

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

David Deržanič

**Načini iskanja novih kadrov v skladu z zakonskimi regulativami
na primeru Vrtca Mavrica Brežice**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

David Deržanič

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Načini iskanja novih kadrov v skladu z zakonskimi regulativami
na primeru Vrtca Mavrica Brežice**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvala

Magistrsko delo je nastalo pod mentorstvom g. Branka Iliča, ki se mu zahvaljujem za vse nasvete ter vse napotke, ki mi jih je dal skozi celotni študij in tudi skozi mentorstvo pri magistrskem delu.

Zahvaljujem se zaposlenim v Vrtcu Mavrica Brežice ter ge. ravnateljici Silviji Komočar, ki me je usmerjevala pri empiričnem delu magistrske naloge in mi omogočila izdelavo magistrske naloge.

Zahvaljujem se svojim staršem in sestri, ker so mi stali ob strani.

Posebna zahvala pa gre moji ženi Lei, ker me najbolj razume ter mi pomaga v vseh trenutkih in da vedeti, da lahko zmorem vse ter za strokovno pomoč pri prevodu povzetka. Hkrati se seveda zahvaljujem tudi svojemu sinu Maiu za to, da je bil razlog za vztrajanje.

Načini iskanja novih kadrov v skladu z zakonskimi regulativami na primeru Vrtca Mavrica Brežice

Kakovosten kader v podjetju je potrebno najti ter obdržati že na začetku, zato so objava prostega delovnega mesta, proces razgovorov s potencialnimi kandidati ter izbira kadra najpomembnejši za nadaljnje poslovanje podjetja. Kadrovski oddelek v podjetju ima v tem primeru ključno vlogo pri izbiri primernega kadra, hkrati pa je ta proces enako pomemben v podjetju, ki nima izoblikovanega posebnega kadrovskega oddelka. Iskanje kadrov se je v današnji informacijski dobi prestavilo tudi na druge kanale in je postalo bolj dostopno, hkrati pa so se s tem pojavile pasti imaginarnih identitet ter zastarelosti procesov. Med podjetji se odvijajo t. i. »bitke talentov«, kjer podjetja med sabo tekmujejo, katero bo imelo najboljši možen kader na trgu delovne sile. Magistrska naloga obravnava vidike, ki na splošno predstavijo delovanje kadrovskega oddelka ter iskanja kadrov, nato pa se predstavijo na javno upravo v Republiki Sloveniji ter na področje predšolske vzgoje, kjer so v veljavi normativi in regulative na področju tako zaposlovanja kot tudi ustreznosti zaposlenih kadrov. Preko empirije magistrsko delo obravnava vprašanja zaposlovanja novih sodelavcev in obstoječe klime in kulture v Vrtcu Mavrica Brežice na podlagi intervjujev z ravnateljico vrtca ter preko vprašalnikov z zaposlenimi ter preverbe, kako bi lahko bili sami vključeni v proces izbire kadrov. Ugotovljeno je bilo, da je klima v vrtcu primerna ter da na tem področju vrtec ne potrebuje izboljšav, hkrati pa je bilo ugotovljeno tudi, da bi zaposleni želeli biti vključeni v proces pridobivanja in izbiranja kadrov ter da bi za vrtec priporočali nov način iskanja kadrov, kar je bilo ugotovljeno preko analize izbranih metod za iskanje kadrov – »aktivnega vključevanja zaposlenih« ter »lastne baze kandidatov«.

Ključne besede: kadrovski oddelek, načini kadrovanja, iskanje kadrov, Vrtec Mavrica Brežice, ključni kadri.

Methods of searching for new Human Resources in accordance with legal regulations in the case of Kindergarten Rainbow Brežice (Vrtec Mavrica Brežice)

It is necessary to find and retain quality Human Resources (HR) in the company from the outset, thus the publication of a vacancy, the process of interviewing potential candidates and the selection of HR are essential for further business efficiency. In such case, Human Resources Department of the company holds a key role in the selection of the appropriate HR, while the process is equally important in a company that does not have a specially formulated HR Department. In today's information age, searching for HR was relocated to other channels and has become more accessible, but at the same time the traps of imaginary identities and the obsolescence of processes were created. Among the companies, the so-called "battles of talents" take place, where companies compete with each other which one of them will have the best possible HR on the labour market. The Master thesis deals with the aspects that generally present the operation of HR Departments and searching for personnel, and afterwards it moves on to Public Administration in the Republic of Slovenia and the field of pre-school education, which follows valid standards and regulations in both, the field of employment as well as the adequacy of HR. Through the empirical study, the Master thesis deals with the issue of employment of new employees as well as the existing climate and culture in the Kindergarten Rainbow Brežice, based on the interviews with the headmistress of the kindergarten and through the questionnaires with employees and verification of how they themselves can be involved in the process of HR selection. It was found that the climate in the kindergarten is appropriate and that the kindergarten does not need improvement in this area, but it was also found that the employees want to be involved in the process of recruitment and selection of HR and they would recommend a new way of searching for HR to the kindergarten, which was found through the analysis of the selected methods of searching for HR - "active involvement of employees" and "own database of candidates."

Keywords: Human Resources Department, methods of recruitment, searching for HR, Kindergarten Rainbow Brežice, key HR.

KAZALO

1 UVOD	7
1.1 NAMEN IN CILJI	8
1.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	8
1.3 STRUKTURA IN METODOLOGIJA DIPLOMSKE NALOGE	9
2 OPREDELITEV KADROVANJA	10
2.1 KADROVSKA STRATEGIJA	12
2.2 PASTI KADROVSKE SLUŽBE	14
3 KATEGORIZACIJA KLJUČNIH KADROV	15
4 PROCESI ISKANJA NOVIH SODELAVCEV	18
4.1 NAČRTOVANJE KADROV	21
4.2 ZAPOSILITEV NOVEGA SODELAVCA	24
4.3 PROCES UVAJANJA IN SOCIALIZACIJE KADROV	25
5 BITKA ZA TALENTE	27
5.1 POSLOVNA REALNOST IN LOV NA TALENTE	28
5.2 VLOGA ODDELKOV PRI REGULACIJI TALENTOV ALI KLJUČNIH KADROV	29
6 PROCESI KADROVANJA IN ZAPOSLOVANJA V VRTCIH RS	30
6.1 NORMATIVI NA PODROČJU ZAPOSLOVANJA V PREDŠOLSKI VZGOJI	31
7 VRTEC MAVRICA BREŽICE	35
8 EMPIRIČNI DEL	36
8.1 METODOLOŠKI OKVIR	37
8.1.1 KVALITATIVNI INTERVJU	37

8.1.2 KVANTITATIVNI VPRAŠALNIK	37
8.2 NAČIN ZBIRANJA PODATKOV INTERVJUJA IN VPRAŠALNIKA	38
8.3 ANALIZA INTERVJUJA Z VODSTVOM	39
8.4 ANALIZA VPRAŠALNIKOV Z ZAPOSLENIMI	41
8.5 PREVERJANJE RAZISKOVALNEGA VPRAŠANJA	48
9 KLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO	49
10 SKLEP	56
11 LITERATURA	58
PRILOGE	63
PRILOGA A: VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE V VRTCU MAVRICA BREŽICE	63
PRILOGA B: ODGOVORI NA ODPRTO VPRAŠANJE ANKETE	67
PRILOGA C: INTERVJU Z RAVNATELJICO VRTCA	71
PRILOGA Č: INTERNI VPRAŠALNIK ZA KANDIDATE NA RAZGOVORU	74

1 UVOD

Živimo v času, kjer sta konkurenčnost in prava izbira kadrov ključna za nadaljnji obstoj podjetja ter za njegovo vrednost in uspešnost pri poslovanju. Podjetja tako v javnem kot tudi v zasebnem sektorju se vedno bolj zavedajo, da njihova uspešnost ni omejena samo z ekonomsko uspešnostjo ter eksplicitnim znanjem, ampak se odraža tudi v implicitnem znanju, ki ga nosijo zaposleni ter njihovimi izkušnjami ter sposobnostmi – seveda pa je implicitno znanje v podjetju težko oceniti, saj mora imeti podjetje res dobro izdelan program, kako bi to lahko ocenjevali, po drugi strani pa je za podjetje v tem primeru najbolj pomembno, da se na celoten proces pripravlja ter deluje v skladu z njim že v postopku pridobivanja in izbiranja kadrov, ki bodo v tem podjetju opravljali delo. To lahko podjetje izvede na različne načine, vsi pa vključujejo paleto strokovnjakov, ki lahko delajo v kadrovskem oddelku oz. oddelku ali skupini ljudi, ki so odgovorni za zaposlene v nekem podjetju (ti imajo vedno en cilj – v podjetje izbrati ter zaposliti najboljši možni kader).

V magistrski nalogi si bomo ogledali, na kakšne načine lahko podjetje iz javne uprave, ki je zelo vpeto v zakonska določila ter pravilnike, zaposluje kader, kakšni so načini za zaposlovanje in kakšno je iskanje potencialnih kadrov. Skozi teoretični del magistrske naloge bomo pregledali ključne pojme o kadrovskem oddelku, o procesih zaposlovanja, selekcije, izbire kadrov, pregledali bomo ključne kategorizacije kadrov ter načine iskanja novih kadrov, kjer se bomo opredelili predvsem na novejše, virtualne načine iskanja. Na koncu teoretičnega dela bomo pregledali ključne usmeritve Zakona o vrtcih v Sloveniji ter drugih zakonov, ki so neposredno povezani z delovanjem na področju predšolske vzgoje, iz česar bomo prejeli podatke o značilnostih zaposlovanja v javni upravi, da bomo lažje razumeli ter izdelali analizo empiričnega dela.

V empiričnem delu magistrske naloge pa bomo na podlagi izvedenega intervjuja z go. Silvijo Komočar, ravnateljico brežiškega vrtca Mavrica, ter preko vprašalnikov, ki bodo namenjeni zaposlenim v vrtcu, izdelali okvir ter ključne usmeritve na področju načina iskanja ter zaposlovanja novih kadrov. Hkrati bomo preko vprašalnikov ugotavljali, kako so zaposleni trenutno zadovoljni z razmerami za delo, kako bi oni

lahko pomagali pri načinih iskanja novih kadrov ter kako bi kot mentorji vplivali na izbiro kadrov.

1.1 NAMEN IN CILJI

Namen magistrske naloge je izdelava in preverba možnosti, ki bi jih Vrtec Mavrica Brežice lahko izrabljali pri zaposlovanju novih kadrov – pomembno se je zavedati, da je za to področje potrebno poznati trenutno stanje, kot ga doživlja vodstvo vrtca in tudi stanje, ki ga doživljajo zaposleni v vrtcu. Vrtec Mavrica Brežice kot podjetje v javni upravi doživlja veliko sprememb tako na področju krčenja poročila kot tudi na področju zaposlovanja, zato so vsi premiki v tej smeri dobro premišljeni ter načrtovani v smislu upoštevanja zakonskih določil ter še vedno konkurenčnosti na trgu delovne sile.

Zaposleni predstavljajo največji vir znanja v podjetju, ki se prenaša naprej. To znanje pa mora biti od začetka na maksimalni ravni, da se lahko razvija – tukaj je potrebno poznati tako vidik vodstva, ki si za svoje podrejene sodelavce želi najboljše možne delavce, ki bodo delovali v skladu z načeli podjetja, bodo ohranjali ter se vklopili v klimo in kulturo podjetja, po drugi strani pa zaposleni od vodstva pričakujejo pravično vodenje, kjer bodo lahko imeli tudi vpliv ter bodo svobodno izražali svoje mnenje. S tem pa so povezani tudi cilji magistrske naloge, ki bodo vrtcu lahko pomagali izboljšati celoten proces ter bodo za nove načine iskanja sodelavcev vključili tako mnenje vodstva kot tudi zaposlenih.

1.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Magistrska naloga vsebuje temeljno raziskovalno vprašanje, ker njen smisel ni ravno potrjevanje ali zavrnitev hipotez, ampak najti rešitve za morebitne izboljšave na tem področju. Vrtec Mavrica Brežice ima že razdelan vprašalnik/obrazec za novo-zaposlene, vseeno pa se celoten proces da izboljšati ter verjetno poenostaviti za vodstvo. Glavno raziskovalno vprašanje, na katerega bomo poskušali odgovoriti v magistrski nalogi, je naslednje:

Kako izdelati učinkovit program izbire kadra v skladu z zakonskimi regulativami? Na kakšen način potekata izbor in selekcija ter kako je proces mogoče izboljšati?

Na ta način bodo lahko vodilni v Vrtcu Mavrica Brežice uporabili predloge kot del procesa zaposlovanja novega sodelavca, hkrati pa bodo na tak način lahko prejeli tudi povratno informacijo zaposlenih glede klime in komunikacije v vrtcu. Preko opredeljevanja potencialnih predlogov za iskanje novih kadrov bodo v vrtcu lahko ta del lažje opravljali ter se mogoče bolj posvečali nadaljnjim korakom pri zaposlitvi novega sodelavca.

1.3 STRUKTURA IN METODOLOGIJA DIPLOMSKE NALOGE

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela – v teoretičnem delu bomo opredelili ključne pojme, ki nam bodo služili pri analizi v empiričnem delu. Tako bomo na začetku opredelili kadrovanje ter vse aspekte kadrovske službe ali oddelka, ki je odgovoren za ravnanje s kadri, v primeru da podjetje tega oddelka nima prav posebej definiranega. Opredelili bomo tudi ključne kadre v organizaciji ter zamejili t. i. »lov na talente«, ki je v današnjih časih zelo pomemben za uspešno vodenje podjetja. Hkrati bomo pogledali, kako kadrovska strategija vpliva na kadre ter kakšni so novi načini iskanja kadrov v nekem podjetju, na koncu pa se bomo posvetili še zakonskim regulativam, ki veljajo v Republiki Sloveniji, ter opredelili vse zakone, ki se nanašajo na delovanje vrtcev.

Empirični del magistrske naloge bo izveden preko intervjuja z go. Silvijo Komočar, ravnateljico Vrtca Mavrica Brežice, in preko vprašalnikov za zaposlene v vrtcu. Intervju bo izveden osebno na sedežu organizacije, vprašalniki pa preko spletnega programa »1ka«, ker bo tako bolj dostopen vsem v vrtcu. Vprašalnik bo sestavljen iz dveh sklopov vprašanj ter iz odprtega vprašanja na koncu, ki nam bo dalo konkretne predloge zaposlenih za izboljšanje področja zaposlovanja ter načinov iskanja novih kadrov. Za vrtec bomo pripravili tudi analizo načinov iskanja kadrov in kako komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi dojemajo zaposleni v vrtcu, nakar bomo na koncu podali predloge izboljšav na podlagi izvedenih analiz.

2 OPREDELITEV KADROVANJA

V današnjem času je kadrovska funkcija vedno bolj pomembna ter za podjetja v povečujoči se konkurenci predstavlja veliko izzivov. Kadrovanje v podjetju mora biti vedno v skladu z zakonskimi regulativami, hkrati pa mora kadrovik (če obstaja kot dotično imenovana oseba) biti v tesnem sodelovanju z drugimi oddelki podjetja ter mora poznati tako pravno področje kot tudi področja, ki opredeljujejo ekonomska ter psihološka analiziranja in opazovanja zaposlenih. Za podjetje je pomembno, da se načrtovanja kadrovskega področja loti zelo resno ter osebo, ki bo opravljala tovrstne funkcije, ustrezno izobražuje ter motivira.

Becker (idr. 2001) poudarja, da so najpomembnejše kadrovske funkcije v podjetju povezane predvsem s področjem pridobivanja in ohranjanja talentov in ključnih kadrov v organizaciji (odvisno predvsem od področja poslovanja), ustvarjanja organizacijske klime in kulture v podjetju, ki bo posameznikom pomagala pri izboljševanju potencialov, vzpostavljanju koncepta učeče se organizacije, katerega bomo opredelili kasneje v magistrski nalogi, fleksibilnosti sistemov nagrajevanja in motiviranja zaposlenih itd. Po drugi strani pa Petrič (2010, 53) ugotavlja, da kadrovski menedžerji sami ne izpolnjujejo dosti kompetenc, ki bi bile potrebne za nemoteno opravljanje njihovega dela, hkrati naj ne bi dosegali zadostnega poznavanja drugih segmentov poslovanja – marketing, finance, ekonomija itd. Kompetence kadrovskega menedžerja v podjetju bi morale biti izražene na področju poznavanja poslovnega in konkurenčnega okolja, v katerem se organizacija nahaja, hkrati pa bi kadroviki morali biti vez med vodstvom in zaposlenimi.

Seveda pa je zaželeno, da kadroviki vedno bolj poznajo informacijsko tehnologijo ter jo izkoriščajo na področju zaposlovanja in pridobivanja novih kadrov, nagrajevanja in zaposlovanja novozaposlenih, hkrati pa se tako odpirajo tudi možnosti izobraževanja in usposabljanja na takšen način. Pomembna lastnost in posledično funkcija, ki jo mora kadrovik opravljati, je tudi razvoj in vodenje kadrov – ta se lahko kaže kot zavedanje o pomembnosti zaposlenih za podjetje ter prepoznavanje pravih priložnosti za razvoj posameznika v podjetju (Franca 2010). Kar zadeva organizacijsko klimo in kulturo v podjetju, je priporočljivo, da kadrovik uspešno vzpostavi okolje, v katerem se zaposleni počutijo kot del podjetja in imajo občutek,

da pripomorejo k uspešnosti celotnega podjetja ali oddelka – kadrovik je prvi stik zaposlenega s podjetjem in krmilo za uspešno implementiranje delavca v delovni proces.

Kadrovska funkcija je ena pomembnejših funkcij, ki jo imajo menedžerji pri oblikovanju nalog v podjetju, hkrati pa imajo podjetja možnost, da se sama odločijo, katero politiko bodo izbrala na področju upravljanja človeških virov, ker ne obstajajo strogi standardi, ki bi to narekovali. Štirje razlogi, ki jih navajajo Walker in drugi (2013), vplivajo na oblikovanja kadrovskih politik in so povezani s kulturo, ki obstaja v zunanjem okolju podjetja, instrumenti, ki so na voljo snovalcem kadrovske politike v podjetju, težkim ocenjevanjem kadrovskih projektov ter prepričanostjo nekaterih menedžerjev, da je vodenje ljudi v okviru kadrovskega menedžmenta »zdrava pamet«. Odgovornost za upravljanje s človeškimi viri je visoka in povezana s celoto odnosov in vedenj, ki jih s sabo nosi posameznik, zato je to težko in odgovorno delo, ki je na trenutke tudi konfliktno¹. Kadrovik mora za uspešno delovanje poznati področja ekonomije, psihologije, industrijskih odnosov in organizacijskega vedenja (Walker in drugi 2013).

Lipičnik (1998) aktivnosti kadrovske funkcije zamejuje v določene okvire, ki se ukvarjajo predvsem s področji sistematizacije delovnih mest, proučevanjem strukture zaposlenih v organizaciji, ugotavljanjem potrebe po novozaposlenih v organizaciji, določanjem delovne kariere posameznika ter njegove karijerne poti. Kadrovski oddelek skrbi za razvoj kadrov v organizaciji, išče potrebe po izobraževanju kadrov, ureja odnose na delu ter skrbi za kulturo in klimo v podjetju. Florjančič in drugi (1998, 14) opredeljujejo klasično funkcijo kadrovske službe, ki skrbi za nemoten delovni proces v zvezi s storitvami, ki zagotavljajo organizaciji pravilne ljudi. Nova funkcija kadrovske službe oz. ljudi, ki se s tem ukvarjajo, je povezana s tem, da kadrovska služba ne skrbi samo za nemoteno opravljanje »klasičnih funkcij«², ampak mora prinašati koristi pri poslovnem odločanju – kadrovska služba na dobičkonosnost

¹ Kadrovik mora poznati način, kako delujejo posamezniki v podjetju oz. mora poznati zunanje in notranje okolje v organizaciji – kadrovik mora znati oceniti, kako se bo posameznik odzval na določeno zahtevo ter mora znati politiko ustrezno prilagoditi in spremeniti v primeru konfliktnih odnosov ali reakcij.

² Mišljeno kot funkcije, ki se skozi literaturo ponavljajo v opisu dela kadrovskega oddelka.

podjetja vpliva posredno preko zaposlovanja kadrov, ki podjetju prinašajo največ koristi in so pri svojem delu najboljši.

