

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Ozebek

Razlike v metodah pridobivanja in selekcije kadrov med vodilnimi, strokovnjaki,
administrativnimi in/ali fizičnimi delavci

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Ozebek

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

Razlike v metodah pridobivanja in selekcije kadrov med vodilnimi, strokovnjaki,
administrativnimi in/ali fizičnimi delavci

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Razlike v metodah pridobivanja in selekcije kadrov med vodilnimi, strokovnjaki, administrativnimi in/ali fizičnimi delavci

Človeški viri so velika konkurenčna prednost organizacije, so delovna sila, ki skrbi za napredek in razvoj organizacije in se mora nenehno prilagajati spremembam na trgu in v organizaciji. Za organizacije je ključnega pomena, da izberejo prave ljudi na prava delovna mesta. Prosta delovna mesta lahko zapolnijo iz notranjih ali zunanjih virov. Za to je potrebno pravilno izpeljati proces pridobivanja in selekcije kadrov. Temu procesu je potrebno posvetiti veliko časa in resursov in ga prilagoditi potrebam organizacije, saj se selekcijski postopki razlikujejo med organizacijami in za različna delovna mesta. Vsaka organizacija mora zase izpiliti svoj selekcijski postopek, ki najbolj odgovarja njenim potrebam in željam. Gre za drag in zamuden postopek, a je nepravilna izbira kadra še dražja, saj je potrebno ta postopek potem ponoviti. Organizacija s tem izgublja čas, denar in ima otežen delovni proces zaradi nezapolnjenega delovnega mesta. V svoji diplomski nalogi sem predstavila, kako se metode pridobivanja in selekcije kadra razlikujejo glede na različne profile kadrov ter glede na sektor, v katerem delujejo. S pomočjo analize sekundarnega vira sem ugotovila, da organizacije uporabljajo različne metode pridobivanja in selekcije kadra za različne profile kadra.

Ključne besede: človeški viri, pridobivanje kadra, selekcija kadra.

Differences in methods of recruitment and selection of personnel among the leaders, experts, administrative and/or physical workers

Human resources are a major competitive advantage for the organization, the labor force, which is responsible for the progress and development of the organization and must constantly adapt to changes in the market and inside the organization. For organizations, it is crucial to choose the right personnel for the right positions. Vacancies may be filled from internal or external sources. In order for his process to be successful, it is necessary to devote a lot of time and resources to it and adapt it to the needs of organizations as selection procedures differ between organizations and different job positions. Each organization must develop their own selection process that suits its needs and desires best. It is expensive and time-consuming process, but the incorrect selection of personnel is even more expensive, as it requires the repetition of the process. The organization is losing time and money. What is more, working process becomes difficult because of unfilled job position. In my thesis I presented how the methods of recruitment and selection of personnel vary according to the different profiles of employees, and depending on the sector in which they operate. With the analysis of secondary sources I've found that organizations use different methods of recruitment and selection of personnel for different profiles of personnel.

Keywords: human resources, recruitment of personnel, personnel selection.

KAZALO

1	UVOD	6
2	KADRI IN ČLOVEŠKI VIRI.....	7
2.1	Kadri	7
2.2	Kadrovska funkcija.....	8
2.3	Človeški viri in upravljanje človeških virov.....	9
3	PRIDOBIVANJE DELAVCEV	10
3.1	Metode pridobivanja delavcev iz notranjih virov	11
3.2	Metode pridobivanja delavcev iz zunanjih virov	12
3.2.1	Ustno priporočilo.....	12
3.2.2	Samoiniciativno javljanje kandidatov	13
3.2.3	Javne službe za zaposlovanje	13
3.2.4	Zasebne agencije za zaposlovanje.....	14
3.2.5	Headhunting oziroma »lov na glave«.....	15
3.2.6	Oglasi v javnih medijih	15
3.2.7	Oglaševanje po spletu.....	16
3.3	Izbira ustrezne metode.....	17
4	IZBIRANJE DELAVCEV	18
4.1	Postopek izbiranja delavcev	19
4.2	Metode izbiranja delavcev.....	19
4.2.1	Pisne prijave, dokazila in priporočila	20
4.2.2	Testi	20
4.2.3	Ocenjevalni centri	22
4.2.4	Intervju	22
4.3	Končna izbira delavca	24
5	EMPIRIČNI DEL	25
5.1	Delež posameznih kategorij zaposlenih	25
5.2	Pridobivanje kadrov.....	26
5.2.1	Outsourcing oziroma prenašanje kadrovske funkcije na zunanje vire	26
5.3	Metode pridobivanja kadrov.....	27
5.3.1	Vodstveni kader.....	27
5.3.2	Strokovnjaki	30
5.3.3	Administrativni in/ali fizični delavci.....	33
5.4	Metode selekcije kadrov	36

5.4.1	Vodstveni kader.....	36
5.4.2	Strokovnjaki	38
5.4.3	Administrativni in /ali fizični delavci.....	40
6	SKLEPI.....	41
6.1	Metode pridobivanja kadra.....	41
6.2	Metode selekcije kadra	44
6.3	Sektorji.....	46
6.4	Hipoteze.....	46
7	ZAKLJUČEK	47
8	LITERATURA	49

KAZALO TABEL

Tabela 3.1:	Značilnosti metod pridobivanja delavcev	18
Tabela 5.1:	Metode pridobivanja vodstvenega kadra.....	27
Tabela 5.2:	Metode pridobivanja strokovnjakov.....	30
Tabela 5.3:	Metode pridobivanja administrativnih in/ali fizičnih delavcev.....	33
Tabela 5.4:	Metode selekcije vodstvenega kadra	36
Tabela 5.5:	Metode selekcije strokovnjakov.....	38
Tabela 5.6:	Metode selekcije administrativnih in/ali fizičnih delavcev	40

1 UVOD

Človeški viri so ena izmed največjih konkurenčnih prednosti organizacije, zato je zelo pomembno, da organizacije dajo velik poudarek na svoje zaposlene, saj ti v organizacijo prinesejo svoje znanje, sposobnosti in kompetence, ki so bistvene za nadaljnji razvoj in konkurenčnost le-te. Zato je za vsako organizacijo eksistenčnega pomena, da v svoje vrste privabi in nato tudi zadrži, zanjo kar čim bolj primeren kader. Seveda nekega univerzalnega recepta, kakšen postopek pridobivanja in selekcije kadrov je najboljši, ni. Seleksijski postopek je treba prilagajati ne samo za vsako organizacijo in njene potrebe, ampak za vsako različno mesto znotraj nje. Iste metode selekcije in pridobivanja niso primerne za vsa delovna mesta, saj so pri nekaterih, na primer bolj pomembne veščine, pri drugih pa osebnostne lastnosti. Zato mora organizacija dobro premisliti in pripraviti načrt, kako s pomočjo razpoložljivih sredstev in določenega časovnega okvira, izpeljati kar najbolj učinkovit postopek selekcije in pridobivanja kadrov. Le na tak način bo pridobila posameznike, ki so ne le usposobljeni in kompetenčni, temveč tudi primerni za organizacijsko kulturo in klimo.

V svoji diplomski nalogi bom predstavila prav to, torej katere metode pridobivanja in selekcije kadrov so najbolj uporabne in se tudi največ uporabljajo v organizacijah, za tri različne profile kadrov: vodstvene delavce, strokovnjake in administrative in/ali fizične delavce.

Diploma je sestavljena iz dveh delov, in sicer teoretskega in empiričnega. V teoretičnem delu bom s pomočjo literature različnih avtorjev predstavila kadre in človeške vire, pridobivanje delavcev iz notranjih iz zunanjih virov ter izbiro ustrezne metode pridobivanja. Nato bom predstavila metode selekcije delavcev, postopek izbire ter končno izbiro pravega kandidata.

V empiričnem delu bom opravila analizo sekundarnega vira – raziskave Upravljanje človeških virov 2015, s pomočjo katere bom predstavila, koliko se različne metode pridobivanja in selekcije kadrov uporabljajo za zgoraj naštet profile kadrov. Primerjala bom tudi, če obstajajo razlike glede na uporabljene metode med tremi različnimi sektorji: sektor javne storitve, sektor tržne storitve, ter kmetijstvo in industrija.

Na koncu bom sklenila diplomsko nalogo s predstavitvijo rezultatov, ki mi jih bo dal empirični del, ter s potrditvijo oziroma zavrnitvijo hipotez, ki jih bom postavila na začetku te naloge.

HIPOTEZE:

1. Za različne profile kadrov se uporabljajo različne metode selekcije in pridobivanja kadrov.
2. Za nižje usposobljene kadre (administrativne in/ali fizične delavce) se uporablja manj kompleksne metode pridobivanja in selekcije kadrov kot za višje usposobljene kadre (vodstveni kader in strokovnjaki).
3. Sektor tržne storitve uporablja bolj moderne metode kot sektorja javne storitve ter kmetijstvo in industrija.

2 KADRI IN ČLOVEŠKI VIRI

2.1 Kadri

Kot kadre se označuje zaposlene oziroma delujoče v podjetju, zavodu, uradu in podobnih ustanovah, torej zaposlene, ki so strokovno usposobljeni za določeno področje, ne glede na spol ali starost. Pri tem se zahteve združb do drugih članov glede njihove ustreznosti in predvideni vsebini njihovega dela lahko zelo razlikujejo. Rast in razvoj vsake države sta v veliki meri odvisni od kakovosti praktične izrabe zmožnosti nosilcev delovne sile, s katerimi država razpolaga. Le-ti morajo biti usposobljeni za poklice, ki so v državi v povpraševanju, saj se brez tega ne da uvajati nove tehnologije. Kadri pa niso le nosilci delovne sile, razmišljati moramo o njihovem obvladovanju izpopolnjevanja proizvodnje ali opravljanja storitev ter zadovoljstvu pri tem. Človeška ustvarjalnost in inovativnost sta namreč temeljna nosilca razvoja, zaposleni pa najpomembnejša prvina vsakega poslovnega delovanja (Mihelčič 2004, 19–22).

Kadre lahko opredelimo kot vse ljudi, ki ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseganje osebnih in organizacijskih ciljev– torej vseh ljudi, ki v kakršnem koli smislu sodelujejo v neki obliki organiziranega dela (Možina v Svetlik in drugi 2009, 21).

2.2 Kadrovska funkcija

Kadrovska funkcija se je skozi čas močno spreminjala in pridobivala pomen. Organizacije so postopoma spoznavale, da je človek najpomembnejši dejavnik, ki lahko s svojimi znanji, sposobnostmi in motivacijo zagotovi uspešen delovni proces in s tem uspeh organizacije.

Da bi bilo sodelovanje kadrov v organizirani obliki dela čim bolj uspešno, je treba izvajati različne dejavnosti povezane s kadri, organizacije morajo torej izvajati kadrovske funkcije. Kadrovske funkcije se izvajajo, da bi zagotavljali razvoj in uporabo ustreznih človeških zmožnosti in s tem dosegli zastavljene poslovne cilje. Z izvajanjem nalog v okviru kadrovske funkcije želimo doseči dva cilja: pridobiti in razvijati ustrezne človeške zmožnosti ter doseči čim boljšo uporabo človeških zmožnosti v delovnem procesu; oboje pa vodi k doseganju skupnih ciljev podjetja ter prispeva h konkurenčnosti in uspešnosti le-tega (Svetlik in drugi 2009, 21).

Temeljne naloge kadrovske funkcije Armstrong (2006, 10–11) opisuje kot sestavine procesa pridobivanja, razvijanja in uporabe človeških zmožnosti in jih povezuje v naslednje skupine:

- oblikovanje organizacijske strukture in delovnih mest ter spremljanje organizacijske uspešnosti,
- planiranje, privabljanje in izbor zaposlenih,
- zagotavljanje in spremljanje uspešnosti,
- usposabljanje in razvoj zaposlenih, razvoj menedžerjev, menedžment karier,
- vrednotenje dela, plače in plačilo po uspešnosti, ugodnosti in nagrade,
- sodelovanje s sindikati (kolektivna pogajanja), urejanje delovnih razmerij, vključevanje zaposlenih v odločanje, komuniciranje z zaposlenimi,
- zagotavljanje zdravstvenega varstva in varstva pri delu ter družbenega standarda,
- izvajanje zaposlitvene in osebne administracije, kadrovske informacijske sisteme, formaliziranje politik in programov.

Vse te naloge so povezane s človekom kot nosilcem osnovnega proizvodnega tvorca delovne sile. Zaposleni uporabljajo sredstva dela, obvladujejo delovni proces in so v središču vseh

dogajanj v organizaciji, naloga le-teh pa je, da izrabijo usposobljenost in vrline zaposlenih ter zmanjšajo pomen njihovih pomanjkljivosti (Mihelčič 2004, 22).

Kadrovska funkcija je neločljivo povezana s funkcijo menedžmenta, kadrovski strokovnjaki skrbijo za strokovno-tehnična opravila povezana s kadri, skupaj z menedžmentom pa so odgovorni za učinkovit potek vseh kadrovskih postopkov, od izbire, do uvajanja, nagrajevanja, razporejanja in drugih (Mihelčič 2004, 32).

2.3 Človeški viri in upravljanje človeških virov

Upravljanje človeških virov je celosten in usklajen pristop zaposlovanja kadrov in razvoja že zaposlenih v organizaciji. Vključuje politike in prakse v okviru organizacijskega načrtovanja in razvoja načrtovanja, izobraževanja in razvoja virov, uspešnosti in nagrajevanja virov ter dobrega počutja zaposlenih (Armstrong 2006, 29–30).

