnosti in veščin s potrebami in prioritetami delovnega mesta in hkrati razmišlja tudi o možnosti izobraževanja ali usposabljanja kandidata, prenosljivosti veščin, izkušenj in sposobnosti. Prve tri kategorije so enostavne za preverjanje in potrjevanje. Naslednje štiri kategorije pa so težje preverljive, vendar ključne za splošen uspeh ključnih zaposlenih. »Izobrazba, izkušnje in tehnične lastnosti naredijo dobrega kandidata; motivacijske, organizacijske, komunikacijske in sodelovalne sposobnosti pa jih naredijo odlične« (Chambers 2001, 44–54).

Ko organizacija analizira obstoječe delovno mesto in oceni svoje trenutne in prihodnje potrebe, lahko pripravi opis delovnega mesta, ki sporoča namen delovnega mesta in povezanost z drugimi delovnimi mesti in zaposlenimi (Manmohan 2013, 27).

Opis delovnega mesta vsebuje (povzeto po Manmohan 2013, 28 in splošni vzorec za opis delovnega mesta, spletna stran Založbe Forum Media)

1. **Osnovne podatke o delovnem mestu:** Ime delovnega mesta, sektorja ali oddelka in podrobnosti delovne skupine, v katerih se delovno mesto opravlja – organizacijska enota. Osnovni podatki o delovnem mestu so tudi tarifni razred, nadrejeno delovno mesto, tip delovnega mesta, kraj opravljanja delovnega mesta, podatki o delovnem času, plači, bonusih in drugi ugodnostih.
2. **Vsebina dela:** osrednji namen delovnega mesta, seznam dolžnosti in odgovornosti (10–15 alinej).

⁷ Rezultati raziskave (Ahmad in Schroeder 2002) so pokazali, da je preverjanje mehkih veščin kandidata ključno, saj je vedenjske vzorce težko spreminjati. Tega se je potrebno zavedati že v selekcijskem postopku in izloči kandidate, katerih vedenjski vzorci se ne ujemajo z organizacijo in njenimi cilji.

3. **Pogoji za zasedbo delovnega mesta:** strokovna izobrazba, delovne izkušnje, poskusno delo in pripravništvo, dodatna potrebna znanja – tuji jeziki in računalniška znanja ter potrebne veščine in sposobnosti.
4. **Ostale zahteve in pogoji:** konkurenčna klavzula, prehodni preizkus znanja, vodstvene in organizacijske sposobnosti.

Ko organizacija spozna kakšnega kandidata želi poiskati, stana vrsti naslednja vprašanja, na katera si mora odgovoriti: Kje najti idealnega kandidata in kako ga/jo pridobiti, da se pridruži organizaciji. Ko organizacija odgovori na prvi dve vprašanji sledi odločitev o tem, ali se za idealnega kandidata zanima dovolj, da bi mu ponudila zaposlitev. Predvideti mora, v kolikšni meri bi kandidat lahko prispeval k doseganju organizacijskih strateških ciljev in odkriti njegove resnične lastnosti in sposobnosti (Chambers 2001).

Kandidati ne potrkajo sami od sebe na vrata in prosijo za mesto v organizaciji. Organizacija jih s pomočjo kadrovske strokovnjakov lahko pridobi s postopkom pridobivanja in zaposlovanja. Če organizacija želi, da je selekcijski postopek optimalen, za organizacijo čim manj obremenjujoč in da proizvede želene rezultate, mora poleg analize in opisa delovnega mesta pred končno odločitvijo opraviti nekaj odločilnih korakov (Manmohan 2013, 26).

3.2.3 Objava prostega delovnega mesta:

Ko je organizacija dobro pripravljena na iskanje novega delavca, lahko objavi oglas za prosto delovno mesto. Po slovenski zakonodaji mora delodajalec, ki zaposluje, prosto delovno mesto objaviti na javnem mestu. Delovno mesto lahko objavi v sredstvih javnega obveščanja, na spletnih straneh ali v javno dostopnih poslovnih prostorih delodajalca, za javno objavo prostega delovnega mesta pa šteje tudi objava zavoda za zaposlovanje (ZDR–1 2013, 25. čl.), ki je za delodajalce iz javnega sektorja in gospodarskih družb, večinski lastniki države, zavezujoče (ZUTD 2012, 7. čl.). Rok za prijavo začne teči naslednji dan po objavi. Objava prostega delovnega mesta mora vsebovati pogoje za opravljanje dela in rok za prijavo, ta pa ne sme biti krajši od treh delovnih dni (ZDR–1 2013, 25. čl.). Delodajalec ne sme objaviti prostega delovnega mesta samo za moške ali za ženske, razen če je določen spol bistven in odločilen pogoj za opravljanje dela in je taka zahteva upravičena z zakonitim ciljem (ZDR–1 2013, 27. čl.).

Če organizacija oglas za prosto delovno mesto pripravi dobro in ta doseže zadostno število potencialnih kandidatov, lahko pričakuje veliko število primernih in manj primernih prijav (Statt 1994, 226). Eden od načinov, kako iz velike množice prispelih prijav izbrati tiste, ki so primerne za nadaljnjo

obravnavno je, da delodajalec v oglasu navede točno katere informacije, podatke in potrdila potrebuje ali pa v izpolnjevanje ponudi standardiziran obrazec.

3.2.4 Pridobivanje osnovnih podatkov o kandidatih:

Organizacija osnovne podatke o kandidatu pridobi že z njegovo prijavo na delovno mesto. Te informacije lahko razbere iz kandidatovega življenjepisa ali pa v izpolnjevanje ponudi prijavi obrazec.

Navadno so informacije, ki jih organizacija v sklopu pisne prijave želi od kandidata naslednje:

1. splošne informacije: ime, naslov, letnica rojstva, država rojstva in nacionalnost, naslov bivanja in kontaktni podatki; če je ključnega pomena za opravljanje delovnega mesta;
2. fizične lastnosti: višina, teža, obstoječe bolezni;
3. informacije o preteklem izobraževanju in usposabljanju;
4. zgodovina predhodnih zaposlitev;
5. informacija o hobijih in interesih;
6. reference prejšnjih delodajalcev za zagotavljanje kredibilnosti napisanih podatkov o preteklih zaposlitvah;
7. obrazec o resničnosti podatkov s podpisom kandidata za delo in datumom prijave. Formularju lahko kandidati za razpisano delovno mesto priložijo življenjepis, priporočila ali reference predhodnih delodajalcev, motivacijsko pismo, kopije certifikatov, diplome, potrdila o opravljenih tečajih (Manmohan 2013, 30).

Prednost standardiziranih obrazcev je učinkovito in hitro pridobivanje ključnih informacij o kandidatu. Obrazci za prijavo ne dopuščajo možnosti dolgovezenja in izogibanja določeni temi, hkrati pa se z izpolnjevanjem obrazcev preverja tudi pismenost in sposobnost sledenja navodilom. Obdelava takšne baze podatkov je hitrejša in učinkovitejša, saj se pridobi le tiste podatke, ki se jih najbolj potrebuje v začetni fazi selekcije. Slabost obrazcev za prijavo je, da se z njimi izgubi osebnost kandidata, kar je pri zaposlovanju ključnih kadrov lahko zelo velika pomanjkljivost. Delodajalec že na podlagi same oblike in stila pisanja življenjepisa spozna potencialnega kandidata na način, ki ga iz standardiziranih obrazcev ne bi (Statt 1994, 227). Iz življenjepisa lahko razbere, kaj je kandidatu pomembno, na kaj je ponosen in kje so njegove pomanjkljivosti. Na dan pride tudi kreativnost in smisel za oblikovanje, domišljija in izvirnost potencialnega kandidata.

Slovenska zakonodaja omejuje katere podatke in dokazila lahko delodajalec od kandidatov zahteva ob prijavi na delovno mesto: »delodajalec lahko od kandidatov zahteva le predložitev dokazil o

izpolnjevanju pogojev za opravljanje dela, ne sme pa zahtevati podatkov o družinskem ali zakonskem stanju, nosečnosti, o načrtovanju družine ali drugih podatkov, ki niso neposredno povezani z opravljanjem dela (ZDR–1 2013, 28. čl).

Ko organizacija zbere osnovne podatke o kandidatih, prijavljenih na razpisano delovno mesto, te podatke primerja s kriteriji za opravljanje prostega delovnega mesta. Kandidate, ki izpolnjujejo kriterije, uvrstijo v ožji izbor in vabijo na informativni zaposlitveni razgovor (Manmohan 2013, 30).

3.2.5 Zaposlitveni razgovor – intervju

Zaposlitveni intervju je »sistematična in nadzirana ustna izmenjava informacij med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev« (Svetlik 2009, 311). Delodajalec na zaposlitvenem razgovoru ugotavlja primernost kandidata za uspešno opravljanje dela, kandidat pa pridobi podrobne informacije o organizaciji in delu, za katerega se zanima (Svetlik 2009, 312). Cilj zaposlitvenega razgovora je potrditev tega, kar je kandidat že zapisal ob prijavi, primerjava osebnostnih lastnosti kandidata s podatki, ki jih je kandidat podal ob prijavi in ocena vedenja in pozornosti kandidata (Manmohan 2013, 30–31). Vprašanja na zaposlitvenem razgovoru se navadno nanašajo na kandidatovo izobraževanje in izpopolnjevanje, na njegovo delo in delovno kariero, njegove interese in pričakovanja povezana z delom in organizacijo ter na njegovo zasebno življenje – družino in prosti čas, kjer pa mora biti spraševalec zelo previden, saj zakon o delovnih razmerjih prepoveduje spraševanje o osebnih stvareh, ki niso povezane z delom, še posebej v primeru bodočih mater (Svetlik 2009, 315–16) - kandidat ni dolžan odgovarjati na vprašanja, ki niso v neposredni zvezi z delovnim razmerjem (ZDR–1 2013, 29.čl.).

Na delovnem mestu lahko govorimo o dveh tipih intervjuvanja: tradicionalnem in strukturiranem. Tradicionalen intervju je sestavljen iz serije vprašanj s strani vodje, ki hkrati potrebuje novega zaposlenega in opravlja intervju. Vprašanja so zastavljena poljubno, saj se spraševalec kljub morebitnemu okvirnemu načrtu intervjuja sproti odloča, kaj bo kandidata vprašal. Težava s tradicionalnim načinom intervjuvanja je, da vprašanja niso standardizirana in se pojavljajo poljubno glede na to, kaj se spraševalcu zdi pomembno. Takšna metoda lahko pripelje do tega, da so odgovori kandidatov med sabo neprimerljivi, saj ti niso odgovarjali na ista vprašanja. Druga težava s tradicionalnim načinom intervjuvanja je, da spraševalec včasih ne dobi vseh pomembnih informacij, ker nekega vprašanja ni zastavil, ali pa je zbral več nepotrebnih kot potrebnih informacij. Tretja težava s tradicionalnim načinom intervjuvanja je evalvacija kandidatovih odgovorov, saj se brez natančno določenih kriterijev, po katerih se odgovore točkuje, težje oceni odgovor za dober ali slab, ali pa se

ocenjuje kandidatov nastop in ne vsebine. Drug način intervjuvanja je strukturiran intervju, kjer se vsakemu kandidatu zastavi enaka vprašanja v enakem vrstnem redu. Na ta način kadrovik lažje evalvira podatke, ki jih je pridobil spraševalec z intervjuvanjem (Millman 2016).

