

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Elena Jordeva

Učinkovita agencija za iskanje in pridobivanje kadrov

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Elena Jordeva

Mentor: izr. prof. dr. Ivo Banič

Učinkovita agencija za iskanje in pridobivanje kadrov

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

ZAHVALA

*Rada bi se zahvalila svojemu mentorju, izr. prof. dr. Ivo Baniču za strokovno svetovanje,
potrpežljivost in spodbudo pri nastajanju diplomskega dela.*

Posebna zahvala gre staršem, ki so me vselej podpirali, mi pomagali in svetovali.

*Največja zahvala pa gre moji dragi sestri, ker je najboljša sestra, kar si jo lahko zamislim!
Hvala, ker me vedno navdihuješ!*

Učinkovita agencija za iskanje in pridobivanje kadrov

Headhunterstvo ali lov na glave je ena izmed zelo znanih metod za iskanje bodočih zaposlenih in velja danes za enega najbolj aktualnih, dinamičnih, zahtevnih in zanimivih poklicev. Zaradi majhnega prostora in prevladujočega kadrovanja preko »vez in poznanstev« podjetja pogosto ne zaznavajo potrebe po strokovni pomoči pri zaposlovanju ključnih kadrov. Težava pri zaprtem načinu kadrovanja pa je v tem, da se pogosto ohranjajo kadri, ki niso najbolj perspektivni, prav tako pa se v podjetju oži širina mnenj in inovativnih pristopov.

V pričujočem delu ugotovljam potek iskanja in selekcije ključnih kadrov in izvajam študijo primera agencije AMROP ADRIA, d.o.o., kjer potrjujem tezi, in sicer da se selekcija ključnih kadrov s pomočjo »headhunterskih agencij« spleta tako podjetju kot »headhunterju« ter, da v procesu iskanja in pridobivanja ključnih kadrov izbrani kandidat pridobi priložnost izboljšanja svoje kariere.

Ključne besede: iskanje in selekcija ključnih kadrov – »headhunting«, Slovenija, Amrop Adria d.o.o.

Effective executive search and recruitment agency

Headhunting is one of the most renowned methods of finding prospective employees and is today one of the most current, dynamic, challenging and interesting careers. Due to the small space and the dominant recruitment via "links and acquaintances," companies often do not realize the need for expert assistance in recruiting trained personnel. The problem with the internal method of recruitment, moreover, is that they often retain staff that is not very promising, thus narrowing the company's breadth of views and innovative approaches.

The present task at hand is a determinately carried out search and selection of key personnel and also a case study of the company Amrop Adria, Ltd. in an attempt to find trained personnel shows, among other things, a confirmation of another hypothesis; namely that in the process of search and retrieval of key personnel to obtain the selected candidate is both an opportunity to improve their career, and a contribution to the overall well being of the company.

Key words: executive search and selection – »headhunting«, Slovenia, Amrop Adria d.o.o.

KAZALO

I KAZALO TABEL IN GRAFOV.....	6
1 UVOD	7
2 KLJUČNI KADRI.....	8
2.1 Vloga in pomen ključnih kadrov	8
2.2 Pridobivanje ključnih kadrov	11
2.2.1 Učinkovite agencije za iskanje in selekcije kadrov.....	16
3 METODA DIREKTNEGA ISKANJA – »HEADHUNTING«	18
3.1 Kaj je »headhunting«?.....	18
3.2 Potek dejavnosti in stroški storitev.....	20
3.3 Prednosti in slabosti »headhuntinga«.....	22
3.4 Etika »headhuntinga«.....	24
3.5 »Headhunting« v Sloveniji.....	26
4 ŠTUDIJA PRIMERA.....	27
4.1 Predstavitev podjetja Amrop Adria d.o.o.....	27
4.1.1 Storitve podjetja Amrop Adria d.o.o.....	30
4.2 Postopek pridobivanja ključnih kadrov v Amrop Adria d.o.o	33
4.3 »Headhunterstvo« v praksi – analiza vprašalnikov.....	38
4.3.1 Izkušnje podjetij.....	39
4.3.2 Izkušnje kandidatov.....	41
5 NAPOTEK ZA V BODOČE: KAKO SE OBNAŠATI, ČE POKLIČE »HEADHUNTER«?	
.....	44
6 SKLEP.....	47
7 LITERATURA.....	50
PRILOGE.....	53
A Intervju z direktorjem agencije Amrop Adria d.o.o.....	53
B Vprašalnik za naročnike	62
C Anketa za kandidate.....	67

I KAZALO TABEL IN GRAFOV

Tabela 3.1. Prednosti in pomanjkljivosti sodelovanja s kadrovskimi agencijami	23
Slika 4.1. Obseg projektov po državah 2008–2010 (Amrop 2011).....	28
Slika 4.2. Ozadje Amrop procesa (Amrop 2011).....	34
Slika 4.3. Časovni razpored (Amrop 2011).....	34
Slika 4.4. Projekti po industrijah 2008–2010 (Amrop 2011).....	35
Slika 4.5. Sinteza odgovorov na vprašanje 16.....	40–41
Slika 4.6. Sinteza odgovorov na vprašanje 19.....	41
Slika 4.7. Sinteza odgovorov na vprašanje 12.....	43

1 UVOD

Družba se danes spreminja s takšno hitrostjo kot nikoli doslej. Biti v enem koraku s takšno dinamiko, zahteva še večje organiziranje in prilagajanje. Na vseh področjih družbenega življenja se dogajajo hkrati globalne in lokalne spremembe. Še posebej na trgu dela.

»Headhunterstvo« oziroma lov na glave velja danes za enega najbolj aktualnih, dinamičnih, zahtevnih in zanimivih poklicev.

Osnovni namen diplomske naloge je analizirati delo določene »headhunterske« agencije in pokazati, kako učinkovita je pri iskanju in pridobivanju ključnih kadrov. Gre za to, da je tako imenovani lovec na glave posrednik med kupcem in prodajalcem oziroma je to posredovanje med ponudbo in povpraševanjem na trgu dela.

Poslovna uspešnost in produktivnost nekega podjetja je odvisna od ključnih posameznikov, ki predstavljajo jedro podjetja. Kadar se podjetju zgodi, da ne more poiskati določenega, velikokrat zelo specifičnega, strokovnega in visokega kadra, takrat podjetje posega po »headhunterskih« storitvah. »Headhunter« ali lovec na glave naj bi imel ogromno mrežo stikov in poznanstev, ki mu pomagajo iskati in v končni fazi tudi najti ustreznega kandidata za delovno mesto. Ena od najbolj pomembnih prednosti »headhunterja« je ta, da ima določen pogled in pregled, ki ga podjetje po navadi nima. Zelo malo primerov je slovenskih podjetij, ki si privoščijo lovca na glave. Prej je to izjema kot pravilo. Ravno zaradi redkosti tovrstnih primerov pišem pričujoče besedilo.

V drugem poglavju želim s pomočjo strokovne literature opisati in pokazati, koliko so pomembni ključni kadri v podjetju in koliko je pomembno, da se izberejo pravi kadri, ki bi zagotovili učinkovitost, tako v posamezni skupini znotraj podjetja kot tudi v podjetju kot celoti. V naslednjem, tretjem poglavju, bom predstavila definicijo »headhunterstva« in »headhunterjev« ter poskušala čim bolj natančno opredeliti, s čim se ukvarjajo, kaj ponujajo, kako poteka sama dejavnost, kaj vse lahko pridobi podjetje s pomočjo »headhunterstva«, katere so prednosti in slabosti tega poklica. Četrto poglavje pa bo namenjeno študiji primera agencije za iskanje in pridobivanje ključnih kadrov AMROP ADRIA, d.o.o. V petem poglavju bom poskušala na podlagi obravnavane literature in študije primera predstaviti napotke, predloge in priporočila za v bodoče, oziroma odgovor na vprašanje, kako naj poteka odnos s »headhunterjem«.

S pomočjo kvalitativnih metod družboslovnega raziskovanja, primarnih in sekundarnih virov, bom poskusila dokazati naslednji tezi diplomskega dela:

1. Selekcija ključnih kadrov s pomočjo »headhunterskih agencij« se spleča tako podjetju kot »headhunterju«;
2. Izbrani kandidat pridobi priložnost izboljšanja svoje kariere.

Metode kvalitativnega raziskovanja poudarjajo vživljanje raziskovalca v raziskovalno okolje in prizadevanje, da bi odkrili pomen in pomembnost družboslovnih pojavov za ljudi v teh okoljih (Ragin 2007, 106). Primarni viri bodo pridobljeni s poglobljenim intervjujem z vodjo agencije, saj omogoča poglobljeno raziskovanje mnenj. Posebnost intervjuja kot metode je v razumevanju socialne resničnosti (Toš in Hafner-Fink 1998, 202). Anketni vprašalnik bom uporabila za pridobitev informacij glede zadovoljstva oseb, ki so imele izkušnje s to agencijo. Sekundarne vire pa predstavljata dostopna strokovna literatura in elektronsko omrežje, ki mi bosta pomagala predstaviti »headhunting« in »headhunterstvo« čim bolj natančno.

V šestem poglavju bom svoje splošne ugotovitve strnila in zaključila.

2 KLJUČNI KADRI

2.1 Vloga in pomen ključnih kadrov

Vsako podjetje predstavljajo njegovi zaposleni in poslovna uspešnost, produktivnost pa je odvisna od ključnih posameznikov, ki predstavljajo jedro podjetja. Zato cilj slehernega podjetja ostaja zaposliti, vzgajati in obdržati ključne kadre.

Leta 1997 so raziskovalci pri svetovalnem podjetju McKinsey izoblikovali pojem, ki je za vselej spremenil razmišljanje menedžerjev in strokovnjakov glede upravljanja ključnih človeških virov. Poimenovali so jo bitka za sposoben kader, ki je ustvarila novo poslovno realnost (Michaels in drugi 2001, 6). V nadaljevanju si poglejmo podrobneje:

Stara realnost:

- ljudje potrebujejo podjetja,
- stroji, oprema in kapital prinašajo konkurenčno prednost,
- z boljšim kadrom naredimo majhno razliko,
- službe so redke,

- zaposleni so zvesti podjetju in službe so zagotovljene,
- ljudje sprejmejo ponujeno delovno mesto in plačo.

Nova realnost:

- podjetja potrebujejo ključne kadre,
- ključni kadri so vir konkurenčne prednosti,
- z boljšim kadrom podjetje ustvari večjo razliko v primerjavi s konkurenco,
- talentirani posamezniki so redka dobrina,
- mobilnost pri iskanju zaposlitve se je povečala in zvestoba podjetju je kratkoročna,
- zaposleni od podjetja zahtevajo več denarnih in nedenarnih nagrad.

Po besedah Ivana Svetlika (2009, 300) je ključno delovno mesto centralno ali specifično, največkrat pa oboje hkrati. Centralna so tista delovna mesta, ki so funkcionalno povezana s številnimi drugimi in so zato odvisna od njih. To so po navadi vodilna in vodstvena dela. Organizacijsko specifična delovna mesta po so sestavljena iz delovnih nalog, ki so značilne samo za določeno organizacijo. Ta mesta v organizaciji zasedajo usposobljeni strokovni delavci (Svetlik 2009, 300).

Na vprašanje, kdo so uspešni in ključni kadri podjetja, kadrovsko poslovno svetovanje Advise odgovarja z vprašanjem: "Kdo so zaposleni, ki bi jih najtežje pogrešali?" Možni odgovori so odvisni od mnogih dejavnikov, največkrat od vrste glavne dejavnosti podjetja, iskanosti določenih poklicev v okolju organizacije in stroškov nadomestitve, od razmer v podjetju in od prispevka posameznika, navaja pa naslednje kadre (Kadrovsko poslovno svetovanje Advise 2011):

1. najbolj lojalni zaposleni v podjetju oz. njegovemu vodstvu;
2. najboljši izdelovalci;
3. najbolj izkušeni zaposleni;
4. sposobni vodje zaposlenih;
5. zaposleni, ki se najbolj identificirajo s kulturo podjetja;
6. tehnični specialisti strok, ki jih ni dovolj na razpolago (npr. trenutno v Sloveniji računalničarji, pravniki ...);
7. zaposleni, ki kar najbolj upravljajo s konflikti;
8. zaposleni, ki se hitro odzivajo na spremembe;
9. zaposleni, ki lahko gredo na delo v tujino;
10. zaposleni, ki lahko odidejo h konkurenci;

11. zaposleni, ki lahko s sabo odnesejo dobre stranke oz. kupce;
12. zaposleni na delih, za katere ni poklicnega oz. strokovnega izobraževanja ali so v okolju deficitarni;
13. zaposleni, ki lahko odnesejo iz podjetja določene poslovne skrivnosti in ključno znanje.

Po Branhamu (2001, 15) ljudje, ki ohranjajo najboljša podjetja v poslovanju, so posamezniki, ki jih podjetja najbolj vrednotijo in za katere si ne smejo privoščiti, da bi jih izgubili. To so ljudje, ki jih je najtežje nadomestiti in katerih zamenjava stane podjetje največ. To so zaposleni, ki so kritičnega pomena za uresničevanje poslovne strategije podjetja, človeški kapital organizacije, so nosilci znanja in še veliko več.

Pri iskanju ključnih kadrov v podjetju si lahko pomagamo z objektivnimi merili, kot so doseženi poslovni rezultati in neizrabljeni potencial, ki ga posameznik ima in se ga lahko izmeri. Pomagamo si lahko z matriko določanja ključnih kadrov vzdolž štirih osnovnih kriterijev: delovna uspešnost, neizkoriščen potencial, intelektualni kapital in emocionalni kapital. Ob upoštevanju matrike ugotovimo, da lahko z ustreznim aktiviranjem potenciala podjetje razvije kar 80 odstotkov zaposlenih v ključne kadre. Talenti potemtakem postajajo globalno ključni kadri (Brečko 2010).

Thorne in Pellant (2007, 6) opisujeta talentirane oziroma ključne kadre kot zaposlene, ki so ustvarjalni, samozavestni, dajejo pobudo in iniciativo, so prožni, podjetniško usmerjeni, intelektualno prilagodljivi, se obnašajo in delujejo oportunistično, so unikatni in drugačni. V realnosti pa je seznam teh lastnosti neskončen.

Bevan (in drugi 1997, 17) in raziskovalci/kolegi so podali definicijo tega, kako opredelimo ključne kadre v organizaciji. Obstaja sicer več različnih razlogov, zakaj in kako lahko razpoložljiv kader opredelimo kot ključnega za določeno organizacijo. Med ključne kadre prištevajo strokovnjake z različnih področij, znanje in kompetence, katere utegnejo vzbuditi pozornost konkurenčnih podjetij. Naslednja skupina so zaposleni, ki imajo jasno vizijo o delovanju organizacije v prihodnosti, nato sledijo kadri, ki znajo motivirati ljudi okrog sebe in menedžerji. V skupino ključnih kadrov naštevajo tudi zaposlene, ki držijo podjetje skupaj. O njih lahko rečemo, da delujejo kot »lepilo podjetja«. Ta skupina zaposlenih ima za

organizacijo neprecenljivo vrednost zaradi specifičnega znanja o delovanju podjetja, njegovih zaposlenih in poslovanju.

Phillips in Edwards (2009, 27) prav tako povezujeta ključne kadre z najpomembnejšimi delovnimi mesti v slehernem podjetju. Kot zanimivost lahko izpostavimo dejstvo, da menedžment organizacije po njunem mnenju ne spada v skupino ključnih kadrov. Kritična delovna mesta pomembno vplivajo na uspeh podjetja. Podjetja, ki na teh mestih zaposlujejo najbolj sposobne ljudi, so zmožna dosežati odlične poslovne rezultate.

Naslednje merilo za opredelitev ključnih kadrov je tudi stopnja zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu. Posledično lahko sklenemo, da so ključni kadri v podjetju tisti, ki sodijo v skupino najbolj zavzetih zaposlenih. Zavzeti zaposleni so energični zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja. Odlikuje jih lastnost, da imajo zaupanje v sodelavce in vodje (Moj Mentor 2011).

Kot vidimo, mnenja avtorjev glede opredelitve ključnih kadrov se razlikujejo. Uspešna podjetja zaposlujejo strokovnjake, ki so najboljši na svojem področju. Pri tem morajo izhajati iz tega, kakšen profil ključnega kadra jim najbolj ustreza. Zaposlitev posameznikov, katerih znanje, ugled in spretnosti so pogoj za uspešno delovanje organizacije, vendar je to šele prvi korak v kompleksnem procesu upravljanja ključnih kadrov. Na podlagi navedenega lahko sklenemo in potrdimo, da je upravljanje ključnih kadrov kombinacija strateško usmerjenega mišljenja, sposobnosti vodenja ljudi, čustvene zrelosti, komunikacijskih veščin, zmožnosti pritegniti in navdihniti druge talentirane posameznike, podjetniškega nagona, spretnosti delovanja in sposobnosti doseganja zastavljenih ciljev (Michaels in drugi 2001, xiii).

2.2 Pridobivanje ključnih kadrov

Pridobivanje novih, kakovostnih in strokovno usposobljenih delavcev je eden izmed pomembnejših procesov organizacije, saj zaposleni predstavljajo organizacijo in prispevajo k njenemu uspehu. Zato je vedno več organizacij v zadnjih letih začelo posvečati veliko časa, energije in denarja prav pridobivanju ključnih delavcev. Pridobivanje je proces, ki vključuje iskanje in selekcijo tistih, ki najbolj ustrezajo zahtevam prostih delovnih mest. Bistvo tega je

najti takšen kader, ki bo ustrezno usposobljen in bo najbolj učinkovito opravljal naloge na delovnem mestu.

Pridobivanje in zadrževanje najboljših razpoložljivih ljudi pa postaja vedno bolj zahtevno, ker se večja tekmovalnost za visoko zmogljive kadre. Mathis in Jackson (2008, 291) opažata, da na svetovnih trgih poteka intenziven boj za uspešno kadrovanje med podjetji. Cilj tega je seveda pridobitev bodočih ključnih kadrov. Vsi ti dejavniki so povzročili, da so morala podjetja in organizacije razviti bolj strateško usmerjen in integriran pristop pridobivanja in upravljanja ključnih kadrov. Tako kot se spreminja poslovni svet, so tudi za upravljanje ključnih kadrov potrebne novejša, drugačne spretnosti, razumevanja in spremembe. Williams (2000, 10) trdi, da trend globalizacije, visoko razvitih tehnologij, razpršenih informacijskih in socialnih omrežij ter organizacijske strukture narekujejo večje povpraševanje po kadrih, ki:

- so bolj podjetniško usmerjeni;
- posedujejo znanje in izkušnje pri vodenju mednarodnih in multikulturnih menjav;
- so spretni pri prenovi poslovanja z namenom zmagati v jutrišnjem poslovnem svetu;
- obvladajo spretnosti in miselnosti, ki so potrebne za upravljanje in dodajanje vrednosti ter znanja v virtualnih organizacijah, kjer so mreže osnova za odločitve in ukrepanja;
- znajo poiskati poslovne priložnosti in razmišljajo integrativno, kar je potrebno za upravljanje in vodenje podjetja skozi negotove trenutke;
- imajo sposobnost ustvarjanja in prispevanja sinergije ter so pripravljeni na prevzem obveznosti, ki so ključnega pomena za podjetje.

Vse zgoraj navedeno odraža, koliko podjetja tvegajo, če ne zaposlujejo ključnih kadrov ali jih ne uspevajo zadržati, kajti, kot je že omenjeno, povpraševanje po tem kadru presega njihovo ponudbo in pogostokrat je dostop do teh virov omejen. Organizacije skupaj z menedžmentom so se začele zavedati, da obstaja pomanjkanje po nujnosti zagotavljanja ključnih kadrov. Zato vlagajo veliko energije in finančnih sredstev v pridobivanje sposobnih ljudi. Obstaja že velika splošna ozaveščenost, da dolgoročno pomanjkanje pravih ljudi vodi v slabšo konkurenčnost. Menedžerji iščejo in zaposlujejo ljudi, za katere menijo, da bodo največ prispevali k razvoju ter zagotavljanju učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Tako se je pojavila težnja za nadomestitev tradicionalnih pravil zaposlovanja z novejšimi. Podjetja so bolj privlačna za zaposlovanje talentiranih kadrov, če dosegajo dobre poslovne rezultate in ponujajo različne izzive pri delu. Vizija in vrednote, ki ponazarjajo delovno etiko, zagotavljajo prednost pri zagotavljanju in ohranjanju ljudi z velikim potencialom. Manjša in bolj fleksibilna podjetja

ponujajo ključnim kadrom večjo in neposredno izpostavljenost ter tako lahko omogočajo hitrejšo možnosti za ustvarjanje bogastva, ustvarjanje vpliva ali dodajanje nove vrednosti poslovanju. S tem nastane več zapolnjujočih in razburljivih poklicnih možnosti, zlasti za zelo uspešne, pravi Williams (2000, 10).

Premišljen izbor ključnih kadrov je izjemno pomemben, saj se tem ljudem ne ponuja le zaposlitev. Izbrancu se ponujata način življenja in možnost soustvarjanja odličnosti, napredovanja. V takšen izbor je potrebno vložiti veliko več časa in denarja, kot so ga nekatera podjetja tudi pripravljena vložiti, predvsem pa je potrebno izbrati prave metode za pridobivanje le-teh.

