

DIPLOMSKA NALOGA

SODOBNI PRISTOPI PRI IZBIRI NOVIH  
SODELAVCEV V VEČNACIONALNEM  
PODJETJU

SORAJA MUŠIČ



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

SODOBNI PRISTOPI PRI IZBIRI NOVIH  
SODELAVCEV V VEČNACIONALNEM  
PODJETJU

Soraja Mušič

Koper, 2009

Mentor: izr. prof. dr. Drago Dubrovski



## POVZETEK

Mnoga podjetja so se znašla v krizi, ki narekuje odpuščanje in ne zaposlovanje delavcev. Zato morajo podjetja, v primeru, da bodo nekoga le zaposlila, tega kandidata pravilno izbrati. Nepravilna izbira lahko prinese več škode kot koristi. Kandidate za delovno mesto se najpogosteje izbira po metodi selekcijskega intervjuja. Za izbiro kandidata na ustrezno delovno mesto je pomembno poznati njegovo delovno zgodovino, izobraževanje, usposabljanje, socialno prilagojenost in motivacijo. V diplomski nalogi sem proučevala proces zaposlovanja kadrov v mednarodnem podjetju ter ugotovila, da je sam postopek zaposlovanja dolgotrajnejši ter zapleten, saj mora novega kandidata potrditi matično podjetje, ki je v tujini. Podjetje se pri iskanju kandidatov poslužuje sodobnih poti, to je interneta ter agencij za zaposlovanje, preko katerih ustreznega kandidata hitreje in lažje najde.

*Ključne besede:* kadrovski proces, načrtovanje kadrov, izbira kadrov, selekcioniranje, razvoj kadrov

## SUMMARY

Many companies have found themselves in a crisis, which dictates the dismissing rather than the employing of workers. In case the companies actually want to employ a person, they have to choose the right candidate. The incorrect choice can do more harm than benefit. The most frequent way of choosing the candidate is the method of a selective interview. In order to choose the candidate for a suitable working position, it is important to know one's working experience, education, qualification, social adaptation, and motivation. During the course of my thesis I studied the employment process in the international company. I reached the conclusion that in such a company the very process of employment is much longer and more complicated. This is due to the fact that a new candidate is to be approved by a central company, which is located abroad. Looking for new candidates, the company makes use of modern approaches, i.e. the internet and employment agencies, by means of which it finds the new candidate more quickly and more easily.

*Key words:* employment process, planning of workers, choosing of workers, process of selection, development of workers

**UDK:** 331.5:658.3(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča.....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	1
1.3	Predpostavke in omejitve .....	2
1.4	Struktura diplomskega dela .....	2
1.5	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela.....	2
<b>2</b>	<b>Management človeških virov .....</b>	<b>5</b>
2.1	Globalizacija in internacionalizacija poslovanja.....	5
2.2	Ravnanje z ljudmi pri delu .....	6
2.3	Planiranje človeških virov .....	7
2.4	Kadrovska funkcija v večnacionalnem podjetju .....	8
<b>3</b>	<b>Analiza delovnega mesta .....</b>	<b>11</b>
3.1	Sistemizacija delovnega mesta.....	11
3.2	Analiza dela.....	12
3.3	Lastnosti kandidatov za delovno mesto .....	12
<b>4</b>	<b>Proces izbire novih sodelavcev v podjetju .....</b>	<b>15</b>
4.1	Zakonska podlaga kadrovskega procesa .....	15
4.2	Opis postopka izbire novih sodelavcev .....	16
4.3	Izbira in najemanje kadrov .....	17
4.3.1	Priprave na selekcijski intervju.....	18
4.3.2	Vsebinska in organizacijska priprava .....	18
4.3.3	Potek intervjuja .....	20
4.3.4	Analiza informacij in vprašanj.....	21
4.4	Selekcioniranje kandidatov .....	21
4.4.1	Prvo selekcioniranje kandidatov .....	22
4.4.2	Drugo selekcioniranje kandidatov .....	22
4.4.3	Testiranje.....	23
<b>5</b>	<b>Informacijske tehnologije in kadrovanje.....</b>	<b>27</b>
5.1	Uporaba informacijske tehnologije v procesu kadrovskega managementa .....	27
5.2	Računalniški razgovor.....	27
5.3	Video razgovor .....	28
<b>6</b>	<b>Kadrovanje v podjetju Servier Pharma d.o.o. ....</b>	<b>29</b>
6.1	Opis podjetja .....	29
6.1.1	Zgodovina podjetja .....	29
6.1.2	Dejavnost in organizacija podjetja (organigram, izobrazba) .....	29
6.2	Izbira najprimernejšega kandidata za prosto delovno mesto v podjetju .....	32
6.2.1	Zakonski okvir zaposlovanja v podjetju .....	32

6.2.2	Planiranje kadrov v podjetju .....	32
6.2.3	Proces zaposlovanja .....	33
6.2.4	Posebnosti zaposlovanja v mednarodnem podjetju .....	34
6.3	Uporaba metod in tehnik pri kadrovanju v podjetju .....	35
6.4	Uporaba informacijskih tehnologij pri kadrovanju v podjetju .....	37
6.5	Analiza zaposlovanja kadrov v podjetju Servier Pharma d.o.o.....	37
6.5.1	Vzorec anketiranih .....	37
6.5.2	Rezultati ankete.....	39
<b>7</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>45</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>49</b>
	<b>Priloga.....</b>	<b>51</b>



## **SLIKE**

Slika 6.1 Organigram podjetja Servier Pharma d.o.o. ....	31
Slika 6.2 Običajen oglas podjetja, objavljen v različnih medijih: .....	34
Slika 6.3 Spol anketiranih oseb .....	38
Slika 6.4 Starost anketiranih oseb .....	38
Slika 6.5 Izobrazba anketiranih oseb .....	39
Slika 6.6 Predhodna zaposlitev .....	40
Slika 6.7 Pridobitev informacije o zaposlitvi v Servier Pharma d.o.o. ....	40
Slika 6.8 Poznavanje podjetja Servier Pharma d.o.o. ....	41
Slika 6.9 Ogled spletne strani pred razgovorom .....	41
Slika 6.10 Primerjava zaposlitvenega razgovora z drugimi podjetji .....	42
Slika 6.11 Ocena kadrovskega postopka .....	43
Slika 6.12 Časovna ocena kadrovskega postopka .....	44

## **TABELE**

Tabela 6.1 Razlika med agencijjo in podjetjem .....	36
---	----

## KRAJŠAVE

d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
IKT	informatično komunikacijska tehnologija
IT	informatična tehnologija
MIS	managerski informatični sistem
tj.	to je
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Podjetja se danes zaradi globalizacije odločajo za vstop na tuje trge, tj. internacionalno poslovanje, kar za podjetje že samo po sebi predstavlja strošek naložbe, zato je posebno pozornost potrebno nameniti prav zaposlovanju kadrov v teh podjetjih. Izbira in zaposlovanje ključnih kadrov ter poznavanje tujih trgov delovne sile je ena izmed najpomembnejših kadrovske dejavnosti večnacionalnih podjetij. Povečana mednarodna konkurenca, širjenje na mednarodne trge, združevanje organizacij, preoblikovanje podjetij in podobno, ne dovoljuje organizacijam, ki delujejo na tujih trgih, da bi zaposlovale neustrezne delavce. Zato je potrebno analizirati delovna mesta in naloge, na podlagi analize pa določiti načine in kriterije pridobivanja kadrov v večnacionalnih podjetjih. Ko je podjetje odločeno o tem, ali bo kadrovanje potekalo znotraj ali izven podjetja, se prične pridobivanje na podlagi kriterijev, ki odražajo vlogo posameznika v večnacionalnem podjetju.

Managerji v večnacionalnih podjetjih po vsem svetu odkrivajo, da so zaposleni izrednega pomena za uspešno poslovanje organizacije na vseh področjih. Podjetja potrebujejo ljudi, tako kot potrebujejo surovine, opremo in ostale stvari, da bi lahko uspešno delovala. Vendar upravljanje z ljudmi ni lahka stvar. Lahko pa si jo olajšamo, če poskrbimo, da že na začetku izberemo prave in sposobne kadre. Napake pri kadrovanju se pogosto pokažejo v obliki visokih stroškov in porabljenem času ter energiji pri kasnejšem delu podjetja.

Načrtovanje kadrov v večnacionalnem podjetju je postopek, ko na podlagi vnaprej določenih kriterijev, ugotovljenih potreb in želja izbiramo nove sodelavce, ki bodo v kar največji meri izpolnjevali vse te zahtevane kriterije. Večnacionalno podjetje pa se še dodatno sooča z različnimi trgi delovne sile, različnimi delovnimi pogoji in navadami ter kriteriji zaposlovanja. Pri izbiri novih sodelavcev podjetja uporabljajo nekatere tradicionalne pristope, kot so intervju, testi in tudi poskusno delo, vse bolj pa dobiva veljavo tudi uporaba informacijskih tehnologij, predvsem internet.

## 1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomske naloge je proučevati proces pridobivanja in izbire kadrov v specifičnem podjetju, kjer je treba upoštevati tudi organizacijska razmerja med lokalno hčerinsko družbo (podružnico) in tujo matično družbo. Zanima nas, kako poteka proces pridobivanja in izbire kadrov v specifičnem večnacionalnem podjetju in kateri so osnovni kriteriji oziroma pogoji, ki jih mora kandidat izpolnjevati, da bo sprejet na razpisano delovno mesto.

Cilji diplomske naloge so:

- prikazati pomen človeških virov in pomen pridobivanja ter izbire kadrov,
- preučiti načine za privabljanje človeških virov v večnacionalnem podjetju,
- analizirati pridobivanje in izbiro človeških virov v obravnavanem podjetju,
- prikazati, kakšen kader potrebuje večnacionalno podjetje za uspešno in konkurenčno poslovanje,
- predstaviti sedanjo vlogo informacijske tehnologije pri pridobivanju kadrov in predstaviti možnosti, ki izhajajo iz tega v prihodnosti.

Pri pisanju diplomske naloge zagovarjamo naslednje trditve :

- pri izbiri novih sodelavcev se moramo odločiti za tiste, ki so podjetju potrebni v danih razmerah in imajo ustrezno strokovno znanje za kvalitetno opravljanje dela,
- ker nam informacijske tehnologije nudijo številne možnosti, jih mora podjetje uporabljati v čim večji meri,
- postopek zaposlovanja je v mednarodnem podjetju drugačen ter zahtevnejši kot v domačem.

### **1.3 Predpostavke in omejitve**

Predpostavljam, da bom za pisanje diplomske naloge dobila vse potrebne podatke s strani podjetja Servier Pharma d.o.o. ter ustrezno strokovno literaturo za predstavitev teoretičnih izhodišč.

Omejitve vidim v tem, da podjetje zaradi varovanja poslovne skrivnosti ne bo razkrilo celotnega postopka kadrovanja, nekateri zaposleni pa iz različnih razlogov ne bodo hoteli sodelovati pri anketiranju.

### **1.4 Struktura diplomskega dela**

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela.

V teoretičnem delu sem podala izhodišča zaposlovanja kadrov ter opisala sam kadroviski postopek s poudarkom na selekcijskem intervjuju, katerega se podjetje poslužuje v največji meri.

V empiričnem delu pa sem na podlagi anketnega vprašalnika raziskovala mnenje zaposlenih o kadroviskem postopku v podjetju Servier Pharma d.o.o. Rezultate sem grafično predstavila ter jih interpretirala.

### **1.5 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela**

V diplomskem delu sem proučevala tako teorijo kot prakso v izbranem podjetju. Izmed metod zbiranja podatkov sem uporabila najprej metodo zbiranja podatkov iz

eksternih virov – strokovne literature. Pri delu diplomske naloge, ki se nanaša na izbrano podjetje, sem uporabila metodo internega raziskovanja (uporaba podatkov, pridobljenih s pomočjo zbiranja iz interne dokumentacije podjetja), metodo spraševanja in metodo opazovanja. Velik del vseh spoznanj temelji na osnovi lastnega poznavanja omenjene problematike.

Uvodna poglavja temeljijo na naslednjih metodah:

- metoda deskripcije, ki se nanaša na opazovanje dejstev, procesov in pojavov;
- metoda kompilacije, s katero sem s pomočjo povzemanja in primerjanja opazovanj, spoznanj, stališč in mnenj drugih avtorjev tvorila lastno besedilo;
- zgodovinska metoda, ki je prisotna v manjši meri;
- metoda anketiranja, s pomočjo anketnega vprašalnika zaprtega tipa sem raziskovala mnenje o postopku kadrovanja v podjetju Servier Pharma d.o.o..



## 2 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV

### 2.1 Globalizacija in internacionalizacija poslovanja

Preden preidemo na obravnavanje zaposlovanja kadrov v večnacionalnem podjetju je prav, da se seznanimo s samim pojmom globalizacije ter internacionalizacije. To pa zaradi tega, ker se zaradi njiju večja podjetja odločajo za poslovanje izven državnih meja. Razlogi, ki jih k temu vodijo so različni in bodo tudi na kratko predstavljeni.

Internationalizacija se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav oziroma vključevanje v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo z vidika menjave blaga in storitev (v trgovinski bilanci) oziroma tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance ter določenih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v slednji sploh niso zajete. Plačilna bilanca se namreč omejuje na zapis vseh ekonomskih transakcij (tokov) neke države s tujino v določenem obdobju. Mednarodna proizvodnja doda tudi prej izpuščene dejavnosti podjetij v tujini in je opredeljena kot proizvodnja, ki jo izvaja ali nadzoruje eno podjetje v več državah. Vključuje torej tudi prodaje enot multinacionalnih podjetij. Internationalizacija se širše uporablja za izhodno gibanje aktivnosti posameznega podjetja izven meja lastne države oziroma z domačega trga na globalni trg. Alexander definicijo nato nekoliko razširi, in sicer kot proces naraščajočega vključevanja v mednarodne aktivnosti zaradi vključevanja tako vhodnih kot izhodnih aktivnosti, oboje pa spada v mednarodno trgovino (Czinkota 2001, 126-127).

Proces internacionalizacije ni enosmeren, temveč poteka vsaj v dveh smereh, saj je internacionalizacija lahko vhodna ali izhodna. V prvem primeru je mednarodno poslovanje v določeni državi posledica vpliva tujih (globalnih) konkurentov na njen trg, ki sili v domači trg usmerjena podjetja k sodelovanju s tujimi ekonomskimi subjekti. Domače gospodarstvo se lahko (vhodno) internacionalizira zaradi širjenja ali rasti tujih podjetij, na primer z uvozom, s prejemanjem licenc, s skupnimi vlaganji s tujci v domači državi ali s poslovnimi enotami v popolnoma tuji lasti. Z drugega vidika pa se gospodarstvo lahko internacionalizira tako, da domača podjetja razširjajo svojo dejavnost preko nacionalnih meja, kar v strokovni literaturi imenujejo izhodna internacionalizacija. Poleg omenjenega obstaja tudi internacionalizacija kooperativnega tipa (na primer strateške zveze, kooperacijski sporazumi), ki je z naraščanjem kapitalskih povezav vse bolj prisotna. Navadno gospodarstva (podjetja) začnejo z vhodno internacionalizacijo, sledi izhodna internacionalizacija, ki je na koncu okrepljena še s kooperativno. Večina preučevanj internacionalizacije je v strokovni literaturi osredotočena na izhodno internacionalizacijo s poudarkom na procesu vstopa na tuji trg oziroma procesu rasti podjetja, ki ga jemlje za prvi pogoj internacionalizacije (Czinkota 2001).

Globalizacija je večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, kakršne skupaj tvorijo novo kakovost (Svetličič 2004, 78).

Med pojmom internacionalizacija in globalizacija obstajajo le manjše vsebinske razlike. Medtem ko prvi bolj postavlja v ospredje proces (npr. širitve poslovanja preko domačih meja), se drugi bolj nanaša na doseženo stanje, za katerega je hkrati značilna funkcionalna integracija na svetovni ravni razpršenih aktivnosti. Pogoji za globalizacijo je torej proces internacionalizacije, ki doseže takšno stopnjo mednarodnih aktivnosti nekega podjetja, da lahko rečemo, da to posluje na svetovni (tj. globalni) ravni oz. je dosežena stopnja njihove globalne internacionalizacije (Dubrovski 2006, 49).

## **2.2 Ravnanje z ljudmi pri delu**

Ravnanje z ljudmi pri delu je sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi viri, s katerimi organizacija upravlja, dosegli postavljene cilje. Organizacije, ki nimajo jasnih ciljev, zaman iščejo učinkovite načine ravnanja z ljudmi pri delu. V tržnem gospodarstvu se strategije ravnanja z ljudmi pri delu, ki naj bi pomagale uresničiti osnovno strategijo organizacije, zrcalijo v samih modelih ravnanja z njimi. Po mnenju kritikov naj bi bili vsi modeli, ki se uporabljajo v praksi, statične predstave preteklih izkušenj.

