

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Jamšek

**Zaposlovanje deficitarnih strokovnjakov – primer strokovnjakov na
področju informacijske tehnologije**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Jamšek

Mentorica:

izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

**Zaposlovanje deficitarnih strokovnjakov – primer strokovnjakov na
področju informacijske tehnologije**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

ZAHVALA

Posebna zahvala gre staršema za brezpogojno podporo pri študiju in Blažu za neprecenljive spodbude.

Hvala vsem ostalim, ki ste me v času študija spodbujali in mi bili v pomoč pri diplomskem delu.

Zahvaljujem se mentorici, izr. prof. dr. Aleksandri Kanjuo Mrčeli za svetovanje pri pisanju diplomskega dela.

Zaposlovanje deficitarnih strokovnjakov – primer strokovnjakov na področju informacijske tehnologije

V časih, ko je trg dela nasičen s ponudbo raznovrstnih kadrov in imajo številni iskalci dela težave pri pridobivanju zaposlitve, je težko verjeti, da obstajajo delodajalci, ki za prosto delovno mesto ne najdejo primerne kandidata. Deficitarnosti kadrov pomeni premajhna ponudba določenih kadrov na trgu delovne sile, ki ne more zadostiti povpraševanju delodajalcev. Med deficitarne kadre spadajo tudi strokovnjaki s področja informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT strokovnjaki), po katerih je povpraševanje že nekaj let zaradi razvoja in vseprisotnosti informacijske tehnologije v vsakdanu ljudi v popolnem razmahu. Posledice gospodarske krize so povpraševanje sicer začasno nekoliko omilile, vendar se organizacije kljub temu soočajo s problemom pridobivanja IT strokovnjakov. Preden podjetje pridobi primerne sodelavca, mine v povprečju več časa kot za pridobitev ostalega strokovnega kadra, dolgo nezapolnjeno prosto delovno mesto pa ima lahko negativen vpliv na poslovanje podjetja. V diplomskem delu me bo zanimala prisotnost problematike zaposlovanja deficitarnih IT strokovnjakov v Sloveniji. Sklepam, da podjetja v Sloveniji v privabljanje IT strokovnjakov v primerjavi z ostalim strokovnjakom vložijo več časa, finančnih virov, prav tako pa za IT strokovnjake uporabljajo več različnih metod privabljanja. Priporočljivo je, da so podjetja pri metodah privabljanja inovativna in namenijo svoj trud tudi za vnaprejšnje kadrovske načrtovanje, s čimer priskrbijo bodoči potencialni kader. V diplomskem delu bom zato podrobneje raziskala metode privabljanja IT strokovnjakov.

Ključne besede: deficitarnost kadrov, IT strokovnjaki, metode pridobivanja kadrov.

Recruiting deficient professionals – example of professionals in the field of information technology

Nowadays when the labor market is saturated with the diverse staff offer and job seekers have many difficulties in obtaining employment, it is hard to believe that there also exist employers which cannot find a suitable candidate for certain job vacancies. Deficiency of professions means a lack of supply of certain professions because labor market offer is unable to satisfy the demand of employers. Some of the deficient professions are experts in the field of information technology (hereinafter referred as IT professionals). Demand for IT professionals is in recent years in full expansion because of development and the ubiquity of information technology in the daily lives of people. We have to add that this expansion is due to the economic crisis temporary in some relief, but despite this organizations are faced with the problem of recruiting of IT professionals. For recruitment of a suitable employee it is needed on average more time than for other professional staff. Long unfilled vacancies can have quite a negative impact on the company business. In my thesis I will be interested in the presence of recruiting issues of deficient IT professionals in Slovenia. I presume that companies in Slovenia need more time and more financial resources for attracting IT professionals compared with other professionals. There are also more various methods used for recruiting IT professionals than for other professionals. It is recommended that companies are innovative with recruitment methods and devote their efforts to advance human resource planning for easier providing of potential future staff. Therefore I will investigate methods which are best for recruiting IT professionals.

Key words: deficiency of professions, IT professionals, recruitment methods.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	6
1.1 PROBLEM IN HIPOTEZE.....	8
1.2 METODOLOGIJA.....	8
1.3 STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE.....	9
2 KONCEPTUALNI OKVIR	9
2.1 INFORMACIJSKO-TEHNOLOŠKA PANOGA	9
2.2 PROFIL IT STOKOVNJAKA	10
2.3 DEFICITARNOST IT KADROV	15
3 METODE PRIDOBIVANJA KADROV	19
3.1 PRIVABLJANJE KANDIDATOV S POMOČJO KLASIČNIH MEDIJEV	21
3.1.1 Oglaševanje v časopisih	21
3.1.2 Oglaševanje v specializiranih revijah.....	21
3.2 PRIVABLJANJE KANDIDATOV S POMOČJO INTERNETA	22
3.2.1 Oglaševanje na internetni strani podjetja	23
3.2.2 Oglaševanje na zaposlitvenih portalih.....	24
3.2.3 Oglaševanje prostih delovnih mest preko javnih spletnih mest	25
3.2.4 Oglaševanje s pomočjo spletnih forumov in spletnih blogov	25
3.3 METODE PRIVABLJANJA S POMOČJO KADROVSKIH AGENCIJ	26
3.3.1 Kontingenčni model iskanja kadrov.....	27
3.3.2 Lov na glave (ang. Headhunting).....	27
3.4 DRUGE METODE PRIVABLJANJA KADROV	29
3.4.1 Zaposlitveni sejmi	29
3.4.2 »Pospešeno rekrutiranje« kadrov (ang. Speed recruiting).....	29
3.4.3 Pridobivanje kandidatov preko organizacije nagradnih tekmovanj	30
3.5 ISKANJE KANDIDATOV S POMOČJO ZAPOSLENIH	32

3.6 PRIVABLJANJE BODOČEGA KADRA	34
3.6.1 Možnost opravljanja prakse	34
3.6.2 Kadrovske štipendiranje.....	35
3.6.3 Pridobivanje študentov preko razpisov ali natečajev	36
3.6.4 Sponzorstvo študentskih zvez, društev, kontaktiranje alumnih klubov	36
3.6.5 Promoviranje podjetja v izobraževalnih institucijah	37
4 EMPIRIČNI DEL.....	38
4.1 ZBIRANJE PODATKOV IN METODOLOGIJA.....	38
4.2 REZULTATI IN INTERPRETACIJA.....	39
5 SKLEP.....	49
6 LITERATURA.....	51

KAZALO TABEL IN GRAFOV

Tabela 2.1: Delovno aktivno prebivalstvo po spolu za IT poklicne skupine	12
Tabela 2.2: Deficitarni poklici, povezani z IT področjem/celotno število vseh deficitarnih poklicev po območnih službah.....	17
Tabela 3.1: Kakšna je stopnja znanja/koristnosti formalno izobraženih kadrov v primerjavi s samouki?.....	30
Graf 3.1: Kakšna je stopnja znanja/koristnosti formalno izobraženih kadrov v primerjavi s samouki?.....	31
Graf 4.1: Čas, ki je potreben za pridobitev IT strokovnjaka	39
Graf 4.2: Pogostost srečevanja s problematiko pri pridobivanju IT strokovnjakov.....	41
Tabela 4.1: Metode privabljanja IT strokovnjakov in ostalega strokovnega kadra po najpogostejši vrednosti	44

KAZALO PRILOG

Priloga A: Anketni vprašalnik.....	54
------------------------------------	----

1 UVOD

Organizacije se vse bolj zavedajo, da so strokovno podkovani, ambiciozni, uspešni, pripadni in ustrezno motivirani zaposleni ključ do poslovne uspešnosti organizacije. »Najbolj pomemben način, s katerim si lahko organizacija zagotovi, da ima pravi tip ljudi, je da kot prvo zaposluje ljudi pravega tipa, « pravi Collins (Collins in drugi 2005, 6). Osnovna naloga kadrovikov je zato, da pridobijo kadre, ki imajo zahtevano znanje, kompetence za opravljanje dela in izpolnjujejo pričakovanja vodilnih, ter prispevajo h konkurenčnosti podjetja.

Če kadrov, ki jih potrebuje podjetje, primanjkuje na trgu delovne sile, je proces pridobivanja zahtevnejši. Tovrstnim kadrom pravimo deficitarni kadri. Delodajalci jih težje pridobijo, ker je povpraševanje po njih večje, kakor je njihova ponudba na trgu dela. Pogosto se na povpraševanje delodajalca ne javijo ustrezni kandidati, ki jih podjetje nujno potrebuje za uspešen in nemoten potek dela ter uspešno izvajanje projektov, zato lahko dolgo nezapolnjeno prosto delovno mesto poslovanju podjetja predstavlja precejšen problem.

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje vsakoletno objavi seznam deficitarnih kadrov. Na seznamu se zadnjih nekaj let pojavlja vse več poklicev, povezanih z informacijsko tehnologijo, kot so npr. specifični programerji, sistemski inženirji, analitiki in snovalci informacijskih sistemov (v nadaljevanju IT strokovnjaki). Kadar se v podjetju pojavi potreba po omenjenih kadrih, so kadroviki soočeni z izzivom, kako v kratkem času s čim manjšimi stroški pridobiti najprimernejšega kandidata.

Informacijsko-tehnološki razvoj je že nekaj let v popolnem razmahu, ki naj bi se v prihodnosti še nadaljeval, zato lahko pričakujemo še znatnejše povpraševanje po strokovnjakih v informacijsko-tehnološki panogi. Posledično bo tekmovanje konkurenčnih podjetij za pridobivanje najbolj kakovostnega strokovnega IT kadra še izrazitejše, problematika pridobivanja deficitarnih kadrov v IT panogi pa bo tako vse bolj aktualna.

Namen diplomskega dela je raziskati metode pridobivanja kadrov in jih prilagoditi IT strokovnjakom, saj jim deficitarnost daje lastnost specifičnosti. Za skrajšanje časa do zapolnitve prostega mesta oziroma za uspešno pridobitev kadra pričakujem, da je potrebna višja inovativnost pri metodah pridobivanja kot pri ostalem strokovnem kadru, prav tako pa veliko vlogo igrajo tudi dolgoročnejsi načini za zagotovitev primernih kandidatov.

1.1 PROBLEM IN HIPOTEZE

Temeljna tema diplomskega dela bo kadrovanje IT strokovnjakov, katerih določeni profili se v Sloveniji dojemajo kot deficitaren kader. Podrobneje bom analizirala metode pridobivanja kadrov in jih prilagodila, saj splošno znane metode, ki se uporabljajo za pridobivanje kadrov, niso nujno primerne tudi za pridobivanje IT strokovnjakov. V Sloveniji je problematika pridobivanja deficitarnih IT strokovnjakov sicer znana, ni pa še podrobneje raziskana, kar pa menim, da bi koristilo številnim IT podjetjem in kadrovikom, ki se v praksi srečujejo s tovrstno problematiko.

Cilj teoretičnega diplomskega dela je preko razpoložljive znanstvene literature opisati IT panogo v Sloveniji, raziskati profil IT kandidata, opredeliti pojem deficitarnosti, jo utemeljiti na primeru IT kadra in preučiti običajne metode pridobivanja ter jih prilagoditi IT strokovnjakom.

Cilj empiričnega dela diplomskega dela je ugotoviti, če kadroviki/kadrovski oddelki IT podjetij v Sloveniji IT strokovnjake sploh dojemajo kot deficitaren kader oziroma če se srečujejo s problemom pridobivanja IT kadrov in kako se s problemom soočajo. Zanimale nas bodo metode privabljanja kadrov, ki jih uporabljajo za IT strokovnjake in če/kako se metode razlikujejo od metod za preostali strokovni kader v podjetju. Zgoraj naštetu bom ugotavljala s pomočjo ankete, ki jo bom opravila med predstavniki kadrovskih oddelkov slovenskih IT podjetij.

Na tem mestu zastavljam naslednje hipoteze, ki jih bom preverila tako s teoretičnim kot z empiričnim delom:

- 1) V Sloveniji so IT strokovnjaki deficitaren kader.
- 2) Podjetja so pri metodah privabljanja IT strokovnjakov bolj inovativna kot pri privabljanju ostalega strokovnega kadra.
- 3) Finančni in časovni vložek IT podjetij v metode privabljanja je za IT strokovnjake večji kot za ostali strokovni kader.

1.2 METODOLOGIJA

V diplomskem delu bom za jasnejšo osvetlitev teme uporabila deskriptivno metodo, ki mi bo v pomoč pri opisovanju pojmov in konceptov. Pri raziskovanju teme se bom oprla na

monografske publikacije, znanstvene in strokovne članke ter na internetne vire (t. i. sekundarni viri) tujih in slovenskih avtorjev, uporabila pa bom tudi podatke javno dostopnih baz. Analizirala bom že izvedeni raziskavi o IT trgu in IT strokovnjakih v Sloveniji. V empiričnem delu bom predstavila rezultate ankete, s katero bom ugotavljala zastopanost omenjene problematike v slovenskih IT podjetjih. V pomoč mi bo tudi metoda opazovanja v kadrovskem oddelku IT podjetja, kjer sem leto in pol delala kot študentka.

1.3 STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE

V diplomskem delu bom raziskala metode pridobivanja kadrov, jih skušala nadgraditi in prilagoditi za primer pridobivanja deficitarnih IT strokovnjakov. Nekatera teoretična izhodišča bom preverila tudi s pomočjo empirične raziskave. Naloga je sestavljena iz naslednjih poglavij; uvoda z opisom problema, hipotez, metodologije in strukture; drugega poglavja, kjer predstavljam konceptualni okvir, ki bo pripomogel k razumevanju teme diplomskega dela in bo osvetlil njegovo problematiko – predstavljena bo IT panoga v Sloveniji in značilnosti IT strokovnjakov s pomočjo tuje literature in že opravljenih raziskav v Sloveniji, opredeljen pa bo tudi pojem deficitarnosti v povezavi z IT kadri. V tretjem poglavju bom širše in podrobneje preučila metode pridobivanja kadrov, prilagojene IT kadrom. V četrtem poglavju bom predstavila empirični del in ugotovitve, o katerih bom razpravljala. V zadnjem poglavju bom potrdila/ovrgla zastavljene hipoteze, zaključila pa bom s sklepnimi mislimi, ki bodo vključevale predloge za reševanje izzivov pridobivanja IT strokovnjakov.

2 KONCEPTUALNI OKVIR

2.1 INFORMACIJSKO-TEHNOLOŠKA PANOGA

Kratica »IT« je globalno uporabljena kratica za izraz informacijska tehnologija, ki pa ni enoznačno definiran, ampak je lahko uporabljen na različne načine. V diplomskem delu se bo informacijska tehnologija nanašala na povezavo z računalniškimi sistemi – tako programske kot strojno opremo, poleg tega pa periferne naprave, ki se najbolj tesno navezujejo na računalniške sisteme, kot tudi telekomunikacijsko opremo, ki je povezana oziroma deluje preko tovrstnih sistemov (Freeman in Aspray 1999, 25). Do določene mere IT področje torej vključuje tudi telekomunikacije, vendar pa ne v takem obsegu, da bi namesto izraza IT uporabljali izraz IKT (informacijsko-komunikacijske tehnologije), ki je v družbi znan kot razširjen sinonim za IT.

Izraz »IT panoga« bo torej v diplomskem delu vključeval podjetja, katerih temeljne dejavnosti so dejavnosti programiranja, načrtovanja, izdelovanja, vzdrževanja in svetovanja glede računalniških sistemov – programske in strojne opreme, periferije in telekomunikacijske opreme, povezane z računalniškimi sistemi.

IT panoga je že nekaj let ena izmed najhitreje rastočih gospodarskih panog na svetu. Trend narekuje še povišano rast, ki je pričakovana glede na vseobsegajočo vpletenost informacijske tehnologije v družbo, tako z vidika podjetij kot posameznikov.

Po podatkih nemškega združenja telekomunikacijske in informacijske industrije Bitcom, je sektor informacijskih tehnologij (IT) v letu 2010 na svetovni ravni zabeležil 5,3-odstotno rast. V letošnjem letu v združenju ocenjujejo, da naj bi bila rast zaradi gospodarske krize sicer malo nižja, in sicer 4,4-odstotna (STA 2011, 10. marec).

Tudi v Sloveniji je IT sektor utrpel določene negativne posledice zaradi gospodarske krize. V primerjavi z letom 2008, je v letih 2009 in 2010 upadla potrošnja za strojno, programsko opremo in IT storitve, vendar strokovnjaki mednarodne analitske hiše IDC Adriatics napovedujejo, da naj bi se situacija v letu 2011 izboljšala in omogočila ponovno višjo rast IT trga. V naslednjih petih letih naj bi potrošnja rastla s povprečno 4,4-odstotno letno stopnjo (Moj Mikro 2010).

Trg in ponudba IT storitev sta sicer v Sloveniji v primerjavi s svetom še v fazi razvoja, izjemna rast pa naj bi sledila v prihodnosti (Poznič in Jemec 2010).

2.2 PROFIL IT STOKOVNJAKA

IT strokovnjaki so kader, ki ima specifične značilnosti, zato jih je potrebno obravnavati s posebno pozornostjo tako pri privabljanju v podjetje, kot pri motiviranju pri delu in sodelovanju z njimi.

V diplomski nalogi bom predstavila svoja opažanja glede IT strokovnjakov, ki sem jih pridobila v letu in pol dela v kadrovskem oddelku večjega slovenskega IT podjetja. Pri tem se zavedam, da situacije v enem podjetju ne smem posploševati, in bom izsledke svojega opazovanja predstavila samo kot ilustrativne.

Pri večini IT strokovnjakov sem opazila, da so bolj zadržani in manj komunikacijsko vešči v pogovorih iz oči v oči. Zavedajo se svoje deficitarnosti, zato je v podjetju pogajanje za plače in druge ugodnosti dolgotrajnejše, saj pogosto postavljajo visoke zahteve. Posledica tega je lahko manjša pripadnost do podjetja in s tem višja fluktuacija¹ tovrstnega kadra, saj v primeru, da jim je v konkurenčnem podjetju ponujena boljša plača ali boljši pogoji dela, hitro zamenjajo zaposlitev. Njihovo zanimanje za IT sega tudi v njihov prosti čas, zato se večina ukvarja z IT-jem tudi izven delovnega časa v obliki hobijev ali dodatnega zaslužka. V podjetju, kjer sem delala, sem pri večini strokovnjakov opazila, da njihova specifična znanja niso nujno pridobljena v okviru fakultet in visokošolske izobrazbe, temveč so bolj produkt veselja in zanimanja za področje, samoizobraževanja in pridobivanja IT certifikatov. Torej niti ni nujno, da ima IT strokovnjak visoko univerzitetno izobrazbo. V podjetju, kjer sem delala, precej večji delež med IT strokovnjaki predstavlja moški del populacije, vendar sem v letu in pol zaznala majhen, vendar opazen napredek odstotka ženskih IT strokovnjakinj, ki je bil razviden tako v povečanju prijav na prosta delovna mesta, kot tudi realiziranih zaposlitev.

