

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA  
PRIPRAVA KADROVIKA NA ZAPOSLOITVENI  
INTERVJU

SEBAJET HAJDAR

MENTOR  
PRED. MAG. MARTINA MIKLAVČIČ ŠUMANSKI

KOPER, 2007



## **POVZETEK**

V teoretičnem delu zaključne projektne naloge je prikazano, kako različni avtorji opredeljujejo kadrovanje, pridobivanje kadrovskih virov, strategije načrtovanja kadrovskih virov, obenem pa so tudi vodenje in elemente selekcijskih intervjujev, izbiro kadrov ter pomen etike v postopku pridobivanja kadrovskih virov. V empiričnem delu je predstavljena statistična analiza odgovorov na anketne vprašalnike s strani kadrovikov in zaposlenih v proučevanih srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih, opravljena z namenom, da bi ugotovila in predstavila trenutno stanje problematike pridobivanja kadrovskih virov.

*Ključne besede:* kadroviki, zaposleni, kadrovska podpora, intervju, selekcijski intervju, zaposlitveni načrt, management kadrovskih virov, strategije načrtovanja kadrovskih virov.

## **ABSTRACT**

In the theoretical part of the undergraduate thesis is shown how different authors define human resource management, finding human resource and human resource planning's strategies. There are also defined how to lead interviews and elements of job interviews, the selection of human resource and the ethical significance in human resource management. In the empirical part is presented the statistical analysis of the answers on the questionnaire from human resource officers and employees in the researched middle and big slovenian organizations made to find out and present the momental problem of employment of human resource.

*Key words:* human resource officers, employees, human resource, interview, job interview, employment plan, human resource management, human resource planning's strategies.

**UDK:** 331.5.024.54(043.2)



Zahvala!

Iskreno se zahvaljujem mentorici pred. mag. Martini Miklavčič Šumanski za strokovno pomoč, prijateljicama Vesni Jurjavčič in Nataši Kobal za svetovanje in pomoč pri pisanju zaključne projektne naloge ter Stanku Tripar in soprogi Lavri za pobudo k odločitvi nadaljevanja izobraževanja. Zahvaljujem se tudi podjetju Alcan Tomos d.o.o., ki mi je omogočilo študij. Rada bi se še zahvalila mami in očetu ter bratu in sestri za spodbudo in podporo v vseh letih mojega študija.



## VSEBINA

<b>1 Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1 Opredelitev področja in opis problema.....	1
1.2 Namen in cilj.....	1
1.3 Omejitve in predpostavke .....	2
<b>2 Postopek pridobivanja kadrov</b> .....	<b>3</b>
2.1 Načrtovanje kadrovskih virov.....	3
2.1.1 Ugotavljanje kadrovskih potreb.....	4
2.1.2 Načrtovanje kadrovskih virov.....	4
2.1.3 Pridobivanje novih kadrovskih virov .....	5
2.1.4 Opisi delovnih mest in lastnosti kandidatov .....	6
2.2 Zaposlitveni intervju .....	7
2.2.1 Narava in tipi selekcijskih intervjujev .....	7
2.2.2 Struktura intervjuja .....	9
2.2.3 Priprave na zaposlitveni intervju .....	10
2.2.4 Tipi in tehnike postavljanja vprašanj .....	11
2.2.5 Napake pri vrednotenju intervjuja .....	12
2.3 Postopek in metode izbora kadrov .....	12
2.3.1 Pripomočki pri izbiranju kadrov .....	13
2.3.2 Odločitev .....	13
2.4 Etika in morala kadrovika pri selekciji kadrov .....	14
<b>3 Metodologija raziskave</b> .....	<b>15</b>
<b>4 Strategije pridobivanja kadrovskih virov</b> .....	<b>17</b>
4.1 Strategije pridobivanja kadrovskih virov v obravnavanih podjetjih.....	18
4.2 Primerjava ocen kadrovikov in zaposlenih glede učinkovitosti in uspešnosti pridobivanja kadrovskih virov .....	23
<b>5 Sklep</b> .....	<b>27</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>31</b>
<b>Viri</b> .....	<b>32</b>
<b>Priloge</b> .....	<b>33</b>

## **SLIKE**

Slika 4.1 Ocena kadrovikov o učinkovitosti strategije pridobivanja KV .....	19
Slika 4.2 Ocena kadrovikov o učinkovitosti vodenja zaposlitvenega intervjuja .....	20
Slika 4.3 Ocena zaposlenih glede učinkovitosti strategije pridobivanja KV .....	21
Slika 4.4 Ocene zaposlenih glede učinkovitosti vodenja zaposlitvenega intervjuja .....	22
Slika 4.5 Ocene zaposlenih glede uspešnosti odločitve o izbiri kadra .....	22
Slika 4.6 Primerjava ocen učinkovitosti pridobivanja KV .....	23

## **TABELE**

Tabela 4.1 Frekvenčna porazdelitev izobraženosti anketirancev .....	17
Tabela 4.2 Ocene o pridobljeni kadrovski podpori .....	24
Tabela 4.3 Ocene uspešnosti in učinkovitosti vodenja zaposlitvenega intervjuja .....	24



## KRAJŠAVE

HRM	human resource management
KV	kadrovski viri
MKV	management kadrovskih virov
NKV	načrtovanje kadrovskih virov
Nk	število kadrovikov
Nz	število zaposlenih
RV	raziskovalno vprašanje



## **1 UVOD**

Za uspešno in učinkovito delovanje podjetja je zelo pomembna dobra kadrovska podpora, saj prispeva k doseganju in uresničevanju zastavljenih ciljev. Pred izgradnjo celovite kadrovske podpore pa je potreben načrt kadrovskih virov. Poleg tega pa je pomembno pripraviti tudi primerno strategijo vodenja zaposlitvenih intervjujev, ki bi posledično privedla do uspešne in učinkovite odločitve o izbrani kadrovski podpori. Pomembno je, da so načrti in strategije zaposlovanja učinkoviti, kar pomeni, da privedejo do dobre kadrovske podpore v podjetju.

Podjetje je toliko uspešno, kot so kakovostni in uspešni njegovi kadrovski viri. V podjetjih se vedno bolj zavedajo, da je človeški kapital nenadomestljiv in najpomembnejši instrument, s katerim je lahko podjetje konkurenčno in lahko uspešno preživi na trgu ponudbe in povpraševanja.

### **1.1 Opredelitev področja in opis problema**

V zaključni projektni nalogi sem obravnavala problematiko pridobivanja kadrovskih virov v stotih srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih.

V teoretičnem delu sem obravnavala načrtovanje kadrovskih virov, zaposlitveni intervju, postopek izbora kadrov in posamezne elemente teh treh sklopov.

V empiričnem delu sem proučevala, ali imajo srednje velika in velika slovenska podjetja uspešne in učinkovite strategije načrtovanja kadrovskih virov, vodenja zaposlitvenih intervjujev in izbire kadrov.

### **1.2 Namen in cilj**

Namen raziskave, opravljene v zaključni projektni nalogi, je pokazati, v kolikšni meri se kadroviki zavedajo problema dobre kadrovske podpore, ugotoviti, ali imajo kadroviki učinkovite strategije načrtovanja kadrovskih virov, ali uspešno in učinkovito vodijo zaposlitvene intervjuje in ali jih slednji privedejo do izbire prave kadrovske podpore.

V primeru, da bi se izkazalo, da so določene strategije načrtovanja kadrovskih virov in vodenja zaposlitvenega intervjuja uspešne in učinkovite, bi zaključna projektna naloga lahko predstavljala izhodišče za druga podjetja, ki želijo izboljšati svoje strategije načrtovanja kadrovskih virov in vodenja zaposlitvenega intervjuja. V primeru pa, da podjetja, ki so zajeta v raziskavi, ne namenjajo dovolj pozornosti problematiki kadrovske podpore in da bo temu tudi sledila ugotovitev, da imajo le ta neučinkovite strategije pridobivanja kadrovskih virov ali jih celo nimajo, bi lahko moje ugotovitve pomagale vsem podjetjem kot izhodišče za pripravo primernejše strategije pridobivanja kadrovskih virov. Sama projektna naloga pa predstavlja izhodišče za druga podjetja, ki želijo vpeljati v podjetje uspešne in učinkovite strategije pridobivanja kadrovskih virov.

Cilji raziskave so, na osnovi analize ugotoviti:

- ali imajo kadroviki v stotih srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih učinkovite strategije načrtovanja kadrovskih virov,
- ali kadroviki v obravnavanih podjetjih uspešno in učinkovito vodijo zaposlitvene intervjuje,
- ali se kadroviki v stotih srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih uspešno odločijo za zaposlitev izbranega kadra,
- ali strategija pridobivanja kadrovske podpore, prisotna v proučevanih podjetjih, privede do izbire prave kadrovske podpore,
- kako kadroviki v obravnavanih podjetjih ocenjujejo strategijo pridobivanja kadrovskih virov in vodenja zaposlitvenih intervjujev,
- kako zaposlitvene intervjuje in pridobivanje kadrovskih virov ocenjujejo zaposleni.

### **1.3 Omejitve in predpostavke**

V opravljeni raziskavi predpostavljam, da:

- je v podjetjih, prisotno načrtovanje kadrovskih virov,
- so potrebne priprave in strategije za vodenje zaposlitvenega intervjuja,
- niso vsi kadroviki dovolj podkovani o strategijah načrtovanja in izbire kadrovskih virov,
- imajo tako kadroviki kot zaposleni zadovoljivo znanje in razumevanje glede uspešne in učinkovite izbire kadra za dokaj objektivno ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti strategij načrtovanja kadrovskih virov in vodenja zaposlitvenega intervjuja.

Omejitve opravljene raziskave so:

- omejila se bom na proučevanje stotih srednje velikih in velikih slovenskih podjetij, ki so v PIRS-u navedena zaporedno po abecednem vrstnem redu,
- obravnavala bom le področje načrtovanja kadrovskih virov in zaposlitvene intervjuje,
- omejila se bom na dve vrsti zaposlenih v podjetju, in sicer na kadrovika, odgovornega za pripravo načrtovanja kadrovskih virov in vodenje zaposlitvenega intervjuja ter naključno izbranega zaposlenega.

## 2 POSTOPEK PRIDOBIVANJA KADROV

Podjetja se zavedajo, da je dobra kadrovska podpora ena od ključnih konkurenčnih prednosti. Podjetje je toliko uspešno, kot so kakovostni in uspešni njegovi kadrovske viri. To pomeni, da mora podjetje načrtovati kadrovske vire tako, da v strategijo vključi analizo obstoječih kadrovskih virov in jih primerja s prihodnjimi razvojnimi potrebami in s tem povezanimi potrebami po kadrih. »Posledica takšnih primerjav so odločitve o novem zaposlovanju, odpuščanju ali notranjemu premeščanju« (Vukovič 2006, 15).

Postopek pridobivanja kadrov lahko tudi imenujemo strategija človeških virov. Medsebojni učinek te strategije in strategije podjetja je zelo pomemben in ga v podjetju ne smemo zanemariti. Če ga podjetje pri oblikovanju strategije dovolj ne upošteva, lahko pride do tega, da zaposleni ne morejo uresničiti izbrane strategije (Treven v Treven 1998, 57-58).

V naslednjih poglavjih bom obravnavala najprej načrtovanje kadrovskih virov, nato pa zaposlitveni intervju in postopek izbora kadrov.

### 2.1 Načrtovanje kadrovskih virov

»Planiranje, pridobivanje in usposabljanje ljudi so procesi, ki so sestavni del zaposlovanja, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmognostih« (Lipičnik 1998, 91).

Samo načrtovanje oziroma planiranje kadrovskih virov pa ima mnogo podobnih opredelitev. Možina definira strateško planiranje kadrov kot: »proces postavljanja ciljev glede kadrovskih virov, razvijanja strategij za doseg ciljev in določitve politike za pridobivanje, nameščanje, razvoj in ohranitev kadrovskih virov« (1997, 538).

Načrtovanje človeških virov je po Andersonu pomembno predvsem iz naslednjih razlogov:

- načrtovanje zaposlenih omogoča večji nadzor in vpliva na višino stroškov,
- načrtovanje človeških virov je dopolnitev poslovnega načrtovanja podjetja,
- potrebno je upoštevati družbena prizadevanja in socialne potrebe zaposlenih,
- načrtovanje zaposlenih je tudi pomembna dejavnost upravljanja,
- spremembe v okolju povzročajo potrebo po dodatnem usposabljanju zaposlenih ali po njihovem odpustu (Treven 1988, 172).