Razlika med kadrovskim menedžmentom in upravljanjem človeških virov je, da prvi le-te obravnava kot stroške, drugi pa kot dodano vrednost (Armstrong 2006, 30). Kadrovski menedžment je bolj birokratsko naravnan in obravnava odnos med zaposlenimi in organizacijo. Upravljanje človeških virov pa poudarja korelacijo med zaposlenimi in poslovnimi potrebami organizacije (Legge 1995, 74).

Upravljanje človeških virov obsega dejavnosti organizacije, ki so povezane z upravljanjem dela in ljudi v organizaciji, tako na posamični kot na skupinski ravni. Spodbuja sposobnosti posameznika, ki so za organizacijo potrebne in zaželeni, ter povezave med posamezniki in skupinami, ki delujejo v organizaciji (Boxall in Purcell 2003, 7).

Menedžment človeških virov lahko opredelimo kot strateško usmerjeno dejavnost nosilcev menedžmenta človeških virov, ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate (Svetlik in drugi 2009, 28).

Svojo teoretično osnovo črpa iz različnih ved, na primer psihologije, sociologije, organizacijske in ekonomske teorije, zato je za celovito razumevanje menedžmenta človeških virov nujen interdisciplinarni pristop (Svetlik in drugi 2009, 26).

3 PRIDOBIVANJE DELAVCEV

Mehanizmi in poti zaposlovanja so neločljivi del dinamike trga delovne sile. Del mehanizmov zaposlovanja so tudi kanali zaposlovanja; ti so začetna faza iskanja stika med iskalci zaposlitve in delodajalci, obenem pa tudi podlaga za prvo selekcijo kandidatov za zaposlitev (Trbanc 1992, 50).

Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev so dejavnosti, s katerimi menedžment človeških virov *uravnava odnose organizacije s trgom delovne sile*. Potreba po zaposlitvi novega delavca se najpogosteje pojavi zaradi odhoda katerega izmed zaposlenih ali zaradi rasti organizacije (Svetlik in drugi 2009, 287).

Ko se pojavi prosto delovno mesto, pa zaposlitev novega delavca ni edina možna rešitev.

Torrington in Hallova (1987, 212–213) omenjata naslednje alternativne ukrepe:

- reorganizacija dela,
- uvajanje nadur,
- mehanizacija dela,
- prerazporeditve delovnega časa,
- oddaja dela posamezniku ali organizaciji po pogodbi in
- sprejem delavca, ki je sicer zaposlen v drugi organizaciji oziroma agenciji.

Faze procesa zaposlovanja so: določitev prostega delovnega mesta, preučitev razpoložljivih virov, objava informacij in izbor kandidatov za delo. Po Lipičniku so planiranje, pridobivanje in usposabljanje ljudi procesi, ki predstavljajo sestavni del zaposlovanja. To je proces, s katerim podjetje zadovoljuje svoje potrebe po kadrih z napovedjo prihodnosti, s pridobivanjem in izbiranjem kandidatov (Lipičnik in Mežnar 1998, 91).

Ko organizacija potrebuje novo delovno silo, je treba opraviti analizo dela – to je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za uspešno opravljanje le-tega in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka (Singer 1990, 66). Je sistematičen postopek

pridobivanja podrobnih in objektivnih informacij o delu, delovnih nalogah ali delovnih vlogah, ki se ali se bodo izvajale (Pearn in Kandola, 1990).

V interesu organizacije mora biti, da za prosto delovno mesto poišče osebo, ki čim bolj ustreza organizaciji in zahtevam razpisane pozicije. Pravilna izbira se kaže v organizacijski učinkovitosti (Vila 1994, 26).

3.1 Metode pridobivanja delavcev iz notranjih virov

Pridobivanje iz notranjih virov je usmerjeno k delavcem, ki so že zaposleni v organizaciji in bi se želeli zaposliti na drugem delovnem mestu.

Notranje kadrovanje ima svoje prednosti in slabosti.

Med prednosti po Desslerju (v Svetlik in drugi 2009, 288) uvrščamo:

- zaposleni vidijo, da organizacija ceni njihove sposobnosti – to spodbuja moralo in delovno uspešnost,
- notranji kandidati so po navadi bolj privrženi organizaciji in je manj verjetno, da jo bodo zapustili,
- če gre za napredovanje, to povečuje lojalnost zaposlenih in omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodstvena mesta,
- verjetnost, da bomo dobro ocenili oziroma izbrali kandidata, je pri notranjih kandidatih večja kot pri zunanjih,
- notranji kandidati potrebujejo manj usposabljanja in uvajanja kot zunanji.

Notranje kadrovanje ima po Desslerju tudi slabosti (v Svetlik in drugi 2009, 288–289). Mednje spadajo:

- zaposleni, ki kandidirajo za prosta delovna mesta in pri tem ne uspejo, lahko postanejo nezadovoljni,
- če organizacija nima dobro izdelanega sistema napredovanja in razvoja kadrov, se pogosto zgodi, da pri notranjem kadrovanju izberemo delavca, ki je »na vrsti« za napredovanje in ne delavca, ki najbolj ustreza prostemu delovnemu mestu,

- če je notranji kandidat izbran za prosto vodstveno mesto, ima lahko več težav z uveljavljanjem svoje avtoritete, saj ga njegovi sodelavci še vedno obravnavajo kot člana skupine in ne kot nadrejenega,
- največji problem pa je vse večja zaprtost organizacije, saj doma vzgojeni kadri številnih problemov ne vidijo, ali pa jih neuspešno rešujejo na že ustaljene načine.

Za notranje pridobivanje delavcev lahko uporabimo različne metode, na primer *objave na oglasnih deskah*, v *okrožnicah*, na *domači spletni strani* ali v *glasilih organizacije*. Objave niso nujne, če gre za načrtovano napredovanje na vodstvena mesta. Organizacija mora imeti za uspešno notranje kadrovanje dobre podatke o zaposlenih, o njihovih sposobnostih in uspešnosti pri delu (Svetlik in drugi 2009, 288–289).

3.2 Metode pridobivanja delavcev iz zunanjih virov

Če ni primernih kandidatov za zasedbo prostega delovnega mesta znotraj organizacije, oziroma si le-ta želi kandidate od zunaj, se uporabijo metode za pridobivanje delavcev iz zunanjih virov.

Metode pridobivanja delavcev so ustaljeni načini oziroma mehanizmi srečevanja iskalcev zaposlitve in delodajalcev. Nekatere metode so univerzalne in se pojavljajo za skoraj vse vrste dela, druge pa so bolj specialne in se uporabljajo za določene vrste del (Trbanc 1992, 51).

3.2.1 Ustno priporočilo

Je najstarejša in še vedno pogosto uporabljena metoda. Pojavlja se v različnih oblikah, od poizvedovanja pri znancih, prijateljih in profesionalnih kolegih, do prošnje vodstva organizacije, naj obvestijo znance o prostem delovnem mestu. Na ta način pridobljeni delavci bodo do kolegov, ki so jih priporočili, najverjetneje čutili posebno odgovornost in bodo manj nagnjeni k fluktuaciji. Slaba stran te metode je, da prispeva k oblikovanju zaprtih krogov. Posamezniki so namreč nagnjeni k temu, da priporočajo sebi podobne (Svetlik in drugi 2009, 290). Še posebej pogosto se ta metoda uporablja pri zaposlovanju v specifičnih poklicih in pri

zaposlovanju ozko specializiranih strokovnjakov, saj se le-ti med seboj poznajo in imajo stike.

3.2.2 Samoiniciativno javljanje kandidatov

Je neformalni in neposredni kanal, ki ga za zelo učinkovitega ocenjujejo tako iskalci zaposlitve, kot delodajalci (Trbanc 1992, 53). Pobuda je na strani iskalcev zaposlitve, ki osebno poizvedujejo o prostih delovnih mestih, ali se samoiniciativno obračajo na organizacije v pisni obliki. Podatke o takih kandidatih organizacije praviloma vnašajo v svoje datoteke in jih obveščajo o prostih delovnih mestih, ko se ta pojavijo. Ta metoda je za organizacijo poceni, vendar pa s to metodo ne pridobijo delavcev, ki jih na trgu delovne sile najbolj primanjkuje (Svetlik in drugi 2009, 290). Na ta način se najpogosteje zaposlijo delavci v proizvodnji in administrativno osebje (Trbanc 1992, 53).

3.2.3 Javne službe za zaposlovanje

Javne službe za zaposlovanje so lahko pomemben vir kadrov za nova delovna mesta. Gre za službe, ki jih financira država in so namenjene brezposelnim pri iskanju zaposlitve. Njihova dejavnost je zbiranje in posredovanje informacij o iskalcih zaposlitve in prostih delovnih mestih. S tem nastajajo ažurirane baze podatkov, ki so dostopne tako iskalcem zaposlitve kot delodajalcem. Poleg tega se posvečajo svetovanju brezposelnim in organizirajo razne izobraževalne in delovne programe ter programe usposabljanja. Brezposelni, ki se registrirajo na javnih službah za zaposlovanje, pridobijo formalni status brezposelne osebe, na katerega je vezana možnost udeležbe v raznih programih in možnost pridobivanja denarne pomoči in nadomestila zaradi brezposelnosti (Trbanc 1992, 51–52).

Zanje velja, da razpolagajo predvsem z manj sposobnimi in manj iniciativnimi kandidati in da se boljša, zahtevnejša delovna mesta na njihovih oglaševalskih kanalih ne pojavljajo, ter da je zaradi programov pomoči brezposelnim, predvsem finančnih, precej fiktivnih prijav (Trbanc 1992, 52).

V Sloveniji je javna služba za zaposlovanje *Zavod za zaposlovanje (ZRSZ)*, ki deluje kot posrednik med povpraševanjem in ponudbo, torej med delavci in delodajalci. Poleg tega izvaja še poklicno svetovanje in aktivne politike zaposlovanja. Financiran je iz državnega proračuna (Glazer in Halz 2002, 219–220).

Temeljne dejavnosti ZRSZ (po ZRSZ 2015) so:

- posredovanje zaposlitev in zaposlitveno svetovanje,
- izvajanje karijerne orientacije,
- izvajanje zavarovanja za primer brezposelnosti,
- izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja,
- izdajanje delovnih dovoljenj in zaposlovanje tujcev,
- izdelava analitičnih, razvojnih in drugih strokovnih gradiv s področja dejavnosti Zavoda,
- informiranje o trgu dela, informacije javnega značaja.

3.2.4 Zasebne agencije za zaposlovanje

Zasebne agencije za zaposlovanje so v primerjavi z javnimi službami manjše, imajo manj informacij in manj potencialnih kandidatov, organizacijam pa svoje storitve zaračunajo (Svetlik in drugi 2009, 292). Poznamo splošne, specializirane ali visoko specializirane. Specializirane se ukvarjajo le s posredovanjem zaposlitev za določene poklice oziroma panoge, visoko specializirane pa večinoma z iskanjem specialistov, strokovnjakov in menedžerskega kadra (Trbanc 1992, 52). To pa je le ena od njihovih prednosti. O svojem področju imajo zelo dobre podatke, tako da delodajalcem ne dajejo le informacij o aktualnih iskalcih zaposlitve, ampak lahko pridobivajo tudi že zaposlene delavce. Poleg tega ob posredovanju kandidatov ponudijo tudi druge zaposlovalne storitve, na primer intervjuvanje in testiranje. Pri svojem delu so praviloma učinkovitejši ter dajejo delodajalcem ustrezna jamstva za delavce, ki so se zaposlili prek njih. Delodajalci največkrat uporabljajo storitve zasebnih agencij za zaposlovanje, ko iščejo kandidate s posebnim znanjem za profesionalna

ali vodstvena delovna mesta. Obstajajo tudi večje agencije, ki delujejo v mednarodnem prostoru, na primer Adecco in Manpower. Te so manj specializirane in poleg ostalih storitev nudijo tudi možnost najema delavcev. V tem primeru je delavec zaposlen pri agenciji in delo opravlja za organizacijo, s katero ima agencija sklenjeno pogodbo o zagotavljanju delavcev (Svetlik in drugi 2009, 292–293).

3.2.5 *Headhunting oziroma »lov na glave«*

Headhunting oziroma »lov na glave« se večinoma uporablja za vodstveni in strokovni kader, saj je le-ta oblika iskanja kadra precej draga. Izvajajo jo kadrovske agencije in samostojni kadrovski strokovnjaki. Lovci na glave so usposobljeni strokovnjaki, ki za svoje naročnike – organizacije, ki iščejo nov kader, prepoznavajo in ocenjujejo primernost kandidatov za zaposlitev na visokih in srednjih vodilnih položajih (Lim in Chan 2001, 213). Prednost te metode je, da imajo lovci na glave bazo potencialnih kandidatov že narejeno, torej je postopek hiter, prav tako pa se ne omejujejo le na brezposelne osebe, ampak poskušajo pridobiti tudi osebe, ki so že zaposlene in bi bile pripravljene ob ugodnih pogojih zamenjati delodajalca. S tem organizacija prihrani veliko časa, ki bi ga ji sicer vzelo iskanje visoko specializiranega kadra.

