

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANJA SERGAŠ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

**METODE PRIDOBIVANJA KADROV
V PRIMORSKIH ORGANIZACIJAH**

Anja Sergaš

Koper, 2014

Mentorica:izr. prof. dr. Zlatka Meško Štok

POVZETEK

Današnje metode pridobivanja kadra (npr. različne agencije) se razlikujejo od že uveljavljenih, kar je še bolj pomembno pri veliki ponudbi delovne sile. Tiste organizacije, ki znajo izmed vseh prispelih prijav izbrati prave ljudi oz. so uspešne pri izbiri kadrov, so vsekakor v konkurenčni prednosti. Zaključna projektna naloga predstavlja metode kadrovanja, ki jih najbolj pogosto uporabljajo različne organizacije, ki so sodelovale pri anketiranju. Kandidati, ki so vabljeni na razgovor, morajo nanj priti urejeni in točni, njihov nastop pa mora odražati željo po delu, zato morajo biti samozavestni in iskreni.

Ključne besede: kadrovanje, zaposlitev, prošnja, brezposelnost, predstavitev.

SUMMARY

Today's recruitment methods (e.g. different agencies) are different from the already established, what is even more important when offered labor force is enormous. Organisations, that are able to select proper staff or are successful in the selection of personnel, are definitely in a competitive advantage. The thesis represents recruitment methods, which are most often used by various organizations that participated in the survey. Candidates that are invited for an interview, must come tidy and in time, their performance has to reflect the eagerness to work, so they have to be honest and confident.

Keywords: recruitment, employment, application, unemployment, presentation

UDK: 005.953.2(043.2)

VSEBINA

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 1.1 | Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča | 1 |
| 1.2 | Namen in cilj zaključne projektne naloge | 2 |
| 1.3 | Predvidene metode za doseganje ciljev | 2 |
| 1.4 | Predvidene predpostavke in omejitve diplomske naloge | 3 |
| 2 | Kadrovanje | 4 |
| 2.1 | Pojem kadrovanja | 4 |
| 2.1.1 | Kadrovski menedžment | 5 |
| 2.1.2 | Kadrovska služba | 6 |
| 2.2 | Zakonski predpisi na področju kadrovanja | 7 |
| 2.3 | Specializirane agencije za zaposlovanje | 8 |
| 3 | Planiranje in pridobivanje kadrov | 10 |
| 3.1 | Strategija ugotavljanje potreb po novih kadrih | 10 |
| 3.2 | Metode in tehnike planiranja kadrov | 11 |
| 3.3 | Način pridobivanja kadrov | 12 |
| 3.3.1 | Interno pridobivanje kadrov | 13 |
| 3.3.2 | Zunanje pridobivanje kadrov | 13 |
| 3.4 | Postopek zbiranja kadrov | 14 |
| 3.4.1 | Objava prostega delovnega mesta v medijih | 16 |
| 3.4.2 | Prijave na delovno mesto | 16 |
| 3.4.3 | Selekcija izbora | 16 |
| 3.4.4 | Intervjuji | 17 |
| 3.4.5 | Testiranja | 18 |
| 3.4.6 | Anketiranja | 20 |
| 4 | Raziskava | 21 |
| 4.1 | Anketiranje | 21 |
| 4.2 | Ugotovitve | 21 |
| 4.3 | Primerjava | 32 |
| 5 | Zaključek | 34 |
| | Literatura in viri | 37 |
| | Priloga | 39 |

PONAZORILA

| | |
|--|----|
| Slika 1: Proces menedžmenta v organizaciji..... | 5 |
| Slika 2: Stopnje v procesu strateškega planirana kadrovskih virov | 11 |
| Slika 3: Stopnje planiranja kadrov | 12 |
| Slika 4: Zaporedje metod izbirnega postopka | 15 |
| Slika 5: Proces merjenja, odločanja in evalvacije pri selekcioniranju kadrovskih virov | 17 |
| Slika 6: Razvrstitev psiholoških testov | 19 |
| Slika 7: Pravna oblika podjetij | 22 |
| Slika 8: Razvrstitev organizacij po številu zaposlenih..... | 22 |
| Slika 9: Odločitev organizacij pri prostem delovnem mestu | 23 |
| Slika 10: Način iskanja kadra | 24 |
| Slika 11: Opravila kandidatov pred zaposlitvijo | 25 |
| Slika 12: Vrste anketiranja | 26 |
| Slika 13: Vrste razgovorov s kandidati | 27 |
| Slika 14: Vrste vprašanj | 27 |
| Slika 15: Vrste testiranj | 28 |
| Slika 16: Pomembnost priporočil | 29 |
| Slika 17: Vrste priporočil | 29 |
| Slika 18: Najbolj pogoste potrebe po kadrih | 31 |
| | |
| Preglednica 1: Prednosti in slabosti internega in zunanjega poslovanja | 13 |
| Preglednica 2: Pomembnost dejavnikov pri izbiri kandidatov | 30 |

KRAJŠAVE

| | |
|-----------|---|
| CV | Curriculum vitae – pregled izkušenj posameznika, kvalifikacij |
| d. d. | delniška družba |
| d. o. o. | družba z omejeno odgovornostjo |
| EU | Evropska unija |
| EURES | Evropska služba za zaposlovanje |
| MDDSZ | Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve |
| RS | Republika Slovenija |
| s. p. | samostojni podjetnik posameznik |
| st. | stoletje |
| TV | televizija |
| Ur. l. RS | Uradni list Republike Slovenije |
| ZDR | Zakon o delovnih razmerjih |
| ZRSZ | Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje |
| ZUJF | Zakon o uravnoteženju javnih financ |
| ZUTD | Zakon o urejanju trga dela |

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Metoda kadrovanja je posebno sredstvo, ki ima več življenjskih ciklusov, in sicer od načrtovanja kadra pa do končne odločitve. V današnjem času globalizacije in visoke konkurenčnosti je planiranje kadrov za vsako organizacijo bistvenega pomena. Organizacije se vedno bolj zavedajo, da so zaposleni tisti, ki predstavljajo organizacijo in ki ustvarjajo dobiček, zato ni vseeno, kakšen kader zaposlujejo.

Po podatkih Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje(2013a) je bilo ob koncu oktobra 2013 pri njih prijavljenih 118.721 brezposelnih oseb, od tega so jih na Območni enoti v Kopru zabeležili 7.926, kar pomeni, da je veliko število oseb, ki iščejo zaposlitev. Problem za organizacijo nastane, ko je povpraševanje po delu veliko, kar pomeni, da je na trgu delovne sile veliko oseb, ki lahko ustrezajo zahtevanim pogojem razpisa ali potrebam v organizacijah. Pri iskanju novega sodelavca se tako organizacije soočajo z velikim številom prošelj, saj so se ljudje pripravljene preseliti tudi v drugi kraj, da bi le dobili zaposlitev. Izhajajoč iz tega lahko sklepamo, da porabi organizacija veliko časa, da se prebije skozi množico prispelih prošelj, še težje pa je izbrati primerne kandidata. Na ta problem opozarjajo tudi Florjančič, Bernik in Novak (2004, 97–98) ter dodajo, da je postopek izbire lahko zelo drag, kot npr. v ZDA, kjer je izbor enega od vrhunskih vodij že pred desetletji stal 4.000 \$. Tudi iz tega razloga se organizacije pogosto odločajo za iskanje kadra s pomočjo specializiranih agencij za kadrovanje.

Za pridobivanje kadrov obstajajo različni načini, ki jih Vukovič in Miglič (2006, 89) primerjata s strategijo in vrednotami organizacije, kot so zunanji trg delovne sile in sposobnost organizacije, da z višino plače ali s kakšnimi drugimi spodbudami privabijo novo zaposlene v organizacijo. Organizacije naj bi pri načrtovanju kadrovskega vira določile cilje, prednosti, filozofijo in možnosti pridobivanja novih kadrov. V organizacijah so za izbiro kandidatov odgovorne kadrovske službe, ki lahko kader pridobivajo tako iz notranjih kot tudi zunanjih virov (Vukovič in Miglič 2006, 93). Pri pridobivanju kandidatov si kadrovske službe pomagajo na več načinov, in sicer s spletnim iskanjem, zaposlitvenimi sejmi, z vzpostavitvijo stikov preko šol, preko socialnih omrežij, preko oglaševanja in, kot smo v prejšnjem odstavku omenili, tudi preko zaposlitvenih agencij.

Pri pridobitvi kadrov so organizacije dolžne upoštevati tudi zakonsko podlago, ki pa se razlikuje glede na tip organizacije; tako so npr. v javnih službah razpisi obvezni, v zasebnih podjetjih pa ne. Krovni zakon, ki ureja zaposlovanje je Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Poleg ZDR področje zaposlovanja urejajo še drugi zakoni, uredbe in pravilniki, kot npr. leta 2010 sprejeti Zakon o urejanju trga dela (ZUTD), od leta 2012 pa še Zakon o uravnoveženju javnih financ (ZUJF), ki določa zaposlovanje javnih uslužbencev. Zakonska določila so

pomembna pri zaposlovanju kadrov tudi zaradi tega, ker nekateri spodbujajo zaposlovanje za nedoločen čas (ZUTD), drugi – ZUJF – pa prepoveduje zaposlovanje za nedoločen čas, kar vsekakor ni zanemarljiv dejavnik pri pridobivanju ustreznega kadra. Poleg pravnih vidikov so pri pridobivanju kadrov pomembni tudi vsebinski, psihološki, jezikovni in drugi vidiki.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je ugotoviti, kako pravilno izbrati primerne kandidata za prosto delovno mesto. Pri tem smo poskušali odgovoriti na nekatera vprašanja, in sicer: Kaj je tisto, kar delodajalca prepriča, da je nekdo pravi kandidat? Kaj je pri množici prošenj odločilno, da nekoga zaposlimo? – Ali je to formalna ali neformalna izobrazba, izkušnje, reference, vizija posameznika, želja po dodatnem znanju, opravljen intervju, napisana prošnja, ipd. – Kje iskati primeren kader? – Ali so to klasične objave, objave na agencijah za zaposlovanje, sejmih, objave na Zavodu RS za zaposlovanje ipd. Da bi prejeli čim več neposrednih odgovorov, smo v ta namen pripravili krajši vprašalnik, ki smo ga poslali kadrovskim službam različnih vrst organizacij na Primorskem. Raziskava je zajela 25 tako po številu zaposlenih kot po pravnem statusu različnih organizacij. To so organizacije oz. podjetja v privatni lasti, podjetja v družbeni lasti, javna uprava in agencije za zaposlovanje. Dobljene podatke smo obdelali in nekatere tudi med seboj primerjali. Namen naloge je pridobiti določene odgovore podjetij, ki naj bi tudi pomagali pri iskanju zaposlitev.

Cilji diplomske naloge so:

- opredeliti, kaj je kadrovanje,
- predstaviti in pregledati metode pridobivanja kadrov,
- analizirati problematiko pridobivanja kadrov,
- predstaviti specializirane agencije za pridobivanje kadrov,
- predstaviti načine izbire novih kadrov,
- predstaviti dejavnike pri izbiri novih kadrov,
- ugotoviti, kateri modeli so primerni za posamezne organizacije na Primorskem,
- ugotoviti, kateri kriteriji so najbolj pogosto odločilni pri izbiri kandidata.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Pri pisanju zaključne projektne naloge smo uporabili tako kvantitativne kot kvalitativne metode. Teoretični del temelji na metodi deskripcije, ki je uporabljena na podlagi razpoložljive tuje in domače literature ter spletnih strani, in sicer pri pojasnjevanju in opisovanju kadrovanja, metod pridobivanja kadrov, agencij za zaposlovanje, načinov pri pridobivanju kadrov. Prav tako smo v teoretičnem delu uporabili metodo kompilacije, s katero smo povzeli rezultate drugih držav z obravnavanega področja.

Analitično metodo smo uporabili pri analizi pridobljenih podatkov, statistična pa je služila za razčlenbo podatkov in koristnosti iskalcev zaposlitev. Empirični del diplomskega dela je temeljil na zbiranju podatkov z vprašalnikom, ki smo jih poslali različnim organizacijam na Primorskem. Med drugimi smo pridobili podatke od naslednjih organizacij: Luka Koper – podjetje, ki je tako v državni kot privatni lasti, Ljudska univerza Koper – javni zavod, Trixin–majhno podjetje v privatni lastnini, Banka Koper – večinski lastnik tujec, Hoteli Bernardin, Droga Kolinska Izola, Občina Izola, Zaporj Koper itd. S primerjalno metodo smo nato dobljene podatke še primerjali med nekaterimi organizacijami.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve diplomske naloge

Čeprav je iskanje novega kadra v današnjem času velike brezposelnosti dolg proces, se organizacije zavedajo, kakšen pomen ima lahko dober kader zanjo. Zato ni vseeno, koliko časa, znanja bodo porabili pri iskanju in izbiri kadrov, saj se jim bo to v bodoče lahko zelo obrestovalo. V kolikor organizacija ugotovi, da ni izbrala primerne kadra, ima namreč lahko velike težave, kako izbranega kandidata odpustiti. Zakonsko je sicer dovoljeno prekiniti pogodbo z nekom, ki ne izpolnjuje vseh njihovih pričakovanj, vendar pri tem nastanejo dodatni stroški za organizacijo, tako glede pripadajoče odpravnine kot iskanja novega, drugega kadra in s tem izguba časa ter nezasedenost delovnega mesta, ki je lahko ključnega pomena za organizacijo. Prav tako bo kader, ki ne more sodelovati z že zaposlenim timom, povzročil veliko nejevoljo pri zaposlenih in s tem verjetno tudi zmanjšanje učinka dela. Da bi se organizacije izognile vsem tem dejavnikom, bi morale sistematično pristopiti k izbiri kadra. Predvidevamo, da so organizacije seznanjene z vsemi metodami pri pridobivanju in izbiri kadrov ter jih pri izbiri tudi uporabljajo. V diplomski nalogi smo predstavili omenjeno problematiko, ki je še posebno aktualna v današnjem času. Pri pridobivanju literature nismo imeli težav, saj je na temo veliko napisanega. Prav tako nismo imeli kakšnih težav pri pridobivanju zelenih podatkov s strani organizacij, saj je večina bila pripravljena sodelovati in smo v predvidenem času pridobili zadostno število vrnjenih anket.

2 KADROVANJE

Vsaka organizacija, ki želi rasti in uspeti, se dnevno sooča z različnimi izzivi, ki od nje zahtevajo ustrezno ukrepanje, pa naj gre za konkurenčnost na tržišču, kakovost dela ali izzive, povezane s sodobno tehnologijo. Vse te izzive pa rešuje in ustvarja človek oz. vsi ljudje v organizaciji s svojim znanjem, sposobnostmi in izkušnjami. V kolikor ima organizacija dovolj finančnih sredstev, lahko kupi najbolj moderne naprave, predmete, če pa iz tega želi kaj narediti, ustvariti novo vrednost, pa je to odvisno od ljudi. Kako pridobiti take zaposlene, je predvsem odvisno od samega kadrovanja. Kot navaja Možina (2002, 7) »Kadri so vsi ljudje, ki (lahko) ustvarjalno sodelujejo pri delu v organizaciji«.