Kljub temu, da poznamo pomen načrtovanja kadrovskih virov, je zelo pomembno, kako pripravimo kadrovske strategije, saj mora le ta »nujno izhajati iz poslovne in iz korporacijske strategije organizacije. Vsebuje glavne cilje glede kadrov, ki jih mora organizacija imeti na voljo za uresničevanje svoje strategije, in opredelitve načinov, kako bo prišla do kadrov, ki morebiti manjkajo« (Možina 1997, 537).

V naslednjih poglavjih bom obravnavala ključne sestavine strategije načrtovanja kadrovskih virov.

### **2.1.1 Ugotavljanje kadrovskih potreb**

Eden od temeljnih nalog pri načrtovanju kadrovskih virov je ugotavljanje kadrovskih potreb. To pomeni, da mora podjetje ob spremembi v okolju in v organizaciji proučiti možnost potrebe po novih kadrovskih virih. Ko kadroviki v podjetju ugotovijo, da je potreben bodisi nastanek novega delovnega mesta in s tem pridobitev novega kadra, bodisi pridobitev novega kadra za obstoječe delovno mesto, se začne definiranje delovnega mesta in pričakovanj glede znanja, spretnosti, veščin in kvalifikacij, ki bi jih moral imeti sodelavec za uspešno opravljanje dela na izbranem delovnem mestu. »Iz tega pričakovanja sledita najmanj dve vprašanji:

- kakšno delo bomo sodelavcu namenili in
- katere zmožnosti sodelavec potrebuje, da bi lahko uspešno opravil to delo« (Lipičnik 1998, 93).

Potem, ko smo ugotovili potrebo po nastanku novega delovnega mesta, mu določimo tudi zahteve, kaj je treba delati, kaj je treba narediti, pod kakšnimi vplivi okolja bo delo potekalo itd. Nato iz lastnosti dela sklepamo o potrebnih lastnostih sodelavca, čeprav je več razlogov, da ne znamo zmeraj ugotoviti, kakšne naj bodo lastnosti delavca, da bi uspešno opravil določeno delo (Lipičnik 1998, 93).

### **2.1.2 Načrtovanje kadrovskih virov**

Proces zaposlovanja je sestavljen iz več faz. Postopek se začne s planiranjem človeških zmožnosti, sledi faza pridobivanja kandidatov, zatem pa se opravi selekcijo in zaposli tiste kandidate, ki ustrezajo zahtevam organizacije (Lipičnik 1998, 92). V raziskavi bom obravnavala vse tri faze zaposlovanja. V tem poglavju pa se bom osredotočila na prvo fazo, in sicer na planiranje človeških zmožnosti.

»Planiranje kadrov je proces:

- določanja prihodnjih potreb po kadrih glede na poslovni strateški plan organizacije in
- oblikovanja korakov (postopkov, poti), da se te potrebe uresničijo« (Merkač 2005, 55).

Pri načrtovanju kadrovskih virov (NKV) je pomembno vedeti, kdo je za to delo odgovoren in pomemben ter kako se NKV opravi. »Običajno se NKV začne in tudi izvaja prek kadrovskega oddelka. Informacije o kadrovskih potrebah se zbirajo v sami organizaciji na vseh ravneh in v vseh organizacijskih enotah, zato so vodje oddelkov vključeni v proces kadrovanja« (Vukovič in Miglič 2006, 44).

NKV je povezano z načrti in cilji organizacije, pri tem pa je pomembno dejstvo, da je predvidevanje potreb po kadrovskih virih osnova za zagotovitev in vključevanje NKV v načrte organizacije. Pri tem pa je pomembno vedeti, kako opraviti NKV oziroma skozi katere faze je potrebno iti, zato da bi uspešno načrtovali kadrovske vire.

Avtorji različno določajo faze oziroma korake, ki bi jih podjetje moralo upoštevati pri strategiji načrtovanja kadrovskih virov. Tako Vukovič in Miglič (2006, 43), na primer, navajata naslednje korake pri NKV:

1. Zbiranje informacij (iz zunanjega in iz notranjega okolja);
2. Napoved potreb po kadrovskih virih;
3. Napoved pridobivanja kadrovskih virov;
4. Načrt in vodenje potrebnih programov;
5. Povratne informacije procesa načrtovanja.

Možina (1997, 538) pa navaja 6 faz procesa strateškega planiranja kadrov:

1. Analiza okolja organizacije;
2. Povezovanje poslovnih ciljev in strategij s kadrovskimi viri;
3. Notranja analiza kadrovskih virov;
4. Napoved potreb po kadrovskih virih;
5. Razvijanje poti programov za kadrovske vire;
6. Vrednotenje in ocena uresničevanja.

Proces planiranja kadrov pa je lahko sestavljen tudi iz naslednjih korakov:

1. opis dela,
2. analiza dela,
3. izbira vedenjskih dimenzij,
4. določitev oblike intervjuja,
5. privabiti ustrezne kandidate,
6. proučiti prijave,
7. intervjuvati prijavljene, zapisati podatke, odlašati s presojo,
8. vrednotiti intervjuje,
9. uporabiti konsenz več ocenjevalcev,
10. izbira (Merkač 2005, 57).

Vsaka od navedenih opredelitev faz strategije NKV izhaja iz različnih temeljev in ima različne funkcije. Tako je na strani podjetja odločitev o tem, kako določiti in izpeljati strategijo načrtovanj kadrovskih virov, ki bi podjetju najbolj ustrezala.

### ***2.1.3 Pridobivanje novih kadrovskih virov***

Potem ko je v podjetju določena strategija NKV in sta opredeljena tako novo delovno mesto kot lastnosti kadra, ki bi najbolj uspešno to delo opravljal, je pomembno pridobiti kadrovske vire. Učinkovita podpora pri pridobivanju novih kadrov pa je med najpomembnejšimi dejavnostmi vodje kadrovske službe (Vukovič in Miglič 2006, 91).

Kadrovik ima na razpolago veliko možnosti za pridobivanje kadrovskih virov. »Priljubljena so oglaševanja in uporaba podatkov zavoda za zaposlovanje, zaposlovalnih agencij, svetovalcev za zaposlitve, izobraževalnih ustanov, profesionalnih organizacij pa

tudi iskanja prek že zaposlenih v organizaciji in slučajnih informacij« (Vukovič in Miglič 2006, 101).

»Pri privabljanju kandidatov je treba upoštevati načelo javnosti, kot pri nas imenujemo načelo, po katerem mora biti vsako delovno mesto dostopno vsakomur, ki izpolnjuje pogoje« (Lipičnik 1998, 96). V ta namen se oglašuje prosto delovno mesto na čim več možnih mestih, na katerih lahko dosežemo čim večje število kandidatov, ki bi lahko ustrezali razpisanem delovnem metu. Glavni namen oglaševanja je torej pridobiti ustrezne kandidate, zagotoviti temelj, nabor kandidatov, iz katerega bi lahko izbrali najbolj ustreznega kandidata. Pri tem je potrebno definirati ciljno skupino oglasa, določiti medije (in stroške), oblikovati sporočilo in spremljati rezultate (Merkač 2005, 64).

Možnosti za pridobivanje kandidatov so različne. Lipičnik (1998, 95), na primer, navaja naslednje možnosti:

- oglasi v sredstvih javnega obveščanja,
- posredovanje raznih agencij, zavoda za zaposlovanje itd.,
- akcije po šolah,
- štipendiranje,
- priporočila znancev,
- svetovalnice,
- Internet in druge.

»Pri oglaševanju moramo biti pozorni na to, komu je sporočilo namenjeno, kako ga definiramo, kaj želimo sporočiti in kakšne rezultate smo z določenim načinom oglaševanja dosegli« (Merkač 2005, 63). Seveda pa se sporočilo spreminja glede na to, kateri kanal bomo uporabili za oglaševanje.

#### ***2.1.4 Opisi delovnih mest in lastnosti kandidatov***

Kot sem predhodno navedla, je pri iskanju novih kadrovskega virov potrebno opisati delovno mesto in še posebno navesti potrebne lastnosti, ki naj bi jih imel kandidat, za uspešno opravljanje dela.

Ne glede na pristop, je za učinkovito načrtovanje kadrovskega virov potrebno priskrbeti informacije o ključnih vidikih posameznega delovnega mesta, vključno z vsebino, zahtevami in okoliščinami delovnega mesta (Vukovič in Miglič 2006, 21).

Med pomembnejše značilnosti vsakega delovnega mesta v organizaciji, ki jim posamezniki namenjajo različen pomen, spadajo predvsem:

- višina plače,
- izziv in odgovornost,
- varnost pri delu,
- možnost napredovanja,



- geografska lokacija,
- ugodnosti za zaposlenega,
- druge značilnosti dela (Treven 1998, 178).

Kar se tiče opisa delovnega mesta, mora specifikacija le tega vsebovati bistvene vsebine, značilnosti in zahteve dela, ki se jih na njem izvaja. Iz tega pa izvira osebna specifikacija kandidata, s katero določimo bistvene lastnosti, ki bi jih moral imeti idealen kandidat na razpisanem delovnem mestu (Kragelj 1998, 13,15).

Ko se odločamo o lastnostih, ki bi jih moral imeti kandidat za uspešno opravljanje dela, običajno mislimo na to, kaj mora znati in kakšno znanje potrebuje, kakšne sposobnosti mora imeti, kakšne so njegove motivacije in kakšne potrebe ima, da bi lahko uspešno opravil delo (Lipičnik 1998, 94).

Ko sta opravljena tako opis delovnega mesta kot lastnosti, ki jih kandidat potrebuje, da bi uspešno opravljal delo, je potrebno še določiti kriterije, na podlagi katerih, se bo kadrovik odločal o izbiri najprimernejšega kandidata. »Smotrno je, če so kriteriji za izbiro vsebovani v opisu delovnega mesta. [...] Med splošne kriterije sodijo: stopnja izobrazbe, poklic, delovne izkušnje, starost, spol, oddaljenost od organizacije in podobno, med specifične pa funkcionalna znanja, posebne psihofizične sposobnosti, sposobnosti za individualno in skupinsko delo« (Jereb 1996, 356). Seveda pa lahko v podjetju določijo tudi druge kriterije, ki so za določeno delo pomembni.

## **2.2 Zaposlitveni intervju**

Potem ko so v podjetju pridobili možne kandidate za razpisano delovno mesto, je potrebna tudi odločitev o tem, katerega kandidata bodo izbrali in ga vključili v delovni proces. V ta namen ima kadrovik na razpolago veliko načinov preizkušenj, vendar se med vsemi najpogosteje uporablja pogovor ali intervju.

Z intervjujem lahko pridemo do mnogih podatkov, ki nam lahko pomagajo pri odločitvi o izbiri najprimernejšega kandidata. Pomemben je predvsem zato, ker z njim prvič navežemo osebni stik s kandidatom. Prav zaradi tega je za intervju potrebna priprava izpraševalca, vprašanj in poteka intervjuja (Lipičnik 1998, 101).

### **2.2.1 Narava in tipi selekcijskih intervjujev**

Dober intervju mora biti planiran in sistematično voden. Pri kandidatu moramo kronološko raziskati delovno zgodovino, šolanje in izobraževanje idr. Kandidat mora pri intervjuju govoriti 85% časa, spraševalec pa ga samo usmerja z vprašanji in komentarji. Glavna naloga voditelja intervjuja je ugotoviti primernost kandidata, oceniti pomembnejše osebne poteze, ovrednotiti nekatere kandidatove sposobnosti in izpostaviti prednosti in slabosti kandidata (Kragelj 1998, 28-29).