2.2.1 Analiza raziskav o IT kadru v Sloveniji

Podatke o profilu IT kadra v Sloveniji ponujata dve raziskavi, ki sta bili opravljene na večjih vzorcih. Preden predstavim in analiziram podatke raziskav, je potrebno omeniti, da po kakovosti niso primerljive z znanstvenimi študijami, saj je bil njihov namen poleg raziskovalnega tudi oglasni. Vendar nam lahko ponudita koristne podatke za lažjo predstavo o slovenskem IT kadru, saj sta edini obsežnejši raziskavi IT trga in kadra v Sloveniji.

Raziskava IT trga dela podjetja Moje delo d.o.o. je zajela 602 kadra s področja IT-ja (v nadaljevanju IT-jevcev) in 82 kadrovskih strokovnjakov, raziskava podjetja Housing d.o.o. pa 300 zaposlenih na področju IT-ja, menedžerjev IT podjetij in IT-jevcev. V nadaljevanju bom povzela in interpretirala glavne izsledke raziskav, predvsem tistih, ki se dotikajo značilnosti IT kadra v Sloveniji.

¹ Fluktuacija na tem mestu je mišljena kot potencialna fluktuacija, ki pomeni nagnjenost zaposlenih k zapustitvi organizacije, v primeru, da najdejo ugodnejšo zaposlitev (Možina 2002, 489). Do neke mere je fluktuacija za organizacijo pozitivna, vendar je v primeru, da je visoka, lahko pokazatelj neurejenih razmer v podjetju, slabe organizacijske klime itd.

- *Raziskava podjetja Moje delo d.o.o.*

Po podatkih raziskave je spolna struktura slovenskih IT-jevcev vzorca prevladujoče moška – kar 82 % IT-jevcev je moškega spola, torej je žensk v IT-ju zelo malo. To potrjuje tudi spodnja tabela (glej Tabelo 2.1), v kateri so predstavljeni podatki Zavoda RS za zaposlovanje za dve poklicni skupini, povezani z IT področjem po spolu, za leto 2010.

Tabela 2.1: Delovno aktivno prebivalstvo po spolu za IT poklicne skupine

Delovno aktivno prebivalstvo po skupinah poklicev (SKP-08) in spolu, Slovenija, letno, 2010	<i>Moški</i>	<i>Ženske</i>	<i>% Moški</i>	<i>% Ženske</i>
Strokovnjaki za informacijsko-komunikacijsko tehnologijo	8664	1837	82,5%	17,5%
Informacijsko-komunikacijski tehniki	4778	858	84,8%	15,2%

Vir: Zavod za zaposlovanje (2011).

Iz tabele lahko razberemo, da je med strokovnjaki za informacijsko-komunikacijsko tehnologijo in informacijsko-komunikacijskimi tehnikami precej več zaposlenih moškega spola v primerjavi z ženskim.

Prenizka zastopanost žensk v IT-ju pa ni specifična samo za Slovenijo, ampak se z njo srečuje večina drugih držav. Na tem mestu naj omenim tujo raziskavo organizacije internacionalnega partnerstva 31 ministrstev za šolstvo po Evropi, European Schoolnet, ki je ponudila podobne izsledke tudi glede študentske populacije na področju računalništva. Po njihovih podatkih so ženske v letu 2004 predstavljale manj kot 25 odstotkov vseh študentov računalniške smeri v 27 državah članicah Evropske unije, kar je imelo vpliv tudi na kasnejšo spolno strukturo na poklicnem področju. V letu 2004 je bilo med menedžerji informacijskih sistemov samo 27,8 odstotkov žensk, medtem ko je bil njihov delež med inženirji računalniške strojne opreme le 9,6-odstoten (Gras-Velazquez in drugi 2009).

Žensk v IT-ju torej primanjkuje, ker se redkeje odločajo za študij in poklice z IT področja. Raziskava European Schoolnet se je z namenom razumeti, kaj je vzrok temu, da se dekleta ne odločijo za študij in kariero na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije (v

nadaljevanju IKT²), osredotočila raziskati skupino deklet v starosti od 15 do 18 let, ki so ravno pred vpisom na univerzo ali izbiro usmeritve nadaljnjega izobraževanja. Poudarek raziskave je spremljanje vpliva referenčnih oseb na izbiro izobrazbe in kariere na področju IKT ter kakšen je vpliv negativnih stereotipov na odločitve deklet. Ugotovitve so sledeče: dekleta, ki razmišljajo o nadaljevanju šolanja oziroma gradnje kariere na področju ITK, skorajda nimajo podpore referenčnih oseb (vzornikov). Referenčne osebe, ki imajo večji vpliv na dekleta, so najpogostejše ženskega spola, in ker v večini razpolagajo z mnenjem, da je tehnologija bolj primerna za moške kot ženske, ta pogled sčasoma prevzemajo dekleta. Tako se stereotip, da je IT sektor izključno domena moških, obdrži čez generacije. Dekleta pogosto s svojim stereotipnim mnenjem do izobraževanja oziroma kariere na področju IKT sektorja odvrčajo poleg družine tudi učitelji in poklicni svetovalci. Vzrok, zakaj se dekleta ne odločajo za IKT, pa naj bi bil tudi zaradi pomanjkanja razumevanja o tem, kakšne so sploh karierni možnosti na področju IKT sektorja – tako referenčne osebe kot tudi dekleta imajo negativen pogled na delo, ker po njihovem mnenju ne vključuje veliko potovanj, ne prispeva pri izboljševanju sveta in ne vključuje srečanj s strankami, kar ne drži. Ključna ugotovitev raziskave je sicer ta, da je IKT na splošno dekletom všeč in so tudi usposobljene uporabnice računalnikov in njihovih operacijskih sistemov, vendar jih ne zanima do te mere, da bi na tem področju razvijale kariero (Gras-Velazquez in drugi 2009).

Če se vrnemo nazaj na slovensko raziskavo podjetja Moje delo d.o.o. in na še nekaj značilnosti IT kadra, je v vzorcu raziskave po izobrazbeni strukturi IT kadra najbolj zastopana VII. stopnja izobrazbe (39 %). Sledi V. stopnja izobrazbe (37 %), VI. stopnjo izobrazbe ima 14 % IT-jevcev, 7 % pa jih ima VIII. stopnjo izobrazbe. Nižjo stopnjo od V. stopnje imata le 2 % anketiranega IT kadra.

Glede na vzorec, IT-jevci prihajajo z različnih izobrazbenih področij – največ jih je s področja informatike (35 %), s področja elektronike in komunikacij jih je 7 %, 21 % pa jih ima ekonomsko izobrazbo. Preostalih 27 % prihaja z drugih izobrazbenih področij (Zaletel 2005a).

Rezultate raziskave lahko interpretiramo na način, da podjetja pri selekciji in izboru ne dajejo poudarek samo na to, katero vrsto in stopnjo izobrazbe ima kandidat, ampak bolj na dejansko

² Področje informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) vključuje poleg informacijske tehnologije tudi širši nabor telekomunikacij, telefonije.

strokovno-tehnično znanje in izkušnje kandidata. Skupek obojega je seveda najbolj zaželen, vendar po podatkih raziskave vseeno prednjačijo izkušnje oziroma dovolj dobro strokovno znanje (32 %), kot pa ustrezna izobrazba kot nujen pogoj za zaposlitev (2 %) (Zaletel 2005a).

Kar 48 % anketirancev je zadnje delovno mesto pridobilo brez aktivnega iskanja – ali je delodajalec sam navezal stik z njimi ali pa so bili priporočeni delodajalcu preko znanca. Zaposlitev s prijavo na razpis je dobilo 46 %, 6 % pa se jih je zaposlilo preko štipendijske politike (Zaletel 2005a). Iz pozitivnih izkušenj, ki so jih IT-jevcu imeli z iskanjem zaposlitve, najverjetneje sledi njihovo prepričanje, da tudi v prihodnosti ne bodo imeli večjih problemov z iskanjem novega delovnega mesta, če se bodo za to odločili. Tako meni kar 87 % anketirancev, kar je pokazatelj njihove samozvesti in očitnega zavedanja o deficitarnosti na IT področju. Deficitarnost je očitno tudi dobri temelj za pogajanja o obliki delovnega razmerja, saj so delovne razmere IT-jevcu precej varne – kar 59 % jih je leta 2005 imelo redno obliko zaposlitve za nedoločen čas, 15 % za določen čas, 7 % jih je delalo preko avtorske pogodbe, 14 % preko študentskega servisa, 5 % pa preko oblike samostojnega podjetnika ali d.o.o. (Zaletel 2005a).

Velika večina anketiranih IT-jevcu (91 %) je pripravljenih zamenjati svojo sedanjo zaposlitev, povprečna delovna doba, ki jo preživijo na enem delovnem mestu, je 2,2 leti, kar je pokazatelj precej visoke fluktuacije. IT-jevcu zelo cenijo izobraževanja, radi so na tekočem o najnovejših trendih na področju IT-ja, zato tudi od podjetja, kjer so zaposleni, pričakujejo vlaganja v izobraževanje. Po podatkih raziskave je velika večina IT kadra (75 %) nezadovoljna, ker v podjetju ne vlagajo dovolj v njihovo izobraževanje (Zaletel 2005a).

Zanimive podatke o IT-jevcu pa so prispevali tudi anketirani kadroviki, in sicer so razkrili, da IT-jevec težko prenaša avtoriteto, posledično je z njimi težje komunicirati. Kadroviki pri IT sodelavcih pogrešajo mehke spretnosti, in sicer 44 % kadrovikov najbolj pogreša vodstvene sposobnosti. Le-te so pri strokovnjaku, ki je odgovoren za tim sodelavcev na določenem projektu, še posebej pomembne za kvalitetno in pravočasno izvedbo projekta. Naslednje, kar kadroviki pogrešajo pri IT kadru, je zmožnost timskega dela (34 %) in pa kot že omenjene komunikacijske sposobnosti (15 %) (Zaletel 2005a).

- *Raziskava podjetja Housing d.o.o.*

Raziskava podjetja Housing d.o.o. je bila opravljena tri leta za raziskavo podjetja Moje Delo d.o.o., z več kot polovico manjšim vzorcem, ki je obsegal 300 IT-jevcov.

Raziskana so bila podobna področja kot pri raziskavi podjetja Moje Delo. Eno izmed njih je izobrazbena struktura IT kadra, ki je razkrila, da ima kar 75,7 % anketirancev več kot V. stopnjo izobrazbe – znotraj te skupine ima VIII. stopnjo izobrazbe ali več 13 %, 47,7 % IT-jevcov ima VII. stopnjo izobrazbe, VI. stopnjo pa 15 % anketirancev. Peto stopnjo izobrazbe ima 23 % IT-jevcov, nižjo od V. stopnje pa le 1,3 %.

Spolna struktura IT kadra je glede na vzorec prevladujoče moška, 84,3 % je moških IT-jevcov, žensk je le 15,7 % (Housing d.o.o. 2008).

Raziskava je podala tudi podatke glede starostne strukture IT kadra. V strukturi prevladujejo anketiranci stari med 26 in 35 let (48,7 %), starih med 36 in 45 let je 30 %, najmanj pa je mlajših od 26 let (5 %) in starih med 46 in 55 let (12 %). Večina kadra je torej srednjih let, odstotek mlajših pa je tako majhen najverjetneje zaradi razloga, ker v tej starosti navadno šele končajo s šolanjem in zato še ne razpolagajo z zadostnimi delovnimi izkušnjami za zaposlitev (Housing d.o.o. 2008).

Pri obliki delovnih razmerjih, ki jih sklepa IT kader, tudi po podatkih raziskave Housing d.o.o. prevladuje delovno razmerje za nedoločen čas (88 %). Za določen čas dela 7,7 % vprašanih, honorarno/pogodbeno le 2 %, preko s.p. ali d.o.o. pa 2,3 %. Očitno je izhodišče IT-jevcov za pogajanje za ugodnejšo obliko delovnega razmerja odlično (Housing d.o.o. 2008).

Raziskava podjetja Housing je raziskala tudi posebnosti dela z IT-jevcem oz. njihovega vodenja. Pri tem je bil izpostavljen problem komuniciranja z IT kadrom (40,3 %), njihova prevelika tehnična usmerjenost (38,7 %) in zahtevnost (30 %), kar se najverjetneje nanaša na pogajanje o plačah in delovnih pogojih (Housing d.o.o. 2008).

2.3 DEFICITARNOST IT KADROV

Slovar Slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) pridevnik *deficitaren* označuje kot tisti, ki ni na razpolago v dovolj veliki količini. Če ta pridevnik dodamo kadru, torej *deficitaren kader*, to

pomeni kader, ki ga na trgu dela ni na razpolago v dovolj veliki količini – torej je njegova ponudba na trgu dela manjša kot povpraševanje.

Miro Smrekar, direktor kadrovske agencije Adecco d.o.o., deficitaren kader opisuje kot kader, po katerem podjetja v določenem časovnem obdobju stalno povprašujejo, pridobijo pa ga izjemno težko, ker ga na trgu dela enostavno ni oziroma ga ni dovolj. Alenka Gorše Dolinar iz Službe za analitiko na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje deficitaren kader označuje kot kader, ki ga je na trgu dela malo oziroma ga primanjkuje. Razlog je neravnovesje med ponudbo in povpraševanjem na trgu delovne sile, posledica pa, da delodajalci za objavljena prosta delovna mesta ne morejo najti (dovolj) ustreznih kandidatov (Smrekar in Dolinar v Kunstek 2008).

V Sloveniji naj bi po besedah Alenke Gorše Dolinar prihajalo do neskladja na trgu delovne sile in s tem do deficitarnih poklicev predvsem zaradi preteklih izobraževalnih politik (premajhni promociji nekaterih poklicev s strani države, neozaveščenosti o možnostih izobraževanja, možnostih zaposlitve po izobraževanju), posledično manjši priljubljenosti določenih srednjih šol, smeri študija, kot tudi premajhnemu predvidevanju sprememb v gospodarstvu. Čeprav so zaradi fleksibilnosti trga te težje predvidljive, je mogoče s spremljanjem različnih dejavnikov pridobiti določene napovedi (Dolinar v Kunstek 2008).

Miro Smrekar vzroke deficitarnosti kadrov vidi že v samem državnem sistemu, njegovih vzgojnih, izobraževalnih aparatih ter gospodarski usmerjenosti Slovenije. Premajhna angažiranost je tudi v smeri promoviranja poklicev, potrebne pa bi bile tudi določene spremembe v sistemu plač, nagrajevanja in sami miselnosti ljudi (Smrekar v Kunstek 2008). Najverjetneje bi bilo deficitarnih kadrov manj, če bi ljudje bolj raziskali svoje karierne možnosti ter tudi če bi bila družba manj podvržena stereotipnim mišljenjem o nekaterih poklicih.

Deficitarnost na slovenskem trgu dela spremlja Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ), ki vsakoletno izda seznam deficitarnih in suficitarnih³ poklicev. Seznam temelji na ugotovitvah na osnovi podatkov o aktualnem povpraševanju delodajalcev po delavcih, iz podatkov o brezposelnih, prijavljenih v evidenci brezposelnih in na podlagi

³ Suficitarni poklici so tisti poklici, s katerimi je trg dela nasičen oziroma njihova ponudba na trgu dela v precejšnji meri presega povpraševanje po njih.

izdanih delovnih dovoljenj za zaposlitev tujca. Seznam sicer služi kot osnova za vključevanje brezposelnih oseb v posamezne aktivnosti – ukrepe aktivne politike zaposlovanja in v zaposlitev (ZRSZ, 2011).⁴

Na seznamu deficitarnih poklicev se v večini območnih služb vsakoletno pojavljajo raznovrstni poklici, povezani z IT področjem. Po pregledu aktualnega seznama, pripravljenega po podatkih za leto 2010, ki ga je ZRSZ objavil januarja 2011, je razvidno, da je imela skoraj vsaka območna služba vsaj en deficitaren poklic s področja IT-ja, pogosto pa celo več kot tri.

Tabela 2.2 prikazuje deficitarne poklice, povezane z IT področjem, po območnih službah v Sloveniji in število vseh deficitarnih poklicev v območni službi.

Tabela 2.2: Deficitarni poklici, povezani z IT področjem/celotno število vseh deficitarnih poklicev po območnih službah

<i>OBMOČNE SLUŽBE</i>	<i>Šifre</i>	<i>Enote področnih skupin poklicev/Poklici</i>	<i>Št. vseh deficit. poklicev</i>
Celje	2130	Analitiki in snovalci informacijskih sistemov	70
	2143	Inženirji elektrotehnike	
	2144	Inženirji elektronike, telekomunikacij	
	3113	Tehniki za elektrotehniko	
	3114	Tehniki za elektroniko in telekomunikacije	
	3121	Tehniki za računalniško podporo	
	3122.01	Računalniški operater	
Ljubljana	2130.05	Programer, razvijalec programov	47
	2143.06	Inženir elektrotehnike	
	3113.08	Tehnik za elektrotehniko	
	3121.01	Programer	
Koper	2143	Inženirji elektrotehnike	32
	3113	Tehniki za elektrotehniko ipd.	
	3122	Računalniški operaterji	
Kranj	2130.05	Programer, razvijalec programov	38
	2143.06	Inženir elektrotehnike	
	3121.01	Programer	
Maribor	2130	Analitiki in snovalci informacijskih	51

⁴ Metodologija za spremljanje deficitarnosti za leto 2011 še ni določena (ZRSZ 2011).

		sistemov	
	2143	Inženirji elektrotehnike ipd.	
	2144	Inženirji elektronike, telekomunikacij	
Murska Sobota	-	-	42
Nova Gorica	2130	Analitiki in snovalci informacijskih sistemov	34
	2143	Inženirji elektrotehnike ipd.	
Novo mesto	2130.11	Skrbnik računalniških sistemov	76
	2143.06	Inženir elektrotehnike	
	3113.08	Tehnik za elektrotehniko	
	3121.01	Programer	
Ptuj	-	-	38
Sevnica	2130	Analitiki in snovalci informacijskih sistemov	48
	2143	Inženirji elektrotehnike ipd.	
Trbovlje	2143	Inženirji elektrotehnike ipd.	51
	3121.01	Programer	
Velenje	2130	Analitiki in snovalci informacijskih sistemov	44
	2143	Inženirji elektrotehnike ipd.	