Menedžment človeških virov pozna različne metode pridobivanja kandidatov. Pridobivanje iz notranjih virov je usmerjeno k zaposlenim, ki so že na razpolago znotraj organizacije in bi se želeli zaposliti na drugih delovnih mestih. Z vidika velikosti je tovrstna metoda najbogatejši vir ustreznih kadrov za velika podjetja, še posebej, kadar so na razpolago višja oziroma vodstvena delovna mesta. Če ima organizacija oblikovan interni segment trga delovne sile in več delovnih mest oziroma delavcev, ki so uvrščeni nanj, potem so zanj pomembnejši notranji kandidati. Notranji oziroma interni segment trga delovne sile označuje prakso organizacij, da ravnajo z nekaterimi zaposlenimi na drugačen način, kot to narekuje zunanji trg dela. Z drugimi besedami, prispevek zaposlenih k organizaciji je plačan po tržni vrednosti, upravičeni so do dodatnih nagrad, zneski vloženi denarnih sredstev v njihov razvoj so večji kot sicer, v kriznih časih jim organizacija ponudi večjo varnost zaposlitve in podobno (Možina 2002, 133–134).

Pridobivanje kadrov od zunaj je smiselno takrat, ko ima podjetje dobro vzpostavljeno lastno kadrovsko strukturo službo in kadar išče tiste profile kandidatov, ki nimajo značaja tržne niše in so dosegljivi. Pri tem se lahko organizacija obrne na različne agencije, zavode ali podjetja. Prednost zunanje strokovne in profesionalne pomoči pri iskanju pa je dvojna. Prva je strokovna pomoč pri jasnem oblikovanju profila, ker strokovno usposobljeni svetovalci kadrovske agencije potrebe organizacije pogosto razumejo tudi v situacijah brez izhoda, saj so zunanji opazovalci, ki imajo izostren čut za vpogled v dinamiko odnosov med zaposlenimi. Druga prednost je možnost rabe vseh kanalov iskanja kandidatov, pri čemer je kadrovska agencija izjemno izurjena za mreženje, direktno iskanje in lov na glave. Ne glede na to, katero

pot iskanja podjetje ubere, mora biti njegova vizija pri tem jasna. Vizija omogoča uspešno selekcijo in – kar je pri tem najpomembnejše – loči najboljše od dobrih (Lešnik 2008).

Med metodami *pridobivanja iz zunanjih virov* je najstarejša *metoda neformalnega pridobivanja kadrov*, ki se uporablja v različnih oblikah: poizvedovanje pri prijateljih, znancih in poslovnih kolegih; previdno prepričevanje ali nagovarjanje kandidatov, ki delajo za druge delodajalce; vodstvo podjetja zaprosi zaposlene, da obvestijo svoje prijatelje o prostih delovnih mestih in jih priporočijo delodajalcu; organiziranje raznih družabnih dogodkov, lobiranje, različna športna udejstvovanja, itn. Slaba stran te metode je v tem, da lahko znotraj podjetja prihaja do preveč zaprtih in zaključenih sredin, kar ni najbolje (Svetlik 2009, 289–290).

Ko se v podjetju odločijo za uporabo *metode osebnih virov*, praviloma iščejo kandidata za ključna in zelo odgovorna delovna mesta, ki so za doseg ciljev podjetja zelo pomembna. Stik s šolami je ena od pomembnejših metod, ko želijo v podjetje načrtno pridobiti kader, ki ga na trgu delovne sile primanjkuje. Potencialni kader in delodajalec imata že v fazi rednega šolanja možnost, da se spoznata na različne načine: dualni sistem izobraževanja; opravljanje počitniške prakse ali dela preko študentskega servisa; sodelovanja na različnih tekmovanjih, ki jih sponzorira podjetje; skozi sistematično izbiranje najboljših dijakov in študentov, ki jih s pomočjo profesorjev podjetja kasneje obvestijo o možnih zaposlitvah; nudenje pomoči pri diplomskih nalogah, ipd. Metoda zahteva veliko komuniciranja in dela z mladimi, zahteva pripravo različnih pisnih gradiv, z možnimi kandidati je potrebno vzdrževati stalne stike. Primerna je predvsem za pridobivanje svežih moči in za opravljanje najzahtevnejših ključnih del v podjetjih. Med metode za pridobivanje ključnih kadrov sodi tudi *štipendiranje*. Gre za posebno vez podjetja s šolami, dijaki in študenti. Podjetja dajejo posameznikom denarno pomoč, omogočajo jim praktično usposabljanje, postopno jih uvajajo v organizacijsko okolje in tako načrtno pridobivajo mlade, usposobljene delavce, ki bodo nekoč lahko zapolnili tudi ključna delovna mesta. V 90. letih so delodajalci obseg štipendiranja močno zmanjšali, vendar so nekatera podjetja kmalu ugotovila, da visoko usposobljenih in strokovnih delavcev primanjkuje, zato so ponovno začela v večji meri podeljevati štipendije. Samo dolgoročno sodelovanje s potencialnimi kandidati prinese podjetju tudi dolgoročen uspeh (Svetlik 2009, 290).

Za pridobivanje ključnih kadrov pridejo v poštev tudi *zasebne agencije za posredovanje kadrov*. Slednje so se glede na potrebe delodajalcev specializirale: ene za iskanje in selekcijo kadrov, ki so sposobni prevzeti strokovna, vodstvena in vodilna delovna mesta, druge za različne poklice z nižjo formalno izobrazbo. Njihova prednost je v profesionalnem odnosu in dobri bazi podatkov. Sposobne so pridobiti že zaposlene delavce in v večini primerov podjetjem ponujajo še druge kadrovske storitve. Pri svojem delu so učinkovite in za kandidate dajejo ustrezna zagotovila. Ta način iskanja kadrov je najbolj primeren takrat, ko podjetja iščejo kandidate s posebnim, specifičnim znanjem, največkrat za ključna, vodilna in vodstvena dela (Svetlik 2009, 292–293).

Lov na glave ali »*headhunting*«, ki mu bom namenila v nadaljevanju več pozornosti, tukaj pa ga le na kratko omenjam, je še ena od metod, ki je primerna za pridobivanje ključnih kadrov. Stroški napačnih odločitev pri zaposlovanju ključnih kadrov so lahko zelo visoki, zato je za podjetje ugodneje, da celoten proces za njih opravi kadrovski strokovnjak. Le ta skupaj s podjetjem izoblikuje profile potencialnih kandidatov in na trgu delovne sile poišče take, ki bodo ustrezali določenim zahtevanim lastnostim, poslovni kulturi in posebnim željam podjetja. V nekaterih primerih želijo podjetja točno določenega človeka, kar za kadrovskega strokovnjaka pomeni izziv, kako prepričati in pripeljati tega človeka v podjetje (Svetlik 2009, 292–293).

Podjetja pogostokrat poiščejo zunanjo pomoč šele takrat, ko so se sama že večkrat opekla in so na vodilna mesta zaposlila ljudi, ki niso dosegali načrtovanih rezultatov ali pričakovanj podjetja. Pri izboru ključnih kadrov je strokovnost na prvem mestu, pomoč in vključitev zunanjega strokovnjaka pa dobra odločitev za podjetje. Metode, kot so neposredno javljanje kandidatov pri delodajalcih, javne službe za zaposlovanje in oglaševanje v javnih medijih, pa so se za pridobivanje ključnih kadrov v praksi izkazale kot manj primerne in učinkovite (Svetlik 2009, 289–299). Koliko in katere vire bo podjetje uporabilo, je v veliki meri odvisno od delovnega mesta, ki ga mora zapolniti, od težavnosti pri iskanju kandidatov, od področja, na katerem deluje, pa tudi od zgodovine uspehov in neuspehov pri uporabi posameznih metod. Predvsem se za pridobivanje ključnih ljudi podjetju splača potruditi, da uporabi prave (Ličen 2002, 9).

2.2.1 Učinkovite agencije za iskanje in selekcije kadrov

V zadnjem času se v Sloveniji vedno več podjetij odloča za sodelovanje z agencijami za iskanje in selekcijo kadrov. Po Svetliku (2002, 137) se delodajalci »največkrat obračajo na agencije, ko iščejo kandidate s posebnimi znanji za profesionalno ali vodstveno delo«.

Agencije se delijo na tiste, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo določenih oziroma vodilnih ali vodstvenih kadrov, in tiste, ki so univerzalne in iščejo ostale različne kadre. Učinkovita (učinkovit je po Slovarju slovenskega knjižnega jezika tisti, ki dosega tak učinek, kot se želi, pričakuje) agencija je tista, ki opravlja določene naloge in izpolnjuje določene zahteve, s katerimi se dosega zaželen učinek. Preden se podjetje ali organizacija odloči za določeno kadrovsko agencijo, mora imeti jasno strategijo in cilje, kaj natančno pričakuje od agencije in od samega vodstvenega kadra. Glede na znanje in pripravljenost kadrovskega oddelka podjetje mora določiti, ali bodo potrebovali agencijo bodisi za celoten ali bodisi za delni postopek.

Izjemnega pomena je, da organizacija izbere najustreznejšo agencijo, ki razume njihovo kulturo in cilje, saj le tako lahko z njim vzpostavi partnerski odnos. Poleg tega mora agencija ponujati metode in storitve, ki so primerne za iskanje kandidatov za prevzem prostih vlog v organizaciji in za zaposlitveno politiko organizacije. Izbira ustrezne agencije je vse prej kot preprosta naloga, saj so želje in potrebe vsakega naročnika glede zaposlovanja enkratne. Torej pri izbiri zunanjega izvajalca moramo upoštevati predvsem naslednja merila: kakovost in strokovnost storitev, časovno učinkovitost, kulturno ustreznost, dobro bazo podatkov o kandidatih, uporabo številnih selekcijskih postopkov, strokovno vodenje postopkov selekcije, nepristransko oceno kandidatov, usmerjenost na rezultate in garancijo (Ličen 2002, 23).

Vsaka agencija je lahko pri sami selekciji uspešna. Na to bolj vplivata čas, ki ga ima na voljo, in sama naloga. Podjetje mora posredovati čim več informacij, ki so pomembne za učinkovit in uspešno izveden selekcijski postopek. Naročniki morajo biti med postopkom pripravljeni na sodelovanje, predvsem glede dodatnih vprašanj in obrazložitev glede iskanja, ter biti odprti za predloge in priporočila agencije. Pomembno je tudi, da podjetje spremlja celoten postopek iskanja in selekcije kandidatov. Če želi biti poslovanje uspešno, organizacija naj ne izgublja nadzora nad postopkom selekcije, saj mora biti seznanjena s tem, kako izbiranje poteka. Naročnik oziroma podjetje prav tako mora še pred odločitvijo glede izbire določene agencije

preveriti, kako pomembno je naročilo za agencijo, kajti slednja običajno izvaja več projektov hkrati.

Velikega pomena je, da agencija podrobneje opiše selekcijski postopek že na začetku, pred podpisom pogodbe o sodelovanju. Nekatere agencije z naročniki sklenejo tudi dogovor o nevmešavanju (tako imenovana politika prepovedanih organizacij), kar pomeni, da agencija ne sme privabljeni kandidatov iz organizacij, ki so ali so bili njihovi naročniki (Ličen 2002, 27).

Kadrovske agencije se razlikujejo glede na vrsto plačila, ki ga zaračunajo naročniku. Nekatere agencije so za svoje storitve plačane postopno (v angleščini retained). To pomeni, da storitev zaračunajo v več delih (po navadi v dveh ali treh). Prvi del se plača ob dogovoru za iskanje oziroma podpisu pogodbe o sodelovanju, drugi del ob predstavitvi najustrežnejših kandidatov naročniku, zadnji del pa na koncu, ob zaposlitvi kandidata. Tako je agencija zavezana naročniku, dokler ne zapolni proste vloge. Druge vrste agencij pa so plačane pogojno (v angleščini contingency), torej le, če se eden izmed od agencije predlaganih kandidatov zaposli v organizaciji, celotno plačilo pa prejmejo šele ob zaključku selekcije. Naročnik, ki išče posameznike za prevzem vodilne ali druge ključne vloge v organizaciji, po navadi najame agencijo, ki deluje na podlagi postopnega plačila, s čimer se zaveže, da mora kandidate iskati toliko časa, dokler ne zapolni proste vloge, piše Falcone (1999, 92).

Agencije si prizadevajo za dolgoročno sodelovanje z naročniki. Na ta način bolje spoznajo klimo in kulturo organizacije. Tako namreč hitreje in preprosteje najdejo ustreznega kandidata za prevzem določene vloge v podjetju. Tudi za podjetja je dolgoročno sodelovanje zaželeno, ker na podlagi preteklih izkušenj spoznajo agencijo ter njen način dela in si s tem olajšajo delo pri naslednjem sodelovanju. Če agencija svoje naloge ne izpolni uspešno, se organizacije po navadi obrnejo na drugega zunanjšega izvajalca. Upoštevajoč dejstvo, da je konkurenca v Sloveniji med tovrstnimi agencijami velika, se agencije morajo potruditi, da pridobijo ali ohranijo posel in sodelujejo dolgoročno. Za organizacije pa je nasprotno takšna konkurenca dobrodošla – pomeni dvig kakovosti storitev, ki jo zagotavljajo kadrovske agencije.

Agencije po navadi namenijo veliko časa iskanju najboljšega kandidata za prevzem vodilne vloge. Imajo razvito mrežo stikov s kandidati, ne le s tistimi, ki sami iščejo službo, ampak tudi s tistimi, ki so običajno že zaposleni v organizaciji in o spremembi delovnega mesta niti

ne razmišljajo (to so tako imenovani pasivni iskalci nove zaposlitve). Kandidatom, ki so trenutno zaposleni v določenem podjetju, pa zagotavljajo dodatno diskretnost, saj nočejo ogroziti njihove trenutne službe.

Če torej strnem svoje ugotovitve: učinkovita agencija za iskanje in selekcijo kadrov mora ponujati ustrezne metode in storitve, ki so primerne za iskanje kandidatov, kakovost in strokovnost storitev, časovno učinkovitost, kulturno ustreznost, imeti dobro bazo podatkov, ki temelji (tudi) na dolgoročnem sodelovanju z naročniki, uporaba številnih selekcijskih postopkov, strokovno vodenje postopkov selekcije, nepristransko oceno kandidatov, usmerjenost na rezultate in garancijo. Vsekakor pa se agencije razlikuje in odgovor na vprašanje, ali je posamezna agencija za iskanje in selekcijo kadrov učinkovita, pa je subjektivno odvisen od tega, kakšne cilje in naloge si zastavi.

Danes obstaja že zelo veliko število različnih kadrovske agencij, ki imajo vlogo posrednika med delodajalci in iskalci dela. Kakor sem naznanila na začetku pričujočega dela, se bom sama osredotočila na vrsto agencije, ki se ukvarja z iskanjem ključnih kadrov, in sicer išče specifične strokovne kadre in kadre višjega menedžmenta. To dejavnost imenujemo »headhunting« oz. lov na glave/talente.

3 METODA DIREKTNEGA ISKANJA – »HEADHUNTING«

3.1 Kaj je »headhunting«?

»Headhunting« je prevzeta tuja beseda za direkten način iskanja kadrov. »Headhunting« oz. lov na glave/talente lahko definiramo kot alternativni način iskanja vodilnih in vodstvenih kadrov. Predstavlja poseben način iskanja ključnih kadrov. Opravljanje te dejavnosti zahteva vrsto profesionalne diskretnosti, saj gre za iskanje v določeni panogi ključnih kadrov, ki so že v delovnem razmerju in jih je treba motivirati za zamenjavo podjetja in s tem tudi delovnega mesta. Podjetje s tem pridobi veliko konkurenčno prednost. Ker pa gre za dolgotrajen postopek in od kadrovske agencije zahteva veliko poznavanje panoge, konkurence in ključnih kadrov, je storitev dražja kot pri drugih načinih iskanja (Bolarič 2009).

Za to metodo iskanja in pridobivanja kadrov se podjetja odločajo v naslednjih primerih: ko sama niso sposobna najti tovrstnega kadera; ko primernih kandidatov ne morejo dobiti preko

oglaševanja in interneta; ko podjetja diskretno iščejo nove vodilne ali vodstvene kadre in ko so profesionalni kontakti izčrpani in ne zagotavljajo poznavanja pravih ljudi. »Headhunterji« morajo zahtevanega kandidata najti, vendar je ta pogosto že zaposlen v drugem podjetju, s svojim delom zadovoljen in ne išče nove priložnosti. Zato ga je potrebno motivirati z možnostjo zamenjave službe.

Lovca na glave najamejo za iskanje profila sodelavcev, ki jih na trgu primanjkuje, za iskanje vodilnih sodelavcev podjetja (top menedžment) in za iskanje strokovnjakov (Zaletel 2005). Zato se najem »headhunting agencije« najbolj splača podjetjem, ki imajo zelo specifične zahteve in hkrati na trgu ni veliko ponudbe. Tako je tveganje precej manjše, kot če bi podjetje kandidata iskalo samo. Kot piše Razingar (2005), v podjetju bi za iskanje tega določenega zelo strokovnega in visokega kadra porabili veliko časa in energije, rezultat pa ni nujno, da bi bil ugoden.

Bistvo učinkovitega opravljanja iskanja ključnih kadrov je poznavanje različnega spektra panog, kjer se gibajo kandidati oz. poznavanje t.i. trga menedžerskega talenta. Na tem trgu kandidate (perspektivne strokovnjake, menedžerje, direktorje) spremlja poslovni tisk, lovci na glave in ostali člani nadzornih svetov in uprav, ki iščejo potencialne ljudi za vodilna mesta v svojih podjetjih. Tukaj lovci na glave pridejo do koristnih informacij, kot so: kdo je kdo, kaj je dosegel in ob katerih pogojih ter za kakšno ceno bi bil pripravljen prestopiti v drugo podjetje. Vrednotenje posameznega kandidata na trgu poteka s primerjanjem uspeha drugih kandidatov (Rus 2003, 8–15).

Kdo pa je »headhunter« oziroma lovec na glave? To je človek, ki se profesionalno ukvarja z iskanjem uspešnih posameznikov za vodilna mesta. To je kadrovski strokovnjak, pogosto specializiran za določena poslovna področja. Pogosto deluje v okviru kadrovske agencije, včasih pa tudi samostojno (Zaletel 2005). Lovec na glave je posrednik med kupcem in prodajalcem, z drugimi besedami – gre za posredovanje med ponudbo in povpraševanjem. Po Razingarjevi (2005) morajo »headhunterji« imeti veliko mrežo stikov in poznanstev, s katerimi iščejo ustreznega kandidata za določeno delovno mesto, saj je njihova posebnost ta, da imajo določen pregled, ki ga podjetje nima. Za uspešno in učinkovito opravljanje naloge »headhunterja« je po mnenju Cottona in Robbinsa (1999, 164) pomembno:

- vzdrževanje dobrih stikov,
- sloves ulova najboljših talentov,

- čim tesnejša zveza z naročnikom,
- popolno razumevanje, kaj naročnik hoče oziroma kakšnega človeka potrebuje,
- poznavanje kandidatovega življenjepisa,
- preverjanje življenjepisa,
- poznavanje splošnih razmer v posamezni državi (v eni državi pomeni hitro menjavanje služb dober, v drugih pa slab znak, prav tako so tudi razlike med posameznimi delovnimi mesti).

3.2 Potek dejavnosti in stroški storitev

Celoten proces iskanja primerne kandidata je kar dolgotrajen proces, zato je zelo pomembno, da podjetje in »headhunter« ohranita čim daljše sodelovanje. Le tako se zelo dobro spoznata, lovec na glave pa točno izve, kaj podjetje išče, in je lahko na preži za zanimivimi kadri tudi zunaj položajev, na katerih aktivno zaposlujejo (Pervanje 2008).