2.1 Pojem kadrovanja

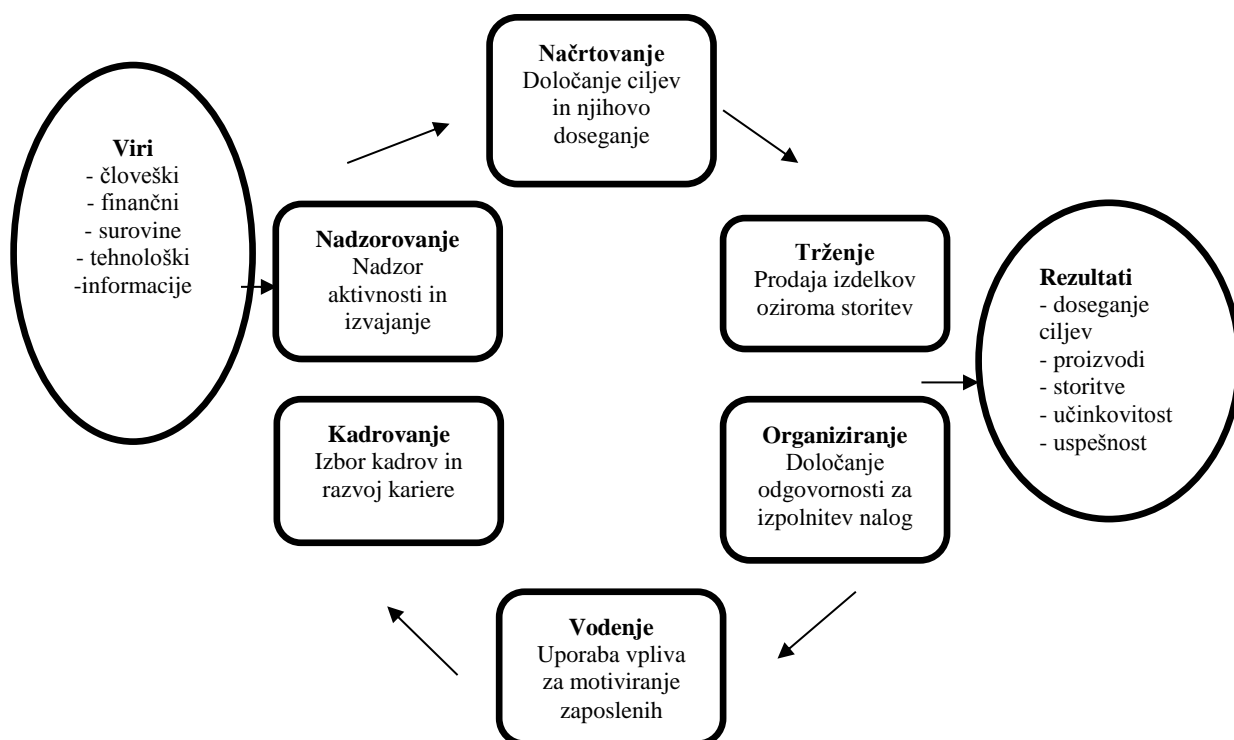
Kadrovanje je kot pojem v strokovni literaturi opredeljeno različno. V širšem pomenu je opredeljeno kot sistematično ugotavljanje potreb in pridobivanja kadrov, in sicer od poklicnega usmerjanja, svetovanja, spremljanja kadrov do njihovega sprejema na delo. Tudi uvajanje, razvrščanje, premeščanje, napredovanje zajema kadrovanje. V ožjem smislu pa je le pridobivanje in zaposlovanje kadrov, kakor to omenjajo Svetlik et al. (1980, po Novak 2008, 79) in Oman (1981, po Novak 2008, 79). Slevin (1991, po Novak 2008, 79) omenja kadrovanje kot eno izmed najbolj pomembnih opravil, ki jih mora menedžer opraviti, saj le z ustreznim kadrom lahko vodi organizacijo. Prav zato si menedžerji sami izberejo svojo ekipo ljudi za določena prosta mesta.

Bartol in Martin (1995, po Novak 2008, 79) menita, da je kadrovanje skupek aktivnosti, ki so potrebna za pridobivanje in izbiranje ustreznih kadrov, Caruth in Handlogten (1997, po Novak 2008, 79) pa navajata, da je to proces, s katerim si organizacije zagotavljajo potrebno število ljudi s potrebnim znanjem, veščinami, sposobnostmi za določeno delo ob določenem času. Treven (1998, 182) navaja, da je kadrovanje proces, ki je sestavljen iz petih faz, in sicer:

- prva faza je namenjena proučitvi zahtev po novih, prostih delovnih mestih, ki izhajajo predvsem iz potreb in ciljev organizacije ter načrta človeških virov (Brezigar 2013),
- druga faza je namenjena preučevanju razpoložljivih virov, ki so lahko interni ali zunanji. Na osnovi analize virov kadrovanja, evidentiranih rezultatov, spremljanja in ocenjevanja zaposlenih ter planiranja pridobivanja kadrov, podjetje ugotavlja, kje in kako bo pridobilo primerne kadre (Novak 2008, 86),
- tretja faza je povezana s pripravo za objavo informacij o prostih delovnih mestih, ki mora vsebovati lokacijo, vrsto dela, katere izkušnje in usposobljenosti mora imeti kandidat, plačo, nagrade, pogoje ter v kakšni obliki naj bodo prošnje poslane, do kdaj in na kakšen naslov,
- četrta faza je zbiranje prošenj, ocenjevanje,

- peta faza pa zaključi proces s potrditvijo izbranih in zavrnenih prošenj (Treven 1998, 182).

S kadrovanjem se v organizacijah ukvarjajo različni zaposleni, kar je odvisno od vrste organizacije in števila zaposlenih. Podjetnik, ki je ustanovil podjetje, bo na začetku sam kadroval, ampak le, če gre za majhno in enostavno organizacijo. Ko pa se podjetje začne širiti, potrebuje nove kadre in tako menedžer dobi novo nalogo, to je kadrovanje. Kot navaja Ivanuša Bezjak (2006, 20) se v velikih in malih podjetjih izoblikujejo tri temeljne vloge menedžerja, in sicer vloga upravljavca, menedžerja in izvajalca. Tak proces menedžmenta v organizaciji prikazuje slika 1.



Slika 1: Proces menedžmenta v organizaciji

Vir: Ivanuša Bezjak 2006, 23.

V večjih podjetjih je organizirana kadrovska služba, ki služi kot pomoč menedžerju pri iskanju kadra. Danes vedno bolj prihaja do pozitivnega spopada pristojnosti med vlogami vodij in kadrovskih specialistov, zato teh dveh funkcij – vodenje in kadrovanje, ni več možno ločevati, poudarjajo Florjančič, Bernik in Novak (2004, 63). Tudi odgovornost za kadre je pripisati tako menedžmentu kot kadrovske službi, kjer pa je pomembna le delitev vlog (Merkač Skok 2005, 21).

2.1.1 Kadrovski menedžment

Armstrong (1996, po Merkač Skok 2005, 42) navaja, da kadrovski menedžment izhaja iz filozofskega izhodišča, ki pravi, da organizacije obstajajo zato, da posredujejo vrednost svojim strankam, svojim kupcem. Menedžment v organizaciji mora pri ravnanju s kadri imeti

enak pristop kot z vsemi poslovnimi področji v organizaciji. Tako ravnanje Merkač Skok (2005, 13) imenuje kadrovskega menedžment. Sama beseda izhaja iz angleške besede "Human resource management" (HRD) oz. upravljanje s človeškimi viri. Kadrovskega menedžment je proces, kjer se organizacija s poslovno strategijo sistematično in integrirano ukvarja s potrebami po kadrih, kadruje, razvija ter vrednoti svoje kadre, jih nagraduje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose (Merkač Skok 2005, 14).

Za kadrovskega menedžment Ivanuša Bezjak (2006, 23) poudarja, da je to odgovornost najvišjega vodstva, zato bi se tega tudi v vodstvu morali posebno zavedati. Izvajanje kadrovanja in preostalih aktivnosti gre skozi določene faze, ki so: načrtovanje potreb, vse vrste kadrovanja, razvoj kadrov, izobraževanje in usposabljanje kadrov, nagradjevanje in ocenjevanje njihovih uspešnosti, vzdrževanje učinkovitih medosebnih odnosov, ustvarjanje dobre organizacijske kulture in pozitivne klime. V veliko pomoč pri delovanju kadrovskega menedžmenta so strokovne službe za razvoj kadrov, posebno na področju upravljanja znanja vseh zaposlenih.

2.1.2 Kadrovska služba

V okviru slovenskih podjetij so organizirane kadrovske službe, oddelki za kadre, kadroviki itd., ki izvajajo poslanstvo, vizijo, strategijo in cilje podjetja. Njihova vloga je tudi razvojnega značaja, saj je ob nenehnih spremembah potrebno razvijati in izboljševati sistem dela z ljudmi ter kadrovske in izobraževalne postopke (ZRSZ 2013b). Večje delniške družbe imajo člana uprave za razvoj kadrov, kar kaže, da dajejo kadrovski funkciji velik pomen. V kolikor nimajo samostojnega člana uprave, potem to delo opravlja služba ali oddelek za razvoj kadrov. V srednjih podjetjih imajo praviloma vodjo službe za kadre pa še kakšnega strokovnega delavca, v majhnih pa to delo opravlja direktor, operativno-administrativna dela pa poslovna sekretarka ali tajnica podjetja. Nekatera podjetja pri kadrovanju uporabljajo zunanje agencije (Ivanuša Bezjak 2006, 26).

Kadrovske službe imajo glavno vlogo pri oblikovanju sistema in elementov v procesu kadrovskega menedžmenta in so v pomoč vodji. Njihova vloga in pomen ukvarjanja s kadri se povečuje v zadnjih dvajsetih letih. V mnogih evropskih in ameriških korporacijah ter multinacionalkah je mesto kadrovskega direktorja drugo najpomembnejše v menedžerski hierarhiji (Merkač Skok 2005, 23–24). Kot navaja Florjančič (1994, 4) dobivajo kadrovske funkcije nov položaj v podjetjih in s tem so tudi funkcije dela tako poslovnih delavcev kot kadrovskih vodij zahtevnejše, odgovornejše in bolj strokovne. Ivanuša Bezjak (2006, 26–27) poudarja prihodnje vloge, ki naj bi jih imeli kadrovski delavci. Svoje ugotovitve je črpala iz tipologije Davida Ulricha, ki omenja štiri pomembne vloge, in sicer kot strateški partner, upravljalca sprememb, funkcionalni strokovnjak in zastopnik zaposlenih. Glavne naloge kadrovske službe so razporejanje ljudi na prava mesta skladno z njihovimi sposobnostmi in znanjem ter stalno preverjanje delovnih rezultatov vsakega posameznika, orientacija novih kadrov in njihovo seznanjanje z vsemi elementi delovnega procesa, dopolnilno usposabljanje

in izboljšanje dela posameznika v delovnem procesu, zagotavljanje učinkovitega sodelovanja med vodjo in njegovimi delavci, interpretacija – hitro in enostavno razlaganje poslovne politike in delovnih postopkov zaposlenim, kontroliranje stroškov dela in skrb za delovne pogoje (Florjančič 1994, 4). Pri svojem delu pa so vsi, ki se ukvarjajo z zaposlovanjem, dolžni upoštevati predpisano pravno ureditev, ki jo predstavljamo v naslednjem poglavju.

2.2 Zakonski predpisi na področju kadrovanja

Vsekakor na prvem mestu moramo omeniti Ustavo Republike Slovenije (URS Uradni list RS, št. 33/91, 42/97, 66/00, 24/03, 69/04, 68/06 in 47/13), ki v svojem 2. členu opredeljuje državo kot pravno in socialno, kar pomeni, da omogoča posamezniku, da s svojim delom pridobi sredstva, potrebna zase in za svojo družino. To pa je mogoče doseči le, če so zakoni in predpisi usklajeni s splošno veljavnimi načeli mednarodnega prava in mednarodnimi pogodbami, ki obvezujejo Slovenijo, poudarja Vodovnik (2002, 328-329).

Delovno razmerje delavca kot posameznika je urejeno z različnimi zakonskimi predpisi. V slovenski pravni ureditvi obstaja temeljni zakon, ki ureja delovna razmerja, in to je Zakon o delovnih razmerjih (ZDR Uradni list RS, št. 42/02, 79/06, 46/07, 103/07, 46/08, 83/09, 21/13 in 79/13). Omenjeni zakon velja za delovna razmerja med delodajalci in vsemi vrstami delavcev, razen če ni za državne organe, organe lokalne samouprave ter javne službe urejeno drugače. Tako je bil v RS leta 2012 sprejet dodaten Zakon za uravnoteženju javnih financ (ZUJF Uradni list RS, št. 40/12), ki v 1. členu poleg drugega ureja tudi zaposlovanje, plače, dopuste v javnem sektorju. ZUJF je bil sprejet kot začasni ukrep za zagotovitev vzdržnih javnih financ in za zmanjšanje izdatkov proračuna. Poleg navedenega je pri delovnem razmerju treba upoštevati še nekatere druge predpise, ki vplivajo na ZDR, in obratno (ZRSZ 2013c, 5-6):

- Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZDUradni list RS, št. 56/99, 64/01 in 32/11, ki zagotavlja delavcem varno in zdravo delo,
- Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ Uradni list RS, št. 9/92, 13/93, 9/96, 29/98, 6/99, 99/01, 60/02, 126/03, 76/05 in 38/06),
- Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSVDP Uradni list RS, št. 97/01, 76/03, 110/03, 47/06, 110/06, 10/08, 62/10), ki med drugim ureja pravico do starševskega dopusta,
- Zakon o zaposlovanju in delu tujcev (ZZDT Uradni list RS, št. 66/00, 101/05, 52/07 in 76/07), ki določa pogoje za zaposlitev tujcev ter oseb brezdržavljanstva,
- Zakon o delovnih in socialnih sodiščih (ZDSSUradni list RS, št. 2/04 in 10/04), s katerim se urejajo pristojnosti, organizacija in postopki pred sodišči.

Naj omenimo še en zakon, ki ureja ukrepe države na trgu dela, in to je Zakon o urejanju trga dela (ZUTD Uradni list RS, št. 80/10 in 21/13), sprejet oktobra 2010. V omenjeni zakon je RS prenesla tudi direktivi EU, in sicer:

- Direktiva 2008/104/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 19. novembra 2008 o delu prek agencij za zagotavljanje začasnega dela (Uradni list EU, št. L 327);
- Direktiva 2006/123/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 12. decembra 2006 o storitvah na notranjem trgu (Uradni list EU, št. L 376).

Pri sklenitvi delovnega razmerja morajo delodajalci z novim delavcem skleniti Pogodbo o zaposlitvi, ki je temelj za vzpostavitev delovnega razmerja. Pogodba mora vsebovati določila, ki so skladna s slovensko zakonodajo, v nasprotnem primeru je le-ta nična (Vodovnik 2002, 355-356).

2.3 Specializirane agencije za zaposlovanje

Agencije za posredovanje kadrov imajo po svetu dolgo tradicijo. V Ameriki naj bi bila prva taka agencija ustanovljena že leta 1947 za potrebe ameriške nacionalne banke. To je agencija Bernard Haldane Associates, ki je mnogim državam pomagala pri iskanju primernih kadrov za mnoga delovna mesta v velikih podjetjih, v vojni, državni upravi in drugje (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 115). Prve agencije pri posredovanju kadrov so se v Sloveniji pojavile leta 1994, kjer danes delujejo javne in zasebne agencije za zaposlovanje. Novak omenja (2008, 38) različne vrste agencij za zaposlovanje, in sicer so to: splošne agencije, specializirane (te posredujejo kader le za določene panoge) in visoko specializirane, ki se ukvarjajo s posredovanjem strokovnjakov, specialistov in menedžerjev. Obstajajo še agencije, ki posredujejo le za začasna, nestalna dela. Tu gre le za posojanje delavcev različnim podjetjem, kar pomeni, da ko podjetje delavca ne potrebuje več, nima do njega nobenih obveznosti.

Javna agencija za zaposlovanje v Sloveniji je Zavod RS za zaposlovanje (ZRSZ). Njeno delovanje sega že v davno leto 1900, ko je v Ljubljani delovala Mestna posredovalnica za delo. Od takrat pa do danes je ZRSZ doživel veliko sprememb, saj ves čas sledi smernicam Evrope in sveta (ZRSZ 2013d). Že v 90. letih 20. stoletja so državljani Evropske unije (EU) pritiskali na svoje vlade za večjo aktivnost pri ustvarjanju delovnih mest. Do leta 1997 je nezaposlenost v EU znašala več kot 10 % aktivnega prebivalstva, kar je bil glavni razlog, da je Evropski svet v Amsterdamsko pogodbo vključil še poglavje o zaposlovanju, s katerim je odpiranje novih delovnih mest postala ena od prednosti gospodarske politike EU. Za pospeševanje mobilnosti je bila ustanovljena Evropska služba za zaposlovanje (angl. European Employment Services – EURES), ki spodbuja prost pretok delavcev med državami članicami EU, kamor spada tudi RS (Vukovič in Miglič 2006, 183-185).

ZRSZ deluje od leta 1992 kot samostojni zavod za celotno območje RS in je ena od ključnih ustanov na trgu dela. Svoj sedež ima v Ljubljani, kjer se nahaja centralna služba, po celotni Sloveniji pa deluje 12 območnih služb in 58 uradov. Njegovo delo temelji na posredovanju zaposlitev in zaposlitvenem svetovanju, izvajanju karijerne orientacije, izvajanju zavarovanja

za primer brezposelnosti, izvajanju ukrepov aktivne politike zaposlovanja, izdajanju delovnih dovoljenj in zaposlovanju tujcev, izdelavi analitičnih, razvojnih in drugih strokovnih gradiv s področja dejavnosti Zavoda in informiranju o trgu dela, podajanju informacij javnega značaja (ZRSZ 2013d).

Zasebni zavodi za posredovanje dela so svoj razvoj v RS doživeli leta 1998 s sprejetjem Zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti. Omenjeni zakon je bil usklajen s konvencijo R188 Mednarodne organizacije dela in je dopuščal dve obliki zasebnih agencij. Ena se je nanašala na posredovanje dela za študente, druga pa za ostale, ki tega statusa nimajo. Za posredovanje dela morajo zasebne agencije pridobiti koncesijo od Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve (MDDSZ), ki je pooblaščen tudi za nadzor nad omenjenimi agencijami, da ne bi prihajalo do kakšnih zlorab. Po podatkih MDDSZ ima dodeljeno koncesijo za opravljanje dejavnosti zagotavljanja delavcev drugemu delodajalcu 214 agencij v celi Sloveniji (MDDSZ 2013).