Vir: ZRSZ (2011).

Kot je razvidno iz priložene tabele, se na seznamu deficitarnih kadrov običajno nahajajo programerji, razvijalci informacijskih sistemov, sistemski inženirji, inženirji elektrotehnike, analitiki in snovalci informacijskih sistemov, torej IT strokovnjaki (ZRSZ 2011).

O pomanjkanju IT strokovnjakov in problematiki njihovega pridobivanja v Sloveniji je s pomočjo spleta moč zaslediti kar nekaj objav. Objave se pogosto nanašajo na deficitarnost IT strokovnjakov, problem privabljanja, na čezmerno povpraševanje in ugotovitve, da so poklici iz IT panoge še vedno med najbolj iskanimi in perspektivnimi poklici, za katere se napoveduje, da bo povpraševanje v prihodnosti še naraščalo.

Kadrovski strokovnjaki v raziskavi podjetja Moje delo d.o.o. poročajo o problemu pridobivanja novih ustreznih IT sodelavcev. Vedno ima probleme s tem kar 32 % vprašanih kadrovikov, pogosto oziroma navadno pa 54 %. Tudi raziskava podjetja Housing razpolaga s podobnimi ugotovitvami, saj se problematika, kako sploh poiskati in zaposliti IT strokovnjaka, vedno pojavlja kar pri 33,3 % podjetjih, navadno/pogosto pa ima probleme 40,7

% anketirancev. Delež tistih, ki imajo redko probleme s pridobivanjem IT strokovnjakov, je nizek (18,3 %), še nižji pa je delež tistih, ki se s tovrstno problematiko ne soočajo nikoli (6,7 %) (Zaletel 2005a; Housing d.o.o. 2008).

Tudi drugje po svetu problematika privabljanja IT strokovnjakov ni tuja. Govora je celo o krizi IT kadrov, v Evropski uniji naj bi po podatkih za leto 2008 primanjkovalo več kot 200.000 IT kadrov. Sicer se je zaradi krize in posledično odpuščanja zaposlenih povpraševanje nekoliko zmanjšalo, vendar se bo trend visoke rasti kmalu nadaljeval (Reding 2009a).

V Nemčiji poročajo o problemu pomanjkanja usposobljene delovne sile na IT področju celo do te mere, da naj bi se zaradi nezapolnjenih delovnih mest upočasnila rast IT sektorja. Pred začetkom mednarodnega računalniškega sejma v Nemčiji je Bitcom (nemško združenje telekomunikacijske in informacijske tehnologije) opravil raziskavo, v kateri je na možnost upočasnitve rasti sektorja zaradi pomanjkanja IT kadra opozoril skoraj dve tretjini sodelujočih podjetij. Združenje nemških inženirjev (VDI) pa je ob tem ocenilo, da v Nemčiji trenutno primanjkuje 16.500 strokovnjakov za IT (STA 2011, 10. marec).

Tudi v ZDA je zaznan velik porast povpraševanja po IT strokovnjakih, kot so računalniški programerji, inženirji omrežnih sistemov, analitiki podatkovnih komunikacij in sistemski analitiki ter administratorji. Leta 2009 so zabeležili kar 500.000 nezapolnjenih delovnih mest s področja informacijske tehnologije, potrebe po IT poklicih naj bi rastle dvakrat hitreje kot po drugih poklicih (Bureau of labour statistic 2010).

Pomanjkanje IT strokovnjakov je torej globalno prisotno, iz česar lahko sklepamo, da se podjetja oziroma kadroviki tudi drugje po svetu srečujejo z izzivom privabljanja deficitarnih IT kadrov.

3 METODE PRIDOBIVANJA KADROV

Proces zaposlovanja kadrov je sestavljen iz različnih faz. Začetna faza je načrtovanje človeških zmožnosti ali ljudi, sledi faza privabljanja, nato je na vrsti selekcija, ki se zaključi z izbiro kandidata. Po tej fazi nastopi faza orientacije oziroma uvajanja v delo, čemur pa sledi razvoj, napredovanje in uresničevanje kariere kandidata (Lipičnik 1998, 82).

Da je pridobivanje kadrov učinkovito, mora biti podprto z dobrim kadrovskim načrtom, ki se mora začeti z analizo potreb podjetja, katere namen je razbrati potrebe po bodočih zaposlenih, tako glede njihove številčnosti, kot njihovih delovnih vlog in kompetenc, ki bodo iskane v prihodnosti. Načrtovanje potreb po kadrih je smiselno, če je usklajeno z realnostjo, okoljem in s trgom, ne sme iti zgolj samo za predvidevanja. Načrtovanje kadrov služi tudi kot podlaga za kasnejše strategije, ki jih bo uporabilo podjetje oziroma oddelek za upravljanje s človeškimi viri v prihodnosti (Lipičnik 1998, 92). Pri pridobivanju deficitarnih kadrov je jasna slika in vizija o želenih kadrih, ki jih bo podjetje potrebovalo v prihodnosti, še bolj ključnega pomena (Smrekar v Kunstek 2009).

K načrtovanju kadrov štejemo tudi način ugotavljanja, kje se potencialni kandidati nahajajo oziroma kje jih lahko iščemo, ter korake za njihovo pridobitev. Med samo selekcijo in kadrovskim načrtovanjem torej obstaja močna povezava. Produkt procesa načrtovanja oblikuje smernice za selekcijo kadrov – njihove kvalitete in kvantitete, v smislu specifikacije potrebnega števila kandidatov, njihovih kompetenc ter vlog in delovnih nalog, ki jih bodo opravljali (Roberts 2003).

V primeru deficitarnih kadrov je proces načrtovanja kadrov lahko že sama osnova faze privabljanja kadrov oziroma metod iskanja novih kandidatov. Pridobivanje lahko označimo kot skupek postopkov, s katerimi organizacija privabi oziroma pripravi kandidate, da se prijavijo na odprt razpis in pokažejo interes za sodelovanje z organizacijo (Lipičnik 1998, 92).

Ločimo pridobivanje iz notranjih in zunanjih virov. Pridobivanje iz notranjih virov je usmerjeno k zaposlenim v organizaciji, ki imajo interes delati na drugem delovnem mestu znotraj podjetja, pridobivanje iz zunanjih virov pa je pridobivanje zunaj organizacije (Možina 2002, 288).

V diplomskem delu se bom v večji meri posvetila metodam pridobivanja iz zunanjih virov, izmed katerih pa ne bom omenila pridobivanja s pomočjo Zavoda za zaposlovanje RS in lokalnih uradov za delo, saj se podjetja za IT strokovnjake tega načina praktično ne poslužujejo, ker med kandidati v bazi brezposelnih oseb ni ustreznih kandidatov.

Pomembno vprašanje, ki si ga je potrebno zastaviti pred izborom metode privabljanja kadrov, je, kje najverjetneje se nahajajo najboljši kandidati in kako jih bomo našli v zadostnem

številu. Svoj trud je potrebno usmeriti na takšne kandidate, za katere verjamemo, da imajo interes za pridružitve k organizaciji. Pri izboru metod pridobivanja kadrov pa je potrebno biti pozoren tudi na finančni vidik, torej, da je karseda stroškovno ugodno za podjetje in da se izvrši v doglednem času (Chambers 2001, 57-60).

V IT panogi v primerjavi z drugimi panogami preteče relativno več časa od trenutka, ko podjetje prične iskati novega sodelavca, do njegove izbire. Glede na raziskavo Housing d.o.o. v manj kot treh mesecih to uspe 48 % anketiranim organizacijam, 52 % pa jih potrebuje več kot tri mesece, tudi do pol leta. Ključno za nemoten delovni proces v IT podjetjih je poleg pravilnega izbora in prilagoditve metod privabljanja IT kadrom tudi vnaprejšnje kadrovske načrtovanje, pripravljanje potencialnih kadrov preko štipendij, honorarnega in študentskega dela (Housing d.o.o. 2009).

3.1 PRIVABLJANJE KANDIDATOV S POMOČJO KLASIČNIH MEDIJEV

3.1.1 Oglaševanje v časopisih

Oglaševanje v časopisih je klasičen način privabljanja kandidatov v organizacijo, ki ga štejejo za enega izmed najbolj finančno obremenjujočih. Njegova prednost je zagotovo, da doseže veliko ljudi, kot slabost pa bi lahko izpostavili omejenost oglasnega prostora, posledično pa tako z oglasom ni mogoče dovolj jasno in privlačno predstaviti delovnega mesta. Obenem pa je oglas aktualen le kratek čas in ni nujno, da se na oglas javijo kandidati, kateri so ciljna skupina, temveč dobimo množico neprimernih prijav (Možina 2002; Zaletel 2006).

Časopisi igrajo manjšo vlogo pri pridobivanju IT strokovnjakov, saj je za njih še posebej značilno, da informacije glede prostih delovnih mest pogosteje iščejo preko spleta, kot preko klasičnih medijev.

3.1.2 Oglaševanje v specializiranih revijah

Za večjo možnost dosega ciljne skupine kandidatov in zmanjšanje neustreznih prijav je smiselno, da podjetje oglašuje prosto delovno mesto v revijah, ki so posebej specializirane za področja, s katerih se iščejo kandidati. Kot pomanjkljivost tovrstne metode bi lahko navedli ceno in vezanost na izdaje revij, saj večinoma izhajajo enkrat do dvakrat mesečno. Problem pa je tudi, da nekatere revije ne namenjajo oglasnega prostora za zaposlitvene oglase (Zaletel 2006).

Za IT podjetja bi bilo primerno oglaševanje v specializiranih računalniških revijah, tistih za prosti čas (npr. Software Power, Monitor, Moj Mikro, Joker, Računalniške novice), kot bolj

strokovnih, saj za IT strokovnjake velja, da njihovo delo zahteva stalno spremljanje novosti na IT področju tudi v prostem času. Revije s področja IT-ja imajo navadno tudi svojo internetno stran, na kateri je možnost objave zaposlitvenih oglasov, zato bi bila za večjo ažurnost in nevezanost na datum izdaje revije mogoče bolj smiselna objava na njihovih internetnih straneh.

3.2 PRIVABLJANJE KANDIDATOV S POMOČJO INTERNETA

E-kadrovanje je kadrovska aktivnost, ki poteka s pomočjo interneta. Če je bilo pred nekaj leti e-kadrovanje novost, je danes to že uveljavljena metoda pridobivanja kadrov, če ne kar najpogostejša. Veliko podjetij s pomočjo spleta objavlja kadrovske oglase, kar je relativno cenovno ugodno, enostavno za ažurirati, hitrejše, prisotnost oglasa je lahko poljubna. Odzivnost kandidatov pa je navadno tudi dobra, saj v kratkem času doseže veliko število kandidatov (Zaletel 2006). Glavna prednost oglaševanja prostih delovnih mest na internetu v primerjavi z načini oglaševanja v klasičnih medijih pa je ta, da je oglas objavljen navadno že nekaj ur po zahtevku za objavo, dostop do oglasa pa je 24-uren, 7 dni v tednu (Kumar 2003). Sicer obstajajo tudi slabosti, kot so preobsežen odziv na oglas, ki prinese veliko neustreznih prijav in s tem dela kadrovikom, vendar prednosti pretehtajo slabosti, še posebej pri IT strokovnjakih. Kandidat sicer mora obvladati računalniške osnove, če želi najti oglas, podjetje in se prijaviti nanj preko spleta, vendar je obvladanje informacijskih tehnologij pri IT strokovnjakih več kot samoumevno, lahko bi celo trdili, da jim je tovrstna metoda najbližja in se jo poslužujejo najpogosteje (Zaletel 2006).

Podjetja, ki iščejo IT strokovnjake, morajo biti čim bolj inovativna in slediti novi tehnologiji in trendom tudi na področju e-kadrovanja, da še bolj pritegnejo pozornost kandidatov. Kadrovska služba mora imeti v mislih, da najverjetneje kandidat, ki ga iščejo, tudi v prostem času veliko časa preživi za računalnikom in v povezavi z informacijsko tehnologijo. Zato je smiselna pogosta pojavnost podjetja, njegovih oglasov oziroma same blagovne znamke⁵ podjetja na spletu. Dejstvo je, da e-kadrovanje zaradi vse širše uporabe interneta narašča, zato je razlog, zakaj biti čim bolj viden na svetovnem spletu, pri iskanju kandidatov, kot so IT strokovnjaki, še posebej upravičen.

⁵ Blagovna znamka delodajalca pomeni imidž organizacije kot delodajalca v očeh zaposlenih in kandidatov na trgu dela. Imidž je skupek potencialnega obnašanja in zaznanih lastnosti podjetja kandidata o organizaciji oz. delu v organizaciji. Močna blagovna znamka delodajalca lahko služi k uspešnem pridobivanju in zadrževanju zaposlenih v organizaciji (Collins in Stevens 2002).

3.2.1 Oglaševanje na internetni strani podjetja

Urejena in pregledna internetna stran zaposlovalca lahko igra veliko vlogo, če se bo kandidat prijavil na delo oziroma mu bo vzbujen interes za podjetje. Če bo kandidatov prvi vtis dober – na primer, da bo že preko internetne strani veliko izvedel o podjetju, storitvah, viziji in se poistovetil s tem, je več možnosti, da bo celo sam vzpostavil kontakt s podjetjem. Seveda je predpogoj, da kandidat poišče in razišče internetno stran podjetja, da podjetje sploh pozna. Bolj kot bo podjetje utrjevalo svojo blagovno znamko delodajalca in skrbelo za čim večji ugled in prepoznavnost, večja bo možnost, da ga bodo zainteresirani za zaposlitev kontaktirali.

Pogosto podjetja v okviru svoje internetne strani predstavijo skrb za svoje sedanje in bodoče kadre, vlaganja v razvoj in izobraževanja zaposlenih, kulturo in vrednote, ter certifikate oziroma dosežke s področja upravljanja s človeškimi viri. Vedenje o tem, na kakšen način je poskrbljeno za kadre v podjetju, lahko predstavlja še dodatno motivacijo kandidatom, da se prijavijo na delo.

Kot e-kadrovanje lahko označimo tudi objavo e-naslova podjetja na svoji internetni strani, kamor lahko kandidati v primeru interesa za delo, neodvisno od zaposlitvenih potreb podjetja, pošljejo svojo predstavitev z življenjepisom. Sicer podjetje na ta način pridobi veliko neustreznih prijav, vendar se poveča verjetnost, da obstaja kak samoiniciativen kandidat z znanji, ki jih bo podjetje iskalo v prihodnosti. Tako lahko delodajalec kandidate z zanimivimi znanji, ki jih navadno išče ali katere po navadi težje pridobi, shrani oziroma arhivira v svojo bazo potencialnih kandidatov (Žagar in Petrič 2004).

Veliko podjetij ima preko svoje internetne strani za bodoče kandidate možnost izpolnitve internetnega obrazca, v katerega vpišejo zahtevane podatke, npr. osebne podatke, informacije o dosedanjih delovnih izkušnjah in pridobljeni izobrazbi ... Tovrsten obrazec poenostavi delo kadrovske službe (pridobijo se točno tisti podatke, ki so potrebni), kandidati pa prihranijo na času, prav tako pa jim je prihranjen stres, kaj napisati v življenjepis, oziroma razmišljanje o tem, na katerih podatkih daje podjetje poudarek. Internetni obrazec je prikladen tudi za IT kader, ki je precej specifičen in slovi po navajanju dejstev, narava njihovega dela pa tudi ni kreativna v smislu, da bi se preko življenjepisa morali izražati ustvarjalno.

3.2.2 Oglaševanje na zaposlitvenih portalih

Zaposlitveni portali so osnova storitev e-kadrovanja, ponudniki le-teh so specializirana podjetja, ki poleg možnosti oglaševanja prostih delovnih mest delodajalcev, ponujajo možnost tudi iskalcem zaposlitve, da se predstavijo preko življenjepisa. Torej so tovrstni portali stičišče med ponudbo in povpraševanjem po delovni sili, njihov glavni namen je predstaviti zaposlitvene oglase ponudnikov zaposlitev čim širši skupini ustreznih iskalcev zaposlitve. Seveda je ozadje spletnih zaposlitvenih portalov oglaševanje, predvsem še dodatnih storitev, ki jih ponujajo (Pervanje in Kragelj 2009, 37).

Na slovenskem trgu obstaja vse več ponudnikov e-kadrovanja, podjetij, na katere se organizacija lahko obrne, če želi del ali celotno kadrovsko funkcijo izvajati zunaj podjetja. Storitve, ki jih nudijo agencije, so navadno: možnost objave zaposlitvenih oglasov v okviru spletnih zaposlitvenih portalov (na primer Moje delo.com, Borza dela, Zaposlitev.net); vpogled v bazo življenjepisov kandidatov, ki mora biti ažurna in dovolj številčna; informacije oziroma oglaševanje podjetij, ki objavljajo prosta delovna mesta; informacije o trendih na področju kadrovanja; dodatna izobraževanja; e-headhunting (elektronsko obveščanje o določenih profilih kandidatov); orodja za selekcijo ter korespondenco kadrov; shranjevanje prijav potencialnih kandidatov ...

Portal mora biti privlačen iskalcem zaposlitve, za večjo opaznost oglasov pa poskrbijo modernejša orodja, kot so spletne pasice in oglasi v obliki kratkih video predstavitev (Žagar in Petrič 2004).

Storitve agencij so za podjetja plačljive, za iskalce zaposlitve pa večinoma brezplačne, kar omogoča številčnejšo bazo kandidatov, s tem pa večjo izbiro delodajalcem ter možnost iskanja po točno želenih kompetencah kandidatov. Na primer IT podjetje se lahko prijavi le na prejetje življenjepisov kandidatov z določenimi programskimi znanji, ki so za njih navadno aktualna.

Prav IT panoga je ena izmed panog, v kateri je iskanje kandidatov preko spletnih portalov najpogostejše uporabljeno (Pervanje in Kragelj 2009).

3.2.3 Oglaševanje prostih delovnih mest preko javnih spletnih mest

Če želijo biti podjetja prepoznaven in privlačen delodajalec, morajo biti seznanjena tudi z modernejšimi metodami privabljanja kandidatov. Eden od načinov je ustvarjanje profila na spletnem mestu, kot je na primer Facebook. Ustvarjanje profila je popolnoma brezplačno, vendar pa je potrebno povabiti čim več ljudi, katere bi lahko zanimalo podjetje in njegove storitve. Na ta način se povečuje krog potencialnih kandidatov za zaposlitev, prav tako pa potencialnih strank.