Na začetku naročnik »headhunterju« natančno predstavi svojo dejavnost, strategijo in cilje, okolje, v katerem posluje, konkurenco, pa tudi kulturo v podjetju in določeni ekipi. Podjetje opredeli, kakšen profil človeka iščejo za določeno delovno mesto in kaj od njega pričakujejo. Kadrovska agencija pri tem lahko pomaga, ker je njena vloga tudi v tem, da podjetju pomaga opredeliti potrebe, ki so lahko v določenih primerih zelo specifične: sestava opisa delovnega mesta, izvedba analize delovnih nalog, določitev t.i. "trdih" kriterijev (delovne izkušnje, izobraževanja ipd.), določitev osebnostnih lastnosti, določitev t.i. "mehkih" kriterijev (komunikacijske sposobnosti, primernost za timsko delo ipd.). Pri samem iskanju na strani agencije sodeluje ekipa svetovalca in analitika, kjer zadnji priskrbi svetovalcu številne informacije o panogi, opaznih strokovnjakih na iskanem področju in sledih, ki jih ti puščajo v stroki (Pervanje 2008). »Headhunter« najprej preišče lastno bazo kadrov (menedžerje, ki so pripravljene na izziv, se vpiše v bazo s pošiljanjem življenjepisov), potem se obrne na partnerje in obstoječe naročnike za mnenje o primernemu kandidatu. Naslednji korak je sistematična raziskava trga. Lovci na glave so posebni iskalci ključnih kadrov, ker vedno iščejo točno določen profil in zato potrebujejo velik spekter poznanstev in profesionalnih kontaktov v različnih panogah, kar lahko pripelje do tega, da »headhunter« že ima v mislih primerne kandidata (Razingar 2005). Znanje in formalna izobrazba niso zadostno zagotovilo, da bo kandidat primeren, zato mora »headhunter« preveriti izkušnje, karakterne

lastnosti kandidata in njegovo razmišljanje ter tako ugotoviti, kako se bo znašel v novem delovnem okolju. Po besedah Zaletela (2005) idealni kandidat ustreza spisku zahtevanih lastnosti, naročnikovi poslovni kulturi in njegovim posebnim željam. Horvat (2005) na primer našteva naslednje lastnosti, ki so iskane pri kandidatih:

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

K nadaljnji stopnji intervjujev in pogovorov »headhunterji« povabijo kandidate, ki izpolnjujejo formalne pogoje, so pripravljene na nov izziv in za katere sami menijo, da bi bili primerni kandidati za delo v naročnikovem podjetju (Razingar 2005). Vse kandidate se pri tem obravnava zelo natančno s strukturiranim in situacijskim intervjujem ter pripravo na kandidaturo. »Headhunterji« opravijo tudi preverjanje referenc, kar seveda povečuje verjetnost uspešnosti zasedbe delovnega mesta. Naročniku so predstavljeni le najbolj ustrezni kandidati, to je t.i. »short list« (Pervanje 2008). Podjetje se nato odloči za po njegovem mnenju najustrežnejšega kandidata. V primeru, da naročnik ni zadovoljen s ponujenimi kandidati, »headhunter« opravi ponovno iskanje brezplačno.¹ Storitve se dokončno plača, ko je kandidat zaposlen v naročnikovem podjetju in tam uspešno deluje (Razingar 2005). Takšno poglobljeno iskanje s strani »headhunterja« zahteva veliko časa in truda, zato je tudi število naročnikov manjše.

¹ O načinih plačevanja sem že pisala prej (glej str. 18).

Razlogi, zakaj kandidat sprejme ponudbo »headhunterja«, se med posamezniki razlikujejo, vsem pa je skupno to, da plača po navadi ni na prvem mestu. Kandidate, ki so na svojem delovnem mestu zadovoljni ter imajo možnosti razvoja in zadovoljivo finančno stimulacijo, bo težko prepričati za menjavo službe, zato tudi ponudba večje plače ne spremeni njihove odločitve. Za odločitev kandidata je predvsem pomembno sicer to, ali ima »novo« podjetje jasno vizijo prihodnosti, dobro delovno klimo, kakovostne odnose med zaposlenimi ter če jim nova pozicija predstavlja izziv in osebno rast. To seveda ne pomeni, da plača ni pomembna, saj, kot pravi Horvat (2005), se bodo le redki kandidati odločili, da sprejmejo ponudbo, kjer je plača nižja od njihove dotedanje. Osnova mora biti še vedno dokaj visoka (prav tam).

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

3.3 Prednosti in slabosti »headhuntinga«

Kot smo že omenjali, organizacije ali podjetja se za zunanje izvajanje selekcije in pridobivanja kadrov odločajo iz različnih razlogov. Nekateri želijo prihraniti čas, neprijetnosti in neuspeh pri samostojnem iskanju, drugi pa se za sodelovanje odločajo, ker želijo pridobiti nepristransko oceno kandidatov ali pa si želijo kandidate pridobiti brez vednosti konkurenčnih

organizacij. Nekatera podjetja se odločajo za sodelovanje z agencijami ravno zato, ker nimajo svoje kadrovske službe oziroma oddelka za človeške vire. Celotno, če imajo kadrovske službe, se lahko za sodelovanje odločijo zaradi preobremenjenosti posameznikov na področju človeških virov ali nezadostnih izkušenj in strokovne usposobljenosti za izvedbo tovrstnega postopka, kar je pri iskanju vodij izrednega pomena. Na primer, tuje organizacije, ki pri nas odpirajo predstavništva, se obračajo na agencije zaradi nepoznavanja slovenskega trga delovne sile. Včasih organizacije sodelujejo z agencijami zato, da privabijo kandidate iz konkurenčnih organizacij, sama pa takih kandidatov ne želijo ali ne morejo privabiti (Sidney v Ličen 2002, 19–56).

Sodelovanje z izbrano kadrovske agencije pri iskanju in selekciji novih sodelavcev za vodilne vloge ima številne prednosti, vendar ima tudi pomanjkljivosti, ki jih je treba upoštevati že pri prvi odločitvi (glej Tabela 3.1).

Tabela 3.1: Prednosti in pomanjkljivosti sodelovanja s kadrovske agencijami

PREDNOSTI	POMANJKLJIVOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • visoka kakovost in strokovnost storitev • časovna učinkovitost • učinkovitost pri iskanju ljudi, ki jih na trgu dela primanjkuje • uporaba številnih selekcijskih postopkov, ki so se v preteklosti izkazali za učinkovite • strokovno vodenje postopkov selekcije • nepristranska ocena kandidatov • obsežne interne baze podatkov o kandidatih (aktivnih in pasivnih iskalcih zaposlitve) • dobro poznavanje trga delovne sile in specializiranost za ozke segmente trga • delni prenos tveganja na zunanje izvajalce • večja fleksibilnost agencije 	<ul style="list-style-type: none"> • visoki stroški storitev zunanjih izvajalcev • možnost izbire neustreznih kandidatov • odvisnost od zunanjega izvajalca • izguba nadzora nad potekom postopka selekcije • prikrivanje informacij, ki organizacijam lahko škodijo • plačevanje določenega zneska vnaprej • v primeru neuspešne selekcije se honorar oziroma del honorarja običajno ne vrača • omejevanje pri izbiri (dogovor o nevmešavanju)

Vir: Svetlik (2002, 137).

Pomisleke glede metod delovanja »headhunterske« industrije in njenih nezaželenih, celo katastrofalnih posledic, imajo tudi nekateri njeni nekdanji uspešni pripadniki, kot je Paul Sampson (Gospodarski vestnik 2002, str. 56). Po njegovem mnenju je brezkompromisna vsiljivost lovcev na glave v zadnjih dveh letih povzročila neverjetno fluktuacijo osebja v tajništvih srednjih in velikih podjetij.

Pogosto se dogaja, da posamezni nevestni 'lovci' naročniku dostavijo kar celotni seznam ključnega oddelka konkurenčnega podjetja. Posledice takšnega delovanja so bile tako resne, da je Paul Sampson ustanovil evropsko agencijo, ki je usmerjena proti lovcem na glave, in pred kratkim odprl tudi njeno podružnico Anti-Headhunting UK v Veliki Britaniji. Agencija ponuja tečaje osebjem tistih podjetij, ki so največkrat izpostavljeni nasilnim metodam, s katerimi poskušajo lovci prodreti v baze podatkov. Hkrati podjetjem tudi svetuje, katere agencije naj uporabljajo, če si ne morejo sami najti ustreznih kadrov (Gospodarski vestnik 2002, 56).

Glede na številne prednosti in pomanjkljivosti, ki jih s seboj prinaša sodelovanje z agencijami, se morajo delodajalci zavedati, da se tudi svetovalci v agencijah lahko »zmotijo« pri izboru kandidatov, ki jih predlagajo za zaposlitev v organizaciji.

3. 4 Etika »headhuntinga«

»Ravnati odgovorno, pomeni ravnati etično.« (Poler Kovačič 1997, 71). Odgovorni posel je etični posel. Ergo: odgovorno »headhunterstvo« je etično »headhunterstvo«. Moramo pa se zavedati, da je odgovornost, o kateri govorimo, vedno »moja odgovornost« (Poler Kovačič 2005, 195–196). Posameznik se pri tem ne more sklicevati na to, kaj so ostali storili, ker to ni pomembno in nikakor ni odločilno za njegovo odgovornost. Odgovornost posameznika je odgovornost po sebi, torej ni povezana z odgovornostjo drugih in z njihovim ravnanjem. Temeljna drža odgovornosti pa mora imeti za izhodišče obličje drugega človeka, pri čemer je še vedno pod zavezo (katerega, koli etičnega) kodeksa (Poler Kovačič 2005, 196). Odgovornost je nezmožnost biti neodgovoren in temelj te odgovornosti je spoštovanje dostojanstva človekove osebe (2005, 198).

Človek je po Immanuelu Kantu umno bitje, ne le čustveno in razumsko, in je že po naravi cilj sam po sebi. Vse, kar je nadomestljivo, ima namreč ceno. Človekovo dostojanstvo pa ni nadomestljivo, zato nima cene. Spoštovati dostojanstvo osebe je dolžnost, ki jo ima človek do sebe kot moralnega bitja (Poler Kovačič 2002, 94). Dostojanstvo osebe je utemeljeno v preambuli *Mednarodnega pakta o državljanskih in političnih pravicah* (1966), ki poudarja, da je dostojanstvo prirojeno človekovi osebnosti, priznanje dostojanstva ter enakih in neodtujljivih pravic pa je temelj svobode.

Kadrovsko svetovalno podjetje (»headhunter«) torej nagovori ciljno izbrane kandidate, ki so že zaposleni, ali bi bili pripravljene razmisliti o novih delovnih izzivih. Ravno pri tej metodi je vprašanje etike izrednega pomena, tako glede tega početja nasploh kot tudi glede zasledovanja visokih etičnih meril pri sami izvedbi (Trescon 2007).

Opravičljivost »headhunterskega« posega nasploh vidimo dolgoročno in narodnogospodarsko v tem, da enostavno sili delodajalce, da skrbijo za svoje zaposlene, za njihov razvoj, klimo in kulturo v podjetju. Ljudje z možnostjo razvoja, ki se v službi dobro počutijo, so lojalni in zavzeti sodelavci. Zavzetost pri delu pa je tista kategorija, ki dokazano neposredno vpliva na produktivnost in profit. Zadovoljni zaposleni bodo močno razmislili glede svoje notranje potrebe po novih izzivih in se običajno ne bodo odločili za menjavo službe, četudi jih »headhunter« nagovori. To je ena proti nič za delodajalce, katerih vodstvo in vodje se tega zavedajo. Pogoj za zdravo narodno gospodarstvo je čim več dobrih, zdravih podjetij, ki za svoje zaposlene skrbijo. V tej luči »headhunterji« menijo, da z vnašanjem nemira na dolgi rok pozitivno prispevajo k razvoju družbe (Trescon 2007).

Pri sami izvedbi »headhuntinga« je izredno pomembno področje varovanja osebnih podatkov (Trescon 2007). Pravico do zasebnosti nasploh varujejo številni domači in tuji dokumenti, med njimi Ustava RS (35. člen, tudi pravica do varstva osebnih podatkov, 38. člen), Mednarodni pakt o državljanskih in političnih pravicah (17. člen) in Konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin (8. člen). Vsi svetovalci kadrovskega podjetja TRESCON so zavezani k spoštovanju mednarodnega etičnega kodeksa, ki ga za svoje člane zahteva skupina CFR Consulting Group. Ravnavajo se tudi v skladu s Kodeksom Društva za kadrovske dejavnosti Slovenije (Trescon 2007).

Menim, da morajo biti vse agencije zavezane etičnemu kodeksu in se ravnati v skladu z njim. Spoštovati dostojanstvo osebe ne pomeni, da nekoga spoštujem zato, ker bi ustrezal nekim zunanjim standardom, ki določajo njegovo vrednost, ali zato, ker je njegova navzočnost zame prijetna, ali zato, ker mi pomaga uresničiti določene načrte, ampak pomeni spoštovati preprosto zato, ker je cilj sam na sebi, zaradi njegove izrednosti, edinstvenosti (Poler Kovačič 2005, 198–199).

3.5 »Headhunting« v Sloveniji

V tujini je storitev »headhuntinga« zelo razširjena in ima precej dolgo zgodovino. Sam izraz »lov na glave« pa izvira že iz Antike, ko so v boju sovražnikom dobesedno vzeli glavo (Kitajci, Indijci, Japonci, Tajvanci, Rimljani), češ da se bodo na ta način polastili tudi njihovih duš in energij. Izraz »rekrutiranje« pa so si izmislili Rimljani, ki so prvi, ki so plačali določen znesek, ko so jim predstavili potencialnega novega vojaka. Do pravega razcveta »headhunterske« industrije, kot jo poznamo danes, torej 'modernega' rekrutiranja, pa je prišlo šele po drugi svetovni vojni, ko se je gospodarstvo okrepilo in so podjetja pričela množično zaposlovati. V tujini imajo že ogromno podjetij ali posameznikov, ki se ukvarjajo izključno le s storitvijo »headhuntinga«. Prav tako so vsi specializirani po posameznih industrijah (farmacija, informacijska tehnologija, industrija široke potrošnje, bančništvo, gradbeništvo) (Competo d.o.o. 2011).

Razvoj tovrstne metode pridobivanja ključnih kadrov v Sloveniji ima sicer kratko zgodovino – pričela se je s koncem osemdesetih let, »dozorela« je in se razširila le do določene mere, zaradi majhnosti slovenskega trga pa ima seveda svoje specifičnosti in zahteve. Iz leta v leto se povečuje število kadrovskega agencij, ki pa kombinirajo »headhunting« z ostalimi dejavnostmi, kot so oglaševanje, klasično iskanje kadrov idr. Tovrstno dejavnost je pri nas začela opravljati kadrovska agencija Profil (Competo d.o.o. 2011).

Dejavnost se je v Sloveniji skozi leta razvijala bolj počasi, svetovalne službe pa ne objavljajo oglasov, ampak poskušajo motivirati kandidate za menjavo službe. Danes se vse več domačih pa tudi tujih podjetji zanima za kadrovske storitve. Tovrstna dejavnost tudi pri nas ni poceni, vsekakor pa se podjetja zavedajo, da je naložba v dober kader neprecenljiva, zato so pripravljena vložiti določeno vsoto denarja in sodelovati s strokovnjaki za iskanje in izbor. Povprečna cena iskanja kadra za vodstveni položaj stane okoli deset tisoč evrov (za primerjavo: na Norveškem pa od šestdeset do osemdeset tisoč evrov) (Bolarič 2009).

V Sloveniji pa se »headhunterstvo« šele razvija. Zaradi majhnega prostora in prevladujočega kadrovanja preko tako imenovane metode »vez in poznanstev« podjetja pogosto ne zaznavajo potrebe po strokovni pomoči pri zaposlovanju ključnih kadrov. Težava pri zaprtem načinu kadrovanja je v tem, da se lahko ohranjajo kadri, ki niso najbolj perspektivni, prav tako pa se v podjetju oži širina mnenj in inovativnih pristopov (Poslovni svet 2009).

Metode agencij za iskanje ključnih kadrov se med seboj v odtenkih razlikujejo, vendar je vsem skupno iskanje kandidatov z velikim potencialom, vodstvenimi sposobnostmi, torej skupna jim je »headhunterska« vloga.

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

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

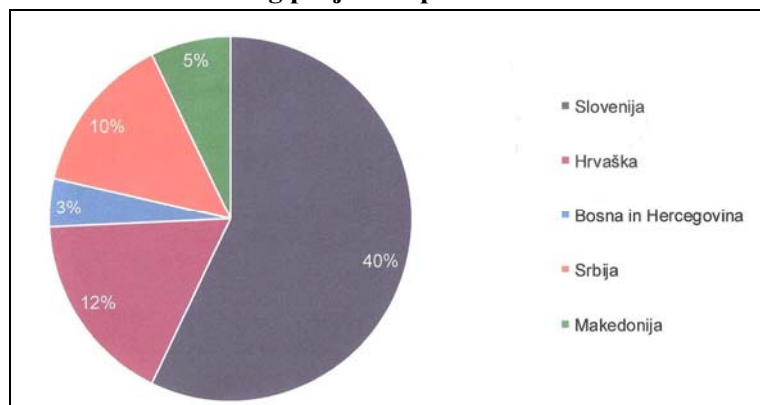
Poleg domačih deluje tudi nekaj evropskih oziroma svetovnih svetovalnih družb, ki pokrivajo naše ozemlje iz Avstrije, Poljske, Velike Britanije in Nemčije, a pri nas nimajo svojih pisarn in so projektno organizirane (Bolarič 2009).

4 ŠTUDIJA PRIMERA

4.1 Predstavitev podjetja Amrop Adria d.o.o

Amrop Adria je organizacija, ki se ukvarja z iskanjem in selekcijo vodstvenih kadrov na globalni ravni. Svoja predstavništva imajo v Beogradu in Ljubljani. Poleg omenjenih držav pa delujejo tudi na področju Hrvaške, Bosne in Hercegovine ter Makedonije (na Sliki 4.1 je prikazan obseg projektov po omenjenih državah od leta 2008 do leta 2010).

Slika 4.1. Obseg projektov po državah 2008–2010



Vir: Amrop Adria (2011)

So del največje globalne skupine podjetij za iskanje in selekcijo ključnih kadrov, The Amrop Group. **The Amrop Group**, ki združuje preko **700 konzultantov**, ki delujejo v **57 državah napetih kontinentih**. To jim omogoča, da lahko preko lastne mreže za njihove naročnike iščejo vodilne kadre v večini ekonomsko najzanimivejših držav po celem svetu. Samo podjetje Amrop je ustanovljeno leta 1979. V tem času je bila združitev lokalnih »butikov« za iskanje in selekcijo kadrov v globalno omrežje obravnavana kot edina možna alternativa za integrirane organizacije. Danes je to še bolj resnično. Od Budimpešte do Moskve ter od Talina do Sofije, imajo močne lokalne mednarodno podprte ekipe, sposobne uresničiti zadane cilje in pričakovanja svojih strank.

Amrop je z 89 pisarnami v 57 državah **največja organizacija za iskanje in selekcijo kadrov na svetu**. Amrop je bil in je v mnogih regijah še **vedno vodilni** na svojem področju, vendar pa so prerasli v globalno združenje, čeprav niso bili vedno obravnavani kot taki. Danes je že okrog 90 pisarn po celem svetu. Zaposlujejo kar 800 sodelavcev, vključno s 300 svetovalci. Njihovim naročnikom pomagajo biti uspešnejši s prepoznavanjem najboljših in najustreznejših vodij in strokovnjakov po celem svetu (Amrop Adria 2011).

Po besedah Marka Mlakarja (glej Prilogo A), partner podjetja Amrop Adria, zadolžen za širitev poslovanja podjetja in sodelovanje z naročniki v Sloveniji, na Hrvaškem in v Srbiji, je podjetje bilo naprej samostojna firma, zdaj pa so del enega globalnega koncerna, /.../ del ene skupine, ki je na svetu številka ena in združuje 90 takih pisarn v 60 državah. Vse pisarne imajo isti brend, vse so Amrop, kasneje pa so se odločili, da imenu podjetja v Sloveniji dodajo Adria, ker delajo na jadranskem področju. »To nam da določeno moč – kot skupina delamo

3000 pozicij na leto, vsi imamo skupne dokumente, navzven nastopamo kot del skupine in poznani smo kot eni od petih top ponudnikov v svetu,« dodaja Mlakar.

Kakor sami pravijo, zadovoljstvo strank je njihovo najpomembnejše vodilo. Odlikovali naj bi jih profesionalen pristop, visokokavostna storitev, diskretnost in bogate izkušnje njihovih svetovalcev in zunanjih sodelavcev. Danes je Amrop prisoten kar v 17 državah Centralne in Vzhodne Evrope, kar za njih pomeni večjo prednost v smislu zagotavljanja lokalne podpore. Njihova podjetja v vseh omenjenih državah s partnerji in svetovalci vsako leto uspešno zaključijo preko 600 projektov iskanja in selekcije kadrov. Za vsakega naročnika skrbno izberejo svetovalca, ki je zadolžen za vse njegove nove projekte. Svetovalec poveže regionalne in lokalne vire ter strokovno znanje, kar mu omogoča, da pridobi čim več poglobljenega znanja o ciljnih podjetjih in potencialnih kandidatih v veliko širšem obsegu (Amrop Adria 2011). »Pozicij imamo na leto približno od 20 do 50, odvisno, povprečje je nekje okrog 30. Na mesec pa jih moramo zapreti od dva do tri,« je dejal Mlakar.

V preteklih letih so sprejeli pomembne odločitve, ki so jim ustvarile pot pri usklajevanju procesov in standardov, pri ustanovitvi integrirane baze projektov (podrobneje glej str. 40) ter oblikovanju svetovne Amrop univerze za zaščito prenosa znanja v vseh njenih vidikih. Vsi ti ukrepi so bili izvedeni z njihovo globoko zavezanostjo vrednotam, kot so podjetniška strast in dolgoročno partnerstvo (Amrop Adria 2011).

Vsi strateški koraki Amropa, ki so bili izvedeni v preteklih letih, so se odrazili v enotni blagovni znamki in novem logotipu. Njihov novi logotip se imenuje nexus (povezava) in v barvah predstavlja njihova različna področja globalnega strokovnega znanja in izkušenj. Naročnik je v središču tega nexusa. Vse, kar delajo, je osredotočeno na potrebe naročnika, kjer koli je, je v središču njihove pozornosti, ravno tako kot pove njihov moto: »Mi smo tam, kjer ste vi.« (Amrop Adria 2011).