Zasebne agencije kot posredniki dela so novejši instrument za zagotavljanje dela. Delujejo tako na socialnem kot tudi ekonomskem področju, saj na eni strani povečujejo zaposlitvene možnosti, po drugi pa so v pomoč podjetjem, ki potrebujejo kader za sezonsko delo. Omenjene agencije so pri zaposlovanju bolj fleksibilne od ZRSZ, posebno ko gre za kratkotrajno zaposlitev. Na fleksibilnost zaposlovanja agencij opozarja tudi Svetlik (1994, 123). Gre za sistem, ki je manj tog od oblik, kakršne je dovoljeval prejšnji sistem, je pa pogosto za delavca manj ugoden. Ne glede na to, so te oblike zaposlovanja iskane tako s strani delodajalcev kot delavcev. Za prve pomeni hitreje prilagajanje trgu, za druge pa hitreje priti do zaposlitve. Slaba stran agencij je cena njihovih uslug, ki niso majhne, prednost pa je predvsem v tem, da podjetjem poiščejo primerne kandidate, s katerimi opravijo začetne razgovore ter tako prihranijo čas podjetju in kadrovske službi. Istočasno so agencije primerne za manjša podjetja, ki nimajo svoje kadrovske službe pa tudi za tuja podjetja, ki vstopajo na slovensko tržišče. Pri začetnih razgovorih so agencije velikokrat izredno skrivnostne glede podjetja, ki potrebuje določen kader. Kandidati to izvedo šele pri naslednjih razgovorih, saj s tem želijo preprečiti zaposlovanje "po vezah" (Zaposlitev1a. 2013).

3 PLANIRANJE IN PRIDOBIVANJE KADROV

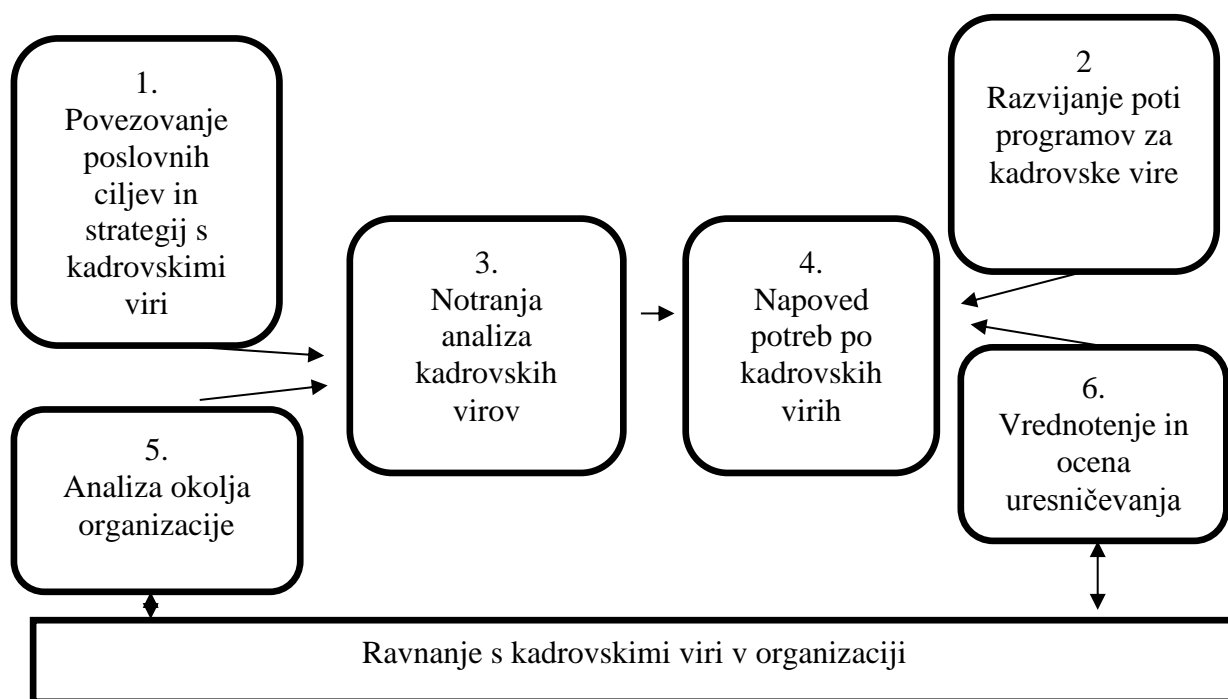
Kadri so nosilci razvoja vsakega podjetja, saj je od njih odvisen rezultat dela pa tudi image podjetja. Zato je nujno, da podjetje z vso resnostjo, strokovnostjo pristopi k planiranju in razvoju kadrov, saj le tako lahko vpliva na želene cilje, ki se kažejo tako na kvaliteti kot kvantiteti proizvodov oz. storitev (Florjančič 1994, 1). Prvi korak pri planiranju kadrov je zbiranje informacij, kakovost napovedi potreb po kadrih je odvisna od kakovosti informacij, na katerih temeljijo zbrane informacije, in sicer iz zunanjega in notranjega okolja. Informacije iz zunanjega okolja temeljijo na ekonomiji, tehnologiji, konkurenčnem okolju, primerjanju in informacijah o najboljših, trgu dela, demografskem in socialnem gibanju ter zakonodaji. Iz notranjega okolja pa informacije temeljijo na strategiji, poslovnem načrtu, aktualnih kadrovskega virih in stopnji fluktuacije ter mobilnosti podjetja (Vukovič in Miglič 2006, 43).

Planiranje kadrov je sestavni del planiranja razvoja, dela organizacije. Osnovno planiranje kadrov sloni na podatkih o sedanjih, preteklih in predvidenih planih organizacije, zato morajo biti skladni z razvojnim načrtom podjetja. Planiranje kadra mora biti usklajeno tudi z materialnimi možnostmi, dosežki tehničnega napredka in interesi razvoja podjetja. Prav tako morajo biti realni in elastični, v nasprotnem lahko nastajajo frustracije in travme kar zadeva ljudi, elastičnost pa je pomembna predvsem zaradi medsebojnega usklajevanja z drugimi podsistemi (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 32).

3.1 Strategija ugotavljanja potreb po novih kadrih

Organizacija mora biti sposobna predvideti, kakšne bodo v prihodnje potrebe po kadrovskega virih. Prav tako mora vedeti, kje bo te kadre pridobila. Da bi lahko odgovorila na ti dve vprašanji, mora imeti tri vrste napovedi, in sicer napoved potreb oz. zahtev po kadrovskega virih, napoved po zadovoljitvi potreb oz. zahtev z zunanjimi viri in napoved po zadovoljitvi potreb oz. zahtev z notranjimi viri. Organizacija se odloča za potrebe po kadru iz različnih vzrokov, bodisi gre za novo delovno mesto zaradi novega delovnega procesa ali zaradi daljše odsotnosti, kot je prekinitev delovnega razmerja, upokojitvev, smrt, daljša bolniška odsotnost. Strateško ugotavljanje potreb po novih kadrih in načrtovanje zaposlovanja je vzporedno z razvojem organizacije, in sicer glede splošne politike, politike zaposlovanja, ciljev, načrtov celostnega razvoja zaposlenih, strategije razvoja organizacije, njenih smernic in podobno. Prav tako je načrtovanje zaposlovanja odvisno tudi od stopnje fluktuacije, od mobilnosti zaposlenih in nenazadnje od stopnje uspešnosti in rasti organizacije (Mihalič 2006, 152).

Proces strateškega planiranja kadrovskega virov sestavlja šest stopenj, ki so razvidne iz slike 2.



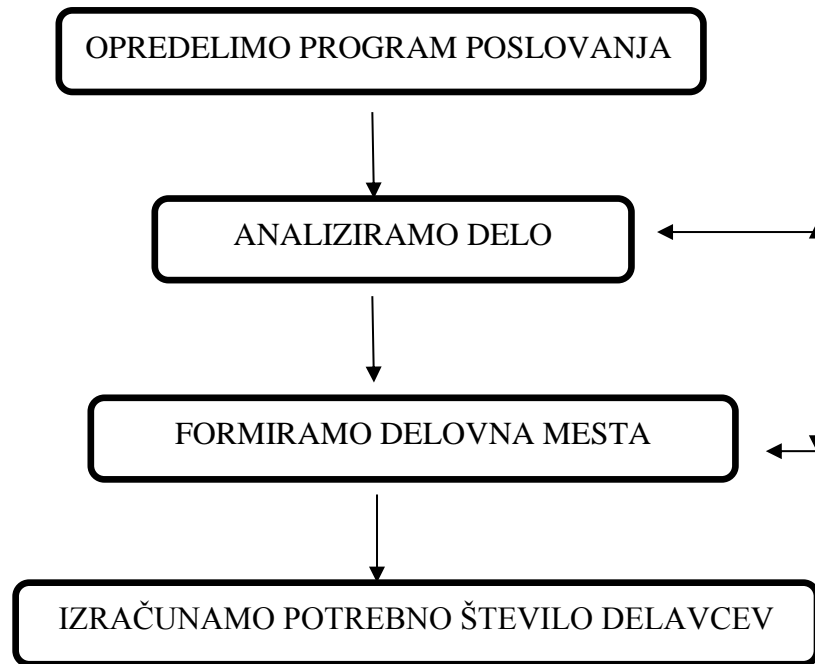
Slika 2: Stopnje v procesu strateškega planiranja kadrovskih virov

Vir: Možina 2002, 47.

Možina (2002, 46–47) navaja, da je strategija planiranja kadrov proces organizacije, v katerem je najprej postavitve ciljev glede kadrovskih virov, nato še razvijanje strategije za doseg ciljev in določitev politike za pridobivanje, nameščanje, razvoj in ohranitev kadrovskih virov. Da bi podjetje imelo ustrezne kadre, je včasih težka naloga, posebno če prihaja v podjetju do naglih sprememb. Pri tem navaja dve osnovni slabosti, in sicer: prva je, da ni povezave med sistemom planiranja kadrovskih virov in poslovnimi strategijami, druga pa, da podjetje nima zanesljivih informacij o ljudeh. Pogoji za uspešno kadrovsko planiranje je udeležba menedžerja in njegova podpora kadrovske službi. Ključni element za doseg strateškega in učinkovitejšega ravnanja s kadrovskimi viri pa so spremembe v načinu mišljenja, obnašanja in odločanja ljudi znotraj organizacije.

3.2 Metode in tehnike planiranja kadrov

Pri izdelavi planov kadrov obstajajo različne metode. Florjančič (1994, 22–23) pri tem ločuje objektivne in subjektivne vplive. Tako eni kot drugi so pomembni pri planiranju kadrov, kjer mora organizacija upoštevati organizacijske, metodološke, tehnično-informativne temeljne pogoje. Planiranje kadrov je kompleksno, saj zajema celotno področje planske dejavnosti, zato tudi ni mogoče predpisati le ene metode, ki bi bila najbolj primerna ali uporabna za vsa dela v podjetjih. Metode planiranja kadrov se povezujejo z drugimi podatki, informacijami, preglednicami. Z vidika uporabe metod na raznih nivojih planiranja kadrov Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 49) delijo metode v tiste, ki jih uporabljajo za razvoj kadrov na nivoju republike, regije, občine itd., ter metode za podjetja. Stopnje planiranja kadrov prikazuje slika 3.



Slika 3: Stopnje planiranja kadrov

Vir: Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 50.

Opredelitev programa poslovanja med drugim vsebuje karakteristike izdelka oziroma storitve, dinamike poslovanja, količine izdelkov ali storitev v določenem časovnem obdobju, posebne zahteve naročnikov, tehnološke postopke, ki se jih bo podjetje posluževalo. Za pravilno planiranje kadrov je pomembna tudi analiza dela, kjer gre za zbiranje, analiziranje in urejanje podatkov o delu. Pri formiranju delovnega mesta je najprej treba določiti naziv, nato potrebna določena znanja, spretnosti, navade. Na koncu je treba še narediti opis delovnih nalog, ki jih določeno delovno mesto vsebuje in ki temelji na rezultatih analize dela. Opis dela lahko vsebuje poleg narave dela in področja delovanja tudi konkretne primere. Ko je delovno mesto formirano, podjetje preide še na izračun potrebnega števila izvajalcev, ki temelji na normativnih metodah in skladno s poslovnim načrtom organizacije (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 51).

3.3 Način pridobivanja kadrov

Izbira novih sodelavcev je zahteven postopek tako s strokovnega kot vsebinskega vidika. Izpeljan mora biti profesionalno, kakovostno in uspešno, saj je cilj vsake organizacije izbrati najbolj primerne kandidata. Možnost izbire primernih kadrov poteka v okviru same organizacije oz. interno ali iz zunanjega okolja. Pri tem Riley (2012) navaja tako prednosti kot slabosti obeh metod pridobivanja kadra, kakor jih navaja preglednica 1.

Preglednica 1: Prednosti in slabosti internega in zunanjega zaposlovanja

| | Prednosti | Slabosti |
|----------------------|--|---|
| Interno zaposlovanje | Cenejše, hitrejše | Omejeno število potencialnih kandidatov |
| | Poznavanje poslovanja in delovanja podjetja | Nimajo novitet kot zunanji kandidati |
| | Zagotovljena možnost napredovanja, kar delavca motivira pri delu | Lahko povzroči nezadovoljstvo med kandidati, ki niso bili izbrani |
| | Podjetje že pozna znanja, karakter oz. prednosti in slabosti kandidata | Ustvarja novo delovno mesto, ki ga je treba zapolniti |
| Zunanje zaposlovanje | Prinašajo nove ideje | Daljši postopek zaposlitve |
| | Večje število potencialnih kandidatov, ki omogoča izbor najboljšega | Dragi postopki (oglasilni, izbire) |
| | Širši spekter izkušenj | Izbirni postopek je lahko tudi neučinkovit, da bi razkril najboljšega kandidata |

Vir: Riley 2012.

3.3.1 Interno pridobivanje kadrov

Pridobivanje kadrov iz notranjih virov je usmerjeno k delavcem, ki so že zaposleni v organizaciji in bi želeli delati na drugem, prostem delovnem mestu. Za večje organizacije je notranji vir kandidatov bogat zaklad podjetja, posebno v kolikor iščejo delavca za vodstveni položaj. Čim bolj ima organizacija oblikovan interni segment trga delovne sile, tem bolj pomembni so zanj notranji kandidati. Interno pridobivanje kadra je tudi metoda za spodbujanje motivacije zaposlenih za njihov strokovni in osebni razvoj. Pri tem pa morajo menedžmenti poskrbeti, da je sistem napredovanja in razvoj kadrov dobro izdelan, da izberejo delavca, ki ustreza prostemu delovnemu mestu in ne tistemu, ki je na vrsti, opozarja Novak (2008, 103). Za interno iskanje kadrov podjetja pridobijo primerne kandidate s pomočjo kadrovske evidenc, interne objave ali priporočila sodelavcev.

3.3.2 Zunanje pridobivanje kadrov

Zunanja ponudba kadrov je praviloma večja in bolj raznolika kot notranja. V podpoglavju 2.3 smo predstavili agencije, ki so v pomoč organizacijam pri pridobivanju kadrov od zunaj. Poleg tega velika podjetja pri iskanju novih kadrov najbolj pogosto uporabljajo javne medije (časopise, TV, radio). Vedno bolj pogosto pa se informacije o trgu delovne sile selijo na internet, ki je postal nepogrešljiv v vsakdanjem življenju. Ob koncu 20. stoletja je internet kot metodo za pridobivanje kadrov uporabljalo le 38 % podjetij v Sloveniji. Danes pa večina

organizacij uporablja internet kot dodatno metodo pri iskanju ustreznih kandidatov, saj gre pri tem za hitrejši medij, večjo izbiro kadrov, omogoča cenejše oglase ter istočasno pomeni bolj izobražen in strokoven kader z vidika poznavanja računalništva in informatike. Organizacije pri iskanju kadrov uporabljajo tudi svoje spletne strani kot tudi različne zaposlitvene portale. Zaposlitveni portali so se razširili v zadnjih letih in predstavljajo organizacijam nove možnosti za pridobivanje kadrov. Pozitivna stran takega načina pridobivanja kadra je možnost spremljanja 24 ur, hitreje se lahko opravi selekcija kadra, slaba stran pa je predvsem v možnosti velikega števila prijav, kar organizaciji vzame veliko časa, saj so med njimi tudi taki, ki ne izpolnjujejo pogojev oz. so neustrezni (Novak 2008,109–110).