Podjetje Facebook tako za boljše promoviranje naročnikove Facebook ali internetne strani ponuja tudi plačljive storitve oglaševalske kampanje na svojem spletnem mestu, v okviru česar si lahko podjetje izbere svoje občinstvo glede na lokacijo, starost in zanimanja. Delodajalci imajo možnost plačljivega oglaševanja prostih delovnih mest preko Facebooka tudi preko oglasnih pasic⁶, ki so vidne vsem uporabnikom spletnega mesta na desni strani, ne glede na to, ali je oboževalec oziroma prijatelj podjetja. Enako velja tudi za nekatere priljubljene brskalnike, kot so Google oglasni prostor, Najdi.si, Bolha.si in podobno. Slabost tovrstne metode je le ta, da ni nujno, da doseže željeno ciljno skupino, vendar so za primer IT strokovnjakov možnosti precej boljše, ker le-ti veliko časa preživijo za računalniki in spremljajo trende na področju informacijske tehnologije.

Na tem mestu naj omenim tudi LinkedIn, spletno mesto, namenjeno poslovnemu povezovanju, izmenjavi informacij in iskanju poslovnih priložnosti. Tu se nahajajo tako podjetja kot posamezniki, kateri pogosto javno objavijo svoj življenjepis ali pa vsaj kompetence in delovne izkušnje.

3.2.4 Oglaševanje s pomočjo spletnih forumov in spletnih blogov

Po pregledu nekaterih forumov (forumov izobraževalnih ustanov, računalniških forumov) sem ugotovila, da se nekatera IT podjetja poslužujejo oglaševanja prostih delovnih ali študentskih mest na forumih, kjer navedejo svoj kontaktni naslov, opis, pogoje in pričakovanja delovnega mesta. Bistvena prednost objave je, da je popolnoma brezplačna, vendar pa pritegne razmeroma majhno število kandidatov (le uporabnike foruma), ki pa so sicer z zelenega področja. Slabost tovrstne metode je tudi, da je takšen oglas izpostavljen odprti kritiki in

⁶ Spletne pasice so ena od metod oglaševanja na internetu. Njihov namen je navadno gradnja in utrjevanje blagovne znamke, podjetij, informiranje potrošnikov, spodbujanje k potrošnji ali neposrednega vabila k obisku oglaševalčeve strani. Na oglasnem prostoru se lahko pojavljajo samostojno ali izmenjujoče z ostalimi oglasi (Skr 2002).

izmenjavi mnenj, ki pa ni nujno, da je vedno le v prid podjetja, zato lahko za podjetje ustvari negativno reklamo.

Pred kakršnokoli objavo je potrebno najprej preveriti pravila foruma, ker je na nekaterih tovrstno oglaševanje prepovedano, vendar redko. Edina stvar, ki jo podjetje mora narediti za dostop do foruma, je registracija osebe, mogoče smiselno sodelavca iz kadrovske službe.

Z iskanjem objav prostih delovnih mest na področju IT-ja po spletnih forumih sem naletela na blog, ki vsebuje rubriko zaposlitev, kjer so objavljena prosta delovna mesta. Objavljanje prostih delovnih mest na spletnih blogih⁷ oziroma spletnih dnevnikih lahko predstavlja nov trend, ki sicer še ni tako pogost, vendar pa očitno obstaja v slovenskem spletnem okolju. Bloggerji (t. i. pisci blogov) na svojem blogu objavljajo aktualna prosta delovna mesta, katera jim preko elektronske pošte pošljejo delodajalci, ki iščejo nove sodelavce. Glede na pregled bloga so objave prostih delovnih mest v veliki večini pretežno za IT področje oziroma za IT strokovnjake (Had Blog 2011, 20. april), zato sklepam, da je večina bralcev kot tudi ustvarjalcev blogov skupina, ki se spozna na IT in je nadpovprečno računalniško pismena. Metodo objavljajanja oglasov na spletne bloge zaradi tega razloga ocenjujem kot primerno za iskanje kadrov, kot so IT strokovnjaki. Slabosti tovrstne metode so pogojenost odziva na oglas z branostjo bloga in pa možnost, da se ne doseže prava ciljna skupina kandidatov. Podobno kot pri objavi oglasov na spletnih forumih, je tudi objava oglasa na blogu odprta izmenjavi mnenj in komentiranjem, kar lahko podjetju prinese tudi negativno reklamo.

3.3 METODE PRIVABLJANJA S POMOČJO KADROVSKIH AGENCIJ

Storitev zaposlovanja v Sloveniji izvajajo Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje kot državna agencija za zaposlovanje brezposelnih in zasebne zaposlitvene agencije. Zasebne agencije s koncesijo Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve RS se poleg dejavnosti posredovanja zaposlitve in dela brezposelnim, ukvarjajo tudi z iskalci zaposlitve, ki že imajo delo. Delo agencij za zaposlovanje obsega tudi svetovanje delodajalcem in iskalcem zaposlitve, iskanje in izbiro kadra za delodajalce, ter nameščanje oseb in delo v zvezi z njihovim zaposlovanjem in številne druge storitve (MDDSZ 2011). Storitve zasebnih agencij so za delodajalca navadno plačljive in prilagodljive njegovim potrebam – na primer naročnik (delodajalec) si lahko sam izbere, do katere mere bo vključen v iskanje kandidatov, selekcijski

⁷ Spletni blog je specifično spletno mesto, kjer je uporabniku omogočeno upravljanje vsebin. Osrednji del bloga so kronološka besedila avtorja (ideje, komentarji, mnenja ...), na katera lahko obiskovalci bloga odgovarjajo oziroma jih komentirajo. Avtor na blogu objavlja tudi razne aktualne povezave s področja družbenega, političnega življenja, potrošnje itd. (Oblak in Petrič 2005,11).

proces, testiranja, kadrovske razgovore in podobno. Agencije so različno specializirane, na primer lahko so usmerjene bolj v iskanje vodstvenih kadrov, v iskanje kadrov z določenih strokovnih področij ali na iskanje kadrov manj zahtevnih profilov.

3.3.1 Kontingenčni model iskanja kadrov

Delodajalec lahko z agencijo za iskanje kadrov naveže stik, da v svojem imenu objavi oglas za prosto delovno mesto in med prijavi izvede začetno selekcijo oziroma izbere ožji krog potencialnih kandidatov za naročnika. Agencija izvede iskanje kandidatov v bazi aktivnih iskalcev zaposlitve, z oglaševanjem v časopisih in internetnih portalih.

Tovrstna metoda se imenuje kontingenčni model, ker gre za kratkotrajno sodelovanje med naročnikom in agencijo, tveganje za uspešnost metode nosi agencija, zato tudi plačilo storitve sledi ob zaposlitvi kandidata ali celo po preteku določenega časa delovnega razmerja kandidata (Pervanje in Kragelj 2009, 49). Kontingenčni model se v stroki iskanja in selekcije kadrov dojema kot množična produkcija, izvaja pa se hitro, brez poznavanja podrobnih značilnosti podjetja, natančnega opisa delovnih nalog in odgovornosti, strategij, vrednot podjetja, zato se navadno uporablja za iskanje manj zahtevnih delovnih mest, ki jih trg delovne sile ponuja v obilju (Pervanje 2007).

Ocenjujem, da je kontingenčni model za IT strokovnjake manj primeren, razen če gre le za del storitev, na primer, da agencija poskrbi le za oglaševanje prostega delovnega mesta ali izvede začetno selekcijo glede na poslane prijave, življenjepise ali pa pripravi ožji krog primernih kandidatov iz svoje baze. Menim, da agencija s kontingenčnim modelom iskanja v zadostni meri ne more preveriti strokovnih znanj, ki so precej specifična in za navadne laike težko ocenljiva, razen če podjetje išče kandidata z zelo splošnimi in standardnimi znanji ali če naročnik oziroma delodajalec ni zahteven glede celostnega preverjanja bodočega kandidata in želi hitro, z manjšimi stroški zapolniti prazno delovno mesto v podjetju.

3.3.2 Lov na glave (ang. Headhunting)

Headhunting je pogovorni izraz, ki označuje eno od metod iskanja s pomočjo zunanje agencije. Slovenska svetovalka za iskanje in selekcijo kadrov imenuje metodo ciljano iskanje (Pervanje 2007). Naročnik oz. podjetje, ki želi medse pridobiti prav določene sodelavce, vzpostavi stik z agencijo, ki ponuja iskanje kadrov. Agencija od naročnika prejme spisek oseb, za katere je le-ta zainteresiran, da bi zapolnile prosto delovno mesto. Agencija za iskanje kadrov pristopa k potencialnim kandidatom z neposrednim stikom, katerega namen je

vzbuditi interes za zaposlitev pri naročniku (Cotton in Robbins 1999, 164-165). Prvi stik je najprej običajno telefonski, nato pa v primeru izraženega interesa s strani kandidata sledi neposredni, osebni stik.

Potencialni kandidati so navadno že zaposleni, v poslovnem svetu so priznani in uspešni pri opravljanju svojega dela, torej niso aktivni iskalci zaposlitve in mogoče sploh ne razmišljajo o menjavi delodajalca, zato je potrebno za uspeh s strani agencije veliko prepričevanja in pogajanja (Mihajlovič 2010). Za tovrstno metodo je nujno potrebna diskretnost s strani naročnika in agencije, imena so strogo tajna, agencije se navadno tudi ne hvalijo z imeni »trofej« oz. kandidatov, katere so uspele prepričati za zamenjavo službe (Jaklič 2002).

Proces iskanja in selekcije poteka po točno določenih postopkih, pri prvem stiku se naročnik in agencija dogovorita za natančen potek procesa – običajno se pred izvedbo iskanja in selekcije kandidatov izvedejo podrobni sestanki z bodočimi najočjimi sodelavci potencialnega kandidata, lastniki, nadrejenimi, izvede se tudi podrobna analiza panoge in konkurence. Preuči se strategija razvoja podjetja in določi, kakšna bo pri tem vloga prostega delovnega mesta, za katerega se išče kandidata. Skupek teh aktivnosti da dokaj natančno podobo bodočega sodelavca, ki ga bo agencija iskala. Naročnik in agencija se dogovorita pred iskanjem kandidata tudi za plačilo, ki se praviloma izvede v treh delih – ob podpisu pogodbe sodelovanja, ob predstavitvi kandidatov in ob sklenitvi pogodbe po zaposlitvi s kandidatom. Proti pavšalnem znesku agencija nudi tudi storitev stalnega spremljanja trga delovne sile in določenih strokovnjakov, talentov (Pervanje 2007).

Lov na glave se najpogosteje uporablja za iskanje ključnih in vodilnih kadrov podjetja, iskanje strokovnjakov in za iskanje deficitarnih kadrov. IT kader spada kar v dve od naštetih kategorij, zato je uporaba metode za njihov profil smiselna, čeprav je precej finančno obremenjujoča za podjetje. V primeru, da podjetje ima ali predvideva izjemne težave pri pridobivanju specifičnega IT kadra, je priporočljivo, da podjetje z ostalimi metodami privabljanja raje ne zapravlja časa in s tem povezanega denarja, ampak se obrne na headhunterje. Tudi storitev spremljanja talentov oziroma strokovnjakov na področju IT-ja je lahko za podjetja izjemno koristna in predstavlja odločilno prednost podjetja v boju za določenega strokovnjaka.

3.4 DRUGE METODE PRIVABLJANJA KADROV

3.4.1 Zaposlitveni sejmi

Zaposlitveni sejmi so namenjeni stičišču delodajalcev in potencialne delovne sile. V Sloveniji so vsakoletno organizirani zaposlitveni dogodki, kot so Študentska arena, sejem Kariera, Informativa, Moje delo. Tudi Zavod za zaposlovanje po svojih območnih službah večkrat letno organizira zaposlitvene sejme za zainteresirane kandidate, ki iščejo nove zaposlitvene priložnosti na trgu dela. Na sejmi lahko delodajalec in iskalec zaposlitve vzpostavita stik, se vzajemno predstavita, na samem kraju prireditve pa so na voljo tudi sobe, kjer se lahko v primeru vzajemnega interesa izvede kadroviski razgovor.

3.4.2 »Pospešeno rekrutiranje« kadrov (ang. *Speed recruiting*)

Posebno oziroma specializirano obliko zaposlitvenih sejmov predstavlja *speed recruiting*, ki je razmeroma nov, sodoben model iskanja kandidatov, prevzet iz tujine. Organiziran je kot sejmski dogodek, le da praviloma ni namenjen širši populaciji, ampak skupinam iz specifičnih poklicnih panog oz. delovnih mest. Primeren je za delodajalce, ki želijo v kratkem času spoznati čim več potencialnih kandidatov in jih hitro izločiti, kar nam pove že samo ime metode – torej »*speed recruiting*«, čemer bi lahko rekli tudi pospešeno rekrutiranje kadrov ali hitrostno prepoznavanje kadra.

V Sloveniji je bil prvi *speed recruiting* izveden v okviru podjetja Moje delo d.o.o. leta 2010, do konca marca 2011 so bili izvedeni že štirje tovrstni dogodki. Izveden je na način, da je v enem prostoru zbranih 20 podjetij, ki v 1 uri spoznajo 20 kandidatov, ki jih izbere organizator dogodka izmed več kot 100 prijavljenih. Vsak delodajalec ima na voljo 5 minut za kadroviski razgovor s kandidatom. V primeru medsebojnega interesa kandidatov in podjetij se lahko kasneje opravijo poglobljeni intervjuji in dogovori za morebitno zaposlitev/sodelovanje. Udeležba podjetij je brezplačna, vendar številčno omejena, podjetje pa plača le, če katerega izmed kandidatov dejansko zaposli. V primeru, da se kandidat po 3 mesecih izkaže za neprimerne, organizator *speed recruitinga* vrne denar delodajalcu (Moje delo 2010a; Moje delo 2010b).

Speed recruiting se navadno izvaja za naslednje profile poklicev: tržniki, prodajniki, skrbnik ključnih strank, finančni svetovalec, zavarovalni agent, knjigovodja, računovodja, strojnik, farmacevt in tudi programer (Moje delo 2010a).

V Sloveniji so bili tovrstni dogodki doslej organizirani za tržnike, najverjetneje zaradi tega, ker je bilo tako dovolj kandidatov kot delodajalcev zainteresiranih za sodelovanje na dogodku, prav tako pa je v petih minutah lažje oceniti tržnika, ker se je pri tem poklicu ključno v čim krajšem času, čim boljše »iztržiti«. Za poklice s področja informacijske tehnologije se dogodek še ni izvedel, najverjetneje zaradi težjega ocenjevanja znanja IT-jevcov v tako kratkem času in tudi zaradi manjše pripravljenosti kandidatov za sodelovanje, ker jih je brezposelnih manj in nimajo težav s pridobitvijo ali z menjavo zaposlitve, že zaposleni pa se najverjetneje ne želijo izpostavljati na tovrsten način, ki je precej javni, saj je na tovrstnem dogodku prisotnih več podjetij.

3.4.3 Pridobivanje kandidatov preko organizacije nagradnih tekmovanj

Delodajalec si lahko pri iskanju bodočega kadra pomaga tudi z manj tradicionalnimi in manj pogostimi metodami, na primer s pomočjo organizacije nagradnih tekmovanj na področju IT-ja, kjer lahko poleg formalno izobraženega kadra sodelujejo tudi samouki.

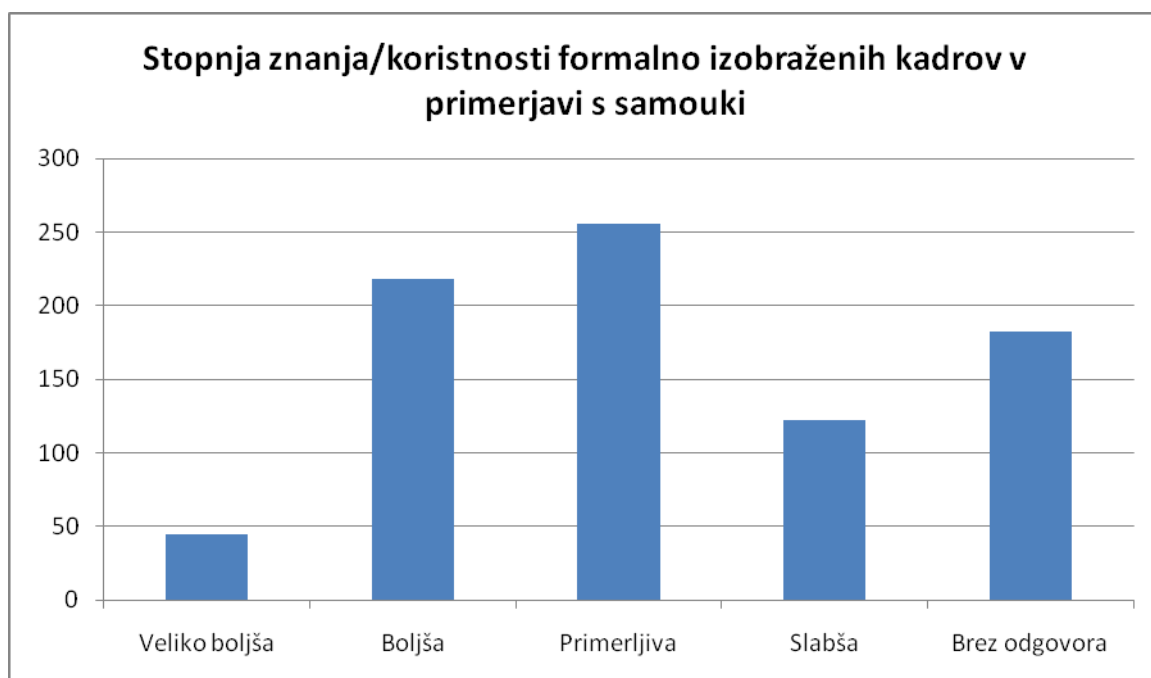
V okviru študije Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo RS (MVZT) o poklicnih standardih s področja računalništva in informatike je bila raziskana stopnja znanja/koristnosti formalno izobraženih kadrov v primerjavi s samouki. Odgovori na vprašanje, kakšna je stopnja znanja/koristnosti formalno izobraženih kadrov v primerjavi s samouki, so prikazani v Tabeli 3.4 in na Grafu 3.4.

Tabela 3.1: Kakšna je stopnja znanja/koristnosti formalno izobraženih kadrov v primerjavi s samouki?