Po uspešno in strokovno opravljenih razgovorih se seznam primernih kandidatov lahko zoži na že zelo obvladljivo in pregledno skupino primernih kandidatov (Manmohan 2013, 30–31). Kadrovik lahko zapiske z intervjuja številčno ovrednoti glede na kandidatovo izraženost določene lastnosti, ki jo je preverjal. Na takšen način pripravi povzetek intervjuja (glej prilogo A).

3.2.6 Testiranje

Psihometrična testiranja, predvsem osebnostni testi, so vedno bolj prisotna v selekcijskih postopkih, saj po mnenju strokovnjakov lahko predvidijo kako se bo kandidat obnesel na delovnem mestu (Statt 1994). Testi so »objektivna in standardizirana merila za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih in drugih lastnostih posameznikov« (Singer 1990 v Svetlik 2009, 306).

V kadrovske praksi se uporabljajo poklicni testi, ki se delijo na vedenjske in teste intelektualnih zmožnosti. Vedenjski testi preverjajo interese in motive posameznikov. Z njimi se ugotavlja nagnjenost posameznikov za delo z ljudmi, podatki, živalmi, za podjetništvo, itd., ne dajo pa informacij o sposobnosti za opravljanje določenega dela. Intelektualni testi se delijo na teste intelektualnih zmožnosti in teste dosežkov; testi dosežkov skušajo napovedati uspešnost kandidatov na različnih delovnih področjih, saj pokažejo trenutno znanje in sposobnosti ter ugotavljajo, v kolikšni meri in kako hitro se je posameznik zmožen nečesa naučiti. Inteligenčni testi merijo splošne sposobnosti posameznika na podlagi kombinacije testov, ki merijo različne sposobnosti, kot npr.: sposobnost induktivnega ali linearne sklepanja, matematične in verbalne sposobnosti, pisno in ustno izražanje, itd. (Searle 2003 v Svetlik 2009, 307).

Poleg psihometričnega testiranja⁸ se v kadrovske praksi v procesu selekcije izvaja tudi vzorce dela. Vzorce dela neposredno ugotavljajo vedenje posameznika na dejanskem delovnem mestu. Kandidat dobi za nalogo eno od osnovnih ali pomembnejših delovnih nalog, ki jo nato izvede. Preprostejši testi vzorcev dela so testi psihomotoričnih sposobnosti (sestavljanje proizvoda in situacijski test, ki

⁸ S tem, ko so psihometrični in drugi testi dobili na svoji priljubljenosti v selekcijskem postopku, so izgubili tudi svojo znanstvenost. Testiranja naj bi bila izvedena in evalvirana s strani za to usposobljenih psihologov in ne na lastno roko kadrovikov in drugih v postopku selekcije, ki za to nimajo pravega znanja. Organizaciji lahko na ta način prinesejo več škode kot koristi, saj niso pravilno izvedeni, napačna pa je lahko tudi interpretacija rezultatov (Statt 1994).

ugotavlja, kako bi se posameznik znašel v določeni delovni situaciji) (Searle 2003 v Svetlik 2009, 307).

3.2.7 Postopek po selekciji kandidata:

Ko organizacija izbere najprimernejšega kandidata, ga obvesti po telefonu, klicu pa nato sledi še pisna potrditev po pošti. V pisni potrditvi morajo biti tudi vsi podatki o delu, kot so datum začetka dela, oseba, kateri izbrani kandidat poroča, pogoji zaposlitve, kot so delovni čas, začetna plača, druge ugodnosti in kopija opisa delovnega mesta, za katerega je bil kandidat izbran. V primeru, da se kandidat na tej stopnji odpove zaposlitvi, organizacija izbere drugega najprimernejšega kandidata (Manmohan 2013, 33). Kandidati, ki za delovno mesto niso bili izbrani, morajo biti o tem obveščeni v osmih dneh po zaključenem postopku. Obvestilo je lahko poslano po elektronski ali navadni pošti, na kandidatovo zahtevo pa mora organizacija vrniti tudi vso gradivo, ki ga je kandidat predložil kot dokaz za izpolnjevanje pogojev za opravljanje dela (ZDR–1 2013, 30. čl).

Preden med organizacijo in kandidatom steče zaposlitveno razmerje, se mora na predhodnem preventivnem zdravstvenem pregledu ugotoviti, če je izbrani kandidat fizično primeren za delovno mesto. Ugotavlja se kandidatovo zdravje in zmožnost opravljanja dela, za katerega sklepa pogodbo o zaposlitvi (Uradni list RS 56/99, 2. čl.), z namenom »varovanja življenja, zdravja in delovne zmožnosti, preprečevanja nezgod in poškodb pri delu, poklicnih bolezni v zvezi z delom in preprečevanja invalidnosti« (Uradni list RS 56/99, 5. čl.).

Ko kandidat delodajalcu dostavi zdravniško spričevalo, ki potrjuje njegovo zdravstveno zmožnost za opravljanje dela, se lahko sklene pogodbo o zaposlitvi, z njo pa delovno razmerje, pravice iz obveznosti na podlagi opravljanja dela v delovnem razmerju in vključitev v socialno zavarovanje na podlagi delovnega razmerja (ZDR–1 2013, 11. čl.). Praviloma se pogodba o zaposlitvi sklene za nedoločen čas, razen izjemoma, če gre za »izvrševanje dela, ki po naravi traja določen čas, če gre za nadomeščanje začasnega odsotnega delavca ali začasno povečan obseg dela« (ZDR–1 2013, 54. čl.). Izjema velja tudi, če gre za zaposlitev tujca ali osebe brez državljanstva z enotim dovoljenjem, dovoljenjem za sezonsko delo, če gre za poslovodno osebo ali prokurista, vodilnega delavca, za usposabljanja ali izpopolnjevanja oz. izobraževanja za delo in v prilagoditvenem obdobju na podlagi dokončne odločbe in potrdila pristojnega organa (ZDR–1 2013, 54. čl.).

ZDR–1 v 31. členu določa obvezne sestavine pogodbe o zaposlitvi. Pogodba o zaposlitvi mora vsebovati čas, za katerega je sklenjena pogodba, razlog sklenitve pogodbe za določen čas, določilo, ali gre za pogodbo s polnim ali krajšim delovnim časom, določilo o delovnem času in razporeditvi delovnega časa, določilo o znesku osnovne plače delavca, ki mu pripada za opravljanje dela po

pogodbi, ter morebitnih drugih plačilih, druge sestavine plače delavca, plačilno obdobje, plačilni dan in način izplačevanja plače. Pogodba o zaposlitvi mora vsebovati tudi določilo o letnem dopustu, dolžino odpovednih rokov, navedbo kolektivnih pogodb, ki zavezujejo delodajalca, ali splošne akte, ki določajo pogoje dela delavca, ter druge pravice in obveznosti.

Pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi je kandidat dolžan predložiti vse dokumente in potrdila, ki dokazujejo izpolnjevanje pogojev za opravljanje dela. Delodajalec pa je kandidata dolžan obvestiti o vseh znanih dejstvih delovnega razmerja (ZDR–1 2013, 30. čl). Na podlagi delovnega razmerja je delavec vključen v obvezno pokojninsko, invalidsko in zdravstveno zavarovanje ter zavarovanje za primer brezposelnosti. Pravice in obveznosti z naslova zavarovanja se začnejo uresničevati z datumom nastopa dela, delodajalec pa je delavca dolžan prijaviti in mu izročiti fotokopijo prijave v roku 15 dni od nastopa dela (ZDR–1, 11. čl).

4 Pridobivanje ključnih človeških virov

4.1 Definiranje ključnih človeških virov v organizaciji

Možina (2002, 50) kot ključne kadre opredeli tistih (navadno) 10% zaposlenih v organizaciji, »s katerimi bo lahko organizacija uresničila svoje dolgoročne strateške cilje« (Možina 2002, 50). V globalnem gospodarstvu, kjer imajo organizacije dostop do iste tehnologije, se je v organizacijskih vedah razširilo zavedanje, da je glavni dejavnik razlikovanja med organizacijami in vir konkurenčne prednosti človeški kapital: ljudje, njihovi talenti, sposobnosti in znanja. Raziskava Ernest & Young je pokazala, da je pridobivanje in zadrževanje najboljših ljudi ena od osmih najpomembnejših dimenzij, ki jih obravnavajo investitorji, ko ocenjujejo vrednost organizacije (Michlitsch 2002, 29). Dve organizaciji nimata dveh istih zaposlenih z identičnim znanjem, sposobnostmi ali drugimi lastnostmi, zato lahko trdimo, da je vsaka organizacija sestavljena iz unikatne skupine ljudi (Mahapatro 2010, 5). Za organizacijo je pomembno, da spozna nezamenljivost svojega človeškega kapitala, kdo spada v tistih 10% (Možina 2002, 50) in že zdaj prispeva k doseganju dolgoročnih strateških ciljev, kdo bi lahko potencialno postal ključni akter pri dolgoročnem razvoju organizacije ali pa, kakšnega človeka mora poiskati na zunanjem trgu delovne sile.

Potrebe trga, strank, kupcev in poslovnih partnerjev vplivajo na potrebe organizacije po delovni sili. Če ni potrebe s strani trga, tudi organizacija ne potrebuje delovne sile. Organizacije morajo v dinamičnem poslovnem okolju ostati učinkovite in fleksibilne kar pomeni, da morajo imeti možnost pridobiti prave ljudi, ki bodo svoj človeški kapital učinkovito uporabljali za doseganje

organizacijskega cilja, hkrati pa zaradi potrebe po fleksibilnosti in prilagodljivosti v organizacijah ni več prostora za ljudi, ki k skupnemu cilju ne prispevajo. Iz tega razloga organizacije vsem svojim delavcem ne morejo zagotavljati enake mere varnosti zaposlitve, čemur ustreza zaposlitveni model organizacije, ki razlikuje jedrno in obrobno skupino delavcev, model organizacije kot triperesne deteljice (Handy 1995 v Svetlik 2009, 254).

Organizacija po modelu triperesne deteljice razlikuje tri skupine akterjev:

1. **Stalno zaposleni delavci,**
2. **Začasno zaposleni delavci:** delo za določen čas, pogodbeno delo, najemanje delovne sile preko agencij in
3. **Najete storitve na trgu.**

Največ varnosti zaposlitve ima prva skupina, katero organizacija obravnava kot ključne zaposlene. Drugi dve skupini sta namenjeni zagotavljanju človeških virov ob povečanju potreb po delovni sili, temeljita pa na transakcijskem odnosu med organizacijo in delavcem. Organizacija tako dolgoročno ohranja jedro ključnih zaposlenih, kratkoročno pa se lahko prilagaja spremembam na trgu, z upravljanjem zaposlitvenih razmerij v skupini začasno zaposlenih delavcev in z najemanjem storitev na trgu (Svetlik 2009, 254-255).