Na razpolago imamo več vrst zaposlitvenih intervjujev:

- **Direktni intervju:** z njim lahko direktno vprašamo po vseh formalnih podatkih, ki jih nismo dobili na podlagi kandidatove prijave. Zelo primerno je, da imamo za ta del pripravljena vedno enaka vprašanja.
- **Podrobni intervju:** vsebuje zelo podrobna vprašanja o podatkih, ki nas zanimajo. Vprašanja si moramo prej pripraviti in skrbno zapisati odgovore.
- **Panelni intervju:** kandidata povabimo med druge sodelavce (3-5), ki imajo možnost, da kandidata sprašujejo, kar jih zanima. Pri tem skrbno zapisujemo vprašanja in odgovore.
- **Nestrukturirani intervju:** kandidatu ne postavljamo klasičnih vprašanj, temveč mu sugeriramo določene vsebine, ki jih mora komentirati. Tak intervju je primeren za izbiro raznih vodij.
- **Globinski intervju:** uporabljamo ga za ugotavljanje kandidatovih mnenj, nagnjenj in namer. Ta intervju je primeren za izbiro strokovnih in vodilnih delavcev.
- **Stresni intervju:** z njim lahko ugotovimo, kako se kandidat znajde v stresnih situacijah. Tovrstni intervju je pomemben, če potrebujemo iznajdljive kandidate.

Poznamo še celo vrsto intervjujev, ki nam pomagajo izbrati določene podatke o kandidatu, na podlagi katerih bomo lahko sklepali o njegovi prihodnji uspešnosti (Lipičnik 1998, 101-102).

Intervju je lahko strukturiran, polstrukturiran ali nestrukturiran. Pri strukturiranem intervjuju kadrovik postavlja ista vprašanja po enakem vrstnem redu vsem kandidatom. Polstrukturiran intervju je manj formalen. Pri njem ima kadrovik postavljen cilj in namen, vprašanja ter vrstni red vprašanj pa so lahko različna. Nestrukturiran intervju spodbuja sproščen dialog med kadrovikom in kandidatom. Vprašanja in teme niso prej opredeljene (Holmes 1999, 8-9).

Vse bolj popularen pa postaja strukturirani intervju, najverjetneje zaradi naslednjih razlogov:

1. *Socialni vidiki intervjuja:* je fleksibilen, z njim lahko osebno spoznamo celovitost kandidata in vključuje linijski management;
2. *Omejitve drugih metod:* čas in stroški ter potrebne priprave, potencialne neugodne učinke pri kandidatu ter monopol tehnik specialistov za kadrovske vire;
3. *Prednosti strukture pri intervjuju:* več poudarka na relevantne kriterije in kandidatove kompetence; podlaga za boljšo selekcijsko odločitev; korektnější odnos do kandidata (Barclay 1996, 148).

»Pri ugotavljanju primernosti kandidatov so nam psihološki testi v veliko pomoč. Teh testov je več vrst, v selekcijskih situacijah pa največ uporabljamo teste sposobnosti

in osebne vprašalnike. Njihova glavna prednost je v tem, da so med vsemi psihološkimi orodji še najbolj objektivni« (Kragelj 1998, 27). Ker so psihološki testi le dopolnitev selekcijskega intervjuja, sem se za namene raziskave odločila, da bom pozornost namenila predvsem intervjuju.

### **2.2.2 Struktura intervjuja**

Izvedba intervjuja je zelo zapletena, saj je skoraj vse odvisno od izpraševalca. »Ponavadi ga razdelimo na 3 faze: priprava pogovora, izvedba pogovora in analiza odgovorov oziroma izdelava sklepov« (Lipičnik 1998, 102). Te tri faze se pojavljajo pri večini opredelitev intervjuja.

Po Courtisu (1991, 265-266) Merkačeva navaja podobno vendar dopolnjeno členitev intervjuja:

#### **1. Priprava:**

- določitev ciljev,
- presoja, ali lahko intervju izpustimo,
- upravljanje s časom,
- priprava intervjuja in okolja.

#### **2. Izvedba:**

- kadrovik pozdravi kandidata, se predstavi in se prepriča, da je kandidat tisti, za katerega misli, da je,
- predstavitev namena intervjuja,
- predstavitev strukture intervjuja, postavljanje vprašanj,
- disciplina pri vprašanjih – gre za spraševanje po mnenjih,
- poglobljena vprašanja,
- pozornost kadrovika na svojo in kandidatovo neverbalno komunikacijo.

#### **3. Analiziranje** poteka, vsebine in rezultatov razgovora se opravi po končanem intervjuju in zajema tudi predlog ukrepov ter odločitev (1998, 53-54).

Dober intervju mora biti sistematičen in strukturiran, samo izvedbo intervjuja pa avtorji zelo različno opredeljujejo. Kragelj (1998, 29), na primer, navaja tri glavna področja, ki jih moramo z intervjujem zajeti, in sicer:

- predhodna delovna zgodovina,
- šolanje in izobraževanje,
- socialna prilagojenost.

Eggert (1999, 23-24) pa navaja 2 osnovni strukturi intervjujev, in sicer:

- načrt sedmih točk Aleca Rodgerja in
- načrt petih točk Johna Munra Fraser.

Načrt sedmih točk svetuje postavljanje vprašanj z naslednjih področij:

- fizičen zgled,

- delovna in izobraževalna kvalifikacija,
- splošna inteligenca,
- posebne spretnosti in veščine,
- zanimanja in hobiji,
- osebnostne lastnosti in
- okoliščine (Eggert 1999, 24).

Načrt petih točk pa postavlja naslednje kategorije:

- vtis na druge,
- kvalifikacije in izkušnje,
- prirojene spretnosti,
- motivacija in
- emocijska uravnoteženost (Eggert 1999, 25).

Ne glede na to kakšno strukturo bomo določili intervjuju, je potrebno strukturo pripraviti, preučiti in določiti vse sestavine in področja, ki so pomembna za pridobitev čim več potrebnih informacij za kakovostnejšo odločitev o izbiri kandidata.

### ***2.2.3 Priprave na zaposlitveni intervju***

Po določitvi strukture intervjuja se mora tudi sam kadrovik pripraviti na razgovor s kandidati. »Priprava pogovora zajema jasno določitev ciljev, sestavo vprašanj in pripravo drugih postopkov, ki pripeljejo intervjuvanca v stik s spraševalcem« (Lipičnik 1998, 102).

Pred intervjujem se mora kadrovik pripraviti na primeren način. Pomembno je, da so vsi dokumenti, ki jih kadrovik zahteva, dosegljivi in da ni med intervjujem prekinitve zaradi telefonskih klicev ali drugih oseb. Potrebno se je odločiti o vrstnem redu predstavitve podjetja, delovnega mesta in postavljanja vprašanj ter pripadajoči časovni okvir za vsakega od teh elementov (Ludlow in Panton 1991, 70).

Potrebno je tudi selekcionirati med množico prijav na intervju tiste kandidate, ki jih bomo dejansko povabili na prvi selekcijski intervju. Najbolj razširjena metoda je razdelitev kandidatov, ki so se prijavili, v skupine, kot je v nadaljevanju predstavljeno. »Selekcijski postopek začinjamo tako, da razvrstimo vse prijavljene kandidate v nekaj skupin, na primer 'dobri', 'mejni', 'neuporabni'« (Lipičnik 1998, 98). Te kategorije seveda prej definiramo:

- 'neuporabni': kandidati, ki formalno ne izpolnjujejo pogojev,
- 'mejni': kandidati, ki sicer formalno izpolnjujejo objavljene pogoje, vendar imajo lastnosti, za katere nismo prepričani, da jih bodo lahko uspešno izkoristili,
- 'dobri': kandidati, ki se odlikujejo po izpolnjevanju formalnih pogojev in tudi po lastnostih, po katerih je mogoče napovedati uspešno delo (Lipičnik 1998, 98).

»V nadaljnem izbirnem postopku bomo upoštevali samo kategorijo 'dobrih' in tudi 'mejnih', če je dobrih manj, kot jih nameravamo sprejeti. Vsem, ki smo jih zavrnili v kategorijo 'neuporabni', se pisno zahvalimo za sodelovanje« (Lipičnik 1998, 98). Selekcioniranim kandidatom nato sporočimo datum in kraj, kjer bo potekal selekcijski intervju ter morebitne dokumentacije in dokazila, ki naj bi jih imeli s seboj.

#### **2.2.4 Tipi in tehnike postavljanja vprašanj**

»Da bi lahko opravili postopek izbire in selekcije, moramo imeti ustrezne podatke o kandidatu. Vrste podatkov, ki jih potrebujemo, narekujejo tudi, kakšne preizkušnje bomo za to uporabili« (Lipičnik 1998, 99).

Glede vprašanj, ki bi jih bilo potrebno postavljati med intervjujem, imajo avtorji različna mnenja. Jay, na primer, razvršča vprašanja pri selekcijskem intervjuju v tri skupine: hipotetična vprašanja, tehnična vprašanja in stresna vprašanja (2002, 52-53).

Kragelj (1998, 31-38) pa svetuje postavljanje naslednjih tipov vprašanj:

- vprašanja odprtega tipa,
- kvantificirana vprašanja,
- razbremenilna vprašanja,
- začetna obširna vprašanja,
- vprašanja s seznamom možnosti,
- dvostranska vprašanja in
- prebojna »zakaj« vprašanja.

Prav tako tudi Hackett (1995, 45-49) navaja svoje sklope vprašanj:

- vprašanja odprtega tipa,
- vprašanja zaprtega tipa oz. direktna vprašanja,
- vodilna vprašanja,
- multipla vprašanja in
- preskušanje.

Poleg tega pa Hackett navaja tudi vprašanja, ki bi jih bilo dobro postaviti in vprašanja, ki jih ni primerno postaviti. Med prvimi navaja vprašanja povezana z zamudami na delo, z bolniško odsotnostjo, z jemanjem mamil, s terminom, s katerim bi lahko prišel z delom in drugo. Med vprašanja, ki jih ni primerno postavljati, pa sodijo vsa tista vprašanja, ki bi lahko vodila k bilo kateri obliki diskriminacije (spol, verska pripadnost, invalidnost, stan idr.) (1995, 49-55).

V literaturi lahko zasledimo še obilo različnih možnosti kategoriziranja vprašanj, ki naj bi bila prisotna na selekcijskem intervjuju, kot na primer: uvodna vprašanja, nadaljevalna vprašanja, preizkusna vprašanja, pojasnjevalna vprašanja, direktna vprašanja, indirektna vprašanja, strukturirana vprašanja, interpretacijska vprašanja itd.

Kadrovik mora že predhodno pripraviti kategorije vprašanj, ki jih bo postavil kandidatu. Vprašanja mora predhodno pripraviti vsebinsko in časovno, da bi lahko čim bolj učinkovito in uspešno izpeljal intervju. Seveda pa se med intervjujem lahko pojavijo različna podvprašanja, saj ima kadrovik opravka z različnimi tipi kandidatov.

### **2.2.5 Napake pri vrednotenju intervjuja**

Tako med samim intervjujem kot po njem se lahko pri kadroviku pojavljajo razne napake pri vrednotenju kandidatov. Ugotovitve kadrovika o kandidatih pa ne smejo temeljiti na površinskih vtisih, pač pa na konkretnih podatkih in dejstvih (Kragelj 1998, 28). Za pojasnitev vrst napak, ki jih kadroviki pri izboru kadrov običajno delajo, navaja Kragelj (1998, 39-41) naslednje običajne napake pri vrednotenju intervjuja:

- premočan vpliv prvega vtisa: večina voditeljev intervjuja se odloči o sprejetju ali zavrnitvi kandidata na podlagi fizične privlačnosti, simpatije, urejenosti, načina rokovanja, nasmeha ipd.,
- učinek vrstnega reda: običajno prvi in zadnji kandidat, s katerim se kadrovik pogovarja, mu najbolj ostaneta v spominu, temu primerno pa imata tudi (neupravičeno) boljše možnosti v primerjavi z drugimi kandidati,
- črno-belo ocenjevanje: ljudje običajno razvrščamo druge samo v dve kategoriji: dobro ali slabo, posledično so rezultati takšnega načina ocenjevanja samo izjemno dobre ali izjemno slabe ocene kandidatov,
- centralna tendenca: pri tej napaki ocenjevalci iz najrazličnejših razlogov dajejo samo srednje, povprečne ocene,
- logična napaka: izpraševalec običajno predpostavlja določene povezave med uspehi oz. neuspehi kandidatov na prejšnjih delovnih mestih in bodočim delovnim mestom, te povezave pa seveda niso dokazane.

Za lažje vrednotenje intervjuja in ugotovitev o interesu boljših kandidatov za delovno mesto je dobro ob zaključku intervjuja podati kandidatu naslednje vprašanje: »Ne glede na to, da bomo videli še nekaj dobrih kandidatov, verjamem, da imate močno ozadje in bi se radi ponovno z vami pogovorili čez nekaj dni. Kaj menite o tem?« (Adler 1998, 228).