V preteklosti je bilo stanje na trgu razmeroma stabilno in je omogočalo postavljanje stabilnih ciljev. Hitrost sprememb in naraščanje konkurence na trgu, kjer ponudba postane večja od povpraševanja, v ospredje postavi kupca. Cilje določajo predvsem in včasih samo uporabniki izdelkov. Organizacije postajajo bolj sploščene, kar pomeni, da je odgovornost za rezultate razširjena po vsej organizaciji. V takšnem položaju je namesto planiranja mogoče oblikovati le vizijo prihodnosti in si želeli, da bo na podlagi interakcije zaposlenih mogoče uspešno in učinkovito zadovoljiti potrebe kupcev. Spremembe na trgu so v tem obdobju tako hitre, da lahko celo znanje iz preteklosti ovira način odzivanja na nove razmere, ki zahtevajo predvsem izvirno odločanje. Ustvarjalnost je pomembnejša od znanja, le miselno in ustvarjalno prožni ljudje lahko sledijo spremembam. Planiranje ljudi je nadomestila želja po ljudeh z "veliko" zmoglostmi. V sistem je vključena velika dinamika, ki je tako značilna tudi za ravnanje z ljudmi pri delu, ali angleško HRM – Human Resource Management (Lipičnik 2002, 445).

Spremembe modela upravljanja človeških virov so potekale hkrati s spremembami splošnega modela operativnega delovanja podjetja, v treh stopnjah (Tomažič, 2003):

1. administrativno upravljanje človeških virov – značilne so stabilne organizacijske strukture. V njihovem okviru so delavci dodeljeni delovnim mestom. Spremembe so minimalne ali jih sploh ni, podjetje sodelavcev ne



spodbuja k razvoju novih kompetenc, spodbuja pa vzdrževanje tistih, ki so nujne za izvajanje predpisanih delovnih nalog;

2. klasični model – organizacijske strukture niso več tako stabilne, na tej razvojni stopnji podjetje spodbuja sodelavce k razvoju novih kompetenc. Značilen je prehod od kolektivne obravnave zaposlenih k individualni, kar že kaže na obravnavo delavca kot osebnosti in ne več kot priveska delovnemu mestu. Najvidnejši instrument tega prehoda je ocenjevalni pogovor oziroma letni pogovor, ki na veliko odpre vrata nadaljnjemu razvoju kompetenc. Še vedno pa ostaja v ospredju iskanje optimalne skladnosti med značilnostmi delovnega mesta in značilnostmi delavca;
3. model kompetenc – osrednjo vlogo prevzame delavec, ki to delovno mesto zaseda. Ta razvojna stopnja ne odpravi v celoti vloge oziroma pomena delovnega mesta, korenito pa poseže v razumevanje razmerja med delavcem in delovnim mestom. Za to stopnjo velja razmišljanje, da se delovno mesto mora razvijati vzporedno z osebo, ki ga zaseda. Ne velja več, da je delavec dodeljen delovnemu mestu, temveč obratno. To pomeni, da je delavec odgovoren za izpolnjevanje poslanstva delovnega mesta, ne pa več natančnih in vnaprej določenih opravil, kar pa je mogoče le, če ima delavec ustrezne kompetence.

Zelo hudo napako pri predvidevanju prihodnjih modelov ravnanja z ljudmi pri delu bi napravili (Lipičnik 2002, 454), če bi človeka razumeli kot konstanto ali vir, ki se ne spreminja. Že dolgo je znano, da človeka ni mogoče skladiščiti in da se človek, zaradi učenja, izboljšuje.

Management mednarodnega poslovanja zajema vse tiste naloge, kot veljajo za druga področja (načrtovanje, organiziranje in usklajevanje, vodenje, nadziranje), pri tem pa se osredotoča na pripravo, izvedbo in nadzor poslovanja v mednarodnih razsežnostih, to pa vključuje tako eksterni kakor tudi interni vidik. Manager mednarodnega poslovanja, strnjeno povedano, načrtuje, organizira, vodi in nadzira poslovanje podjetja v mednarodnem okolju, ki zaradi svoje poudarjene dinamičnosti in negotovosti zahteva visoko stopnjo agilnosti in prilagodljivosti tako, da takšno poslovanje vodi k uspešnosti in učinkovitosti celotnega podjetja, s čemer si to podjetje zagotavlja svoj obstoj in razvoj (Dubrovski 2006, 26).

### **2.3 Planiranje človeških virov**

Planiranje človeških virov je vse pomembnejši cilj organizacije. Seveda se mora smotno skladati s celotnim planom organizacije, vendar pa brez delavcev ni proizvodov oz. storitev.

Napovedovanje potreb po človeških virih je najpomembnejša faza in vključuje ugotavljanje potreb po zaposlenih in seveda ponudbo notranjih in zunanjih človeških

virov za sedanjost in prihodnost organizacije (Belcourt 2004, 159). Povpraševanje in ponudba po človeških virih pa skupaj dajeta rezultat za večanje ali manjšanje delovne sile, drugače rečeno, je neto zahteva človeškega kapitala v organizaciji.

Organizacija mora biti pri planiranju človeških virov pozorna na spremembe v okolju. Te lahko razvrstimo v več vrst. Prve so spremembe, ki jih povzročajo notranji dejavniki. Nanje se je treba prilagoditi. Če pride do tovrstnih sprememb, potrebuje organizacija plan za ravnanje s človeškimi viri. Drugi tip sprememb, ki vpliva na napovedovanje potreb po človeških virih, so zunanje spremembe okolja. Tretji oz. zadnji tip pa je, da se organizacija osredotoči na sam potek svojega delovanja in na zahteve po delovni sili, ki jih ima sedaj in jih bo imela tudi v prihodnje ter se pri tem ne meni preveč za spremembe v notranjem kot tudi zunanjem okolju (Belcourt 2004, 35). Seveda se moramo pri tem zavedati, da je napovedovanje potreb po človeških virih za organizacije le približno možno stanje organizacije in njenega okolja v prihodnosti. Ne smemo pozabiti na človekove osnovne potrebe, ki jih ima posameznik že od nekdaj, kot je potreba po hrani, pijači, ljubezni, oblačilih, domu, svobodi, izobraževanju, osebni rasti, zdravstveni in socialni varnosti itd.

Planiranje človeških virov in upoštevanje sprememb okolja organizacije zagotavlja strateško proaktivno planiranje, ki ima več lastnosti (Leskovar – Špacapan 2002, 123):

- Planiranje človeških virov je povezano s strateškim planiranjem.
- Plani in programi so medsebojno usklajeni, prav tako pa so usklajeni s poslovno strategijo.
- Strateško planiranje človeških virov temelji na določanju ključnih problemov, ki se oblikujejo na osnovi nenehnega proučevanja notranjega in zunanjega okolja organizacije.
- Prilagodljivost in fleksibilnost človeških virov je v skladu s spremenjenimi pogoji v notranjem in zunanjem okolju organizacije.
- Planiranje upošteva cilje organizacije, cilje in pričakovanja zaposlenih glede razvoja in napredovanja, kakor tudi potrebe z vidika kvalitete življenja in delovnih pogojev.
- Izvedba planiranih aktivnosti se nepretrgoma vrednoti z upoštevanjem ciljev organizacije, ciljev področja človeških virov ter individualnih ciljev.

## **2.4 Kadrovska funkcija v večnacionalnem podjetju**

V preteklosti je kadrovska funkcija »nabavila« človeka na trgu delovne sile, kar je bilo podobno nabavi stroja za opravljanje nekega dela. Z njim je bilo sklenjeno delovno razmerje, ki je trajalo običajno do konca delovne dobe posameznika. Delavci so bili za svoje delovanje v podjetju že do neke mere usposobljeni, sicer pa velikih potreb po usposabljanju niti ni bilo, saj je šlo predvsem za nekvalificirano delo. Managerji so

aktivneje sodelovali le pri najemanju ljudi, z nadaljnjim razvojem ljudi pa se niso ukvarjali.

Pogledi na človeka kot delovno silo so se sčasoma spremenili. S prihodom človeka v podjetje, prevzame kadrovník odgovornost in skrb za to, da se bo delo kvalitetno opravilo in da bo delavec hkrati zmožen opraviti delo, ki mu je bilo naloženo. Samo delo se spreminja, prav tako tudi potrebne zmožnosti ljudi. Brez aktivnega razvijanja zmožnosti ljudi, doseganja postavljenih ciljev, osebnih ciljev in ciljev podjetja, ne bi bilo moč uresničiti (Merkač Skok 2008).

Kadrovska funkcijo kot poslovno funkcijo (»personnel function«) lahko opredelimo kot funkcijo, ki priskrbi ljudi za delo v podjetju, uporabi njihovo znanje, lastnosti in druge značilnosti, ki jih posameznik že ima. Ravnanje te funkcije opravlja kadrovník. Podjetje posameznika ne izobrazuje, ne razvija. Skrbi le, da so v podjetju stalno na voljo ustrezni delavci. Delo kadrovske službe je tu podobno delu nabavne službe (Rozman 1998, 6).

Rozman pojasnjuje angleški izraz »staffing« kot prevod za kadrovanje oziroma kadrovska funkcijo kot organizacijsko funkcijo. Za organizacijske funkcije je značilno, da ne ustvarjajo proizvodov in storitev neposredno, temveč z vzpostavljanjem in vzdrževanjem ustreznih razmerij med člani združbe zagotavljajo, da poslovanje poteka smotno in da bo cilj poslovanja ustvarjen na najbolj smotrn način. Taki organizacijski procesi so: planiranje, kontroliranje, usklajevanje, upravljanje in ravnateljstvo (Rozman 1998, 7).

V razvoju, ko se krepi vloga dela in tudi zahtev, ki se kažejo v sindikatih, vlogi države, pride na ta način do spreminjanja vloge zaposlenih in večje, drugačne vloge ravnateljev. Ravnatelji vse manj uveljavljajo planirane organizacije z ukazovanjem, disciplino, vse več pa z razvijanjem in izrabo zmožnosti zaposlenih, kar danes poznamo pod izrazom »human resources management«, ki poudarja, da gre za ljudi kot temeljno prvino v podjetju. Na ta način se krepi funkcija kadrovanja ali ravnanja človekovih zmožnosti kot del upravljalno-ravnalne funkcije. V primerjavi s klasično kadrovska funkcijo je kadrovska funkcija kot organizacijska funkcija (»human resources management«) bolj strateško usmerjena in vpeta v management podjetja.

Rozman (1998, 8) predlaga, da govorimo o kadrovska funkciji kot poslovni funkciji. Manager te funkcije (»personnel manager«) ravna kadrovska oddelka. Pri vseh ravnalcih v podjetju pa se krepi in spreminja vloga v uveljavljanju organizacije. Za managerje je značilno, da planirajo, kontrolirajo, poleg tega pa tudi uveljavljajo, razvijajo, skupaj z zaposlenimi, zmožnosti vseh članov združbe.

Zgodovinsko gledano se je kadrovska funkcija najmočneje spreminjala in hkrati pridobivala na svojem pomenu v naših podjetjih. Prek vpliva spremenjene vloge in pomena človeka v reprodukcijskem procesu se je kadrovska funkcija pospešeno uveljavljala. V teoriji in praksi so postopno prihajali do spoznanja, da so ljudje ključni

izvor konkurenčnosti in da je najpomembnejši proizvodni tvorec prav človek s svojimi znanji, sposobnostmi in motiviranostjo.

Zaradi procesa globalizacije ter internacionalizacije poslovanja postaja Slovenija zanimiva za tuj kapital, kar pomeni, da multinacionalke, med katere spada tudi Raziskovalna skupina Servier, ki je lastnica podjetja Servier Pharma d.o.o., odpirajo podružnice pri nas ter tako zaposlujejo v svojem podjetju naše državljane. Cilj vsakega podjetja je doseganje dobrih rezultatov. Že dolgo velja, da je človeški kapital tisti, ki je konkurenčna prednost podjetja, zato sem izpostavila pomen ravnanja s človeškimi viri. Slednje zajema celotno kadrovsko funkcijo, ki se začne s samim postopkom zaposlovanja, katerega sem na primeru podjetja Servier Pharma d.o.o. tudi podrobno predstavila. Kadrovska funkcija podjetja je načrtovana ter skrbno pripravljena funkcija v sklopu ravnanja z ljudmi pri delu, kar je namen predstavitve diplomske naloge, ne le teoretično ampak tudi praktično.

### 3 ANALIZA DELOVNEGA MESTA

#### 3.1 Sistemizacija delovnega mesta

Preden v podjetju začnejo s planiranjem novih kadrov, je potrebno narediti analizo delovnega mesta. Z analizo delovnega mesta se natančno določijo potrebe tega dela ter s tem tudi znanja in sposobnosti, ki naj bi jih imel novozaposleni. V kolikor tega ni, ne moremo natančno vedeti kaj želimo in pričakujemo od zaposlenega, kar pomeni, da mu tudi delovnih nalog ne moremo postaviti in od njega zahtevati dobro opravljeno delo.

S sistematično analizo dela in delavca dobimo podlago za sistemizacijo delovnega mesta, ki je eden od obveznih splošnih aktov delodajalca. »Opis dela in opis delavca imenujemo s skupnim imenom sistemizacija delovnega mesta.« (Lipičnik, Mežnar 1998, 66). Sistemizacija delovnega mesta je temeljni akt, ki omogoča učinkovito izbiro kadrov in je podlaga za načrtovanje usposabljanja in dodatnega izobraževanja, za oblikovanje razvojnih poti in nenazadnje tudi za načrtovanje horizontalnega in vertikalnega napredovanja. Bistven del sistemizacije je opis del in nalog, za katerega predpostavljamo, da bi naj bil dosleden in hkrati dovolj širok in splošen, da dopušča spremembe in fleksibilnost na delovnem mestu. To dosežemo z izpostavljanjem ciljev, nalog in odgovornosti, ne predpisujemo pa načina dela oz. poti do ciljev. S takim načinom se tudi lažje izognemo težavam ob današnjih hitrih spremembah tehnologije in s tem tudi delovnih postopkov ter poleg prilagajanja ponudimo predvsem višje izobraženemu kadru, vodilnemu osebju možnost uporabe znanja in sposobnosti. Na ta način spodbujamo izkoriščanje njihovega znanja, kreativnost, samoiniciativnost ter ne omejujemo težnje po spremembah. Opis delovnega mesta je po Zakonu o delovnih razmerjih (29. člen) tudi obvezen sestavni del pogodbe o zaposlitvi. Sistemizacija delovnega mesta opredeljuje:

- delavca - po izobrazbi,
- funkcionalna znanja,
- delovne izkušnje,
- delovno mesto - dela in naloge,
- pogoje za delo,
- odgovornost in pristojnost,
- delovne razmere,
- telesne aktivnosti.

Delovna mesta se marsikje že danes tako prepletajo, da je težko natančno ugotoviti, katere naloge posameznik opravlja. To je predvsem na delovnih mestih, ki so višje v organizacijski strukturi. Zato nas na tem mestu ne sme zanimati le posameznik, ampak moramo ob selekciji kadrov upoštevati tudi skupinsko dinamiko in možnosti za timsko delo. Z analizo dela dobimo podatke o delovnem mestu, s pomočjo katerih izdelamo

profil delavca in se na podlagi le-tega odločimo, katere metode bomo uporabili v postopku pridobivanja in izbire kandidatov (Keenan, 1995).

Z izdelanim opisom dela lahko kandidatom predstavimo, za kakšno delovno mesto gre ter jim omogočimo, da že na tej stopnji izbirnega postopka ugotovijo, ali jim tovrstno delo nudi uresničitev ciljev. To zmanjša verjetnost, da bi izbrani kandidat na koncu izbirnega postopka ali celo po nastopu dela ugotovil, da mu to ne ustreza. Če delovno mesto ne omogoča uresničevanja ciljev, ki jih ima zaposleni, to lahko povzroči, da bo kmalu začel iskati sebi bolj ustrezno delovno mesto, kar za organizacijo pomeni novo iskanje, novo uvajanje in s tem povezane stroške.

### **3.2 Analiza dela**

Analiza dela je tehnični postopek za zbiranje podatkov o delu, s katerim ugotavljamo predvsem (Lipičnik 1998, 79):

- zahtevnost dela oz. naloge (npr. avtomatiziranost, iz koliko operacij je sestavljeno, prisotnost navodil, rutinskost, potrebno kreativnost, samostojnost, potrebno znanje, odgovornost, stike z ljudmi v in zunaj podjetja, odločanje, vodenje);
- delovne pogoje oz. fizikalne in socialne delovne razmere (npr. terensko delo, izpostavljenost neugodni klimi, hrup, kemikalije, drža telesa, potrebna zaščitna sredstva, orodja, oprema, delovna sredstva);
- vrste odločitev, ki jih mora sprejemati pri opravljanju svojega dela;
- psihofizične funkcije, kjer ugotavljamo, katere od teh so potrebne oz. jih mora imeti delavec razvite, da bo lahko uspešno opravljal delo.