Odgovor	Oznaka	Število	Delež
Formalno izobraženi kadri v vsem presegajo samouke	Veliko boljša	45	5,5 %
Formalno izobraženi kadri pogosto presegajo samouke	Boljša	218	26,5 %
Znanje/koristnost obojih je povsem primerljiva	Primerljiva	256	31,1 %
Samouki presegajo znanje/koristnost formalno izobraženih kadrov	Slabša	122	14,8 %
Ne zaposlujemo kadrov iz obeh kategorij	Brez odgovora	182	22,1 %

Vir: MVZT (2011).

Graf 3.1: Kakšna je stopnja znanja/koristnosti formalno izobraženih kadrov v primerjavi s samouki?



Vir: MVZT (2011).

Študija ponuja statistično zadostne⁸ rezultate, ki presenetljivo kažejo, da precejšen del delodajalcev (31,1 %) meni, da je samouki kader vsaj tako dober kot formalno izobražen ITK kader. Število samoukih ITK strokovnjakov, ki so »primerljivi« s formalno izobraženimi, je enak številu »boljšemu« formalno izobraženemu ITK kadru (MVZT 2006).

Zato je smiselno, da podjetje ni osredotočeno le na kandidate s točno določeno izobrazbo in se tudi v razpisu izogne zahtevkom z nujnim nazivom dokončane izobrazbe. Podjetje lahko organizira tekmovanja za ljubitelje programiranja, amaterje, in mogoče najuspešnejše kandidate, poleg s simbolično nagrado, nagradi tudi s povabilom na razgovor. Sicer organizacija tekmovanj od podjetja zahteva določen finančni in časovni vložek, je pa dobra promocija za podjetje in odpira možnost pridobitve najbolj talentiranih posameznikov, ki ni nujno, da prihajajo s fakultet, ki izobražujejo IT strokovnjake.

Dobri programerji, sistemski inženirji, analitiki itd. torej ne prihajajo nujno s Fakultete za računalništvo in informatiko, ampak jih organizacija lahko išče tudi med matematiki, fiziki,

⁸ Število zbranih ovrednotenih odgovorov pri omenjenem vprašanju v študiji je dovolj visoko (741), da je statistično zadostno (MVZT 2006).

strojniki in tehniki brez dokončane višje ali visoke izobrazbe. Če kandidat izpopolnjuje svoje znanje preko hobija, npr. v prostem času programira za lastno veselje, in je samoiniciativen pri širjenju svojih znanj, lahko pridobi še večjo možnost za zaposlitev kot kandidat, ki ima le ustrezno formalno izobrazbo. Poudarek naj bi bil bolj na tem, da kandidat poseduje neko kompetenco, ki je označena kot talent oz. »inženirska pamet«, kot pa formalno pridobljeno izobrazbo. Inženirska pamet je sposobnost za sistematično uporabo znanja za izdelavo delujoče naprave ali programa. Tovrstno sposobnost oziroma talent lahko ustrezno šolanje sicer do določene mere razvije, ne more pa ga v dijaka ali študenta vsaditi (Kovač 2008).

Podjetje lahko pri tekmovanjih sodeluje le kot sponzor. Tako mu je omogočena večja prepoznavnost pri udeležencih tekmovanja, ki so lahko njegov potencialni kader. Ne da bi bil potreben finančen vložek, pa lahko podjetje le spremlja rezultate tekmovanj in zmagovalce, saj so le-ti pogosto javno objavljeni, kar je lahko smernica metodi »headhunting« oziroma »lova na glave«.

3.5 ISKANJE KANDIDATOV S POMOČJO ZAPOSLENIH

Bistvo metode iskanja kandidatov s pomočjo zaposlenih je, da podjetje svoje zaposlene vključi v proces privabljanja kandidatov. Podjetje zaposlene vzpodbudi, da priporočijo kvalitetnega strokovnjaka, ki ga poznajo, ali pa jih motivira, da s katerim od njih navežejo stik na konferencah, seminarjih, izobraževanjih.

Nekatere organizacije tovrstno metodo izvajajo kot redno prakso ob obstoju potrebe po kandidatu, urejeno pa imajo tudi nagrajevanje oziroma stimulacijo za sodelavce, ki v podjetje privabijo kandidate (Ložar 1999).

Seveda se načini nagrajevanja razlikujejo, na primer nekatere organizacije sodelavcu namenijo nagrado že za samo uspešno zaposlitev primerne kandidata, druge pa le po določenem času, če se izkaže, da bo novi kandidat res primeren. Podjetja uporabljajo tudi kombinacijo obojega, na primer sodelavec, ki je v organizacijo pripeljal novega kandidata, dobi del nagrade ob zaključenem zaposlitvi le-tega, del nagrade pa po uvajalni dobi kandidata, če je uspešna. Nekatera podjetja pa nagradijo sodelavca, če kandidat ostane zaposlen vsaj eno leto. Na ta način tudi zaposleni, ki je predlagal sodelavca, le-temu pomaga, da se hitro in uspešno vključi v podjetje.

Način pridobivanja s pomočjo sodelavcev je relativno poceni. Zaposleni, ki pomagajo podjetju na tak način, so najverjetneje visoko pripadni podjetju, da sprejmejo vlogo promotorja blagovne znamke podjetja. Ključna prednost je tudi v tem, da lahko bodočemu kandidatu iz prve roke predstavijo morebitno bodoče delovno mesto in je potem prihaja do manjšega razcepa med pričakovanji kandidata in dejanskim stanjem v podjetju. Poleg tega se navadno sodelavci pri izbiri zares potrudijo, saj predlagajo takšnega kandidata, ki se jim zdi najprimernejši, ker bodo oni tisti, ki bodo z njim delali v istem podjetju. Ko se sodelavcem podeli takšna odgovornost, se jim s tem pokaže, da se ceni njihovo mnenje, prihrani pa se tudi na času in stroških, ki bi jih imela kadrovska služba pri selekciji, pa tudi pri uvajanju sodelavca, saj so običajno predlagani kandidati in predlagatelji znanci ali kolegi, ki so si lahko v veliko podporo. Velika verjetnost je, da bodo predlagani kandidati čutili posebno odgovornost do znancev, ki so jih priporočili, ter do organizacije, zato naj bi bili tudi manj nagnjeni k fluktuaciji (Svetlik in Zupan 2009).

Zagovorniki zgoraj opisanega načina so mogoče preveč optimistični, saj pozabljajo na probleme, ki se lahko ob tem pojavijo predvsem v medosebnih odnosih, če pride do zapletov, pritiskov, sporov med udeleženi osebami ali nezadovoljstva z izbiro sodelavca pri drugih zaposlenih. Po mnenju avtorjev Wertherja in Bermana (Ban in drugi 2003) naj bi bila potencialna slabost te metode v primeru prekomerne uporabe predvsem oblikovanje zaprtih klik, saj zaposleni najpogosteje predlagajo kandidate, podobne sebi, s tem pa je zmanjšana raznolikost v podjetju, kar pripomore k zmanjšanju morebitnih konfliktov, ki so lahko kreativni in prispevajo k razvoju podjetja.

Slabost metode predstavlja tudi velika verjetnost za pojav nepotizma, kar pomeni, da nekdo dobi zaposlitev samo na podlagi vez, poznanstev ali sorodstvenih vezi, dejansko pa ne ustreza kriterijem, navedenim v razpisu. Zato mora biti kadrovska služba v metodo privabljanja kandidatov s pomočjo sodelavcev močno vključena ter nadzorovati in preverjati, da bo kandidat izbran izključno zato, ker dejansko ustreza pogojem delovnega mesta.

Chambers (2001:64) predlaga, da se sploh na začetku, ko podjetje zaposli tistega, ki ga je sodelavec priporočil, sodelavca nagradi bolj skromneje, ne v denarni obliki, šele po preteku pol leta ali enega leta pa naj bo sodelavec nagrajen denarno. Ker so časi krizni tudi za slovenska podjetja, menim, da bi zadostovala tudi nedenarna nagrada, ki je bolj oseben način, da se zaposlenemu pokaže, da podjetje ceni njegovo pomoč. Na primer krajši izlet ali

potovanje za vikend po izboru predlagatelja kandidata, povratna vozovnica za določeno počitniško destinacijo, dodatni dan plačanega dopusta so lahko ene izmed mnogih idej za nagrajevanje predlagatelja kandidata (Chambers 2001, 67).

3.6 PRIVABLJANJE BODOČEGA KADRA

Privabljanje bodočega kadra zahteva, da kadrovska služba dolgoročno načrtuje svoje prihodnje kadrovske potrebe oziroma planira, kakšne kandidate bo podjetje potrebovala v prihodnosti. Je precej tvegan način pridobivanja, saj ni mogoče zagotovo vedeti, da bodo načrtovane potrebe res enake dejanskim, obenem pa je prisotno tudi finančno tveganje, saj se v kandidata dolgoročno finančno in tudi časovno vlaga (Zaletel 2005b).

Običajno takšen kandidat (dijak, študent) še nima izkušenj, zato mora imeti mentorja, ki ga uvaja in uči, kar zahteva precejšnji časovni vložek in s tem tudi denarni, vendar pa je prednost ta, da ga lahko podjetje vzgoji na svoj način in vpne v organizacijsko kulturo. To je praksa številnih japonskih podjetij, ki dajejo organizacijski kulturi in pripadnosti velik pomen, izogibajo pa se pridobivanju kandidatov iz drugih podjetij, saj pri takšnih kandidatih predvidevajo manjšo verjetnost poistovetenja s podjetjem in večjo možnost, da bodo hitreje zapustili podjetje (Robinson 2003, 445-447).

Ključna prednost nudenja študentskega/dijaškega dela je, da podjetje preveri primernost kandidata za zaposlitev – če študent/dijak ni primeren, podjetje enostavno prekine sodelovanje, v primeru vzajemnega interesa pa ga podjetje v prihodnosti zaposli.

Metode privabljanja dijakov in študentov so koristne predvsem za podjetja, ki potrebujejo deficitaren kader, torej tudi za IT podjetja. S tovrstnimi metodami se lahko ublaži pomanjkanje kandidatov, saj kandidata podjetje vnaprej nauči in izobrazí za delovno mesto, ki ga bo potrebovalo v prihodnosti. Izobraževalne ustanove se tudi zavedajo pomembnosti sodelovanja s podjetji, zato ga podpirajo z nekaterimi aktivnostmi.

3.6.1 Možnost opravljanja prakse

Nekatera podjetja so odprta do sodelovanja z dijaki in s študenti že na začetku njihove izobraževalne poti, in sicer jim ponujajo možnost pridobivanja izkušenj z opravljanjem prakse, ki se lahko kasneje razvije tudi v dolgoročnejšo sodelovanje. Nekatere izobraževalne

ustanove imajo na posameznih programih določeno obvezno praktično usposabljanje in tudi poiščejo podjetja, ki bodo ponudniki prakse njihovim študentom, vendar je v večini primerov na dijaku/študentu, da prevzame samoiniciativo in kontaktira podjetja, kjer želi opravljati prakso.

Glede na praktične izkušnje v kadrovskem oddelku IT podjetja je bilo podjetje v večinoma dovzetno za nudenje prakse, vendar imajo navadno večjo možnost kandidati, ki so se preko študentskega dela že srečali z določenimi programskimi jeziki, torej niso popolni začetniki, ki so se srečali z IT-jem le preko fakultete. Le-ti imajo večjo možnost za pridobitev prakse le, če imajo izreden uspeh na fakulteti in so se ukvarjali s kakšnim raziskovalnim/praktičnim projektom zaradi lastnega zanimanja. Podjetja so tudi bolj dovzetna za daljše opravljanje prakse, na primer vsaj 6-mesečno, saj se kandidat v tem času lahko že kaj nauči in je koristen za kasnejše študentsko delo in morebitno zaposlitev.

3.6.2 Kadrovske štipendiranje

V Sloveniji poznamo dva načina kadrovskega štipendiranja in sicer neposredno financiranje kadrovskih štipendij delodajalcem in posredno sofinanciranje kadrovskih štipendij nosilcem enotnih regijskih štipendijskih shem ali samoupravnim lokalnim skupnostim. Sredstva za obe vrsti financiranja podeljuje Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije na podlagi razpisa, in sicer sofinancira 50 % dodeljene kadrovske štipendije. Število sofinanciranih štipendij je odvisno od potreb delodajalca oziroma v primeru samoupravnih lokalnih skupnosti od indeksa razvojne ogroženosti regije. Kandidat oziroma štipendist, kateremu podjetje podeli štipendijo, se zaveže, da se bo po koncu šolanja za določen čas zaposlil v podjetju, ki ga je štipendiralo (Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije 2009).

Delodajalci vsako šolsko/študijsko leto prijavijo prosto število mest za štipendije in zahtevano smer izobrazbe kandidata. Za IT področje je vsakoletno razpisanih precej kadrovskih štipendij, čeprav so posledice gospodarske krize povzročile zmanjšanje interesa podjetij za nudenje štipendij. Za prikaz, v študijskem letu 2008/2009 je bilo samo za univerzitetnega diplomiranega inženirja računalništva in informatike razpisanih 34 kadrovskih štipendij, v študijskem letu 2009/2010 osem, 2010/2011 pa le štiri, kar je vseeno več kot za nekatere druge nazive izobrazbe (Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije 2009; MDDSZ 2011).

Številne kadrovske štipendije s področja IT-ja ponuja tudi Ministrstvo za javno upravo. Od 42 razpisanih štipendij jih je 11 za kandidate z izobrazbo računalništva in informatike in podobnih smeri (telekomunikacij in družboslovne informatike), iz česar je razvidno, da se tudi država poslužuje tovrstne metode za privabljanje bodočih IT strokovnjakov (Ministrstvo za javno upravo 2010).

Za podjetje naj bi bilo najbolj koristno, da poišče štipendiste, ki imajo do konca izobraževanja maksimalno dve leti. Tako ima podjetje manjši strošek, saj kandidata ne štipendira že od prvega letnika na fakulteti, obenem je kandidat že bolj izoblikovan, lažje je ugotoviti njegove interese, nekateri pa imajo že pridobljene določene strokovne izkušnje (Zaletel 2005b).

3.6.3 Pridobivanje študentov preko razpisov ali natečajev

Nekatera podjetja v sodelovanju s fakultetami razpišejo teme raziskovalnih, diplomskih, magistrskih nalog in podelijo tudi nagrade za najboljše. Med sodelovanjem se lahko stkejo vezi, ki lahko vodijo k dolgoročnejšem sodelovanju, obenem pa lahko študent pridobi dragocene izkušnje s sodelovanjem na projektu, podjetje pa sveže znanje, ki lahko doprinese k novosti ali izpopolnitvi na določenem področju. Tudi na področju IT-ja obstaja kar nekaj podjetij, ki nudijo sodelovanje študentom pri pisanju diplomskih, magistrskih in raziskovalnih nalog. Ta podjetja delimo na več vrst, in sicer na tista, ki imajo na internetni strani sama objavljena teme in področja nalog; tista, ki imajo le omenjeno možnost, da nudijo sodelovanje s študenti; in tista, ki javno ne objavljajo sodelovanja s študenti, vendar vseeno nekajkrat letno sprejmejo sodelovanje, če jih kandidati samoiniciativno kontaktirajo.

3.6.4 Sponzorstvo študentskih zvez, društev, kontaktiranje alumnih klubov

Podjetje lahko pridobi kandidate s pomočjo sponzorstva različnim društvom, študentskim zvezam, združenjem. Navadno študentska društva v zameno za sponzorstvo omogočajo objavo aktualnih oglasov ter oglaševanje podjetja na njihovi strani.

Alumni klubi so klubi, ki jih sestavljajo diplomanti fakultet. Namen je različnim generacijam diplomantov omogočiti druženje (mreženje) in sodelovanje, vzpostaviti in razvijati sodelovanje ter povezovanje fakultete s svojimi diplomanti, posledično pa tudi s poslovnim svetom, katerega pomemben del le-ti predstavljajo (Huber 2006). Podjetja, ki iščejo IT kader, se lahko povežejo z alumnim klubom študentov Fakultete za računalništvo, elektrotehniko in

podobnih fakultet preko svojih že zaposlenih sodelavcev, ki so dokončali šolanje, ali pa preko razpisov projektov za člane alumnih klubov (Fakulteta za računalništvo in informatiko 2011).

3.5.6 Promoviranje podjetja v izobraževalnih institucijah

S promocijo podjetja in predvidenih poklicev, ki so trenutno deficitarni, trend pa napoveduje, da bodo tudi v prihodnosti, je praktično navdušiti potencialne kandidate že zgodaj na njihovi izobraževalni poti. Sodelovanja podjetja z izobraževalnimi institucijami so tudi v primeru IT strokovnjakov zelo zaželeni.

Nekatera podjetja začnejo iskati talente že v začetnih letnikih srednjih šol. Podjetje lahko organizira na primer predstavitev poklicev in panog v zaključnih razredih osnovnošolskega izobraževanja, po srednjih šolah, gimnazijah, fakultetah. Priporočljiva je tudi poudarjena promocija poklicev s področja IT-ja za ženski del populacije, saj se le-ta v precej manjšem odstotku odloča za izobraževanje in gradnjo kariere na področju IT-ja. Promocija, usmerjena in prilagojena posebej za dekleta, bi mogoče pripomogla k zmanjšanju stereotipnega mišljenja, da je IT področje domena moških, vse več deklet bi se odločilo za kariero na področju IT-ja, kar bi ublažilo problem deficitarnosti IT strokovnjakov. Evropska unija že izvaja promocije, ki naj bi pripomogle k zvišanju interesa žensk za IT – ena od promocij je kampanja za spodbujanje razvoja IT kompetenc pri ženskah; »Cyberellas are IT!« (Reding 2009b).

Menim, da bi bila promocija na način organiziranih predstavitev posameznih IT podjetij na samem sedežu podjetja še učinkovitejša za privabljanje bodočega kadra. Sicer bi bilo za organizacijo predstavitev potrebnih več organizacijskih spretnosti in vloženega truda ter časa, vendar bi lahko študentje oziroma dijaki dobili realnejši vpogled v delo oziroma boljšo predstavo, kako dejansko poteka delo na področju, za katerega se izobražujejo oziroma se nameravajo izobraževati.

Sodelovanje IT podjetij z izobraževalnimi institucijami bi prispevalo k boljši praktični usposobljenosti študentov in posledično k višjemu številu bodočih primernih kandidatov. Koristi bi bile obojestranske, saj bi tudi izobraževalne institucije s pomočjo podjetij lahko primerneje oblikovale in izboljšale predmetnike študijskih programov. Podjetja bi lahko tudi sodelovala pri vajah, mogoče bi občasno po skupinah študentje lahko sodelovali na projektnih nalogah, ki bi jih ponudilo podjetje.

