

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sabina Starina

Headhunting kot metoda iskanja in selekcije v slovenskih podjetjih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sabina Starina

Mentor: Doc. dr. Miroљjub Ignjatović

Headhunting kot metoda iskanja in selekcije v slovenskih podjetjih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

Zahvala

Mentorju, doc. dr. Miroljubu Ignjatoviču se zahvaljujem za strokovno usmerjanje in pomoč pri izdelavi diplomskega dela. Zahvala gre tudi mojim prijateljem za spodbudo ter družini, ki me podpira pri študiju že od vsega začetka.

Headhunting kot metoda iskanja in selekcije v slovenskih podjetjih

V organizaciji je ena najpomembnejših nalog pridobivanje kvalitetnih človeških virov. Potrebno je nenehno iskanje ključnih kadrov, ki znajo celostno izkoristiti razpoložljive vire v podjetju. Organizacija je sama po sebi mrtva, oživljajo jo strokovnjaki z ustreznim znanjem, sposobnostmi in motivacijo za delo. Zatorej je potrebno nenehno vlaganje v talente. V diplomskem delu sem raziskala, kako sistematično poteka pridobivanje kadrov in pri čem je potrebno biti še posebej pozoren, ko izbiraš ključen kader. Za konkreten primer sem pridobila podatke s strani slovenskega podjetja, ki se pri zaposlovanju ključnih kadrov poslužuje različnih metod, med drugim tudi headhuntinga oz. lova na glave. To je primerna metoda, ko je povpraševanje po ključnih kadrih večje od ponudbe. Moj cilj je bil dodobra razdelati katere prednosti in slabosti vsebuje ta metoda. Intervju je ena od raziskovalnih metod za doseg tega cilja na konkretnem primeru. Usmerila se bom tudi na različne polemike glede etičnosti, ki se pojavljajo pri načinu iskanja zaposlenih.

Ključne besede: Iskanje in selekcija, pridobivanje kadrov, headhunting, ključni kadri.

Headhunting as a method of search and selection in Slovenian companies

One of the most important tasks of an organization is to acquire quality human resources. It is important to constantly search for key human resources who know how to integrally use available sources of the company. The company alone is dead. The ones who revive it are professionals with suitable knowledge, skills and motivation for work. Therefore a constant investment in talents is needed. Throughout this thesis I have explored how an acquirement of personnel systematically works and which are the cases where greater attention is required when choosing key human resources. To show a concrete example, I have acquired data from a Slovenian company that uses various methods in employing key human resources, among others headhunting method. This method is appropriate when the demand for key human resources is greater than the supply. My goal has been to demonstrate its pros and cons. I got the necessary data by applying an interview, which is one of the many possible research methods appropriate to get required data. What is more, I have illustrated different ethical controversies in using certain methods of searching for new personnel.

Key words: Search and selection, acquisition of personnel, headhunting, key personnel.

KAZALO

1	Uvod.....	7
2	Opredelitev iskanja in selekcije	8
3	Potek pridobivanja novih kadrov	8
3.1	Pridobivanje kadrov znotraj podjetja.....	9
3.2	Pridobivanje kadrov zunaj podjetja	10
3.2.1	Metode pridobivanja novih kadrov	11
3.3	Izbira ustrezne metode.....	13
4	Analiza in opis zahtev delovnega mesta	14
4.1	Analiza zahtev delovnega mesta.....	15
4.2	Klasični opisi delovnih mest in sistemizacija.....	15
4.3	Kompetenčni profili delovnih mest	16
4.4	Planiranje potreb po kadrih.....	17
5	Selekcija kadrov	17
5.1	Postopek selekcije.....	18
5.2	Poglavitni pogoji uspešne selekcije	19
5.3	Selekcijski preizkusi	19
5.4	Končna izbira delavca	22
6	Ključni kadri v podjetju	23
6.1	Identifikacija ključnih kadrov	24
7	Kako obdržati ključni kader v podjetju?	24
7.1	Kdo in kako razvija zaposlene?	25
7.2	Notranje prerazporeditve	25
7.3	Projektno-usmerjena delovna mesta	25
7.4	Razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah	26
8	Pridobivanje kadrov kot lov na glave – “headhunting”	27
8.1	Swot analiza lova na glave	29
8.2	Etičnost headhuntinga.....	33
9	Empirični del.....	35

9.1	Dogodek: Srečanje mladih s kadroviki uspešnih slovenskih in tujih podjetij	35
9.1.1	Proces kadrovanja v podjetju Simobil.....	36
9.2	Povzetek intervjuja z ga. Evo Boštjančič	36
10	Zaključek	38
11	Literatura	41
	Priloga A: Intervju z asist. dr. Eva Boštjančič	43

1 Uvod

V današnjem času je za uspeh organizacije izjemno pomembno, da na delovna mesta izberemo ustrezne kandidate. Z ustreznim kandidatom zagotovimo motiviranost, zavzetost in delovno uspešnost posameznika. »Pravi« ljudje na pravih delovnih mestih doprinesejo podjetju uspeh, saj imajo možnost, da delajo tisto, v čemer so najboljši. Postavlja se vprašanje, kakšnim zahtevam mora kandidat ustrezati, da je primeren za opravljanje določenega dela.

Pridobivanje ključnih kadrov je eden izmed najpomembnejših procesov pri kadrovanju. Analizirati je potrebno namen potrebe po novem kadru, delovno mesto in delovne naloge. Na podlagi analize izberemo, katere metode in kriterije bomo uporabili pri pridobivanju novih (so)delavcev. Ko pridemo do končne izbire ključnega kadra, je potrebno, da ga dobro uvedemo v novo delovno okolje, mu nudimo dodatna izobraževanja in usposabljanja ter ga ves čas motiviramo.

V diplomski nalogi je moj osnovni namen raziskati in podrobneje opisati prednosti in slabosti headhuntinga. Osredotočila sem se na kaj vse morajo biti lovci na glave pozorni pri pridobivanju ključnih kandidatov. Intervju je ena od raziskovalnih metod za doseg tega cilja na konkretnem primeru. Diplomsko delo sem razdelila na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del. Na vsa zastavljena vprašanja sem odgovorila s pomočjo literature, nato pa sem teoretične odgovore primerjala z rezultati empiričnega dela. Zanimalo me je, do kakšnih odstopanj prihaja med teorijo in prakso.

V teoretičnem delu sem najprej opisala iskanje in selekcijo kadrov ter pridobivanje kadrov znotraj in zunaj podjetja. Opredelila sem, kako v podjetjih na splošno poteka pridobivanje in izbiranje novega sodelavca. Pri vsaki metodi sem navedla, ali je ta primerna za iskanje ključnih kadrov. V nadaljevanju sem predstavila analizo in opis zahtev delovnega mesta, kjer me je zanimalo, kako je s planiranjem potreb po kadrih v slovenskih podjetjih. Nato sem se osredotočila na ključne kadre - kaj sploh so in zakaj se jih splača obdržati v podjetju. V zadnjem poglavju sem obravnavala temo headhuntinga - kaj to je in kako poteka pridobivanje kadrov s tovrstno metodo. Pri tem sem se osredotočila tudi na etičnost te metode.

V praktičnem delu sem povzela bistvene informacije dogodka Srečanje mladih s kadroviki uspešnih slovenskih in tujih podjetij. G. Saša Miladinović iz podjetja Simobil d.o.o. je predstavil, na kakšen način omenjeno podjetje zaposluje in kakšne kadre išče. Na temo headhuntinga sem opravila intervju z nekdanjo headhunterko ga. Evo Boštjančič, v katerem sem poizkušala izvedeti, kako se je lotila iskanja in selekcije ključnih kadrov. Zanimal me je njen pogled na etičnost headhuntinga ter katere so po njenem mnenju prednosti in slabosti tovrstne metode.

2 Opredelitev iskanja in selekcije

Iskanje in selekcija kadrov je ena izmed najpomembnejših funkcij ravnanja z ljudmi, saj je pravilna izbira novega delavca ključnega pomena. Stroški in posledice napačne izbire so lahko usodni za podjetje.

Celotni proces izbiranja kandidatov je glavnega pomena za uspeh podjetja. Iz selektivnega pogleda je glavno predvideti, kateri kandidat bi bil najbolj ustrezen. Proces privabljanja, izbiranja in zaposlovanja ključnih kadrov je potrebno prilagoditi razmeram na trgu dela. Kadar povpraševanje presega ponudbo, je pomembno, da podjetja znajo privabiti najboljše kadre.

Zametki selekcije segajo v 50. leta prejšnjega stoletja (merjenje in selekcioniranje v vojaške namene). Selekcija je strategija doseganja učinkovitosti na delovnem mestu. Je sistematično merjenje ter natančno ovrednotenje posameznikovih potencialov in sposobnosti, potrebnih za izpolnjevanje določenih zaposlitvenih meril (Anderson v Boštjančič 2011, 15).

3 Potek pridobivanja novih kadrov

Zasedba prostega delovnega mesta z najprimernejšim kandidatom je v vsaki organizaciji ključen kadrovski postopek.

Do potrebe po iskanju novega zaposlenega največkrat pride pri odhodu posameznikov ali zaradi širitve organizacije. Preden se podjetje poda v iskanje in selekcijo novega delavca za določeno delovno mesto, mora imeti odgovore na naslednja vprašanja: Kakšen je namen novega delovnega mesta? Ali je le-to nujno potrebno? Ali bi se ga dalo nadomestiti s kakšnim drugim delovnim mestom? (Možina in drugi 1998, 109).

Pri izboru kadrov je pomembno izbrati najboljšega, ki ne bo le zasedel prosto delovno mesto, temveč se bo v podjetju razvil v ključni kader (Pervanje 2010, 41).

3.1 Pridobivanje kadrov znotraj podjetja

Notranje rekrutiranje je eno najučinkovitejših in najcenejših metod zapolnjevanja delovnih mest. Manjše organizacije se največkrat poslužujejo neformalnega načina kadrovanja, kjer se v vodstveni ekipi v sodelovanju s kadrovsko službo pogovorijo o možnih notranjih kandidatih, večja podjetja pa objavijo interni razpis in h kandidaturi povabijo zainteresirane kandidate. Podjetja se velikokrat odločijo, da notranjim kandidatom za primerjavo postavijo tudi zunanje kandidate, ki jih pritegne ena od splošnih metod iskanja. V tem primeru so notranji kandidati v kasnejših procesih enako obravnavani kot kandidati iz nabora drugih metod in pred selekcijo ovrednoteni po enakih merilih glede na zahtevane kompetence delovnega mesta. Nevarnost pri taki širitvi nabora kandidatov je, da odločitev za zunanjega kandidata sodelavec razume napačno – kot pomanjkanje zaupanja, nerazumevanje za izpolnitev kariernih želja ali zavrnitev napredovanja. S tem lahko podjetje takega delavca izgubi (Pervanje 2010, 42–43).

Pridobivanje kadrov iz notranjih virov je usmerjeno k delavcem, ki so že zaposleni v organizaciji. Za velike organizacije je to zelo dober način zaposlovanja, še posebno, če gre za potrebe po vodstvenih delovnih mestih (Možina in drugi 1998, 109).

Med prednostmi notranjega (internega) kadrovanja Dessler v Možina in drugi (1998, 110) navaja:

- * Notranji kandidati se zavedajo, da jih podjetje ceni, kar spodbuja njihovo delovno storilnost.

