

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mojca Grmšek

**Primerjava metod za pridobivanje človeških virov v zasebnem in
javnem sektorju**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mojca Grmšek

Mentor: red. prof. dr. Miro Haček

**Primerjava metod za pridobivanje človeških virov v zasebnem in
javnem sektorju**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

*Iz srca hvala gre mojim staršem in bratu
za vsako najmanjšo življenjsko modrost,
za finančno podporo in ljubezen,
mentorju za usmerjanje in izčrpno pomoč pri pisanju in
nenazadnje velika hvala mojemu Mihi
za vso podporo in pomoč,
saj se je tako svet zdel enostavno lepši, prijaznejši ...*

Primerjava metod za pridobivanje človeških virov v zasebnem in javnem sektorju

Menedžment in upravljanje v javnem sektorju se v večji meri razlikuje od menedžmenta v zasebnem sektorju. Razlog za to je predvsem v različnem načinu dela in dejstvu, da ukrepi, ki delujejo v zasebnem sektorju, niso vedno primerni za uporabo na področjih dela v javnem sektorju. To se odraža tudi pri samem naboru metod za pridobivanje človeških virov. Potrebno pa se je zavedati pomembnosti kadrovskega področja za uspešnost in učinkovitost delovanja organizacij, tako v privatnem kot tudi zasebnem sektorju. Organizacija je lahko uspešna le če zaposluje primerne kandidate. Na svojem praktičnem primeru bom skozi magistrsko nalogo preverjala uporabo različnih metod za pridobivanje človeških virov tako v zasebnem kot tudi v javnem sektorju. V okviru tega bom predstavila organizacije iz zasebnega in javnega sektorja, njihove dejavnosti, kadrovske strukture ter še posebej izpostavila postopke pridobivanja in zaposlovanja človeških virov. Skušala bom oblikovati model uporabe metod za pridobivanje človeških virov, ki bi organizaciji omogočal izbor najprimernejših kandidatov.

Ključne besede: menedžment človeških virov, javni sektor, zasebni sektor, postopek zaposlovanja, rekrutacija.

The comparison of methods for gaining human resources in the private and public sector

The management and administration of the public sector are quite different from the management in the private sector. The reason lies in the different work approach and the fact, that measures taken in the private sector are not always suitable and usable for work in the public sector. This reflects on the range of methods for gaining human resources in the public as well as in the private sector. It is of the uttermost importance to consider the significance of human resources for the success and effectiveness of an organization in the private as well as in the public sector. An organization can achieve success only if it employs the most suitable and appropriate candidates. I will use a practical example throughout this dissertation paper to explore the use of various methods for gaining human resources from the public and private sector. I will present organisations within the private and public sector, their activities and the human resources structure. I will especially emphasize the whole process of gaining and employing human resources. I will try to form a model for the usage of methods for gaining human resources, which would enable the selection of most suitable candidates for an organisation.

Key words: human resources management, public sector, private sector, employment process, recruitment.

KAZALO VSEBINE

| | |
|--|-----------|
| 1 UVOD | 8 |
| 1.1 Predstavitev izbranega vidika raziskovanja..... | 8 |
| 1.2 Teoretična izhodišča | 11 |
| 1.3 Zvrst raziskave..... | 11 |
| 2 METODOLOŠKO-HIPOTETIČNI DEL..... | 13 |
| 2.1 Cilji magistrske naloge | 13 |
| 2.2 Raziskovalna vprašanja | 13 |
| 2.3 Hipoteza..... | 14 |
| 2.4 Evalvacijski kriteriji in standardi..... | 14 |
| 2.5 Raziskovalne metode in tehnike | 15 |
| 3 TEORETIČNI DEL | 17 |
| 3.1 Javna uprava | 17 |
| 3.2 Zasebni sektor..... | 19 |
| 3.3 Menedžment človeških virov | 19 |
| 3.4 Novi javni menedžment..... | 22 |
| 3.5 Sistem zaposlovanja v javnem in zasebnem sektorju..... | 23 |
| 3.6 Načrtovanje, pridobivanje in izbira kadrov | 29 |
| 3.6.1 Načrtovanje človeških virov | 29 |
| 3.6.2 Pridobivanje kadrov | 30 |
| 3.6.3 Metode za izbiro kadrov..... | 32 |
| 4 RAZISKOVALNO-EMPIRIČNI DEL | 36 |
| 4.1 Potek raziskovanja..... | 36 |
| 4.2 Center za socialno delo Novo mesto | 36 |
| 4.3 Upravna enota Krško | 37 |
| 4.4 Občina Brežice | 38 |
| 4.5 Avtohiša Radanovič Brežice | 40 |
| 4.6 Vipap Videm Krško..... | 41 |
| 4.7 Sipro inženiring d. o. o. | 41 |

| | |
|--|-----------|
| 5 METODE ZA IZBIRO KADROV V IZBRANIH RAZISKOVALNIH ENOTAH..... | 43 |
| | 43 |
| 5.1 Center za socialno delo Novo mesto | 43 |
| 5.2 Upravna enota Krško | 46 |
| 5.3 Občina Brežice..... | 48 |
| 5.4 Avtohiša Radanovič Brežice d. o. o..... | 50 |
| 5.5 Vipap Videm Krško d. d..... | 52 |
| 5.6 Sipro inženiring d.o.o. | 55 |
| 5.7 Mednarodna primerjalna študija o upravljanju človeških virov | 57 |
| 5.8 Raziskovalne ugotovitve..... | 59 |
| 5.9 Model uporabe metod za pridobivanje človeških virov | 62 |
| 6 ZAKLJUČEK..... | 64 |
| 7 LITERATURA | 67 |
| PRILOGE | 71 |
| PRILOGA A: Intervju z Matejo Grahek, Upravna enota Krško..... | 71 |
| PRILOGA B: Intervju z Ingrid Molan, višja svetovalka za splošne in kadrovske zadeve, Občina Brežice. | 75 |
| PRILOGA C: Intervju z osebo X, Center za socialno delo Novo mesto | 77 |
| PRILOGA Č: Intervju s Stanko Radanovič, direktorico podjetja Avtohiša Radanovič Brežice d.o.o..... | 81 |
| PRILOGA D: Intervju z Darinko Matijević, kadrovska služba, Vipap Videm Krško... .. | 85 |
| PRILOGA E: Intervju z Mojco Lorber, vodjo komerciale, Sipro Inženiring d.o.o. ... | 87 |
| | |
| KAZALO TABEL | |
| TABELA 1.1:ZVRST POLICY ANALIZE..... | 12 |
| | |
| TABELA 2.1:KRITERIJI IN STANDARDI RAZISKOVANJA | 15 |
| | |
| TABELA 4.1: STRUKTURA ČLOVEŠKIH VIROV V UPRAVNI ENOTI KRŠKO. | 38 |
| TABELA 4.2: STRUKTURA ČLOVEŠKIH VIROV V OBČINI BREŽICE. | 40 |
| TABELA 4.3: STRUKTURA ČLOVEŠKIH VIROV V VIPAP VIDEM KRŠKO..... | 41 |

| | |
|---|----|
| TABELA 5.1: PRIKAZ UPORABE METOD ZA PRIDOBIVANJE NOVIH KADROV V CSD NOVO MESTO..... | 44 |
| TABELA 5.2: PRIKAZ UPORABE METOD ZA IZBIRO KADROV V CSD NOVO MESTO | 44 |
| TABELA 5.3: PRIKAZ UPORABE METOD ZA PRIDOBIVANJE NOVIH KADROV V UE KRŠKO | 47 |
| TABELA 5.4: PRIKAZ UPORABE METOD ZA IZBIRO KADROV V UE KRŠKO..... | 47 |
| TABELA 5.5: PRIKAZ UPORABE METOD ZA PRIDOBIVANJE NOVIH KADROV V OBČINI BREŽICE | 49 |
| TABELA 5.6: PRIKAZ UPORABE METOD ZA IZBIRO KADROV V OBČINI BREŽICE | 50 |
| TABELA 5.7: PRIKAZ UPORABE METOD ZA PRIDOBIVANJE NOVIH KADROV V AVTOHIŠI RADANOVIČ BREŽICE..... | 51 |
| TABELA 5.8: PRIKAZ UPORABE METOD ZA IZBIRO KADROV V AVTOHIŠI RADANOVIČ BREŽICE | 51 |
| TABELA 5.9: PRIKAZ UPORABE METOD ZA PRIDOBIVANJE NOVIH KADROV V VIPAP VIDEM KRŠKO | 53 |
| TABELA 5.10: PRIKAZ UPORABE METOD ZA IZBIRO KADROV V VIPAP VIDEM KRŠKO. | 54 |
| TABELA 5.11: PRIKAZ UPORABE METOD ZA PRIDOBIVANJE NOVIH KADROV V SIPRO INŽENIRING | 56 |
| TABELA 5.12: PRIKAZ UPORABE METOD ZA IZBIRO KADROV V SIPRO INŽENIRING | 56 |
| TABELA 5.13: REZULTATI ANALIZE VSEH OBRAVNAVANIH ENOT | 59 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| SLIKA 3.1: JAVNI SEKTOR..... | 18 |
| SLIKA 3.2: KORAKI PRI USPOSABLJANJU IN SELEKCIJI KANDIDATOV. | 28 |
| SLIKA 4.1: ORGANIZACIJSKA SHEMA ORGANOV OBČINE BREŽICE | 39 |
| SLIKA 4.2: ORGANIZACIJSKA SHEMA UPRAVE OBČINE BREŽICE | 39 |
| SLIKA 4.3: ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA SIPRO INŽENIRING D.O.O. IN NJIHOVA IZOBRAZBENA STRUKTURA..... | 42 |
| SLIKA 5.1: MODEL UPORABE METOD ZA PRIDOBIVANJE ČLOVEŠKIH VIROV..... | 62 |

1 UVOD

Upravljanje človeških virov pomeni cel sklop najrazličnejših dejavnosti v smislu zadovoljitve interesov organizacije in posameznika (Možina in drugi 2002, 8). Segajo vse od načrtovanja kadrovske politike, štipendiranja, zaposlovanja, imenovanja, sklepanja pogodb, razporejanja ter motiviranja do plačne politike, ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti, nagrajevanja in sankcioniranja (Haček 2001, 82). Vsaka organizacija je sestavljena iz človeških virov, zato je njihovo pridobivanje, načrtovanje in upravljanje bistvenega pomena za uspešnost in kakovost delovanja organizacij, tako v javnem kot tudi v zasebnem sektorju (Haček in Bačlija 2007, 119–120). Ravno pridobivanje človeških virov pa je temeljna dejavnost upravljanja kadrov (Armstrong 1991, 347).

1.1 Predstavitev izbranega vidika raziskovanja

Zaradi trenutne gospodarske krize, pritiskov okolja ter omejenih finančnih in tudi kadrovskih virov je potrebno pri upravljanju človeških virov v zasebnem in javnem sektorju vedno bolj upoštevati načela, ki so v skladu s politiko zaposlovanja, razvoja kadrovskega potenciala in usklajenosti kadrovanja z notranjimi potrebami, predvsem pa z dolgoročnimi strategijami (Pretnar 2004, 2). Koliko človeških virov bo potrebovala organizacija, je odvisno od njene dejavnosti in obsega poslovanja, delitve dela, organizacijske strukture in izobrazbene oziroma kvalifikacijske strukture zaposlenih (Faganelj in Mlakar 2007). Če želi organizacija preživeti in se razvijati, mora nenehno pritegovati kandidate za zaposlitev, ki so usposobljeni in izobraženi, ter ji bodo uspešno pomagali pri pridobivanju organizacijskih ciljev (Miglič in Vukovič 2006, 87). Če za poslovne subjekte v profitnem sektorju – in v pogojih konkurence – lahko predpostavimo, da obseg in strukturo človeških virov v veliki meri regulira trg, je to v javnem sektorju prej izjema kot pravilo (Belčič 2006, 1).

Težnja novega javnega menedžmenta je približevanje javnega sektorja k zasebnemu, predvsem z vidika osebja, strukture nagrad in metod, po katerih funkcionira zasebni poslovni sektor (Dunleavy in Hood v Boden in drugi 2006, 129). Politika približevanja javnega sektorja k zasebnemu poteka z uvedbo kvazi trgov, konkurenčnih razpisov,

merjenja uspešnosti (Boyne in drugi 1999, 407–420). Namreč težnja vseh organizacij je, da ostajajo konkurenčne, kar pa lahko dosežajo s privabljanjem najprimernejših kandidatov, prepoznavanjem najprimernejših za določeno delovno mesto in izborom najboljših kandidatov (Howard in drugi 2006, 2).

Pridobivanje, izbiranje in uvajanje človeških virov so dejavnosti, s katerimi menedžment človeških virov uravnava odnose organizacije z okoljem, predvsem s trgom delovne sile (Svetlik 1998, 109). Ko gre za vzpostavitev novega delovnega mesta ter zaposlitev novega delavca, nastopi intenziven dvosmerni proces usklajevanja med kandidati in organizacijo. Proces zaposlovanja je uravnavan s posebnimi predpisi, predvsem v obliki direktiv in socialnih partnerstev (McDonald 2000, 210). Pridobivanje človeških virov je v javnem sektorju zaradi stroge zakonodaje (Zakon o javnih uslužbencih, številni podzakonski akti) in lastne specifikke še vedno manj fleksibilno kot v zasebnem sektorju (Ferfila in Kovač 2000, 175), kar ima lahko za posledico slabši nabor kandidatov za novo zaposlitev kot v zasebnem sektorju, kjer je pridobivanje in izbiranje kandidatov bolj fleksibilno in tržno naravnano. Metod za pridobivanje človeških virov tako v zasebnem kot javnem sektorju je veliko; katere metode bo organizacija uporabila, pa je odvisno od različnih faktorjev: delovno mesto, sprejemljivost in primernost posameznih metod, strokovna usposobljenost članov, čas, točnost odločitve, stroški, zakonodajna podlaga (Možina in drugi 2002, 33).

Pridobivanje novih kandidatov lahko poteka iz notranjih ali zunanjih virov (Svetlik in Zupan 2009, 289) in bistveno vpliva na uspešnost delovanja organizacije (Gedaliahui in Tzafirir 1999, 185). Za notranje pridobivanje delavcev so v uporabi različne metode, kot so objave na oglasnih deskah, v okrožnicah, na domači spletni strani ali v glasilih organizacije (Svetlik in Zupan 2009, 289). Pri zunanjem pridobivanju kandidatov se uporablja večje število metod: metoda neformalnega pridobivanja kandidatov, neposredno javljanje kandidatov, stik s šolami, univerzitetni karierni centri, javne službe za zaposlovanje, Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, zasebne agencije za zaposlovanje, oglasi v javnih medijih (Miglič 2007, 35).

Pri svoji raziskavi se bom osredotočila na uporabo metod za pridobivanje in zaposlovanje človeških virov v javnem in zasebnem sektorju ter skušala ugotoviti, kateri dejavniki v

največji meri vplivajo na nabor metod za pridobivanje človeških virov.

To področje dela bo temelj in bistvo moje magistrske naloge, okrog katere bom postavila teoretične temelje, oblikovala teorije in skušala uresničiti raziskovalne cilje ter tekom svojega pisanja poskušala priti do konkretnih ugotovitev in pripraviti model uporabe metod za pridobivanje človeških virov, ki bi organizaciji omogočal izbor najprimernejših kandidatov.

Moja magistrska naloga je zgrajena iz petih delov. Prvi del je sestavljen iz teoretičnih izhodišč, predstavljen je tudi izbrani vidik raziskovanja. Drugi del je metodološko teoretičen in vsebuje cilje magistrskega dela, raziskovalna vprašanja, hipotezo, kriterije in standarde raziskovanja ter izbrane raziskovalne metode in tehnike. V tretjem delu magistrske naloge je v celoti predstavljena teoretična podlaga. Sem spadajo teorije menedžmenta človeških virov, Novega javnega menedžmenta, problematika pridobivanja človeških virov v javnem in zasebnem sektorju ter analiza metod za pridobivanje in zaposlovanje človeških virov v obeh sektorjih. Teoretičnemu delu sledi popolnoma raziskovalno obarvano poglavje. V začetku omenjenega dela je predstavljen potek raziskovanja, ki mu sledi predstavitev izbranih enot analize iz zasebnega in javnega sektorja; Občina Brežice, Upravna enota Krško, Center za socialno delo Novo mesto, Vipap Videm Krško d. d., Sipro Inženiring d. o. o. in Avtohiša Radanovič Brežice d. o. o. Raziskovalni del zajema predstavitev posameznih organizacij, njihovih dejavnosti, kadrovske strukture ter pregled uporabe metod za pridobivanje in zaposlovanje človeških virov. Prav tako sem v raziskovalnem delu preverjala vpliv različnih dejavnikov na izbor metod za zaposlovanje človeških virov, razlike med pridobivanjem človeških virov za zahtevnejša, odgovornejša delovna mesta v primerjavi z nižjimi, manj zahtevnimi delovnimi mesti. V zaključnem delu pa sem skušala pripraviti model uporabe metod za pridobivanje človeških virov, ki bi organizaciji omogočal izbor najprimernejših kandidatov. Prav tako sem podala tudi sklep glede hipotez in raziskovalnih vprašanj. Magistrsko nalogo pa zaključujem s seznamom literature in prilog.

Glavni raziskovalni namen moje magistrske naloge je analizirati uporabo metod za pridobivanje in zaposlovanje človeških virov v javnem in zasebnem sektorju in pripraviti nabor najustreznejših metod glede na prosto delovno mesto. V ta namen bom pregledala

spekter teorije s področja menedžmenta človeških virov, saj lahko relevantnost svoje raziskave dosežem le s širokim naborom ustrezne literature in primerne raziskovalne naravnosti.

S svojim magistrskim delom želim opozoriti na kompleksnost kadrovskega področja in izpostaviti pomembnost izbire najprimernejših metod za pridobivanje in zaposlovanje človeških virov ter prikazati pomembno povezavo med naborom metod in kakovostjo opravljenega dela v organizacijah zasebnega in javnega sektorja.

1.2 Teoretična izhodišča

Magistrska naloga bo zajemala sledečo teoretično podlago:

- Novi javni menedžment (Brezovšek in Bačlija 2010),
- Human Resource Management (Howard in drugi 2006; Boyne in drugi 1999; Možina in drugi 2002; Svetlik 2001; Haček in Bačlija 2007; Ulrich 1997),
- Načrtovanje, pridobivanje in izbira kadrov (Možina in drugi 2002; Vukovič in Miglič 2006; Treven 1998).

1.3 Zvrst raziskave

Pal (1978, 2) navaja, da obstajata dve zvrsti policy analize. Prva je akademska, ki je opisno pojasnjevalna (znanje »o« policy procesu). Druga je uporabna, ki pa je svetovalna (znanje »v« policy procesu).

Tabela 1.1: Zvrst policy analize

| Zvrst policy analize Značilnosti analize | AKADEMSKA P. A. | APLIKATIVNA P. A. |
|---|---|--|
| osredotočenost | teorija; odkrivanje vzročnih zvez; oblikovanje tipologij | posamična policy; posamični policy problemi |
| način analize | razlaga | vrednotenje |
| cilj | razumevanje javnih politik | spreminjanje javnih politik |
| izbor raziskovalnih problemov | neodvisen | določi klient |
| časovno obdobje izvajanja policy analize | relativno dolgo (1 leto in več) | kratko |
| vrednotna usmerjenost | težnja k znanstveni objektivnosti (glede na kriterij ponovljivosti) | sprejemanje vrednot klienta; zagovarjanje izboljšav javnih politik |

Vir: Fink Hafner (2001, 58).

Pri preučevanju metod za pridobivanje človeških virov v zasebnem in javnem sektorju bo moja raziskava uporabniško naravnana, svetovalna, saj se bom pri analizi osredotočala na posamične policy probleme in o njih oblikovala spoznanja. V razmeroma kratkem času bo opravljena analiza izbire metod za pridobivanje človeških virov v javnem in zasebnem sektorju ter pripravljen model uporabe metod za pridobivanje človeških virov, ki bi organizaciji omogočal izbor najprimernejših kandidatov. S tem modelom naj bi organizacija z optimalnim vložkom pridobila najustrežnejšega kandidata za razpisano prosto delovno mesto, ne glede na ekonomsko situacijo in vpliv ostalih dejavnikov.

2 METODOLOŠKO-HIPOTETIČNI DEL

2.1 Cilji magistrske naloge

Cilji mojega magistrskega dela so:

- analizirati uporabo metod za pridobivanje in zaposlovanje človeških virov v javnem in zasebnem sektorju,
- analizirati vpliv različnih faktorjev na zaposlovanje v javnem in zasebnem sektorju,
- analizirati morebitne razlike v uporabi metod pri zaposlovanju na zahtevnejša, odgovornejša delovna mesta proti zaposlovanju na manj odgovorna delovna mesta,
- analizirati morebiten vpliva trenutne ekonomske situacije na proces zaposlovanja človeških virov v zasebnem in javnem sektorju,
- analizirati kadrovske strukture izbranih organizacij,
- podati odgovore na raziskovalna vprašanja,
- uporabiti raziskovalne ugotovitve za potrditev oziroma zavrnitev zastavljene hipoteze.

Namen mojega magistrskega dela je analizirati metode pridobivanja človeških virov v javnem in zasebnem sektorju ter na podlagi ugotovitev pripraviti model uporabe metod za pridobivanje človeških virov, ki bi organizaciji omogočal izbor najprimernejših kandidatov.

2.2 Raziskovalna vprašanja

V magistrski nalogi bom skušala odgovoriti na sledeča raziskovalna vprašanja:

- Katere metode za pridobivanje človeških virov so najboljše za pridobitev najustreznejšega kandidata glede na razpisano prosto delovno mesto?
- Ali obstaja razkorak med zasebnim in javnim sektorjem glede zahtevnosti selekcijskih postopkov?
- Ali neprožnost javnega sektorja vpliva na samo zasnovano selekcijskih postopkov?

- Kakšno je razmerje med uporabo formalnih in neformalnih metod za pridobivanje človeških virov v zasebnem in javnem sektorju?

2.3 Hipoteza

V namen izdelave svoje magistrske naloge sem si postavila sledečo hipotezo:

Zasebni sektor zaradi svoje fleksibilnejše narave in načela konkurenčnosti uporablja širši nabor metod za pridobivanje in zaposlovanje človeških virov kot javni sektor, kar zasebnemu sektorju omogoča, da lažje pridobiva nove zaposlene, ima cenejše postopke zaposlovanja in se je hitreje sposoben prilagajati trenutnim razmeram.

Le-ta temelji na mojih predpostavkah in teoretičnih osnovah, ki opisujejo privilegiranost javnega uslužbenca nasproti zasebnemu sektorju, obenem pa omenja tudi določene omejitve javnega sektorja (Dotson 1955, 77–88). Trendi urejanja sistema javnih uslužbencev sicer vodijo v smeri približevanja zasebnemu sektorju in prožnejšim oblikam upravljanja človeških virov, vendar se še vedno ohranja specifičnost ureditve v javnem sektorju (Haček 2005, 60).

2.4 Evalvacijski kriteriji in standardi

Določitev kriterijev in standardov vrednotenja je ena izmed temeljnih sestavin evalvacijskega raziskovanja, ki poteka vzporedno s postavljanjem evalvacijskih vprašanj. Po zastavitvi evalvacijskih vprašanj mora evalvator določiti vrednosti, ki jih bo zasledoval pri podajanju svoje končne ocene. Pri določanju vrednosti evalvacijske vsebine govorimo o evalvacijskih kriterijih. Pri določanju posameznih lastnosti te vrednosti pa o evalvacijskih standardih (Kustec Lipicer 2009, 128–129).

Med stalnimi kriteriji evalvacijskega raziskovanja javnih politik je mogoče izpostaviti naslednje (Kustec Lipicer 2009, 128–129):

- uspešnost,

- učinkovitost,
- produktivnost,
- kakovost in odličnost.

