

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Božidar Grigić

**Možnost napredovanja mladih iz študentskega dela v redno zaposlitev
na primeru podjetja X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Božidar Grigić

Mentor: doc. dr. Miroljub Ignjatović

Možnost napredovanja mladih iz študentskega dela v redno zaposlitev
na primeru podjetja X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Zahvala

Najprej bi se rad zahvalil mentorju, doc. dr. Miroljubu Ignjatoviću, za strokovno pomoč v času izdelave diplomske naloge. Podjetju X za aktivno sodelovanju pri mojih raziskavah in prijateljici Sari Kelbič za lektoriranje naloge. Ne nazadnje pa bi se rad zahvalil celotni družini, vsem prijateljem in sodelavcem, ki so mi skozi celoten študij stali ob strani in mi na takšen ali drugačen način pomagali. Največja zahvala pa gre moji mami, Ljiljani Fric, ki brezpogojno zaupa vame in moje odločitve ter me pri njih neprestano podpira.

Še enkrat hvala!

Možnost napredovanja mladih iz študentskega dela v redno zaposlitev na primeru podjetja X

Ko podjetja pridobivajo delavce za nova delovna mesta, se poslužujejo različnih metod, ki pa se delijo v dve veliki skupini: pridobivanje iz notranjih virov in pridobivanje iz zunanjih virov. Običajno se glede na izbrane metode pridobivanja odločijo tudi za proces oziroma orodja, ki jih bodo uporabili pri izbiranju pravega kandidata za pravo delovno mesto. Med kandidati so pogosto tudi mladi iskalci zaposlitve in ti imajo danes v Sloveniji nemalokrat težave pri prehodu iz študija v redno zaposlitev. Kaj pa se zgodi, ko želijo ti mladi napredovati iz študentskega dela v redno zaposlitev? Kaj to pomeni za podjetje v smislu pridobivanja in izbiranja delavcev? Z raziskavo v podjetju X preverjam dve hipotezi, da podjetje X večino svojih kadrov, ki so redno zaposleni, pridobiva iz notranjih virov. Te notranje vire pa predvsem predstavljajo mladi delavci, ki so zaposleni v podjetju preko študentskega servisa. Ter da sta glavna dejavnika, ki neposredno vplivata na izbiro metode pridobivanja kadrov v podjetju X, stroški pridobivanja ter proces izbiranja delavcev. Pri pridobivanju iz notranjih virov ima podjetje nižje stroške, kot pa bi jih sicer imelo z iskanjem delavcev iz zunanjih virov. Pri takem pridobivanju je proces izbiranja delavcev za podjetje cenejši, enostavnejši, hitrejši in bolj učinkovit.

Ključne besede: pridobivanje in izbiranje delavcev, mladi, študentsko delo, redna zaposlitev, notranji in zunanji viri pridobivanja.

The possibility of promotion for the young student workers to land a steady job within the X company

Companies are recruiting their future workers by means of various methods, which are primarily classified into two major groups: recruitment through internal sources and recruitment through external sources. Chosen methods are likely to dictate the whole process and means by which candidates are selected for a certain job position. Among the candidates there are many young who, having finished their studies, often find it difficult to land a full time, steady post of employment. But how do student workers qualify as future employees within a company? Does that in any way facilitate the acquisition and selection of employees for companies? Recruiting previously hired student workers for steady employment seems to be an inexpensive and effective method to fill up vacant employment posts. Doing a research within the X company, I wanted to either confirm or refute two theses; namely, that company X mostly uses internal sources for recruitment of their employees, i.e. the company offers steady employment to the young who have previously worked for the company as student workers; and that cost and hiring process are the two main factors that indirectly influence company's selection of method for recruitment. It is cheaper, easier, faster and more effective for company X to recruit through internal sources.

Key words: recruitment and selection of employees, youth, student work, employment, internal and external sources for recruitment.

Kazalo

1	UVOD	6
2	PRIDOBIVANJE DELAVCEV	8
2.1	Pridobivanje iz notranjih virov	8
2.2	Pridobivanje delavcev iz zunanjih virov	10
2.3	Izbira ustrezne metode	12
3	IZBIRANJE DELAVCEV	14
4	PREHOD MLADIH V ZAPOSLOTEV	18
4.1	Definicija mladih kot delovne sile	18
4.2	Dejavniki, ki vplivajo na hitrost prehoda mladih v zaposlitev	19
4.2.1	Strukturni dejavniki	19
4.2.2	Institucionalni dejavniki	20
4.2.3	Individualni dejavniki	21
4.3	Študentsko delo in njegov vpliv na prehod mladih v zaposlitev	23
5	ANALIZA IN UGOTOVITVE INTERVJUJA S KADROVSKO MENEDŽERKO V PODJETJU X	24
5.1	Analiza	24
5.2	Ugotovitve	27
6	ANALIZA IN UGOTOVITVE MED REDNO ZAPOSLENIMI V PODJETJU X	29
6.1	Analiza	29
6.2	Ugotovitve	31
7	SKLEP	33
8	LITERATURA	35
9	PRILOGI	37
	Priloga A: Intervju s kadrovsko menedžerko podjetja X	37
	Priloga B: Anketa med redno zaposlenimi v podjetju X	40

1 UVOD

Mladi v Sloveniji imajo danes nemalokrat težave pri prehodu iz študija v redno zaposlitev. Veliko jih zato podaljšuje čas študija, saj v tem času lahko opravljajo delo preko študentskega servisa in si zagotovijo dohodke vsaj na ta način. Kaj pa se zgodi, ko želijo ti mladi napredovati iz študentskega dela v redno zaposlitev? Ali se to dogaja v slovenskih podjetjih? Kaj to pomeni za podjetje v smislu pridobivanja in izbiranja delavcev? Na prvi pogled to deluje kot prava rešitev in metoda za pridobivanje kadrov, ki bi bila za podjetje cenejša in bolj učinkovita, saj takšne kandidate že imajo, predvsem pa jih dobro poznajo.

Stroški rekrutacije in selekcije so samo del vseh investicij v ljudi na delu. Stroški uvajanja, izobraževanja in razvijanja, upravljanje uspešnosti zaposlenih in nagrajevanje so tudi del celote, ki predstavlja, koliko se potroši za največjo možno produktivnost zaposlenih. In ta seštevek je ogromen. Na drugi strani pa so stroški nezadostnega vlaganja v ljudi tudi zastrašujoči (npr. stroški neželenega pretoka delovne sile). Če seštejemo vse premije, ki jih plačamo zato, da najdemo prave ljudi za prava delovna mesta s stroški neučinkovitosti in napak, si lahko predstavljamo kako pomembno je upravljanje človeških virov za podjetje (Pollitt 2008, 4). Vse pa se začne ravno pri pridobivanju in izbiranju kadrov.

Za proučevanje te teme se bom osredotočil na manjše slovensko podjetje, ki se ukvarja z tržnimi raziskavami in svetovanjem ter je vodilno na tem področju v Sloveniji. Ker vodstvo podjetja ne dovoli uporabo imena podjetja, ga bom skozi celotno diplomsko nalogo imenoval podjetje X. Podjetje ima zelo mlad kolektiv, poleg tega pa veliko delavcev, ki so zaposleni preko študentskega servisa. Ti dejstvi napeljujeta na misel, da obstaja korelacija med zaposlenimi študenti in metodo pridobivanja kadrov v podjetju.

Zato bom v nalogi preverjal dve hipotezi:

Hipoteza 1:

Podjetje X večino svojih kadrov, ki so redno zaposleni, pridobiva iz notranjih virov. Te notranje vire pa predvsem predstavljajo mladi delavci, ki so zaposleni v podjetju preko študentskega servisa.

Hipoteza 2:

Glavna dejavnika, ki neposredno vplivata na izbiro metode pridobivanja kadrov v podjetju X, sta stroški pridobivanja ter proces izbiranja delavcev. Pri pridobivanju iz notranjih virov ima podjetje nižje stroške, kot pa če bi iskali delavce iz zunanjih virov. Pri takem pridobivanju je proces izbiranja delavcev za podjetje cenejši, enostavnejši, hitrejši in bolj učinkovit.

Najprej bom preučil tematike pridobivanja in izbiranja delavcev ter prehod mladih v zaposlitev skozi teoretična dela strokovnjakov s teh področij. Potem pa skozi empiričen del preveril hipotezi in njuno veljavnost za podjetje X. V empiričnem delu sta uporabljena dva metodološka pristopa. Skozi intervju s kadrovske menedžerke iz podjetja X poskušam ugotoviti, katere metode pridobivanja in izbiranja kadrov sploh uporabljajo v podjetju; ali tiste, ki so zaposleni preko študentskega servisa, štejejo k notranjim virom in zakaj. S kratko anketo med redno zaposlenimi v podjetju X pa želim raziskati še drugo stran podjetja in njihov pogled na proces pridobivanja in izbiranja kadrov ter vlogo študentov pri teh procesih. Na osnovi pridobljenih rezultatov in ugotovitev bom v sklepu potrdil ali ovrgel zgoraj zastavljeni hipotezi.

2 PRIDOBIVANJE DELAVCEV

Ko govorimo o pridobivanju delavcev, mislimo na dvosmerni proces usklajevanja med kandidati in organizacijo. Do tega procesa pride, ko imamo potrebo po ohranitvi ali vzpostavitvi delovnega mesta ter zaposlitvi novega delavca. Nemalokrat se pozabi, da gre za dvosmerni proces, saj iščejo in izbirajo tako organizacije kot posamezniki. Je pa res, da je ta proces lahko manj ali bolj intenziven glede na način pridobivanja (Svetlik 2009, 288).

Za pridobivanje novih kadrov obstaja več različnih metod, ki se jih v upravljanju s človeškimi viri uporablja. Te metode, ki se delijo na dve glavni skupini: pridobivanje iz notranjih virov in pridobivanje iz zunanjih virov, bom razložil v nadaljevanju.

2.1 Pridobivanje iz notranjih virov

Pri pridobivanju iz notranjih virov je proces manj intenziven, saj je usmerjen k delavcem, ki že delajo v organizaciji in želijo prehod na drugo delovno mesto. Ponavadi je to najbogatejši vir kandidatov, predvsem za velike organizacije. Med velikimi organizacijami v Sloveniji je kar slabih 85% takih, ki išče kandidate za zaposlitev na notranjem trgu (Cranet 2004, 35).

Takšen način pridobivanja kadrov pa ima tako kot vsaka druga stvar svoje prednosti in slabosti. Med prednosti bi spadale naslednje:

- Spodbujanje morale in delovne uspešnosti delavcev, saj vidijo, da organizacija ceni njihove sposobnosti.
- Večja privrženost organizaciji s strani notranjih kandidatov, kar pomeni manjša verjetnost, da jo bodo zapustili.
- Pri napredovanju pomeni povečanje lojalnosti zaposlenih ter dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodstvena mesta.
- Za razliko od zunanjih, pri notranjih kandidatih obstaja večja verjetnost, da jih bo organizacija dobro ocenila oziroma izbrala.
- Potrebna je manj uvajanja in usposabljanja za notranje kandidate kot za zunanje.