Pri vrednotenju kandidatov in odločitvi o njihovem izboru je pomembno, da se kadrovik zaveda možnih napak vrednotenja in skuša biti čimbolj objektivni.

### **2.3 Postopek in metode izbora kadrov**

Podatki, ki jih je kadrovik pridobil med intervjujem lahko ne zadostujejo. Nekatere uporabne podatke lahko pridobimo z raznimi testi in iz drugih dokumentacij. Po pridobitvi vseh potrebnih podatkov je dobro, da kadrovik:

- oceni vsakega kandidata na podlagi določenih kriterijev,
- določi 5 najbolj primernih kandidatov za delovno mesto na podlagi ocen,

- pregleda reference kandidatov in o njih vpraša prejšnje delodajalce.

Za tem se lahko kadrovik odloči o izbiri najbolj primernega kandidata (Hackett 1995, 69-73).

Pri izbiranju najboljšega kandidata v skupini se pojavi vprašanje, ali smo izbrali najbolj primerne za delo, ki ga bo moral opravljati. Nekoliko težje je takrat, ko izbiramo ljudi za več delovnih mest hkrati, saj si moramo prizadevati, da bi maksimirali učinkovitost organizacije v celoti, ne samo, da bi dobili najboljše iz skupine (Lipičnik 1998, 97).

### **2.3.1 Pripomočki pri izbiranju kadrov**

Kot sem predstavila v poglavju 2.2.5, je pri vrednotenju kandidatov za ožji izbor potrebno nameniti veliko pozornosti možnim napakam vrednotenja in kandidate izbrati na čim bolj objektivni način. »Pri izbiranju moramo natančno vedeti, kaj od prihodnjega sodelavca pričakujemo. Dobri splošni vtisi in splošna priporočila o kandidatih ne smejo odločilno vplivati na naše potrebe po delavcih« (Lipičnik 1998, 97-98).

Da bi uspešno izpeljali postopek pridobivanja in izbiranja kandidatov, moramo vedeti kakšne lastnosti morajo imeti sodelavci, koliko sodelavcev potrebujemo in kakšne pogoje bodo morali izpolnjevati (Lipičnik 1998, 98). Seveda so vsa tri področja določena že pred pripravo intervjuja oziroma pri opisu delovnega mesta in lastnostih delavca, ki bi delo najbolje opravljal.

Pred odločitvijo je dobro, da kadrovik ponovno pregleda rezultate ocen, ki jih je dal kandidatu na podlagi kriterijev. Paziti mora tudi, da se ne odloči za najboljšega, če je preveč kvalificiran za to delo. Poleg tega pa mora tudi paziti, ko se odloča za najboljšega kandidata med zelo slabimi (Hackett 1995, 73-74).

### **2.3.2 Odločitev**

Vsakič, ko se moramo odločiti za zaposlitev kadra med množico kandidatov, se moramo prepričati, da imamo politiko, prakso, način in procedure, ki bodo prispevali na dobro odločitev, ki bo vplivala na uspeh podjetja (Ludlow in Pantan 1991, 4).

Strategije in tehnike izbora kadrovskih virov sta Vukovič in Miglič (2006, 167) strnjeno predstavila. Navajata uporabo več testnih ovir za kandidate s strani podjetja. Kandidati se morajo tako izkazati na vsakem od selekcijskih področij. Običajno kadrovski oddelki prevzamejo odgovornost prvih ovir ocenjevanja, vodenja razgovorov in dokumentiranja pregleda sposobnosti kandidatov. Sledijo pa razgovori vodij ali nadzornikov s »preživelimi« kandidati. Po pridobljenih vseh preverjanjih se pripravijo pogodbe kandidatov, opravijo se zdravniški pregledi nakar sledi zaposlitev izbranega kandidata. »Namen selekcije je poiskati v skupini kandidatov tiste posameznike, ki se bodo zaposlili. V idealnem smislu naj bi bili tisti, ki se jih zaposli, v povprečju boljši delavci od tistih, ki se jih zavrne« (Vukovič in Miglič 2006, 167).

Če se podjetje odloči za kandidata, ki najbolj ustreza želenim zahtevam za uspešno opravljanje dela na določenem delovnem mestu, vendar je kandidat glede tega negotov, se mu ponudi poskusno obdobje, v katerem si lahko tako kandidat kot delodajalec ustvarita mnenje o delovnem mestu in odgovornostih (Stone 2002, 55).

Vsekakor pa ne gre pri celotni strategiji načrtovanja kadrovskega virov pozabiti na etiko in moralo kadrovika, ki je predstavljena v naslednjem poglavju.

#### **2.4 Etika in morala kadrovika pri selekciji kadrov**

Kot zgoraj navedeno, je potrebno v celotnem postopku NKV upoštevati etiko in moralo, saj kot navaja Kvale: »[e]tične odločitve ne pripadajo ločenim stopnjam intervjuja, ampak se pojavljajo preko celotnega procesa raziskave« (1996, 110).

Pojem etika ima veliko opredelitev, med katerimi lahko navedem naslednje: »Etika je kategorična normativna veda o človekovih dejanjih, ki se opira na naravno moč razuma. – Etika je filozofska veda, ki določa smoter človekovega življenja in sredstva, s katerimi je ta smoter mogoče doseči. – Etika govori o tem, kaj naj bi bilo, ne kaj je« (Stres 1999, 10-13).

Eno od pomembnih etičnih področji za namen moje raziskave je poklicna oziroma profesionalna etika. »Poklicna etika (Surk 1999, 380) je sistem npravstvenih pravil in norm, ki naj bi celostno moralno urejal ter ozaveščal poklicno delovanje pripadnikov določene poklicne skupine. Ločiti kaže:

- *poklicno etiko*: za poklicno delo je odločilna le izkušnja;
- *profesionalno etiko*: za profesionalčevo delo pa je odločilna sistematična uporaba teorije; ta etika temelji na avtoriteti strokovne vednosti (Tavčar 2000, 144).

Poklicne etike opredeljujejo etični kodeksi poklicev in profesij, medtem ko je profesionalna etika sistem etičnih norm in načel, ki veljajo za profesionalce, ki naj se pri izvajanju strokovnih, raziskovalnih ipd. dejavnosti ravnajo po ustreznih npravstvenih navodilih (Tavčar 2000, 144).

Ena najpomembnejših etičnih dilem, ki se pojavijo pri zaposlitvenem intervjuju je skrb za zasebnost podatkov, ki jih je kandidat podal kadroviku. Kadrovik mora skrbno ravnati z zasebnimi podatki kandidata in v poročilu napisati podatke, za katere se kandidat strinja, da so lahko posredovani naprej (Kvale 1996, 114).

Ne gre pozabiti, kot navaja Tavčar (2000, 175), da sta etika in poslovna etika pomembno dopolnilo pravnega sistema, saj se uporabljajo med tistim, kar zakoni izrecno prepovedujejo, in tistim, kar izrecno dovoljujejo.



### 3 METODOLOGIJA RAZISKAVE

V raziskavi sem opravila statistično analizo pridobivanja kadrovskih virov v proučevanih podjetjih, kar pomeni, da gre za kvantitativno raziskavo. »Pri kvantitativni analizi surovemu številčnemu podatku ni mogoče pripisati nikakršnega pomena, dokler ni z ostalimi podatki vred analiziran« (Kobeja 2002, 70).

Pri statistični analizi sem skušala ugotoviti, v kolikšni meri se kadroviki v slovenskih podjetjih zavedajo problema pridobivanja kadrovskih virov, kakšno pozornost namenjajo načrtovanju kadrov in selekcijskemu intervjuju ter učinkovitost in uspešnost pri pridobivanju in izbiri kadrovskih virov.

Za pridobitev primarnih podatkov raziskave sem uporabila anketni vprašalnik. Izdelala sem dve vrsti vprašalnikov: en je bil namenjen kadrovikom, drugi pa zaposlenim. Vprašalnik za kadrovike je vseboval tako zaprta vprašanja kot odprta vprašanja, vprašalnik za zaposlene pa le zaprta vprašanja. Pri obeh vprašalnikih sem uporabila sedem-stopenjsko Likertovo lestvico. Na ta način sem prišla do nekaterih kvalitativnih podatkov, predvsem pa do kvantitativnih podatkov, ki sem jih nato statistično analizirala s pomočjo programa SPSS 13.0, z računalniškim programom Excel pa sem grafično ponazorila rezultate analize.

Dobljene rezultate sem nato interpretirala in dobila odgovore na spodaj navedena raziskovalna vprašanja.

#### *Raziskovalna vprašanja*

Z namenom ugotovitve in opredelitve problematike pridobivanja kadrovskih virov z vidika kadrovikov in zaposlenih ter primerjave med temi sem postavila naslednja raziskovalna vprašanja:

RV 1: Ali kadroviki v slovenskih podjetjih namenjajo pozornost problemu pridobivanja kadrovskih virov?

RV 2: Ali imajo kadroviki v slovenskih podjetjih pripravljene strategije načrtovanja kadrovskih virov?

RV 3: Ali imajo kadroviki v slovenskih podjetjih pripravljene strategije vodenja zaposlitvenega intervjuja?

RV 4: Ali so do sedaj opravljeni zaposlitveni intervjuji privedli podjetje do dobre kadrovske podpore?

RV 5: Kateri elementi se najpogosteje uporabljajo pri zaposlitvenem intervjuju?

RV 6: Kako kadroviki ocenjujejo učinkovitost strategije pridobivanja kadrovskih virov?

RV 7: Kako kadroviki ocenjujejo učinkovitost zaposlitvenega intervjuja?

RV 8: Kako zaposleni ocenjujejo učinkovitost strategije pridobivanja kadrovskih virov?

RV 9: Kako zaposleni ocenjujejo učinkovitost zaposlitvenega intervjuja, na katerem so bili v podjetju pred odločitvijo o zaposlitvi?

RV 10: Ali kadroviki v obravnavanih podjetjih, po mnenju zaposlenih, uspešno in učinkovito vodijo zaposlitvene intervjuje?

RV 11: Ali se kadroviki v obravnavanih podjetjih, po mnenju zaposlenih, uspešno odločijo za zaposlitev izbranega kadra?

RV 12: Ali kadroviki in zaposleni enako ocenjujejo učinkovitost strategije pridobivanja kadrovskih virov?

RV 13: Ali kadroviki in zaposleni enako ocenjujejo učinkovitost zaposlitvenega intervjuja?

RV 14: Katere negativne posledice kadroviki opažajo v podjetju zaradi neprimerne strategije pridobivanja kadrov?

RV 15: Katere negativne posledice zaposleni opažajo v podjetju zaradi neprimerne strategije pridobivanja kadrov?

#### *Načrt vzorčenja*

Pri raziskavi sem se odločila za uporabo neverjetnostnega namenskega vzorca, saj sem se omejila na proučevanje srednje velikih in velikih slovenskih podjetij. Zaradi enostavnejše izvedljivosti ter časovnih in finančnih razlogov sem se odločila za proučevanje vzorca namesto populacije. Proučevala sem 100 srednje velikih in velikih slovenskih podjetij, ki so v iBON-u zaporedno navedena na seznamu pod črko A. Proučevala sem odgovore na dva tipa vprašalnikov, eden namenjen kadrovikom, drugi pa namenjen zaposlenim, ki sem ju poslala vsem proučevanim podjetjem.

#### 4 STRATEGIJE PRIDOBIVANJA KADROVSKIH VIROV

Za potrebe raziskave sem oblikovala dva tipa anketnih vprašalnikov. Prvi je bil namenjen kadrovikom, drugi pa zaposlenim v podjetju. Oba vprašalnika sem poslala vsem 100 podjetjem in preučevala odgovore na anketne vprašalnike, ki so jih v podjetjih izpolnili in mi jih poslali nazaj. Večino vprašalnikov sem podjetjem poslala po elektronski pošti (166), 34 vprašalnikov pa sem podjetjem, pri katerih nisem našla elektronskega naslova, poslala po pošti.

Od 100 poslanih anketnih vprašalnikov kadrovikom v podjetjih, je na vprašalnike odgovorilo 32 kadrovikov (32,00%). Od 100 poslanih anketnih vprašalnikov zaposlenim v istih podjetjih, je na vprašalnike odgovorilo 39 zaposlenih (39,00%).