- * Zaposleni bodo manj verjetno zapustili organizacijo.
- * Notranje kandidate lažje ocenimo kot zunanje.
- * Lažje je uvajati in usposablјati notranje kandidate kot zunanje.

Slabosti notranjega kadrovanja so:

- * Če zaposleni niso izbrani za prosto delovno mesto, za katerega so kandidirali, postanejo nezadovoljni. V tem primeru jih moramo obvestiti in jim obrazložiti, zakaj niso bili izbrani.
- * Podjetje mora imeti narejeno strukturo sistema napredovanja, saj se lahko zgodi, da ne napreduje kandidat, ki je primeren za delovno mesto, temveč kandidat, ki pride na vrsto.
- * Zaposlen, ki je izbran za vodstveno mesto, ima lahko težave pri uveljavljanju svoje avtoritete do svojih podrejenih. Ponavadi ga zaposleni še vedno obravnavajo kot člana ekipe.
- * Največji problem je pomanjkanje inovacije, saj zaposleni, ki so že dlje časa v podjetju, ne vidijo problemov ali pa le-te neuspešno rešujejo skozi že ustaljene rešitve.

Za interno pridobivanje delavcev lahko uporabljamo objave na tablah, v okrožnicah in glasilih organizacije. Za vodstvena mesta pridobivamo delavce s pomočjo razvojnih metod.

3.2 Pridobivanje kadrov zunaj podjetja

Zaradi pomanjkanja kandidatov v organizaciji se podjetja, ki povečujejo število zaposlenih, odločajo tudi za zunanje (eksterno) pridobivanje kadrov. Pri tem uporabljajo različne metode, odvisno od delavcev, ki jih iščejo, od svoje poslovne strategije in od okolja, ki ga določa trg delovne sile.

3.2.1 Metode pridobivanja novih kadrov

1. Neformalno pridobivanje

Ta metoda temelji na poizvedovanju pri sorodnikih, prijateljih, znancih, gre pa tudi za nagovarjanje primernih kandidatov, ki delajo za druge delodajalce. Zaposleni so nagrajeni, če priporočijo človeka, ki je bil kasneje izbran v selekcijskem postopku. Delodajalci na ta način pridobijo kader, do katerega bi sicer težko prišli. Dobra stran te metode je, da delavci čutijo odgovornost do osebe, ki ga je priporočila, zato so posledično manj nagnjeni k fluktuaciji. Hkrati pa lahko pride do zaprtih krogov v podjetju, saj posamezniki priporočajo sebi podobne (Možina in drugi 1998, 111).

2. Neposredno javljanje kandidatov pri delodajalcih

Za podjetja je ta metoda zelo poceni, saj se kandidati sami od sebe zanimajo za prosta delovna mesta in se najavijo podjetju v pisni obliki. Podjetja take kandidate shranjujejo v svojo bazo in jih obveščajo o nadaljnjih prostih delovnih mestih. Zagotovo pa v tem primeru ne morejo računati na kandidate, po katerih je povpraševanje večje od ponudbe (Možina in drugi 1998, 111).

3. Stik z izobraževalnimi ustanovami

Ta metoda je dobra za načrtno pridobivanje najboljših dijakov in študentov. Podjetja lahko ponudijo možnost opravljanja prakse ali sodelovanja pri seminarskih, diplomskih nalogah in raziskavah. Dizdarevič v Pervanje in Kragelj (2009, 44) pravi, da se izobraževalne institucije zavedajo povezave med mladimi bodočimi strokovnjaki in podjetji, s tem pa se odpirajo dobre možnosti za bodoče iskalce zaposlitve in delodajalce. Te metode se podjetja poslužujejo, ko imajo potrebo po strokovnjakih. Le-te dodobra uvedejo in jim nudijo stalna izobraževanja in usposabljanja.

4. Štipendiranje

Primerno je predvsem za ključna delovna mesta, saj organizacije sicer zapravijo več časa in denarja, da pridobijo visoko usposobljen kader. Organizacijam se štipendiranje obrestuje, saj si s tem lahko zagotovijo dolgoročno sodelovanje s kandidati. Seveda je potrebno diplomante ob

prihodu v organizacijo uvesti in usposobiti za delo, ki ga bodo opravljali. To je lahko kar dolgotrajen proces, ki se na dolgi rok organizaciji obrestuje.

5. Javne službe za zaposlovanje

Njihove baze so najobširnejše, saj vsebujejo podatke za celotno državo. Prevladujejo kandidati z nižjo izobrazbo in so razmeroma hitro dostopni za zaposlitev.

6. Zasebne agencije za zaposlovanje

So manjše od javnih služb za zaposlovanje in imajo na voljo manj kandidatov z manj informacijami. Svoje storitve zaračunavajo. Njihova prednost je predvsem v tem, da so specializirani za določeno vrsto kandidatov, o katerih imajo vse podrobne informacije. Ob posredovanju kandidatov agencije ponudijo tudi druge storitve, kot sta testiranje in intervjuvanje, s tem pa jamčijo za svoje kandidate. Delodajalci se na njih obračajo, ko potrebujejo kandidate za vodstvena dela s posebnim znanjem.

7. Objave na javnih oziroma vidnih mestih

Ta metoda je poceni in je primernejša za kandidate za manj zahtevna delovna mesta. Objave se nahajajo na vidnih mestih npr. izložbe.

8. Oglasi v javnih medijih

Sem spadajo časopisi, revije, televizija, radio in je zelo uporaben in razširjen kanal za pridobivanje kandidatov. Prednosti te metode so, da z njo pridobimo veliko kandidatov. Če iščemo bolj specializiranega delavca, moramo razširiti območje iskanja in izbrati njemu najbližji medij. Slabost oglasov v javnih medijih je, da dosežemo mnogo kandidatov, med katerimi je veliko neprimernih. Informacije po radiu in televiziji so zgolj trenutne in so precejšnji strošek - še posebej, če jih velikokrat objavimo.

9. E - kadrovanje

Največ porasta zaposlitvenih oglasov je na internetu. Je zelo učinkovit način pridobivanja kadrov. Večinoma se za ta način zaposlovanja odločajo predvsem mlajši iskalci zaposlitve.

Osnovna storitev E-kadrovanja so zaposlitveni portali, kjer se nahaja ponudba in povpraševanje po delovni sili. Prednosti te metode so hiter odziv, enostavnost uporabe in prijaznost do naročnikov storitev ter kandidatov. Cilj tovrstnih portalov je, imeti čim večji obisk ponudnikov in iskalcev zaposlitve (Pervanje in Kragelj 2009, 37). Podjetja se dandanes vse bolj poslužujejo družbenih omrežij kot so LinkedIn, Google+, Facebook, ipd. Tudi headhunterji uporabljajo LinkedIn za iskanje ključnih kadrov.

Po mnenju Marjana Bradeška je sodelovanje podjetij s šolami in fakultetami ena izmed najbolj učinkovitih oblik. Na ta način mladi spoznajo podjetje, še preden pridejo tja. Ta način izvira iz ZDA, kjer znane univerze in podjetja sodelujejo pri številnih projektih. Tak prehod pa je za študente bistveno lažji, saj tako dodobra spoznajo podjetje (Bradeško 2012, 40–41).

3.3 Izbira ustrezne metode

Primarni cilj vsake organizacije je, da pri pridobivanju novih delavcev za določeno delovno mesto razpolaga z zadostnim številom ustreznih kandidatov, med katerimi lahko izbira. Vsaka organizacija si lahko izdelata svojo piramido kadrovanja za določeno vrsto delavcev (Možina in drugi, 1998, 115). To velja za vse zaposlene, prav tako za ključne kadre – dobro je, da ima delodajalec na koncu izbora vsaj tri potencialne kadre, med katerimi lahko izbira.

Možina in drugi (1998, 116–117) so mnenja, da bi morala imeti vsaka organizacija razdelano, katera metoda je za njih najprimernejša, pri tem pa bi morala uporabiti naslednje kazalce:

- celotni stroški pridobivanja,
- število prijav,
- stroški na posamezno prijavo,
- število neustreznih prijav in njeni stroški ter
- število ustreznih prijav in njeni stroški.

Tabela 3.1: Značilnosti metod pridobivanja delavcev

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

Vir: Maitland (1997, 36).

Najvišji stroški pri izbranih metodah pridobivanja delavcev so pri sodelovanju z zasebnimi agencijami in javnimi mediji. Pomembno je, da stroške pridobivanja kandidatov primerjamo z učinkom. V primeru, da nam ne uspe pridobiti ustreznih kandidatov na kakšen drug način, je to nujen strošek. Visok strošek je tudi, če delodajalec najame headhunterja, ko ima potrebo po vodilnem kadru.

4 Analiza in opis zahtev delovnega mesta

Nove (so)delavce velikokrat izberemo na osnovi občutka. Posledično o zaposlitvi odloča izpraševalčevo mnenje o tem, ali mu je kandidat všeč. Ključna bi morala biti objektivna ocena, ali kandidat dejansko ustreza zahtevam delovnega mesta.

V procesu ocenjevanja ustreznosti kandidatov za zaposlitev moramo upoštevati tri sklope vprašanj. Ugotoviti moramo, ali kandidati razpolagajo:

- s takšnimi znanji in sposobnostmi, da bodo dosegali cilje in izkoriščali vire, ki so v podjetju na voljo;
- s takšno motivacijo in ambicijami, da bodo zadovoljni z nagradami, vsebino dela, napredovanjem in možnostjo razvoja ter da bodo dosegali zastavljene cilje;
- s takšnimi osebnostnimi lastnostmi, da se bodo prilagodili celotnemu okolju, sodelavcem, načinu dela, pritiskom in spremembam (Pervanje in Kragelj 2009, 65–66).

4.1 Analiza zahtev delovnega mesta

Analiza zahtev delovnega mesta je standardni proces, s katerim določamo kritične zahteve. Delavec se z zahtevami sooči na samem delovnem mestu. Rezultati analize so odvisni od same metode, torej ali bodo rezultati sami sebi v pomoč ali pa bodo praktično orodje za učinkovito izbiranje novih zaposlenih, načrtovanje njihove razvojne poti, usposabljanja, napredovanja itd (Pervanje in Kragelj 2009, 67).

4.2 Klasični opisi delovnih mest in sistemizacija

V podjetjih so delovna mesta različna, za vsako delovno mesto pa so predpisane določene naloge in odgovornosti. Za uspešno doseganje teh nalog in zastavljenih ciljev so potrebna zahtevana znanja in usposobljenost. V sistemizaciji delovnih mest so opredeljene naloge in odgovornosti delovnih mest s podrobnim opisom. Na podlagi tega so opredeljeni tudi tarifni razredi.

Klasičen opis delovnega mesta zajema:

- naziv delovnega mesta,
- opis del in nalog,
- zahtevano stopnjo in vrsto strokovne izobrazbe,
- kraj delovnega mesta,

- tarifni razred,
- posebno znanje in veščine,
- delovne izkušnje ter
- odgovornosti in cilje delovnega mesta (Pervanje in Kragelj 2009, 67).

4.3 Kompetenčni profili delovnih mest

Klasična sistemizacija delovnih mest ne zadostuje v celotni meri za sodobno upravljanje s človeškimi viri. Vse bolj se uveljavlja metoda ključnih kompetenc in kompetenčnih profilov, ki je učinkovitejša, saj z natančnejšo opredelitvijo lastnosti in zmožnostmi omogoča, da posameznik uspešno opravi delo glede na zahteve delovnega mesta (Pervanje in Kragelj 2009, 68).

