

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
SPECIFIČNI PRISTOPI PRIDOBIVANJA KADROV

Mentor:

doc. dr. Marjana Merkač Skok

KOPER, 2005

ANDREJA NAGODE

POVZETEK

Uspeh podjetij je v sodobnem konkurenčnem poslovnem okolju odvisen predvsem od zaposlenih, zato je pridobivanje kadrov izrednega pomena. Dobro izbrani oziroma pridobljeni kadri predstavljajo konkurenčno prednost. Pri postopku pridobivanja kadrov moramo nameniti največ pozornosti predvsem selekcijskemu procesu.

V svoji diplomski nalogi sem proučevala celoten postopek pridobivanja kadrov. Z empirično analizo sem naredila primerjavo celotnega postopka pridobivanja kadrov v družbi DARS d.d. in Cestnem podjetju Ljubljana d.d. Ugotovila sem podobnosti in razlike celotnega postopka pridobivanja kadrov v obeh obravnavanih podjetjih. Analiza je bila primerljiva, saj gre za sorodno dejavnost. Na podlagi pridobljenih rezultatov sem podala predloge o potrebnih spremembah v postopku pridobivanja kadrov

Ključne besede: človeški kapital, kadri, planiranje človeških virov, pridobivanje kadrov, ocenjevanje kandidatov, vrednotenje postopkov izbiranja.

ABSTRACT

Success of the companies in a modern business world of competition depends mostly on employees, which is why the acquisition of cadres is so valuable. Well-selected or gained cadres give the competitive advantage. In the course of the proceedings for acquiring cadres we have to give our great attention to the process of selection.

In my diploma thesis I have worked on the whole procedure of acquiring cadres. In the empiric analysis I have drawn a comparison of the whole procedure of acquiring cadres of two groups, DARS d.d. and Cestno podjetje Ljubljana d.d. I have found the similarities and differences of the whole procedure in both of the discussed groups. The analysis was comparable due to their similar type of the activity. On the basis of my acquired results I have given necessary suggestions for changes in a procedure of acquiring cadres.

Key words: human resources, personnel, human resources planning, recruiting personnel, candidates assessment, assessment of selection procedures

UDK 658.3 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Teoretičen prikaz pridobivanja	3
2.1	Pomen kadrov	3
2.2	Planiranje oziroma načrtovanje kadrov	5
2.2.1	Letni plan kadrov	6
2.2.2	Fluktuacija	6
2.2.3	Absentizem	6
2.2.4	Uvajanje novosti, zahteva po novem specifičnem znanju	7
2.3	Pridobivanje kadrov	7
2.3.1	Načini pridobivanja kadrov znotraj in zunaj podjetja	8
2.3.2	Iskanje zaposlitev na internetu	9
2.3.3	Kadrovske agencije.....	10
2.3.4	Headhunting oziroma » lov na glave«.....	11
2.3.5	Banke kadrov	12
2.4	Selekcijski proces	13
2.4.1	Prijava na delo in življenjepis.....	14
2.4.2	Intervju.....	16
2.4.3	Anketa, opazovalni centri in testiranja	18
2.4.4	Priporočila	19
2.4.5	Zdravstveni pregled	20
2.4.6	Poskusno delo	20
2.5	Izbira, zaposlitev in spremljanje poskusnega dela.....	20
3	Praktičen prikaz pridobivanja kadrov na določenih delovnih mestih.....	23
3.1	Namen primerjave pridobivanja kadrov za določena delovna mesta	23
3.2	Predstavitve družbe DARS d.d. in Cestnega podjetja Ljubljana d.d.	23
3.3	Načrtovanje kadrov	28
3.4	Pridobivanje kadrov	29
3.5	Selekcijski proces	30
3.6	Izbira, zaposlitev in spremljanje poskusnega dela.....	30
3.7	Povzetek praktičnega primera obeh obravnavanih podjetij	31
4	Intervju z novo zaposlenimi	33
5	Predlog usmeritev za managersko prakso	39
6	Zaključek – interpretacija	43
	Literatura	45
	Viri	46

SLIKE

Slika 2.1 Proces prijave – sistem spremljanja	16
Slika 3.1 Stanje zaposlenih v družbi DARS d.d., glede na spol.....	24
Slika 3.2: Stanje zaposlenih v družbi DARS d.d., glede na delovno razmerje	25
Slika 3.3: Stanje zaposlenih v družbi DARS d.d., glede na stopnjo izobrazbe.....	25
Slika 3.4: Stanje zaposlenih v Cestnem podjetju Ljubljana d.d., glede na spol	27
Slika 3.5: Stanje zaposlenih v Cestnem podjetju Ljubljana d.d., glede na delovno razmerje	27
Slika 3.6: Stanje zaposlenih v Cestnem podjetju Ljubljana d.d., glede na stopnjo izobrazbe	28

TABELE

Tabela 2.1 Prednosti in slabosti notranjega in zunanjega izbiranja kadrov	8
Tabela 3.1 Stanje zaposlenih v družbi DARS d.d., glede na stopnjo izobrazbe	25
Tabela 3.2: Stanje zaposlenih v Cestnem podjetju Ljubljana d.d., glede na stopnjo izobrazbe	28

***Bodite pozorni na znamenja moči, poguma,
modrosti in notranje lepote, ki so že v vas.
Prepoznajte svoje odlične lastnosti, druge pa izboljšujte.
Če boste sposobnejši in boste vedeli več, bo vaše življenje prijetnejše.***

Misli iz knjige Brez izgovora

Zahvaljujem se svoji mentorici dr. Marjani Merkač Skok, ki mi je nudila svoje znanje in izkušnje, mi svetovala in me usmerjala pri pisanju svoje diplomske naloge, družbi DARS d.d. in Cestnemu podjetju Ljubljana d.d. (še posebej vodji kadrovske službe ge. Jeleni Slapnik, univ.dipl.soc.), ki sta mi omogočila obravnavo v diplomski nalogi, ter vsem tistim, ki so mi ob pisanju diplomske naloge stali ob strani.

1 UVOD

V sodobnem poslovnem okolju, kjer je konkurenca velika in nemogoča, je uspeh podjetij odvisen predvsem od tega, kako management obvladuje področje ravnanja z zaposlenimi. Kadri so največje bogastvo podjetja, zato si morajo managerji neprestano prizadevati za vzdrževanje ter oblikovanje dobre organizacijske klime, ki bo zadovoljila tudi potrebe delavcev oziroma zaposlenih. V podjetju imajo različne nivoje delovnih mest. Nekatera izmed njih so pomembnejša in zahtevnejša ter zahtevajo visoko strokovno znanje, druga pa so manj pomembnejša in manj zahtevnejša, saj ne zahtevajo strokovnega znanja, pač pa opravljanje operativnega dela. Zato se moramo lotiti pridobivanja kadrov premišljeno in načrtovano. Zaposleni v podjetju so pomemben dejavnik uspešnosti podjetja, zato moramo dati velik pomen pridobivanju in izbiri ustreznih kadrov. Analizirati je potrebno, katere kadre potrebujemo in se nato odločiti, na kakšen način bomo pridobivali kadre. Za določena delovna mesta obstajajo specifični pristopi pridobivanja kadrov.

Človek s svojim znanjem, sposobnostmi ter motiviranostjo lahko pripomore k učinkovitemu ter uspešnemu delovanju podjetja oziroma organizacije. Konkurenčno prednost imajo podjetja s kakovostnimi kadri in njihovimi potenciali, zmožnostmi. Pridobivanje in izbor kadrov je ena izmed glavnih dejavnosti v podjetju, le - ta osrednja dejavnost, pa je ena od osrednjih funkcij pri izvajanju celotnega procesa v podjetju oziroma v organizaciji.

V svoji diplomski nalogi sem v teoretičnem delu prikazala posamezne naloge, ki jih opravlja management človeških virov v sklopu celotnega podjetja, le - te so: načrtovanje, pridobivanje in izbiranje kadrov, selekcijski proces – proces izbire, izbira, zaposlitev in spremljanje dela novo zaposlenega delavca. Pri preučevanju pristopov za pridobivanje kadrov, sem med drugim posebno pozornost namenila specifičnim pristopom pridobivanja kadrov in nato naredila analizo pridobivanja kadrov v družbi DARS d.d. ter sorodnem, vendar drugem podjetju, to je Cestno podjetje Ljubljana d.d. Analiza je bila primerljiva zato, ker gre za sorodno branžo – vzdrževanje avtocest ter na drugi strani vzdrževanje regionalnih cest. Na podlagi analize sem podala predloge o morebitnih spremembah oziroma dopolnitvah v procesu pridobivanja kadrov.

Cilj moje diplomske naloge je bil najprej teoretično prikazati naloge managementa človeških virov, nato pa teorijo preveriti z analizo pridobivanja kadrov v družbi DARS d.d. in Cestnem podjetju Ljubljana d.d. in jo uporabiti za interpretacijo rezultatov analize.

V svoji diplomski nalogi sem uporabila metode deskripcije (opis stanja v družbi DARS d.d. in Cestnem podjetju Ljubljana d.d.), kompilacije (povzemanje znanstveno - raziskovalnih del), intervjuja (pri analizi podatkov sem izvedla intervju z vodjo splošno kadrovskega sektorja družbe DARS d.d. in z vodjo kadrovske službe Cestnega podjetja

Ljubljana d.d. ter opravila intervju s štirimi novo zaposlenimi v družbi DARS d.d.) in opisovanja.

Proces pridobivanja kadrov je zelo široko področje managementa človeških virov, na to temo je napisanih zelo veliko knjig in strokovne literature, zato na tem področju nisem imela ovir pri pisanju diplomske naloge. Oviro vidim pri praktičnem obravnavanju pridobivanja kadrov v Cestnem podjetju Ljubljana d.d., ki sem ga uporabila za analizo. Morebitno nezaupanje in podajanje neresničnih in netočnih podatkov v omenjeni družbi bi me lahko privedlo do zavajajočih podatkov in s tem povezanih napačnih in netočnih analiz. Informacije o pridobivanju kadrov v družbi DARS d.d., pa sem podala na podlagi lastnih spoznanj in dela, saj sem sama zaposlena v kadrovski službi te družbe.

2 TEORETIČEN PRIKAZ PRIDOBIVANJA

2.1 Pomen kadrov

Na področju ravnanja s človeškimi viri se srečujemo z vrsto pojmov, ki zaznamujejo to področje.

»Ravnanje s človeškimi viri oziroma »*human resource management*« je proces v katerem podjetje sistematično in integrirano planira potrebe po novih kadrih, jih kadruje, razvija ter nenazadnje tudi ovrednoti svoje kadre, ki jih nato nagrajuje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose ter dobro organizacijsko klimo v podjetju.« (Možina et al. 2002, 7).

»S *kadrovskimi viri* opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote, kot tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost.« (Možina et al. 2002, 7).

»*Management kadrovskih virov* je splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želi podjetje doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, v korist posamezniku in podjetju.« (Možina et al. 2002, 410).

»*Kadrovska funkcija* je opis dela, načrtovanje in pridobivanje, izbiranje, izobraževanje, razvoj, ocenjevanje, nagrajevanje, spremljanje in izboljševanje ter raziskovanje kadrovske dejavnosti.« (Možina et al. 2002, 8).

»*Kadrovanje* je proces, s katerim podjetje zadovoljuje svoje potrebe po kadrih, ki se začne z načrtovanjem, pridobivanjem, selekcioniranjem in izbiranjem najustreznejših kandidatov.« (Možina et al. 2002, 10).

Kadrovski potenciali so kadri, ki so najprimernejši za določeno delovno mesto, saj imajo določena specifična znanja, spretnosti, lastnosti.

»*Kadri* so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, pri načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseg osebnih in delovnih ciljev v podjetju.« (Možina et al. 2002, 7).

Kadri v podjetju so neprecenljiv vir in pomembna konkurenčna prednost med podjetji, iz leta v leto ta dikcija pridobiva večji pomen. Uspešna podjetja se od manj uspešnejših razlikujejo tudi in predvsem po tem, kako management upravlja s človeškimi viri in kako v primerjavi s konkurenco izkoristi le – to v svojo korist (po Merkač 1998, 3).

Zaposleni v podjetju igrajo različne vloge, ki so določene z zadolžitvami, odgovornostjo in avtoriteto. Če želimo pridobiti kadre za neko delovno mesto, moramo, poleg v naprej določene vloge, ki jo bo zaposleni imel v podjetju, proučiti tudi kakšno osebo potrebujemo oziroma kakšne mora imeti osebne karakteristike, lastnosti in znanja. Izbrani kadri kot nosilci vlog vplivajo pozitivno na organizacijsko učinkovitost podjetja, pod pogojem, da so pravi ljudje na pravih mestih.

Posledico pravilne izbire, ki se kaže v organizacijski učinkovitosti podjetja, so v Ameriki ocenjevali s kriteriji (po Vila 1994, 26), med katerimi so z vidika kadrov najpogosteje omenjeni naslednji:

- participacija (raven, do katere posamezniki v združbi sodelujejo pri sprejemanju odločitev, ki se nanašajo neposredno nanje),
- izobrazba in razvoj (ali si podjetje prizadeva in koliko dodatno izobraževati svoje nameščence in sodelovati pri njihovem razvoju),
- poudarjanje dosežkov (kolikšen pomen daje podjetje doseganju svojih ciljev in kako to ceni pri svojih nameščencih),
- delovna morala (je skupinski fenomen, ki opisuje pripravljenost na posebne napore, predanost skupini in občutek pripadnosti),
- soglasje o ciljnih (ali se vsi posamezniki v podjetju strinjajo, da so izbrani pravi cilji za prihodnost),
- ravnalne in osebnostne sposobnosti nadrejenih (način, kako se zaposleni obnašajo do nadrejenih, podrejenih, sebi enakih v smislu dajanja podpore, poenostavljanja medsebojnih odnosov, ustvarjanja navdušenja za udejanjanje ciljev in prizadevanje na delu),
- informacijsko – komunikacijsko ravnanje (raven, do katere ravnateljstvo prenaša kompletne, pomembne in točne informacije, nujne za splošno organizacijsko uspešnost).