To, da gre za globalno združenje, je velika prednost. Marko Mlakar (glej Prilogo: A) je v pogovoru obrazložil zakaj. Zgodilo se je, da je morebiten njihov naročnik iz Turčije, s katerim so delali na Hrvaškem, zahteval njihovo sodelovanje v Pragi. Tako so iz Amropa Adria podpisali z njim pogodbo, da bo pisarna Amropa v Pragi naredila projekt in ga izpeljala do konca. Trenutno končujejo projekt v Moskvi: »Naročnika smo pripeljali mi, oni so sprejeli projekt in v bistvu ga mi upravljamo in pogodbo izpeljujemo,« je dodal Mlakar. Velikokrat se

zgodí tudi, da Amrop Adria dobi projekt iz globalne mreže, npr. iz Dunaja, iz Italije v Hrvaško, iz Grčije v Srbijo.

Poleg zgornje prednosti, so po njihovih podatkih drugačni in potemtakem posebni, ker imajo funkcionalen vpogled in kontekstualno znanje zaradi razširjenosti po svetu, delajo z visokimi, top partnerji, imajo takojšen dostop do ustreznih informacij in strokovnega znanja, so fleksibilni za zadostitev potreb naročnikov, kjer koli so, in so vsebinsko usmerjeni: razumevanje edinstvenih potreb in zahtev naročnikovega iskanja (Amrop Adria 2011).

4.1.1 Storitve podjetja Amrop Adria d.o.o.

Med svoje storitve podjetje Amrop Adria našteva naslednjih šest: direktno iskanje kandidatov, iskanje z oglaševanjem, Interim Management, Management Audit, poslovno svetovanje in karierno svetovanje.

Direktno iskanje kandidatov je najuspešnejša metoda, s katero najdejo najprimernejše kandidate za iskano pozicijo. Potek iskanja za to sistematično, na točno določene industrije orientirano iskanje, obsega pet faz, ki jih bomo podrobneje pogledali v naslednjem poglavju. Za vsakega naročnika skrbno izberejo svetovalca, ki je z zahtevanimi izkušnjami in znanjem zadolžen za vse njegove nove projekte ter je hkrati koherenten za organizacijo naročnika (Amrop Adria 2011).

V nasprotju z direktnim iskanjem, pri **iskanju s pomočjo oglaševanja** potencialnih kandidatov ne kontaktirajo direktno, temveč objavijo oglas. Zaradi majhnosti trga sta iskanje in selekcija kadrov s pomočjo oglaševanja primeren in uporaben dodatek direktnemu iskanju. Tudi iskanje z oglaševanjem ima pet faz: specifikacijo iskane pozicije, objavo oglasa, selekcijo, predstavitev kandidatov in pomoč pri pogajanjih.

Interim Management je stroškovno učinkovita storitev, ki naročniku pomaga v določenem – krajšem časovnem obdobju, ko zaradi nastale (lahko tudi nepredvidene) situacije v podjetju oziroma organizaciji potrebuje vrhunskega strokovnjaka. To je storitev za začasna menedžerska delovna mesta ali projekte, ki naročniku omogoča zaposliti: osebo na vodilnem delovnem mestu; uveljavljenega strokovnjaka na svojem področju; za delo v organizaciji/podjetju; za določeno (krajše) časovno obdobje.

Ta storitev ima relativno kratko zgodovino. Njen začetek seže v leto 1970 na Nizozemsko, kot odgovor na togo nizozemsko delovno zakonodajo. S seboj je prinesla več fleksibilnosti visoko izkušenih strokovnjakov, ki so s svojo obliko zaposlitve (delo za določen čas, brez dodatnih stroškov za delodajalca) pomenili alternativo redno zaposlenemu vodilnemu kadru, ki so bili na svoji poziciji upravičeni do določenih privilegijev, ob morebitnem odhodu pa so dobili visoke odpravnine. V zadnjih desetih letih se je industrija Interim Managementa izredno močno razširila na trgu Velike Britanije. Zaposliti Interim Managerja za krajši čas, je danes sprejeto kot stroškovno učinkovita rešitev, ki prinese takojšne rezultate. Za Slovenijo pa je za enkrat tovrstna storitev nova, inovativna. Tukaj je pomembno omeniti, da Interim Management ni za vsakogar. Takšni menedžerji se neprestano gibljejo iz ene organizacije v drugo, prevzemajo odgovornost za najzahtevnejše naloge oziroma izzive, s katerimi se sooča organizacija ali podjetje. Svojo novo vlogo morajo osvojiti izredno hitro, si izboriti zaupanje in spoštovanje zaposlenih in sprejemati pomembne odločitve v imenu podjetja ali organizacije. Interim Managerji so profesionalci, sposobni prilagajanja, fleksibilni in imajo ustrezne bogate izkušnje na svojem področju. Vloga Interim Managerja jim tako prinaša nove izzive, dinamično kariero in nove poslovne uspehe.

Naslednja storitev podjetja Amrop Adria je *Management Audit*. To je orodje, ki pomaga zagotoviti dolgoročno konkurenčno moč organizacij. Zagotavlja strateški pogled na stanje organizacije: vire, razvojne potrebe in zmogljivosti za obravnavanje ključnih strateških vprašanj. Rezultat Management Audita strankam prinaša veliko boljše razumevanje, pogled in načrtovanje pri sprejemanju ukrepov za soočenje z vprašanji vodenja in identifikacijo notranjih človeških virov. Management Audit omogoča podjetjem primerjavo njihovih notranjih virov s situacijo na trgu, tako na lokalni kot globalni ravni.

V podjetju Amrop Adria že vrsto let uspešno delujejo v industriji iskanja in selekcije kadrov v državah Adriatic regije, zato se lahko pohvalijo s poglobljenim poznavanjem konkurenčnih razmer na trgih njihovega delovanja. Pri njihovem delu tesno sodelujejo z najvišjimi vodstvi podjetij in tako dopolnjujejo svoje znanje z nepristranskim pogledom, ki odraža najnovejše podjetniške in poslovne trende po celem svetu. Poleg tega njihovo znanje in izkušnje posredujejo svojim naročnikom, da bi le-ti lahko podobne ocenitve opravili v celotni organizaciji. To omogoča ugotavljanje razvojnih potreb za posameznike in pomaga pri uspešnem planiranju za jutrišnje organizacijsko vodstvo.

Management Audit je še posebej uporabno v primerih, ki se nanašajo na spremembe na višjih vodstvenih položajih, uspešnem planiranju nasledstva, združevanju ali prevzemih, ugotavljanju izvršnih razvojnih potreb in za izpostavitve področij organizacijskih prednosti in slabosti.

V vseh prestolnicah, kjer delujejo, rijo pri Amrop povezani z najboljšimi lokalnimi odvetniki, ki njihovim kandidatom in naročnikom nudijo brezplačno pravno pomoč (*poslovno svetovanje*) pri vprašanjih, ki so povezana z delovnim pravom, individualnimi pogodbami in konkurenčnimi klavzulami. Tak nivo storitve njihovim naročnikom in kandidatom omogoča, da vsa pravna vprašanja rešijo v najkrajšem možnem času in omogočijo vsem vpletenim čim hitrejšo rešitev njihovih zadev.

Pomagajo tudi vzpostaviti nove poslovne kontakte, najti nove kupce, dobavitelje ali investitorje. V imenu naročnika poiščejo in kontaktirajo potencialne partnerje, jim predstavijo podjetje naročnika in organizirajo sestanke z ustreznimi podjetji. Med drugim tudi zagotavljajo celotno marketinško storitev. Neomejena marketinška orodja, kot so med drugim organizacija dogodkov in relacijski marketing, jim omogočajo ustvarjati kreativne ideje in inspiracije, upoštevajoč naročnikove želje, cilje, plačilne pogoje, časovne omejitve in diskretnost.

Toda karierni razvoj posameznika terja tudi preišljen in načrtovan pristop. Ne glede na zaostrene pogoje poslovanja, recesije in negotovosti, to naj ne bi smelo vplivati na ambicije in karierne načrte izobraženih in ciljno naravnanih strokovnjakov. Značilna lastnost strateško naravnanih kadrov je, da kljub morebitnemu zadovoljstvu z delovnim mestom in izzivi, ki jih to trenutno ponuja, razmišljajo, kako naprej. Za vse tiste je agencija pripravila programe (*karierno svetovanje*), ki v kombinaciji osebnega svetovanja, analize osebnosti in poklicnih potencialov ter spremljanja kariernih priložnosti na trgu delovne sile, ponuja možnost načrtovanja osebne in strokovne rasti.

V ta namen so v Amropu pripravili dva programa, ki se med seboj razlikujeta po obsegu storitve in trajanju izvedbe: program »Karierni posvet« in program »100 dni za karierno spremembo«. Pod strokovnim vodstvom v programu »Karierni posvet« glede na prioritete naročnika nudijo analizo konkurenčnih prednosti na trgu delovne sile ter morebitnih šibkih točk, na osnovi česar naročnik osvoji informacijo o priporočenem formalnem in/ali

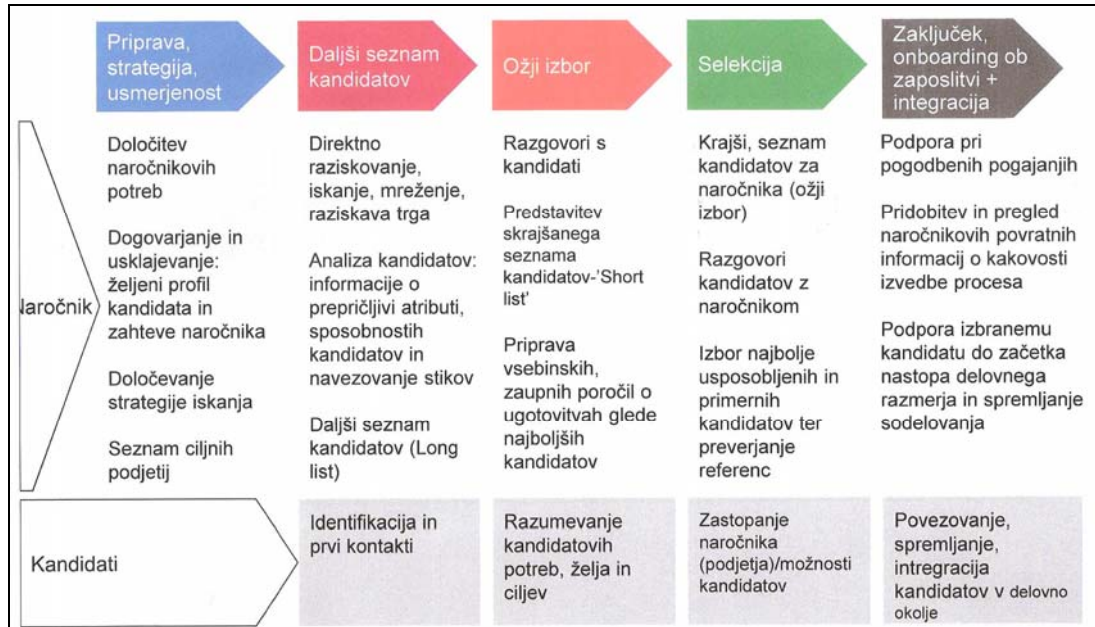
neformalnem izpopolnjevanju. Naročniku pomagajo pri izdelavi dobrega življenjepisa, ga naučijo pravil samopredstavitve, da lahko brez težav izpostaviti svoje konkurenčne prednosti, predstavi svoje dosežke in ambicije, znanja in dobre prakse.

V programu »100 dni za karierno spremembo« pa naročnik dobi vpogled v značilnosti njegove osebnosti, poklicne interese in motivacijo za nadaljevanje svoje kariere – morda v istem poklicu ali pa se na tej podlagi odloči za korenito spremembo. Svetujejo glede potencialov naročnika, kakšno vlogo v skupini narekuje njegov značaj in kako lahko svoje osebnostne lastnosti nadgradi z izobraževanji. Individualen pristop temelji na osebnem svetovanju tako, da se naročnik sreča s svetovalcem, v času trajanja programa pa se lahko tudi na svetovalca obrnejo po telefonu ali po elektronski pošti.

4.2 Postopek pridobivanja ključnih kadrov v Amrop Adria d.o.o

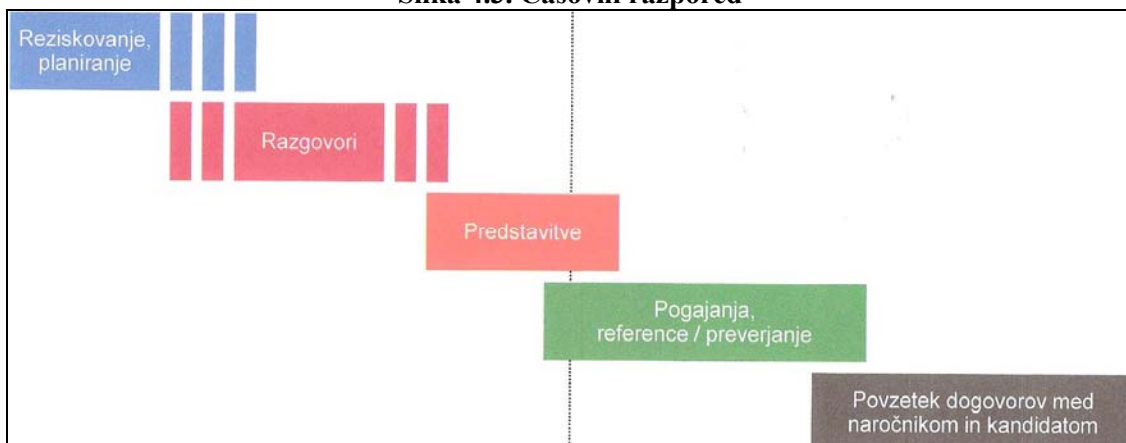
Direktno iskanje kandidatov je torej najuspešnejša metoda, s katero najdejo najprimernejše kandidate za iskano pozicijo. Potek iskanja obsega pet faz, in sicer specifikacijo iskane pozicije, iskanje in selekcijo podjetij in sektorjev, v katerih lahko najdejo kandidate, selekcijo kandidatov, predstavitev kandidatov in pomoč pri pogajanjih o pogojih za zaposlitev (glej Sliko 4.2). Na Sliki 4.3. pa je predstavljen časovni raspored poteka faz direktnega iskanja, ki traja primerno od šest do osem tednov.

Slika 4.2. Ozadje Amrop procesa



Vir: Amrop Adria (2011)

Slika 4.3. Časovni raspored



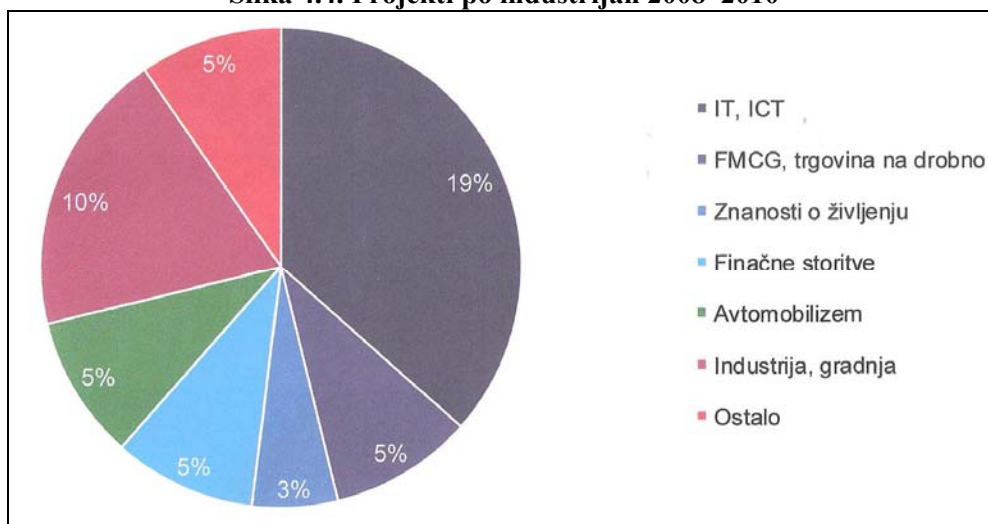
Vir: Amrop Adria (2011)

Kaj pa je tisto, kar posameznike največkrat prepriča, da zamenjajo službo? Razlogov je več in seveda so različni, pravi Marko Mlakar (glej Prilogo: A). Denar ni na prvem mestu, vendar pa sta odgovornost in sprememba. »V nekaterih industrijah je zelo normalno, da hitro menjajo pozicije, na primer v farmacevtiki vsake dve leti zamenjajo službo, v informatiki pa so zelo stabilni glede tega, vodja prodaje bo hitreje zamenjal službo kot vodja računovodstva, saj je ves čas trgu, ima veliko kontaktov, ve, kaj se dogaja, drugi ga opazijo. Vodje računovodstva noben ne opazi, nima veliko kontaktov, ne izstopa ... Trg prepoznava dobre rezultate, taki ljudje so vedno tarče,« je dejal Mlakar (prav tam).

V Amrop Adria sodelujejo tudi s konkurenco. Občasno se namreč zgodi, da imajo trenutno preveč dela in da ne zmorejo izpeljati vseh projektov, zato pokličejo konkurenco (s katero so v dobrih kontaktih) in povprašajo, če bi radi prevzeli projekt, vsekakor pa pod pogojem, da plačajo dogovorni del, za katerega se obe strani dogovorita. Seveda to deluje tudi obratno: konkurenčna agencija občasno pokliče Amrop Adria. Za tovrstna sodelovanja pa nista razloga samo čas in trenutna obremenjenost agencije, ampak tudi industrija naročnika. Različne agencije so različno močne v različnih industrijah. Spodaj (slika 3) so predstavljeni projekti po industrijah, za katere so Amrop Adria tudi najbolj izkušene.

V preteklih letih so **vzpostavili obširno bazo podatkov**, ki sestoji iz več tisoč kandidatov različnih profilov in različnih področij (glej Slika 4.4) ter predstavlja osnovo za kakršno koli iskanje in selekcijo. Bazo podatkov tudi vseskozi dopolnjujejo in posodablajo.

Slika 4.4. Projekti po industrijah 2008–2010



Vir: Amrop Adria (2011)

Specifikacija iskane pozicije je pripravljalna faza in vključuje podrobno oceno potreb naročnika, podroben opis iskane pozicije, odgovornost in cilje ter njene glavne zadolžitve. Hkrati vsebuje tudi zahtevane izkušnje, kvalifikacije in kompetence, ki so potrebne za kakovostno opravljanje zahtevanega dela. Jedro informacij, ki izhajajo iz teh analiz, je dopolnjeno z njihovim poznavanjem trenutne pozicije naročnika na trgu in je nato integrirano v proces iskanja. Na osnovi teh informacij nato določijo ciljne sektorje, podjetja in potencialne kandidate. Te analize so osnova iskanja in so kot take ključni element za uspešen zaključek posameznega projekta.

Marko Mlakar (glej Prilogo: A) je opozoril na problem, ki nastaja pri tej fazi. Podjetje, ki je naročnik, ima včasih napačno pričakovanje o plačah. Na primer, podjetja (naročniki) iščejo kandidata za plačo do 50000 evrov, na trgu pa za to pozicijo dobijo 70000 evrov, zaradi česar agencija posledično ne more najti ustreznega kandidata. Mlakar je navedel tudi drugi problem: primer v Sloveniji, kjer so v nekaterih mestih veliko nemobilni in kjer je zelo težko najti ustrezne kadre. Imeli so naročnika iz Postojne za zavarovalnico, ki je iskal direktorja poslovne enote in je želel nekoga, ki je iz okolice, torej da ni iz Ljubljane, v Postojni pa jih je zelo malo. V takšnih primerih je občasno potrebno izvrševati tudi korekcije – agencija se z naročnikom primerno pogovori o poziciji, o stanju, lahko pa mu tudi sugerira, kakšne so (tudi) plače in beneficije ter demografski dejavniki, skratka vse, kar zadeva določeno zahtevo naročnika.

V **fazi iskanja** podjetij in sektorjev morajo biti le-ti sistematično pregledovani. Tako kot določijo ciljna podjetja in kandidate, za njihovega naročnika zberejo in pripravijo še dodatne tržne informacije. Ko je ta faza zaključena, pripravijo razširjen seznam potencialnih kandidatov, ki ga posredujejo naročniku v pregled in potrditev.

Med **fazo selekcije** agencija strogo zaupno kontaktira potencialne kandidate in, v kolikor se želijo pogovarjati o njihovi ponudbi, se z njo dogovorijo za osebni razgovor. V Amrop Adria jih kontaktirajo na različne načine: »Z enim ga vzpostavimo preko e-maila, z enim preko telefona, z enim se osebno srečamo, pač skrbimo, da se spoznamo na vse možne načine, koristimo veliko teh socialnih orodij, preko facebooka, pač kjer koli plačujemo kar nekaj poslovnih baz, tako da spremljamo vse sezname, lestvice top menedžerjev, kjer koli se kdo prijavlja, naročeni smo na vse časopise, ki so povezani s poslovnim svetom,« je skušal v pogovoru pojasniti Mlakar in je dodal: »Naša naloga je, da smo 24 ur na dan pozorni, da ustvarjamo kontakte, mi živimo od kontaktov. Na vse možne načine iščemo.« Vendar na tem nivoju vse mora potekati osebno in diskretno, ker potencialni kandidati »nočejo, da so kjer koli omenjeni, da ne bi imeli težav v podjetju, kjer so zaposleni, da ti ne bi izvedeli, da iščejo drugo službo«.