Ga. Boštjančič je opredelila kompetence kot vzorec vedenja, pri katerih se kažejo tako lastnosti, spretnosti, strokovno znanje kot tudi vrednote in prepričanja posameznika, ki jih potrebuje za učinkovito opravljanje dela (Boštjančič 2011, 28). Model kompetenc mora v organizaciji temeljiti na njeni viziji, strategiji in vrednotah (Boštjančič 2011, 33).

Kompetence so skupek strokovnega znanja, osebnostnih lastnosti, dosedanjih izkušenj, ostalih veščin in sposobnosti. Kompetence opredelimo v kompetenčnem profilu delovnega mesta. Le formalna izobrazba ni dovolj za uspešno opravljanje delovnih nalog in doseganja zastavljenih ciljev. Tudi dolgoletne pretekle izkušnje niso zagotovilo, da bo posameznik opravljal svoje delo uspešno in dosegal pričakovane rezultate (Pervanje in Kragelj 2009, 68).

Strokovnjaki razlagajo pojem kompetenc različno, kljub temu pa se v glavnem vsi strinjajo z opredelitvijo kompetenc po Boyatzisu, ki pojem opiše kot notranjo značilnost posameznika, ki je povezana z nadpovprečno zavzetostjo na delovnem mestu. Ključni elementi so:

- ciljna naravnost,
- motiviranje zaposlenih,
- samoiniciativnost,

- samozavest,
- sposobnost dobrega nastopanja in predstavljanja,
- kreativnost,
- analitičen pristop in
- socialen vpliv (Pervanje in Kragelj 2009, 68–69).

4.4 Planiranje potreb po kadrih

Predvidevanje potreb po veščinah in znanju je glavni instrument za učinkovito delovanje trga dela, boljše usklajenost med ponudbo in povpraševanjem ter strukture usposabljanja za razvoj kadrov. Iz rezultatov raziskave, ki je bila izvedena leta 2012, je razvidno, da je načrtovanje potreb po veščinah bolj redkost. V raziskavi je sodelovalo 1200 podjetij, vrnjenih pa je bilo le 170 vprašalnikov. To kaže na pomanjkanje interesa za planiranje potreb po kadrih v slovenskih podjetjih. Namen raziskave je bil ugotoviti, ali podjetja planirajo zaposlovanje vnaprej, katere kompetence so ključne pri kadrih za vodilne položaje, njihovo mnenje o formalni izobrazbi in ali imajo težave pri iskanju ustreznih kadrov (Vrh in Redek 2013, 50).

Prišli so do ugotovitev, da slovenska podjetja za vodilni management najbolj poudarjajo naslednje veščine: samomotivacijo, sposobnosti vodenja in motiviranja ter zavzetost za reševanje problemov. Predvidevajo, da bodo čez par let ključne naslednje veščine, in sicer iskanje rešitev za kupce, razumevanje njihovih potreb in sposobnost vodenja (Vrh in Redek 2013, 48–49).

5 Selekcija kadrov

Fazi izbiranja kadrov sledi selekcija. Pri selekciji se mora kadrovik odločiti za najustreznejšega kandidata. Kadrovski strokovnjaki priporočajo, da to ugotovimo s pomočjo uporabe kompetenčnih modelov, saj so natančnejši od sistematizacije delovnih mest (Pervanje in Kragelj 2009, 82).

Sama sistematizacija delovnih mest ni dovolj za upravljanje s človeškimi viri; učinkovitejša je uporaba ključnih kompetenc, ki so natančno opredeljene in jih je mogoče uporabiti za doseganje ciljev pri selekcioniranju kadrov.

5.1 Postopek selekcije

Selekcijski postopek je pojav, ki ga je možno opredeliti z več zornih kotov. Pravno gledano je to proces, pri katerem dve stranki skleneta medsebojno pogodbo, ki sta jo dolžni spoštovati. Z ekonomskega vidika selekcijski postopek pomeni proces, kjer se ponudba in povpraševanje po delovni sili srečata. Selekcijski postopek pa lahko opredelimo tudi s sociološkega vidika, in sicer ga v tem primeru lahko opredelimo kot interakcijo med različnimi družbenimi razredi oziroma odnos med družbenimi entitetami v družbi (Drenth in drugi 1998).

Selekcijski postopek se začne s prijavo kandidatov, ki jih razvrstimo v »dobre«, »mejne« in »neuporabne«. Vsako kategorijo posebej definiramo. Kandidati, ki so ocenjeni s kategorijo »dobri«, morajo izpolnjevati vse formalne pogoje kot tudi zahtevane lastnosti, kar napoveduje uspešno opravljanje dela. V kategorijo »mejnih« spadajo kandidati, ki izpolnjujejo vse formalne pogoje, vendar njihove lastnosti ne zagotavljajo uspešnega opravljanja dela. V zadnjo kategorijo »neuporabni« pa spadajo kandidati, ki formalno ne izpolnjujejo pogojev. V selekcijskem postopku se slednjim pisno zahvalimo za sodelovanje, medtem ko »dobre« in »mejne« sprejmemo (Lipičnik 1998, 98).

Pri selekciji gre za izbiranje posameznikov, ki so primerno kvalificirani za razpisano prosto delovno mesto. Postopek izbire novega delavca je dvosmerni proces, ki se odvija med organizacijo in posamezniki, ki se zanimajo za prosto delovno mesto v organizaciji. Ni samo organizacija tista, ki izbira novega sodelavca, tudi kandidat je tisti, ki se mora odločiti za sprejem zaposlitve v organizaciji (Svetlik in Zupan 2009, 56).

5.2 Poglavitni pogoji uspešne selekcije

Za zasedbo delovnega mesta moramo poznati referenčni okvir, ki mu mora kandidat ustrezati. Organizacija določi referenčni okvir s svojimi motivatorji in okoljem, v katerem se opravlja določeno delo. V naslednji fazi moramo ugotoviti kakšno motivacijo, zmožnosti in psihofizične lastnosti ima kandidat za opravljanje nalog na določenem delovnem mestu (Kragelj 1998, 11).

Tiste organizacije, ki upoštevajo referenčne okvirje, imajo boljši delovni učinek. Zahteve organizacije je potrebno uskladiti z interesi posameznika, sposobnostmi in psihofizičnimi lastnostmi. To prikazuje spodnja tabela.

Tabela 5.1: Referenčni okvir zahtev organizacije za boljši delovni učinek

MOTIVATORJI	RESURSI	OKOLJE
Strategija Odgovornosti Nagrade	Pooblastila Viri Informacije	Socialno Fizično Pogoji dela
Interesi ambicije	Sposobnosti Veščine Znanje Delovne izkušnje	Osebnost Posebne zahteve
DELOVNA MOTIVACIJA	ZMOŽNOSTI	PSIHOFIZIČNE LASTNOSTI

Vir: Kragelj (1998).

5.3 Seleksijski preizkusi

Prvič se s kandidatom seznanimo, ko prejmemo njegovo prijavo za prosto delovno mesto. V samem selekcijskem postopku uporabljamo več preizkušenj, odvisno od tega, kakšne vrste podatkov imamo o kandidatu. Po enakem principu poteka selekcija ključnih kadrov.

- ***Prijava na delo***

Običajno so prijave za prosto delovno mesto skromne, saj vsebujejo le toliko podatkov, kolikor smo jih zahtevali v objavi prostega delovnega mesta. Kandidate povabimo na razgovor, da izvemo ostale informacije, ki jih potrebujemo. Ko kandidati pridejo na sedež podjetja, izpolnijo vprašalnik, ki je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu izpolnijo formalne podatke, drugi sklop vprašanj pa vsebuje strokovna vprašanja (npr. pridobivanje izkušenj, razlog prekinitve v prejšnji organizaciji, kako bi rešili določen problem itd.) Potrebujemo toliko podatkov, da lahko sklepamo, ali je kandidat primeren za delovno mesto (Lipičnik 1998, 100).

- ***Življenjepis***

Življenjepis mora biti pregleden in profesionalen. Vsebovati mora šest vrst podatkov, in sicer osebne in kontaktne podatke, podatke o pridobljenih delovnih izkušnjah, formalno izobrazbo, pridobljena ostala znanja, priznanja in nagrade ter priporočila. Na podlagi opisanega skuša organizacija ugotoviti prihodnje vedenje kandidata. Presoja s strani organizacije je lahko zmotna, saj je potrebno upoštevati okoliščine, ki so pogojevale dogodke v preteklosti. Zato kandidatom ne bi smeli vzeti priložnosti za izkazovanje na podlagi dogodkov iz preteklosti.

- ***Intervju***

Med vsemi selekcijskimi preizkusi je najbolj pogosto uporabljen intervju ali zaposlitveni pogovor. Gre za načrten in organiziran pogovor med kandidatom in predstavnikom podjetja. Dober intervju mora biti planiran, strukturiran, sistematično voden ter mora temeljiti na konkretnih podatkih in dejstvih. Delovno zgodovino, šolanje in izobraževanje kandidata moramo raziskati kronološko. Najboljši način, da izvemo, kako se bo kandidat obnašal in delal v prihodnosti je, da raziščemo, kako je to počel v preteklosti. Kandidat mora v procesu intervjuja govoriti 85% časa, voditelj intervjuja ga le usmerja z vprašanji in komentarji (Kragelj 1998, 28–29). Po Bertonceľju je namen selekcijskega intervjuja izbrati tistega kandidata, ki bo najuspešnejši pri opravljanju delovnih nalog. Gre predvsem za ujemanje kandidatovih kompetenc, usposobljenosti in izkušenj z zahtevami delovnega mesta (Bertonceľj, F. 2011, 22–26).

V praksi se je razvilo več različnih oblik intervjujev, med drugim tudi:

Direktni intervju – v njem sprašujemo po vseh formalnih podatkih, ki jih nismo prejeli pri prijavi kandidata. Gre za vprašanja, ki imajo očiten odgovor, npr. vprašanje starosti. Dobro je, da imamo za tovrstni intervju pripravljen vedno enak vprašalnik.

Podrobni intervju – sestavljajo ga podrobna vprašanja o dogodkih, ki nas zanimajo npr.: »Katera znanja ste pridobili pri vašem dosedanjem delu?« Pomembno je, da si vprašanja vnaprej pripravimo in si beležimo odgovore.

Panelni intervju – kandidata povabimo na intervju, kjer ga drugi sodelavci (3 – 5) sprašujejo, kar jih zanima. Zopet je pomembno, da si odgovore zapisujemo.

Nestrukturirani intervju – primeren je za izbiro potencialnih vodij. Pri tovrstnem intervjuju kandidatu ne postavljamo klasičnih vprašanj, vendar mu predstavimo določene vsebine, ki jih mora komentirati. Ponavadi kandidatu predstavimo problem, ki se pojavlja v podjetju, ki ga mora komentirati.

Globinski intervju – pri tem poizvedujemo o kandidatovem mnenju. Lahko ga vprašamo, kako si predstavlja prihodnost podjetja, če bo izbran, ipd. To vrsto intervjuja uporabljamo predvsem, ko izbiramo vodilne in strokovne kandidate.

Stresni intervju – uporabljamo ga, kadar želimo ugotoviti, kako kandidat ravna v neprijetnih situacijah. Intervju je uporaben, da preverimo iznajdljivost kandidata.