Podjetja se lahko z izobraževalnimi institucijami dogovorijo za zakup oglasnega prostora za oglaševanje prostih študentskih del na oglasnih deskah ali v drugih prostorih po fakulteti, kar je razmeroma cenovno ugodni način.

4 EMPIRIČNI DEL

4.1 ZBIRANJE PODATKOV IN METODOLOGIJA

V okviru empiričnega dela sem s pomočjo anketnega vprašalnika vzpostavila kontakt z IT podjetji v Sloveniji. Pridobivanje podatkov je potekalo preko elektronske pošte. Pri sestavljanju vprašalnika sem si pomagala s pomočjo prebrane literature, izkušenj dela v kadrovskem oddelku in z že obstoječimi raziskavami podjetij Moje delo d.o.o. in Housing d.o.o.. IT podjetjem sem poslala anketni vprašalnik mešanega tipa, torej z vprašanji tako odprtega kot zaprtega tipa. Tematika vprašalnika je bila vezana na deficitarnost IT strokovnjakov in ugotavljanje obstoja/neobstoja problematike privabljanja IT strokovnjakov. Z empiričnim delom sem želela predvsem pridobiti informacijo, ali se IT podjetja v Sloveniji srečujejo s problemom privabljanja IT strokovnjakov in če glede na ostali strokovni kader vložijo v privabljanje IT strokovnjakov več časa in finančnih virov. Zanimale so me tudi razlike v pogostosti uporabe posameznih metod privabljanja kadra za IT kader in ostali kader.

Vprašalnik sem poslala 50 organizacijam oziroma osebam, ki so v organizacijah odgovorne za kadrovske področje. Podatke o podjetjih sem pridobila v katalogu Združenja za informatiko in telekomunikacije. Izbrala sem podjetja, delujoča na področju računalništva in informatike, ki se ukvarjajo vsaj z eno ali več od naslednjih dejavnosti: razvoj programske opreme, razvoj in načrtovanje informacijskih ali/in telekomunikacijskih sistemov, sistemske integracije, spletne rešitve in storitve. V celoti sem prejela izpolnjenih 9 vprašalnikov, kar je relativno malo. Skleпам, da je število nizko zato, ker podjetja ne želijo javnosti in drugim podjetjem razkriti njihovega načina spoprijemanja s problemom privabljanja deficitarnih kadrov. Reševanje problematike je lahko kljub splošno znanim metodam pridobivanja za IT strokovnjake edinstveno od podjetja do podjetja, zato lahko nerazkrita strategija kadrovske službe pri metodah privabljanja pripomore, da so podjetja vsaj v rahli, vendar ne neznatni prednosti v tekmi za najboljše IT strokovnjake, še posebej, ker trg dela ni ravno nasičen z njimi in jih je težko najti.

Omejitev oziroma slabost empiričnega dela je bil že pričakovan malo številčni odziv podjetij na anketni vprašalnik. Zaradi tega razloga je posploševanje težko mogoče, vendar pa nam pridobljeni podatki nudijo veliko zanimivih podatkov in vsaj okviren vpogled v realno stanje problematike privabljanja deficitarnih IT strokovnjakov v slovenskih IT podjetjih.

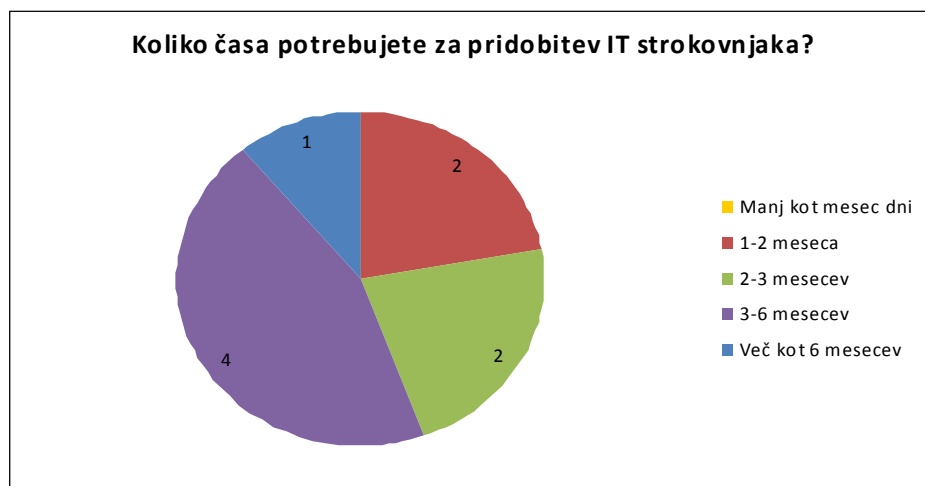
4.2 REZULTATI IN INTERPRETACIJA

Raziskovan vzorec podjetij po velikosti oziroma številu zaposlenih sestavlja največ velikih podjetij, najmanj pa mikro podjetij. Med vzorcem se pojavljajo tudi mala in srednja podjetja. Če gledamo po številu zaposlenih, so se na anketni vprašalnik odzvala zelo različna podjetja, tista z minimalno 35 zaposlenimi in tista z nad 300 zaposlenimi, kar je še en razlog za nezmožnost generalizacije, saj je vzorec zelo raznolik. Analiza ni namenjena opažanju razlik med mikro podjetji in velikimi podjetji, seveda pa je potrebno omeniti, da določene razlike najverjetneje obstajajo, vendar niso bile opažene in analizirane.

Osnovni podatki o slovenskih IT podjetjih, ki nam nudijo vpogled v spolno strukturo IT strokovnjakov, so glede precej višjega odstotka IT strokovnjakov moškega spola pričakovani. Najvišji odstotek žensk med IT strokovnjaki, ki se pojavlja, je 21 % (3 podjetja se gibljejo okrog tega odstotka), pogosto pa ne presega 10 %. V vzorcu se pojavljata celo podjetji, ki nimata nobene ženske IT strokovnjakinje.

Prvo pomembno vprašanje, na katerega so podjetja odgovarjala, je časovna opredelitev trajanja pridobitve IT strokovnjaka od trenutka pričetka iskanja do njegove izbire. Podjetja so lahko izbirala med štirimi odgovori – 1-2 meseca, 2-3 mesece, 3-6 ali več kot 6 mesecev.

Graf 4.1: Čas, ki je potreben za pridobitev IT strokovnjaka



Kot je razvidno z grafa, kar pet podjetij za pridobitev IT strokovnjaka potrebuje več kot 3 mesece, torej 3-6 mesecev potrebujejo štiri podjetja, eno podjetje pa kar pol leta. V manj kot mesecu dni nobeno podjetje ne pridobi IT strokovnjaka, najmanjši čas je od enega do dveh mesecev (2 podjetji) in dva do tri mesece (2 podjetji).

Tudi naslednje vprašanje je vezano na čas pridobivanja IT strokovnjakov, in sicer zanimala nas je ocena podjetja, ali je za pridobitev IT strokovnjaka potrebnega več časa kot za pridobitev ostalega strokovnega kadra (npr. za strokovnjake za finance, kadre, trženje ...). Od devetih podjetij kar sedem slovenskih IT podjetij za pridobitev IT strokovnjaka potrebuje več časa kot za ostali strokovni kader, le dve podjetji pač ne. Časovni vložek za iskanje IT strokovnjakov je pri večini podjetij torej višji kot za ostali strokovni kader.

Glede na odgovore pri obeh vprašanjih sklepamo, da je za pridobitev IT kadra potrebno več časa, ker jih je malo na trgu dela in je povpraševanje po njih visoko. Boljši strokovnjaki so najverjetneje že zaposleni in niso prvi iskalci zaposlitve, zato je pogajanje z njimi za zaposlitev dolgotrajnejše in se postopek izbire tudi zato zavleče. Ker je težko najti IT strokovnjaka, se morajo kadroviki posledično bolj potruditi pri iskanju primernih metod privabljanja. Zaradi tega je pri IT strokovnjakih časovni vložek višji kot pri ostalih strokovnjakih.

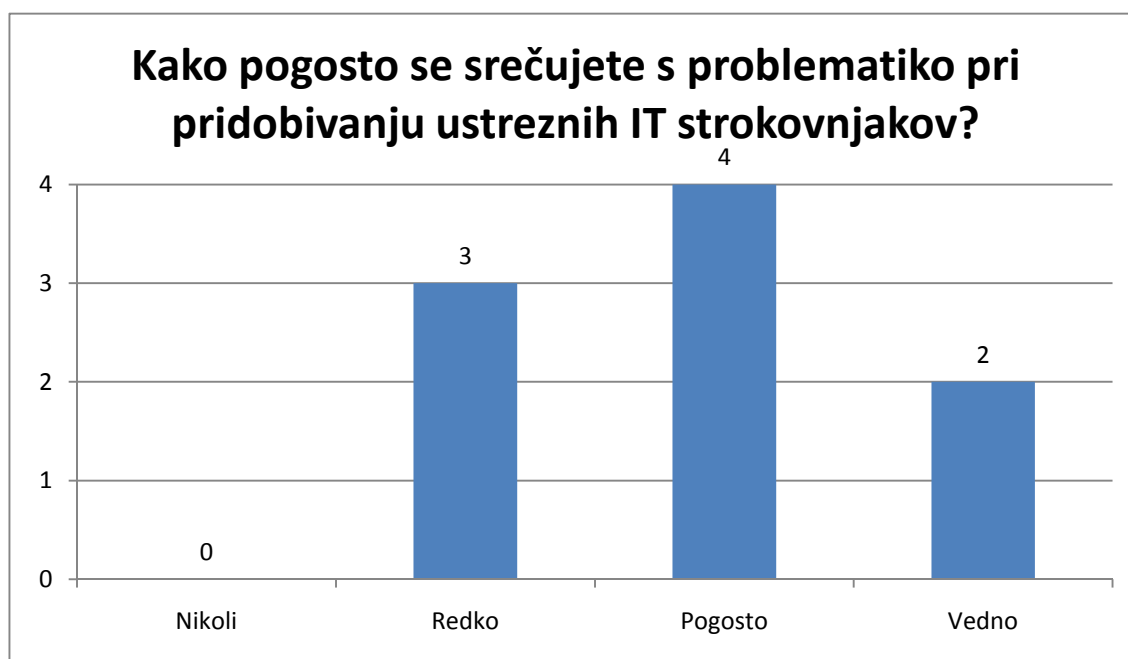
V povezavi s tem nas je zanimalo tudi, če je finančni vložek v metode privabljanja IT strokovnjakov večji kot za ostale strokovnjake. Najpogosteje (pri štirih podjetjih) je finančni vložek za IT strokovnjake v primerjavi z ostalim strokovnim kadrom višji, predvsem zaradi večjega vložka časa kadrovikov v privabljanje in s tem povezanimi večjimi stroški dela. Dvakrat so podjetja poročala, da so stroški privabljanja IT strokovnjakov višji zaradi oglaševanja, ki je obsežnejše za ostali strokovni kader, dvakrat pa je finančni vložek višji, ker se za iskanje IT strokovnjakov pogosteje poslužuje storitev kadrovskih agencij kot za ostali strokovni kader.

Dve podjetji, ki ocenjujeta, da ne potrebujeta več časa za iskanje IT kadra kot za ostali strokovni kader, ocenjujeta, da tudi finančni vložek ni nič višji. Finančni vložek ni višji pri IT strokovnjakih le pri enem podjetju, ki pa sicer potrebuje več časa, da pridobi IT strokovnjaka, a očitno večji vložek časa ne vpliva na to, da je strošek pri metodah privabljanja višji.

Večina podjetij (šest od devetih) torej ocenjuje, da je za pridobivanje IT strokovnjakov potreben višji finančni vložek kot za ostali strokovni kader. Sklepam, da višji časovni in finančni vložek ne bi bil potreben, če s privabljanjem IT strokovnjakov podjetja ne bi imela težav.

Kakšno je stanje slovenskih IT podjetij glede problematike privabljanja IT kadrov, smo ugotavljali pri naslednjem vprašanju. S problematiko pridobivanja IT strokovnjakov se po podatkih izvedene ankete srečujejo vsa podjetja, vendar različno pogosto. Anketirancem so bile podane različne možnosti odgovorov – nikoli, redko, pogosto, vedno.

Graf 4.2: Pogostost srečevanja s problematiko pri pridobivanju IT strokovnjakov



Z grafa je razvidno, da se tri podjetja le redko srečujejo s problematiko privabljanja IT strokovnjakov. Glede na informacijo, ki sta jo dve izmed teh treh podjetij podali v okviru 16. vprašanja, da v časovnem obdobju dveh let ne planirajo zaposlovanja IT kadra, ocenjujem, da sta ti dve podjetji najverjetneje bolj utrpeli za posledicam gospodarske krize kot druga, saj je manj priložnosti za privabljanje kadra, ker se manj ali sploh nič ne zaposluje, zato se tudi redkeje srečujejo s problemom pridobitve IT kadra. Le tretje podjetje, ki srečevanje s problematiko pridobivanja IT kadrov ocenjuje kot redko, zadnji dve leti prav zaradi krize lažje pridobi ustrezen kader. Pogosto se s problemom pri privabljanju IT kadra srečuje največ podjetij – štiri, pri dveh podjetjih pa je privabljanje IT strokovnjakov vedno problematično.

Sklepamo lahko, da imajo slovenska IT podjetja probleme pri privabljanju IT strokovnjakov – za večino podjetij je privabljanje težavno pogosto ali vedno.

Glede na standardno klasifikacijo poklicev anketirana podjetja največkrat navajajo, da težje pridobijo naslednje strokovnjake – najbolj pogosto programerje oz. razvijalce programov, razvijalce informacijskih sistemov, pogosto pa so omenjeni tudi analitiki in snovalci informacijskih sistemov, sistemski inženirji, skrbniki podatkovnih baz in tehniki za računalniško podporo. Večina teh poklicev je tudi na seznamu deficitarnih kadrov za leto 2010, iz česar je razvidno, da se realno stanje glede IT kadrov, ki jih je težje privabiti, v prvi polovici leta 2011 ujema s statističnimi podatki ZRSZ.

V sklopu devetega vprašanja so anketirana podjetja glede na lestvico od 5 (označuje vedno) do 1 (označuje nikoli) metodam privabljanja pripisala različno pogostost uporabe najprej za IT strokovnjake, potem pa za ostale strokovnjake.

Edina metoda, ki jo nobeno od podjetij ne uporablja, tako za privabljanje IT strokovnjakov kot ostalih strokovnjakov, je oglaševanja s pomočjo spletnih blogov. Očitno v slovenskem okolju ideja o objavljanju prostih delovnih mest in privabljanju na ta način še ni zaživela, kar smo ugotovili že s pomočjo poizvedbe na internetu, kjer je bil najden le en slovenski blog, ki ažurno objavlja prosta delovna mesta s področja IT-ja. Za ostale strokovnjake ni nikoli uporabljeno tudi oglaševanje prostih delovnih mest s pomočjo spletnih forumov. Razlika med privabljanjem IT strokovnjakov in ostalih strokovnjakov, je, da podjetja v primeru IT strokovnjakov uporabljajo spletne forume, sicer redko, vendar jih.

Metode, ki jih uporabljajo vsa anketirana podjetja za privabljanje IT strokovnjakov, so oglaševanje v časopisih, oglaševanje na internetni strani podjetja, oglaševanje na zaposlitvenih portalih in privabljanje kandidatov s pomočjo zaposlenih. Edina metoda privabljanja, ki jo uporabljajo vsa podjetja v primeru strokovnega kadra, pa je oglaševanje na internetni strani podjetja. Očitno so podjetja za privabljanje IT strokovnjakov bolj inovativna in pogosteje kombinirajo več različnih metod, pri privabljanju ostalega kadra pa se bolj nagibajo k uporabi že preizkušene metode, ki je tudi stroškovno najbolj ugodna. Drugih metod najverjetneje ne potrebujejo tako pogosto, ker že prva, očitno preverjena, zadostuje za pridobitev zelenih strokovnjakov. V primeru IT strokovnega kadra pa le ena metoda navadno

ne zadostuje, ker velja, da ima podjetje, ki uporablja različno kombinacijo metod, več možnosti, da bo pridobilo ustreznega kandidata.

Metode privabljanja IT strokovnjakov, ki so bile največkrat izbrane po vrednosti lestvice vedno, so oglaševanje na internetni strani podjetja (7 podjetij vedno uporablja tovrstno metodo), metoda oglaševanja na zaposlitvenih portalih (4 podjetja) ter privabljanje s pomočjo zaposlenih (4 podjetja). Vrednost vedno je pri privabljanju ostalega strokovnega kadra največkrat podana prav tako za oglaševanje na internetni strani podjetja (6 podjetij).

Sklepam, da se vrednost vedno največkrat uporablja pri tovrstni metodi za IT in ostali strokovni kader, ker je najbolj ugodna in enostavna, podjetje praktično ne stane nič, če oglas prostega mesta doda na svojo internetno stran, če predpostavljamo, da ima že izdelano internetno stran, kar pa je v današnjih časih že samoumevno. Pri ostalem strokovnem kadru je bila vrednost vedno uporabljena v primeru treh podjetij za oglaševanje na zaposlitvenih portalih, pri privabljanju zaposlenih s pomočjo zaposlenih in pa pri dveh podjetjih pri oglaševanju v časopisih.

Če izpostavimo tudi drugo najmočnejšo vrednost, in sicer pogosto, pri metodah privabljanja IT strokovnjakov prednjačijo oglaševanje na zaposlitvenih portalih pri treh podjetjih, po dve podjetji pa pogosto uporabljata oglaševanje v specializiranih revijah, oglaševanje delovnih mest preko javnih spletnih mest (Facebook, Twitter) in pa privabljanje kandidatov s pomočjo zaposlenih.

Vrednost pogosto so pri ostalih strokovnih kadrih največkrat obkrožila štiri podjetja pri metodi oglaševanj na zaposlitvenih portalih, po dve podjetji pa pogosto uporabljata oglaševanje v časopisih, oglaševanje na internetni strani podjetja, oglaševanje s pomočjo zaposlenih in s pomočjo spletnih mest.

Pri pogosti uporabi je med privabljanjem IT strokovnjakov in ostalega strokovnega kadra večja razlika ta, da se za IT strokovnjake poleg oglaševanja preko spletnih mest uporablja tudi oglaševanje v specializiranih revijah, za ostali strokovni kader pa bolj oglaševanje v časopisih.