3.2.6 *Oglasi v javnih medijih*

Oglasi v javnih medijih, na primer v časopisih, revijah ter na radiju in televiziji, so zelo razširjena metoda za pridobivanje kandidatov. Prednosti te metode so, da z njo dosežemo veliko število potencialnih kandidatov. Medij za objavo oglasa se izbira glede na regionalno območje, na katerem se išče kandidat, ali pa glede na ciljno populacijo, na primer bralci strokovnih revij ipd. Slabe strani javnih medijev so, da se jim moramo prilagajati po času izhajanja oziroma programu oddajanja za radijske in televizijske medije. Oglasi sicer dosežejo širok krog potencialnih kandidatov, a veliko le-teh ne ustreza zahtevanim pogojem. Poleg tega zaposlitveni oglasi v teh medijih niso dolgo vidni, so pa oglasi zelo dragi, še posebej, če jih podjetje objavi večkrat. Pri oglasih sta pomembna vsebina in oblika. Iz opisa mora biti razvidna vsebina in obseg dela. S tem želimo doseči, da si potencialni kandidati dovolj

natančno predstavljajo delo in delovno okolje in da se na oglas prijavijo ustrezni kandidati (Svetlik in drugi 2009, 294).

3.2.7 Oglaševanje po spletu

Oglaševanje v javnih medijih v zadnjem desetletju zamenjuje oglaševanje po spletu. Delodajalci prosta delovna mesta oglašujejo na spletnih straneh organizacije in na socialnih omrežjih, kot so Facebook, LinkedIn in Twitter. Skoraj vsa delovna mesta so objavljena na spletnih kadrovskih portalih, na primer Moje delo in Moja zaposlitev, kjer je poleg objave oglasa na voljo še baza že prijavljenih kandidatov, do katere lahko delodajalci dostopajo.

Prednosti uporabe spletnih portalov so hiter odziv in enostavna uporaba, tako za organizacije kot za kandidate (Pervanje in Kragelj 2009, 37).

Vse pogostejša postaja uporaba spletnih socialnih omrežij kot orodje za iskanje in tudi preverjanje kandidatov. Uporabljajo se predvsem Facebook, Twitter in LinkedIn. Uporaba le-teh je cenejša ali celo zastonj, kot uporaba klasičnih medijev, prav tako pa z njimi organizacija cilja na določeno skupino, torej kandidate, ki jih že poznajo, saj morajo za to, da oglas vidijo, organizacijo všečkati oziroma ji slediti. Poleg tega, da na spletu objavljajo svoje oglase, pa le-tega uporabljajo tudi za preverjanje kandidatov.

Organizacije, ki iščejo nove kadre, uporabljajo družbena omrežja, saj lahko tam preverijo kandidatove podatke o zaposlitvi, izkušnjah in projektih. Organizacija prek spletnega socialnega omrežja izve, v katerih skupinah je posameznik, kdo so njegovi znanci, ter ali ima zveze in uporabne poslovne stike. Pirc Musarjeva o kadrovskih priložnostih Facebooka meni, da bodo podjetja v bližnji prihodnosti zagotovo še bolj kot doslej uporabljala družbena omrežja za potrebe ugotavljanja značaja ljudi, ki iščejo službo. Če so osebni podatki javno dostopni, potem so na razpolago tudi v namene upravljanja človeških virov (Mavsar 2008).

Za podjetja ima spletno kadrovanje naslednje prednosti: manjši stroški, hitrejša prijave, stalen dostop do informacij o kandidatih in velik oglaševalski prostor. Slabosti pa so lahko prevelik odziv kandidatov, nepokritost določenih segmentov populacije, ki ne uporablja spleta, neustrezne prijave in neosebna komunikacija (Svetlik in drugi 2009, 295).

3.3 Izbira ustrezne metode

Delovna sila je sorazmerno drag in omejen resurs. Neustrezno zasedena delovna mesta za delodajalce predstavljajo nizko ekonomsko učinkovitost, zato pri zaposlovanju iščejo kandidate, ki s svojim znanjem in kompetencami čim bolj ustrezajo prostemu delovnemu mestu. Za kanale za izbiro kadra se odločajo glede na to, kakšne kandidate je mogoče z njimi pritegniti (Trbanc 1992, 55).

Temeljni cilj pridobivanja delavcev je, da organizacija za neko delovno mesto razpolaga z zadostnim številom dobrih kandidatov, med katerimi lahko izbira v nadaljnjem postopku kadrovanja in da je le-to ne stane preveč (Maitland 1997, 35–36).

Izkušnje organizaciji pokažejo, katere metode pridobivanja delavcev ji najbolj ustrezajo za posamezno vrsto del. Razlikujejo se med organizacijami in okolji, v katerih delujejo. Poleg splošnih metod, ki so relativno uspešne v vseh okoliščinah in za vse vrste kandidatov, kot so na primer oglasi v javnih medijih, za posamezne vrste kadrov posebej priporočajo le nekatere. Po Plumbey-u (v Trbanc 1992, 55) se uporabljajo sledeči kanali:

- Za proizvodne delavce: večinoma preko javne službe za zaposlovanje, preko neposrednega javljanja kandidatov in oglasov v javnih medijih,
- Za administrativne delavce: preko javne in zasebnih služb za zaposlovanje, preko neposrednega javljanja kandidatov in oglasov v javnih medijih,
- Za strokovnjake: preko poklicnih združenj, z oglaševanjem v profesionalnih glasilih, preko specializiranih agencij za zaposlovanje, s priporočili že zaposlenih kolegov,
- Za menedžerje: z oglaševanjem v nacionalnih medijih, v profesionalnih revijah, preko specializiranih agencij za zaposlovanje in preko osebnih poznanstev.

Maitland (1997, 36) na podlagi angleških izkušenj ponuja razpredelnico za izbiro metod selekcije kadrov, v kateri upošteva poleg načinov tudi vrsto kandidatov ki jih iščemo, pričakovani odziv in stroške. Od specializiranih zasebnih agencij lahko pričakujemo najbolj ustrezne kandidate, dokaj ustrezne dobimo tudi prek javnih uradov za delo in iz šol. Druge metode privabijo tudi neustrezne kandidate, kar zahteva več pozornosti pri postopku izbire kadrov. Glede števila prijavljenih kandidatov med metodami praviloma ni velikih razlik. Veliko kandidatov je sicer lahko ugodno, zaradi večje možnosti izbire, vendar pa tudi povečuje čas in stroške, potrebne za izbiro primerne kandidata.

Tabela 3.1: Značilnosti metod pridobivanja delavcev

METODA	VRSTA KANDIDATOV	ŠTEVILO	STROŠKI
Interne objave, oglasi	Vse vrste, ustrezni in neustrezni	veliko	Minimalni
Neformalno pridobivanje	Prijatelji in znanci, redko ustrezni	veliko	Jih ni
Objave na vidnem mestu	Mimoidoči, ustrezni in neustrezni	Odvisno od lokacije	Minimalni
Uradi za delo	Brezposelni, ustrezni in neustrezni	veliko	Jih ni
Zasebne agencije	Ustrezni	pravšnje	Visoki
Stiki s šolami	Mladi, ustrezni in neustrezni	veliko	Jih ni
Javni mediji	Različni, ustrezni in neustrezni	veliko	Visoki

Vir: Maitland (1997, 36).

Stroškovno manj ugodne metode pridobivanja delavcev, torej zasebne agencije in oglasi v javnih medijih, je priporočljivo uporabljati le, če z drugimi metodami organizacija ne dobi zadostnega števila primernih kandidatov.

4 IZBIRANJE DELAVCEV

Je dvosmerni proces, ki teče med organizacijo in posamezniki, ki so zainteresirani za zaposlitev v tej organizaciji; ne izbira le organizacija delavcev, temveč tudi delavci organizacijo.

4.1 Postopek izbiranja delavcev

Kandidate za ključna, najzahtevnejša in organizacijsko specifična dela je praviloma treba najbolj natančno preverjati; čim pomembnejše je delovno mesto, več časa, prizadevanj in sredstev je treba vložiti v postopek selekcije in izbire. Za manj pomembna delovna mesta se organizacija lahko zadovolji s kandidati, ki zgolj izpolnjujejo pogoje, za ključna delovna mesta pa se mora potruditi da dobi čim boljše kadre, saj ima lahko napačna izbira negativne posledice na razvoj in delovanje organizacije (Svetlik in drugi 2009, 300).

Ključne kadre določimo s pomočjo analitičnih orodij, kot so strukturirani intervjuji, analize in individualna testiranja. Taka analiza zagotavlja zanesljive informacije o posameznikovih kompetencah za delo, ki ga opravlja, njegovih razvojnih možnostih, motiviranosti za delo ter ugotavlja usklajenost med zahtevami delovnih procesov in kompetencami posameznika (Rosenauer 2010).

Izbiranje delavcev sledi načeloma učinkovitosti in uspešnosti.

Izbirni postopek je *učinkovit*, kadar za izbiro kadra porabimo čim manj časa in sredstev. Zato na začetku izbirnega postopka, ko je na voljo večje število kandidatov, organizacija uporabi časovno in stroškovno manj zahtevne metode, po prvem selekcijskem krogu, ko ostane manjše število kandidatov, pa le-tim posveti več časa.

Izbirni postopek je *uspešen*, kadar na koncu selekcijskega postopka organizacija izbere ustrezno število primernih delavcev (Svetlik in drugi 2009, 300).

4.2 Metode izbiranja delavcev

Izbrana metoda selekcije kadrov je odvisna od več dejavnikov, na primer od razpisanega delovnega mesta ter od velikosti in razpoložljivih virov organizacije. Za bolj zahtevna delovna mesta se uporabljajo bolj kompleksne metode. Manjše organizacije si praviloma ne morejo privoščiti kadrovskih strokovnjakov in zato uporabljajo bolj preproste metode.

4.2.1 *Pisne prijave, dokazila in priporočila*

Običajno so prvi stik med organizacijo in kandidatom. So formalne, kandidati v njih navedejo željo po zaposlitvi, osebne podatke, dosedanje izobraževanje, opišejo svoje delovne izkušnje ter kompetence. Pisna prijava se lahko poda v obliki življenjepisa. Pisnim prijavam se predložijo tudi dokazila o izpolnjevanju pogojev (dokazila o doseženi stopnji izobrazbe, dodatnem izobraževanju, o nekaznovanosti itd.), ter priporočila (prejšnji delodajalci, učitelji, ostale organizacije, v katerih kandidat sodeluje) (Svetlik in drugi 2009, 303–304). V življenjepis se lahko navedejo tudi prostočasne aktivnosti oziroma interesi, saj le-ti lahko v določeni meri pokažejo, kako se bo posameznik prilagodil organizacijski kulturi (Thompson in Mabey 1994, 114).

Negativna stran pisnih prijav je, da kandidati v njih poudarjajo le svoje pozitivne lastnosti, zato delodajalci vse pogosteje uporabljajo obrazce za prijavo, ki organizacijam omogočajo pridobivanje strukturiranih informacij o kandidatih. Za oblikovanje obrazca mora imeti organizacija jasno izdelana merila in kazalce, na podlagi katerih presoja, ali ima kandidat potrebne lastnosti in znanja za razpisano delovno mesto (Svetlik in drugi 2009, 305–306).

Vse zgoraj opisane pristope uporabljamo, da bi zožili seznam kandidatov za nadaljnje kroge selekcije.

4.2.2 *Testi*

Po Singerju (1990, 137) so zaposlitveni testi objektivna in standardizirana merila za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih in vedenju kandidatov. Praviloma jih uporabljajo večje organizacije, ki težijo k standardiziranim metodam selekcije kadrov in imajo za izvajanje le-teh zaposlene primerne strokovnjake. Testi jim olajšajo in pocenijo selekcijski postopek, zlasti zato, ker imajo veliko število enakih oziroma podobnih delovnih mest.

Dober test ima na voljo norme ali standarde, po katerih lahko rezultate uporabljamo za napovedovanje drugih, bolj pomembnih vedenj (Bucik 1997, 31).

Testiranje praviloma opravljajo in ocenjujejo psihologi, saj je za razlago testnih rezultatov potrebno primerno znanje.

Po Searletu (v Svetlik in drugi 2009, 306–308) poznamo sledeče vrste testov:

- *Psihometrični*, ki se delijo na:
 - *Vedenjske*; preverjajo interese oziroma motive ter temperament posameznikov in s tem ugotovijo, ali ustrezajo določenemu delovnemu mestu, ničesar pa ne povejo o sposobnostih za opravljanje določenega dela,
 - *teste inteligenčnih zmožnosti*, ki se naprej delijo na:
 - *teste dosežkov*, ki pokažejo, koliko se je posameznik naučil v procesu izobraževanja oziroma usposabljanja in ali dosega določene izobrazbene standarde. Merijo trenutno znanje in sposobnosti, neodvisno od predhodnega učenja, torej kako hitro in učinkovito je posameznik sposoben pridobiti potrebno znanje za opravljanje poklica in s tem poskušajo napovedati uspešnost posameznika na določenem delovnem področju.
 - *Inteligenčni testi* merijo splošne sposobnosti posameznika, kot na primer miselne (induktivno in linearno sklepanje), matematične, verbalne, sposobnosti pisnega in ustnega izražanja, učenja tujih jezikov itd. Z njimi se ugotavlja tudi inteligenčni količnik posameznika.
- *Osebnostni testi* temeljijo na opazovanju posameznika, kako reagira na določene situacije v delovnem in življenjskem okolju, kako na tej podlagi oblikuje navade in s tem tudi osebne lastnosti. S temi testi se poskušajo ugotoviti najbolj značilne osebnostne poteze posameznikov, ki naj bi napovedale njihova ravnanja v določenih poklicnih situacijah. Opredeljujejo na primer ali je oseba introvertena ali ekstravertna, stabilna ali nevrotična, konservativna, družabna itd.
- *Vzorci dela*. Sem spadajo testi obvladovanja določenega dela, psihomotorični testi (ugotavljajo spretnost), situacijski testi (sprašujejo posameznika, kaj je najprimernejše ravnanje v določeni delovni situaciji), testi učljivosti (ugotavljajo, kako hitro in temeljito bo prihodnji zaposleni osvojil potrebno znanje) in podobni. Namenjeni so neposrednemu ugotavljanju vedenja posameznika. Sestavljeni so tako, da izmed vseh delovnih nalog, potrebnih za opravljanje poklica sestavljavec testa izloči najpomembnejše in z njimi sooči kandidata in nato opazuje in ocenjuje kandidate, kar mu omogoča dobro primerjavo med njimi.