Na vprašalnike namenjene kadrovikom je odgovorilo 11 moških (34,38%) in 21 žensk (65,62%). Na vprašalnike namenjene zaposlenim pa je odgovorilo 17 moških (43,59%) ter 22 žensk (56,41%). Med kadroviki, ki so izpolnili vprašalnike, je bil 1 (3,12%) star med 18 in 25 let, 10 (31,25%) je bilo starih med 26 in 35 let, 13 (40,63%) jih je imelo med 36 in 45 let, 6 (18,75%) je bilo starih med 46 in 55 let, 2 (6,25%) pa sta imela več kot 55 let. Med zaposlenimi, ki so izpolnili vprašalnike, sta bila 2 (5,13) stara med 18 in 25 let, 19 (48,72%) zaposlenih je bilo starih med 26 in 35 let, 9 (23,08%) jih je imelo med 36 in 45 let, 6 (15,38%) je bilo starih med 46 in 55 let, 3 (7,69%) pa so imeli več kot 55 let. Frekvenčna porazdelitev izobraženosti kadrovikov in zaposlenih, ki so izpolnili vprašalnike, je prikazana v tabeli 4.1.

**Tabela 4.1** Frekvenčna porazdelitev izobraženosti anketirancev

Izobrazba	Kadroviki		Zaposleni	
	fk	fk%	fk	fk%
Nedokončana osnovna šola	0	0,00	0	0,00
Osnovna šola	0	0,00	0	0,00
Poklicna šola	0	0,00	0	0,00
Srednja šola	5	15,63	6	15,38
Višja šola	8	25,00	7	17,95
Visoka šola	10	31,25	11	28,20
Univerzitetna izobrazba	7	21,87	13	33,33
Specializacija	2	6,25	1	2,57
Magisterij	0	0,00	1	2,57
Doktorat	0	0,00	0	0,00

#### **4.1 Strategije pridobivanja kadrovskih virov v obravnavanih podjetjih**

V prvem delu statistične analize sem proučevala obstoječe strategije načrtovanja kadrovskih virov v obravnavanih podjetjih ter učinkovitost pridobivanja kadrovskih virov na podlagi načrtovanja in intervjujev.

RV 1: Ali kadroviki v slovenskih podjetjih namenijo pozornost problemu pridobivanja kadrovskih virov?

Na podlagi izpolnjenih vprašalnikov s strani kadrovikov sem prišla do naslednjih rezultatov: od 32 kadrovikov, ki so odgovorili na vprašalnik, 14 kadrovikov (43,75%) meni, da je pridobivanje kadrovskih virov zelo pomembno za uspešno poslovanje podjetja, 16 (50,00%) jih meni, da je pridobivanje kadrovskih virov dokaj pomembno, le 2 (6,25%) menita, da je to za uspešnost podjetja majhnega pomena.

RV 2: Ali imajo kadroviki v slovenskih podjetjih pripravljene strategije načrtovanja kadrovskih virov?

Iz odgovorov na vprašalnike s strani kadrovikov je razvidno, da v večini proučevanih podjetij (87,50% podjetij, od katerih sem dobila odgovore na vprašalnik namenjen kadrovikom) imajo pripravljene strategije načrtovanja kadrovskih virov. V 3 podjetjih (9,38%) nimajo pripravljene strategije načrtovanja kadrovskih virov, 1 kadrovik (3,12%) pa se ni opredelil.

RV 3: Ali imajo kadroviki v slovenskih podjetjih pripravljene strategije vodenja zaposlitvenega intervjuja?

Na to vprašanje je 13 kadrovikov (40,63%) trdilo, da imajo v podjetju pripravljene strategije vodenja zaposlitvenega intervjuja, 19 (59,37%) pa jih je dejalo, da tovrstna strategija v podjetju ni prisotna.

RV 4: Ali so do sedaj opravljeni zaposlitveni intervjuji privedli podjetje do dobre kadrovske podpore?

Pri tem vprašanju se je večina kadrovikov opredelila pozitivno, namreč 23 kadrovikov (71,88%) je prepričanih, da so jih opravljeni selekcijski intervjuji večinoma privedli do dobre kadrovske podpore. Trije kadroviki (9,37%) niso bili prepričani o učinkovitosti, 6 (18,75%) pa jih je bilo mnenja, da niso pridobili ravno dobre kadrovske podpore.

RV 5: Kateri elementi se najpogosteje uporabljajo pri zaposlitvenem intervjuju?

Glede elementov (vprašanj, pripomočkov, situacij idr.), ki jih kadroviki najpogosteje uporabljajo pri selekcijskem intervjuju, so le ti najpogosteje navedli vprašanja povezana z izobrazbo, kvalifikacijo in delovnimi izkušnjami. Poleg tega pa so navedli tudi:

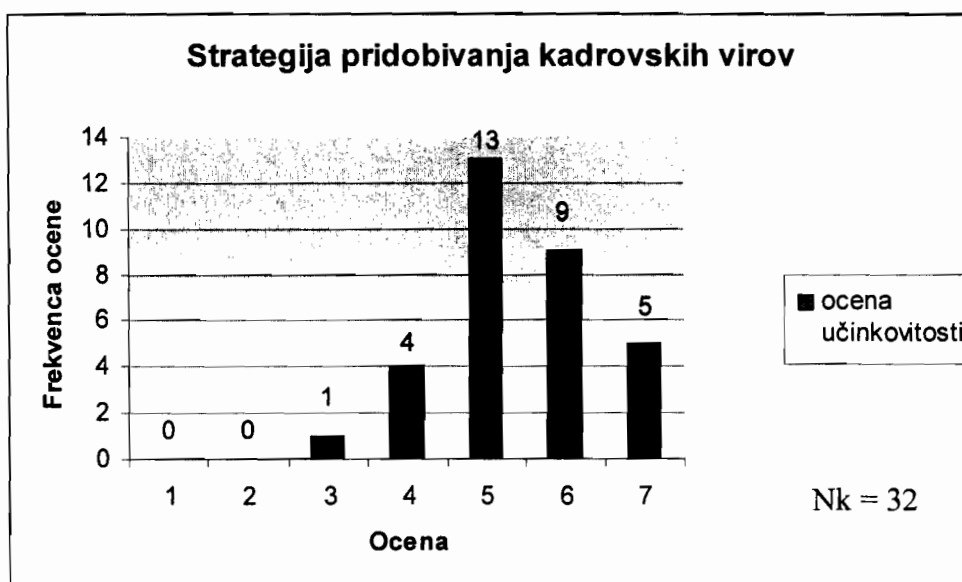
- vprašanja in testi glede spretnosti kandidata,
- vprašanja o interesih in hobijih kandidata,
- vprašanja glede motiviranosti za delo,

- stresna vprašanja,
- razne oblike testov osebnosti,
- vprašanja s področja razpisanega delovnega mesta.

RV 6: Kako kadroviki ocenjujejo učinkovitost strategije pridobivanja kadrovskih virov?

Na sliki 4.1 so predstavljene frekvence ocen kadrovikov glede učinkovitosti strategije pridobivanja kadrovskih virov. Iz ocen po Likertovi lestvici od 1 do 7, kjer 1 predstavlja popolno neučinkovitost, 7 pa popolno učinkovitost, je razvidno, da so strategije pridobivanja KV v proučevanih podjetjih v povprečju dokaj učinkovite, saj je kar 27 kadrovikov (84,38%) od 32 podalo oceno med 5 in 7, torej o dobri do odlični učinkovitosti.

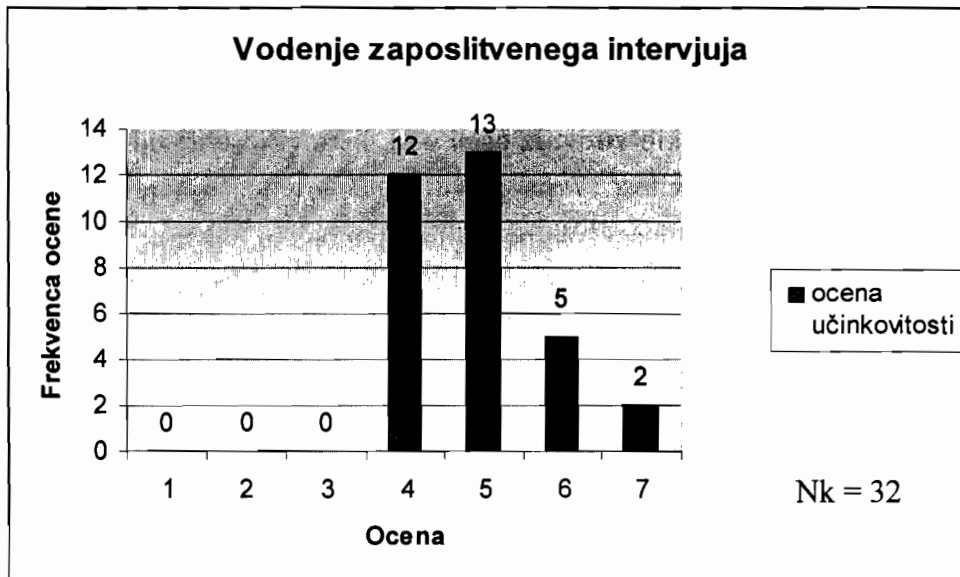
Slika 4.1 Ocena kadrovikov o učinkovitosti strategije pridobivanja KV



Štirje kadroviki (12,50%) menijo, da je v podjetju prisotna srednja učinkovitost navedene strategije, le en kadrovik (3,12%) je mnenja, da je navedena strategija le malo učinkovita.

RV 7: Kako kadroviki ocenjujejo učinkovitost zaposlitvenega intervjuja?

Slika 4.2 Ocena kadrovikov o učinkovitosti vodenja zaposlitvenega intervjuja

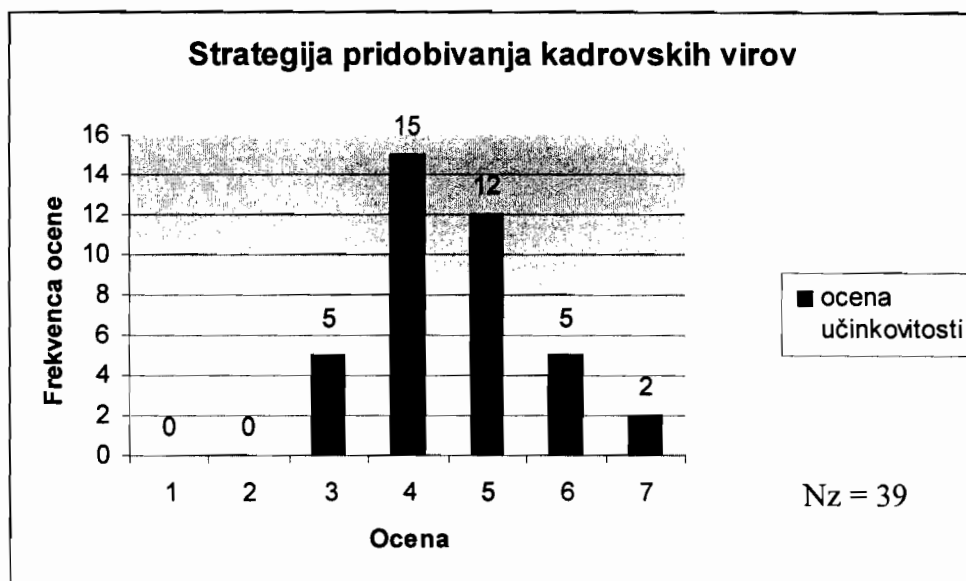


S slike 4.2 je razvidno, da so v podjetjih v povprečju prisotni dobri vodje selekcijskih intervjujev, saj ni na podlagi Likertove lestvice noben kadrovik podal oceno med 1 in 3, štirje kadroviki (12,50%) menijo, da je v podjetju prisotna srednja učinkovitost pri vodenju zaposlitvenih intervjujev, večina kadrovikov (87,50%) pa meni, da so učinkoviti pri vodenju zaposlitvenega intervjuja, saj so podali ocene od 5 do 7.

RV 8: Kako zaposleni ocenjujejo učinkovitost strategije pridobivanja kadrovskih virov?