Drug model organizacije, ki podrobneje razlikuje jedrno in obrobno skupino zaposlenih, je model arhitekture človeških virov (Lepak in Snell 1999 v Svetlik 2009, 255). Model izhaja iz predpostavke razlikovanja značilnosti in vrednosti človeškega kapitala in jih uvršča v 4 skupine:

5. **Ključni zaposleni:** visoka vrednost in visoka specifičnost človeškega kapitala,
6. **Tradicionalni zaposleni:** visoka vrednost in nizka specifičnost človeškega kapitala. Za upravljanje s to skupino zaposlenih velja načelo produktivnosti – sprotno zaposlovanje, kratkoročno nagrajevanje, ocenjevanje, ki temelji na trenutni delovni učinkovitosti in pripravljane rešitev za hitro nadomeščanje posameznikov ob morebitnem odhodu. V to skupino se manj investira, saj je večja verjetnost, da zamenjajo organizacijo za drugo.
7. **Pogodbeniki:** nizka vrednost za organizacijo in nizka specifičnost človeškega kapitala, zaradi česar niso klasično zaposleni, ampak se za njihovo upravljanje uporablja načelo izpolnjevanja – »ekonomski vidik pogodbe med dvema subjektoma in strogo dopolnjevanje dogovorjenih pravil in postopkov«. Vlaganje v to skupino je minimalno, ocenjevanje uspešnosti temelji na upoštevanju dogovorjenih standardov, pravil in postopkov, plačevanje za opravljeno delo pa je dogovorjeno vnaprej.

8. **Partnerji zavezniki:** visoka specifičnost in nizka vrednost človeškega kapitala. Tudi te skupine delavcev se naj ne bi zaposlovalo, saj odnos med organizacijo in partnerji zavezniki temelji na sodelovanju.

Gruban (2007) ključne človeške vire povezuje s t.i. kritičnimi delovnimi mesti. Tradicionalna definicija ključnih človeških virov se povezuje z zaposlenimi, ki imajo pri opravljanju dela največjo odgovornost, oz. z delovnimi mesti, ki zahtevajo največja znanja, veščine, spretnosti in trud. Tradicionalno opredeljevanje ključnih človeških virov temelji na ekonomskih merilih, po kriteriju najbolj plačanih ali po kriteriju deficitarnosti določenih kadrov na trgu delovne sile. Ti tradicionalni postopki odražajo, kaj organizacija trenutno vrednoti kot ključne človeške vire oz. katera delovna mesta so za organizacijo kritična v tem trenutku, ne pa tudi, katera delovna mesta so za organizacijo v resnici najpomembnejša. Tradicionalno opredeljevanje ključnih človeških virov zamenjuje t.i. portfeljsko opredeljevanje kritičnih delovnih mest, glede na umeščenost delovnega mesta in strategijo organizacije. Merilo za izbiro stopnje kritičnosti nekega delovnega mesta ne more izvirati le iz organizacijske sheme ali sistema nagrajevanja, ampak iz poslovne strategije (Gruban 2007).

Kriterija za opredelitev kritičnega delovnega mesta sta dva:

1. Pomembnost oz. zmožnost delovnega mesta za uspešno implementacijo poslovnih strategij,
2. Široka fleksibilnost kakovosti dela ljudi na teh delovnih mestih (Gruban 2007).

Gruban (2007) razločuje tri skupine delavcev glede na to ali opravljajo delo na strateškem delovnem mestu (A), podpornem delovnem mestu (B) ali izvedbenem delovnem mestu in ali so višek (C) (glej tabelo 4.1). Takšno razločevanje se razlikuje od tradicionalnega opredeljevanja ključnih človeških virov kot najbolj plačanega kadra in lahko pokaže, da so kritična delovna mesta tudi tista, ki niso v samem vrhu organizacijske piramide. Proces diferenciacije, kot je razvrščanje delavcev na A, B in C igralce, je lahko zelo občutljiva metoda. V primeru diferenciacije je potrebno metodo najprej jasno komunicirati in jo nato zagovarjati. Poleg jasne komunikacije sistema so nujne tudi realne naložbe v programe osebnega strokovnega razvoja za kritična delovna mesta in ključne A kadre, optimalni sistemi nagrajevanja, transparentno merjenje delovne uspešnosti in plani nasledstev (Gruban 2007).

Tabela 4.1: Določanje strateških delovnih mest, podpornih delovnih mest in viška

	A Strateško delovno mesto	B Podporno delovno mesto	C Izvedbeno delovno mesto ali višek
Kriterij razločevanja	Neposredni finančni učinek, izkazujejo visoko in raznovrstno delovno uspešnost in potencial za napredovanje in razvoj	Posredni strateški učinek, skozi podporo strateškim delovnim mestom in zmanjševanje tveganj ali potencialni strateški vpliv, vendar ozkost fleksibilnosti tistih na kritičnih delovnih mestih	Lahko so potrebna za delovanje, nimajo pa strateškega vpliva
Obseg pooblastil	Avtonomnost odločanja	Za specifične procese, ki jih mora spremljati	Malo diskrecijskih pravic
Kritični dejavnik nagrajevanja	Uspešnost	Zahtevnost dela	Tržna cena
Vpliv na ustvarjanje vrednosti	Ustvarja vrednost na prihodkovni ali stroškovni ravni	Podpira delovna mesta, ki ustvarjajo vrednost	Majhni ekonomski učinki
Posledice napak pri delu	Zelo visoke, še večje izgubljene prihodkovne možnosti	Zelo visoke in uničujejo vrednost	Niso nujno zelo draga
Posledice napačne izbire kadrov	Občutni stroški zaradi vlaganj v usposabljanje	Se jih da rešiti s primerno zamenjavo	Zlahka rešljive z zamenjavo

Vir: Gruban (2007).

4.2 Pridobivanje ključnih človeških virov

Organizacija poleg storitev in izdelkov, ki jih prodaja na zunanjem trgu, deluje tudi na notranjem trgu, ki pa je še posebej ključen pri pridobivanju in ohranjanju ključnih človeških virov. Gre za predstavljanje organizacije in kariernih priložnosti ter ustvarjanje zanimanja in navdušenja pri visoko kvalitetnih kandidatih, z namenom njihovega pridruženja in zadržanja v organizaciji (Chambers 2001, 31). Koncept notranjega trga na človeške vire v organizaciji gleda kot na prvi trg, na katerem nastopa organizacija (George & Gronroos 1989 v Berthon, Ewing in Hah, 2005). Zaposleni so notranji uporabniki, delovna mesta pa notranji izdelki organizacije, ki pritegnejo, razvijajo in motivirajo zaposlene. Organizacije z zavedanjem pomembnosti svojega notranjega trga skrbijo za zadovoljstvo svojih notranjih uporabnikov, v odnosu do delovanja celotne organizacije (Berry & Parasurman 1991

v Berthon in Ewing in Hah, 2005). Kotler (1994) koncept notranjega trženja poimenuje kot uspešno zaposlovanje, usposabljanje in motiviranje zaposlenih, ki želijo dobro uporabnikom na zunanjem trgu – strankam. Za uspešno poslovanje s strankami na zunanjem trgu, mora organizacija najprej poskrbeti za usposobljenost, zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih – uporabnikov na notranjem trgu.

O tem, kako organizacija predstavlja sebe kot delodajalca, govori ideja znamke delodajalca.

4.2.1. Znamka delodajalca

Cable in Turban (2003) sta ugotovila, da je ena glavnih determinant organizacijske sposobnosti pridobivanja talenta, njen ugled. Isto delovno mesto bo bolj zanimivo v organizaciji z dobrim ugledom, kot v organizaciji s slabšim ugledom. Ugled organizacije služi kot »znamka«, ki dodaja vrednost delovnemu mestu, brez da upoštevamo lastnosti delovnega mesta.

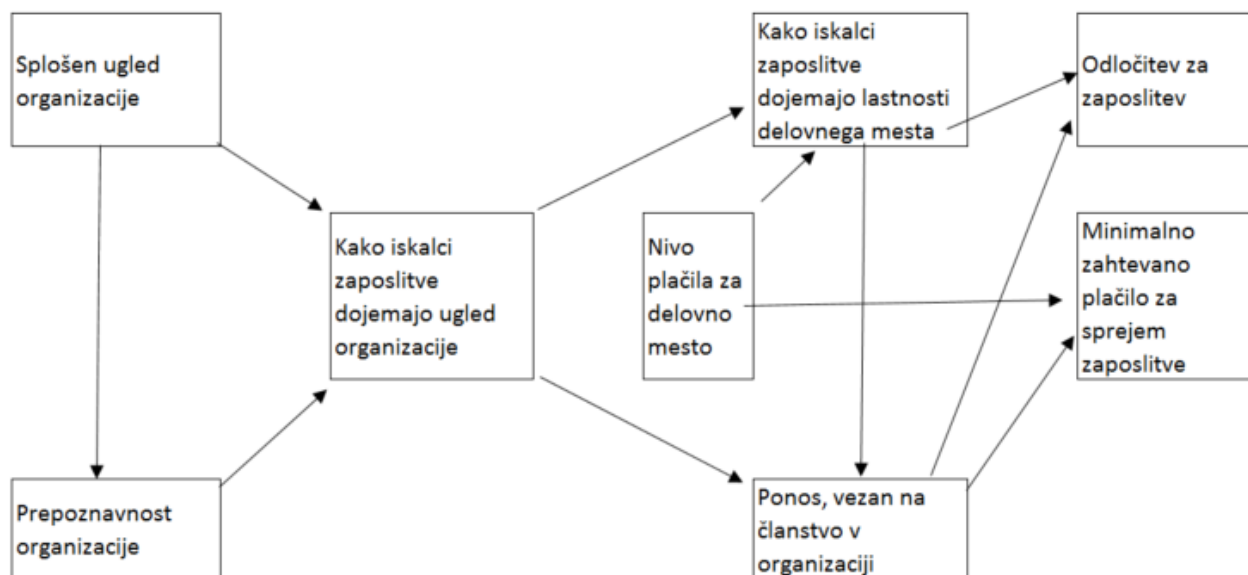
Ambler in Barrow (1996) sta prva uporabila izraz »znamka delodajalca« (Employer brand), s katero sta definirala celoten paket funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških prednosti zaposlitve, ki so povezane z določeno organizacijo. Lloyd (2002) znamko delodajalca opiše kot skupek vlaganj organizacije, v doseganje obstoječih in potencialnih zaposlenih z idejo, da je organizacija dobro in prijazno delovno mesto.

Kako iskalci zaposlitve dojemajo znamko delodajalca je odvisno od ugleda organizacije. To sta dokazala Cable in Turban (2003), ki sta ugotovila sledeče (glej sliko 4.1): splošen ugled organizacije vpliva na to, kako iskalci zaposlitve dojemajo organizacijo kot delodajalca. Dokazi za to izhajajo iz raziskav, ki so primerjale podjetja, uvrščena na Fortune lestvico s tem, kako jih vrednotijo iskalci zaposlitve (Fombrun & Shanley, 1990; Gatewood et al., 1993; Hammond in Slocum, 1996). Organizacija, za katero velja, da je uspešna, je s strani iskalcev zaposlitve dojeta tudi kot dober delodajalec. Splošen ugled organizacije vpliva tudi na prepoznavnost organizacije v splošni javnosti, saj so uspešne organizacije deležne veliko medijske pozornosti in so zato širši javnosti bolj znane (Cable in Turban, 2003).

Cable in Turban (2003) sta si v svoji raziskavi izposodila trženjsko razmišljanje in o znamki delodajalca razmišljala kot o blagovni znamki. Marketinški pogled na pridobivanje in zadrževanje zaposlenih je podoben pridobivanju in zadrževanju strank. Organizacija ponuja dobrino ali storitev, da bi pridobila stranke in jih pritegnila k rednemu nakupovanju. Za pridobivanje strank mora organizacija kupcu zagotoviti, da z nakupom pridobi pričakovano vrednost (Sultan; Clarke in Goodman 2017). Tako za blagovno kot za delodajalčevo znamko veljajo podobna pravila. Na trgu delovne sile iskalci zaposlitve nimajo na voljo vseh informacij, zato se v primeru pomanjkanja teh zanašajo na splošen

ugled organizacije. O tem fenomenu govori tudi Zajonc (1968), ki pravi, da ponavljajoča izpostavljenost objektu rezultira v pozitivni evalvaciji objekta (Zajonic, 1968 v Cable in Turban, 2003).