Problem pri tej fazi sta dostopnost in prosti čas teh potencialnih kandidatov, ker so po navadi takšni top menedžerji v naprej dva–tri tedne zasedeni, zato vzame precej časa, dokler jih agencija dobi. Primer, ki ga je navedel Marko Mlakar, je naročnik, za katerega so našli kandidata iz Dunaja, dva iz Celovca ter enega iz Bolgarije. Takšna dejstva zahtevajo veliko koordinacije, da se lahko organizirajo pogovori v istem dnevu z vsemi kandidati. Velikokrat

je bilo potrebno opraviti tudi telekonference in nato pogledati, kaj se da narediti. Potrebno je veliko truda in ni tako enostavno, da se ena faza zapre in se nadaljuje z naslednjo.

Na zahtevnem selekcijskem razgovoru preverijo kandidatove akademske kvalifikacije in dosedanje dosežke ter motivacijo za iskano pozicijo. Njihove izsledke in opažanja pripravijo v obliki zaupnih poročil, ki jih pošljejo naročniku. Kandidati so naročniku predstavljeni le v primeru, da njihove kompetence, izkušnje in primernost za prevzem iskane pozicije v celoti izpolnjujejo pričakovanja naročnika.

V **fazi predstavitve kandidatov** naročniku posredujejo kot skrajšan spisek potencialnih kandidatov v obliki podrobnih zaupnih poročil. Z izbranimi kandidati in naročnikom nato organizirajo razgovore, pri katerih, na željo naročnika, sodelujejo tudi njihovi svetovalci. Po zaključku vseh razgovorov skupaj z naročnikom ocenijo vsakega izmed kandidatov in pripravijo spisek najprimernejših. Zanje ponovno obširno preverijo njihove reference s ciljem, da bi še dodatno preverili kandidatove kompetence in morebitne slabosti ter tako njihovemu naročniku podajo še zunanje vtise o kandidatu. Marko Mlakar je pojasnil, da je njihovo (agencijsko) delo najti kandidata, ga pripeljati, ga objektivno oceniti, vendar agencija ne sprejema odločitev, naročnik je tisti, ki ima notranji pogled in pozna svoje podjetje. Zato se tudi, ko agencija meni, da naročniku določen kandidat zelo ustreza, naročnik lahko ne strinja in se odloči za drugega. Po besedah Mlakarja, se človeka najame zaradi njegovih kompetenc, odpustijo pa ga zaradi njegovih osebnostnih lastnosti, in tako je z veliko večino ljudi.

Najbolj neprijetna in največja težava je, da agencija izvaja projekt in predstavi kandidate, pri tem je naročniku en kandidat zelo všeč in mu predstavi ponudbo, vendar si kandidat premisli in sprejme drugo ponudbo. Včasih se zgodi, da projekt dolgo časa traja, kandidati pa, ko začnejo iskati drugo službo, tudi začnejo preverjati ostale ponudbe. »Stvar ni v denarju, denar ni največji motivator,« je potrdil Mlakar. Če se dolgo časa kakšen projekt vleče, kandidatu nekje drugje dajo boljšo ponudbo. Občasno se tudi dogaja, da kandidati tako rekoč »šopingirajo« naokoli in ponudbo, ki jo dobijo pri kakšnem delodajalcu, prinesejo k svojemu trenutnemu z namenom, da si zvišajo ceno. To se občasno tudi uresniči. Kot pravi Mlakar: »sploh, če je to kader, ki ga je težko najti, ker so oni imeli zelo dobro izkušnjo z njim in če je razlog par tisoč evrov, jih bodo vedno našli«.

V **zaključni fazi** je izbranemu kandidatu ponujeno, da svetovalci iz agencije sodelujejo tudi v morebitnih dodatnih pogajanjih, v kolikor je to potrebno. Naročniki in kandidati se lahko zanesejo na znanja in izkušnje njihovih svetovalcev, ki jih imajo pri poznavanju trga in pri vseh stopnjah pogodbenih pogajanj. Po uspešno zaključenem projektu z izbranimi kandidati in naročnikom ostanejo v rednih kontaktih in tako tudi na ta način preverjajo njihovo zadovoljstvo.

Koliko pa stane storitev v Amrop Adria? Po navadi je dogovorjeni odstotek (od 25 % do 33 %) letne bruto plače zadržanega kandidata. Fakturiranje pa poteka po fazah. Okrog 30 odstotkov se plača, ko podpišejo pogodbo kot neke vrste honorar, tretjina dogovorjene provizije se izplača ob predstavitvi ožjega, krajšega izbora kandidatov, še ena tretjina pa ob podpisu pogodbe o zaposlitvi z izbranim kandidatom. Garancija pa znaša dvanajst mesecev.

Z naročniki imajo predvsem dobre izkušnje. Imajo stabilne naročnike, ker zelo veliko prispevajo k dolgoročnim odnosom. »V teh letih skoraj da ni naročnika, ki nas je zamenjal, mogoče en ali dva,« zatrjuje Marko Mlakar (priloga: intervju). V rednih kontaktih ostanejo tako z naročniki kot tudi s kandidati. S kandidati pa sploh, upoštevajoč, da so jim nekateri bili že večkrat kandidati. Po mnenju Mlakarja se za Amrop Adria odločajo, ker vedo, da so ena od treh opcij v Sloveniji, ki so specializirani za ta nivo, ki ga iščejo. Tisto, kar je pa agenciji najbolj pomagalo pri prepoznavnosti, je po besedah Mlakarja to, da gradijo na osebnem stiku s kandidati in naročniki ter se trudijo, da so zadovoljni. »Oni (kandidati in naročniki) so naša najboljša reklama!«

4.3 »Headhunterstvo« v praksi – analiza vprašalnikov

Namen vprašalnikov kot metode je raziskava izkušenj s »headhunterstvom« kot metodo iskanja vodilnih in vodstvenih kadrov. Anketne vprašalnice v obliki vprašanj in dogovorov (glej priloga) sem izvedla tako s podjetji kot s kandidati, ki so imeli izkušnje z kadrovske agencije Amrop Adria. Marka Mlakarja, vodjo podjetja Amrop Adria, sem prosila, da trideset anketnih vprašalnikov, ki pa so povsem anonimni tudi zaradi diskretnosti »headhunetrskega« posla, pošlje tako naročnikom kot kandidatom. Dobila sem sedem odgovorov naročnikov in tolikšno število odgovorov kandidatov. Za bolj jasno in pregledno sliko sem se odločila razdeliti izkušnje na dve podpoglavji in tako dokazati teze, in sicer: prvič, selekcija ključnih

kadrov s pomočjo »headhunterskih agencij« se splača tako podjetju kot »headhunterju«; in drugič, izbrani kandidat pridobi priložnost izboljšanja svoje kariere.

4.3.1 Izkušnje podjetij

Od sto odstotkov vprašanih jih je 71 % je mednarodno, 29 % pa nacionalno podjetje. Največ odstotkov vprašanih (43 %) ima v podjetju do sto zaposlenih, 29 % ima več kot 2000 zaposlenih in 14 % podjetij ima tako od 500 kot do 2000 zaposlenih. Glavni sektorji industrije, v katerih anketirana podjetja delujejo, so naslednji: finance, elektronika, maloprodaja, bančništvo, IT menedžment, kar je evidentno na sliki 1.3 (glej str. 36).

Podjetja običajno zapolnijo najvišje vodstveno delovno mesto s pomočjo kadrovskega agencij (57 %), prek priporočil (40 %), z internih pridobivanjem (40 %) in najmanj z oglaševanjem (17 %). Srednje vodstveno delovno mesto največkrat zapolnijo prek priporočil (40 %), s pomočjo kadrovskega agencij in svetovalcev (29 %) in z oglaševanjem (17 %). Nižje vodstveno delovno mesto največkrat zapolnijo z oglaševanjem (kar 67 %), z internim pridobivanjem (60 %), s pomočjo priporočil (20 %) in s pomočjo kadrovskega agencij (le 14 %). Zanimivo je, da se jih isti odstotek (43 %) tako redko kot pogosto odloči za eksterno pridobivanje ključnega kadra s pomočjo agencij za iskanje in selekcijo kadrov. Zelo pogosto se za to metodo odloči le 14 %. Pri tem so vsa anketirana podjetja odgovorila potrdilno na vprašanje, ali sodelujejo z več kot eno agencijo za iskanje in selekcijo vodstvenih kadrov. Visoki stroški storitev pa vendarle predstavljajo omejitev pri pridobivanju ključnih kadrov s pomočjo kadrovskega agencij. Kar 71 odstotkov jih je to označilo v svojem odgovoru. Med drugim so tudi naslednje omejitve, ki so jih vprašani obkljukali: možnost izbire neustreznih kandidatov (slabo poznavanje organizacije) – 57 %; odvisnost od zunanjega izvajalca, prikrivanje informacij, ki organizacijam lahko škodijo, vprašanje plačila v primeru neuspešne selekcije – 14 %.

Kar 86 odstotkov anketiranih meni, da sta kakovost in strokovnost storitev najpomembnejši značilnosti, ki ju mora imeti kadrovska agencija. 57 odstotkov se jih je strinjalo, da je najbolj pomembna učinkovitost pri iskanju ljudi, ki jih na trgu dela primanjkuje, nepristranska ocena kandidatov in zaupnost. 43 odstotkov pa jih je prepričanih, da so to časovna učinkovitost, strokovno vodenje postopkov selekcije in dobro poznavanje trga delovne sile.

Na podlagi poročila/povzetka odgovorjenih anketnih vprašalnikov sem dobila naslednje podatke o razlogu za odločitev za kadrovske agencije:

- ker je najboljša,
- nezadostnost notranjih resursov; boljše kompetence zunanjih storitev,
- zaupanje v kakovost,
- strokovnost, poznavanje trga,
- kakovosten izbor,
- poznavanje razmer na trgu in
- strokovnost.

Za agencije, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo vodstvenih kadrov, večina podjetij izve prek priporočil. Ta podatek se popolnoma ujema z zgornjo trditvijo vodje podjetja Amrop Adria, da so stranke najboljša reklama. Na vprašanje, ali bi agencije za iskanje in selekcijo vodstvenih kadrov priporočili drugim, je sto odstotkov anketiranih odgovorilo potrdilno. Isti rezultat so pokazali odgovori na vprašanje, ali bi še sodelovali s tovrstnimi agencijami.

Več kot pet let kar 57 odstotkov anketiranih podjetij pozna agencije, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo vodstvenih kadrov, pri tem večina pozna vse storitve, ki jih ponujajo tovrstne agencije. Pri sodelovanju z agencijami večini (71 %) ustrezajo osebna komunikacija, kombinacija osebne, internetne in telefonske komunikacije pa ustreza le 29 odstotkom.

Velika večina vprašanih je dokaj zadovoljna z agencijami za iskanje in selekcijo vodstvenih kadrov – 71 % z uslugami in storitvami, 43 % z osebjem, 57 % s strokovnim znanjem agencije, 43 % s pripravljenostjo na sodelovanje in z učinkovitostjo pri iskanju kadrov, z uporabo številnih selekcijskih postopkov in nepristransko oceno kandidatov, 29 % s fleksibilnostjo agencije (za bolj podrobno glej Sliko 4.5). Prav tako je velika večina vprašanih dokaj in zelo zadovoljna s pridobljenim delavcem s pomočjo agencij, predvsem v odnosu do sodelavcev in nadrejenih, s kakovostjo dela, strokovnim znanjem in pripravljenostjo na izobraževanje (za bolj podrobno glej Sliko 4.6).

Slika 4.5. Sinteza odgovorov na vprašanje 16 (Označite od 1 do 5, koliko ste zadovoljni z agencijami za iskanje in selekcijo vodstvenih kadrov, pri tem da 1 pomeni zelo nezadovoljni, 5 pa zelo zadovoljni).

	1	2	3	4	5	Skupaj
Usluge in storitve	0 (0%)	0 (0%)	1 (14%)	5 (71%)	1 (14%)	7

Osebj	0 (0%)	0 (0%)	1 (14%)	3 (43%)	3 (43%)	7
Strokovno znanje	0 (0%)	0 (0%)	1 (14%)	4 (57%)	2 (29%)	7
Pripravljenost na sodelovanje	0 (0%)	0 (0%)	1 (14%)	3 (43%)	3 (43%)	7
Učinkovitost pri iskanju ljudi	0 (0%)	0 (0%)	2 (29%)	3 (43%)	2 (29%)	7
Uporaba številnih selekcijskih postopkov	0 (0%)	0 (0%)	2 (29%)	3 (43%)	2 (29%)	7
Nepriistranska ocena kandidatov	0 (0%)	0 (0%)	2 (29%)	3 (43%)	2 (29%)	7
Fleksibilnost agencije	0 (0%)	0 (0%)	4 (57%)	2 (29%)	1 (14%)	7

Vir: priloga B

Slika 4.6. Sinteza odgovorov na vprašanje 19 (Označite od 1 do 5, koliko ste zadovoljni s pridobljenim delavcem oz. delavci s pomočjo agencij, pri tem da 1 pomeni zelo nezadovoljni, 5 pa zelo zadovoljni).

	1	2	3	4	5	Skupaj
Kakovost dela	0 (0%)	0 (0%)	1 (14%)	3 (43%)	3 (43%)	7
Odnos do sodelavcev	0 (0%)	0 (0%)	1 (14%)	1 (14%)	5 (71%)	7
Odnos do nadrejenih	0 (0%)	0 (0%)	1 (14%)	2 (29%)	4 (57%)	7
Identifikacija s podjetjem	0 (0%)	1 (14%)	1 (14%)	3 (43%)	2 (29%)	7
Strokovno znanje	0 (0%)	0 (0%)	1 (14%)	4 (57%)	2 (29%)	7
Pripravljenost na izobraževanje/usposabljanje	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (43%)	4 (57%)	7

Vir: priloga B

Za konec pa sem anketirance prosila, da napišejo predloge, priporočila za omenjene kadrovske agencije. Dobila sem naslednje odgovore: več povratnih informacij, natančno poslušanje naročnika, pomembnost kakovosti, profesionalnost in zaupnost.

4.3.2 Izkušnje kandidatov

Na anketne vprašalnike je odgovorilo le sedem kandidatov, ki so s pomočjo agencije Amrop Adria imeli priložnost izboljšanja kariere in osebne rasti. Od sto odstotkov vprašanih, jih je 43 % v podjetju do sto zaposlenih, 29 % jih je v podjetju z več kot 2000 zaposlenih in pri 14 % je

do petsto in 2000 zaposlenih v podjetju. Izmed njih 86 % kandidatov deluje v mednarodnem in le 14 % v nacionalnem podjetju. Glavni sektorji industrije, v kateri anketirani kandidati delujejo, so naslednji: finance (banka), založništvo, certificiranje sistemov vodenja po ISO standardih, IT menedžment, gradbeništvo itn. Morda bodo zanimivi podatki, da je sto odstotkov vprašanih moškega spola med 25. in 44. letom starosti z doseženo univerzitetno izobrazbo – večina (57 %) jih je s končano fakulteto, 29 % z magisterijem in 14 % s specializacijo.

71 % anketiranih dela od enega do treh let v podjetju, v katerem so dobili delovno mesto s pomočjo agencijskega iskanja in selekcije ključnih kadrov, do enega leta pa dela v podjetju 29 % vprašanih. Iste rezultate sem od anketiranih dobila na vprašanje, kako dolgo zasedajo delovno mesto, ki jim je bilo ponujeno, kar kaže na uspešnost agencijskega posredovanja. Delovna mesta, ki so jim bila ponujena, so vodilna oziroma ključna.

Preden je kandidate agencija kontaktirala, jih je 71 % že iskalo oziroma so razmišljali o drugem delovnem mestu. Na zamenjavo delovnega mesta je najbolj vplival dejavnik večjega izziva (86 %), med dejavniki z visokim odstotkom so tudi boljša plača (57 %), pogoji dela in možnost napredovanja (43 %), med manjšimi dejavniki pa sta oddaljenost od doma ter stalno usposabljanje in nadgrajevanje znanja (14 %).

Zelo visoki odstotki kažejo na veliko zadovoljstvo s sedanjim delovnim mestom izbranih kandidatov, ki so bili anketirani. 57 % jih dobi od nadrejenega odziv na njihovo delo, 71 % brez težav deli mnenja s sodelavci, 43 % jih je obveščenih o odločitvah, ki vplivajo na delo zaposlenega, 43 % jih je mnenja, da je njihovo plačilo pošteno in so izjavili, da je delo varno, hkrati pa predstavlja izziv. Kar 86 % anketiranih meni, da so dobro obveščeni o delovnih rezultatih podjetja, v katerem delujejo, 57 % jih je zadovoljnih tako z nadrejenimi kot s sodelavci. 71 % anketiranim pridobljeno delovno mesto nudi dobre priložnosti za stalno usposabljanje in nadgrajevanje znanja. Le enakovredno obravnavanje zaposlenih vzbuja skrb, saj so odgovori zelo raznovrstni (za bolj podrobne informacije o odgovorih glej Sliko 4.7).

Slika 4.7. Sinteza odgovorov na vprašanje 12 (Ali se strinjate z naslednjimi izjavami?).

	zelo se strinjam	strinjam se	ne morem se odločiti	ne strinjam se	sploh se ne strinjam	Skupaj
S svojo službo sem zadovoljen	0 (0%)	4 (57%)	1 (14%)	2 (29%)	0 (0%)	7
Moje odgovornosti so jasno določene	2 (29%)	3 (43%)	0 (0%)	2 (29%)	0 (0%)	7
Vodstvo me pri delu vzpodbuja	0 (0%)	3 (43%)	3 (43%)	0 (0%)	1 (14%)	7
Od nadrejenega dobim odziv na moje delo	0 (0%)	4 (57%)	3 (43%)	0 (0%)	0 (0%)	7
Brez težav svoja mnenja delim s sodelavci	2 (29%)	5 (71%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	7
Vodstvo podjetja me obvešča o odločitvah, ki vplivajo na moje delo	3 (43%)	3 (43%)	1 (14%)	0 (0%)	0 (0%)	7
Ko delo opravi dobro, sem pohvaljen	0 (0%)	3 (43%)	3 (43%)	1 (14%)	0 (0%)	7
Moje delo je preveč stresno	0 (0%)	2 (29%)	3 (43%)	2 (29%)	0 (0%)	7
Moje delo mi je v izziv	1 (14%)	3 (43%)	2 (29%)	1 (14%)	0 (0%)	7
Moje plačilo je pošteno	2 (29%)	3 (43%)	1 (14%)	0 (0%)	1 (14%)	7
Želim si, da bi bil bolj obveščen o delovnih rezultatih podjetja	0 (0%)	0 (0%)	1 (14%)	6 (86%)	0 (0%)	7
Moje delovno mesto je varno	1 (14%)	3 (43%)	2 (29%)	1 (14%)	0 (0%)	7
Svojim prijateljem bi priporočal, da se tukaj zaposlijo	0 (0%)	2 (29%)	5 (71%)	0 (0%)	0 (0%)	7
Vsi zaposleni so obravnavani enakovredno	1 (14%)	2 (29%)	2 (29%)	1 (14%)	1 (14%)	7
Zadovoljen sem z mojim nadrejenim	1 (14%)	4 (57%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (29%)	7
Zadovoljen sem z mojimi sodelavci	2 (29%)	4 (57%)	1 (14%)	0 (0%)	0 (0%)	7
Služba mi omogoča napredovanje na delovnem mestu	0 (0%)	3 (43%)	3 (43%)	0 (0%)	1 (14%)	7
Vesel sem, da delam v tem podjetju	0 (0%)	4 (57%)	2 (29%)	0 (0%)	1 (14%)	7
Delovno mesto mi nudi dobre možnosti za stalno usposabljanje in nadgrajevanje mojega znanja	0 (0%)	5 (71%)	1 (14%)	1 (14%)	0 (0%)	7
Pri delu imam na voljo sredstva, ki so potrebna, da ga dobro opravi	1 (14%)	3 (43%)	3 (43%)	0 (0%)	0 (0%)	7

Vir: priloga C

Na zadovoljstvo z delom kadrovske agencije prav tako kažejo naslednji rezultati. Štirje od sedmih kandidatov so dokaj zadovoljni z uslugami in storitvami agencije, isto število jih je zelo zadovoljnih z osebjem, 43 % jih je zelo zadovoljnih s strokovnim znanjem, ki ga ponuja agencija, 57 % jih je zadovoljnih tudi s fleksibilnostjo agencije in ponujenimi informacijami o delovnem mestu. Je tudi majhen odstotek (14 %), ki je nezadovoljen z delom agencij za iskanje in selekcijo vodstvenih kadrov, vendar je to odgovor le enega kandidata od sedmih anketiranih.