Kadrovski menedžment ima veliko vlogo tudi pri snovanju družbene odgovornosti na način, da kadrovska služba pripomore k širšemu dojetju in družbeni odgovornosti podjetja v okolju, kjer posluje. Podjetje se lahko v javnosti prikazuje na način, da zagotovi miselnost, da je družbeno odgovorno, naloga kadrovske funkcije pa je potem, da to dejansko tudi realizira ter podjetje na zunaj prikaže kot družbeno odgovorno. Oddelek kadrovskega menedžmenta je v vlogi, da zagotovi orodje in okvir vodstvene ekipe, da lahko ta vlaga v družbeno odgovornost, etiko in kulturo pretvarja v blagovno znamko podjetja in sledi strategiji, ki si jo je za poslovanje izbrala organizacija (Strandberg 2010).

2.1 KADROVSKA STRATEGIJA

Kadrovska strategija je način delovanja kadrovske funkcije, ki se osredotoča predvsem na usklajenost s samo strategijo podjetja. Poznamo tri različne kadrovske strategije: utilizacijska, akumulacijska in olajševalna kadrovska strategija – v spodnji tabeli so predstavljene značilnosti vseh treh funkcij.

Tabela 2.1: Primerjava kadrovskih strategij

Tip strategije	Značilnosti	Ekonomičnost	Čas trajanja	Prednosti	Slabosti
UTILIZACIJSKA	<ul style="list-style-type: none"> -Potrebna strokovna znanja in momentalna usposobljenost delavcev. -Velika fluktuacija, delo za določen čas, po potrebi. - t. i. »Strategija nizkih stroškov«. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poceni metoda, ne zahteva usposabljanj ter velikega vlaganja v delavce. 	<ul style="list-style-type: none"> - Delavci ostajajo v organizaciji toliko časa, kot jih le-ta potrebuje, potem delavca nadomesti – kratek čas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ekonomičnost, nizki stroški spremljanja, nizki stroški razvoja kadrov. 	<ul style="list-style-type: none"> - Velika fluktuacija, slabo usposobljeni kadri.
AKUMULACIJSKA	<ul style="list-style-type: none"> -Zaposlovanje kandidatov na podlagi osebnostnih značilnosti. -Dobro usposobljeni kandidati. - t. i. »razvojna strategija nizkih stroškov« 	<ul style="list-style-type: none"> - Relativno draga metoda, dobra uposobljenost kadrov in s tem povezani stroški. 	<ul style="list-style-type: none"> - Daljše časovno obdobje, delavce se zaposluje na zalogo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dobro usposobljeni kadri, dolgoročno zaposlovanje. - Pozitivno za organizacije, kjer se potrebe po kadrih spreminjajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokaj draga strategija, dolgoročno načrtovanje.
OLAJŠEVALNA	<ul style="list-style-type: none"> - Visoko usposobljeni kadri, ki so usposobljeni za teamsko delo. - Tržna vrednost zelo poudarjena, organizacija ne tvega izgube kadrov. - t. i. »razvojna strategija inovativnosti«. 	<ul style="list-style-type: none"> - Draga metoda, ki zahteva nenehno vlaganje v kadre ter njihov razvoj. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dolgoročna metoda, ki delavca zadrži za nedoločen čas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zelo dobro usposobljen kader, teamsko delo in delovne skupine so v ospredju, podjetje zmanjša nevarnost fluktuacije. 	<ul style="list-style-type: none"> - Draga metoda, zahteva veliko načrtovanja.

Vir: Povzeto po Merkač (1998).

Zgornja tabela nam prikazuje tri kadrovske strategije, ki se med sabo zelo razlikujejo, za podjetje pa je najbolj smiselno, da kadrovske strategije izbere glede na okolje, v

katerem deluje, in glede na vire, ki jih ima na voljo. Optimalna rešitev za podjetja je po našem mnenju »olajševalna strategija«, ki v ospredje postavlja nenehno izboljševanje ter vlaganje v kadre, vendar je po drugi strani tudi najdražja metoda in zahteva največ načrtovanja. Mogoče lahko podjetje v tem primeru izbere raje srednjo pot oz. »akumulacijsko strategijo«, ki podjetju zagotavlja dober nabor kadrov skozi daljše časovno obdobje, ti kadri pa so potem tudi dovolj usposobljeni za delo v tem podjetju. Vseeno menimo, da je v delavce potrebno vlagati, zato strategija, kjer se v delavce ne vlaga, predstavlja najmanj učinkovito strategijo, kjer gre za veliko stopnjo fluktuacije, delavci pa so predvsem sezonski.

2.2 PASTI KADROVSKE SLUŽBE

Petrič (2010) in Žezlina (2011) poudarjata, da obstajajo tudi problemi, s katerimi se lahko srečujejo kadrovske oddelki pri svojem delu, ki jih bomo opisali spodaj.

1. Kadrovska služba se ne prilagaja dovolj zunanjem okolju ter konkurenci na trgu, ki je vedno bolj skoncentrirana na tehnološki napredek v podjetju, ki pa ga nemalokrat zanemarijo.
2. Z vidika delovanja kadrovske funkcije je v podjetju pogosto premalo poudarjena njena pomembnost pri usmerjenosti v rezultate, ne tako v aktivnosti, kjer so v večini zbrani skoraj vsi resursi kadrovske funkcije v podjetju.
3. Pogosto se takšna stroka v podjetju marginalizira, ker nima točno določene funkcije, se je ne daje med glavna mesta ter se ne ukvarja toliko s strateško vlogo v podjetju.

Če povzamemo zgoraj napisano, je dejstvo, da se kadrovske oddelki v podjetju ne posvečajo dovolj strategiji, ki bi bila v pomoč upravi podjetja ter ne nastopajo dovolj samozavestno, da bi bili tako tudi razumljeni. Kadrovska služba v podjetju se lahko prilagodi poslovnim ciljem podjetja, vodja kadrovske službe pa je lahko zelo vpet v sam proces odločanja o poslovanju, da lahko ostale delavce pravilno usmerja in seznanja s spremembami. Menimo, da je problem tudi ta, ker kadrovske funkcije v podjetju pogosto (predvsem zaradi stroškovnega vidika) prevzemajo osebe, ki za to sploh niso usposobljene ter ne obvladajo dovolj strokovnega področja kadrovske

službe ter vseh področij, za katera je priporočljivo, da jih delavec na takšnem delavnem mestu pozna (ekonomija, psihologija, pravo itd.). Petrič (2010) je v raziskavi »o vlogi HR managerjev v slovenskih podjetjih ter medgeneracijskem HRM-ju«³ ugotovil, da je vloga slovenskih kadrovskih menedžerjev še vedno bolj administrativna, poudarek pa se daje na zaposlovanju ter na razvoju zaposlenih.

Bruce (2011) opredeljuje pasti, s katerimi se srečujejo kadrovske službe v ZDA predvsem s pravnega vidika, ker so na tem področju še vedno prisotni preveč rigidni zakoni, ki urejajo področje upravljanja človeških virov. Prva past kadrovske službe bi bilo preveč rigidno sledenje politikam in zakonom, ki urejajo področje omejenosti dni, koliko je lahko delavec odsoten na delovnem mestu. V Ameriki namreč zakon o družinskem in zdravstvenem dopustu (FMLA⁴) določa število dni oz. tednov, koliko je delavec odsoten z delovnega mesta – če posameznik to prekorači, se sicer lahko vrne na isti položaj in delovno mesto, ni pa nujno. Kadrovski oddelek mora poskrbeti za pravilno obravnavo določenih primerov. Posamezniki, ki so invalidi, imajo pravico do koriščenja večjega števila dni dopusta, kar pa je potrebno upoštevati v politikah. Druga past v ZDA je povezana z avtomatskim odbijanjem minut, ki so jih posamezniki porabili za malico, ti pa potem delajo dlje, ker jim lahko v kadrovskem oddelku te minute odbijajo stran od delovnega časa. Tretja past kadrovske službe je povezana s tem, da mora zagotoviti kanal, da se lahko delavci, ki pri drugih zaposlenih opazijo kakšne nepravilnosti, na to tudi pritožijo – v Ameriki je praksa takšna, da se lahko uvaja telefon, na katerega zaposleni lahko pokličejo ter lahko prijavijo nepravilnosti (Bruce 2011).

3 KATEGORIZACIJA KLJUČNIH KADROV

Gruban (2007) opredeljuje, kako se je sistem dojemanja ključnih kadrov⁵ v podjetju spreminjal, in se še vedno spreminja, ker je bilo potrebno tradicionalni model nadomestiti z moderniziranim – spreminjajo se tako izbira, potreba in sam prihodnji

³ Raziskava, izvedena oktobra 2010, v njej je sodelovalo 156 slovenskih podjetij.

⁴ Zakon v grobem določa, na kakšen način in pod katerimi pogoji lahko zaposleni vzamejo dopust in so v enakem razmerju kot tisti delavci, ki dopusta ne koristijo.

⁵ Ključni kader v podjetju je tisti kader, ki je za delovanje podjetja ter za doseganje strateških ciljev najpomembnejši. To so ljudje, ki vodijo druge ljudi ter omogočajo nemoteno delovanje podjetja. Ključni kader je zelo težko opredeliti z eno definicijo, ker je le-ta odvisna od vsakega podjetja posebej (Hofstrand 2009).

razvoj ključnih kadrov v podjetju. Delovna uspešnost v podjetju je proces, kjer se lahko delavce razvrsti v tri skupine glede na uspešnost, ki so jo dosegli pri svojem delu – gre za tako imenovane delavce iz »A« skupine⁶, »B« skupine⁷ ter »C« skupine⁸. Takšno »tradicionalno« opredeljevanje ne pripomore k temu, da bi organizacija lažje opredelila, katera delovna mesta so za delovanje res najbolj ključna in brez katerih organizacija ne more delovati – delovna mesta so bila opredeljena po največji odgovornosti na delovna mesta, ki zahtevajo največji spekter znanj, spretnosti in kjer je potrebno največ truda – temu prilagojeno je bilo tudi iskanje potrebnih kadrov za to delovno mesto. Čez čas so takšno opredeljevanje zamenjala delovna mesta s »portfeljsko odgovornostjo«, ki se nanašajo na vrednotenje delovnega mesta glede na strategijo same organizacije.

Athey (2008) poudarja, da so se delovna mesta do sedaj vrednotila po tem, katera so boljše plačana, ne toliko po tem, katera so za strategijo ter normalno delovanje organizacije zares pomembna. Ta delovna mesta niso organizaciji prinesla skoraj nič dodane vrednosti, hkrati pa so se še vsa sredstva namenjala za ohranjanje ter povečevanje »napačnih« delovnih mest, prav tako pa so planiranja za razvoj ter sredstva organizacije šla na napačno delovno mesto. Brečko (2005) za slovenska podjetja poudarja, da si lahko na vprašanje o pomembnosti in ključnosti delovnega mesta vsaka organizacija v Sloveniji odgovori sama – pomembnost kulture in klime v podjetju je zelo pomemben vidik tega ocenjevanja – delovna uspešnost je dober dejavnik, če jo kadrovska služba in vodje oddelkov znajo izkoriščati, hkrati pa je potrebno znati tudi oceniti posameznikov potencial razvoja v prihodnosti, ki ga lahko opazujemo skozi posameznikovo delo ter zmožnosti doseganja pravih ter pričakovanih rezultatov.

Ulrich in drugi (2009) so ugotovili, da mora kadrovski strokovnjak v današnjem času prevzeti vlogo »kredibilnega aktivista« (*angl. Credible Activist*), kar pomeni, da imajo kadrovski strokovnjaki v podjetju velik vpliv na druge, izkazujejo visoko stopnjo pripravljenosti na delo, drugi sodelavci pa jih spoštujejo – kadrovski strokovnjak

⁶ Najbolj uspešni delavci v podjetju, ki izpolnjujejo vsa pričakovanja delodajalca.

⁷ Delavci, ki so še zelo pomembni za delovanje v organizaciji in le-ta ne more poslovati brez njih.

⁸ Delavci, ki ne pripomorejo k vitalnosti organizacije ter le-ta lahko posluje tudi brez njih ali so celo na vrsti za odpustitev.

mora imeti svojo mnenje, kajti kredibilnost ni nujno tudi predpogoj za cenjenost kadrovskega strokovnjaka, ker lahko da jih kljub njihovim dobrim idejam noben ne posluša. Okoli 20 % kadrovikov naj bi se v sedanjem času uvrščalo med »kredibilne aktiviste«, medtem ko 20 procentov te večšine ni zmožno nikoli osvojiti – 60 % kadrovikov naj bi to večšino s pravilnim usposabljanjem tudi obvladalo⁹.

Kadrovik mora biti po drugi strani še »oseba, ki upravlja spremembe ter opredeljuje kulturo« (*angl. Culture and Change Steward*), kar pomeni, da je kadrovski strokovnjak v podjetju oseba, ki povezuje kupca in njegove potrebe s potrebami organizacija ter uspešno vodi in ustvarja klimo in kulturo v podjetju. Slovenski kadrovski strokovnjaki so dokaj vpleteni v snovanje kulture v podjetju, hkrati pa niso tako dejavni na področju predvidevanja v prihodnosti (Ulrich in drugi 2009; Petrič 2010). Kadrovski strokovnjak je tudi »oblikovalec organizacije oz. vodja talentov« (*angl. Talent Manager/Organization Designer*) – to področje kadrovskega strokovnjaka poudarja kot vodjo izobraževanja in upravljanja talentov, kar jim omogoča napredovanja ter premike po hierarhičnih lestvicah v podjetju. Oblikovalec organizacije po drugi strani pomeni, da je kadrovski strokovnjak oseba, ki organizaciji omogoča polno razvijanje ter snovanje kulture ter vseh politik in procesov. Kadrovski strokovnjak kot »strateški arhitekt« (*angl. Strategy Architect*) organizacijo vodi, da se bo čim bolj približala ciljem ter preko sposobnosti prepoznavanja poslovnih priložnosti omogoča organizacijski razvoj. Na koncu pa je kadrovski strokovnjak »izvajalec operative« (*angl. Operational Executor*) – skrbi za nemoten pretok in usposabljanje sodelavcev v skladu s politikami podjetja, ter »poslovni zaveznik« (*angl. Business Ally*) – razumevanje poslovnega okolja na socialni ravni in prepoznavanje priložnosti vpliva na kupca.

Svetlik in Ilič (2004) poudarjata, da je vloga celotne kadrovske službe v podjetju ter posledično tudi zaposlenih, ki so del te kadrovske službe, ta, da uspešno koordinirajo med poslovno, organizacijsko, funkcionalno ravno v organizaciji, upoštevajo ter vključujejo vlogo strategije pri poslovanju. Organizacijska raven zajema poslanstvo ter vizijo organizacije, stil vodenja in kulturo ter klimo, ki vladata v organizaciji med

⁹ Kredibilni aktivist je torej lastnost, ki ji lahko sledi vsak kadrovik, da bo v podjetju sprejet kot nekdo, ki je vreden zaupanja ter lahko uveljavi svoje mnenje.

zaposlenimi, filozofijo, ki jo organizacija ponotranja, vse načine ravnanja z ljudmi v organizaciji, kar posledično tvori celoto. Poslovna strategija kadrovske službe je povezana z zagotavljanjem virov, vsemi veščinami, ki so na voljo zaposlenim, in zagotavljanjem uspešnosti, produktivnosti ter upravljanjem z uspešnostjo. Funkcijska raven po drugi strani omogoča politike, povezane s konkretnimi področji, na katerih lahko kadrovska služba deluje na področju zaposlovanja, razvoja kadrov, napredovanja, nagrajevanja, kulture in klime itd.

4 PROCESI ISKANJA NOVIH SODELAVCEV

V današnjih časih je zaposlitev novega sodelavca postala vedno bolj pomembna, kadrovski oddelek pa za to področje namenja vedno več resursov. Tehnologija lahko kadrovskemu oddelku pomaga pri izbiri pravilnega kandidata ter avtomatizaciji najemanja kadrovske aktivnosti, ki izboljša samo kakovost zaposlenega, pomaga pri večji učinkovitosti zaposlovanja, kakovost delovne sile na splošno se izboljša, posledično pa podjetje beleži boljše poslovne rezultate. Spodaj bomo pogledali, katera orodja lahko kadrovski oddelek uporabi pri zaposlovanju novih sodelavcev oz. pri celotnem procesu zaposlovanja. Zanimivo orodje je tako imenovana **»spletna stran za ustvarjanje kariere«** (*angl. Careers Website*). Pri tovrstnih spletnih straneh gre za vnaprejšnje ocenjevanje bodočih kandidatov, ki bi bili primerni za delo v nekem podjetju, hkrati pa lahko podjetje že prej gradi trdne dolgoročne odnose ter privablja nove kandidate. Na takšen način lahko podjetje pridobi konkurenčno prednost pred ostalimi kandidati zaradi hitrega zaposlovanja najustreznejših kadrov, hkrati pa lahko izboljša svoj finančni vložek, ki ga je do sedaj namenjala tovrstnim storitvam, ker gre pri tem načinu za posredno ter neposredno nižanje stroškov. Prva prednost, ki jo lahko podjetje doseže s spletno stranko za ustvarjanje kariere, je ta, da so prosilci anonimni – pozitiven vidik tega je, da so verjetno iskalci zaposlitve, ki si ogledujejo to spletno stran, že zaposleni in jim anonimnost daje dodatno varnost. Druga prednost je v tem, da se na podlagi »presejalnih« testov lahko ugotovi, kateri kandidat je najprimernejši za delo in kateri ne, zato se ga lahko že na začetku izloči iz baze. Kandidati si lahko tudi ustvarijo profil na tej spletni strani, kar služi za strukturiran pregled nad lastnostmi kandidata na enem mestu, kar lahko kadrovskemu oddelku pomaga pri odločitvah o morebitni zaposlitvi določenega kandidata.

Kandidati lahko hitro ugotovijo, če si v tem podjetju želijo delati in če klima podjetja sovпада z lastnostmi, ki jih kandidati prednostno tretirajo. Podjetje lahko takšno spletno stran dobro trži, če zadaj sloni dober marketinški načrt ter če sta slogan in oblikovanje spletne strani res takšna, da privlačita nove zaposlene (Adler 2012).

Marsan (2016) je v članku¹⁰ naredil primerjavo treh spletnih strani, preko katerih lahko podjetja iščejo nove sodelavce. Te spletne strani so vse namenjene iskanju ter pregledovanju profilov, kjer ljudje objavljajo vse, kar je povezano z njihovo karierno potjo. »LinkedIn« je spletna stran, ki jo trenutno uporablja okoli 414 milijonov ljudi in je na njen objavljenih približno 3 milijone služb. »Monster.com« je spletna stran, kjer je objavljenih okoli 4 milijone služb ter ima vsak mesec 1 milijon uporabnikov več. tretja spletna stran pa je »Indeed.com«, kjer je trenutno objavljenih 16 milijonov služb, uporabnikov pa je vsak mesec okoli 2 milijona več. Marsan je podal rešitev, da je za iskanje novih sodelavcev ter objavljanje prostih delovnih mest najboljša spletna stran »Indeed.com«, ker je objavljanje prostih delovnih mest brezplačno ter ima največ sledilcev. V primerjavi z »Indeed«-om je »LinkedIn« bolj namenjen vsem vrstam uporabnikov, ki se ne ukvarjajo toliko z iskanjem nove zaposlitve, ampak ga uporabljajo kot socialno omrežje (Marsan 2016).

Naslednje orodje za podjetje je »**pametno iskanje človeških virov**« (*angl. Smart Sourcing*). Samo iskanje človeških virov je velik strošek za podjetje, ker je za to potrebno plačevati provizije za razne agencije za zaposlovanje, s tem so povezani stroški oglaševanja zaposlitve, nenazadnje pa je tudi čas denar, zato je tudi to strošek. Pametno iskanje novih sodelavcem pomaga pri širjenju kanalov mreženja, lahko se izboljšajo vezi z aktivnimi in pasivnimi iskalci zaposlitve. S tovrstnimi iskanji so povezani razni blogi, kjer se opredeljujejo področja, ki bi zanimala in privlačila nove talente ter bi organizaciji omogočila zaposlitev najboljših zaposlenih. Drug aspekt so t. i. »bazeni talentov«, ki podjetju omogočajo, da si zgradi lastno bazo življenjepisov, ki so jih podjetja že prejela v preteklosti. Podjetje ni več odvisno od zunanjih izvajalcev, ki bi omogočali hranjenje podatkov o kandidatih, ki so se kadarkoli prijavili na razpisano delovno mesto. Na tak način lahko podjetje kadarkoli dostopa do podatkov o potencialnih kandidatih in jih lahko hitro prepozna kot

¹⁰ »Advertise A Job: Top 3 Places To Find Employees Online«

primerne za opravljanje določenega dela. (Adler 2012) Podjetje mora vedno izbrati vse prednosti in slabosti, ki jih lahko iskalec zaposlitve ponudi. To pa seveda naredi tako, da izbere pravilno strategijo na področju iskanja novih kadrovskih virov – iskanje potencialnih kandidatov se lahko razširi v iskanje ne samo kandidatov, ki popolnoma ustrezajo viziji podjetja ter delovnemu mestu, ampak tudi v iskanje kandidatov, ki izražajo določene kompetence za opravljanje delovnega mesta, kar lahko ugotovimo preko opazovanja potencialnega kandidata na spletu (Bhambra 2016).