Tabela 2.1: Kriteriji in standardi raziskovanja

| KRITERIJI RAZISKOVANJA | STANDARDI RAZISKOVANJA |
|-------------------------------|--|
| Uspešnost kadrovskih služb | Število novih zaposlitev in prilagajanje razmeram na trgu |
| Učinkovitost kadrovskih služb | Število različno uporabljenih metod za pridobivanje človeških virov in za to namenjeni finančni viri |

2.5 Raziskovalne metode in tehnike

Za izdelavo svoje magistrske naloge bom uporabila sledeče metode in tehnike:

- **Analiza virov:** *Primarni* – v mojem primeru so pravna podlaga za preučevano področje Zakon o javnih uslužbencih, Zakon o delovnih razmerjih, Zakon o kolektivnih pogodbah ...
Sekundarni – sekundarno analizo bom uporabila za vzpostavitev teoretičnih temeljev in konceptov za pridobitev večjega nabora podatkov z analiziranega področja ter za lažjo in učinkovitejšo nadaljnjo raziskavo. Osredotočila se bom predvsem na izbrano strokovno literaturo in znanstvene članke, ki obravnavajo področje zaposlovanja v javnem in zasebnem sektorju, Novi javni menedžment, menedžment človeških virov ... Analiza bo tako obsegala: knjige, poglavja iz zbornikov, članke iz revij, internetne in druge vire.
- **Metodo opisovanja dejstev** bom uporabila za urejanje podatkov pridobljenih z analizo primarnih in sekundarnih virov, torej za opis teorij in konceptov, na katerih

bo slonela magistrska naloga. Omenjena metoda bo prav tako uporabljena za predstavitev pridobljenih raziskovalnih rezultatov.

- **Študijo primera** bom uporabila pri predstavitvi organizacij iz zasebnega sektorja (Vipap Videm Krško d. d., Sipro Inženiring d. o. o. in Avtohiša Radanovič Brežice d. o. o.) in organizacij iz javnega sektorja (Občine Brežice, Upravna enota Krško in Center za socialno delo Novo mesto).
- **Družboslovni intervjuji**; z omenjeno metodo bom pridobila relevantne podatke, mnenja in stališča s strani strokovnjakov. Opravljenih bo šest družboslovnih intervjujev s predstavniki izbranih organizacij, s katerimi bom pridobila podatke o kadrovski in izobrazbeni strukturi organizacije, podatke o postopkih zaposlovanja ter nabora metod za pridobivanje človeških virov.
- **Primerjalna analiza**; na podlagi pridobljenih podatkov bom pripravila primerjalno analizo med javnim in zasebnim sektorjem glede uporabe metod za pridobivanje in zaposlovanje človeških virov v javnem in zasebnem sektorju. Primerjalna analiza bo služila kot izhodišče za pripravo modela najustreznejših metod za pridobivanje človeških virov.
- **Meta analiza**; z omenjeno metodo bom s pomočjo evidenc o številu zaposlenih, številu novih zaposlitev in prerazporeditvah, pripravila statistično analizo in skušala na sistematičen način združiti rezultate iz različnih organizacij.

3 TEORETIČNI DEL

3.1 Javna uprava

Sistem javne uprave je sestavljen iz štirih področij (Šmidovnik v Brezovšek in drugi 2014, 30):

- državna uprava;
- lokalna samouprava;
- javne službe;
- javni sektor.

Ena bistvenih značilnosti javne uprave je tudi odsotnost konkurence, kar vnaprej določa odsotnost prisile k optimalni izrabi razpoložljivih virov. Ko ugotavljamo učinkovitost in uspešnost organizacij in posameznikov znotraj javne uprave, se moramo zavedati, da je upravna dejavnost zelo težko merljiva zaradi mnogoplastnih ciljev, storitvene narave dejavnosti in stalnega vpliva politike. Pojem javne uprave obsega vse fizične in pravne osebe, ki kjer koli in na kateri koli način odločajo o tem, kaj so družbene koristi, katerim družbenim koristim je treba zadostiti in kako, in ki so sposobne svoje odločitve tudi uveljaviti (Bučar v Brezovšek in drugi 2014, 31).

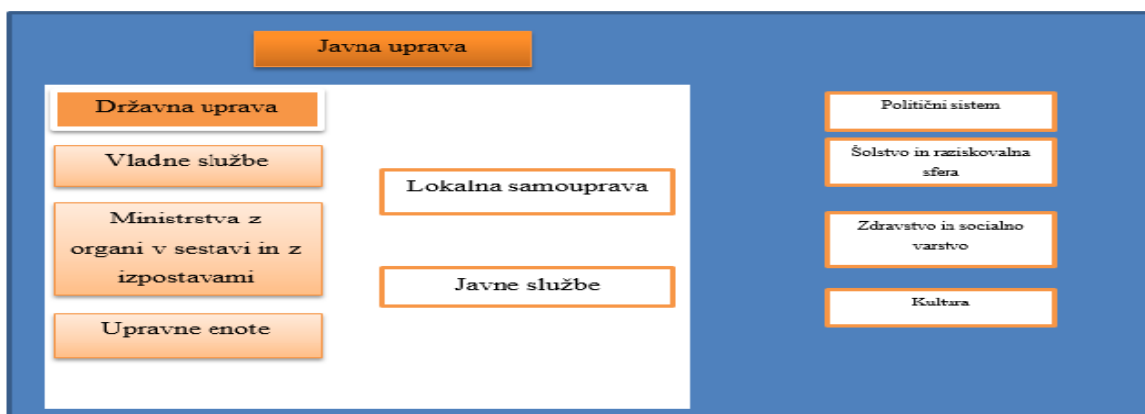
Državna uprava kot del izvršilne oblasti v Republiki Sloveniji izvršuje upravne naloge. Državno upravo sestavljajo ministrstva, organi v sestavi, vladne službe in upravne enote. V pojem javne uprave v ožjem pomenu sodijo državna uprava, uprave lokalnih skupnosti in nosilci javnih pooblastil, v širšem pomenu pa poleg ožjega pomena še organi zakonodajne in sodne veje oblasti ter pravne osebe javnega prava (Pečarič 2011, 123). Javna uprava in javni sektor sta medsebojno povezana, soodvisna. V javni sektor sodi javna uprava v širšem pomenu (javni sektor ima lahko več definicij, večino pa jih opredeljuje lastnina oziroma financiranje države ali LS) (Pečarič 2011, 123–124):

- organizacijska (statusna) definicija javnega sektorja se določa glede na status javnega subjekta (vse osebe javnega prava ne glede na dejavnost);

- javno-finančna definicija vključuje subjekte iz zakona o javnih financah (vsi proračunski uporabniki, neposredni/posredni);
- funkcionalna definicija vključuje vse subjekte, javni in zasebni sektor, ki opravljajo javne naloge (gospodarske, negospodarske in upravne naloge; te javne naloge so zakonsko opredeljene);
- ekonomska definicija vključuje vse osebe, katerih ustanovitelj je država ali občina, ali pa ima v teh osebah večinski vpliv država ali občina (tudi javna podjetja);
- funkcionalna + ekonomska definicija vključuje vse osebe javnega prava in javna podjetja;
- organizacijska + javno-finančna definicija vključuje vse subjekte po zakonu o javnih uslužbencih, zakonu o sistemu plač, sem pa sodijo državni upravni organi (vladne službe, ministrstva, upravne enote), drugi državni organi (sodišča, DZ, Ustavno sodišče), uprave samoupravnih LS ali občinske uprave, osebe javnega prava kot proračunski uporabniki, javne agencije, javni skladi, javni zavodi, zbornice ipd.

Značilnosti javnega sektorja so neprofitnost, monopol, varstvo javne koristi – oblast in etika, javno financiranje, trajnost, profesionalizacija, specializacija, strokovnost, sistematičnost in hierarhičnost. V okviru regulacije uporablja država upravno pravo kot dela javnega prava (prava ni brez države) (Pečarič 2011, 124).

Slika 3.1: Javni sektor



Vir: Pečarič (2011, 124).

3.2 Zasebni sektor

Zasebni sektor je del nacionalnega gospodarstva, ki je izoblikovan na osnovi zasebnih vložkov. Sestavljen je iz zasebnih podjetij. Sem lahko vključujemo tako imenovani osebni sektor (posamezniki, gospodinjstva) ter korporativni sektor (podjetja ter druge gospodarske družbe). Večina organizacij zasebnega sektorja je ustanovljenih z namenom ustvarjanja dobička in deluje na principu konkurence (Business Dictionary 2015). Pravno je zasebni sektor reguliran s strani države, saj morajo podjetja pri svojem delu spoštovati in upoštevati nacionalno zakonodajo.

Najbolj osnovna definicija zasebnega sektorja je, da vključuje vse, kar ni del javnega sektorja. Javni sektor namreč zagotavlja dobrine in storitve prav za vse državljane, medtem ko zasebni sektor zagotavlja dobrine in storitve zgolj tistim, ki za to plačajo.

Za zasebni sektor veljajo načela tržnega gospodarstva, vrednost in uspešnost podjetja pa se izrazita na trgu (Brejc 1995, 43). Pomembna značilnost zasebnega sektorja pa je tudi ta, da se plače zaposlenih ne stekajo iz državnega proračuna in da je v njem prisotna konkurenca na trgu delovne sile in zaposlovanja (Ilovar 2007, 25).

3.3 Menedžment človeških virov

Pod pojmom človeški viri so opredeljeni zaposleni, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost in vrednote. Pod to opredelitev spada tudi navezanost človeških virov na skupino, organizacijo, pripravljenost na sodelovanje. Menedžment človeških virov je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi (Možina in drugi 2002, 7).

Upravljanje človeških virov pomeni cel sklop najrazličnejših dejavnosti v smislu zadovoljitve interesov organizacije in posameznika. Segra vse od načrtovanja kadrovske politike, štipendiranja, zaposlovanja, imenovanja, sklepanja pogodb, razporejanja, motiviranja, vse do plačne politike, ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti,

nagrajevanja ter sankcioniranja (Možina v Haček 2001, 81–82). O človeških ali kadrovskih virih namesto o kadrih govorimo zato, ker razumemo zaposlene kot potencial, kot naložbo in ne kot nujni izdatek. Gre za del strateškega pristopa menedžmenta, ki temelji na naslednjih načelih (Možina v Haček in Bačlija 2007, 120):

- zaposleni so najpomembnejše premoženje organizacije,
- poslovni postopki in upravljanje človeških virov morajo biti povezani in skladni,
- uspešnost organizacije je posledica kulture in vrednot, organizacijskega ozračja in vodenja.

Vsaka organizacija je sestavljena iz človeških virov, zato je njihovo pridobivanje, načrtovanje in upravljanje bistvenega pomena za uspešnost in kakovost delovanja organizacij, tako v javnem kot tudi v zasebnem sektorju. Nesporno je bilo namreč ugotovljeno, da so najuspešnejše in s tem tudi najkonkurenčnejše organizacije tiste, ki upravljanju človeških virov pripisujejo največji pomen (Haček in Bačlija 2007, 119–120). Gre torej za funkcijo znotraj organizacije, ki se osredotoča na zaposlovanje, upravljanje in zagotavljanje usmeritev za ljudi, ki delajo v organizaciji. Upravljanje s človeškimi viri v javni upravi predstavlja strukturo znotraj organizacij javne uprave in zagotavlja nepristransko obravnavo, etične standarde ter spodbuja sistem, ki temelji na vrednotah. Upravljanje s človeškimi viri izhaja iz vloge vodstva, da vzpostavi sistem upravljanja, ki bo kar najbolj učinkovito dosegal kratko in dolgoročne cilje in načrte ter bistveno pripomogel k rezultatu organa ali podjetja kot celote. Upravljanje s človeškimi viri je zato ključnega pomena za vsako organizacijo (Pečarič 2011, 433). Sodobno upravljanje človeških virov pa se je razvilo predvsem zaradi večje konkurence na trgu (Haček 2001, 82). Temeljni cilj strateškega upravljanja človeških virov je z razvojem pripadnosti, motiviranosti in notranje tekmovalnosti zaposlenih pospeševati organizacijsko učinkovitost. Sodobni pristopi poudarjajo predvsem popolno uporabo kadrovskih virov, pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti in zagotavljanje možnosti za udeležbo zaposlenih pri skupnih ciljih, samousmerjanju in nadzoru (Možina v Haček 2001, 82).

Proces strateškega menedžmenta sestavljata opredelitev strategije in njeno izvajanje. Pri opredeljevanju strategije organizacija išče optimalne kombinacije med organizacijskim

poslanstvom, cilji ter zunanjimi priložnostmi in nevarnostmi. Potem pa, ko je strategija izbrana se organizacija posveča notranjemu strukturiranju, ugotavljanju, ali ima na razpolago dovolj ustreznih virov, uporabi virov, zgraditvi ustreznega sistema nagrajevanja, ki spodbuja zaposlene k učinkovitemu uresničevanju ciljev. Izvajanje strategije je tesno povezano z ustaljenimi načini ravnanja s človeškimi viri (Možina in drugi 2002, 19).

Pri prehodu iz tradicionalne kadrovske funkcije v sodobno upravljanje človeških virov je prišlo do popolnoma spremenjene vloge kadrovske funkcije (Ulrich 1997). Temeljni cilj strateškega upravljanja človeških virov je z razvojem pripadnosti, motiviranosti in notranje tekmovalnosti zaposlenih pospeševati organizacijsko učinkovitost. Sodobni pristopi teorije o upravljanju človeških virov poudarjajo (Haček in Bačlija 2007, 121):

- popolno uporabo kadrovskih virov,
- pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti,
- zagotavljanje možnosti za udeležbo zaposlenih pri skupnih ciljih, samousmerjanju in nadzoru.

Načelo izvajanja dela ne temelji več na dolžnostih, pač pa na ideji samorazvoja, zato je za usmerjanje in motivacijo zaposlenih boljša podlaga sistem spodbud in nagrad namesto sankcij in ukazov (Haček in Bačlija 2007, 121).

Tuje raziskave so navajale, da zavisi uspešnost organizacije predvsem od uspešnosti njene kadrovske funkcije. Tako se je skozi teorijo, skozi znanstvene raziskave ter skozi praktične primere, potrdilo, da uspešne, dobre organizacije tako tudi upravljajo s svojimi zaposlenimi. Luckman (v Možina in drugi 2002, 24) ločuje organizacijo kadrovskih služb oziroma oddelkov za ravnanje s kadrovskimi viri glede na dva vidika. Prvi vidik je kadrovska dejavnost v operativnem smislu – tu gre za tradicionalne kadrovske naloge (zaposlovanje, usposabljanje, napredovanje in odpuščanje). Glavni cilj je, da so posamezne naloge pravočasno opravljene in da so kadri na razpolago za določeno delo. Drugi vidik pa je kadrovska dejavnost v strateškem smislu – tu gre za vse naloge, od načrtovanja kadrov do vodenja in spremljanja. Namen je najboljša izraba človeških virov in uvajanje potrebnih sprememb.

Kadri in znanje so največji kapital vsake združbe in hkrati pogoj njenega uspešnega poslovanja. Pri storitvenih dejavnostih je človek oziroma njegove zmožnosti ključni proizvodni dejavnik (Andoljšek in Seljak 2005, 69). Ravnanje z ljudmi pri delu je sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu, da bi skupaj z drugimi viri dosegali postavljene cilje (Lipičnik v Andoljšek in Seljak 2005, 69). Zaposleni so s svojim znanjem in sposobnostmi temelj razvoja združbe, zato je potrebno z različnimi oblikami izobraževanja in usposabljanja razvijati njihovo usposobljenost. Učinkovitost in uspešnost ravnanja z ljudmi pri delu se meri z uspešnostjo samih institucij (Andoljšek in Seljak 2005, 69).

Spremembe v državni upravi so manjše in počasnejše kot v zasebnem sektorju. Spreminja se predvsem organiziranost državne uprave, ki je izpostavljena tudi integracijskim procesom in prilagajanje novemu načinu dela ter okolju. V tem primeru je znanje edini dejavnik, ki ostane in ki ga človek lahko prenaša ter nemoteno uporablja. V zasebnem sektorju so dobra podjetja tista, ki so se sposobna hitro prilagajati potrebam trga. Zanje je značilno, da veliko vlagajo v zaposlene, jih vodijo demokratično in motivirajo. To pripomore k večji učinkovitosti zaposlenih in uspešnosti podjetja. V javnem sektorju ne bi smelo biti drugače. Ker pa obstajajo določene administrativne ovire, je omejeno predvsem motiviranje zaposlenih, kljub temu pa že nekaj časa tudi v javnem sektorju poznamo finančne motivatorje. Praviloma je usposabljanje zaposlenih bolj urejeno kot v zasebnem sektorju (Andoljšek in Seljak 2005, 71–72).

3.4 Novi javni menedžment

Novi javni menedžment (NJM) je reforma javnega sektorja po vzoru zasebnega, ki ima svoje začetke v neoliberalnih režimih (Brezovšek in Bačlija 2010, 83). Uvajanje načel NJM-ja se navezuje na novo sodobno organizacijo delovnih procesov, na opredelitev in razmejitev odgovornosti ter pristojnosti, predvsem na opredelitev odgovornosti za rezultate, na povečanje avtonomije organizacije in posameznikov ter ploščenje organizacijske strukture (Žurga v Brezovšek in Bačlija 2010, 83). NJM lahko povežemo s štirimi glavnimi usmeritvami (Brezovšek in Bačlija 2010, 83–84):

- 1) s poskusi zaustavljanja državne (pa tudi javne) uprave,

- 2) z orientacijo k privatizaciji ali kvaziprivatizaciji ter z oddaljitvijo od osrednjih oblastnih teles s pomočjo načela subsidiarnosti,
- 3) z razvojem avtomatizacije in produkcije ter distribucije javnih storitev in dobrin,
- 4) z razvojem skupne mednarodne agende, ki se osredotoča na splošni javni menedžment, oblikovanje javnih politik in mednarodno sodelovanje.

Pri novem javnem menedžmentu gre za poudarek na usmerjenosti k uporabniku in učinkovitosti, kar je mogoče doseči z uvajanjem aplikativnih menedžerskih metod dela in tržnih mehanizmov. Temeljna značilnost NJM-ja ni ustvarjanje dobička ali razpolaganje z dobičkom po lastni presoji, kot je to značilno za menedžment v zasebnem sektorju, temveč se ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije. Za javni menedžment je značilno uvajanje tekmovalnosti, drobitev velikih birokratskih enot, spodbujanje večje produktivnosti (Brezovšek in Bačlija 2010, 86).

Načelo usmerjenosti k javnim storitvam pomeni združevanje javnega in zasebnega sektorja ter odgovornosti javnega sektorja do uporabnikov. Zanj so značilni skrb za kakovost storitev, upoštevanje zahtev uporabnikov, poudarjanje skrbi za javno dobro pred rutiniranim delom, odgovornost do uporabnikov in sodelovanje uporabnikov v menedžerskem procesu (Brezovšek in Bačlija 2010, 87).

3.5 Sistem zaposlovanja v javnem in zasebnem sektorju

Zaposlovanje v javni upravi je v primerjavi z zasebnim sektorjem manj svobodno in temelji na naslednjih načelih (Zakon o javnih uslužbencih 2007):

- načelo enakopravne dostopnosti,
- načelo zakonitosti,
- načelo strokovnosti,
- načelo častnega ravnanja,
- načelo omejitve in dolžnosti v zvezi s sprejemanjem daril,
- načelo zaupnosti,
- načelo odgovornosti za rezultate,

- načelo dobrega gospodarjenja,
- načelo varovanja poklicnih interesov.

V javnem sektorju je delodajalec država, lokalna skupnost ali druga oseba javnega prava in ravno zaradi tega je toliko pomembnejše, da se varuje načelo enake dostopnosti do službe. V zasebnem sektorju je namreč odločitev o izbiri kandidata prepuščena subjektivni volji delodajalca.

Družbeni položaj javnih uslužbencev je bil in je še vedno v nekaterih pogledih bistveno drugačen od položaja oseb, zaposlenih v zasebnem sektorju (Haček 2001, 46). To se kaže tudi v določeni stopnji privilegiranosti položaja javnega uslužbenca v primerjavi z zaposlenimi v zasebnem sektorju. Danes trendi v javnem sektorju vse bolj vodijo k prožnejšim oblikam upravljanja, kar je posledica splošne tendence približevanja zasebnemu sektorju. Zaposleni v javnem sektorju pa se s tovrstnimi reformami v glavnem ne strinjajo, saj se s tem stalnost njihove zaposlitve ter drugi privilegiji zmanjšujejo (Haček 2005, 60). Spremembe v javni upravi so manjše in počasnejše kot v zasebnem sektorju. Spreminja se predvsem organiziranost državne uprave, ki je izpostavljena tudi integracijskim procesom in prilagajanju novemu načinu dela ter okolju (Andoljšek in Seljak 2005, 70).

Na podlagi obstoječega sistema dolžnosti, odgovornosti in znanj, potrebnih za uspešno opravljanje delovnih nalog, je mogoče začeti z rekrutacijo oziroma zaposlovanjem javnih uslužbencev. Sistem zaposlovanja javnih uslužbencev praviloma vsebuje štiri ključne korake (Haček 2001, 77) :

- oglaševanje oziroma javna objava prostega delovnega mesta v javnem sektorju;
- preizkus ali drugačno preverjanje znanja oziroma sposobnosti prijavljenih kandidatov;
- priprava seznama usposobljenosti kandidatov;
- izbira usposobljenih kandidatov.

V večini sodobnih sistemov javnih uslužbencev se je v zadnjih letih uveljavilo posebno neformalno pravilo izbire usposobljenih kandidatov, v skladu s katerim naj bi se organu, ki

odloča o dokončni izbiri kandidatov predložilo trikrat več imen, kot je prostih delovnih mest (načelo treh). Pogosto neformalno pravilo pri izbiri kandidatov za prosta delovna mesta v javnem sektorju je tudi dodeljevanje prednostnih točk za ljudi z več delovnimi izkušnjami (načelo senioritete) (Haček 2001, 77).

V sodobnih upravnih sistemih obstajata dva temeljna sistema izbire javnih uslužbencev pri zaposlovanju (Haček 2001, 77–78):

- merit sistem, ki temelji na zaposlovanju v skladu s strokovnimi merili,
- spoil sistem, ki temelji na zaposlovanju v skladu s političnimi kriteriji.

Dosledna uporaba spoil sistema lahko v končni fazi pripelje do zmanjšanja strokovnosti upravnega dela ter povzroči vrsto nestabilnosti znotraj upravnih organov (demotivacija ljudi pri zaposlovanju v javni upravi, upravno delo v večji meri podvrženo dinamiki političnih sprememb). Merit sistem pa zagotavlja izbiro strokovno usposobljenih oseb, trajnost zaposlitve ter neprekinjeno delovanje upravnega sistema tudi ob večjih političnih spremembah (Haček 2001, 78).

Javni uslužbenci se v slovenskem sistemu javnih uslužbencev na podlagi klasifikacije delovnih mest razvrščajo v višje upravne delavce, upravne in strokovno-tehnične delavce. Javni uslužbenec sklene delovno razmerje na podlagi sistematizacije delovnih mest, ki pomeni seznam predvidenih delovnih mest v nekem upravnem organu, kar omogoča organizacijsko preglednost in načrtnost pri zaposlovanju. Slovenska ustava določa, da je zaposlitev v upravnem sistemu mogoča samo na podlagi javnega natečaja, razen v primerih, ki jih določa zakon. Z javnim natečajem se določijo pogoji za sprejem v službo, med kandidati pa se v posebnem postopku izbere najprimernejši. Čeprav popolnoma objektivne izbire ni mogoče zagotoviti, ker se praviloma na javni natečaj prijavi veliko več kandidatov, ki v celoti izpolnjujejo razpisane pogoje, pomeni ta način izbiranja javnih uslužbencev zaposlovanje na podlagi strokovnih meril ter enake možnosti oziroma dostopnosti zaposlitve v upravnem sistemu za vse prijavljene kandidate. V tem primeru je objektivni nadzor pogojev, medtem ko je končna izbira še vedno subjektivna, kar lahko privede do zaposlovanja kandidatov na podlagi osebnih poznanstev, ne pa na podlagi njihove strokovnega znanja (Haček 2001, 78).