Na sliki 4.3 so predstavljene frekvence ocen zaposlenih o učinkovitosti strategije pridobivanja kadrovskih virov s strani kadrovikov. Iz ocen po 7 stopenjski Likertovi lestvici je razvidno, da so strategije pridobivanja KV v proučevanih podjetjih po mnenju zaposlenih v povprečju dokaj učinkovite, saj je kar 19 zaposlenih (48,72%) od 39-ih podalo oceno med 5 in 7, torej o dobri do odlični učinkovitosti, 15 (38,46) jih je podalo oceno srednje učinkovitosti (4), le 5 zaposlenih (12,82%) pa jih je mnenja, da so kadroviki pri strategiji pridobivanja kadrovskih virov nekoliko premalo učinkoviti.

Slika 4.3 Ocena zaposlenih glede učinkovitosti strategije pridobivanja KV



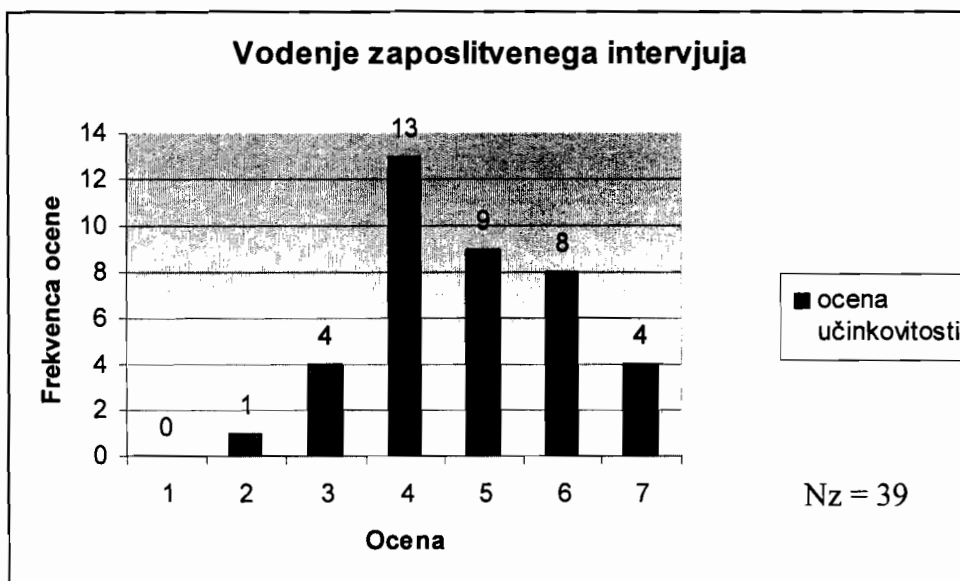
RV 9: Kako zaposleni ocenjujejo učinkovitost zaposlitvenega intervjuja, na katerem so bili v podjetju pred odločitvijo o zaposlitvi?

Na vprašanje o mnenju učinkovitosti zaposlitvenega intervjuja, ki so ga zaposleni opravili pred zaposlitvijo na trenutno delovno mesto, jih je 22 (56,41%) bilo mnenja, da so kadroviki učinkovito vodili in opravili selekcijski intervju, 11 (28,21%) je bilo takšnih, ki se niso znali opredeliti, le 6 zaposlenih (15,38%) pa jih je dejalo, da je kadrovik bil zelo malo učinkovit pri vodenju zaposlitvenega intervjuja.

RV 10: Ali kadroviki v obravnavanih podjetjih, po mnenju zaposlenih, uspešno in učinkovito vodijo zaposlitvene intervjuje?

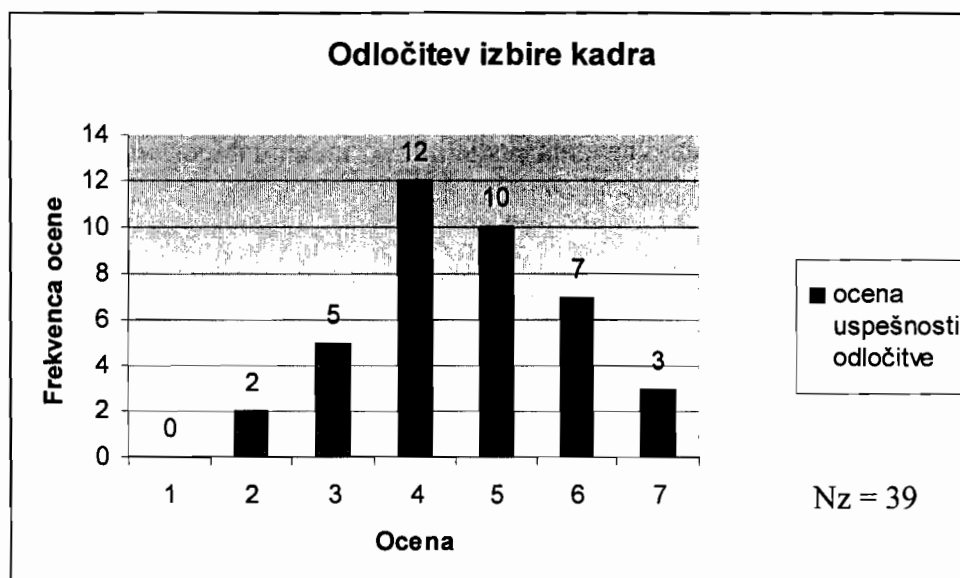
Na sliki 4.4 so prikazane frekvence ocen zaposlenih (na podlagi 7 stopenjske Likertove lestvice) glede splošne uspešnosti in učinkovitosti vodenja zaposlitvenih intervjujev s strani kadrovikov v podjetju, ki ni vezana samo na zaposlitveni intervju, ki so ga opravili z zaposlenim, ki je odgovarjal na vprašanje. S slike je razvidno, da je večina zaposlenih (53,85% oz. 21 zaposlenih) mnenja, da so kadroviki v povprečju učinkoviti pri vodenju zaposlitvenega intervjuja. 13 zaposlenih (33,33%) jih je podalo srednjo oceno učinkovitosti vodenja zaposlitvenega intervjuja, 5 (12,82%) pa jih meni, da kadroviki v podjetju niso dovolj učinkoviti pri vodenju zaposlitvenega intervjuja.

Slika 4.4 Ocene zaposlenih glede učinkovitosti vodenja zaposlitvenega intervjuja



RV 11: Ali se kadroviki v obravnavanih podjetjih, po mnenju zaposlenih, uspešno odločijo za zaposlitev izbranega kadra?

Slika 4.5 Ocene zaposlenih glede uspešnosti odločitve o izbiri kadra



S slike 4.5 je na podlagi 7 stopenjske Likertove lestvice razvidna večja frekvenca dobrih ocen s strani zaposlenih glede uspešnosti odločitve o izbiri kadra s strani kadrovika. 20 zaposlenih je namreč (51,28%) menilo, da se kadroviki uspešno odločijo, ko izberejo kandidata, ki ga bodo zaposlili na razpisano delovno mesto, 12 zaposlenih



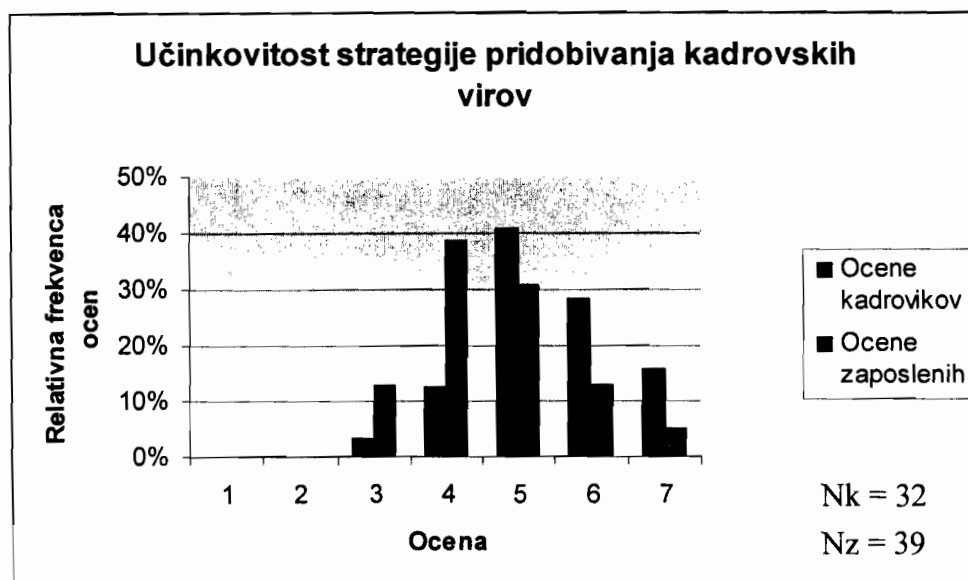
(30,77%) jih je podalo srednjo oceno o uspešnosti odločitve izbire kadra s strani kadrovnika, le 7 (17,95%) pa jih je bilo mnenja, da kadroviki niso povsem uspešni pri izbiranju kandidatov, ki bodo razporejeni na določena delovna mesta.

#### 4.2 Primerjava ocen kadrovikov in zaposlenih glede učinkovitosti in uspešnosti pridobivanja kadrovskih virov

V drugem delu statistične analize sem proučevala učinkovitost in uspešnost strategije načrtovanja kadrovskih virov in izvedenih intervjujev po mnenju kadrovikov in zaposlenih ter ocene primerjala. S tovrstno analizo sem prišla do naslednjih rezultatov in tako odgovorila na zadnja raziskovalna vprašanja.

RV 12: Ali kadroviki in zaposleni enako ocenjujejo učinkovitost strategije pridobivanja kadrovskih virov?

Slika 4.6 Primerjava ocen učinkovitosti pridobivanja KV



S slike 4.6 so razvidna nekoliko podobna mnenja zaposlenih in kadrovikov glede učinkovitosti strategije pridobivanja kadrovskih virov, ki je prisotna v proučevanih podjetjih. Na podlagi ocen, ki so jih oboji podali po 7 stopenjski Likertovi lestvici, je razvidno, da so zaposleni podali nekoliko slabše ocene o učinkovitosti strategije v primerjavi s kadroviki. Pri boljših ocenah (od 5 do 7) o učinkovitosti strategije pridobivanja KV je navedene ocene podalo 84,38% kadrovikov (27), medtem ko je te ocene podalo le 48,72% zaposlenih (19), vendar v podobnih razmerjih. Srednjo oceno učinkovitosti strategije je podalo 23,50% kadrovikov (4) ter 38,46% zaposlenih (15), medtem ko je le 3,12% kadrovikov (1) in 12,82% zaposlenih (5) bilo mnenja, da je strategija pridobivanja KV premalo učinkovita.

RV 13: Ali kadroviki in zaposleni enako ocenjujejo učinkovitost zaposlitvenega intervjuja?

Iz tabele 4.2 je razvidno, da je porazdelitev ocen o pridobljeni kadrovske podpri dokaj podobno porazdeljena. Največ kadrovikov (50,00%) in zaposlenih (46,15%) je mnenja, da so kadroviki na podlagi selekcijskega intervjuja prišli do dobre kadrovske podpore, noben kadrovik in zaposlen pa ni mnenja, da so kadroviki na podlagi zaposlitvenih intervjujev prišli v povprečju do slabe kadrovske podpore. Kljub nekoliko slabšim ocenam s strani zaposlenih sta obe skupini anketirancev v večinskem deležu (71,88% kadrovikov in 56,41% zaposlenih) bili mnenja, da je pridobljena kadrovska podpora v povprečju dobra ali zelo dobra.

**Tabela 4.2** Ocene o pridobljeni kadrovske podpri

Na podlagi intervjuja pridobljena kadrovske podpora	Kadroviki	Zaposleni
Zelo dobra kadrovske podpora	21,88%	10,26%
Dobra kadrovske podpora	50,00%	46,15%
Ne vem	9,37%	28,21%
Zadovoljiva kadrovske podpora	18,75%	15,38%
Slaba kadrovske podpora	0,00%	0,00%

Slabih 18,75% kadrovikov in 15,38% zaposlenih je bilo mnenja, da so kadroviki pridobili v povprečju zadovoljivo kadrovske podpora, 9,37% kadrovikov in 28,21% zaposlenih pa se ni vedelo opredeliti.