Bistveno je, da se podjetje zaveda, kakšen kader potrebuje. Z analizo delovnega mesta dobi odgovor na vprašanje, kateri je ustrezen kandidat. S tem si pomaga pri odločitvi o zaposlitvi in prispeva k zadovoljstvu izbranega kandidata z organizacijo ter zadovoljstvu organizacije z izbranim kandidatom. ([www.brainhunter.com](http://www.brainhunter.com)).

Povsem se strinjam z ugotovitvami Lipičnika, ki daje pomembno funkcijo analizi delovnega mesta, kot začetku postopka planiranja kadrov. Menim, da je dobra analiza delovnega mesta pogoj za dobro izbiro kandidata. S tem, ko v podjetju naredijo analizo posameznih delovnih mest, točno vedo kaj potrebujejo in tudi kaj morajo od novozaposlenih zahtevati pri samem razpisu za delovno mesto.

### **3.3 Lastnosti kandidatov za delovno mesto**

Ljudje se vključujemo v organizacije in se zaposlujemo, da bi tako lažje izpolnili svoje potrebe in uresničili svoje želje tako v samem delovnem okolju kot v prostem času oz. zasebnem življenju. Organizacija mora poskušati najti optimalno izpolnjevanje svojih ciljev na eni strani ter izpolnjevanje potreb in doseganje ciljev zaposlenih na

drugi strani. Da bi pri tem uspeli, je treba poznati lastnosti delavcev ter le-te ugotavljati že ob sprejemu v delovno razmerje. V kolikor kandidatove lastnosti ne sovpadajo z možnostmi organizacije, da bi optimalno izpolnila njegove cilje, interese in potrebe, obstaja večja verjetnost, da kandidat ne bo uspešno opravljal svojega dela. Lastnosti lahko delimo na (Možina 1998, 95):

1. bistvene = jih mora imeti;
2. zaželene = naj bi jih imel, vendar niso nujne;
3. nezaželene = jih ne sme imeti.

Tako pri opisu delovnega mesta kot tudi pri opisu lastnosti delavca, je pomembno, da je opis natančen in konkreten, da ne opisujemo preveč splošno. To pripomore k jasnejši sliki kandidata, ki bi bil za delovno mesto najbolj primeren. Za značilne lastnosti, ki so pri kandidatih dandanes še posebej pomembne, šteje Chambers naslednje (2001, 146):

1. sposobnost in pripravljenost podrežati se v smislu dovzetnosti za spremembe;
2. nove politike in odgovornega izvajanja zaupanega dela, kljub osebnemu nestrinjanju z nekaterimi zadevami;
3. vedenja in aktivnosti določena z odgovornostjo in ne z všečnostjo, kjer iščemo pripravljenost na sprejem delovnega mesta zaradi njegovih odgovornosti;
4. etičnost pri delu.

Kot sem že omenila, se strinjam z Lipičnikom, da je analiza delovnega mesta pri planiranju kadrov izredno pomembna. Glede analize prijavljenih kandidatov pa imam nekatere pomisleke. Nedvomno je pri opravljanju delovnih nalog izredno pomembna izobrazba ter ustrezne sposobnosti, vendar pa dvomim glede analize osebnosti delavca. Menim, da ne moremo narediti osebnostne analize tako hitro, da bi lahko delavca spoznali že v uvodnih razgovorih za delo.

Sama analiza delovnega mesta je pri zaposlovanju v podjetju Servier Pharma d.o.o. pomembna, saj lahko le na podlagi te sistemizacije, seveda pa tudi vnaprejšnjega plana ter potrebe po delu, razpišemo delovno mesto. Na podlagi analize dela se potem tudi naredi ustrezen razpis za delovno mesto, zato sem analizo dela ter sistemizacijo izpostavila, saj je namen naloge prikazati kako poteka celoten postopek kadrovanja v omenjenem podjetju.





## 4 PROCES IZBIRE NOVIH SODELAVCEV V PODJETJU

### 4.1 Zakonska podlaga kadrovskega procesa

Kadrovski proces zajema celoto dogodkov in aktivnosti pri planiranju, sprejemanju, razporejanju in razvoju kadrov ter skrbi za fizične in psihične pogoje dela. S tem v bistvu vstopa v vse druge procese (proizvodni, finančno-komercialni, proces odločanja), pri katerih je osnovni dejavnik človek, njegova sposobnost, znanje, večšina in stopnja njegove motiviranosti in integriranosti.

Novi Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) je stopil v veljavo 1. januarja 2003. Njegovi zametki priprav segajo že v leto 1995, prva obravnava v Državnem zboru RS je bila opravljena v mesecu marcu 1999, druga v začetku leta 2001 in tretja v marcu 2002.

Najpomembnejše in najboljše poglavje, ki ga vsebuje novi ZDR, je t. i. pogodba o zaposlitvi, ki natančneje ureja delovno razmerje med dvema strankama (delavcem in delodajalcem) kot pogodbenim razmerjem. »Predmet pogodbe o zaposlitvi je delo za plačilo. To delo se opravlja v delovnem razmerju oziroma razmerju pravic in obveznosti, ki se nanašajo na delo« (Štrovs 2008, 49).

Prejšnja delovno pravna zakonodaja eksplicitno ni omenjala prepovedi diskriminacije za razliko od nove, ki že med načeli določa pozitivnopravna pravila o prepovedi diskriminacije. Delodajalec tako ne sme iskalca zaposlitve postavljati v neenakopraven položaj zaradi spola, rase, barve kože, starosti, zdravstvenega stanja oziroma invalidnosti, verskega, političnega ali drugega prepričanja, članstva v sindikatu, nacionalnega in socialnega porekla, družinskega statusa, premoženjskega stanja, spolne usmerjenosti ali zaradi drugih osebnih okoliščin. V novem zakonu se zagotavljajo tudi enake možnosti in enaka obravnava za ženske in moške na področju zaposlovanja, napredovanja, usposabljanja, izobraževanja, prekvalifikacij, plač in drugih prejemkov iz delovnega razmerja, odsotnostih z dela, delovnih razmer, delovnega časa in odpovedi pogodbe o zaposlitvi (povzeto po ZDR).

Pregled nekaterih določil ZDR, pomembnih pri kadrovanju:

Pravice in obveznosti strank pri sklepanju pogodb o zaposlitvi (23. – 28. člen ZDR): Prosta delovna mesta je potrebno javno objaviti, kot javna objava se šteje tudi objava v prostorih Zavoda RS za zaposlovanje. Poudarjena je prepoved diskriminacije glede na spol pri objavi delovnega mesta. Delodajalec sme od potencialnega delavca zahtevati le dokazila o izpolnjevanju pogojev za opravljanje dela in le tiste podatke, ki so v neposredni zvezi z delovnim razmerjem. Stroški za predhodni zdravstveni pregled bremenijo delodajalca. Delodajalec mora pred sklenitvijo pogodbe seznaniti kandidata z delom, pogoji dela ter pravicami in obveznostmi pogodbenih strank, ki so povezane z opravljanjem dela. Kandidat je dolžan predložiti dokazila o izpolnjevanju pogojev za opravljanje dela. Stranki se svobodno odločata o sklenitvi pogodbe. Delodajalec mora pri tem upoštevati zakonske prepovedi in druge predpisane in objavljene pogoje za

opravljanje dela. Vsak neizbran kandidat mora biti v osmih dneh od sklenitve pogodbe o zaposlitvi obvešččen, da ni bil izbran.

Delodajalec mora delavca ob sklenjeni pogodbi o zaposlitvi prijaviti v obvezno socialno zavarovanje. Oblika in vsebina pogodbe (15., 16. in 29. člen ZDR): Delodajalec mora potencialnemu delavcu še pred sklenitvijo glavne pogodbe, izročiti pisen predlog pogodbe, da bi se ta lahko seznanil s pogoji zaposlitve. Če stranki nista sklenili pogodbe o zaposlitvi v pisni obliki ali če niso v pisni obliki izražene vse obvezne sestavine, to ne vpliva na obstoj in veljavnost pogodbe o zaposlitvi. Obvezne sestavine pogodbe o zaposlitvi: podatki o pogodbenih strankah; datum nastopa dela; delovno mesto oz. podatki o delu, ki je predmet pogodbe; kraj opravljanja dela; čas trajanja delovnega razmerja in način izrabe letnega dopusta, če je sklenjena pogodba za določen čas; določilo ali gre za delovno razmerje s polnim ali krajšim delovnim časom; določilo o dnevnem ali tedenskem delovnem času in razporeditvi delovnega časa; določilo o osnovni plači ter morebitnih drugih plačilih; določilo o drugih sestavinah plače, plačilnem obdobju, plačilnem dnevu in načinu izplačevanja plače; določilo o letnem dopustu oz. načinu določanja letnega dopusta; dolžina odpovednega roka; navedbo kolektivnih pogodb, ki zavezujejo delodajalca oz. splošnih aktov delodajalca, ki določa pogoje dela delavca. Pogodba o zaposlitvi vsebuje pravice, ki so za delavca ugodnejše kot pravice višjih aktov (zakon, kolektivne pogodbe ali splošni akti delodajalca).

#### **4.2 Opis postopka izbire novih sodelavcev**

Podjetje, ki nenehno načrtuje potrebe po kadrih in daje kadrovske funkciji velik pomen, ne bo imelo težav pri pridobivanju kadrov. Nikoli se namreč ne ve, kdaj bo kdo od zaposlenih zapustil podjetje. V pomoč pri pridobivanju delavcev je analiza dela in njen rezultat, tj. sistemizacija delovnega mesta in njegov opis. Ko je vse to že pripravljeno, se začne proces pridobivanja kadrov.

V podjetjih se potreba po zaposlitvi novega delavca največkrat pojavi zaradi odhoda katerega izmed zaposlenih ali zaradi rasti organizacije. Pridobivanje je možno iz zunanjih in notranjih virov. Slednje je usmerjeno k delavcem, ki so že zaposleni v organizaciji in bi se želeli zaposliti na prostih delovnih mestih. Prednosti notranjega kadrovanja so naslednje: spodbujanje morale in delovne uspešnosti; privrženost organizaciji in manjša verjetnost, da bodo notranji kandidati organizacijo zapustili; napredovanje povečuje lojalnost zaposlenih in omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodstvena mesta; večja verjetnost, da bomo dobro ocenili oziroma izbrali kandidata; notranji kandidati potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja kot zunanji (Svetlik 1998, 110).

Slabosti notranjega kadrovanja:

1. nezadovoljstvo zaposlenih, ki ne uspejo pri kandidiranju za prosta delovna mesta (nujno jih je obvestiti o tem, zakaj niso bili izbrani);
2. brez dobro izdelanega sistema napredovanja in razvoja kadrov se v organizaciji pogosto zgodi, da pri notranjem kadrovanju ne izberemo delavca, ki najbolj ustreza prostemu delovnemu mestu;
3. težave notranjega kandidata, ki je bil izbran na prosto vodstveno mesto, z uveljavljanjem svoje avtoritete (njegovi sodelavci ga še vedno obravnavajo kot člana skupine in ne kot nadrejenega);
4. pomanjkanje inovacij, vse večja zaprtost organizacij (notranji kadri številnih problemov ne vidijo ali jih neuspešno rešujejo na ustaljene načine).

Za uspešno notranje kadrovanje mora imeti organizacija dobre podatke o zaposlenih in njihovih sposobnostih, delovnih dosežkih, izobrazbi in usposabljanju, napredovanju in podobno. Dobro je, da obstoječo bazo podatkov organizacije stalno dopolnjujejo tako, da spremljajo razvoj posameznika ter delavce občasno anketirajo ali intervjuvajo.

Zaradi pomanjkanja kandidatov v organizaciji, slabosti notranjega kadrovanja, pojava potreb po novih delavcih zaradi razširitve del, teh ljudi pa ni mogoče dobiti iz notranjega vira, se organizacije obračajo k zunanjim virom kadrov. Pri tem uporabljajo različne metode, odvisno od delavcev, ki jih iščejo, od svoje poslovne strategije in od okolja, ki ga določa trg delovne sile.

Podjetja lahko pridobijo kadre (Rozman, Kovač, Koletnik 1993, 198): z razvojem lastnih kadrov, prek oglasov, s priporočili sedanjih zaposlenih, prek posebnih institucij ali z iskanjem na visokih in drugih šolah.

Notranje kadrovanje je dejansko problem, na katerega morajo biti kadrovniki v podjetju še posebej pozorni. Povsem se strinjam s Svetlikom, ki je izpostavil nevarnosti notranjega zaposlovanja. Na žalost pa je praksa podjetij taka, da se zaposluje predvsem iz notranjih virov ter manj iz zunanjih. Na ta način bi se naj zmanjševali stroški, vendar menim, da se le še povečujejo. Če novo izbrani kandidat na delovno mesto svojih nalog ne bo v redu in kakovostno opravljal, lahko to podjetju prinese več škode in stroškov, kot če bi zaposlili nekoga na novo, od zunaj.

### **4.3 Izbira in najemanje kadrov**

Običajni pristopi k izbiri zaposlenih so: informacije v vlogi kandidatov, različni testi, pogovori s kandidati, informacije centrov za izbiro kandidatov ter informacije o njihovem dosedanjem delu.

Izbiranje delavcev je dvosmerni proces, ki teče med organizacijo in posamezniki, pri katerih je organizacija vzbudila zanimanje za zaposlitev. V primerih, ko organizacije ponujajo delovna mesta, za katera so vnaprej natančno določene potrebne lastnosti

delavcev, organizacije v izbirnem postopku le še preverjajo ali kandidati te lastnosti imajo. Več truda pri pridobitvi, izbiri in uvajanju kandidatov v organizacijo pa je treba vložiti v primerih, ko gre za zahtevnejša in specifična delovna mesta, za katera običajno zelo dobrih kandidatov ni na voljo. Kandidatom je treba delo in organizacijo predstaviti realistično in pokazati tisto, za kar so še posebej zainteresirani. Izbirni postopek pomeni neke vrste tudi postopek motiviranja kandidatov in pogajanja z njimi.

#### **4.3.1 Priprave na selekcijski intervju**

Priprava na intervju je pomembna predvsem zato, da poteka razgovor nemoteno, da hitreje dosežemo cilj razgovora in da sprejmemo stališča, ki so vsem dovolj skupna. Dodatno nam priprava lahko koristi tudi pri pregledu spremljanja tistega, o čemer je potekal pogovor (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 163).

Kadar intervju začnemo brez poprejšnjega načrta ali skeletne sheme, obstaja velika verjetnost, da bomo pozabili na kakšno pomembno področje pri kandidatu. Načrt nam omogoča v intervju vnesti red, sistematičnost in kronološko zaporedje razvijanja pogovora. Načrt intervjuja oblikujemo na podlagi informacij, ki jih o kandidatu že imamo (npr. iz kadrovskega vprašalnika) ter na podlagi zahtev delovnega mesta.

#### **4.3.2 Vsebinska in organizacijska priprava**

Vsebinska priprava pomeni, da (Svetlik 2002, 154):

- se mora spraševalec natančno seznaniti z opisom delovnega mesta, predvsem pa z lastnostmi, ki naj bi jih kandidat imel,
- mora spraševalec pregledati in analizirati vse podatke, ki jih o kandidatu že ima,
- mora spraševalec izbrati oziroma določiti kazalce posameznih lastnosti pri kandidatih,
- po možnosti kazalce oblikuje tako, da je mogoče posamezne lastnosti kandidatov številčno izraziti oziroma oceniti,
- mora izbrane kazalce vključiti v vprašanja, ki jih namerava postaviti kandidatu tako, da vsaj okvirno ve, kaj mu posamezen odgovor pove o kandidatu,
- mora vprašanja razvrstiti v vprašalnik tako, da pogovor čim lažje in čim učinkoviteje poteka in
- mora spraševalec predvideti, kaj bi lahko zanimalo kandidata in pripraviti ustrezne odgovore.

Kazalce je treba vključiti v ustrezna vprašanja tako, da ni že na prvi pogled očitno, kam posamezno vprašanje meri. Oblikovana naj bodo čim jasneje in v jeziku, ki je blizu kandidatu. Nanašajo se na štiri področja in sicer na (Svetlik 2002, 155):

- kandidatovo izobraževanje in izpopolnjevanje,
- njegovo delo in delovno kariero, če je že bil zaposlen,
- njegove interese in pričakovanja, povezana z delom in organizacijo, za katero se zanima in
- njegovo zasebno življenje, posebej družino in prosti čas.