Kandidat, ki se prijavi na javni razpis, mora ob izpolnjevanju formalnih pogojev izpolnjevati tudi posebne pogoje, ki so določeni v Zakonu o delavcih v državnih organih. Ta navaja, da v državnem organu lahko sklene delovno razmerje tisti, ki ob splošnih pogojih, določenih z zakonom, izpolnjuje še posebne pogoje, in sicer (Haček 2001, 78–79):

- državljanstvo Republike Slovenije,
- dopolnjeno polnoletnost,
- ne obsojenost za kaznivo dejanje, ki po zakonu ovira sklenitev delovnega razmerja z državnim organom,
- za uslužbenca, katerih delo je vezano na delo s strankami, pa je obvezno tudi aktivno znanje slovenskega jezika.

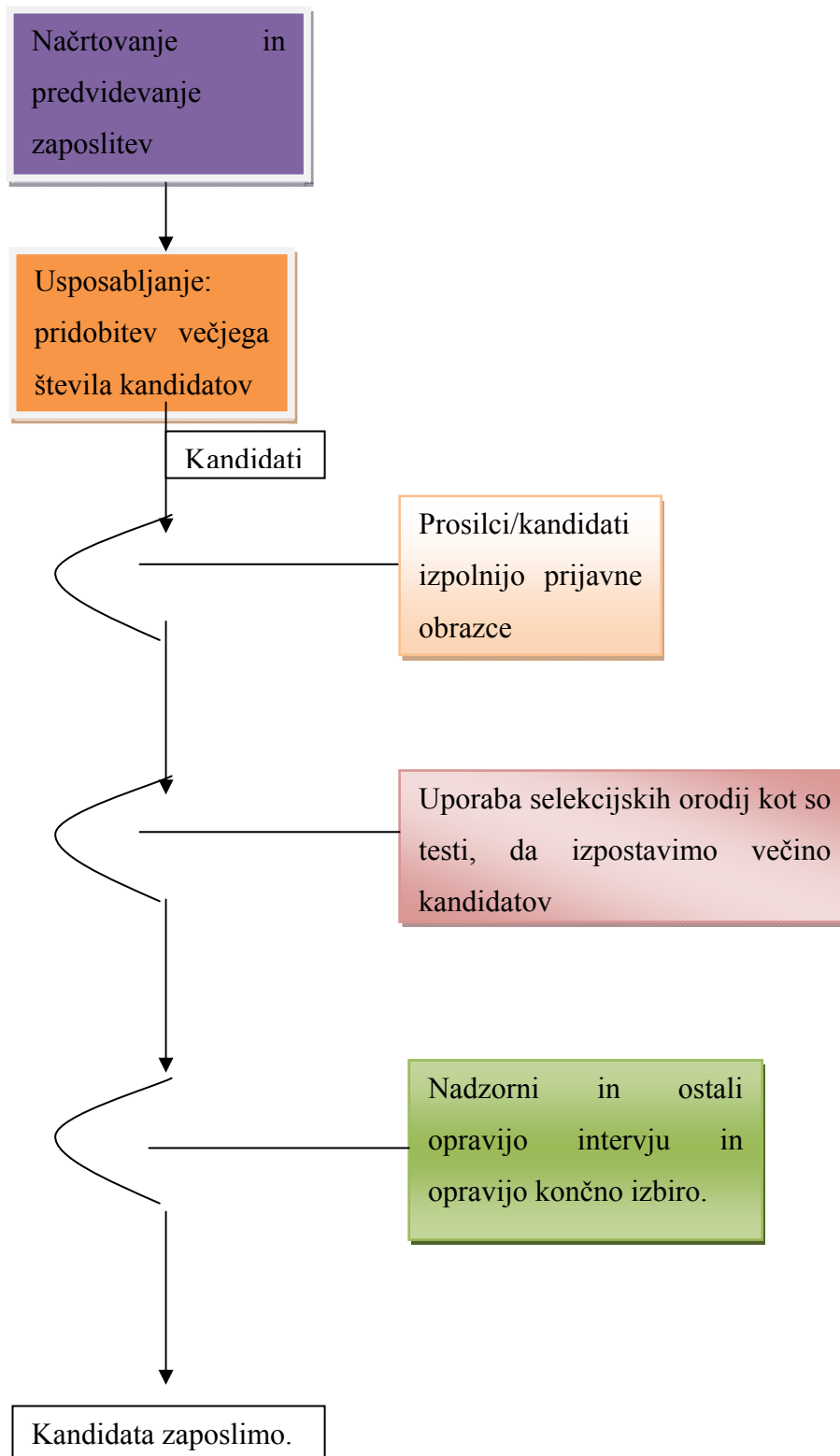
Sistem javnih uslužbencev izhaja iz načela enake dostopnosti do javne službe vseh državljanov. To pomeni, da pri zaposlovanju ne sme prihajati do razlik zaradi spola, rase, veroizpovedi in podobno. Možnost enake dostopnosti do zaposlitve v javni upravi uvaja obvezen javni razpis vseh prostih delovnih mest v upravi, kar omogoča preprečevanje nepotizma ter prijateljskih vezi pri pridobivanju teh mest. Pri izdelavi skupnih standardov zaposlovanja je potrebno proučiti delovne postopke, določiti kvalificirana merila za njihovo opravljanje, kar bo omogočilo presojo, koliko javnih uslužbencev in s tem delovnih mest je v javni upravi resnično potrebnih. To pomeni tudi poenotenje meril in zahtev za opravljanje posameznih upravnih nalog in za zasedbo delovnih mest, hkrati pa bi omogočilo tudi preglednost zaposlovanja v upravi, učinkovit proračunski nadzor ter ustrezno proračunsko načrtovanje (Haček 2001, 80). Pravno podlago za postopke zaposlovanja v obeh sektorjih predstavlja Zakon o delovnih razmerjih, postopke v javni upravi pa še dodatno ureja Zakon o javnih uslužbencih (2007).

Analiza delovnega mesta opredeljuje naloge in človekove zahteve za vsako delovno mesto v podjetju. Naslednji korak je, da se odločimo, koliko od teh delovnih mest je potrebno zapolniti, ter usposobiti in izbrati zaposlene za ta delovna mesta. Najboljši način je, da si zamislimo zaposlovanje in izbiro kot niz ovir:

- odločiti se moramo, katere položaje je potrebno zapolniti,
- pridobiti večje število kandidatov za določena delovna mesta z usposabljanjem internih (notranjih) in zunanjih kandidatov,

- kandidati naj izpolnijo prijavne obrazce in mogoče opravijo začetni pripravljalni intervju,
- uporabimo selekcijska orodja: testi, raziskovanje ozadja (preteklosti) kandidata in fizični testi za prepoznavanje sposobnih kandidatov,
- odločitev, komu ponuditi delo, s tem da nadzorni ali kdo drug opravi intervju s kandidatom (Dessler 2011, 152).

Slika 3.2: Koraki pri usposabljanju in selekciji kandidatov



Vir: povzeto po Dessler (2011, 152).

3.6 Načrtovanje, pridobivanje in izbira kadrov

Postopek zaposlovanja novih delavcev se deli na več korakov. V širšem pomenu gre za verigo aktivnosti od načrtovanja zaposlitev do ravnanja z že zaposlenimi delavci. Zaposlovanje v ožjem smislu pa predstavlja tiste aktivnosti, ki so potrebne, da organizacija pridobi novega delavca (Ivanuša – Bezjak 2006, 62). Kadrovanje je razumljeno kot orodje organizacije, ki omogoča učinkovito spremljanje in odzivnost na potrebe po delovni sili, ohranja pa tudi kadre, ki so že znotraj organizacije (Kohont 2004, 291).

3.6.1 Načrtovanje človeških virov

Načrtovanje človeških virov je splošno definirano kot proces postavljanja ciljev glede kadrovskega virov, razvijanja strategij za doseg ciljev in določitev politike za pridobivanje, nameščanje, razvoj in ohranitev človeških virov. V splošnem mora načrtovanje človeških virov odgovoriti na dve vprašanji (Možina in drugi 2002, 46):

- koliko in kakšne vrste kadrov potrebuje organizacija za upravljanje, vodenje in izvrševanje nalog v prihodnje, da se izpolnijo in strateški cilji;
- kako naj bodo načrti človeških virov oblikovani, da bodo dovolj jasno pokazali možnosti in nevarnosti ter slabosti in priložnosti, ki se pojavljajo v okolju organizacije.

Model načrtovanja kadrov vključuje (Vukovič in Miglič 2006, 43-44):

- pridobivanje informacij iz zunanjega okolja (ekonomija, tehnologija, konkurenčno okolje, trg dela, zakonodaja na državni ravni, demografska in socialna gibanja) ter pridobivanje informacij iz notranjega okolja (strategija organizacije, poslovni načrti, aktualni kadrovske viri, stopnja fluktuacije in mobilnosti);
- napovedovanje potreb organizacije po kadrih (za obdobje do enega leta gre za kratkoročno napoved in pri obdobjih za eno leto ali dlje gre za dolgoročno napoved);
- napoved pridobivanja kadrov iz zunanjih ali notranjih virov;
- načrtovanje in vodenje programov, s katerimi lahko organizacija zagotovi potrebne kadre.

3.6.2 Pridobivanje kadrov

Pri pridobivanju kadrov gre za postopke, s katerimi je moč pridobiti najustreznejše kandidate glede na potrebe in cilje organizacije. Glavno vodilo pa je, da so miselnost, značilnosti in vrednote posameznika skladne z zahtevami delovnega mesta ter s kulturo, pravili ter strategijo organizacije (Adkins v Heraty in Morley 1998, 665).

Pridobivanje kandidatov je torej vsaka dejavnost ali aktivnost, ki skuša vplivati na število ljudi, ki zaprosijo za določeno delo, vrsto prosilcev za delo in tudi verjetnost, s katero bodo prosilci sprejeli zaposlitev, če bo ta na voljo (Breaugh v Treven 1998, 181).

Pri pridobivanju kadrov gre za dvosmeren proces med organizacijo in potencialnim kandidatom. Pridobivanje človeških virov je dejansko srečanje potreb organizacije in posameznikov, saj ima dva temeljna namena, in sicer pomaga organizaciji pri pridobivanju ustreznih človeških virov, hkrati pa posameznikom pomaga ugotoviti ali izpolnjujejo zahtevane pogoje, ali jih razpisano delovno mesto dejansko zanima in ali se sploh želijo vključiti v organizacijo, ki delo ponuja. Gre za usmerjenost v ključne cilje, ki so pridobitev čim večjega števila visoko usposobljenih iskalcev zaposlitve ter čim hitrejšo izpolnjevanje potreb po človeških virih z minimalnim možnimi stroški, vzpostavljanje pozitivnega vzdušja in medsebojnih odnosov med zaposlenimi ter zmanjšanje fluktuacije. Izbira kadrov lahko poteka interno, ko se izbirajo kadri znotraj organizacije ali eksterno, ko se izbira zunaj organizacije (Vukovič in Miglič 2006, 87-88).

Da organizacija potrebuje nove kadre, lahko le ta to sporoča na več različnih načinov. Govorimo lahko o objavi oglasov v medijih ali na internetu, objavah na Zavodu RS za zaposlovanje, vključevanje v bazo agencij za kadre, prirejanje dni odprtih vrat, širjenje informacij (Ivanuša – Bezjak 2006, 69).

V praksi je še vedno najpogosteje uporabljena najstarejša metoda pridobivanja človeških virov, to je neformalno pridobivanje kadrov, ki se pojavlja v različnih oblikah: poizvedovanje pri prijateljih, znancih, nagovarjanje kandidatov, ki so zaposleni pri drugih delodajalcih. Velikokrat delodajalci prihajajo do kandidatov na podlagi priporočil.

Omenjena metoda ima tako pozitivne kot tudi negativne plati. Pozitivno je, da bodo verjetno novo zaposleni čutili posebno odgovornost do kolegov, ki so jih priporočili, kot tudi do organizacije, zato gre za zmanjšano možnost fluktuacije. Prav tako delodajalci na tak način pridejo do delavcev, ki jih je drugače težko pridobiti. Negativna plat pri temu pa je, da lahko prispeva k oblikovanju zaprtih krogov, ki delujejo v interesu svojih članov in praviloma v nasprotju s cilji organizacije (Možina in drugi 2002, 135).

Druga razširjena metoda je neposredno javljanje kandidatov pri delodajalcih. Pobuda je na strani iskalcev zaposlitve, delodajalci pa so odprti do kandidatov, ki osebno poizvedujejo o prostih delovnih mestih. Podatke o kandidatih organizacije vnašajo v svoje baze podatkov in jih obveščajo o delovnih mestih, ko se ta pojavijo. Prednost omenjene metode ja, da je za organizacijo poceni, negativno pa da ne more zajeti kandidatov, ki jih na trgu primanjkuje (Možina in drugi 2002, 135).

Priporočeno je, da organizacija kombinira neformalne metode pridobivanja človeških virov s formalnimi metodami (Vukovič in Miglič 2006, 105–110).

Eden pomembnejših virov kadrov so tudi zavodi za zaposlovanje, ki na podlagi ustrezne izbire k delodajalcem napotijo želeno število kandidatov za zaposlitev. Začele so se uveljavljati tudi zasebne agencije za zaposlovanje, katerih prednost je da so specializirane za določeno vrsto kandidatov, pridobivajo dobre podatke o kandidatih in lahko ponudijo tudi druge storitve (Možina in drugi 2002, 137).

Razširjena in uporabna metoda za pridobivanje kadrov so tudi oglasi v javnih medijih. Tu govorimo predvsem o časopisih, revijah, Uradnemu listu RS, spletnih straneh. Gre za razširjeno in uporabno metodo za pridobivanje kadrov, katere prednost je da z njo dosežemo veliko število kandidatov. Njena slabost pa je, da metoda doseže tudi veliko ljudi, ki niso ustrezni glede na zahteve razpisanega delovnega mesta (Možina in drugi 2002, 137–138).

V veliko primerih poteka pridobivanje človeških virov tudi iz notranjih virov, torej med tistimi, ki so že zaposleni v organizaciji. Prednost takšnega kadrovanja je večja privrženost zaposlenih organizaciji. Ko govorimo o napredovanju, to veča lojalnost zaposlenih in

omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodstvena mesta. Pozitivno pri tej metodi je da notranji kandidati potrebujejo manj uvajanja, verjetnost pravilne izbire pa je večja. Omeniti pa je potrebno tudi negativne posledice takšnega kadrovanja, kot je na primer uveljavljanje avtoritete notranjega kandidata, ki postane vodja. Zgodi se lahko tudi, da pri notranjem kadrovanju izberemo zaposlenega, ki je »na vrsti« za napredovanje in ne zaposlenega, ki najbolj ustreza delovnemu mestu. Velik problem pa je tudi vse večja zaprtost organizacij, saj notranji kandidati običajno problemov ne vidijo ali pa jih rešujejo na ustaljene načine (Dessler 1988, 121–122).

Notranje kadrovanje se uporablja predvsem, ko je potrebno z zasedbo določenega delovnega mesta poiskati osebo, katere delovni dosežki in sposobnosti so že znani. V tem primeru so postopki kadrovanja krajši in cenejši, kot v primeru zunanega kadrovanja. Negativna plat omenjene metode pa je t. i. verižni efekt, saj se ob premestitvi zaposlenega sprazni drugo delovno mesto, za katerega je potrebno najti novo osebo. Prav tako je lahko opazen pojav nezadovoljstva tistih kandidatov v organizaciji, ki niso bili izbrani za prazno delovno mesto. Govorimo lahko tudi, da notranje kadrovanje lahko duši kreativnost in inovativnost zaposlenih (Vukovič in Miglič 2006, 93–95).

3.6.3 Metode za izbiro kadrov

V selekcijskem procesu izbire kadrov se uporabljajo različne metode. Izbiranje poteka po načelu, da so prvotno uporabljene stroškovno ter časovno manj zahtevne metode, kasneje, ob manjšem številu kandidatov, pa zahtevnejše metode. Postopek mora biti zasnovan tako, da ob čim manjših vložkih pridemo do ustreznega števila primernih kandidatov za zaposlitev. Kakšne in koliko selekcijskih metod bo organizacija izbrala, je odvisno od različnih faktorjev. Torrington in Hallova (1991, 286–288) navajata naslednje:

- delovno mesto (nekatero selekcijske metode so primerne le za določen tip delovnih mest),
- sprejemljivost in primernost posameznih metod (za višja delovna mesta je uporaba inteligenčnih testov v selekcijskem postopku neprimerna in nesprejemljiva),
- strokovna usposobljenost članov, ki sodelujejo v selekcijskem postopku (zgolj strokovno usposobljeni člani lahko primerno ocenijo kandidata),

- administrativne okoliščine (vrstni red izbirnih postopkov),
- čas (pomembno vpliva na izbiro metod),
- točnost odločitve (povezanost s pravilno izbiro in uporabo selekcijskih metod),
- stroški (običajno je, da je za višja delovna mesta porabljenih več sredstev).

Za izbor najprimernejšega kandidata med vsemi prijavljenimi, se uporabljajo različne metode.

Pisne prijave so najbolj klasična metoda v prvi fazi izbire za prosto delovno mesto. Gre za prvi resen stik med organizacijo in kandidatom. Pisnim prijavam kandidati običajno priložijo tudi dokazila glede izpolnjevanja pogojev. Nekateri delodajalci pa zahtevajo tudi pisna priporočila s strani prejšnjih delodajalcev, izobraževalnih institucij ... Negativna stran pri pisnih prijavah je v tem, da kandidati poudarjajo predvsem svoje prednosti in zanemarijo svoje šibke strani (Možina in drugi 2002, 145–146).

Pretiranemu hvaljenju kandidatov se nekatere organizacije skušajo izogniti s pripravo standardiziranih obrazcev za prijavo, ki omogočajo načrtnejše pridobivanje strukturiranih informacij o kandidatu. Plumbey (v Možina in drugi 2002, 146) obrazce obravnava kot osnovni instrument za izbiro. Po njegovem pokaže, kateri kandidati imajo več zelenih lastnosti in je podlaga za pripravo sprejemnega intervjuja. Po opravljeni analizi prijav se običajno izločijo tisti kandidati, ki nimajo ustrezne izobrazbe, delovnih izkušenj in nimajo tistih lastnosti, ki bi ustrezale razpisanemu delovnemu mestu (Možina in drugi 2002, 147). Zaposlitveni testi so objektivna in standardizirana merila za pridobitev informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznikov (Hethy v Možina in drugi 2002, 148). Številne raziskave so tudi potrdile, da so dosežki na testih povezani z uspešnostjo dela (Gostiša v Možina in drugi 2002, 148).

Zaposlitveni testi so predvsem zaradi testiranja sposobnosti za določeno delovno mesto dokaj natančna in objektivna napoved določenih sposobnosti, potrebnih na delovnem mestu. Pr izvajanju testov je zelo pomembno, da se upošteva ustrezno metodologijo. Tu gre predvsem za veljavnost, objektivnost, zanesljivost ter pravilno interpretacijo rezultatov. Organizacija skuša s testi ugotoviti lastnosti posameznika in na podlagi tega skuša

ugotoviti, kakšno je vedenje kandidata pri izvajanju nalog (Vukovič in Miglič 2006, 153). Omenjena metoda je dokaj draga metoda izbire človeških virov, zato je samo smiselnost uporabe metode potrebno preveriti že ob samem začetku. Groba delitev testov je na individualne in skupinske. Med individualne teste lahko uvrščamo inteligenčne teste, osebnostne teste, teste posebnih sposobnosti in teste dosežkov (Možina in drugi 2002, 148–149). Skupinski testi pa so najpogosteje oblikovani kot posebne naloge, ki od članov skupine zahtevajo odločanje, diskusijo, branjenje stališč in podobno. Skupinski testi dobro kažejo na obnašanje posameznikov, ko gre za konkretne delovne razmere. Z njimi se tudi ugotavlja sposobnost posameznih kandidatov za skupinsko delo, socialne spretnosti in intelektualne spretnosti ter stališča kandidatov (Možina in drugi 2002, 149).

Pri izbiri ključnih kadrov v organizaciji se uporabljajo predvsem ocenjevalna središča. Gre za metodo, pri kateri se ocenjuje in vrednoti delo kandidatov pri različnih nalogah v stresnih situacijah. Ocenjevalna središča delujejo tako, da ocenjevalci skupini kandidatov predstavijo konkretni problem organizacije, ti pa morajo s pomočjo debate najti konkretne rešitve. Ob tem se pokažejo sposobnosti timskega dela, komunikacije, vodstvene ter organizacijske sposobnosti kandidatov, obvladovanje stresnih situacij, način razmišljanja, motivacija ... Gre za ugotavljanje razlik med zahtevanimi kompetencami delovnega mesta in tistimi, ki jih posameznik dejansko ima (Treven 1998, 204; Možina in drugi 2002, 150–154; Vodopija in drugi 2005, 43–47)

Pomembna metoda izbire kandidatov je zaposlitveni intervju, ki je med najpogosteje uporabljenimi metodami za izbiro in kateremu je posvečene največ pozornosti med vsemi metodami za izbiro kandidatov. Gre za pripomoček, ki organizacijam omogoča sorazmerno hitro ter sistematično zbiranje informacij o kandidatu, ki jih organizacija ni uspela pridobiti s pomočjo testov in pisnih prijav. V izbirnem postopku se običajno intervju izvede po opravljenem testiranju kandidatov. Zaposlitveni intervju je sistematična in nadzirana ustna izmenjava informacij med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev z namenom, da delodajalec na podlagi vnaprej določenih meril ugotovi usposobljenost kandidata za uspešno opravljanje dela in da kandidat dobi podrobne informacije o organizaciji in delu, za katero se zanima. Z njim naj bi ustrezne kandidate spodbudili k odločitvi za zaposlitev,

vsem kandidatom pa naj bi organizacijo predstavili v dobri luči (Možina in drugi 2002, 152).

Obstajajo različne vrste intervjujev glede na vrsto podatkov, ki jih nameravamo zbirati:

- neposredni intervju, ki je namenjen zbiranju podatkov, večina demografskih;
- podrobni intervju, ki je namenjen zbiranju natančnih odgovorov kandidata glede različnih vprašanj in pojavov;
- panelni intervju pri katerem različni izpraševalci izvajajo intervju;
- nestrukturirani intervju, pri katerem izpraševalec kandidatu postavlja vprašanja, kako bi ravnal v določenih situacijah;
- globinski intervju se uporablja za spoznavanje kandidatovih namer, mnenj, nagnjenj, vrednot in stališč (pomemben pri izboru kadrov za visoke strokovne in vodilne položaje v podjetju);
- stresni intervju, ki je namenjen ugotavljanju kako se kandidat znajde v neprijetnih situacijah (Možina in drugi 2002, 153–154).

Vse selekcijske metode, ki so bile predstavljene, pomagajo pri končni odločitvi o izbiri kandidata, ki najbolj ustreza razpisanim kriterijem. V postopkih izbire je seveda pomembno, da se upoštevajo postavljeni kriteriji, kot so znanje, sposobnosti, ustrezna izobrazba, delovne izkušnje. Najbolje je, da je izbran kandidat, ki je izpolnil vse razpisane pogoje, ima čim več pozitivnih lastnosti, minimalno ali nobene negativne lastnosti, saj to organizaciji omogoča da se skrajša čas, v katerem novo zaposleni doseže željene delovne rezultate, hkrati pa to manjša možnost fluktuacije.

Klasična napaka kadrovanja pa je precenjevanje pomena strokovne usposobljenosti, ki sama po sebi še ne zagotavlja uspešnosti. Pravilnost izbire bo večja, če je pri izbiri dana prednost kandidatu, ki bolj ustreza tudi po drugih kriterijih, kot so motivacija in čustvena inteligenca (Bernardin in Russell 1993, 21).