Vsi navedeni kriteriji so povezani z ljudmi. Poudarjena je pomembnost zaposlenih v podjetju. Pri tem imajo najpomembnejšo vlogo ravnalci, ki usklajujejo delo zaposlenih, z njimi delajo in sodelujejo. V okviru svojih nalog morajo del svojega časa nameniti tudi izbiri kadrov, saj le – ti predstavljajo pomemben vpliv na uspešnost podjetja.

Uspešno podjetje mora torej pri kadrovanju težiti k iskanju novih sposobnih, izobraženih kadrov, zlasti ravnalcev in specialistov ter neprestanemu dodatnemu izobraževanju in usposabljanju že zaposlenih kadrov.

Sama izbira pa še ni zadosten pogoj za uspešno delovanje zaposlenih. Le – ti morajo imeti zagotovljene primerne delovne pogoje ter nadaljnji razvoj (izobraževanje) in morebitno uvajanje v delo (novo zaposlenih in pripravniki), sicer so lahko kadri kljub svoji sposobnosti in znanju za podjetje neučinkoviti (prihaja do visoke fluktuacije, absentizma).

2.2 Planiranje oziroma načrtovanje kadrov

Načrtovanje potreb po kadrih je začetna faza kadrovskega procesa in izhaja iz skupnega planiranja poslovanja organizacije.

»Planiranje kadrov je del kadrovskega managementa, predstavlja proces določanja prihodnjih potreb po kadrih, glede na poslovni strateški plan organizacije in proces oblikovanja korakov (postopkov, poti), da se le – te potrebe tudi uresničijo.« (Merkač 2005, 79).

Načrtovanje kadrov je napovedovanje potreb organizacije po človeških virih, kadrih in načrtovanje dejavnosti za njihovo pridobivanje (Možina et al. 2002, 410).

»Obstaja vrsta definicij, ki opredeljujejo pojem planiranja kadrov. V grobem pa te definicije zajemajo naslednje elemente planiranja kadrov:

- Planiranje pomeni predvidevanje potrebnega števila kadrov za določeno časovno obdobje.
- Planiranje pomeni kritično analizo obstoječe strukture kadrov.
- Planiranje pomeni permanentno spremljanje in izpopolnjevanje kadrov.
- Planiranje kadrov je sestavni del planiranja v podjetju.
- Planiranje kadrov pomeni izhodišče za izdelavo plana izobraževanja, s tem pa napredovanja kadrov v podjetju.« (Florjančič, Ferjan in Bernik 199, 30).

Načela planiranja kadrov v organizaciji so:

- integritetnost kadrovskega plana s poslovno strategijo in operativnimi plani organizacije;
- kontinuiranost in realnost plana ter
- fleksibilnost obojega.

Planiranje kadrov je miselni proces ovrednotenja različnih možnosti, ki se pojavijo ob postavljanju bodoče smeri razvoja in poslovanja organizacije. Miselni proces se pretvori v proces sprejemanja odločitev in pomeni vnaprejšnje sistematično odločanje o bodočih potrebah po kadrih, glede na postavljene cilje organizacije. Pojavi, ki vplivajo na planiranje potreb po kadrih so lahko letni plan kadrov, fluktuacija, absentizem, uvajanje novosti, zahteva po novem specifičnem znanju.

2.2.1 Letni plan kadrov

»Do zahteve po novih zaposlitvah zaradi večjega obsega dela prihaja, ko organizacija tudi s povečanjem produktivnosti ne more zadostiti povečanemu obsegu dela in za to potrebuje nove izvajalce.« (Merkač 1998, 31).

2.2.2 Fluktuacija

V času hitrih sprememb je za uspešno podjetje nujno potrebno planiranje oziroma načrtovanje kadrov. Kadrovski načrt predstavlja osnovo za doseganje zastavljenih ciljev, iz katerega je razvidno, kakšne ljudi podjetje potrebuje, kaj morajo znati in koliko jih mora biti, da bi izpolnili zastavljeno strategijo podjetja. Kadroviki pri kadrovskem načrtovanju izhajajo iz strategije podjetja, upoštevati pa morajo tudi spremembe v okolju. Za podjetje je tudi dobro, da izdelava primerjalno presojo, saj se učenje od drugih, podobnih podjetij vedno bolj uveljavlja kot vir učenja. Kadrovski načrt vsebuje tudi poslanstvo kadrovske službe in temeljne cilje, ki povedo želene cilje podjetja v določenem obdobju. Poleg tega opredeljuje še ključne dejavnike uspeha, torej način, s katerim bo podjetje doseglo zastavljene cilje.

Fluktuacija pomeni odhod zaposlenih iz organizacije zaradi objektivnih ali subjektivnih razlogov. Objektivni razlogi so takrat, ko lahko stopnjo fluktuacije v organizaciji planiramo, na primer zaposlitev za določen čas, upokojitev ali iztek pogodb. Subjektivni razlogi pa so takrat, ko fluktuacije ni mogoče planirati, na primer zaradi nepričakovanega odhoda v drugo podjetje oziroma organizacijo, zaradi nezadovoljstva, zaradi premajhne plače, zaradi nemotiviranosti, zaradi slabih medsebojnih odnosov pri delu in nenazadnje lahko tudi zaradi smrti delavca.

Izračun fluktuacije (v Florjančič et al. 1999, 149):

$$\text{STOPNJA FLUKTUACIJE} = \frac{\text{število tistih, ki so zapustili podjetje}}{\text{skupno število zaposlenih na začetku ali koncu leta}}$$

Florjančič in sodelavci (1999, 150) menijo, da je v svetu fluktuacija v mejah od 1,25 % do 1,65 % od skupnega števila zaposlenih zdrava, potrebna in normalna, ker prispeva k izmenjavi mnenj in izkušenj, glede na tematiko dela neposrednih proizvajalcev.

2.2.3 Absentizem

Absentizem je izostanek oziroma odsotnost z dela. Vzroki za izostanek z dela so različni, predvsem pa gre za daljše bolniške izostanke in odsotnost zaradi porodniških dopustov.

Merkačeva (1998, 33) navaja vzroke za absentizem, ki so predvsem v reakciji na nezadovoljstvo pri delu, le – ti so lahko:

- objektivni (nanje težko vplivamo, to so na primer nesreče) ali
- subjektivni (psihični ali socialni – nanje lažje vplivamo in jih spremenimo).

Merkačeva (1998, 33) v nadaljevanju vrste absentizma razdeli še glede na:

- obliko (različni izostanki),
- frekvenco (po posameznikih in aktivnostih),
- trajanje (minute, ure, dnevi ...),
- porazdelitev izostankov (npr. sezonska dela na kmetijah, ob koncu tedna ipd.)

Izračun obsega absentizma:

$$\text{STOPNJA ABSENTIZMA} = \frac{\text{število izgubljenih dni} \times 100}{\text{povprečno št. zaposlenih} \times \text{št. vseh delovnih dni}}$$

Pri absentizmu je pomembno, da spremljamo trend v podjetju in ga primerjamo s predhodnimi leti. Ko ugotovimo, da je stopnja absentizma višja, kot bi si želeli oziroma da je stopnja absentizma višja kot je bila v prejšnjih letih, mora podjetje ukrepati.

2.2.4 Uvajanje novosti, zahteva po novem specifičnem znanju

V današnjih časih je veliko govora o »inovativni organizaciji«, o spremembah, ki se dogajajo v boju s konkurenco, zato je potrebna stalna preža nad spremljanjem tehnološkega razvoja, stalno je potrebno izboljševati poslovanje, uvajati novosti, spremljati konkurenco in ji slediti. Spremljanje in uvajanje novosti je lahko razlog za potrebo po novem kadru, ki ima specifična znanja. Uvedba novosti v podjetju (tehnološke posodobitve, uvedba nove tehnologije, uvedba dodatne dejavnosti podjetja), zahteva določene novosti in spremembe, za katere je lahko potrebno specifično znanje, ki pa ga lahko v podjetju ni, zato je potrebno objaviti potrebo po novem kadru z določenim znanjem za zadostitev potreb podjetja za opravljanje del na novem delovnem mestu oziroma za zadostitev izvajanja ter obvladovanja novosti v podjetju.

Z načrtovanjem kadrov določimo potrebe po kadrih in s tem zaključimo prvo fazo kadrovskega procesa. Naslednja faza kadrovskega procesa je pridobivanje kadrov.

2.3 Pridobivanje kadrov

Pridobivanje kadrov je glede na same definicije možno v grobem razdeliti v dve fazi in sicer:

- vabljenje kandidatov;
- selekcija kadrov.

»Pridobivanje kadrov je oblikovanje skupine kandidatov, iz katere poiščemo najprimernejšega za neko delovno mesto. Pridobivanje kadrov je proces iskanja novega osebja, izbire in vključevanja v organizacijo.« (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 110).

»Vsako delo zahteva specifično kombinacijo spretnosti in znanj. Pridobivanje idealnih kandidatov je zahtevno, izbira pravega kandidata pa je še težja.« (Merkač 2005, 80).

2.3.1 Načini pridobivanja kadrov znotraj in zunaj podjetja

Organizacije se poslužujejo dveh načinov pridobivanja kadrov za posamezna delovna mesta in sicer:

- pridobivanje iz notranjih virov (premostitve, prerazporeditve, ...);
- pridobivanje iz zunanjih virov.

Prednosti in slabosti notranjega in zunanjega pridobivanja kadrov pa so podane v spodnji tabeli.

Tabela 2.1 Prednosti in slabosti notranjega in zunanjega izbiranja kadrov

	PREDNOSTI	SLABOSTI
NOTRANJE	<ul style="list-style-type: none"> • Kandidati so že usmerjeni v organizacijo. • O kandidatih so na voljo zanesljive informacije. • Stroški izbire so nižji. • Notranja morala narašča, ko zaposleni vidijo možnosti za vertikalno mobilnost. • Uspešnost je nagrajena. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lahko obstaja manj novih idej. • Neuspešni kandidati lahko postanejo vznemirjeni. • Izbira je bolj izpostavljena notranji politiki. • Lahko zahteva drago usposabljanje. • Kandidatovo trenutno delo se lahko prekine.
ZUNANJE	<ul style="list-style-type: none"> • Kandidati so potencialni vir novih idej. • Kandidati imajo lahko širše izkušnje. • Kandidati lahko poznajo konkurenco. • Kandidati lahko obvladajo različne nove specialnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost napačne izbire je večja zaradi manj zanesljivih informacij. • Potencialni notranji kandidati se lahko čutijo zavrnjene. • Novo zaposleni ima lahko počasnejši start zaradi prilagajanja na organizacijo. • Proces izbire je lahko dražji.

Vir: Povzeto po Bartolu in Martinu 1995 v Merkač 2005, 132.

Ljudje, ki v današnjih časih iščejo zaposlitev in pa organizacije, ki želijo pridobiti nove sodelavce, imajo za le – to več različnih možnosti. Možnosti so sledeče:

- Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije.
- Oglasi v dnevnikih časopisih in na televiziji.
- Pošiljanje prošenj na slepo.
- Objavljanje prostih delovnih mest na internetu.
- Kadrovske agencije.
- Headhunting oziroma » lov na glave«.
- Banke kadrov.
- Priporočila.
- Osebna predstavitev v podjetju.
- Zaposlitveni sejmi.
- Posebne interesne skupine.
- Profesionalna združenja in zbornice.

Ljudje, ki iščejo zaposlitev iz kakršnegakoli razloga se poslužujejo vseh vrst razpoložljivih možnosti za pridobitev zaposlitve, prav tako organizacije, vendar je pridobivanje kadrov v veliki meri lahko odvisno od vrste in specifičnosti delovnega mesta. Glede na razpoložljivost vrst pridobivanja kadrov, si lahko organizacije bistveno olajšajo in pospešijo proces pridobivanja kadrov.

V svoji diplomski nalogi sem bom omejila na specifične pristope pridobivanja kadrov iz zunanjih virov. Le – ti so podani v nadaljevanju.

2.3.2 Iskanje zaposlitev na internetu

Internet se vse bolj uveljavlja kot koristno orodje za hitro, učinkovito ter udobno iskanje dela ter posredovanje dela in delovne sile, saj omogoča bistveno hitrejšo in obsežnejšo distribucijo informacij o oglasu, preglednejše in učinkovitejše in bolj ekonomično iskanje ter spremljanje trga dela, vsestransko dostopnost (24 ur na dan vse dni v tednu, mesecu in letu) ter boljšo komunikacijo med delojemalcem in delodajalcem.

»V Sloveniji se v zadnjih letih pojavljajo številni posamezniki, organizacije, agencije, ki skrbijo za pridobivanje kadrov preko interneta. Razvili so številna orodja za boljše internetno kadrovanje« (Merkač 2005, 92).