Naslednji način pa je **Smart Screening** (*angl. Smart Screening*) zaposlovanje, ki je izvedeno »online«. Pogosto postane učinkovito in popularno orodje, ki se ga lahko poslužujejo velike skupine tako potencialnih delavcev kot tudi drugih kadrovskih strokovnjakov, ki iščejo dobre prakse drugje. Takšen »presejalni test« pomeni v bistvu hiter in učinkovit pregled potencialnih kandidatov, ki ne zahteva posebnih stroškov. Prav tako za to ni potrebnega velikega števila zaposlenih, da bi sam sistem vzdrževali ter ga izpopolnjevali. Za to področje ima lahko podjetje zaposleno eno osebo, ki se s tem ukvarja zraven ostalih stvari, ki so še v njeni domeni. Takšna metoda omogoča torej izbor najboljših kandidatov, hkrati pa omogoča tudi nabor najboljših možnih kandidatov v prihodnosti – služi kot nekakšno »odlagališče« talentov. S to metodo se hitro zoži seznam kandidatov, ki so primerni za opravljanje nekega dela, ter se naredi hitra ocena le-teh, nato pa se kandidate lahko oceni ter ugotovi njihove prednostne sposobnosti. Na koncu mora kadrovski oddelek priti do majhnega seznama potencialnih zaposlenih, kar doseže z vnaprej pripravljenimi normativi in seznamami kakovostnih kandidatov. Takšna ocena kandidatov se opravi s poljubnim številom vprašanj v poljubnih formatih – pomembno je to, da bo kadrovski oddelek dobil kakovostne informacije o potencialnih kandidatih (Adler 2012).

Fallon (2014) trdi, da je za majhno podjetje še bolj pomembno (v primerjavi z velikim), da najame res najboljši kader za opravljanje dela, saj si zaradi vlaganja vanj ne more privoščiti slabšega kadra, ker se s tem povečujejo tudi denarna tveganja in na splošno z ekonomskega vidika to ni smotno. Ta proces je lahko za majhno podjetje daljši in mogoče niti ne gre za to, da bi primanjkovalo kadra, ampak gre bolj za to, da podjetje išče res specifično osebo, ki bo zadovoljila vsem potrebam. Cilj

vseh razpisov in iskanja novih kandidatov ni v tem, da bi podjetje dobilo nabor največjega možnega števila kandidatov, ampak predvsem v tem, da najde kandidate, ki so resnično primerni za opravljanje tega dela ter zainteresirani za delo v industriji, za katero se išče nov kader. Obstajajo tudi drugi načini, po katerih lahko poiščemo takšne kadre – predvsem v smislu, kako in kje bi lahko delodajalec objavljala prosta delovna mesta, da bi bila vidna za zanimiv kader. Prva potencialna možnost so t. i. predavanja (*angl. Lectures*), ki jih podjetja lahko izvajajo na določenih mestih in tako najdejo potencialne nove sodelavce. Na teh predavanjih lahko sodelujejo na eni strani zaposleni in na drugi strani strokovnjaki, ki jih zanimajo področja, ki so pričujoča tema na teh predavanjih. Druga možnost so t. i. virtualni karierni sejmi (*angl. Virtual Career Fairs*), ki so postali alternativa klasičnim kariernim sejmom – tukaj se gleda predvsem v tem smislu, da podjetje ne potrebuje pretiranih stroškov, da se udeležuje teh dogodkov, hkrati pa ni potreben fizični premik za udeležbo. Prav tako je za podjetje takšen sejem lahko pozitiven tudi v tem smislu, da spoznajo kandidata, ki se morda zaradi oddaljenosti fizičnega sejme ne bi mogel udeležiti.

Tretja možnost je t. i. notranje mreženje (*angl. Inhouse Networking Events*), kjer gre za princip odprtih vrat, ko podjetje odpre vrata vsem potencialnim zaposlenim ter si tako razširi področja – gre za neformalne dogodke, kjer se kandidati spoznajo s potencialnimi delodajalci v sproščenem okolju, kar pomaga tako vodjem kot tudi potencialnim zaposlenim, ker so bolj odprti ter se mogoče prikažejo v boljši luči. Četrta možnost pa so t. i. socialni mediji (*angl. Social Media*), ki današnjih časih postajajo vedno bolj uporaben ter zastopan način iskanja novih sodelavcev, saj je stroškovno zelo dostopen in podjetju poveča možnosti iskanja primernih sodelavcev, ker se potencialni zaposleni predstavijo preko spletnih strani, kot so npr. »LinkedIn«, »Twitter« itd. Takšna vrsta zaposlovanje je zelo ciljno naravnana ter omogoča vnaprejšnjo seznanitev s produkti podjetja ter pogoji dela (Fallon 2014).

4.1 NAČRTOVANJE KADROV

Načrtovanje kadrov v podjetju se opredeljuje kot sistematičen proces, skozi katerega se najprej opredeljuje delovno mesto, ki ga bo nov kader zasedel, hkrati se sproti določa, katere potrebe je v organizaciji potrebno upoštevati. Gre torej za proces, kjer se opredeljuje posameznikova karierna pot – v tem procesu se kadrovski oddelek ali

za to predvidena skupina ljudi v organizaciji odloča, na katerem področju bo organizacija potrebovala nov kader, hkrati pa se odloča tudi o tem, na kakšen način bo ta kader organizacija pridobila – preko katerih kanalov. Podjetje se mora dobro zavedati, kako bo konkurenčno najbolj izkoristilo dane možnosti ter se vključilo v globalno iskanje najboljših potencialov. Morda mora začeti razmišljati o drugačnih metodah zaposlovanja (npr. »lovu na glave«¹¹). S procesom načrtovanja kadrov v podjetju je povezana vrsta aktivnosti tudi kasnejšega izobraževanja kadrov, brez katerega ne gre, mentoriranja novozaposlenih v podjetju ter skozi delovne procese, spoznavanje z novimi sodelavci, spoznavanje in prilagajanje kulturi in klimi v podjetju, preprečevanje izgube kadrov, vrsta predvidevanj na področju nadomestitve delavca ali preprečevanja izgube mladih kadrov – s celotnim načrtovanjem kadrov pa je povezano tudi načrtovanje finančnega okvira, ki ga bo podjetje namenilo za vsakega izmed nadaljnjih korakov (Novak 2008; Florjančič in drugi 1999).

Kaše (2009) poudarja, da je načrtovanje kadrovskega virov v podjetju namenjeno predvsem prihodnjemu načrtovanju presežka in primanjkljaja na določenem področju v organizaciji ter je povezano s prepoznavanjem možnosti in priložnosti v podjetju. Z ekonomskega vidika je to povezano z dejstvom, da podjetje za učinkovito poslovanje teži k načrtovanju vsega vnaprej, da lahko doseže maksimum poslovanja.

Rothwell in Kazanas (2003) opredeljujeta pet vidikov, ki so povezani z načrtovanjem kadrov – to so ekonomske, tehnološke, geografske, demografske ter družbene spremembe. Ekonomske so povezane predvsem s potrebo po človeških virih v organizaciji in posledično z gospodarsko rastjo (zaposlovanje) ali s slabimi gospodarskimi razmerami (odpuščanje). Za podjetje je vedno pozitivno, če poznajo trg dela ter se mu sproti prilagajajo, da ne prihaja do morebitnih previsokih stroškov pri zaposlovanju nove delovne sile. Tehnološke spremembe so v današnjih časih postale vedno bolj pomembne, ker so za prilagajanje na trgu pomembna nova znanja ter nove veščine, ki jih določeni zaposleni niso vedno zmožni pridobiti oz. ne morejo slediti trendom, zato je potrebno tudi to vnaprej predvidevati. Geografske

¹¹ Gre za pogovorni izraz, ki označuje poslovno sodelovanje med podjetjem (naročnik) in neko zunanjo organizacijo, agencijo (lovec), ki tej agenciji poda seznam ljudi, ki se podjetju zdijo zanimivi za zaposlitev, agencija pa potem te ljudi preučuje in z njimi vstopi v stik, če bi se želeli zaposliti v nekem podjetju. (Cotton 1999, 164)

spremembe so povezane s tem, da lahko kadrovske menedžerje predvidevajo, da bodo v določenem kraju imeli dovolj kvalificirane delovne sile. Demografske spremembe predvidevajo, da bo vedno več starejše delovne sile, vedno več delavcev za določen čas, družbene spremembe pa predvidevajo vedno več mladih z visoko izobrazbeno ravni ter pomanjkanje ljudi s poklicno izobrazbo na trgu.

Možina in drugi (2002, 53) po drugi strani opredeljujejo strateško načrtovanje kadrov¹² v podjetju kot posledico in zavedanje na naslednjih šestih področjih:

1. analiziranje okolja, kjer organizacija deluje,
2. analiza obstoječih kadrovskih virov,
3. napoved potreb po kadrovskih virih,
4. povezovanje virov v organizaciji s kadrovskimi viri,
5. načrtovanje vseh aspektov, po katerih se bodo pridobivali novi kadrovski viri in
6. sprotno vrednotenje učinkovitosti ter napovedovanja celotnega procesa pridobivanja novih kadrov.

Analiza okolja delovanja organizacije je pomembna z vidika povezovanja in navezovanja stopnje povezanosti okolja organizacije s kadrovskimi viri, ki so na voljo ter vsemi posrednimi ali neposrednimi viri, ki vplivajo na postopke, strukturo oz. vse aspekte, ki sta jih opredelila zgoraj navedena avtorja (Rothwell in Kazanas 2003) in so pomembni pri zaposlovanju novih kadrov. Kadrovske oz. za to predviden oddelek v organizaciji mora biti vedno na tekočem, kakšne potrebe po kadrih se porajajo znotraj in zunaj organizacije. Povezovanje strateških virov in poslovnih strategij je za planiranje kadrov pomembno predvsem z vidika pomembnosti sprotnega načrtovanja potreb – to lahko proučujejo posamezniki ali skupine, ki so namenjene prav tej vrsti iskanja poslovnih priložnosti v organizaciji, nato pa lahko vodstvo organizacije odloči o začetni poti. Analiza notranjih virov se povezuje z demografskimi dejavniki, socialnimi dejavniki in poklicno potjo posameznika. S tovrstnimi analizami podjetje lahko pridobi podroben vpogled v potrebe po zaposlovanju točno določenih kadrov ali

¹² Strateško načrtovanje kadrov je mišljeno kot proces, ki omogoča hitrejše prilagajanje podjetja v prihodnosti ter skrbi za uresničitev zastavljenih ciljev.

pa obdrži mlade in potencialne kadre v organizaciji. Napoved po novih kadrih se osredotoča na trenutne analize delovnih mest¹³, ki so pomembna v organizaciji ali pa bodo pomembna v prihodnosti. Razvoj poti kadrovskih virov, tako z vidika pridobivanja kot z vidika nadaljnjega dela, lahko razumemo kot opredelitev položaja kadrov, ki ga želimo novim kadrom omogočiti v prihodnosti ali pa že v procesu pridobivanja lahko določamo, kateri bodo ključni elementi kasnejšega razvoja kadrov. Sam proces pridobivanja novih kadrov pa mora biti tudi opredeljen in vrednoten s strani stroškovnih povezav med kadri ter delovnimi procesi.

4.2 ZAPOSILITEV NOVEGA SODELAVCA

Sam način, kako je potrebno zaposliti novega sodelavca in vse komponente, ki določajo delavčevo opravljanje dela ter delovni čas, so okvirno vedno določene v ZDR-ju (Zakon o delovnih razmerjih 2013), potem pa so lahko za vsako vrsto dela določene še s kolektivnimi pogodbami, aneksi, pravilniki itd. in so lahko čisto drugače zastavljene za katerokoli delovno mesto. Ko so vsi pogoji iz ZDR-ja¹⁴ izpolnjeni, se lahko podjetje osredotoči na drugi korak, ki je povezan z razmislekom o zaposlitvi delavca – gre predvsem za sistematično oceno dela določenega podjetja v sedanosti ter prihodnje opredeljevanje delovnega mesta, ki ga podjetje želi zapolniti. Takšen pristop je pomemben za kadrovske oddelke, ker se tako ugotovi, ali je za to delovno mesto potrebno najeti novega delavca ali se lahko delovno mesto zapolni z nekom, ki je v podjetju že zaposlen.

Razmisliti je potrebno o vseh kompetencah, razdelanih nalogah, ki jih bo novo-zaposleni potreboval pri svojem delu, katere spretnosti bodo na prvem mestu, kako bo potekalo izobraževanje in usposabljanje, koliko notranjih virov bo podjetje porabilo pri uvajanju novega delavca in kdo mu bo dodeljen kot mentor. Naslednji korak, ki ga je potrebno opredeliti, je povezan z delovnim časom – ali podjetje potrebuje nekoga, ki bo zaposlen za 40 ur na teden, polovični delovni čas, za stalno,

¹³ Analiza delovnega mesta je proces, kjer se določa ključne vedenjske in osebnostne značilnosti, ki jih ima posameznik, ki kandidira za opravljanje tega delovnega mesta, in vplivajo na uspeh ali neuspeh pri opravljanju dela na tem položaju. (Kragelj 2003)

¹⁴ Pogoji v smislu procesov, ki jih določa ZDR pri zaposlovanju novega sodelavca in v smislu izpolnjevanja pogojev za zasedanje delovnega mesta.

za določen čas, kako bodo urejene dodatne ure (plačane/neplačane) itd. (Zakon o delovnih razmerjih 2013).

Ko so vsi ti pogoji zapolnjeni, je potrebno delovno mesto razpisati in poskrbeti, da bo razpis takšen, da bo privabljal kandidate, ki so za to delovno mesto tudi usposobljeni ter primerni. V ospredje se postavljajo spletne strani za iskalce zaposlitve, časopisne publikacije, oglasne deske, linkedin itd. Delovno mesto mora biti razpisano za točno določeno skupino ljudi, da se organizacija znebi večine nepopolnih prošenj, hkrati pa so dostopni tudi podatki o kraju dela, plači in ugodnostih, ki so delavcem na voljo (Australian Government 2016).

Bistveni podatki, ki so navedeni ter nastopajo kot sestavine delovnega razmerja, so podatki o obeh partnerjih ter sedež, kjer zaposleni opravlja delo, datum začetka dela, na kar se veže tudi npr. odpovedni rok pri dosedanjem delodajalcu. Naziv delovnega mesta in opis le-tega kot sestavina delovnega razmerja povesta, katero delo bo delavec opravljal ter kaj vse so njegove dolžnosti. Kraj opravljanja dela, čas opravljanja dela in podatki o letnem dopustu povedo, kje se nahaja delovno mesto delavca, njegov delovni čas in sorazmerni del letnega dopusta, ki je odvisen od dolžine delovnega razmerja, s čimer je povezano tudi, ali gre za krajši ali polni delovni čas. Določitve o tedenskem ali dnevnem načrtu dela, osnovna plača, ki pripada delavcu, vse bonitete, ki so s tem povezane, informacije o prejemanju plače ter načinu izplačevanja zadevajo področje, ki predstavlja podatke za višino plače ter vse, kar je s tem povezano. Seveda pa so v pogodbi opredeljeni tudi odpovedni roki in morebitne konkurenčne kavzule, ki delavcu onemogočijo delo v podobnih panogah za določen čas (IRP 2012).

4.3 PROCES UVAJANJA IN SOCIALIZACIJE KADROV

Po uspešni zaposlitvi posameznika in izbiri najboljšega možnega kandidata za opravljanje dela je za podjetje zelo pomemben proces socializacije in strateškega načrtovanja razvoja izbranih kadrov z namenom, da se učinkovito upravljajo talenti v organizaciji. Organizacijska socializacija je povezana s tem, da se posamezniki hitro prilagodijo novim delovnim mestom ter novim sodelavcem. Gre za enega

najpomembnejših projektov, s katerim se more spopasti kadrovska služba v podjetju, da je posameznik kar najbolj pripravljen za delo v podjetju (Grazulis 2011, 33).

Lipičnik (1996) pravi, da mora imeti organizacija razdelan dober model uvajanja novih kadrov, ki mora biti narejen tako, da omogoča čim manjšo fluktuacijo v podjetju ter mora zagotavljati varnost zaposlitve za posameznika. Tako se posledično povečajo proizvodnja, ustvarjajo dobri odnosi med sodelavci ter preprečuje možnost prevelike mobilnosti delovne sile v smislu iskanja nove zaposlitve. Ferjan (2005) poudarja, da programi uvajanja novega zaposlenega omogočajo hitro prilagoditev posamezniku na delo v podjetju – lahko ga razumemo kot skupek vseh lastnosti, ki jih posameznik mora osvojiti in ponotranjiti, da bo lahko normalno deloval v podjetju.¹⁵ Program uvajanja je sistematičen ter omogoča podjetju, da ima za to področje vnaprej postavljene stroške in kadrovske službi omogoča nemoteno delovanje. Slovenska podjetja¹⁶ imajo po navadi raje notranje pridobivanje kadrov – to pomeni, da gre za porabo obstoječih kadrov, ki so na voljo za delo v podjetju, ali pa nekoga, ki je v podjetju delal v preteklosti, ker ta pozna procese dela, njene cilje in usmeritve.

Socializacija posameznika v podjetju pa je po drugi strani proces, ki se začne od oddaje zaposlitvenega oglasa podjetja do v bistvu konca dela posameznika. Proces socializacije posameznika se torej začne takrat, ko posameznik predstavi svoje poklicne ter socialne kompetence skozi razgovor, tj. prvi stik z delodajalcem, ter tako dobi vtis o delovanju organizacije – zgodnja faza socializacije je najpomembnejša, kaže pa se preko razgovora o zaposlitvi in sposobnosti kadrovskega strokovnjaka, saj pomaga razkriti vse lastnosti posameznika, ki bi prišle prav podjetju. Naslednji korak v socializaciji posameznika je prvi dan na delovnem mestu ter srečanje z novimi sodelavci, kar pogosto privede do »šoka« – vloga kadrovskega strokovnjaka je v tem, da to zmanjšajo ter posamezniku omogočijo lažjo vključitev na delovno mesto – faza je sestavljena iz strokovnih smernic ter iz socialno-psihološke prilagoditve posameznika. Strokovne smernice so pomembne z vidika prilagajanja posameznika na politiko podjetja ter na nove zaposlene, socialno-psihološka faza pa je pomembna

¹⁵ Tukaj štejemo zraven tudi vsa pričakovanja ter potrebe, katere podjetje maksimizira skozi proces uvajanja novega kadra.

¹⁶ Po navajanju Ferjana (2005).

zaradi potrebe po vzpostavitvi korektnega odnosa med vodjo in delavcem ter osvojitvi norm obnašanja. Uspešnost tega koraka je povezana z dovtetnostjo posameznikov za spremembe ter dovtetnostjo za prilagoditev na delovne procese, ki so v skupini že oblikovani (Kouzes in drugi 2003; Grazulis 2011).

5 BITKA ZA TALENTE

Bitka za talente je osrednja tema kadrovskih strokovnjakov, ki skozi razgovore, preučevanje zunanlega okolja in preko možnosti notranjega napredovanja iščejo najboljši možen kader na trgu dela oz. najboljši talent, ki je na voljo. Chambers in drugi (2007) so raziskali 77 različnih ameriških podjetij na področju razvitosti oddelka za upravljanje s človeškimi viri ter strategijami za pridobivanje novih sodelavcev oz. vso paleto praks, filozofij in izzivov, na katere lahko določeni oddelek naleti. Najbolj pomembno v večini podjetij je iskanje »izvršnih talentov« (angl. *Executive talent*), trendi pa kažejo na to, da v podjetjih primanjkuje talentov in jih bo primanjkovalo tudi še v naslednjih petih letih. Podjetja se v današnjih časih soočajo s tremi različnimi vidiki borbe za talente. Prvi je povezan z vedno bolj zapletenim gospodarstvom, ki zahteva tudi bolj globalno odprte talente, multi-kulturno obvladovanje svojega dela, tehnološko pismenost, podjetniške veščine in sposobnosti za obvladovanje razčlenjenih oblik organizacij. Drugič, v Ameriki je tale proces povezan s porastom srednje velikih ter majhnih podjetij, ki so primorana za svoje delo prekašati večja podjetja, ki lahko v večini primerov še vedno ponudijo bolj stabilne razmere za delo. Tretjič, na voljo je vedno bolj mobilna delovna sila (predvsem na najvišjih položajih), ki lahko lobira med različnimi podjetji ter z različnimi delovnimi mesti, tako da je priporočljivo, da podjetja poskrbijo za najboljše možne razmere.