Vrednost redko so podjetja največkrat podala pri naslednjih metodah privabljanja pri IT strokovnjakih: lov na glave oz. *headhunting* so podala štiri podjetja, po tri podjetja pa oglaševanje v časopisih in specializiranih revijah. Za ostali strokovni kader pa je redko

največkrat uporabljen v treh podjetjih za privabljanje s pomočjo Zavoda za zaposlovanje RS in *headhunting*.

Glede na rezultate ankete, sem izdelala Tabelo 4.1, iz katere so razvidne vse metode privabljanja, ki smo jih vključili v anketi. V drugem stolpcu sem vključila vrednost, ki je bila pri posamezni metodi največkrat zavedena za IT strokovnjake, v tretjem stolpcu pa za ostali strokovni kader.

Tabela 4.1: Metode privabljanja IT strokovnjakov in ostalega strokovnega kadra po najpogostejši vrednosti

Metode privabljanja	Največkrat dosežena vrednost pri IT strokovnjakih	Največkrat dosežena pri ostalem strokovnem kadru
Privabljanje s pomočjo ZRSZ	Nikoli	Nikoli
Oglaševanje v časopisih	Vedno, redko, včasih*	Nikoli
Oglaševanje v specializiranih revijah	Nikoli, včasih*	Nikoli
Oglaševanje na internetni strani podjetja	Vedno	Vedno
Oglaševanje na zaposlitvenih portalih	Vedno	Pogosto
Oglaševanje preko javnih spletnih mest	Redko	Nikoli
Oglaševanje s pomočjo spletnih forumov	Nikoli	Nikoli
Oglaševanje s pomočjo spletnih blogov	Nikoli	Nikoli
Oglaševanje s pomočjo zaposlitvenih sejmov	Nikoli	Nikoli
Hitrostno rekrutiranje (speedrecruiting)	Nikoli	Nikoli
Iskanje kadrov s pomočjo kadrovskih agencij	Včasih	Nikoli
Lov na glave (headhunting)	Redko	Nikoli
Privabljanje kandidatov s pomočjo zaposlenih	Vedno	Vedno

*Navedene vrednosti se pojavljajo v enakem številu, nobena ne prednjači.

Iz tabele so razvidne razlike med privabljanjem IT kandidatov in ostalega strokovnega kadra. Očitno podjetja uporabljajo več raznovrstnih metod za IT strokovnjake kot pa za ostali strokovni kader.

Če analiziramo vsako metodo privabljanja, se privabljanje s pomočjo ZRSZ, tako za IT strokovnjake kot za ostali strokovni kader, največkrat nikoli ne uporablja. Razlika je le ta, da jo podjetja za ostali strokovni kader večkrat uporabljajo redko in včasih, kot pa pri IT strokovnjakih.

Pri privabljanju IT strokovnjakov za oglaševanje v časopisih nobena vrednost ne izstopa, v enaki meri se uporablja vedno, redko in včasih, pri ostalem kadru izstopa odgovor nikoli, ki so ga podala štiri podjetja.

Oglaševanje v specializiranih revijah se za IT strokovnjake v enakem številu največkrat uporabljata nikoli in včasih, za ostali strokovni kader pa se tovrstna metoda ne uporablja nikoli.

Oglaševanje na internetni strani podjetja se največkrat vedno uporablja tako za IT strokovnjake kot za ostali strokovni kader.

Oglaševanje na zaposlitvenih portalih se največkrat uporablja vedno za IT strokovnjake, za ostali strokovni kader pa se največkrat uporablja pogosto.

Metoda oglaševanje delovnih mest preko javnih spletnih mest se za IT strokovnjake največkrat uporablja redko, v primeru ostalega strokovnega kadra pa so podjetja najpogosteje podala odgovor nikoli.

Oglaševanje s pomočjo spletnih forumov je tako za IT strokovnjake kot ostali strokovni kader največkrat uporabljeno nikoli, enako je pri metodi oglaševanja s pomočjo spletnih blogov, privabljanju s pomočjo zaposlitvenih sejmov in pri hitrostnem rekrutiranju (speedrecruiting).

Iskanje kadrov s pomočjo kadrovskih agencij so podjetja v primeru IT strokovnjakov navedla največkrat včasih, za ostale strokovnjake pa največkrat nikoli.

Metoda lov na glave oziroma *headhunting* se za IT strokovnjake največkrat uporablja redko, za ostali strokovni kader pa nikoli.

Privabljanje kandidatov s pomočjo priporočil zaposlenih so podjetja največkrat podala odgovor vedno tako pri IT strokovnjakih kot pri ostalem kadru.

Podjetja torej za IT strokovnjake uporabljajo različne kombinacije metod pridobivanja kot za ostale strokovnjake. Najbolj razvidna razlika je, da podjetja pri privabljanju IT strokovnjakov uporabljajo več metod, ki jih sicer za privabljanje ostalih strokovnih kadrov nikoli ali pa redkeje, torej lahko sklepamo, da so pri metodah privabljanja IT strokovnjakov bolj inovativna. Sicer obstajajo tudi podobnosti glede metod privabljanja za IT kader in ostali kader – na primer oglaševanje na internetni strani podjetja in privabljanje s pomočjo zaposlenih so edine od metod, ki se jih podjetje tako za IT strokovnjake kot za ostale strokovnjake največkrat poslužuje vedno, prav tako so nekatere podobnosti pri metodah, katerih se največkrat nikoli ne poslužujejo.

V anketnem vprašalniku sem želela pridobiti informacijo, katere tri metode podjetja ocenjujejo kot najbolj uspešne za privabljanje IT strokovnjakov. Sklepala sem, da bodo to metode, ki jih podjetja v povprečju najbolj pogosto uporabljajo; torej oglaševanje na internetni strani podjetja, na zaposlitvenih portalih, s pomočjo zaposlenih. Predvidevanja lahko delno potrdim – podjetja so glede ocene najuspešnejših metod precej enotna; kot najuspešnejše metode ocenjujejo tudi tiste, ki jih v povprečju najpogosteje uporabljajo, torej oglaševanje na zaposlitvenih portalih, na internetni strani podjetja in privabljanje s pomočjo zaposlenih. Vendar pa so anketirana podjetja kot eno izmed najbolj uspešnih metod navedla tudi posluževanje storitev agencije (še posebej *headhunting*), ki pa ga sicer podjetja ne uporabljajo pogosto, nekatera le včasih. Sklepam, da zato, ker so storitve agencij, še posebej *headhunting*, ene izmed finančno najbolj obremenjujočih metod in se je zato podjetja poslužujejo le, če je nujno potrebno. Metoda je dojeta kot zelo uspešna najverjetneje, ker jo izvajajo strokovnjaki, posebej specializirani tudi za iskanje kadrov, ki jih je težje pridobiti- za t. i. deficitarne kadre. Sklepamo lahko, da v kolikor bi imela podjetja neomejen proračun za iskanje kadrov oz. ne bi bili omejeni s financami, bi se najverjetneje posluževala tovrstne metode zelo pogosto.

Sicer pa se podjetja, če se že poslužujejo storitev agencij, največkrat poslužujejo oglaševanja s pomočjo kadrovske agencije in začetne selekcije kandidatov. Omenjene so bile tudi naslednje storitve, in sicer ožji nabor kandidatov, *headhunting* in pa obdobjno obveščanje o primernih kandidatih na trgu dela.

Kot še eno izmed najuspešnejših metod, pa so organizacije omenile zaposlovanje študentov, ki predhodno v podjetju opravljajo študentsko delo, prakso ali pa so kadrovske štipendiranci podjetja. Na tem mestu naj omenim rezultate 14. anketnega vprašanja, pri katerem so podjetja glede na pogostost uporabe oštevilčila posamezne metode privabljanja bodočega kadra za IT področje. V povprečju podjetja najpogosteje pridobijo bodoči kader na IT področju z nudenjem možnosti opravljanja študentskega ali honorarnega dela, kar je očitno za podjetja precej koristno, saj imajo možnost, da predhodno spoznajo svoj bodoči kader, ga usposobijo in usmerijo na področja, kjer v prihodnje pričakujejo primanjkovanje kadra. Sledi nudenje opravljanja prakse in kadrovskih štipendij ter promoviranje podjetij preko predstavitev v izobraževalnih institucijah. Sponzorstvo študentskim klubom, zvebam in društvom se najredkeje pojavlja, prav tako pa je redko sodelovanje s študenti preko natečajev in razpisov (po)diplomskih del.

S pomočjo raziskave sem pridobila informacijo o pogostosti priprave kadrovskega načrta. Skoraj vsa podjetja ga pripravijo enkrat letno, le eno oceni potrebo po novih zaposlenih ob sklepanju novih poslov. Vnaprejšnje kadrovske načrtovanje se je pri treh podjetjih izkazalo kot najbolj pomembno za programerje, pri dveh podjetjih za IT kader in ostali tehnični kader na splošno, posamezna podjetja pa so omenila tudi vodje projektov, sistemske analitike in prodajne inženirje kot kader, za katerega je kadrovske načrt še posebej pomemben. Tri podjetja so izpostavila kadrovske načrtovanje pomembno za vse kadre v podjetju.

V anketo sem vključila tudi vprašanje, ali je po mnenju podjetij danes lažje pridobiti IT strokovnjaka kot pred nekaj leti (3 leta nazaj). Dejansko me je zanimala primerjava s časom pred gospodarsko krizo. Odgovori so zelo deljeni, polovica podjetij označuje, da je IT strokovnjaka lažje pridobiti v podjetje kot pred leti, polovica podjetij pa, da ni lažje, da je enako težko. Le eno podjetje nam ni moglo podati odgovora, ker zaradi razmer v gospodarstvu že dolgo niso imeli potreb po novih kadrih in zato ne morejo oceniti razlike.

Podjetja, ki so navedla, da je v današnjih časih lažje pridobiti strokovnjaka, so najpogosteje to argumentirala s tem, da je kriza sprostila več dobrega IT kadra, ker je nekaj podjetij propadlo, poleg tega pa so trenutne gospodarske razmere omogočile lažje pogajanje za plače. Zaradi krize naj bi bilo na trgu delovne sile več primernih kandidatov, ki pogosteje povprašujejo po tovrstnih delovnih mestih.

Podjetja, ki dojemajo privabljanje IT strokovnjakov enako težko kot pred tremi leti, so kot razlog navedla, da se pri njih pojavljajo potrebe po IT strokovnjakih s specifičnimi znanji, ki jih na trgu še vedno enako močno primanjkuje kot pred gospodarsko krizo.

Sklepam, da bi anketirana podjetja, v primeru, da bi bila anketa izvedena pred tremi leti (oz. v času pred gospodarsko krizo), še pogosteje navajala, da imajo probleme pri privabljanju IT strokovnjakov. To bi lahko pripisali vsaj tistim štirim podjetjem, ki privabljanje v današnjih časih ocenjujejo kot lažje. Glede na prejšnja vprašanja smo sicer razbrali, da se podjetja s problematiko privabljanja IT kadrov že tako srečujejo precej pogosto, ampak bi se, če ne bi bilo posledic gospodarske krize, srečevali najverjetneje še pogosteje.

Z zadnjim vprašanjem v anketi sem želela okvirno izvedeti, kaj lahko pričakujemo na trgu delovne sile glede povpraševanja po IT strokovnjakih v prihodnje, zato sem podjetja vprašala, kakšne imajo načrte glede zaposlovanja IT strokovnjakov v obdobju dveh let. Očitno podjetja optimistično gledajo na prihodnost, saj nameravajo v naslednjih dveh letih kar tri podjetja zaposliti številne nove strokovnjake. Dve podjetji predvidevata, da bosta nekaj potreb po novih delovnih mestih rešili delno z menjavami znotraj podjetja, nekaj pa z zaposlovanjem novih sodelavcev. Z menjavami znotraj podjetja bosta potrebe po novih delovnih mestih pokrili dve podjetji, dve podjetji pa ne načrtujeta zaposlovanja novih IT strokovnjakov. Glede na to, da nobeno od podjetij ne predvideva zmanjševanja števila IT strokovnjakov v prihodnjih dveh letih, lahko predvidevamo, da se pričakuje izboljšanje gospodarskih razmer, kar pa bo sprožilo ponovno naraščanje povpraševanja po IT strokovnjakih in po vsej verjetnosti pogostejšo pojavnost problematike privabljanja IT strokovnjakov.

5. SKLEP

Pomembna ugotovitev diplomskega dela je, da v Sloveniji obstaja pomanjkanje IT strokovnjakov, zato lahko potrdim svojo prvo hipotezo, *da so IT strokovnjaki v Sloveniji deficitaren kader*. To potrjujejo tako podatki Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, kot tudi podatki, ki sem jih pridobila s pomočjo lastne raziskave. Dejstvo je, da se podjetja srečujejo s problemi pri privabljanju IT strokovnjakov, ker le-teh ni dovolj na trgu dela, morajo zato za pridobitev IT strokovnjakov vložiti več truda kot za ostali strokovni kader. Da se morajo slovenska IT podjetja bolj potruditi pri privabljanju IT kadra kot pa pri privabljanju ostalega strokovnega kadra, sem ugotovila s pomočjo raziskave, ki je potrdila tretjo hipotezo, *da je finančni in časovni vložek IT podjetij v metode privabljanja za IT strokovnjake večji kot za ostali strokovni kader*.

Po podatkih, pridobljenih s pomočjo ankete, mora večina podjetij za privabljanje IT strokovnjakov vložiti več časa in tudi finančnih virov kot pa za ostale strokovnjake. Navkljub temu se lahko zgodi, da se privabljanje IT strokovnjaka časovno zavleče in preseže predviden načrtovan rok za pridobitev. Možen scenarij je celo, da prosto delovno mesto ostane nezapolnjeno toliko časa, da ovira poslovanje podjetja. V izogib temu je potreben dober kadrovski načrt, ki pa bi se po mojem mnenju za deficitaren kader, kot so IT strokovnjaki, moral izvajati pogostejše kot le enkrat letno.

Ker je na slovenskem trgu kar nekaj IT podjetij, katerih ključen kader so IT strokovnjaki, je boj za najboljše oster. Pomembno prednost, ki jo lahko podjetje pridobi pred ostalimi konkurenti, vidim v prilagoditvi metod privabljanja posebej za IT strokovnjake. Ti so zaradi strokovnega področja, s katerega prihajajo, kot tudi zaradi deficitarnosti na trgu dela precej specifičen kader.

S pomočjo raziskave sem ugotovila, da se podjetja za privabljanje IT strokovnjakov poslužujejo raznovrstnejših metod kot za ostale strokovnjake, torej lahko potrdim drugo hipotezo, in sicer, *da so podjetja pri metodah privabljanja IT strokovnjakov bolj inovativna kot pri privabljanju ostalega strokovnega kadra*. Posluževanje nekaterih novejših oziroma nestandardnih metod privabljanja se sicer za IT strokovnjake pojavlja, vendar pa po mojem mnenju nezadostno. Podjetja najverjetneje raje uporabljajo že preverjene metode pridobivanja in se novosti na tem področju zaradi pričakovanih večjih stroškov in tveganja neuspeha ne

poslužujejo. Vendar je potrebno vedeti, da lahko že majhne spremembe pri metodah privabljanja, ki ne zahtevajo večjih finančnih vložkov, prispevajo k višji uspešnosti privabljanja kandidatov. Po mojem mnenju lahko kadroviki z višjo inovativnostjo pri metodah pridobivanja IT strokovnjakov pridobijo želen kader uspešneje, torej hitreje in z manjšimi stroški. Kadrovikom oziroma osebam, ki so v podjetjih zadolžene za iskanje kadra, priporočam, da se pred izbiro metod privabljanja kadrov poskusijo postaviti v vlogo kadra, ki ga iščejo, oziroma poskusijo gledati z njegove perspektive, kakšen način ga najbolj pritegne v podjetje oziroma kje išče, poizveduje za zaposlitev. Dejstvo je, da so IT strokovnjaki tako na delovnem mestu kot v prostem času zelo aktivni na spletu, zato jih informacija najlažje doseže tu. Na tem mestu naj omenim predvsem oglaševanje s pomočjo spletnih forumov, blogov in spletnih mest, kot so Google, Twitter, LinkedIn.

Slovenska IT podjetja so glede na izvedeno raziskavo o koristnosti privabljanja bodočega kadra dobro ozaveščena. Nudenje možnosti opravljanja študentskega dela, prakse in možnosti kadrovskega štipendiranja so precej pogosti načini pridobivanja bodočega kadra. Kar bi bilo koristno okrepiti, je še sodelovanje z izobraževalnimi institucijami, na primer s predstavitvami podjetja v izobraževalnih ustanovah, s povabilom na ogled podjetja, sodelovanjem na vajah itd. S tem bi lahko podjetja vidnejše prispevala k ozaveščenosti o deficitarnih poklicih in bi posledično v prihodnosti imela na voljo večjo ponudbo morebitnih potencialnih kadrov. Ti bi bili zelo koristni, glede na to, da je IT panoga zelo perspektivna panoga z velikim potencialom za še nadaljnji razvoj. Zato sklepam, da bo povpraševanje po IT strokovnjakih še naraščalo, problematika privabljanja tovrstnih kadrov pa bo le še aktualnejša.

6. LITERATURA

1. Ban, Carolyn, Alexis Drahnak-Faller in Marcia Towers. 2003. Human Resource Challenges in Human service and Community Development Organization: Recruitment and retention of Professional Staff. *Review of Public Personnel Administration* 23 (2). Dostopno prek: <http://rop.sagepub.com/cgi/content/abstract/23/2/133> (20. januar 2011).
2. Bureau of labour statistic. 2010. *Overview of the 2008-18 Projections*. Dostopno prek: <http://www.bls.gov/oco/oco2003.htm> (13. marec 2011).
3. Chambers, Harry. 2001. *Finding, Hiring, and Keeping Peak Performers: Every Manager's Guide*. Cambridge: Perseus Publishing.
4. Collins, Christopher, Jeff Ericksen in Mathew Allen. 2005. *Human resource management practices, workforce alignment, and firm performance* (CAHRS Working Paper Series). Dostopno prek: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/5> (20. januar 2011).
5. Collins J., Christopher in Cynthia Stevens Kay. 2002. The Relationship between early recruitment-related activities and the application decision of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology* 87 (6): 1121–1133.
6. Cottton, David in Sue Robbins. 1999. *Bussiness class*. London: Longman.
7. Freeman, Peter in William Aspray. 1999. *The supply of information technology workers in the United States*. Washington, DC: Computing Research Association.
8. Fakulteta za računalništvo in informatiko. 2011. *Alumni klub*. Dostopno prek: <http://www.fri.uni-lj.si/> (20. marec 2010).
9. Gras-Velazquez, Agueda, Alexa Joyce in Maite Debry. 2009. *Women and ICT: Why are girls still not attracted to ICT studies and careers?* European Schoolnet (EUN Partnership AISBL), Belgium. Dostopno prek: http://blog.eun.org/insightblog/upload/Women_and_ICT_FINAL.pdf (13. april 2011)
10. Housing d.o.o. 2008. *Raziskava trga dela na področju informacijskih tehnologij*. Housingd.o.o. Dostopno prek: http://www.housing.si/docs/Novice/Raziskava_Housing_2008.pdf?housingsifrontbananica=9j50l7purc68acusosibjmj3k3 (17. april 2010).