Zakon o delovnih razmerjih izrecno prepoveduje spraševati kandidate za zaposlitev o stvareh, ki niso povezane z delom, posebej še o njihovi zasebnosti. S tem želi preprečiti zapostavljanje kandidatov za zaposlitev, na primer bodočih mater. Seveda pa ostaja odprto vprašanje, koliko je mogoče zasebnost ločiti od dela in kako doseči spoštovanje navedene zakonske zahteve v praksi.

Za potek intervjuja je pomembno, kakšna vprašanja uporabimo (Svetlik 2002, 157):

- a. Zaprta vprašanja uporabljamo za ugotavljanje dejstev. Začenjajo se v glavnem z »ali«. Nanje dobimo kratke in jedrnate odgovore, največkrat »da« ali »ne«. S temi vprašanji kandidata ne bomo pripravili do pravega pogovora.
- b. Odprta vprašanja so temu nasprotna. Začenjajo se z besedami »kaj«, »zakaj«, »kako«. Kandidata spodbujajo k razlagi. Dajo informacije ne zgolj o dejstvih, pač pa tudi o ozadju in globljih razlagah vedenja, mišljenja ali hotenja kandidata.
- c. Nekje vmes so tako imenovana *omejena* vprašanja. Začenjajo se z besedami »kdo«, »kateri«, »kje«, »kdaj«.
- d. Hipotetična vprašanja poskušajo kandidatu predstaviti neko okoliščino in od njega izvedeti, kako bi se v njej znašel oziroma kaj bi storil. Vendar pa nimajo velike napovedne vrednosti, saj ne morejo nadomestiti dejanskih razmer, kandidati pa pogosto odgovarjajo tako, kot menijo, da spraševalec od njih pričakuje in ne tako kot bi dejansko reagirali.
- e. Sugestivnim vprašanjem, ki kandidatom tako rekoč polagajo pričakovane odgovore v usta, se je treba izogibati.
- f. Kompleksnih vprašanj, v katerih hkrati sprašujemo veliko stvari, naj prav tako ne bi uporabljali.
- g. Diskriminacijska vprašanja različne kandidate protizakonito postavljajo v neenakopraven položaj, zato jih ne smemo uporabljati.

Organizacijska priprava intervjuja vključuje tehnično sestavo vprašalnika, ki naj omogoči zapisovanje pogovora. Če smo se odločili za bolj strukturiran vprašalnik, pustimo že v njem dovolj prostora za zapisovanje odgovorov (Svetlik 2002, 159).

Izbrati je treba tudi primeren prostor, kjer lahko pogovor nemoteno poteka in se kandidat lahko dovolj sprosti. Prostor mora biti primerne velikosti, da se kandidat ne počuti utesnjenega ali da se ne »izgubi« v kaki sejni sobi. To je lahko urejena pisarna ali

drug prostor, ki je urejen podobno kot delovno okolje. Pogovora ne smejo motiti telefonski klici in druge osebe (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 161).

Menim, da je intervju z novim kandidatom pomemben, saj to pomeni prvi kontakt s kandidatom. Poleg tega je to način, da spoznamo kandidata. V kolikšni meri se selekcijski intervju v podjetjih izvaja bi težko rekla, saj sama s tem nimam izkušenj. Večkrat slišim, da se na eno delovno mesto prijavi tudi do 1000 kandidatov, zato je vprašljivo ali je mogoče kvalitetno izvesti selekcijski intervju z vsemi kandidati. Kdaj in kako ga izvajati je pomembno vprašanje, nedvomno pa ga je potrebno izvesti pred sprejemom kandidata na delovno mesto.

### **4.3.3 Potek intervjuja**

Navadno pred začetkom intervjuja kandidata sprostimo s kratkim pogovorom o neki drugi temi. K pogovoru pristopimo kot partner, poskušamo začeti z neformalnim klepetom in jasno pokažemo, da nismo v vlogi podrejeni – nadrejeni. Bodimo topli, odprti in spoštljivi. Običajno ni težko najti iztočnice za tak začetek pogovora (Kragelj 1998, 49).

Jedro intervjuja je lahko organizirano na različne načine. Najpogosteje določimo področja posameznikovih dejavnosti, o katerih teče pogovor. Na navedenih področjih v pogovoru iščemo informacije, ki nam bi čim boljše opisale kandidata tako, da bi lahko ugotovili ali je primeren za neko delovno mesto. Lahko pa pogovor teče tudi tako, da najprej poskušamo ugotoviti kandidatove sposobnosti, ki jih je pokazal na različnih področjih, nato njegove osebne lastnosti in tako naprej (Svetlik 2002, 160).

Med intervjujem kandidata tudi pozorno opazujemo (vendar nevsiljivo) in skušamo iz drže, mimike obraza, kretenj, odmika telesa in tona govorjenja najti odgovore na vprašanja zlasti v primeru, ko iščemo kandidate s točno določenimi lastnostmi ali v primeru, da kandidat ni iskren oz. ne daje odkritih odgovorov na vprašanja.

Osnovno govorico telesa moramo poznati. Govorica telesa pomeni več kot polovico vseh informacij, ki jih posredujemo sogovorniku in tudi na pogovoru o zaposlitvi je ta eden od pomembnejših dejavnikov, ki odločajo o vtisu kandidata. Seveda moramo govorico telesa obravnavati kot celoto, ne smemo izvzeti le nekaj delov telesne mimike (Butina 2002).

Sklepni del pogovora naj bo rezerviran za vprašanja kandidata. Na najpogostejša moramo biti vnaprej pripravljene. V skrajnem primeru lahko kandidatu obljubimo kasnejši pisni odgovor. Ta vprašanja ne pomagajo le kandidatu, da se lažje odloči, temveč tudi nam. Kažejo kako intenzivno se kandidat zanima za delo, za možnost strokovne rasti, za plačo in za druge ugodnosti. Da se pogovor bliža koncu, nakažemo s kakim gibom ali preprosto rečemo: »Nimam več vprašanj, ali imate morda vi še kakšno?« (Svetlik 2002, 161).

#### **4.3.4 Analiza informacij in vprašanj**

Za končno odločitev o izbiri bodočega delavca, ki smo ga uspešno pripeljali skozi vse faze izbirnega postopka oziroma ni med tem sam odstopil, je potrebno (Svetlik 2002, 165):

- analizirati vse v izbirnem postopku pridobljene informacije glede na nujne, želene in nezaželene lastnosti delavca in
- med seboj primerjati kandidate.

Napake pri ocenjevanju kandidata po opravljenem intervjuju, so razmeroma znane (Butina 2002):

- konstantna napaka: ocenjevalec vsem daje visoke ocene,
- napaka prilagajanja konkretnemu vzorcu: ocenjevalec ocenjuje v odvisnosti od okolja,
- halo efekt: ocenjevalec ocenjuje na podlagi splošnega vtisa,
- logična napaka: ocenjevalec misli, da sta dve lastnosti med sabo povezani,
- napaka centralne tendence: ocenjevalec vsem daje povprečne ocene.

Možnih napak se moramo zavedati, nanje moramo biti pripravljeni in se med ocenjevanjem »spomniti nanje«, da jim ne podležemo. Kandidata za katerega med potekom razgovora ocenimo, da je primeren, moramo na intervjuju tudi pridobiti za zaposlitev. Vedeti moramo, da so najboljši kandidati običajno vključeni v več postopkov izbiranja (Butina 2002).

Sam potek intervjuja določa spraševalec. V kolikor se spraševalec na intervju dobro pripravi, ga lahko tudi hitro in kvalitetno izvede. Seveda vsega ni mogoče predvideti, zato je izredno pomembno obvladovanje komunikacijskih sposobnosti, ki jih seveda spraševalec mora imeti, saj nikoli ne ve kakšen bo njegov sogovornik. Zapiski med intervjujem so pomembni, saj spraševalcu lahko med obilico kandidatov, uide pomemben podatek. Prav tako pa zapisovanje intervjuja pripomore k temu, da se izogne pogostim, že navedenim, napakam. Izurjeni in strokovno usposobljeni kadri v podjetju so temu kos in nedvomno lahko za odprto delovno mesto izberejo tudi ustreznega kandidata.

#### **4.4 Selekcioniranje kandidatov**

Preučevano podjetje nenehno širi svoje delovanje in poslovanje. Zaradi tega se pojavljajo potrebe po novih kandidatih.

Problem v Sloveniji je visoka brezposelnost. Tako se zgodi, da se na eno delovno mesto prijavi veliko število kandidatov. Da bi izbrali ustreznega, uporabijo metodo selekcioniranja.

#### **4.4.1 Prvo selekcioniranje kandidatov**

Prvo selekcioniranje poteka na osnovi prijave in življenjepisa oz. priloženih referenc. To se opravi s primerjanjem podatkov o posameznem kandidatu (iz prijave, življenjepisa, referenc ipd.) in pogojev v objavi. Običajno kandidate razvrstimo v nekaj skupin, glede na to kako izpolnjujejo zahtevane pogoje. Take skupine so: primerni, še primerni, neprimerni. Rangiranje kandidatov za objavljeno delovno mesto izvedemo po posameznih skupinah primernosti, glede na to koliko izpolnjujejo predpisane zahteve zamišljenega »idealnega kandidata« za to delovno mesto (formalni pogoji) ter ob upoštevanju morebitnih dodatnih elementov, ki jih nismo objavili kot pogoj. Začnemo s skupino primerni. V kolikor se ne odločimo o izbiri nadaljujemo s skupino še primerni. (Butina 2002).

Prijavljene kandidate, za katere smo v prvi selekciji ugotovili, da ne izpolnjujejo »formalnih« pogojev (zahtevan poklic, delovne izkušnje, znanje jezikov ipd.) iz skupine neprimerni, ne vključujemo v selekcijo. Pravno formalno bi lahko rekli, da niso kandidati, ker ne izpolnjujejo formalnih pogojev objave, so se pa nanjo prijavili. Lahko jih že v tej fazi obvestimo, da ne izpolnjujejo pogojev in se v nadaljevanju procesa izbire z njimi več ne ukvarjamo. Obvestilo naj bo taktno, vljudno, pustimo vrata odprta za druga delovna mesta oz. za druge objave.

#### **4.4.2 Drugo selekcioniranje kandidatov**

Zaposlitveni intervju je sistematična in nadzirna 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 (Svetlik 2002, 152).

Predhodne faze izbirnega postopka, kot so formular za prijavo, življenjepis in testi, nam o kandidatu že veliko povedo. Nekatere kandidate smo na tej podlagi izločili iz nadaljnje obravnave. Morda imamo o nekaterih lastnostih kandidatov že dovolj podatkov, na primer o formalni izobrazbi. Zato se s tem v pogovoru z njimi ne ukvarjamo več. Iščemo tiste lastnosti, ki so še nerazkrite oziroma o katerih nismo gotovi. Predvsem pa ne sprašujemo kandidata o stvareh, ki jih je že navedel (Svetlik 2002, 155).

Najzahtevnejša stopnja priprave intervjuja je izbira kazalcev posameznih lastnosti kandidatov. Treba je ugotoviti, kakšne motive ima kandidat, kakšne sposobnosti in dosežke in kakšne osebnostne lastnosti. Ali še konkretnije: kaj kaže na to, da kandidat rad dela z ljudmi, da je pri tem že imel uspehe, da se želi izpopolnjevati, da je vztrajna in ne konfliktna osebnost in podobno. Za vsako lastnost kandidata, ki jo želimo



ugotoviti z intervjujem, je treba izbrati vsaj en kazalec. Če je mogoče, kazalce tudi količinsko izrazimo. Oblikujemo preproste ordinalne ali po možnosti intervalne skale in jim pripišemo točkovne vrednosti. Tako kandidate za določeno delovno mesto med seboj lažje primerjamo.

Kljub vsemu je sam intervju relativno nezanesljiva metoda in je nujno uporabiti še druge kriterije, da bi izbrali najboljše kandidate (Wanous 1994, 139).

Problem nezanesljivosti intervjuja kot edine metode sprejemanja novih kandidatov za delovno mesto sem že izpostavila, ko sem omenila, da je vprašljivo ali je zagotovljena kvaliteta pri tolikem številu izprašanih oseb. Drug problem je vsekakor izbira ustreznih kazalcev pri intervjuju. Med pogovorom se lahko zgodi, da spraševalec kak podatek presliši, ga enostavno izgubi, kljub temu, da si zapisuje pogovor. Kako ustrezno izbrati kazalce, da bodo enaki za vse, je dejansko problem, zato se strinjam z Wanousom, da je potrebna uporaba tudi drugih metod.

#### **4.4.3 Testiranje**

Naslednja kritična odločitev v procesu selekcije je testiranje kandidatov. Organizacija se mora odločiti, katere od naslednjih dejavnikov je potrebno preveriti: tehnična znanja, osebne sposobnosti, npr. sposobnost reševanja problemov itd. Testiranje mora biti pogojeno z zahtevami določenega delovnega mesta.

Testiranje se ponavadi izvede po intervjuvanju, saj je časovno in denarno potratno. Dva najpogostejša načina tipa testiranja sta delovni vzorci in testiranje sposobnosti za določeno delovno mesto. V prvem primeru dobi kandidat reprezentativen primer dela, ki bo del njegove službe, ki ga mora izvršiti. V drugem se meri kandidatova sposobnost razumevanja kritičnih komponent bodočega dela in je uporaben takrat, ko je organizacija pripravljena interno usposablјati kandidata. Oba načina omogočata kandidatu realističen vpogled v delovno mesto, za katerega se poteguje in dobro predvidita ujemanje med kandidatom in organizacijo (Butina 2002).

##### **Vrste testov**

Vse teste, ki se uporabljajo v zvezi s kadrovskimi procesi v družbi in podjetju, lahko razvrstimo v tri skupine (Florjančič 2003).

##### **Testi znanja**

S testi znanja želimo ugotoviti, koliko znanja, veščin in delovnih navad si je pridobil izpraševanec.

S testi znanja v ožjem smislu ugotavljamo sama dejstva (na primer: preverjanje znanja jezika, daktilografije, stenografije ipd.), s testi sposobnosti za uporabo znanja pa ugotavljamo veščine in navade, s pomočjo katerih se uporablja določeno teoretično znanje (na primer: reševanje nekega praktičnega problema ali opravljanje konkretne

naloge v postopku predhodnega preverjanja sposobnosti kandidata za opravljanje določenih poslov in delovnih nalog).

#### Testi sposobnosti

S temi testi sposobnosti želimo izmeriti tiste lastnosti, ki spadajo med prve pogoje za opravljanje določenih poslov in delovnih nalog. Ti testi morajo dati podatke o tem, kakšne so latentne možnosti posameznika, da z usposabljanjem za določene posle in delovne naloge pridobi oziroma izpopolni specifične veščine in znanja.

#### Testi osebnosti

Med teste osebnosti v ožjem smislu spadajo testi, s katerimi se določajo lastnosti osebnosti, ki pridejo do izraza v načinu emotivnega obnašanja, v temeljnih stališčih do sebe, do drugih, do družbe, v osnovnih karakteristikah aktivnosti, v osnovnih interesih in motivih.

Svetlik (2002, 148-149) deli teste na individualne in skupinske:

Med individualne teste, ki jih včasih imenujemo tudi psihološki, uvršča: inteligenčne, teste posebnih sposobnosti, test dosežkov, osebnosti, test sposobnosti učenja in test interesov. Ti testi so praviloma posredni. Kažejo na lastnosti posameznikov, na podlagi katerih lahko pričakujemo določeno vedenje pri delu oziroma v organizaciji.

Značilnosti posameznih testov so:

Inteligenčni testi ugotavljajo splošne sposobnosti, kot so spomin, besedni zaklad, govor in numerične sposobnosti. Rezultati kažejo, kolikšne so sposobnosti odrasle osebe glede na povprečne rezultate, zlasti sposobnosti učenja, pomnjenja, reševanja problemov in dela. Inteligentnost je nujen, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešno delo.

Testi posebnih sposobnosti; teh je cela vrsta, odvisno od tega, katere sposobnosti iščemo pri posamezniku, ki naj opravlja določeno delo. Take so na primer: razumevanje mehanike, gibalne spretnosti prstov in rok, fizična moč, prostorsko zaznavanje, umetniške in ustvarjalne sposobnosti, sposobnost izražanja ter numerične sposobnosti.

Test dosežkov meri predvsem znanje, ki ga je posameznik pridobil v šoli ali v drugih oblikah izobraževanja pri delu.

Test interesov ugotavlja raznovrstne interese posameznika in jih primerja s strukturo interesov, ki je značilna za poklic, ki naj bi ga opravljal. Na tej podlagi je mogoče sklepati, ali bo organizacija lahko omogočila uveljavitev interesov posameznika ali pa je treba pričakovati njegove frustracije oziroma nezadovoljstvo.

Test sposobnosti učenja se navadno uporablja za delavce v proizvodnji, ki bi jih želeli dodatno usposabljanje. Posamezniki opravijo konkretno delo na podlagi predhodnih

navodil in demonstracij. Ugotavlja se, kako dobro sledijo navodilom in kako hitro napredujejo pri učenju.