Zaposlitveni portali kadrovskih agencij omogočajo hitro, učinkovito usklajevanje med potrebami delovnih mest in ponudbo na trgu, saj zbližujejo podjetja – ponudnike dela in iskalce zaposlitve, ter tako omogočajo iskanje honorarnega dela, prakse, redne zaposlitve, delodajalcem pa omogočajo preprost dostop do kadrov. Zaposlitveni portali zagotavljajo iskalcu zaposlitve boljši pregled nad ponujenimi deli, ki ustrezajo njegovim znanjem, sposobnostim in preferencam ter kakovostnejšo predstavitev delodajalcem, saj morajo ob prijavi na zaposlitveni oglas izpolniti skrbno pripravljen in sestavljen vprašalnik. Na podlagi posredovanih podatkov, lahko agencije lažje poiščejo primerne kandidate za svoje naročnike (podjetja), ki povprašujejo po delovni sili.

V Sloveniji je kar nekaj internetnih zaposlitvenih portalov kadrovskih agencij, med prvimi so bili:

- www.profil.si,
- www.adecco.si,
- www.atama.si,
- www.svetlakariera.com,
- www.zaposlitev.net,
- www.mojakariera.si,
- www.hill-int.si,
- www.advise.si,
- www.kadis.si,
- www.eures-jobs.com,
- www.stepstone.com,
- www.monster.com.

Ta način iskanja zaposlitve spada med zunanje vire pridobivanja kadrov. Vedno več iskalcev zaposlitve se poslužuje interneta kot sredstva za objavo in spremljanje ponudbe na trgu delovne sile. Na internetu objavljajo potrebe po delovnem mestu, tako organizacije in podjetja, kot tudi iskalci zaposlitve, ki povprašujejo po delovnih mestih. Internet ima veliko prednosti, pa tudi nekaj slabosti. Velika prednost objave na internetu je, da se kandidat lahko prijavi nemudoma, ko vidi objavljeno delovno mesto, naslednja prednost pa je, da so stroški nizki. Slabost objave na internetu je, da lahko iskalci zaposlitve podajajo napačne, netočne oziroma izmišljene podatke.

2.3.3 Kadrovske agencije

Kadrovske agencije so posredniki, ki za podjetja iščejo kandidate in že same delajo selekcijo ter za podjetja izberejo le nekaj najustreznejših kandidatov. Iskalci zaposlitve se vpišejo v njihovo bazo podatkov in od njih prejemajo ponudbe za delo, ki jim jih

posredujejo podjetja. Razlogov za delovanje kadrovskega podjetja za zaposlovanje je več. Tako na strani tistih, ki iščejo zaposlitev, kot podjetij, ki iščejo ustrezne delavce, obstaja povpraševanje po njihovih uslugah. To povpraševanje se bo v prihodnjih letih po vsej verjetnosti še povečevalo, saj ponujajo nove rešitve za tiste, ki v novo nastalih razmerah na trgu dela iščejo zaposlitev.

Kadrovska agencija za zaposlovanje, na podlagi komercialne pogodbe, delavce, ki so pri njej zaposleni, posreduje podjetju za opravljanje določenega dela. Na ta način podjetje dokaj hitro zadovolji začasno potrebo po dodatni delovni sili. Stroški dela so zanj popolnoma variabilni, saj nastajajo skladno z delovnimi aktivnostmi in jih ni, ko ni delovnih aktivnosti. Kadrovske agencije na podlagi zahteve naročnika v podjetje napoti delavce, ki so ustrezni (po izobrazbi in izkušnjah) za opravljanje določenih delovnih nalog. Z delavci, ki jih napoti v določeno podjetje, agencija sklene pogodbo o zaposlitvi (prevzame vse postopke prijave in odjave delavcev, sklenitev ustrezne pogodbe, obračuna in izplačila plač) ter prevzame vsa delovno - pravna tveganja. Čeprav so napoteni delavci v bistvu zaposleni v kadrovske agenciji, delajo po navodilih naročnika (podjetja). Posredovanje dela je na podlagi izkušenj agencij primerno za zagotavljanje delavcev, ne glede na stopnjo njihove izobrazbe ter pridobljenih izkušenj in je časovno omejeno. Podjetja to storitev največkrat uporabljajo v primeru povečanega obsega dela, sezonskega dejavnika, odsotnosti zaposlenih (absentizem) ali iskanja morebitnih novih sodelavcev.

2.3.4 Headhunting oziroma »lov na glave«

Headhunting oziroma lov na glave je strokovni pogovorni izraz. Pomeni, da naročnik, podjetje oziroma neka organizacija, s katerim poslovno sodeluje neka agencija za kadrovske svetovanje (v tem primeru lovec na glave), posreduje spisek kandidatov z imeni in priimki, ter delovnimi izkušnjami, ki se zdijo temu podjetju zanimivi za delovno mesto, na katero želijo predlagati določeno osebo. Agencija poskuša te ljudi pritegniti oziroma stopi z njimi v stik in najprej preveri, ali je kandidat sploh pripravljen sprejeti novo zaposlitev (po Oberč 2002, 25).

»Lovci na glave« se morajo:

- spoznati s poslovnim partnerjem;
- v sodelovanju s podjetjem opredeliti delovno mesto, želene osebne karakteristike kandidata.

»Lovci na glave« na podlagi zahtev poslovnega partnerja izbirajo kandidate na več načinov:

- osebni ali telefonski stik;
- zbiranje informacij v podatkovni bazi;
- priporočila in poznanstva pri iskanju primernih kandidatov.

Prepričevanje in pogajanja s kandidatom morajo biti povsem obzirna, etična, saj je kandidat izpostavljen precejšnjemu tveganju. Če kandidat ni izbran, njegov vsakdanji delodajalec ne sme izvedeti, da je razmišljal o odhodu. Sam »lov na glave« je precej enostavna storitev, ki se je v agencijah za kadrovska svetovanja ne otepajo, čeprav se mnogi nekoliko otepajo tega imena – bolj zaradi tega, kako zveni kot zaradi pomena (Oberč 2002, 27).

»Lovec na glave« naročniku predstavi približno pet kandidatov, hkrati pa jim preda zgoščeno poročilo o posameznem kandidatu.

Končno izbiro opravi naročnik in ne lovec na glave, saj je naročnik tisti, ki najbolj ve, kakšen kader potrebuje. »Lovec na glave« naročniku pomaga pri končni selekciji in motiviranju kandidatov, zato je zaželeno da »lovci na glave« sodelujejo pri najpomembnejših intervjujih.

2.3.5 Banke kadrov

Banke kadrov so specializirane agencije za posredovanje zaposlitev in dela, kjer iskalce zaposlitve, vpisane v Banko kadrov na podlagi povpraševanja delodajalcev usmerjajo v primerno zaposlitev. Za delovanje Banke kadrov je potrebno pridobiti koncesijo Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve. Banka kadrov skrbi za dosledno obravnavanje prejetih in zaupanih podatkov. (www.made.si, www.adecco.si)

Banke kadrov (www.made.si, www.adecco.si) navadno opravljajo sledeča opravila za naročnike oziroma delodajalce :

- vabljenje primernih kandidatov (zbiranje podatkov o kadrih v evidencah banke kadrov);
- predselekcija primernih kadrov za konkretno zaposlitev;
- razgovori in testiranja posameznih kandidatov;
- predlog končnega izbora;
- pomoč pri pogajanjih o pogojih zaposlitve.

Za vpis (www.made.si, www.adecco.si) v Banko kadrov je potrebno:

- izpolniti vprašalnik za vpis v Banko kadrov
- priložiti vsa dokazila in življenjepis

- plačati letno oziroma polletno naročilo za vpis v Banko kadrov
- poleg tega je potrebno podpisati izjavo, da so vsi navedeni podatki v vprašalniku za vpis v Banko kadrov resnični in točni, kar se lahko dokaže z ustreznimi dokazili.

Banke kadrov imajo navadno računalniško podprte informacijske sisteme, v katerih se na sodoben način izbirajo in analizirajo podatki o kadrih, ki iščejo nove možnosti zaposlitve in podatki o kadrovskih potrebah podjetjih oziroma organizacij.

Prednost takega načina vabljenja za delodajalce so:

- možnost izbora med več ustrežnejših kandidatov;
- strokovno vodenje postopkov selekcije;
- manjši stroški.

Pridobivanje kadrov preko Banke kadrov je ena izmed redkejših možnosti pridobivanja kadrov, ki v Sloveniji še ni v veliki meri uveljavljena.

Pridobivanje kadrov je zelo zahtevna faza kadrovskega procesa. S pridobitvijo kadrov se ta faza zaključuje, le – tej pa sledi selekcijski proces.

2.4 Selekcijski proces

S procesom pridobivanja smo pridobili možne kadre, ki naj bi ustrezali našim objavljenim zahtevam za prosto delovno mesto. Sledi selekcijski proces med kandidati, ki je najtežja naloga za podjetje, saj je tudi od tega procesa odvisen prihodnji razvoj in uspešnost podjetja.

»Selekcija kadrov je proces, v katerem se management na podlagi ustreznih informacij odloča o tem, kateri kadri bodo izbrani za opravljanje določenega dela, za določene položaje.« (Merkač 2005, 107).

»V procesu pridobivanja organizacija išče kandidate za bodoče sodelavce. V procesu selekcije pa prepozna njihove zmožnosti za opravljanje del in lastnosti, ki jih bo uporabljal pri uresničevanju ciljev organizacije. Kadar sta oba procesa uglašena, obstaja verjetnost, da bodo izbrani kandidati ustrezni in, da bodo stroški temu primerno nižji« (Čufer 2003, 10).

Podjetja si za končno izbiro pomagajo z velikim številom različnih metod. Učinkovitost selekcijske metode je težko določiti, saj je uporaba metod odvisna od vrste dejavnikov predvsem pa od stroškov. Podjetje se glede na svoje zmožnosti odloči katero metodo bo uporabilo.

Poznamo več vrst selekcijskih metod in sicer: prijava na delo in življenjepis, intervju, anketa, opazovalni centri, testiranja, poskusno delo, priporočila in zdravstveni pregled.

2.4.1 Prijava na delo in življenjepis

V prijavi na delo kandidat navede osnovne podatke o osebnih podatkih, delovnih izkušnjah, osebnih karakteristikah in namerah o zaposlitvi. Obrazec za prijavo organizaciji omogoča načrtnejše pridobivanje strukturiranih informacij o kandidatu in je zelo pogosto uporabljena metoda. Obrazci za prijavo naj bi bili vsebinsko in jezikovno prilagojeni posameznim skupinam kandidatov in naj ne bi bili predolgi.

»Prijavne obrazce lahko opredelimo kot prvi resen stik med organizacijo in kandidatom. Prijavni obrazec je obrazec za vrsto poizvedovanj o kandidatovi preteklosti (izobrazba, prejšnje delovne izkušnje, osebnostne lastnosti in fizično zdravstveno stanje), ki jih organizacija uporabi pri presojanju posameznikove primernosti za opravljanje del« (Merkač 2005, 109).

K prijavi na delo naj bi kandidati priložili še svoj življenjepis – CV (curriculum vitae). Življenjepis naj bi vseboval naslednje podatke:

- osebne podatke (ime, priimek, naslov, telefonsko številko, elektronski naslov);
- izobrazbo;
- delovne izkušnje;
- posebne spretnosti;
- dosedanje odgovornosti;
- dosedanjo kariero;
- priznanja in nagrade;
- hobije;
- reference (naslovi, kontaktne osebe, telefonske številke).

Dober življenjepis vzbudi zanimanje pri delodajalcu. Na podlagi dobrega življenjepisa ponavadi delodajalec povabi kandidata na razgovor. Dober življenjepis naj bi bil:

- kratek in jedrnat;
- jasn in natančen;
- brez strjenega besedila;
- vsebinsko logično urejen;
- kakovosten in berljiv;
- na pogled privlačen;

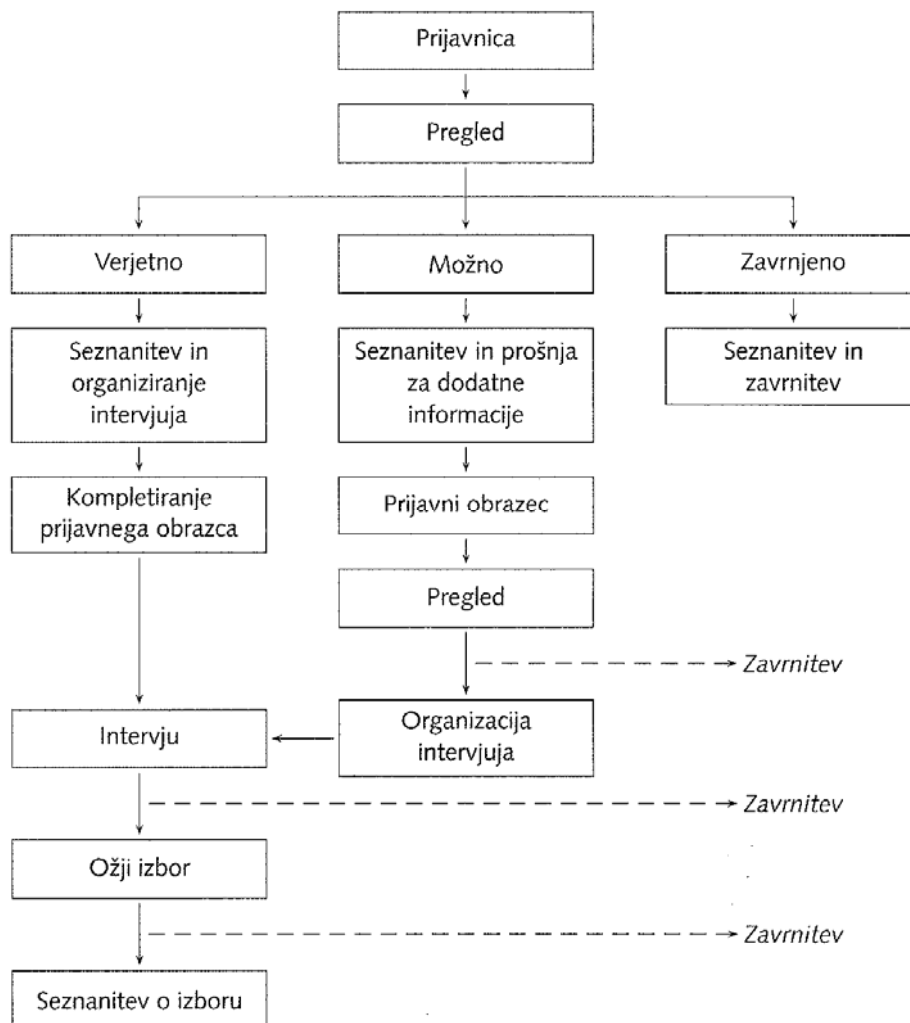
- omenjal le izkušnje, ki se nanašajo na delovno področje;
- vseboval le tiste sestavine in dejstva, ki bodo zanimala delodajalca;
- ne bi izstopal, zaradi nepotrebnih podatkov;
- navajal le tisto, kar delodajalec želi vedeti o delojemalcu;
- navajal vse potrebne podatke o delojemalcu.

Sestavljanju življenjepisa je treba posvetiti veliko pozornosti, saj bo dober življenjepis lahko razlog za izbiro v prvem selekcijski izbiri.

V nadaljevanju je podana slika procesa prijave – sistem spremljanja, ki nazorno prikazuje, kako lahko bistveno skrajšamo proces izbiranja kadrov.

»Izvedba postopa prijave naj bi bila standardizirana, saj ima organizacija določene formalne in moralne obveznosti do prijavljenih in s sistemom spremljanja prijav med drugim prepreči, da se kakšni dokumenti ne izgubijo, hkrati pa sistem omogoča, da organizacija ohrani stike z vsemi prijavljenimi« (Merkač 2005, 94).

Slika 2.1 Proces prijave – sistem spremljanja



Vir: Merkač 2005, 93.

Slika nazorno prikazuje proces prijave kandidata. Po prejemu prijavnice, kadrovik pregleda prijavo in jo razvrsti na verjetno, možno in zavrjneno. S tem razvrsti prijave in bistveno skrajša postopek. Pri takojšnji zavrnitvi sledi seznanitev in obvestitev. Pri verjetni in možni nadaljnji obdelavi prijave pa sledi seznanitev, organiziranje, intervju in ožji izbor ter seznanitev o izboru.

Na podlagi prijave in procesa spremljanja prijav, se izloči neustrezne in manj primernejše kandidate. Sledi naslednja faza selekcijskega procesa in sicer intervju.

2.4.2 Intervju

»Intervju je relativno formalen način ugotavljanja kandidatovega znanja, sposobnosti in spretnosti« (Merkač 2005, 110). Intervju je ena izmed temeljitejših selekcijskih metod. Seznanja kandidata s podjetjem, pričakovanji podjetja in

predvidenimi nalogami bodočega novo zaposlenega. Intervju delimo na strukturirana vprašanja (obvezna in v naprej določena vprašanja), nestrukturirana vprašanja in delno strukturirana vprašanja.

Po Možini se intervjuji delijo na vrsto podatkov (v Merkač 2005, 111), ki jih želimo zbrati o kandidatu, in iz katerih bomo izbirali najprimernejšega kandidata, in sicer:

- direktni intervju – zbiranje podatkov;
- podrobni intervju – mnenje o vprašanih in pojavih;
- panelni intervju – več posameznikov izprašuje enega kandidata;
- nestrukturirani intervju – potencialni vodja kandidatu predstavi problem, kandidat pa mora opisati, kako bi ravnal;
- globinski intervju – za ugotavljanje mnenj, nagnjenj, namer (uporaben za visoko strokovne in vodilne položaje);
- stresni intervju – njegov namen je ugotoviti, kako se kandidat znajde v neprimernih situacijah (uporaben za položaje, v katerih naj bi bil kandidat iznajdljiv).

Sestavine intervjujev so:

- cilj – določiti ga je treba pred začetkom intervjuja;
- presoja – ali je potreben intervju ali ne;
- upravljanje s časom – pred začetkom je potrebno določiti čas intervjuja in način, ki bo zagotovil, da bo intervju trajal le planirano dolgo časa;
- priprava intervjuja in okolja – zagotoviti udobno, nevtrarno in nestresno okolje.

Izvedba intervjuja:

- izvajalec intervjuja naj se nasmehne, pride kandidatu nasproti in ga pozdravi, se predstavi;
- predstavitev namena intervjuja;
- predstavitev strukture intervjuja (skupinski del in nato individualni del);
- pravilno vodenje intervjuja zajema disciplino pri vprašanih (ne sprašujemo po dejstvih, ki so zajeta v prijavi oziroma življenjepis);
- izpraševalec mora biti pozoren na kandidatovo in svojo neverbalno komunikacijo;

- analiziranje poteka, vsebine in rezultatov naredimo po končanem intervjuju, zajema pa naj tudi oceno in morebitno odločitev o ustreznosti kandidata.

2.4.3 Anketa, opazovalni centri in testiranja

Anketa vsebuje napisana vprašanja, na katera anketiranci odgovorijo v pisni obliki.

Elementi anketiranja so:

- vrste anket (glede na način postavljanja vprašanj, vsebino podatkov, anketirance, predmet, čas);
- tipi vprašanj (odprta, zaprta vprašanja);
- dolžina anketnega lista;
- formulacija in razpored vprašanj (od preprostega k zapletenemu, psihološki in logični vrstni red);
- kontrola kvalitete anketnega lista;
- način izvajanja ankete (po pošti ali neposredno izpolnjevanje).

»Pri neposrednem izpolnjevanju anketnih vprašalnikov mora biti poskrbljeno, da so anketiranci motivirani, pripravljeni za reševanje in, da ankete izpolnjujejo v primernih prostorih« (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 169).

Opazovalni centri predstavljajo posebna selekcijska orodja, namenjena opazovanju in oblikovanju človekovih zmožnosti. Ena izmed preizkušenj v opazovalnem centru so skupinske razprave, kjer je udeležencem predstavljen problem, ki ga je potrebno skupinsko rešiti. Pri tem se opazuje, kako se kandidati vključijo v reševanje, kakšne predloge podajajo, ... Drugi način pa je situacija »v košu«. Tu kandidatu damo mnogo pisem, faksov, sporočil, ki naj jih uredi v določenem času. Po preteku tega časa kandidat razloži, kako bi reagiral na posamezna sporočila. Bistvena značilnost metode ocenjevalnega centra je uporaba situacijskih preizkusov, z namenom opazovanja specifičnih vedenj udeležencev (Merkač 2005, 116).

Testiranje je merjenje posameznikovih lastnosti. Različni numerični rezultati pomenijo različno obnašanje, nadarjenost in sposobnost.

Dobri testi morajo imeti štiri značilnosti, in sicer morajo biti:

- standardizirani (oblikovani na podlagi primerne reprezentativnega vzorca populacije);
- verodostojni (morajo meriti lastnost, ki naj bi jo dejansko merili);
- občutljivi na merski instrument;
- zanesljivi (meriti morajo isto stvar, tudi pri različnih ljudeh in različnem času).

Poznamo različne vrste testov (po Svetlik 2002, 148-149):

- individualni testi
- skupinski testi
- inteligenčni testi
- testi posebnih sposobnosti
- test dosežkov
- osebnostni test
- test interesov
- test sposobnosti učenja

Pri testiranju opredelimo glavne značilnosti kandidatovih osebnosti, ki lahko vodijo k uspešnejšemu odločanju pri izbiri kandidata. S pomočjo testov se lahko približamo kandidatovemu vzorcu vedenja in zmanjšamo možnost izbire napačnega oziroma neustreznega kandidata.

2.4.4 Priporočila

»Reference so priporočila o posamezniku in njegovih dosežkih. Preverjanje je poskus pridobiti z delom povezane informacije od oseb, ki poznajo usposobljenost kandidata« (Merkač 1998, 57).

Priporočilo je lahko v ustni ali pisni obliki (po Lipičnik 1994, 461). Priporočila so se pri nas začela uveljavljati šele sedaj. Dobro pripravljena in skrbno načrtovana priporočila lahko pripomorejo k boljši odločitvi za novo zaposlitev. Vsekakor pa morajo biti priporočila resnična in temeljiti na preverjenih informacijah.

V praksi se neuradno pojavljajo dve vrsti priporočil. Prva so naročena priporočila, to pomeni, da je potrebno kandidata sprejeti v delovno razmerje. Druga vrsta priporočil, pa so priporočila bivših delodajalcev o kvaliteti opravljenega dela.

Za podjetja so pomembnejša priporočila bivših delodajalcev, le – ta, v podjetju pridobijo na več načinov (Werther in Davis 1989, 155) in sicer:

- kandidatovega delodajalca prosijo za pisno poročilo o zaposlitvi kandidata in za mnenje o njegovem značaju;
- delodajalca prosijo, da izpolni poslano obliko poročila;
- delodajalca prosijo, da posreduje poročilo preko telefona.

Pri pridobivanju priporočil moramo biti pozorni na zavajanja bivših delodajalcev, glede podajanja informacij, saj je možno, da je njihovo priporočilo odraz, znebiti se

zaposlenega, ker z njim in z njegovim delom niso zadovoljni. V takem priporočilu, bodo opisane samo lepe lastnosti, ne pa tudi slabe. Zanesljivost informacij je večja, če bivšega delodajalca poznamo, če pošljemo v naprej pripravljeno poročilo oziroma vprašalnik, saj s tem usmerjamo priporočilo k tistim podatkom, ki jih potrebujemo.

2.4.5 Zdravstveni pregled

»Zdravniški pregled je običajna in nujna stopnja sprejemnega postopka. Če imamo več primernih kandidatov za eno delovno mesto, lahko tudi zdravniški pregled pripomore h končni izbiri. Lahko razkrije nekatere težave, ki nam jih kandidat morda prikriva oziroma jih ne moremo ugotoviti na druge načine (alkoholizem, psihične motnje – slabše duševno zdravje)« (Svetlik 2002, 163).

Zdravstvene preglede kandidata načeloma izvajamo šele, ko je izbira končana. Na pregled pošljemo izbranega kandidata, ki po uspešno opravljenem pregledu nastopi na delo. Nekatera podjetja zahtevajo pregled že pri ožji skupini kandidatov, predvsem v primerih, ko se izbira nanaša na težja in nevarnejša delovna mesta.

2.4.6 Poskusno delo

Poskusno delo je ena od selekcijskih metod, s katerim lahko dokončno preverimo odločitev o primernosti izbranega kandidata za objavljeno prosto delovno mesto.

Po določitvah 125. člena Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS št. 42/2002), ki določa, da se delodajalec in delavec ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi dogovorita o poskusnem delu, pri čemer je določena zgornja meja njegovega trajanja, ki sme trajati največ šest mesecev. Poskusno delo se lahko podaljša v primeručasne odsotnosti z dela. V poskusni dobi dela delodajalec ugotavlja delovne navade, usposobljenost in odnos do drugih zaposlenih v podjetju, čeprav je v poskusni dobi kandidat ponavadi še nekoliko zadržan. V času trajanja poskusnega dela delodajalec delavcu ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi. Lahko jo odpove po koncu poskusne dobe, na podlagi ugotovitve o neuspešno opravljenem poskusnem delu. V primeru uspešno opravljenega poskusnega dela ponavadi delodajalec podaljša zaposlitev za določen oziroma nedoločen čas.

2.5 Izbira, zaposlitev in spremljanje poskusnega dela

Za končno odločitev o izbiri bodočega delavca, ki ga kadrovska služba uspešno pripelje skozi vse faze izbirnega postopka oziroma ob upoštevanju dejstva, da kandidat ni med tem sam odstopil, je potrebno:

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

Pričakujemo, da v končni obravnavi nimamo več nobenega kandidata, ki ne bi imel nujnih ali zaželenih oziroma bi imel nezaželene lastnosti. Predvsem naj bi se pri končni izbiri odločal med kandidati, ki imajo več ali manj zelenih lastnosti. Primerjava med njimi je lažja, če smo v posameznih stopnjah izbirnega postopka številčno ovrednotili zelene lastnosti, saj nam skupno število točk kandidate preprosto razvrsti. Eno od pomembnih meril za končno presojo je tudi, kaj lahko od kandidata dolgoročno pričakujemo. Izbira kandidata vsekakor ni enostavno dejanje. Ko se dokončno odločimo in izberemo najprimernejšega kandidata, posredujemo obvestilo o izbiri izbranemu kandidatu v pisni obliki.

Sledi postopek zaposlitve, sklepanje delovnega razmerja. Delovno razmerje je razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca. V delovnem razmerju je vsaka od pogodbenih strank dolžna izvrševati dogovorjene ter predpisane pravice in obveznosti iz delovnega razmerja. Pogodba o zaposlitvi oziroma sklenitev pogodbe je, enako kot drugi pravni posli, dejanje, s katerim se uresniči volja skleniti delovno razmerje.

Po ureditvi formalnih obveznosti sledi uvajanje delavca v delo in spremljanje poskusnega dela. »Uvajanje v delo mora biti sistematično in omogočiti mora potrebno socializacijo novincu, prav tako pa že obstoječi skupini, da ga spozna, ga vključi in ga sprejme.« (Merkač 2005, 123). Proces uvajanja novega sodelavca v delovno, fizično in socialno okolje je integralni del izbora kandidata za izvajanje dela. V fazi uvajanja v delo delavca seznanimo:

- z organizacijo, njenimi pisanimi in nepisanimi pravili;
- s socialnim delovnim okoljem, ki ga sestavljajo nadrejeni, podrejeni, neposredni sodelavci in drugi, s katerimi bo med delom prihajal v stik.

»Sistematično uvajanje delavca v novo delovno okolje lahko bistveno pripomore k skrajšanju procesa socializacije in delavcu omogoči, da hitreje doseže pričakovane rezultate.« (Svetlik 1998, 140).

Spremljanje poskusnega dela je eden od načinov, s katerim lahko dokončno preverimo odločitev o primernosti izbranega kandidata za objavljeno prosto delovno mesto. Poskusno delo ni povsem zanesljiv pokazatelj marljivosti in usposobljenosti kandidata, saj le – ta v času preizkusne dobe ve, da je pod budnim očesom sodelavcev ter se zaveda, da še ni sprejet na delovno mesto, zato v tem času dela bolj marljivo oziroma se bolj trudi pri opravljanju svojega dela, kot kasneje ob morebitni zaposlitvi. Namen poskusnega dela je ugotoviti usposobljenost in delovne navade ter odnos do

Teoretičen prikaz pridobivanja

potencialnih sodelavcev, čeprav je v tem času novo zaposleni delavec ponavadi bolj zadržan. Po uspešno opravljeni poskusni dobi delavca se delavca zaposli za nedoločen čas, v primeru neuspešno opravljenih poskusnih dob ima podjetje vso pravico prekiniti pogodbo o zaposlitvi.

3 PRAKTIČEN PRIKAZ PRIDOBIVANJA KADROV NA DOLOČENIH DELOVNIH MESTIH

V svoji diplomski nalogi sem preučevala celoten proces pridobivanja kadrov, posebno pozornost pa sem namenila pridobivanju kadrov na določenih oziroma specifičnih delovnih mestih v družbi DARS d.d. in Cestnem podjetju Ljubljana d.d. Sama sem zaposlena v kadrovski službi družbe DARS d.d., na delovnem mestu Referent za kadre, da pa je bila analiza primerljiva, sem se odločila za Cestno podjetje Ljubljana d.d., saj je po dejavnosti naši družbi sorodno podjetje. Na podlagi lastnih spoznanj in dela ter pogovora oziroma intervjuja z mojo nadrejeno šefinjo – vodjo splošno kadrovskega sektorja in vodjo kadrovske službe v Cestnem podjetju, sem naredila primerjavo pridobivanja kadrov v obeh družbah za določena oziroma specifična delovna mesta.

3.1 Namen primerjave pridobivanja kadrov za določena delovna mesta

Namen primerjave oziroma analize pridobivanja kadrov v družbi DARS d.d. in Cestnem podjetju Ljubljana d.d. je ugotoviti, kako poteka postopek pridobivanja kadrov na določenih oziroma specifičnih delovnih mestih. Obe obravnavani podjetji imata sorodno branžo in sicer vzdrževanje cest in avtocest.

3.2 Predstavitev družbe DARS d.d. in Cestnega podjetja Ljubljana d.d.

Predstavitev družbe DARS d.d.

DARS d.d. je delniška družba, s sedežem v Celju, Ulica XIV. divizije 4, 3000 Celje, ki od 1.1.2004 dalje posluje skladno z Zakonom o gospodarskih družbah in Zakonom o Družbi za avtoceste v Republiki Sloveniji. Edini ustanovitelj in delničar družbe je Republika Slovenija, ki jo zastopa Vlada Republike Slovenije. Organi družbe so skupščina, nadzorni svet in uprava. Naloge skupščine DARS d.d. opravlja Vlada Republike Slovenije, saj je DARS d.d. v 100% lasti države.

V nadzornem svetu DARS d.d. je šest članov. Štiri člane imenuje skupščina družbe: dva na predlog Ministrstva za promet in dva na predlog Ministrstva za finance. Dva člana nadzornega sveta imenuje svet delavcev v družbi. Uprava DARS d.d. je po Statutu tričlanska, vendar je zaradi imenovanja dosedanjega predsednika Uprave DARS d.d., za ministra za promet, s 03.12.2004 prenehala funkcija predsednika Uprave in s tem je Uprava začasno, do imenovanja novega predsednika Uprave, dvočlanska.

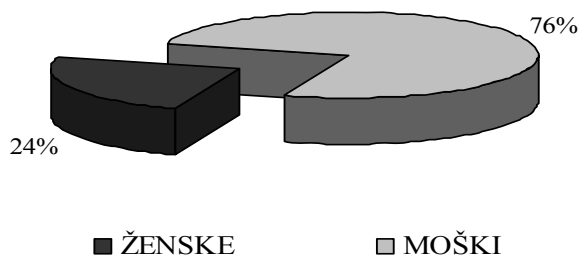
Glavne dejavnosti so gradnja avtocest, projektiranje, vzdrževanje avtocest in pobiranje cestnine. Družba ima osem poslovnih enot in sicer: PE Kozina, PE Postojna, PE Ljubljana, PE Novo mesto, PE Hrušica, PE Vransko, PE Slovenske Konjice in PE Maribor. Poleg poslovnih enot ima še sedem področij, ki so servisne službe poslovnih enot in sicer: področje za gradnjo in izgradnjo avtocest, področje za strateško

načrtovanje gradenj avtocest, področje za komuniciranje in strateški marketing, področje za pravne zadeve, področje za splošne in kadrovske zadeve, področje za finance in računovodstvo ter področje dejavnosti izvedbe vzdrževanja in pobiranja cestnine.

Na dan 31.12.2004 je bilo v družbi DARS d.d. zaposlenih 1095 delavcev. Od tega je 74% moških ter 26% žensk. Povprečna starost zaposlenega v družbi je 39 let, povprečna starost zaposlene ženske je 41,5 let in povprečna starost zaposlenega moškega pa je 36,5 let. Višjo, visoko, univerzitetno izobrazbo, magisterij ali doktorat ima 10 % zaposlenih. Srednješolsko ali poklicno izobrazbo ima 86% zaposlenih, nižjo izobrazbo ima 4% zaposlenih. V podjetju je 1055 ljudi zaposlenih za nedoločen čas in 40 ljudi zaposlenih za določen čas. V družbi imajo z zaposlenimi sklenjeno delovno razmerje s pogodbo o zaposlitvi, s tem povezano imajo tri vrste pogodb o zaposlitvi, le –te so:

- pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas, teh je kar 1025;
- pogodbe o zaposlitvi za določen čas 6 mesecev ali 1 leta, teh je kar 40;
- pogodbe o zaposlitvi s poslovodnimi osebami, teh je kar 30.

Slika 3.1 Stanje zaposlenih v družbi DARS d.d., glede na spol



Slika 3.2: Stanje zaposlenih v družbi DARS d.d., glede na delovno razmerje

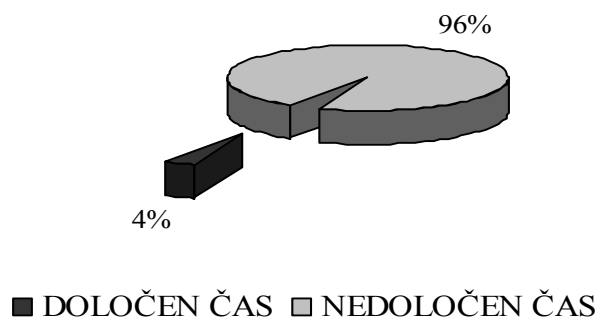
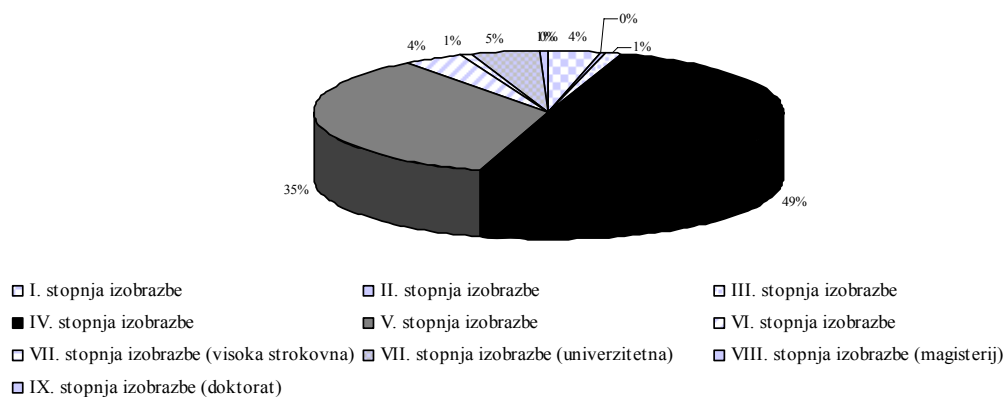


Tabela 3.1 Stanje zaposlenih v družbi DARS d.d., glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih
I. stopnja izobrazbe	39
II. stopnja izobrazbe	5
III. stopnja izobrazbe	12
IV. stopnja izobrazbe	544
V. stopnja izobrazbe	384
VI. stopnja izobrazbe	45
VII. stopnja izobrazbe (visokošolska)	9
VII. stopnja izobrazbe (univerzitetna)	50
VIII. stopnja izobrazbe (magisterij)	6
IX. stopnja izobrazbe (doktorat)	1
SKUPAJ	1095

Slika 3.3: Stanje zaposlenih v družbi DARS d.d., glede na stopnjo izobrazbe



Predstavitev družbe Cestno podjetje Ljubljana d.d.

Cestno podjetje Ljubljana je delniška družba, s sedežem v Ljubljani, Stolpniška ulica 10, 1000 Ljubljana. Ustanovljeno je bilo leta 1962, predvsem za potrebe vzdrževanja in varstva cest.

V nadzornem svetu Cestnega podjetja Ljubljana d.d. je pet članov. Vodstvo podjetja oziroma člani uprave so: direktor podjetja, namestnik direktor podjetja, namestnik direktorja za komercialno področje, namestnik direktorja za splošno – kadrovsko področje in namestnik direktorja za finančno – računovodsko področje.

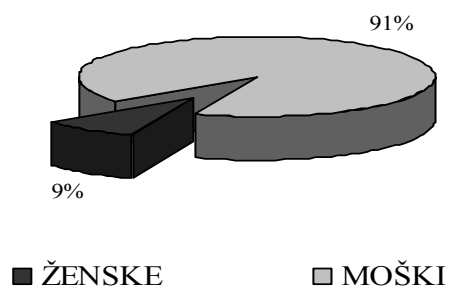
Glavne dejavnosti podjetja so novogradnje, rekonstrukcije in obnove cest, proizvodnja asfalta ter redno vzdrževanje z varstvom cest, v sklopu rednega vzdrževanja cest se izvaja tudi zimska služba. Podjetje ima dve dislocirani enoti in sicer: sektor mehanizacije na Povšetovi ulici v Ljubljani in asfaltno bazo v Podutiku. Za potrebe rednega vzdrževanja javnih cest pa sledeče enote: cestno vzdrževalna enota Litija, v sklopu katere delujejo delovodstva v Litiji, Trojanah in Zagorju, cestno vzdrževalna enota Turjak, v sklopu katere delujejo delovodstva v Velikih Laščah Turjaku, cestno vzdrževalna enota Ljubljana, v sklopu katere delujejo delovodstva v Ljubljani, Logatcu in Podskrajniku ter cestno vzdrževalna enota Mengeš, v sklopu katere delujejo delovodstva v Mengšu in Vižmarjah. Poleg tega ima podjetje podporne službe in sicer: komercialno področje, tehnično področje, splošno kadrovsko področje in finančno računovodsko področje.

Na dan 31.12.2004 je bilo v Cestnem podjetju Ljubljana d.d. zaposlenih 375 delavcev. Od tega je 91% moških ter 9% žensk. Povprečna starost zaposlenega v družbi je 42 let. Višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo ima 7 % zaposlenih. Srednješolsko ali poklicno izobrazbo ima 49% zaposlenih, nižjo izobrazbo ima 44% zaposlenih. V podjetju je 341 ljudi zaposlenih za nedoločen čas in 34 ljudi zaposlenih za določen čas.

V družbi imajo z zaposlenimi sklenjeno delovno razmerje s pogodbo o zaposlitvi, s tem povezano imajo tri vrste pogodb o zaposlitvi, le – te so:

- pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas, teh je kar 329;
- pogodbe o zaposlitvi za določen čas, teh je kar 34;
- pogodbe o zaposlitvi s poslovodnimi osebami, teh je kar 12.

Slika 3.4: Stanje zaposlenih v Cestnem podjetju Ljubljana d.d., glede na spol



Slika 3.5: Stanje zaposlenih v Cestnem podjetju Ljubljana d.d., glede na delovno razmerje

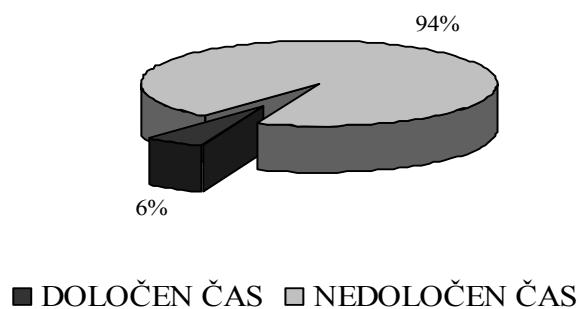
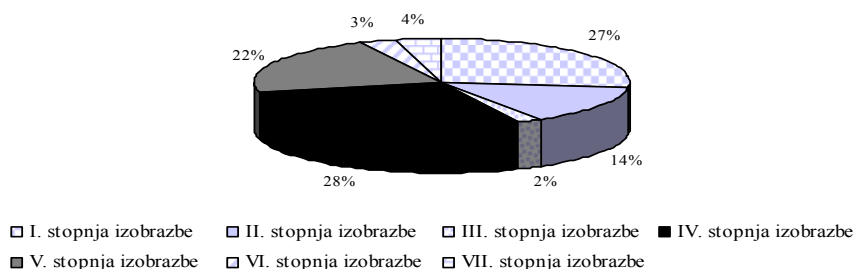


Tabela 3.2: Stanje zaposlenih v Cestnem podjetju Ljubljana d.d., glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih
I. stopnja izobrazbe	101
II. stopnja izobrazbe	53
III. stopnja izobrazbe	8
IV. stopnja izobrazbe	105
V. stopnja izobrazbe	81
VI. stopnja izobrazbe	12
VII. stopnja izobrazbe	15
SKUPAJ	375

Slika 3.6: Stanje zaposlenih v Cestnem podjetju Ljubljana d.d., glede na stopnjo izobrazbe



3.3 Načrtovanje kadrov

Načrtovanje kadrov v družbi DARS d.d.

V družbi DARS d.d. kadre načrtujejo s pomočjo letnega plana odpiranja novih avtocestnih odsekov in odprtja novih cestninskih postaj ter nenazadnje zaradi uvajanja novostih in potreb po novih specifičnih znanjih. Oceno fluktuacije in absentizma ne načrtujejo, pač pa zaposlijo novega delavca na podlagi nastalega dogodka. Fluktuacijo - upokojitve oziroma, ko nekdo zapusti podjetje se nadomesti z novim delavcem, saj ne gre za povečanje števila zaposlenih, pač za nadomestitev delavca. Absentizem – daljši bolniški staleži se načeloma ne nadomeščajo, na področju pobiranja cestnine pa se le – ta pojav nadomesti s študenti, na področju vzdrževanja pa se poskuša absentizem nadomestiti z internimi prerazporeditvami oziroma z razdelitvijo dela med več

delavcev, v kolikor pa le – to res ni izvedljivo, se zaposli za določen čas novega delavca.

Načrtovanje kadrov v Cestnem podjetju Ljubljana d.d.

Cestno podjetje Ljubljana d.d. potrebe po novih kadrih načrtuje na podlagi letnega plana gradenj in vzdrževanja cest, ki točno predvideva potrebno povečanje števila zaposlenih, glede na nove odseke cest. Oceno predvidenih novih kadrov, zaradi fluktuacije in absentizma ne načrtujejo. Zaposlovanje, zaradi posledice fluktuacije oziroma upokojitve oziroma, ko nekdo zapusti podjetje ter absentizma, se nadomesti z novim delavcem, saj ne gre za povečanje števila zaposlenih, pač pa za nadomestitev delavca. Primanjkovalje kadrov, zaradi daljših bolniških staležev, poskušajo nadomestiti tako, da začasno premeščajo delavce oziroma razdelijo delo med več delavcev.

3.4 Pridobivanje kadrov

Pridobivanje kadrov v družbi DARS d.d.

Pridobivanje kadrov v družbi DARS d.d. je zelo poenostavljeno. V skladu z letnim planom kadrov se kadrujejo novi delavci v mesecih, kot je bilo določeno v letnem planu, in v skladu z odprtjem novih cestninskih postaj ter avtocestnih odsekov. Fluktuacijo nadomeščajo sproti, ko delavec zapusti podjetje, se nato kadruje novega delavca. Glede na to, da je družba DARS d.d. v 100% lasti države, je pri pridobivanju kadrov potrebno upoštevati politična ali druga »zavezujoča« priporočila. Za vsako prosto delovno mesto se pred objavo preveri priporočila in se nadalje odloči ali bo objava samo na Zavodu za zaposlovanje oziroma ali bo objava tudi v dnevnikih časopisih.

Pridobivanje kadrov v Cestnem podjetju Ljubljana d.d.

Pridobivanje kadrov v Cestnem podjetju Ljubljana d.d. je dokaj težavno, saj primanjkuje kadra za določena delovna mesta (npr. zidarji, tesarji in podobno). V skladu z letnim planom kadrov se kadrujejo novi delavci. Fluktuacijo nadomeščajo sproti, ko delavec zapusti podjetje, se nato kadruje novega delavca. Vedno se preveri priporočila in se nato vodstvo podjetja odloči ali bo objava samo na Zavodu za zaposlovanje oziroma ali bo objava tudi v dnevnikih časopisih. Zaradi pomanjkanja določenih kadrov in specifičnosti del, Cestno podjetje Ljubljana d.d. skrbi z načrtnim vzgajanjem novih strokovnjakov v šolah s pomočjo štipendiranja. Poleg tega ima podjetje s Fakulteto za gradbeništvo in geodezijo sklenjen sporazum za praktično usposabljanje študentov študijskega programa visoko strokovnega študija gradbeništva. S pomočjo sodelovanja, podjetje zagotavlja priliv v prakso usmerjenih inženirjev, s čim

širšim strokovnim znanjem na področju vzdrževanja in varstva cest, ter novogradenj in rekonstrukcij cest.

3.5 Seleksijski proces

Seleksijski proces v družbi DARS d.d.

V kolikor ni nobenega priporočila, zaradi katerega seleksijski proces ni potreben, se objave prostih delovnih mest objavi v dnevnikih časopisih. Prijave se običajno zbira 8 dni. V tem roku se zbirajo vloge, na podlagi katerih se pripravi preglednico iz katere so razvidni osebni podatki kandidata ter podatki o izpolnjevanju pogojev za objavljeno prosto delovno mesto. Imenuje se komisija, ki sodeluje pri izbiri kandidata. Komisija na podlagi preglednice vseh prijavljenih kandidatov izloči tiste kandidate, ki ne izpolnjujejo objavljenih pogojev za zasedbo delovnega mesta. Nato se komisija odloči koga izmed ostalih kandidatov, ki izpolnjujejo pogoje, bo povabila na razgovor. Na razgovore se povabi kandidate, ki izpolnjujejo pogoje na objavljeno prosto delovno mesto in imajo že nekaj izkušenj na podobnih delih. Komisija si ob razgovorih pomaga s splošnim vprašalnikom, ki ga izpolni kandidat. Na podlagi opravljenih razgovorov, izpolnjenih pogojev objave in nenazadnje osebnih vtisov kandidata na člane komisije, komisija izbere ustreznega kandidata in rezervo.

Seleksijski proces v Cestnem podjetju Ljubljana d.d.

Odziv na objave prostih delovnih mest v Cestnem podjetju Ljubljana d.d. je zelo majhen, zato v podjetju nimajo razvitih posebnih seleksijskih tehnik. Pri selekciji, v kolikor sploh lahko govorimo o njej, je najbolj odločilen argument predvsem stalno bivališče na območju cest, ki jih je potrebno vzdrževati, nadalje pa izkušnje ter osebnostne lastnosti.

3.6 Izbira, zaposlitev in spremljanje poskusnega dela

Izbira, zaposlitev in spremljanje poskusnega dela v družbi DARS d.d.

Zadnjo selekcijo opravi komisija, ki se odloči za najustrežnejšega kandidata in rezervnega kandidata, sledi obvestitev najustrežnejšega kandidata o izbiri in napotitev na zdravniški pregled. Po uspešno opravljenem zdravniškem pregledu, izbrani kandidat sporoči datum nastopa na delo. Na dan dogovorjenega datuma nastopa na delo se podpiše pogodbo o zaposlitvi, delavec preda vse potrebne dokumente za prijavo na Zavodu za zdravstveno in pokojninsko zavarovanje. Sledi uvajanje v delo in spremljanje poskusnega dela. Za spremljanje poskusnega dela se imenuje tri članska komisija, ki je ponavadi v sestavi: neposredni sodelavec, neposredni vodja ter vodja

poslovne enote. Po uspešno opravljeni poskusni dobi se delavca zaposli za nedoločen čas, s tem se zaključí postopek pridobivanja kadrov.

Izbira, zaposlitev in spremljanje poskusnega dela v Cestnem podjetju Ljubljana d.d.

Po opravljeni izbiri, se kandidata pisno obvesti in ga napoti na opravljanje zdravniškega pregleda. Po uspešno opravljenem zdravniškem pregledu se delodajalec in delojemalec dogovorita za datum nastopa na delo. Na dan dogovorjenega datuma nastopa na delo se podpiše pogodbo o zaposlitvi, delavec preda vse potrebne dokumente za prijavo na Zavodu za zdravstveno in pokojninsko zavarovanje. Sledi uvajanje v delo in spremljanje poskusnega dela. Za spremljanje poskusnega dela se imenuje komisija. Po uspešno opravljeni poskusni dobi se delavca zaposli za nedoločen čas, s tem se zaključí postopek pridobivanja kadrov.

3.7 Povzetek praktičnega primera obeh obravnavanih podjetij

Na podlagi analize v obeh podjetjih sem ugotovila, da podjetji posvečata premalo pozornosti celotnemu procesu pridobivanja kadrov. Za vse vrste delovnih mest imata enak postopek pridobivanja kadrov in enake selekcijske metode. Glede na opisano je mogoče povzeti, da imata obe obravnavani podjetji težave s pridobivanjem kadrov na določenih oziroma specifičnih delovnih mestih in sicer:

- večkratno ponavljanje objav,
- neustrezni oziroma nestrokovni delavci na zahtevnejših delovnih mestih, zaradi zavezujočih močnih priporočil,
- pomanjkanje informacij o kandidatih s specifičnimi znanji ter izobrazbo.

Obe obravnavani podjetji se ne zavedata pomena kadrov in kadrovske funkcije. Na podlagi analize sem ugotovila, da obravnavani podjetji že v začetni fazi procesa pridobivanja kadrov namenjata premalo pozornosti načrtovanju kadrov. Skoraj edino merilo za načrtovanje kadrov je letni plan kadrov, ob tem zanemarjata absentizem in fluktuacijo, ki bi lahko z izračunom povedala določena dejstva, na podlagi česar bi lahko podjetji ukrepali. Glede na to, da imata obe obravnavani podjetji kar nekaj specifičnih oziroma zahtevnejših delovnih mest, bi bilo smotno za obe podjetji, če bi se posluževali še drugih načinov pridobivanja kadrov. Glede na to, da je možnih več načinov pridobivanja kadrov, kot so banke kadrov, posebne agencije za zaposlovanje, iskanje preko interneta in z iskanjem s pomočjo »lovcev na glave«, bi se zaradi težav lahko posluževali tudi teh načinov in ne samo objave na Republiškem zavodu za zaposlovanje ter v javnih občilih. S takšnimi načini pridobivanja kadrov, bi lahko pridobili ustreznejše in primernejše kadre. Takšni postopki pridobivanja kadrov bi sicer povečalo stroške pridobivanja kadrov, dolgoročno pa bi le to lahko pomenilo veliko

konkurenčno prednost. Faza selekcijskega procesa v obeh obravnavanih podjetjih je zelo okrnjena. Na podlagi prijav, se izloči kandidate, ki ne izpolnjujejo vseh objavljenih pogojev za zasedbo delovnega mesta, sledijo razgovori in nato odločitev komisije. Druga selekcijska metoda je še zdravniški pregled, saj na podlagi neuspešno opravljenega zdravniškega pregleda izločijo kandidata. Menim, da bi bilo potrebno uvesti testiranja, ankete, preizkuse, morebiti bi lahko kot selekcijsko orodje uporabili tudi opazovalne centre. V obeh podjetjih se imenuje komisija za spremljanje poskusnega dela. Spremljanje poskusnega dela je v obeh obravnavanih podjetjih zelo dobro urejeno. Po končani poskusni dobi se delavca oceni. Po uspešno opravljeni poskusni dobi se delavca zaposli za nedoločen čas, s tem se postopek zaključi. Mislim, da je glavni razlog za nekvalitetno izvajanje procesa pridobivanja kadrov ta, da ima v prvi vrsti družba DARS d.d. zelo močna zavezujoča priporočila, zaradi katerih je nesmiseln kvalitetnejši in poglobljen postopek pridobivanja kadrov.

4 INTERVJU Z NOVO ZAPOSLENIMI

V sklopu diplomske naloge sem v družbi DARS d.d., s štirimi novo zaposlenimi od šestinštiridesetih novo zaposlenih v letu 2004, opravila intervju na temo postopka pridobivanja kadrov za delovna mesta, za katera so bili izbrani.

V intervjuju so sodelovali novo zaposleni na delovnem mestu Vodja glavne knjige – bilancist, Vodja tunelov, Vodja projekta izgradnje avtocest, Vodja splošno kadrovskega sektorja. Vsem štirim intervjuvancem – novo zaposlenim so bila zastavljena naslednja vprašanja:

- Ali ste bili pred to zaposlitvijo zaposleni?
- Kako je potekal izbirni postopek?
- Kje ste izvedeli za objavo prostega delovnega mesta v družbi DARS d.d.?
- Ali ste se o delovnem mestu oziroma družbi DARS d.d. pozanimali pri znancih?
- Kakšno se vam zdi tveganje, ko organizacija izbira povsem neznane ljudi?
- Kako lahko organizaciji pravilna odločitev o izbiri olajša vedenje o kandidatu?
- Kako ste bili zadovoljni z opravljenim razgovorom?
- Ali ste kaj pogršali pri opravljenem razgovoru?
- Kaj bi spremenili pri postopku pridobivanja kadrov za vaše delovno mesto?

Intervjuji so bili izvedeni izven delovnega časa, opravljeni so bili v soglasju z intervjuvanci, vendar anonimno. Zaradi boljše predstave sem za vsa delovna mesta podala pogoje za zasedbo, opis del na delovnem mestu, razlog za zaposlitev, uporabljena sredstva za pridobivanje kadrov in nadalje še povzetek intervjuja.

Vodja glavne knjige – bilancist

Pogoji za zasedbo delovnega mesta so bili:

- VII./VI. stopnja izobrazbe ekonomske ali ustrezne smeri,
- 5 let delovnih izkušenj,
- komunikativne in organizacijske sposobnosti,
- znanje računalništva,
- dobro poznavanje zakonodaje z delovnega področja,
- poskusno delo: 6 mesecev.

Opis del na delovnem mestu: v skladu z računovodskimi standardi in pod vodstvom računovodje vodi, kontrolira in odgovarja za dela pomožnih knjigovodstev, preverja

natančnost in pravilnost dokumentov in drugih zapisov, ki se nanašajo na plačila, prihodke in odhodke ter druge finančne transakcije, tekoče knjži v glavno knjigo, mesečno usklajuje glavne in pomožne knjige ter letno zaključuje glavno knjigo.

Razlog za objavo prostega delovnega mesta je bil: fluktuacija - upokojitev delavke.

Pridobivanje kadra je bilo izvršeno: s pomočjo javne objave v časopisu Delo in na Republiškem zavodu za zaposlovanje.

Povzetek intervjuja z novo zaposlenim: Intervjuvanka, zaposlena na delovnem mestu Vodja glavne knjige – bilancist, je po poklicu univerzitetna diplomirana ekonomistka. Pred zaposlitvijo v družbi DARS d.d. je bila zaposlena pri samostojnem podjetniku na delovnem mestu računovodja. Izbirni postopek je potekal tako, da je bila objavljena potreba v dnevnem časopisu Delo in na Zavodu za zaposlovanje. Na objavo se je intervjuvanka odzvala s prošnjo in življenjepisom. Sledil je razgovor s tričlansko komisijo, obvestitev o izbiri, opravljanje zdravniškega pregleda in nato sklenitev delovnega razmerja. Za objavo je intervjuvanka izvedela v časopisu Delo, poznala ni nikogar, ki bi ji lahko posređoval informacije o družbi DARS d.d., imela pa ni niti interesa pridobiti informacije, saj se je prijavila zgolj po naključju. Intervjuvanka je menila, da je tveganje podjetij lahko veliko samo v primeru zaposlitve za zahtevnejša in odgovornejša mesta, za manj zahtevnejša oziroma nezahtevna delovna mesta je po njenem mnenju na voljo pravno sredstvo, za odpoved delovnega razmerja, kar pa pomeni odprtje novih problemov za podjetje. Pridobljene informacije o kandidatu podjetju pozitivno pomagajo pri odločitvi, v kolikor so informacije točne in resnične. Intervjuvanka je bila zadovoljna z opravljenim razgovorom, meni pa, da bi si morala komisija vzeti več časa za izbiro kandidata za tako delovno mesto, potrebno bi bilo testiranje računovodskih znanj in računalništva. Poleg tega bi bilo potrebno preveriti reference, saj gre za ključno delovno mesto v računovodstvu.

Vodja tunelov

Pogoji za zasedbo delovnega mesta so bili:

- VII. stopnja izobrazbe elektro smeri,
- 5 let delovnih izkušenj,
- strokovni izpit,
- komunikativne in organizacijske sposobnosti,
- znanje računalništva,
- znanje tujega jezika,
- poskusno delo: ni poskusne dobe, zato, ker se sklepa individualna pogodba o zaposlitvi.

Opis del na delovnem mestu: vodi, organizira in odgovarja za dela v tunelih, za vzdrževalna dela, za elektro in strojno opremo v tunelih in elektro naprave v poslovnih enoti, koordinira delo s tujimi partnerji pri večjih vzdrževalnih delih v tunelih, pri dobavah električne energije in pri zakonskih predpisih in dopolnitvah, glede varnostnih postopkov v tunelih, odgovoren je za izvajanje predpisov v okviru gibanja v mejnem pasu in prehodov preko meje.

Razlog za objavo prostega delovnega mesta je bil: fluktuacija - upokožitev delavca.

Pridobivanje kadra je bilo izvršeno: s pomočjo javne objave v časopisu Delo in na Republiškem zavodu za zaposlovanje.

Povzetek intervjuja z novo zaposlenim: Intervjuvanec zaposlen na delovnem mestu Vodja tunelov je po poklicu univerzitetni diplomirani inženir elektrotehnike. Pred zaposlitvijo v družbi DARS d.d. je bil samostojni podjetnik, ki se je ukvarjal s svetovanjem. Izbirni postopek je potekal tako, da je bila objavljena potreba v dnevnem časopisu Delo in na Zavodu za zaposlovanje. Na objavo se je intervjuvanec odzval s prošnjo in življenjepisom, priložil pa je tudi vso zahtevano dokumentacijo in vsa dodatna potrdila o njegovih specifičnih znanjih. Sledil je razgovor s tričlansko komisijo, obvestitev o izbiri, opravljanje zdravniškega pregleda in nato sklenitev delovnega razmerja. Intervjuvanec je za objavo izvedel od svojega soseda, ki ga je navdušil najprej nad družbo DARS d.d., nato pa nad objavljenim delovnim mestom. V razgovor za delovno mesto, ki ga zaseda bi vsekakor dodal inteligenčne teste, test sposobnosti in osebnostne teste. Intervjuvanec meni, da je bilo postopku pridobivanja kadrov za njegovo delovno mesto namenjeno premalo pozornosti. S tem, ko podjetje namenja premalo pozornosti za pridobivanje kadrov lahko zelo veliko tvega (izbere neustreznega, nestrokovnega, lahko konfliktnega kandidata). Informacije, ki jih podjetje pridobi o kandidatu so po mnenju intervjuvanca dobrodošle, saj pripomorejo k boljšemu vedenju o kandidatu, pogoj pa je, da se informacije preveri, če so resnične in točne.

Vodja projekta izgradnje avtocest

Pogoji za zasedbo delovnega mesta so bili:

- VII. stopnja izobrazbe gradbene smeri,
- 5 let delovnih izkušenj,
- strokovni izpit,
- komunikativne in organizacijske sposobnosti,
- znanje računalništva,
- znanje tujega jezika,
- poskusno delo: ni poskusne dobe, zato, ker se sklepa individualna pogodba o zaposlitvi.

Opis del na delovnem mestu: vodi, usklajuje in koordinira projekte za izgradnjo avtocest, pripravlja poročila o poteku izgradnje avtocest, načrtuje, usmerja in usklajuje delovno procesne funkcije.

Razlog za objavo prostega delovnega mesta je bil: uvajanje novosti, zahteva po novem specifičnem znanju.

Pridobivanje kadra je bilo izvršeno: s pomočjo javne objave na Republiškem zavodu za zaposlovanje.

Povzetek intervjuja z novo zaposlenim: Intervjuvanec zaposlen na delovnem mestu Vodja projekta izgradnje avtocest je po poklicu univerzitetni diplomirani inženir gradbeništva. Pred zaposlitvijo v družbi DARS d.d. je bila zaposlen na Fakulteti za gradbeništvo kot raziskovalec. Izbirni postopek je potekal tako, da je bila potreba po prostem delovnem mestu objavljena na Zavodu za zaposlovanje. Glede na to, da je bila zaposlitev dogovorjena, se je intervjuvanec odzval na objavo s prošnjo in življenjepisom, priložil pa je tudi vso zahtevano dokumentacijo in vsa dodatna potrdila o njegovih specifičnih znanjih. Sledil je razgovor z neposrednim vodjem, obvestitev o izbiri, opravljanje zdravniškega pregleda in nato sklenitev delovnega razmerja. Intervjuvanec ni imel pripomb nad izbirnim postopkom, prav tako nad opravljenim razgovorom in postopkom izbire.

Vodja splošno kadrovskega sektorja

Pogoji za zasedbo delovnega mesta so bili:

- VII. stopnja izobrazbe pravne, organizacijske ali druge ustrezne smeri,
- 5 let delovnih izkušenj,
- sposobnost vodenja,
- komunikativne in organizacijske sposobnosti,
- znanje računalništva,
- poskusno delo: ni poskusne dobe, zato, ker se sklepa individualna pogodba o zaposlitvi.

Opis del na delovnem mestu: vodi, organizira in odgovarja za delo v splošno kadrovskem sektorju, izdeluje kadrovske plan, sodeluje pri vodenju in izvajanju poslovne politike podjetja, skrbi za pripravo aktov podjetja, načrtuje, usmerja in usklajuje delovno procesne funkcije sektorja.

Razlog za objavo prostega delovnega mesta je bil: iztek štiriletnega mandata delavki zaposleni na tem delovnem mestu.

Pridobivanje kadra je bilo izvršeno: s pomočjo javne objave v časopisu Delo in na Republiškem zavodu za zaposlovanje.

Povzetek intervjuja z novo zaposlenim: Intervjuvanka zaposlena na delovnem mestu Vodja splošno kadrovskega sektorja je po poklicu univerzitetna diplomirana pravnica. Pred zaposlitvijo v družbi DARS d.d. je bila zaposlena na Ministrstvu za finance na delovnem mestu Vodja izobraževalne službe. Izbirni postopek je potekal tako, da je bila objavljena potreba v dnevnem časopisu Delo in na Zavodu za zaposlovanje. Na objavo se je intervjuvanka odzvala s prošnjo in življenjepisom. Sledil je razgovor s tričlansko komisijo, nato je tričlanska komisija podala svoje mnenje in odločitev upravi družbe. Le – ta pa se je na podlagi mnenja komisije odločila za izbiro in nato obvestila kandidatko o izbiri, sledilo je opravljanje zdravniškega pregleda in nato sklenitev delovnega razmerja. Za objavo je intervjuvanka izvedela v časopisu Delo in pri sorodnikih, ki so ji podali informacije o družbi in delovnem mestu. Intervjuvanka je bila zadovoljna s postopkom izbire, hkrati pa razočarana, ker je bil postopek speljan zelo enostavno. Meni namreč, da bi bilo potrebno za tako delovno mesto postopek izbire opraviti kvalitetnejše. Iz izkušenj, ki jih je pridobila v tem času, pa je ugotovila, da je kadrovska služba omejena. Kadrovska služba je omejena zato, ker nima s strani uprave družbe pooblastil za spremembo procesa pridobivanja kadrov, zato tudi ne sme izpeljati kvalitetnejših postopkov pridobivanja kadrov, poleg tega pa je velika večina pridobljenih kadrov sprejetih v družbo, zaradi zavezujočih priporočil. Nesmiselno bi bilo izpeljevati kvalitetnejše postopke pridobivanja kadrov, saj so vsa priporočila zavezujoča.

Na podlagi intervjujev z novo zaposlenimi sem ugotovila, da novo zaposleni niso bili zadovoljni z njihovim postopkom izbire kadrov, saj je bil postopek izpeljal zelo nestrokovno in nekvalitetno. Vsi intervjuvanci menijo, da bi morali več pozornosti nameniti pridobivanju kadrov za specifična oziroma zahtevnejša delovna mesta.

Želela sem opraviti tudi intervju z novo zaposlenimi v Cestnem podjetju Ljubljana d.d., vendar je vodja kadrovske službe menila, da le – to ne bi bilo dobro, poleg tega gre za varstvo osebnih podatkov, kar pomeni, da mi brez soglasja zaposlenih ne sme povedati imen in priimkov novo zaposlenih v letu 2004, saj jih ni želela obremenjevati in jih vznemirjati.

5 PREDLOG USMERITEV ZA MANAGERSKO PRAKSO

Strinjam se s številnim avtorji, ki pravijo, da je najpomembnejši kadrovski proces ravno pridobivanje kadrov, znotraj le – tega pa selekcijski proces oziroma proces izbire, prav tako z Lipičnikom, ki pravi, da ravnanje s človeškimi viri ni enostaven proces, saj zahteva strokovni pristop z dobrim poznavanjem managementa človeških virov. Sama sem z narejeno analizo pridobivanja kadrov v družbi DARS d.d. in Cestnem podjetju Ljubljana d.d. ugotovila, da imata obravnavani družbi zelo podoben ali celo enak sistem pridobivanja kadrov, ki je lahko prednost in pa tudi pomanjkljivost, predvsem pa obema podjetjema oziroma celotnemu kadrovskemu oddelku, manjka znanja iz upravljanja s človeškimi viri. V nadaljevanju bi za obe zgoraj omenjeni družbi podala nekaj predlogov za izboljšanje procesa pridobivanja kadrov.

Uvedba fleksibilnega sistema pridobivanja kadrov

V podjetju je najpomembnejše imeti prave ljudi na pravih mestih, saj podjetje dosega svojo uspešnost tudi zaradi njih. Z uvedbo dobrega sistema pridobivanja kadrov lahko podjetje pridobi konkurenčno prednost. V obeh obravnavanih podjetjih imajo vzpostavljen sistem pridobivanja kadrov, ki pa je žal zelo neživljenjski in zastarel. Za vse vrste kadrov imajo enak način pridobivanja kadrov, ne glede na to ali gre za enostavnejša delovna mesta ali zahtevnejša delovna mesta. Glede na to, bi bilo smiselno vzpostaviti nov sistem pridobivanja kadrov, ki bi temeljil na zahtevnosti delovnega mesta, poleg tega pa bi moral sistem dopuščati možnost spreminjanja in dopolnjevanja, se pravi, moral bi biti fleksibilen.

Vrednotenje selekcijskega procesa

Vrednotenje selekcijskega procesa je zelo pomembna funkcija v postopku pridobivanja kadrov. V obeh obravnavanih podjetjih tega ne poznajo. Ne zavedajo se dejstva, kako pomembno je prav vrednotenje. Zbiranje podatkov in selekcijski proces je potrebno ovrednotiti, določiti metode in merila, saj bo podjetje le tako vedelo kako izbrati pravega človeka za določeno delovno mesto. Strinjam se z Merkačevo, ki pravi, da je potrebno selekcijski proces nenehno vrednotiti ter preverjati metode, na podlagi katerih je bila sprejeta odločitev.

Zato se je potrebno vprašati (Merkač 2005, 126):

- Ali smo oglaševali v redu?
- Ali dobro (pravilno) ravnamo s kandidati?
- Ali imamo pravi sistem za spremljanje preliminarnih informacij o delu?
- Ali so na splošno specifikacije dovolj jasne?
- Ali dobimo prave informacije o kandidatih iz testov, ki jih uporabljamo?

- Kako dolgo ostajajo z nami novinci različnih kategorij?
- Ali je to rezultat preveč ali premalo rekrutiranja?

Da pa bo lahko strokovna služba kompetentno izvajala svojo vlogo v procesu izbiranja kadrov, mora kadrovik:

- imeti profesionalne kompetence kot izvajalec intervjuvanja za zaposlitev in kot izvajalec testiranj;
- biti sposoben vzdrževati zaupanje med kolegi in v organizaciji ter uživati zaupanje kandidatov, ki se pojavijo pred njim.

Prisostvovanje zaposlenih pri izbiranju kadrov

Temeljna ideja ravnanja s človeškimi viri pravi, da je ključ za pridobivanje konkurenčnih prednosti najboljših podjetij skrit v optimalni rabi človeških virov in v aktivnem sodelovanju med vodstvom in zaposlenimi.

Vodstvo bi moralo v večji meri nameniti pozornost zaposlenim, saj lahko s svojim znanjem in izkušnjami doprinesejo k uspešnosti podjetja, v obravnavanem primeru pa k izbiri ustreznega kandidata. V obeh obravnavanih podjetjih sem opazila, da je premalo sodelovanja med vodstvom in zaposlenimi. Pri postopku izbire kandidata vodstvo določi komisijo, ki pa na podlagi analize, ki sem jo opravila, ni moč opaziti, da bi lahko zaposleni, ki bodo morebiti uvajali novega sodelavca, lahko sodelovali v postopku izbire kandidata. Previdni moramo biti, da se zaposleni, ki bi pomagali izbrati novega sodelavca, ne bi počutili nelagodno ali ogroženo, poleg tega pa lahko negativno nastopijo ter negativno sodelujejo pri postopku izbire novega kadra.

Izobraževanje kadrovikov

Konkurenčno prednost predstavlja tudi vseživljenjsko izobraževanje. Kar pomeni, da se naj bi vsak posameznik celo življenje učil, vsak dan posebej zaznaval in sprejemal novosti in znanja. Upravljanje z znanjem je tisto kar že in kar bo krojilo usodo podjetij, zato je potrebno prilagoditi tudi delo z ljudmi. Ena izmed ključnih nalog naj bi torej bila povečevanje znanja in njegovo izkoriščanje. Hiter razvoj tehnologije, vse večji poudarek na ravnanju s človeškimi viri je zadosten razlog, da je potrebno stalno spremljanje in izobraževanje.

V obeh obravnavanih podjetjih nimajo vzpostavljenega sistema izobraževanja. Glede na mojo oceno, ki sem jo dobila preko opravljene analize lahko rečem, da je znanje zaposlenih v kadrovski službi obeh obravnavanih podjetij zelo nizko, je pa s strani kadrovikov opaziti željo po izobraževanju in spoznavanju novih pogledov na temo ravnanje s človeškimi viri, vendar to ni dovolj, saj mora vodstvo v prvi vrsti

spremeniti mišljenje in način pridobivanja kadrov, šele nato je izobraževanje kadrovikov učinkovito, saj je samoiniciativnost v obeh obravnavanih podjetjih nezaželena.

Podala sem moja videnja o izboljšanju postopka pridobivanja kadrov in s tem pridobivanja konkurenčne prednosti. Sedaj pa je priložnost ali pa celo naloga za obe obravnavani podjetji, da razmislijo in morebiti upoštevajo moje predloge.

6 ZAKLJUČEK – INTERPRETACIJA

Podjetja so zaradi kompleksnosti okolja, v katerem delujejo, vedno bolj odvisna od ljudi oziroma zaposlenih, zato postaja učinkovito zaposlovanje iz dneva v dan pomembnejša funkcija.

Zaposlovanje je sestavljeno iz več faz (načrtovanje oziroma planiranje potreb po kadrih, pridobivanje kadrov, selekcijski proces, izbira, zaposlitev in spremljanje poskusnega dela), ki jih morajo podjetja oziroma znotraj njega kadrovska služba, opraviti čim bolj uspešno. Načrtovanje je zahteven postopek, saj zahteva veliko znanj in sposobnosti. Preden podjetje začne načrtovati, je potrebno opredeliti vrsto in količino dela, potem je potrebno opisati delo za katerega potrebujemo nov kader, znanja in sposobnosti, ki jih pričakujemo od kandidatov ter nenazadnje kakšne osebnostne lastnosti pričakujemo od kandidatov. Naslednji korak, ki ga po načrtovanju oziroma planiranju potreb po novih delavcih podjetje opravi, je pridobivanje kadrov. Pri tem so uveljavljeni načini, kot so priporočila, osebna poznanstva, »lovci na glave« (headhunting), iskanje kandidatov v Bankah kadrov, ki jih vzdržujejo za to specializirane agencije in podjetja. Če podjetje na tak način najde kandidata, ki izpolnjuje pogoje za delo in ustreza pričakovanjem delodajalca, je objava prostega delovnega mesta na Republiškem zavodu za zaposlovanje zgolj formalnost, ki zadosti zakonskim predpisom. Kadar pa želi podjetje s potrebo po novih kandidatih seznaniti največ možnih kadrov, se objavi prosto delovno mesto z oglasom v sredstvih javnega obveščanja (časopisi, internet, ...). Med velikim številom možnosti izbire medij, ki bo najbolj dosegel populacijo za katero smatra, da lahko nudi primerne kandidata. Na podlagi v naprej pripravljenih meril, izbire podjetje oziroma kadrovska služba najboljše, ki jih nato povabi k nadaljnjemu sodelovanju – razgovoru, da bi pridobil čim več informacij. Preko prošnje, priloženih dokumentov oziroma dokazil, vprašalnikov oziroma anket, referenc, intervjuja, raznih testiranj ali pa celo poskusnega dela, se nato podjetje odloči za najustreznejšega kandidata. Sledi sklenitev delovnega razmerja, spremljanje poskusnega dela, »klimatiziranje« - uvajanje novo zaposlenega v delovno okolje in nato permanentno izobraževanje oziroma usposabljanje.

V svoji diplomski nalogi sem obravnavala dve podjetji, ki sta si po dejavnosti podobni in sicer družbo DARS d.d. ter Cestno podjetje Ljubljana d.d. Obe obravnavani družbi se ukvarjata z vzdrževanjem regionalnih cest oziroma avtocest, poleg tega pa imata še druge dejavnosti. Ugotovila sem, da imata obe podjetjih klasičen sistem pridobivanja kadrov, na podlagi plana povečanega obsega dela, fluktuacije in absentizma, načrtujeta nove kadre, nato objavita potrebo po kadrih v javnih občilih in na Zavodu za zaposlovanje, sledi razgovor ter izbira najboljšega kandidata. Z izbranim kandidatom nato skleneta delovno razmerje in spremljata poskusno delo novega delavca. Ne glede na to, da včasih obravnavani podjetji potrebujeta kadre na specifičnih

delovnih mestih, ne spremenita postopka pridobivanja kadrov, zato imata obe obravnavani podjetji včasih zelo velike težave, saj ne moreta pridobiti dobrih in kvalitetnih kadrov na specifičnih delovnih mestih.

Na podlagi narejene analize sem ugotovila, da se obe obravnavani podjetji premalo zavedata dejstva, da so kvalitetni kadri ključ do uspešnosti. Strinjam se z Merkačevo, ki pravi, da so kadri v podjetju neprecenljiv vir in pomembna konkurenčna prednost pred drugimi podjetji. Uspešna podjetja se od manj uspešnih razlikujejo predvsem po tem, kaj management s kadri naredi, kako izkoristi to konkurenčno prednost za svoje podjetje.

Obe obravnavani podjetji nimata konkurence oziroma jo do sedaj nista imeli. Z vstopom v Evropsko unijo, pa se lahko zgodi marsikaj. Država lahko podeli koncesijo za vzdrževanje cest oziroma avtocest tudi drugim ponudnikom, zato menim, da bi se morali v obeh obravnavanih podjetjih bolj zavedati pomena kadrov in se poglobiti ter izpopolniti v postopku pridobivanja kadrov.

LITERATURA

- Antun, Vila. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože. 1994. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jereb, Jože. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako izbiramo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. V Možina, S., ur. Management. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. *Krmiljenje človekovih aktivnosti*. V Možina, S., ur. Management. Radovljica: Didakta.
- Merkač Skok, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Svetlik, Ivan. 1998. *Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev*. V Možina, S., ur. Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan. 2002. *Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev*. V Možina, S., ur. Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan. 2002. *Analiza dela in določane lastnosti delavcev*. V Možina, S., ur. Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, I. Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, I. Mitja. 2002. *Management spreminjanja*. V Možina, S., ur. Management. Radovljica: Didakta.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Werther, William B., Keith Davis. 1986. *Human resources and personnel management*. New York: McGraw-Hill.

VIRI

- Adeco H.R. d.o.o. Ljubljana. Vstopna stran. <http://www.adecco.si/> (03.05.2005).
- Advise d.o.o. Ljubljana. Vstopna stran. <http://www.advise.si/> (07.05.2005).
- Čufer, Stane. 2003. *Človeški viri in ravnanje z njimi v žičništvu*. Diplomaska naloga. Koper: Fakulteta za management.
- Društvo za vrednotenje dela (članki in posvetovanja)
- Juvančič, Sabina. 2002. *Sistem pridobivanja in izbire kadrov v podjetju Corona d.d.*. Diplomaska naloga. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Kavčič, Bogdan. 1993. *Vrednotenje kadrov kot sestavina vrednotenja podjetij*. Teorija in praksa- kratki znanstveni prispevki.
- Kobal, Tamara. 2001. *Model usposabljanja novih delavcev in pripravnikov*. Diplomaska naloga. Koper: Fakulteta za management.
- Made d.o.o. Ljubljana. Vstopna stran. <http://www.made.si/> (10.05.2005).
- Merkač Skok, Marjana, Aleša Svetic in Branko Lobnikar. 2002. *Narava kadrovske dejavnosti v majhnih in srednje velikih slovenskih podjetjih*. <http://www.fm-kp.si/visintapl/main.asp> (06.05.2005).
- Merkač Skok, Marjana, Aleša Svetic in Branko Lobnikar. 2002. *Načini izbora kadrov pri slovenskih podjetnikih*. <http://www.fm-kp.si/visintapl/main.asp> (06.05.2005).
- Moje delo d.o.o. Ljubljana. Vstopna stran. <http://www.mojedelo.si/> (08.05.2005).
- Oberč, Manica. 2002. *Lov na glave kot način iskanja vodilnih kadrov*. Diplomaska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Perko, Nikica. 1996. *Oglas kot komunikacijsko sredstvo za pridobivanje kadrov*. Diplomaska naloga. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Profil d.o.o. Ljubljana. Vstopna stran. <http://www.profil.si/> (30.04.2005).
- Socius d.d. Ljubljana. Vstopna stran. <http://www.socius.si/> (25.04.2005).
- Revije Human Resource Management (sept. 2003 – feb. 2005).
- Zakon o delovnih razmerjih. Uradni list RS št. 42/2002.
- Zavod republike Slovenije za zaposlovanje - podatki iz objavljenih brošur.
- Žura, Klemen. 2000. *Razvoj kadrov v družbi SI.MOBIL d.d.*. Diplomaska naloga. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.