Za slabosti pridobivanja delavcev iz notranjih virov pa veljajo:

- Nezadovoljstvo delavcev, ki ne uspejo preiti na novo delovno mesto. Take je potrebno ustrezno obvestiti o odločitvi ter jim podati povratne informacije, da bi lahko bili naslednjič uspešnejši.
- Če v organizaciji ne obstaja dobro izdelan sistem napredovanja in razvoja kadrov, lahko pride do napredovanja delavca, ki za to ni najbolj primeren, pač pa morda zgolj na vrsti.
- Ob izboru na vodstveno delovno mesto ima lahko delavec težave z uveljavljanjem avtoritete med sodelavci.
- Pomanjkanje inovacij, saj organizacija postaja vse bolj zaprta. Notranje vzgojeni kadri pa ne vidijo določenih problemov oziroma jih rešujejo po že ustaljenih praksah (Dessler 2003, 98-99).

Pri notranjem pridobivanju delavcev se uporabljajo različne metode: od objav na oglasnih deskah, v okrožnicah, na domačih spletnih straneh ali v glasilih organizacije; do neformalnih pogovorov s potencialnimi kandidati. Ne glede na metodo mora organizacija za uspešno notranje kadrovanje dobro voditi podatke o zaposlenih, njihovih sposobnostih in uspešnosti pri delu. Pri tem si pomagajo z dokumentacijo o delavcih, inventarjem zmožnosti zaposlenih, ki vsebuje podatke o posameznikovih lastnostih, delovnih dosežkih, izobrazbi in usposabljanju, osebnih načrtih, ipd. Je pa potrebno te podatke ves čas dopolnjevati s spremljanjem razvoja posameznika in občasnih anketiranjem ali intervjuvanjem delavcev (Svetlik 2009, 288-289).

Kandidati iz notranjih virov veljajo za podjetja kot »poznana dobrina«, ki predstavlja neko mero tveganja za slabo zaposlitveno odločitev. In kot že omenjeno v podjetju običajno obstaja neka evidenca o delovnem uspehu kandidata, ki je lahko pregledana in lahko vpliva na odločitev. Vendar pa so po drugi strani taki procesi tudi bolj osebni in potencialno nelagodni, še posebej takrat, ko kandidat ni dovolj kvalificiran za prosto delovno mesto, saj ljudje ne marajo zavrnitev. Ključnega pomena je, da se postopek izpelje pravilno in korektno, saj se s tem nudi kandidatu pozitivno in produktivno izkušnjo (Grensing-Pophal 2006, 75).

2.2 Pridobivanje delavcev iz zunanjih virov

Če zaradi slabega notranjega kadrovanja in/ali pomanjkanja kandidatov organizacija ne more zapolniti prostega delovnega mesta iz notranjih virov, se obrne na zunanje vire. In pri tem se poslužuje različnih metod, odvisnih od tipa delavcev, ki ga iščejo, poslovne strategije in stanja na trgu delovne sile. V nadaljevanju bom po Svetliku (2009, 289-295) na kratko povzel različne metode pridobivanja kadrov iz zunanjih virov.

a) Metoda neformalnega pridobivanja

Gre za metodo, ki se jo še vedno uporablja pogosto in sicer v različnih oblikah: poizvedovanje pri prijateljih, znancih ali strokovnih kolegih; previdno nagovarjanje kandidatov, ki že delajo kje drugje; prošnje vodstva organizacije, izrečene zaposlenim, naj obvestijo svoje znance in jih priporočijo delodajalcem, ipd.

b) Neposredno javljanje kandidatov

To je še ena zelo stara in razširjena metoda, kjer se iskalci zaposlitve samoiniciativno javljajo delodajalcem, ki so odprti do kandidatov in si podatke o kandidatih vnašajo v svoje datoteke. Te kandidate pa potem obveščajo o prostih delovnih mestih, ko se le-ta odprejo.

c) Stik s šolami

Pri tej metodi gre za načrtno pridobivanje dobrih kadrov in sicer preko stika s šolami oziroma fakultetami, ki pa je ponovno možen na več načinov: obiski večjih skupin študentov; omogočanje praks v organizaciji; sistematično izbiranje najboljših dijakov in študentov s pomočjo učiteljev; pomoč pri seminarskih in diplomskih nalogah ter štipendije.

Zaposlovanje najboljših in najbolj kvalitetnih kadrov lahko pomeni varčevanje z denarjem in časom pri usposabljanju na novo zaposlenih. Še bolj pomembno pa je dejstvo, da če zaposliš napačne ljudi, tega ni mogoče v celoti popraviti in nadomestiti skozi usposabljanje. Ravno zato imajo večje organizacije, ki si lahko tudi finančno to privoščijo, razvite dobro strukturirane programe usposabljanja, ki se začne že na fakultetah skozi spremenjene učne programe. Posledično je tudi pridobivanje iz šol pri

večjih podjetjih prisotno v večji meri, kot pa pri manjših (Campbell in Sumners 1995, 8).

d) Univerzitetni karierni centri

Takšni centri so pri nas prisotni šele zadnjih nekaj let. Njihov osnovni namen pa je usmerjati dijake v programe, ki so za njih najprimernejši. Kasneje študentom pomagajo tudi pri izbiri študijske poti, pridobivanju praktičnih in mednarodnih izkušenj med študijem, posredovanju študentskega dela ter pridobivanju znanja in veščin o delovanju trga delovne sile. Centri pa hkrati s spremljanjem zaposlitvene poti diplomantov pridobivajo informacije o kvaliteti izobraževalnih programov.

e) Javne službe za zaposlovanje

Te službe oziroma lokalni uradi za delo prav tako lahko predstavljajo pomemben vir kadrov za nova delovna mesta. Čeprav jim nekateri očitajo, da razpolagajo z manj sposobnimi in manj iniciativnimi kandidati, gre za najobsežnejše baze iskalcev zaposlitve in je za delodajalce brezplačna. Primera takih uradov sta Evropski zaposlitveni uradi (EURES) in Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ).

f) Zasebne agencije za zaposlovanje

Pri teh agencijah velja omeniti predvsem razlike v velikosti in obsegu kandidatov, ki so precej manjše. Po drugi strani pa se ponavadi specializirajo za določeno vrsto kandidatov in njihov strokovni profil, s čimer imajo na tem določenem področju zelo dobre podatke. Poleg tega delodajalcem nudijo različne izbirne procese kandidatov in za svoje kandidate potem tudi jamčijo. V Sloveniji sta med takšnimi agencijami, ki delujeta tudi v mednarodnem prostoru, najbolj znani Adecco in Manpower.

g) Oglasi v javnih medijih

Še ena zelo razširjena in vsestranska metoda pridobivanja kadrov iz zunanjih virov je oglaševanje prostih delovnih mest v javnih medijih, kot so časopisi, revije, radio in televizija. S to metodo dosežemo veliko možnih kandidatov, po drugi strani pa jih lahko tudi izberemo na podlagi različnih značilnosti: geografski prostor (regija, kjer iščemo), nivo izobrazbe in podobno. Pri tej metodi sta zelo pomembni vsebina in

oblika oziroma stil oglasa, saj mora biti zanimiv in pritegniti pozornost potencialnega kandidata ter mu hkrati podati dovolj informacij o ponujeni zaposlitvi.

h) Splet

Zaposlovanje po spletu se je začelo pred dobrimi desetimi leti, delodajalci pa to metodo uporabljajo predvsem z objavljanjem prostih delovnih mest na svojih spletnih portalih. Obstaja pa tudi vse več spletnih kadrovskih portalov, ki vsebujejo oglasni prostor, baze iskalcev zaposlitve, elektronsko urejanje prijav, predselekcijo kandidatov, elektronske intervjuje in komuniciranje s kandidati (Svetlik 2009, 289-295).

2.3 Izbira ustrezne metode

Za vsako organizacijo je pri pridobivanju delavcev najbolj pomembno, da dobi dovolj dobrih kandidatov, med katerimi lahko izbira, ter da je to ne stane preveč. Zato je predvsem pomemben izbor metode pridobivanja kadrov, ki pa se z izkušnjami izboljšuje, saj tako organizacija ugotavlja, katera metoda ji za določen tip delavcev najbolj ustreza. To ugotavlja predvsem na osnovi določenih značilnosti metod, kot so vrsta kandidatov, število kandidatov in stroški uporabe metode (Maitland v Svetlik 2009, 295-296).

Med najdražji metodi spadata zasebne agencije in javni mediji. Nasprotno pa pri neformalnemu pridobivanju, zaposlovanju preko uradov za delo in stikov s šolami podjetja praviloma nimajo stroškov. Pri zasebnih agencijah običajno dobijo pravšnje število kandidatov, ki so ustrezni. Pri vseh ostalih metodah pa dobijo veliko kandidatov, ki pa so tako ustrezni kot neustrezni. Se pa slednji razlikujejo po drugih karakteristikah: pri stikih s šolami gre za mlade kandidate; pri neformalnem pridobivanju za znance in prijatelje; pri uradih za delo so to ponavadi brezposelni; pri javnih medijih in objavah na vidnem mestu pa so kandidati različni in naključni (Maitland v Svetlik 2009, 295-297).

Če pogledamo rezultate raziskave mednarodnega projekta iz Upravljanja človeških virov (glej Tabela 1.1), lahko opazimo, da se v Slovenskih podjetjih pri pridobivanju vodij in višjih menedžerjev v veliki meri poslužujejo predvsem metode pridobivanja iz notranjih virov. Druga najpogostejše uporabljena metoda pa je oglaševanje prostih delovnih mest. Pri pridobivanju delavcev za administrativna dela sta najpogostejše uporabljeni metodi prav tako

notranji viri in oglaševanje, s tem, da sta v tem primeru uporabljeni skoraj v enakih merah. Se pa nekatera podjetja odločijo tudi za objavo na spletu. Strokovnjake in tehnike slovenska podjetja pridobivajo predvsem skozi oglaševanje, dokaj pogosto pa se poslužujejo tudi notranjih virov in kadrovskih agencij. Podobno stanje pa je tudi pri pridobivanju fizičnih delavcev; največkrat je to torej preko oglaševanja ali pa preko notranjih virov oziroma kadrovskih agencij (Svetlik 2009, 298).

Tabela 1.1: Kako organizacije v Sloveniji običajno zapolnijo prosta delovna mesta (v odstotkih)

	Vodje, višji menedžerji	Strokovnjaki, tehniki	Administracija, režija	Proizvodni, fizični delavci
Iz organizacije	66,0	22,9	33,8	17,0
Kadrovska agencija	9,6	12,7	5,5	17,0
Oglaševanje	15,4	45,9	35,2	38,5
Ustna priporočila	5,8	5,7	9,0	8,1
Objava na spletu podjetja	3,2	7,6	13,8	15,6
Neposredno iz šole	0,0	5,1	2,8	3,7

Vir: Cranet (2004).