4.2.3 Ocenjevalni centri

So primer bolj kompleksnega pristopa testiranja kandidatov. Uporabijo se predvsem za ocenjevanje menedžerjev in ostalega višjega kadra.

Ocenjevalni center je program ocenjevanja kandidatov in praviloma poteka dva do tri dni. Z uporabo različnih ocenjevalnih tehnik kandidati rešujejo individualne in skupinske naloge, se samoocenjujejo in pogovarjajo z ocenjevalci. Pri tem jih ti opazujejo in ocenjujejo, ali so primerni za določeno delovno mesto (Armstrong 1991, 380).

Kadrovska agencija Adecco ocenjevalne centre opisuje kot izbor sistematično zastavljenih aktivnosti (igre vlog, skupinsko razpravljanje, simulacije, razgovori, psihološko testiranje), pri katerih opazujejo vzorce vedenja kandidatov in preverjajo njihove kompetence za opravljanje določenih delovnih nalog. Naloge v ocenjevalnem centru so vedno prilagojene zahtevam konkretnega delovnega mesta. Z njimi se ugotavlja prisotnost tistih kompetenc, ki so nujno potrebne za uspešnost na delovnem mestu. Prednosti za delodajalce so visoko objektivno in zanesljivo ocenjevanje ljudi, večja verjetnost izbora najustrežnejšega kandidata in preverjanje kompetenc kandidatov, ki so ključne za uspeh na konkretnem delovnem mestu (Adecco, 2015).

4.2.4 Intervju

Zaposlitveni intervju je sistematična in nadzirana ustna izmenjava informacij med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev z namenom, da delodajalec na podlagi vnaprej določenih meril ugotovi usposobljenost kandidata za uspešno opravljanje dela in da kandidat dobi podrobne informacije o organizaciji in delu, za katerega se zanima. Z njim naj bi ustrezne kandidate spodbudili k odločitvi za zaposlitev, vsem kandidatom pa naj bi organizacijo predstavili v dobri luči (Svetlik v Možina in drugi 2002, 152).

Po Torringtonu in Hallovi (1987, 151–153) je intervju nenadomestljiv zato, ker je metoda prožnega in hitrega zbiranja informacij o kandidatih, delodajalec lahko poda podrobnejše informacije o organizaciji in delu, kandidat pa lahko postavi vprašanja o le-temu. Prav tako s pogovorom pridobimo informacije, ki jih drugače ne moremo, na primer, kako se bosta vodja in kandidat ujela v medsebojnem komuniciranju.

Vrste intervjujev

Glede na to, koliko so vprašanja vnaprej določena, poznamo (Svetlik in drugi 2009, 312–313):

- *Strukturirani intervju* vsebuje vnaprej pripravljena vprašanja, na katera se pričakuje razmeroma tipične in vsebinsko omejene odgovore. Dodatna vprašanja se praviloma ne postavljajo, oziroma zelo omejeno število. S tem morda organizacija ne pridobi vseh potrebnih informacij, so pa pridobljeni podatki bolj primerljivi kot pri nestrukturiranem intervjuju.
- *Nestrukturiran intervju* je značilen po tem, da spraševalec postavlja vprašanja kandidatu sproti, v obliki prostega pogovora, odpira različne teme in postavlja dodatna vprašanja. Tako kandidati za isto delovno mesto dobijo različna vprašanja in so pridobljene informacije pogosto neprimerljive med sabo.

Glede na število spraševalcev in spraševanih poznamo (Svetlik in drugi 2009, 313):

- *Individualni*: udeležena sta spraševalec in kandidat. Tak intervju je praviloma najbolj sproščen, saj kandidat ne čuti pritiska več spraševalcev ali ostalih kandidatov in tako lažje zaupa občutljivejše informacije.
- *Skupinski intervju*: v njih se spraševalec pogovarja z več kandidati istočasno in opazuje med drugim tudi medsebojne reakcije kandidatov, ki se potegujejo za isto pozicijo.
- *Panelni intervju*: več spraševalcev hkrati sprašuje enega kandidata, vsak spraševalec se skoncentrira in poglobljeno sprašuje o svojem področju. S to metodo se izognemo ponavljajočim se vprašanjem, kar se pogosto dogaja pri zaporednih intervjujih.

Glede na to, kako oziroma o čem teče pogovor, ločimo (Svetlik in drugi 2009, 313–314):

- *Zaporedni intervju*: pomeni več individualnih pogovorov, ki jih opravi kandidat, npr. s kadrovsko službo, neposrednim nadrejenim itd. Pri teh intervjujih je pomembno, da se vsi spraševalci dogovorijo o vsebini intervjuja, tako da se vprašanja ne ponavljajo, ter da si medsebojno izmenjujejo informacije.
- *Problemski intervju*: je osredotočen na problem, ki naj bi ga kandidat razrešil. Spraševalec mu postavi eno ali več hipotetičnih okoliščin, ki jim mora kandidat razrešiti.

- *Vedenjski intervju*: temelji na prepričanju, da preteklo vedenje napoveduje tudi vedenje v prihodnosti. Spraševalec in spraševanec identificirata različne situacije, v katerih se je le-ta znašel, bodisi v življenju ali pri delu. Spraševanec nato opisuje svoje vedenje, iskanje rešitev, dosežene uspehe itd.

4.3 Končna izbira delavca

Za končno izbiro delavca mora organizacija analizirati vse v izbirnem postopku pridobljene informacije glede na nujne, želene in nezaželene lastnosti delavca in med seboj primerjati kandidate (Svetlik in drugi 2009, 237).

Za končno izbiro se odloča med kandidati, ki imajo več zelenih lastnosti.

Za lažjo primerjavo kandidatov lahko zelene lastnosti številčno ovrednotimo, zbrane točke pa prevrednotimo z ustreznimi utežmi, saj vse lastnosti niso enako pomembne. Takšne ocene kandidate ustrezno razvrstijo glede na količino njihovih zelenih lastnosti, ni pa nujno, da organizacija izbere tistega z največ točkami, lahko je za končno izbiro primernejši kandidat, ki ni dosegel največjega števila točk, ima pa pravo kombinacijo posebnih lastnosti, ki jih delovno mesto zahteva, ali pa lahko od njega dolgoročno pričakujemo več (Svetlik in drugi 2009, 237).

5 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu bom predstavila metode selekcije in pridobivanja kadrov glede na kategorijo delavcev, in sicer posebej za vodstveni kader, strokovnjake ter administrativne in/ali fizične delavce. Poleg tega bom predstavila še razlike glede na sektor. V raziskavi se organizacije delijo na tri sektorje: kmetijstvo in industrija, tržne storitve in javne storitve. Nato bom pojasnila, zakaj prihaja do razlik v metodah selekcije in pridobivanja kadrov med različnimi profili kadrov in sektorji.

Empirični del diplomske naloge je povzet po raziskavi Upravljanje človeških virov 2015 (CRANET 2015). Le-ta je mednarodna longitudinalna primerjalna študija o upravljanju človeških virov, ki jo koordinira britanska Cranfield University. Od leta 2001 raziskava poteka tudi v Sloveniji, izvaja pa jo Center za proučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede.

Zbiranje podatkov za raziskavo, izvedeno leta 2015, je potekalo s spletnim vprašalnikom med junijem 2014 in aprilom 2015. K izpolnjevanju so bile povabljene organizacije z vsaj 100 zaposlenimi. Izpolnjenih anket je bilo 218, kar predstavlja 23,02 % vseh organizacij v Sloveniji z vsaj 100 zaposlenimi.

V raziskavi je sodeloval največji delež organizacij iz kmetijstva in industrije, in sicer 65 organizacij (41,7 %), sledi sektor javne storitve s 55 organizacijami (35,3 %) in sektor tržne storitve s 36 organizacijami (23,1 %). Zajetih je bilo 18,33 % vseh slovenskih organizacij iz sektorja javne storitve, 16,05 % vseh slovenskih organizacij iz kmetijstva in industrije, ter 14,88 % vseh slovenskih organizacij, ki se ukvarjajo s tržnimi storitvami.

5.1 *Delež posameznih kategorij zaposlenih*

V povprečju je vodilnega kadra v organizacijah, ki so sodelovale v raziskavi 9,7 %. Največ jih je v sektorju tržne storitve, in sicer 12 %, v sektorju javne storitve in kmetijstvu in industriji pa je ta odstotek 9,5 oz. 9,7.

Strokovnjakov je v povprečju 29,6 %, največ v organizacijah, ki se ukvarjajo z javnimi storitvami, in sicer 42,8 %, v tržnih storitvah je le-teh 29 %, v kmetijstvu in industriji pa zgolj 19,4 %.

Pri administrativnih in/ali fizičnih delavcih pa je slika ravno obratna, prevladujejo v kmetijstvu in industriji z 71,1 %, v javnih storitvah jih je 47,7 %, v tržnih storitvah pa 59,1 %, to v povprečju za vse organizacije znese 60,8 %.

5.2 Pridobivanje kadrov

Za pridobivanje in selekcijo kadrov je v 43,1 % zadolžen oddelek za človeške vire, ki odločitve sprejema skupaj z linijskimi vodji. Za kadrovanje so v 34,8 % organizacij odgovorni linijski vodje s posvetovanjem s kadrovsko službo, v 7,8 % pa zgolj kadrovska služba.

Pri kadrovanju, kjer odločajo linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire, odstotki med sektorji ne variirajo veliko in se gibljejo med 32 in 34 %. Razlike so večje pri kadrovanju, kjer odloča oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji. Le-tega je najmanj v javnih storitvah, in sicer 34,6 %, v sektorju tržnih storitev in kmetijstvu in industriji pa je ta odstotek med 54,3 in 52,3, razlika je torej kar precejšna. Pri kadrovanju, ki ga izvaja zgolj oddelek za človeške vire, razlike med sektorji niso velike, največ je tega v kmetijstvu in industriji (7,9 %), v tržnih in javnih storitvah pa 5,7 oz. 5,8 %.

5.2.1 Outsourcing oziroma prenašanje kadrovske funkcije na zunanje vire

Velika večina organizacij (68,9 %), ki so sodelovale v raziskavi, pridobivanja kadrov ne prenaša na zunanje izvajalce, 31,1 % delno prenaša kadrovsko funkcijo na zunanje vire, nobena med udeleženiimi organizacijami pa ga ne prenaša na zunanje organizacije v celoti. Daleč najmanj outsourcing uporabljajo organizacije, ki se ukvarjajo z javnimi storitvami, in sicer le 12,7 %. Pri ostalih dveh sektorjih znaša ta delež 36,5 % pri kmetijstvu in industriji in še malenkost več, 38,9 % pri tržnih storitvah.

Tudi izbiro kadrov organizacije ne prenašajo popolnoma na zunanje izvajalce, kar 80,5 % pa izbire kadrov sploh ne prenaša na zunanje vire. Tudi za izbiro kadrov se delni outsourcing

najmanj uporablja v javnih storitvah, kjer je delež le 9,1 %, v industriji in kmetijstvu je takih organizacij 20,4 %, v tržnem sektorju pa največ, 27,8 %.

5.3 Metode pridobivanja kadrov

5.3.1 Vodstveni kader

Tabela 5.1: Metode pridobivanja vodstvenega kadra

	Vse organizacije	Sektor kmetijstvo in industrija	Sektor tržne storitve	Sektor javne storitve
Interno, iz organizacije	84 %	88,9 %	85,3 %	79,6 %
Ustna priporočila	44,8 %	53,2 %	45,7 %	33,3 %
Objave prostih delovnih mest v časopisih	42,9 %	42,9 %	32,4 %	42,6 %
Objave prostih delovnih mest na spletni strani podjetja	58,9 %	54 %	57,1 %	63,5 %
Objave na komercialnih straneh za iskanje dela	32,8 %	43,5 %	33,3 %	20,4 %
Družbeni mediji	8,5 %	3,2 %	14,7 %	9,4 %
Samoiniciativno javljanje kandidatov	30,6 %	45,2 %	35,3 %	16,4 %
Zunanja pomoč pri iskanju menedžerjev	31,1 %	38,1 %	42,4 %	17 %
Javne službe za zaposlovanje	15,1 %	11,3 %	17,6 %	18,5 %
Programi usposabljanja	15,1 %	23,8 %	14,7 %	7,5 %

Vir: Kohont in drugi (2015, 63).

Za pridobivanje vodstvenega kadra uporablja interno kadrovanje, torej kadrovanje iz organizacije, 84 % vseh sodelujočih organizacij. Glede na sektor ni bistvene razlike, saj je ta

metoda zelo splošna in v uporabi povsod, povečini gre za napredovanja in premeščanja delavcev na druga delovna mesta znotraj podjetja.

Ustna priporočila se uporabljajo manj, in sicer povprečno glede na vse organizacije 44,8 %. Tukaj so razlike večje, saj je med kmetijstvom in industrijo in javnimi storitvami, kar 20 odstotnih točk razlike v korist prvemu.