- ***Opazovalni centri***

Opazovalni ali ocenjevalni center je ocenjevalni proces, v katerega so vključeni kandidati, ki sodelujejo pri reševanju nalog. Pri tem jih opazuje strokovno izurjena komisija, ki jim zastavi določene naloge, ki so povezane z delovnim mestom za katerega kandidirajo (Boštjančič 2011, 44).

Intervjuji temeljijo predvsem na preteklih dosežkih kandidata, medtem ko opazovalni center simulira uporabo kompetenc, ki jih vsebuje določeno delovno mesto. Ugotavlja se predvsem, kako dobro se bo kandidat odrezal, če ga izberemo (Amos v Boštjančič 2011, 45).

- ***Priporočila***

Preverjanje referenc spada med najboljčutljivejša dejanja v postopku selekcije kandidatov. Zaradi tega to izvedemo proti koncu postopka, ko ostane malo kandidatov. Priporočilo je lahko pisno ali ustno. Lahko ga zahtevamo od kandidatovega prejšnjega delodajalca ali od oseb, ki kandidata poznajo. Če osebno poznamo osebo, ki nam posreduje podatke, so informacije toliko bolj zanesljive.

Včasih naj bi bil postopek nepristranski, saj kandidat ne bi želel navesti oseb, s katerimi ni bil v dobrih odnosih. Vendar je praksa ta dvom ovrgla, saj se skozi intervju hitro zazna zadržek kandidata. V tem primeru mu postavimo več podvprašanj, da razjasnimo zadevo (Boštjančič 2011, 99).

- ***Zdravstveni pregled***

Ko opravimo vse potrebne preizkuse in se odločimo za kandidata, ga moramo napotiti še na zdravniški pregled, da pridobimo rezultate o njegovem zdravstvenem stanju. Nekateri to opravijo, ko so že sklenili pogodbo o zaposlitvi.

- ***Pogodba o zaposlitvi***

Na podlagi zakona o delovnih razmerjih in kolektivnih pogodbah moramo skleniti z delavcem delovno razmerje, če so podani elementi delovnega razmerja.

5.4 Končna izbira delavca

Pri končni odločitvi delavca, ki smo ga pripeljali skozi celoten proces in med tem ni odstopil, moramo:

- analizirati vse informacije in jih razvrstiti na nujne, želene in nezaželene ter

- med seboj primerjati kandidate (Možina 1998, 138).

Pri intervjujih je zaželeno, da poleg šefa sodeluje tudi neposredni vodja in s potencialnimi kandidati opravi intervju. Vodja vsakemu kandidatu opiše, kakšno delo in delovne naloge ga čakajo, da si bolje predstavlja celotno sliko njihovega dela. Končno izbiro prepustimo vodji, saj kasneje on uvaja kandidata v delo in prevzame odgovornost, če pride do neuspeha (Možina 1998, 139).

Kandidati, ki niso bili izbrani, naj ne zapustijo organizacije kot njeni nasprotniki. Obravnavati jih moramo tako kot izbrane kandidate. Pomembno je, da jih obvestimo o izidu izbora, ne razlagamo pa jim, zakaj niso bili izbrani. Pokazati moramo sočutje in upanje na morebitno sodelovanje v prihodnje. Kandidate, ki se niso uvrstili naprej, lahko hranimo v bazi in jih obveščamo o naslednjih prostih delovnih mestih (Možina 1998, 139).

6 Ključni kadri v podjetju

Ključni kadri so v podjetju povezovalci, ki poznajo vizijo podjetja, po drugi strani pa poznajo vse procese, ljudi, tehnologijo in kulturo podjetja. Od ključnih kadrov se pričakuje poznavanje več področij hkrati in uveljavljanje novih sprememb. Zahteva se njihova proaktivnost, samoiniciativa ter da s svojim znanjem in kompetencami pripeljejo strategijo podjetja do uspešnega zaključka.

V primarni segment se uvrščajo vodilni ljudje t.i. ključni delavci. Le-ti imajo znanja in delovne sposobnosti značilna za posamezna podjetja, v katerih so znanje pridobili. Ključni kadri predstavljajo razvojno bistvo podjetja in ohranjajo konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji. Na trgu jih je vedno le peščica, zato jih je potrebno najprej pridobiti. Ko podjetje pridobi ustreznega ključnega delavca, pa je njihova nadaljnja naloga stalno usposabljanje in izobraževanje za potrebe organizacije (Svetlik 1996, 180–181).

Podjetja uporabljajo na primarnem segmentu trga inovativno strategijo upravljanja s človeškim virom (Windolf v Svetlik 1996, 180). To pomeni, da ključne kadre iščejo med mladimi

strokovnjaki s pomočjo šol, univerz in praks v podjetjih. Tako kontaktirajo šole, kjer želijo priti do najuspešnejših študentov in jih povabijo na obisk ali prakso v podjetje. Spodbujajo jih, da že med samim študijem delajo na problemih, ki predstavljajo izzive v podjetju. Kdor je sprejet v podjetje, ima zagotovljeno kariero. Organizacija jim nudi veliko ugodnosti, od njih pa pričakuje stalno usposabljanje, izboljšave in sledenje razvoju (Svetlik 1996, 180).

Podjetjem se obrestuje obdržati ključne kadre, predvsem ko nastopi kriza. Medtem, ko druga podjetja iščejo ustrezne strokovnjake, podjetja, ki so zadržala svoje ključne kadre, žanjejo uspeh. V organizacijah je pogajalska moč ključnih kadrov zelo dragocena (Svetlik 1996, 180).

6.1 Identifikacija ključnih kadrov

Analiza kadrovskih potencialov pove, na kakšen način lahko podjetje uporabi svoje ključne kadre in določi, kateri so za družbo najbolj učinkoviti. Analiza prepoznava prednosti, slabosti in razvojne možnosti ključnih kadrov podjetja. Podjetja se največkrat odločijo za iskanje kadrovskega potenciala v primerih združevanj in prevzemov, reorganizacij, zamenjav v vodstvu podjetja itd. Organizacije želijo identificirati ključne posameznike, saj bi si s tem omogočile večjo uspešnost poslovanja (Rosenauer 2010).

Postopek prepoznavanja ključnih kadrov deluje z izpeljavo analitičnih orodij kot so strukturirani intervjuji, analize in individualna testiranja. Tovrstne analize zagotavljajo zanesljive informacije o posameznikovih kompetencah (Rosenauer 2010).

7 Kako obdržati ključni kader v podjetju?

Na delovnem mestu so za vrhunske rezultate potrebni najboljši kadri z določenimi znanji in veščinami. Pomembno je, da za vsako delavno mesto definiramo, katera so potrebna ključna znanja, veščine in talenti. Da ima neka oseba talent, pomeni, da je nadarjena na nekem področju. Gre za prirojeno nagnjenost k spretnostim in določenim sposobnostim.

G. Marjan Bradeško pravi: »Nekoč smo imeli kadrovske službe, potem oddelke za upravljanje s človeškimi viri, danes se ukvarjamo z razvojem in upravljanjem talentov« (Bradeško, 2012). Da se v podjetju razviješ in izkoristiš svoj talent, potrebuješ nekoga, da te vodi. Običajno podjetja veliko vložijo v iskanje kadra, ko pa človeka imajo, vanj ne vlagajo dovolj oziroma ne vedo kako se tega lotiti.

7.1 Kdo in kako razvija zaposlene?

Veliko podjetij začne razvijati zaposlenega še preden se ta zaposli. Bradeško v postopku razvoja navede štiri faze: pridobivanje zaposlenega, umestitev zaposlenega, dodaten razvoj in spremljanje napredka zaposlenega. Zadnji dve fazi se ciklično ponavljata in v ta del je pogosto vključena tudi druga faza tj. umestitev zaposlenega oziroma prilagajanje. V umestitev zaposlenega je v največji meri vključena kadrovska služba. V fazi pridobivanja ustreznih talentov pa sodeluje oddelek, v katerem bo novi kandidat pričel z delom. Vodja ali najožji zaposleni začne novega zaposlenega uvajati v novo okolje ter se ukvarja z njegovim nadaljnjim razvojem in usposabljanjem za njegovo delovno mesto (Bradeško, 2012).

7.2 Notranje prerazporeditve

Fluktuacija negativno vpliva na poslovno uspešnost podjetja. Zaradi tega podjetja iščejo druge rešitve in zaposlenemu, ki se ne svojem delovnem mestu ne znajde, predlagajo notranje prerazporeditve. Predvsem v velikih podjetjih se poslužujejo notranjih razpisov za delovna mesta oz. znotraj podjetja zaposleni iščejo službo (Bradeško, 2012).

7.3 Projektno-usmerjena delovna mesta

Vse več je govora o projektnem delu, kar pomeni, da zaposlitev delavca ni več vezana na podjetje temveč na projekt. Delavec dela na delovnem mestu v enem podjetju samo na enem projektu; ko s projektom zaključi, si mora poiskati novo delo. Prehitro menjavanje dela bodisi med podjetji ali projekti, ni najbolj ugodno za zaposlenega, predvsem če gre za delovna mesta, ki potrebujejo daljši čas uvajanja in prilagajanja (Bradeško, 2012).

7.4 Razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah

Če želijo podjetja »preživeti«, se ne smejo zanašati na pristop »počakaj in odreagiraj« ali »začuti in odgovori«, temveč morajo uporabiti pristop »predvidevaj in ustvari«. Predvsem je pomembno, da se zavedajo, da morajo graditi na zavzetosti in pripadnosti svojih zaposlenih. Podjetja velikokrat naredijo napako, ker vlagajo sredstva v to, da pridobijo najprimernejšega kandidata, ko pa kandidata enkrat imajo, se z njim ne ukvarjajo dovolj ali pa se ukvarjajo z njim neučinkovito. Ne znajo jih ustrezno motivirati, nagraditi, razvijati.

Kljub ustreznim izbirnim postopkom ključni kadri in največji potenciali ostanejo neizkoriščeni. Zavzetost zaposlenih je na zelo nizki stopnji, zaradi tega se veliko potencialov odloči, da takšno delovno okolje zapusti (Žezlina, 2010).

S pomočjo raziskave iz leta 2010 o upravljanju in razvoju ključnih kadrov v slovenskih podjetjih, katere namen je bil raziskati razvitost razvoja in upravljanja potencialnih kadrov v podjetjih, so želeli pridobiti informacije o vodstvenih kompetencah, ki jih potrebujejo vodje, da lahko načrtujejo uspešno delovanje v poslovnem okolju. Ugotovili so, da je to področje precej slabo razvito. Podjetja se premalo posvečajo razvojem ključnih kompetenc, zaradi česar pride do razvoja ad hoc kompetenc s strani njihovih ključnih kadrov. To ni dobro za podjetja, saj le-ta niso strateško usmerjena in ne prispevajo k doseganju ciljev in vizije organizacije (Žezlina, 2010). Podjetja bi morala razvoju ključnih kadrov posvečati veliko več časa. Predvsem jim primanjkuje sistematičnega načrtovanja in ukvarjanja s potencialnimi kandidati ter razvojem ciljnih kompetenc. V naših podjetjih je veliko neizkoriščenih priložnosti za razvijanje kadrovskega potenciala.

Organizacije, ki so večje upravljanja s ključnimi potenciali, imajo na izbiro najboljše kadre. Ne samo, da se jim poveča izbira ustreznih kandidatov, poveča se tudi produktivnost in s tem zavzetost ter zadovoljstvo celotne organizacije. Avtomatsko se zviša učinkovitost in posledično večji dobiček. Splača se investirati v ključne kadre, saj se slej kot prej pokaže na rezultatih, ki vodijo v dolgoročni uspeh podjetja (Žezlina, 2010).