Če zgornjo raziskavo poskušamo umestiti v slovenski okvir iskanja talentov, menim, da je celotna zadeva dokaj podobna in se slovenska podjetja srečujejo s podobnimi izzivi kot ameriška podjetja – predvsem na področju mobilnosti in globalnosti delovne sile. Mogoče bolj na globalnosti, ker je mobilnost zaradi relativne majhnosti trga delovne sile v Sloveniji omejena, vseeno pa je Slovencem na voljo trg EU, kjer je odprta pot iskanja nove zaposlitve ter boljših pogojev dela. Podjetja imajo za ključne kadre dobro razdelane strategije, ker se ključne talente podjetju izplača obdržati, saj

bodo s tem pridobili veliko konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji na trgu. Mogoče se za podjetje izplača tudi, da zaposlijo posameznika, za katerega so prepričani, da lahko iz njega naredijo močno osebo, ki bo delovala v skladu s strategijo podjetja in maksimizirala profit le-tega.

5.1 POSLOVNA REALNOST IN LOV NA TALENTE

Bitka za talente je proces, ki se je začel razvijati že v 80-ih letih prejšnjega stoletja ter pomeni celoten proces pridobivanja, organiziranja, razvijanja ter zmožnosti obdržati talente v organizaciji. Podjetja se vseskozi zavedajo, kateri kader potrebujejo in katere so ključne kompetence, ki jih izkazujejo zaposleni v podjetju. Podjetje mora omogočiti dinamično delo, ki omogoča inovativnost. Razlike med prejšnjimi poslovnimi realnostmi ter novodobnimi realnostmi smo prikazali spodaj.

Tabela 5.1: Primerjava poslovnih realnosti

STARA POSLOVNA REALNOST	NOVA POSLOVNA REALNOST
Ljudje potrebujejo podjetja.	Podjetja potrebujejo ljudi.
Strojno delo ter kapital podjetja sta glavni prednosti.	Talenti v podjetju so glavna prednost.
Talenti sicer ustvarjajo razlike, vendar te niso preveč opazne.	Talenti ustvarjajo ogromno razliko.
Delovna mesta so redka.	Talentirani ljudje so redki.
Zaposleni se čutijo povezani z organizacijo, delovna mesta so stabilna.	Zaposleni so mobilni, delovna mesta so kratkoročne narave.
Ljudje so zadovoljni s tistim, kar jim je na voljo.	Ljudje zahtevajo več od dela in od podjetja.

Vir: Povzeto po Jones in drugi (2001; 6).

Treven (1998) poudarja, da se je bitka za talente pričela s porastom informacijske tehnologije, ko je bilo potrebno imeti več in bolj napredna znanja – npr. intelektualni kapital, zamenjave »trdega« premoženja, ekonomija pa vedno bolj sloni na znanju ter na ustvarjanju najboljših talentov, kajti s tem podjetje osvoji najvišjo možnost stopnjo znanja. (Pfeffer 1994) Glavni talent, ki ga zaposleni ali posamezniki

izkazujejo, je povezan z menedžerskim talentom, ker je v današnjem času potreba po nekom, ki bo kos vsem izzivom, ki jih predstavljajo globalizacija, konkurenčnost na trgu, deregulacija ter hiter tehnološki razvoj. Podjetje potrebuje posameznika, ki bo zmožen vse to regulirati in predstavljati vzor drugemu.

5.2 VLOGA ODDELKOV PRI REGULACIJI TALENTOV ALI KLJUČNIH KADROV

Podjetje je v bistvu skupek različnih oddelkov, ki imajo vlogo pri mentoriranju, razvoju, usmerjanju ter obdržanju ključnih kadrov – razlike so predvsem v tem, kako lahko posamezni oddelek vpliva na proces zaposlovanja ter vodenja kadrov, po drugi strani pa se hkrati opredeljuje tudi vloga posameznega oddelka, kar bomo razložili v naslednjem poglavju. Vodstvo skrbi za nenehno promocijo razvojne politike, ki je uokvirjena s strategijo podjetja. Ta oddelek vodstvu nudi možnost vsakdanjega razvoja preko finančnih in moralnih podpor – zagotavlja, da se bo posameznik lahko vključil v strategijo podjetja ter se prilagodil na klimo v podjetju. Kadrovska služba v podjetju oz. oddelek, ki skrbi za kadre, poskrbi, da so kadrovski cilji tudi izpolnjeni ter zagotavlja orodja za izvedbo teh ciljev. Ti cilji so lahko strateški, operativni ali taktični – kadrovski oddelek mora ključnim kadrom zagotavljati nemoten proces usposabljanja ter razvoja na delovnem mestu. Vodje so po drugi strani razumljeni kot izvajalci kadrovskih politik, ki jih je opredelila kadrovska služba v podjetju. So tisti, ki svoje zaposlene in podrejene najbolj poznajo ter poznajo njihove delovne procese, zato se lahko poistovetijo z njimi ter so jim odlični mentorji. Vodje cilje, ki jih zastavita vodstvo ter kadrovski oddelek, ponotranjijo ter in vrednote prenašajo na zaposlene (Žezlina 2011, 48). Ključni zaposleni pa so ciljna skupina, na katero je potrebno vplivati z vsemi politikami in sredstvi, ki so posameznemu »nadrejenemu« oddelku na voljo v tistem trenutku.

S celotnim procesom je povezan tudi t. i. »strateški pristop« pri upravljanju človeških virov, ki se osredotoča na izredno pomembno vlogo zunanjega okolja, v katerem organizacija deluje, poznavanje konkurence na trgu dela ter dinamiko, ki jo ta trg dela omogoča. Proces po navadi traja okoli 3–5 let, kadrovskemu oddelku omogoča možnost izbire ter avtonomije pri delu ter upošteva vse zaposlene kot celoto. Model

je uporaben predvsem za izdelavo strategij, ki bodo tesno povezane s ključnimi cilji, ki jih organizacija želi doseči skozi svoje delo (Anthony in drugi 2005).

6 PROCESI KADROVANJA IN ZAPOSLOVANJA V VRTCIH RS

Po Klinarjevi (2012) javna uprava oz. javni sektor predstavlja vse državne organe in lokalne skupnosti v samoupravi, javne agencije, javne sklade, javne zavode in druge skupine oseb javnega prava, ki so povezani s porabljanjem državnega poročuna ter poročuna lokalnih skupnosti.¹⁷ Javna uprava v današnjem času postaja vedno bolj učeča se organizacija, kar pomeni, da si prizadeva k izboljševanju osebnega znanja in izkušenj, ki jih pridobijo posamezniki, ter preoblikovanju implicitnega¹⁸ v eksplicitno znanje. S tem je povezan tudi proces menedžmenta znanja, saj si vodstvo v javni upravi prizadeva za popolno uporabo »kadrovskih virov, pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti in ustvarjanje možnosti za sodelovanje zaposlenih pri postavljanju in uresničevanju skupnih ciljev, samousmerjanju in kontroli.« (Florjančič in drugi 1998) Odnosi med zaposlenimi so lahko korektni ter dobro definirani, da lahko posamezniki izkoristijo vse potencialne, ki so jim na voljo. Nove smernice na področju učeče se organizacije ter na področju javne uprave se kažejo v povečani vrednosti kadrovske funkcije v podjetju, predvsem v smislu večje zaposlovalne prožnosti in pomenu boljšega procesa zaposlovanja od same objave zaposlitvenega oglasa do izbire kadra po vseh izvedenih selekcijskih postopkih.

Po navajanju temeljnih delovnih področij MJU (2007) je ena izmed pomembnejših reform v javni upravi tudi učinkovito upravljanje z ljudmi na področju načrtnega, sistematičnega in racionalnega upravljanja z ljudmi iz »Zakona o javnih uslužbencih«, kjer se uporablja t. i. »uslužbenški sistem«, ki temelji na usposobljenosti posameznikov za delo ter nadpovprečni delovni uspešnosti posameznikov. Bistvene naloge, povezane s tem področjem, se nanašajo na sistematični razvoj javnih uslužbencev ter nadzor na delovanjem javnih uslužbencev, razvoj javnih uslužbencev na področju kadrovanja v smislu novih načinov ter novih pristopov, izgradnjo

¹⁷ V letu 2013 je bilo po Statističnem uradu RS (2014) v javni upravi zaposlenih več kot 237000 oseb.

¹⁸ Implicitno znanje predstavlja skupek t. i. »tihega znanja«, ki ga posameznik pridobi pri delu in preko izkušenj.

informativskega kadrovskega sistema, ki bi služil pomoči pri upravljanju s kadrovskimi viri, opravljanjem strokovnih izpitov za javne uslužbence ter pripravo, organizacijo ter evalvacijo za usposabljanje na delovnem mestu, hrambo podatkov o zaposlenih na področju obstoječih izkušenj, znanju, sodelovanju v evropskih projektih itd. (MJU 2007).

6.1 NORMATIVI NA PODROČJU ZAPOSLOVANJA V PREDŠOLSKI VZGOJI

2. člen Zakona o vrtcih pravi, da je glavni namen vrtca zagotavljanje dobrin za družino, izboljšanje kvalitete družinskega življenja ter razvoj otrokovih sposobnosti tako na psihičnem kot tudi na fizičnem področju. Zakon o vrtcih se sicer osredotoča na celoto dejavnosti, ki so povezane z zagotavljanjem vseh dobrin za otroke, kot tudi na prostorska določila, financiranje itd. Za nas pa je pomembno predvsem področje kadrovanja in zaposlovanja v vrtcih, pri čemer nam je v pomoč tudi t. i. »Pravilnik o normativih in kadrovskih pogojih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje (prečiščeno besedilo št. 1)«, ki določa vse, kar je za ravnatelje vrtcev ter za strokovne delavce ključnega pomena pri zaposlovanju ter vodenju novih sodelavcev (ZVrt 1996).

Zaposleni v vrtcu so lahko naslednji: vzgojitelj, pomočnik vzgojitelja, svetovalni delavec, organizator zdravstveno-higienskega režima, organizator prehrane in ostali. Vzgojitelj mora imeti izobrazbo najmanj 1. stopnje oz. izobrazbo, ki je primerljiva s 1. stopnjo, hkrati pa mora imeti v primeru, da opravlja dejavnost tudi v oddelkih z otroki s posebnimi potrebami, izobrazbo 2. stopnje ter opravljeno izpopolnjevanje. Pomočnik vzgojitelja mora imeti srednjo izobrazbo na področju predšolske vzgoje ali pa opravljen tečaj (poklicni) za delo v vrtcu. Svetovalni delavec mora imeti 2. stopnjo izobrazbe oz. ustrezno pedagoško izobrazbo, organizator zdravstveno-higienskega režima pa mora imeti najmanj 1. stopnjo izobrazbe ustreznega študijskega programa. Delovne obveznosti zaposlenih v vrtcu so lahko določene tudi še s kolektivno pogodbo, po drugi strani pa so določila obvezujoča, ker se drugače lahko kaznuje osebo, ki vrtec upravlja (javni vrtec upravlja občina, zasebni vrtec za oseba zasebnega prava) (ZVrt 1996). Osebo se za neupoštevanje vseh določil zakona (tudi

na področju zaposlovanja in izobrazbenih določil zaposlenih) lahko kaznuje s kaznijo 1000–2000 EUR.

Pravilnik o normativih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje (2014) določa vse obveznosti, ki veljajo za javne in zasebne vrtce, razen računovodska ter administrativna določila, ki ne veljajo za zasebne vrtce. Iz pravilnika je razvidno, da imajo v vrtcih vnaprej določena pravila ter normative, kakšno izobrazbo morajo imeti posamezniki, ter so pri izbiri najustreznejšega kandidata pogosto zelo omejeni. V pravilniku so opredeljena vsa delovna mesta, ki se ne določajo posebej v Zakonu o vrtcih, zanje pa so napisana zahtevana izobrazba, delovne izkušnje, hkrati pa so s tem pravilnikom določene tudi vse zadeve, povezane z dejavnostmi, ki jih tako javni kot tudi zasebni vrtci lahko izvajajo, normativi, ki veljajo za skupine in za skupine s prilagojenim programom ter časovni normativi za več dejavnosti – npr. za malico, kosilo, velikost obroka na otroka, npr. potrebno število delavcev v kuhinji.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja v 109. členu določa zaposlovanje strokovnih delavcev, kjer je navedeno, da

»(1) Javni vrtec oziroma javna šola, ki zaposluje nove strokovne delavce, mora prosta delovna mesta javno objaviti. Minister lahko za javne šole objavi prosta delovna mesta s skupno objavo. Natančnejšo vsebino in postopek skupne objave določi minister.

(2) Javni vrtec si mora pred objavo prostega delovnega mesta pridobiti soglasje ustanovitelja, javna šola pa soglasje ministra, razen za objavo prostih delovnih mest v šolah, ki so vključene v način financiranja v skladu z metodologijo za določanje obsega sredstev na udeleženca izobraževanja.

(3) Javni vrtec mora o vsakem prostem delovnem mestu strokovnega delavca pred objavo prostega delovnega mesta obvestiti ministrstvo, pristojno za predšolsko vzgojo.« (ZOFVI 2007)

Strokovni delavci, ki se štejejo kot presežni, so lahko s strani vrtca zaposleni brez javnega razpisa, pogodba o zaposlitvi pa se lahko sklene za določen ali nedoločen čas. Načeloma velja, da se lahko pogodba o zaposlitvi sklene tudi z delavcem, ki ne

izpolnjuje vseh zahtevanih pogojev za opravljanje dela na razpisanem delovnem mestu, če se na to delovno mesto ne prijavi noben drug kandidat. Delavca se lahko do zaposlitve polnega delovnega časa razporedi tudi po drugih vrtcih ali podobnih ustanovah, da se tako zapolnijo ure. V 110. členu ZOFVI-ja je zapisano tudi, da mora strokovni delavec ob prvem opravljanju dela v vrtcu narediti t. i. »pripravništvo«, ki služi kot priprava na kasnejše samostojno delo – le-to lahko traja največ 10 mesecev za enega kandidata. V kasnejših členih (111 do 113) je zapisano, da pripravnike določi ministrstvo vsaj 1 x letno ter da je potem ministrstvo zadolženo tudi za spremljanje evidence o pripravništvih. Pripravnik si lahko sam izbere vrtec, kjer bo opravljal pripravništvo, če se vrtec s tem strinja. Na podlagi pripravništva se izvaja tudi strokovni izpit (102. člen), ki pa je pogoj za zaposlitev v vrtcu. Strokovni izpit lahko naredi delavec po 6-ih mesecih pripravništva, vendar ga ni potrebno opravljati za delavce, ki imajo naziv visokošolski učitelj (ZOFVI 2007).

Za delovanje vrtcev po Sloveniji kot dela javne uprave pa je pomemben tudi Zakon za uravnoteženje javnih financ (ZUJF) iz leta 2012 – seveda tudi z vsemi dopolnitvami, ki so se in se še vedno dogajajo na tem področju – zadnja dopolnitev je bila izvedena v letu 2015. Ta zakon kot vodilo za uravnoteženje javnih financ vpliva direktno na Zakon o vrtcih in posega v zmanjšanje izdatkov proračunov. Neposredno na ZVrt vpliva v 24. členu, kjer se dodatno sofinancira varuha predšolskih otrok za tiste otroke, ki niso dobili prostega mesta za redno skupino, hkrati pa se v 32. členu določa višina plačila za starše, ki imajo v vrtec vpisanega enega otroka ali več. 183. člen ZUJF-a določa, da se mora v javni upravi omejevati število zaposlovanj in da morajo biti vsa zaposlovanja ter vsi kadrovski predpisi, ki jih javna ustanova sprejme, v skladu s tem zakonom. »Zaposlovanje je dovoljeno na podlagi soglasja, ki ga mora uporabnik proračuna pridobiti pred začetkom postopka zaposlitve. Soglasje za zaposlitev se izda na podlagi zahteve:

- če je zaposlitev za nedoločen čas, s katero se nadomesti javnega uslužbenca, ki mu je prenehalo delovno razmerje, nujno potrebna za izvajanje nalog posameznega uporabnika proračuna, ali
- če je zaposlitev nujno potrebna za izvajanje nalog posameznega uporabnika proračuna in gre za zaposlitev za določen čas, ali

- če gre za zaposlitev, ki je posledica povečanega obsega programa ali izvajanja novega programa ali ustanovitve novega proračunskega uporabnika, ali
- če uporabnik proračuna izkaže, da bo kljub zaposlitvi nominalno zmanjšal stroške dela v tekočem letu v primerjavi s stroški dela preteklega leta, ali
- če gre za zaposlitev, ki je financirana iz prihodkov tržne dejavnosti, ali
- če gre za izvajanje posameznega projekta za čas trajanja projekta, če so za njegovo izvedbo zagotovljena tudi sredstva za plače zaposlenih.« (ZUJF 2012) Po 184. členu je potrebno omejevati tudi število avtorskih, podjemnih pogodb ter omejitve zaradi opravljanja študentskega dela. Načeloma velja, da ustanove v javni upravi ne smejo zaposlovati na podlagi avtorskih ali podjemnih pogodb, razen v primerih, ki so podrobneje opisani v zgoraj omenjenem členu ter se nanašajo predvsem na npr. znanstveno-raziskovalna dela v okviru raznih ustanov, prevajanje za potrebe ministrstva, posebne projekte, za katere so namenjena dodatna finančna sredstva itd. (ZUJF 2012).

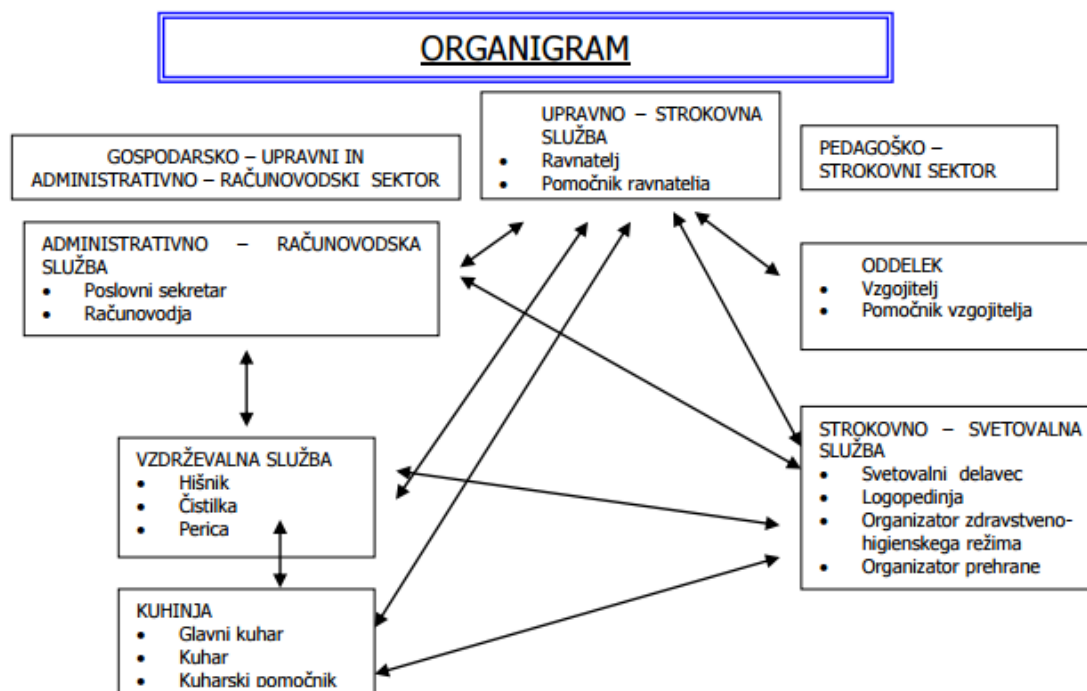
Če povzamemo zgoraj napisano, sta na področju predšolske vzgoje zaposlovanje in usposabljanje na delovnem mestu zelo uokvirjena, normativi na tem področju pa so strogi ter ne dopuščajo pretirane fleksibilnosti. Načeloma v vrtcih in podobnih ustanovah ni kadrovskega oddelka in so za sam razvoj ter izbiro kadrov odgovorni ravnatelj ter neposredno najbližji sodelavci. Kar zadeva samo izobrazbeno raven ter pristojnosti posameznega oddelka ali delavcev v vrtcu, je pravilno, da so tako zakonsko uokvirjeni, saj gre za zelo specifično področje, ki se osredotoča na sekundarno socializacijo posameznika, za katero pa je jasno, da je najpomembnejša pri izgradnji posameznika. Normativi ter pravilniki na tem področju res določajo večino zadev glede pridobivanja pravilne izobrazbe ter postopkov, ki jih posameznik mora opraviti, preden se lahko zaposli v vrtcu, medtem ko so proces izbire samega kandidata ter načini, kako in na kakšen izberejo posameznika, prepuščeni vrtcu. Seveda je pri javnih vrtcih verjetno problem ta, ker je njihov lastnik občina, ki mora kandidata na koncu tudi potrditi, a vseeno imajo vrtci lahko pri izbiri potencialnega kandidata proste roke. V empiričnem delu magistrske naloge bomo to možnost tudi raziskali ter na primeru Vrtca Mavrica Brežice poskušali opredeliti ter ovrednotiti

načine, ki jih vrtec lahko uporablja predvsem kot pomožne pri izbiri ter iskanju najprimernejšega kandidata za opravljanje dela.