Iskanje vodstvenega kadra s pomočjo objav v časopisih uporablja 43,9 % vseh organizacij, od tega največ kmetijstvo in industrija ter javne storitve, tržne storitve pa objave v časopisih uporabljajo manj.

Precej več podjetij pri iskanju vodstvenega kadra uporablja objavo prostih delovnih mest na spletni strani podjetja, in sicer 58,9 %. Razlika med objavami v časopisih in na spletnih straneh podjetja je v korist zadnjega zato, ker je objava na spletnih straneh podjetja za organizacijo brezplačna, poleg tega pa s tem dosežejo svojo ciljno skupino, torej ljudi, ki podjetje spremljajo in ga poznajo. Med sektorji odstopanja niso velika, slabih 10 odstotnih točk.

Precej, a manj kot objave v časopisih, se uporabljajo objave na komercialnih straneh za iskanje dela, na primer Moje delo, Moja zaposlitev itd., in sicer 32,8 %. Razlike med sektorji so velike, med sektorjem javne storitve, ki to metodo uporablja najmanj, in kmetijstvom in industrijo, kjer se uporablja največ, je kar 23 odstotnih točk razlike.

Uporaba družbenih medijev, torej Facebooka, Twitter-ja, LinkedIn-a itd. pri iskanju vodstvenega kadra ni preveč priljubljena med organizacijami, saj jo uporablja zgolj 8,5 %. To lahko pripišemo temu, da je ta vrsta iskanja kadrov relativno nova in kadrovikom še ne tako domača, poleg tega pa tudi ni najbolj primerna za iskanje vodstvenega kadra, saj se načeloma išče visoko kvalificiran in izkušen kader, ne pa množice ljudi, ki jo dosežemo na socialnih omrežjih. Daleč največ to metodo uporabljajo organizacije v sektorju tržnih storitev, sledijo javne storitve, v kmetijstvu in industriji pa družbena omrežja uporablja zelo malo organizacij.

Samoiniciativno javljanje kandidatov je pri iskanju vodstvenega kadra precej priljubljeno, uporablja ga dobrih 30 % organizacij. Razlike med sektorji so bistvene.

Precej podjetij se odloči za zunanje izvajalce dejavnosti pri iskanju menedžerjev, torej outsourcing. Uporablja ga 31,1 % organizacij. Tu so razlike med sektorji zelo velike, saj

organizacije v sektorju javnih storitev to metodo uporabljajo le v 17 %, v tržnih storitvah pa v kar 42,4 %.

Javne službe za zaposlovanje se uporabljajo zmerno, v 15,1 %, najmanj v kmetijstvu in industriji, tržne in javne storitve pa to metodo uporabljata približno enako.

Programi usposabljanja se pri iskanju vodstvenega kadra uporabljajo isto kot javne službe za zaposlovanje, torej v 15,1 %. Daleč najmanj to uporabljajo v sektorju javnih storitev največ pa v kmetijstvu in industriji.

Največje razlike med sektorji se torej pojavljajo pri metodah ustna priporočila, objave na komercialnih straneh za iskanje dela, družbeni mediji, samoiniciativno javljanje kandidatov, zunanja pomoč pri iskanju menedžerjev in programi usposabljanja. Vse te metode, razen družbene medije, se najmanj uporabljajo v sektorju javne storitve. Družbeni mediji se najmanj uporabljajo v kmetijstvu in industriji, sicer pa razlike med sektorjema tržne storitve in kmetijstvo in industrija pri drugih metodah pridobivanja ni bistvenih razlik, večja odstopanja pa se pojavljajo med tema dvema sektorjema in sektorjem javne storitve, in sicer v zgoraj navedenih metodah. To si lahko razlagamo z dejstvom, da so javne storitve precej bolj regulirane s strani države in za njih veljajo strožji zakoni in bolj birokratizirani postopki kot pri tržnih storitvah in kmetijstvu in industriji.

Pri iskanju vodstvenega kadra organizacije daleč najbolj uporabljajo interno kadrovanje iz organizacije, kar ni presenetljivo, saj je za vodstveni kader zelo zaželeno, da izhaja iz organizacije, saj to pomeni, da organizacijo pozna in je seznanjen s potekom dela. Prav tako pa možnost napredovanja predstavlja zaposlenim v organizaciji veliko motivacijo. Druga najpogostejša metoda iskanja vodstvenega kadra je objava prostega delovnega mesta na spletni strani podjetja, kar tudi ni presenetljivo, saj je ta oblika iskanja kadra za podjetje praktično zastoj in doseže svojo ciljno skupino, torej kandidate, ki podjetje poznajo in ga spremljajo. Veliko se uporabljajo tudi ustna priporočila in objave v časopisih. Ustna priporočila so pri iskanju tako pomembnega kadra, ki prevzema veliko odgovornosti, pomembna, saj zmanjšajo tveganje, da se izbere neprimeren kandidat, seveda pa so ustna priporočila, če gre za prijatelje ali družinske člane zelo subjektivna in pogosto tudi nezanesljiva, tako da jih je treba obravnavati z rezervo. Najmanj se uporablja metoda iskanja prek družbenih omrežij. Iskanje vodij prek družbenih omrežij po mojem mnenju ni najbolj primerna metoda, saj so uporabniki le-teh pretežno mlajši ljudje, ki praviloma niso primerni

za vodstvene pozicije, zaradi pomanjkanja izkušenj, izjema je le LinkedIn, kjer so aktivni tudi visoko usposobljeni kari in je uporaba tega omrežja primerna za vse profile kadrov.

5.3.2 Strokovnjaki

Tabela 5.2: Metode pridobivanja strokovnjakov

	Vse organizacije	Sektor kmetijstvo in industrija	Sektor tržne storitve	Sektor javne storitve
Interno, iz organizacije	71,8 %	82,5 %	70,6 %	64,8 %
Ustna priporočila	55,8 %	66,1 %	54,3 %	50 %
Objave prostih delovnih mest v časopisih	52,7 %	60,3 %	41,2 %	48,1 %
Objave prostih delovnih mest na spletni strani podjetja	74,4 %	76,2 %	77,1 %	71,2 %
Objave na komercialnih straneh za iskanje dela	47,5 %	56,5 %	57,6 %	35,2 %
Družbeni mediji	12,4 %	8,1 %	20,6 %	13,2 %
Samoiniciativno javljanje kandidatov	48,9 %	64,5 %	52,9 %	36,4 %
Zunanja pomoč pri iskanju menedžerjev	13 %	14,3 %	18,2 %	5,7 %
Javne službe za zaposlovanje	28,5 %	22,6 %	29,4 %	33,3 %
Programi usposabljanja	25,7 %	38,1 %	20,6 %	22,6 %

Vir: Kohont in drugi (2015, 65).

Za pridobivanje strokovnjakov interno kadrovanje iz organizacije uporablja 71,8 % vseh organizacij. Razlike med sektorji obstajajo, največ vodstvenega kadra iz organizacije pridobijo v kmetijstvu in industriji, nekoliko manj v tržnih storitvah, najmanj pa v javnih storitvah.

Ustna priporočila uporablja dobra polovica organizacij, natančneje 55,8 %. Tudi to metodo najmanj uporabljajo v sektorju javnih storitev, in sicer natančno polovica vseh organizacij, malo več jo uporabljajo v tržnem sektorju, največ pa v kmetijstvu in industriji.

Iskanje strokovnjakov s pomočjo objav v časopisih se uporablja več, kot se ta metoda uporablja pri vodstvenem kadru, uporablja ga 52,7 % vseh organizacij, od tega največ kmetijstvo in industrija, sledijo javne storitve, tržne storitve pa objave v časopisih uporabljajo najmanj.

Zelo veliko se pri iskanju strokovnjakov uporablja objava prostih delovnih mest na spletni strani podjetja, in sicer kar 74,4 %. Razlike med sektorji niso bistvene.

Objave na komercialnih straneh za iskanje dela, na primer Moje delo, Moja zaposlitev itd. uporablja slaba polovica podjetij. Razlike med sektorji so znatne, v javnih storitvah to metodo uporabljajo v 35,2 %, v kmetijstvu in industriji in v sektorju tržnih storitev pa približno enako, in sicer v dobri polovici sodelujočih organizacij.

Uporaba družbenih medijev, torej Facebooka, Twitter-ja, LinkedIn-a itd. tudi pri iskanju strokovnjakov ni preveč priljubljena med organizacijami, saj jo uporablja zgolj 12,4 %. Daleč največ to metodo uporabljajo, tako kot pri vodstvenem kadru, organizacije v tržnem sektorju, sledijo javne storitve, v kmetijstvu in industriji družbena omrežja uporablja le malo organizacij.

Samoiniciativno javljanje kandidatov pri iskanju strokovnjakov se uporablja precej, saj to metodo uporablja 48,9 % vseh organizacij. Razlike med sektorji so velike, in sicer se v javnih storitvah ta metoda uporablja v 36,4 % vseh organizacij, medtem ko se v kmetijstvu in industriji uporablja v 64,5 %, torej je razlika skoraj 30 odstotnih točk.

Približno enako se uporablja zunanja pomoč kot pri iskanju menedžerjev, torej 13 %. Razlike med sektorji so precejšnje, saj organizacije v sektorju javnih storitev to metodo uporabljajo v 5,7 %, v tržnih storitvah pa v kar 18,2 %. To metodo moramo vzeti z rezervo, saj zajema le menedžerje, ki pa jih med strokovnjaki ni veliko, saj so večinoma vodstveni kader.

Javne službe za zaposlovanje se uporabljajo v 28,5 %, najmanj v kmetijstvu in industriji, sledita sektor tržnih storitev in javne storitve.

Programi usposabljanja se pri iskanju vodstvenega kadra uporabljajo malo manj kot javne službe za zaposlovanje, in sicer v 25,7 %. Največ to uporabljajo v kmetijstvu in industriji.

Kot pri metodah pridobivanja vodstvenega kadra je tudi pri strokovnjakih največ odstopanja v sektorju javne storitve. Le-ta precej manj kot sektorja kmetijstvo in industrija in tržne storitve, koristi metode pridobivanja kadra interno, iz organizacije, ustnih priporočil, objav na komercialnih straneh za iskanje dela, samoiniciativnega javljanja kandidatov ter zunanje pomoči pri iskanju menedžerjev. Več kot ostala sektorja pa uporablja iskanje prek javne službe za zaposlovanje. Tudi tukaj sektor tržne storitve precej več kot ostala dva uporablja družbene medije, medtem ko kmetijstvo in industrija prednjači pri metodi pridobivanja interno, iz organizacije in samoiniciativnem javljanju kandidatov.

Pri iskanju strokovnjakov je najbolj uporabljena metoda pridobivanja kadra objava prostih delovnih mest na spletnih straneh podjetja, saj je le-ta brezplačna in dosega ciljno skupino, ki jo podjetje želi, torej ljudi, ki podjetje spremljajo, kar je pri iskanju strokovnjakov še posebej pomembno, saj iščemo le specifičen profil ljudi s posebnimi znanji. Sledi interno kadrovanje, iz organizacije, kar ni presenetljivo, saj z izkušnjami pri delu v podjetju zaposleni pridobijo želena strokovna znanja, za opravljanje zahtevnejših strokovnih nalog. Veliko se uporabljajo tudi ustna priporočila, kar je pričakovano, saj se strokovnjaki pogosto srečujejo na združenjih in konferencah ter dodatnih izobraževanjih, tako da se med seboj poznajo in lahko priporočajo svoje kolege, ko se pojavi potreba, po njihovem profilu kadra. Najmanj se uporablja kadrovanje s pomočjo družbenih medijev, kar lahko pripišemo temu, da ta metoda kadrovikom še ni tako domača, je pa za iskanje strokovnjakov brez dvoma zelo priročna, saj imajo le-ti na spletu svoje skupine (Facebook in LinkedIn skupine), kjer so aktivni in bi bilo torej smiselno ponudbe za prosta delovna mesta objaviti tudi tja, saj je to brezplačno in zadane ciljno skupino. Prek družbenih omrežij se že sedaj precej iščejo strokovnjaki, ki se ukvarjajo predvsem s spletnimi tehnologijami (programerji, SEO strokovnjaki), verjamem pa, da se bo ta metoda v prihodnosti uporabljala precej več tudi za ostale strokovne poklice. Malo se uporablja tudi metoda zunanje pomoči pri iskanju menedžerjev, saj med strokovnjaki ni veliko menedžerjev, le-ti so po navadi vodstveni kader, ter metodi zaposlovanja prek programov usposabljanja in javne službe za zaposlovanje.

5.3.3 Administrativni in/ali fizični delavci

Tabela 5.3: Metode pridobivanja administrativnih in/ali fizičnih delavcev

	Vse organizacije	Sektor kmetijstvo in industrija	Sektor tržne storitve	Sektor javne storitve
Interno, iz organizacije	57,5 %	58,7 %	61,8 %	50 %
Ustna priporočila	63,5 %	69,4 %	71,4 %	50 %
Objave prostih delovnih mest v časopisih	51,6 %	52,4 %	47,1 %	51,9 %
Objave prostih delovnih mest na spletni strani podjetja	76,7 %	74,6 %	85,7 %	73,1 %
Objave na komercialnih straneh za iskanje dela	40,7 %	40,3 %	54,5 %	38,9 %
Družbeni mediji	13,6 %	6,5 %	23,5 %	13,2 %
Samoiniciativno javljanje kandidatov	67,2 %	88,7 %	76,5 %	38,2 %
Zunanja pomoč pri iskanju menedžerjev	1,7 %	4,8 %	0 %	0 %
Javne službe za zaposlovanje	49,2 %	48,4 %	50 %	50 %
Programi usposabljanja	40,2 %	50,8 %	44,1 %	34 %

Vir: Kohont in drugi (2015, 67).