Pomembno se mi je zdelo primerjati odgovore na vprašanje, ali bi oglaševanje kadrovske agencij pripomoglo k večji prepoznavnosti (glej priloga: podjetja, kandidati). Raziskava izkušenj podjetij je namreč pokazala, da večina podjetij (57 %) misli, da oglaševanje ne bo koristilo večji prepoznavnosti, medtem ko pa je večina kandidatov (86 %) mnenja, da bo oglaševanje agencij pravzaprav v pomoč. Takšno razhajanje mnenj pripisujem dejstvu, da so podjetja tista, ki po navadi pokličejo agencije za strokovno pomoč, in ne potencialni kandidati, ki bi radi spremenili oziroma razmišljajo o spremembi delovnega mesta. Pri tovrstnih kadrovske zadevah pa podjetja po navadi prisluhnejo priporočilu, saj je neposredna izkušnja z agencijo najboljši vir informacij.

Kar sto odstotkov anketiranih bi agencije priporočilo drugim, isti odstotek pa bi tudi v prihodnje rad sodeloval z njimi. Med predloge, želje, pripombe za agencije, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo vodstvenih kadrov, sem dobila nekaj odgovorov. Prvi je več »headhuntinga«, v drugem pa se je izrazil predlog, da naj »headhunterji« zelo dobro spoznajo tudi okolje in posameznike, s katerimi dela potencialni kandidat, kajti – če citiram – »koliko je nekdo sposoben, se šele vidi, ko z nekom delaš skupaj vsaj pol leta«.

5 NAPOTEK ZA V BODOČE: KAKO SE OBNAŠATI, ČE POKLIČE »HEADHUNTER«?

Zadrževanje ključnih kadrov je prav tako osrednjega pomena kot njihovo pridobivanje. »Stroški, povezani z odhodom ključnih kadrov, so izjemno visoki in v povprečju dosegajo vrtooglave višine od 50.000 pa vse do 200.000 EUR na zaposlenega,« zatrjuje dr. Daniela Brečko (2010), direktorica Planet GV. Zadrževanje ključnih kadrov je tesno povezano s sistemom nagrajevanja delavcev, izzivalnimi nalogami, osebnimi programi usposabljanja in

jasnimi kariernimi načrti, ki prispevajo k osebni in karierni rasti zaposlenega. Med ključnimi kadri je tudi veliko starejših ljudi, ki jih je ravno tako treba motivirati kot mlade talentirane kadre, pravzaprav na enak način kot mlajše, pri čemer je potrebno upoštevati specifične potrebe različnih generacij.

Brečkova (2010) opozarja, da je problem pridobitve in zadržanja ključnih kadrov v Sloveniji že akuten. Deset največjih izzivov, s katerimi se soočamo na področju pridobivanja in zadrževanja ključnih kadrov, je naslednjih: pomanjkanje kritičnih znanj, predvidljivost ali nepredvidljivost demografskih sprememb, ustrezno plačilo za delo, ugled organizacije, oblikovanje organizacijskih vlog in ne delovnih mest, jasne karierne poti in učinkovito načrtovanje kariere, pozitiven odnos do razvoja zaposlenih, razvoj upravljanja in vodenja, povečanje mobilnosti, izboljšanje sistema pridobivanja in zaposlovanja novih sodelavcev. Zadnji izziv (pridobivanje in zaposlovanje novih sodelavcev) zahteva (tudi) zunanjo strokovno pomoč, tj. pomoč kadrovskih agencij.

Obstaja en znaten, globalen dejavnik, ki zadeva vse, ki se znajdejo na trgu dela. Kot piše Stela Mihajlovič (2010), krizo bodo najlažje premagala podjetja, ki imajo dobre kadre. Posledično se je lov na sposobne kadre v nekaterih kadrovskih agencijah v krizi še okrepil, avtorica (prav tam) pa dodaja, da v podjetjih, ki načrtno iščejo sposobne kadre (»headhunting« podjetja), posel zadnje čase lepo cveti.

»Headhunting« v Sloveniji že postaja vedno bolj privlačna in iskana storitev kadrovskih agencij in s tem tudi običajen pojav v vsakdanjiku slehernega menedžerja. Sodobne spremembe, kot so ekonomska kriza, recesija in številne druge ter sodobni izzivi usmerjajo in motivirajo posameznika k osebni in karierni rasti, zato je »headhunterjev« poklic po Tanji Milovanovič (2009) tisti »sprožilec«, ki posameznika opogumi, da tvega in začne odkrivati nova obzorja.

Vzpostavitev zaupanja je osnovni temelj za gradnjo odnosa med »headhunterjem« in potencialnim kandidatom. Vsak profesionalni »headhunter« se mora na začetku predstaviti s polnim imenom in nazivom agencije, za katero dela, in tudi na kratko predstaviti dejavnost, če bo ugotovil, da ta oseba nikoli ni prejela tovrstnega klica. Pomembno je seveda, da so že od začetka na obeh straneh vse karte odprte, seveda povsem zaupno in diskretno. Milovanovič (2009) svetuje, da v primeru nepopolnih oziroma sumljivih informacij posameznik, ki ga je lovec na glave poklical, zahteva dodatno pojasnilo oziroma prosi za vnovičen klic čez dan ali

dva z namenom, da vmes preveri podatke in reference o klicatelju ter o podjetju, za katerega dela. Le nato, če je oseba zainteresirana za dano ponudbo, se tudi lažje odloči za srečanje s »headhunterjem« in bo sproščeno spregovorila o sebi.

Ne glede na to, kakšen bo posameznikov odgovor na ponudbo »headhunterja«, slednjemu naj pošlje svoj življenjepis z listo dosežkov in referenc, piše Aleš Zaletel (2005). Nikoli se namreč ne ve, kdaj bo oseba želela novo zaposlitev. Pri iskanju novega dela »headhunter« lahko zelo pomaga, zato je koristno biti z njim v dobrih odnosih. Življenjepis je potemtakem izrednega pomena, opozarja Milovanovič (2009). Potrebno si je vzeti čas in izdelati pregleden življenjepis, ki se ga nato v skladu s pridobivanjem novega znanja in delovnih izkušenj sproti ažurira in dograjuje. »Headhunter« pogosto izbira kandidate na podlagi dobljenih referenc oziroma želja naročnikov po kadru na specifično določenih delovnih mestih, zato ima večkrat samo pomanjkljive informacije o poteku posameznikove karijerne poti in o specifičnih nalogah, vezanih na njegov trenutni delokrog. Ravno zaradi tega bo lovec še pred srečanja prosil za življenjepis, da lahko še dodatno in bolj poglobljeno oceni, ali je posameznik primeren kandidat za odprto delovno mesto in tudi nasprotno – ali to delovno mesto pomeni korak naprej v karieri potencialnega kandidata. S pregledom življenjepisa se izogne nepotrebni izgubi časa v primeru, da trenutna ponudba ne ustreza za tega kandidata. Življenjepis pa je zaupna listina, mora biti hranjena v strogo varovani bazi podatkov in brez osebne dovoljenja ne sme biti nikomur posredovana.

Če »headhunter« po pregledu življenjepisa še vedno meni, da je oseba primeren kandidat za iskano delovno mesto, in če v dani ponudbi tudi sama prepozna morebiten izziv, nastopi trenutek, da se dogovorita še za srečanje v živo (Milovanovič 2009). Dober lovec na glave bo zagotovo poskrbel, da bo srečanje potekalo na kakšnem nevtralnem mestu zunaj delovnega okolja kandidata in ob terminu, ki bo slednjemu najbolj ustrezal.

Srečanje je naslednji korak, ki odloča o primernosti potencialnega kandidata. Na srečanje mora biti oseba pripravljena kot da bi že šla na pogovor z novim delodajalcem. »Headhunter« bo namreč med drugim tudi na podlagi kandidatovega nastopa in komunikacije presodil, ali je tudi po tej plati primeren kandidat za naročnika. Lovec na glave lahko uporabi tudi katerega od psiholoških testov, ki mu bodo dodatno pomagali presoditi, kakšno delovno okolje je najbolj primerno za kandidata. Ob srečanju ima tudi sam kandidat priložnost, da »headhunterju« zastavi vprašanja o ponujeni priložnosti in tudi ugotovi, ali je to zanj res pravi

izziv. Pri tem ima posameznik pravico zahtevati čas za razmislek, »headhunterju« pa v nekaj dneh sporočiti, ali ga ponudba zanima ali ne. Če oba s »headhunterjem« presodita, da je odprto delovno mesto res prava priložnost, nastopi trenutek, ko se »headhunter« umakne in strogo zaupno posreduje kandidatove podatke naprej (Milovanovič 2009).

Ne glede na izid stika s »headhunterjem«, ta vsekakor ni bil zaman, kajti ostaja dolgoročen, saj »headhunter« že pozna kandidata in se bo v prihodnje še prej spomnil nanj, če bo znova imel povpraševanje po tovrstnem kadru. Imel bo vse informacije o osebi in njenih kariernih ambicijah, zaradi česar bo še toliko bolj pozoren, če bo pri svojem delu prišel v stik z delovnimi okolji, ki bi jo utegnili zanimati. Izkušnja s »headhunterjem« pa gre lahko tudi v nasprotno smer – morda bo v prihodnosti oseba sama kontaktirala »headhunterja« in ga prosila za napotek ali pomoč v primeru, da aktivno začne iskati novo karierno priložnost. Aleš Zaletel (2005) svetuje, da so potencialni iskalci novega profesionalnega izziva proaktivni. Naj iskalci spremljajo trg dela in časopise, ki objavljajo zaposlitvene oglase.

Kot je omenil Zaletel (prav tam), srečanje in izkušnja s »headhunterjem« pomembno prispevata k temu, da ste kot potencialni kandidat/sodelavec na trgu dela bolj prisotni. Ta način je zagotovo boljši, kot če bi se zanašali izključno nase. Danes verjetno najbolj sigurno velja, da na trgu dela zagotovo nismo sigurni.

6 SKLEP

»Headhunterstvo« oziroma lov na glave, kot je evidentno v pričujočem delu, velja za enega najbolj aktualnih, dinamičnih, zahtevnih in zanimivih poklicev sodobnosti. Poslovna uspešnost in produktivnost podjetij sta odvisni od ključnih posameznikov, ki predstavljajo njihovo jedro. Kadar se podjetju zgodi, da ne more poiskati določenega, velikokrat zelo specifičnega, strokovnega in visokega kadra, takrat posega po »headhunterskih« storitvah. Ena od najbolj pomembnih prednosti »headunterja« pa je ta, da ima določen pogled in pregled, ki ga podjetje po navadi nima.

Cilj slehernega podjetja ostaja zaposliti, vzgajati in obdržati ključne kadre. Ključni kadri pa so ljudje, ki jih je najtežje nadomestiti in katerih zamenjava stane podjetje največ. To so

zaposleni, ki so kritičnega pomena za uresničevanje poslovne strategije podjetja, so človeški kapital organizacije in pomembni nosilci strokovnega znanja.

Kot smo videli, trendi globalizacije, visoko razvitih tehnologij, razpršenih informacijskih in socialnih omrežij ter organizacijske strukture narekujejo večje povpraševanje po kadrih, zato se delodajalci največkrat obračajo na agencije, ko iščejo kandidate s posebnimi znanji za profesionalno ali vodstveno delo. »Headhunting« oz. lov na glave/talente je alternativni način iskanja vodilnih in vodstvenih kadrov. Je poseben način iskanja ključnih kadrov. Opravljanje te dejavnosti zahteva vrsto profesionalne diskretnosti, saj gre za iskanje v določeni panogi ključnih kadrov, ki so že v delovnem razmerju in jih je treba motivirati za zamenjavo podjetja in s tem tudi delovnega mesta. Podjetje s tem pridobi veliko konkurenčno prednost, kar je danes osrednjega pomena.

Amrop Adria je organizacija, ki se ukvarja z iskanjem in selekcijo vodstvenih kadrov na globalni ravni. Študija primera je bila izvedena s pomočjo intervjuja z vodjo podjetja Amrop Adria, Markom Mlakarjem in z anonimnimi vprašalniki med naročniki in kandidati istega podjetja. Namen te študije je bil dokazati dve tezi, in sicer: prvič, selekcija ključnih kadrov s pomočjo »headhunterskih agencij« se splača tako podjetju kot »headhunterju«; in drugič, izbrani kandidat pridobi priložnost izboljšanja svoje kariere. Velika večina anketiranih naročnikov (podjetij, ki so se odločila za zunanjega strokovnjaka, »headhunterja«) je dokaj zadovoljna in bi še sodelovala najbolj zaradi specifičnosti te metode selekcije in iskanja ključnih kadrov, in sicer strokovnosti, diskretnosti, poznavanja trga, kompetentnosti. Prav tako je dokaj zadovoljna velika večina anketiranih kandidatov, ker so tako imeli priložnost izboljšanja kariere in osebne rasti. Izjemno so zadovoljni tudi z novim delovnim okoljem.

Zadrževanje ključnih kadrov je enako pomembno kot njihovo pridobivanje. Srečanje in izkušnja s »headhunterjem« pa pomembno prispeva k temu, da so posamezniki kot potencialni kandidati/sodelavci na trgu dela bolj prisotni in se ne zanašajo izključno nase v družbi negotovosti.

Vsi aspekti družbe se gotovo spreminjajo s hitrostjo, ki ni bila nikoli doslej zasledena v zgodovini človeštva. Spreminjajo se posamezno in vendarle naenkrat vsi skupaj. Odvisnost enih od drugih družb nujno zahteva človekovo prilagajanje, čeprav je negotovost na vseh področjih vse večja. »Headhunterski« posel ponuja profesionalno posredovanje med

povpraševanjem in ponudbo, ne le na nacionalni temveč tudi na globalni ravni. Načrtno iskanje kadrov je primarno odvisno od komunikacije, nacionalne ali globalne. »Headhunting agencije« iščejo ljudi, ki bi radi večji profesionalni izziv, toda tudi sama specializiranost »headhuntinga« predstavlja izziv njenim izvajalcem. Izziv predstavljajo sama komunikacija z različnimi kulturami in načini življenja. Izziv je to, da se povsod, kamor »headhunter« gre, počuti kot doma. Ali ni glokalizacija cilj globalne družbe? »Headhunterju« se je ta cilj zagotovo izplačal.

7 LITERATURA

1. Advise d.o.o. Kadrovsko poslovno svetovanje. 2011. *Kdo so uspešni in ključni kadri podjetja (organizacije)*. Dostopno prek: http://www.advise.si/sl/11_5_1.asp (11. junij 2011).
2. Amrop Adria d.o.o. Dostopno prek: <http://www.amrop.si/> (11. junij 2011).
3. Bevan, Stephen, Linda Barber in Dilys Robinson. 1997. *Keeping the best: a practical guide to retaining key employees*. Brighton: Institute for Employment Research.
4. Bolarič, Nataša. 2008. S headhunterji vse pogosteje do vrhunskih domačih in tujih kadrov. *Finance*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/224379> (11. junij 2011).
5. Branham, Leigh. 2001. *Keeping the people who keep you in business*. New York: AMACOM: American Management Association.
6. Brečko, Daniela. 2010. Kdo so vaši ključni kadri? *HRM revija* (34). Dostopno prek: http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=90&a_id=1717, (20. Junij 2011)
7. Competo d.o.o. 2011. *Storitev »head hunting« ali »lov na glave«*. Dostopno prek: <http://www.competo.si/ne-spreglejte/storitev-head-hunting--ali-lov-na-glave> (2. julij 2011).
8. Cotton, David in Sue Robbins. 1999. *Business class*. London: Longman.
9. *Gospodarski vestnik*. 2002. Elektronsko iskanje kadrov (25): 56.
10. Falcone, Paul. 1999. Maximize your recruitment resources. *HR Magazine* 44 (2): 92–94.
11. Horvat, Metka. 2005. *Lovci prežijo na vaše najboljše ljudi*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/show.php?id=129538> (11. junij 2011).
12. *Konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin*. 1998. Dostopno prek: http://www.coe.si/sl/dokumenti_in_publikacije/konvencije/005/ (31. julij 2011).
13. Lešnik, Vesna. 2008. Iskanje pravega sodelavca. *Podjetnik* (september). Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=4145> (20. junij 2011).
14. Ličen, Petra. 2002. *Iskanje in selekcija kadrov s pomočjo zunanjih izvajalcev*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. *Mednarodni pakt o državljskih in političnih pravicah*. 1966. Dostopno prek: http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Zunanja_politika/Mednarodnipakt_drzavljskih_politicnih_pravicah.pdf (31. julij 2011).
16. Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones in Beth Axelrod. 2001. *The war for talent*. Boston: Harvard Business School.

17. Mihajlovič, Stela. 2010. Pozor, lovci na glave so na preži! *Moje finance*, 25. marec. Dostopno prek: <http://mojevro.finance.si/274928/Pozor-lovci-na-glave-so-na-pre%BEi> (29. avgust 2011).
18. Milovanovič, Tanja. 2009. Kaj morate vedeti o stikih z lovцем na glave? *Kariera*, 13. maj. Dostopno prek: <http://mojevro.finance.si/246798/Kaj-morate-vedeti-o-stikih-z-lovcem-na-glave> (28. avgust 2011).
19. Moj Mentor. 2011. *Motivacija, zadovoljstvo, zavzetost zaposlenih v podjetju*. Dostopno prek: <http://www.moj-mentor.si/motivacija-zaposlenih-v-podjetju.html> (20. junij 2011).
20. Pervanje, Milena. 2008. *Zakaj je ena kadrovska agencija butik, druga pa konfekcijska trgovina*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/205420> (11. junij 2011).
21. Phillips, Jack J. in Lisa Edwards. 2009. *Managing talent retention: an ROI approach*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
22. Poler, Melita. 1997. *Novinarska etika*. Ljubljana: Magnolija.
23. --- 2002. Razžalitve in dostojanstvo osebe. V *Razžalitve v tiskanih medijih*, ur. Tomo Korošec, 89–107. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. --- 2005. Utemeljeno moralno presojanje v novinarstvu. V *Uvod v novinarske študije*, ur. Melita Poler Kovačič in Karmen Erjavec, 190–256. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Poslovni svet. 2009. *Ključni kadri: kako do njih s pomočjo headhunterjev*. Dostopno prek: <http://www.poslovnisvet.si/clanki/zaposlovanje/s-headhunterji-do-kljucnih-kadrov> (2. julij 2011).
26. Ragin, Charles. 2007. *Družboslovno raziskovanje: enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Razingar, Mateja. 2004. Headhunterji na fakultetah. *JazZ* 4. Dostopno prek: <http://www.finance.si/127388> (11. junij 2011).
28. Rus, Andrej. 2003. Dokazovanje ega, nadarjenosti in ambicij. *Manager* (1): 8–15.
29. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2008. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
30. Svetlik, Ivan 2002. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 131–173. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. --- 2009. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 283–336. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Thorne, Kaye in Andy Pellant. 2007. *The essential guide to managing talent: how top companies recruit, train & retain the best employees*. London, Philadelphia: Kogan Page.

33. Toš, Niko in Mitja Hafner-Fink. 1998. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Trescon, kadrovsko in poslovno svetovanje, d.o.o. 2007. *Etika headhuntinga*. Dostopno prek: <http://www.trescon.si/TitbitsDetailsSlo.aspx?id={45C76C43-D6FA-DE11-A9A0-005056A2338D}> (2. julij 2011).
35. *Ustava Republike Slovenije*. Uradni listi 33/1991. Dostopno prek: <http://www.dz-rs.si/?id=150&docid=28&showdoc=1> (31. julij 2011).
36. Zaletel, Aleš. 2005. »HEADHUNTING« oz. lov na kadrovske glave za začetnike! *Moje delo*, 2011. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/zaposlitveni-nasveti/-headhunting-oz-lov-na-kadrovske-glave-za-zacetnike-799.aspx> (11. junij 2011).

PRILOGE

A Intervju z direktorjem agencije Amrop Adria d.o.o

1. Kako pogosto se podjetja odločijo za eksterno pridobivanje ključnega kadra? Ali je bilo kakšno podjetje večkrat vaš naročnik?

Težko govoriva, kako pogosto, ker je od njihovih potreb odvisno, ni pa tako, da bi oni vnaprej rekli, zdaj se bomo pa odločali. Nekatera tuja podjetja recimo več ali manj vedno tako delajo, da sami nič ne iščejo, sploh za določene nivoje pozicij (za prvo ali drugi nivo menedžmenta) niti ne objavljajo interno, niti ne dajo oglasa, ampak vedno se obrnejo na agencije, ravno zaradi tega, ker hočejo imeti zagotovljeno, da se vse kandidate pregleda na trgu, pa da je zaupno. Veliko podjetij je bilo večkrat naš naročnik, v našem poslu je to normalno. Tega *repeated business* mora biti vsaj okrog 60%. Mi imamo ene naročnike, ki jih imamo enih 5-6 let. Ponavadi firme probajo začeti kar z 1-2-3 agencijami. Ko se pa za eno, na primer našo, odločijo, jim je pa lažje z nami delati in tudi obratno. Razlog je ta, da mi njih toliko dobro poznamo, ker večkrat se za nas odločijo. Eni naročniki so konstantni.