8 Pridobivanje kadrov kot lov na glave – “headhunting”

»Executive search consultants« ali »lovci na glave« so definirani kot usposobljeni strokovnjaki, ki pomagajo svojim strankam - organizacijam prepoznati in oceniti primernost kandidatov za zaposlitev na visokih in srednjih vodilnih položajih (Lim in Chan 2001, 213).

Kralj lov na glave opredeljuje kot »dejavnost iskanja oseb, ki so pripravljene in sposobne prevzeti specializirana delovna mesta, menedžerske funkcije in vodstvene položaje v podjetjih« (Kralj v Velečič 2001, 59–60).

Raziskava iz leta 1996 (Terpstra Lim in Chan 2001, 213) kaže, da je ta metoda že takrat igrala pomembno vlogo, saj se je uvrstila na tretje mesto kot najbolj učinkovita izvršilno zaposlovalna metoda¹.

V Sloveniji je neposredno pridobivanje kadrov koristna novost, saj prinaša številne prednosti podjetjem – ne samo, da pridobijo vrhunske kadre, ampak tudi izboljšajo svoje poslovanje (Vagaja 1999, 15).

G. Čepinu se izraz headhunting oz. lov na glave ne zdi ravno primeren, raje ga poimenuje kot ciljno iskanje kadrov, kjer gre za informiranje in osebno srečanje z ljudmi, ki želijo napredovati v poslovnem svetu (Čepin v Vagaja 1999, 15). V Sloveniji se lova na glave poslužuje veliko tujih podjetij, ki ne poznajo našega trga in majhna podjetja, ki nimajo kadrovske službe. Nekaj podjetij je tudi takih, ki imajo kadrovske službe, vendar ne morejo najti ustreznega kandidata, še posebno če gre za vodilne kadre (Vagaja 1999, 15).

Avtorja Lim in Chan navajata nekaj razlogov, zakaj je ta metoda tako zelo popularna:

- Zunanji strokovnjaki lahko bolj nepristransko ocenijo kandidate za zaposlitev kot notranji sodelavci.

¹ Angl. »executive recruitment«.

- Pritegnejo in iščejo talente na bolj diskreten način, brez da bi vzbudili pozornost konkurentov.

- Širina (visoko številčna baza podatkov o iskalcih zaposlitev) in globina (bolj metodično in izčrpno, saj se mora organizacija ukvarjati z drugimi prednostnimi nalogami, npr. profit) storitve iskanja omogoča učinkovitejše in uspešnejše iskanje talentov, kot če bi se tega lotila organizacija sama.

- Tako organizacija prihrani veliko časa (Lim in Chan 2001, 213–214).

Prav tako Kuhn in Wunderer kot najboljšo prednost te metode navajata večjo izbiro kandidatov kot v primeru notranjega iskanja. Kot slabosti navajata sledeče: metoda iskanja kadrov zahteva višje stroške, zunanji iskalci slabo poznajo področje dela za iskano delovno mesto in potrebujejo več časa za prilagoditev in razumevanje (1993, 145–147).

Lovci na glave opravljajo predvsem dve dejavnosti. Kot prvo iščejo stranke in kandidate ter kot drugo, poskušajo namestiti pravega kandidata k pravi organizaciji. Prva dejavnost vsebuje dogovor med organizacijo in iskalcem strokovnjakom, da bo ta poiskal primerne kandidata in če bo le tega organizacija zaposlila, bo strokovnjak dobil primerno plačilo. »Idealni oziroma primeren kandidat ustreza spisku zahtevanih lastnosti, naročnikovi poslovni kulturi in njegovim posebnim željam« (Kofol 1998, 8). Kandidate se išče v bazi podatkov, skozi priporočila, klice ipd. Druga dejavnost sledi, ko strokovnjak identificira primerne kandidata za zahtevano delovno mesto. Z njim naveže stik in preveri pripravljenost kandidata na zamenjavo zaposlitve. Sledi priprava kandidata na intervju in realizacija intervjuja. Ko je ponudba dana, sledi še pogajanje glede plače in prekinitev dosedanje zaposlitve kandidata. Dokler naročnik ne ponudi kandidatu službe, lovec na glave ne dobi plačila (Finlay in Coverdill 2002).

Storitev aktivnega iskanja vodstvenega in visokega strokovnega kadra se je razvila na ameriškem trgu delovne sile. V Sloveniji delo »lovca na kadre« opravlja le nekaj svetovalnih družb, večkrat pa se na našem trgu delovne sile pojavljajo tuje specializirane agencije s svojimi svetovalci. Postopek poteka tako, da si tuje agencije s pomočjo raziskovalnih ekip priskrbijo podatke, nato pa stopijo v stik s slovenskimi menedžerji in strokovnjaki. Glavna značilnost te storitve je, da

prostih mest svetovalne družbe nikoli ne oglašujejo in iskanje ustreznih kandidatov ne poteka javno. Na seznam domačih in tujih lovcev na kadre se uvrstiš s strokovnim delom, puščanjem sledi v stroki in industriji, z izstopajočimi rezultati, s sodelovanjem in aktivno udeležbo na strokovnih srečanjih ter članki v strokovnih revijah. Samopromocija brez priporočil stroke ni dovolj. »Plen« headhunterjev navadno niso aktivni iskalci zaposlitve, temveč kandidati, ki so v kariernem vzponu - v sedanji službi uspešno delujejo že nekaj let, so priznani, cenjeni, ključni kadri in o zamenjavi delodajalca zavestno ne razmišljajo (Pervanje 2010, 52–53).

8.1 Swot analiza lova na glave

Tabela: SWOT analiza

Prednosti	Slabosti
<p>-Objektivno iskanje kandidatov z ustreznimi zahtevanimi kompetencami.</p> <p>-Iskanje ustreznega kandidata je bolj uspešno, ker ta terja manj časa (posledično je manj stroškov z iskanjem), če je sodelovanje med headhunterjem in naročnikom tekoče.</p> <p>-Če je na razpolago veliko časa za iskanje primerne kandidata, je to iskanje temeljito ter pregledno (naročnik dobi kandidata, ki 100% ustreza iskanemu profilu).</p> <p>-Headhunter poišče kandidata, ki ima potrebne zahtevane lastnosti in bo delo uspešno opravljalo.</p> <p>-Uporaba headhuntinga zaradi objektivnosti, poznavanja trga in izkušenj doprinese manjše tveganje izbire primerne kandidata.</p>	<p>-Če je na razpolago razmeroma malo časa za iskanje kandidata, je iskanje manj pregledno ter ima ožji obseg.</p> <p>-Vrsta dejavnosti v kateri mora headhunter iskati kandidata - pomanjkanje znanja headhunterja; na določenem področju so potrebna nenehna izobraževanja in veliko vložene napora.</p> <p>-Iskanje primerne kandidata, omejeno le na enega »lovca na glave«, lahko omeji dostop do več kandidatov.</p> <p>-Nezaupanje med headhunterjem in naročnikom.</p> <p>-Iskanje kandidatov v podjetjih, kjer je pripadnost podjetju velika in kjer je majhna mobilnost zaposlenih - izguba časa ter nabiranje stroškov za obe strani (naročnika in headhunterja).</p>

<p>-Iskanje kandidatov s pomočjo headhunterja je stroškovno učinkoviteje in hitrejše (čas in stroški sta ključna dejavnika pri iskanju).</p> <p>-»Lovci na glave« so strokovnjaki za iskanje po področjih dejavnosti ali pa po funkcijah menedžerjev.</p> <p>-Headhunter ima širši dostop do kandidatov, zato je izbira širša in učinkovitejša.</p> <p>-Omogočen neposreden dostop do sicer nedostopnih kandidatov (vrhunski menedžerji in strokovnjaki ne berejo oglasov, so zaposleni, ne marajo neposrednega stika z naročnikom).</p> <p>-Skrajša se čas potreben za zasedbo prostih delovnih mest.</p> <p>-Odkrijejo prosta delovna mesta na trgu dela.</p> <p>-Zaznajo spremembe potreb na trgu dela, se nanje hitro odzovejo, ne zamujajo in ne rušijo ravnotežja.</p> <p>-S pomočjo ustreznih načinov privabljanja in izbire prilagodijo ponudbo in povpraševanje po kvalifikacijah ter tako prihranijo izgube reorganizacije delovne sile.</p> <p>-Širijo vire informacij o priložnostih za delo in s tem povečajo celoten obseg razpoložljivih podatkov o trgu s prostimi delovnimi mesti.</p> <p>- Skrajšujejo čas prerazporejanja z enega delovnega mesta na drugega s pomočjo</p>	<p>-Prikrito delo raziskovalca - kontakt s kandidatom na formalnem ali neformalnem srečanju ali po telefonu pod pretvezo izmišljenih zgodbic – vprašljiva etičnost.</p>
---	---

<p>tehtnik nastanitve zunaj, s čimer pripomorejo k večji mobilnosti delovne sile.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Najem headhunterja lahko pomeni tajno iskanje ustreznega kandidata. -Dolgoletne izkušnje in ustrezne kompetence headhunterja. 	
Priložnosti	Tveganja
<ul style="list-style-type: none"> -Cilj zbiranja ljudi za delo je pridobiti pravo število ljudi, ustrezne kakovosti, ob najmanjših možnih stroških, z namenom zadovoljitve potreb podjetja po delavcih. -S stalnim stikom in uspešno opravljenim iskanjem si lovec na glave poveča možnost pridobitve ponovnega posla (priporočila ali pa uspešno delo - nadaljnjo sodelovanje). -Headhunter z novim kandidatom pridobi nov vir informacij za nadaljnjo iskanje in razširi mrežo kontaktnih oseb. -Možnost dobrega zaslužka za headhunterja, če gre za postopno plačilo - ni odvisno od končnega uspeha in je plačljivo na osnovi napredovanja pri iskanju (po postopkih), je pogostejši način dogovora plačila. -Uporaba »lovcev na glave« za izognitev zakonu o enakosti zaposlovanja (z uporabo lovca na glave lahko naročnik da prednost iskanju belega možkega pred črnim ali pred žensko). 	<ul style="list-style-type: none"> -Protiponudba primerne kandidata njegovega trenutnega delodajalca, če ta sprejme ponudbo, to za headhunterja pomeni nov krog iskanja ali aktivacija ostalih kandidatov (izguba časa in denarja). -Neprilačno delo (za kandidata), malo možnosti pritegnitve zadostnega števila kandidatov. -Omejen proračun za iskanje primerne kandidata. -Velikost projekta zbiranja ljudi za delo (stroški, koliko ljudi imamo na voljo v podjetju) in prisotnosti znanja za zbiranje ljudi za delo (ali imamo za to strokovno usposobljene delavce). Nepoznavanje okolja, v katerem se nahaja potencialno primeren kandidat -Pogojno plačilo – »lovec« je plačan ob pogoju, da je naloga uspešno opravljena, če pogodba o delu ni podpisana, ni plačila in naročnik pokrije le dodatne stroške, ki jih je

	<p>imel headhunter z iskanjem (stroški potovanj, obiskov, kosil in večerij, organizacij pogovorov, testiranj, srečanj, najemov prostorov).</p> <p>-Sprejem naloge iskanja, pred stvarno oceno zmožnosti uspešnega dokončanja, tj. ali bo »lovec na glave« sposoben poiskati in izbrati idealnega kandidata.</p>
--	---

Swot analiza obsega analizo prednosti, slabosti, priložnosti in tveganja. Analizirala sem štiri komponente za način iskanja primernih kandidatov za določeno delovno mesto s pomočjo »lovca na glave«. Prednosti tega načina iskanja je za naročnika pomemben predvsem s stroškovnega in časovnega vidika, saj manj časa za iskanje »prinese« manj stroškov. V razmeroma kratkem času dobijo podjetja najprimernejšega kandidata za prosto delovno mesto, dober vir novih kompetenc z malo stroškov in časa za njegovo iskanje. Najem headhunterja je torej dolgoročno cenovno ugoden za naročnika, pri tej komponenti pa ima velik pomen njegova strokovna usposobljenost, saj je le-ta opremljen z znanjem različnih dejavnosti in ima na voljo baze podatkov, iz katerih črpa podatke za analizo primernih kandidatov. Prednost headhunterja je lahko tudi njegova dolgoletna kariera v vlogi »lovca na glave« in njegova objektivnost pri delu. Lahko bi rekli, da strokovnjaki za iskanje kadrov postavljajo najprimernejše kandidate na za njih najbolj primerna delovna mesta ter tako prispevajo k večjemu zadovoljstvu kandidatov in naročnikov.