Za pridobivanje administrativnih in/ali fizičnih delavcev se interno kadrovanje uporablja precej manj, kot pri prejšnjih dveh kategorijah delavcev, in sicer ga uporablja 57,5 % vseh sodelujočih organizacij. Glede na sektor ni bistvene razlike.

Ustna priporočila se uporabljajo malenkost več in sicer povprečno glede na vse organizacije 63,5 %. Tukaj so razlike med sektorji večje, v sektorju tržnih storitev in v kmetijstvu in industriji ustna priporočila uporabljajo v okoli 70 %, medtem ko se v javnih storitvah uporabljajo v polovici organizacij.

Iskanje vodstvenega kadra s pomočjo objav v časopisih uporablja dobra polovica vseh organizacij. Razlike med sektorji so zelo majhne, zgolj 5 odstotnih točk.

Precej več podjetji pri iskanju administrativnih in fizičnih delavcev uporablja objavo prostih delovnih mest na spletni strani podjetja, in sicer 76,7 %. Med sektorji odstopanja niso velika.

Precej manj kot objave v časopisih, se uporabljajo objave na komercialnih straneh za iskanje dela, in sicer 40,7 %. Razlike med sektorji obstajajo, največ se uporablja v sektorju tržnih storitev, najmanj pa v javnih storitvah.

Uporaba družbenih medijev je tudi pri iskanju te kategorije delavcev bolj malo uporabljena, zgolj 13,6 %. Daleč največ to metodo uporabljajo organizacije v tržnem sektorju (23,5 %), v kmetijstvu in industriji pa družbena omrežja uporablja samo 6,5 % organizacij.

Samoiniciativno javljanje kandidatov je pri iskanju administrativnega in/ali fizičnega kadra zelo priljubljeno, saj ga uporablja kar 67,2 % organizacij. Razlike med sektorji so zelo velike, med javnimi storitvami in kmetijstvu in industriji je razlika kar 50 odstotnih točk.

Zunanje pomoči pri iskanju menedžerjev pri tej kategoriji skoraj ni. Uporablja ga le 4,8 % organizacij v kmetijstvu in industriji, ostala dva sektorja pa te metode ne uporabljata. Tudi tukaj moramo to metodo pridobivanja kadra vzeti z rezervo, saj zajema le zunanjo pomoč pri iskanju menedžerjev, ki pa jih med administrativnimi in/ali fizičnimi delavci skoraj ni.

Javne službe za zaposlovanje imajo daleč največji delež pri iskanju administrativnih in fizičnih delavcev v primerjavi s preostalima kategorijama, in sicer 49,2 %, razlike med sektorji pa so zelo majhne.

Programi usposabljanja se pri iskanju te kategorije delavcev uporabljajo precej (40,2 %). Najmanj to uporabljajo v sektorju javnih storitev, v kmetijstvu in industriji pa največ.

Največje razlike med metodami pridobivanja kadrov glede na sektor so pri metodah ustna priporočila, družbeni mediji in samoiniciativno javljanje kandidatov. Metoda zunanja pomoč pri iskanju menedžerjev je v uporabi samo v sektorju kmetijstvo in industrija, pri ostalih dveh

pa ne. Pri metodi družbeni mediji je tudi tukaj v ospredju sektor tržne storitve, pri drugih, prej naštetih metodah, pa se kot tudi pri vodstvenem kadru in strokovnjakih, najmanj uporabljajo v sektorju javne storitve. Med sektorjema kmetijstvo in industrija in tržne storitve tudi tukaj, razen pri družbenih medijih, ni večjih razlik.

Pri iskanju administrativnih in/ali fizičnih delavcev je najbolj uporabljena metoda pridobivanja kadra objava prostih delovnih mest na spletni strani podjetja, saj je ta metoda, kot že rečeno brezplačna in zato tako privlačna za organizacije. Sledi samoiniciativno javljanje kandidatov, ki ga je precej več kot pri prejšnjih kategorijah delavcev, in sicer kar za 20 odstotnih točk več kot pri strokovnjakih, in 37 odstotnih točk več kot pri vodstvenem kadru. To ni presenetljivo, saj se pri nižje kvalificiranem kadru pogosto uporablja iskanje službe »od vrat od vrat«, torej da osebno vprašajo po okoliških podjetjih, ali imajo kako prosto mesto. Predvsem se to uporablja v proizvodnih obratih, kar je razvidno tudi iz zgornje analize. Več kot pri prejšnjih dveh profilih kadrov se uporabljajo tudi ustna priporočila, s tem, da se za razliko od strokovnjakov, tukaj praviloma ne priporoča kolegov iz stroke, ampak bolj prijatelje, znance in družinske člane. Več kot pri strokovnjakih in vodstvenem kadru se uporabljajo tudi javne službe za zaposlovanje in programi usposabljanj. Najmanj uporabljena metoda je zunanja pomoč pri iskanju menedžerjev, predvsem zato, ker med administrativnimi in fizičnimi delavci praktično skoraj ni menedžerjev. Če bi se vprašanje v raziskavi nanašalo zgolj na outsourcing vseh profilov kadrov, bi bil ta odstotek zagotovo večji, saj se za iskanje fizičnih delavcev kar precej uporabljajo kadrovske agencije. Tudi družbeni mediji so uporabljeni bolj redko. Kadrovanja interno, iz organizacije, je precej manj kot pri prejšnjih kategorijah, kar ni presenetljivo, saj le-to po navadi predstavlja napredovanje, se pravi iz administrativnih in proizvodnih delavcev v strokovnjake ali vodstveni kader.

5.4 Metode selekcije kadrov

5.4.1 Vodstveni kader

Tabela 5.4: Metode selekcije vodstvenega kadra

	Vse organizacije	Sektor kmetijstvo in industrija	Sektor tržne storitve	Sektor javne storitve
Intervju pred komisijo	72,8 %	68,3 %	73,5 %	81,1 %
Individualni intervju	71,1 %	71,4 %	86,1 %	64,8 %
Psihometrični testi	32,4 %	37,1 %	38,2 %	21,6 %
Prijavni obrazec	51,4 %	53,2 %	50 %	55,8 %
Ocenjevalni center	13,1 %	16,1 %	8,8 %	13,7 %
Profili v socialnih omrežjih	12,6 %	14,5 %	23,5 %	3,9 %
Reference	81,1 %	83,9 %	91,2 %	75,5 %
Testi zmožnosti	22,5 %	21 %	26,5 %	25 %

Vir: Kohont in drugi (2015, 69).

Intervju pred komisijo je zelo uporabljena metoda selekcije vodstvenega kadra, uporablja jo 72,8 % vseh organizacij. Razlike med sektorji niso prevelike.

Približno enako se uporabljajo individualni intervjuji, in sicer v 71,1 %. Tudi tukaj razlike med sektorji niso velike, se pa obratno kot pri prejšnji kategoriji ta metoda najmanj uporablja v javnih storitvah.

Prijavne obrazce uporablja dobra polovica vseh podjetij, natančneje 51,4 %. Razlike med sektorji so zelo majhne.

Psihometrični testi so v uporabi manj, in sicer v 32,4 % organizacij. Najmanj jih uporabljajo v javnih storitvah, v kmetijstvu in industriji in v tržnih storitvah pa razlike med sektorjema niso velike.

Ocenjevalni centri so v uporabi še manj (13,1 %). Najmanj jih uporabljajo v tržnih storitvah, sledijo javne storitve, največ pa v kmetijstvu in industriji.

Tudi uporaba metode profilov v socialnih omrežjih ni preveč pogosta, saj jo uporablja zgolj 12,6 % vseh organizacij. Razlike med sektorji so velike, in sicer 20 odstotnih točk med sektorjema javne storitve in tržne storitve v korist slednjim.

Za razliko od prejšnje metode pa je metoda referenc zelo uporabljena, uporabi jo kar 81,1 % organizacij. Tudi to metodo najmanj uporabljajo v javnih storitvah, največ pa v tržnih.

Testi zmožnosti se za selekcijo vodstvenega kadra uporabljajo v 22,5 %. Razlike med sektorji so majhne.

Tukaj so razlike med sektorji precej manjše, kot so bile pri metodah pridobivanja kadrov. Največje razlike so pri metodi profili v socialnih omrežjih, ki jih javne storitve uporabljajo 20 odstotnih točk manj kot tržne storitve. Razlike so precej velike še pri psihometričnih testih, ki jih organizacije v javnih storitvah uporabljajo najmanj, ter pri intervjuju pred komisijo, ki pa se uporablja največ v javnih storitvah. Pri vseh ostalih metodah ni bistvene razlike med sektorji.

Pri iskanju vodstvenega kadra se najbolj uporablja metoda referenc, kar ni niti najmanj presenetljivo, pričakovala bi, da bo ta odstotek še večji kot 80 %, saj so reference za vodstveni kader zelo pomembne. Ker se za vodstvene pozicije zaposluje kader, ki je že izkušen, so reference iz drugih delovnih mest, bodisi znotraj podjetja ali iz zaposlitve pri drugih organizacijah zelo pomembne. Za vodstveni kader je pomembno, da imajo izkušnje in vodstvene sposobnosti, kar se iz referenc lahko razbere. Zelo veliko se uporabljata tudi metodi intervjuja pred komisijo in individualnega intervjuja, kar je pričakovano, še posebej, če ne gre za napredovanje, torej da se zaposluje zunanji kader, saj na intervjuju kandidata spoznaš osebno in lahko bolje predvidiš, ali se bo karakternost vklopil v organizacijsko kulturo, česar ne moreš razbrati iz referenc. Najmanj se uporabljajo profili v socialnih omrežjih, bo pa ta metoda selekcije najverjetneje v prihodnosti postala bolj priljubljena in ocenjevalni centri. Metoda se ne uporablja pogosto, ker je draga, poleg tega pa je praviloma ne izvajajo kadroviki, ampak za to specializirane osebe, običajno psihologi. Ocenjevalni centri so torej večinoma v domeni zunanjih za to specializiranih organizacij, na primer kadrovske agencije. Poleg tega pa se ta metoda uporablja večinoma, če se za vodstvene pozicije zaposli zunanji kader, torej ne gre za napredovanje iz organizacije, kar pa smo videli pri prejšnjem poglavju,

da interno iz organizacije vodje kadruje kar 84 % vseh organizacij. Sicer pa so ocenjevalni centri zelo primerna metoda za izbiro vodstvenega kadra, saj kandidate postavi v situacije, s katerimi se bodo srečevali na delovnem mestu, strokovnjaki pa njihove reakcije opazujejo in ocenjujejo in s tem pridobijo bolj poglobljen vpogled na posameznika, kot na primer samo z intervjujem.

5.4.2 Strokovnjaki

Tabela 5.5: Metode selekcije strokovnjakov

	Vse organizacije	Sektor kmetijstvo in industrija	Sektor tržne storitve	Sektor javne storitve
Intervju pred komisijo	71,1 %	69,8 %	73,5 %	71,7 %
Individualni intervju	71,7 %	68,3 %	83,3 %	70,4 %
Psihometrični testi	23,9 %	27,4 %	29,4 %	15,7 %
Prijavni obrazec	55,9 %	64,5 %	53,1 %	51,9 %
Ocenjevalni center	8,5 %	8,1 %	5,9 %	9,8 %
Profili v socialnih omrežjih	13,7 %	16,1 %	26,5 %	3,9 %
Reference	79,4 %	88,7 %	76,5 %	75,5 %
Testi zmožnosti	24,7 %	25,8 %	32,4 %	19,2 %

Vir: Kohont in drugi (2015, 71).

Intervju pred komisijo je zelo uporabljena metoda selekcije strokovnjakov, uporablja jo 71,1 % vseh organizacij. Razlike med sektorji so majhne.

Skoraj enako se uporabljajo individualni intervjuji, in sicer v 71,7 %. Razlike med sektorji so malo večje, to metodo najmanj uporabljajo v kmetijstvu in industriji, največ pa se ta metoda uporablja v tržnih storitvah.

Prijavne obrazce uporablja dobra polovica vseh podjetij, natančneje 55,9 %, najmanj javne storitve, največ pa kmetijstvo in industrija.

Psihometrični testi so v uporabi manj, in sicer v 23,9 %. Najmanj jih uporabljajo v javnih storitvah, največ v tržnih storitvah.

Ocenjevalni centri so v uporabi malo, uporablja jih 8,5 % vseh organizacij. Najmanj jih uporablja sektor tržne storitve, sledi kmetijstvo in industrija, največ pa sektor javne storitve.

Tudi uporaba metode profilov v socialnih omrežjih ni preveč pogosta, uporablja jo 13,7 % vseh organizacij. Razlike med sektorji so zelo velike, saj se v javnih storitvah uporablja v 3,9 %, v tržnih storitvah pa v 26,5 % organizacij.

Za razliko od prejšnje metode pa je metoda referenc zelo uporabljena, uporablja jo 79,4 % organizacij. Razlike med sektorji niso velike.

Testi zmožnosti se za selekcijo strokovnjakov uporabljajo v 22,5 %. Razlike med sektorji so majhne.

Podobno kot pri vodstvenem kadru, tudi pri strokovnjakih ni bistvenih razlik med metodami selekcije kadrov glede na sektor. Bistvene razlike se pojavljajo le pri metodi profili v socialnih omrežjih, ki se v sektorju javne storitve uporabljajo v 23 odstotnih točk manj kot v sektorju tržne storitve. Večje razlike so še pri metodi individualni intervju, kjer je razlika med sektorjem tržne storitve in kmetijstvom in industrijo približno 15 odstotnih točk v korist prve in psihometrični testi, kjer je prav tako 15 odstotnih točk razlike med sektorjem javne in tržne storitve. Pri ostalih metodah razlike med sektorji niso zelo velike.