11. Had Blog. 2011. *Zaposlitev*. Dostopno prek <http://www.had.si/blog/zaposlitev/> (20. april 2011).
12. Huber, Rok. 2006. *Alumni klubi - Ne pozabite sošolcev!* MojeDelo Revija. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/alumni-klubi-ne-pozabite-sosolcev-298.aspx> (23. april 2010).
13. Jaklič, Tanja. 2002. Lovci na glave se ne hvalijo z imeni trofejev. *Nedelo*, 3. november. Dostopno prek: http://www.profil-group.com/docs/profil_in_media/20021103_nedelo_12.pdf (23. april 2010).
14. Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije. 2009. *Kadrovske štipendije*. Dostopno prek: <http://www.sklad-kadri.si/kadrovske/> (13. december 2010).
15. Kovač, Matej. 2008. Iščemo programerja. *Finance*, 11. marec. Dostopno prek: <http://www.finance.si/207005/I%B9%E8emo-programerja> (10. marec 2011).
16. Kunstek, Natalija. 2008. Deficitarni kadri- kdo so in kako jih pridobiti. *Revija Moje delo* 40 (9): 5-7.
17. Kumar, Sameer. 2003. Managing human capital supply chain in the Internet era. *Industrial Management & Data Systems*, Minnesota 103 (4). Dostopno prek <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0263-5577&volume=103&issue=4&articleid=850128&show=html> (10. februar 2011).
18. Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Ložar, Borut. 1999. Dobri zaposleni pritegnejo dobre: Zaposlovanje prek poznanstev. *Manager* (1):12-13.
20. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (MDDSZ). 2011. *Posredovanje in zagotavljanje dela*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/posredovanje_in_zagotavljanje_dela/ (10. maj 2011).
21. Mihajlovič, Stela. 2010. Pozor, lovci na glave so na preži. *Moje finance* (2). Dostopno prek: <http://mojeviro.finance.si/274928> (13. april 2011).

22. Moje delo d.o.o. 2010a. *Speed recruiting – edinstvena izkušnja kadrovanja*. Dostopno prek: http://www.kariernisejem.com/speed_recruiting (21. februar 2011).
23. --- 2010b. *Speed recruiting septembra prvič v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/iskanje-sodelavcev/kako-do-sodelavcev/@2374/speed-recruiting-septembra-prvic-tudi-sloveniji.aspx> (30. marec 2011).
24. Ministrstvo za javno upravo (MJU). 2011. *Štipendije*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/si/delovna_razmerja_in_stipendiranje/stipendije/ (12. februar 2011).
25. Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo (MVZT). 2006. *Študija o poklicnih standardih s področja računalništva in informatike*. Ljubljana. Dostopno prek: http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/pdf/informacijska_dr_uzba/studijaIKT-DID-final.pdf (01.06.2011).
26. Moj Mikro. 2010. *Potrošnja za IT v Sloveniji še vedno upada*. Dostopno prek: http://www.mojmikro.si/news/potrosnja_za_it_v_sloveniji_se_vedno_upada (5. marec 2011).
27. Možina, Stane, ur. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
28. Oblak, Tanja in Gregor Petrič. 2005. *Splet kot medij in mediji na spletu*. Ljubljana: FDV.
29. Petrič, Urša in Andrejka Žagar. 2004. *Kadrovanje prek interneta v Sloveniji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Pervanje, Milena in Radovan Kragelj. 2009. *Metode iskanja in izbora kadrov s praktičnimi primeri in uporabnimi nasveti*. Ljubljana: Planet GV.
31. Pervanje, Milena. 2007. Butični pristop za vodilne. *Dnevnik*, 1. junij. Dostopno prek: http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042278702 (17. marec 2011).
32. Poznič, Tomaž in Gregor Jemec. 2010. Raziskava trga storitev in svetovanja IT v Sloveniji. *Sistem* (2). Dostopno prek: http://www.monitorpro.si/media/objave/dokumenti/2010/3/2/sistem___raziskava_it_storitve_v_slo.pdf (10. april 2011).

33. Reding, Viviane 2009a. *28 European companies now commit to bring more women into the tech industry.* Dostopno prek: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/1489&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en> (20. marec 2011).
34. --- 2009b. *Cinderella or Cyberella.* Dostopno prek: http://www.wikigender.org/index.php/Cinderella_or_Cyberella%3F (10. marec 2011).
35. Robinson, Patricia. 2003. The embeddedness of Japanese HRM practices: The case of recruiting. *Human Resource Management Review* 13 (3). Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/> (03. novembra 2010).
36. Roberts, Gareth. 2003. *Recruitment and selection : a competency approach.* London: Institute of Personnel and Development.
37. Skrt, Radoš. 2002. *Oglaševanje s spletnimi pasicami.* Dostopno prek: <http://www.nasvet.com/oglasne-pasice/> (10. maj 2011).
38. Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov.* Ljubljana: FDV.
39. STA. 2011. *Sektor IT naj bi letos zabeležil 4,4-odstotno rast.* Dostopno prek: <http://www.sta.si/vest.php?s=s&t=0&id=1610913> (10. marec 2011).
40. Zaletel, Aleš. 2005a. *Raziskava IT trga v Sloveniji.* Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/raziskava-it-trga-v-sloveniji-66.aspx> (17. november 2010).
41. --- 2005b. Kako do kandidatov, ko jih ni. *Finance*, 29. avgust. Dostopno prek: <http://www.finance.si/129424/Deficitarni-poklici---kako-do-kandidatov-ko-jih-ni> (1. november 2010).
42. --- 2006. *Kako uspešno iskati sodelavce?* Ljubljana: Moje delo d.o.o.
43. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2011. *Deficitarni in suficitarni poklici.* Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/trg_dela/aktualno_o_trgu_dela/deficitarni_in_suficitarni_poklici (10. marec 2011).

PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Anja Jamšek, študentka Fakultete za družbene vede, smer sociologija-kadrovski menedžment. Pišem diplomsko delo z naslovom Privabljanje deficitarnih »IT strokovnjakov« v organizacijo.*(IT strokovnjak i= strokovnjaki s področja informacijske tehnologije)*

V okviru empiričnega dela želim raziskati zastopanost problematike privabljanja deficitarnih IT strokovnjakov v slovenskih IT/ITK podjetjih, zato vas prosim za sodelovanje v obliki izpolnitve priloženega vprašalnika. Odgovori, ki jih boste podali, bodo uporabljeni izključno za namen mojega diplomskega dela, ime vašega podjetja v diplomskem delu ne bo omenjeno, razen če to izrecno želite.

Vprašalniki so namenjeni predstavnikom kadrovskega oddelka oziroma zaposlenim, ki se v podjetju ukvarjajo s kadrovskimi zadevami. Prosim, pošljite izpolnjeno anketo na e-naslov anja195@gmail.com ali pa na naslov Anja Jamšek, Renke 9, 1282 Sava pri Litiji.

Najlepša hvala za sodelovanje.

VPRAŠALNIK

Podatki o podjetju

Prosim navedite število/odstotek.

1. Število vseh zaposlenih v podjetju: _____ .
2. Odstotek zaposlenih, katerih strokovno področje je IT, glede na vse zaposlene: _____.
3. Odstotek zaposlenih ŽENSKEGA SPOLA _____ in MOŠKEGA SPOLA _____ glede na zaposlene, katerih strokovno področje je IT.

Pridobivanje IT strokovnjakov

Prosim, obkrožite.

4. Koliko časa običajno potrebujete, da pridobite primerne IT strokovnjake (od trenutka, ko ga pričnete iskati, do izbire)?

a) Manj kot mesec dni

b) 1–2 meseca

c) 2–3 mesece

d) 3–6 mesecev

e) Več kot 6 mesecev

5. Ali v vašem podjetju za pridobitev IT strokovnjaka (od trenutka, ko začnete iskati novega sodelavca, do izbire) v povprečju potrebujete več časa kot za ostale strokovne kadre (npr. strokovnjake za finance, kadre, trženje ...)?

a) Da b) Ne

6. Ali v pridobivanje IT strokovnjakov vložite več finančnih sredstev kot v pridobivanje ostalih strokovnih kadrov? (**Lahko obkrožite več odgovorov.**)

a) Ne.

b) Da, zaradi obsežnejšega oglaševanja prostih delovnih mest.

- c) Da, zaradi pogostejšega posluževanja storitev agencij za pomoč pri iskanju kadrov.
 d) Da, vendar le zaradi večjega vložka časa kadrovikov oz. sodelavcev, ki so vključeni v postopek privabljanja (stroški dela).
 d) Drugo: _____.

7. Kako pogosto se srečujete s problematiko pri pridobivanju ustreznih IT strokovnjakov?

- a) Nikoli
 b) Redko
 c) Pogosto
 d) Vedno

8. Prosim, glede na standardno klasifikacijo poklicev (SKP), navedite, katere IT strokovnjake težje privabite v podjetje? (Lahko si pomagata s tabelo SKP, priloženo na zadnji strani ankete.)

9. Spodaj so našteje nekatere metode privabljanja kadrov. Prosim, če jih oštevilčite (obkrožite številko) glede na pogostost uporabe za IT strokovnjake in za preostali strokovni kader. V kolikor obstaja metoda, ki ni navedena in jo uporabljate ali za iskanje IT strokovnjakov ali za iskanje ostalega strokovnega kadra, jo/jih, prosim, dodajte pod črko n/o.

Lestvica – (5 – vedno, 4 – pogosto, 3 – včasih, 2 – redko, 1 – nikoli, / – ne poznamo tovrstne metode)

IT strokovnjaki

a) Privabljanje s pomočjo ZRSZ	5	4	3	2	1	/
b) Oglaševanje v časopisih	5	4	3	2	1	/
c) Oglaševanje v (specializiranih) revijah	5	4	3	2	1	/
d) Oglaševanje na internetni strani podjetja	5	4	3	2	1	/
e) Oglaševanje na zaposlitvenih portalih (MojeDelo, Kariera, Zaposlitev ...)	5	4	3	2	1	/
f) Oglaševanje delovnih mest preko javnih spletnih mest (npr. Facebook, Twitter ...)	5	4	3	2	1	/
g) Oglaševanje s pomočjo spletnih forumov	5	4	3	2	1	/
h) Oglaševanje s pomočjo spletnih blogov	5	4	3	2	1	/
i) Iskanje kadrov s pomočjo kadrovskih agencij	5	4	3	2	1	/
j) »Lov na glave« (headhunting)	5	4	3	2	1	/
k) Zaposlitveni sejmi	5	4	3	2	1	/
l) Speedrecruiting (hitrostno rekrutiranje)	5	4	3	2	1	/
m) Privabljanje kandidatov s pomočjo zaposlenih (zaposleni priporočijo kandidate)	5	4	3	2	1	/
n) _____	5	4	3	2	1	/
o) _____	5	4	3	2	1	/

Ostali strokovni kader v podjetju

a) Privabljanje s pomočjo ZRSZ	5	4	3	2	1	/
b) Oglaševanje v časopisih	5	4	3	2	1	/
c) Oglaševanje v (specializiranih) revijah	5	4	3	2	1	/

d)Oglaševanje na internetni strani podjetja	5	4	3	2	1	/
e)Oglaševanje na zaposlitvenih portalih (MojeDelo, Kariera, Zaposlitev ...)	5	4	3	2	1	/
f)Oglaševanje delovnih mest preko javnih spletnih mest (npr.Facebook)	5	4	3	2	1	/
g)Oglaševanje s pomočjo spletnih forumov	5	4	3	2	1	/
h)Oglaševanje s pomočjo spletnih blogov	5	4	3	2	1	/
i)Iskanje kadrov s pomočjo kadrovskih agencij	5	4	3	2	1	/
j)»Lov na glave« (headhunting)	5	4	3	2	1	/
k) Zaposlitveni sejmi	5	4	3	2	1	/
l)Speedrecruiting (hitrostno rekrutiranje)	5	4	3	2	1	/
m)Privabljanje kandidatov s pomočjo zaposlenih (zaposleni priporočijo kandidate)	5	4	3	2	1	/
n)_____	5	4	3	2	1	/
o)_____	5	4	3	2	1	/

10. Prosim, **navedite** tri metode, ki jih ocenjujete kot **najbolj uspešne** za pridobivanje IT strokovnjakov.

11. V kolikor pri iskanju IT strokovnjakov kdaj sodelujete s kadrovsko agencijo, prosim, **navedite**, za kakšno obliko sodelovanja najpogosteje gre (npr. *agencija v svojem imenu za naše podjetje objavi oglas, ali izvede začetno selekcijo, ožji nabor kandidatov, »headhunting«, agencija nas obdobjno obvešča o primernih kandidatih na trgu dela ...*).

12. Kako pogosto v vašem podjetju pripravite načrt kadrovanja? (Prosim, **obkrožite ali navedite**, če med odgovori ni ustreznega.)

a)Na pol leta

b)Letno

c)Na pet let

d)Drugo:_____

13. Pri katerih strokovnih kadrih v podjetju se je vnaprejšnje kadrovsko načrtovanje izkazalo kot najbolj pomembno? (Prosim, **navedite**.)

14. Spodaj so naštet nekateri načini privabljanja bodočega kadra. Prosim, če jih **oštevilčite** (obkrožite številko) glede na pogostost uporabe za IT strokovno področje.

Lestvica: (5 – vedno, 4 – pogosto, 3 – včasih, 2 – redko, 1 – nikoli, / – ne poznamo tovrstne metode)

a)Možnost opravljanje prakse v podjetju za študente in dijak

5 4 3 2 1 /

b)Nudenje kadrovskih štipendij

5 4 3 2 1 /

c)Možnost opravljanja študentskega ali honorarnega dela	5	4	3	2	1	/
d)Sodelovanje s študenti in dijaki preko natečajev in razpisov (po)diplomskih del	5	4	3	2	1	/
e)Promoviranje podjetja preko predstavitev v izobraževalnih institucijah	5	4	3	2	1	/
f)Sponzorstvo študentskim klubom, zvezam, društvom	5	4	3	2	1	/

15. Ali je po vašem mnenju danes lažje pridobiti IT strokovnjaka kot pred nekaj leti (npr. 3 leta nazaj) in zakaj? Prosim, **obkrožite in utemeljite svoj odgovor.**

- a) Da,
ker _____.
- b) Ne,
ker _____.

16. Kakšne kadrovske načrte ima vaš IT oddelek (za naslednji 2 leti)? (**Obkrožite lahko več odgovorov, v kolikor ni ustreznega, prosim, navedite.**)

- a)Načrtujemo zmanjšanje števila IT strokovnjakov v podjetju
- b)Ne bomo zaposlovali novih IT strokovnjakov
- c)Potrebe po novih strokovnjakih se bodo pojavile, vendar jih bomo skušali rešiti z menjavami znotraj podjetja
- d)Pričakujemo, da bomo zaposlili številne nove IT strokovnjake
- e)Drugo: _____

Priloga: STANDARDNA KLASIFIKACIJA POKLICEV, ki se nanaša na IT področje

Šifra ravni	Šifra kategorije	Deskriptor	Deskriptor v angleščini	Šifra starša
3	213	INFORMATIKI/INFORMATIČARKE IN RAČUNALNIKARJI/RAČUNALNIKARKE	COMPUTING PROFESSIONALS	21
4	2130	Analitiki/analitičarke in snovalci/snovalke informacijskih sistemov	Computer systems designers, analysts and programmers	213
5	2130.00	Analitiki/analitičarke in snovalci/snovalke informacijskih sistemov, n.o.		2130
5	2130.01	Inženir/inženirka razvoja komunikacij		2130
5	2130.02	Organizator/organizatorka informacijskih sistemov		2130
5	2130.03	Podatkovni administrator/podatkovna administratorka		2130
5	2130.04	Podatkovni analitik/podatkovna analitičarka		2130
5	2130.05	Programer, razvijalec/programerka, razvijalka programov		2130

5	2130.06	Razvijalec/razvijalka informacijskih sistemov		2130
5	2130.07	Sistemski administrator/sistemska administratorka		2130
5	2130.08	Sistemski analitik/sistemska analitičarka		2130
5	2130.09	Sistemski inženir/sistemska inženirka		2130
5	2130.10	Skrbnik/skrbnica podatkovnih baz		2130
5	2130.11	Skrbnik/skrbnica računalniških sistemov		2130
5	2130.12	Skrbnik/skrbnica tokov podatkov		2130
5	2130.13	Svetovalec/svetovalka tehnične pomoči za uporabnike		2130
5	2130.14	Vzdrževalec/vzdrževalka in skrbnik/skrbnica računalniških aplikacij		2130

Šifra ravni	Šifra kategorije	Deskriptor	Deskriptor v angleščini	Šifra starša
3	312	TEHNIKI/TEHNICE ZA RAČUNALNIŠKO PODPORO IPD.	COMPUTER ASSOCIATE PROFESSIONALS	31
4	3121	Tehniki/tehnice za računalniško podporo	Computer assistants	312
5	3121.00	Tehniki/tehnice za računalniško podporo, n.o.		3121
5	3121.01	Programer/programerka		3121
5	3121.02	Vzdrževalec/vzdrževalka programov		3121
5	3121.03	Tehnik/tehnica za sistemsko programsko opremo		3121
5	3121.04	Tehnik/tehnica za pomoč uporabnikom		3121
4	3122	Računalniški operaterji/računalniške operaterke	Computer equipment operators	312
5	3122.00	Računalniški operaterji/računalniške operaterke, n.o.		3122
5	3122.01	Računalniški operater/računalniška operaterka		3122
4	3123	Kontrolorji/kontrolorke robotov	Industrial robot controllers	312
5	3123.00	Kontrolorji/kontrolorke robotov, n.o.		3123
5	3123.01	Kontrolor/kontrolorka robotov		3123
5	3123.02	Tehnik/tehnica robotov		3123