Slika 4.1: Kako ugled organizacije vpliva na odločitev iskalcev zaposlitve



Vir: Cable in Turban (2003).

Podobno se dogaja tudi z blagovnimi znamkami, ko potrošnik bolje vrednoti znamko, ki je bolj razširjena. Kadar potrošnik ne bo imel možnosti preizkusiti izdelka pred nakupom, se bo zanašal na blagovno znamko izdelka in tistega z bolj znano znamko vrednotil kot bolj kvalitetnega. Iz istega razloga, je znamka delodajalca pomembna iskalcem zaposlitve. Nekatere lastnosti delovnega mesta in organizacije iskalci zaposlitve spoznajo šele, ko pričnejo z delom. Zato se pri iskanju zaposlitve zanašajo tudi na znamko delodajalca, ki obljublja kvalitetno delovno mesto v organizaciji, za katero bo iskalec zaposlitve delal s ponosom (Cable in Turban, 2003).

Na znamko delodajalca Berthon, Ewing in Hahm (2005, 155–6) navezujejo koncept privlačnosti organizacije – delodajalca, kot prednosti, ki jih iskalec zaposlitve pričakuje z zaposlitvijo v določeni organizaciji. Bolj, kot je delodajalec v očeh iskalcev zaposlitve privlačen, večja je vrednost njegove znamke delodajalca.

Ambler in Barrow (1996) prednosti, ki jih znamka delodajalca nudi zaposlenim, delita na razvojne in/ali uporabne aktivnosti (funkcionalne prednosti), materialne ali denarne nagrade (ekonomske prednost) in psihološke prednosti (občutek pripadnosti, cilja in namena). Berthon, Ewing in Hahm (2005) so v raziskavi s šestimi fokusnimi skupinami raziskovali dimenzije privlačnosti v znamki

delodajalca. Vse sodelujoče v raziskavi so vprašali, kateri dejavniki so ključni pri odločanju o zaposlitvi. Dejavnike, ki vplivajo na odločanje o potencialnem delodajalcu so razdelili na pet skupin, za podlago katerih pa so uporabili Ambler in Barrowo (1996) tridimenzionalno strukturo:

1. **Interesna vrednost:** v kolikšni meri delodajalec predstavlja vznemirljivo delovno okolje, nove delovne prakse in v kolikšni meri se za proizvodnjo visoko kvalitetnih in inovativnih proizvodov⁹ in storitev uporablja kreativnost zaposlenih.
2. **Socialna vrednost:** v kolikšni meri delodajalec predstavlja zabavno in srečno delovno okolje, s kvalitetnimi odnosi med zaposlenimi in teamsko atmosfero.

Prvi dve skupini dejavnikov veljajo tudi za Ambler in Barrowe (1996) psihološke prednosti.

3. **Ekonomska vrednost:** v kolikšni meri delodajalec predstavlja delovna mesta z nadpovprečnim plačilom, varnostjo zaposlitve in možnostjo napredovanja.
4. **Razvojna vrednost:** v kolikšni meri delodajalec predstavlja delovno mesto, ki zaposlenim nudi možnost osebnega razvoja in dviga samozavesti, skupaj s pridobivanjem izkušenj, ki bodo spodbudile karierni razvoj tudi v prihodnosti.
5. **Aplikacijska vrednost:** v kolikšni meri delodajalec predstavlja delovna mesta, ki zaposlenim nudijo priložnost uporabe že pridobljenega znanja in prenosa znanja v okolju, ki je hkrati osredotočeno na stranke in širšo družbo.

Četrta in peta skupina dejavnikov sovpadata z Ambler in Barrowimi (1996) funkcionalnimi prednostmi, tretja pa je tudi imensko podobna ekonomskim prednostim.

Kako dojemamo samega sebe in kakšna je naša družbena identiteta, je v veliki meri pogojeno s tem, za koga delamo. Zato je ponos pomemben dejavnik pri iskanju zaposlitve (glej sliko 4.1). Za organizacije, ki so na splošno ugledne in imajo tudi ugledno znamko delodajalca, zaposleni delajo s ponosom. Obratno velja za organizacije s slabim ugledom in slabo znamko delodajalca, za delo v katerih zaposleni lahko čutijo sram in neugodje (Dutton et al., 1994 v Cable in Turban, 2003). Kadar iskalec zaposlitve pričakuje, da bi bil zaradi zaposlitve v organizaciji nase ponosen, tudi bolj pozitivno obravnava samo delovno mesto in njegove lastnosti (glej sliko 4.1). Za zadovoljstvo zaposlenega na novem delovnem mestu je s strani organizacije pomembno, da že v opisu delovnega mesta navede realne delovne naloge in obveznosti, ki bodo čakale novega zaposlenega. Realističen opis delovnih

⁹Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD) inovacijo opredeljuje kot »proces spreminjanja ideje v izdelek, postopek ali storitev oziroma proces preoblikovanja ustvarjalnosti v dobiček.« Proizvodna inovacija je ena izmed petih oblik inovacij po Schumpetru« (Stanovnik, Kavaš 2004, 18).

mest je za organizacijo ključen v procesu selekcije in v procesu prilagajanja zaposlenega na novo delovno mesto, saj se izkušnje zaposlenega ujemajo z njegovimi pričakovanji. Če ima zaposleni občutek, da glede na opis delovnega mesta svoje delo dobro opravlja, se mu dvigne samozavest in zaupanje v vodstvo in organizacijo (Self, J.T. in Dewald, B. 2001, 69).

Tu preidemo do prednosti, ki jih dober ugled organizacije in delodajalca prinaša v organizaciji. Če iskalci zaposlitve pozitivno vrednotijo organizacijo in delovno mesto, ter bi jih zaposlitev navdala s ponosom, to pozitivno vpliva na njihovo odločanje o sprejemu zaposlitve (glej sliko 4.1). Druga prednost je materialna. Potrošnik je za isti izdelek pripravljen plačati več, če bo ta imel boljšo blagovno znamko. Tako bo tudi za isto delovno mesto iskalec zaposlitve pripravljen sprejeti manjše plačilo, če bo to v organizaciji z boljšo znamko delodajalca (glej sliko 4.1) (Cable in Turban, 2003).

5 Empirični del: Pridobivanje ključnih človeških virov v podjetju X in Y

5.1 Podjetje X

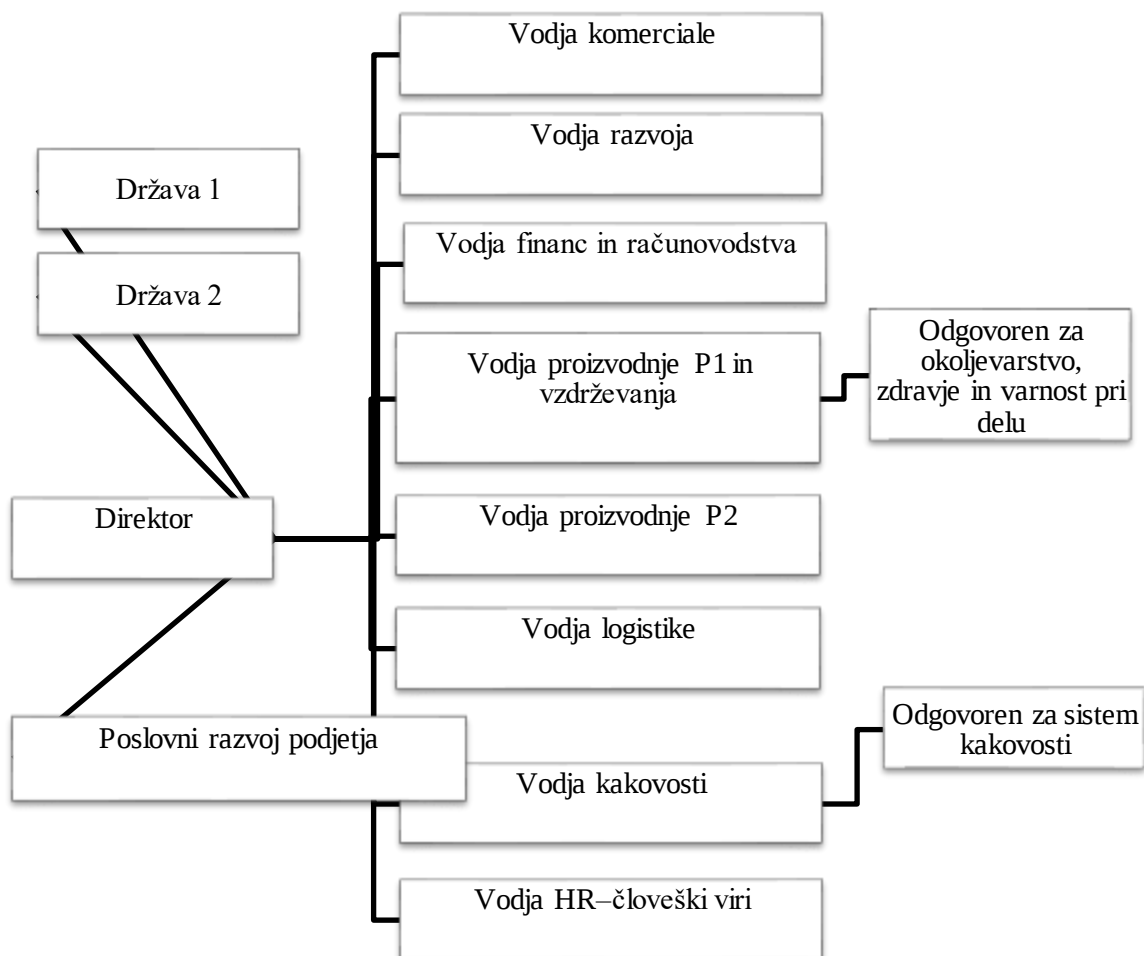
Podjetje X je proizvodno podjetje za izdelavo komponent iz plastičnih mas s tehnologijo brizganja in pihanja, njihovi izdelki pa se pojavljajo v avtomobilski industriji, industriji bele tehnike in široki potrošnji. Podjetje trenutno deluje v Sloveniji ter dveh tujih državah in ima letno več kot 12 milijonov evrov prihodkov. Podjetje je prejelo srebrno in bronasto odličje med Gazelami Dolenjsko-posavske regije. Podjetje 88% izdelkov izvozi, 12% pa jih izdelava za domači trg. (Vir: spletna stran podjetja X, 2017).

Vizija podjetja je postati snovalec pralnih sistemov v vozilih na evropskem trgu.

Podjetje X želi postati partner kupcem pri razvijanju produktov preko specializiranih znanj, ki jih pridobiva interno z delom in izkušnjami. Razviti želi najboljše rešitve za vsakega kupca, po načelu voditi partnerja do boljšega izdelka in zagotoviti visoko zanesljivost izdelkov in storitev, preko analize in nadzora rizikov za kupce. Podjetje želi stalno nadzorovati in izboljševati vplive podjetja do okolja po smernicah ISO 14001, vzdrževati in izboljševati sistem vodenja kakovosti po zahtevah standarda IATF16949, s hkratnim sledenjem novim zahtevam trga. V podjetju X so si zastavili cilj smotrne uporabe sredstev in resursov, s stalnim zmanjševanjem negativnih vplivov na okolje, ter nenehno spremljajo zakonodajo na področju varovanja okolja in jo sproti implementirajo v procese proizvodnje. Merljive letne cilje kakovosti in učinke varovanja okolja stalno nadzorujejo in sproti izvajajo potrebne preventivne in korektivne ukrepe.