Kot vidimo, je vrstni red metod selekcije, ki so najbolj uporabljene, enak kot pri vodstvenem kadru. Tudi pri strokovnjakih je najbolj uporabljena metoda reference, kar je seveda povsem pričakovano, saj so strokovnjaki načeloma že bolj izkušen kader, torej so prejšnje reference pomembne in dober kazalnik izkušenj in kompetenc kandidata. Sledijo individualni in intervju pred komisijo, kar je tudi pričakovano, iz istih razlogov kot pri vodstvenem kadru. Veliko so v uporabi prijavnih obrazci. Najmanj se uporabljajo ocenjevalni centri, saj je, kot že rečeno, ta metoda zelo draga in jo izvajajo zunanje organizacije, poleg tega pa so pri strokovnjakih pomembnejše reference in strokovno znanje, kot pa njihovi odzivi na situacije. Malo se uporabljajo tudi profili v socialnih omrežjih, le za eno odstotno točko več kot pri vodstvenem kadru. Menim, da bo še posebej pri strokovnjakih ta metoda pridobila veljavo s časom, saj se že sedaj veliko uporablja v sektorju tržnih storitev, poleg tega pa je dober kazalnik kandidatove samoiniciativnosti, na primer, če piše kak strokoven blog.

5.4.3 Administrativni in /ali fizični delavci

Tabela 5.6: Metode selekcije administrativnih in/ali fizičnih delavcev

	Vse organizacije	Sektor kmetijstvo in industrija	Sektor tržne storitve	Sektor javne storitve
Intervju pred komisijo	55,6 %	49,2 %	58,8 %	60,4 %
Individualni intervju	68,4 %	66,7 %	75 %	68,5 %
Psihometrični testi	9,7 %	11,3 %	14,7 %	7,8 %
Prijavni obrazec	60,5 %	62,9 %	56,3 %	61,5 %
Ocenjevalni center	1,7 %	0 %	0 %	5,9 %
Profili v socialnih omrežjih	8 %	4,8 %	20,6 %	3,9 %
Reference	59,4 %	67,7 %	55,9 %	62,3 %
Testi zmožnosti	19,7 %	22,6 %	23,5 %	19,2 %

Vir: Kohont in drugi (2015, 73).

Intervju pred komisijo se uporablja manj kot pri prejšnjih kategorijah, uporablja ga 55,6 % vseh organizacij. Razlike med sektorji niso zelo velike.

Več se uporabljajo individualni intervjuji, in sicer v 68,4 %. Tukaj razlike med sektorji niso velike, se pa obratno kot pri prejšnji kategoriji, ta metoda najmanj uporablja v javnih storitvah, sledijo kmetijstvo in industrija ter tržne storitve.

Prijavni obrazci so v uporabi več kot pri prejšnjih kategorijah kadrov, uporablja jih 60,5 % vseh podjetij. Razlike med sektorji so majhne.

Psihometrični testi so v uporabi zelo malo, in sicer v 9,7 %. Najmanj jih uporabljajo v javnih storitvah in največ v tržnih storitvah.

Ocenjevalnih centrov se pri selekciji administrativnega in/ali fizičnega kadra skoraj ne uporablja. To metodo uporabljajo samo v javnem sektorju, v tržnem in kmetijstvu in industriji pa ne.

Tudi uporaba metode profilov v socialnih omrežjih ni pogosta, saj jo uporablja zgolj 8 % vseh organizacij. Razlike med sektorji so velike, v javnih storitvah se uporablja v 3,9 % v tržnih storitvah pa v kar 20,6 %.

Precej več se uporablja metoda referenc, uporabi se jo 59,4 % organizacij. Tudi to metodo najmanj uporabljajo v tržnih storitvah, največ pa v kmetijstvu in industriji.

Testi zmožnosti se za selekcijo administrativnih in/ali fizičnih delavcev uporabljajo v 19,7 % Razlike med sektorji so majhne.

Bistvene razlike med sektorji pri metodah selekcije administrativnih in/ali fizičnih delavcev so torej zgolj pri dveh metodah, in sicer pri ocenjevalnih centrih, ki jih uporablja zgolj sektor javne storitve, ostala dva pa ne in pri metodi profili v socialnih omrežjih, kjer je med javnimi in tržnimi storitvami kar 17 odstotnih točk razlike v korist zadnje.

Pri selekciji administrativnega in/ali fizičnega kadra je najbolj uporabljena metoda individualni intervju, kar je pričakovano, saj je ta metoda relativno enostavna in glede na vložen čas in sredstva tudi najbolj učinkovita. Kandidate kadrovik spozna in s pomočjo situacijskih vprašanj na enostaven način ugotovi njihove osebnostne lastnosti. Veliko se uporabljajo tudi prijavitni obrazci, saj je tudi ta metoda zelo enostavna, treba je narediti zgolj en vprašalnik in nato odgovore prijavljenih kandidatov analizirati. Sledi metoda referenc, ki je precej manj uporabljena kot pri prejšnjih kategorijah kadrov, saj je med administrativnimi in/ali fizičnimi delavci, precej več kot pri vodstvenem kadru in strokovnjaki, iskalcev prve zaposlitve, ki še nimajo referenc. Tudi intervju pred komisijo je v uporabi precej manj kot pri prejšnjih kategorijah. Najmanj so v uporabi ocenjevalni centri, saj je kot rečeno, ta metoda zelo draga in zahtevna in se praviloma uporablja samo za višje kvalificirano silo. Malo se uporabljajo tudi profili v socialnih omrežjih in psihometrični testi. Tudi za psihološke teste velja isto kot za ocenjevalne centre, izvajajo jih lahko le strokovnjaki, psihologi in se praviloma izvajajo za višje kadre.

6 SKLEPI

6.1 Metode pridobivanja kadra

Med metodami, ki se uporabljajo za pridobivanje vodstvenega kadra in strokovnjakov ni večjih razlik. Pri vodstvenem kadru se uporabljajo metode, ki zagotovijo dobro poznavanje osebe ali pa objave, ki omogočajo jasno oblikovanje zahtev s strani organizacije. Podobno velja tudi za metode pridobivanja strokovnjakov, a pri teh skoraj polovica organizacij upošteva tudi samoiniciativno javljanje kandidatov. Administrativni in/ali fizični delavci se manj pogosto v primerjavi s prejšnjima kategorijama pridobivajo interno, iz organizacije, kar je tudi logično, saj so to pogosto začetniki, torej kader, ki na novo vstopa v organizacijo, pri vodstvenem kadru in strokovnjakih pa je veliko kadra, ki napreduje znotraj podjetja.

Pridobivanje kadra interno, iz organizacije, je zelo primerno za višje usposobljen kader, saj je to kader, ki se je »vzgajal« v organizaciji, pozna torej njene navade, pravila, sistem dela in sodelavce. Možnost napredovanja zaposlenim predstavlja veliko motivacijo za dobro opravljeno delo. Po drugi strani pa z internim napredovanjem tvegamo, da bivši sodelavci, sedaj podrejeni novemu vodji, nanj ne bodo gledali kot na vodjo, ampak še vedno kot na nekoga, ki je na istem položaju kot oni in mu s tem ne dajejo enakega spoštovanja in avtoritete, kot bi ga nekomu zunanjemu. Prav tako s tem, ko napreduje notranji kader, izgubimo neko svežino in nove ideje, ki jih prinesejo ljudje od zunaj.

Največ administrativnih in/ali fizičnih delavcev se pridobiva z objavo oglasov na spletni strani podjetja. Ta metoda je pri administrativnih in/ali fizičnih delavcih in strokovnjakih na prvem mestu, pri vodstvenem kadru pa na drugem, za internim kadrovanjem. Metoda objave na spletni strani podjetja je zelo priljubljena, saj je za organizacijo brezplačna in cilja posameznike, ki podjetje že poznajo in ga spremljajo, tak kader pa je seveda za organizacijo bolj primeren kot nekdo, ki podjetja ne pozna. Pri administrativnih in/ali fizičnih delavcih je druga najbolj uporabljena metoda samoiniciativno javljanje kandidatov in je v uporabi precej več, kot pri vodstvenem kadru, kjer je ta metoda šele na sedmem mestu, pri strokovnjakih pa na petem. Pri nižje usposobljenem kadru je precej priljubljeno, da sprašujejo za službo »od vrat do vrat«, za delovna mesta primerna njihovi izobrazbi v podjetjih v okolici, tudi če ni objavljenega razpisa za prosto delovno mesto. Za nižje kvalificirane delavce je ta metoda kar uspešna, saj s tem pokažejo samoiniciativnost, pa tudi vsa delovna mesta niso objavljena javno. Precej manj je ta metoda primerna za višje usposobljen kader, še posebej vodstveni, saj je prostih delovnih mest za vodje precej manj, kot pa za fizične in administrativne delavce in so le ta po navadi objavljena, saj se išče res najbolj usposobljen kader, poleg tega pa ta metoda ne dosega stopnje formalnosti, ki se jo za višje usposobljen kader pričakuje.

Pri vseh treh kategorijah so na tretjem mestu po uporabi ustna priporočila, procentualno pa se le-ta največ uporabljajo pri administrativnih in/ali fizičnih delavcih. Ta metoda je za organizacije zelo ugodna, ker je brezplačna, poleg tega pa na novo zaposleni čuti neko odgovornost do tistega, ki ga je za to mesto predlagal in je zato še bolj verjetno, da bo delal po svojih najboljših sposobnostih. Pri višje usposobljenem kadru je ta metoda lahko zelo priročna, saj lahko zaposleni v podjetju predlaga svojega kolega, ki ga na primer pozna s konference, izobraževanja ali časov študija, ki sicer ne išče nove zaposlitve in torej ne bi videl objavljenega zaposlitvenega oglasa, pa bi ga ta pozicija vseeno zanimala in se bo odzval povabilu na razgovor, če bo povabljen s strani svojega kolega.

Objave prostih delovnih mest v časopisih so na četrtem oziroma petem mestu po priljubljenosti. Menim, da bo ta metoda v uporabi vedno manj, saj so tiskani mediji v zatonu, še posebej za nižje usposobljene kadre, za katere se oglasi objavljajo v splošnih medijih (Salamonov oglasnik, Delo ...). Za strokovnjake je ta metoda še vedno uporabna, saj se oglasi lahko objavijo v strokovnih revijah in s tem organizacija doseže točno določeno ciljno skupino. Je pa ta metoda v primerjavi z objavami na internetu precej dražja.

Objave na komercialnih straneh za iskanje dela in pri javnih službah za zaposlovanje se ne uporabljajo zelo pogosto za iskanje vodstvenega kadra, precej več pa za administrativne in/ali fizične delavce. Na teh portalih se zajame precej široka populacija in s tem je število prijav zelo veliko in časovno potratno za kadrovnika.

Zunanja pomoč pri iskanju menedžerjev se tudi zaradi načina, kako je vprašanje v anketi zastavljeno, daleč največ uporablja pri vodstvenem kadru, saj je pri tej kategoriji precej več menedžerjev, kot pa pri strokovnjakih in administrativnih ter fizičnih delavcih, pri katerih je sicer outsourcing tega kadra zelo priljubljen v proizvodnih obratih, kjer obseg dela ni stalen in za čas povečanega obsega dela organizacije najamejo dodatno delovno silo prek agencij za zaposlovanje. Sicer pa je metoda zunanje pomoči pri iskanju menedžerjev draga, a je, če podjetje nima dovolj izkušene kadrovske službe ali pa je le-ta preobremenjena, še najboljša metoda za iskanje vodstvenega kadra, saj imajo strokovnjaki v kadrovskih agencijah ali headhunterji že pripravljeno bazo potencialnih kandidatov, v kateri so tudi posamezniki, ki sicer že imajo službo, a bi jo ob dobrih pogojih bili pripravljeni menjati. Poleg tega pa nudijo tudi celostno storitev, torej ne le iskanje kadra, ampak tudi selekcijo, psihološke teste in ocenjevalni center, če se organizacija za to odloči.

Programi usposabljanja so pri vseh kategorijah na predzadnjem mestu, največ pa se jih uporablja pri administrativnih in/ali fizičnih delavcih.

Pri vseh kategorijah se najmanj uporabljajo družbeni mediji. Gre za relativno novo metodo, ki bo z leti zagotovo pridobila veljavo, saj je te–ta ugodna. Z oglaševanjem preko družbenih medijev lahko dosežemo svojo ciljno populacijo, na primer glede na prebivališče, interese posameznika, starost in spol. Cene oglaševanja na socialnih omrežjih niso visoke oziroma je oglaševanje celo brezplačno, če se oglas objavi zgolj na strani organizacije, vendar ga tam vidijo samo tisti, ki strani sledijo.

6.2 Metode selekcije kadra

Vrstni red metod selekcije kadra je podoben pri vseh treh kategorijah zaposlenih, le da so odstotki organizacij pri administrativnih in/ali fizičnih delavcih nižji, z izjemo prijavnega obrazca, kjer so višji kot pri strokovnjakih in vodstvenem kadru. Za vodje in strokovnjake se uporablja več metod selekcije v primerjavi z administrativnimi in/ali fizičnimi delavci.