Tudi Kragelj in Pervanja (2009, 39) navajata, da je e-kadrovanje napredna oblika oglaševanja, ki je posebej zanimiva za mala in srednje velika podjetja, predvsem, ker se sami na področju zaposlovanja ne morejo dovolj promovirati. Velika podjetja to storitev manj uporabljajo, koristijo jo kot dodaten vir za sporočilo javnosti, da so odprti za kadrovanje. V virtualno okolje trga dela se je preselil tudi ZRSZ, ki je svoje spletne strani postavil že leta 1995. Leta 2005 je svojo spletno stran posodobil in uvedel novosti na področju e-poslovanja s podjetniki in iskalci zaposlitve. Kje bodo organizacije oglaševale potrebe po delavcih, je odvisno od delovnega mesta, ki ga ponujajo. E-kadrovanje je cenovno najugodnejše, uporablja pa se predvsem pri manj zahtevnih delovnih mestih.

Pri pridobivanju kadrov so velikega pomena tudi zaposlitveni sejmi, kjer je na enem mestu zbranih veliko podjetij. Njihov cilj je predstavitev delodajalcev, pa tudi iskalcev zaposlitev. V Sloveniji potekajo zaposlitveni sejmi od leta 2004. V letu 2013 so se v Ljubljani na zaposlitvenem sejmu, poleg domačih podjetij, predstavila tudi tuja podjetja in svetovalci EURES-a iz različnih evropskih držav, in sicer iz Avstrije, Belgije, Bolgarije, Češke, Hrvaške, Italije, Madžarske, Nemčije, Nizozemske, Romunije, Slovaške, Švedske in Velike Britanije, ki zagotavljajo informacije o prostih delovnih mestih v svojih državah, veččinah iskanja zaposlitve in o postopkih, ki spremljajo mobilnost delavcev. V dveh dneh se ga je udeležilo okoli 14.500 obiskovalcev. Organizacije in kandidati, ki sodelujejo oz. obiščejo zaposlitveni sejem se še posebej pripravijo. Prvi s svojimi brošurami, zloženkami, vprašalniki, drugi pa pogosto prinesejo s seboj svoj življenjepis, CV (angl. *Curriculum vitae*), certifikate, dokazila o izobrazbi, pisna priporočila itd. Interes je obojestranski, organizacije želijo pridobiti čim več kandidatov za prosta delovna mesta, kandidati pa se želijo čim boljše predstaviti (Moje Delo.com. 2013).

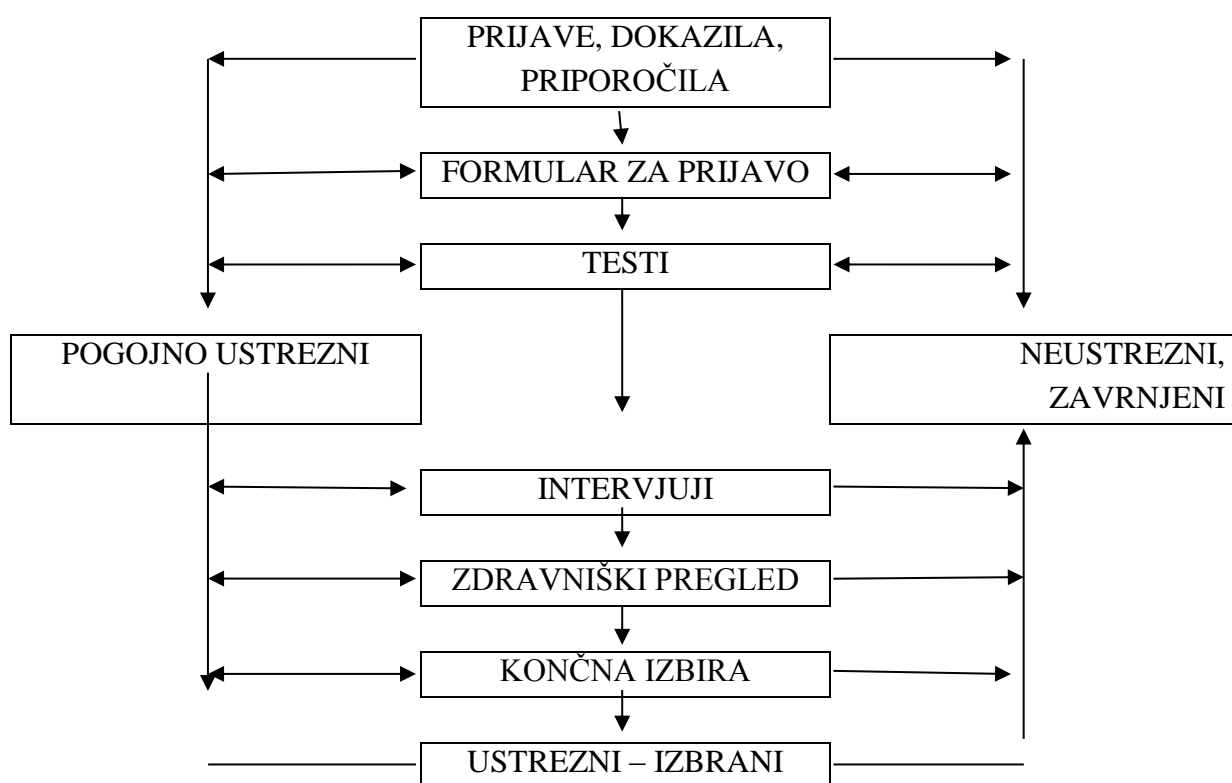
3.4 Postopek zbiranja kadrov

Pri izbiranju novih sodelavcev se bomo v nadaljevanju osredotočili na zunanje pridobivanje kadrov. Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 113-120) navajajo šest načinov pridobivanja:

- direktno iz šol – štipendiranje, počitniško delo, različna tekmovanja, priporočila učiteljev in vodstev šol,

- s pomočjo specializiranih agencij (glej poglavje 2.3),
- preko Zavoda RS za zaposlovanje (glej poglavje 2.3),
- preko oglaševanja (glej poglavje 3.4.1),
- preko konzultantov,
- preko osebnih virov – družabni dogodki, lobiranje, navezovanje kontakta prek skupnih znancev, športa srečanja.

Dejavnik, na podlagi katerega se bo podjetje odločilo za pridobivanje kadrov, je odvisen tudi od stroškov. Pripravljenost na stroške je odvisna predvsem od tega, kakšen kader želi podjetje pridobiti. Za izbiranje novih sodelavcev Svetlik (2002, 142–144) omenja dvosmerni proces, ki teče med organizacijo in posamezniki, pri katerih je organizacija vzbudila zanimanje za zaposlitev, torej ne izbira le organizacija delavcev, ampak tudi delavci organizacijo. Celoten izbirni postopek je sestavljen iz metod izbirnega postopka, kot jih prikazuje slika 4.



Slika 4: Zaporedje metod izbirnega postopka

Vir: Svetlik 2002, 144.

Slika 4 prikazuje zaporedne metode izbirnega postopka, ni pa nujno, da se pri vseh primerih organizacija odloča za vse navedene metode izbirnega postopka. Organizacija lahko preskoči kakšno metodo, posebno če ima dovolj informacij o kandidatu iz predhodnih faz ali ko gre za kandidate za manj zahtevna delovna mesta. Pri kandidatih za ključna delovna mesta organizacije pogosto kakšno izmed metod uporabijo večkrat oziroma v več različicah.

3.4.1 Objava prostega delovnega mesta v medijih

Zaposlovanje novih sodelavcev ne zahteva več javne objave prostih delovnih mest skladno s 7. členom ZUTD od aprila 2013 dalje, razen ko gre za delovna mesta v javnem sektorju in gospodarskih družbah, ki so v večinski lasti države. V kolikor pa podjetje želi pridobiti zunanje sodelavce, se odloči za objavo prostega delovnega mesta bodisi na Zavodu RS za zaposlovanje, preko agencije ali v medijih. Objava prostega delovnega mesta mora vsebovati pogoje za opravljanje dela, rok za prijavo, naslov, kam se naslovi prošnje in na kašen način. Vedno bolj pogosto se kandidati prijavljajo tudi preko e-pošte, kar omogoča podjetju bolj fleksibilen vpogled v prošnje. Priporočljivo je, da razpis vsebuje bolj natančen opis dela in nalog, kaj vse delodajalec nudi (Mihalič 2006, 153), prav tako pa mora oglas pritegniti bralca, da ga napelje na prijavo (Svetlik 2002, 138).

3.4.2 Prijave na delovno mesto

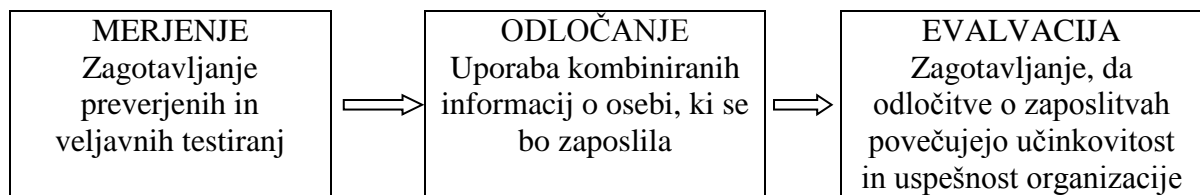
Kandidati, ki se prijavljajo na prosto delovno mesto, pogosto pošljejo pisno prijavo, ki vsebuje različne podatke. Poleg splošnih podatkov prijave pogosto vsebujejo življenjepis, CV, utemeljitev primernosti za razpisano delovno mesto, priložena spričevala o končani izobrazbi, priporočila in druga dokazila, če to zahteva delovno mesto, kot npr. potrdila o znanju tujega jezika, potrdilo o nekaznovanosti ipd. Kandidati v svojih prijavah navajajo svoje pozitivne lastnosti, prednosti, izogibajo pa se navajanja slabosti, šibkih točk in lastnosti. Zato Možina et al. (1998, 120–121) opozarjajo na negativno plat pisnih prijav, so pa pisne izjave zanimive predvsem zaradi njihove vsebine pa tudi oblike, saj pokažejo sposobnost izražanja kandidata.

Poleg formalnega znanja imajo kandidati v sebi neprecenljive količine znanja, ki so še neprepoznane in nepriznane. Hitre spremembe na trgu dela in nenehno zastaranje že pridobljenih znanj spodbujajo prebivalstvo k stalnemu izobraževanju in prilagajanju svojih kompetenc aktualnim potrebam na trgu dela. V Sloveniji poteka projekt, podprt s strani EU, o ugotavljanju in priznavanju neformalnih znanj, kjer kandidati dobijo potrdila o svojih kompetencah, ki so lahko ključnega pomena pri iskanju primerne kandidata za prosto delovno mesto (Sulič 2013, 8). Na še eno stvar je potrebno opozoriti, in to so priporočila, ki so po svetu pogosto obvezen del prijave, v Sloveniji pa se uporabljajo poredko. Ta so lahko ustna ali pisna, organizaciji pa lahko zelo olajšajo selekcijo pri množici prispelih prošenj (Možina et al. 1998, 120).

3.4.3 Selekcija izbora

Na osnovi prispelih pisnih in ustnih ponudb se začne selekcija oziroma izbira novega sodelavca. Selekcija izbora kandidatov za razpisano delovno mesto je proces, kjer

organizacija izmed vseh kandidatov, ki so se javili, izbere tistega, ki ga bo tudi zaposlila. Za obdobje prejšnjega družbenega sistema je bilo značilno, da so kadrovske službe dobivale skromno število prijav, saj je bila nezaposlenost majhna, danes pa se je zadeva obrnila. Množica brezposelnih, veliko število tistih, ki bi želeli zamenjati zaposlitev, vsakoletni dijaki in študentje, ki iščejo prvo zaposlitev, predstavljajo za kadrovske službe nekaj 100 prispelih prijav za eno delovno mesto (Ivanuša Bezjak 2006, 69–70). Vukovič in Miglič (2006, 114) navajata, da je selekcioniranje kadrov proces merjenja, odločanja in evalvacije (slika 5), s ciljem pridobiti posameznika, ki bo dobro opravljal delo za delovno mesto, na katerem bo zaposlen.



Slika 5: Proces merjenja, odločanja in evalvacije pri selekcioniranju kadrovskega virov

Vir: Vukovič in Miglič, 2006, 115.

Preveč nepoznanih dejstev lahko povzroči subjektivnost ocenjevanja, slabo selekcioniranje pa se pokaže kasneje skozi fluktuacijo, odsotnost z dela, z nezadovoljstvom z delovnim mestom in ne nazadnje slabo opravljenim delom, opozarja Mihalič (2006, 153–154). Na koncu postopka navadno organizacija sklone delovno razmerje s kandidatom, ki najbolj ustreza zahtevam dela, ostale, neizbrane kandidate pa obvesti, da niso bili izbrani.

3.4.4 Intervjuji

Glede na veliko število prijav, ki jih danes prejemajo organizacije pri razpisih, je intervju najbolj pogosta metoda selekcije. Intervju je pomemben tako za delodajalca kot za kandidata, zato se nanj morata pripraviti in, kot omenja Merkač Skok (1998, 52), je intervju sistematičen, metodičen in organiziran pogovor. Njegov namen je definirati smoter, vsebino, postopek, pripravo in način preverjanja. Poznamo različne vrste intervjujev, ki so lahko (Svetlik 2002, 153–154):

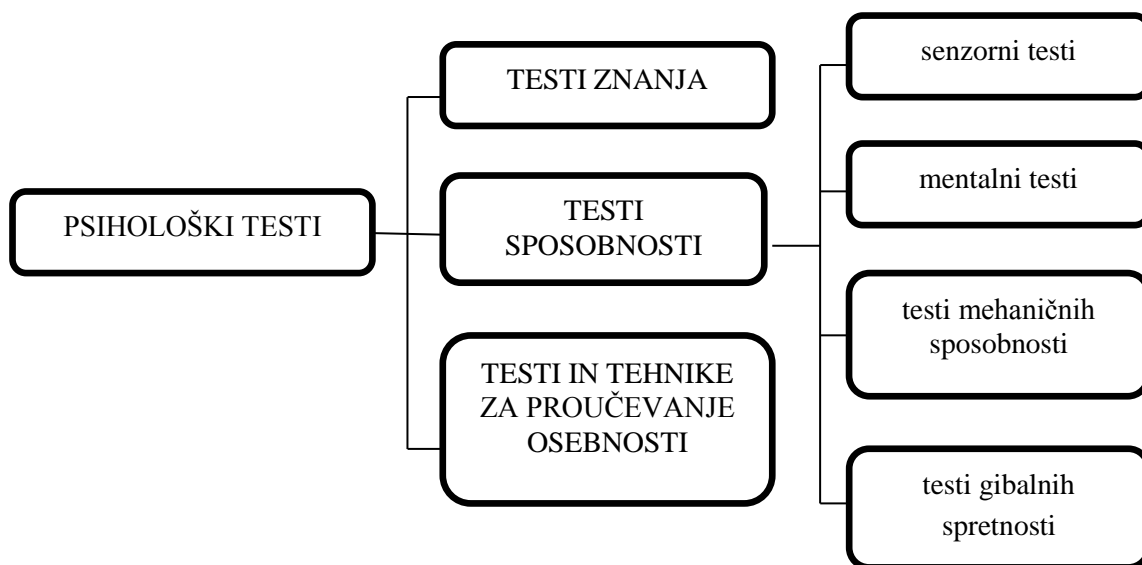
- individualni– tu sta udeležena le izpraševalec in kandidat, pogovor je sproščen, kandidat lažje zaupa občutljivejše informacije izpraševalcu, ta pa mu tudi lažje postavlja vprašanja. Slaba stran individualnega intervjuja je, da se mora organizacija pri izbiri kandidata pogosto zanesti le na mnenje ene osebe;
- skupinski– ti so redki in zahtevni. V njih se izpraševalec pogovarja z več kandidati hkrati, kjer opazuje reakcije kandidatov drug na drugega pri tekmovanju za isto delovno mesto;

- panelni – pri tej vrsti intervjuja je večje število izpraševalcev in le en kandidat. Tak pogovor lahko obremeni kandidata in zato ne daje ustreznih informacij;
- zaporedni – pomeni več individualnih pogovorov, ki jih ima kandidat, kot npr. najprej z referentom za kadre, nato z neposrednim predpostavljenim, potem še z višjim vodilnim sodelavcem ipd.;
- problemski– intervju je osredotočen na problem, ki naj bi ga kandidat razrešil.

Ob koncu intervjuja, pa ne glede na to, katerega bo organizacija izbrala, je pomembno, da izpraševalec omogoči kandidatu, da tudi sam postavi kakšno vprašanje, ki ga je predhodno pripravil ali pa so se mu porodila med razgovorom. Postavljanje vprašanja s stran kandidata je lahko dodaten kazalec, da si le-ta izredno želi delo. Preden kandidat odide, je prav, da se mu pove nadaljnji postopek selekcije in kdaj lahko pričakuje povratno informacijo. Intervjuji morajo biti čim bolj profesionalno izvedeni, opozarja Novak (2008, 129).