Tradicionalni meritvi uspešnosti v procesu pridobivanja in zaposlovanja delavcev so stroški in čas procesov. Večina podjetij še vedno zavrača dodatna sredstva za nagrade za uspešno pridobivanje in zaposlovanje bolj raznolikih posameznikov. Ker pa ima raznolikost delovne

sile z vsakim dnem vse večji pomen pri zagotavljanju uspešnosti podjetja, so uspešna podjetja začela nagrajevati odlično pridobivanje raznolikosti (Tipper 2004, 160).

3 IZBIRANJE DELAVCEV

Za začetek naj ponovno omenim, da gre – podobno kot pri pridobivanju delavcev – tudi pri izbiranju delavcev za dvosmerni proces, ki se dogaja med organizacijo in posamezniki, ki se zanimajo za prosta delovna mesta, katere ponuja organizacija. Tudi tukaj ni le organizacija ta, ki izbira, ampak izbirajo tudi delavci, ki skozi celoten sprejemni postopek spoznajo organizacijo in delo, za katerega se potegujejo (Svetlik 2009, 299).

Pri različnih kandidatih se uporablja različne metode izbire. Na odločitev o metodi izbire predvsem vplivata velikost organizacije ter usposobljenost njenih delavcev za vodenje teh postopkov. Ponavadi pri majhnih organizacijah ni dovolj sredstev za strokovnjake s tega področja, zato se poslužujejo preprostejših metod, ali pa za selekcijo kandidatov za ključna mesta najamejo zunanje agencije. Po drugi strani pa imajo večje organizacije zaposlene svoje strokovnjake za kadrovanje in s tem večji izbor metod za izbiranje delavcev (Svetlik 2009, 303).

V nadaljevanju bom na kratko opredelil različne metode izbiranja kadrov:

a) Pisne prijave, dokazila, priporočila in poročila

Pisna prijava je prvi resen stik med iskalcem zaposlitve in organizacijo. Tudi če so se kandidati že prej osebno ali po telefonu pozanimali o delu, organizacije običajno zahtevajo pisne prijave. Vedno pa jih zahtevajo v oglasih za prosta delovna mesta. Prijava lahko vsebuje: življenjepis s poudarkom na izobraževanju in delu; bibliografijo, druga dela in dosežke; kandidatovo utemeljitev, zakaj je primeren za delo, za katero se poteguje; pričakovanja v zvezi z delom in kariero v organizaciji ter kandidatovo videnje razrešitve problemov, s katerimi se srečuje organizacija, kar je izraženo v obliki programa dela. Ponavadi kandidati prijavam prilagajo še dokazila o izpolnjevanju pogojev, ki jih za določeno delovno mesto postavlja organizacija (dokazila o doseženi stopnji izobrazbe, o opravljenem dodatnem izobraževanju in usposabljanju in potrdila o nekaznovanju). Nekateri delodajalci pa zahtevajo tudi

priporočila, ki jih kandidati običajno dobijo od profesorjev ali prejšnjih delodajalcev. Priporočila pa lahko kandidat priloži tudi samoiniciativno (Svetlik 2009, 304).

Slaba lastnost pisnih prijav je mogoče v tem, da v njih iskalci zaposlitve običajno predstavijo samo svoje prednosti, navajanju šibkih strani se pa izogibajo. Zato se nekatere organizacije poslužujejo obrazcev za prijavo, ki omogočajo načrtnejše pridobivanje strukturiranih informacij o kandidatu. Ti obrazci temeljijo na opisu dela, za njihovo oblikovanje pa je potrebno imeti jasno izdelana merila, na podlagi katerih ocenjujemo kandidatovo primernost za razpisano delovno mesto (Svetlik 2009, 305).

b) Testi

Po Singerju (v Svetlik 2009, 306) so zaposlitveni testi objektivna in standardizirana merila za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznikov. Se pa kot metoda za izbiro kandidatov uporabljajo v različnih obsegih od začetka dvajsetega stoletja.

Searle (v Svetlik 2009, 307) deli teste na tri skupine: psihometrične, osebnostne in vzorce dela. Pri psihometričnih testih se v kadrovske praksi uporabljajo predvsem poklicni, ki pa se delijo na vedenjske in teste intelektualnih zmožnosti. Vedenjski testi preverjajo interese oziroma motive ter temperament posameznikov, ki lahko bolj ali manj ustrezajo določenemu poklicu ali delovnemu mestu. Med teste intelektualnih zmožnosti pa štejemo teste dosežkov, ki merijo zmožnost posameznika, da se nečesa nauči v procesu izobraževanja in usposabljanja oziroma merijo, ali dosega določene izobrazbene standarde; teste sposobnosti, ki pokažejo trenutno znanje in sposobnosti neodvisno od predhodnega znanja; ter inteligenčne teste, ki pa merijo splošne sposobnosti posameznika (matematične sposobnosti, verbalne sposobnosti, sposobnosti linearnega sklepanja, sposobnost učenja tujih jezikov in drugo) (Svetlik 2009, 307).

Pri osebnostnih testih gre predvsem za opazovanje posameznika ter njegovih reakcij na določene situacije v delovnem ali življenjskem okolju, na podlagi česar oblikuje določene navade in s tem tudi osebnostne lastnosti (Svetlik 2009, 308).

Vzorci dela, ki so namenjeni neposrednemu ugotavljanju vedenja kandidata, so zanesljivejši od testov, ki navajajo na sklepanje o vedenju posameznika z

ugotavljanjem njegovih lastnosti. Sestavljeni so iz pomembnejših kompleksnih delovnih nalog, s katerimi se spoprimejo kandidati za prosto delovno mesto (Svetlik 2009, 308).

Nekatere organizacije imajo v izbirni postopek vključeno tudi poskusno delo. Tu govorimo o posebnem situacijskem testu, s katerim lahko kandidata dalj časa spremljamo v realnem delovnem okolju oziroma pri opravljanju konkretnih delovnih nalog. Seveda je zato potrebno tudi opredeliti jasna merila delovne uspešnosti, ki naj bi jo kandidat v tem času dosegel, ter ga hkrati spoznati z večino najpomembnejših delovnih nalog, ki naj bi jih v prihodnosti tudi opravljal na svojem delovnem mestu (Svetlik 2009, 308-309).

Obstajajo pa tudi bolj kompleksni pristopi k testiranju kandidatov za prosto delovno mesto, ocenjevalni centri, kjer se testira tako kandidate kot že zaposlene v organizaciji. Ta pristop se največkrat uporablja pri izbiri menedžerjev. Kandidati se udeležijo testiranja, ki traja dva do tri dni in tam rešujejo različne naloge (individualno, v parih in v skupinah), se samoocenjujejo in pogovarjajo z ocenjevalci. Za razliko od situacijskih testov je z ocenjevalnimi centri moč ugotavljati več lastnosti in kompleksnejših sposobnosti (Svetlik 2009, 309).

Da pa bodo testi uporabni, morajo najprej imeti ustrezne merske lastnosti, na podlagi katerih lahko dobimo podatke, ki nam omogočijo pravilno sklepanje o vedenju posameznika v organizaciji ter o njegovi delovni uspešnosti (Svetlik 2009, 310).

c) Intervjuji

Pogovor s kandidatom oziroma tako imenovani intervju za zaposlitev je metoda, ki je največkrat uporabljena pri izbiri delavcev. Gre pa za sistematično in nadzirano ustno izmenjavo informacij med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev, z namenom, da prvi ugotovi primernost kandidata za uspešno opravljanje dela in da kandidat dobi podrobne informacije o organizaciji in delu, za katero se zanima. V primerjavi s testi so manj zapleteni, priprava na njih je krajša in bolj ekonomična, so manj tipizirani in zaradi tega jih lahko bolj prilagodimo posamezniku. Tudi menedžerje je lažje usposobiti za pripravo in izvedbo intervjuja, kot pa za oblikovanje, izbiro in izvedbo testov (Svetlik 2009, 311).

Tudi intervjujev obstaja več vrst, ločimo pa jih na osnovi treh značilnostih:

- koliko so vprašanja določena vnaprej: strukturirani in nestrukturirani;
- koliko spraševalcev/spraševanih sodeluje: individualni, skupinski in panelni;
- kako oziroma o čem teče pogovor: zaporedni, problemski (situacijski) in vedenjski (Svetlik 2009, 312).

Strukturirani intervju izvaja usposobljen spraševalec, ki na vnaprej pripravljena vprašanja pričakuje razmeroma tipične in vsebinsko omejene odgovore. Nestrukturiran intervju pa se odvija v obliki prostega pogovora, med katerim spraševalec odpira različne teme pogovora in postavlja dodatna vprašanja. Seveda pa obstaja tudi polstrukturiran intervju, ki predstavlja vmesno rešitev med zgoraj navedenima tipoma intervjujev (Svetlik 2009, 312).

Pri individualnem intervjuju gre za pogovor med samo dvema udeležencema: spraševalcem in kandidatom. Pri skupinskem intervjuju pa se en spraševalec pogovarja z več kandidati hkrati. Obratna situacija pa velja za panelne intervjuje, kjer hkrati več spraševalcev postavlja vprašanja enemu kandidatu (Svetlik 2009, 313).

O zaporednem intervjuju govorimo, ko kandidat opravlja več individualnih pogovorov, na primer z referentom za kadre, z višjimi vodilnimi ali s pomembnimi bodočimi sodelavci. Kadar se pri intervjuju osredotočamo na problem, ki ga mora v hipotetičnih situacijah kandidat rešiti, smo uporabili metodo problemskega intervjuja. Pri vedenjskih intervjujih pa se usmerimo na preteklost, saj temeljijo na prepričanju, da na osnovi preteklega vedenja napovemo tudi vedenje v prihodnosti. Tu spraševalec skozi pogovor poskuša identificirati različne situacije, v katerih se je spraševanec znašel v svojem življenju ali pri delu (Svetlik 2009, 314).

Pri končni izbiri delavca je potrebno analizirati vse informacije, pridobljene skozi izbirni postopek glede na nujne, želene in nezaželene lastnosti delavca, ter med seboj primerjati vse kandidate, ki so uspešno prišli skozi vse stopnje izbirnega postopka (Svetlik 2009, 327).

Zahvaljujoč študiji University School of Business, Graceova ugotavlja, da obstajajo različni koraki, ki lahko izboljšajo možnosti za uspešno zaposlovanje. Sam intervju zagotavlja 14 odstotno točnost, medtem ko zagotavlja intervju s preverjanjem referenc 26 odstotno točnost. Če jima dodamo še vedenjske teste, se točnost poveča na 38 odstotkov. Če preverimo in ocenimo še posameznikove vrednote, imamo zagotovljeno 54 odstotno natančnost. Pri primerjanju ustreznosti delovnega mesta z osebnimi lastnostmi in vsemi zgoraj naštetimi koraki, pa imamo kar 75 odstotno točnost izbirnega procesa (Grace 2010, 36).