Skupinski testi so najpogosteje oblikovani kot posebne naloge, ki od članov skupin zahtevajo odločanje, diskusije, poročanje, predstavitev problemov, branje stališč in podobno. Ti testi bolj neposredno kažejo vedenje posameznikov v konkretnih delovnih razmerah. Poleg tega bi brez njih težko ugotavljali sposobnost vključevanja v skupino, vplivanje na druge ter izražanje v skupini. S skupinskimi testi običajno ugotavljamo:

- socialne sposobnosti, kot so občutljivost do drugih, taktičnost, agresivnost, sovražnost, prijaznost, odzivanje na kritiko, prilagajanje drugačnim mnenjem, vpliv na druge in kako se drugi odzivajo na posameznika,
- intelektualne sposobnosti, kot so jasnost misli, zmožnost izražanja, kakovost analogij in posploševanja, uporaba znanja in izkušenj pri reševanju problemov, in
- stališča, ki izražajo na primer avtoritativnost, poštenost, enostranskost, predsodke in podobno.

#### Merske lastnosti testov

Vrednost testov je dokazana s tem, da na podlagi podatkov, ki jih dajo o posamezniku, lahko sklepamo o vedenju posameznika v organizaciji, zlasti pa o njegovi delovni uspešnosti. V napovedano vrednost testov lahko verjamemo, če so veljavni in zanesljivi. Njihova pomembna lastnost pa je tudi splošnost uporabe.

Veljavnost testa pove, koliko z njim zares merimo to, kar nameravamo. Test je veljaven, če na primer na vprašanja kandidatom za zaposlitev o tem, kaj jim je pri delu všeč in česa ne marajo, res lahko sklepamo o njihovih motivih za delo ali če zares lahko na podlagi določene ocene iz matematike pričakujemo, da bo posameznik, ki je to oceno dobil, znal reševati ustrezne matematične probleme. Torej test ni veljaven sam zase, ampak se njegova veljavnost ocenjuje v odnosu na to, kar meri (Svetlik 2002, 151).

Sama bi večjo težo pripisala testiranju kot pa intervjuju. Menim, da pri testiranju lažje določimo kazalce, predvsem če kazalce točno opredelimo in točno vemo kaj hočemo. Tukaj se popolnoma pridružujem mnenju Svetlika. Pri intervjuju lahko med pogovorom zaidemo in se ne držimo točno rdeče niti pogovora, tudi če smo se nanj še tako dobro pripravili. Pri testiranju ni mogoče zaiti, saj kandidat odgovarja na zastavljena vprašanja, ki se potem točkujejo. Tak način, vsaj po mojem mnenju, prispeva k boljšim rezultatom kot pa intervju. Med iskanjem ustrezne zaposlitve sem bila bolj prepričljiva pri testih, kot intervjuju. Mogoče tudi zato, ker ocenjevalec testov kandidata ne vidi in realno oceni vsak posamezen test.

V tem poglavju sem opisala celoten postopek kadrovanja in zaposlovanja novih kandidatov v podjetju. Vsa omenjena teoretična izhodišča, vključno z zakonsko opredelitvijo zaposlovanja veljajo za vsa podjetja, ki poslujejo v Sloveniji, torej tudi za mednarodna podjetja. Sam postopek zaposlovanja sem osvetlila s teoretičnega izhodišča, saj je osnovni namen naloge predstaviti postopek zaposlovanja in izbiranja kadrov v podjetju Servier Pharma d.o.o. Osnovni metodi pri zaposlovanju sta intervju ter testiranje, zato sem ju tudi podrobno opisala, saj sta to tudi bistveni metodi, ki ju omenjeno podjetje uporablja pri zaposlovanju.

## **5 INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE IN KADROVANJE**

### **5.1 Uporaba informacijske tehnologije v procesu kadrovskega managementa**

S hitrim razvojem in sprejetjem informacijske tehnologije in njene integracije v globalno ekonomijo vstopamo v elektronsko dobo. Človeški kapital je presegel materialnega in finančnega ter postal najpomembnejši proizvod sodobne družbe in socialnega bogastva.

Intenzivnost na področju kadrovske dejavnosti je v elektronski dobi precej močna. Kadri postanejo pomembni za presojanje moči posameznih držav, kadrovski management pa postane najpomembnejši del v managerskih modelih poslovanja podjetja. S tem se spreminjajo tradicionalni managerski pogledi na poslovanje skozi materialni in finančni vidik. Vse bolj se usmerjajo v iskanje novih idej in metodologij v kontekstu sodobnih, trenutnih smernic delovanja kadrovskega managementa. Nove ekonomske smernice imajo višje zahteve za raziskovanje v kadrovskem managementu. Kadrovski management bo imel v prihodnje vse večji vpliv na strategijo managementa, zato se bo kadrovski management srečal z izzivom novih socialnih in ekonomskih oblik in s tem prestopil v omenjeno novo obdobje. Za ta korak pa je potrebna ustrezna tehnološka podpora (Florjančič et al. 2003, 73).

Uporaba sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije (IKT) v procesih kadrovskega managementa je torej nujna, saj se zahteve, ki jih pred kadrovskega managerja postavlja poslovanje v sodobnem, zahtevnem okolju odražajo v potrebah po hitrih odzivih in stalnem prilagajanju na spremembe trga. Za zagotovitev uspešnega upravljanja z osebjem, kadrovski management uporablja informacijski sistem kadrovskega managementa, ki je integriran v sodobno IKT in z drugimi informacijskimi sistemi sestavlja celovit managerski informacijski sistem (MIS). Le-ta je v pomoč hitremu poizvedovanju v kadrovsko informacijskem sistemu in nudi pomoč pri odločanju za razporejanje in upravljanje s kadri (Florjančič et al., 2003).

### **5.2 Računalniški razgovor**

Je eden od novejših pristopov k razgovoru s kandidati. Uporablja se za vodenje predhodnih razgovorov s pomočjo oblike vprašalnika na računalniškem zaslonu, v katerega kandidat vpisuje odgovore brez prisotnosti vodje razgovora. Tipični računalniški intervju obsega 100 vprašanj in traja do 20 minut. Na ta način je mogoče hitro pridobiti zelo veliko informacij. Za kandidata neugodna vprašanja so zastavljena brez občutkov, zelo neposredno, brez dodatne pomoči ali podpore. Raziskave kažejo, da na računalniško zastavljena vprašanja kandidati običajno odgovarjajo mnogo bolj natančno kot osebi, ki vodi razgovor. Ugotovljeno je bilo tudi, da imajo kandidati za zahtevnejše službe na višjih ravneh občutek, da so upravičeni do večje osebne pozornosti. To kaže, da je morda te vrste razgovor primernejši za službe na nižjih

ravneh. Dobro izdelan računalniški način pomaga, da se izognemo običajnim slabostim razgovora na štiri oči oziroma osebe z osebo. Računalnik je dober izpraševalec, še posebno, ker vodi razgovor s popolnim spominom, pozornostjo, natančnostjo in skladnostjo dodatne spoznavne moči in omogoča dodatno povečanje vrednosti človeškega odločanja (Vukovič in Miglič 2006, 166).

### **5.3 Video razgovor**

Naslednja novost, ki se uporablja pri razgovorih za zaposlovanje, je uporaba videa. Ta način je prednost pri kadrovanju kandidatov, ki jih organizacija izbira v drugih državah ali na drugih kontinentih. Vodstvo organizacije lahko oceni kandidate na video razgovoru in jih potem izbere za nadaljnje razgovore na sedežu organizacije. Ta tehnika omogoča velike prihranke časa vodstvu, pri transportu in namestitvi. Slabost te tehnike je, da ima lahko kandidat pri video razgovoru tremo in se vede zadržano. Izkušnje kažejo, da kandidati običajno premagajo začetno tremo in zadržanost in se v nadaljevanju razgovora sprostijo (Vukovič in Miglič 2006, 167).

Podjetje se pri kadrovanju in zaposlovanju poslužuje informacijske tehnologije, in sicer vedno bolj prihaja v ospredje internet kot aktualen medij iskanja kadrov. Ker se tega poslužujejo tudi v podjetju Servier Pharma d.o.o. sem predstavila to poglavje.

## **6 KADROVANJE V PODJETJU SERVIER PHARMA D.O.O.**

### **6.1 Opis podjetja**

#### **6.1.1 Zgodovina podjetja**

Podjetje Servier je leta 1954 ustanovil doktor Jacques P. Servier. Imenoval ga je Les Laboratoires Servier. Zaposlil je 9 ljudi. Z leti se je podjetje razvilo v največjo neodvisno francosko raziskovalno skupino z več kot 20.000 zaposlenimi po vsem svetu. Prisotni so v več kot 140 državah po vsem svetu. Raziskovalni centri se nahajajo v Nemčiji, Angliji, Belgiji, Franciji, Španiji, Italiji in Avstraliji. Od vseh zaposlenih jih je 3.000 zaposlenih v oddelkih za raziskave in razvoj. 25% vsega prihodka je namenjenega za raziskave. Glavne usmeritve raziskovalne skupine Servier so srčno-žilna obolenja, presnovne bolezni, nevrološka obolenja, bolezni kosti in obolenja venskega sistema.

Leta 2001 je raziskovalna skupina Servier ustanovila podjetje tudi v Sloveniji. Podjetje se imenuje Servier Pharma d.o.o.. Pred tem je registracijo zdravil in predstavitev le-teh pri zdravnikih in v lekarnah opravljalo podjetje JDC, s katerim je imelo podjetje Les Laboratoires Servier sklenjeno pogodbo o sodelovanju. To je tudi zelo olajšalo začetek. 5 oseb iz podjetja JDC se je zaposlilo v podjetju Servier Pharma d.o.o.. Dolgotrajni postopki registracije zdravil pa so bili tudi že opravljeni, zato so zaposleni lahko nemoteno nadaljevali z opravljanjem svojega dela. Zaradi hitre rasti podjetja in dobrega pozicioniranja na trgu, je rasla potreba po novih sodelavcih, tako v pisarni kot na terenu. Konec leta 2008 je imelo podjetje 36 zaposlenih.

#### **6.1.2 Dejavnost in organizacija podjetja (organigram, izobrazba)**

Podjetje Servier Pharma d.o.o. je registrirano kot trgovina na debelo s farmacevtskimi izdelki ter medicinskimi potrebščinami in materiali. Podjetje nudi strokovne informacije o lastnih zdravilih zdravnikom in v lekarnah. Trenutno je v Sloveniji registriranih 11 zdravil, vsa pa so produkt lastnega razvoja. Ta zdravila so: Bioprexanil, Bionoliprel, Prestance, Tertensif SR, Preductal MR, Procoralan, Valdoxan, Protelos, Coaxil, Detralex in Diaprel MR. Strokovne informacije o omenjenih zdravilih podaja 16 zaposlenih na terenu, ki so razdeljeni v dve skupini po 8 oseb. Vsako skupino vodi regionalni vodja.

Marketinški oddelek je razdeljen na dve skupini. Prva je kardio-vaskularna, druga pa metabolna. Vsaka izmed omenjenih dveh skupin je sestavljena iz vodje produktne skupine in dveh produktnih vodij. Vsak vodja produktne skupine je poleg ostalega dela zadolžen za en produkt, vsak produktni vodja pa je zadolžen za dva produkta. Marketinški oddelek je zadolžen za vse marketinške aktivnosti in pripravljanje materialov, ki jih kasneje strokovni sodelavci uporabljajo pri svojem delu. Pripravljajo

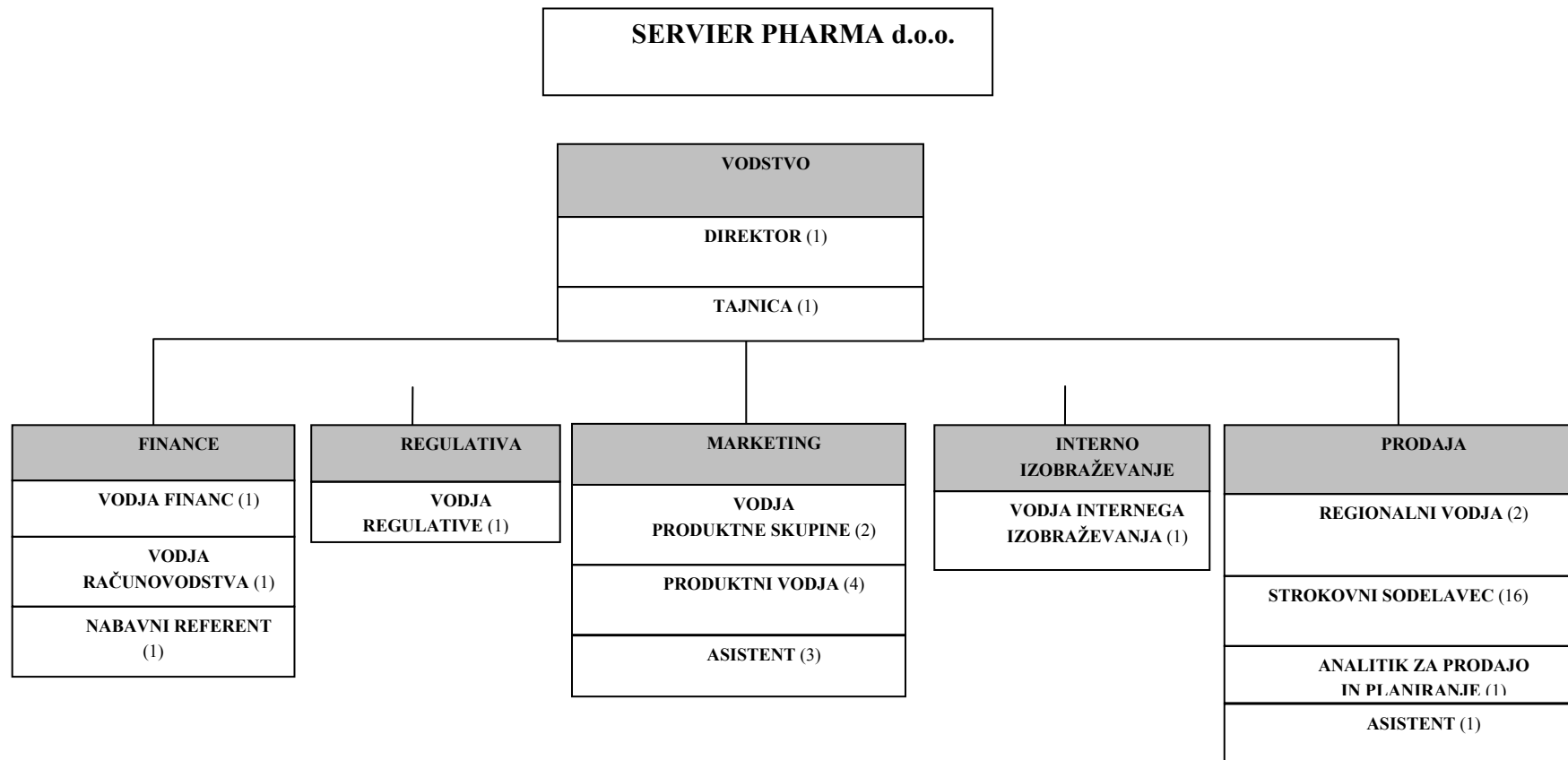
tudi okrogle mize za zdravnike, največkrat v zdravstvenih domovih in sodelujejo na vseh večjih strokovnih medicinskih kongresih tako doma kot v tujini.

Delovna mesta (36 zaposlenih):

- direktor,
- tajnica direktorja,
- finance - vodja financ, vodja računovodstva, nabavni referent,
- regulativa - vodja regulative,
- marketing - 2 vodji produktnih skupin, 4 produktni vodje, 3 asistenti,
- interno izobraževanje - vodja internega izobraževanja,
- prodaja - 2 regionalni vodji, 16 strokovnih sodelavcev, analitik za prodajo in planiranje, asistentka.



Slika 6.1 Organigram podjetja Servier Pharma d.o.o.



**Število zaposlenih: 36**

Vir: Servier Pharma d.o.o. 2006.

## **6.2 Izbira najprimernejšega kandidata za prosto delovno mesto v podjetju**

Postopek izbire novih sodelavcev poteka v skladu s slovenskimi zakoni in v skladu z internimi procedurami podjetja.