Poleg razvijanja boljših rešitev za vsakega kupca, zagotavljanja zanesljivosti izdelkov in storitev, smotrne uporabe sredstev in resursov, podjetje X odnos do znanja in zaposlenih postavlja pred skrb za učinke, kar za njih predstavlja ključ do uspeha. Zadovoljstvo v podjetju je temelj za zadovoljstvo kupcev in dolgoročno doseganje zastavljenih ciljev in vizije.

Slika 5.1: Organigram podjetja X



Vir: interni vir podjetja X

Glede na organizacijsko strukturo vidimo, da ima največ moči v podjetju X direktor, pod njim pa so linijski vodje, ki skrbijo vsak za svoje področje: komercialno, razvoj, finance in računovodstvo,

proizvodnjo P1 in vzdrževanje, proizvodnjo P2, logistiko, kakovost in človeške vire. Vsak oddelek ima svoje točno določene naloge, odgovornosti, procese in standarde.

5.1.1 Kadrovska politika v podjetju X

V podjetju X je bilo na dan 31.7.2017 156 zaposlenih, od tega 153 redno zaposlenih, 1 agencijski delavec in 2 študenta.

Režijske službe imajo enoizmenski delovni čas, skladišče, vzdrževanje in montaža dvoizmenski delovni čas, pihanje in brizganje pa triizmenski delovni čas.

Tabela 5.1: Razporejenost kadrov v podjetju X

Kader	Št.
Direktor	1
Vodje procesov	8
Zaposleni v procesu razvoja	5
Tehnolog avtomatizacije	1
Ostali delavci	139

Ključni kadri v podjetju X so večinoma zaposleni po individualni pogodbi z enoizmenskim delovnim časom, v uporabi imajo službeni telefon in prenosni računalnik.

Vsi ostali delavci (139), zaposleni v neposredni proizvodnji in podporne službe (kontrola, vzdrževanje, skladišče) pa imajo večizmenski delovni čas.

5.1.2 Pridobivanje ključnega kadra v podjetju X

Podjetje X zaposlovanja načrtuje na podlagi letnega plana projektov, ki narekujejo tudi koliko in kakšen kader bodo v podjetju potrebovali. Procese zaposlovanja izvaja kadrovska služba v sodelovanju z vodjami procesov oddelka, ki potrebuje nov kader.

Načrtovanje zaposlovanja: Na podlagi potreb posameznih procesov se pripravi letni plan potreb po zaposlovanju glede na projekte, ki jih bo podjetje izvajalo v določenem letu. Plan potrdi direktor, v kolikor pride do sprememb v obsegu dela po posameznih procesih, se pripravi korekcija plana.

Analiza in opis delovnega mesta: Podjetje X ima glede na mehansko strukturo kar nekaj standardiziranih delovnih mest, predvsem tradicionalnih. Opis delovnega mesta vsebuje: ime

delovnega mesta, izobrazbo, ki se zahteva za zasedbo delovnega mesta, nadrejeno delovno mesto, nadomeščanje v primeru odsotnosti, znanja, ki se zahtevajo oz. so zaželeni za zasedbo delovnega mesta, odgovornosti – delovne naloge in pooblastila. Ob vsakem novem procesu iskanja novega zaposlenega se preveri, ali so se odgovornosti na delovnem mestu spremenile in v tem primeru se opis pripravi na novo. Spremembe odgovornosti se navadno pojavljajo na ključnih delovnih mestih, tradicionalna delovna mesta pa so bolj standardizirana.

Metode pridobivanja: Podjetje X za pridobivanje kadrov kombinira različne metode. Pri pridobivanju tradicionalnega kadra se poslužuje internega pridobivanja in ustnih priporočil, oglas za prosto delovno mesto objavijo na spletni strani organizacije, nekaj kandidatov pa poiščejo tudi izmed tistih, ki so se organizaciji javili neposredno. Pri pridobivanju ključnih kadrov pa oglas za prosto delovno mesto objavijo na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela in na spletni strani organizacije, prav tako se poslužujejo ustnih priporočil, baze kandidatov, ki so se organizaciji neposredno javili in baze kandidatov iz prejšnjih razpisov.

Selekcijski postopek: V primeru zaposlovanja tradicionalnega kadra, se po objavi oglasa za prosto delovno mesto sproti spremlja prispele objave in se med njimi izbere 2–3 primerne kandidate in se jih povabi na krajši zaposlitveni intervju. Kandidati izpolnijo tudi vprašalnik. Nato poteka odločanje o izbiri najustreznejšega kandidata, obveščanje neizbranih kandidatov, obvestilo izbranemu kandidatu ter posredovanje vse potrebne dokumentacije za zaposlitev. Najprimernejšemu kandidatu se ponudi predlog pogodbe o zaposlitvi in ostale po ZDR–1 določene dokumentacije, sledi sklenitev pogodbe o zaposlitvi, prijava v obvezna zavarovanja in nastop dela.

V primeru zaposlovanja ključnega kadra se po objavi oglasa za delovno mesto pregleduje in selekcionira prijave, saj veliko prijav pride od kandidatov, ki ne ustrezajo navedenim zahtevam. Prijave ustreznih kandidatov se posreduje vodji procesa, ki potrebuje novega sodelavca, po potrditvi prijave pa se ustrezno vabi na zaposlitveni razgovor. Razgovor traja približno 1 uro, z obhodom po proizvodnji in izpolnjevanjem vprašalnika s strani kandidata. Po zaprtju razpisa sledi odločitev o izbiri, obveščanje neizbranih kandidatov in obvestilo izbranemu kandidatu, ter urejanje vse potrebne dokumentacije za zaposlitev.

5.1.3 Znamka delodajalca podjetja X

Podjetje X svojo znamko delodajalca ocenjuje kot dobro in nanjo se zanašajo tudi pri pridobivanju kadra, saj je podjetje na splošno prepoznano kot dober delodajalec. Glavne prednosti podjetja X kot delodajalca so pravičnost, nagrajevanje za kakovostno opravljeno delo in korekten odnos do vseh

zaposlenih. Na znamki delodajalca delajo predvsem z dobrim odnosom do vseh partnerjev v vseh poslovnih procesih in z spoštovanjem zaposlenih. Ključni človeški viri imajo individualne pogoje in so, tako kot vsi ostali zaposleni, obravnavani korektno. Imajo ugodnosti v okviru promocije zdravja in so nagrajeni za koristne predloge.

5.2 Javni zavod Y

Javni zavod Y (v nadaljevanju zavod Y) je storitvena organizacija in je izvajalec javne zdravstvene službe na primarni ravni iz območja Osrednje Slovenije. Ustanovljen je bil leta 1997 s strani občine, v kateri deluje. V letu 2016 je zavod Y imel 4.7 milijona poslovnih prihodkov.

Poglavitni dolgoročni cilj zavoda Y je, da zavod tudi v prihodnosti ostane »temeljni izvajalec javne zdravstvene službe na primarni ravni« (Interni vir podjetja, 2017), povečanje kakovosti storitev v vseh dejavnostih in razvijanje lastnih zmogljivosti, ki so potrebne za izvajanje planiranih dejavnosti.

Strateški cilji zavoda Y so zagotavljanje zdravstvenega varstva v okviru programa ZZZS, trajno stabilno finančno poslovanje z ohranitvijo ali povečanjem prihodkov tržne dejavnosti, obvladovanjem stroškov in financiranjem dejavnosti s pomočjo donacij, prispevkov lokalnih skupnosti in ostalih donatorjev.

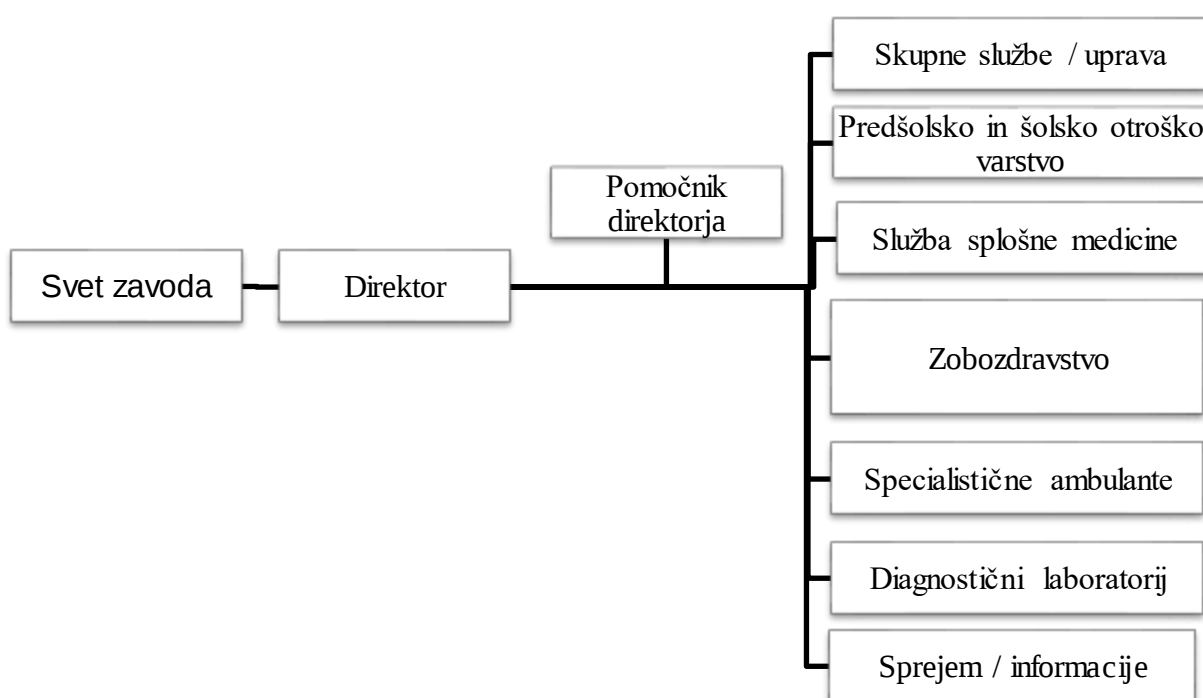
Na področju izvajanja zdravstvene oskrbe želi izboljševati delovne postopke in s tem tudi ponudbo zdravstvenih storitev, širjenje obstoječih programov, ustrezno in učinkovito sodelovanje z vsemi udeleženci v procesih, ohranjanje obstoječe organizacije, zagotavljanje neprekinjenega 24-urnega zdravstvenega varstva in postavljanje pacienta v središče aktivnosti (strokovnost, odnos, empatija, diskretnost, prijaznost).

Na kadrovskem področju želijo zagotoviti pogoje za strokovno rast in razvoj zaposlenih, zagotoviti optimalno kadrovske zasedbo, medsebojno sodelovanje, prenos dobrih praks in znanja med zaposlenimi in izvajanje internih izobraževanj ter usposabljanj. Prioriteta na kadrovskem področju je tudi skrb za zdravo in kakovostno delovno okolje in dobro počutje zaposlenih, medsebojno vzajemno spoštovanje in zaupanje, ter obvladovanje in preprečevanje vseh vrst mobinga.