7 VRTEC MAVRICA BREŽICE

Vrtec Mavrica Brežice je javni vrtec, ki je bil ustanovljen leta 1991, torej obratuje že dobrih 25 let. V vrtcu je zaposlenih 50–99 oseb, njegov lastnik pa je Občina Brežice, zastopnik pa ga. Silvija Komočar, ki je hkrati tudi ravnateljica vrtca (Bizi 2016). Ustanovitveni akt podjetja je zamejen s t. i. »ODLOK-om o spremembah in dopolnitvah Odloka o preoblikovanju javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Vrtec Mavrica Brežice (Ur. l. št. 64/2007, z dne 16. 7. 2007)«.

Slika 7.1.: Organigram Vrtca Mavrica Brežice



Vir: Povzeto po Katalogu informacij javnega značaja (2009).

Vrtec Mavrica Brežice opravlja dejavnost primarne vzgoje in učenja predšolskih otrok, hkrati pa omogoča staršem lažje družinsko življenje in izboljšuje kvaliteto le-tega. Vrtec posluje po načelih kurikuluma, določenih z javno veljavnim programom, ki velja za vse vrtce po Republiki Sloveniji. Vizija vrtca je povezana z zagotavljanjem varnosti, igre in strokovnega dela, kjer je vse skupaj povezano z ustvarjanjem pozitivne klime

in kulture v vrtcu. Namen takšnega dela je, da se uskladijo interesi zaposlenih, otrok in staršev. Poslanstvo ravnatelja v vrtcu je povezano z zagotavljanjem takšnega okolja dela, da bodo vse storitve, ki jih vrtec nudi, dostopne in na najvišji možni ravni, hkrati s tem pa mora zagotavljati stalne spremembe ter prenovo, skrbeti za kakovostno delo in tako mora delovati tudi sam – kakovostno. Vzgojiteljevo delo je po drugi strani povezano s tem, da mora usklajevati svoje delo z osebnimi prepričanji, da je v nenehnem procesu iskanja novih znanj ter daje predloge za spremembe, svoje delo pa mora prav tako kot ravnatelj opravljati vestno ter kakovostno (Vrtec Mavrica Brežice 2016).

Leta 2014 je bil vrtec popolnoma obnovljen ter je bil s tem zaključen projekt izgradnje novega vrtca, s čimer je Občina Brežice dobila nov prepoznavni pečat, ki s svojim organizacijskim in arhitekturnim značajem zaokroža velik projekt. Projekt izgradnje novega vrtca je prestavljal okoli 5,6 mio. EUR, za to pa so se porabila tako občinska, državna kot tudi evropska sredstva (Posavje INFO 2014). Leta 2014 se je v vrtcu zamenjala tudi ravnateljica, ki je takrat postala ga. Silvija Komočar. S tem je dobila veliko odgovornost, da se vrtec še naprej vodi tako dobro kot do sedaj. Seveda je s tem dobila tudi odgovornost zaposlovanja novih sodelavcev, ki morajo delovati v skladu z vizijo Vrtca Mavrica Brežice, hkrati pa se zavedajo, kakšno je njihovo poslanstvo.

8 EMPIRIČNI DEL

Empirični del magistrske naloge je sestavljen iz poglavij, ki se nanašajo na poglobljene analize na področju izboljšanja procesa iskanja kadrovskih virov na primeru Vrtca Mavrica Brežice, ki sedaj za iskanje ter izbiro kadrov uporablja interni odprt vprašalnik, ki je priložen tudi v prilogi magistrske naloge. Vrtec Mavrica Brežice se tako kot verjetno vsaka ustanova znotraj javne uprave sooča s podobnim problemom izbire ter načina iskanja kadrov, zato bomo v naslednjih poglavjih te omejili s sedanjim stanjem na tem področju ter podali predloge, kako bi proces in način iskanja novih kadrov lahko izboljšali. Empirični del je tako sestavljen iz metodoloških okvirov, ki smo jih uporabili za raziskavo, iz različnih kvalitativnih in kvantitativnih analiz, iz konkretnih ugotovitev in predlogov za izboljšavo, kjer se bomo osredotočali na trenutno stanje v Vrtcu Mavrica Brežice ter pregledali celotno

sliko zaposlovanja novih sodelavcev v vrtcu. Način, na katerega bomo zastavili predloge za izboljšave, bo v pomoč tako vrtcu kot tudi nam pri razumevanju težavnosti koordinacije internih potreb ter potreb in usmeritev, ki jih določajo zakoni in pravilniki na tem področju. Namen magistrske naloge je torej preveriti trenutne usmeritve vrtca na področju zaposlovanja novih kadrov ter trenutne načine iskanja novih potencialnih sodelavcev, hkrati pa je namen uskladiti pogled vodstva vrtca s pogledom zaposlenih. Raziskovalni vprašanji, na kateri bomo poskušali odgovoriti, sta naslednji:

Kako izdelati učinkovit program izbire kadra v skladu z zakonskimi regulativami? Na kakšen način potekata izbor in selekcija ter kako je proces mogoče izboljšati?

8.1 METODOLOŠKI OKVIR

8.1.1 KVALITATIVNI INTERVJU

Vrtec Mavrica Brežice kot del javne uprave nima predvidenega in določenega kadrovskega oddelka, ki bi deloval in skrbel za nemoteno poslovanje na eni strani ter za pretok informacij med zaposlenimi ter vodstvom na drugi strani. Kadrovski oddelek v vrtcu v bistvu predstavlja ravnateljica vrtca ter ostalo vodstvo (pomočnica ravnateljice, administrativni oddelek itd.), ki imajo zraven že tako zahtevnih nalog vodenja vrtca nalogo tudi vzdrževati in vzpostavljati primerno klimo in kulturo v podjetju, hkrati pa skrbeti, da so tudi na področju zaposlovanja konkurenčni ter da zaposlujejo kader, ki bo vrtcu predstavljal največjo korist. Glede na to, da je vodstvo vrtca glavno na področju zaposlovanja novih kadrov, smo se odločili za izvedbo kvalitativnega intervjuja, ki nam bo dal celotno sliko o dojetanju zaposlovanja, usklajevanja zaposlenih, načinov iskanja novih kadrov, lova na talente itd. S tem bomo dobili celotno sliko o vodenju Vrtca Mavrica Brežice. Kvalitativni intervju bomo izvedli z ravnateljico Vrtca Mavrica Brežice go. Silvijo Komočar.

8.1.2 KVANTITATIVNA ANALIZA

Zaposleni v Vrtcu Mavrica Brežice predstavljajo pomemben del znanja v vrtcu pri snovanju kulture in klime znotraj vrtca, hkrati pa imajo predvidoma tudi velik vpliv na zaposlovanje ter odločanje o zaposlitvi posameznega kandidata. Da bi to hipotezo preverili, bomo za kvantitativni del raziskave uporabili vprašalnik kombiniranega

(odprtega in zaprtega) tipa. Z zaprtim tipom vprašanj bomo želeli odgovoriti na demografska vprašanja ter vprašanja o dolžini opravljanja delovnega razmerja v vrtcu, nato pa bomo preverili še sklopa zadovoljstvo pri delu ter izbire in ustreznosti zaposlenih kadrov. Namen anketnega vprašalnika je torej dobiti informacije s strani zaposlenih – predvsem kako oni doživljajo svoje delo – ter hkrati da vodstvo vrtca prejme povratno informacijo o svojem delu. Na koncu intervjuja pa bomo preverjali še subjektivno mnenje anketirancev (kot odprti del vprašalnika) o zaposlovanju v vrtcu ter o morebitnem sodelovanju zaposlenih in vodstva na področju izbire pravilnega kandidata ter načinov iskanja novih kadrov.

8.2 NAČIN ZBIRANJA PODATKOV INTERVJUJA IN VPRAŠALNIKA

Intervju z ravnateljico v Vrtcu Mavrica Brežice je bil po predhodni seznanitvi preko elektronske pošte izveden na sedežu podjetja dne 19. 4. 2016 ob 10. uri v pisarni ge. Silvije Komočar. Vprašanja so bila gospe vnaprej znana, da se je lahko nanje pripravila ter podala ustrezne odgovore, hkrati pa je lahko sama poudarila nerazumevanja določenih vprašanj ali podvprašanj, ki so bila osrednja nit intervjuja. Intervju je trajal približno 1 uro, vmes pa se ni pojavilo kakšno nerazumevanje vprašanj, ki so bila intervjuvanki na voljo. Intervju z go. Silvijo Komočar je bil posnet in kasneje zapisan preko transkripta. Namen celotnega intervjuja je bilo pridobivanje podatkov, ki nam bodo dali sliko o trenutnem stanju v podjetju na področju zaposlovanja ter iskanja novih sodelavcev. Med intervjuvanjem ge. Silvije Komočar smo dobili koristne informacije o trenutnem stanju, s katerim se sooča Vrtec Mavrica Brežice, hkrati pa je sama podala tudi koristne predloge o izboljšavah na tem področju, predvsem o tem, kateri kader je v vrtcu ključen in kako poteka vključevanje zaposlenih ter mentorstvo.

Vprašalnik, ki je bil naslovljen na zaposlene v Vrtcu Mavrica Brežice, pa je namenjen predvsem preverbi trenutnega stanja zadovoljstva z delom in klimo v podjetju. To je bilo izvedeno zaradi tega, da vodstvo vrtca prejme povratno informacijo o svojem delu, hkrati pa je namenjen individualnim predlogom pri prihodnjem zaposlovanju v vrtcu. Prvi del vprašalnika obsegajo demografski podatki, drugi del pa je namenjen zadovoljstvu z delom ter tako iz predlogov za izbiro kadrov kot tudi lastne presoje o ustreznosti dosedanjih kadrov v vrtcu. Po dogovoru z ravnateljico vrtca je bil

vprašalnik objavljen na spletni strani 1ka, kjer je možno vprašalnike izvesti »online« ter imajo vsi lahko dostop od kjerkoli. Vprašalnik smo izdelali v programu ter preko gesla omogočili izpolnjevanje samo zaposlenim iz Vrtca Mavrica Brežice – dostop do vprašalnika je bil posredovan ge. Silviji Komočar, ta pa ga je potem po elektronski pošti posredovala do zaposlenih v vrtcu. Do konca je bilo izpolnjenih 47 vprašalnikov¹⁹, od tega jih je približno polovica (50%) izpolnilo zadnje vprašanje, kjer so morali podati konkretne predloge za izboljšanje procesa zaposlovanja v vrtcu ter ustrezne izbire kadrov. Vprašalnik je zaposlenim bil na voljo za izpolnjevanje v tednu od 4.5-13.5.2016, vmes pa nismo naleteli na kakšne usmeritve glede nerazumevanj vprašanj ali trditev, ki so bile uporabljene za izdelavo vprašalnika. Vprašanja v vprašalniku so namenoma oblikovana na splošno, da so jih lahko izpolnili vsi zaposleni v vrtcu – anketa je tudi bila namenjena vsem, razen ge. Silviji Komočar, s katero smo opravili intervju.

Oba, tako vprašalnik z zaposlenimi ter intervju z ravnateljico sta odvisna drug od drugega v smislu, da eni in drugi dobijo povratno informacijo o njihovem delu. Vrtec Mavrica Brežice ima na tem področju že pokrit del pridobivanja informacij od potencialnega delavca, ki so pomembne za razumevanje same narave dela ter dajejo vodstvu vrtca pomembne podatke o razmišljanju ter dožemanju zahtevnih situacij (glej PRILOGA Č), v katerih se vzgojitelj ali kater drug delavec lahko znajde. V naslednjih poglavjih bomo preko analiz vprašalnikov in intervjuja dobili podrobnejšo sliko pri delovanju vrtca, kar nam bo služilo pri pripravi predlogov za izboljšanje na področju zaposlovanja novih kadrov ter na področju koordiniranja zahtev, ki jih velevajo vsi zakoni.

8.3 ANALIZA INTERVJUJA Z VODSTVOM

Vrtec Mavrica Brežice nima posebej organiziranega kadrovskega oddelka, ampak je po besedah ge. Silvije Komočar za to odgovorna ona, pomočnica ravnateljice ter svetovalna delavka – zaposleni v upravi. V vrtcu je trenutno zaposlenih 97 oseb, večina oseb pa ima srednješolsko izobrazbo kar pa bo razvidno tudi iz ankete. Ravnateljica vrtca ima za zaposlene v bistvu vedno rezerviran čas in nima posebnih

¹⁹ V Vrtcu Mavrica Brežice je trenutno po besedah ravnateljice zaposlenih 97 oseb, tako da je v anketi sodelovalo 49% vseh zaposlenih.

uradnih ur, pomočnica ravnateljice pa je odgovorna za organizacijo dela (bolniške, nadomeščanja itd.) – v bistvu pomočnica ravnateljice v tem primeru opravlja večino del, kot bi jih opravljal kadrovski strokovnjak v podjetju. Če pogledamo s strani ključnih kadrov ter talentov, so v vrtcu seveda v prvi vrsti strokovni delavci, se pa pojma in načina »lova na kadre« vrtec ne uporablja, saj je za termin bolj v uporabi za drugačne oblike dejavnosti – za vrtec je seveda v prvi vrsti pomembno, da ima oseba, ki se bo zaposlila ali je predhodno zaposlena na kakšen drugačen način (študent, javna dela itd.) smisel za delo z otroki ter čuti do tega dela izjemno pripadnost ter ljubezen – seveda je za vrtec smiselno ter tudi najbolj razširjeno zaposlovanje kadrov, ki so v vrtcu delali že prej.

Celoten potek izbire, selekcije, zaposlitve kadrov je v Vrtcu Mavrica Brežice izveden na način, da se prosto delovno mesto najprej objavi na Zavodu RS za zaposlovanje, nakar se na podlagi prejetih prošenj v prvem koraku izloči kandidate, ki v nobenem pogledu ne ustrezajo pogojem za zaposlitev. Kandidatom, ki so izbrani na razgovor, se to sporoči o elektronski pošti oz. na drug način, če le-ta ni navedena, potem pa se vodstveni tim s kandidatom izvede zaposlitveni razgovor na podlagi vnaprej napisanega vprašalnika – ena v skupini ima s kandidatom intervju, druga pa si zapisuje odgovore kandidata. Kot je razvidno iz ravnateljicinih besed, je celoten proces izbire ter odločitve o primernem kadru temeljito izveden in se v primeru, da za delo ni izbran noben izmed kandidatov, ki so na voljo, celoten proces ponovi. Prav tako se vodstveni tim po temeljitem razmisleku odloči, kateri izmed kandidatov je najprimernejši za delo glede na odgovore na interni vprašalnik ter glede na intuicijo vodstva.

Kot ključno slabost glede zaposlovanja ter začetkov zaposlenega ravnateljica Vrtca Mavrica Brežice vidi hiter proces uvajanja – zaposleni je ob izbiri v bistvu že zelo hitro tudi postavljen v oddelek ter mora biti pripravljen na samostojno delo, vendar vseeno ti delavci niso prvič v takšnih situacijah, kajti morali so opraviti strokovni izpit, kar tako zahteva izkušnje na področju predšolske vzgoje. Zaposleni v vrtcu so vedno pripravljeni pomagati drugim sodelavcem, ki so se pred kratkim pridružili kolektivu ter vršijo procese neformalnega mentorstva – novim zaposlenim pa so vedno na voljo tudi svetovalni delavci, ki jih usmerjajo pri delu že od vsega začetka. Vodstvo vrtca

tudi zunanje izvajanje kadrovske funkcije oz. vsaj procesa zaposlovanje oz. izbire kandidatov, ki bi lahko bili primerni za določeno delovno mesto, ne vidi kot pozitivnega, ker je po besedah ge. Silvije veliko bolj pomembno, da se vodstvo osebno spozna s kandidati ter da jih tudi samo preizkusi – tukaj se kot argument predstavlja, da gre za zelo odgovorno delo, kjer se kot ciljno skupino izobražuje »temelje« populacije in je po njenem mnenju ne bi smela opravljati zunanja organizacija, ki v klimo in kulturo podjetja ni neposredno vključena. Enako oz. podobno mnenje velja tudi za t.i. »bazo talentov«, ker je v takšnem smislu na spletu možno ustvarjati drugačne vrste identiteto, ki jo posameznik dejansko nosi v sebi.

8.4 ANALIZA VPRAŠALNIKOV Z ZAPOSLENIMI

Vprašalnik za zaposlene v Vrtcu Mavrica je bil s strani ge. Silvije Komočar posredovan vsem zaposlenim po elektronski pošti, nakar jim je bilo dano 10 dni, da vprašalnik izpolnijo preko spletne strani 1ka (<https://www.1ka.si>) – tako smo vprašalnik naredili bolj dostopen ter lažje izvedljiv. V raziskavo so bili vključeni tako pripadniki ženskega kot tudi pripadniki moškega spola, vendar se ja na izpolnitev vprašalnika odzval samo eden. Prav tako je potrebno poudariti, da niso vsi anketiranci izpolnili vseh vprašanj, analiza pa je bila izvedena delno z lastnim orodjem (Excel).

Tabela 8.1: Spol anketirancev

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
Moški	1	2 %
Ženski	42	89 %
Skupaj	43	91 %

Iz zgornje tabele (Tabela 8.1) je razvidno, da je na vprašanje odgovorilo 43 od 47 anketirancev, se pravi 9 % anketirancev na to vprašanje ni odgovorilo, tako da jih iz analize lahko izključimo. Razvidno je, da je večina 42/43 (oz. 97 %) anketirancev ženskega spola in le 1 oseba moškega spola.

V spodnji tabeli je prikazana dosežena stopnja izobrazbe delavcev v Vrtcu Mavrica Brežice, kar smo preverili zato, da dobimo vpogled, katera stopnja izobrazbe je v vrtcu najbolj zastopana.