1.1. Koliko pozicij imate na leto ali mesec?

Pozicij imamo na leto približno od 20 do 50, je odvisno, povprečje je nekje okrog 30. Na mesec pa jih moramo zapreti od dva do tri. Ene se več časa vlečejo, ene manj. Pozicije niso vse v Sloveniji, eni so na Hrvaškem, v Bosnii jih je zdaj malo manj, v Srbiji jih je vedno več, imamo tudi svojo pisarno tam. Zdaj smo delali en projekt v Makedoniji, iskali smo predsednika uprave in podprednika.

1.2. V takih primerih ponavadi greste vi v tujino ali?

V primeru Makedonije je en del naredil moj direktor v Beogradu, intervjuje pa sem v Beogradu naredil osebno, torej kandidati so morali priti v Beograd. Šlo je za eno najbolj znanih makedonskih firm, želeli so preveriti kandidate v treh državah (Slovenija, Hrvaška, Srbija), tako da smo mogli v vseh treh državah delati in iskati. Večina oz. skoraj vse intervjuje sem jaz osebno naredil za to pozicijo.

1.3. V katerem jeziku se pogovarjate z kandidati iz drugih držav?

Z nekaterimi se pogovarjamo v angleščini, z drugimi v srbo-hrvaščini. Makedonci so se raje pogovarjali v angleščini, kot pa v srbo-hrvaščini.

2. Zakaj menite, da se podjetja odločajo za pridobivanje ključnega kadra prav iz vašega podjetja?

Po mojem mnenju se odločajo za nas, ker vedo, da za ta nivo, ki ga iščejo, smo mi ena od treh opcij v Sloveniji, ki so specializirani samo za ta nivo.

Na tem nivoju vse poteka osebno, treba je imeti dostop do njih, treba jih je poklicati, oni ne pošljejo niti življenjepisa, če ne vejo za koga se gre, se hočejo vnaprej dobiti, potem jim razložimo za kaj se gre, šele nato se odločijo, ali hočejo biti kandidati. Če se odločijo, da ne bojo kandidate, nočejo niti življenjepisa pošiljati, nočejo, da so kjer koli omenjeni, da ne bi imeli težave v podjetju, kjer so zaposleni, da te ne bi izvedeli, da iščejo drugo službo. V takih primerih je treba imeti nekoga, ki ima dostop do njih in ki je delal podobne pozicije. Podjetje recimo, če išče finančnega direktorja, ne bo tvegalo in dalo, da bo opravljal to pozicijo nekdo, ki prej tega ni počel. In zdaj, če so konsultanti v teh firmah premladi, so ljudje, ki niso imeli takih izkušenj, oni težko intervjuje peljejo, ker ne poznajo področij, ne poznajo, kakšna vprašanja postaviti in mislim, da je razlog, da se na nas obrnejo, ta, da izključno zaradi kompetenc, ki jih imamo na podlagi narejenih projektov. Tako nas na trgu prepoznajo več ali manj top management nivojev, tam se gibljemo, tam oglašujemo, tam stike gojimo, in na ta način smo prepoznavni.

2.1. Zakaj ste pa zamenjali ime?

Smo bili samostojna firma, zdaj smo postali del enega globalnega koncerna, ta koncern ni nas kupil, ampak smo postali del ene skupine, ki je na svetu številka 1, združuje 90 takih pisarn v 60 državah in vse imamo isti brend, vse smo Amrop, kasneje pa smo se odločili da dodamo Amrop Adria, ker delamo na tem področju. To nam da določeno moč, kot skupina delamo 3000 pozicij na leto, vsi imamo skupne dokumente, navzven nastopamo kot del skupine in poznani smo kot eni od 5 top ponudnikov v svetu.

V drugih pisarnah pa mi ne bi delali, delali bi iz naših drugih pisarn, zgodilo se je pa da smo mi projekte prodali v skupino. V bistvu en naš naročnik iz Turčije, s katerim smo mi delali na Hrvaškem, imel je potrebo v Pragi in smo mi podpisali z njim pogodbo, da bo naša pisarna od Amropa v Pragi projekt naredila, iskala in izpeljala do konca. Trenutno končujemo eno zadevo v Moskvi, smo naročnika pripeljali in smo se v to pisarno v Moskvi pogovorili in oni so sprejeli projekt in v bistvu ga mi upravljamo in pogodbo izpeljujemo.

Velikokrat mi dobimo iz mreže projekt, npr. iz Dunaja, zdaj so nam Italijani pripeljali dva projekta na Hrvaškem, pol so nam Grki nekaj pripeljali v Srbijo ...

Veliko je plusov da smo mi del take velike skupine, v petih letih Amrop ni sprejel nobene druge firme kot partnerja, mi smo zdaj edini, ki pokrivamo kar tri države. Smo postali partnerji in smo lastniki celega sveta. Okrog 200 partnerjev je nas, mi smo lastniki vseh Amropov in cele blagovne znamke.

3. Kdo so vaši naročniki? Po navadi jih pridobivate sami ali oni najdejo vas?

95% so tuje firme, s slovenskimi firmi delamo redko, delamo največ z tistimi, ki imajo zunanje lastnike. Tam, kjer je država zraven, se raje ne vmešavamo.

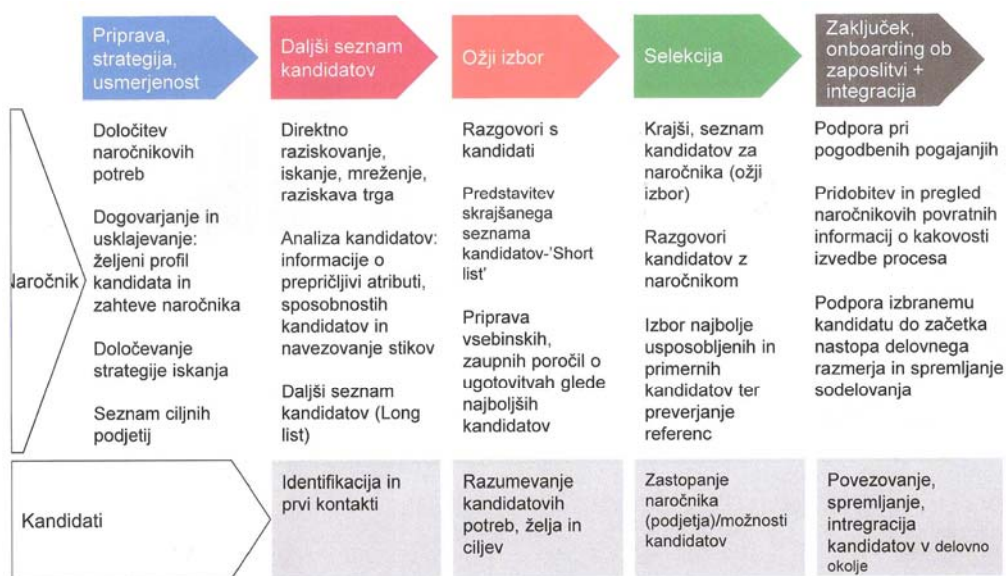
Oni najdejo nas ali mi njih, no bi rekel oboje, veliko krat mi dostopamo do njih, delamo prezentacije, tudi takrat ko nimajo potreb, po drugi strani veliko krat, ko je naročnik imel dobre izkušnje z nami, nas je poklical spet.

V določenih industrijah smo delali veliko projektov in nas firme prepoznavajo in potem kličejo nas sami. Raznorazni načini so. Na takšen način delate kot eno reklamo za podjetje. Mi ne oglašujemo na nek način. Nam je ciljna grupa časopis Manager, delamo občasno kakšen dogodek, zdaj smo pred kratkim organizirali teniški turnir za predsednike in člane uprav, kjer smo imeli okrog 100 ljudi. Na fb-ju imamo samo teme povezane z human resources. Gradimo en brend, *community*, spremljamo koliko ljudi pride iz facebooka na našo spletno stran, katere teme jih zanimajo. Tako da je oboje, in mi iščemo nove projekte in oni nas najdejo.

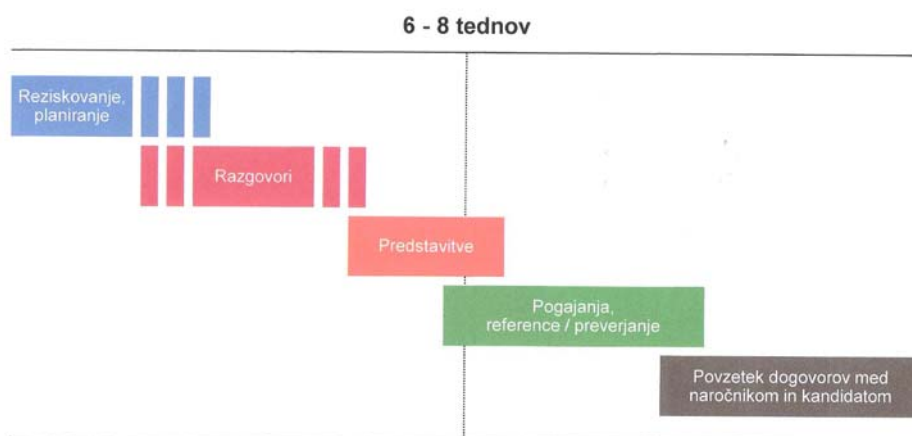
4. Ali izvajate več naročil hkrati? Če da, koliko jih v povprečju uspešno zaključite?

Trenutno imamo enih pet naročil, v Sloveniji so trije, na Hrvaškem zdaj končujemo. Niso pa vsi v enaki fazi: imamo zdaj za enega predsednika uprave banke, kjer smo čisto na koncu, končujemo eno zadevo v farmaceutiki, za enega direktorja prodaje v marketingu bo po moje ta teden podpisano. Na Hrvaškem imajo enega kandidata, ki gre ta teden na Benetke podpisati pogodbo z enim Italijanom, v Srbiji smo zdaj projekt začeli, tako sproti se vse dogaja, predvidevajo neke menjave, tako da dva do tri projekta na mesec, nekaj se zgodi, da kakšen mesec nimamo nič, potem pa naslednji kar štiri do pet naročil.

5. Kako poteka direktno iskanje kandidatov?



Ozadje Amrop procesa



Časovni raspored

5.1. Ali imate že narejeno bazo? Na kakšen način nadgrajujete bazo?

Imamo bazo, ampak za vsak posamezen projekt mi jo konstanto nadgrajujemo, baza je zelo dinamična kategorija.

6. Ali sprejemate naročila le za določene kadre in panoge?

V bistvu ja. Mi ne bomo šli tajnice iskati, mi tam ne poznamo ljudi, prej bomo našli predsednika uprave, pač mi se v tem nekem zgornjem nivoju menedžmenta želimo pozicionirati, gradimo odnose i delamo pozicije, kjer je osnovna letna plača vsaj 40000 evrov bruto na letnem nivoju od tam naprej, pod temi nivoji nas ne zanima, pa še 40000 je nek minimalni znesek.

7. Kako vzpostavite stik s potencialnim kandidatom?

Na različne načine, z enim ga vzpostavimo preko e-maila, z enim preko telefona, z enim se osebno srečamo, pač skrbimo, da se spoznamo na vse možne načine, koristimo veliko teh socialnih orodij, preko facebooka, pač kjerkoli plačujemo kar nekaj poslovnih baz, tako da spremljamo vse sezname, lestvice top menedžerjev, kjer koli se kdo prijavlja, naročeni smo na vse časopise, ki so povezani s poslovnim svetom, naša naloga da smo 24 ur na dan pozorni, da ustvarjamo kontakte, mi živimo iz kontaktov. Na vse možne načine iščemo.

8. Kakšne izkušnje imate z naročniki in izbranimi kandidati? Ali ostanete z njimi v rednih kontaktih?

Z naročniki imamo dobre izkušnje, imamo stabilne naročnike, zelo veliko delamo na teh dolgoročnih odnosih. V teh letih skoraj da ni naročnika, ki je nas zamenjal, mogoče en ali dva. Z tistimi, s katerimi smo delali v preteklosti, še vedno delamo, občasno kdo želi pomoč iz kakšne druge agencije, ampak velika večina se je vrnila k nam. Na primer zdaj smo iz ene panoge šli ven, v telekomunikacijah več ne delamo na sistemskih inženirjih, tista firma, s katero smo prej delali, je morala najti drugo rešitev.

V rednih kontaktih ostanemo z naročniki in s kandidati. S kandidati sploh, nekateri so nam bili kandidate že večkrat, na primer en je bil kandidat za generalnega direktorja ene firme, ko mu je pa mandat potekel, iskal je druge priložnosti in je bil spet naš kandidat. V Beogradu smo imeli ravno zdaj primer, direktor, ki je bil naš naročnik, in mi dva sva veliko delala, zdaj je bil kandidat za generalnega direktorja nekje drugje, vmes je bil še za eno drugo pozicijo, on nam je dva projekta pripeljal, priporočil nas je.

S kandidati imamo zelo veliko kontaktov, velikokrat vemo že vnaprej, kako je kandidat zadovoljen, če razmišlja da bi menjal službo, ali ima kakšne želje, če želi iti v tujino.

Imamo zdaj nov software, prav izključno za našo bazo, mi smo vse kandidate, ki jih imamo v bazi, smo poklicali in smo vsakemu dali podpisati spisec oziroma izjavo, da njihove podatke posredujemo naprej. Mi moramo imeti te zbirke podatkov urejene, to je problem, ker mi ne moremo dati imena, in potem da eni drugi rečejo, da je Amrop nam dal vaše podatke.

9. Na kakšen način preverjate njihovo zadovoljstvo? Ste dobili kdaj posebno pohvalo, pripombo glede določene stvari?

Mi dobimo veliko pohval, prav zdaj smo dobili eno pohvalo čez vikend, imeli smo ene naročnike, s katerimi smo se zelo mučili (driblali) ene štiri mesece, in zdaj, včeraj smo prav dobili e-mail, kjer se opravičujejo, da so toliko komplicirali in da so zelo zadovoljni, da smo bili strpni in da se je zadeva izpeljala do konca. Mi preverjamo njihovo zadovoljstvo z našo anketo, takoj po koncu projekta, ki ga zaključimo, mi jim pošljemo anketo in te podatke potem zbiramo i vsake toliko časa malo pogledamo.

10. Ali se pojavljajo (podobne) težave v celotnem procesu? Če da, bi prosila, če mi lahko zaupate, katere so?

Težave se seveda pojavljajo. Najbolj neprijetna in največja težava je, da mi peljemo projekt in predstavimo kandidate in recimo naročniku je en kandidat zelo všeč, mu da ponudbo in da si kandidat premisli in sprejme drugo ponudbo. Včasih je tako, da dolgo časa traja in kandidati, ko začnejo iskati drugo službo, tudi začnejo preverjati vse ponudbe. Ampak ni stvar v denarju, denar ni največji motivator, ampak zgodi se, če se dolgo časa vleče projekt, da kandidatu nekje drugje dajo boljšo ponudbo. Tudi se zgodi občasno, da kandidati »šopingirajo« okrog in ponudbo, ki jo dobijo pri enem, potem pridejo k obstoječemu delodajalcu in rečejo: Pogledj imam tole ponudbo, in gledajo, kakšna bo reakcija ... In občasno si s tem zvišajo ceno, sploh če je to kader, ki ga je težko najti, ker so oni imeli zelo dobro izkušnjo z njim, in če je razlog par tisoč evrov bojo jih vedno našli. Kandidati se sami odločijo, mi jih ne moremo prisiliti. To je največja težava, ki se nam lahko zgodi, in mi smo spet na začetku.

Občasno se zgodi, da naročnik pozicijo odpre pa kasneje ugotovi, da ni kandidatov in jo zapre, s tem nam zapre projekt. To so največkrat probleme... Tudi je problem dostopnost in prosti čas teh top menedžerjev, oni imajo vnaprej dva-tri tedne zasedeno, in dokler mi jih dobimo, vzame precej časa. Na primer zdaj smo delali z eno banko, kjer smo imeli kandidate, enega iz Dunaja, dva iz Celovca pa enega iz Bolgarije, zdaj, da bojo oni prišli v Slovenijo v istem dnevu, to je en kup koordinacije, tajnica mora poklicati en kup ljudi, da se lahko to vse organizira. Velikokrat je treba kakšne telekonference narediti, pa videti kaj se da narediti. Tako da se ena zadeva zapre, je potrebno veliko in ni tako enostavno.

Včasih je tudi problem, da ima podjetje napačno pričakovanje o plačah. Na primer podjetja iščejo kandidata za plačo do 50000 evrov, na trgu pa za to pozicijo dobijo 70000 evrov, in mi zaradi tega razloga ne moremo najti ustreznega kandidata. Torej občasno je treba delati tudi take korekcije, mi se z njimi usedemo in primerno pogovorimo o poziciji, tudi lahko jim sugeriramo, kakšne so plače in beneficije. Je bil primer v Sloveniji (kjer smo veliko nemobilni v določenih mestih), kjer ni kandidatov. Smo imeli eno zadevo v Slovenj Gradcu, direktor ene

firme je iskal kandidata ravno tam v Slovenj Gradcu, kjer je zelo malo ljudi ... Isto v Kopru, vsi ki so iz Kopra študirajo v Ljubljani, in potem ostanejo tudi v Ljubljani. So določeni konci Slovenije, kjer je zelo težko najti ustrezne kadre ... Smo imeli primer iz Postojne za eno zavarovalnico, iskali so direktorja poslovne enote in so želeli nekoga, ki je iz okolice, da ni iz Ljubljane, tam jih je pa zelo malo. Težave so različne, ampak največja je, ko se podjetje odloči za enega kandidata, recimo ta mi je zelo všeč, se začne pogajati z njim in na koncu on reče, da si je premislil.

Mi smo imeli zdaj en tak primer, zelo neprijetno za vse, razlog je bil, da je odpotoval v tujino, je skoz govoril da ima še eno opcijo, zanima pa ga tudi ta naša, ampak ta tujina je bila zelo v oblakih, potem pa se ta tujina zelo hitro kristalizirala in je postala realna opcija, in je on šel za podpredsednika uprave banke v Afriko.

10.1. Kaj jih največkrat prepriča da zamenjajo?

Primer: 40 let star človek in je prišel do točke v podjetju, kjer ne more več napredovati, recimo da je njegov direktor star isto kot on ali malo starejši, on pa hoče imeti večjo odgovornost in večji izziv in začne iskati drugo službo.

Primer: oseba pozna zelo dobro podjetje, šel je čez vse procese, pozna vsa dela in mu postane vse to dolgočasno in začne iskati nov izziv na drugem delovnem mestu.

Primer: Prišel je do točke, da si ne more več dvigniti plačo, ponudba pa na trgu ponuja več, in se odloči poiskati drugo službo.

Razlogov je več in seveda so različni, denar ni na prvem mestu, na prvem je odgovornost, ali več ljudi vodiš, sprememba. V nekaterih industrijah je zelo normalno, da hitro menjajo pozicije, na primer v farmacevtiki vsake dve leti zamenjajo službo, v informatiki pa so zelo stabilni glede tega, vodja prodaje bo hitreje zamenjal službo kot vodja računovodstva, je skoz na trgu, ima veliko kontaktov, ve kaj se dogaja, drugi ga opazijo. Vodje računovodstva noben ne opazi, nima veliko kontaktov, ne izstopa ...

Trg prepozna dobre rezultate, taki ljudje so vedno tarče.

11. Ste kdaj oglaševali svoje podjetje? Ali menite, da bi to pomagalo k večji prepoznavnosti?

Mi nikoli ne oglašujemo svoje podjetje, bolj se promoviramo preko določenih dogodkov, spodbujamo zelo dobrodelnost, vedno delamo kakšne dogodke, na primer v klubu Ilirija, ki bo ta četrtek, vsako leto organiziramo turnir golfa, to je največji golf turnir v Sloveniji, kjer zberemo 25000 evrov in jih vse podarimo, in preko takšnih dogodkov želimo se promovirati,

ker tam pridejo ljudi iz dejavnosti, ki so za nas zanimive, tam tudi velikokrat vzpostavimo osebni kontakt, spoznamo nove ljudi ...

Nam oglas v časopisih nič ne pomeni, mi se bolj pojavljamo v strokovnih člankih, na primer v Finance občasno, največkrat v Managerju, kjer je povezano z našim področjem. Nedavno smo delali mi kot skupina Amrop s podjetjem Roland Berger eno raziskavo, Avtomobilska industrija leta 2025, kako se bo spremenila, kakšne bojo spremembe, in smo imeli en članek v prejšnji številki Managerja. Tako da občasno nas sprašujejo za kakšne stvari, nas povabijo oz. smo gostje okrogle mize, tako da na tem nekem nivoju se želimo promovirati.

Mi smo zelo podobni odvetnikom, smo nekdo, ki mu zaupajo ene osebne stvari, on tebe dobro spozna in tako ti pomaga, ti nimaš drugega odvetnika, in ga ne zamenjaš takoj ... Ko mi spoznamo naročnike, ko oni z nami delajo, imajo dober feedback, so odzivni, nam zaupajo, povejo, kdaj bojo koga odpustili, če bojo kakšno novo pozicijo odprli. Ti odnosi pripeljejo do dobre reklame za nas, sama reklama kot oglaševanje nam ne bi pomagala.

Milena Pervanje tudi veliko piše in objavlja, torej delamo en brend, tako da na ta način.

Se mi zdi da nam je največ pomagalo v prepoznavnost to, da nas ljudje osebno poznajo, imajo osebni stik, ki so bili zadovoljni, oni so naša najboljša reklama.