Zavod Y namerava krepiti preventivne dejavnosti in promovirati zdravo življenje, izboljšati infrastrukturo zavoda z izboljšanjem delovnih pogojev in osnovnih sredstev. Usmerja se k zaposlenim, k razvoju kompetentnosti in organizacijske kulture in s tem povečuje zadovoljstvo in kompetentnost zaposlenih in enakomerno razporeja njihovo obremenitev. Zavod Y je usmerjen tudi k uporabnikom zdravstvenih storitev in skrbi za njihovo zadovoljstvo, ter je zavezan h kakovosti, saj želi nadaljevati in nadgrajevati vzpostavljen sistem vodenja kakovosti v skladu s standardom ISO 9001:2008.

Organizacijska struktura zavoda Y izhaja iz delitve dela na podlagi dejavnosti zavoda. Dejavnost zavoda se razčleni na posamezne službe, službe pa na delovna mesta. Zdravstveni dom vodi direktor in ima pomočnika direktorja. Notranje organizacijske enote vodijo vodje služb, ki poleg osnovnega poklica opravljajo tudi naloge vodenja in imajo zato ustrezen položajni dodatek, ki ga določi direktor. Organizacijske enote so: ambulanta, dispanzer, specialistična ambulanta, fizioterapija, laboratorij, nezdravstveni delavci.

Slika 5.2: Organigram zavoda Y



Vir: interni vir zavoda Y, 2017

Zavod sveta zavoda Y šteje 9 članov in sicer: 5 članov, ki jih imenuje ustanovitelj (od tega so 4 člani predstavniki občine A in 1 član predstavnik občine B), 1 član, ki ga imenuje ZZZS in 3 člani, ki so izvoljeni med zaposlenimi. Svet zavoda nadzoruje delo direktorja, ki s pomočnikom direktorja upravlja celoten zavod: skupne službe in upravo, predšolsko in šolsko varstvo, službo splošne medicine, zobozdravstvo, specialistične ambulante, diagnostični laboratorij, sprejem in informacije.

5.2.1 Kadrovska politika zavoda Y

Zavod Y zaposluje javne uslužbence, za potrebe opravljanja dejavnosti pa poleg redno zaposlenih uporabljajo tudi ostale oblike dela – pogodbeno zaposlovanje. Zavod Y trenutno zaposluje 109 javnih uslužbencev.

Tabela 5.2: Kadri v zavodu Y

Kader	Št.
Direktor	1
Pomočnik direktorja	1
Zdravnik specialist	14
Zdravnik po opravljenem sekundariju	1
Specializant	7
Zobozdravnik	9
Diplomirana medicinska sestra	17
Diplomirana babica	3
Diplomirani fizioterapevt	4
Diplomirani inženir laboratorijske biomedicine	2
Radiološki inženir	1
Laborant	4
Medicinski tehnik	29
Negovalec	1
Pripravniki	7
Nezdravstveni delavci	7
Zunanji izvajalci	15

Zavod Y se zaradi nezadostnosti števila redno zaposlenih zdravnikov in nezasedenosti delovnega mesta poslužuje pogodbenega zaposlovanja zdravnikov specialistov v dejavnosti dežurne službe, ortodontiji in dejavnosti MDPŠ. Podjemne pogodbe imajo tudi delavci za opravljanje ultrazvočne dejavnosti, izvajanje službe na informacijah, za CINDI delavnice, opravljane storitev v zvezi z sortiranjem delovnih oblek in ostalega perila za pranje in razdeljevanje le-tega po ambulantah. Te dejavnosti so manjšega obsega in ne dopuščajo možnosti redne zaposlitve delavcev.

5.2.2 Pridobivanje ključnih kadrov v organizaciji Y

Zavod Y zaposluje na podlagi letnih ciljev zavoda, ki izhajajo iz strateških ciljev. Procese zaposlovanja izvršujejo v upravi, v imenu direktorja zavoda.

Načrtovanje zaposlitve: Zaposlitve se načrtuje letno v letnih ciljih zavoda, ki izhajajo iz strateških ciljev. Za letošnje leto je bilo načrtovano povečanje programa fizioterapije in okrepitev delovanja referenčnih ambulant, povečanje obsega programa v otroškem in šolskem dispanzerju, programa ortodontije in pridobivanje novih programov logopeda in psihiatra. Temu primerno se prilagodi tudi kadrovska služba. Za zaposlitve, ki niso bile načrtovane na letni ravni, vodja službe javi potrebo direktorju, nato se preveri ali je to res potrebno in sproži se postopek za izdajo razpisa v kadrovske službi.

Analiza in opis delovnega mesta: Vsa delovna mesta v zavodu so določena v katalogu delovnih mest, ki vsebuje katalog funkcij, delovnih mest in nazivov, ki ga sprejme Vlada RS. S katalogom delovnih mest se določi zaporedna številka delovnega mesta, šifra in ime delovnega mesta, ter plačilni razred.

V opisu delovnega mesta je navedeno: šifra zavoda kot proračunskega uporabnika, plačilna skupina in podskupina delovnega mesta, šifra delovnega mesta, ime delovnega mesta, tarifni in plačilni razred delovnega mesta in število napredovalnih razredov na delovnem mestu. Opis delovnega mesta vsebuje tudi zahtevano strokovno izobrazbo, izkušnje in posebna znanja, napore pri delu, vplive okolja, ter zdravstvene zahteve. Na koncu je navedena potrebna varnost pri delu, zahtevano poskusno delo in druge značilnosti delovnega mesta.

Metode pridobivanja: Značilnost pridobivanja zaposlenih v javnem zavodu je, da mora potrebo po delavcu vedno javiti Zavodu za zaposlovanje RS, zato je to tudi najpogostejše uporabljena metoda pridobivanja. Oglas za delo se lahko poleg javljanja ZRSZ objavi na spletni strani Zavoda, oglasni deski, lahko tudi v javnih medijih.

Selekcijski postopek: Kadrovska služba po potrditvi direktorja izdela razpis. Po prejemu vlog za delovno mesto se te pregleda in naredi ožji izbor primernih kandidatov. Primerni kandidati so tisti, ki imajo ustrezno izobrazbo, izkušnje in ostale zahteve. Glede tega je zaposlovanje v javnem zavodu zelo striktno. Primerne kandidate se nato vabi na zaposlitveni razgovor, kjer sta prisotna vsaj vodja službe in direktor. Če se izbira ključni kader, je razgovor daljši, a v vsakem primeru je prisoten tudi direktor.

5.2.3 Znamka delodajalca

Kot javni zavod, zavod Y nima veliko prostora pri denarnem nagrajevanju ključnih zaposlenih. Plačilo za delo je vnaprej določeno s plačilnim razredom v katalogu delovnih mest, ki jih predpiše Uprava RS.

Hkrati so omejeni z Zakonom o uravnoteženju javnih financ, ki velja od leta 2012, zaradi katerega ne morejo izplačevati mesečne delovne uspešnosti, s čimer so predhodno lahko stimulirali pridne delavce. Edini način stimulacije je, da se ključnim zaposlenim omogoča strokovno izpopolnjevanje na raznih kongresih in seminarjih, kar imajo v ostalih javnih zavodih zelo omejeno. Zavod Y ima to možnost skorajda neomejeno in meni, da je ravno to ena od prednosti, ki bi jo zaposleni pripisali kot delodajalca. K dobri znamki delodajalca zavoda Y prispeva tudi obča prepoznavnost zavoda, saj je bil v zadnjih časih večkrat pozitivno predstavljen s strani različnih medijev. Kot dobrega delodajalca ga odražajo tudi zadovoljni uporabniki, ustrezni delovni prostori in oprema.

Cilji zavoda za razvoj znamke delodajalca v prihodnosti so usmerjeni na večanje zadovoljstva zaposlenih, s tem pa tudi na zadovoljstvo uporabnikov in ostalih partnerjev.

5.3 Primerjava

Podjetje X in zavod Y sta organizaciji s popolnoma različnimi dejavnosti, vendar sta organizirani na podoben način. Moč je centralizirana, vodenje pa je od direktorja dalje razdeljeno na vodje posameznih služb / oddelkov. Razlika je, da pri zavodu Y direktorja nadzoruje Svet zavoda, ki ga sestavljajo različni lokalni in državni akterji.

Tako podjetje X kot zavod Y svoja zaposlovanja načrtujeta letno, na podlagi letnega plana projektov (podjetje X) in letnih ciljev (zavod Y), ki izhajajo iz strateških ciljev. Oba načrta morata biti potrjena s strani direktorja, prav tako morajo biti s strani direktorja potrjene medletne spremembe.

Ob nastanku prostega delovnega mesta se pri tradicionalnih delovnih mestih tako podjetje X, kot zavod Y držita vnaprej določenih smernic. Pri podjetju X te smernice izhajajo iz standardizacije delovnih mest, saj se tradicionalna delovna mesta načeloma ne spreminjajo. Pri zavodu Y pa te smernice izhajajo iz kataloga delovnih mest, ki jih predpisuje vlada RS. Pri analizi in opisu ključnega delovnega mesta je podjetje X bolj previdno, saj se naloge, odgovornosti in pristojnosti na ključnem delovnem mestu spreminjajo pogosteje. Zavod Y pri analizi ključnih delovnih mest še vedno izhaja iz smernic, predpisanih s strani vlade RS, v katalogu delovnih mest.

Tabela 5.3: Pridobivanje kadra v podjetju X in zavodu Y (primerjava)

	Podjetje X		Zavod Y	
	Ključna delovna mesta	Tradicionalna delovna mesta	Ključna delovna mesta	Tradicionalna delovna mesta
št. zaposlenih:	15	139	16	89

Načrtovanje zaposlovanja:	Na podlagi letnega plana projektov.	Na podlagi letnega plana projektov.	Letni cilji zavoda, ki izhajajo iz strateških ciljev	Letni cilji zavoda, ki izhajajo iz strateških ciljev
Analiza in opis delovnega mesta:	Naloge in odgovornosti na ključnih delovnih mestih so spremenljive, zato se vsakič preveri morebitne spremembe.	Tradicionalna delovna mesta so standardizirana.	Določeno v katalogu delovnih mest.	Določeno v katalogu delovnih mest.
Metode pridobivanja kadra:	Komercialne spletne strani za iskanje dela, spletna stran organizacije, ustna priporočila, neposredno javljanje kandidatov in kandidati iz prejšnjih razpisov.	Interno pridobivanje, ustna priporočila, spletna stran organizacije, neposredno javljanje kandidatov.	ZRSZ, spletna stran zavoda, javni mediji.	ZRSZ, spletna stran zavoda.
Selekcijski postopek	Vloge primernih kandidatov se posreduje vodji procesa. Sledi vabilo na daljši zaposlitveni razgovor (1h).	Primerne kandidate se povabi na kratek razgovor.	Najprej se naredi ožji izbor primernih kandidatov in se jih vabi na daljši razgovor, kjer je prisoten tudi direktor zavoda.	Po pregledu prejetih vlog se naredi ožji izbor primernih kandidatov in se jih vabi na krajši razgovor.