Tako pri vodstvenem kadru kot pri strokovnjakih je na prvem mestu metoda reference, saj gre pri le–teh za večinoma izkušen kader, kjer so izkušnje iz prejšnjih delovnih mest zelo pomembne in kažejo na nivo usposobljenosti kandidata. Pri administrativnih in/ali fizičnih delavcih je metoda reference na tretjem mestu, saj je med to kategorijo delavcev precej takih, ki vstopajo na trg delovne sile prvič in zato še nimajo referenc.

Pri administrativnih in/ali fizičnih delavcih je na prvem mestu individualni intervju, ki je pri strokovnjakih na drugem, pri vodstvenem kadru pa na tretjem mestu po pogostosti uporabe. Gre za zelo klasično metodo selekcije kadra, ki jo uporablja večina podjetji, saj na ta način spozna kandidata in ga med pogovorom podrobneje izpraša o izkušnjah, izobraževanju in na splošno o pričakovanjih in željah. Pri vodstvenem kadru se malenkost več kot individualni intervju, uporablja intervju pred komisijo, saj je za višje pozicije bolje, da spraševanje izvede več za to usposobljenih strokovnjakov. Za te pozicije je zelo pomembno, ne le, da je posameznik primeren glede na znanje in reference, ampak tudi, da se bo primerno vključil v organizacijsko klimo in kulturo, da ima vodstvene sposobnosti in je karakterni primeren za odgovorne pozicije. Zato se ta metoda zelo pogosto uporablja tudi pri strokovnjakih, pri

administrativnih in/ali fizičnih delavcih pa precej manj, saj je časovno zahtevna, glede na to, da namesto ene osebe intervju izvaja več oseb.

Da se za kadrovanje nižje usposobljenega kadra uporabljajo bolj preproste metode, ki ne zahtevajo veliko časa, kaže tudi dejstvo, da je pri administrativnih in/ali fizičnih delavcih druga najbolj uporabljena metoda prijavi obrazec, medtem ko je pri vodstvenem kadru in strokovnjakih ta metoda na četrtem mestu. Ta metoda je standardizirana in zato zelo primerna za manj zahtevna delovna mesta, na katera se praviloma prijavi večje število kandidatov. Ker je oblika standardna, kadroviku ne vzame toliko časa, da pregleda vse prijave, kot bi mu ga vzelo, če bi pregledoval življenjepise vsakega posameznika, saj ne uporabljajo vsi neke standardne oblike, na primer Europass, ampak uporabljajo po meri narejene življenjepise, kar pa je kadroviku prej v breme. Potrebuje namreč več časa, da iz življenjepisa izlušči pomembne podatke. To seveda ne velja za poklice, ki zahtevajo kreativnost, za administrativne in/ali fizične delavce pa.

Prav tako se pri administrativnih in/ali fizičnih delavcih precej manj, kot pri vodstvenem kadru in strokovnjakih uporabljajo ocenjevalni centri in psihometrični testi. Obe ti metodi sta relativno dragi, saj jih lahko izvajajo le za to usposobljeni strokovnjaki – psihologi, ki pa jih vse organizacije nimajo na voljo in jih morajo najeti od zunaj. Te storitve najpogosteje izvajajo kadrovske agencije. To za organizacijo predstavlja precejšen strošek, ki pa se pri višjem kadru lahko opraviči s tem, da je pri le-teh osebnost in psihološka stabilnost zelo pomembna in ne bi želeli na odgovornem mestu nekoga, ki tega pritiska ne bo zdržal, oziroma se ne znajde dobro v neobičajnih situacijah, kar preverjajo na ocenjevalnem centru. Pri administrativnih in/ali fizičnih delavcih te lastnosti niso tako pomembne, saj gre za manj odgovorna delovna mesta.

Testi zmožnosti se uporabljajo približno isto za vse tri kategorije delavcev.

Zelo malo pa so pri vseh kategorijah uporabljeni profili v socialnih omrežjih. Menim, da se bo uporaba le-teh z leti povečala, saj gre za relativno novo metodo, ki kadroviku daje vpogled tako v interese posameznika kot v njegovo zasebno življenje. Iz slik iz zasebnega življenja lahko ugotovi ali ima otroke, kaj počne v prostem času in podobno. Sicer je to do neke mere moralno sporno, vendar ima vsakdo možnost, da z nastavitvami zaklene svoj profil v socialnih omrežjih, tako da ne more vsak videti njegovih slik oziroma statusov in če tega ne stori, se lahko šteje, da ga preverjanje njegovih profilov ne moti.

6.3 *Sektorji*

Glede na sektorje so precej večje razlike pri metodah pridobivanja kadrov kot pri metodah selekcije kadrov. Pri metodah pridobivanja kadrov med sektorjema tržne storitve in kmetijstvo in industrija niso tako velike razlike, so pa precej večje med tema dvema in sektorjem javne storitve. Zelo velike razlike so, ne glede na profil kadra, pri metodah samoiniciativno javljanje kandidatov in ustna priporočila, ti dve metodi se pri sektorju javne storitve uporabljata precej manj kot pri ostalih sektorjih. Ti dve metodi sta bolj neformalni, za sektor javne storitve pa veljajo strožji zakoni in predpisi kot za ostala dva, saj je bolj reguliran s strani države, ter tudi bolj tog in birokratiziran. Ravno obratno pa se v sektorju javne storitve več uporabljajo javne službe za zaposlovanje, manj pa objave na komercialnih straneh za iskanje dela. Zelo velike razlike so tudi pri metodi družbeni mediji, kjer pri vseh profilih kadrov prevladuje sektor tržne storitve, saj je ta sektor po mojem mnenju najbolj inovativen in dobro izkorišča nove možnosti, ki jih moderna tehnologija ponuja.

Pri metodah selekcije kadrov, kot že rečeno, ni tako velikih razlik med sektorji, največje razlike so pri metodi profili v socialnih omrežjih, kjer tako kot pri metodi pridobivanja kadrov družbeni mediji, prevladuje sektor tržnih storitev. Pri administrativnih in/ali fizičnih delavcih je razlika še pri metodi ocenjevalni centri, ki jo uporablja zgolj sektor javne storitve, ostala dva pa sploh ne.

6.4 *Hipoteze*

1. Za različne profile kadrov se uporabljajo različne metode selekcije in pridobivanja kadrov.

Med vodstvenim kadrom in strokovnjaki ni bistvenih razlik pri metodah pridobivanja kadrov, le da se pri strokovnjakih uporablja več metod in se precej bolj upošteva samoiniciativno javljanje kandidatov kot pri vodstvenem kadru. Administrativni in/ali fizični delavci se manj pogosto pridobivajo iz organizacije. To hipotezo lahko delno ovržem, saj je vrstni red uporabe metod pri vseh treh profilih kadrov, razen pri pridobivanju interno iz organizacije, precej podoben, le odstotki uporabe se glede na profil kadra razlikujejo. Enako velja tudi za metode

selekcije kadrov; pri administrativnih in/ali fizičnih delavcih je vrstni red metod podoben kot pri ostalih, z izjemo prijavnega obrazca, kjer so odstotki uporabe manjši.

2. Za nižje usposobljene kadre (administrativne in/ali fizične delavce) se uporablja manj kompleksne metode pridobivanja in selekcije kadrov kot za višje usposobljene kadre (vodstveni kader in strokovnjaki).

To hipotezo lahko potrdim, saj se pri administrativnih in/ali fizičnih delavcih precej več uporablja preproste metode pridobivanja, na primer samoiniciativno javljanje kandidatov, ustna priporočila in javne službe za zaposlovanje. Te metode so preproste in za podjetje ne predstavljajo velikih, če sploh kakršnekoli, stroškov. Tudi pri metodah selekcije kadrov se pri administrativnih in/ali fizičnih metodah le redko uporabljajo bolj kompleksne in drage metode, na primer psihometrične teste in ocenjevalni centri, se pa ti veliko več uporabljajo pri višje usposobljenem kadru. Prav tako se pri nižjem kadru precej več, kot pri višjem, uporablja prijavi obrazec, ki je, po mojem mnenju, najbolj preprosta oblika selekcije kadra.

3. Sektor tržne storitve uporablja bolj moderne metode kot sektorja javne storitve in kmetijstvo in industrija.

To hipotezo lahko potrdim, saj sektor tržne storitve, ki velja za najbolj inovativnega in odprtega do novosti, daleč največ uporablja metode povezane z družbenimi mediji, metodi, ki jih štejem za moderni, saj sta relativno novi, torej metodo pridobivanja prek družbenih medijev in metodo selekcije profili v socialnih omrežjih. Prav tako sektor tržne storitve pri vseh profilih kadrov najmanj uporablja objave prostih delovnih mest v časopisih, ki je po mojem mnenju metoda, ki je v zatonu, saj so tiskani mediji vedno manj brani.

7 ZAKLJUČEK

Proces pridobivanja in selekcije kadrov je za podjetje ključnega pomena, saj zaposleni prinašajo veliko dodano vrednost podjetju. Zato je bistveno, da organizacija izbere pravega človeka za razpisano mesto, torej človeka s potrebnimi izkušnjami, izobrazbo, znanjem, kompetencami in tudi primernimi osebnostnimi lastnostmi. Pri iskanju pravega kandidata se podjetje lahko odloča za že zaposlene, jih torej premesti med delovnimi mesti znotraj podjetja, ali pa le-ti napredujejo po lestvici navzgor. Če znotraj podjetja ni primerne kandidata, mora podjetje le-tega pridobiti od zunaj in začeti postopek pridobivanja in

selekcije kadrov. Pri tem uporabljajo različne tehnike, glede na razpisano delovno mesto. Nekatere metode so splošne in se uporabljajo ne glede na profil kadra, na primer objave na spletnih straneh podjetja in v časopisih, nekatere pa se uporablja samo za specifične kadre, kot na primer zunanja pomoč pri iskanju menedžerjev. Tudi pri selekciji kadrov so nekatere metode bolj splošne kot druge, na primer intervjuji in reference se uporabljajo za vse profile kadrov, ocenjevalni centri in psihometrični testi pa praviloma zgolj za višje kadre. Organizacija sama mora oceniti, kako podroben bo njen selekcijski proces, vsekakor pa ni priporočljivo, da ta proces poteka prehitro ali po principu najmanjšega napora. Še posebej pri višje usposobljenem kadru je ključnega pomena, da se izbere kader, ki ni le na papirju dober in sposoben, ampak je tudi po osebnostnih lastnostih primeren za organizacijo. Če se izbere napačen kader zaradi pomanjkljivega selekcijskega postopka, bo to podjetju vzelo precej več časa in stroškov, kot če bi že prvič izpeljali kvaliteten selekcijski postopek, saj je le-tega potem potrebno ponoviti, kar pa je zamudno in tudi drago. Organizacija mora torej že pred začetkom postopka temeljito razmisliti o svojih potrebah in pričakovanjih, ki jih ima od prihodnjega zaposlenega in na podlagi tega izbrati ustrezne metode pridobivanja in selekcije kadrov in nato izpeljati temeljito in premišljeno selekcijo, saj bodo le na ta način lahko pridobili ustrezen kader, ki bo nato sodeloval pri uspešnem razvoju podjetja.

8 LITERATURA

1. Adecco. 2015. *Ocenjevalni centri*. Dostopno prek: <http://www.adecco.si/delodajalci/ocenjevalnicentri.asp> (29. december 2015).
2. Armstrong Michael. 1991. *A handbook of Personnel management practice*. London: Kogan Page.
3. ---2006. *Handbook of human Resources Managment Practice*. London: Kogan Page.
4. Boxall, Peter F. in John Purcell . 2011. *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.
5. Buick, Valentin. 1997. *Osnove psihološkega testiranja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
6. Glazer, Jože in Vanja Hazl. 2002. Službe za zaposlovanje. V *Politika zaposlovanja*, ur. Ivan Svetlik, Jože Glazer, Alenka Kajzer, Martina Trbanc, 199. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Kohont, Andrej, ur. 2015. *Upravljanje človeških virov 2015*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Legge, Karen. 1995. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan.
9. Lim, Ghe-Sum in Claudia Chan. 2001. Ethical Values of Executive Search Consultants. *Journal of Business ethics* 29 (3): 213–226.
10. Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Maitland, Iain. 1997. *Recruiting: How to do it?*. London: Cassell.
12. Mavsar, Mitja. 2008. *ABC poslovne rabe Facebooka*. Dostopno prek: <http://www.monitor.si/clanek/abc-poslovne-rabe-facebook/> (30. december 2015).
13. Mihelčič, Miran. 2004. *Poslovne funkcije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko
14. Pearn, M. in Kandola, R. 1990. *Job analysis, a practical guide for managers*. London: Institute of Personnel Management.
15. Pervanje, Milena in Radovan Kragelj. 2009. *Metode iskanja in izbora kadrov*. Ljubljana: Planet GV.
16. Rosenauer Kovacs, Romana. 2010. *Identifikacija ključnih kadrov*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/276403/Identifikacija-klju%C4%8Dnih-kadrov> (29. november 2015).

- 2015).
17. Singer, G. M. 1990. *Human Resource Management*. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
 18. Thompson, Rosemary in Christopher Mabey. 1994. *Developing human resources*. Oxford: Butterworth – Heinemann Ltd.
 19. Torrington, D. in Hall, L. 1987. *Personnel Management*. Englewood Cliffs: Prentice–Hall.
 20. Trbanc, Martina. 1992. Poti zaposlovanja. V *Zaposlovanje – perspektive, priložnosti, tveganja*, ur. Branka Preželj in Ivan Svetlik, 50–68. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
 21. Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
 22. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2015. *Predstavitev*. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/o_zrsz/predstavitev (18. november 2015).
 23. Zupan, Nada, Ivan Svetlik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.