4 RAZISKOVALNO-EMPIRIČNI DEL

4.1 Potek raziskovanja

V svojem raziskovalnem delu bom skušala pridobiti podatke, ki bodo podali odgovore na moja raziskovalna vprašanja in s katerimi bom skušala potrditi oziroma ovreči zastavljeno hipotezo. Prav tako želim v tem delu oblikovati model uporabe metod za pridobivanje človeških virov, ki bi organizaciji omogočal izbor najprimernejših kandidatov.

Da bo moje raziskovanje kar se da relevantno, ga bom podkrepila z različnim naborom podatkov. V prvem delu bom predstavila izbrane organizacije zasebnega in javnega sektorja, njihove dejavnosti, kadrovske strukture ter procese pridobivanja in zaposlovanja novih kadrov. Iz pridobljenih informacij bom skušala izluščiti najpogosteje uporabljene metode pridobivanja kadrov in prepoznati posamezne vzorce pridobivanja in zaposlovanja človeških virov v posameznih organizacijah.

V nadaljevanju pa bom predstavila pridobljene empirične podatke, in sicer o številu zaposlenih v posameznih organizacijah, izobrazbeno strukturo, zasedanje delovnega mesta, gibanje števila novo zaposlenih ter prikaz uporabe metod za pridobivanje in kasneje tudi zaposlovanje človeških virov glede na posamezne položaje v izbranih organizacijah. Pridobljeni empirični podatki bodo služili za preverjanje hipoteze.

4.2 Center za socialno delo Novo mesto

Center za socialno delo Novo mesto izvaja naslednje dejavnosti (Center za socialno delo Novo mesto):

1. Izvajanje javnih pooblastil:

- porodniška,
- otroški dodatek,
- denarno socialne pomoči,
- izvajanje družinske zakonodaje (rejništvo, skrbništvo, posvojitve).

2. Socialno varstvene storitve:

- prva socialna pomoč,
- osebna pomoč,
- pomoč družini za dom in na domu.

3. Svetovalno delo:

- družinsko svetovanje,
- posvetovalnica za mlade,
- družinska terapija.

Center za socialno delo Novo mesto pokriva naslednje občine: Novo mesto, Dolenjske Toplice, Mirna Peč, Straža, Šentjernej, Škocjan, Šmarješke Toplice in Žužemberk. CSD Novo mesto deluje na območju z 60.908 prebivalcev, na površini 776 km na podlagi različnih zakonov (Zakon za socialno delo, Zakon o socialnem varstvu, Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2010 do 2014, Zakona o zakonski zvezi in družinskih razmerjih ...) in zaposluje 37 ljudi (5 moških in 32 žensk).

Kar se tiče izobrazbene strukture ima največ zaposlenih 7/2 izobrazbo, kar pomeni, da je za delovno mesto potrebna univerzitetna izobrazba. Največ zaposlenih je na delovnem mestu za javna pooblastila – 9 zaposlenih, sledi delovno mesto strokovnega delavca za prejemke in oprostitev – 5 zaposlenih in s 3 delavci delovno mesto strokovni delavec za prejemke in oprostitev II, Strokovni delavec storitve in Socialna oskrbovalka II.

4.3 Upravna enota Krško

Upravna enota Krško deluje na območju 344,9 km² in je imela 1. 1. 2010 28.216 prebivalcev. Obsega občini Krško in Kostanjevica na Krki ter skupno 185 naselij (Upravna enota Krško 2014). Za opravljanje drugih upravnih nalog je na podlagi Uredbe o teritorialnem obsegu upravnih enot organizirana Upravna enota Krško, ki na prvi stopnji odloča v upravnih stvareh iz državne pristojnosti, ima pa tudi del pospeševalne in nadzorstvene funkcije v prostoru, ki ga pokriva. Organizirana je bila 5. 11. 1994 v skladu z

Zakonom o upravi (Uradni list RS 67/94) in je začela izpolnjevati naloge iz področja svoje pristojnosti 1. 1. 1995 (Upravna enota Krško 2014).

Območje meji na Upravne enote: Brežice, Šmarje pri Jelšah, Šentjur pri Celju, Sevnica in Novo mesto; na južnem delu pa na Republiko Hrvaško (Upravna enota Krško 2014).

Upravno enoto vodi načelnica upravne enote. V okviru upravne enote so trije oddelki, in sicer: Oddelek za upravne notranje zadeve, Oddelek za gospodarske dejavnosti in kmetijstvo, Oddelek za prostor in občo upravo. V Oddelku za prostor in občo upravo je organiziran Referat za prostor, v okviru Oddelka za upravne notranje zadeve pa je organiziran Krajevni urad Kostanjevica na Krki. Skupno število zaposlenih na Upravni enoti Krško je 39, z izobrazbeno strukturo spodaj:

Tabela 4.1: Struktura človeških virov v Upravni enoti Krško

| Stopnja izobrazbe | Število zaposlenih |
|-------------------|--------------------|
| 5. stopnja | 8 |
| 6. stopnja | 21 |
| 7. stopnja | 6 |
| 8. stopnja | 4 |

Vir: Intervju, priloga A.

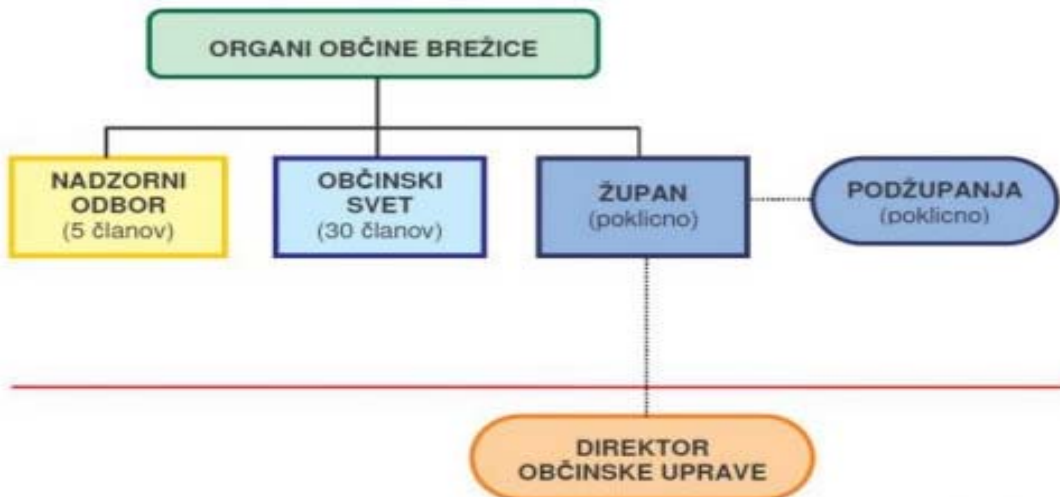
4.4 Občina Brežice

Občina Brežice se razprostira na 268 km² in leži ob reki Krki in Savi. Spada med večje občine, saj ima po zadnjem popisu 24.473 prebivalcev, ki živijo v 109 naseljih oziroma v 20 krajevnih skupnostih. Ima zelo pomembno geostrateško lego. Tu poteka pomembna

cestna in železniška povezava. Tudi meja je pomemben dejavnik, ki predstavlja desetino vse meje s sosednjo državo Hrvaško (Občina Brežice 2014).

Slika 4.1: Organizacijska shema organov Občine Brežice

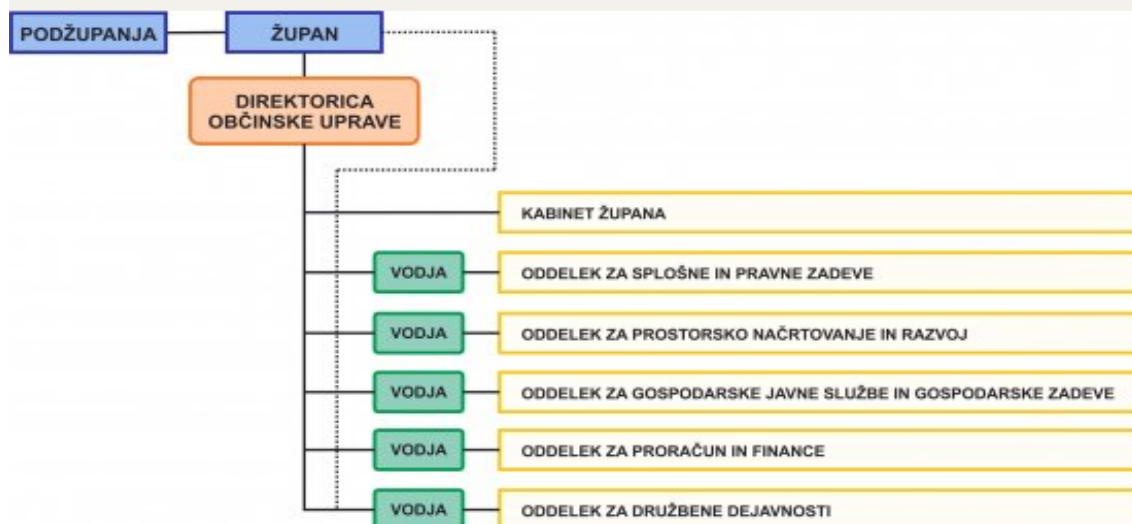
ORGANIZACIJSKA SHEMA ORGANOV OBČINE BREŽICE



Vir: Občina Brežice (2014).

Slika 4.2: Organizacijska shema uprave Občine Brežice

Organizacijska shema uprave Občine Brežice



Vir: Občina Brežice (2014).

Delovna mesta so razdeljena v šest notranje organizacijskih enot, ki jih vodijo vodje oddelkov. Za neposredno vodenje občinske uprave skrbi direktor občinske uprave. Zaposleni so razporejeni na uradniška delovna mesta (60 %) in na strokovno tehnična delovna mesta (40 %). Izobrazbena struktura: prevladuje 1. oziroma 2. bolonjska stopnja (62 %), srednja strokovna izobrazba (25 %), ostalo pa so še višja in srednja poklicna izobrazba.

Tabela 4.2: Struktura človeških virov v Občini Brežice

| Stopnja izobrazbe | Število zaposlenih |
|-------------------|--------------------|
| 4. stopnja | 2 |
| 5. stopnja | 13 |
| 6. stopnja | 5 |
| 7. stopnja | 31 |
| 8. stopnja | 2 |

Vir: Intervju, priloga B.

4.5 Avtohiša Radanovič Brežice

Korenine podjetja segajo v leto 1921, ko jo bilo podjetje ustanovljeno, kot obrt za popravilo koles, motociklov in avtomobilov. Prvi večji mejnik v podjetju je predstavljalo leto 1930, saj je takrat nemška tovarna DKW podjetju zaupala uradni servis ter zastopstvo za njihova vozila. Kasneje se je počasi začel razcvet motoriziranih vozil in podjetje je le še povečevalo obseg dela. Zaposlenih je bilo nekje 6 do 10 ljudi (Radanovič Brežice 2014).

V času 2. svetovne vojne je bilo med okupacijo, podjetje še zmeraj aktivno, saj je bila edina mehanična delavnica v regiji. Tako so pod vodstvom vojske opravljali vzdrževalna dela na njihovih vozilih, ter usposabljali zasežena poškodovana vozila. Po osamosvojitvi Slovenije je podjetje postalo pooblaščen prodajalec in serviser za vozila Volkswagen, Audi ter Seat, s podpisom pogodbe z generalnim uvoznikom za Slovenijo, Porsche Slovenija. V tem času je omenjeno podjetje doživelo največji tehnološki napredek, saj so leta 1994 zgradili novi prodajni salon, leta 2000 pa še novo servisno delavnico. Danes

podjetje zaposluje 19 ljudi in izpolnjuje vse kakovostne in tehnološke standarde, ki ga predpisuje koncern Volkswagen AG (Radanovič Brežice 2014).

4.6 Vipap Videm Krško

Vipap Videm Krško d. d. je proizvajalec časopisnih papirjev in premazanih grafičnih papirjev. Kot osnovno surovino v pretežni meri uporabljajo reciklirana vlakna, ki jih pridobijo s predelavo starega papirja po postopku razčrniljenja (odstranjevanje tiskarskih barv). Letna proizvodnja znaša do 140.000 ton standardnih in izboljšanih časopisnih papirjev ter do 70.000 ton grafičnih papirjev (Vipap Videm Krško 2014).

Podjetje zaposluje skupaj 378 zaposlenih z izobrazbeno strukturo spodaj.

Tabela 4.3: Struktura človeških virov v Vipap Videm Krško

| Stopnja izobrazbe | Število zaposlenih |
|--------------------------|---------------------------|
| 2. stopnja | 80 |
| 3. stopnja | 8 |
| 4. stopnja | 120 |
| 5. stopnja | 102 |
| 6. stopnja | 27 |
| 7. stopnja | 41 |

Vir: Intervju, priloga D.

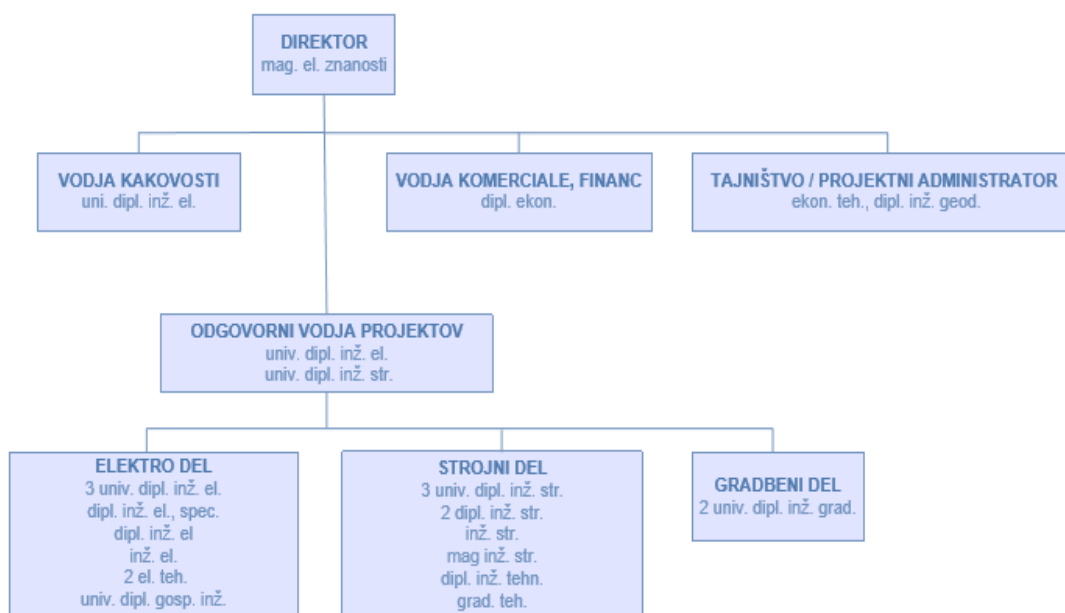
4.7 Sipro inženiring d. o. o.

Sipro inženiring d. o. o. je podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 2001, in deluje na področju zahtevnih procesnih instalacij, sistemov v energetiki, procesni industriji in farmaciji. Po stroki pokrivajo elektro, strojno in področje instrumentacije, programsko pa podjetje pokriva (Sipro inženiring):

- izdelavo projektne in druge tehnične dokumentacije;
- inženiring, organiziranje, vodenje in izvedba projektov;

- izvajanje strokovnega nadzora in svetovanje;
- posojanje strokovnih kadrov;
- zastopanje in strokovna podpora partnerjev iz tujine.

Slika 4.3: Število zaposlenih na Sipro inženiring d. o. o. in njihova izobrazbena struktura



Vir: Intervju, priloga E.

5 METODE ZA IZBIRO KADROV V IZBRANIH RAZISKOVALNIH ENOTAH

5.1 *Center za socialno delo Novo mesto*

Za pridobitev podatkov o pridobivanju in izbiri kadrov na CSD Novo mesto sem izvedla osebni intervju. Podatki so bili obširni, vendar glede na to, da gre za center za socialno delo, ni uporabljeno veliko različnih metod pri izbiri kadrov.

V intervjuju sem izvedela, da zaposlovanje poteka na podlagi Zakona o delovnih razmerjih in Zakona o socialnem varstvu, slednji je torej specifičen za socialno dejavnost. Pridobivanje kandidatov v CSD Novo mesto najpogosteje poteka:

- preko metode neposrednega javljanja kandidatov pri delodajalcih – ta metoda je najpogosteje uporabljena.
- v uporabi je tudi metoda pridobivanja kadrov iz notranjih virov (gre za prerazporejanje zaposlenih, če gre nekdo v pokoj ali če odhaja iz organizacije, pa bi nekdo že zaposlen želel zavzeti to delovno mesto. Vendar ta metoda ni tako pogosta.)
- preko metode neformalnega pridobivanja kadrov pa kandidata le preizkusijo – da pride v organizacijo za določen čas, da vidijo, ali se obnese,
- preko zavoda za zaposlovanje ali agencij ne oglašujejo, saj Oseba X pravi, da ni potrebe po tem, ker dosti kandidatov pride neposredno do njih
- metodo oglaševanja v medijih ne uporabljajo (Oseba X, 2012).

Tabela 5.1: Prikaz uporabe metod za pridobivanje novih kadrov v CSD Novo mesto

| METODA PRIDOBIVANJA KADROV | UPORABA DA/NE |
|--------------------------------------|---------------|
| NEFORMALNO PRIDOBIVANJE KADROV | DA |
| ZAVOD ZA ZAPOSLOVANJE IN AGENCIJE | NE |
| NEPOSREDNO JAVLJANJE PRI DELODAJALCU | DA |
| OGLASI V MEDIJIH | NE |
| NOTRANJI VIRI PRIDOBIVANJA | DA |

Vir: lastna analiza intervjuja, priloga C.

Ker gre v tem primeru za center za socialno delo, so bili podatki o metodah izbire kadrov pomanjkljivi. Ni bilo možno pridobiti konkretnih podatkov, v kolikšni meri je v uporabi določena metoda za izbiro kadrov. Podatki navedeni v Prilogi B v tabeli so le okvirna ocena Osebe X v intervjuju.

Tabela 5.2: Prikaz uporabe metod za izbiro kadrov v CSD Novo mesto

| METODA | POGOSTOST UPORABE |
|------------------------|-------------------|
| Pisne prijave | 70 % |
| Zaposlitveni testi | 0 % |
| Ocenjevalna središča** | 30 % |
| Zaposlitveni intervju | 90 % |

** opredeljeni kot zaposlitev za določen čas, ker v tem času CSD ocenjuje in vrednoti delo kandidata skozi vrste delovnih nalog, ki jih opravijo v delovnem razmerju za določen čas.

Vir: lastna analiza intervjuja, priloga C.

V CSD Novo mesto za potrebe izbire kadrov v večji meri uporabljajo pisne prijave, saj vsak kandidat, ki bi rad zasedel prosto delovno mesto, vloži pisno prijavo za to delovno mesto. Oseba X je izbiro te metode ocenila s 70 %. Zaposlitvenih testov ne uporabljajo, saj

je po besedah osebe X, potrebno osebo videti v živo, ji pogledati v oči in spoznati kakšna oseba je, ali je sposobna za delo z ljudmi. Glede na to, da gre pri metodi ocenjevalna središča za ocenjevanje in vrednotenje dela kandidatov, sva z osebo X določili, da bi lahko pripravništvo in delo za določen čas opredelili kot ocenjevalna središča, saj v tem času, ko je nekdo na pripravništvu, opravlja naloge, na podlagi katerih se delodajalec odloči, ali bo še opravljal delo pri njih, ali dobil zaposlitev za določen in nato mogoče še za nedoločen čas. To metodo, glede na opredelitev, uporabljajo v 30 %. Najpogosteje uporabljena metoda za izbiro kadrov pa je na CSD Novo mesto vsekakor zaposlitveni intervju. Nobenega kandidata ne zaposlijo, če prej ni opravljen intervju. Le-tega opravita direktor in poslovna sekretarka. Iz nabora kandidatov naredita ožji krog in iz tega izbereta primerne kandidata, končno odločitev sprejme direktor centra. To metodo uporabljajo 90 %, saj gre za specifično delo z ljudmi, za katerega po mnenju osebe X ni primeren kdor koli. Zato je potrebno kandidata spoznati osebno, se z njim pogovoriti in ga seznaniti z delom, ki ga bo vsakodnevno opravljal.

Ravno zaradi narave dela v centru za socialno delo – vsakodnevno delo z ljudmi – je uporaba zaposlitvenega intervjuja najpogostejša metoda izbire kadrov. Je tudi najcenejša metoda in časovno ni tako zamudna. Če bi uporabili teste, ki je draga metoda, bi morali še preverjati rezultate. Tudi po besedah osebe X je uporaba testov nesmiselna metoda v CSD, saj lahko kandidat teste opravi slabo, je pa toliko boljši v praksi. Zato sami raje izbirajo kandidate z metodo zaposlitvenega testa.

Oseba X je omenila še dodatno metodo izbire kadrov in sicer stik s šolami – na leto imajo 8–10 primerov prakse in 1–2 primera pripravništva na leto. Če se praktikant ali pripravnik izkaže, mu ponudijo možnost kasnejše zaposlitve. Edini problem je, da je plačilo zakonsko neurejeno, zato velikokrat praksa in pripravništvo potekata brezplačno.

Okoliščine, kot so delovno mesto, čas, sprejemljivost, primernost posameznih metod, itd. ne vplivajo na izbor metode.

5.2 *Upravna enota Krško*

Za pridobitev podatkov o pridobivanju in izbiri kadrov na Upravni enoti Krško sem izvedla osebni intervju. Podatki so bili obširni, vendar glede na to, da gre za organizacijo javnega sektorja, ni uporabljeno veliko različnih metod pri izbiri kadrov.

Krovni zakon za zaposlovanje v UE Krško je Zakon o delovnih razmerjih. Zaposlovanje pa poteka na podlagi Zakona o javnih uslužbencih in na podlagi Uredbe o notranji organizaciji, sistematizaciji delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in pravosodnih organih. Ravno uredba določa pripravo delovnih mest – shemo. Interni akt pa potrjuje ministrstvo za notranje zadeve.

Pridobivanje kandidatov v UE Krško najpogosteje poteka:

- preko postopkov, ki nič ne stanejo. Uporabljajo se objave na zavodu za zaposlovanje ter na spletni strani državne uprave – objava mora trajati točno določeno število dni. Zunanje agencije in oglasi v medijih se ne uporabljajo, ravno zaradi dodatnih stroškov; Zaposlitve pa se urejajo ali preko internega natečaja ali preko javnega natečaja.
- preko metode neposrednega javljanja kandidatov pri delodajalcih (število takšnih prijav je v času krize izjemno naraslo);
- v uporabi je tudi metoda pridobivanja kadrov iz notranjih virov (gre za prerazporejanje zaposlenih, če gre nekdo v pokoj ali če odhaja iz organizacije, pa bi nekdo že zaposlen želel zavzeti to delovno mesto).

Tabela 5.3: Prikaz uporabe metod za pridobivanje novih kadrov v UE Krško

| METODA PRIDOBIVANJA KADROV | UPORABA DA/NE |
|--------------------------------------|----------------------|
| NEFORMALNO PRIDOBIVANJE KADROV | NE |
| ZAVOD ZA ZAPOSLOVANJE IN AGENCIJE | DA |
| NEPOSREDNO JAVLJANJE PRI DELODAJALCU | DA |
| OGLASI V MEDIJIH | NE |
| NOTRANJI VIRI PRIDOBIVANJA | DA |

Vir: lastna analiza intervjuja, priloga A.

Zaradi trenutnega obdobja ekonomske krize, krčenja javnega sektorja in posledično prepovedi zaposlovanja v javnem sektorju posebnega načrtovanja kadrovskih virov v njihovi organizaciji ni. Tudi ob upokojitvah, daljših bolniških in porodniških odsotnostih načeloma ne prihaja do novih zaposlitev, ampak predvsem do prerazporeditev delovnih nalog.