Podjetje X svojo metodo pridobivanja kadra prilagodi glede na ključnost delovnega mesta za katerega išče nove zaposlene. V primeru tradicionalnih delovnih mest gre velikokrat za interno pridobivanje kandidatov in preko ustnih priporočil. Oglas za prosto delovno mesto objavijo na spletni strani podjetja, pregledajo tudi vloge kandidatov, ki so prispele neposredno. V primeru ključnih delovnih mest se odločijo za objavo oglasa na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela. Ti oglasi so plačljivi in zato tudi dosežejo širšo bazo iskalcev zaposlitve. Oglas za delo objavijo tudi na spletni strani

podjetja, prav tako upoštevajo ustna priporočila in vloge, ki so prispele neposredno. Preverijo tudi primernost kandidatov iz predhodnih razpisov.

Tu je tudi glavna razlika pri pridobivanju kadra v podjetju X in zavodu Y. Zavod Y za pridobivanje kadra največkrat sodeluje z ZRSZ, kar je tudi zakonsko določeno. Tukaj potrjujem svojo drugo hipotezo, da je pridobivanje ključnega kadra v zasebnem sektorju bolj fleksibilno kot v javnem sektorju, saj je zavod Y bolj zakonsko reguliran v svojih metodah.

Selekcijski postopek v podjetju X je precej standardiziran, vendar se vseeno pojavljajo razlike pri zaposlovanju ključnega in tradicionalnega kadra. V primeru zaposlovanja tradicionalnega kadra, se izmed prispelih prijav izbere 2-3 primerne kandidate in se jih povabi na krajši zaposlitveni razgovor, kjer kandidati izpolnijo tudi vprašalnik. V primeru zaposlovanja ključnega kadra pa se izmed velikega števila neprimernih prijav selekcionira primerne in se jih posreduje vodji procesa, za katerega se išče kandidata za zaposlitev. Kandidate se povabi na zaposlitveni intervju, ki je daljši kot v primeru tradicionalnega kadra. Razliko v dolžini zaposlitvenega intervjuja navajajo tudi v zavodu Y, s tem da je v zavodu Y v primeru zaposlovanja ključnega kadra na zaposlitvenem razgovoru prisoten tudi direktor zavoda.

Obe organizaciji svojo znamko delodajalca ocenjujeta kot zelo dobro. Podjetje X pravi, da dobro znamko delodajalca dela sama uspešnost podjetja, ter pravičnost in korekten odnos do zaposlenih. Tako ključne kot tradicionalne zaposlene motivira z nagrajevanjem dosežkov in koristnih predlogov. Podjetje X svojim zaposlenim ponuja tudi možnost, da se na podlagi dela in izkušenj izpopolnjujejo in tako napredujejo. Zavod Y pravi, da njihovo dobro znamko delodajalca ustvari pozitivna prepoznavnost zavoda v medijih in zadovoljni uporabniki. Svoje zaposlene motivirajo z neomejenim strokovnim izpopolnjevanjem, v čemer se razlikujejo od drugih zavodov. Denarno nagrajevanje je nično, zaradi Zakona o uravnoteževanju javnih financ iz leta 2012, ki onemogoča izplačevanje mesečne delovne uspešnosti. Tukaj sem potrdila svojo tretjo hipotezo, da ima zasebni sektor več prostora za motiviranje zaposlenih kot javni sektor.

Pri obeh organizacijah lahko vidimo, da se zavedata pomena svoje znamke delodajalca in sta nanjo tudi ponosni. Ob pogovoru z obema kadrovcima sem ugotovila, da organizaciji resnično na prvo mesto postavljata zadovoljstvo svojih zaposlenih, saj se zavedata pomena zadovoljstva zaposlenih v doseganju poslovnih ciljev. Kot kadrovici tako obe delata kar je v njunih zmožnostih, da se to zadovoljstvo ohranja in veča.

Tabela 5.4: Primerjava znamke delodajalca podjetja X in zavoda Y

	Podjetje X	Zavod Y
--	------------	---------

Znamka delodajalca		
Trenutna ocena	Zelo dobra	Zelo dobra
Prednosti delodajalca	Uspešnost, pravičnost, nagrajevanje, korekten odnos, možnost kariernega razvoja.	Strokovno izpopolnjevanje zaposlenih, pozitivna prepoznavnost zavoda v medijih, zadovoljni uporabniki.

Tukaj in tudi na podlagi pregledane znanstvene literature sem lahko potrdila svojo prvo hipotezo, da dober ugled delodajalca pozitivno vpliva na pridobivanje ključnega kadra v organizacijo. Zavračam pa svojo tretjo hipotezo, da daje zasebni sektor več poudarka na svojo znamko delodajalca kot javni sektor. Hipotezo zavračam, ker sem iz pogovora s kadrovico iz javnega sektorja ugotovila, da je znamka delodajalca za njih zelo pomembna in jim je važno, kako so kot delodajalec predstavljeni v javnosti. Edina razlika je le v omejenosti z denarnim nagrajevanjem. Upad nadenarnega nagrajevanja pa ni izjema le za zavod Y. Ilič (v Kohont in Stanojević 2017) navaja, da je od leta 2008 v organizacijah prišlo do spremembe v načinu nagrajevanja zaposlenih, saj se trend iz pretežno finančnega giblje k kombinaciji finančnega in nefinančnega nagrajevanja, proti pretežno nefinančnemu.

Sklep

Organizacija za delovanje in doseganje ciljev potrebuje ljudi, ki bodo s svojim znanjem, sposobnostim, spretnostim in trudom prispevali k uresničevanju vizije. V procesih decentralizacije vodenja in upravljanja organizacij in povečanja kompleksnosti njihovega upravljanja, je upravljanje človeških virov padlo v domeno kadrovskih strokovnjakov.

Kadrovski strokovnjaki oz. upravljavci človeških virov danes upravljajo zaposlitvena razmerja, motivirajo in razvijajo delavce ter skrbijo, da so kadrovske potrebe po človeških virih prepoznane in učinkovito izpolnjene. V času pred industrijsko revolucijo so takratni strokovnjaki za kadre ocenjevali, če iskalec dela fizično ustreza zahtevam dela. Po industrijski revoluciji so ocenjevali, če je človek fizično in umsko sposoben upravljati s strojem na delovnem mestu, danes pa lahko rečemo, da kadrovski strokovnjaki ocenjujejo, če potencialni zaposleni ustreza njihovim kupcem, strankam in drugim poslovnim partnerjem (Lipičnik v Možina 1994, 446). Tako se je z gospodarstvom razvijala tudi kadrovska funkcija, ki je iz administrativne vloge prešla na pomembnega akterja v doseganju strateških ciljev organizacije in je hkrati tesno povezana s poslovnimi izidi. Kadrovski menedžerji imajo danes zahtevno nalogo, saj morajo predvideti organizacijske potrebe po človeških virih, dobro poznati delovna mesta, na katerih bodo te potrebe nastale in biti sposobni poiskati pravega človeka, ki bo naloge delovnega mesta učinkovito opravljal.

Poleg pridobivanja kadra je naloga kadrovskega menedžerja tudi razvijanje že obstoječih človeških virov, saj je zaposlovanje s ključnimi viri za organizacijo stroškovno učinkovito, hitrejše in dobro za moralo zaposlenih. Eden od argumentov, zakaj se naj organizacije odločajo za zaposlovanje z zunanjimi viri je, da z novim človekom pridobijo tudi novo znanje, drugačno perspektivo in inovativne rešitve za težave, ki jih mogoče niti niso znale opredeliti (Manmohan 2013).

Ko se organizacija odloči, da bo za potrebe človeških virov iskala novega zaposlenega, lahko za to uporabi različne metode. Kakšno metodo bo organizacija izbrala za svoja iskanja je odvisno od njene organiziranosti, velikosti in preteklih izkušenj. Dessler je ponudil pripomoček – piramido kadrovanja, s katero lahko organizacija spremlja učinkovitost zaposlitvenih metod, ter si tako s spoznanjem najučinkovitejše metode olajša iskanje kadra v prihodnosti. Ko organizacija izbere najboljšo metodo za pridobivanje kadra, sledi zaposlitveni postopek. Najprej je potrebna analitična priprava opisa delovnega mesta in delovnih postopkov, pri čemer upošteva katere naloge se na delovnem mestu opravljajo in kako, katere kvalifikacije, fizične in osebnostne lastnosti so za to potrebne in komu je to delovno mesto podrejeno. Šele ko organizacija natančno ve, kakšne so njene potrebe, lahko začne z iskanjem kandidata, ki bi temu delovnemu mestu najbolj ustrezal. Pri tem mora predvideti, v kolikšni

meri bi potencialni kandidat prispeval k doseganju organizacijskih ciljev ter videti njegove resnične lastnosti in sposobnosti (Chambers 2001).

Procesu spoznavanja potreb in analize delovnega mesta sledi proces iskanja in pridobivanja kandidata za delovno mesto. Organizacija mora iskalcem zaposlitve najprej sporočiti svoje potrebe z objavo prostega delovnega mesta. Prosto delovno mesto mora biti objavljeno na javnem mestu, delodajalce iz javnega sektorja pa zavezuje tudi objava na zavodu za zaposlovanje. Oglas za prosto delovno mesto mora vsebovati pogoje za opravljanje dela in rok za prijavo, biti mora nespecifičen glede na spol, razen če je ta odločilen pogoj za opravljanje dela (ZDR–1, 2013). Prvi stik kandidata z organizacijo je običajno preko pisne prijave, kjer organizacija v neki meri že spozna kandidata, pridobi zahtevana potrdila in osnovne podatke o izobrazbi in izkušnjah. Na podlagi pisne prijave se kadroviki v sodelovanju z vodjo procesa, v katerem je prosto delovno mesto nastalo, posvetuje in izbere kandidate, ki so primerni za nadaljnjo obravnavo – zaposlitveni razgovor. Zaposlitveni razgovor je »sistematična in nadzirana ustna izmenjava informacij med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev« (Svetlik 2009, 211). Vprašanja so vezana na kandidatovo izobraževanje in delovno kariero, njegove interese in pričakovanja. Uspešno opravljeni zaposlitveni razgovori lahko kadroviku izmed vseh kandidatov nudijo najprimernejše, ki se jim po dodatnih testiranjih ponudi zaposlitev.

Vsi zaposleni v organizaciji so pomembni, ključni človeški viri pa so navadno tistih 10% zaposlenih v organizaciji, s katerimi lahko organizacija uresničuje svoje dolgoročne strateške cilje (Možina, 2002). V gospodarstvu, kjer je glavna kompetenčna prednost organizacij njeno znanje, so organizacije primorane k temu, da znajo za kritična delovna mesta pridobiti prave ljudi. Gruban (2007) navaja dva kriterija za opredelitev kritičnega delovnega mesta: pomembnost oz. zmožnost delovnega mesta za uspešno implementacijo poslovnih strategij in široka fleksibilnost kakovosti dela ljudi na teh delovnih mestih. Merila za kritičnost delovnih mest tako ne izhajajo le iz organizacijske strukture, ampak tudi iz poslovne strategije.

Organizacije se zavedajo, da ponudba primernih kandidatov za kritična delovna mesta ni neskončna. Zato se kadrovski strokovnjaki ukvarjajo tudi z znamko delodajalca, ki predstavlja celoten paket funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških prednosti zaposlitve, povezane z določeno organizacijo (Ambler in Barrow, 1996). Znamka delodajalca je izposojenka iz marketinške stroke in center pozornosti iz zunanjega trga postavlja na notranjega, kjer je glavni organizacijski produkt delovno mesto.