Kljub izsledkom takšnih raziskav za večino organizacij izbiranje delavcev poteka v naslednjih korakih: pregled prijav (življenjepisov in motivacijskih pisem); izbor najprimernejših kandidatov; intervjuvanje; končna ocena, ki vodi k ponudbi zaposlitve ali pa ponovnemu procesu pridobivanja. Medtem, ko ni univerzalnega recepta o procesu izbiranja delavcev, ki bi zagotavljal izločitev vseh možnih napak, pa je definitivno izrednega pomena in najboljša rešitev redna ponovna proučitev procesov zaposlovanja delavcev in po potrebi prilagajanje letih (Wright & Domagalski 2010, 15).

Swansonova (v Grensing-Pophal 2006, 76) priporoča, da sta procesa pridobivanja delavcev iz notranjih in iz zunanjih virov enaka. To poenostavi celoten proces človeških virov hkrati pa ohranja fokus na iskanju prave osebe za razpisano delovno mesto.

Tudi celoten proces izbiranja bi moral imeti enake kriterije pri obeh metodah pridobivanja in s tem preprečiti težave in očitke o nepoštenem ravnanju oziroma diskriminaciji (Grensing-Pophal 2006, 77).

4 PREHOD MLADIH V ZAPOSLOVITEV

4.1 Definicija mladih kot delovne sile

»Mladi so specifična delovna sila, za katero je značilno pomanjkanje delovne zgodovine in delovnih izkušenj, saj šele stopajo na trg oziroma na njem niso dolgo navzoči. Hkrati pa zanje velja, da so pogosto nosilci novih znanj, ki jih prinašajo iz izobraževalnega procesa, in številnih socialnih (in tehničnih) spretnosti in kompetenc vezanih na odraščanje v sodobni informacijski družbi.« (Ignjatović in Trbanc 2009, 40)

Položaj mladih na trgu delovne sile in hitrost njihovega prehoda v zaposlitev je odvisna od mnogih dejavnikov, katerih učinki se med seboj neprestano prepletajo. Med te dejavnike štejemo: gospodarska gibanja in njihov vpliv na povpraševanje po delovni sili; gospodarske situacije na lokalnih in regionalnih trgih delovne sile in demografska struktura; izobraževalni sistemi in bolj ali manj sistematično urejeni prehodi iz izobraževanja v zaposlitve z ustrezno svetovalno oporo; zakonska in podzakonska regulacija zaposlovanja, ki določa pogoje zaposlovanja in odpuščanja; politike zaposlovanja ter ozaveščen odnos delodajalcev in sindikatov (Ignjatović in Trbanc 2009, 40-41).

4.2 Dejavniki, ki vplivajo na hitrost prehoda mladih v zaposlitev

Razne študije, narejene na področju brezposelnosti in zaposlovanja mladih v tujini ter tiste s področja zaposlovanja diplomantov v Sloveniji, opozarjajo na različne dejavnike, s katerimi lahko pojasnimo hitrost prehodov mladih iz šolanja v zaposlitev ter obseg in gibanje njihove brezposelnosti. Te dejavnike lahko razdelimo v tri večje skupine: strukturne, institucionalne in individualne. Vse tri skupine se med seboj prepletajo in součinkujejo, vendar lahko vseeno rečemo, da strukturni in institucionalni dejavniki delujejo bolj na makroravni, medtem ko pa individualni bolj na mikroravni (Trbanc 2007, 51).

4.2.1 Strukturni dejavniki

Ko govorimo o strukturnih dejavnikih, imamo v mislih predvsem demografske in različne ekonomske dejavnike. Po O'Higginsu (v Trbanc, 51) so ključni dejavniki, ki vplivajo na hitrost zaposlovanja mladih, agregirano (nihanje) povpraševanje po delovni sili; plače mladih oziroma razmerje med mladinskimi plačami in siceršnjimi plačami v delovni sili (če so plače mladih visoke ali enake plačam starejših, bodo delodajalci raje zaposlili starejše) ter velikost mladinske delovne sile. Od demografskih ima najbolj direkten vpliv ravno velikost kohort mladih, ki letno zapuščajo šolanje in iščejo zaposlitev. Ker pa se demografska struktura prebivalstva močno spreminja (staranje aktivnega prebivalstva, manjše generacije mladih), so pritoki mladih na trg delovne sile tudi manjši. Potemtakem bi se morala brezposelnost mladih zmanjševati, saj bi ti morali biti najbolj iskana delovna sila. Ali bo temu res tako, pa bodo odločili različni ekonomski dejavniki. Najbolj vplivna sta obseg in struktura povpraševanja po delovni sili ter usklajenost strukture prilivov mladih na trg s strukturo aktualnega povpraševanja. Saj če bo prihajalo do izobrazbenih in drugih strukturnih neskladij,

brezposelnost ne bo upadla. Ta pa v današnjih časih, časih stagnacije oziroma recesije, najprej prizadene tiste, ki v sistem zaposlenosti šele vstopajo – mlade iskalce prve zaposlitve, ki posledično opravljajo nestalne in nestabilne zaposlitve (Trbanc 2007, 51).

Na hitrost prehodov mladih iz šolanja v zaposlitev močno vpliva tudi delovanje nacionalnih trgov delovne sile, njihova fleksibilnost ali togost in njihova odprtost ali zaprtost posameznih tržnih segmentov. Kar pomeni, da lahko mladi za vstop na močno regulirane trge dolgo čakajo in morajo skozi različne postopke (pripravnštva, izpiti za licence). Fleksibilnost trgov pa je odvisna predvsem od delovne zakonodaje in ustaljenih praks zaposlovanja v posameznem nacionalnem kontekstu (Trbanc 2007, 53).

Po ugotovitvah Kanjuo-Mrčela in Ignjatovića (v Trbanc 2007, 54) imajo mladi iskalci prve zaposlitve možnost dobiti delo v manj varnih zaposlitvah za določen čas in to ne glede na stopnjo izobrazbo. Še bolj fleksibilna oblika dela od zaposlitev za določen čas je pa v Sloveniji delo s posredovanjem študentskega servisa. Ta je za delodajalca najcenejša in najmanj obvezujoča oblika zaposlovanja. S tem pa relativno izobražena, fleksibilna in poceni študentska delovna sila deluje kot konkurenca drugim oblikam delovne sile, še posebno nižje in srednje izobraženim mladim, ki iščejo redne zaposlitve. Po drugi strani pa s študentskimi deli za dijake in študente to običajno ne pomeni pridobivanje relevantnih delovnih izkušenj, saj gre za priložnostna dela, dela v neugodnem delovnem času, fizična naporna dela in podobno (Trbanc 2007, 54-55).

4.2.2 Institucionalni dejavniki

Med institucionalne dejavnike štejemo tiste, ki so povezani s strukturo in organizacijo izobraževalnega sistema (splošno, poklicno in strokovno izobraževanje), povezave med šolami in delodajalci ter institucionalizirane prehode iz šolanja v zaposlitev (prakse, vajeništvo, pripravnštvo, štipendije, programi zaposlovanja in podobno) (Trbanc 2007, 55).

Da je prehod mladih iz šolanja v zaposlitev hiter, je potrebno, da so poklicne spretnosti in delovne izkušnje, ki jih med šolanjem in usposabljanjem pridobijo, dovolj prenosljive in so tako zanimive tudi za druge delodajalce (Trbanc 2007, 56).

Delodajalci so lahko vpeti v sistem izobraževanja in usposabljanja na naslednje štiri načine:

- a) neposredna vključenost, kjer delodajalci sami zagotavljajo poklicno usposabljanje,

- b) vpliv na oblikovanje kurikulumov in kvalifikacij,
- c) neposredna uporaba šol, izobraževalnih ustanov za rekrutiranje delavcev,
- d) z malo neposrednega vpliva, vendar so delodajalci vseeno zainteresirani (Podmenik in drugi v Trbanc 2007, 56).

Dejstvo je, da v sistemih, kjer so delodajalci v veliki meri neposredno vključeni v izobraževanja, je brezposelnost nižja kot tam, kjer je vpetost delodajalcev manjša.

Na hitrost prehoda mladih v zaposlitev ima dovolj velik vpliv še en dejavnik, splošen odnos in zavzetost delodajalcev za zaposlovanje mladih, ki pa so največkrat odvisne tudi od spodbud in akcij politike zaposlovanja. Čeprav so programi aktivne politike zaposlovanja zelo pomemben mehanizem spodbujanja zaposlovanja mladih in preprečevanja njihove brezposelnosti, pa jih je v Sloveniji zelo malo. Edini program, ki se je neposredno dotikal mladih iskalcev prve zaposlitve, je bil program sofinanciranja pripravništva, ki pa je bil uveden davnega leta 1991. Od leta 2000 naprej se ta program uporablja le še občasno v regijah z nadpovprečnimi stopnjami brezposelnosti (Trbanc 2007, 57).

4.2.3 Individualni dejavniki

Pri individualnih dejavnikih gre predvsem za lastnosti mladih, po katerih se razlikujejo od starejših kategorij delovne sile. Drugače jim pravimo tudi konkurenčne prednosti in slabosti mladih na trgu delovne sile. Vendar pa so te lastnosti lahko resnične, objektivno določljive, ali pa so jim le pripisane in gre za splošno predstavo, ki jo imajo delodajalci o tej kategoriji delovne sile. Pod slabosti lahko štejemo: manjša odgovornost in pripadnost, neresnost, nezrelost, nestalnost in pa nagnjenost k spremembam utečenih praks. Za eno od glavnih pomanjkljivosti mladih pa velja pomanjkanje delovnih izkušenj. Saj poleg znanja za opravljanje dela, ki ga delavci dobijo z izkušnjami, lahko delodajalci na osnovi delovne zgodovine posameznika sklepajo tudi o njegovi stalnosti, pripadnosti, karierni formiranosti in podobno. Pri konkurenčnih prednostih mladih pa lahko naštejemo: inovativnost, prilagodljivost, dovzetnost za spremembe v delovnem procesu, manjša zahtevnost pri izbiri zaposlitve glede na delovni čas, vrsto dela, plačilo. Prav zaradi te zadnje fleksibilnosti so v današnjih razmerah na trgu delovne sile mladi v konkurenčni prednosti (Trbanc 2007, 57-58).

Pomembnost fleksibilnosti pri zaposlovanju opaža tudi Owenova, ki pravi, da morajo biti ljudje, ki jih podjetja rekrutirajo, fleksibilni. Saj ko podjetja spremenijo smer poslovanja, se morajo biti ljudje sposobni spremeniti z njo. Če pridobijo prave ljudi, bodo ti že po naravi motivirani z notranjim zagonom, da doprinesejo rezultate in ustvarijo nekaj izjemnega. In če se vizija teh ljudi ujema z vizijo organizacije, bo le-ta uspešno poslovala do svojega maksimuma (Owen 2005, 3-4).