Na drugi strani se pojavijo slabosti metode iskanja primernih kandidatov. Headhunter je šibek oziroma manj uspešen pri izpeljavi projekta, če mu primanjkuje izkušenj ter ustreznega znanja. Ena od rešitev te zagate je v nenehnem izobraževanju headhunterjev ter velika mera samoaktivacije za učenje na vsakem področju, ki zadeva določen projekt. V headhunterstvu pride tudi do situacije, ko uslužbenec te stroke preceni svoje sposobnosti ter tako sam ni kos dodeljenemu projektu. Pri slabostih najema headhunterja lahko omenim še etičnost ravnanja s človeškimi viri, prisotno je zavajanje kandidatov, neenakopravnost pri izbiranju kandidatov itd. Ob pogoju, da je headhunter uspešen pri svojem delu, se mu odprejo številne nove priložnosti za

nove projekte. Z uspešno izpeljanim projektom se mu odpre dobro izhodišče za nadalje sodelovanje z dosedanjimi naročniki (ali pa sodelovanje na podlagi priporočil).

V tem poslu pa se srečujejo tudi z nekaterimi tveganji - morda so ta posledica pomanjkanja izkušenj uslužbencev ali pa je narava projekta takšna, da ni povsem realno izvedljiva (projekti so redkokdaj neizvedljivi)².

8.2 Etičnost headhuntinga

Z naraščanjem kompleksnosti delovnih mest narašča tudi število svetovalnih servisov oziroma headhunting agencij po svetu. Iskanje kadrov z zunanjimi strokovnjaki je postala ena najučinkovitejših metod iskanja pomembnih, ključnih kadrov. Z razširjenostjo se pojavljajo tudi razprave glede etičnosti pri iskanju ali pa načinu iskanja.

Lim in Chan (2001) v raziskavi navajata Nashevo (1989) ter Sternbergovo (1997) stališče glede etike pri headhuntingu. Nash neetičnost vidi pri tem, ko podjetja drug drugemu speljujejo (preko »lovca na glave«) ključne zaposlene. Sternberg pa pravi, da po eni strani zaposleni niso nikogaršnja zasebna lastnina, tako da je vabljenje s ponujanjem boljših pogojev dela moralno sprejemljivo, na drugi strani pa je to dokaz tekmovalnega trga delovne sile. Na trgu je pomanjkanje visoko usposobljenih ljudi, ki so nujno potrebni ambicioznim in kompleksnim modernim korporacijam. »Ljudje so nova valuta za uspeh: če ne sprejmete tega, je bitka izgubljena« (Johnson 2001, 11).

Headhunterji oziroma headhunting hiše se zavedajo pomembnosti dobrega slovesa. Zato imajo svoja moralna načela, ki jih vestno izpolnjujejo. Ponudijo jamstvo, da ne snubijo postavljenega kandidata v obdobju npr. od šest mesecev do dve leti ali pa da najdejo novega idealnega kandidata (z nekaj dodatnimi stroški), če kandidat zapusti novo delovno mesto v tem obdobju. Včasih se podpiše pogodba za to zavezo, vendar je v praksi redka. Z etičnim delovanjem si headhunterji z zadovoljnim naročnikom pridobijo možnost novega sodelovanja in nov vir

² Za izdelavo Swot analize sem uporabila vir: Kofol, Rok. (1998).

informacij o možnih kandidatih (Lim in Chan 2001). Poleg tega vzdržujejo zaupnost poslovanja; izpeljejo projekt v dogovorjenem roku; pripravijo korektna poročila, brez izkrivljanj in izpuščaj dejstev; ne predstavijo istega kandidata različnim naročnikom naenkrat; ostanejo v stiku z naročnikom v vseh stopnjah postopka iskanja tudi potem, ko je kandidat že ponovno zaposlen; da bi prišli do določene osebe, si ne izmišljujejo zgodbic; s kandidatom si ne izmenjujejo nobenega denarja (Kofol 1998).

Headhunter mora kandidatu ustrezno definirati delovno mesto in ga seznaniti z zadostnimi informacijami za ustrezno kandidatovo odločitev. Razkriti mu mora socialno in organizacijsko okolje organizacije, naročnikova delovna razmerja, korporacijsko kulturo in finančni položaj (Jenn v Lim in Chan 2001). Prav tako mora celostno oceniti kandidata in njegovo primernost za delovno mesto, s tem pa mora tudi sam dobro poznati delovno mesto, ki ga ponuja. Headhunterjev klient mora zvedeti kar največ informacij o kandidatu – njegov profil, osebnost, izkušnje, zmožnosti, sposobnosti in všečnosti. Kar je zamolčano, se smatra kot neetično, saj sicer ne gre za celostno in kvalitetno opravljeno nalogo. To pa ne pomeni, da mora lovec na glave izbrskati tudi najintimnejše podatke o kandidatu. Vseeno mora strokovnjak za iskanje kadrov imeti jasno začrtane meje, do kod lahko gre pri svojem raziskovanju, in dela v prid naročniku ter kandidatu, v okviru naročnikovih zahtev in zahtev zakona. Preiskana mora biti kandidatova preteklost in trenutno delovno mesto, njegov stil dela in osebnost ter naročnikova organizacijska kultura (Taylor v Lim in Chan 2001). Dober lovec na glave mora dobro oceniti kandidata ter njegovo primernost, saj je njegov cilj, da najde najboljšega, pravega človeka. Neetičnost bi se kazala, če bi headhunter ocenjeval kandidata po naključnih kriterijih, samo za to, da bi bila naloga opravljena ali ker primerne kandidata še vedno ni našel. Pomembna je tudi uporaba ustreznih (psiholoških) testov.

Mele in Roig trdita, da je zaupnost podatkov, informacij (še zlasti o finančnem stanju podjetja, osebni zgodovini kandidata itd.) pomembna moralna zaveza headhunterja. Te informacije ne sme izrabljati za svojo korist, razen če mu je to izrecno dovoljeno (Mele in Roig v Lim in Chan 2001). Headhunter v vsakem primeru naredi škodo kandidatovemu delodajalcu, ko mu ga spelje za svojega naročnika. Vendar ima vsak pravico do svobodne izbire svojega delovnega mesta oziroma delodajalca. Kljub temu imajo »lovci na glave« moralno obvezo prepoznati in

upoštevati, koliko časa in virov je kandidatov delodajalec vložil vanj in v njegovo usposabljanje, saj odstop kandidata lahko pomeni zanj veliko izgubo. Headhunter naj bi pretehtal škodo, ki bi jo s prevzemom delavca povzročil in se odločil moralno (Lim in Chan 2001).

Kot primer etičnega kodeksa headhunterjev navajam kodeks Association of Executive Search Consultants. Ta poudarja: profesionalnost, celovitost, objektivnost, natančnost, izogibanje interesnim konfliktom, zaupnost, zvestoba, podpiranje enakih možnosti in spoštovanje javnega interesa (AESC).

9 Empirični del

9.1 Dogodek: Srečanje mladih s kadroviki uspešnih slovenskih in tujih podjetij

11.6.2014 sem se udeležila dogodka – Srečanje mladih s kadroviki uspešnih slovenskih in tujih podjetij, ki je potekal na Fakulteti za upravo v Ljubljani. Na dogodku so podjetja predstavila, na kakšen način zaposlujejo ter kakšne kadre iščejo. Mojo pozornost je pritegnilo podjetje Simobil d.o.o., ki ga je predstavljal g. Saša Miladinovič, vodja službe za razvoj in strateško upravljanje človeških virov.

V Simobilu iščejo zaposlene preko različnih kanalov, in sicer na konferencah, sejnih, preko oglasov ter preko projekta Služba mene išče. V podjetju delajo tudi študentje, od katerih so do sedaj redno zaposlili že okoli 60%. Headhuntinga se poslužujejo, ko iščejo zahtevnejše profile, ki jih je na trgu težje dobiti. Iščejo ljudi, ki se znajo prilagajati, saj sodelujejo z različnimi narodi in kulturami. Prilagajanje je torej ena od kompetenc, ki jo zahtevajo pri potencialnih kandidatih. Pri iskanju novih sodelavcev dajo prednost tistim, ki imajo prostovoljni duh, saj s tem pokažejo, kako zavzeti so za delo in tako pridobivajo nove izkušnje bodisi v organizaciji, komunikaciji, pridobivanju novih poznanstev itd. Prednost dajo tistim, ki se želijo konstantno izobraževati in imajo željo po nenehni osebni in strokovni rasti. Poudarek dajejo inovativnemu, kreativnemu

razmišljanju.³ Ko prideš na razgovor, dobiš nalogo s kratkim rokom, saj želijo ugotoviti, kako se lahko oseba v kratkem času znajde. Ocenjuje se kreativnost in stil razmišljanja.

Ključne kompetence so oblikovali na podlagi fokusnih skupin, in sicer so to: inovativno razmišljanje (innovative thinking), strastna predanost (passionate commitment), učinkovitost (effectiveness), sodelovanje (cooperation), odgovornost (responsibility) ter dve vodstveni kompetenci, odgovorna drznost (responsibility daring) in vzornišvo (role model).

9.1.1 Proces kadrovanja v podjetju Simobil

Leta 2013 so prejeli 3300 prošenj na slepo, brez predhodne objave oglasov. Vse prošnje pregledajo in nanje odgovorijo, nato pa jih shranijo v svojo bazo. Ko pride do prostega delovnega mesta ali kakršnekoli potrebe po novem delavcu, prošnje pregledajo. Poslužujejo se tudi internih in eksternih razpisov, vendar so razpisi objavljeni le kratek čas, saj dobijo ogromno prijav. Pri selekciji kadrov uporabljajo model ABC (A – primerni kandidati, B – pogojno primerni, C – niso primerni). Običajno potekata dva kroga razgovorov. Če je za neko delovno mesto prijavljenih veliko ljudi, je prvi krog razgovorov skupinski. V drugem krogu razgovorov uporabljajo psihometrična orodja, psihometrična testiranja, DNLA sistem⁴. Na koncu dobijo kandidati tudi testno nalogo. Na razgovoru sta vedno prisotna kadrovik in vodja oddelka. Velik poudarek dajejo integriteti, bodoče zaposlene pa preverjajo preko strokovnih priporočil in družbenih omrežij (facebook, twitter, linkedin).