**Tabela 4.3** Ocene uspešnosti in učinkovitosti vodenja zaposlitvenega intervjuja

Ocena uspešnosti in učinkovitosti vodenja zaposlitvenega intervjuja	Kadroviki	Zaposleni
1 – neuspešno in neučinkovito	0,00%	0,00%
2 – zelo malo uspešno in učinkovito	0,00%	2,56%
3 – malo uspešno in učinkovito	0,00%	10,26%
4 – srednja uspešnost in učinkovitost	37,50%	33,33%
5 – dokaj uspešno in učinkovito	40,62%	23,08%
6 – uspešno in učinkovito	15,63%	20,51%
7 – zelo uspešno in učinkovito	6,25%	10,26%

Na podlagi tabele 4.3 lahko sklepamo, da je porazdelitev ocen o uspešnosti in učinkovitosti vodenja zaposlitvenega intervjuja s strani kadrovikov podobno

porazdeljena. Večina kadrovikov (62,50%) in zaposlenih (53,85%) je mnenja, da so kadroviki uspešni in učinkoviti (ocene od 5 do 7) pri vodenju zaposlitvenega intervjuja. Približno tretjina kadrovikov (36,50%) in zaposlenih (33,33%) je menilo, da so kadroviki pri vodenju selekcijskih intervjujev v povprečju srednje uspešni in učinkoviti. Le 12,82% zaposlenih pa je bilo mnenja, da so kadroviki pri vodenju zaposlitvenega intervjuja v povprečju malo oz. zelo malo uspešni in učinkoviti. Tudi v tem primeru so bile ocene zaposlenih glede uspešnosti in učinkovitosti vodenja zaposlitvenih intervjujev nekoliko slabše v primerjavi z ocenami kadrovikov.

RV 14: Katere negativne posledice kadroviki opažajo v podjetju zaradi neprimerne strategije pridobivanja kadrov?

V primerih, ko se pojavi zaposlitev neprimernih kadrovskih virov, so kadroviki v proučevanih podjetjih opazili naslednje negativne posledice. Večina kadrovikov je kot negativne posledice navedla fluktuacijo, bolniške in potrebe po dodatnih izobraževanjih. Prisotne pa so bile tudi naslednje posledice:

- manjša učinkovitost oziroma neučinkovitost,
- manjša produktivnost na delu,
- potrebe po novih kadrovskih virih,
- nezadovoljstvo z zaposlenim,
- nezadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu,
- dodatni stroški,
- odpovedi,
- premestitve ter
- pomanjkanje motiviranosti za delo.

RV 15: Katere negativne posledice zaposleni opažajo v podjetju zaradi neprimerne strategije pridobivanja kadrov?

Zaposleni pa so navedli naslednje negativne posledice zaradi zaposlitve neprimernih kadrovskih virov. Večina zaposlenih je navedla slabo opravljanje dela in bolniške. Pojavile pa so se tudi naslednje negativne posledice:

- odpoved s strani zaposlenega,
- odpoved s strani delodajalca,
- neučinkovitost,
- neizkušenosť,
- višji stroški,
- zamude,
- premestitve in
- slabi odnosi med zaposlenimi.



## 5 SKLEP

Z opravljeno statistično analizo sem prišla do v nadaljevanju navedenih ključnih ugotovitev.

V povprečju je več podjetij takšnih, ki namenjajo veliko pozornosti problemu pridobivanja kadrovskih virov, le dva kadrovika sta bila mnenja, da je problem pridobivanja kadrovskih virov majhnega pomena za uspešnost podjetja. Kljub temu, da je v vseh podjetjih prisotno pridobivanje kadrovskih virov, v šestini podjetij nimajo pripravljene strategije načrtovanja kadrovskih virov.

Ne glede na to, da je v večini podjetij prisotna strategija pridobivanja kadrovskih virov, imajo le v nekaj več kot tretjini pripravljeno tudi strategijo vodenja zaposlitvenega intervjuja. Kljub temu pa so v dveh tretjinah podjetij prepričani, da so jih opravljeni selekcijski intervjuji v veliki meri privedli do dobre kadrovske podpore.

Kadroviki v proučevanih podjetjih pri zaposlitvenem intervjuju najpogosteje uporabljajo vprašanja povezana z izobrazbo, kvalifikacijo in delovnimi izkušnjami, poleg tega pa so pri nekaterih prisotna tudi vprašanja in testi glede spretnosti kandidata, vprašanja o interesih in hobijih kandidata, vprašanja glede motiviranosti za delo, stresna vprašanja, razne oblike testov osebnosti ter vprašanja s področja razpisanega delovnega mesta.

Glede učinkovitosti strategije pridobivanja kadrovskih virov so kadroviki v več kot dveh tretjinah podjetij mnenja, da imajo dobro, zelo dobro ali celo odlično učinkovitost navedene strategije. Ravno toliko jih je tudi imelo enako mnenje glede učinkovitosti zaposlitvenih intervjujev. Na teh dveh področjih pa imajo zaposleni nekoliko slabše mnenje. Le slaba polovica zaposlenih v proučevanih podjetjih meni, da je v podjetju prisotna učinkovita oz. zelo učinkovita strategija pridobivanja kadrovskih virov, dobra polovica zaposlenih pa je mnenja, da so kadroviki v povprečju učinkoviti pri vodenju zaposlitvenega intervjuja. Ravno toliko je bilo tudi zaposlenih, ki so mnenja, da se kadroviki tudi uspešno odločijo, ko izberejo kandidata, ki ga bodo zaposlili na razpisano delovno mesto.

Kljub temu, da je bila prisotna podobna porazdelitev mnenj zaposlenih in kadrovikov glede učinkovitosti strategije pridobivanja kadrovskih virov, so bile ocene zaposlenih nekoliko nižje od ocen kadrovikov. Podobni rezultati so se pojavili tudi pri mnenju o uspešnosti in učinkovitosti vodenja zaposlitvenega intervjuja, kjer so bile porazdelitve ocen nekoliko podobne, s tem da so ponovno zaposleni podali nižje ocene v primerjavi s kadroviki.

Najpomembnejše posledice, ki jih kadroviki opažajo v podjetju v primerih, ko se pojavi zaposlitev neprimernih kadrovskih virov so predvsem fluktuacija, bolniške in potrebe po dodatnem izobraževanju. Poleg tega pa so zasledili tudi manjšo učinkovitost

in celo neučinkovitost, manjšo produktivnost na delu, potrebe po novih kadrovskih virih, nezadovoljstvo z zaposlenim, nezadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu, dodatni stroški, odpovedi, premestitve in pomanjkanje motiviranosti za delo. Zaposleni pa so navedli predvsem slabo opravljanje dela in bolniške, pa tudi odpovedi s strani zaposlenega ali s strani delodajalca, neučinkovitost, neizkušenos, večji stroški, zamude, premestitve in slabi odnosi med zaposlenimi.

Na podlagi raziskave sem prišla do ugotovitve, da se slovenski kadroviki v obravnavanih podjetjih v povprečju dobro zavedajo problema pridobivanja dobre kadrovske podpore ter da skušajo in jim v povprečju po njihovih ocenah tudi uspeva imeti učinkovite strategije načrtovanja kadrovskih virov ter uspešno in učinkovito vodenje zaposlitvenih intervjujev, kar jih v veliki meri tudi privede do izbire prave kadrovske podpore.

Obenem so prisotna podobna mnenja s strani kadrovikov in zaposlenih glede učinkovitosti strategije načrtovanja kadrovskih virov, zaposlitvenih intervjujev, kar posledično privede do dobre kadrovske podpore, vendar se pri zaposlenih pojavlja tendenca nekoliko bolj kritičnega ocenjevanja navedenega, medtem ko sem pri kadrovikih zasledila nekoliko bolj optimističen pogled na to, kar je pri obeh skupinah vplivalo na ocenjevanje.

Kljub solidnim rezultatom raziskave sem mnenja, da bi morali v proučevanih podjetjih namenjati še več pozornosti pridobivanju človeškega kapitala in predvsem boljše pripraviti strategije načrtovanja in pridobivanja kadrovskih virov ter strategije vodenja intervjuja. Obenem pa bi morali nameniti posebno pozornost oblikam oglaševanja razpisanega delovnega mesta, objektivnosti in kritičnosti pri ocenjevanju kandidata, hkrati pa tudi povabiti več kandidatov na zaposlitveni intervju, ne pa samo tiste, ki imajo primerno izobrazbo in delovne izkušnje, saj se v mnogih skrivajo talenti in sposobnosti, ki jih pisno ni mogoče izraziti. Pri tem, ko v podjetjih ne povabijo na razgovor kandidata zaradi premalo delovnih izkušenj, so morda izgubili najprimernejšega zaposlenega za tisto delovno mesto in vzeli drugega, ki ima sicer izkušnje, vendar ne privede do rezultatov, ki bi jih lahko dosegel prvi.

Poleg omejitev, ki sem jih navedla v uvodu, je bilo v raziskavi prisotnih še nekaj dodatnih omejitev. Ena od teh je po mojem mnenju nizek odziv podjetij, zaradi česar celotna raziskava ni posplošljiva na vsa srednje velika in velika slovenska podjetja, ampak velja le za proučevana podjetja. Z večjim številom izpolnjenih anketnih vprašalnikov bi dobila več informacij in bi lahko tudi opravila značilnejšo statistično analizo, ki bo morda dala tudi nekoliko drugačne rezultate. Možen razlog nizkega odziva, ki predstavlja tudi dodatno omejitev, je morda ta, da je to obdobje množičnih dopustov, kar pomeni, da je tudi v podjetjih manj zaposlenih in kadrovikov, ki bi lahko namenili pozornost moji raziskavi in se v večjem številu odzvali in odgovorili na

anketne vprašalnike.

Vseeno pa sem mnenja, da so, ne glede na omenjene pomanjkljivosti in omejitve, ugotovljeni rezultati dobra podlaga za morebitne nadaljnje raziskave na področju pridobivanja kadrov, saj sem raziskavo skrbno opravila.





## LITERATURA

- Adler, Lou. 1998. *Hire with your head*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Barclay, Jean M. 1999. Employee selection: a question of structure. *Personnel Review*. 18 (1/2): 134-151.
- Eggert, Max. 1999. *The perfect interview*. London: Random House Business Books.
- Hackett, Penny. 1998. *The selection interview*. London: Institute of personnel and development.
- Holmes, Karen. 2000. *Interviews and appraisals*. London: Orion Business.
- Jay, Ros. 2002. *Brilliant interview*. London: Pearson Education Limited.
- Jereb, Janez. 1996. Postopki pridobivanja in izbire sodelavcev determinirani z dejavniki uspešnosti. *Organizacija*. 29 (6): 352-360.
- Kragelj, Radovan. 1998. *Kako izbrati najprimernejšega sodelavca. Seleksijski intervju, priročnik*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- Kvale, Steinar. 1996. *Interviews*. Thousand Oaks: SAGE Publication, Inc.
- Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ludlow, Ron in Fergus Panton. 1991. *The Essence of Successful Staff Selection*. Great Britain: Prentice Hall.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Stane. 1997. Strateško načrtovanje kadrovskih virov v organizaciji. *Organizacija*. 30 (10): 537-545.
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Stone, Florence. 2002. *Recruiting and Retaining People*. Oxford: Capstone Publishing.
- Stres, Anton. 1999. *Etika in filozofija morale*. Ljubljana: Družina.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.

## VIRI

iBON 2006/2 – bonitete, verzija 4.2.0.285, Noviforum, d. o. o. (25. 06. 2007)

Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.

Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.