12. Kako je kaj s konkurenco v Sloveniji? Ali ste kdaj mogoče sodelovali s konkurenčnim podjetjem?

Kakor povsod konkurenca obstaja, konkurenci je najboljše. Konkurenca je v primerjavi z nami cenejša, zelo sledijo, kaj mi delamo, in naše naročnike napadajo in jim predlagajo manjšo ceno, mi delamo s kvaliteto, s tem, kako naredimo projekt, in naročniki nočejo tvegati, hočejo imeti dobro narejen projekt, vidijo, da smo imeli že izkušnje z podobnimi projekti, da znamo postavljati prava vprašanja. Mi nismo najboljši v vseh področjih, so podjetja, ki so boljša v drugih področjih, sploh za farmacevtiko, za trgovino, za ti nižji profili, so drugi boljši. Za neke pozicije, kakor sem že prej povedal, smo mi ene od treh ponudnikov, najdemo rešitev naročniku.

Če smo sodelovali, smo, z dvema. Občasno nam se zgodi, da imamo preveč posla in da nismo mogli vse narediti, in smo mi konkurenco poklicali, z dvema, s katerima se dobro razumemo, smo povedali, da imamo projekt, vendar imamo malo časa, če bi oni hoteli prevzeti pod svojo blagovno znamko, nam bodo pa plačali nek dogovorni del, za katerega smo se zmenili. In obratno, tudi nas so poklicali, recimo če v teh industrijah niso močni, ne poznajo ljudi, a bi mi bili pripravljeni narediti ta projekt.

Te, ki so naša konkurenca, za njih sledimo, za ostale, ki na primer imajo leasing delovne sile, niti nas ne zanimajo, ker niso naša konkurenca.

13. Koliko stane storitev?

Okrog 30 % , ko podpišemo pogodbo, 1/3 ko predstavimo kandidate, 1/3 ko kandidat podpiše pogodbo o zaposlitvi. Plača se preko eno letno bruto plače kandidata.

14. Na kakšen način se preverja ustreznost kandidata?

Delamo tako, da preverjamo formalne in neformalne reference, preverjamo še preko psiholoških testov, sodelujemo z zunanjim psihologom, vedno več je z nami, praktično vsak teden je pri nas, je specialist za osnovno psihologijo, tako da te stvari, povezane s kandidati, preveri in napiše svoje mnenje. Nikoli ne veš dejansko, kako bo, to je isto, ko dva se zatreskata, ona dva (kandidat in naročnik) sta si lahko zelo všeč, in je super od začetka, po enem letu pa ne vemo, oba lahko imata vse ustrezno, ampak vprašanje je, če bo to delovalo. Lahko da je izbrani kandidat všeč direktorju, pa tudi vodji kadrovske, ampak vprašanje je, če bo oddelku všeč, če bo tam kemija med kandidatom in njegovimi podrejenimi. Ne glede na to, koliko smo preverili, koliko smo vložili truda, so bili vsi prepričani, da kandidat ustreza, lahko se je zgodilo, da enostavno ni šlo. Hvala Bogu pri nas je tega malo, ampak je vedno težje priti do dobrih kandidatov, trg je zelo majhen, dobrih kandidatov tudi zmanjkuje, iščejo se samo odlične, povprečne nobenega ne zanima, posebej v tem kriznem času. Je treba tudi povedati, kar je zelo pomembno, da mi ne izbiramo kandidata, če smo imeli recimo zdaj ene tri kandidatke za eno pozicijo, jaz bi mogoče drugo zbral kot moj naročnik, naročnik bo videl vse tri in bo zbral eno, potem se mi dva pogovoriva, zakaj ne, zakaj ja, odločitev vedno je njegova. Naše delo je, da najdemo kandidata, da ga pripeljemo, objektivno ocenimo, mi pa ne sprejemamo odločitev, naročnik ima notranji pregled in pozna firmo, in ko mislijo da jim nek človek zelo paše, ni pa obvezno, da je njegova odločitev ta prava. Človeka se najame zaradi njegovih kompetenc, odpustijo pa ga zaradi njegovih osebnostnih lastnosti. Velika večina je tako.

15. Na kakšen način se vam to splača?

Prednost je ta, da mi delamo z najboljšimi ljudmi v državi, če gledamo, ki so najbolj zahtevni, najbolj občutljivi, najbolj sposobni. Druga stvar je, da delamo čez vse industrije, torej moramo poznati precej stvari, povezane z določeno industrijo. Drugo to, da delamo precej na komunikacije, največkrat v tujem jeziku, ali je v angleškem, ali v nemškem, ali v srbskem, ali v makedonskem. Mi smo v Sloveniji najbolj mednarodna firma, kar se tiče tega področja.






Meni je zelo všeč, da imamo kontakt ne le s Slovenijo, tudi iz Dunaja, iz Prage, iz Moskve itd. Pa še to je, da kdorkoli je šel ven iz našega posla, so ga vsi čakali, zato ker dobiti neke kontakte in odnose, zelo malo ljudi imajo take kontakte in naši ljudi niso površni.

Smo imeli primer, kjer sem jaz pomagal enemu dobiti službo na Dunaju. On je pa povedal, da sva bila najprej konkurenta, potem sva postala prijatelja, potem pa si mi ti našel službo na Dunaju. Nam je pa on tudi pomagal, nekaj projektov je pripeljal oz. je nas priporočil.

Kamorkoli grem, jaz lahko enih deset ljudi pokličem, povsod, kamor grem, se počutim kot doma.

B Vprašalnik za naročnike

1. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju?

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
do 100 zaposlenih		43%	3
do 500 zaposlenih		14%	1
do 2000 zaposlenih		14%	1
več kot 2000 zaposlenih		29%	2
drugo:		0%	0

2. Vaše podjetje je:

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
nacionalno podjetje		29%	2
mednarodno podjetje		71%	5

3. Prosimo, napišite glavni sektor industrije ali storitev, v katerem delujete?

- 1 finance
- 2 elektronika
- 3 maloprodaja
- 4 home appliances
- 5 bančništvo
- 6 Finančne storitve - kreditne kartice
- 7 IT

4. Vaša funkcija v podjetju:

1	uprava
2	prokurist
3	CIO
4	sales division manager
5	član uprave
6	Direktor družbe
7	direktor

5. Kako običajno zapolnite prazno vodstveno delovno mesto?

	Najvišje vodstvo	Srednje vodstvo	Nižje vodstvo	Skupaj
Interno pridobivanje	2 (40%)	0 (0%)	3 (60%)	5
S pomočjo kadrovskih agencij/svetovalcev	4 (57%)	2 (29%)	1 (14%)	7
Z oglaševanjem	1 (17%)	1 (17%)	4 (67%)	6
Priporočila	2 (40%)	2 (40%)	1 (20%)	5

6. Kako pogosto se odločite za eksterno pridobivanje ključnega kadra s pomočjo agencij za iskanje in selekcijo kadrov?










Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
redko		43%	3
pogosto		43%	3
zelo pogosto		14%	1

7. Ali sodelujete z več kot eno agencijo za iskanje in selekcijo vodstvenih kadrov?









Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
Da		100%	7
Ne		0%	0

8. Med naštetimi označite, za katere menite, da so najpomembnejše značilnosti, ki jih mora imeti ena agencija pri iskanju in selekciji ključnih kadrov?




Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
kakovost in strokovnost storitev		86%	6

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
časovna učinkovitost		43%	3
učinkovitost pri iskanju ljudi, ki jih na trgu dela primanjkuje		57%	4
uporaba številnih selekcijskih postopkov, ki so se v preteklosti izkazali za učinkovite		29%	2
strokovno vodenje postopkov selekcije		43%	3
nepristranska ocena kandidatov		57%	4
dobro poznavanje trga delovne sile		43%	3
fleksibilnost agencije		14%	1
zaupnost		57%	4
drugo:		0%	0

9. Med naštetimi označite, kaj vas omejuje pri pridobivanju ključnih kadrov s pomočjo agencij za iskanje in selekcijo kadrov?

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
visoki stroški storitev		71%	5
možnost izbire neustreznih kandidatov (slabo poznavanje organizacije)		57%	4
odvisnost od zunanjega izvajalca		14%	1
izguba nadzora nad potekom postopka selekcije		0%	0
prikrivanje informacij, ki organizacijam lahko škodijo		14%	1
plačevanje določenega zneska vnaprej		0%	0
v primeru neuspešne selekcije se honorar oz. del honorarja običajno ne vrača		14%	1
drugo:		0%	0

10. Kaj vas pri postopku pridobivanja in izbire novih ključnih kadrov omejuje, da bi prišli do kadra, ki bi resnično ustrezal delovnemu mestu?





Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
Pomanjkanje ustreznih kandidatov		71%	5
Nič nas ne omejuje		14%	1
Finančne zmožnosti		43%	3

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
Politično vplivanje		0%	0
Drugo:		0%	0

11. Kako ste izvedeli za agencije, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo vodstvenih kadrov?

1	networking
2	verjetno od ust do ust
3	priporočila
4	priporoka
5	kadrovski svetovalci priporočajo
6	Priporočilo kolegov
7	priporočila

12. Koliko časa poznate agencije, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo vodstvenih kadrov?

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
manj kot leto		0%	0
od 1-3 let		29%	2
od 3-5 let		14%	1
več kot 5 let		57%	4

13. Ali poznate storitve prej omenjenih agencij?

	ne poznam	poznam	Skupaj
Direktno iskanje kadrov	0 (0%)	7 (100%)	7
Iskanje z oglaševanjem	1 (14%)	6 (86%)	7
Interim Management	3 (60%)	2 (40%)	5
Revizija menedzmenta (angl. Management Audit)	2 (40%)	3 (60%)	5
Poslovno svetovanje	3 (60%)	2 (40%)	5
Karierno svetovanje	1 (20%)	4 (80%)	5
Svetovanje vodstvu	1 (20%)	4 (80%)	5
Outplacement	2 (40%)	3 (60%)	5

14. Zakaj ste se odločili za pridobivanje ključnega kadra prav iz agencij, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo vodstvenih kadrov?

1	ker je najboljša
2	nezadostnost notranjih resursov; boljše kompetence zunanjih storitev

3 zaupanje v kakovost





4 strokovnost, poznavanje trga

5 kakovosten izbor

6 Poznavanje razmer na trgu

7 strokovnost



15. Kakšen način komunikacije z agencijami vam najbolj ustreza?

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
osebni		71%	5
internet		0%	0
telefon		0%	0
kombinacija treh	vseh 	29%	2



16. Označite od 1 do 5 koliko ste zadovoljni z agencijami za iskanje in selekcijo vodstvenih kadrov, pri tem da 1 pomeni zelo nezadovoljni, 5 pa zelo zadovoljni.

	1	2	3	4	5	Skupaj
Usluge in storitve	0 (0%)	0 (0%)	1 (14%)	5 (71%)	1 (14%)	7
Osebj	0 (0%)	0 (0%)	1 (14%)	3 (43%)	3 (43%)	7
Strokovno znanje	0 (0%)	0 (0%)	1 (14%)	4 (57%)	2 (29%)	7
Pripravljenost na sodelovanje	0 (0%)	0 (0%)	1 (14%)	3 (43%)	3 (43%)	7
Učinkovitost pri iskanju ljudi	0 (0%)	0 (0%)	2 (29%)	3 (43%)	2 (29%)	7
Uporaba številnih selekcijskih postopkov	0 (0%)	0 (0%)	2 (29%)	3 (43%)	2 (29%)	7
Nepriistranska ocena kandidatov	0 (0%)	0 (0%)	2 (29%)	3 (43%)	2 (29%)	7
Fleksibilnost agencije	0 (0%)	0 (0%)	4 (57%)	2 (29%)	1 (14%)	7

17. Spletna stran agencij za iskanje in selekcijo kadrov vam je podala želene oz. ustrezne informacije?

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
Da		43%	3
Ne		57%	4



18. Ali bi oglaševanje agencij pripomoglo k večji prepoznavnosti?

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
Da		43%	3
Ne		57%	4



19. Označite od 1 do 5 koliko ste zadovoljni z pridobljenim delavcem oz. delavci s pomočjo agencij, pri tem, da 1 pomeni zelo nezadovoljni, 5 pa zelo zadovoljni.

	1	2	3	4	5	Skupaj
Kakovost dela	0 (0%)	0 (0%)	1 (14%)	3 (43%)	3 (43%)	7
Odnos do sodelavcev	0 (0%)	0 (0%)	1 (14%)	1 (14%)	5 (71%)	7
Odnos do nadrejenih	0 (0%)	0 (0%)	1 (14%)	2 (29%)	4 (57%)	7
Identifikacija s podjetjem	0 (0%)	1 (14%)	1 (14%)	3 (43%)	2 (29%)	7
Strokovno znanje	0 (0%)	0 (0%)	1 (14%)	4 (57%)	2 (29%)	7
Pripravljenost na izobraževanje/usposabljanje	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (43%)	4 (57%)	7

20. Ali bi agencije za iskanje in selekcijo vodstvenih kadrov priporočili drugim?

Odgovor	Graf	Frekvenca	Števek
Da		100%	7
Ne		0%	0

21. Bi sodelovali spet z agencijami za iskanje in selekcijo vodstvenih kadrov?

Odgovor	Graf	Frekvenca	Števek
Da		100%	7
Ne		0%	0






22. Vaši predlogi, želje, pripombe za agencije, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo vodstvenih kadrov.

- 1 jih sproti rešujemo
- 2 nimam predlogov
- 3 tako naprej
- 4 xy
- 5 več feedbacka
- 6 Zelo natančno poslušati naročnika, pomembna je kvaliteta in ne kvantiteta
- 7 Profesionalnost in zaupnost!


C Anketa za kandidate

1. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju?

Odgovor	Graf	Frekvenca	Števek
---------	------	-----------	--------

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
do 100 zaposlenih		43%	3
do 500 zaposlenih		14%	1
do 2000 zaposlenih		14%	1
več kot 2000 zaposlenih		29%	2
drugo:		0%	0



2. Vaše podjetje je:

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
nacionalno		14%	1
mednarodno		86%	6

3. Prosim, napišite glavni sektor industrije, v katerem delujete?

1. kemija i biotehnologija
2. založništvo
3. Certificiranje sistemov vodenja po ISO standardih
4. retail
5. banka
6. steklo (automotive, gradbenistvo)
7. IT

4. Vaš spol:

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
Moški		100%	7
Ženska		0%	0

5. Koliko ste stari?

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
25-34 let		43%	3

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
35-44 let		43%	3
45-54 let		14%	1
55-64 let		0%	0

6. Vaša izobrazba:

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
končana višja/visoka šola		0%	0
končana fakulteta		57%	4
magisterij		29%	2
doktorat		0%	0
drugo:		14%	1



specializacija

7. Kako dolgo že delate v podjetju?

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
0-6 mesecev		0%	0
6 mesecev do 1 leta		29%	2
1-3 leta		71%	5
3-5 let		0%	0
5-7 let		0%	0
7-10 let		0%	0
Več kot 10 let		0%	0

8. Kako dolgo zasedate trenutno delovno mesto?



Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
manj kot 1 leto		29%	2
1-3 leta		71%	5
3-5 let		0%	0
5-7 let		0%	0

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
7-10 let		0%	0
več kot 10 let		0%	0








9. Na katerem delovnem mestu delate?

1. General Manager
2. glavni urednik
3. Direktor prodaje
4. vodja razvoja poslovnih aplikacij
5. notranji revizor
6. Marketing Manager
7. vodja HR

10. Preden vas je agencija kontaktirala, ali ste že iskali oz. razmišljali o drugem delovnem mestu?

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
Da		71%	5
Ne		29%	2

11. Kaj vas je prepričalo, da zamenjate službo?

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
boljša plača		57%	4
pogoji dela		43%	3
oddaljenost od doma		14%	1
možnost napredovanja		43%	3
večji izziv		86%	6
stalno usposabljanje in nadgrajevanje znanja		14%	1
drugo:		0%	0

12. Ali se strinjate z naslednjimi izjavami?

	zelo strinjam	se strinjam se	ne morem se odločiti	ne strinjam se	sploh ne strinjam	se Skupaj
S svojo službo sem zadovoljen.	0 (0%)	4 (57%)	1 (14%)	2 (29%)	0 (0%)	7
Moje odgovornosti so jasno določene	2 (29%)	3 (43%)	0 (0%)	2 (29%)	0 (0%)	7
Vodstvo me pri deli vzpodbuja	0 (0%)	3 (43%)	3 (43%)	0 (0%)	1 (14%)	7
Od nadrejenega dobim odziv na moje delo	0 (0%)	4 (57%)	3 (43%)	0 (0%)	0 (0%)	7
Brez težav svoja mnenja delim s sodelavci	2 (29%)	5 (71%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	7
Vodstvo podjetja me obvešča o odločitvah, ki vplivajo na moje delo	3 (43%)	3 (43%)	1 (14%)	0 (0%)	0 (0%)	7
Ko delo opravi dobro, sem pohvaljen	0 (0%)	3 (43%)	3 (43%)	1 (14%)	0 (0%)	7
Moje delo je preveč stresno	0 (0%)	2 (29%)	3 (43%)	2 (29%)	0 (0%)	7
Moje delo mi je v izziv	1 (14%)	3 (43%)	2 (29%)	1 (14%)	0 (0%)	7
Moje plačilo je pošteno	2 (29%)	3 (43%)	1 (14%)	0 (0%)	1 (14%)	7
Želim si, da bi bil bolje obveščen o delovnih rezultatih podjetja	0 (0%)	0 (0%)	1 (14%)	6 (86%)	0 (0%)	7
Moje delovno mesto je varno	1 (14%)	3 (43%)	2 (29%)	1 (14%)	0 (0%)	7
Svojim prijateljem bi priporočal, da se tukaj zaposlijo	0 (0%)	2 (29%)	5 (71%)	0 (0%)	0 (0%)	7
Vsi zaposleni so obravnavani enakovredno	1 (14%)	2 (29%)	2 (29%)	1 (14%)	1 (14%)	7
Zadovoljen sem z mojim nadrejenim	1 (14%)	4 (57%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (29%)	7
Zadovoljen sem z mojimi sodelavci	2 (29%)	4 (57%)	1 (14%)	0 (0%)	0 (0%)	7
Služba mi omogoča napredovanje na delovnem mestu	0 (0%)	3 (43%)	3 (43%)	0 (0%)	1 (14%)	7
Vesel sem, da delam v tem podjetju	0 (0%)	4 (57%)	2 (29%)	0 (0%)	1 (14%)	7
Delovno mesto mi nudi dobre možnosti za stalno usposabljanje in nadgrajevanje mojega znanja.	0 (0%)	5 (71%)	1 (14%)	1 (14%)	0 (0%)	7
Pri delu imam na voljo sredstva, ki so potrebna, da ga dobro opravim.	1 (14%)	3 (43%)	3 (43%)	0 (0%)	0 (0%)	7

13. Kaj je pomenila za vašo kariero sprememba delovnega mesta?

1. Izazov

2. normalno razvojno pot

3. Zasedam isto pozicijo kot v prejšnjem podjetju. Mi pa tukaj bolj ustreza zaradi strukturiranosti poslovanja, kot del mednarodne multinacionalke.

4. prehod na drugo industrijo, pogled s strani naročnika

5. večja plača, možnost napredovanja



6. nove izkušnje, velik koncern z jasno lastnisko strukturo in vizijo. In delom v tej smeri.

7. /



14. Označite od 1 do 5 kako ste zadovoljni z delom agencij za iskanje in selekcijo vodstvenih kadrov, pri tem, da 1 pomeni zelo nezadovoljni, 5 pa zelo zadovoljni.

	1	2	3	4	5	Skupaj
Usluge in storitve	0 (0%)	1 (14%)	1 (14%)	4 (57%)	1 (14%)	7
Osebj	0 (0%)	1 (14%)	0 (0%)	2 (29%)	4 (57%)	7
Strokovno znanje	0 (0%)	1 (14%)	0 (0%)	3 (43%)	3 (43%)	7
Fleksibilnost agencije	0 (0%)	1 (14%)	1 (14%)	4 (57%)	1 (14%)	7
Informacije glede delovnega mesta	0 (0%)	1 (14%)	1 (14%)	4 (57%)	1 (14%)	7



15. Spletna stran agencij za iskanje in selekcijo vodstvenih kadrov vam je podala želene oz. ustrezne informacije?

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
Da		57%	4
Ne		43%	3



16. Ali bi oglaševanje prej omenjenih agencij pripomoglo k večji prepoznavnosti?

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
Da		86%	6
Ne		14%	1

17. Ali bi agencije za iskanje in selekcijo vodstvenih kadrov priporočili drugim?

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
Da		100%	7
Ne		0%	0

18. Bi sodelovali spet z agencijami za iskanje in selekcijo vodstvenih kadrov?

Odgovor	Graf	Frekvenca	Seštevek
Da		100%	7
Ne		0%	0

19. Vaši predlogi, želje, pripombe za agencije, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo vodstvenih kadrov.

1. 0

2. več headhuntinga

3. Koliko je nekdo sposoben se šele vidi, ko z nekom delaš skupaj vsaj pol leta. To pomeni, da sodelavci z istega nivoja načeloma dobro poznajo sposobnosti posameznika.

4. –

5. /

6. Follow-up...

7. /