9.2 Povzetek intervjuja z ga. Evo Boštjančič

Intervju z ga. Evo Boštjančič, bivšo headhunterko, je potekal v četrtek, 19.06.2014 na Filozofski fakulteti v Ljubljani.

³ Angl. »thinking out of the box«.

⁴ DNLA human resources expert system. Sistem nam omogoča natančno analizo kandidatovih in natančno selekcijo.

Po besedah ga. Boštjančič, je proces iskanja potekal tako, da jih je najprej kontaktiral naročnik ali pa so oni našli naročnika. Naročnik je imel neko potrebo po iskanju novega človeka. Najprej je bilo potrebno preveriti, ali je naročnik pred procesom headhuntinga uporabil že kakšne druge načine, metode. Na sestanku z naročnikom je morala pridobiti čim bolj kakovostne informacije, kakšno osebo rabijo, kakšne naj bi bile njene lastnosti, kaj je namen iskanja, ali gre za menjavo že obstoječe osebe ali gre za novo odprto delovno mesto. Potrebovala je tudi informacije o tem, v kakšno delovno okolje bo novo zaposlena oseba prišla, kakšni so sodelavci, način dela, sistem nagrajevanja itd. Na osnovi tega sestanka so pripravili ponudbo v obliki pogodbe. Ko je naročnik podpisal pogodbo, so začeli z iskanjem. Iskanje je potekalo na različne načine. Največkrat je poklicala v podjetja in zahtevala določeno osebo, kateri je predstavila ponudbo. Ga. Boštjančič pravi, da se dandanes veliko več uporabljajo družbena omrežja kot so facebook, twitter, linkedin. Veliko več kontaktov je javno dostopnih in lažje je priti do iskane osebe.

Ko je bil proces iskanja zaključen, je sledila selekcija, ki je temeljila na intervjuju, psihološkem testiranju in na osnovi referenc kandidata. Potekalo je vedno celostno, nikoli ni bilo samo enostransko, recimo na osnovi intervjuja. Če so se vse informacije, ki jih je od kandidata dobila, ujemale, in če je ustrezal, ga je predlagala naročniku.

Ga. Boštjančič pravi, da je delo lovca na glave zelo nestanovitno in da si plačan na učinek oz. ko se kandidate zaposli v naročnikovem podjetju. Z enim projektom se je po večini ukvarjala en mesec, vzporedno pa je delala do šest različnih projektov. Odziv⁵ s strani naročnika na njeno delo oziroma uspešnost je tudi sama merila vzporedno, ko je tekel projekt. Prvič je za povratno informacijo vprašala, ko je predlagala tri najboljše kandidate, ki so jih intervjuvali; naslednjič, ko so izbrali, da se bodo s kandidatom pogovorili, da podpiše pogodbo; tretjič pa je bila garancija na kandidata, neko jamstvo (3-6 mesečno). Po temu obdobju je poklicala kandidata in naročnika ter oba neodvisno povprašala za povratno informacijo. Pravi, da je pri profilu headhunterja pomembno sledeče: osebnostne lastnosti, osebnostna odprtost in odprtost za nove izkušnje, tolerantnost, biti malo psihologa, zelo široko izobražen, biti malo prodajnika ipd.

Prednosti headhuntinga so, da iščeš ljudi predvsem takrat, ko teh ljudi na trgu ni. Ko postavlja

⁵ Angl. »feedback«.

tuja firma v Sloveniji podjetje, pa nima nikogar, se lahko obrne na headhunterja, ki mu lahko zelo dobro pomaga in mu hitro oblikuje prvo ekipo. Zagotovo dobiš kvalitetne kandidate, ki so preverjeni in imajo že določena specifična znanja in izkušnje. Minusi pa so ponavadi visoka cena. Boštjančičeva razume pristni oziroma pravi lov na glave kot kontaktiranje ljudi, ki niso v nobeni bazi podatkov. Potrebno jih je znati najti in vzpostaviti stik ter to storiti na način, ki je profesionalen, odgovoren in seveda uspešen. Zdi se ji, da je stvar lahko zelo korektna in profesionalna, če jo dela izkušen in profesionalen headhunter.

Pravi, da je v slovenskih podjetjih danes headhunting še vedno draga storitev, in podjetja postajajo vse bolj kreativna, saj iščejo nove načine iskanja. V nekaterih organizacijah poteka interno iskanje, razpišejo interni razpis in če kdo od zaposlenih priporoči osebo, dobi nagrado. Ta metoda ni draga in je učinkovita.

10 Zaključek

»Ljudje so nova valuta za uspeh, če ne sprejmete tega je bitka izgubljena« (Johnson 2001). Zaposleni so zrcalo podjetja, zato je ključno, da že pri pridobivanju le-teh izberemo najprimernejše. V zaposlene je potrebno nenehno vlagati, jih spodbujati in razumeti njihove potrebe.

Pri planiranju potreb po novem kadru za določeno delovno mesto mora imeti organizacija razdelana vprašanja o samem namenu delovnega mesta. Ko je le-ta jasen, je potrebno analizirati, katera metoda pridobivanja kadrov je za organizacijo najprimernejša. Zahteve podjetja je potrebno uravnati z interesi posameznika in njegovimi sposobnostmi. Ko izberemo najboljšega kandidata, ki zasede prvo delovno mesto, ga je potrebno razvijati v ključni kader. To prevzame vodja, ki novo zaposlenega uvede, ga seznanja z delovnim okoljem in nalogami. Glede na raziskavo iz leta 2010⁶ se v slovenskih podjetjih vodje premalo ali neučinkovito ukvarjajo s ključnimi kadri. V povprečnem slovenskem podjetju je veliko neizkoriščenih priložnosti za

⁶ Vir: (Vrh in Redek 2013, 50).

razvijanje vodilnih potencialov.

Kadrovska služba v podjetju Simobil se od drugih kadrovskih služb razlikuje po tem, da se neprestano ukvarja s ključnimi kadri. Vpeljani so v program razvoja ključnih potencialov, čigar namen je, da jih razvijejo za bodoče potrebe podjetja. Uvedli so piramido nasledstev, kjer naslednike razvijajo za vodstvene pozicije in jih pripravijo na morebitno zamenjavo. V podjetju Simobil se poslužujejo tako internih kot tudi eksternih razpisov. Headhuntinga se poslužujejo redko. Storitve se jim zdi učinkovita, ko gre za potrebo zahtevnejšega profila, kljub temu pa se jim zdi storitev razmeroma draga.

V Sloveniji delo »lovca na kadre« opravlja le nekaj svetovalnih družb, večkrat pa se na našem trgu delovne sile pojavljajo tuje specializirane agencije. »Lovci na glave« so strokovnjaki, ki pomagajo organizacijam oceniti primernost kandidatov za zaposlitev na vodilnih položajih. Glavna značilnost te storitve je, da prostih mest svetovalne družbe nikoli ne oglašujejo in iskanje ustreznih kandidatov ne poteka javno.

Prednosti tega načina iskanja je za naročnika pomemben predvsem s stroškovnega in časovnega vidika, saj manj časa za iskanje »prinese« manj stroškov. V razmeroma kratkem času dobijo podjetja najprimernejšega kandidata za prosto delovno mesto, dober vir novih kompetenc z malo stroškov in časa za njegovo iskanje. Prednost headhunterja je lahko tudi njegova dolgoletna kariera v vlogi »lovca na glave« in njegova objektivnost pri delu. Na drugi strani se pojavijo slabosti metode iskanja primernih kandidatov. Headhunter je šibek oziroma manj uspešen pri izpeljavi projekta, če mu primanjkuje izkušenj ter ustreznega znanja. Ena od rešitev te zagate je v nenehnem izobraževanju headhunterjev ter velika mera samoaktivacije za učenje na vsakem področju.

Intervju z ga. Evo Boštjančič potrjuje, kako pomembno je pri iskanju in selekciji dobiti čim bolj kakovostne informacije s strani naročnika. Ključno je opredeliti, kakšen je namen iskanja novega sodelavca. Naročnik mora headhunterju podati informacije o samem podjetju, in sicer o njegovem delovnem okolju, načinu dela, o tem, kakšno osebo iščejo, kakšne morajo biti njene lastnosti, znanja, sposobnosti itd. Iskanje ga. Boštjančič je potekalo največkrat na način, da je

poklicala v samo podjetje in povpraševala po osebi, ki jo išče. Ko je bil proces iskanja zaključen, je sledila selekcija, ki je temeljila na intervjuju, psihološkem testiranju in na osnovi referenc kandidata.

Ga. Boštjančič je povedala, da je prednost headhuntinga ta, da iščeš ljudi predvsem takrat, ko letih ni na trgu. Podjetjem je ta metoda bolj enostavna, še posebej zato, ker gre predvsem za »lov« na kader za vodilna mesta – kader, ki ga ni preprosto najti preko oglasa za novo delovno mesto. Je časovno učinkovita metoda. Dobiš kvalitetne kandidate, ki so preverjeni in imajo že določena specifična znanja in izkušnje. Boštjančičeva razume pristni oziroma pravi lov na glave kot kontaktiranje ljudi, ki niso v nobeni bazi podatkov. Potrebno jih je znati najti in vzpostaviti stik ter to storiti na način, ki je profesionalen, odgovoren in seveda uspešen. Zdi se ji, da je stvar lahko zelo korektna in profesionalna, če jo dela izkušen in profesionalen headhunter. Pravi, da je v slovenskih podjetjih danes headhunting še vedno draga storitev in podjetja postajajo vse bolj kreativna, saj iščejo nove načine iskanja. Ga. Eva pravi, da je minus ponavadi visoka cena. Pri slabostih najema headhunterja se pojavlja vprašanje etičnosti ravnanja s človeškimi viri. Prisotno je zavajanje kandidatov, neenakopravnost pri izbiranju kandidatov itd. Nekateri lovci na glave speljujejo kandidate drugim podjetjem. Vendar pa ima vsak pravico do lastne izbire svojega delovnega mesta oziroma delodajalca.

11 Literatura

1. Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
2. AESC - Association of Executive Search Consultants. 2011. *Code of ethics*. Dostopno prek: <https://members.aesc.org/eweb/DynamicPage.aspx?webcode=codeofethics> (24. junij 2014).
3. Boštjančič, Eva. 2011. *Merjenje Kompetenc: Metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Ljubljana: Planet GV.
4. Bradeško, Marjan. 2012. Da talenti pridejo do izraza. *Podjetnik* (54): 40–41.
5. Bertoncelj, Franka. 2011. Selekcija Kadrov – umetnost, veščina ali srečna roka? Kako voditi kadrovske selekcijske intervju? *Revija HRM*, II, (53): 22–26.
6. Johnson, Mike. 2001. *Winning the people war*. London: Financial Times.
7. Kragelj, Radovan. 1998. *Selekcijski intervju – priročnik kako izbrati najprimernjše sodelavca*. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
8. Lim, Ghe-Sum in Claudia Chan. 2001. Ethical Values of Executive Search Consultants. *Journal of Business ethics* 29 (3): 213–226.
9. Lipičnik, Bogdan. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu: *Human Resources Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamešk, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stajonevič in Marjana Merkač. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Pervanje, Milena. 2010. Metode iskanja in izbire kadrov v javnem sektorju. *Human Resource Management Magazine* 8 (33): 41–44.
12. --- in Radovan Kragelj. 2009. *Metode iskanja in izbora kadrov*. Ljubljana: Planet GV.
13. Kofol, Rok. 1998. Diplomsko delo: *Zbiranje ljudi za delo s poudarkom na iskanju ključnih ljudi za organizacijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Rosenauer Kovacs, Romana. 2010. *Identifikacija ključnih kadrov*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/276403/Identifikacija-klju%C4%8Dnih-kadrov> (8. julij 2014).
15. Svetlik, Ivan. 1998. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, Ljubljana: FDV.