3.4.5 Testiranja

Beseda test je običajno rezervirana za tiste instrumente, ki imajo preverjeno znanstveno vrednost. O izbiranju in razporejanju kadrov govori že prvi zgodovinski pisani vir iz antičnega obdobja, kjer so navedeni nasveti, osebnostne poteze, ki so zaželeni pri vajencu, vojaku, voditelju. Sistematično delo na tem področju pa se je začelo šele v 20. st., v okviru psihologije (Belčič2002,76). Sčasoma so se testi izpopolnjevali, dodajali so se novi, uporabljajo jih pa predvsem večje organizacije. S testiranjem organizacija poenostavi in poceni izbirni postopek, kar je mogoče predvsem zaradi velikega števila enakih oziroma podobnih delovnih mest (Svetlik 2002, 148). Za namene izbire in razporejanja kadrov se danes uporablja več vrst psiholoških testov (slika 6). Testiranje lahko opravljajo le usposobljeni kadri – psihologi, če pa le-teh organizacija nima, je najbolje, da se posluži zunanjih strokovnih sodelavcev, ki imajo potrebna znanja, da lahko zagotovijo ustrezno izvedbo testiranja (Novak 2008, 129–130).



Slika 6: Razvrstitev psiholoških testov

Vir: Belčič 2002, 152.

S testiranjem želi organizacija ugotoviti človekove zmožnosti v določeni situaciji. Testiranje ni vedno najbolj zanesljivo sredstvo, jih pa organizacije uporabljajo kot dodatno merilo pri izbiri kandidatov (Florjančič in Vukovič 1998, 63). Nekateri strokovnjaki nasprotujejo testom, deloma zaradi nepravilne uporabe, deloma pa zato, ker jih posamezniki iz obrobni skupin manj uspešno rešujejo, opozarja Svetlik (2002, 148).

Poznamo veliko število različnih testov, kot so inteligenčni, testi nadarjenosti in zmožnosti, testi osebnosti in testi stališč ter vrednot. Glede na temo zaključne naloge naj omenimo le nekatere vrste testov, in sicer zaposlitveni test, s katerim se opravi preizkus kandidatove sposobnosti za opravljanje določene vrste dela, kot npr. spretnosti tipkanja, varjenja, vožnje vozil itd., nato test nadarjenosti in sposobnosti, s katerim organizacija ugotavlja, ali so kandidati sposobni opravljati določeno delo, kot npr. mehaniki, glasbeniki, ročne spretnosti, jezikoslovci itd., potem testi inteligence, ki so dober pokazatelj kandidatove sposobnosti hitrega učenja za službe, v katerih je potrebno konceptualno mišljenje in reševanje problemov (Vukovič in Miglič 2006, 152–153).

Ko gre za izbiro menedžerjev, se organizacije vedno bolj pogosto odločajo za ocenjevalne centre, kjer kandidata opazujejo in ocenjujejo na določenih konkretnih nalogah, lahko od 2 ur do 2 dni (Svetlik 2002, 150). Ocenjevalni centri so kot metoda za pridobivanje kadrov v tujini že dolgo uveljavljeni, v Sloveniji pa šele v zadnjih letih pridobivajo na veljavi. Organizacije spoznavajo, da se lahko ocenjevanje prilagodi posameznemu delovnemu mestu s simulacijo delovnih zadolžitev, s predstavitvami in diskusijami. Ocenjevanje običajno izvajajo zunanji strokovnjaki, v sam proces pa vključijo tudi predstavnike podjetij, ki poznajo delovni tim in strukturo podjetja (Novak 2008, 132–133).

3.4.6 Anketiranja

Anketa je še ena metoda, s katero organizacije pridobijo določene podatke o kadrih. Kandidati pisno odgovarjajo na vprašanja, ki jih vsebuje vprašalnik, anketni vprašalnik ali zbirka vprašanj. Postavljena vprašanja se lahko nanašajo na različna področja in procese (Florjančič 1994, 104), ki so lahko: osebni podatki, podatki o poslih in delovnih nalogah, ki jih je kandidat prej opravljal oz. jih opravlja in jih želi opravljati, podatki o delovnem okolju, o odnosu do dela, o obnašanju delavcev v podjetju in izven njega, o informiranosti, motivih ipd. Prednosti ankete v primerjavi z intervjujem je njena ekonomičnost, saj lahko v relativno kratkem času zberemo podatke s hkratnim anketiranjem večjega števila oseb. Ta metoda je dobrodošla posebno danes, ko se za eno delovno mesto prijavi več sto kandidatov, čeprav z njo ne moremo dobiti podatkov, ki jih dobimo z osebnim kontaktom.

4 RAZISKAVA

V raziskavi zaključne projektne naloge smo se odločili, da vključimo različna podjetja iz vseh treh obalnih občin, ki se razlikujejo po številu zaposlenih in po pravni obliki. Za raziskovanje smo pripravili vprašalnik (Priloga 1), ki je vseboval odprta, zaprta in kombinirana vprašanja, saj smo želeli pridobiti čim več neposrednih odgovorov od različnih organizacij na obravnavano tematiko.

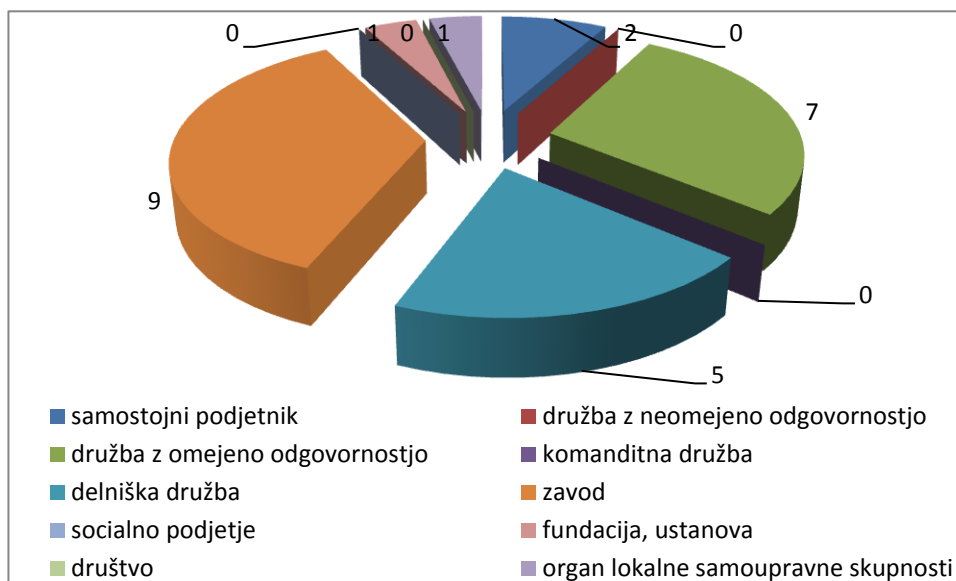
4.1 Anketiranje

Anketiranje je potekalo po e-pošti. Preden smo poslali anketo, smo po telefonu stopili v stik z osebami, ki so zadolžene za kadrovanje v določeni organizaciji. Odločili smo se pridobiti vsaj 20 vrnjenih vprašalnikov, anketirali pa smo 30 organizacij iz vseh treh obalnih občin, katerih naslove smo pridobili na spletnih straneh podjetij. Pri anketiranju nismo naleteli na kakšne težave, večina organizacij je bila pripravljena takoj odgovoriti na anketna vprašanja.

V času od 15. do 30. januarja 2014, ko je potekalo anketiranje, smo pridobili 25 vrnjenih vprašalnikov. V raziskavi so sodelovale različne organizacije, in sicer: Luka Koper d. d. Koper, Banka Koper d. d. Koper, Občina Izola, Vrtec Koper, Ljudska univerza Koper, Geošped, špedicija in pomorska agencija d. o. o. Koper, Trixin d. o. o. Koper, Atlantic Group – Droga Kolinska d. d. Izola, Ministrstvo za pravosodje, Zavod za prestajanje kazni Zaporj Koper, Dom upokojencev Izola, Ortopedska bolnišnica Valdoltra, Hoteli Bernardin Portorož, Univerza na Primorskem, Turistica Portorož, Posco d. o. o. Koper, Trgovina Sanata, Casino Bernardin itd. Vseh nismo našli, saj iz nekaterih vrnjenih anket, prejetih po e-pošti od posameznikov, nismo mogli razbrati, za katero podjetje gre, nekateri pa tudi niso želeli biti omenjeni.

4.2 Rezultati raziskave

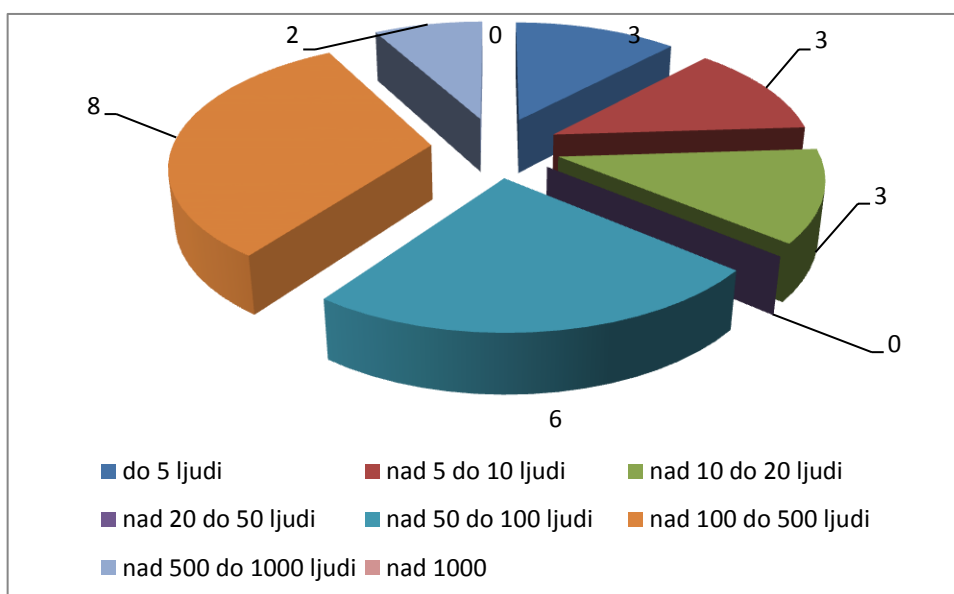
Prvo vprašanje se je nanašalo na pravno obliko organizacije. Anketirancem smo ponudili osem pravnih oblik, rezultate pa prikazuje slika 7.



Slika 7: Pravna oblika podjetij

Slika 7 prikazuje, da smo največ anket pridobili od zavodov (36 %), nato od družb z omejeno odgovornostjo (28 %), na tretjem mestu so delniške družbe z 20 %, dve anketi oz. 8 % smo prejeli od samostojnih podjetnikov, po eno (4 %) pa od fundacije, ustanove ter organa lokalne samoupravne skupnosti. Družbe z neomejeno odgovornostjo, komanditne družbe, socialna podjetja in društva pri anketiranju niso sodelovali.

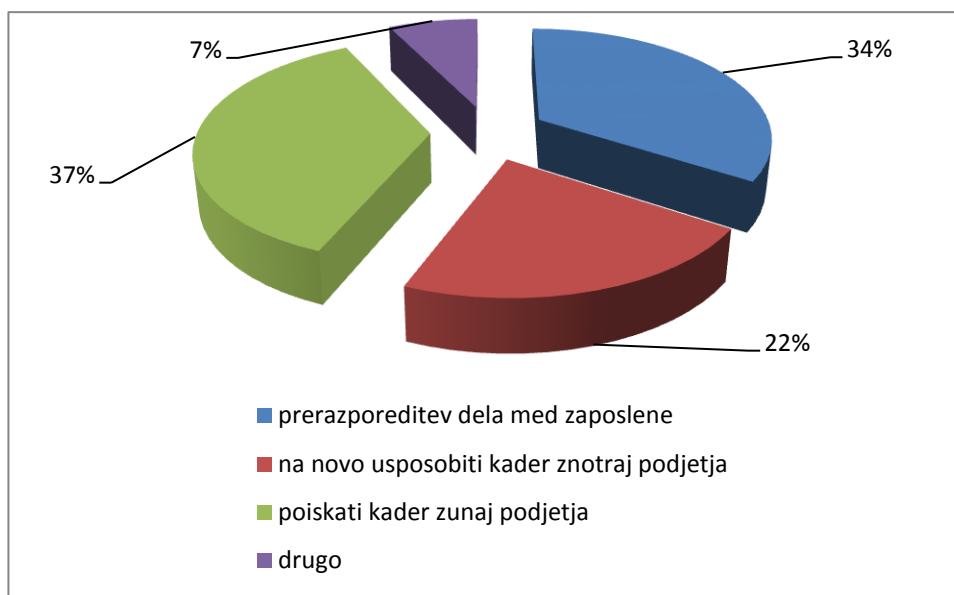
Drugo vprašanje se je nanašalo na število zaposlenih v organizacijah. Rezultate prikazuje slika 8.



Slika 8: Razvrstitev organizacij po številu zaposlenih

Podjetij, ki imajo zaposlenih od 100 do 500 ljudi je bilo osem (32 %), sledijo podjetja s številom zaposlenih med 50 in 100 (teh je bilo šest oz. 24 %), dve podjetji oz. 8 % imata zaposlenih med 500 in 1000 ljudi, po tri podjetja oz. 12 % imajo zaposlenih do 5 ljudi, od 5 do 10 ljudi ali nad 10 do 20 ljudi. Nobene organizacije ni bilo, ki bi imela zaposlenih med 20 in 50 ljudi in nad 1000.

Podjetja se pri prostem delovnem mestu lahko odločijo za različne načine zapolnitve le-tega. Lahko gre za iskanje kadra znotraj ali zunaj podjetja. Glede na to, da so anketirana podjetja imela možnost obkrožiti več ponujenih odgovorov, rezultate prikazujemo le v obliki odstotkov. Kako se organizacije odločajo pri izbiri kandidatov, je razvidno iz slike 9.



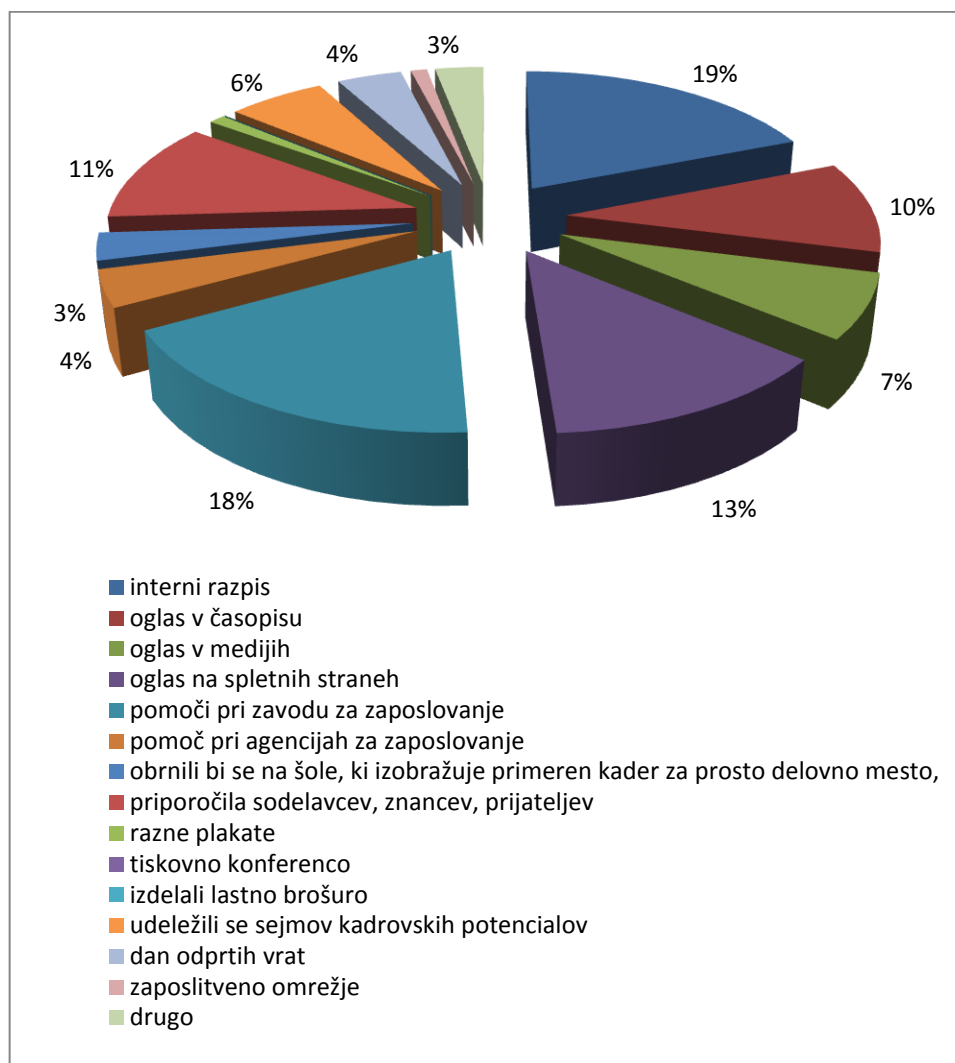
Slika 9: Odločitev organizacij pri prostem delovnem mestu

Ko se določeno mesto sprost, se organizacije najbolj pogosto odločajo poiskati kader zunaj podjetja. Za ta pogovor se jih je odločilo 37 %, sledi mu prerazporeditev dela med zaposlene (34 %), 22 % pa jih meni, da bi poiskali kader znotraj podjetja in ga na novo usposobili. Pod drugo so tri podjetja pripisala naslednje, in sicer:

- V občini Izola so napisali, da je iskanje kadra odvisno od vrste delovnega mesta. V kolikor je možno, skušajo najprej z internim postopkom premestitve, šele nato z javnim postopkom (razpisom ali natečajem), včasih pa se takoj odločijo za javni razpis ali javni natečaj (ko interna premestitev ni možna).
- UP Turistica Portorož navaja, da so »zaradi prepovedi povečevanja števila zaposlenih v javnem sektorju, kjer deluje naša organizacija, zavezani iskanju notranjih kadrovskih rezerv; samo v primeru zagotovljenega vira financiranja lahko dodatno zaposluje nove ljudi«.