## **PRILOGE**

**Priloga 1** Srednje velika in velika slovenska podjetja v letu 2006

**Priloga 2** Vprašalnik namenjen kadrovikom

**Priloga 3** Vprašalnik namenjen zaposlenim



## Srednje velika in velika slovenska podjetja v letu 2006

Zap. št.	Naziv	Mesto	Št. zaposlenih
1	A SPORT D.O.O.	BEGUNJE	50 – 99
2	A1 – REMONT KRANJ D.O.O.	KRANJ	85
3	A1, D.D.	LJUBLJANA	73
4	ABANKA D.D.	LJUBLJANA	500 – 999
5	ABC POMURKA – INTERNATIONAL D.D.	MURSKA SOBOTA	66
6	ABRASIV MUTA D.O.O.	MUTA	62
7	AC-INTERCAR, D.O.O. LJUBLJANA	LJUBLJANA	61
8	ACRONI, D.O.O.	JESENICE	1384
9	ACTUAL I.T., D.O.O.	KOPER	104
10	ADACTA D.O.O., LJUBLJANA	LJUBLJANA	58
11	ADD D.O.O. LJUBLJANA	LJUBLJANA	50
12	ADECCO H.R. D.O.O.	LJUBLJANA	1239
13	ADK D.O.O.	HOČE	496
14	ADRIA AIRWAYS D.D.	LJUBLJANA	570
15	ADRIA D.O.O.	ANKARAN	52
16	ADRIA MOBIL, D.O.O. NOVO MESTO	NOVO MESTO	778
17	ADRIA PLUS, D.O.O. NOVO MESTO	NOVO MESTO	51
18	ADRIATIC SLOVENICA D.D.	KOPER	500 – 999
19	AERO IDA, D.O.O.	CELJE	59
20	AERO PAPIROTI, D.O.O.	CELJE	98
21	AERO, D.D.	CELJE	400
22	AERODROM LJUBLJANA, D.D.	BRNIK-AERODROM	323
23	AET D.O.O.	TOLMIN	277
24	AFIT, D.O.O.	MIREN	259
25	AGENCIJA ZA POŠTO	LJUBLJANA	50 – 99
26	AGIS PLUS D.O.O.	PTUJ	78
27	AGIS ZAVORE D.D. PTUJ	PTUJ	204
28	AGROGORICA D.D.	ŠEMPETER PRI GORICI	88
29	AGROMEHANIKA, D.D.	KRANJ	120
30	AGROMERKUR MURSKA SOBOTA D.O.O.	MURSKA SOBOTA	108
31	AGROGRUŠE D.O.O.	RUŠE	58
32	AIREST D.O.O.	BRNIK-AERODROM	72
33	AJM OKNA-VRATA-SENČILA D.O.O.	PESNICA PRI MARIBORU	190
34	AJPES	LJUBLJANA	200 – 249
35	AKERS VALJI RAVNE D.O.O.	RAVNE NA KOROŠKEM	81
36	AKRAPOVIČ, D.O.O.	IVANČNA GORICA	210
37	AKRIPOL D.D.	TREBNJE	157
38	ALBIN PROMOTION D.O.O.	LOVRENC NA DRAVSKEM	115
39	ALCAN TOMOS D.O.O.	KOPER	165
40	ALCHROM D.D.	RUŠE	127

## Priloga 1

41	ALMONT D.O.O.	SLOVENSKA BISTRICA	138
42	ALMONT PVC D.O.O.	SLOVENSKA BISTRICA	60
43	ALPETOUR – POTOVALNA AGENCIJA	KRANJ	393
44	ALPETOUR, D.D.	ŠKOFJA LOKA	252
45	ALPINA, D.D., ŽIRI	ŽIRI	791
46	ALPKOMERC TOLMIN D.D.	MOST NA SOČI	156
47	ALPLES, D.D., ŽELEZNIKI	ŽELEZNIKI	318
48	ALPOS ALU, D.O.O.	ŠENTJUR	137
49	ALPOS OPREMA, D.O.O.	ŠENTJUR	123
50	ALPOS POSEBNE STORITVE, D.O.O.	ŠENTJUR	158
51	ALPOS, D.O.O.	ŠENTJUR	187
52	ALUKOMEN MONTAL D.D.	KOMEN	99
53	ALUKOMEN OPREMA D.D.	KOMEN	82
54	ALUPAK D.O.O.	SLOVENSKA BISTRICA	60
55	AMIS, D.O.O.	MARIBOR	59
56	AMZS D.D.	LJUBLJANA	378
57	ANET, D.O.O.	LJUBLJANA	55
58	ANTONI D.O.O. AJDOVŠČINA	AJDOVŠČINA	52
59	AP MS D.D.	MURSKA SOBOTA	222
60	APEL SERVIS D.O.O. LJUBLJANA	LJUBLJANA	319
61	APRIL D.O.O.	MARIBOR	125
62	APS D.D.	VELENJE	57
63	AQUASAVA, D.O.O. KRANJ	KRANJ	433
64	AQUASET D.D.	LJUBLJANA	138
65	ARBORETUM VOLČJI POTOK	RADOMLJE	50 – 99
66	ARCONT D.D. GORNJA RADGONA	GORNJA RADGONA	454
67	ARCONT IP D.O.O.	GORNJA RADGONA	98
68	AREX D.O.O. ŠENTJERNEJ	ŠENTJERNEJ	65
69	ARHIV RS LJUBLJANA	LJUBLJANA	50 – 99
70	ARIEL, D.O.O., LJUBLJANA	LJUBLJANA	70
71	ARKA, D.O.O.	ŽALEC	184
72	ARMATURE D.O.O.	MUTA	166
73	ARMETON D.O.O.	SEŽANA	106
74	ARMING D.O.O.	LJUBLJANA	86
75	ARSED D.O.O.	NOVO MESTO	158
76	ASCOM D.O.O.	IDRIJA	193
77	ASFALTI PTUJ D.O.O.	PTUJ	50
78	ASINUS, D.O.O., LJUBLJANA	LJUBLJANA	142
79	ATAMA, D.O.O.	LJUBLJANA	72
80	ATECH D.O.O.	MATERIJA	65
81	AUTOCOMMERCE AUTO D.O.O., LJUBLJANA	LJUBLJANA	423
82	AUTOCOMMERCE, D.D., LJUBLJANA	LJUBLJANA	75
83	AUTODELTA D.O.O., LJUBLJANA	LJUBLJANA	55
84	AUTOMATIC SERVICE D.O.O.	KOPER	76
85	AVRIGO D.D. NOVA GORICA	NOVA GORICA	222

86	AVTERA D.O.O.	LJUBLJANA	114
87	AVTO - KOČEVJE D.O.O.	ŠENTJANŽ PRI DRAVOGRADU	57
88	AVTO AKTIV D.O.O.	LJUBLJANA	60
89	AVTO CELJE D.D.	CELJE	217
90	AVTO ŠERBINEK D.O.O.	MARIBOR	94
91	AVTO TRIGLAV D.O.O., LJUBLJANA	LJUBLJANA	67
92	AVTOHIŠA KOLMANIČ & CO D.O.O.	MARIBOR	53
93	AVTOHIŠA MALAGAJ, D.O.O.	TRBOVLJE	71
94	AVTOHIŠA REAL, D.O.O.	LJUBLJANA	134
95	AVTOHIŠA VRTAČ, D.O.O. KRANJ	KRANJ	54
96	AVTOMERKUR D.D.	LJUBLJANA	82
97	AVTOMOTIV RADO D.O.O.	LJUBLJANA	58
98	AVTOPLUS, D.D. KOPER	KOPER	78
99	AVTOPREVOZ TOLMIN D.D.	TOLMIN	95
100	AVTOTEHNA VIS, D.O.O.	LJUBLJANA	111

Vir: Izpis: IPIS – POSLOVNI REGISTER SLOVENIJE, © 1993-2006 REGISTER NOVIFORUM,  
Glavni vir podatkov: AJPES





## Vprašalnik namenjen kadrovikom

Spoštovani. Pred vami je vprašalnik, ki mi bo v pomoč pri raziskavi o pridobivanju kadrovskih virov v slovenskih podjetjih, ki jo opravljam v okviru zaključne projektne naloge na dodiplomskem študiju na Fakulteti za management Koper. Odgovori na spodnja vprašanja naj odražajo vaše mnenje in razumevanje obravnavane tematike.

Vprašalnik je anonimen, podatki pa bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave.

Vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

1. **Spol (obkroži):**    ženski            moški

2. **Leta (obkroži):**    18-25            26-35            36-45            46-55            nad 55 let

3. **Izobrazba (obkroži):**

- |                             |                            |                   |
|-----------------------------|----------------------------|-------------------|
| a) nedokončana osnovna šola | e) višja šola              | h) specializacija |
| b) osnovna šola             | f) visoka šola             | i) magisterij     |
| c) poklicna šola            | g) univerzitetna izobrazba | j) doktorat       |
| d) srednja šola             |                            |                   |

4. **Ali menite, da je pridobivanje kadrovskih virov pomembno za uspešno poslovanje podjetja? (Obkrožite ustrezen odgovor)**

- Da, zelo pomembno    - Da, dokaj pomembno    - Majhnega pomena    - Ni pomembno

5. **Ali imate v podjetju pripravljene strategije načrtovanja kadrovskih virov?**

- DA            - NE            - NE VEM

6. **V kolikšni meri menite, da ste učinkoviti pri pridobivanju kadrovskih virov? Ocenite z oceno od 1 do 7 (obkrožite ustrezen odgovor), kjer 1 predstavlja negativno oceno (sploh nismo učinkoviti), 7 pa predstavlja najvišjo oceno (zelo smo učinkoviti).**

1    2    3    4    5    6    7

7. **Ali imate v podjetju pripravljene strategije vodenja zaposlitvenega intervjuja?**

- DA            - NE            - NE VEM

- 8. V kolikšni meri menite, da ste učinkoviti pri vodenju zaposlitvenega intervjuja?**  
Ocenite z oceno od 1 do 7 (obkrožite ustrezen odgovor), kjer 1 predstavlja negativno oceno (sploh nismo učinkoviti), 7 pa predstavlja najvišjo oceno (zelo smo učinkoviti).

1    2    3    4    5    6    7

- 9. Ali so do sedaj opravljeni zaposlitveni intervjuji in strategija pridobivanja kadrovskih virov privedli podjetje do dobre kadrovske podpore?**

- Da, zelo    - Da, dokaj    - Ne vem    - Nekoliko    - Ne, niti malo

- 10. Katere elemente (vprašanja, pripomočki, situacije ipd.) pogosteje uporabljate pri zaposlitvenem intervjuju?**

---

---

---

---

- 11. Katere negativne posledice opazate v podjetju zaradi pomanjkljivosti pri strategiji pridobivanja kadrov?**

---

---

---

---

## Vprašalnik namenjen zaposlenim

Spoštovani. Pred vami je vprašalnik, ki mi bo v pomoč pri raziskavi o pridobivanju kadrovskih virov v slovenskih podjetjih, ki jo opravljam v okviru zaključne projektne naloge na dodiplomskem študiju na Fakulteti za management Koper. Odgovori na spodnja vprašanja naj odražajo vaše mnenje in razumevanje obravnavane tematike.

Vprašalnik je anonimen, podatki pa bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave.

Vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

1. **Spol (obkroži):** ženski      moški

2. **Leta (obkroži):** 18-25      26-35      36-45      46-55      nad 55 let

3. **Delovna doba pri zadnjem delodajalcu (v letih):** \_\_\_\_\_

4. **Izobrazba (obkroži):**

- |                             |                  |                   |
|-----------------------------|------------------|-------------------|
| a) nedokončana osnovna šola | e) višja šola    | h) specializacija |
| b) osnovna šola             | f) visoka šola   | i) magisterij     |
| c) poklicna šola            | g) univerzitetna | j) doktorat       |
| d) srednja šola             | izobrazba        |                   |

4. **V kolikšni meri menite, da je kadrovska služba v podjetju, v katerem ste zaposleni, učinkovita pri pridobivanju zaposlenih? Ocenite z oceno od 1 do 7 (obkrožite ustrezen odgovor), kjer 1 predstavlja negativno oceno (sploh ni učinkovita), 7 pa predstavlja najvišjo oceno (zelo je učinkovita).**

1    2    3    4    5    6    7

5. **Ali menite, da je bil zaposlitveni intervju, na katerem ste bili pred zaposlitvijo, učinkovit? (Obkrožite ustrezen odgovor)**

- Da, zelo      - Da, dokaj      - Ne vem      - Ne, zelo malo      - Ne, niti malo

6. **V kolikšni meri menite, da kadrovska služba v podjetju, v katerem ste zaposleni, uspešno in učinkovito vodi zaposlitvene intervjuje? Ocenite z oceno od 1 do 7 (obkrožite ustrezen odgovor), kjer 1 predstavlja negativno oceno (sploh ni učinkovita), 7 pa predstavlja najvišjo oceno (zelo je učinkovita).**

1    2    3    4    5    6    7

7. V kolikšni meri menite, da se kadrovska služba v podjetju, v katerem ste zaposleni, uspešno odloči za zaposlitev izbranega kadra? Ocenite z oceno od 1 do 7 (obkrožite ustrezen odgovor), kjer 1 predstavlja negativno oceno (sploh ni uspešna), 7 pa predstavlja najvišjo oceno (zelo je uspešna).

1    2    3    4    5    6    7

8. Katere negativne posledice opazate v podjetju zaradi pomanjkljivosti pri strategiji pridobivanja kadrov?

---

---

---

---