Tabela 5.4: Prikaz uporabe metod za izbiro kadrov v UE Krško

| METODA | POGOSTOST UPORABE |
|-----------------------|--------------------------|
| Pisne prijave | 60 % |
| Zaposlitveni testi | 0 % |
| Ocenjevalna središča | 0 % |
| Zaposlitveni intervju | 100 % |

Vir: lastna analiza intervjuja, priloga A.

Posebnega modela za zaposlovanje v njihovi organizaciji ne bi mogli opredeliti. V trenutni situaciji, ko na trgu vlada velika brezposelnost, ko je na trgu veliko kadra, ki bi bil potencialno zaposljiv, posebnega nabora metod ne potrebujejo.

Na obseg človeških virov v UE Krško v zadnjem času vpliva predvsem ekonomska kriza, ki ima za posledico zmanjševanje stroškov na vseh področjih in preprečuje nove zaposlitve.

Zaposlovanje se razlikuje glede na hierarhijo delovnega mesta. Pri zaposlovanju na uradniška in strokovno tehniška delovna mesta so v uporabi podobne metode, predvsem metoda intervjuja. Razlike so zgolj v vprašanjih glede na posamezno delovno mesto. Iz sheme delovnih mest UE Krško so izginila tajniška delovna mesta, saj so se te naloge porazdelile med posamezne uslužbence, kot posledica krize in optimizacije delovnih procesov. Ko pa gre za zaposlovanje na višja delovna mesta, se v proces zaposlitve bolj vključi tudi sam predstojnik upravne enote. Prav tako je več pozornosti namenjene preteklim delovnim izkušnjam in referencam. Veliko spremembo pri zaposlovanju v javnem sektorju je prinesel tudi Zakon o javnih uslužbencih, saj uvaja komisijo, ki odloča o izbiri kandidata. Prav tako je zakonska obveznost javni natečaj, brez katerega ni mogoče izpeljati zaposlitve v javnem sektorju. Svoje pa je seveda dodala tudi ekonomska kriza, ki je prinesla veliko večje število vlog za zaposlitev kot prej. Veliko prijav na delovna mesta namreč prejmejo tudi brez razpisa.

5.3 Občina Brežice

Za pridobitev podatkov o pridobivanju in izbiri kadrov na Občini Brežice sem izvedla družboslovni intervju z višjo svetovalko za splošne in kadrovske zadeve. Zaradi časovne stiske intervjuvanke je bil intervju opravljen preko elektronske pošte, kar ima za posledico ožji nabor pridobljenih podatkov.

Krovni zakoni za zaposlovanje v Občini Brežice so Zakon o javnih uslužbencih in Zakon o delovnih razmerjih ter podzakonski predpisi na podlagi navedene zakonodaje. Pri zaposlovanju v javnem sektorju pa je potrebno spoštovati tudi načela Zakona o upravnem postopku (predvsem uporaba določb o popolnosti in pravočasnosti vloge, štetju rokov in vročanju).

Vsako leto se po sprejemu proračuna sprejme kadrovski načrt, ki mora biti v skladu s predpisanimi izhodišči. Kakšnega drugega posebnega načrtovanja človeških virov ni. V času gospodarske krize veljajo za zaposlovanje pravila, določena v skladu z interventnimi predpisi in varčevalnimi ukrepi v javni upravi.

Pridobivanje kandidatov v Občini Brežice najpogosteje poteka:

- preko objave prostega delovnega mesta na zavodu za zaposlovanje oziroma objave javnega natečaja,
- preko metode neposrednega javljanja kandidatov pri delodajalcih,
- v uporabi je tudi metoda pridobivanja kadrov iz notranjih virov (reorganizacija ob upokojitvah, porodniških odsotnostih ...),
- občasno pa se uporabi tudi objave v javnih medijih (to je predvsem odvisno od deficitarnosti kadra).

Tabela 5.5: Prikaz uporabe metod za pridobivanje novih kadrov v Občini Brežice

| METODA PRIDOBIVANJA KADROV | UPORABA DA/NE |
|--------------------------------------|---------------|
| NEFORMALNO PRIDOBIVANJE KADROV | NE |
| ZAVOD ZA ZAPOSLOVANJE IN AGENCIJE | DA |
| NEPOSREDNO JAVLJANJE PRI DELODAJALCU | DA |
| OGLASI V MEDIJIH | DA |
| NOTRANJI VIRI PRIDOBIVANJA | DA |

Vir: lastna analiza intervjuja, priloga B.

Tabela 5.6: Prikaz uporabe metod za izbiro kadrov v Občini Brežice

| METODA | POGOSTOST UPORABE |
|-----------------------|--------------------------|
| Pisne prijave | 100 % |
| Zaposlitveni testi | 20 % |
| Ocenjevalna središča | 0 % |
| Zaposlitveni intervju | 100 % |

Vir: lastna analiza intervjuja, priloga B.

Tudi v Občini Brežice ne uporabljajo posebnega modela metod za zaposlovanje, saj se ravna po predpisanih merilih za zaposlovanje v javnem sektorju. Metode so tudi vnaprej določene glede na zasedbo posameznega delovnega mesta, ali gre torej za strokovno tehnično delovno mesto ali uradniško delovno mesto.

5.4 Avtohiša Radanovič Brežice d. o. o.

Za pridobitev podatkov o pridobivanju in izbiri kadrov v podjetju Radanovič Brežice d. o. o. sem izvedla družboslovni intervju z direktorico podjetja, gospo Stanko Radanovič. V intervjuju sem izvedela, da zaposlovanje novih kadrov poteka predvsem na podlagi Zakona o delovnih razmerjih in da trenutno zaradi gospodarske krize novih zaposlitev nimajo in tudi ne načrtujejo. Ker gre za zasebni sektor, ima namreč največji vpliv na kadrovsko načrtovanje stanje na trgu. Namreč gospodarska kriza ima velik vpliv na načrtovanje novih človeških virov, saj zaradi zmanjšanja obsega dela že kar nekaj časa ne planirajo zaposlitev novih ljudi.

Pridobivanje kandidatov v Avtohiši Radanovič Brežice najpogosteje poteka:

- preko objave prostega delovnega mesta na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje.
- preko objave prostega delovnega mesta na spletni strani podjetja.

- v času gospodarske krize pa veliko kandidatov kar samih pošilja prošnje in ponudbe za sklenitev delovnega razmerja, ki se shranjujejo v njihov arhiv in se v primeru potrebe po določenemu profilu kadrov potem preverijo.

Tabela 5.7: Prikaz uporabe metod za pridobivanje novih kadrov v Avtohiši Radanovič Brežice

| METODA PRIDOBIVANJA KADROV | UPORABA DA/NE |
|--------------------------------------|---------------|
| NEFORMALNO PRIDOBIVANJE KADROV | DA |
| ZAVOD ZA ZAPOSLOVANJE IN AGENCIJE | DA |
| NEPOSREDNO JAVLJANJE PRI DELODAJALCU | DA |
| OGLASI V MEDIJIH | NE |
| NOTRANJI VIRI PRIDOBIVANJA | NE |

Vir: lastna analiza intervjuja, priloga Č.

V Avtohiši Radanovič Brežice se ne poslužujejo notranjih virov pridobivanja kadrov, saj imajo zelo raznoliko strukturo delovnih mest, ki s sabo prinašajo različne stopnje odgovornosti in povsem raznolika delovna mesta. Ravno zaradi omenjenih dejstev bi bilo prehajanje med posameznimi delovnimi mesti časovno in stroškovno težko izvedljivo.

Tabela 5.8: Prikaz uporabe metod za izbiro kadrov v Avtohiši Radanovič Brežice

| METODA | POGOSTOST UPORABE |
|------------------------|-------------------|
| Pisne prijave | 100 % |
| Zaposlitveni testi | 30 % |
| Ocenjevalna središča** | 0 % |
| Zaposlitveni intervju | 100 % |

Vir: lastna analiza intervjuja, priloga Č.

V Avtohiši Radanovič Brežice svoj kadrovski načrt oblikujejo glede na potrebe v njihovem delovnem procesu. Ko se izkaže potreba po novem kandidatu, razpišejo prosto delovno mesto, ki je objavljeno na spletni strani Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje ter na spletni strani njihovega podjetja. Ko podjetje zbere prejete prijave, naredijo selekcijo glede na razpisano delovno mesto iz vseh prispelih pisnih prijav. Iz vseh prispelih prijav zbere kandidate, ki v celoti ustrezajo razpisanim pogojem. Temu pa sledi končna izbira kandidata, ki poteka s kombinacijo zaposlitvenega intervjuja in zaposlitvenega testa. Pri izbiri metod za zaposlovanje sami stroški v njihovi organizaciji nimajo velikega vpliva. Večji vpliv imajo stroški na to, ali se sploh odločajo za pridobivanje novih človeških virov ali raje samo optimizirajo delo že zaposlenih človeških virov.

Prav tako imajo potencialni kandidati na spletni strani podjetja možnost izpolnitve obrazca za prijavo na delovno mesto kadarkoli, tudi ko ni nobenega razpisa in potrebe po novih človeških virih. Podjetje prejete prijave brez razpisa shranjuje v svojem arhivu in jih uporabi v primeru potrebe po določenemu profilu človeških virov.

5.5 Vipap Videm Krško d. d.

Za pridobitev podatkov o pridobivanju in izbiri kadrov v podjetju Vipap Videm Krško sem izvedla osebni intervju s predstavnico kadrovske službe, gospo Darinko Matijevič. Ker gre za organizacijo zasebnega sektorja, ima tudi pri njih glavni vpliv na obseg in strukturo človeških virov stanje na trgu. Tudi v njihovi organizaciji je trenutna gospodarska kriza povzročila prepoved zaposlovanja novih človeških virov, razen v primeru nadomeščanja daljših bolniških odsotnosti oz. nadomeščanja delavcev, ki so odšli (samo v izrecnih primerih).

Pridobivanje in zaposlovanje človeških virov poteka v skladu z Zakonom o delovnih razmerjih in načeloma na prihaja do razlik pri zaposlovanju na nižja, manj zahtevna delovna mesta in zaposlovanju na višja delovna mesta.

Pridobivanje kandidatov v Vipap Videm Krško najpogosteje poteka:

- preko objave prostega delovnega mesta na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje.
- preko objave prostega delovnega mesta na spletni strani podjetja.
- preko interne objave prostega delovnega mesta na oglasni deski podjetja
- preko agencij za zaposlovanje
- preko lastne iniciative delovne sile, saj namreč v čas kriz prejmejo veliko prošenj in ponudb za delo brez objavljenega razpisa za prosto delovno mesto.

Tabela 5.9: Prikaz uporabe metod za pridobivanje novih kadrov v Vipap Videm Krško

| METODA PRIDOBIVANJA KADROV | UPORABA DA/NE |
|--------------------------------------|---------------|
| NEFORMALNO PRIDOBIVANJE KADROV | DA |
| ZAVOD ZA ZAPOSLOVANJE IN AGENCIJE | DA |
| NEPOSREDNO JAVLJANJE PRI DELODAJALCU | DA |
| OGLASI V MEDIJIH | NE |
| NOTRANJI VIRI PRIDOBIVANJA | DA |

Vir: lastna analiza intervjuja, priloga D.

Ker gre za podjetje v zasebnem sektorju so pri pridobivanju človeških virov in zaposlovanju zelo fleksibilni, vezani zgolj na upoštevanje Zakona o delovnih razmerjih. Pri pridobivanju človeških virov se zaradi hitro spreminjajočih tržnih razmer, pogosto znajdejo v časovni stiski, zato uporabljajo različne metode za pridobivanje človeških virov, ki jim omogočajo pridobiti najboljši možen nabor potencialnih kandidatov glede na trenutne razmere. V nasprotju z javnim sektorjem imajo tako pri postopkih pridobivanja, kot tudi pri postopkih zaposlovanja več svobode in jim to omogoča fleksibilnejše in učinkovitejše kadrovske postopke.

Tabela 5.10: Prikaz uporabe metod za izbiro kadrov v Vipap Videm Krško

| METODA | POGOSTOST UPORABE |
|-----------------------|--------------------------|
| Pisne prijave | 100 % |
| Zaposlitveni testi | 0 % |
| Ocenjevalna središča | 0 % |
| Zaposlitveni intervju | 100 % |

Vir: lastna analiza intervjuja, priloga D.

V podjetju Vipap Videm Krško ocenjujejo, da s postopki pridobivanja in zaposlovanja nimajo dodatnih stroškov. Kot že omenjeno postopek izbire kandidatov v večini primerov poteka preko javne objave, predvsem na Zavodu ter preko interne objave na oglasni deski njihovega podjetja. Ko podjetje zaključi z zbiranjem prijav za prosto delovno mesto, med vsemi prijavi izbere kandidate, ki razpisanim ciljem najbolj ustrezajo in potem z vsakim kandidatom opravijo zaposlitveni intervju. Kombinacije več različnih metod se običajno ne poslužujejo.

V podjetju Vipap Videm Krško svoj kadrovski načrt oblikujejo glede na potrebe v njihovem delovnem procesu. Ko se izkaže potreba po novem kandidatu, razpišejo prosto delovno mesto, ki je objavljeno na spletni strani Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje ter na spletni strani njihovega podjetja. Ko podjetje zbere prejete prijave naredijo selekcijo glede na razpisano delovno mesto iz vseh prispelih pisnih prijav. Iz vseh prispelih prijav zbere kandidate, ki v celoti ustrezajo razpisanim pogojem. Temu pa sledi končna izbira kandidata, ki poteka s kombinacijo zaposlitvenega intervjuja in zaposlitvenega testa. Pri izbiri metod za zaposlovanje sami stroški v njihovi organizaciji nimajo velikega vpliva. Večji vpliv imajo stroški na to ali se sploh odločajo za pridobivanje novih človeških virov ali raje samo optimizirajo delo že zaposlenih človeških virov.

Prav tako imajo potencialni kandidati na spletni strani podjetja možnost izpolnitve obrazca za prijavo na delovno mesto, kadarkoli, tudi ko ni nobenega razpisa in potrebe po novih

človeških virih. Podjetje prejete prijave brez razpisa shranjuje v svojem arhivu in jih uporabi v primeru potrebe po določenemu profilu človeških virov.

5.6 Sipro inženiring d.o.o.

Za pridobitev podatkov o pridobivanju in izbiri kadrov v podjetju Sipro inženiring d.o.o., sem izvedla osebni intervju z vodjo komerciale in financ, gospo Mojco Lorber. Kot pri prejšnjih dveh organizacijah zasebnega sektorja, tudi pri podjetju Sipro inženiring obseg in strukturo človeških virov regulira stanje na trgu. Namreč načrtovanje človeških virov je vezano na bodoče projekte – dolgoročno z zaposlenimi kadri v podjetju, kratkoročno z outsourcingom, ko gre za pokrivanje povečanih obsegov del ali specifičnih znanj. Po besedah ge. Lorber ima gospodarska kriza vpliv na obseg poslovanja, kar je pa seveda vezano na človeške vire.

Kot pri ostalih dveh organizacijah zasebnega sektorja, tudi pri Sipro Inženiring zaposlovanje poteka skladno z Zakonom o delovnih razmerjih, dodatnih omejitev oziroma direktiv ni.

Pridobivanje kandidatov v Sipro Inženiring d.o.o. najpogosteje poteka:

- preko objave prostega delovnega mesta na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje,
- preko objave prostega delovnega mesta na spletni strani podjetja,
- pridobivanje kadrov iz notranjih virov,
- preko oglaševanj prostega delovnega mesta v medijih.

Tabela 5.11: Prikaz uporabe metod za pridobivanje novih kadrov v Sipro Inženiring

| METODA PRIDOBIVANJA KADROV | UPORABA DA/NE |
|--------------------------------------|----------------------|
| NEFORMALNO PRIDOBIVANJE KADROV | DA |
| ZAVOD ZA ZAPOSLOVANJE IN AGENCIJE | DA |
| NEPOSREDNO JAVLJANJE PRI DELODAJALCU | DA |
| OGLASI V MEDIJIH | DA |
| NOTRANJI VIRI PRIDOBIVANJA | DA |

Vir: lastna analiza intervjuja, priloga E.

V preteklosti so se v podjetju posluževali vseh možnih oblik pridobivanja kandidatov, od pridobivanja kandidatov iz notranjih virov, objav na ZZZS do povpraševanj v medijih. V naslednjem krogu, ko je znan nabor kandidatov, se poslužujejo tudi neformalnega pridobivanja informacij o kandidatu. Temu sledi potem opravljanje razgovorov, katerim sledi končna odločitev o izbiri kandidata.

Tabela 5.12: Prikaz uporabe metod za izbiro kadrov v Sipro Inženiring

| METODA | POGOSTOST UPORABE |
|-----------------------|--------------------------|
| Pisne prijave | 100 % |
| Zaposlitveni testi | 10 % |
| Ocenjevalna središča | 40 % |
| Zaposlitveni intervju | 100 % |

Vir: lastna analiza intervjuja, priloga E.

Za zelo učinkovito metodo pridobivanja novih kadrov se zagotovo izkaže zaposlovanje štipendistov, saj so na nek način v okviru študentskega dela že prej vključeni v organizacijo

in opravljajo neke vrste poskusno delo. Govorimo lahko celo o tipu ocenjevalnih središč, saj gre za vključevanje študentov v procese v podjetju že pred samo sklenitvijo delovnega razmerja. Na tak način se najlažje preveri in oceni potencialne kandidate.

Glede na kadrovsko strukturo v izbrani organizaciji, kjer gre pri večini delavcev za približno enak nivo odgovornosti pri zaposlovanju na posamezna delovna mesta, ne prihaja do bistvenih razlik. Se pa tudi pri podjetju Sipro inženiring d. o. o. kaže vpliv ekonomske krize, ki povzroča omejeno zaposlovanje novih kadrov, saj praktično ni novih zaposlitev, razen glede na prej oblikovane pogodbene obveze iz naslova štipendiranja.

5.7 Mednarodna primerjalna študija o upravljanju človeških virov

Mednarodna primerjalna študija o upravljanju človeških virov Cranet, ki jo koordinira Cranfield University, School of Management iz Velike Britanije, poteka že več kot 20 let. Več kot štiridesetim sodelujočim evropskim in drugim državam se je leta 2001 pridružila tudi Slovenija. V prvi raziskavi je sodelovalo 205 organizacij, v drugem krogu raziskav leta 2004 se je od 523 povabljenih organizacij k sodelovanju odzvalo 161 organizacij. V letu 2008 pa je bila raziskava izvedena tretjič. Sodelovalo je 218 organizacij (Kohont in drugi 2011, 11). Omenjena raziskava je potekala v 24 evropskih državah in je na splošno pokazala, da imajo slovenske organizacije značilnosti modela neintenzivnega upravljanja človeških virov, kar pomeni, da so vodje v naših organizacijah v večji, drugi zaposleni pa v manjši meri vključeni v upravljanje človeških virov, kot je povprečje v obravnavanih pretežno evropskih državah. Za Slovenijo je značilna tudi zaprtost in neprožnost zaposlovanja (Ignjatović in Svetlik v Špenko 2009, 42).

Glede na zadnjo raziskavo iz leta 2008 so najbolj pogoste metode pridobivanja kadrov enake kot v preteklih letih zajetja podatkov – seveda se razlikujejo tako po obsegu kot vsebini – za vodje, strokovnjake in administrativne/režijske kadre, vendar pri slednji skupini zasledimo večje število metod pridobivanja. Vloga zaposlitvenih centrov/javnih služb za zaposlovanje postane bolj pomembna pri administrativnih/režijskih kadrih in delavcih v neposredni proizvodnji. Za ti dve skupini je pogosta metoda tudi neposredno

javljanje kandidatov. Ta metoda je tudi pomemben vir pridobivanja strokovnjakov/tehnikov (Kohont in drugi 2011, 6).

V organizacijah v Sloveniji prevladujejo naslednje metode izbire zaposlenih: reference, individualni intervju, obrazec za prijavo in intervju pred komisijo. Število apliciranih metod se zmanjšuje glede na zahtevnost delovnega mesta. Velikost organizacije je tisti dejavnik, ki najbolj pomembno odloča o številu apliciranih metod; pogosto se pojavlja kot statistično pomemben dejavnik tudi izobrazbena struktura zaposlenih. V primerjavi z letom 2004 je opazen porast števila metod pri izbiri kadrov (Kohont in drugi 2011, 6–7).

5.8 Raziskovalne ugotovitve

Tabela 5.13: Rezultati analize vseh obravnavanih enot

| Enota | Sektor | Zakonodajna podlaga | Vpliv ekonomske krize | Metode pridobivanja človeških virov |
|--------------------------|---------------|---|------------------------------|---|
| UE Krško | Javni | <ul style="list-style-type: none"> - Zakon o delovnih razmerjih - Zakon o javnih uslužbencih - Uredba o notranji organizaciji, sistematizaciji delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in pravosodnih organih. | DA | <ul style="list-style-type: none"> - Objava na ZZZS - Notranji viri - Neposredno javljanje kandidatov |
| Občina Brežice | Javni | <ul style="list-style-type: none"> - Zakon o delovnih razmerjih - Zakon o javnih uslužbencih - Zakon o upravnem postopku - Uredba o postopku za zasedbo delovnega mesta v organih državne uprave in v pravosodnih organih - Zakon o urejanju trga dela | DA | <ul style="list-style-type: none"> - Objava na ZZZS - Notranji viri - Neposredno javljanje kandidatov - Objave v medijih (redko) |
| CSD Novo mesto | Javni | <ul style="list-style-type: none"> - Zakon o delovnih razmerjih - Zakon o javnih uslužbencih - Zakon o socialnem varstvu | DA | <ul style="list-style-type: none"> - Neposredno javljanje kandidatov - Notranji viri - Neformalno pridobivanje |
| Vipap Videm Krško | Zasebni | <ul style="list-style-type: none"> - Zakon o delovnih razmerjih | DA | <ul style="list-style-type: none"> - Objava na ZZZS - Objava na spletni strani podjetja - Notranji viri - Neposredno javljanje kandidatov - Agencije za zaposlovanje |

| | | | | |
|---|---------|------------------------------|----|---|
| Avtohiša Radanovič Brežice | Zasebni | - Zakon o delovnih razmerjih | DA | - Objava na ZZZS - Objava na spletni strani podjetja - Neposredno javljanje kandidatov |
| Sipro Inženiring | Zasebni | - Zakon o delovnih razmerjih | DA | - Objava na ZZZS - Objava na spletni strani podjetja - Notranji viri - Neposredno javljanje kandidatov - Objave v medijih |

Tekom svojega raziskovalnega dela sem pridobila naslednje ugotovitve o pridobivanju in zaposlovanju človeških virov v zasebnem in javnem sektorju:

- **Organizacije v javnem sektorju pri pridobivanju in zaposlovanju človeških virov zavezuje širši zakonodajni nabor, kot je to v zasebnem sektorju.** Vezani so na večje število zakonov, podzakonskih aktov, uredb, usmeritev. Medtem pa je pri zaposlovanju v zasebnem sektorju potrebno upoštevati le Zakon o delovnih razmerjih. Posledica tega je dejstvo, da je zaposlovanje v javnem sektorju veliko bolj togo, neodzivno in zapleteno v primerjavi s postopki zaposlovanja v zasebnem sektorju, ki organizacijam omogočajo hitro prilagajanje razmeram na trgu.
- **Velik vpliv na postopke izbire in zaposlovanja človeških virov v javnem sektorju je imelo sprejetje Zakona o javnih uslužbencih, ki uvaja javni natečaj, večfazno ocenjevanje, veččlansko komisijo, ki odloča o izbiri kandidata ...**
- **Prav pri vseh organizacijah je imela velik vpliv na obseg in strukturo človeških virov ekonomska kriza, ki je povzročila, da praktično ni bilo novega zaposlovanja.** Do novih zaposlitev je prihajalo zgolj v primerih daljših bolniških

odsotnostih, porodniških odsotnosti, odhajanja zaposlenih v penzijo. V veliko primerih pa so skušali omenjene odsotnosti pokrivati tudi z notranjo reorganizacijo in prerazporeditvijo nalog med obstoječimi človeškimi viri.