### **6.2.1 Zakonski okvir zaposlovanja v podjetju**

Zakoni, ki jih moramo upoštevati pri zaposlovanju so:

- Zakon o delu
- Kolektivna pogodba za trgovinsko dejavnost
- Pravilnik o zaposlovanju
- Pravilnik o oglaševanju zdravil in medicinskih pripomočkov

Pri Pravilniku o oglaševanju zdravil in medicinskih pripomočkov je pomembna III. točka: Obveščanje strokovne javnosti; 17. člen: Neposredno obveščanje o zdravilih lahko opravljajo strokovni sodelavci, če izpolnjujejo naslednje pogoje: imeti morajo univerzitetno izobrazbo farmacevtske ali medicinske smeri, biti morajo ustrezno usposobljeni za dajanje točnih in popolnih strokovnih informacij o zdravilu. Ne glede na prvo alinejo prejšnjega odstavka lahko neposredno obveščanje o zdravilih opravljajo strokovni sodelavci z univerzitetno izobrazbo biomedicinske smeri (npr.: biologija, veterina, biokemija), ki svojo usposobljenost dokazujejo z ustreznim podiplomskim ali funkcionalnim izobraževanjem. Ta pravilnik se upošteva takrat, kadar se zaposlujejo strokovni sodelavci, ki predstavljajo strokovne informacije zdravnikom in farmacevtom.

Za vsako zaposlitev novega sodelavca je potrebno opredeliti opis dela ter lastnosti delavca, ki bo to delo opravljal, kar po Lipičniku in Mežnarju (1998) imenujemo sistemizacija delovnega mesta. Enakega mnenja je tudi Keenan (1995), ki pravi, da z analizo delovnega mesta dobimo podatke o delovnem mestu. V podjetju Servier Pharma d.o.o. pred zaposlitvijo novega sodelavca naredijo analizo delovnega mesta ter sistemizacijo.

### **6.2.2 Planiranje kadrov v podjetju**

Vsako leto se naredi plan zaposlovanja za naslednje leto. Pomen planiranja v podjetju poudarja tudi Dubrovski (2006), ki pravi, da planiranje nalog ter s tem tudi planiranje zaposlovanja spada med pomembna področja mednarodnega poslovanja. Plan je odobren s strani matičnega podjetja Les Laboratoires Servier, ki ima sedež v Parizu. Glede na plan, se začne postopek zaposlovanja novih sodelavcev približno 2 meseca pred planirano zaposlitvijo. Planiranje človeških virov je po mnenju Belcourtove (2004) izrednega pomena pri ravnanju s človeškimi viri, celo njegova osnova, saj se s kandidatom prvič srečamo. Obstajajo pa tudi interni obrazci, kjer se mesečno obvešča kadrovskega oddelka v matičnem podjetju o vseh spremembah na tem področju. V kolikor

pride do neplanirane odpovedi, je kadrovski oddelek o tem takoj seznanjen, da si lahko vodja kadrovske službe, ki je zadolžen za našo regijo, organizira svoj prihod. Rozman (1998) pravi, da je vloga kadrovske funkcije v tem, da priskrbi ustrezne ljudi.


### **6.2.3 Proces zaposlovanja**

Rozman, Kovač in Koletnik (1993) navajajo, da lahko podjetja pridobivajo kadre preko oglasov, s priporočili ter ustno, česar se v podjetju Servier Pharma d.o.o. tudi poslužujemo. V kolikor je potreba po delavcu, ki bo delal v pisarni, se pošlje oglas v dnevne časopise v Ljubljani, v kolikor pa je potreba po delavcu, ki bo delal na terenu, pa se odločimo za dnevni časopis glede na to, kateri del Slovenije bo strokovni sodelavec obiskoval.

Kontaktiramo pa tudi različne ponudnike internetnih zaposlitvenih portalov. Določeni dnevni časopisi tudi sodelujejo z zaposlitvenimi portali, kar zelo olajša naše delo, hkrati pa je ta izbira tudi finančno bolj sprejemljiva. Dnevni časopisi pa tudi sami na svojih internetnih straneh objavljajo zaposlitvene oglase, ki so objavljeni v tiskanem mediju. Oglasevanje na internetu je vsekakor cenejše, saj podjetjem ni treba plačevati oglasnega prostora v tiskanih medijih. Stroški so nižji, ker lahko podjetje na spletnih straneh samo določi velikost, obliko in pogostost objavljanja oglasov.

Predvsem za potrebe zaposlovanja strokovnih sodelavcev pa se obrnemo tudi na agencije za iskanje in izbiro kadrov. Trenutno je na trgu večje povpraševanje kot ponudba po tem profilu delavcev, zato so agencije dostikrat bolj uspešne pri iskanju kandidatov, kot pa podjetje samo. Dejstvo pa je, da je to tudi ena od glavnih nalog agencije, medtem ko podjetje nima redno zaposlene osebe, ki bi ves svoj delovnik posvetila samo temu problemu.

Slika 6.2 Običajen oglas podjetja, objavljen v različnih medijih:



*Smo predstavništvo družbe **Servier Research Group**, vodilne neodvisne francoske farmacevtske družbe. Iščemo*

**STROKOVNEGA SODELAVCA/SODELAVKO**

Izbrani kandidat/kandidatka bo redno obiskoval/a zdravnike v bolnišnicah in ambulantah na določenem področju ter predstavljal/a naša zdravila. Organiziral/a bo tudi lokalna strokovna srečanja.

**Od kandidata/kandidatke pričakujemo:**

- *diplomo naravoslovne fakultete, najbolje medicinske ali farmacevtske,*
- *aktivno znanje angleškega jezika,*
- *vozniški izpit B-kategorije,*
- *motiviranost, smisel za medčloveške stike ter odlične organizacijske sposobnosti,*
- *prednost imajo kandidati/-ke z izkušnjami v farmacevtski industriji.*

Iščemo entuziastične, motivirane osebe, ki združujejo smisel za medčloveške stike ter organizacijo in sposobnost prilagajanja mednarodnemu okolju.

Izbranim kandidatom/kandidatkam bomo nudili intenzivno izobraževanje o naših izdelkih ter vzpodbudno nadomestilo. To je zaposlitev s polnim delovnim časom, ki daje odlične možnosti za nadaljnje poklicno napredovanje.

*Prošnjo, ki naj vsebuje dopis, življenjepis in fotografijo, nam pošljite na naslov: **Servier Pharma, d.o.o., Pot k sejmišču 33, 1231 Ljubljana - Črnuče** ali na elektronski naslov: [info@srv-pharma.si](mailto:info@srv-pharma.si)*

*Sprejemali bomo samo prošnje, ki bodo prispele na naš naslov do vključno 28.1.2008 in bodo napisane v **slovenščini in angleščini**.*

*Več informacij o družbi Servier Research Group lahko najdete na spletni strani: [www.servier.com](http://www.servier.com).*

Vir: Servier Pharma d.o.o. 2006.

#### **6.2.4 Posebnosti zaposlovanja v mednarodnem podjetju**

Po preteku roka omenjenega v oglasu, zberemo vse prispele prošnje v angleščini (v kolikor kandidat ne pošlje zahtevane dokumentacije tudi v angleščini, ga kontaktiramo in prosimo, da pošlje še angleško verzijo) in jih posredujemo vodji kadrovske službe v matičnem podjetju v Parizu. Vodja kadrovske službe preuči vse življenjepise in naredi selekcijo. Obvesti nas katere kandidate je izbral in mi jih povabimo na razgovor. Prvi razgovor vedno vodi vodja kadrovske službe iz matične pisarne, razgovor je v angleščini. V kolikor kandidat ustreza kriterijem, ga vodja kadrovske službe povabi na razgovor z direktorjem. Pravilo podjetja je, da nihče od zaposlenih v podjetju Servier Pharma d.o.o. ne komunicira s kandidatom dokler vodja kadrovske službe ne opravi prvega intervjuja in poda pozitivnega mnenja. Kadar iščemo sodelavce za delovno mesto strokovnega sodelavca, opravi razgovor s kandidatom tudi regionalni vodja. Vsi zaposleni, ki so imeli intervju s kandidatom morajo napisati poročilo, ki se priloži k ostalim dokumentom kandidata. Direktor in vodja kadrovske službe se sestaneta po zaključku razgovorov in naredita ožji izbor dveh ali treh kandidatov. Njihovi dokumenti se pošljejo v matično podjetje v odobritev. Ko nam v matičnem podjetju odobrijo, da

lahko predlaganega kandidata zaposlimo, o tem obvestimo kandidata, ostalim, neizbranim kandidatom pa pošljemo prijazno pismo, da se tokrat žal nismo odločili za njih. Izbranega kandidata povabimo še na zadnji razgovor. V kolikor lahko kandidat takoj nastopi z delom, se mu izroči pogodba in se z njim dogovori o datumu pričetka. V kolikor pa ima kandidat še obveznosti v prejšnjem podjetju, mu predamo tako imenovano pismo o nameri, s katerim mu zagotovimo, da ga delovno mesto čaka z datumom, ki njemu odgovarja.

### **6.3 Uporaba metod in tehnik pri kadrovanju v podjetju**

Najpogostejša metoda izbire novih sodelavcev je intervju. Poznamo več vrst intervjujev, največkrat se uporablja selekcijski, to sta predvsem motivacijski in kompetenčni intervju, omenjajo tako Florjančič, Ferjan in Bernik (1999) kot tudi Svetlik (2002). Vsi omenjeni avtorji tudi poudarjajo pomen priprave kadrovnika oz. druge osebe, ki nastopa v imenu podjetja na intervjuju. Običajen potek intervjuja: kadrovník in kandidat se predstavita. Sledi par splošnih besed, mogoče o prometu, vremenu ipd., da se sprostí morebitna napetost. Potem sledi predstavitev kandidata s splošnimi informacijami o sebi: starost, zakonski stan, otroci, izobrazba in delovne izkušnje. Največ časa se posveti delovnim izkušnjam. Kadrovník predstavi podjetje, povpraša kandidata ali se je kaj pozanimal o podjetju, kamor je prišel na razgovor, ipd. Sledijo vprašanja o tem zakaj se je kandidat odločil kandidirati za razpisano delovno mesto, kakšna so pričakovanja, motivacija, kje se kandidat vidi čez nekaj let, ali pričakuje napredovanje ipd. Kadrovník mora znati predvsem postavljati pravilna vprašanja, ki mu bodo pomagala čim bolj spoznati kandidata v omejenem času, znati mora aktivno poslušati ter po potrebi tudi skrajšati razlago kandidata, če njegova razlaga ni v kontekstu razgovora. Za kadrovnika je pomembno, da si med razgovorom dela zapiske oz. zapiše predvsem opomnike. V kolikor razgovori potekajo cel dan je nemogoče, da bi se konec dneva spomnil kaj je kateri kandidat povedal. Pomembna pa je tudi neverbalna komunikacija. Kadrovník mora biti pozoren na to ali kandidat med pogovorom gleda v oči, kaj počne z rokami ter na njegovo dihanje, urejenost in vonj. Tudi premočne dišave so lahko neprijetne. Ves omenjeni postopek kadrovanja v podjetju Servier Pharma d.o.o. je tudi v skladu s podanimi teoretičnimi izhodišči, katera sem izčrpno predstavila v četrtem poglavju.

Včasih pa se delodajalec lahko odloči, da bodo morali kandidati za določeno delovno mesto opraviti tudi test. Po Florjančiču (2006) poznamo tri vrste testov: testi znanja, sposobnosti in osebnosti. Od vsakega podjetja je odvisno za kateri test se bo odločil ter za katero delovno mesto. V podjetju Servier Pharma d.o.o. so to največkrat delovna mesta v računovodstvu in administraciji. V računovodstvu gre predvsem za poznavanje zakonov in kontiranje, v administraciji pa za poznavanje računalniških programov.

V kolikor se kadrovnik odloči, da je kandidat primeren za nadaljnje razgovore, mu izroči tako imenovani kadrovski vprašalnik in zaprosi kandidata, da ga čim prej izpolni in pošlje nazaj. Vprašalnik vsebuje večino osnovnih vprašanj o katerih sta že govorila, vendar je pomembno, da se priloži k ostalim dokumentom kandidata. Butina (2003) pa meni, da pri kadrovskem vprašalniku ni potrebno vključiti vprašanj, o katerih se je kadrovnik pogovarjal s kandidatom že pri selekcijskem intervjuju, saj sta jih že tam izčrpno obdelala, poročilo pa je priloženo dokumentaciji kandidata.

Od delovnega mesta je odvisno kaj se pričakuje od kandidatov. Na prvem mestu je izobrazba, ki je pri večini delovnih mest določena z zakonom. Pomembne pa so tudi izkušnje in v kolikor delodajalec ni omejen z zakonom, se običajno bolj upoštevajo izkušnje.

Kot že omenjeno, pri procesu izbire novih sodelavcev, predvsem pri izbiri najprimernejšega kandidata, ima pomembno vlogo vodja kadrovske službe za našo regijo iz matičnega podjetja, ki zadnjo selekcijo naredi na sestanku skupaj z direktorjem. Kandidat, ki ima največ možnosti, da zasede prosto delovno mesto v podjetju, mora predvsem dokazati, da je sposoben tako samostojnega dela, kot tudi dela v timu, biti mora visoko motiviran za delo na omenjenem delovnem mestu in prepričati mora vse osebe s katerimi je imel razgovor, da je prav on prava oseba za omenjeno delovno mesto. Pri kandidatih prepriča tudi njihov urejen zunanji videz, govor, neverbalna komunikacija, saj vsi zaposleni predstavljajo svoje podjetje.

Glede na delovno mesto, se podjetje odloči za način pridobivanja novih sodelavcev.

Potreba po delavcu v administraciji ali v računovodstvu – oglas v dnevnem časopisu, na zaposlitvenem portalu, razgovor, test (za administracijo predvsem znanje računalniških programov, ki se dnevno uporabljajo v pisarni; za računovodstvo pa poznavanje kontov in zakonov, katere morajo poznati pri opravljanju svojega dela).

Potreba po delavcu na delovnem mestu strokovnega sodelavca – oglas v dnevnem časopisu, sodelovanje z agencijo za iskanje in selekcijo kadrov, razgovor.

**Tabela 6.1** Razlika med agencijo in podjetjem

Podjetje	Agencija
Oglas	Oglas
Intervju s kandidatom	Baza kandidatov
Kadrovski vprašalnik	Direktno iskanje (head hunt)
Intervju z direktorjem	Intervju s kadrovnikom iz agencije
Intervju s sodelavci (po potrebi)	Predstavitev kandidatov podjetju
Testiranje (po potrebi)	
Izbira	

#### **6.4 Uporaba informacijskih tehnologij pri kadrovanju v podjetju**

Podjetja si danes ne morejo predstavljati poslovanja brez informacijske tehnologije. Informacijska tehnologija (IT) zajema področja zajemanja, obdelovanja, shranjevanja in prenašanja vseh vrst informacij.

Pri kadrovanju v podjetju je uporaba IT-ja neizbežna, saj je prisotna v vseh segmentih. Začne se z oglasom. Oglas se po elektronski pošti pošlje dnevnim časopisom, objavi se tudi na zaposlitvenem portalu. Iskalci dela imajo na spletnih zaposlitvenih portalih edinstveno možnost, da neprenehoma iščejo nove zaposlitvene priložnosti v objavljenih obširnih bazah delovnih mest. Večinoma so podjetja, ki se povežejo z zunanjimi izvajalci, dolžna plačati storitve pridobivanja in selekcije kadrov. Iskalci dela pa imajo pretežno prost dostop do vpogleda zaposlitvenega oglasa delojemalcev in brezplačno objavo svojega življenjepisa. Storitve pridobivanja in izbiranja potencialnih kandidatov za zaposlitev so osnovna dejavnost zunanjih izvajalcev, zato jo naročnikom tudi zaračunavajo (Tong et al. 2005, 2). Kandidati pošiljajo svoje prijave predvsem po elektronski pošti, tako tudi poteka komunikacija v primeru, da se od njih zahtevajo še kakšna dodatna dokazila ali izboljšave poslanih prijav. Dostikrat se zgodi, da ne pošljejo prijave tudi v angleščini in jih po elektronski pošti o tem obvestimo. Ko rok za zbiranje prijav poteče, se prispele prijave posreduje vodji kadrovske službe v matičnem podjetju. Vsa nadaljnja komunikacija med pisarno in vodjo kadrovske službe tudi poteka predvsem po elektronski pošti. To je predvsem usklajevanje terminov in seznam kandidatov, ki bodo povabljeni na prvi intervju.

Baza potencialnih kandidatov – podjetje ima lahko v svojem arhivu tudi seznam kandidatov, ki so preko leta, ne da bi bil objavljen oglas, pošiljali svoje življenjepise s prošnjo po zaposlitvi.