O današnjem gospodarstvu je bilo povedanega že veliko, nedvomno pa drži sledeče: Kapital je, ideje se razvijajo hitro, najdragocenejši organizacijski vir je človeških kapital in ljudje za voljo osebnega izpopolnjevanja in zadovoljstva hitreje prehajajo med zaposlitvami (Cable in Turban, 2003). OECD

projekcija je pokazala, da bo do leta 2050 10 aktivnih delavcev podpiralo 7 neaktivnih, v primerjavi z letom 2000, ko je bilo to razmerje 10 : 4 (Taylor, 2005 v Moroko in Uncles, 2008). Zato morajo organizacije sprejeti strategije, s katerimi bodo pridobile in obdržale zaposlene, ki so usposobljeni in motivirani za dodajanje vrednosti organizaciji (Moroko in Uncles, 2008). Če bodo organizacije želele pridobiti in ohraniti takšne kandidate, bodo morale v očeh iskalcev zaposlitve postati zanimive, zaželene in privlačne. Delovno mesto nam ne predstavlja več le vira zaslužka, ampak mesto, kjer lahko vsaj 8 ur na dan preživimo v zanimivem in spodbujajočem delovnem okolju, svoje znanje izpopolnjujemo in delamo na osebnem kariernem razvoju, se razumemo s sodelavci, smo za dobro delo dobro nagrajeni in hkrati svoje delo vrednotimo kot družbeno koristno. Kako se organizacija kot delodajalec predstavlja javnosti, govori njena znamka delodajalca. Znamka delodajalca je v ospredje organizacijskega zanimanja prišla skupaj s spoznanjem, da za doseganje izjemnih rezultatov potrebuješ izjemne ljudi, ti izjemni ljudje pa imajo tudi željo po izjemnem delovnem mestu. Današnja tehnologija in mobilnost sta še zaostriili tekmo za najuspešnejše in najučinkovitejše kandidate, saj ti niso več vezani na domače okolje in oglase za delo, ki jih preberejo v lokalnem časopisu.

Povezava kadrovskega in marketinškega znanja, lahko organizaciji pomaga prodreti na omejen trg posameznikov, potencialnih ključnih kadrov (Maurer, Howe in Lee, 1992 v Cable in Turban, 2003). Koncept organizacijske privlačnosti je za organizacijo pomemben dejavnik pri pridobivanju najboljših kandidatov, ki imajo nadpovprečno znanje, sposobnosti ali druge lastnosti zaradi katerih jih organizacija lahko prepozna kot ključen kader. Ti najboljši človeški viri bodo oglaš za delovno mesto opazili prej in si ga tudi hitreje zapomnili, o njemu razmišljali kasneje, se pogovarjali z bližnjimi. Pozitiven ugled organizacije bodo povezovali s kvaliteto delovnega okolja, odnosov na delovnem mestu in drugimi lastnostmi. Iz tega razloga se bo tudi iskalcev zaposlitve, ki se bo odločal med dvema istima delovnima mestoma, prej odločil za tisto v organizaciji z boljšo znamko delodajalca. Vzdrževanje organizacijske privlačnosti je v tem smislu odločilen dejavnik pri pridobivanju konkurenčne prednosti. Če bi potrošnik za isti izdelek z dobro znamko plačal več, kot za isti izdelek s slabšo znamko, to po Cable in Turbanu (2003) lahko preslikamo tudi na proces zaposlovanja. Iskalci zaposlitve bodo plačali več v obliki sprejemanja nižje plače za delovno mesto v organizaciji z dobro znamko delodajalca, kot za isto delovno mesto v organizaciji s slabšo znamko delodajalca. Razlog je v tem, da iskalcu zaposlitve članstvo v organizaciji z dobro znamko delodajalca prinaša ponos in dvig samozavesti.

Ko organizacija pridobi ali razvije ključnega zaposlenega, ga mora znati tudi zadržati. Ključni igralci so ambiciozni in stremijo k samoaktualizaciji, zato ne bodo ostali v organizaciji, če tam ne dobijo priložnosti za profesionalni razvoj in doseganje ambicij. Imeti morajo občutek, da jih organizacija ceni

in dojema kot temeljni del ekipe. Po Honeyborne–u mora organizacija imeti za zadrževanje ključnih zaposlenih dober sistem za karierni razvoj na različnih področjih in sistem nagrajevanja glede na uspešnost (Honeyborne 1995). O pomembnosti kariernega razvoja na delu in nagrajevanju govori tudi članek *Picking and keeping the cream of the crop: Smart strategies are needed for both recruitment and retention of talent* v *Human Resource Management International Digest* (2012): Rotiranje delovnih mest je najboljši način za razvijanje sposobnosti in znanj, za doseganje vodilnih položajev v organizaciji. Rotiranje delovnih mest lahko pomeni obvladovanje različnih aktivnosti v diviziji, funkcij ali industriji, vendar je potrebno paziti, da se zaposlenega hkrati preveč ne obremenjuje. Nagrajevanje je smiselno, vendar ne samo po sebi. Najučinkovitejše je, kadar je združeno z motivatorji kot sta dosežek ali prepoznavanje. Visoke nagrade lahko po drugi strani tudi demotivirajo ostale, ki nagrade niso bili deležni. Ena od možnosti je tudi sistem mentorstva, v katerem uspešni posamezniki ključne zaposlene usmerjajo k doseganju strateških ciljev za rast organizacije. Napredovanja morajo biti objektivna in osnovana na dosežkih, drugače postanejo brezpomenska. Organizacije morajo vodjem pustiti, da vodijo z zadostno mero svobode odločanja znotraj njihovega področja. Kadar je to mogoče je priporočljivo ključne zaposlene spodbujati k podajanju mnenja v strateških odločitvah in jim tako sporočati pomembnost (Honeyborne 1995).

Literatura

1. Ahmad, Sohel in Roger, G. Schroeder. 2002. The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management* 19 (5): 540–550.
2. Armstrong, Michael. 1996. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
3. Ambler, Tim in Simon, Barrow. 1996. The Employer Brand. *The Journal of Brand Management* 4 (3): 185–206.
4. Bamberger, Ingolf. 1989. Developing competitive advantage in small and medium-size firms. *Long Range Planning* 22 (5): 80–88.
5. Berthon, Pierre, Michael, Ewing in Lian, Li Hah. 2005: *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*. Dostopno prek: http://talentrising.ie/files/captivating_company_dimensions.pdf (24. marec 2017).
6. Brewster, Chris in Henrik, Larsen. 1992. Human resource management in Europe: evidence from ten countries. *The International Journal of Human Resource Management* 3 (3): 409–34.
7. Cable, M. Daniel in Daniel, B. Turban. 2003. The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology* 33 (11): 2244–2266.
8. Chambers, E. Harry. 2001. *Finding, Hiring and Keeping Peak Performers*. Massachusetts: Perseus Publishing Cambridge.
9. Dessler, Garry. 2015. *Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
10. Gatewood, D. Robert in Hubertm S, Feild. 2001. *Human Resource Selection*. Harcourt College Publishers.
11. Gruban, Brane. 2007. *Ključni ali kritični človeški viri*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/razvoj-kadrov/> (19. marec 2017).
12. Honeyborne, Paul. 1995. In search of the rising stars. *Management Development Review*. 8 (3): 10–12.
13. *Human Resource Management Internationalo Digest*. 2012. Picking-and keeping-the cream of the crop: Smart strategies are needed for both recruitment and retention of the talent 20 (3): 26–29.
14. Huselid, Mark. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy Of Management Journal* 38 (3): 635–872.

15. Inkson, Kerr. 2008. Are humans resources? *Career Development International* 13 (3): 270–279.
16. Kavčič, Bogdan. 1987. *Sociologija dela*. Ljubljana: Delavska enotnost.
17. Keenoy, Tom. 1999. HRM as a Hologram: A Polemic. *Journal of Management Studies*. 36 (1): 1–23.
18. Kohont, Andrej in Miroljub Ignjatović. 2008. *Upravljanje človeških virov, Slovenija 2008: Mednarodna primerjalna študija*. Datoteka podatkov. Univerza v Ljubljani, Center za proučevanje organizacij in človeških virov. Ljubljana: Arhiv družboslovnih podatkov. Dostopno prek: <http://www.adp.fdv.uni-lj.si/opisi/hrmsi08/> (15. junij 2017).
19. Kohont, Andrej in Miroslav, Stanojević. 2017. *Razpوتا in prelomi: Spremembe na področju menedžmenta človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Kotler, Philip. 1994. *Marketing Management, Millenium Edition*. University of Pheonix. Dostopno prek: <https://www.perspectiva.md/ro/files/biblioteca/KotlerMarketing%20Management%20Millenium%20Edition.pdf> (24.3.2017)
21. Langbert, Mitchell in Hersh, Friedman. 2002. Continuius improvement in the history of human resouce management. *Management decision* 40 (8): 782–787.
22. Lloyd, Simon. 2002. Branding from the inside out. *Business Review Weekly* 24 (10): 64–66.
23. Manmohan, Joshi. 2013. *Human Resource Management*. Dostopno prek: <http://pusbindiklat.lipi.go.id/psb/files/original/ae180d01623a362f32a4f67508fb663b.pdf> (8. marec 2017).
24. Millman, Zeeva. 2016. High impact interviewing: Finding the right person for the job. *Organizational Dynamics* 45 (4): 298–304.
25. Michlitsch, F. Joseph. 2000. High-performing, loyal employees: the real way to implement strategy. *Strategy & Leadership* 28 (6): 28–33.
26. Možina, Stane. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
27. Nazin, Humaira in Ashfaq, Hussain. 2016: Strategic Value Contribution Role of HR, Vision. *Sage Publication* 20 (2): 135–138.
28. Porter, Michael. 2004. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
29. *Pravilnik o preventivnih zdravstvenih pregledih delavcev*. Ur. L.RS, 56/1999. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV641> (3. avgust 2017).
30. Self, T. John in Ben, Dewald. 2011. Why do Employees Stay? A Qualitative Exploration of Employee Tenure. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration* 12 (1): 60–72.

31. Alshathry, Sultan; Marilyn, Clarke in Steve, Goodman. 2017. The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis* 25 (3): 413–431.
32. Stanovnik, Peter in Damjan, Kavaš. 2004. *Ekonomika tehnoloških sprememb*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
33. Statt, A. David. 1994. *Psychology and the World of Work*. London: Macmillan Press LTD
34. Svetlik, Ivan in Nada, Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. L. RS 21/2013. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944> (8. marec 2017).
36. *Zakon o urejanju trga dela (ZUTD)*. Ur. L. RS 40/2012. Dostopno prek: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5840> (8. marec 2017).

Priloga A: Povzetek intervjuja

1. Splošni podatki o intervjuju:			
Ime kandidata:		Datum:	
Delovno mesto:		Spraševalec:	
2. Ocenite kandidata od 1 do 10:			
1. Usposobljenost za delo			
2. Izobrazba			
3. Izkušnje			
4. Interesi			
5. Videz			
6. Pričakovanja			
7. Kdaj se lahko zaposli			
8. Stabilnost zaposlitve			
3. Opis kandidatovih močnih in šibkih strani:			
1. Odnos do prejšnjega dela			
2. Odnos do prejšnjega vodje			
3. Pričakovanja glede dela			
4. Pričakovanja glede kariere			
5. Drugi komentarji			
4. Nadaljnji ukrepi:			
Niso potrebni			
Testiranje			
Intervju z vodjo			
Intervju s sodelavcem			
Kandidat ni primeren za to delo, vendar bi ustrezal za			
Kandidat ni ustrezen			
Kandidat je odstopil			