- **Ekonomska kriza na sam nabor metod za pridobivanje človeških virov ni imela velikega vpliva, saj se z začetkom krize metode niso spreminjale, izločale ali uvajale v kakšnih novih oblikah.** Pri vseh organizacijah je opazna tendenca k brezplačnim metodam, se je pa še posebej v zadnjem času, času ekonomske krize in velike brezposelnosti, pojavila metoda neposrednega javljanja kandidatov. Za delodajalce je torej v času krize še lažje najti potencialne kandidate za zaposlitev.
- **Pri metodah za pridobivanje človeških virov bistvenih razlik med obema sektorjema ni moč opaziti.** Pri vseh se namreč pojavlja objava prostega delovnega mesta na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje, močno opazna pa je tudi tendenca uporabe metod, ki niso vezane na dodatne stroške – objave na lastnih spletnih straneh, pridobivanje kadrov iz notranjih virov. V času ekonomske krize pa se je pri vseh organizacijah močno pojavilo neposredno javljanje kandidatov, ki svoje prošnje in predstavitve pošiljajo organizacijam, brez da bi bila s strani organizacije izražena potreba po novih človeških virih.
- **Pri analizi uporabe metod za pridobivanje človeških virov lahko potegnem močne vzporednice tudi z rezultati mednarodne primerjalne študije o upravljanju človeških virov.** Tudi tukaj se je namreč izkazalo, da je najbolj pogosta metoda pridobivanja kadrov iz notranjih, že obstoječih virov. Najredkeje so v uporabi metode, ki vključujejo usluge kadrovskega agencij.
- **Razlike v uporabi metod pri zaposlovanju na zahtevnejša, odgovornejša delovna mesta proti zaposlovanju na manj odgovorna delovna mesta niso bistvene.** V večini organizacij se poslužujejo istih metod za pridobivanje človeških virov, razlika je zgolj v naboru vprašanj, ki so pri zaposlovanju na višja delovna mesta obsežnejša, zahtevnejša. Prav tako je pri odgovornejših delovnih mestih v razgovore vključenih več oseb s pomembnejšimi funkcijami v podjetju. Dodatno pa je pri takšni zaposlitvi

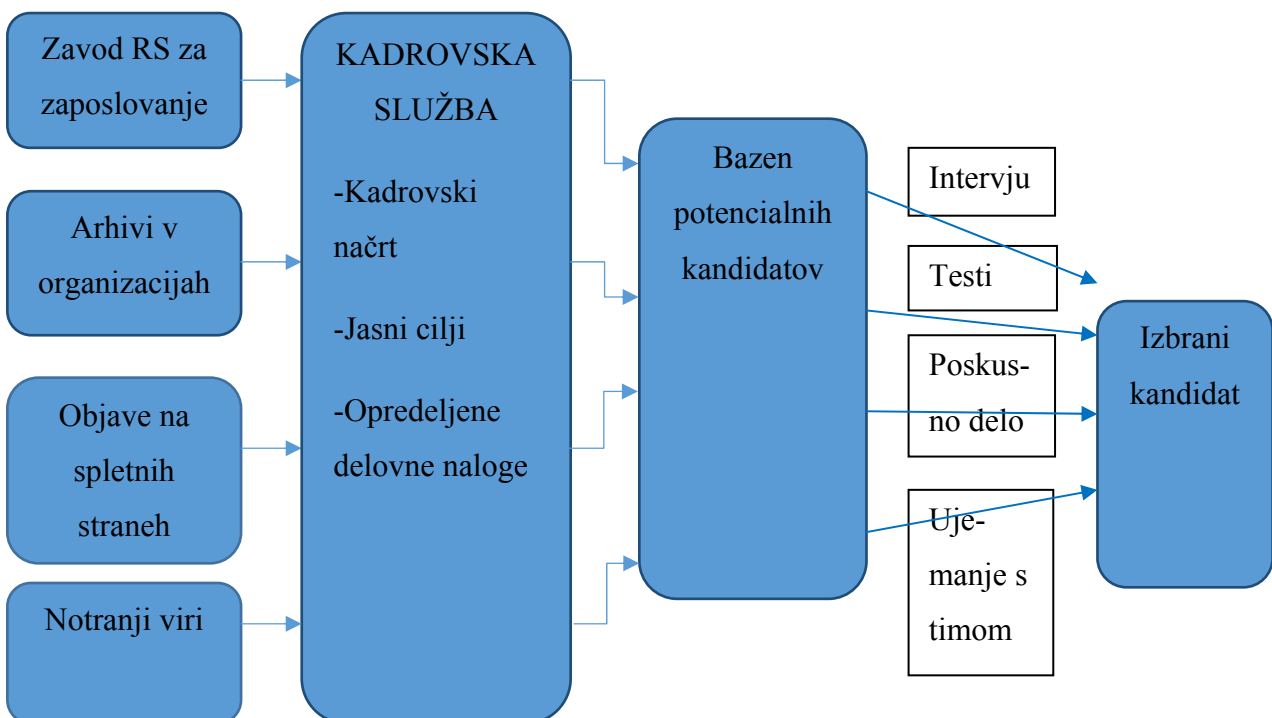
tudi več preverjanja kandidatovih referenc – namreč za zasedbo takšnih delovnih mest so zahteve po izkušnjah večje, posledično je več preverjanja teh referenc.

- **Posebnih modelov nabora metod, ki bi organizaciji omogočali izbor najprimernejših kandidatov, se organizacije ne poslužujejo.** To je predvsem posledica dejstva, da je dandanes na trgu veliko večje povpraševanje po delovnih mestih, kot pa je ponudbe prostih delovnih mest. Organizacije zato finančnih sredstev ne namenjajo za priprave modelov in kadrovske področje ne igra ključne vloge pri celotni politiki podjetja.

5.9 Model uporabe metod za pridobivanje človeških virov

S pomočjo spodnjega modela naj bi organizacija z optimalnim vložkom pridobila najustreznejšega kandidata za razpisano prosto delovno mesto, ne glede na ekonomsko situacijo in vpliv ostalih dejavnikov.

Slika 5.1: Model uporabe metod za pridobivanje človeških virov



S pomočjo zgoraj navedenega modela naj bi organizacija ne glede na ekonomsko situacijo pridobila najustreznejše kandidate za zaposlitev. V ta namen so izbrane metode za pridobivanje človeških virov, ki organizaciji ne povzročajo dodatnih stroškov. Pomembno pa je seveda, da ima organizacija postavljene jasne in dolgoročne cilje ter izdelan kadrovski načrt. Ko kadrovska služba izmed vseh prijavljenih kandidatov izloči tiste, ki ustrezajo razpisanim pogojem, pride do bazena potencialnih kandidatov. Potem je potrebno, da se posluži več različnih metod izbire končnega kandidata, saj je potrebno da preizkusi kandidatovo znanje o področju dela, ujemanje z bodočimi sodelavci, ga postavi v realne situacije, do katerih bo prihajalo pri opravljanju dela. Na podlagi teh ocen lahko izmed vseh kandidatov izbere najustreznejšega kandidata.

6 ZAKLJUČEK

V svoji magistrski nalogi sem se ukvarjala s področjem upravljanja človeških virov v javnem in zasebnem sektorju. Posvetila sem se predvsem posameznim metodam pridobivanja in zaposlovanja človeških virov ter primerjavi med obema sektorjema. Moja magistrska naloga je v večji meri primerjalna analiza, saj sem analizirala metode pridobivanja in zaposlovanja človeških virov v različnih organizacijah zasebnega in javnega sektorja. Enote analize iz javnega sektorja so bile Občina Brežice, Upravna enota Krško ter Center za socialno delo Novo mesto, enote analize iz zasebnega sektorja pa Vipap Videm Krško, Avtohiša Radanovič Brežice ter Sipro Inženiring. Pregledala sem na kakšen način poteka pridobivanje človeških virov v posameznih organizacijah, kakšen vpliv na kadrovske področje je imela velika gospodarska kriza, kako zakonodaja vpliva na postopke pridobivanja in zaposlovanja človeških virov ter kakšne razlike je moč opaziti med zasebnim in javnim sektorjem.

V metodološkem poglavju sem si postavila cilje in raziskovalna vprašanja, kar je predstavljalo vodilno nit moje magistrske naloge. Tekom pisanja in raziskovanja sem pridobila odgovore na vsa raziskovalna vprašanja in uspela doseči zastavljene cilje.

Področje pridobivanja in zaposlovanja človeških virov je zelo pomembna kadrovska funkcija, ki je bistvena za uspešno in kakovostno delovanje vsake organizacije. Gre za zelo kompleksno področje, ki je v času ekonomske krize naletelo na številne ovire. Namreč tako v javnem kot v zasebnem sektorju so se organizacije spopadale z gospodarsko krizo tudi na način krčenja sredstev na področju človeških virov. Marsikje je bilo novo zaposlovanje ustavljeno, metode za pridobivanje kadrov so se začele izbirati predvsem po ekonomskih načelih, kar pomeni, da ustreznega kadrovskega načrtovanja v posameznih organizacijah praktično ni moč zaslediti, v uporabi so bile predvsem brezplačne metode pridobivanja človeških virov. To pomeni, da so organizacije v primeru potrebe po novih človeških virih pridobivale kandidate predvsem na podlagi njihovih samoiniciativnih prošenj in se niso osredotočale na raziskavo trga delovne sile in skušale pridobiti najboljše in najustreznejše kandidate za posamezno delovno mesto.

Tekom magistrske naloge sem preverjala tudi svojo hipotezo, ki se je glasila: *»Zasebni sektor zaradi svoje fleksibilnejše narave in načela konkurenčnosti uporablja širši nabor metod za pridobivanje in zaposlovanje človeških virov kot javni sektor, kar zasebnemu sektorju omogoča, da lažje pridobiva nove zaposlene, ima cenejše postopke zaposlovanja in se je hitreje sposoben prilagajati trenutnim razmeram.«* Po opravljeni primerjalni analizi lahko svojo hipotezo delno potrdim, saj se je izpostavilo, da je zaposlovanje v zasebnem sektorju enostavnejše, fleksibilnejše in se je sposobno hitreje prilagajati razmeram na trgu. Vendar pa ta dejstva izhajajo predvsem iz zakonodajne podlage. Zasebni sektor se namreč ravna samo po Zakonu o delovnih razmerjih, javni sektor pa močno zavezuje Zakon o javnih uslužbencih z načeli javnega natečaja, komisije, večfaznih postopkov izbire ... Torej večja fleksibilnost zaposlovanja v zasebnih organizacijah ne izhaja iz samih metod za pridobivanje človeških virov, ki so za vse organizacije pretežno enake, ampak izhaja predvsem iz zakonodajne urejenosti področja pridobivanja in zaposlovanja človeških virov. V trenutnih, hitro spreminjajočih tržnih razmerah, pa je sposobnost odzivnosti in fleksibilnosti na kadrovske področju ključ do uspeha organizacije. Še vedno pa je pri vseh obravnavanih organizacijah moč opaziti rahlo zanemarjenost kadrovskega področja, saj posebnih kadrovskega načrtov organizacije nimajo, niso izdelani posebni modeli, s katerimi bi lahko organizacije pridobile najustreznejše kandidate za posamezna delovna mesta, le redke organizacije pa se zavedajo potencialov, ki jih nudi širok nabor metod za pridobivanje in izbiro človeških virov. Namreč le redke se poslužujejo ocenjevalnih središč, pisnih testov ... Kot že omenjeno, je trenutno vodilo vseh organizacij nižanje stroškov na vseh področjih, kar se močno kaže tudi na kadrovske področjih posameznih organizacij, ki se poslužujejo predvsem postopkov, ki so brezplačni oziroma organizaciji povzročajo minimalne stroške. Ob ničnem oziroma minimalnem vložku pa je težko pričakovati maksimalen izkupiček.

V magistrski nalogi sem opravila aplikativno zvrst analize, torej svetovalno zvrst, kar zahteva nasvet policy analitika. Kot je že bilo omenjeno, bi morala vsaka organizacija dati prednost kadrovskega področju, saj so ravno človeški viri najpomembnejše gonilo vsake posamezne organizacije. Varčevanje pa se ne bi smelo v tolikšni meri aplicirati na področje človeških virov, saj s tem organizacija izgublja potencial, da posamezno delovno mesto zapolni z najustreznejšimi človeškimi viri. V primeru javne uprave pa bi bilo potrebno na

področje pridobivanja in izbire človeških virov vnesti nekoliko več fleksibilnosti in zakonodajne svobode, kar bi organizacijam javnega sektorja prineslo možnost hitrejšega tržnega odzivanja in tudi sledenja trendom in načelom Novega javnega menedžmenta.

V kolikor bi svojo raziskavo želela nadgraditi, bi bilo potrebno vključiti večje število kazalcev in dodatnih organizacij. S tem bi bil pridobljen širši pogled na obravnavano tematiko, prav tako bi bilo lažje podati dodatna priporočila glede pridobivanja in izbire človeških virov.

7 LITERATURA

1. Andoljšek, Žiga in Janko Seljak. 2005. *Merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave – pipa*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
2. Armstrong, Michael. 1991. *A handbook of personal management practice*. London: Kogan Page.
3. Belčič, Franc. 2006. *Količina in struktura dela ter zaposlenost v javnem zavodu*. Dostopno prek: [www.stat.si/radenci/program_2006/A1_Belčič](http://www.stat.si/radenci/program_2006/A1_Belcic) (25. maj 2013).
4. Bernardin, H. John in Joyce Russel. 1993. *Human Resource Management*. Singapore: McGraw - Hill, Inc.
5. Boden, Rebecca, Deborah Cox in Maria Nedeva. 2006. The Appliance of Science? New Public Management and Strategic Change. *Technology Analysis & Strategic Management* 18 (2): 125–141.
6. Boyne, George, Michael Poole in Glenville Jenkins. 1999. Public management. Human resource management in the public and private sectors.: an empirical comparison. *Public administration* 70 (2): 407–420.
7. Brejc, Miha. 1995. Nova organizacijska paradigma v slovenski državni upravi. V *Pravna država in uprava*, ur. Darinka Dekleva Marguč, 43–50. Ljubljana: VUŠ.
8. Brezovšek, Marjan in Irena Bačlija. 2010. *Sodobna upravna misel*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Brezovšek, Marjan, Miro Haček in Simona Kukovič. 2014. *Javna uprava*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Business Dictionary. 2015. *Private sector*. Dostopno prek: <http://www.businessdictionary.com/definition/private-sector.html> (8. maj 2015).
11. *Center za socialno delo Novo mesto*. Dostopno prek: <http://www.novomesto.si/si/sociala/csd/> (29. januar 2012).
12. Dessler, Gary. 1988. *Personnel Management*. New Jersey: Prentice Hall.
13. --- 2011. *Human Resource Management*. Boston: Prentice Hall.
14. Dotson, Arch. 1955. The Emerging Doctrine of Privilege in Public Employment. *Public Administration Review* 15 (2): 66–77.

15. Faganelj, Mojca in Saša Mlakar. 2007. *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju*. Ljubljana: Lisac & Lisac d.o.o.
16. Ferfila, Bogomil in Polonca Kovač. 2000. *Javne politike in javna ekonomika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Fink Hafner, Danica. 2001. Analiza politik – akterji, modeli in načrtovanje politike skupnosti. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jalovec, 53–63. Dostopno prek: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/virtuNGO.pdf> (20. junij 2011).
18. Gedaliahui, H. Harel in Shay S. Tzafrir. 1999. The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human resource management* 38 (3): 185–199.
19. Grahek, Mateja. 2014. Intervju z avtorico. Krško, 20. oktober.
20. Haček, Miro. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. --- 2005. *Politika birokracije*. Ljubljana: Modrijan založba d.o.o.
22. --- in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenski sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Heraty, Noreen in Michael Morley. 1998. In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland. *Journal of Management Development* 17 (9): 662–685.
24. Howard, Ann, Scott Erker in Neal Bruce. 2006. *Slugging through the War for Talent*. Dostopno prek: <http://www.ddiworld.com/thought-leadership/research/trend-research> (30. julij 2013).
25. Ilovar, Urša. 2007. *Koncept zaposlovanja v javnem in zasebnem sektorju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Ivanuša – Bezjak, Mirjana. 1999. Letni pogovor vodje s sodelavci. *Podjetnik* (1): 70–74.
27. Kohont, Andrej. 2004. površinska politika brez strategije upravljanja človeških virov v državni upravi. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Branko Ilič, Ivan Svetlik, Nevenka Černigoj Sadar, Miroljub Ignajtović, Aleksandra Kanjuo Mrčela, Andrej Kohont, Anja Kopač, Anton Kramberger, Matej Makarovič, Dana Mesner Andolšek, Jana

- Nadoh, Klemen Podnar, Miroslav Stanojević, Janez Štebe, Martina Trbanc in Petra Vladimirov, 282–300. Ljubljana: Založba Sophia.
28. ---, Nevenka Černigoj Sadar, Meta Gnidovec, Miroljub Ignjatović, Aleksandra Kanjuo Mrčela, Dana Mesner Andolšek, Klement Podnar, Miroslav Stanojević in Ivan Svetlik. 2011. *Mednarodna primerjalna študija. Upravljanje človeških virov 2008*. Dostopno prek: <http://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/katedra-skm/upravljanje-%C4%8Dlove%C5%A1kih-virov-v-sloveniji.pdf?sfvrsn=4> (10. maj 2015).
 29. Kustec Lipicer, Simona. 2009. *Vrednotenje javnih politik*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 30. Lorber, Mojca. 2015. Intervju z avtorico. Krško, 5. februar.
 31. Matijević, Darinka. 2014. Intervju z avtorico. Krško, 17. september.
 32. McDonald, Frank. 2000. The European Union and employment relationship. *European Business Review* 12 (4): 208–215.
 33. Miglič, Gozdana. 2007. *Pronalaženje i izbor kadrova za državnu upravu*. Beograd: Dial Grafolik.
 34. Molan, Ingrid. 2015. Intervju z avtorico. Brežice, 2. marec.
 35. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 36. Občina Brežice. 2014. *Organizacijska shema organov Občine Brežice*. Dostopno prek: http://www.brezice.si/organi_obcine/organizacijska_shema/ (29. julij 2014).
 37. Oseba X. 2012. Intervju z avtorico. Novo mesto, 27. januar.
 38. Pal, Leslie. 1978. *Public Policy Analysis*. New York, London, Sydney, Toronto: Methuen Publications.
 39. Pečarič, Mirko. 2011. *Osnove javne uprave*. Ljubljana: Študentska založba.
 40. Pretnar, Vitomir. 2004. Od kadrovskega upravljanja do ravnanja z ljudmi pri delu. *HRM* (3). Dostopno prek: [http://www.docstoc.com/docs/112985839/Od-kadrovskega-upravljanja-do-ravnanja-z-ljudmi-pri-delu-\(HRM\)](http://www.docstoc.com/docs/112985839/Od-kadrovskega-upravljanja-do-ravnanja-z-ljudmi-pri-delu-(HRM)) (28. maj 2013).
 41. Radanovič, Mihael. 2014. *Družinsko podjetje z bogato zgodovino z vami že več kot 90 let*. Dostopno prek: <http://www.radanovic.si/Haendler/S071111/?dlr&id=hist> (5. oktober 2014).
 42. Radanovič, Stanka. 2014. Intervju z avtorico. Brežice, 15. december.

43. *Sipro Inženiring*. Dostopno prek: <http://www.sipro-inzeniring.si/sl/> (30. oktober 2014).
44. Svetlik, Ivan. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. --- in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. Špenko, Matej. 2009. *Instrumenti upravljanje človeških virov v slovenskem sistemu javnih uslužbencev*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Torrington, Derek in Laura Hall. 1991. *Personnel management (A new approach)*. Prentice Hall, Hertfordshire.
48. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
49. Ulrich, Dave. 1997. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
50. Upravna enota Krško. 2014. *O upravni enoti*. Dostopno prek: http://www.upravneenote.gov.si/krsko/o_upravni_enoti/ (28. julij 2014).
51. Vipap Videm Krško d.d. 2014. *Predstavitev podjetja*. Dostopno prek: <http://www.vipap.si/o-podjetju.html> (29. julij 2014).
52. Vodopija, Breda, Maja Vukasinović – Žontar, Bor Rozman, Branko Žunec in Otmar Lajh. 2005. *Učinkovita orodja vodenja, 1. in 2. del: priročnik s primeri dobrih praks, učinkovitimi preglednicami in praktičnimi modeli*. Maribor: Forum Media.
53. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Založba moderna organizacija.
54. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3)*. Ur. l. RS 63/2007. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3177> (20. oktober 2014).
55. *Zakon o upravi*. Ur. l. RS 67/1994. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=1994-01-2393> (23. maj 2015).
56. Žurga, Gordana. 2001. *Kakovost državne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

PRILOGA A: Intervju z Matejo Grahek, Upravna enota Krško.

1. Kako poteka načrtovanje človeških virov v vaši organizaciji? Kakšen vpliv ima trenutna gospodarska kriza?

»V naši organizaciji ni velikega načrtovanja, saj velja prepoved zaposlovanja. Pred časom smo imeli 48 zaposlenih, to število se nam je zmanjšalo na 35 zaposlenih, kot posledica upokojitev. Razno zaradi tako nizkega števila zaposlenih smo prejeli priznan status pod kadrovane enote. Z zaprtjem carine pa smo dobili 4 njihove uslužbence tako da je trenutno število zaposlenih v naši enoti 39. Torej kot sem že omenila nismo imeli načrtovanja kadrov ravno zaradi te prepovedi zaposlovanja. Smo pa resnično imeli težave zaradi tako nizkega števila zaposlenih. Pravilno načrtovanje bi bilo za odhode, upokojitve, daljše bolniške odsotnosti, porodniške... Kar se tiče pristojnosti na tem področju sprememb ni. Pravilno načrtovanje človeških virov bi bilo vsaj za polletno obdobje vnaprej.«

2. Kaj regulira obseg in strukturo človeških virov v vaši organizaciji?

»Na sam obseg človeških virov v naši organizaciji v zadnjem času vpliva predvsem ekonomska kriza. Kot sem že omenila imamo v naši organizaciji prepoved zaposlovanja kar pomeni, da se niti upokojitve ali porodniške odsotnosti ne smejo nadomeščati z novimi zaposlenimi. Torej kot glavni dejavnik nastopa ekonomska kriza in zmanjševanje stroškov na vseh področjih.«

3. Kateri dejavniki v največji meri vplivajo na nabor metod za pridobivanje človeških virov (čas, stroški, razpisano prosto delovno mesto...)?

»Tukaj lahko podam zopet enak odgovor. Ekonomska kriza, saj novih zaposlitev preprosto nimamo in jih trenutno tudi ne načrtujemo.«

4. Kaj menite kakšen model oziroma nabor metod bi organizaciji omogočal izbor najprimernejših kandidatov?

»Posebnega modela ne bi mogla opredeliti. V trenutni situaciji, ko na trgu vlada velika brezposelnost, ko je na trgu veliko kadra, ki bi bil potencialno zaposljiv pri nas, posebnega nabora metod ne potrebujemo. Namreč veliko je možnih kandidatov, vendar v tem trenutku nimamo dovolj razpoložljivih kapacitet delovnih mest. Smo pa tudi majhen organ, ki nima velikih kadrovske potreb.«

5. Ali prihaja v vaši organizaciji do razlik pri naboru metod za pridobivanje človeških virov pri zaposlovanju na nižja, manj odgovorna delovna mesta v primerjavi z bolj odgovornimi, zahtevnejšimi delovnimi mesti?

»Ja seveda obstajajo razlike pri zaposlovanju na odgovornejša delovna mesta v primerjavi z manj odgovornimi delovnimi mesti. Težko sicer komentiram zaposlovanje na višja, odgovornejša delovna mesta, saj imamo delovna mesta vodij pokrita že 14 let in praktično v zadnjem času zaposlovanj na višja delovna mesta ni bilo. Pri zaposlovanju na uradniška in strokovno tehniška so v uporabi podobne metode, razlike so v vprašanjih glede na posamezno delovno mesto. V zadnjem času pa tudi več nimamo tajniških delovnih mest, saj so se te naloge porazdelile med posamezne uslužbenke, kot posledica krize in optimizacije delovnih procesov.