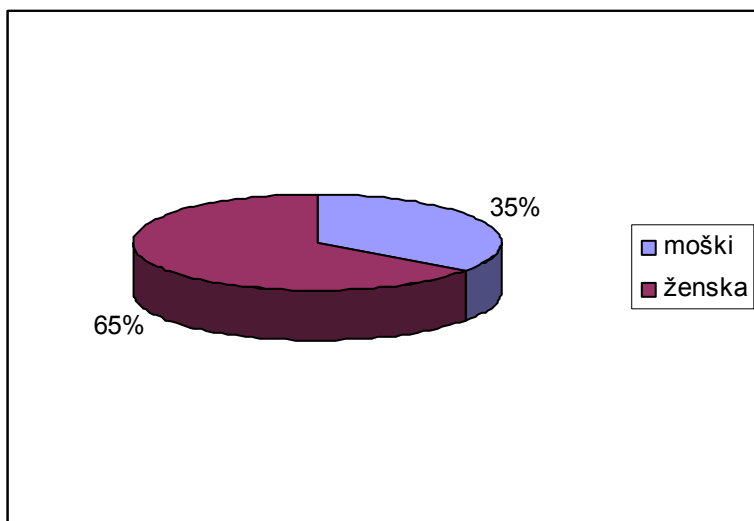
#### **6.5 Analiza zaposlovanja kadrov v podjetju Servier Pharma d.o.o.**

Za potrebe diplomske naloge sem med zaposlenimi v podjetju Servier Pharma d.o.o. izvedla anketo. Vprašanja v anketnem vprašalniku so se nanašala na proces zaposlovanja, ki so ga opravili, preden so se zaposlili v tem podjetju. Zaradi lažje obdelave podatkov so bila vsa vprašanja zaprtega tipa, kar pomeni, da so se zaposleni odločali med že podanimi odgovori. Anketo sem izvedla marca 2009.

##### **6.5.1 Vzorec anketiranih**

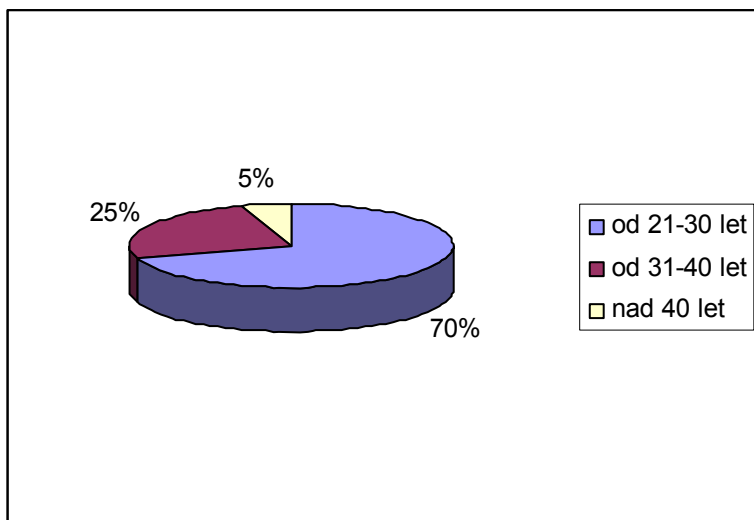
Cilj anketiranja je bil zajeti vse zaposlene v podjetju Servier Pharma d.o.o., vendar ta cilj ni bil dosežen, saj je od 28 zaposlenih, ki so v anketi sodelovali, vrnilo pravilno izpolnjene anketne vprašalnike 20 zaposlenih. Kljub temu je vzorec reprezentativen, saj predstavlja mnenje večine.

**Slika 6.3** Spol anketiranih oseb



V anketi je sodelovalo 13 žensk ter 7 moških. Med zaposlenimi v podjetju je več žensk kot moških.

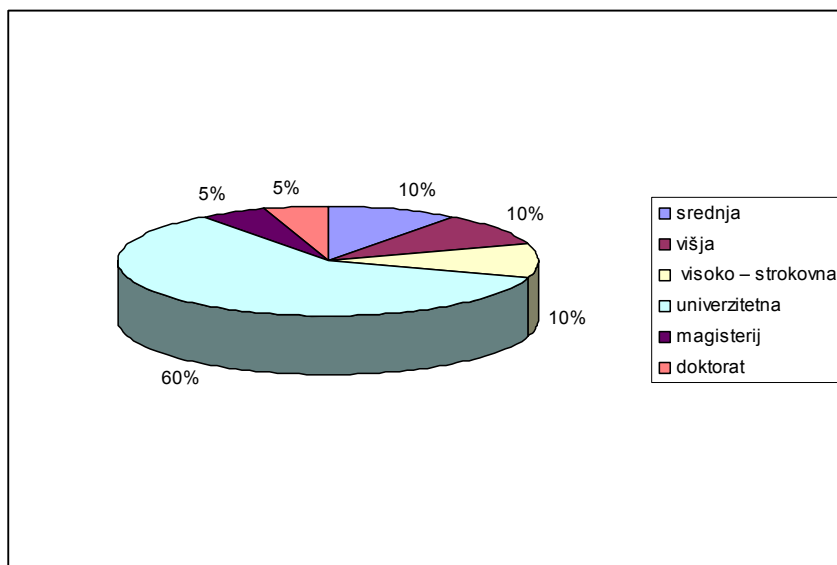
**Slika 6.4** Starost anketiranih oseb



Anketirane osebe sem razdelila v starostne skupine. Največ anketirancev je starih od 31 do 40 let, kar pomeni, da gre za mlad kolektiv.



Slika 6.5 Izobrazba anketiranih oseb



Ugotovila sem, da gre za mlad kolektiv, ki pa je tudi visoko izobražen, saj ima kar 60% vseh zaposlenih univerzitetno izobrazbo. Glede na zahtevnost ter strokovnost dela, katero sem omenila pri samem procesu zaposlovanja, je ta odgovor pričakovan.

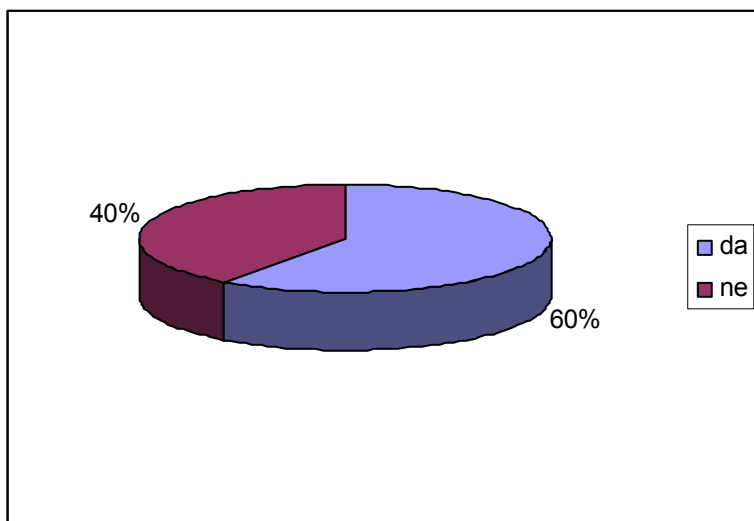
V podjetju, ki se ukvarja z medicinskimi pripomočki ter zdravili je potrebno imeti končano ustrezno strokovno izobrazbo, kar je v skladu s slovensko zakonodajo ter tudi ustaljeno prakso zaposlovanja podjetja Servier Pharma d.o.o. Slednja temelji na načelu, da zaposlujejo zgolj ustrezno strokovno izobražen kader.

Če strnem ugotovitve glede vzorca anketiranih, lahko rečem, da je v podjetju Servier Pharma d.o.o. zaposlenih največ oseb ženskega spola. Sama starostna struktura zaposlenih kaže na to, da gre za mlad kolektiv, ki je strokovno izobražen. Iz omenjenega dejstva lahko sklepamo, da mednarodno podjetje izbira le najboljše, kar lahko dobi v posamezni državi. Kot sem že omenila pri samem procesu zaposlovanja, je povpraševanje na trgu večje od ponudbe, zato se podjetje pri iskanju strokovnih kadrov največkrat obrne na pomoč k agencijam za zaposlovanje.

### 6.5.2 Rezultati ankete

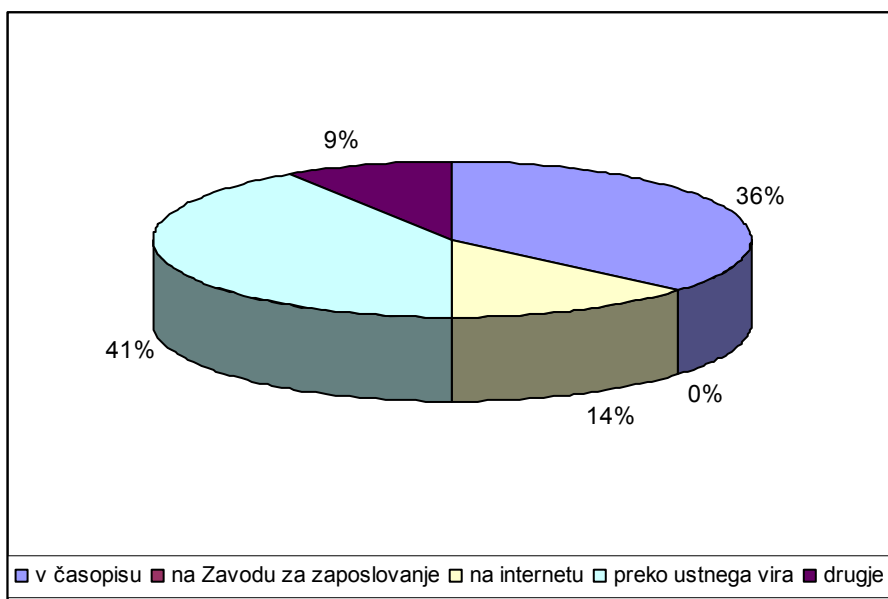
V tem podpoglavju predstavljam rezultate ankete, ki se nanašajo na oceno zaposlenih glede samega kadrovskega postopka, kakršnega so imeli pred zaposlitvijo v podjetju Servier Pharma d.o.o.

Slika 6.6 Predhodna zaposlitev



Iz rezultatov ankete je razvidno, da je 60% zaposlenih v podjetju Servier Pharma d.o.o. že bilo zaposlenih v drugih podjetjih, medtem ko je za 40% zaposlenih to prva zaposlitev.

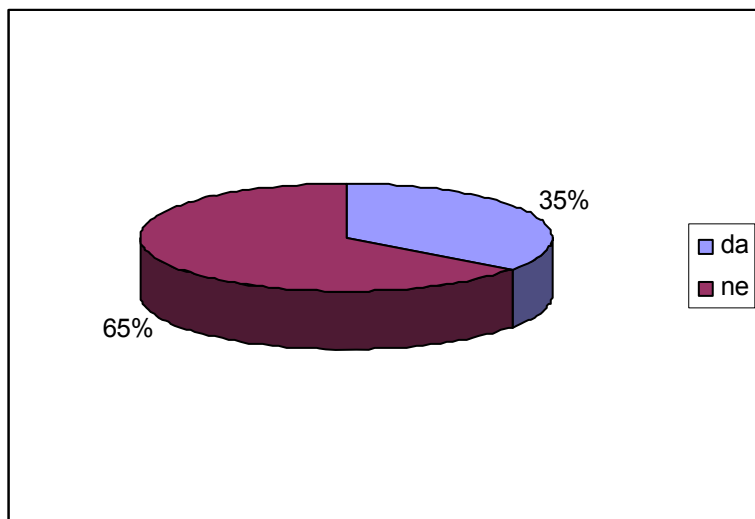
Slika 6.7 Pridobitev informacije o zaposlitvi v Servier Pharma d.o.o.



Podjetje Servier Pharma d.o.o. ima izdelane letne plane zaposlovanja. Sam postopek zaposlovanja izvede v skladu s slovensko zakonodajo, kar pomeni, da delovno mesto objavi na Zavodu za zaposlovanje ter tudi v sredstvih javnega obveščanja. Vendar, kot ugotavljam iz rezultatov ankete, je največ zaposlenih za zaposlitev v našem podjetju izvedelo preko ustnega vira, nihče pa z zaposlitvijo ni bil seznanjen na Zavodu

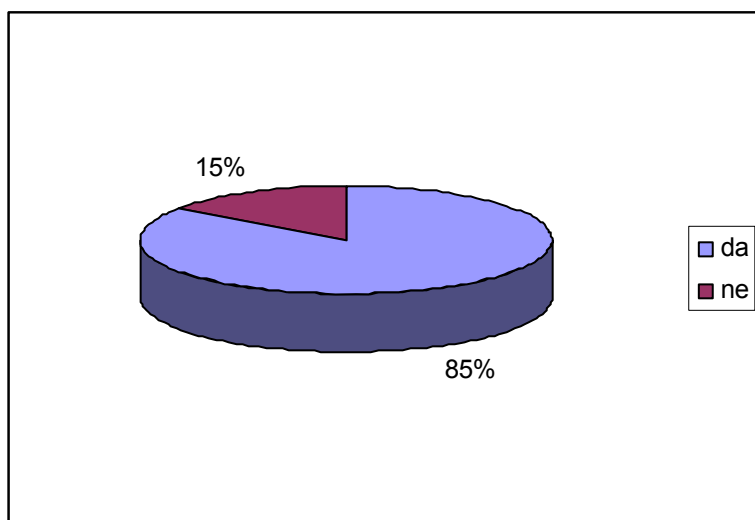
za zaposlovanje. To je še posebej zanimivo, saj je omenjena institucija pristojna prav za zaposlovanje. Internet je večji vir informacij o zaposlovanju kot pa časopis, kar se je z raziskavo tudi potrdilo, zato je prav, da podjetje objavlja oglase o zaposlitvi tudi na internetnih zaposlitvenih portalih.

**Slika 6.8** Poznavanje podjetja Servier Pharma d.o.o.



Le 35% anketiranih je pred zaposlitvijo slišalo za podjetje Servier Pharma d.o.o., kar ni presenetljivo, saj gre za specializirano mednarodno podjetje, s katerim se ne srečujemo vsakodnevno.

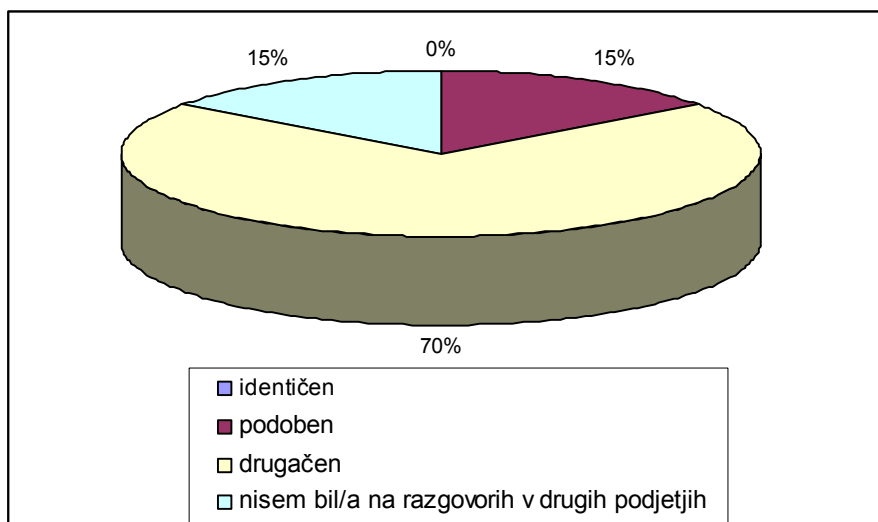
**Slika 6.9** Ogled spletne strani pred razgovorom



Zaposleni so se pred razgovorom želeli seznaniti s podjetjem, zato si je kar 85% zaposlenih pred razgovorom ogledalo spletno stran podjetja. Menim, da se je pred

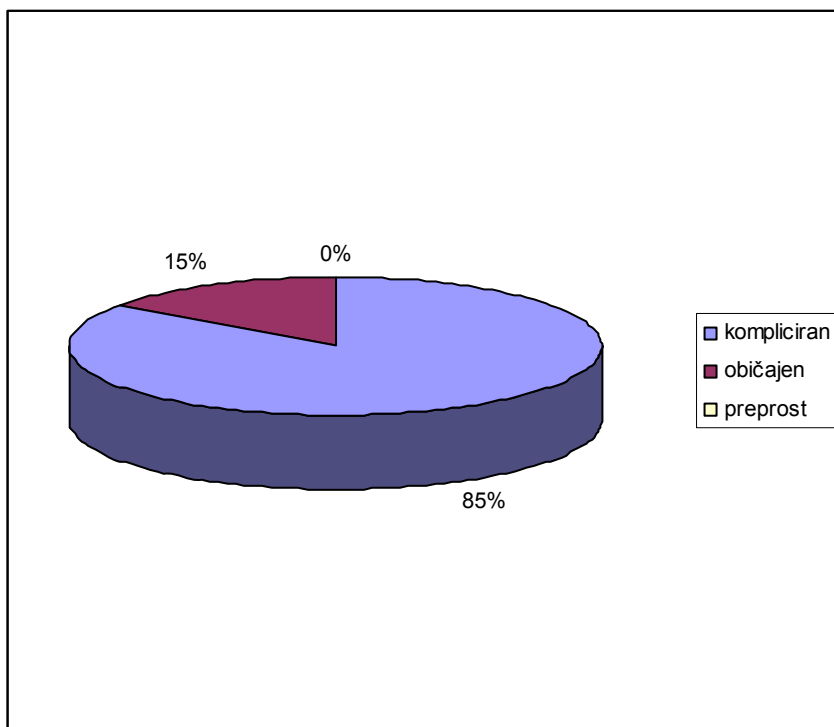
zaposlitvijo potrebno seznaniti s podjetjem, v katerem bomo delali oziroma mora kandidat o tem podjetju pridobiti vsaj nekaj osnovnih informacij, tako da sploh ve kaj bo delal.