Tabela 8.2: Izobrazba anketirancev

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
1 (osnovna šola ali manj)	0	0 %
2 (poklicna šola (2- ali 3-letna strokovna šola))	5	11 %
3 (štiriletna srednja šola)	26	55 %
4 (višja šola)	2	4 %
5 (visoka šola – prva stopnja)	9	19 %
6 (univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij))	4	9 %
7 (znanstveni magisterij ali doktorat)	0	0 %
Skupaj	46	98 %

Na vprašanje, ki se naša na najvišjo doseženo izobrazbo v vrtcu, je odgovorilo 46 od 47 anketirancev, kar predstavlja 98 % vsega vzorca. Najvišji odstotek dosežene izobrazbe, ki jo imajo anketiranci iz Vrtca Mavrica Brežice, predstavljata štiriletna srednja šola (55 %) ter visoka šola – prva stopnja (9 %). Najmanjši odstotek predstavljata osnovna šola ter znanstveni magisterij ali doktorat (oba po 0 %). Iz odgovorov je razvidno, da v Vrtcu Mavrica Brežice glede na dosednji kader v najmanjši meri zaposlujejo prav potencialni kader, ki ima zaključeno vsaj poklicno šolo, v največji meri pa kader, ki ima zaključeno vsaj srednjo strokovno šolo. Glede na profil, ki ga v vrtcih večinoma iščejo, so to pomočniki vzgojiteljev in vzgojitelji. Standardni odklon za zgoraj analizirano vprašanje nam pove, da le-ta znaša 1,2, tako da gre za majhen odklon od povprečja, zato lahko zaključimo, da so podatki delno razpršeni in gre za dokaj veliko statistično verjetnost, da bo največ novo-zaposlenih s končano srednješolsko izobrazbo

Tabela 8.3: Dolžina zaposlitve v vrtcu

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
1 (0–5 let)	12	26 %
2 (5–10 let)	16	34 %
3 (10–20 let)	3	6 %
4 (20 let ali več)	15	32 %
Skupaj	46	98 %

Na vprašanje o zaposlitvi v vrtcu je odgovorilo 46 od 47 anketirancev, kar predstavlja 98 % vsega vzorca. Največji delež zaposlenih predstavljajo tisti, ki so zaposleni od 5–10 let (34 %) ter tisti, ki so v vrtcu zaposleni 20 let ali več (32 %), kar je za varnost novozaposlenih ter tudi za varnost teh delavcev, ki so trenutno zaposleni v vrtcu, vzpodbudno, ker vidimo, da gre v večini primerov za stalen kader. Po drugi strani pa je 12 anketirancev v vrtcu zaposlenih 0–5 let (26 %), kar pa tudi ni majhen odstotek glede na vzorec, ki je izpolnil anketo. Verjetno gre pri teh delavcih za zaposlitev za določen delovni čas ali pa za zaposlitev, kjer gre za nadomeščanje odstotnega delavca. Če zaključimo, vidimo, da tudi tukaj ne gre za pretirano odstopanje od povprečja, ki znaša okoli 10 let, hkrati pa to število pove, da je zaposlitev v Vrtcu Mavrica Brežice varna ter za posameznika ne predstavlja velikega tveganja v smislu nadomestitve ali odpustitve, saj menimo, da bi potem bila vrednost povprečnih zaposlenih let v vrtcu manjša.

Tabela 8.4: Trditve, povezane z zadovoljstvom ter razmerami pri delu

Podvprašanja	Odgovori						Povprečje	Std. Odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam	Skupaj		
S svojim delom sem zadovoljen/a.	0	0	1	27	16	44	4,3	0,53
	0 %	0 %	2 %	61 %	36 %	100 %		
Menim, da učinkovito usklajujem delovno in zasebno življenje.	0	0	2	26	14	42	4,3	0,55
	0 %	0 %	5 %	62 %	33 %	100 %		
Menim, da se lahko poistovetim z vizijo vrtca in da delujem v skladu s poslanstvom.	0	0	3	25	12	40	4,2	0,58
	0 %	0 %	8 %	63 %	30 %	100 %		
S sodelavci ter vodstvom se dobro razumem ter na splošno nimamo težav.	0	0	2	25	17	44	4,3	0,57
	0 %	0 %	5 %	57 %	39 %	100 %		
Moje delo je stresno ter zelo odgovorno.	0	0	6	19	17	42	4,3	0,7
	0 %	0 %	14 %	45 %	40 %	100 %		
Menim, da je organizacija vrtca dobra ter da imam možnost kariernega razvoja pri delu.	0	1	4	25	12	42	4,1	0,68
	0 %	2 %	10 %	60 %	29 %	100 %		
Moje delo je dobro opravljeno, sodelavci pa se name lahko vedno zanesejo.	0	0	0	19	23	42	4,5	0,5
	0 %	0 %	0 %	45 %	55 %	100 %		
Menim, da sodelavcem lahko zaupam, hkrati pa imam občutek, da vodstvo sprejema moje mnenje ter predloge za izboljšave.	0	2	7	26	3	38	3,8	0,66
	0 %	5 %	18 %	68 %	8 %	100 %		
Program mentorstva imamo v vrtcu dobro urejen.	0	0	2	22	10	34	4,2	0,55
	0 %	0 %	6 %	65 %	29 %	100 %		
Komunikacija v vrtcu med sodelavci poteka nemoteno.	0	2	9	23	9	43	3,9	0,78
	0 %	5 %	21 %	53 %	21 %	100 %		

Zgornje trditve so anketiranci izbirali glede na vrednosti oz. jakost strinjanja, na vsako trditev pa se je skupno odzvalo različno število anketirancev, kar je prikazano zgoraj v stolpcu skupaj, ki nam pove, kolikšno število od 47 oseb, ki so sodelovale v anketi, je izbralo katero izmed možnosti v zgoraj navedenih trditvah. Neizpolnitev tega vprašanja lahko smatramo kot »ne vem«. Trditve, ki so povezane tako z urejenostjo mentorskega programa v Vrtcu Mavrica Brežice kot tudi s komunikacijo ter medsebojnim razumevanjem z ostalimi sodelavci, so namenjene predvsem vodstvu podjetja, da lahko oceni, ali je klima v podjetju dovolj vzpodbudna za delo in ali bi morali morda še kaj narediti na tem področju.

Skozi pregled odgovorov je razvidno, da se največ odgovorov giblje v jakosti »se strinjam« ali več. Najbolj se zaposleni v vrtcu strinjajo s tem, da je njihovo delo dobro opravljeno; na splošno so najbolj prepričani v tiste trditve, ki so povezane z njihovim delom ter odnosom njih do drugih sodelavcev ali pa razmerjem med delovnim in prostim časom. Vseeno v okviru trditve »se strinjam«, a z največjim standardnim odklonom, pa se gibljejo trditve, ki so povezane s komunikacijo med vodstvom in delavci v vrtcu ter s tem, ali je vodstvo v vrtcu pripravljeno upoštevati spremembe, ki jih delavci predlagajo. Iz zgornjega sklopa vprašanj lahko zaključimo, da se zaposleni najbolj poistovetijo s trditvami, ki zadevajo njihovo delo ter njihov odnos do drugih zaposlenih. Verjetno je to posledica tega, da vsak zaposleni zase vedno misli, da dela najboljše ter se težko postavi v vlogo nekoga, ki mora njegovo delo ocenjevati ter biti pri tem kar se da objektivni, hkrati ne more vedno upoštevati vseh predlogov, ki bi jih posameznik želel uveljavljati. Vseeno menimo, da glede na zgornje rezultate na splošno ni problemov med vodstvom in zaposlenimi ter da so zaposleni v vrtcu zelo predani svojemu delu.

Tabela 8.5: Trditve, povezane z vključenostjo zaposlenih v kadrovanje

Podvprašanja	Odgovori						Povprečje	Std. Odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam	Skupaj		
Mentorski program in pravilen način izbire kadrov sta pomembna za zagotovitev ključnih kadrov.	0	0	1	21	20	42	4,5	0,55
	0 %	0 %	2 %	50 %	48 %	100 %		
Selekcija kadrov bi lahko bila izboljšana, če bi bili zaposleni aktivno vključeni vanjo.	0	0	4	23	11	38	4,2	0,61
	0 %	0 %	11 %	61 %	29 %	100 %		
V času pripravništva zaposleni posameznika lahko ocenjujemo ter podamo subjektivno oceno kandidata.	0	1	4	22	10	37	4,1	0,7
	0 %	3 %	11 %	59 %	27 %	100 %		
Menim, da imam kot mentor ali mentoriranec pomembno vlogo v vrtcu.	0	1	4	19	12	36	4,2	0,74
	0 %	3 %	11 %	53 %	33 %	100 %		
Menim, da mi je za moje uvajanje bil dan ustrezen mentor, od katerega sem se veliko naučil/a.	0	3	6	15	16	40	4,1	0,93
	0 %	8 %	15 %	38 %	40 %	100 %		
Rad/a bi bil/a vključen/a v proces izbire kadrov ter predlagal/a določene spremembe ali nove vidike iskanja kadrov glede na moje izkušnje pri delu v vrtcu.	0	3	8	17	5	33	3,7	0,84
	0 %	9 %	24 %	52 %	15 %	100 %		

Rezultati trditev, ki so povezane z željo zaposlenih, da bi bili vključeni v proces izbire kadrov, aktivno iskanje ter predlaganje kadrov, so pokazale veliko mero strinjanja, čeprav v nekaterih primerih ponovno na katero izmed trditev niso odgovorili vsi anketiranci, tako da bomo za analizo vzeli tisti vzorec, ki je na voljo. Največji

odstotek zaposlenih misli, da je mentorski program res pomemben za pravilen izbor ključnih kadrov v podjetju, hkrati pa se strinjajo, da so sami v odnosu mentor/mentoriranec v zelo pomembnem položaju o odločanju ter izbiranju kadrov v vrtcu. Veliko se jih strinja tudi s trditvijo, da bi bila ob boljši aktivnosti kadrov tudi selekcija kadrov lahko boljša. Po drugi strani pa se ob zelo podobni trditvi, da bi želeli biti bolj vključeni v izbiro, predlaganje sprememb glede na dosedanje izkušnje pri delu, ta procent in jakost strinjanja na splošno malo zmanjšata. Razlog za to bi bil, da so verjetno zaposleni mnenja, da bi moral proces biti izveden preko mentorstva, odločanja ter pomoči na podoben način, ne pa na neposreden, kjer bi imeli v bistvu podobno vlogo, kot jo ima tudi vodstvo vrtca.

Pri zadnjem vprašanju so zaposleni odgovarjali na odprto zastavljeno vprašanje »Prosim Vas, da spodaj na kratko napišete, kako bi Vi lahko pomagali pri izbiri kadrov ter kakšni so Vaši predlogi za iskanje kadrov, ki bi bili najprimernejši za delo v Vrtcu Mavrica Brežice?«. Podroben pregled mnenj bo priložen v prilogah, tukaj pa bomo izpostavili samo ključne ugotovitve. Na odprto vprašanje je odgovorila približno polovica vseh anketirancev oz. 25/47 – ključne ugotovitve so naslednje:

- večina odgovorov navaja, da so dosedanje razmere dobro urejene ter da je zaposlenim všeč praksa, da se zaposluje tiste, ki so v vrtcu doslej opravljali delo,
- nekatere moti to, da se zaposluje na podlagi strokovnega izpita, a po drugi strani pa so tukaj zakonski predpisi, ki se jih vrtec mora držati. Na tem področju žal nima pretirane svobode, ima pa svobodo, katerega kandidata izbrati glede na to, da izpolnjuje vse predhodne kriterije za zaposlitev,
- nekateri navajajo, da bi bili lahko zaposleni bolj vključeni preko mentorstva, ker le tako dobro ocenijo kandidate in vedo, kateri je res predan svojemu delu ter kateri to delo opravlja samo zaradi dohodka,
- omenjajo se tudi psihološki testi ter vključevanje kandidatov v večje število oddelkov v vrtcu, da se ti lahko spoznajo z drugimi strokovnimi delavci ter da se dobro preveri, kateri izmed kandidatov res ustreza vsem kriterijem.

8.5 PREVERJANJE RAZISKOVALNEGA VPRAŠANJA

Iz celotne analize intervjuja ter vprašalnikov smo nanizali ugotovitve, ki bodo vrtcu zelo v pomoč pri nadaljnjem delu. V naslednjem poglavju pa bomo vrtcu podali morebitne predloge za izboljšanje. Učinkovit program, ki bi vrtcu pomagal pri zaposlovanju in odločanju o morebitnem kandidatu, je povezan s tem, da se v sam proces čim bolj vključi zaposlene, čeprav so že v sedanosti vključeni v veliki meri. Način izbire kadrov v Vrtcu Mavrica Brežice sedaj poteka pod okriljem ravnateljice ter njene pomočnice, nato pa seveda lahko preko mentorstva podajo povratno informacijo tudi zaposleni v vrtcu. Vrtec ima razdelan podroben vprašalnik, s katerim se lažje odločajo o kandidatu, ker so v njem zabeležena ključna vprašanja, ki zadevajo stroko – delo v otroki, reakcije ob določenih trenutkih, odnos do otrok v igralnicah itd. Za ostale kadre, ki niso neposredno povezani s pedagoškim delom, se vrtec odloča na podlagi izkušenj ter pridobljene izobrazbe – seveda pa je celoten proces zaposlovanja ter zahtevane izobrazbe določen z Zakonom o vrtcih, vsakega morebitnega zaposlenega pa mora potrditi tudi Občina Brežice kot lastnik Vrtca Mavrica Brežice.

Vodstvo vrtca opravlja osebno spoznavanje ter izbiro potencialnih zaposlenih v vrtcu, hkrati pa so novozaposlenim na voljo vsi delavci ter strokovni delavci, ki jih usmerjajo. Kar zadeva organizacije, ki bi lahko vrtcu pomagale pri prevzemu dela kadrovske funkcije, v vrtcu ne vidijo dodane vrednosti, ker je bolj pomemben osebni pristop do kandidatov. Proces iskanja novih kadrov poteka preko objave prostega delovnega mesta na spletnih straneh Zavoda za zaposlovanje Republike Slovenije, kjer se objavi delovno mesto ter pogoji za opravljanje delovnega mesta, nakar se izbere kandidate, ki tem pogojem ustrezajo ter izloči tiste, ki pogojem ne ustrezajo. Prednost pri izbiri imajo seveda delavci, ki so v vrtcu že kdaj v preteklosti opravljali delo bodisi preko študentskega servisa ali preko programa javnih del.

9 KLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Vrtec Mavrica Brežice ima področje zaposlovanja in iskanja novih sodelavcev urejeno na način, ki že na tej stopnji omogoča zaposlovanje in izbiro kandidatov, ustreznih za delo v vrtcu. V naslednjem poglavju bomo analizirali kanale iskanja novih kadrov, ki bi jih vrtec lahko uporabil pri iskanju najboljših možnih sodelavcev. Trenutno je področje iskanja in zaposlovanja kadrov v vrtcu urejeno na »klasični način«: objava delovnega mesta na Zavodu RS za zaposlovanje, selekcija in zaposlitveni intervjuji ter končna izbira najboljšega sodelavca. Za vsako izmed metod, ki jo bomo spodaj primerjali, bomo navedli tudi pozitivne in negativne strani, hkrati pa bomo vedno obravnavali proces zaposlovanja v Vrtcu Mavrica Brežice. Metode, ki jih bomo preverili, so »Smart Screening« oz. pametni pregled, oglaševanje v tisku, lastna baza kandidatov, vključevanje preko fakultet in srednjih šol, aktivno vključevanje zaposlenih, mreženje, kadrovske agencije, t. i. »izposojanje sodelavcev« ter lov na glave.

Vsaka izmed zgoraj naštetih metod ima svoje prednosti in slabosti in je na nek način lahko primerna za iskanje novih kadrov v vrtcu ali pa je lahko popolnoma neprimerna – tako z vidika potreb po specifičnih kadrih kot tudi z vidika stroškov in vzdrževanja. Glede na zakonske regulative v vrtcih se za to področje tako ne sme zaposlovati osebe, ki bi opravljala kadrovsko funkcijo v večini in ne bi imela pogojev za izpolnjevanje dela v drugih oddelkih. Prav tako je po drugi strani verjetno problem ta, da imajo mogoče vodstveni delavci v vrtcih že zelo natrpan urnik in bi jim oseba, ki bi skrbela za vso kadrovsko »poslovanje«, prišla zelo prav. Prav tako je glede na analizo anket v Vrtcu Mavrica Brežice veliko zaposlenih, ki bi bili pripravljeni pomagati pri samem procesu izbire kadrov ter jim veliko pomeni, da bi vodstvo upoštevalo njihovo utemeljitev o ustreznosti kadra, kar bomo podrobneje opisali v nadaljevanju.

»Smart Screening« oz. pametni pregled kadrov je način, kako se »online« lahko izbira ter naredi presejalni test, ki kandidate takoj izloči ali uvrsti v nadaljnje korake izbire ter vodi do razgovora z vodstvom. Ta sistem v bistvu omogoča potencialnim kandidatom, da »oddajo« svoj življenjepis na spletno stran vrtca, tam

pa se potem vodstveni delavci odločijo, koga bi lahko zaposlili, hkrati naredijo ključen izbor kadrov, s katerimi želijo potem opraviti razgovore. Kar zadeva izvedbo in stroškovni vidik pristopa pametnega pregleda kadrov vrtec za to področje ne bi potreboval pretiranih investicij, ker bi se lahko na obstoječo spletno stran dodala rubrika »zaposlovanje«, kjer bi potem bila forma s ključnimi podatki o potencialnem zaposlenem. Tja bi vodstvo vrtca nanizalo ključne kompetence, ki jih iščejo pri posamezniku, da bi se le-ta najbolje skladal z vrednotami in poslanstvom vrtca, hkrati pa bi tako vodstvo vrtca ugotovilo, kateri izmed kandidatov je najbolj ustrezen kot bodoči delavec. Znotraj te rubrike bi iskalci zaposlitve lahko dodali tudi svoje ključne demografske značilnosti ter podatke o izobrazbi, izkušnjah itd. Hkrati pa bi jim bilo jasno, kakšne ljudi iščejo v Vrtcu Mavrica Brežice in bi s tem lahko delno preprečili, da bi se na delovna mesta prijavljali kandidati, ki ne ustrezajo vsem merilom.

Ravno tako bi se lahko na isti spletni strani izdelal predhodni psihološki profil kandidata, ki bi ga lahko z nadaljnjimi vprašanji usmerjal bližje ali dlje od zaposlitve v Vrtcu Mavrica Brežice. Mogoče bi lahko prosta delovna mesta vrtec objavil tudi na spletni strani in bi preko vseh presejalnih testov dobil izbor najboljšega možnega kadra za zaposlitev. Kar zadeva prejem prošenj in življenjepisov, bi lahko to bilo v domeni pomočnice ravnateljice ali poslovne sekretarke enkrat na teden ali po potrebi. Glavni kandidati bi bili predstavljeni ravnateljici, ki bi podala končno mnenje o tem, koga bi povabili na razgovor in koga ne, nadaljnji koraki bi potekali po ustaljenih smernicah. Negativni vidik tega pristopa je mogoče dodatno delo, ki bi ga morala določena oseba opravljati, večje število neustreznih kandidatov ter podvojeno število prošenj za delo v primeru dosedanjih praks.

Oglaševanje v tisku je sicer dobra metoda za iskanje kandidatov, ki so splošno razgledani ter si zelo želijo delati, vendar je v današnjih časih oglaševanje v tisku verjetno za podjetje bolj strošek kot kaj drugega. Vrtec Mavrica Brežice za svoje potrebe potrebuje kader, ki je strokovno zelo izkušen ter usmerjen v vzgojo otrok. Menimo, da takšen način iskanja kadrov ne bi bil primeren za tovrstno dejavnost, hkrati pa je način predrag ter omejen na ozko skupino ljudi, ki berejo tale časopis, kjer je oglas objavljen – vsi drugi kandidati torej izpadejo, ker oglasa sploh ne vidijo. Mogoče je takšen način objave dober le v primeru, da ima vrtec že izbranega

kandidata ter s tem želi samo izpolniti formalnost objave prostega delovnega mesta. Vendar po drugi strani obstajajo tudi stroškovno ugodnejši načini, kot je plačevanje oglaševanja v časopisu. Če bi se vrtec vseeno odločil za tovrstno objavo delovnega mesta, bi moral tudi paziti na dolžino oglasa o prostem delovnem mestu, saj je le-ta v časopisu omejena, hkrati pa bi moral vrtec paziti, da v oglas napiše vse potrebne podatke. Vendar na to spet lahko gledamo kot na slabost tovrstnega načina objave prostega delovnega mesta, ker zaradi omejenosti prostora ne bi mogli napisati vse potrebnih podatkov.

Lastna baza kandidatov je način, ki je dokaj podoben pametnemu pregledu kadrov, ki smo ga opisali že zgoraj. Pri tej metodi je lahko prav tako na spletni strani vrtca narejena posebna rubrika, namenjena potencialnim kandidatom ter njihovi objavi vlog in življenjepisov, ki gredo v nadaljnjo obdelavo k določeni osebi v vrtcu. Prednost te metode je, da bi lahko v vrtcu t. i. lastno bazo ustvarjali preko različnih kanalov – internet, neizbrani kandidati, splošne prošnje itd. Preko baze bi kandidate med sabo lažje primerjali ter si naredili splošni vtis o njih – tako bi npr. lahko že v prvem koraku izločili vse kandidate, ki nimajo strokovnega izpita za opravljanje dela v vrtcu ali nimajo prave izobrazbe, ki je določena z zakonom. V bazo bi lahko vrtec vključeval tudi tiste zaposlene, ki so v vrtcu delali že kadarkoli prej – bodisi so bili zaposleni za določen čas ali pa so opravljali delo preko študentskega servisa ali na kakšen podoben način. Ti kandidati imajo seveda prednost pred drugimi, ker so s kulturo in klimo v vrtcu že predhodno seznanjeni. Seveda se lahko lastna baza kandidatov naredi tudi tako, da se na vseh straneh, kjer se delovno mesto objavi, kandidate usmerja na izpolnjevanje prošenj neposredno na spletni strani vrtca. Če je proces neuspešen, pa se še vedno lahko najde kandidata preko javnih spletnih strani. Negativna plat tega načina je dodatna zadolžitev določene osebe v vrtcu, morebitno povečanje števila neustreznih kandidatov, zamudnost ter večji stroški, kot če bi to naredili preko npr. Zavoda RS za zaposlovanje.