- V Vrtnu Koper so dodali:»Za zahtevnejša delavna mesta se opravi prerazporeditev obstoječih delavcev in nato na tista (manj zahtevna mesta) razporedimo nove delavce. Če pa je potreba po »manj zahtevnem mestu«, takrat iščemo kader zunaj podjetja.«

Pri iskanju kadra imajo podjetja na razpolago veliko različnih možnosti, od internega razpisa, do oglasov v medijih, časopisih, spletnih straneh, pomoči različnih agencij, ZRSZ itd. Kako se anketirana podjetja odločajo pri iskanju kadra, pa prikazuje slika 10.

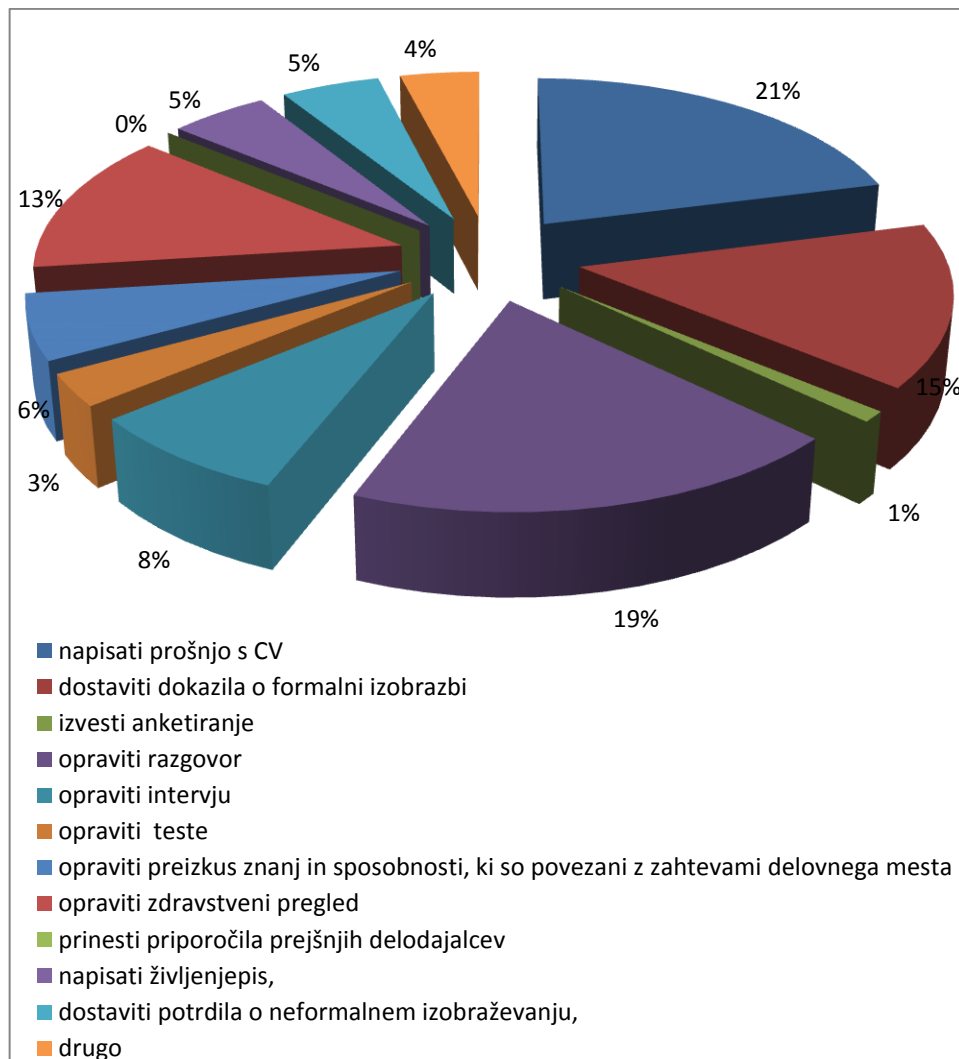


Slika 10: Način iskanja kadra

Podjetja pri iskanju novega kadra najbolj pogosto uporabljajo interni razpis, saj je ta odgovor prejel najvišji odstotek (19 %), nato jim pomaga ZRSZ (18 %), 11 % jih meni, da upoštevajo priporočila sodelavcev, znancev, prijateljev, pa tudi oglas v časopisih je zelo pogost način iskanja novega kadra. Nihče pa se ni odločil za tiskovno konferenco ali za izdajo lastne brošure. Pod drugo sta dve podjetji navedli naslednje:

- Banka Koper vpogleda tudi v evidenco prejetih vlog za zaposlitev,
- Zapori Koper navajajo javni natečaj in objavo prostega delovnega mesta.

Pred zaposlitvijo naj bi kandidati opravili določene razgovore, predstavili sebe, opozorili na svoje lastnosti pa tudi opravili določeno anketiranje, testiranje, zdravstvene preglede ipd. Kaj o tem pravijo podjetja, pa prikazuje slika 11.



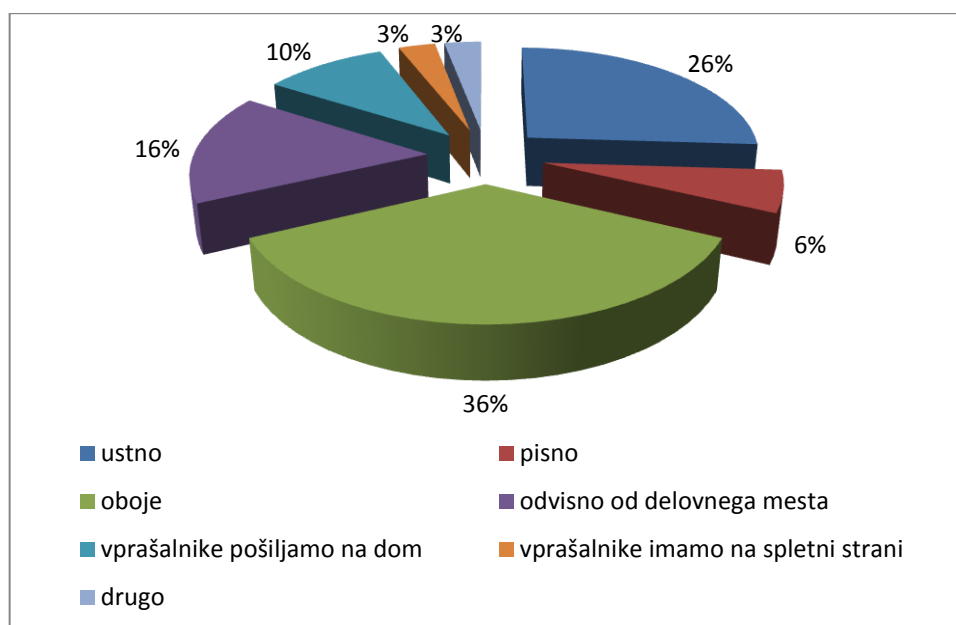
Slika 11: Opravila kandidatov pred zaposlitvijo

Iz slike 11 je razvidno, da podjetja najbolj pogosto želijo od kandidatov, da napišejo prošnjo s CV (21 %), nato opravijo razgovor (19 %), dostavijo dokazila o formalni izobrazbi (15 %) in opravijo zdravniški pregled (13 %). Čeprav zdravniški pregled zakonsko ni nujen, se za to organizacije še vedno odločajo, saj jih zdravstveno stanje kandidata lahko obvaruje pred morebitnimi nevarnostmi po zaposlitvi. Edini odgovor, ki ni dobil nobene potrditve, je prinesiti priporočila od prejšnjih delodajalcev. Tri od štirih podjetij pa so pod drugo dopisali tole:

- UP Turistica Portorož –izkazati določene delovne izkušnje za delo, na katero so se prijavili;
- Zavori Koper –v primeru javnega natečaja predložiti dokumentacijo skladno s pogoji javnega natečaja, kar kandidati redko pravilno razumejo in predložijo popolno prijavo (ne prošnjo);

– Vrtec Koper – potrdilo o nekaznovanosti.

Za katere vrste anketiranja pa se podjetja najbolj pogosto odločajo, je razvidno iz slike 12.



Slika 12: Vrste anketiranja

Najbolj pogosto organizacije pri anketiranju uporabljajo tako ustno kot pisno anketiranje, saj je ta odgovor prejel najvišji odstotek, in sicer 35 %, za le ustno anketiranje je bilo podanih 26 % odgovorov, 16 % organizacij se odloči odvisno od delovnega mesta, v 10 % pa pošljejo podjetja vprašalnike tudi na dom, in sicer so to Zavori Koper, Droga Portorož in Ortopedska bolnišnica Valdoltra, Hoteli Bernardin pa imajo svoj vprašalnik na spletni strani. Pod drugo pa je Občina Izola napisala, da ne izvajajo anketiranja.

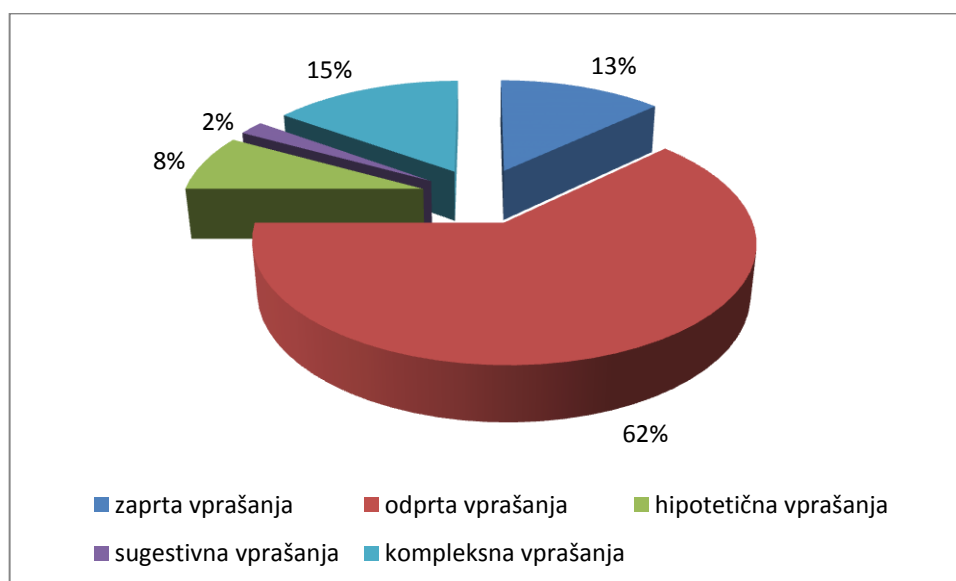
Za razgovor s kandidati obstajajo različne možnosti. Lahko gre za telefonski pogovor, neposredni, načrtni, preprosti razgovor, več zaporednih razgovorov ali razgovor na podlagi že vnaprej zapisanih vprašanj. Kako razgovore opravljajo anketirane organizacije, pa se razbere iz slike 13.



Slika 13: Vrste razgovorov s kandidati

Pri iskanju kandidatov za nova delovna mesta se podjetja najbolj pogosto poslužujejo neposrednega pogovora (39 %), temu pa sledita načrtni pogovor in preprosti razgovor s kandidatom (po 14 %), najmanj pa uporabljajo telefonski pogovor. Za ta odgovor so se odločili v Zaporih Koper, kjer pa poleg omenjenega odgovora navajajo še neposredni in več zaporednih razgovorov s kandidatom.

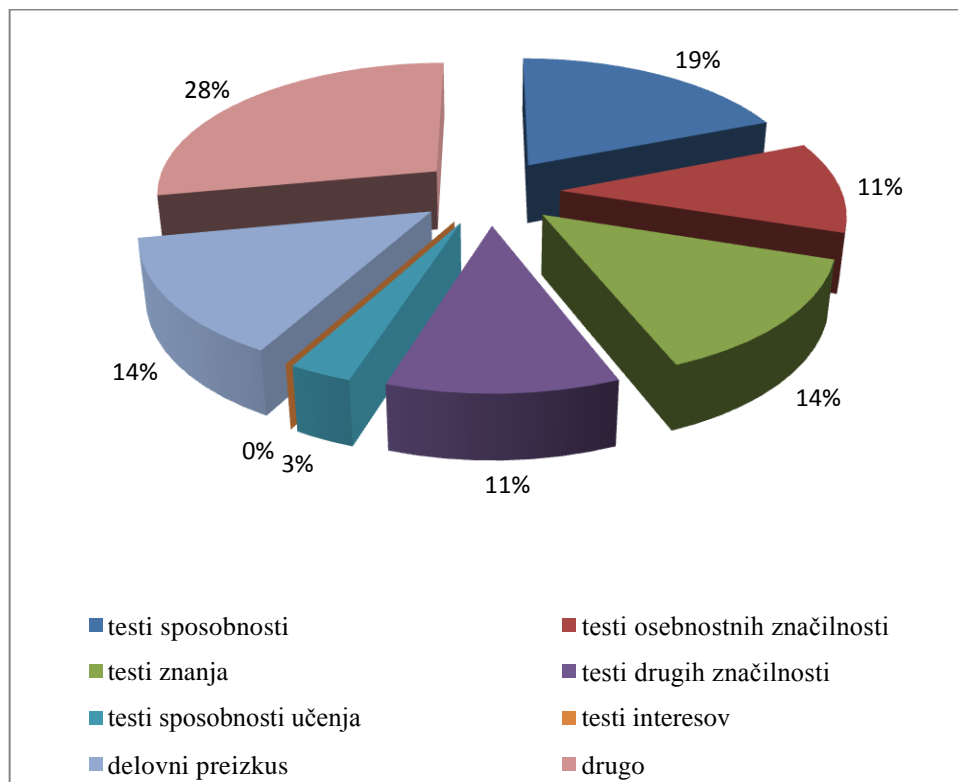
Pri razgovorih pa lahko uporabljamo tudi različna vprašanja. Ta so lahko zaprta, odprta, hipotetična, sugestivna, kompleksna ali diskriminacijska. Slika 14 nam prikazuje, katero vrsto vprašanj podjetja pri intervjujih najbolj pogosto uporabljajo.



Slika 14: Vrste vprašanj

Več kot polovica (62 %) se je odločila, da so odprta vprašanja tista, ki jih najbolj pogosto uporabljajo pri intervjujih s kandidati. Nato sledijo kompleksna (15 %), zaprta (13 %), hipotetična (8 %), sugestivna (2 %), nihče pa se ni odločil za diskriminacijska vprašanja.

Ena od možnosti pri sprejemu novo zaposlenih pa so tudi različna testiranja. Teh poznamo veliko vrst, mi smo anketirancem ponudili sedem vrst testiranj, njihove odgovore pa prikazujemo v sliki 15.