Sicer pa kot ključno objektivno prednost mladih kot delovne sile štejemo novejše in bolj kompleksno znanje, ki ga prinašajo iz izobraževalnega procesa. Tudi pri spretnostih in kompetencah, po katerih delodajalci zaradi spreminjajoče se narave dela in delovnih procesov veliko povprašujejo, so mladi v boljšem položaju, saj jih oni pridobijo že skozi izobraževanje, precejšen del pa tudi skozi socializacijo in različne izkušnje, ki jih imajo med odraščanjem in osebnostnim formiranjem. Kot primer sem spadajo uporaba računalnika in računalniških aplikacij, uporaba medmrežja, sposobnosti iskanja in uporabljanja različnih informacij, komunikacijske spretnosti, projektno delo, delo v skupinah, aktivna uporaba tujih jezikov, potovanja ter spoznavanje različnih kultur in drugačnosti (Trbanc 2007, 57-58).

Ko govorimo o veščinah, ki jih delodajalci iščejo pri iskalcih zaposlitve, imamo v mislih tri široke skupine veščin: osebne lastnosti, osebne kompetence in tehnične spretnosti. Se pa velikokrat te skupine med seboj prekrivajo in je težko točno določiti mejo med njimi. Še posebej je težko razlikovati med osebnimi lastnostmi in osebnimi veščinami. Osebne lastnosti se po navadi nanašajo na posameznikov karakter in njegov odnos in pogled na svet. In ravno te postajajo v zadnjih letih postajajo izjemno pomembni za delodajalce (Dench 1997, 191-192).

Ravno operacionalizacija kompetenc je v sodobni družbi najobstojnejša in ima največjo pojasnjevalno vrednost, predvsem zato, ker se delovne naloge in pogoji dela hitro spreminjajo, kognitivni sistem posameznika pa je dosti bolj obstojen. Seveda pa to velja predvsem za delovna mesta, kjer fluktuacija ljudi ni prevelika (Pavlin 2007, 172).

Čeprav velja pomanjkanje delovnih izkušenj za ključno konkurenčno slabost mladih, pa velikokrat le-ti niso povsem brez delovnih izkušenj, saj si jih pridobijo skozi različna študentska dela ali prakse. Res pa je tudi, da pogosto te izkušnje niso vezane na poklicno oziroma profesionalno področje, za katero so se izobraževali in v katerem iščejo zaposlitev.

Ali pa jih na drugi strani mladi sami ne dojemajo kot izkušnje in jih kot take tudi ne znajo predstaviti delodajalcem (Trbanc 2007, 58).

4.3 Študentsko delo in njegov vpliv na prehod mladih v zaposlitev

Z vsakim dnem postaja študentsko delo vse pomembnejši segment slovenskega trga delovne sile, kar lahko sklepamo iz podatkov SURS-a, ki kažejo, da se je delež tako zaposlenih oseb med vsemi delovno aktivni od leta 2000 pa do leta 2008 povečal kar štirikrat (iz 0,9 % na 3,7 %) (SURS v Ignjatović in Trbanc 2009, 44).

Študentsko delo je značilno predvsem za skupino delovno aktivnih mladih med 15. in 24. letom, katerih delež je v letu 2008 narasel na 32 % (SURS v Ignjatović in Trbanc, 44). Po rezultatih mednarodne raziskave Evroštudent 2007 lahko ugotovimo, da je delež študentov, ki v času šolanja opravljajo plačano delo enak 67 %. Delež delovnih obveznosti pa se povečuje s starostjo, saj je med 21-letnimi študenti kar polovica takšnih, ki med študijem tudi delajo. S starostjo študentov pa ne narašča samo delež delovnih obveznosti, ampak tudi strokovnost in zahtevnost del, ki jih študentje opravljajo. Tako mlajša skupina (15-24 let) najpogosteje opravlja pisarniška, storitvena in trgovinska ter enostavna dela. Starejša skupina (25-29 let) pa običajno opravlja strokovne naloge v storitvenih in trgovinskih, tehničnih, visokostrokovnih ter pisarniških poklicih. Ravno ta skupina študentov s podaljševanjem statusa in s tem možnosti nadaljnjega opravljanja takih del konkurira tudi mladim diplomantom – populaciji, ki uspešno konča šolanje (Ignjatović in Trbanc 2009, 44-45).

Položaj mladih na trgu delovne sile je trenutno ambivalenten, saj se je po eni strani v obdobju 2000-2008 njihov položaj izboljšal (počasno naraščanje zaposlenosti), po drugi strani pa je to izboljšanje za seboj potegnilo veliko novih vsebinskih izzivov, ki se navezujejo predvsem na socialno varnost in diskriminacijo na trgu delovne sile. Tudi odnos delodajalcev se do zaposlovanja mladih ni izboljšal, ker jim ponujajo le zaposlitve za določen čas ali pa delo preko študentskega servisa, hkrati pa od mladih zahtevajo in pričakujejo veliko prilagodljivost (Ignjatović in Trbanc 2009).

5 ANALIZA IN UGOTOVITVE INTERVJUJA S KADROVSKO MENEDŽERKO V PODJETJU X

Skozi intervju s kadrovsko menedžerko iz podjetja X sem poizkušal predvsem ugotoviti, kakšen je pogled vodstva podjetja na pridobivanje in izbiranje kadrov iz notranjih virov in kakšno vlogo imajo v tem procesu študenti.

5.1 Analiza

V podjetju je trenutno zaposlenih 49 ljudi. Če pa k njim prištejemo tudi tiste, ki delajo tam preko študentskega servisa, jih je vseh skupaj 165. Že iz tega podatka lahko razberemo, da je velika večina delavcev zaposlena preko študentskega servisa in sicer kar 70,3 %. Ostalih slabih 30 odstotkov pa je zaposlenih: za nedoločen čas (20 %), za določen čas (9,1 %) in preko avtorske pogodbe (0,6 %).

O naravi dela, ki ga opravljajo študenti oziroma dijaki sem izvedel, da jih velika večina (100) opravlja manj zahtevna dela, kot so anketiranje po telefonu, anketiranje na terenu in vnos podatkov. Pri teh je tudi fluktuacija zelo velika, običajno ne ostanejo dlje od enega leta. Ostalih 16 pa dela v podjetju že malo dlje (vsaj 2 leti) in na delovnih mestih, ki so malo zahtevnejša in bolj strokovna: nadzornik anketarjev, vodja projekta, analitik, asistent in podobno.

Če pogledamo starostno strukturo, lahko kot pričakovano ugotovimo, da jih je velika večina starih med 15 in 29 let. Tistih mlajših (15-24 let) je malo več, 50,3 %, medtem ko starejša skupina mladih (25-29 let) predstavlja 20 % zaposlenih. Starejših od 45 let v podjetju nimajo, kar pomeni, da je v 29,7 odstotkih prisotna še skupina zaposlenih, ki so stari med 30 in 45 let.

V zadnjih petih letih se je število zaposlenih (tu ne upoštevamo tistih, ki delajo preko študentskega servisa) v podjetju zelo povečalo, za kar 145 %. Kar pomeni, da so iz 20 zaposlenih prišli na 49, kar je seveda tudi posledica odprtja novih klicnih centrov, širitve na tuje trge in tudi povečanja ponudbe storitev.

Po tem podatku me je seveda zanimalo tudi, kakšna nova delovna mesta so se odpirala v teh petih letih. Za 70 odstotkov delovnih mest so iskali strokovnjake oziroma tehnike, večinoma s

področja trženjskega raziskovanja, družboslovne informatike in informacijske tehnologije. 20 odstotkov delovnih mest so odprli za nove vodje, preostalih 10 odstotkov pa za administrativne delavce.

Preden pa sem začel spraševati o metodah pridobivanja delavcev za ta prosta mesta, me je zanimalo, kako v podjetju X dojemajo tiste zaposlene, ki delajo preko študentskega servisa; ali ti študentje za njih predstavljajo notranji vir (pri pridobivanju kadrov) ali pa jih vidijo kot zunanje sodelavce. Kot že prej omenjeno, v podjetju ločijo študente na dva dela: tiste, ki opravljajo lažja dela (anketiranje) in tiste, ki opravljajo bolj strokovna in zahtevnejša dela (nadzorniki, vodje projektov, analize). Prva skupina študentov, ki je tudi večja, jim bolj predstavlja zunanji vir, saj se ti delavci hitro menjajo in običajno nimajo niti stika z zaposlenimi, saj se klicni centri nahajajo na drugih lokacijah kot pa sedež podjetja. Tudi same izkušnje in znanja, ki jih ti študentje dobijo niso tako relevantna za podjetje. Medtem ko druga skupina študentov (16 od 116) ostaja dlje v podjetju, delajo 2-3 leti, se dodobra spoznajo z načinom delovanja podjetja, osvojijo skozi svoje delo uporabna znanja in izkušnje. Tudi fizično so v stiku z ostalimi zaposlenimi, saj delajo na sedežu podjetja (razen nadzornikov anketarjev, ki delajo v klicnih centrih). Vsi v podjetju jih obravnavajo kot sebi enake, ti študentje se udeležujejo tudi vseh sestankov, ki se tičejo njihovega dela, vseh izobraževanj in team buildingov, ki so narejeni za zaposlene, kot tudi vseh ostalih zabav in družabnih dogodkov podjetja. Zatorej v podjetju obravnavajo tisto skupino študentov, ki dela zahtevnejša dela in ki že dlje časa opravljajo to delo, kot notranje sodelavce oziroma kot notranji vir za pridobivanje kadrov.

Ko se odprejo nova delovna mesta oziroma ko se spraznijo že obstoječa, se podjetje največkrat loti pridobivanja delavcev iz notranjih virov (50 %), od tega je 15 odstotkov tistih, ki so zaposleni preko študentskega servisa. Zelo pogosto (40 %) pa se tudi odločijo za metodo pridobivanja delavcev preko objave o možnosti zaposlitve na spletu. 10 % prostih delovnih mest pa zapolnijo preko neformalnega pridobivanja, se pravi preko raznih ustnih priporočil.

Ko se odločajo o metodi pridobivanja, se najprej vedno osredotočijo na to, za kakšno delovno mesto sploh gre, kakšna znanja, kompetence in sposobnosti so za izvajanje le-tega pomembna. Če gre za kakšno zelo specifična in strokovna delovna mesta, bodo najverjetneje objavili oglas. Med notranjimi viri pa izbirajo za vodstvene položaje ali pa za manj specifična delovna mesta (raziskovalec, vodja projektov in podobno). Pri izbiri metode pridobivanja se

ne ozirajo na stroške, ki bi jih sam proces prinesel, ampak jim je res pomembno, da najdejo ustrezno sposobnega delavca za razpisano zaposlitev.