Vključevanje preko fakultet in srednjih šol pomeni, da se lahko zaposleni v vrtcu obrnejo na osebe, ki so na fakultetah in šolah odgovorne za pomoč študentom, ali na posamezne profesorje. Tako lahko vrtec dobi kader, ki je zaključil šolanje in je skozi šolanje dosegal zelo dobre rezultate, preko posrednikov, ki so v tem primeru

profesorji ali mentorji za študente (lahko tudi tutorji). Tako se zagotovi dober kader, ki je na višku svoje delovne moči. Takšne sodelavce, ki so v podjetje prišli direktno s fakultet ali šol, je mogoče zaposliti, lahko pri podjetju opravljajo pripravništvo ali pa si podjetje z njimi lahko pomaga pri rešitvi kakšnega praktičnega primera. Slabost takšnega pristopa bi lahko bila v tem, da so to ljudje, ki nimajo še izkušenj, hkrati pa tudi nimajo opravljenega pripravništva za delo v vrtcih, ker je le-to tako odvisno od ministrstva.

Aktivno vključevanje zaposlenih je proces, kako bi lahko zaposlene vključili v proces izbire in iskanja kadrov od prvih korakov. Trenutno je v vrtcu to urejeno na način, da imajo vse odločitve v rokah delavci v upravi podjetja; je pa res, da se že sedaj upoštevajo mnenja zaposlenih pri odločanju o zaposlitvi delavca, ki je v vrtcu že kdaj delal. Glede na analizo anket, ki so bile izvedene z zaposlenimi, je razvidno, da bi želeli biti vključeni v proces iskanja in izbire kadrov. Kako to področje rešiti, pa bi se najbolje pokazalo v praksi. Ker je zaposlenih 97 oseb, bi bilo vključevanje vseh zaposlenih nesmiselno in preveč kompleksno, zato bi bilo mogoče dobro, da se znotraj vrtca oblikuje skupina zaposlenih, ki je prisotna tako na razgovorih z zaposlenimi kot tudi pri ocenjevanju kandidata in njegovega dela. Zaposleni bi lahko potem s kandidatom opravili neformalni del pogovora, tudi neformalno mentorstvo, ki bi lahko potekalo v čisto vsakdanjem okolju in ne bi bilo toliko vnaprej določeno. Glede na to, da je danes kandidat kar hitro postavljen v delo, bi mogoče ta proces razbremenili tako, da bi bil kandidat vključen v skupine, kjer delo opravljajo ti zaposleni, ki so bili tudi zraven na razgovoru. Tako bi dobil dragocene izkušnje pri delu, hkrati pa bi lahko sodeloval z večjim številom strokovnih delavcev, kar bi mu omogočilo spoznavanje različnih načinov dela. Ob tem bi se še bolj profesionalno razvil, hkrati pa bi zaposleni podali povratno informacijo vodstvu, če so se odločili za pravega kandidata. Slabost tega procesa je morebitno pomanjkanje časa ter določene nove zadolžitve posameznikov, subjektivne predstave o posameznikih, morali bi biti takšni, da jih zaposleni v skupini ne poznajo.

Mreženje je proces, ki se Vrtcu Mavrica Brežice že delno uporablja – gre za skupek procesov, ki se vršijo interno v smislu spoznavanja novih sodelavcev preko obstoječih zaposlenih, znancev, bivših sodelavcev itd. Ti lahko iskalcem novega zaposlenega

priporočijo določenega kandidata, ti pa se potem lažje odločijo za izbiro, ker le-ta sloni na preverjenem mnenju. Osebo, ki nam bo priporočila kandidata, lahko kontaktiramo na različne načine ter ji sproti tudi povemo, kaj se od kandidata pričakuje ter za katero delovno mesto se kandidata izbira. Tukaj pridejo v poštev tudi zaposleni v vrtcu, ker lahko sami predlagajo kandidate, ki jih poznajo in vedo, da bi bili primerni za opravljanje določenega dela. Slabost tega pristopa lahko vidimo v tem, da se lahko kandidate priporoča na podlagi sorodstvenih razmerij, namesto da bi se jih priporočalo glede na njihovo delo in izkušnje.

Kadrovske agencije so v bistvu podjetja, ki za določeno podjetje iščejo potencialnega kandidata za zaposlitev. Podjetje (v tem primeru vrtec) agencijam sporoči vse potrebne podatke, ki jih potrebuje pri izbiri novega kandidata, na agencijah pa je potem, da tega kandidata najdejo ter ga napotijo na razgovor v podjetje. V bistvu potem delujejo kot posredniki pri zaposlitvi, s tem pa se vrtec lahko razbremeni z določenimi kadrovskimi procedurami. Na agencijo se lahko preda del kadrovske funkcije ali pa celotna kadrovska funkcija. V tem primeru se preda funkcija iskanja primernih kandidatov. Ta metoda je primerna predvsem za podjetja, ki se z izbiro kadrov nimajo časa ukvarjati ter imajo dovolj sredstev, da si lahko privoščijo tovrstno iskanje kadrov. Slabost tega pristopa je, da je z vidika stroškov lahko zelo draga metoda, hkrati pa mora imeti podjetje res veliko mero zaupanja v agencijo, kateri bi prepustilo izbiranje kadrov, ker je takšen pristop lahko dokaj neoseben.

Izposojanje sodelavcev je metoda, ki je bolj v veljavi za projektno delo ali za delo, kjer gre za veliko rutine, zato za vrtec morda ni primerna. Pri izposojanju sodelavcev imajo ponovno največjo vlogo agencije, kjer so ti delavci prijavljeni, vrtec se lahko odloči, da bi si pri agenciji delavca »sposodilo«. To pomeni, da bi delavec lahko opravljal delo v podjetju samo za določen čas, v okviru posameznega projekta ali pa bi ga potem podjetje vseeno zaposlilo kasneje. Slabost pristopa je v tem, da sodelavec v bistvu nikoli ne deluje pod okriljem podjetja, kjer opravlja delo, ampak je za to še vedno zraven agencija, kjer je delavec dejansko zaposlen, podjetje pa mora agenciji za delavca plačevati prispevke.

Lov na glave pa je v bistvu zelo draga metoda, s katero bi vrtec lahko iskal kadre, ki so težje dostopni in s katerimi težko navežemo stik. S to metodo se najame osebo, ki svoje delo opravlja tako, da osebno pristopi do kandidatov, s katerimi bi vrtec želel sodelovati. Metoda se po navadi uporablja za kadre, ki jih želimo imeti na najvišjih pozicijah ter so najverjetneje že kje zaposleni, tako da morajo biti pogoji, ki jim jih vrtec lahko ponudi, res toliko boljši od teh, ki jih imajo potencialni zaposleni v trenutni službi. Takšna metoda je za vrtec neprimerna, ker je od vseh zgoraj naštetih tudi najdražja ter zelo neosebna. Z njo vrtec lahko pridobi kader, za katerega se vseeno kasneje izkaže, da ni primeren za opravljanje dela v vrtcu, ker je npr. težko vedeti, kako bo vzgojitelj delal v oddelku z otroki na podlagi pridobljene izobrazbe.

Tabela 9.1: Analiza načinov iskanja kadrov

Način iskanja kadrov	Ustreznost sodelavcev	Časovno obdobje	Stroški	Vključenost zaposlenih
Pametni pregled	+	-	+	+
Oglaševanje v tisku	-	+/-	-	-
Lastna baza kandidatov	+	+/-	+	+
Fakultete in srednje šole	+/-	+	+	-
Aktivno vključevanje zaposlenih	+/-	+	+	+
Mreženje	-	+	+	+/-
Kadrovske agencije	+/-	+	-	-
Izposojanje sodelavcev	-	-	-	-
Lov na glave	+/-	-	-	-

V zgornji tabeli (9.1) smo opravili pregled vseh opisanih metod za iskanje novih sodelavcev, ki so se nam zdele najbolj primerne za Vrtec Mavrica Brežice. Ugotovili smo, da bi bili morda najbolj primerni metodi »Aktivno vključevanja zaposlenih« preko delovnih skupin ter »Lastna baza kandidatov«, ki bi vrtcu omogočali pridobitev širokega spektra iskalcev zaposlitev. Vrtec bi tako dobil zelo kvaliteten kader in bi ga v bazi obdržali, dokler se ne bi pojavila potreba po novem sodelavcu. Najmanj primerni načini iskanja ter nadaljnjega razvijanja procesa so po našem mnenju tisti, kjer vrtec nima konkretnega stika z iskalci zaposlitve ter nima vpogleda v celotno

bazo kandidatov, kajti vodstvo v vrtcu najbolj pozna kulturo in klimo v vrtcu, zato tudi prepozna kvaliteten kader.

10 SKLEP

V pričujoči magistrski nalogi smo se ukvarjali s tematiko iskanja novih kadrov na primeru Vrtca Mavrica Brežice kot dela javnega sektorja Republike Slovenije. Ker je področje javne uprave zelo razvejano ter za vsako področje veljajo svoji zakoni, smo to tudi predstavili ter vrtec zamejili znotraj zakonov, ki urejajo samo to področje ter vsem, tako občini kot lastniku javnega vrtca ter upravi vrtca, določajo vrsto določil, kakšen kader je potrebno zaposlovati. Imajo pa vrtci proste roke pri načinu iskanja novega kadra, zato smo za vrtec izdelali analizo izbranih potencialnih načinov za iskanje ter jih na koncu tudi analizirali. Iskanje kadrov je za podjetje pomembno z vidika uspešnosti in lahko privede tudi do večje ekonomske zmogljivosti, zato je zelo pomembno, na kakšen način podjetje išče ter izbira kadre. Proces je potrebno gledati tudi s stroškovnega vidika, ta pa je po drugi strani zelo odvisen od trajanja in dela, vloženega v sam proces. Pri analizi ter izbiri pravilnega načina je torej potrebno upoštevati vse od teh dejavnikov.

V teoretičnem delu magistrske naloge smo pregledali delovanje ter pasti kadrovskih oddelkov, kar velja tudi za podjetja, ki kadrovskega oddelka nimajo razvitega. Ugotovili smo, da obstajajo različni načini kadrovanja v podjetju ter da se le-to zelo razlikuje po tipu strategije - utilizacijska, akumulacijska in olajševalna kadrovska strategija. Za uspešno vključitev novega sodelavca sta naprej pomembna mentor ter morebitni somentor, ki posameznika pripravljata na delo v novem podjetju, hkrati pa ga socializirata v klimo in kulturo. Na področju iskanja kadrov smo ugotovili, da so v današnjih časih zelo pomembni tudi internetno predstavljanje kandidatov ter načini, povezani s hrambo podatkov o prijavih na virtualnem omrežju, da imajo podjetja lahko neposreden pregled nad prejetimi prošnjami in življenjepisi. Osebni pristop je seveda še vedno pomemben pri zaposlovanju novega sodelavca, vendar je za proces selekcije in izbire kandidatov za zaposlitveni razgovor z vidika stroškov tudi to pomemben proces, ker lahko podjetju olajša iskanje ustreznih kandidatov preko t. i. »presejalnih testov«. Takšen test kadrovskih strokovnjakov omogoča osredotočanje

na samo tiste kandidate, ki zagotovo ustrezajo vsem razpisanim pogojem za opravljanje dela.

V empiričnem delu magistrske naloge smo najprej opredelili problem ter raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili, z njim pa preverjali, kako imajo v Vrtcu Mavrica Brežice urejeno področje iskanja novih kadrov, kako je vrtec urejen v smislu komunikacije zaposlenih in vodstva ter kako bi oni lahko pripomogli k izbiri in iskanju ključnih kadrov. Z gospo Silvijo Komočar je bil opravljen intervju, s katerim smo preverjali, kako je področje zaposlovanja novih kadrov urejeno danes in kakšne izzive vrtec vidi na tem področju. Izvedeli smo, da je za vrtec najbolj aktualen osebni pristop ter da niso naklonjeni »virtualnemu pridobivanju« novih kadrov zaradi popačenih identitet. Glavni razlog je predvsem ta, da je za dejavnost predšolske vzgoje izjemno pomembno, da je zaposlen pravilen ter strokoven kader, ki bo otrokom omogočal normalno socializacijo.

Na drugi strani smo z zaposlenimi izvedli anketo, kjer smo preverjali delovne razmere, komunikacijo z vodstvom in področje iskanja in zaposlovanja novih sodelavcev. Ugotovili smo, da se zaposleni želijo bolj aktivno vključiti v proces izbire ter iskanje kadrov, kar smo preverjali tudi v predlogih za rešitev. Aktivno vključevanje zaposlenih v proces iskanja kadrov ter ustvarjanje lastne baze kandidatov bi po našem mnenju najbolj ustrezalo Vrtcu Mavrica Brežice za nadaljnje izboljšave na področju iskanja kadrov, hkrati pa bi vrtcu priporočali, da v proces izbire poskušajo vključiti skupino zaposlenih, ki bi kasneje skrbeli tudi za neformalno mentoriranje novega zaposlenega.

Vrtcu Mavrica Brežice bi predlagali, da za zaposlovanje ter iskanje novih sodelavcev izberejo metodo vključevanja zaposlenih v procese ter metodo lastne baze kandidatov, ki jim bi omogočala večji pregled nad potencialnimi kadrovskimi viri. Glede na to, da v vrtcu opravljajo področje sekundarne socializacije, je bistveno, da so tam zaposleni kadri, ki najbolj pripomorejo k pravilnemu razvoju otrok, zato mora biti proces zaposlovanja skrben ter zelo nadzorovan. Ravno zaradi tega bi bilo mogoče dobro, da se v proces bolj vključijo zaposleni z izkušnjami (tudi po 20-letnimi), ker imajo najboljši vpogled v delo, poznajo klimo in kulturo tako med zaposlenimi v vrtcu kot tudi v skupini z otroki. Dileme, ki smo jih imeli pri izbiri

metode za iskanje kadrovskih virov, so bile v prvi vrsti povezane s tem, da je področje občutljivo ter zahteva poznavanje vidika vodilnih v vrtcu ter vidika zaposlenih. Na podlagi teh vidikov smo se tudi odločili za dve metodi, ki se nam zdita primerni za reševanje problematike iskanja kadrovskih virov, hkrati pa ostaja vprašanje, ali sta metodi res najprimernejši in ali pokrijeta vse potrebe, ki se pojavljajo v Vrtcu Mavrica Brežice. Vrtcu zato predlagamo tudi, da si izberejo eno izmed metod ter jo začnejo prakticirati, da bodo lahko sami videli, katera jim najbolj ustreza ter katera najmanj. Seveda bi bilo potrebno za vsako pridobiti soglasje Občine Brežice, hkrati pa bi bilo za določene metode potrebno zaposliti novega sodelavca, kar pa je zaradi trenutne zakonodaje nemogoče. Zaradi tega potem predlagamo uporabo metod, kjer ni potrebno zaposlovanje novih »izrednih« sodelavcev.

11 LITERATURA

1. Adler, Lou. 2012. Best Practices for Recruiting the Best Talent. V Modern HR in Cloud. ERE.net, July 2012. ZDA: Oracle.
2. Anthony, W., Michele, K. K. in Pamela, R. P. 2005. *Strategic Human Resource Management*. Orlando: South-Western College Pub.
3. Athey, Robin. 2008. It's 2008: *Do You Know Where Your Talent is?* Deloitte Research Series on Talent Management. New York: Deloitte Research. Dostopno prek: https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi6_ta28P7MAhVEbxQKHd1uBgUQFggBMAA&url=http%3A%2F%2Fview2.fdu.edu%2Fsite-downloads%2F8132&usg=AFQjCNFzfyteRmfVPMUStluXE2hKILKQ (15. februar 2016)
4. Australian Government. 2016. *A guide to hiring new employees*. Dostopno prek: <https://www.fairwork.gov.au/find-help-for/small-business/hiring-employees> (2. marec 2016)
5. Becker, Brian, Mark A. Huselid, Dave Ulrich. 2001. *The HR Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

6. Bhabra, Gurpit. 2016. *Winning the war for talent with smart sourcing*. 04/25/2016. Dostopno prek: <https://www.allegisglobalsolutions.com/blog/2016/april/winning-the-war-for-talent-with-smart-sourcing> (17. junij 2016)
7. Bizi, poslovni imenik. 2016. *Vrtec Mavrica Brežice*. Dostopno prek: <http://www.bizi.si/VRTEC-MAVRICA/maticno-podjetje/> (15. april 2016)
8. Brečko, Daniela. 2005. *Raziskava: Ugotavljanje ključnih potencialov ter načrtovanje nasledstev*. Ljubljana: Planet GV.
9. Bruce, Stephen. 2011. *8 Threats and Traps for HR in Today's Legal Environment*. Sunday, June 5th, 2011. Dostopno prek: <http://hrdailyadvisor.blr.com/2011/06/05/8-threats-and-traps-for-hr-in-today-s-legal-environment/> (13. maj 2016)
10. Chambers, E. G., Mark, F., Helen, H. J., Steven, M.H. in Edward, G.M. III. 2007. The war for talent. V *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.* 29/8/2007.
11. Cotton, D. 1999. *Keys to management*. Edinburgh: Addison Wesley Longman Ltd.
12. Fallon, Nicole. 2014. *4 Unconventional Places to Find Your Next Employee*. Business News Daily Assistant Editor. Dostopno prek: <http://www.businessnewsdaily.com/6396-finding-best-candidates.html> (26. februar 2016)
13. Ferjan, M. 2005. *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Založba Moderna Organizacija.
14. Florjančič, J., S., Možina, J., Jereb, I., Svetlik, F., Jamšek, B., Lipičnik, Z., Vodovnik, A., Svetlic, M., Stanojević in Mirjana M. 1998. *Management človeških virov*. V *Zbirka profesij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Franca, Valentina. 2010. *Strahovi in izzivi socialnih omrežij v kadrovski dejavnosti*. Dostopno prek: <http://www.energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=100> (6. januar 2016)
16. Grazulis, V. 2011. Successful Socialization of Employees – Assumption of Loyalty to Organization. V *Human Resources Management & Ergonomics*. Volume V, 2/2011.

17. Gruban, Brane. 2007. *Ključni ali kritični kadri*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/razvoj-kadrov/> (15. december 2015)
18. Hofstrand, Don. 2009. *Top Management and Key Personnel Positions in a Business*. File C5-111. USA: Iowa State University.
19. IRP, Tovarna podjetnov. 2012. Pomočnik: Zaposlitev novih sodelavcev. V E-podjetnik. Maribor: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.
20. Jones, H. in Beth, A. 2001. *The War for Talent*. Boston: McKinsey & Company Harvard Business School Press.
21. Kaše, R. 2009. Načrtovanje in zagotavljanje optimalnega obsega človeških virov. V Management človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. *Katalog informacij javnega značaja*. 2009. Dostopno prek: http://www.v-mavrica.si/images/Melita/katalog_informacij_javnega_zna%C4%8Daja_2014.pdf (15. april 2016)
23. Klinar, M. 2012. *Javni sektor in sektor država*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=4673> (5. december 2015)
24. Kragelj, Radovan. 2003. *Analiza delovnega mesta – njen pomen, ključna izhodišča in praktični*. Številka 1, 12. marec 2003, ISSN 1581-6451. Dostopno prek: http://kadrovanje.com/uploads/kragelj/public/document/6-1_analiza_delovnega_mesta_sl.pdf (16. junij 2016)
25. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. 2003. Iščūkis vadybai. Kaunas „Smaltijos“ leidykla. 448 p. ISBN 9955-551-11-9 (translated from: Leadership The Challenge. Jossey-Bass Publishing inc., John Wiley&Sons, inc. 2002. ISBN 0-7879-5678-3)
26. Lipičnik, B. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Marsan, Jeremy. 2016. *Advertise A Job: Top 3 Places To Find Employees Online*. 26. april 2016. Dostopno prek: <http://fitsmallbusiness.com/advertise-a-job/> (16. junij 2016)
29. Merkač, M. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.