Pri zaposlovanju na višja delovna mesta, bi bil v proces zaposlitve zagotovo več vključen tudi sam predstojnik upravne enote. Prav tako bi bilo več pozornosti namenjene preteklim delovnim izkušnjam in referencam. Razlika je namreč, da je pri zaposlovanju na zahtevnejša delovna mesta potrebnih več izkušenj, priporočil, zato je pri takšnih položajih potem tudi več preverjanja navedenih kompetenc, referenc, izkušenj. Pri nižjih delovnih mestih so zahteve po izkušnjah manjše, zato tudi temu ni posvečeno toliko pozornosti.«

6. Ali mi lahko pripravite časovnico nabora metod za pridobivanje človeških virov? Ali se nabor metod skozi leta spreminja? Ali se kaže vpliv ekonomske krize na nabor metod za pridobivanje človeških virov?

»Največjo spremembo pri zaposlovanju v naši organizaciji je zagotovo prinesel Zakon o javnih uslužbencih, prav tako je močno vplivala ekonomska kriza in velika brezposelnost. Pred Zakonom o javnih uslužbencih in pred ekonomsko krizo je bilo vlog za delovna mesta precej manj, posledično smo imeli v procesu izbire kandidata manj faz ocenjevanja. Zakon o javnih uslužbencih tudi uvaja komisijo, ki odloča o izbiri kandidata. Prav tako je zakonska obveznost javni natečaj, brez katerega ni mogoče izpeljati zaposlitve v javnem sektorju. Ekonomska kriza pa nam je prinesla veliko večje število vlog za zaposlitev kot prej. Veliko prijavnih na delovna mesta namreč prejmemo tudi brez razpisa.«

7. Ali menite da ima sam način izbire kandidatov potem vpliv na samo kakovost dela izbranega kandidata? Kje se to najbolj kaže? Kako merite učinkovitost, uspešnost in kakovost dela vaših zaposlenih?

»Menim da način izbire kandidata ne vpliva na kakovost njegovega dela, bolj vpliva sposobnost komisije in kadrovnika da uspe prepoznati najboljšega kandidata med vsemi. Seveda pa boljše metode kot so večja je verjetnost, da se izbere pravega in najboljšega kandidata. Psihološki testi zagotovo pripomorejo da se bolj izrazijo kvalitete in tudi pomanjkljivosti, morebitne težave posameznika. Učinkovitost in kakovost naših zaposlenih merimo na mesečni ravni s poslovnimi poročili. Prav tako imamo poslovne načrte na nivoju oddelka. Pri posamezniku se spremljajo njegovi cilji, mesečna poročila, ves čas se spremlja tudi redno, tekoče delo. Na podlagi rednega dela se koordinirajo delovne naloge, urejajo prerazporeditve glede na obremenjenost posameznika. Ves čas se torej trudimo da imajo vsi zaposleni ustrezno in enakomerno obremenitev. Na letni ravni se izvajajo tudi letni razgovori, kjer se definirajo novi cilji in preverijo trenutni rezultati, dosežki, morebitna odstopanja od dogovorjenih ciljev, preverijo se seveda tudi vzroki za takšne rezultate. Prav tako se na podlagi teh razgovorov poda letna ocena, ki sega od nezadostne do odlične. V kolikor se zaposleni s prejeto oceno ne strinja lahko poda pritožbo. Sama učinkovitost pa se spremlja tako glede na področje kot tudi glede na delo posameznika.«

8. Kakšna je kadrovska in izobrazbena struktura vaše organizacije?

»V upravni enoti Krško imamo 3 oddelke. Organ vodi načelnica oziroma predstojnica upravne enote, ki ima znanstveni magisterij. Prav tako imajo znanstvene magisterije vodje vseh treh oddelkov. Glavnina uslužbencev pa ima visoko izobrazbo. Postopki delovanja so razdeljeni po zahtevnosti. Kot sem pa rekla glavnina delovnih mest je pokrita z uslužbenci z visoko izobrazbo, nekaj zaposlenih pa ima srednjo šolo.«

9. Na kateri zakonodajni podlagi poteka zaposlovanja uslužbencev v vaši organizaciji?

»Krovni zakon za zaposlovanje je Zakon o delovnih razmerjih. Zaposlovanje pa poteka na podlagi Zakona o javnih uslužbencih in na podlagi Uredbe o notranji organizaciji, sistematizaciji delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in pravosodnih organih. Ravno uredba določa pripravo delovnih mest – shemo. Interni akt pa potrjuje ministrstvo za notranje zadeve.«

10. Ali menite, da zakonski okviri, ki veljajo za področje zaposlovanja v javnem sektorju vplivajo na fleksibilnost zaposlovanja in onemogočajo hitrejšo prilagajanje trenutnim razmeram? Ali tukaj vidite razlikovanje z zasebnim sektorjem? Menite, da ima zasebni sektor več svobode pri zaposlovanju? To vidite kot pozitivno?

»Ja menim da zakonski okviri v veliki meri vplivajo na zaposlovanje v javnem sektorju in delajo same postopke bolj toge. Za primer togosti lahko vzamemo premestitev strokovno tehničnega uslužbenca na uradniško delovno mesto. Kljub temu da ima strokovno tehnični uslužbenec zelo dobro delovno oceno, je zelo dobro izvajal svoje dosedanje delovne naloge in ima opravljen ZUP ter zadostuje vsem pogojem za uradniško delovno mesto, nam zakon preprečuje da uredimo premestitev, ampak je potrebno izpeljati postopke javnega natečaja. Prav tako je v javnem sektorju vsako delovno mesto sistematizirano s točno določeno izobrazbeno strukturo, delovnimi izkušnjami, ZUP-om. V kolikor uslužbenec ne izpolnjuje vseh zadanih pogojev je pogodba o zaposlitvi nična. Medtem, ko so v zasebnem sektorju ti postopki precej bolj preprosti in fleksibilni, saj je glavno merilo uspešnost zaposlenega. Namreč v zasebnem sektorju ob koncu šteje zgolj rezultat. Glavna vodila zasebnega sektorja so povečanje dobička in stroga tržna naravnost. Kot sem že rekla v javnem sektorju zakonodaja močno regulira zaposlovanje, v zasebnem sektorju je svobode pri zaposlovanju bistveno več.«

11. Kako poteka celoten postopek izbire kandidata pri vas? Ali pridobivate kadre iz notranjih ali zunanjih virov? Če gre za zunanje vire, katere metode pridobivanja kadrov uporabljate najpogosteje? (neformalno pridobivanje, javljanje kandidatov pri delodajalcih, zavod za zaposlovanje, oglasi v medijih, notranji viri).

»Pri pridobivanju kadrov se poslužujemo predvsem postopkov, ki nič ne stanejo. Uporabljamo torej objave zgolj na zavodu za zaposlovanje ter na spletni strani državne uprave – objava mora biti točno določeno število dni. Zunanje agencije in oglasi v medijih se ne uporabljajo, ravno zaradi dodatnih stroškov. Zaposlitve pa se urejajo preko sprva internega natečaja oziroma potem preko javnega natečaja.«

12. Katere metode izbire kadrov uporabljate, ko že imate določeno število kandidatov, oziroma, ko iščete delavca za določeno delovno mesto (ali so to pisne prijave, zaposlitveni testi, ocenjevalna središča, zaposlitveni intervju ali mogoče kombinacijo več metod)? In če mogoče lahko po odstotkih opredelite koliko je katera metoda v uporabi in pri katerih delovnih mestih.

»Postopek izbire kandidata se najprej prične s pisnim delom, kjer najprej preverimo splošno znanje – kandidata preverimo tako da mora pripraviti pisni izdelek – pripravo sklepa, vabila... Pisnemu delu potem sledi ustni del, kjer se kandidat najprej predstavi, nato pa komisija zastavlja vprašanja. Komisija je sestavljena iz treh članov,

ki imajo vsi iste kriterije. Postopek izbire poteka v skladu z Zakonom o javnih uslužbencih, ki kot glavno vodilo izpostavlja enake možnosti. Ko opravljenem pisnem in ustnem delu komisija kandidate razvrsti po točkah, z najboljšimi tremi nato načelnica opravi razgovor. Pri sprejetju odločitve glede izbranega kandidata ponavadi vzdrži predlog komisije.«

13. Kakšen vpliv imajo stroški na izbor metod za pridobivanje človeških virov?

»Največji vpliv imajo seveda stroški, saj se vse začne in konča s stroški.«

14. Ali obstajajo razlike v spolu, katera delovna mesta naj bi zasedali moški in katera ženske?

»Razlik ni. Vsa delovna mesta pisarniška, v lepem delovnem okolju, ne sme biti diskriminacije.«

PRILOGA B: Intervju z Ingrid Molan, višja svetovalka za splošne in kadrovske zadeve, Občina Brežice.

1. Kako poteka načrtovanje človeških virov v vaši organizaciji? Kakšen vpliv ima trenutna gospodarska kriza?

»Vsako leto se po sprejemu proračuna sprejme kadrovski načrt, ki mora biti v skladu s predpisanimi izhodišči. Kakšnega drugega posebnega načrtovanja človeških virov ni. V času gospodarske krize veljajo za zaposlovanje pravila določena v skladu z interventnimi predpisi in varčevalnimi ukrepi v javni upravi.«

2. Kaj regulira obseg in strukturo človeških virov v vaši organizaciji?

»Ni takšnih dejavnikov.«

3. Kateri dejavniki v največji meri vplivajo na nabor metod za pridobivanje človeških virov (čas, stroški, razpisano prosto delovno mesto...)?

»Ni takšnih dejavnikov.«

4. Kaj menite kakšen model oziroma nabor metod bi organizaciji omogočal izbor najprimernejših kandidatov?

»Uporabljajo se predpisana merila za zaposlovanje v javnem sektorju.«

5. Ali prihaja v vaši organizaciji do razlik pri naboru metod za pridobivanje človeških virov pri zaposlovanju na nižja, manj odgovorna delovna mesta v primerjavi z bolj odgovornimi, zahtevnejšimi delovnimi mesti?

»Metode so vnaprej določene za morebitne zaposlitve za posamezna delovna mesta (uradniška ali strokovno tehnična delovna mesta).«

- 6. Ali mi lahko pripravite časovnico nabora metod za pridobivanje človeških virov? Ali se nabor metod skozi leta spreminja? Ali se kaže vpliv ekonomske krize na nabor metod za pridobivanje človeških virov?**

»Metode so vnaprej določene in na njih ni kakšnega posebnega vpliva.«

- 7. Ali menite da ima sam način izbire kandidatov potem vpliv na samo kakovost dela izbranega kandidata? Kje se to najbolj kaže? Kako merite učinkovitost, uspešnost in kakovost dela vaših zaposlenih?**

»Vpliv na kakovost vsekakor je. Učinkovitost, uspešnost in kakovost dela pa se ugotavlja preko rezultatov dela.«

- 8. Kakšna je kadrovska struktura vaše organizacije? (organigram s položaji, izobrazbo...)**

»Delovna mesta so razdeljena v šest notranje organizacijskih enot, ki jih vodijo vodje oddelkov. Za neposredno vodenje občinske uprave skrbi direktor občinske uprave. Zaposleni so razporejeni na uradniška delovna mesta (60 %) in na strokovno tehnična delovna mesta (40 %). Izobrazbena struktura: prevladuje 1. Oziroma 2. Bolonjska stopnja (62 %), srednja strokovna izobrazba (25 %), ostalo pa so še višja in srednja poklicna izobrazba.«

- 9. Na kateri zakonodajni podlagi poteka zaposlovanja uslužbencev v vaši organizaciji?**

»Zakon o javnih uslužbencih in Zakon o delovnih razmerjih ter podzakonski predpisi na podlagi navedene zakonodaje.«

- 10. Ali menite, da zakonski okviri, ki veljajo za področje zaposlovanja v javnem sektorju vplivajo na fleksibilnost zaposlovanja in onemogočajo hitrejšo prilagajanje trenutnim razmeram? Ali tukaj vidite razlikovanje z zasebnim sektorjem? Menite, da ima zasebni sektor več svobode pri zaposlovanju? To vidite kot pozitivno?**

»S prvo trditvijo se strinjam. Preveč smo obremenjeni s togimi birkoratskimi ovirami pri zaposlovanju. Zasebni sektor ima vsekakor pri tem več svobode.«

- 11. Kako poteka celoten postopek izbire kandidata pri vas? Ali pridobivate kadre iz notranjih ali zunanjih virov? Če gre za zunanje vire, katere metode pridobivanja kadrov uporabljate najpogosteje? (neformalno pridobivanje, javljanje**

kandidatov pri delodajalcih, zavod za zaposlovanje, oglasi v medijih, notranji viri).

»Objava prostega delovnega mesta na zavodu za zaposlovanje oziroma objava javnega natečaja, občasno tudi v javnih medijih odvisno od deficitarnosti kadra.«

12. Katere metode izbire kadrov uporabljate, ko že imate določeno število kandidatov, oziroma, ko iščete delavca za določeno delovno mesto (ali so to pisne prijave, zaposlitveni testi, ocenjevalna središča, zaposlitveni intervju ali mogoče kombinacijo več metod)? In če mogoče lahko po odstotkih opredelite koliko je katera metoda v uporabi in pri katerih delovnih mestih.

»Običajno je to pregled pisnih prijav ter zaposlitveni intervju, občasno tudi kakšni testi.«

13. Kakšen vpliv imajo stroški na izbor metod za pridobivanje človeških virov?

Nimajo vpliva.

14. Ali obstajajo razlike v spolu, katera delovna mesta naj bi zasedali moški in katera ženske?

Naj ne bi. V nekaterih primerih se to prikrito zazna.

PRILOGA C: Intervju z osebo X, Center za socialno delo Novo mesto

Intervjuvana oseba je želela, da njena identiteta ostane anonimna.

1. Na kateri zakonodajni podlagi poteka zaposlovanja uslužbencev v vašem centru?

»Na našem zavodu je kar pestra struktura delovnih mest. Vendar pa 69. člen Zakona o socialnem varstvu govori, kakšna struktura naj bi bila v centrih. Vendar se je z novim zakonom, ki smo ga začeli izvajati struktura nekoliko spremenila, vendar pa je osnova še vedno 69. člen ZSV. Osnova so sociologi, socialni delavci, pravniki, defektologi... Za katere se zahteva večinoma univerzitetni program. Delovna mesta so zelo različna, tudi v tem segmentu strokovnega dela. Imamo strokovni del, ki izvaja javna pooblastila, drugi del pa tehnični, ki ima podporo – strokovna sekretarka, tajništva, računovodstvo, ki je potrebno, da strokovni del funkcionira.«

69. člen ZSV pravi:

Socialno varstvene storitve opravljajo strokovni delavci in strokovni sodelavci.

Strokovni delavci po tem zakonu so delavci, ki so končali višjo ali visoko šolo, ki izobražuje za socialno delo in so opravili pripravništvo ter strokovni izpit za delo na področju socialnega varstva.

Strokovni delavci so tudi delavci, ki so končali višjo ali visoko šolo psihološke smeri, pedagoške smeri in njenih specialnih disciplin, upravne, pravne, sociološke, zdravstvene smeri – smer delovne terapije in teološke smeri z ustrežno specializacijo ter imajo eno leto delovnih izkušenj na področju socialnega varstva, opravljeno pripravništvo in strokovni izpit po tem zakonu.

Strokovni delavci v domovih za otroke in v socialno varstvenih zavodih za usposabljanje so strokovni delavci iz prvega odstavka tega člena in delavci, ki so končali višjo ali visoko šolo pedagoške, socialno pedagoške, psihološke ter defektološke smeri in so opravili pripravništvo in strokovni izpit (69. čl., ZSV).

- 2. Kako poteka celoten postopek izbire kandidata pri vas? Ali pridobivate kadre iz notranjih ali zunanjih virov? Če gre za zunanje vire, katere metode pridobivanja kadrov uporabljate najpogosteje? (neformalno pridobivanje, javljanje kandidatov pri delodajalcih, zavod za zaposlovanje, oglasi v medijih, notranji viri).**

»Kadar gre za notranje spremembe v organizaciji, potem uporabimo prerazporejanje. Če vemo da bo nekdo šel in bi določena oseba, ki je že zaposlena na CSD želela zasesti to mesto, se potem za to delovno mesto prijavi. Ali med tem, ko gre nekdo v pokoj, damo objavo na Zavod za zaposlovanje ali celo razpis in se potem ljudje javljajo. Če profil ustreza, potem kandidata iz nabora tedenskih vlog pozovemo, tisti, ki pa ne ustrezajo osnovni potrebam pa izločimo oz. selekcioniramo – npr. ekonomist (računovodja je po navadi samo eden v organizaciji), glede na izobrazbo.

Ali zaposlovanje poteka preko znancev, kolegov? Samo v tej meri, da pridejo notri in da poskusijo, ni pa to merilo. S komer koli se pogovarjamo (načeloma sem proti zaposlovanju ožjega sorodstva, ker se potem vzpostavljajo novi kriteriji in drugi mislijo, da je nekdo privilegiran), povemo, da gre za poskusno dobo. Za začetek vedno sklenemo pogodbo za določen čas (6 mesecev). Iz razloga da vidimo, ali smo se pravilno odločili in ali se je kandidat pravilno odločil. Na osnovi pogovarjanja in dogovarjanja ne moreš videti, kako se bo oseba obnesla v kolektivu in delovnem okolju.

Imamo pa veliko primerov porodniških odsotnosti, saj so tu zaposlene mlajše ženske in zato dostikrat zaposlimo za določen čas in se točno ve do kdaj bo to trajalo. Po navadi pa so to osebe, ki so že delale pri nas, bodisi prakso ali uvajanje. Kadre skušamo preverjati v tem smislu, da bi delo teklo nemoteno... predvsem v tem delu, ki je vezan na socialne transferje, kjer so ljudje vezani na socialne prejemke. Tu se v nobenem primeru ne sme zatakni, da bi plačilo manjkalo.

Preko zavoda za zaposlovanje ne pridobimo dosti kadra, ker se ljudje že sami prijavljajo in ni potrebe, da bi tam iskali.

Pogosto je javljanje kandidata pri delodajalcu. Dostikrat se zgodi, da nekdo prinese vlogo na center. Sam si malo zabeležim in opravi krajši pogovor in potem ko imamo delovno mesto, ko pregledujem vloge vidim »aha, tale je pa že bil pri nas«, je z njim intervju že opravljen. Če odgovarja, ga mogoče še enkrat pokličem.

V medijih ne oglašujemo.«

3. Katere metode izbire kadrov uporabljate, ko že imate določeno število kandidatov, oziroma, ko iščete delavca za določeno delovno mesto?

»Kandidate izbiramo predvsem na podlagi zaposlitvenega intervjuja, da kandidat pride na center. Pri intervjuju sodeluje tudi naša poslovna sekretarka. Potem kandidate ocenjujemo in naredimo ožji izbor. Na koncu pa je odločitev moja.

Kar se tiče pisnih prijav: vloga mora biti popolna, če temu lahko tako rečem. Referenc običajno ne preverjam, nisem še nikogar poklical, da bi osebo preveril, saj se mi zdi zelo subjektivno. Nekdo lahko osebo zelo hvali, drugi pa jo graja, zaradi različnih razlogov, konfliktov... Vloga mora vsebovati tiste podatke, ki jih od kandidata pričakujemo.

Kandidate izberemo predvsem na osnovi vloge, pogovora – intervjuja in občutka, ki ga dobim. Dokončno pa je odločeno, ko je stvar preizkušena.

Vem da obstajajo različne vrste testov s katerimi se ljudi izbira po nekem ključu, ampak so lahko tudi krivični. Mi jih ne uporabljamo. Zame je test konkretno delo – ali si ga opravil tako, da so uporabniki zadovoljni ali ga nisi. Nekdo je lahko na nekih testih zelo dober, na delu pa ne. Ne da se testirati občutka za ljudi, pri nas pa je to osnovna dejavnost.

Stroške imamo, ko uvajamo novo osebo na delovno mesta, če ta ni bila že prej v našem centru (da gre za zasedbo drugega delovnega mesta v organizaciji), saj z njo dela bivši zaposleni še kakšen mesec, da jo vpelje v delo.»

4. Ali poleg navedenih uporabljate še dodatne, kot so stiki s šolami – kadrovske štipendiranje, ali priporočila?

»K nam prihajajo na prakso (8 – 10 primerov na leto), predvsem socialni delavci. In tu dobijo občutek kako se dela, kaj se dela in kako določene stvari potekajo. Ko zaključijo študij so tu potem vloge za pripravništvo in tudi zaposlitev. Pripravništvo je nekoliko neurejeno (1 – 2 primera na leto), ker ni pravega sistema financiranja. Je možnost prostovoljnega opravljanja, vendar se mi ne zdi pošteno do teh mladih ljudi, ki dostikrat kmalu dojamejo stvari, da bi brezplačno opravljali delo. Izobrazba je ustrezna, vendar je še vedno odvisno od tega kakšna je oseba po naravi in kako se v dani situaciji znajde. Gre pa dejansko za celo življenjsko učenje v CSD.

Priporočila se mi zdijo zelo subjektivna. Zato raje pogledam reference kandidata, katere izpite ima opravljene, kompetence itd. kot pa da bi se znašal na pretekla priporočila.»

5. Na kakšen način izbirate metode za izbiro kandidatov? Katere so tiste okoliščine, ki vplivajo na izbor metode?

»Kot okoliščine bi naštel sledeče:

- delovno mesto,*
- razpolaganje s časom,*
- sprejemljivost in primernost posameznih metod*
- strokovna usposobljenost članov, ki sodelujejo pri selekcijskem postopku*
- administrativne okoliščine*
- stroški...*

Intervju opravimo v vsakem primeru, ne glede na okoliščine, saj je potrebno dobiti občutek o kandidatu, ki se prijavlja na delovno mesto. Pri intervjuju pa sva po navadi prisotna dva – moški in ženska, zaradi obeh vidikov okoliščin.»

6. Ali je pri metodah opazna razlika med tistimi, ki jih uporabite za zasedbo višjega, vodilnega delovnega mesta, kot pri tistih delovnih mestih, ki so nižja, manj zahtevna?

»Bistvene razlike ne. Če vzamemo tehnični kader, se nehote srečuje s tovrstno populacijo in mora imeti do nje pozitiven odnos. Administracija, tajništvo... vsi imajo kontakt s temi osebami in ni razlike pri zaposlovanju. Vsi zaposleni podpišemo tudi etični kodeks o varovanju osebnih podatkov, da informacij, ki jih »pridobijo v CSD ne smejo posredovati naprej.«

7. In pa ali obstajajo razlike v spolu, katera delovna mesta naj bi zasedali moški in katera ženske?

»Ne. Na primer hišnik naj bi bil moški, zaradi narave dela, ostala dela pa lahko opravljajo tudi ženske.«

Zakaj potem tako razmerje? 32 žensk in 5 moških?

»Razmerje je tako zaradi kadra. Podobno kot pri medicinskih sestrah. Socialnih delavk je na šoli 90 %, psihologi so tudi moški, vendar pa socialne delavke, upravne delavke – je pač ženski profil poklica. Osebno pa si želim, bi kadroval socialne delavce pa jih ni na trgu. Priznam, da bi pri izbiri dal prednost moškemu – če bi imel 2 identični vlogi: moški in ženska z isto izobrazbo, istimi kompetencami, bi izbral moškega zaradi principa ravnotežja v kolektivu. Da popravi razmerje. Zdrava klima med kolektivom, naravna klima naj bi bila v razmerju 50/50. Ponekod je to ravnotežje še bolj porušeno, saj nimajo zaposlenega nobenega moškega.«

PRILOGA Č: Intervju s Stanko Radanovič, direktorico podjetja Avtohiša Radanovič Brežice d.o.o.