Nemalokrat se tudi zgodi, da sploh ne izbirajo metode, saj se ta zgodi sama od sebe. Običajno gre za primer, ko študentu poteče status študenta in če ga želijo obdržati, ga morajo zaposliti (za določen ali pa nedoločen čas). Če so bili v preteklosti z njegovim delom in delovno uspešnostjo zadovoljni, bodo raje zaposlili tega študenta, kot pa da bi iskali nadomestilo med zunanjimi viri. Kar nekaj razlogov je za tako odločitev: ta zaposleni ne bo potreboval uvajanja, saj delo že pozna; tudi čas za socializacijo ni potreben v tem primeru; na podlagi njegovih prejšnjih rezultatov vedo, kaj lahko pričakujejo; poznajo ga osebno in njegove reakcije v različnih delovnih situacijah; dodatna motivacija za ostale študente, ki se morda želijo redno zaposliti v podjetju.

Običajno, ko se v podjetju pojavi prosto delovno mesto, najprej pogledajo notranje vire in šele nato se odločijo za eno od metod pridobivanja iz zunanjih virov.

Od načina pridobivanja delavcev pa je tudi odvisno, kako bo potekal proces izbiranja kandidata. Če bo kandidat pridobljen iz notranjih virov, mora opraviti le intervju z bodočo vodjo svojega oddelka in kadrovske menedžerke, predhodno pa seveda imeti reference mentorja oziroma nadrejenega, medtem ko pri izbiranju kandidatov iz zunanjih virov teče celoten postopek malo drugače. Najprej se morajo kandidati prijaviti preko obrazca za prijavo, objavljenega na spletni strani podjetja. Potem preverijo reference in delovne izkušnje kandidata. Nato pa gre kandidat še skozi individualni intervju s kadrovske menedžerke ter intervju pred komisijo (ali panelni intervju), katero sestavljajo direktor, vodja oddelka, kadrovska menedžerka in še dva zaposlena. Tudi sam proces izbiranja je dejavnik, ki vpliva na odločanje med pridobivanjem iz zunanjih ali notranjih virov. Kar pomeni, da se v podjetju raje poslužujejo notranjih virov, saj je proces izbiranja pri njih krajši in cenejši.

5.2 Ugotovitve

V podjetju se o metodi pridobivanja kadrov odločajo na podlagi vrste delovnega mesta, ki se je odprlo in lastnosti delavca, ki jih to delovno mesto zahteva. V prvem koraku izbire običajno preverijo ali imajo že znotraj podjetja na voljo koga, ki bi lahko opravljal to delo. Če takega v podjetju ni, se odločijo za objavo oglasov na spletu, ki predstavlja tudi najpogostejše uporabljeno metodo pridobivanja za podjetje. Takoj za njo je pridobivanje iz notranjih virov, kamor štejejo tudi tisto skupino študentov, ki opravljajo zahtevnejša dela. Z uporabo teh dveh metod se podjetje X pridružuje ostalim 85 % večjih podjetij v Sloveniji, ki se najpogostejše poslužujejo pridobivanja iz notranjih virov in oglaševanja.

Uporaba metode pridobivanja iz notranjih virov je v mnogih pogledih pozitivna stvar za podjetje, sploh ker k notranjim virom štejejo tudi zaposlene, ki delajo preko študentskega servisa. S tem v neki meri prispevajo k hitrejšemu prehodu mladih v zaposlitev ter manjši brezposelnosti. Po drugi strani pa gre vseeno le za 16 študentov od 116, kar pomeni, da ne vpliva v veliki meri. Se pa s takšnim načinom pridobivanja v podjetju dviguje morala in delovna uspešnost zaposlenih, ki vložijo več truda v delo ob zavedanju, da imajo možnost redne zaposlitve oziroma napredovanja na drugo, boljše delovno mesto. Tudi lojalnost podjetju se poveča in s tem si olajšujejo dolgoročno kadrovanje za vodstvene položaje. Proces izbire kandidata je pri notranjih virih hitrejši in lažji, saj so možnosti za dobro oceno višje, ker podjetje že pozna kandidate in njihovo delovno kulturo, hkrati pa je za njih potrebnega manj oziroma skoraj nič uvajanja in usposabljanja.

Seveda pa obstajajo tudi ne tako pozitivne strani pridobivanja iz notranjih virov, sploh v tako veliki meri. Pri neizbranih kandidatih se lahko prične pojavljati nezadovoljstvo in s tem upad delovne uspešnosti. Obstaja velika verjetnost, da bo nekdo, ki je bil izbran za vodstveno delovno mesto imel večje težave pri uveljavljanju avtoritete, kot bi jih imel nekdo zunanji. Lahko se začne tudi dogajati, da so izbrani tisti kandidati, ki so na vrsti in ne tisti, ki so najbolj primerni za razpisano zaposlitev. Pri pridobivanju iz notranjih virov pa se tudi pojavlja problem zaprtosti, saj če ni novih zunanjih ljudi, upade tudi število inovacij, ki pa so za podjetje kot je podjetje X ključnega pomena, če želi postati vodilno podjetje na področju trženjskih raziskav in svetovanj v Jugovzhodni Evropi (Cranet 2004).

Pri procesih pridobivanja bi podjetje moralo razširiti uporabo metod. Poleg pridobivanja iz notranjih virov in oglaševanja preko spleta, bi lahko začeli bolj izkoriščati tudi druge metode in si s tem zagotavljali pritok raznolikih zaposlenih z novimi idejami ter novimi znanji. Na splošno se zdi primerna metoda stika s šolami oziroma fakultetami. Tukaj bi si podjetje zagotovilo, da ostaja v stiku z novimi trendi znanj s področja raziskovanja, ki jih prinesejo mladi s fakultet. Priporočal pa bi tudi uporabo javnih zaposlovalnih služb, ki nudijo različne profile iskalcev zaposlitve in so finančno v primerjavi z zasebnimi agencijami ali pa oglaševanjem v medijih veliko ugodnejše. S tem bi lahko prispevali tudi k spremembi starostne strukture zaposlenih in k večji raznolikosti, saj trenutno nimajo nikogar, ki bi bil starejši od 45 let.

Podjetje X naj se torej še vedno poslužuje pridobivanja iz notranjih virov in oglaševanja preko spleta, k temu metodama pa naj doda tudi stike s fakultetami in javnimi službami za zaposlovanje. Mogoče je tudi opaziti, da ne vodijo nobenega uradnega inventarja možnosti zaposlenih, kar bi jim poleg ustnega poročila in referenc od kandidatovih nadrejenih pomagalo pri izbiri ustreznega delavca za prosto delovno mesto.

Od metode pridobivanja zaposlenih pa je odvisno kako bo potekal proces izbiranja delavca za razpisano možnost zaposlitve. V primeru, da je kandidat nekdo, ki že dela v podjetju, ga bodo izbrali – ali pa ne – že na podlagi referenc njegovega nadrejenega in individualnega intervjuja, katerega namen je bolj posredovanje informacij o delovnih pogojih, kot pa preverjanje primernosti kandidata. Po drugi strani pa je za nekoga, ki se poteguje za delovno mesto od zunaj, proces izbiranja malo težji in daljši, saj mora poleg oddanega obrazca za prijavo, ki vključuje reference iz prejšnjih delovnih izkušenj, uspešno prestati še individualni intervju ter intervju pred komisijo.

Seveda je bilo za pričakovati, da se bo postopek izbiranja delavca razlikoval glede na to, ali prihaja kandidat iz podjetja ali od zunaj, vendar pa je določen formalen selektivni postopek vseeno potreben pri obeh. Še boljše pa bi bilo, da bi proces izbiranja izboljšali, ga dopolnili in hkrati poenotili pri obeh načinih pridobivanja. S tem bi si povečali možnosti za natančnejšo oceno kandidatov, hkrati pa preprečili kakršnekoli dvome o pravičnosti in integriteti končne odločitve. Za vse to pa mora biti izdelan zelo dober kriterij za merjenje delovne uspešnosti, kakor tudi delovne naloge, ki bodo podobne tistim, ki jih bo zaposleni tudi kasneje opravljal.

6 ANALIZA IN UGOTOVITVE MED REDNO ZAPOSLENIMI V PODJETJU X

Kot drugo metodološko orodje sem uporabil anketo med zaposlenimi v podjetju X, saj sem z njo želel raziskati tudi drugo stran podjetja in njihov pogled na proces pridobivanja in izbiranja kadrov ter vlogo študentov pri teh procesih. Pri razumevanju njihovih pogledov mi je pomagalo tudi, da sem pri nekaterih vprašanjih zaposlene ločil na dve skupini: tiste, ki so pred redno zaposlitvijo opravljali študentsko delo v podjetju X in tiste, ki ga niso opravljali. Tako sem imel mnenja tistih, ki so šli sami skozi prehod iz študentskega dela v redno zaposlitev, ter tistih, ki te izkušnje nimajo.

Anketo sem izvajal med redno zaposlenimi na podjetju, kar pomeni, da vsi tisti, ki delajo preko študentskega servisa, niso bili zajeti v raziskovano populacijo. Od 49 zaposlenih je anketo rešilo 22 ljudi, kar je slabih 45 odstotkov zaposlenih. Glede na majhnost populacije, takšen vzorec ni najbolj reprezentativen. Vseeno pa menim, da je vzorec dovolj velik, da se na osnovi pridobljenih rezultatov lahko pride do določenih zaključkov o proučevani temi.

6.1 Analiza

V raziskovalnem vzorcu povprečna delovna doba znaša 54 mesecev, kar pomeni, da velika večina (54,5 %) anketirancev dela 5 let ali več. 27,3 % jih je zaposlenih med tremi in štirimi leti. Ostalih 18 % pa je v podjetju zaposlenih 2 leti ali manj. Povprečna starost anketirancev je 30 let. Od tega jih 45,5 odstotkov starih med 25 in 29 let in ostalih 54,5 odstotkov med 30 in 45 let.

36,3 odstotkov zaposlenih je do sedaj pridobilo peto stopnjo izobrazbe, preostalih 63,7 pa ima dokončano sedmo stopnjo izobrazbe. 8 anketirancev je moških, kar pomeni, da je na anketo odgovarjalo tudi 14 žensk.

Kar 18 anketirancev je svojo zaposlitveno pot v podjetju začelo z opravljanjem različnih del preko študentskega servisa. V največji meri (54,5 %) so začeli z anketiranjem (na telefonu in/ali na terenu). Nekateri pa so se ukvarjali tudi z nadzorništvom (27 %), analizami (18 %), organizacijo projektov (18 %) in raziskovanjem (18 %).

Najpomembnejši dejavniki, ki so vplivali na njihovo odločitev za zaposlitev v tem istem podjetju so: podjetje poznajo, saj so že prej delali tam; delovno okolje (kolektiv, sodelavci, nadrejeni); in delovno mesto (delovne naloge, odgovornosti). Ko pa sem spraševal o dejavnikih, ki so vplivali na to, da so bili izbrani in redno zaposleni v podjetju X, je kot najpomembnejši izstopal dejavnik njihovih kompetenc in sposobnosti. Kot približno enako pomembne dejavnike pa so še navedli: delovne izkušnje, osebnostne lastnosti in dejstvo, da so v podjetju X že prej opravljali enaka ali pa drugačna dela.

Pri tistih štirih anketirancih, ki pred redno zaposlitvijo v podjetju X niso opravljali študentskega dela, so bili pri izbiri tega podjetja kot delodajalca najbolj pomembni naslednji trije dejavniki: delovno mesto; delovno okolje; ter ugled in uspešnost podjetja. Po njihovem mnenju so bili za prosto delovno mesto izbrani predvsem zaradi njihovih delovnih izkušenj in njihovih osebnostnih lastnosti.

Tudi med zaposlenimi sem želel poizvedeti, ali vidijo delavce, ki so v obravnavanem podjetju zaposleni preko študentskega servisa, kot notranji vir za pridobivanje kadrov ali kot zunanji. Velika večina (63,6 %) jih je odgovorila, da študente zaposlene v podjetju vidijo kot notranji vir. Kot razloge za to pa so našli izkušnje in znanje, ki so ga študentje pridobili skozi svoje delo (ta razlog je bil naveden kar desetkrat); ker so del podjetja oziroma del tima; ker opravljajo enako odgovorno delo kot redno zaposleni in se jim tudi zaupa v isti meri; ker jih bolje poznajo kot zunanje kandidate ter ker poznajo podjetje in njegovo delovanje.

6 anketirancev je mnenja, da so zaposleni študentje v podjetju oboje, notranji in zunanji vir. Je pa to odvisno od delovnega mesta, ki ga študentje zasedajo. Če opravljajo zahtevnejša dela na sedežu podjetja (sem štejejo tudi nadzornike anketarjev, ki delajo v klicnih centrih), potem jih štejejo pod notranje vir in jih vidijo kot del tima. Vse tiste študente, ki opravljajo manj zahtevna dela, kot so anketiranje ali pa vnos podatkov, pa vidijo kot zunanji vir.

2 anketiranca pa menita, da zaposlenih preko študentskega servise ne more obravnavati kot notranji vir, ker naj bi jih podjetje izkoriščalo.

Pri vprašanju, ali podjetje obravnava redno zaposlene in tiste, ki opravljajo študentsko delo drugače, jih je 14 odgovorilo, da jih, 6 anketirancev pa je mnenja, da razlik ni.

Pod razlike, ki jih opazijo, so anketiranci najpogosteje omenili pravice zaposlenih, vrsta dela (študentje opravljajo bolj operativno delo) in manjše možnosti za eksterna izobraževanja.

Omenili so tudi dopust, dohodke, dostop do informacij, udeležbo na strateških sestankih, manjšo odgovornost pri delu in manjšo količino dela.

Kot stvari, v katerih so študentje obravnavani enako kot redno zaposleni, so anketiranci našli: družabni dogodki (omenjeno desetkrat), interna izobraževanja (omenjeno osemkrat), delovne obveznosti (omenjeno štirikrat), znanje, redno delo, redna plačila in bonusi.

6.2 Ugotovitve

Po analizi rezultatov ankete lahko pridemo do ugotovitve, da podjetje sestavljajo mladi kadri, saj starejših od 45 v vzorcu ni. Ti mladi so v povprečju v podjetju zaposleni že 54 mesecev oziroma 5 let in pol, velika večina (81 %) pa jih je pred pridobitvijo redne zaposlitve v podjetju delala preko študentskega servisa. Preko študentskega servisa so opravljali različna dela, začeli so z anketiranjem, nadaljevali pa z nadzorništvom, raziskovanjem, analizami in/ali organizacijo projektov. Z opravljanjem zahtevnejših del so jih ostali zaposleni sprejeli kot sebi enake in jih dojemali kot notranji vir za pridobivanje delavcev. To je razvidno tudi iz rezultatov ankete, saj je kar slabih 64 odstotkov od anketiranih zaposlenih odgovorilo, da znotraj podjetja študentje spadajo pod notranje vire. Kot najbolj pogoste razloge za tako definiranje notranjih virov so našli: izkušnje in znanje, ki ga študenti pridobijo skozi delo v podjetju preko študentskega servisa; študenti so del podjetja; ter ker opravljajo odgovorno delo in se jim zaupa. 27 odstotkov anketiranih pa jih šteje pod oboje, notranje in zunanje. To pa predvsem zato, ker zaposlene študente delijo na dve skupini. Tiste, ki delajo na sedežu podjetja in opravljajo zahtevnejša dela, štejejo k notranjim, ostale pa k zunanjim.

Kljub temu, da redno zaposleni trdijo, da študentje spadajo pod notranje vire, pa na drugi strani trdijo, da obstajajo razlike pri obravnavi le-teh s strani podjetja. Najbolj pogosto omenjene razlike so slabše pravice študentov, opravljajo bolj operativno delo in imajo manjše možnosti eksternega izobraževanja. Pod točko, kjer so študentje obravnavani enako kot redno zaposleni, so najpogosteje navedli udeleževanje družabnih dogodkov, možnosti internih izobraževanj in enake delovne obveznosti.

Pri dejavnikih, ki so vplivali na njihovo odločitev za zaposlitev v podjetju X, so zaposleni razdeljeni na dve skupini: tiste, ki so pred redno zaposlitvijo opravljali študentsko delo v tem istem podjetju in tiste, ki ga niso. Prva skupina je kot najbolj pomemben dejavnik navedla ravno dejstvo, da so že prej delali pri podjetju. Kot zelo pomembna dejavnika pa je navedla še

delovno okolje in delovno mesto. Slednja dva je skupaj z ugledom in uspešnostjo podjetja kot najpomembnejše dejavnike navedla tudi tista skupina anketiranih zaposlenih, ki v tem podjetju niso predhodno opravljali študentskega dela. Kar pomeni, da sta v primeru podjetja X pri odločanju o zaposlitvi v podjetju na anketirane mlade najbolj vplivala delovno okolje in delovno mesto.

Tudi pri dejavnikih, ki vplivajo na izbiro delodajalca o primernosti kandidata za prosto delovno mesto, sem razdelil zaposlene na zgoraj omenjeni skupini. Skupina, ki je predhodno opravljala študentsko delo v podjetju X je mnenja, da so na izbiro delodajalca najbolj vplivale njihove kompetence in sposobnosti, njihove delovne izkušnje ter osebnostne lastnosti. Pri drugi skupini so se pojavili precej podobni rezultati, saj tudi oni razvrščajo delovne izkušnje in osebnostne lastnosti pod najbolj vplivne. Iz tega lahko sklepam, da so pri prehodu mladih v zaposlitev tudi v praksi zelo pomembne delovne izkušnje in osebnostne lastnosti. To pomeni, da je za podjetje bolje, če jemlje iz notranjih virov, znotraj katerih so delavci, ki še delajo preko študentskega servisa, vendar pa si želijo preiti v redno zaposlitev. Takšni delavci so v podjetju pridobili potrebne delovne izkušnje, hkrati pa je delodajalcu uspelo bolje spoznati osebnosti lastnosti teh kandidatov. Sodeč po pridobljenih podatkih o izkoriščanju notranjih virov lahko rečem, da se podjetje X tega dobro zaveda in to tudi uporablja.

7 SKLEP

Podjetje X je manjše podjetje z 49 redno zaposlenimi, od katerih nihče ni starejši od 45 let, in s kar 116 delavci, ki opravljajo delo preko študentskega servisa. Še pet let nazaj so bili za več kot pol manjši, kar pomeni, da so v tem času pridobili veliko novih delavcev. Najpogosteje za pridobivanje novih delavcev uporabijo notranje vire. V te notranje vire pa štejejo tudi tiste kandidate, ki so v podjetju zaposleni preko študentskega servisa, opravljajo zahtevnejša dela kot so nadzorništvo, organizacija projektov, analiza in podobno, ter si želijo redne zaposlitve. To bi potrdilo mojo prvo hipotezo, da podjetje X večino svojih kadrov pridobiva iz notranjih virov, katere pa predvsem predstavljajo mladi delavci, ki so zaposleni v podjetju preko študentskega servisa. Vendar pa zaradi premajhnega odstotka takšnih študentov (13,7% od 116 oseb) in razdvojenosti redno zaposlenih pri obravnavanju le-teh hipoteze ne morem z gotovostjo potrditi.

Da so študentje, ki dlje časa opravljajo zahtevnejša dela v podjetju tudi del notranjih virov, pa v podjetju X pojasnjujejo predvsem z dejavniki kot so: izkušnje in znanje, ki so jih pridobili in je enakovredno redno zaposlenim; se obnašajo in so obravnavani kot del podjetja (udeležba internih izobraževanj, družabnih dogodkov) ter opravljajo enako odgovorno in zahtevno delo kot redno zaposleni.

Ko se v raziskovanem podjetju odločajo o metodi pridobivanja kadrov, se vedno osredotočajo na profil delovnega mesta, ki se je odprlo. Če ugotovijo, da bodo to delovno mesto lahko zapolnili z nekom iz notranjih virov, potem bo uporabljena ta metoda. Drugače pa se bodo obrnili k zunanjim virom in sicer preko objav oglasov na spletu. Drugi razlog, da podjetje največkrat pridobiva iz notranjih virov, pa se skriva ravno v specifičnih situacijah. Kot primer lahko vzamemo študenta, ki opravlja zahtevnejše delo, poteče pa mu status študenta, kar pomeni, da svojega dela več ne more opravljati preko študentskega servisa. Če želi podjetje obdržati tega delavca na delovnem mestu, ga bo moralo redno zaposliti, ali pa iskati med zunanjimi viri. Zaradi že zgoraj omenjenih dejavnikov se običajno odločijo za redno zaposlitev tega istega študenta. Sami stroški pridobivanja so v takem primeru nižji, saj je tudi proces izbiranja za notranje vire precej poenostavljen, vendar pa sami stroški nimajo neposrednega vpliva na izbiro metode pridobivanja kadrov v tem podjetju. To pomeni, da moja druga hipoteza ni pravilna, saj stroški in proces izbiranja delavcev ne vplivata

neposredno na izbiro metode pridobivanja. So pa pri pridobivanju iz notranjih virov stroški nižji, proces izbiranja delavcev pa enostavnejši in hitrejši, saj se izvaja samo intervju. Nisem prepričan, da je ta način učinkovitejši, saj je kljub poznavanju delavca iz prejšnjih delovnih izkušenj mogoče z dodatnimi ustreznimi izbirnimi metodami še bolje oceniti posameznika in njegovo primernost za prosto delovno mesto.

Na prvi pogled deluje, da ima podjetje X dobre procese pridobivanja in izbiranja delavcev, saj to, da pridobivajo iz notranjih virov, katere predstavljajo predvsem delavci, ki v podjetju opravljajo študentsko delo, olajšuje proces izbiranja in tako razbremeni delo kadrovskega oddelka, v katerem je zaposlena samo ena oseba. Hkrati pa niža stroške podjetja, dviguje motivacijo zaposlenih ter prispeva k hitrejšemu prehodu mladih v zaposlitev. Vendar pa se je, kot pravi Davidson (2004, 24), potrebno zavedati, da se je pri pridobivanju delavcev potrebno znebiti vseh predsodkov in temu primerno iskati raznolike ljudi z raznolikimi izkušnjami. Hkrati pa biti pozoren na dejstvo, da kandidati, ki prihajajo iz notranjih virov, mnogokrat potrebujejo pomoč pri pripravljanju na prijavo za razpisano mesto. Kandidati, ki želene pozicije ne dobijo, potrebujejo primerno povratno informacijo glede svojega neuspeha pri prijavi ter po potrebi dodatna izobraževanja in razvoj. V primerjavi z zunanjimi viri se jih zato ne sme podcenjevati (Davidson 2004, 27).

»Talenti obstajajo povsod – in dober talent je običajno tako kratek čas na voljo, da je ves čas potrebno biti povsem odprte narave glede njegovega izvora.« (Davidson 2004, 25)

8 LITERATURA

- Campbell, Jane E. in Glenn E. Sumners. 1995. Recruiting college students for entry-level positions. *Managerial Auditing Journal* 10 (3): 8-14.
- Cranet. 2004. *Upravljanje človeških virov, mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Dench, Sally. 1997. Changing skill needs: what makes people employable. *Industrial and Commercial Training* 29 (6): 190-193.
- Dessler, Gary. 2003. *Human resource management*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
- Domagalski, Theresa in Edward Wright. 2010. Common Sense Hiring. *Supervision Magazine* 71 (5): 15-17.
- Grace, Emily. 2010. Hiring the Right Talent. *Collector* 75 (6): 35-36.
- Grensing-Pophal, Lin. 2006. Internal Selections. *HRMagazine* 51 (12): 75-78.
- Ignjatović, Miroljub in Martina Trbanc. 2009. Zaposlovanje in brezposelnost mladih: aktivni, fleksibilni in prilagodljivi. V *Med otroštvom in odraslostjo*, ur. Urban Boljka in Tatjana Rakar, 39-55. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport, Urad Republike Slovenije za mladino, Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
- Owen, Claire. 2005. Building your people for the profit of your business. *Human Resource Management International Digest* 13 (5): 3-4.
- Pavlin, Samo. 2007. Vloga kompetenc v družbi znanja: profesionalizacija poklicev. V *Zaposljivost v Sloveniji*, ur. Anton Kramberger in Samo Pavlin, 38-63. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pollitt, David. 2004. Recruiting for success: challenges and solutions: The lessons from 18 years at the cutting edge. *Human Resource Management* 12 (7): 24-28.
- South China Morning Post*. 2008. HR's Greatest Challenge, 4 (2. avgust).
- Svetlik, Ivan in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tipper, Jeremy. 2004. How to increase diversity through your recruitment practices. *Industrial and Commercial Training* 36 (4): 158-161.
- Trbanc, Martina. 2007. Pot mladih v zaposlitev: primerjava Slovenije z drugimi državami EU.

V *Zaposljivost v Sloveniji*, ur. Anton Kramberger in Samo Pavlin, 38-63. Ljubljana:
Fakulteta za družbene vede.

9 PRILOGI

Priloga A: Intervju s kadrovsko menedžerko podjetja X

1. Koliko je zaposlenih v podjetju? Pa skupaj s študenti?

»Hm, v podjetju imamo 49 zaposlenih, 16 študentov, delajo na sedežu pa niso anketarji. Pol pa še 100 anketarjev, to so terenci in telefonisti.«

2. Kakšna je starostna struktura zaposlenih v podjetju? (razdelite v odstotkih)

- a. 15-24: 50,3 %
- b. 25-29: 20 %
- c. 30-45: 29,7 %
- d. Nad 45: 0 %

3. Približen delež tistih, ki delajo v organizaciji v naslednjih oblikah dela:

- a. Delo za nedoločen čas: 20 %
- b. Delo za določen čas : 9,1 %
- c. Pogodbeno delo: 0,6 %
- d. Delo preko študentskega servisa: 70,3%
- e. Drugo: /

4. Kako se je skupno število zaposlenih (če ne upoštevamo dela preko študentskega servisa) v vaši organizaciji spremenilo v zadnjih 5 letih?

- a. Se je povečalo (za koliko odstotkov?):
- b. Se je zmanjšalo (za koliko odstotkov?)

»Se je zvišalo iz 20 na 49 zaposlenih. Hm, kok to pride pol? Nekje 145 %.«

5. Kakšna prosta delovna mesta so odpirala v zadnjih 5 letih? (V odstotkih)

- a. Za vodje: 20 %
- b. Za strokovnjake/tehnike: 70%
- c. Za administrativne/režijske delavce: 10%
- d. Za fizične delavce: 0 %

6. Ali štejete tiste delavce, ki so zaposleni preko študentskega dela, kot notranji vir ali zunanji? Zakaj?

»Te, ki delajo na sedežu, in delajo kot »supervisorji«, se pravi nadzorniki, vodje projektov, raziskovalci, delajo različne analize. Take štejemo k notranjim. So študentje, ki delajo 2-3 leta, so ti vseč, ker si zadovoljen z njimi in če jih želiš obdržati, jih zaposliš. Štejemo jih kot del firme, ker so povabljeni na vse »team buildinge«, razvojne konference, sindikalne zabave, pa tudi ostali zaposleni jih obravnavajo sebi enake, hodijo skupaj na kosila, pijače po službi. Na koncu koncev imajo izkušnje z našim delom in ga ne rabiš uvajat ne vem kako dolgo. Pa še poznaš ga in ga ne rabiš testirat. Pri anketarjih je pa tako, da se hitro menjajo, niso v stiku z ostalimi zaposlenimi, ker delajo v klicnih centrih, ki so na drugih lokacijah kot pa sedež podjetja. Pa tudi ne dobijo tako relevantnih izkušenj za nas.«

7. Kako običajno zapolnite prosta delovna mesta? Ocenite v odstotkih.

- a. Iz notranjih virov: 50 %
- b. Oglaševanje: 0 %
- c. Objava prostih mest na spletu: 40 %
- d. Iz izobraževalne institucije: 0 %
- e. Kadrovska agencija: 0%
- f. Ustna priporočila (neformalno pridobivanje): 10 %

8. Kolikšen odstotek notranjih virov predstavljajo študentje?

»15 odstotkov.«

9. Kateri dejavniki vplivajo na izbiro metode pridobivanja?

»Po navadi je tako, da bomo najprej pogledali, ali imamo nekoga od znotraj, ki bi bil najbolj primeren za to pozicijo. Zdaj ni važno, ali gre za nekoga, ki je že zaposlen, ali pa za študenta. Je pa res, da je pri študentih po navadi taka situacija, da mu poteče status študenta in potem, če smo zadovoljni z njim in njegovim delom ter ga želimo obdržati, ga moramo zaposliti redno, za določen čas najprej, potem pa za nedoločen. Če pa znotraj ni nikogar primernega, objavimo oglas, hkrati pa malo povprašamo med kolegi in prijatelji, če poznajo koga, ki bi bil primeren za to delovno mesto.«

Kaj pa stroški, ali ti vplivajo na to, ali boste vzeli nekoga iz podjetja, ali pa nekoga zunanjega?

»Ne, ne. Stroški ne vplivajo na to iz kje bomo izbrali nekoga. Vedno pogledamo kakšno delovno mesto je. Če gre za neko specifično, bomo po vsej verjetnosti morali

dati oglas na internet. Drugače nam je pa zelo pomembna izobrazba kandidatov, kar se spet povezuje z razpisano pozicijo.«

10. Katere od naslednjih metod uporabljate pri izbiri kandidata za prosto delovno mesto?

- a. Obrazec za prijavo**
- b. Individualni intervju**
- c. Intervju pred komisijo**
- d. Reference**
- e. Psihometrični testi**
- f. Drugo**

»Pri nas najpogosteje uporabljamo obrazec za prijavo, reference, pa oba intervjuja. Se pravi individualnega in pa tega pred komisijo.«

11. Ali se proces izbiranja kandidata iz notranjih virov razlikuje od procesa izbiranja kandidata iz zunanjih virov?

»Pri notranjem ni procedur izbiranja, referenca mentorja oziroma nadrejenega je dovolj, da reče, da on to dela. Individualni intervju z mano še opravi in je to to. Pri zunanjih pa morajo preko spleta oddat prijavo preko obrazca. Potem pa grejo skozi individualni intervju z mano, kasneje pa še komisijski.

Kdo pa sestavlja komisijo po navadi?

»V komisiji sva po navadi jaz pa direktor. Potem pa še vodja oddelka, kjer bo zaposlen kandidat oziroma njegov direktni nadrejeni, pa še dva zaposlena, ki sta izbrana naknadno.«

A reference kaj preverjate?

»Pri zunanjih jih pogledamo, se pa še ni zgodilo, da bi jih šli preverjat. Pri notranjih pa vedno vprašamo njihove dosedanje šefe o referencah.«

Priloga B: Anketa med redno zaposlenimi v podjetju X

1. Koliko časa ste že zaposleni pri podjetju?
2. Ali ste prej v tem istem podjetju opravljali kakšno delo preko študentskega servisa?
 - 2.1. Kakšno/-a delo/-a in koliko časa?
3. Zakaj ste se odločili za zaposlitev pri podjetju? (razporedite dejavnike po pomembnosti, od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega)
 - a. Zaradi plačila in bonitet.
 - b. Zaradi delovnega mesta (vaših delovnih nalog, odgovornosti).
 - c. Zaradi delovnega okolja (kolektiv, sodelavci, nadrejeni).
 - d. Zaradi ugleda in uspešnosti podjetja.
 - e. Zaradi strahu pred brezposelnostjo (druge zaposlitve niste dobili).
 - f. Ker ste že prej delali v tem podjetju in ga poznate (če niste že prej delali, ta dejavnik izpustite).
 - g. Zaradi delovnih pogojev (delovni čas, dopusti, ...).
 - h. Zaradi možnosti napredovanja.
 - i. Drugo:
4. Zakaj mislite, da ste bili izbrani (da so vas zaposlili)? (razporedite dejavnike po pomembnosti, od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega)
 - a. Zaradi vaših znanj (izobrazbe).
 - b. Zaradi vaših kompetenc in sposobnosti.
 - c. Zaradi vaših delovnih izkušenj.
 - d. Zato, ker ste že prej opravljali enaka/druga dela v tem istem podjetju.
 - e. Zaradi vaših osebnostnih lastnosti.
 - f. Zaradi vaših referenc.
 - g. Drugo:
5. Ali menite, da podjetje vidi delavce, ki so zaposleni preko študentskega servisa, kot notranji ali zunanji vir za pridobivanje novih kadrov?
 - 5.1. Zakaj? Naštejte prosim razloge.
6. Ali pri obravnavi zaposlenih s strani podjetja obstajajo razlike med redno zaposlenimi in tistimi, ki opravljajo delo preko študentskega servisa?

6.1. Kakšne?

6.2. V katerih stvareh pa so obravnavani enako?

7. Kakšna je vaša starost?

8. Kakšna je vaša dokončana izobrazba?

9. Spol: M / Ž