16. --- in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.
17. Vrh, Nataša in Tjaša Redek. 2013. Planiranje potreb po kadrih. *HR Magazine* 2 (52): 48.
18. Vagaja, Aleksandra. 1999. Lov v rokavicah na managerske glave. *Finance* 42: 15.
19. Žezlina, Janez. 2010. *Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah*. Dostopno prek: <http://www.razgledi.net/2010/04/12/upravljanje-in-razvoj-kljucnih-kadrov-v-slovenskih-organizacijah/> (10. junij 2014).

Priloga A: Intervju z asist. dr. Eva Boštjančič

Kako ste bili vi vpeti v headhunting?

To je bila moja prva služba. Na področju headhuntinga sem delala od leta 1996 do leta 2009, in sicer tako, da sem rasla preko vodje projekta, svetovalke, višje svetovalke⁷. Zadnja tri leta sem imela svoje podjetje, ki se je poleg drugih dejavnosti ukvarjalo tudi s headhuntingom.

Kakšna je vaša "zgodba"?

Iskala sem prvo službo. Bila sem mlada diplomantka psihologije. Kolegica me je opozorila, da podjetje Profil iz Ljubljane išče mladega svetovalca. Šla sem na razgovor in tam so mi bodoči delodajalci rekli: »Veš, zdaj se boš morala pa prodajati.« Jaz sem rekla, da prav. Nisem prav dobro razumela, kaj to je. Potem so še rekli: »Joj, kako pa vaš mož oz. partner? Kaj pa on počne?« Rekla sem: »Zakaj vas pa to zanima?« Odgovorili so, da je headhunting bolj nestanovitno, ker si plačan na učinek. Super je, če ima partner neko fiksno službo ali pa redni dohodek. Videla sem priložnost in vzela službo. Nisem vedela v kaj se spuščam, vedela pa sem, da je stvar zelo zanimiva, še posebej zato, ker sem delala za različne naročnike. Vsak naročnik je pomenil novo podjetje, novo zgodbo, novo klimo v organizaciji, druge vrednote itd. En šef je iskal takšno in takšno izobrazbo, drugemu je bilo pomembneje, da je imel čedno dekle, tretjemu je bilo bolj pomembno, da ima izkušnje iz neke konkurenčne firme. Tako, da mi je vsak projekt bil nek poseben izziv. Vsakič, ko sem se ga lotila, mi je bilo najprej nemogoče, da tega ne bom zmogla. Ko pa sem začela raziskovati, pa se mi zdi, da sem stvari uspešno peljala naprej.

Kolikor razumem vam je en projekt vzel kar veliko časa?

Ja, en projekt ti približno vzame en mesec časa, če gre vse tekoče. Hkrati sem delala tudi do pet ali šest projektov vzporedno. En projekt je bil v fazi začetnega sestanka, drugi je bil že v končni fazi, tretji v aktivni fazi iskanja kandidatov. Pet, šest projektov se je dalo brez problema peljati vzporedno.

Kako je potekal proces iskanja?

Pri procesu iskanja me je najprej kontaktiral naročnik ali pa sem jaz našla naročnika. Naročnik je imel neko potrebo po iskanju novega človeka. Najprej sem vedno preverila ali je naročnik pred

⁷ Angl. »senior consultant«.

procesom headhuntinga uporabil že kakšne druge načine. Na sestanku sem vedno želela dobiti čim bolj kakovostne informacije, kakšno osebo rabijo, kakšne naj bi bile njene lastnosti, kaj je namen iskanja, ali gre za menjavo neke že obstoječe osebe ali gre za novo odprto delovno mesto. Potrebovala sem tudi informacije o tem, v kakšno delovno okolje bo novo zaposlena oseba prišla, kakšni so sodelavci, način dela, sistem nagrajevanja itd. Na osnovi tega sestanka smo pripravili ponudbo v obliki pogodbe in ko jo je naročnik podpisal, smo začeli z iskanjem. Iskanje je potekalo na različne načine od priporočil do klicanja po podjetjih.

Danes se veliko uporabljajo družbena omrežja, facebook, linkedin ipd. Veliko več kontaktov je javno dostopnih in veliko lažje je priti do zelene osebe.

Kako je potekal proces selekcije?

Selekcija je temeljila na intervjuju, psihološkem testiranju in preverjanju referenc kandidata. Vedno je potekala celostno, nikoli ni bilo samo enostranska recimo na osnovi intervjuja. Če so se vse informacije, ki smo jih od kandidata dobili, ujemale in če je kandidat ustrezal, smo ga predlagali naročniku.

Ste kdaj napačno ocenili kandidata, torej da se je kandidat že zaposlil pri naročniku in čez čas je eden od njiju ugotovil, da nimata skupnih interesov?

5% primerov je bilo neuspešnih. Včasih ga nismo dobro ocenili, včasih pa naročnik ni podal objektivne, realne slike, kakšna je situacija v organizaciji ali se ni držal dogovora glede nagrajevanja.

Menite, da so se nadrejeni dovolj oz. učinkovito ukvarjali z novo zaposlenimi? So jih razvijali v ključne potenciale?

Odvisno od posameznikov, ampak mislim, da se premalo ukvarjajo. Predvsem se je potrebno z njimi ukvarjati prvi mesec. Več informacij, ko novo zaposleni dobi na začetku, bolj gladka je njegova socializacija v delovno okolje. Nekatere organizacije se zelo sistematično ukvarjajo z novo zaposlenimi, nekatere pa včasih pozabijo.

Kako naj bi se meril ta učinek? Ker ste rekli, da naj bi bili plačani glede na učinek. Ali vam je ta feedback dalo podjetje, za katerega ste iskali kandidata?

Učinek je bil zelo enostavno merljiv, ko se je predlagani kandidat zaposlil v podjetju. Jaz pa sem

tudi ta feedback s strani podjetja spremljala vzporedno, ko je tekel projekt. To pomeni, prvič sem za feedback vprašala, ko sem predlagala tri najboljše kandidate. Oni so jih intervjuvali, jaz sem jih poklicala, da so mi povedali, če so kandidati primerni in jih bodo lahko izbrali. To je bil prvi feedback. Drugi feedback je bil, ko so izbrali in opravili pogovor ter podpisali pogodbo. Tretji feedback pa je bila garancija na kandidata, neko jamstvo, recimo 3 do 6-mesečna. Ponavadi sem poklicala v podjetje tisti dan, ko se je kandidat zaposlil. Da sem preverila, ali je vse v redu. Ali je prišel ali ni prišel. Potem sem kandidata poklicala zvečer in ga vprašala, če je bil prvi dan uspešen. Ali je dobil računalnik, stol, je bil predstavljen. Potem sem kandidata poklicala čez kakšnih 10 dni. Prvi vtisi so že minili. »Ali gre? Ali je še potrebno karkoli?« Potem po treh, šestih mesecih pa sem poklicala tako kandidata kot naročnika, oba, neodvisno drug od drugega, za povratno informacijo. Kako je kandidat zadovoljen z delodajalcem in kako je naročnik s kandidatom. Tako, da sem ta feedback ves čas dobivala. Osebnostno mi je dosti pomenil. Ne samo zaradi denarja, ampak tudi zaradi vedenja, da sem dobro opravila delo.

Ste se za ta različna področja, ki ste jih omenili, sami izobraževali?

Ob delu. Skozi intervjuje se učiš. Spremljaš časopise, bereš knjige, spremljaš politiko. Vsak kandidat prinese nekaj svojega. Ti črpaš, črpaš. Jaz sem bila na začetku še zelo neuka. Vsak nov projekt mi je prinesel neka nova znanja.

Recimo v Ameriki je tako, da naročniki sodelujejo z več headhunterji.

Tudi pri nas.

Kako je s headhuntingom v slovenskih podjetjih?

Danes je headhunting še vedno draga storitev in podjetja postajajo vse bolj kreativna, iščejo nove načine iskanja. V nekaterih organizacijah poteka interno iskanje, razpišejo interni razpis in če kdo od zaposlenih priporoči koga, dobi nagrado. Ta metoda ni draga in je učinkovita.

Kakšna je vaša ocena prisotnosti te metode v slovenskem prostoru?

Jaz mislim, da je agencij, ki se s tem ukvarjajo ali pa s.p.-jev kar nekaj. Mislim pa, da je pravi lov na glave, da kontaktiraš ljudi, ki niso v nobeni bazi, da jih znaš najti in kontaktirati.

Kakšne so slabosti, prednosti metode?

Prednost je ta, da iščeš ljudi predvsem takrat, ko teh ljudi ni. Gre za skrito iskanje, ko postavlja neka tuja firma v Sloveniji podjetje, pa nima nikogar, se lahko obrne na headhunterja, ki mu

lahko zelo dobro pomaga. Hitro oblikuje prvo ekipo, je časovno učinkovit in da ti garancijo. Dobiš kvalitetne kandidate, ki so preverjeni ter imajo že določena specifična znanja in izkušnje. Minusi so ponavadi visoka cena.

Sociologom ali pa recimo humanistom je pri headhuntingu sporno to, da podjetja ne zaposlujejo mladih, ki so končali študij (ali pa se jim ne posvečajo že v času študija) ali pa brezposelnih na trgu delovne sile. »Vendar podjetja, ki se borijo za preživetje v hitro spreminjajočem globaliziranem poslovnem okolju, morajo vpreči talente in vodje, da bi na dolgi rok povečala in obdržala svojo tekmovalno pozicijo.«

Neetičen pa je že sam način iskanja teh ključnih kadrov. S tem ko preiskujejo podjetja, njihove zaposlene in jih »kradejo« iz delovnega mesta podjetja, ki je potencialno povzročil tolikšno usposobljenost iskanega. Kakšen je vaš komentar?

Jaz sem bila headhunter in definitivno govorim v prid headhunterstva. Jaz pravim, da ljudi nismo kradli, da smo jih našli. Kandidatu predstaviš ponudbo. Ga ne ukradeš. Na primer predstaviš ponudbo nekemu človeku, ki morda ne gleda oglasov. Ljudje, ki so zadovoljni, ponavadi ne gledajo kadrovskih oglasov, jih informiraš. »Poglejte, taka ponudba je.« Predstaviš jo v malo lepši luči, kot bi bila realno. In potem je kandidatova odločitev, ali bo šel ali ne. Zdi se mi, da je stvar lahko zelo korektna in profesionalna, če jo dela izkušen in profesionalen headhunter. Na slovenskem trgu se dogaja še marsikaj bolj neetičnega.

Verjetno je tudi ljudem včasih vseč menjava službe?

Mislím, da je za ljudi, vsaj te, ki jih poznam, če jih pokliče headhunter, to zanje kompliment. To pomeni super, headhunter me je prepoznal. To pa še ne pomeni, da bom jaz tudi kam šel.