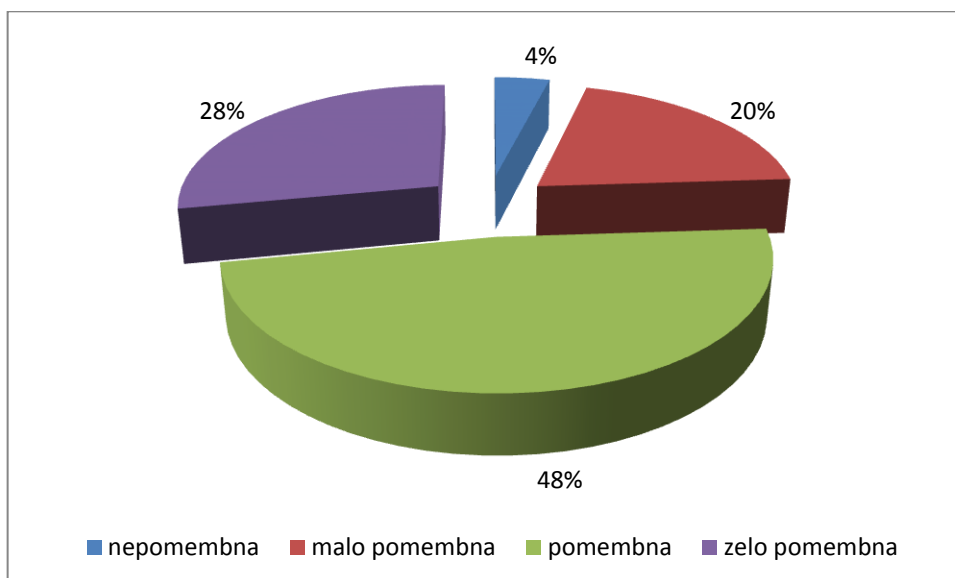


Slika 15: Vrste testiranj

Iz rezultatov izhaja, da se je najbolj pogost odgovor nahajal pod »drugo«, kjer so anketiranci dopisali, da testiranja ne izvajajo. Med tiste, ki pa tovrstno metodo uporabljajo, pa so na prvem mestu (19 %) testi sposobnosti, kamor uvrščamo inteligentnost, ustvarjalnost, koncentracijo itd., na drugem testi znanja (14 %) in delovni preizkusi (14 %), nihče pa ne opravlja testov interesov.

V teoretičnem delu naloge smo omenili ocenjevalne centre, ki pomagajo pri izbiri kandidatov. Pri anketiranju smo ugotovili, da le eno podjetje občasno uporablja usluge ocenjevalnega centra in to je Droga Kolinska, ampak le v primeru, ko gre za višje pozicije v podjetju oz. direktorje, vodje.

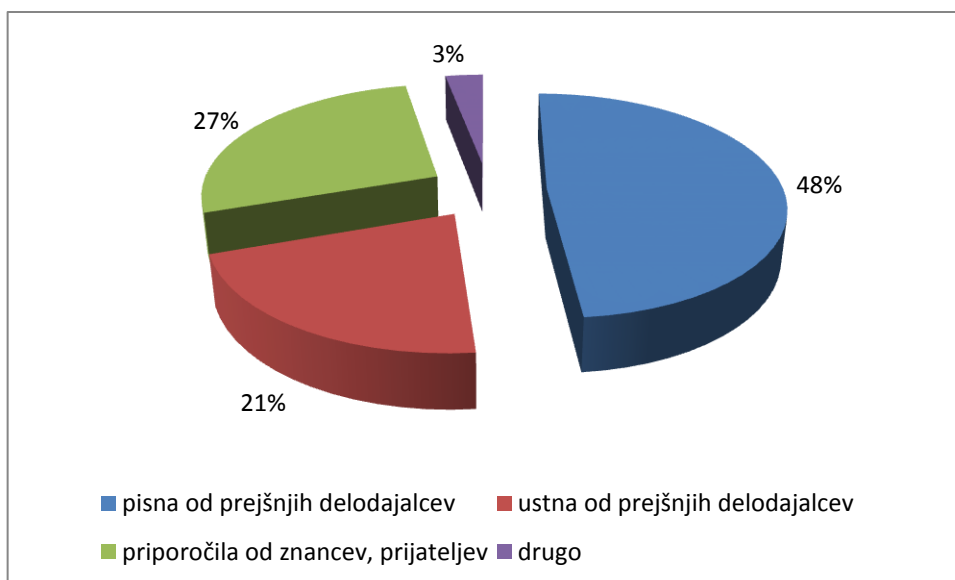
Priporočila so nekaj, kar ima v svetu veliko veljavo pri zaposlitvah. Koliko so le-ta pomembna pri anketiranih podjetjih, pa prikazuje slika 16.



Slika 16: Pomembnost priporočil

Slika 18 prikazuje, da so priporočila pomembna, saj se je za ta odgovor odločila skoraj polovica anketirancev (48 %), da so zelo pomembna jih meni 28 %, da so malo pomembna pravi 20 %, da niso pomembna pa 4 % anketirancev.

Katera pa so tista priporočila, ki jih organizacije najbolj upoštevajo oz. so lahko tudi odločilna pri izbiri kandidatov. Rezultate prikazuje slika 17.



Slika 17: Vrste priporočil

Najbolj pomembna so pisna priporočila od prejšnjih delodajalcev, meni 48 % anketirancev. Temu sledi odgovor priporočila od znancev, prijateljev (27 %), za ustna priporočila se je

odločilo 21 %, 3 % pa so pod drugo dopisali, da si sami želijo ustvariti lastno mnenje o kandidatih.

Pri 13. vprašanju smo želeli izvedeti, kaj je zanje najbolj pomembno pri izbiri kandidatov. Na razpolago smo ponudili številke od 1 do 5, ki pomenijo:

- 1 – sploh ni pomembno
- 2 – manj pomembno
- 3 – niti pomembno niti nepomembno
- 4 – pomembno
- 5 – zelo pomembno

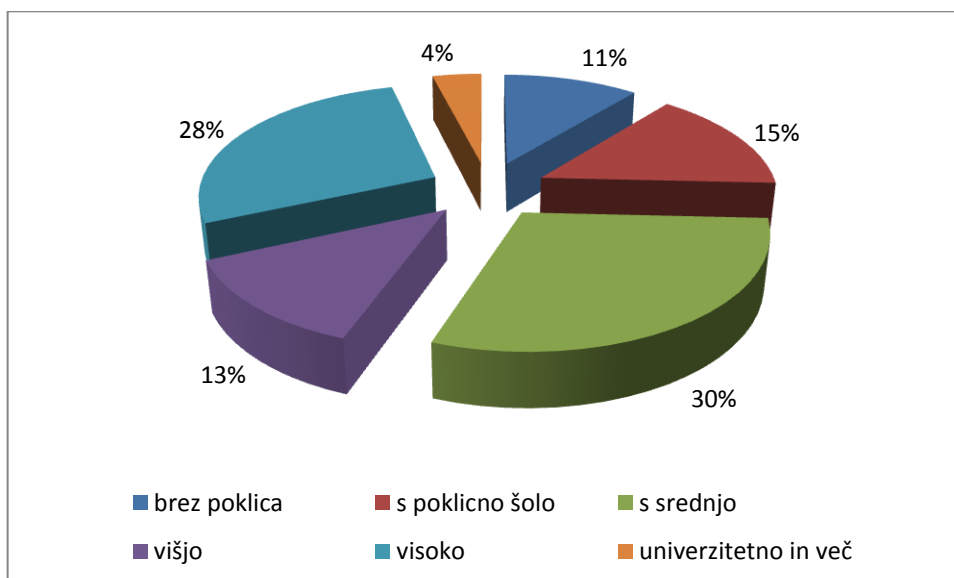
Rezultate odgovorov predstavljamo v preglednici 2.

Preglednica 2: Pomembnost dejavnikov pri izbiri kandidatov

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----|----|---|----|----|
| ustrezna formalna izobrazba | 0 | 0 | 3 | 5 | 17 |
| delovne izkušnje | 0 | 0 | 5 | 11 | 9 |
| osebne karakteristike | 0 | 0 | 1 | 11 | 13 |
| dodatna znanja (računalništvo, vozniški izpit...) | 0 | 1 | 8 | 11 | 5 |
| poznavanje tujih jezikov | 0 | 1 | 7 | 11 | 6 |
| učljivost in prilagodljivost | 0 | 0 | 2 | 11 | 12 |
| neformalna izobrazba | 3 | 4 | 9 | 7 | 2 |
| status | 15 | 5 | 4 | 1 | 0 |
| spol | 15 | 3 | 4 | 2 | 1 |
| starost | 7 | 10 | 7 | 1 | 0 |
| socialno stanje | 15 | 4 | 5 | 1 | 0 |
| fizični izgled | 10 | 5 | 4 | 6 | 0 |
| nekaznovanost | 1 | 1 | 0 | 7 | 16 |
| politična stranka | 24 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| kraj bivanja | 2 | 10 | 5 | 5 | 3 |

Pri izbiri kandidatov je vsekakor ustrezna formalna izobrazba najbolj pomembna. Prav tako je nekaznovanost tista, ki je odločilna pri izbiri kandidatov. Na tretjem mestu po pomembnosti izstopajo še osebne karakteristike, učljivost in prilagodljivost. Če pogledamo kolono 4, ugotovimo, da so delovne izkušnje, dodatna znanja in poznavanje tujih jezikov pomembni za morebitne odločitve. Najmanj pomemben dejavnik se nanaša na politično opredeljenost kandidatov, prav tako so status, spol, socialno stanje in fizični izgled nepomembni. Starost je pri izbiri manj pomembna, neformalna izobrazba pa ni niti pomembna niti nepomembna.

Čeprav smo skozi nalogo želeli izvedeti, na kakšen način izbirajo podjetja svoje kadre, nas je ob koncu anketiranja zanimalo še, katere vrste kadra najbolj pogosto potrebujejo. Njihove potrebe smo prikazali v sliki 18.



Slika 18: Najbolj pogoste potrebe po kadrih

Glede na veliko število brezposelnih smo ob koncu anketiranja zaprosili anketirance še za morebitne predloge, ki bi pomagali kadrom pri uspešnejši predstavitvi pri iskanju službe. Njihovi predlogi so:

- Samozavesten nastop – na vsak razgovor se je potrebno temeljito pripraviti.
- Naj bodo inovativni pri predstavljanju svojih kompetenc in predvsem naj izkazujejo pripravljenost in energijo, ki so jo pripravljeni vložiti v delo in v organizacijo, kjer kandidirajo za delo. Ne sme jim biti cilj samo dobiti delo, imeti bi morali pripravljen načrt za delo (prilagojen, seveda, potrebam organizacije, kjer kandidirajo za zaposlitev), kako bodo delo izvajali in kaj menijo, da bi lahko s tem doprinesli sami organizaciji in sebi.
- Pomembna je osebna urejenost pri razgovoru za službo in dobra pripravljenost osebne predstavitve, morda zgibanke.
- Delovna izkušnja in izobrazba sta lahko ključna rešitev, ki pripomore k lažji odločitvi delodajalca.
- Biti vztrajni že v času študija, preko študentskega dela opravljati določena dela v izbrani organizaciji, saj se marsikaterega, ki se pri takem delu izkaže, tudi zaposli.
- Pri predstavitvi/razgovoru je pomembna samozavest, iskrenost, pozitivnost. Pomembno je, da je kandidat za delovno mesto pripravljen na razgovor, je urejen in izkazuje interes po delu in svojem razvoju. Pomembna je neverbalna komunikacija. Razgovori vedno temeljijo na formalno prejetih prošnjah, na razgovor se povabi kandidate, ki formalne pogoje izpolnjujejo. Kadrovska komisija pri razgovoru predvsem dobi splošni vtis o kandidatu in občutek ali si želi delati, je timski človek ali individualist, karakter... Pozitivno naravnani kandidat in tak, ki izkazuje željo po delu, je vedno dobro sprejet.
- Čim več samoiniciativnosti in zagnanosti za delo je potrebno pokazati že na razgovoru za delo.

- Oseba, ki išče zaposlitev v javni upravi, mora slediti objavi javnega razpisa ali javnega natečaja, ga dobro prebrati, in v kolikor izpolnjuje vse predpisane pogoje, se nanj prijaviti ter predložiti vsa potrebna dokazila. Ko je povabljen na razgovor, se ga mora udeležiti, morebitno odsotnost pa upravičiti na verodostojen način. Na razgovoru naj na vprašanje, ki ji je postavljeno, odgovori kratko in jedrnat, brez nepotrebnega nakladanja. Deluje naj samozavestno in prepričljivo: če oseba sama verjame vase, bo vanjo verjel tudi bodoči delodajalec.
 - Zaposlovanje v državni upravi ima svoje značilnosti, ki jih iskalci zaposlitve pogosto prezrejo in ne razumejo, saj so informacije, ki jim jih posredujejo na ZRSZ ali kadrovske agencije skopi in orientirani predvsem v iskanje dela v zasebnem sektorju.
 - Pri zaposlovanju v javnem sektorju je ključnega pomena izpolnjevanje pogojev javnega natečaja oz. javne objave dela, kar je odvisno ali se zaposluje na uradniškem delovnem mestu ali na strokovno tehničnem delovnem mestu.
 - Pri javnih natečajih velja, da mora kandidat na dan oddaje prijave izpolnjevati vse pogoje javnega natečaja, ki so javno objavljeni. Naknadno lahko opravi le tiste, ki jih določa področna zakonodaja za posamezen državni organ. Pogoji so določeni z aktom o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest ter na ravni države z uredbo o notranji organizaciji delovnih mest in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih ter drugo področno zakonodajo (npr. Zakon o izvrševanju kazenskih sankcij). Državni organi se pri zaposlovanju kadrov držijo določb zakona o javnih uslužbencih in drugih podzakonskih aktov in odstopanj ni. Postopek zaposlovanja je tako v primerjavi s tistim v zasebnem sektorju močno reguliran in tog, a zagotavlja enakopravno obravnavo vseh kandidatov.
 - Predvsem bi kandidatom svetovali, da pozorno preberejo pogoje javnih natečajev in javnih objav prostih delovnih mest in da sledijo navodilom oz. zapisanim pogojem, kaj mora prijava vsebovati. Odstopanj ni. Če kandidat ne izpolnjuje formalnih pogojev ali jih »deloma«, se ne uvrsti v izbirni postopek. Važen je predvsem odnos kandidatov do državnega organa ali katerega koli drugega delodajalca, da ne ocenjujejo, kako deluje njegov sistem, če pri njem nikoli niso delali, saj tak kandidat nima nikakršne možnosti za zaposlitev.
- Za začetek je pomembno, da je CV ustrezen – da vsebuje vse potrebne informacije, da je slovnično pravilen. Kandidat se mora že doma pripraviti na razgovor – razmisliti o potencialnih vprašanjih in kaj bi na njih odgovoril, se pozanimati o podjetju.

4.3 Ugotovitve

V tem poglavju smo se posvetili le nekaterim primerjavam, in sicer med najmanjšimi in največjimi podjetji ter med dvema javnima zavodoma, ki sta podvržena enakim zakonom glede kadrovanja.

Najbolj enostaven postopek pri izbiri kandidatov sta prikazala oba s. p. Pri obeh smo zaznali le po en odgovor v sklopu vseh možnih odgovorov. Pri iskanju novega sodelavca eden uporablja spletno stran, drugi pa le priporočila znancev, prijateljev, nihče pa javno ne objavlja potrebe po prostem delovnem mestu. Za zaposlitev opravita le neformalni ustni razgovor, ne opravljata nobenih anketiranj ali testiranj.

Če ju primerjamo z Banko Koper in Luko Koper, ki imata najvišje število zaposlenih od anketiranih, lahko ugotovimo, da je izbira kandidatov pri obeh podjetjih veliko bolj zapletena. Obe omenjeni podjetji pri iskanju novih kandidatov uporabljata različne prijeme, dejavnike, kar vse skupaj lahko postopek zavleče. Pri ugotovitvi potrebe po novem sodelavcu obe podjetji prvotno poskušata poiskati kandidata znotraj samega podjetja, če jim pa to ne uspe, objavijo oglas v časopisu ali pa poiščejo pomoč tudi pri ZRSZ. Luka Koper se tudi udeležuje sejmov, kjer iščejo kadrovske potencialne za svoje podjetje. Kandidati so ob prijavi dolžni napisati prošnjo, CV, opraviti razgovor, izvesti anketiranje, opraviti intervju, opraviti teste, zdravstveni pregled. Obe organizaciji opravljata tudi neposredni pogovor s kandidati z odprtimi vprašanji, njihovi testi pa se nanašajo na sposobnost, osebnostne značilnosti in teste znanja. Glede priporočil pa so ta za Banko Koper malo pomembna, za Luko pa so le-ta pomembna od prejšnjih delodajalcev. Najbolj pogost kader, ki ga potrebuje Banka Koper so z višjo in visoko šolo, v Luko Koper pa potrebujejo kandidate s poklicno, srednjo in visokošolsko izobrazbo. Luka Koper išče sodelavce tudi preko šol, ki izobražujejo potencialni kader, večinoma v obliki štipendiranja, Banka Koper pa pogosto zaposli kader, ki je pri njih delal preko študentskega servisa v času študija in se izkaže za primernega.