1. Kako poteka načrtovanje človeških virov v vaši organizaciji? Kakšen vpliv ima trenutna gospodarska kriza?

»Načrtovanje človeških virov v naši organizaciji, se nanaša predvsem na stanje na trgu in pa prilagajanju novih tehnologij. Ravno tako so pri načrtovanju človeških virov pomembni novi pristopi in ideje o poslovanju poslovnega subjekta, ki odpirajo dodatne potrebe po novem kadru. Kot večina podjetij, ima gospodarska kriza vpliv tudi na naše podjetje, predvsem v obliki zmanjšanja obsega dela, vendar do tega trenutka to ni imelo vpliva na spremembe sedanjega kadra. Ima pa gospodarska kriza velik vpliv na načrtovanje novih človeških virov, saj zaradi zmanjšanja obsega dela že kar nekaj časa ne planiramo zaposlitve novih ljudi.«

2. Kaj regulira obseg in strukturo človeških virov v vaši organizaciji?

»Podobno kot pri načrtovanju človeških virov, je tudi tukaj zelo pomembno stanje na trgu.«

3. Kateri dejavniki v največji meri vplivajo na nabor metod za pridobivanje človeških virov (čas, stroški, razpisano prosto delovno mesto...)?

»Na izbor metod v naši organizaciji vpliva predvsem tip razpisanega delovnega mesta.«

4. Kaj menite kakšen model oziroma nabor metod bi organizaciji omogočal izbor najprimernejših kandidatov?

»V prvi fazi, bi bilo najprej potrebno narediti selekcijo kandidatov, ki v celoti bi v celoti izpolnjevali razpisane pogoje oz. bi imeli najboljše reference in izkušnje glede na razpisano delovno mesto. V drugi fazi bi sledil intervju, v katerem bi se zajelo neko splošno znanje kandidatov in pa prvi osebni stik, ki po navadi da veliko informacij o kandidatu. V tej fazi bi sledila selekcija 5-8 kandidatov, ki bi nato prejeli povabilo še na praktični test. Na praktičnem testu, bi bili kandidati izpostavljeni vsakodnevnim problemom in težavam, s katerimi se srečujemo v našem podjetju in glede na razpisano delovno mesto. V tej fazi, bi pridobili tudi največ informacij o tem, kateri kandidat je najprimernejši in kako se znajde v različnih situacijah. Praktični del bi bil sestavljen iz teoretičnega dela (primer prodajalca vozil: izračun prodajne cene vozil, glede na neto ceno vozila) in praktičnega dela (primer prodajalca vozil: igra vlog: prodaja vozila stranki).«

5. Ali prihaja v vaši organizaciji do razlik pri naboru metod za pridobivanje človeških virov pri zaposlovanju na nižja, manj odgovorna delovna mesta v primerjavi z bolj odgovornimi, zahtevnejšimi delovnimi mesti?

»Bolj kot pri odgovornosti, prihaja do razlik pri naboru metod za pridobivanje človeških virov, glede na tip delovnega mesta. V našem podjetju imam namreč zelo raznoliko strukturo delovnih mest, ki s sabo sicer tudi prinašajo različne stopnje odgovornosti, vendar pa niso pogoj za izbiro različnih metod.«

6. Ali mi lahko pripravite časovnico nabora metod za pridobivanje človeških virov? Ali se nabor metod skozi leta spreminja? Ali se kaže vpliv ekonomske krize na nabor metod za pridobivanje človeških virov?

»V našem podjetju, se način zaposlovanja skozi čas ni bistveno spreminjal.«

7. Ali menite da ima sam način izbire kandidatov potem vpliv na samo kakovost dela izbranega kandidata? Kje se to najbolj kaže? Kako merite učinkovitost, uspešnost in kakovost dela vaših zaposlenih?

»Vsekakor ima način izbire kandidatov velik vpliv na kakovost dela posameznega kandidata, vendar pa je pri izbira kandidata potrebno gledati tudi širši kvalitete kandidatov, saj lahko tudi nekdo, ki se pri izbiranju ne izkaže najbolje, v praksi izkaže kot veliko boljša izbira. V naši organizaciji imamo različne metode za merjenje učinkovosti, glede na vrsto dela. Nekatero orodja, ki jih uporabljamo: Storilnost, Produktivnost, Q-check, analiza zadovoljstva strank, ...«

8. Kakšna je kadrovska struktura vaše organizacije? (organigram s položaji, izobrazbo...)

| Organigram I - CELOTNA POSLOVALNICA | | | | | | Direktor | | | | | | | | | | | |
|---|--|---------------------------|--|--------------------------|--|---|--|---------------------------|--|------------------------|--|----------------------|--|---|--|--------------------------------|--|
| Naziv podjetja: Radanovič Brežice d.o.o. / AC Radanovič Mih | | | | | | Stanka Radanovič | | | | | | | | | | | |
| Ulica: Černelčeva ulica 5 | | | | | | Vodja prodaje | | | | | | | | | | | |
| Poštna številka/ kraj: 8250 Brežice | | | | | | Stanka Radanovič | | | | | | | | | | | |
| Številka servisa: 7196/7111 | | | | | | Vodja poprodaje | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Mihael Radanovič ml. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Tajništvo | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Marjetka Hode | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Usposabljanja/šolanja pri uvozniku | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Mihael Radanovič ml. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Zahteve/rekl. strank pritožbe/povr. inform. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Mihael Radanovič ml. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Vodenje kakovosti | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Mihael Radanovič ml. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Mihael Radanovič ml. | | | | | | | | | | | |
| Vodja prodaje VW osebna vozila | | Vodja prodaje VW GV | | Vodja prodaje Audi | | Vodja prodaje SEAT | | Vodja prodaje Škoda | | Vodja prodaje RV | | Dispozicija | | Servis in servisne delavnice Organigram II in III | | Vodenje finanč./ knjigovodstva | |
| Stanka Radanovič | | Stanka Radanovič | | | | | | | | Stanka Radanovič | | | | Organigram II in III | | Marjetka Hode | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Prodajni svetovalci VW osebna vozila | | Prodajni svetovalci VW GV | | Prodajni svetovalci Audi | | Prodajni svetovalci SEAT | | Prodajni svetovalci Škoda | | Prodajni svetovalci RV | | Veliki/ključni kupci | | Primopredajni prevzem novih vozil | | | |
| 1. Davorin Ogorevc | | 1. Davorin Ogorevc | | 1. | | 1. | | 1. | | 1. Davorin Ogorevc | | 1. Stanka Radanovič | | 1. Boštjan Umek | | 1. | |
| 2. Marko Golobič | | 2. Marko Golobič | | 2. | | 2. | | 2. | | 2. | | 2. Mihael Radanovič | | 2. | | 2. | |
| 3. Radanovič Stanka | | 3. | | 3. | | 3. | | 3. | | 3. | | | | | | | |
| 4. | | 4. | | 4. | | 4. | | 4. | | 4. | | | | | | | |
| 5. | | 5. | | 5. | | 5. | | 5. | | 5. | | | | | | | |
| 6. | | 6. | | 6. | | 6. | | 6. | | 6. | | | | | | | |

9. Na kateri zakonodajni podlagi poteka zaposlovanja uslužbencev v vaši organizaciji?

»Zakon o delovnih razmerjih.«

10. Ali menite, da zakonski okvir, ki veljajo za področje zaposlovanja v javnem sektorju vplivajo na fleksibilnost zaposlovanja in onemogočajo hitrejše prilagajanje trenutnim razmeram? Ali tukaj vidite razlikovanje z zasebnim sektorjem? Menite, da ima zasebni sektor več svobode pri zaposlovanju? To vidite kot pozitivno?

»Kar se tiče zaposlovanja na splošno ima zasebni sektor veliko več prostora oz. se je primoran hitro prilagajati na spremembe na trgu, če se želijo podjetja prebiti in obstati na trgu. Javni sektor je glede zaposlovanja precej bolj tog, kar je po mojem mnenju sicer slabo, vendar pa je po drugi strani nekako treba zagotoviti transparenten

nadzor, saj se lahko kaj hitro zgodi, da kakšnega posameznika v javni upravi premamijo lastni interesi, kar se je v preteklosti že ničkolikokrat dogajalo. Kljub vsemu menim, da bi zaposlovanje ter predvsem nadzor dela moral biti v javnem sektorju na višjem nivoju.

Pri tem vprašanju bi izpostavila predvsem odpuščanje, ki je v Sloveniji zelo oteženo, kar pa pripelje tudi do manj učinkovitega kadra v podjetju.»

11. Kako poteka celoten postopek izbire kandidata pri vas? Ali pridobivate kadre iz notranjih ali zunanjih virov? Če gre za zunanje vire, katere metode pridobivanja kadrov uporabljate najpogosteje? (neformalno pridobivanje, javljanje kandidatov pri delodajalcih, zavod za zaposlovanje, oglasi v medijih, notranji viri).

»V našem podjetju se odločamo za zaposlovanje glede na potrebe v našem delovnem procesu. Ko se izkaže potreba po novem kandidatu, se razpiše prosto delovno mesto na zavodu za zaposlovanje ter na naši spletni strani. Sicer imajo vsi, ki bi želeli delati v našem podjetju tudi možnost da na naši spletni strani izpolnijo obrazec za kandidata, kadarkoli, tudi ko ni nobenega razpisa za delovno mesto. Nato sledi selekcija glede na poslane prijave in pa končni intervju, kjer se izbere kandidat za izbrano delovno mesto.»

12. Katere metode izbire kadrov uporabljate, ko že imate določeno število kandidatov, oziroma, ko iščete delavca za določeno delovno mesto (ali so to pisne prijave, zaposlitveni testi, ocenjevalna središča, zaposlitveni intervju ali mogoče kombinacijo več metod)? In če mogoče lahko po odstotkih opredelite koliko je katera metoda v uporabi in pri katerih delovnih mestih.

»V našem podjetju najprej naredimo selekcijo glede na razpisano delovno mesto iz vseh prispelih pisnih prijav. Nato pa sledi končna izbira kandidata, ki poteka z kombinacijo zaposlitvenega intervjuja in zaposlitvenega testa.»

13. Kakšen vpliv imajo stroški na izbor metod za pridobivanje človeških virov?

»Pri izbiri metod sami stroški v naši organizaciji nimajo velikega vpliva. Večji vpliv imajo stroški na to ali se sploh odločimo za pridobivanje novih človeških virov ali raje samo optimiziramo delo že zaposlenih človeških virov.»

14. Ali obstajajo razlike v spolu, katera delovna mesta naj bi zasedali moški in katera ženske?

»V našem podjetju ni razlik v spolu, je pa res, da se glede na našo dejavnost izrazito pojavlja moški spol.»

PRILOGA D: Intervju z Darinko Matijević, kadrovska služba, Vipap Videm Krško.

- 1. Kako poteka načrtovanje človeških virov v vaši organizaciji? Kakšen vpliv ima trenutna gospodarska kriza?**

»Trenutno je ustavljeno zaposlovanje, razen v primeru nadomeščanja daljših bolniških odsotnosti oz. nadomeščanje delavcev, ki so zapustili podjetje (samo v izrecnih primerih).

Trenutna gospodarska kriza ima zelo velik vpliv na zaposlovanje človeških virov, kar se kaže skozi zgoraj navedene razloge. «

- 2. Kaj regulira obseg in strukturo človeških virov v vaši organizaciji?**

»Na obseg in strukturo človeških virov v veliki meri vpliva trg. «

- 3. Kateri dejavniki v največji meri vplivajo na nabor metod za pridobivanje človeških virov (čas, stroški, razpisano prosto delovno mesto...)?**

»Čas, kajti napačen izbor kadra lahko za podjetje pomeni veliko izgubo, ne samo finančno, ampak tudi časovno. Kadri so tisti, ki omogočajo podjetjem razvoj in uspeh.«

- 4. Kaj menite kakšen model oziroma nabor metod bi organizaciji omogočal izbor najprimernejših kandidatov?**

»Modeli so:

- računalniške baze kandidatov*
- internet*
- strokovna praksa učencev in študentov«*

- 5. Ali prihaja v vaši organizaciji do razlik pri naboru metod za pridobivanje človeških virov pri zaposlovanju na nižja, manj odgovorna delovna mesta v primerjavi z bolj odgovornimi, zahtevnejšimi delovnimi mesti?**

»V večini primerov ne, največkrat je problem čas, v katerem moramo pridobiti oz. zaposliti nov kader. «

- 6. Ali mi lahko pripravite časovnico nabora metod za pridobivanje človeških virov? Ali se nabor metod skozi leta spreminja? Ali se kaže vpliv ekonomske krize na nabor metod za pridobivanje človeških virov?**

»Nabor metod skozi leta se v bistvu ne spreminja (vsaj zadnja 3 leta). Vpliv ekonomske krize se kaže na vseh področjih, predvsem na pomanjkanju delovnih izkušenj pri mladih ... «

7. **Ali menite da ima sam način izbire kandidatov potem vpliv na samo kakovost dela izbranega kandidata? Kje se to najbolj kaže? Kako merite učinkovitost, uspešnost in kakovost dela vaših zaposlenih?**

»Tudi način izbire kandidatov ima včasih vpliv na samo kakovost dela. Pravilno izbran kandidat bo v marsičem veliko prispeval k uspešnosti podjetja.

Meritve dosežkov oz. uspešnosti zaposlenih so rezultati med planirano in doseženo uspešnostjo v nekem obdobju. «

8. **Kakšna je kadrovska struktura vaše organizacije? (organigram s položaji, izobrazbo...)**

| Stopnja izobrazbe | Število zaposlenih |
|-------------------|--------------------|
| 2. stopnja | 80 |
| 3. stopnja | 8 |
| 4. stopnja | 120 |
| 5. stopnja | 102 |
| 6. stopnja | 27 |
| 7. stopnja | 41 |

9. **Na kateri zakonodajni podlagi poteka zaposlovanja uslužbencev v vaši organizaciji?**

»Zakon o delovnih razmerjih. «

10. **Ali menite, da zakonski okviri, ki veljajo za področje zaposlovanja v javnem sektorju vplivajo na fleksibilnost zaposlovanja in onemogočajo hitrejše prilagajanje trenutnim razmeram? Ali tukaj vidite razlikovanje z zasebnim sektorjem? Menite, da ima zasebni sektor več svobode pri zaposlovanju? To vidite kot pozitivno?**

»Nekaj razlik vidim. Menim, da ima zasebni sektor še vedno več svobode pri zaposlovanju. S strani zasebnikov to vidim kot pozitivno, s strani javnega sektorja pa to zagotovo ovira fleksibilnost, sposobnost hitrega prilagajanja. «

11. Kako poteka celoten postopek izbire kandidata pri vas? Ali pridobivate kadre iz notranjih ali zunanjih virov? Če gre za zunanje vire, katere metode pridobivanja kadrov uporabljate najpogosteje? (neformalno pridobivanje, javljanje kandidatov pri delodajalcih, zavod za zaposlovanje, oglasi v medijih, notranji viri).

»Postopek izbire kandidatov v večini primerov poteka preko javne objave (predvsem Zavod za zaposlovanje), zaposlovanje preko agencije, interne objave na oglasni deski.«

12. Katere metode izbire kadrov uporabljate, ko že imate določeno število kandidatov, oziroma, ko iščete delavca za določeno delovno mesto (ali so to pisne prijave, zaposlitveni testi, ocenjevalna središča, zaposlitveni intervju ali mogoče kombinacijo več metod)? In če mogoče lahko po odstotkih opredelite koliko je katera metoda v uporabi in pri katerih delovnih mestih.

»V večini so to pisne prijave na razpisano delovno mesto, nato zaposlitveni intervju. Kombinacije več metod se običajno ne poslužujemo.«

13. Kakšen vpliv imajo stroški na izbor metod za pridobivanje človeških virov?

»S pridobivanjem kadrov praktično nimamo nekih stroškov.«

14. Ali obstajajo razlike v spolu, katera delovna mesta naj bi zasedali moški in katera ženske?

»Za delavce v proizvodnji je zaželeno, da jih zasedejo moški, predvsem zaradi pogojev dela.«

PRILOGA E: Intervju z Mojco Lorber, vodjo komerciale, Sipro Inženiring d.o.o.

1. Kako poteka načrtovanje človeških virov v vaši organizaciji? Kakšen vpliv ima trenutna gospodarska kriza?

»Vezano na bodoče projekte – dolgoročno z zaposlenimi kadri v podjetju, kratkoročno z outsourcingom, pokrivanje povečanih obsegov del ali specifičnih znanj.

Gospod. kriza ima vpliv na obseg poslovanja, angažiranje za pridobitev posla, manj povpraševanj in na koncu nižji dobiček.«

2. Kaj regulira obseg in strukturo človeških virov v vaši organizaciji?

»Povečan obseg del in specifične zahteve po znanjih.«

3. Kateri dejavniki v največji meri vplivajo na nabor metod za pridobivanje človeških virov (čas, stroški, razpisano prosto delovno mesto ...)?

»Stroški, čas.«

4. Kaj menite kakšen model oziroma nabor metod bi organizaciji omogočal izbor najprimernejših kandidatov?

»Kriteriji, ki se izkažejo za najustreznejše so: uspešnost pri študiju in možnost poskusnega dela oz. vključevanje študentov v procese v podjetju pred sklenitvijo delovnega razmerja. Na tak način najlažje preverimo in izberemo ustrezne kadre.«

5. Ali prihaja v vaši organizaciji do razlik pri naboru metod za pridobivanje človeških virov pri zaposlovanju na nižja, manj odgovorna delovna mesta v primerjavi z bolj odgovornimi, zahtevnejšimi delovnimi mesti?

»Načeloma ne, ker ne zaposlujeemo v velikem obsegu in imamo približno enak nivo odgovornosti glede na delovna mesta in visoko izobražen kader.«

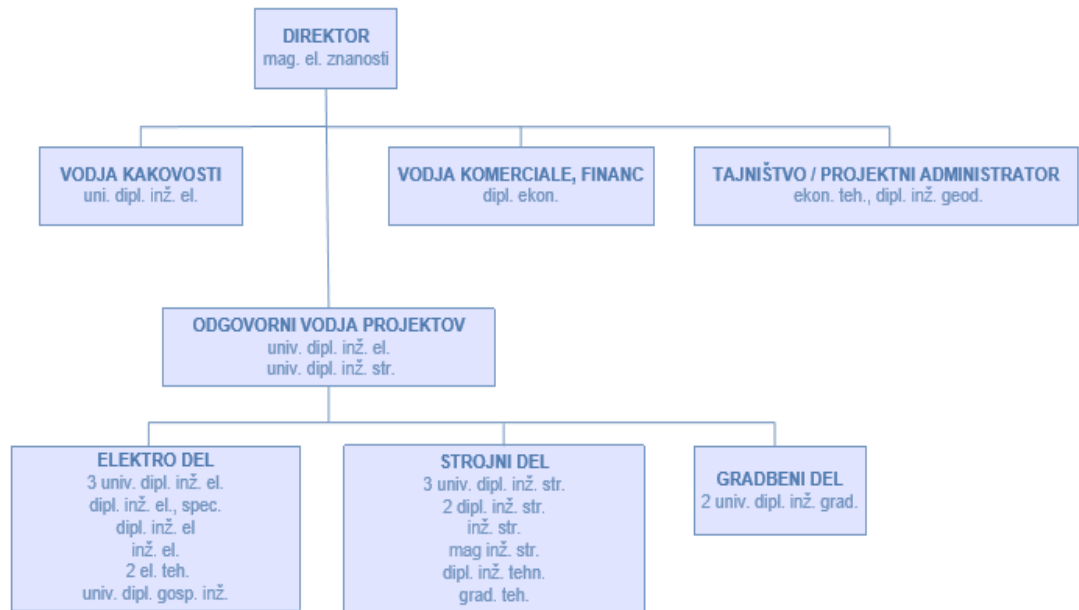
6. Ali mi lahko pripravite časovnico nabora metod za pridobivanje človeških virov? Ali se nabor metod skozi leta spreminja? Ali se kaže vpliv ekonomske krize na nabor metod za pridobivanje človeških virov?

»Ekonomska kriza se kaže na način, da v zadnjih letih ne zaposlujeemo razen glede na prej oblikovane pogodbene obveze iz naslova štipendiranja.«

7. Ali menite da ima sam način izbire kandidatov potem vpliv na samo kakovost dela izbranega kandidata? Kje se to najbolj kaže? Kako merite učinkovitost, uspešnost in kakovost dela vaših zaposlenih?

»Način izbora, ki omogoča zaposlovanje po naših kriterijih (uspešnost pri študiju, vključevanje študentov v delo in preverjanje njihove ustreznosti za kasnejše dolgoročno sodelovanje), vpliva in vsaj deloma zagotavlja kakovost dela. Učinkovitost, uspešnost merimo s porabo časa v razmerju med planiranimi in opravljenimi urami, z napakami na projektu in predlogi za izboljšave pri delu.«

8. Kakšna je kadrovska struktura vaše organizacije? (organigram s položaji, izobrazbo ...)



9. Na kateri zakonodajni podlagi poteka zaposlovanja uslužbencev v vaši organizaciji?

»Zakon o delovnih razmerjih.«

10. Ali menite, da zakonski okviri, ki veljajo za področje zaposlovanja v javnem sektorju vplivajo na fleksibilnost zaposlovanja in onemogočajo hitrejše prilagajanje trenutnim razmeram? Ali tukaj vidite razlikovanje z zasebnim sektorjem? Menite, da ima zasebni sektor več svobode pri zaposlovanju? To vidite kot pozitivno?

»Zasebni sektor ima več svobode in vsekakor je to pozitivno. Največjo težavo predstavljajo visoke obremenitve iz naslova stroškov dela in kot izhodišče za zaposlitev dobrega kadra predstavlja omejitev. Samo plačilo posamezniku pa se da regulirati, je fleksibilno glede na prispevek.«

11. Kako poteka celoten postopek izbire kandidata pri vas? Ali pridobivate kadre iz notranjih ali zunanjih virov? Če gre za zunanje vire, katere metode pridobivanja kadrov uporabljate najpogosteje? (neformalno pridobivanje, javljanje kandidatov pri delodajalcih, zavod za zaposlovanje, oglasi v medijih, notranji viri).

»V preteklosti smo se posluževali vseh oblik pridobivanja kandidatov, notranjih virov, objav na ZZZ, povpraševanj v medijih. V naslednjem krogu, ko pridobimo nabor imen kandidatov, izkoristimo neformalno pridobivanje informacij o kandidatu, po razgovorih se načeloma odločimo kompromisno glede na kriterije in izberemo najustreznejšega kandidata.«

12. Katere metode izbire kadrov uporabljate, ko že imate določeno število kandidatov, oziroma, ko iščete delavca za določeno delovno mesto (ali so to pisne prijave, zaposlitveni testi, ocenjevalna središča, zaposlitveni intervju ali mogoče kombinacijo več metod)? In če mogoče lahko po odstotkih opredelite koliko je katera metoda v uporabi in pri katerih delovnih mestih.

»Neformalne informacije, napotitve: 20%; pisne prijave, intervju: 40 %; zaposlovanje štipendistov, ki smo jih predhodno izbrali na osnovi potreb v podjetju in glede na uspešnost med študijem: 40 %. Testa za kandidata za zaposlitev, ki ga izvajajo kvalificirane inštitucije za delodajalce, smo se poslužili zgolj enkrat.«

13. Kakšen vpliv imajo stroški na izbor metod za pridobivanje človeških virov?

»Stroški praviloma nimajo vpliva na izbor metod, ker v podjetjih, ki imamo v pretežni meri svoj kapital v obliki intelektualnega kapitala, znanja in veščin v kadrih, tak strošek ne predstavlja znatne postavke.«

14. Ali obstajajo razlike v spolu, katera delovna mesta naj bi zasedali moški in katera ženske?

»Formalno ne, je pa naša dejavnost v domeni moških in tudi sicer je na izobraževalnih inštitucijah za tehnične stroke večina moških študentov. Splošna področja pa pokrivamo ženske.«