**Slika 6.10** Primerjava zaposlitvenega razgovora z drugimi podjetji



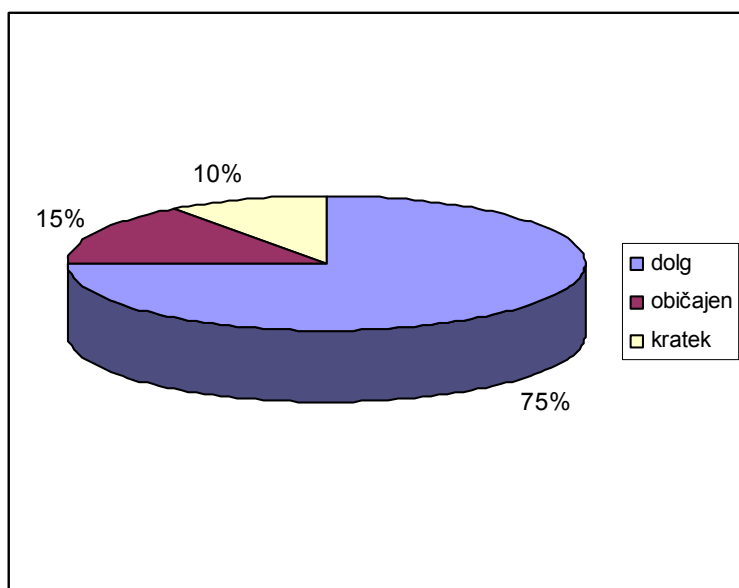
15% zaposlenih je imelo le to izkušnjo z zaposlitvenim razgovorom, kar pomeni, da je to njihova prva zaposlitev. 70% zaposlenih je že imelo zaposlitvene razgovore v drugih podjetjih in so razgovor v mednarodnem podjetju ocenili kot drugačen, kar kaže na razliko v procesu zaposlovanja ter samega razgovora med slovenskimi in mednarodnimi podjetji.

Slika 6.11 Ocena kadrovskega postopka



Večina (natančno 85%) zaposlenih je kadrovski proces v mednarodnem podjetju Servier Pharma d.o.o. ocenila kot kompliciran, kar kaže na to, da mednarodno podjetje uporablja drugačen postopek kadrovanja. Kot smo videli pri sami predstavitvi kadrovskega procesa, lahko rečemo, da gre za dolgotrajen proces, saj mora vse prošnje pregledati kadrovski vodja, ki je v Parizu. Po prvi selekciji kadrovskega vodje se šele začnejo ustrezni razgovori, kar podaljšuje sam postopek. Neobičajno za slovenski prostor je že to, da je potrebno prošnjo poslati v angleškem jeziku. Postopek podaljšuje tudi odobritev zadnjih kandidatov s strani matičnega podjetja.

Slika 6.12 Časovna ocena kadrovskega postopka



Zaposleni ocenjujejo kadrovski proces kot dolg, tako se je odločilo 75% zaposlenih (večina). Samo dolgotrajnost postopka sem omenila že pri predstavitvi, saj je potrebno komuniciranje ter odobritev s strani matičnega podjetja, ki se nahaja v tujini, kar prispeva k dolgotrajnosti postopka.

Iz ankete je razvidno, da je internet pomemben vir informacij o zaposlovanju, kar je z razvojem informacijske tehnologije tudi pričakovano. Večina zaposlenih še ni slišala za podjetje, preden so se prijavili na razpis za prosto delovno mesto, so si pa pred razgovorom ogledali spletno stran podjetja. Zaposlitveni razgovor je večina doživela kot drugačnega, sam kadrovski proces pa se jim je zdel kompliciran in dolg.

## 7 SKLEP

V diplomski nalogi sem proučevala kadrovske procese v podjetju Servier Pharma d.o.o., in sicer skozi teoretični ter empirični del, kar predstavlja tudi samo strukturo naloge. V teoretičnem delu sem osvetlila vidike globalizacije ter internacionalizacije, ki so v največji meri krivec prodora tujih podjetij na slovensko področje. Prav tako sem analizirala celoten postopek zaposlovanja, ki poteka od analize dela, sistemizacije delovnega mesta, določitve strokovnih ter osebnostnih lastnosti kandidata do samega kadrovskega procesa. Kadrovske procese vključuje: razpis delovnega mesta v ustrezni obliki ter ustreznih institucijah, selekcioniranje kandidatov, intervjuje s kandidati in sprejem kandidata.

Ravnanje z ljudmi postaja vedno bolj pomembno v vsakem podjetju. Pomena kadrovske funkcije, ki zajema planiranje, sprejemanje, izobraževanje, usposabljanje ter tudi odpuščanje delavcev, se zavedamo tudi v podjetju Servier Pharma d.o.o.. Kadrovska funkcija ni nekaj statičnega, dokončnega. Pridobivanju kadrov je potrebno nenehno nameniti pozornost, kajti podjetje nikoli ne ve, kdaj ga bo kateri od zaposlenih zapustil. Na to možnost mora biti podjetje vedno pripravljeno in mora imeti izdelan načrt zaposlovanja, ki predvidi vse možne situacije. Podjetje Servier Pharma d.o.o. je večnacionalno podjetje, ki se je na tuje trge širilo zaradi globalnega poslovanja ter lažjega dosega zdravil v vseh državah, kjer poslujejo.

Z analizo delovnega mesta naredi podjetje prvi korak pri načrtovanju kadrov. Skrbna analiza delovnega mesta pokaže potrebe, ki jih mora izpolnjevati kandidat, prav tako pa tudi strokovne sposobnosti ter izkušnje, ki se zahtevajo od njega. Poleg delovnega mesta je potrebno opraviti tudi analizo prijavljenih kandidatov. Za vsako delovno mesto so zahteve drugačne, ne le strokovne, ampak tudi osebnostne. Menim, da je treba osebnostnim lastnostim pripisovati manjši pomen kot strokovnemu znanju kandidata.

Kadrovske procese zajema načrtovanje, pridobivanje, izbiro in najem kadrov. Podjetje lahko izbira med notranjimi ali zunanjimi kadri. Običajno proces zaposlovanja kadrov poteka tako, da podjetje poda razpis za prosto delovno mesto, sledi prijava kandidatov. Podjetje Servier Pharma d.o.o. mora med prispelimi prošnjami kandidatov izbrati pravega za delovno mesto. Pravilna izbira kandidatov je odločilnega pomena, saj le pravi kandidat lahko uspešno opravlja njemu zaupane delovne naloge in tako prispeva k uspešnosti poslovanja podjetja. Prva selekcija poteka že na podlagi prispelih prošenj. Kdor pogojem ne ustreza, se avtomatsko izloči. Druga faza izbire je selekcijski intervju. Nanj se spraševalec ustrezno in dobro pripravi. Sestavi si sklop vprašanj, ki zajemajo najpogostejša življenjska in delovna področja: izobraževanje, usposobljenost, motivacijo, družinske razmere. Pri tem mora biti spraševalec pozoren na to, da ponudi vsem prijavljenim enake možnosti, se pravi, da nikogar ne diskriminira že vnaprej.

Mišljene so predvsem bodoče matere, tujci, homoseksualci, ljudje s preveliko telesno težo, ipd. Po zakonu o delovnih razmerjih imajo namreč vsi ljudje enake možnosti za zaposlitev. Tretja selekcija pa je testiranje. Če kandidat opravi vse preizkuse in se spraševalec odloči za njegov sprejem, potem kandidata čakajo novi izzivi.

Na začetku diplomskega dela sem podala tri hipoteze, katere sem skozi teoretični in empirični del poskušala potrditi ali ovreči:

H1: Pri izbiri novih sodelavcev se moramo odločiti za tiste, ki so podjetju potrebni v danih razmerah in imajo ustrezno strokovno znanje za kvalitetno opravljanje dela.

Pri kadrovanju je potrebno posebno pozornost posvetiti ustreznim strokovnjakom. Stopnja izobrazbene ravni za strokovne sodelavce je vse večja. Povečuje se ponudba strokovnih sodelavcev kot tudi povpraševanje po ustrezno usposobljenem kadru (Rozman, Kovač, Koletnik 1993, 198).

Glede na izobrazbeno strukturo zaposlenih v podjetju Servier Pharma d.o.o. (univerzitetna 60%, visoko strokovna, višja ter srednja 10% in magisterij ter doktorat 5%) ugotavljam, da v podjetju dejansko zaposlujejo le kader, ki je visoko izobražen ter predvsem strokovno podkovan. Taki sodelavci so v podjetju nujno potrebni in po odločitvi kadrovnika tudi taki, ki bodo znali kvalitetno opravljati delo. Na podlagi teh podatkov lahko rečem, da se je prva hipoteza potrdila.

H2: Informacijske tehnologije nudijo številne možnosti, zato jih mora podjetje uporabljati v čim večji meri.

Danes mora imeti vsako podjetje, ki želi iti v korak s časom e svojo spletno stran in na njej, med drugim, oglašuje tudi prosta delovna mesta. Podoba podjetja je s tem bolj prepričljiva. Prednosti internetnih baz podatkov so: lažja dostopnost in možnost hitrega ažuriranja ter odpravljanje napak, če se le-te pojavijo. Slabost pa je lahko v tem, da nehote pride do diskriminacije iskalcev zaposlitve, saj so v prednosti tisti, ki uporabljajo internet kot medij.

Če pogledamo rezultate empirične raziskave ugotovimo, da si je pred zaposlitvenim razgovorom spletno stran podjetja Servier Pharma d.o.o. ogledalo 85% kandidatov. To pomeni, da podjetje uporablja informacijsko tehnologijo, s katero javnost seznanja o svojem delu ter tudi zaposlovanju ter da so kandidati tako imeli tudi možnost seznaniti se s podjetjem. Preko zaposlitvenih internetnih portalov je oglas našlo le 14% anketiranih, kar kaže na to, da iskalci zaposlitve še ne posegajo toliko po tem mediju, bolj je v veljavi ustno priporočilo.

Tudi druga hipoteza se je tako potrdila, saj smo ugotovili, da podjetje uporablja spletno stran kot tudi oglaševanje na zaposlitvenih portalih.

H3: Postopek zaposlovanja je v mednarodnem podjetju drugačen ter zahtevnejši kot v domačem.



Celovitost delovanja v različnih državah in zaposlovanje različnih nacionalnih kategorij zaposlenih, sta glavni značilnosti, ki razlikujeta ravnanje s človeškimi viri na domačem in mednarodnem področju (Dubrovski 2006).

Zaposlovanje v podjetju Servier Pharma d.o.o. je po mnenju večine anketiranih dolgotrajno ter komplicirano. Tako se je potrdila tudi tretja hipoteza. Dolgotrajnost in kompliciranost zaposlovanja pripisujem temu, da je potrebna odobritev zaposlitve novega kandidata s strani matične enote podjetja. Sam postopek se zavleče tudi zaradi tega, ker mora predstavnik kadrovskega oddelka priti na razgovore iz tujine. Načelo podjetja je namreč tako, da začetne razgovore opravi kadrovnik matičnega podjetja. V matični enoti podjetja tudi preučijo vse življenjepise kandidatov ter vso dokumentacijo, ki vsebuje vsa poročila o razgovorih. Na podlagi tega se potem odločijo za novega kandidata.

Podjetje že nekaj let posluje po svojih ustaljenih navadah in pravilih, zato pa so procesi kadrovskega zaposlovanja tako dolgotrajni in komplicirani. Tukaj ne gre prezreti dejstva, da se mora tuje podjetje prilagoditi slovenski zakonodaji, in že samo to vzame kar nekaj časa. Predlagam, da bi podjetje v vsaki državi zaposlilo oz. usposobilo odgovorno osebo, ki bi opravljala kadrovsko funkcijo. S tem bi skrajšali postopek zaposlovanja, hkrati pa bi ta oseba lahko morebitnega novega sodelavca/-ko bolje spoznala, saj bo kasneje z njim/njo tudi delala. V kolikor opravlja razgovore s kandidati zgolj predstavnik matičnega podjetja, se lahko zgodi, da se ta oseba ne vklopi ustrezno v kolektiv v podružnici.



## LITERATURA

- Belcourt, Monika. 2004. *Strategic Human Resources Planning*. Scarborough, Canada: Thomson Nelson.
- Butina, Vasja. 2002. *Proces zaposlovanja*. <http://www2.zav-triglav.si>. (20. 12. 2008).
- Butina, Vasja. 2002. *Štirje najpogostejši načini izbiranja kadrov najuspešnejših podjetij*. [http://www.advise.si/sl/11\\_6.asp](http://www.advise.si/sl/11_6.asp). (20. 12. 2008).
- Chambers, Harry. 2001. *Finding, Hiring, and Keeping Peak Performers*. Every Manager's Guide. Cambridge, Massachusetts: Perseus.
- Czinkota, Michael. 2001. *Trends in international business: critical perspectives*. Malden, Oxford: Blackwell.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože. 2003. *Management in razvoj organizacije*. Portorož: Zbornik 22. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved.
- Florjančič, Jože in Vesna Novak. 2003. *Vpliv notranjih dejavnikov okolja na delovanje managementa v procesu zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Keenan, Kate. 1995. *Kako izbiramo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kragelj, Radovan. 1998. *Selekcijski intervju: kako izbrati najprimernejšega sodelavca*. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Kragelj, Radovan. 2002. *Kako izbrati prave ljudi*. Ljubljana: Delo in kadri, 2: 29-30.
- Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Leskovar Špacapan, Gabrijela. 2002. *Načrtovanje aktivnosti na področju človeških virov v slovenskih organizacijah*. Ljubljana: Naše gospodarstvo, 48 (1/2): 22-36.
- Merkač Skok, Marjana. 2008. *Osnove upravljanja s kadri: učbenik*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 1998. *O ravnanju z zaposlenimi in o ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le-teh*. Kranj: Moderna organizacija.

- Servier Pharma. 2006. *Employment relationship rules*. Interno gradivo. Ljubljana: Servier Pharma.
- Servier Pharma. 2006. *Employment procedure*. Interno gradivo. Ljubljana: Servier Pharma.
- Svetličič, Marjan. 2004. *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan. 1998. *Analiza dela in določanje lastnosti delavcev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan. 2002. *Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Štrovs, Marko. 2008. *Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem in sodno prakso*. Lesce: Legat consultor.
- Tomažič, Egon. 2003. *Na pragu sprememb modela upravljanja človeških virov*. Ljubljana: Finance, 11: 18.
- Tong, Joanna et al. 2005. *Evaluating the industrial ergonomies of service quality for online recruitment websites* *International Journal of Industrial Ergonomics*, Mississippi, February, 2-5.
- Vukovič, Goran in Grozdana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Wanous, John Parcher. 1994. *Organizational entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers*. Second Edition. New Jersey, ZDA: Addison Wesley.

## PRILOGA

Anketa

1. **Spol:**            Ž            M

2. **Starost:**

- a) 21 – 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) nad 40 let

3. **Končana izobrazba:**

- a) srednja
- b) višja
- c) visoko - strokovna
- d) univerzitetna
- e) magisterij
- f) doktorat

4. **Ali ste pred zaposlitvijo v podjetju Servier Pharma že bili zaposleni?**

- a) Da
- b) Ne

5. **Kje ste izvedeli za zaposlitev v podjetju Servier Pharma?**

- a) V časopisu
- b) Na Zavodu za zaposlovanje
- c) Na internetu
- d) Preko ustnega vira
- e) Drugje

6. **Ste pred tem že slišali za podjetje Servier Pharma?**

- a) Da
- b) Ne

**7. Ste si ogledali spletno stran podjetja Servier Pharma preden ste bili povabljeni na razgovor?**

- a) Da
- b) Ne

**8. V kolikor ste bili na razgovorih tudi v drugih podjetjih, kakšen se vam je zdel razgovor v podjetju Servier Pharma, v primerjavi z razgovori v drugih podjetjih?**

Postopek je bil:

- a) identičen
- b) podoben
- c) drugačen
- d) nisem bil/a na razgovorih v drugih podjetjih

**9. Kako bi ocenili celoten postopek sprejemanja na delovno mesto?**

Celoten postopek sprejemanja na delovno mesto se mi je zdel:

- a) kompliciran
- b) običajen
- c) preprost

**10. Kako bi časovno ocenili postopek sprejemanja na delovno mesto?**

Postopek se mi je zdel:

- a) dolg
- b) običajen
- c) kratek