Če primerjamo dva javna zavoda, Ljudsko univerzo Koper, ki ima zaposlenih 5–10 ljudi, in Zapore Koper, kjer je število med 50 in 100, ugotovimo, da sta oba dolžna objaviti razpis za prosto delovno mesto. Pri izbiri kandidatov je na Ljudski univerzi Koper postopek precej enostaven, po objavi kandidati pošljejo prošnjo z dokazili o izpolnjevanju formalne izobrazbe, opravi se neposreden razgovor, kjer se uporabljajo odprta vprašanja, testiranja se ne izvajajo, priporočila od prijateljev, znancev so zelo pomembna. Pri Zaporih Koper pa prvotno iščejo kader znotraj zavoda, če tega ni, morajo pridobiti kader od zunaj, to pa počnejo s pomočjo agencije za zaposlovanje in ZRSZ. Kandidati morajo napisati prošnjo, CV, dostaviti dokazila o formalni izobrazbi, opraviti razgovor, intervju, opraviti zdravstveni pregled ter ustno in pisno anketiranje. Za razgovor uporabljajo telefonski način, neposredni pogovor in preprost razgovor s kandidatom ter več zaporednih razgovorov s pomočjo seznama vprašanj. Prav tako morajo kandidati opraviti še testiranje sposobnosti in osebnostnih značilnosti. Priporočila so jim malo pomembna, če pa jih kandidati imajo, upoštevajo le pisna od prejšnjih delodajalcev.

5 ZAKLJUČEK

Zaključna projektna naloga obravnava področje kadrovanja, ki je v današnjem času velike brezposelnosti in negotovosti pri zaposlenih še kako aktualna. Izbira kadrov je zahteven proces, posebno ko gre za ključna, višja delovna mesta. Pred 30 leti, ko je brezposelnost bila nizka, so se organizacije lažje odločale, saj je ponudba delovne sile bila majhna, danes pa je to obratno. Pri posameznih razpisih lahko za eno delovno mesto prispe več sto prošenj, kar organizaciji le za pregled vseh vzame veliko truda, časa, še težje je potem izbrati primerno osebo. Proces izbire kandidata traja lahko dlje časa, zato morajo imeti podjetja izdelano strategijo kadrovanja.

V raziskovalnem delu zaključne projekte naloge smo opravili anketiranje 25 podjetij iz vseh treh obalnih občin. Ankete so izpolnjevale osebe, ki so zadolžene za kadrovanje, v večjih organizacijah so to bili kadroviki, v drugih pa poslovne sekretarke, tajnice in lastniki sami. V raziskavi smo ugotovili, da večina organizacij pri prostem delovnem mestu poišče kader zunaj, razen večjih podjetij (nad 500 zaposlenimi), ki prvotno poskušajo pridobiti kader znotraj podjetja. Pri tem so jim najbolj pogosto v pomoč ZRSZ in agencije za zaposlovanje. Hoteli Bernardin in Luka Koper sta edini podjetji, ki iščeta kader tudi neposredno na šolah, ki izobražujejo potreben kader. Tu gre za pripravnštvo in štipendiranje bodočih kadrov.

Prav tako smo ugotovili, da le eno podjetje uporablja pri izbiri kandidatov tudi ocenjevalni center, in to je Droga Kolinska Izola. Ta ugotovitev nas je presenetila, saj smo pozitiven odgovor pričakovali še pri nekaj večjih podjetjih, kot je Luka Koper, Banka Koper, Hoteli Bernardin itd., pa tudi strokovna literatura govori o tem, da podjetja vedno bolj pogosto uporabljajo ocenjevalne centre. Vsa podjetja zahtevajo pisne prošnje s CV, razen oba s. p. in eno zasebno podjetje, kar potrjuje našo navedbo, da je pri zasebnih podjetjih kadrovanje veliko bolj enostavno, brez razpisa, brez testiranja, brez anketiranja, brez velikih stroškov, sledi pa lahko hitra zaposlitev.

Pri izbiri kadra je še vedno najbolj pomembna formalna izobrazba in nekaznovanost. Iz komentarjev, ki so jih nekateri anketiranci zapisali izhaja, da je formalna izobrazba najbolj pomembna, ko gre za dela v javni upravi. Istočasno pa je tudi potrdilo o nekaznovanosti obvezen sestavni del prošnje za delovna mesta v javni upravi. To sta prva pogoja, da prošnje sploh obravnavajo, v nasprotnem jo lahko takoj zavržejo. To pa ne velja pri zasebnih podjetjih, kjer so jim veliko bolj pomembne osebne karakteristike kandidatov, dodatna znanja in delovne izkušnje.

Ob zaključku naloge lahko le povzamemo predloge, ki so jih naši anketiranci navedli in bodo lahko dobra popotnica pri iskanju zaposlitve. Kot prvo morajo kandidati dobro prebrati razpis, prošnji predložiti potrebno dokumentacijo, ki naj vsebuje vse potrebne zahtevane informacije in naj bo slovnično pravilna. V kolikor so povabljeni na razgovor, morajo iti nanj dobro pripravljeni. Pred razgovorom naj razmislijo o potencialnih vprašanjih in kaj bi

na njih odgovorili, naj pridobijo dovolj informacij o podjetju, o delovnem mestu, na katerega se prijavljajo, poskušajo priti v stik z zaposlenimi za pogovor ipd. V kolikor so povabljeni na razgovor, naj bodo samozavestni, iskreni, pozitivni. Na razgovor naj pridejo točno, pridejo urejeni in izkažejo interes po delu, na postavljena vprašanja naj odgovarjajo kratko, jedrnato brez nepotrebnega nakladanja, saj bodo le taki kandidati dobro sprejeti. Vsekakor je pomembna dobra pripravljenost osebne predstavitve, morda tudi v obliki zgibanke. Mnenja smo, da naj pri predstavitvi kandidati ne zamolčijo tudi kakšnih svojih slabih lastnosti, saj je iskrenost tista, ki je najbolj pomembna. Pomembno je, da so kandidati sproščeni, da se ne pretvarjajo, naj bodo to, kar so. Prvi vtis, ki ga kandidat ustvari, je velikokrat odločilen in ne omogoča popravnega izpita. Vsekakor je prijaznost ena od vrlin, ki se jo človek ne more naučiti, to mu je prirojeno, vendar naj se potrudi, saj je nasmeh tisti, ki odpira marsikatera vrata.

LITERATURA IN VIRI

- Armstrong, M. 1996. *A hand book of personnel management practice*. 6. Izdaja. London: Kogan Page.
- Bartol, K. M. in Martin, C. D. 1995. *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Belčič, Franc. 2002. *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Brezigar, Sara. 2013. *Zakaj je upravljanje s človeškimi viri ključ do uspešnega podjetja?*
[Http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=38](http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=38) (20. 12. 2013).
- Caruth, D. L. in Handlogten, G. D. 1997. *Staffing the Contemporary organization: A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resource Professionals*. Westport: Praeger.
- Florjančič, Jože. 1994. *Planiranje kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija –management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
- Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
- Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro Andy.
- Kragelj, Radovan in Milena Pervanje. 2009. *Metode iskanja in izbora kadrov*. Ljubljana: GV.
- Merkač Skok, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
- MDDSZ (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve). 2013. *Posredovanje zaposlitve in zagotavljanja del*.
[Http://www.mdds.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/delovna_razmerja/posredovanje_zaposlitve_in_zagotavljanje_dela/](http://www.mdds.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/delovna_razmerja/posredovanje_zaposlitve_in_zagotavljanje_dela/) (21. 12. 2013).
- Moje Delo.com. 2013. *11. zaposlitveni sejem Moje delo 23. in 24. oktober 2013, Ljubljana*.
[Http://www.kariernisejem.com/](http://www.kariernisejem.com/)(21. 12. 2013).
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 2002. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*. ur. Možina Stane, 43–98. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Novak, Vesna. 2008. *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Oman, I. 1981. *Operativni sistemi kadrovanja v združenem delu*. Ljubljana; DDU Univerzum.
- Riley, Jim. 2012. *Methodsof Recruitment*.
[Http://www.tutor2u.net/business/gcse/people_recruitment_methods.htm](http://www.tutor2u.net/business/gcse/people_recruitment_methods.htm) (18. 11. 2013).
- Slevin, D. P. 1991. *The whole manager*. New York: America Management Association.

- Sulič, Tea. 2013. *Ker je vaše znanje vredno, naj postane tudi vidno. Ugotavljanje in priznavanje neformalnih znanj*. Novo mesto: Razvojno izobraževalni center.
- Svetlik, Ivan. 1980. Priložnosti in tveganja na trgu delovne sile. V *Zaposlovanje – perspektive, priložnosti, tveganja*, ur. Preželj, B. in Svetlik, I. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Svetlik, Ivan. 1994. Fleksibilne oblike dela in zaposlitve v Sloveniji. V *Zaposlovanje: Približevanje Evropi*, ur. Svetlik Ivan in Pirher Sonja, 123–138. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan. 2002. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Možina Stane, 133–174. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- URS (Ustava Republike Slovenije). *Uradni list RS*, št. 33/91, 42/97, 66/00, 24/03, 69/04, 68/06, 47/13.
- Vodovnik, Zvone. 2002. Pravna ureditev zaposlovanja in dela. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 325–271. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
- Zaposlitev1a. 2013. Zaposlitvene (kadrovske) agencije v Sloveniji. [Http://www.zaposlitev1a.com/blog/karierni-nasveti/zaposlitvene-kadrovske-agencije-v-sloveniji-seznam/180](http://www.zaposlitev1a.com/blog/karierni-nasveti/zaposlitvene-kadrovske-agencije-v-sloveniji-seznam/180)(17. 11. 2013).
- ZDR (Zakon o delovnih razmerjih). *Uradni list RS*, št. 42/02, 79/06, 46/07, 103/07, 45/08, 83/09, 21/13, 78/13.
- ZUTD Zakon o urejanju trga dela). *Uradni list RS*, št. 80/10, 21/13.
- ZUJF (Zakon za uravnoteženje javnih financ). *Uradni list RS*, št. 40/12.
- ZRSZ (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje). 2013a. *Sezonski dvig brezposelnosti po končanem šolanju*. [Http://www.ess.gov.si/trg_dela/aktualno_o_trgu_dela](http://www.ess.gov.si/trg_dela/aktualno_o_trgu_dela) (17. 11. 2013).
- ZRSZ (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje). 2013b. *Opis poklica kadrovske referent*.[Http://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica?Kljuc=1190&Filter=K](http://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica?Kljuc=1190&Filter=K)(20. 12. 2013).
- ZRSZ (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje). 2013c. *Osnove delovno pravne zakonodaje*. [Http://www.ess.gov.si/_files/4359/osnove_delovnopravne_zakonodaje.pdf](http://www.ess.gov.si/_files/4359/osnove_delovnopravne_zakonodaje.pdf) (20. 12. 2013).
- ZRSZ (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje). 2013d. *Predstavitev*.[Http://www.ess.gov.si/o_zrsz/predstavitev/zgodovina](http://www.ess.gov.si/o_zrsz/predstavitev/zgodovina) (21. 12. 2013).

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem Anja Sergaš, absolventka UP Fakulteta za management v Kopru. Za zaključek študija pripravljam zaključno projektno nalogo z naslovom Metode pridobivanja kadrov v primorskih organizacijah, pri čemer potrebujem vašo pomoč. Zavedam se, da je vaš čas dragocen, pa Vas vendarle prosim za pomoč. Pripravila sem vprašalnik zaprtega tipa, kjer obkrožite primerne odgovore za Vašo organizacijo. Podatki, ki jih bom pridobila, bodo služili izključno moji zaključni projektni nalogi.

Najlepša hvala!

Anja Sergaš

1. Prosim, če označite pravno obliko Vaše organizacije?
 - a. samostojni podjetnik
 - b. družba z neomejeno odgovornostjo
 - c. družba z omejeno odgovornostjo
 - d. komanditna družba
 - e. delniška družba
 - f. zavod
 - g. socialno podjetje
 - h. fundacija, ustanova
 - i. društvo
 - j. drugo _____

2. Koliko je zaposlenih v Vaši organizaciji?
 - a. do 5 ljudi
 - b. nad 5 do 10 ljudi
 - c. nad 10 do 20 ljudi
 - d. nad 20 do 50 ljudi
 - e. nad 50 do 100 ljudi
 - f. nad 100 do 500 ljudi
 - g. nad 500 do 1000 ljudi
 - h. nad 1000

3. Pri prostem delovnem mestu se v Vaši organizaciji odločite za:
 - a. prerazporeditev dela med zaposlene
 - b. novo usposabljanje kadra znotraj podjetja
 - c. iskanje kadra zunaj podjetja
 - d. drugo _____

4. Pri iskanju kadra bi uporabili:
 - a. interni razpis
 - b. oglas v časopisu
 - c. oglas v medijih
 - d. oglas na spletnih straneh
 - e. pomoč pri Zavodu RS za zaposlovanje
 - f. pomoč pri agencijah za zaposlovanje
 - g. obrnili bi se na šole, ki izobražujejo primeren kader za prosto delovno mesto
 - h. priporočila sodelavcev, znancev, prijateljev

- i. razne plakate
- j. tiskovno konferenco
- k. izdelavo lastne brošure
- l. udeležbo na sejnih kadrovskega potencialov
- m. dan odprtih vrat
- n. zaposlitveno omrežje
- o. drugo _____

5. Pred zaposlitvijo bi morali kandidati:

- a. napisati prošnjo s CV
- b. dostaviti dokazila o formalni izobrazbi
- c. izvesti anketiranje
- d. opraviti razgovor
- e. opraviti intervju
- f. opraviti teste
- g. opraviti preizkus znanj in sposobnosti, ki so povezani z zahtevami delovnega mesta
- h. opraviti zdravstveni pregled
- i. prinesiti priporočila prejšnjih delodajalcev
- j. napisati življenjepis
- k. dostaviti potrdila o neformalnem izobraževanju
- l. drugo _____

6. Pri anketiranju se najbolj pogosto odločite za:

- a. ustno
- b. pisno
- c. oboje
- d. odvisno od delovnega mesta
- e. vprašalnike pošiljamo na dom
- f. vprašalnike imamo na spletni strani
- g. drugo _____

7. Za razgovor s kandidati najbolj pogosto uporabljate:

- a. telefonski pogovor
- b. neposredni pogovor
- c. načrtni pogovor
- d. preprosti razgovor s kandidatom
- e. več zaporednih razgovorov s kandidatom
- f. razgovor na podlagi seznama vprašanj
- g. več zaporednih razgovorov s pomočjo seznama vprašanja
- h. drugo _____

8. Pri intervjujih najbolj pogosto uporabljate

- a. zaprta vprašanja
- b. odprta vprašanja
- c. hipotetična vprašanja
- d. sugestivna vprašanja
- e. kompleksna vprašanja
- f. diskriminacijska vprašanja
- g. drugo _____

Priloga 1

9. Pri testiranju najbolj pogosto uporabljate:

- a. teste sposobnosti (inteligentnost, ustvarjalnost, koncentracija, verbalna inteligentnost)
- b. teste osebnostnih značilnosti (čustvena stabilnost, ekstravertnost, odprtost, vestnost, sprejemljivost, agresivnost, iskrenost)
- c. teste znanja
- d. teste drugih značilnosti (motivacija, vrednote, delovna motivacija, karierna sidra, komunikacija)
- e. teste sposobnosti učenja
- f. teste interesov
- g. delovni preizkus
- h. drugo _____

10. Ali pri izbiri uporabljate ocenjevalni center?

- a. da
- b. ne
- c. drugo _____

V kolikor se obkrožili DA, prosim, če navedete, za katera delovna mesto.

11. Koliko so za vašo organizacijo pomembna priporočila?

- a. nepomembna
- b. malo pomembna
- c. pomembna
- d. zelo pomembna

12. Katera vrsta priporočil so za vašo organizacijo odločilna?

- a. pisna od prejšnjih delodajalcev
- b. ustna od prejšnjih delodajalcev
- c. priporočila od znancev, prijateljev
- d. drugo _____

13. Kaj je za vašo organizacijo najbolj pomembno pri izbiri kandidata? Prosim, da pri številkah od 1 do 5 označite z X ponujene dejavnike po naslednjem ključu:

- 1 – sploh ni pomembno
- 2 –manj pomembno
- 3 – niti pomembno/niti nepomembno
- 4 –pomembno
- 5 – zelo pomembno

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| ustrezna formalna izobrazba | | | | | |
| delovne izkušnje | | | | | |
| osebne karakteristike | | | | | |
| dodatna znanja (računalništvo, vozniški izpit) | | | | | |
| poznavanje tujih jezikov | | | | | |
| učljivost in prilagodljivost | | | | | |
| neformalna izobrazba | | | | | |
| status | | | | | |
| spol | | | | | |
| starost | | | | | |
| socialno stanje | | | | | |
| fizični izgled | | | | | |
| nekaznovanost | | | | | |
| politična stranka | | | | | |
| kraj bivanja | | | | | |
| drugo(navedite) _____ | | | | | |

14. Katero izobrazbeno stopnjo kadra najpogosteje potrebujete glede na vaše potrebe?

- a. brez poklica
- b. s poklicno šolo
- c. s srednjo
- d. višjo
- e. visoko
- f. univerzitetno in več
- g. drugo _____

15. Glede na veliko število brezposelnih, vas prosimo, da ob koncu te ankete podate morebitne predloge, ki bi pomagali kadrom pri uspešnejši predstavitvi pri iskanju službe.

HVALA ZA VAŠO PRIPRAVLJENOST IN POMOČ!