30. Ministrstvo za javno upravo (MJU). 2007. *Delovna področja*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/ (3. april 2016)
31. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. in Kovač, B. 2002. *Management – nova znanja in uspeh*. Radovljica: Didakta.
32. Novak, V. 2008. *Kadrovanje*. Kranj: Moderna Organizacija.
33. Petrič, Urška. 2010. Spreminjajoča se vloga HR-managerjev – izsledki iz raziskave. *HRM revija 38* (8): 53. Ljubljana: Planet GV. Dostopno prek: <http://hrm-storitve.si/clanki/sistemi-vodenja/spreminjajoca-se-vloga-hr-managerjev-izsledki-iz-raziskave/> (15. marec 2016)
34. Pfeffer, J. 1994. *Competitive Advantage Through People – Unleashing the Power of the Workforce*. Boston: Stanford University, Graduate School of Business.
35. POSAVJE. Info. 2014. *Vrtec Mavrica Brežice čaka samo še na opremo*. Dostopno prek: <http://posavje.info/novice/vrtec-mavrica-brezice-caka-samo-se-na-opremo.html> (10. april 2016)
36. *Pravilnik o normativih in kadrovskih pogojih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje*. Uradni list RS, št. 75/2005. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=57564> (5. februar 2016)
37. Rothwell, W.J. in H.C. Kazanas. 2003. *The Strategic Development of Talent*. HRD Press. Dostopno prek: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERSONNEL%20MANAGEMENT%20Development%20of%20Talent.pdf (23. marec 2016)
38. Svetlik, Ivan in Branko, Ilič. 2004. *Razpoke v zgodbi v uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.
39. STATISTIČNI urad RS. 2014. *Aktivno prebivalstvo, Slovenija, julij 2014 – končni podatki*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=6502> (25. marec 2016)
40. Strandberg, Coro. 2010. *CSR and HR Management Issue Brief and Roadmap*. Canada: Strandberg Consulting.

41. Treven, Sonja. 1998. Management človeških virov. V Zbirka manager. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
42. Ulrich, Dave, Wayne Brockbank, Dani Johnson, Kurt Sandholtz in Jon Younger. 2009. *Human Resource Competency Study*. Dostopno prek: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360237297.1635human%20resource%2037.pdf> (23. februar 2016)
43. Vrtec Mavrica Brežice. 2016. *Vrtec Mavrica Brežice*. Dostopno prek: <http://www.v-mavrica.si/> (20. april 2016)
44. *Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (uradno prečiščeno besedilo)*. Uradni list RS, št. 16/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2007-01-0718> (10. april 2016)
45. *Zakon o delovnih razmerjih. (ZDR-1)*. Uradni list RS, št. 21/2013. Dostopno prek: [https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301#!/Zakon-o-delovnih-razmerjih-\(ZDR-1\)](https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301#!/Zakon-o-delovnih-razmerjih-(ZDR-1)) (13. februar 2016)
46. *Zakon o vrtcih. (ZVrt)*. Uradni list RS, št. 12/1996. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199612&stevilka=569> (2. april 2016)
47. *Zakon za uravnoteženje javnih financ. (ZUJF)*. Uradni list RS, št. 40/2012. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=108751> (10. april 2016)
48. Žezlina, Janez. 2011. Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. Walker, L., Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A. in Richardson, R. 2013. *Human Resource Management*. London: University of London.

PRILOGE

PRILOGA A: VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE V VRTCU MAVRICA BREŽICE

Pozdravljeni,

sem David Deržanič, študent Sociologije - upravljanja organizacij, človeških virov in znanja na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. V okviru magistrske naloge v Vašem vrtcu raziskujem temo z naslovom »Načini iskanja novih kadrov v skladu z zakonskimi regulativami na primeru Vrtca Mavrica Brežice«. Namen magistrske naloge je teoretično umestiti področja zakonskih regulativ za zaposlovanje vrstic ter povezati empirični del, ki temelji na intervjuju z vodstvom vrtca ter na vaši pomoči pri izpolnitvi spodnjega vprašalnika. Prosim Vas za sodelovanje v pričujoči raziskavi, ki poteka na način izpolnjevanja vprašalnika za zaposlene v Vrtcu Mavrica Brežice z namenom ugotoviti, kako ste zadovoljni z delovnimi razmerami ter kako bi sami lahko pripomogli k iskanju najboljših možnih kadrov za delo. Reševanje vprašalnika traja približno 1-2 minuti, vsi podatki pa so anonimni ter bodo uporabljeni izključno v namen pričujoče raziskave.

Za Vaš čas ter odgovore se Vam vnaprej iskreno zahvaljujem!

Lep pozdrav,

David Deržanič

Spol:

- Moški
- Ženski

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- osnovna šola ali manj
- poklicna šola (2 ali 3 letna strokovna šola)
- štiriletna srednja šola
- višja šola
- visoka šola - prva stopnja
- univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij)
- znanstveni magisterij ali doktorat

Koliko časa ste zaposleni v Vrtcu Mavrica Brežice?

- 0-5 let

- 5-10 let
- 10-20 let
- 20 let ali več

Spodaj so navedene trditve, ki so povezane z zadovoljstvom pri delu ter razmeram na delovnem mestu. Prosim vas, da pri vsaki izmed navedenih trditev izberete jakost strinjanja/nestrinjanja.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam	Ne vem
S svojim delom sem zadovoljen/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da učinkovito usklajujem delovno in zasebno življenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da se lahko poistovetim z vizijo vrtca in da delujem v skladu s poslanstvom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S sodelavci ter vodstvom se dobro razumem ter na splošno nimamo težav.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje delo je stresno ter zelo odgovorno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da je organizacija vrtca dobra ter da imam možnost kariernega razvoja pri delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje delo je dobro opravljeno, sodelavci pa se name lahko vedno zanesejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da sodelavcem lahko zaupam, hkrati pa imam občutek, da vodstvo sprejema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam	Ne vem
moje mnenje ter predloge za izboljšave.						
Program mentorstva imamo v vrtcu dobro urejen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacija v vrtcu med sodelavci poteka nemoteno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spodaj so navedene trditve, ki so povezane z vašim mnenjem o procesu izbire ter ustreznostjo kadrov. Prosim vas, da pri vsaki izmed navedenih trditev izberete jakost strinjanja/nestrinjanja.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam	Ne vem
Mentorski program in pravilen način izbire kadrov je pomemben zagotovitev ključnih kadrov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selekcija kadrov bi lahko bila izboljšana, če bi bili zaposleni aktivnovključeni vanjo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V času pripravništva zaposleni posameznika lahko ocenjujemo ter podamo subjektivno oceno kandidata.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da imam kot mentor ali mentoriranec pomembno vlogo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam	Ne vem
--	----------------------------	-------------------	-----------	----------------	-----------------------	--------

v vrtcu.

Menim, da mi je za moje uvajanje bil dan ustrezen mentor od katerega sem se veliko naučil/a.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Rad/a bi bil/a vključen/a v proces izbire kadrov ter predlagal/a določene spremembe ali nove vidike iskanja kadrov glede na moje izkušnje pri delu v vrtcu.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Prosim Vas, da spodaj na kratko napišete, kako bi Vi lahko pomagali pri izbiri kadrov ter kakšni so Vaši predlogi za iskanje kadrov, ki bi bil najprimernejši za delo v Vrtcu Mavrica Brežice?

PRILOGA B: ODGOVORI NA ODPRTO VPRAŠANJE ANKETE

Prosim Vas, da spodaj na kratko napišete, kako bi Vi lahko pomagali pri izbiri kadrov ter kakšni so Vaši predlogi za iskanje kadrov, ki bi bili najprimernejši za delo v Vrtcu Mavrica Brežice?				
Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
izbirati kandidate, ki se redno šolajo (srednješolski program), saj se v praksi pozna večje znanje in kakovost dela.	1	2%	4%	4%
smiselno je izrabljati možnosti, ki jih ponuja zavod za zaposlovanje, čeprav ne gre za klasično mentorstvo, kot ga poznamo, kar v vrtcu že počnemo (programi: delovni preizkus, usposabljanje na delovnem mestu in javna dela). imamo možnost spoznati kandidate pri neposrednem delu in tudi pri komunikaciji med zaposlenimi. moj predlog: zagotovo je dobrodošlo, da pri odločanju sodeluje tudi delavec/-ka, ki bo z novo osebo neposredno delal/-a, kadar je to mogoče (če je že znano in če je dovolj časa). poleg tega je novozaposlenim potrebno jasno predstaviti našo vizijo in naša pričakovanja.	1	2%	4%	8%
malo bolj bi se morali pozanimati ali pogledati resnici v oči na predhodno delo novega kadra. ni dovolj poznanstvo!	1	2%	4%	12%
s posvetovanjem in priporočili.	1	2%	4%	16%
- zaposlovali bi se kadri, ki so bili pri nas že preko udm, javnih del ali kot študenti, sposobnost/ primernost le teh pa bi se preverila pri zaposlenih. - zaposleni vidimo, kdo ima "sposobnosti" ali kdo ima samo željo po službi, dohodku.	1	2%	4%	20%

..pomembna je ustrezna izobrazba ..vsak profil poklica se tudi ne more preusmeriti za delo v vrtcu ..kvaliteten pogovor s kandidatom, da se lahko neprimerni kandidati zares izločijo, saj ni vseeno kdo se ukvarja z otroki, (vemo, da vsak ni resnično sposoben tega poslanstva)	1	2%	4%	24%
...kvaliteten pogovor s kandidatom ...že prvi vtis o človeku marsikaj pove ...	1	2%	4%	28%
ustrezna izobrazba, da vidi delo in da se zaveda zakaj je na tem delovnem mestu in da ima srce za opravljanje dela z otroki.	1	2%	4%	32%
moj predlog je, da se obdrži dosedanja praksa, da se zaposlujejo (v primeru, da so na voljo) kadri, ki so že delali v vrtcu, so preizkušeni, ki jih vsi poznamo in ki so bili pri sodelavcih ocenjeni za zanesljive in odgovorne.	1	2%	4%	36%
glede na to, da obstajajo psihotesti za delo na npr. ministrstvih, tudi tu ne bi bilo odveč. selekcijo je težko narediti, saj se v praksi šele vidi kdo dela dobro in ima potencial. naše delo in poslanstvo je izjemnega pomena, a slabo plačano kar privede do nižanja kakovosti dela in pomanjkanja motivacije.	1	2%	4%	40%
ker sem zaposlena kot pom.vzgojiteljice menim, da glih nimam veliko besede pri izbiranju kadrov, lahko pa podam svoje mnenje o kandidatu, ki je v skupini opravljal prakso oz. pripravništvo.	1	2%	4%	44%
/	3	6%	12%	56%
- nimam predlogov	1	2%	4%	60%

- upoštevanje mnenja mentorjev o kandidatih, - vključevanje kandidatov v več skupin, da dobijo izkušnje in hkrati njih spozna več strokovnih delavk (delavcev), - kandidate brez strokovnosti in ustreznosti ne bi potrebovali v delovnem okolju vrtca, - določiti kriterije, ki bi jih kandidati morali izpolnjevati, - se prepričati, da so kandidati odgovorni in zanesljivi in, da znajo biti vzor otrokom.	1	2%	4%	64%
pri nas zaposlimo delavce samo na podlagi strokovnega izpita. velikokrat pa to ni najboljša izbira. v našem vrtcu je trenutno veliko dela preko študentskega servisa. vodstvo bi moralo povprašati strokovne delavke kako posamezni študent dela, kakšen ima odnos do otrok, sodelavcev in kako je profesionalen. mislim, da bi morali dati prednost tistim kadrom, ki še nimajo strokovnega izpita in poznamo njihov način dela, ne pa da sprejmemo nekoga izven in o njem ne vemo nič. poznam kar nekaj študentk, ki bodo končale študij, so pridne delavke pa ne bojo imele možnosti zaposlitve, ker nimajo strokovnega izpita. (menim, da strokovni izpit ne bi bil podlaga za zaposlitev!).	1	2%	4%	68%
vsekakor bi lahko ocenjevala tiste, katerim bi bila mentor. o takšnem ocenjevanju lahko govorim, ko vidim, kandidata pri delu in kajr je najbolj pomembno, če ima "filing" za otroke.	1	2%	4%	72%
podali mnenje o kadrih s katerimi smo večkrat v stiku.	1	2%	4%	76%

mislim, da se vsi zavedamo kaj clovek ki dela z otroki in starsi mora imeti. predvsem mora biti odgovoren, imeti vecsine ko.unikacije in seveda ljubezen do tega dela.	1	2%	4%	80%
- prispevam lahko s predlogi kriterijev za izbiro kadrov	1	2%	4%	84%
spoštljiv odnos. komunikativnost na ustrezni ravni. empatičnost.	1	2%	4%	88%
s podajo natančnega mnenja o delu osebe, ki sem ji mentor, hkrati pa bi se v oceni zapisalo mnenje mentorja, ali se nam oseba zdi primerna za to delo kot del našega kadra.	1	2%	4%	92%
preveriti kaj znajo	1	2%	4%	96%
mladi kader	1	2%	4%	100%
Skupaj	25	53%	100%	

PRILOGA C: INTERVJU Z RAVNATELJICO VRTCA

1. Koliko zaposlenih je trenutno v vašem vrtcu in kakšna je njihova izobrazbena raven v večini? Zanima me tudi, če imate v Vrtcu Mavrica Brežice (v nadaljevanju: VMB) določen »kadrovski oddelek« in kdo skrbi za koordinacijo med vodstvom in delavci?

Trenutno je v Vrtcu Mavrica Brežice zaposlenih 94 delavcev, od tega 27 vzgojiteljic in 33 pomočnic (-kov) vzgojiteljic. Izobrazba je v večini srednješolska, visoko izobrazbo imajo vzgojiteljice in zaposleni v upravi. Posebnega kadrovskega oddelka v VMB nimamo, opravlja pa to delo ožji vodstveni tim (ravnateljica, pomočnica ravnateljice in svetovalna delavka). Vodstvo in delavci so ves čas v stiku, največ komunikacije poteka preko e-pošte, pa tudi ravnateljica je vedno na voljo (nimam posebnih uradnih ur za stike z zaposlenimi). Pomočnica ravnateljice je zadolžena za organizacijo dela (menjave bolniških, počitniška organizacija itd.), tako da imajo zaposleni po tej strani več stika z njo, saj njej sporočajo bolniške odsotnosti ali kakšne druge spremembe v organizaciji dela.

2. Katere kadre vi vidite kot »ključne kadre« v vrtcu ter ali poteka pri zaposlovanju novega sodelavca t.i. »lov na talente«? Sicer je celoten izraz ter pomen le-tega omejen bolj na privatni/zasebni sektor, vendar me vseeno zanima, ali se tudi pri zaposlovanju v vrtcu soočate s podobnimi izrazi ter izzivi?

Ključni kadri so v vrtcu gotovo strokovni delavci. Iskanja kakovostnih kadrov ne bi imenovala ravno »lov na talente«, vsekakor pa se trudimo obdržati tiste delavce, ki pokažejo posebno dober občutek za otroke in delo z njimi. Seveda smo veseli tudi tistih, ki so za kakšno področje še posebej nadarjeni, ampak ključnega pomena je empatija in ljubezen do otrok. To je seveda možno ugotavljati le pri tistih, ki pri nas delajo že preko študentske napotnice ali preko programa Javnih del. Zato vidim tovrstno delo kot dober način iskanja novih kadrov.

3. Kako imate sedaj urejeno področje zaposlovanja ter samega postopka zaposlitve novega sodelavca (govorimo o postopkih objave delovnega mesta, vabila na razgovor, izbire kandidata, obvestila o neizbranem kandidatu itd.)? Ali se soočate z

izzivi koordiniranja normativov iz zakonov in pravilnikov, ki so v veljavi za delavce vrtca?

Na Zavodu za zaposlovanje objavimo prosto delovno mesto. Vse prejete prošnje, ki so prispele v roku, pregledamo in izločimo tiste kandidate, ki po kakršnem koli pogoju ne ustrezajo. Ustrezne kandidate povabimo pisno po e-pošti (oziroma glede na kontaktne podatke, ki nam jih posredujejo). V ožjem vodstvenem timu smo sestavile vprašalnik, na katerega odgovarja vsak kandidat. Vprašanja so povezana s stroko – teorijo in prakso, kandidati odgovarjajo ustno. Ponavadi sva na razgovorih prisotni vsaj dve od treh prej naštetih »kadrovnici«, tako da ena sprašuje, druga zapisuje odgovore kandidatov. Po vseh končanih razgovorih primerjamo odgovore vseh in se pogovorimo tudi o vtisu, ki so ga na nas naredili posamezni kandidati. Glede na skupne ugotovitve se nato odločimo, ali je kateri od kandidatov primeren za zasedbo prostega delovnega mesta. V primeru, da nihče ne izpolnjuje zadanih kriterijev, ponovimo objavo. Tudi postopek izbire ponovimo.

4. Na kakšen način iščete primerne kadre v vašem vrtcu ter kako se odločite, koga boste zaposlili? Ali menite, da za celoten proces namenite dovolj časa? Imate za izbiro ter iskanje primernih kadrov izoblikovano kakšno »delovno skupino« ali za celoten proces skrbite vi kot ravnateljica vrtca?

Na nekaj vprašanj sem odgovorila že pri odgovoru na 3. vprašanje. Kot sem že povedala, najraje zaposlimo delavce, ki smo jih imeli možnost preveriti v praksi (študenti, javna dela) in so se že izkazali za kakovostne kadre. V nasprotnem primeru je postopek takšen, kot sem ga že opisala. Veliko vlogo pri izbiri igra tudi intuicija, ki ji morda včasih v življenju premalokrat prisluhnemo.

5. Kako poteka uvajanje zaposlenega in ali na tem področju vidite kakšne možnosti izboljšav? Menite, da bi bili lahko zaposleni v vrtcu bolj vključeni v proces izbire kadra?

Uvajanje poteka morda malo prenašlo. V bistvu delavca zaposlimo na prosto delovno mesto in je že postavljen pred izzive samostojnega dela. Res je tudi to, da ti delavci niso popolni »novinci«, saj je pogoj za zaposlitev tudi opravljen strokovni izpit iz vzgoje in izobraževanja, kar že samo po sebi zahteva najmanj 4 (srednješolska

izobrazba) oziroma 6 (višje ali visokošolska izobrazba) mesecev delovnih izkušenj, tako da je delavec z opravljenim strokovnim izpitom že kompetenten za samostojno delo. Posebne mentorske mreže nimamo, velja pa pravilo, da se lahko »novi« vedno z vsemi vprašanji obrnejo tako na izkušene sodelavce kot na vodstvo vrtca. Posebno podporo, še posebej pri področju sodelovanja z družinami in ostalih specifičnih nalog, pa dobijo tudi s strani svetovalne delavke vrtca.

6. Se mogoče poslužujete kakšnega inovativnega načina iskanja novih kadrov (npr. zunanje izvajanje kadrovske funkcije, baza talentov na spletni strani itd.)? Čemu dajete največji poudarek?

Zaenkrat delujemo po utečenih poteh, zunanjih izvajalcev si v naši stroki niti ne predstavljam (pa tudi v katerem drugem podjetju ne, če sem čisto iskrena). Menim, da je prav, da se vodstvo pogovarja z morebitnimi novo zaposlenimi, da jih preizkusi, kolikor je pač možno v danih okvirih. Konec koncev gre za vodenje ljudi pri delu z ljudmi, v naši stroki celo z najboljčutljivejšim delom populacije in ne smemo dovoliti, da zaposlovanje preide v neko brezosebno dejavnost, ki bi jo izvajali zunanji izvajalci, ki ne morejo čutiti klime in vizije določenega vrtca. Tudi baza talentov je morda malo vprašljiva. Še vedno prisegam na osebni stik, saj je možno na različnih družbenih omrežjih ustvariti poljubne imaginarne profile, ki pa v resnici niso nujno najboljša izbira.

PRILOGA Č: INTERNI VPRAŠALNIK ZA KANDIDATE NA RAZGOVORU

Vrtec Mavrica Brežice

Šolska ulica 1

8250 Brežice

OBRAZEC ZA RAZGOVOR S KANDIDATI ZA PROSTA DELOVNA MESTA

VZGOJITELJ PREDŠOLSKIH OTROK IN POMOČNIK VZGOJITELJA PREDŠOLSKIH
OTROK

Ime in priimek kandidata: _____

Kandidat za delovno mesto _____

Datum in ura razgovora: _____

**Spodaj v obrazcu so nanizana vprašanja, ki so povezana z delovnim mestom, ki ga bo posameznik v vrtcu opravljal in se zaradi pomembnosti ter aktualne rabe pri zaposlitvenih razgovorih na željo vodstva žal ne smejo uporabiti v magistrski nalogi.*

Razgovor vodili:

Ime in priimek:

Podpis:

Ime in priimek

Podpis: