

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

Diplomska naloga
DEJAVNIKI SELEKCIJSKEGA PROCESA PRI
ZAPOSLOVANJU NOVIH KADROV

Mentor:

doc. dr. Marjana Merkač - Skok

KOPER, 2005

TEA SMOLE

POVZETEK

V diplomski nalogi so predstavljeni dejavniki selekcijskega procesa pri zaposlovanju novih kadrov, katere bi morali v večji meri upoštevati vsi kadrovniki. S pomočjo dejavnikov za selekcijski proces namreč pridejo podjetja do želenih kadrov. Ti dandanes tržnemu okolju pomenijo konkurenco, lastnemu podjetju pa konkurenčno prednost in nenazadnje tudi prihodnost. Na samem začetku mora podjetje ugotoviti potrebo po kadru, pridobiti kandidate ter začeti s selekcijskim procesom. Nazadnje pa mora tudi določiti in ovrednotiti izbiro.

Teoretični del sem dopolnila s praktičnim delom s pomočjo anketnega vprašalnika in opisom selekcijskega postopka v X slovenskem podjetju ter opravljene raziskave o selekcijskem procesu v slovenskih podjetjih.

Ključne besede: kadri, človeški kapital, pridobivanje kandidatov, selekcijski proces, ocenjevanje, izbira kandidata, vrednotenje izbire

ABSTRACT

The thesis closely present factors of selection proces at recruiting personnel employment. This factors should be consider almost of all human resource managers. With this factors came companys to eager personnel. Personnel today for market companys mean competitive position, but for the company personnel means the greatest advantage and the future. At the beginning company should find a personnel needs, than acquire applicant and at the end with the selection proces. The company should define and assessment the selection.

Theoretic part was supplement with practical by using a questionnaire and description of selection proces in X slovenian company and also research about selection proces in slovenian companys.

Key words: personnel, human resources, recruiting personnel, selection proces, assessment, applicant selection, assessment of selection

UDK 658.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Pridobivanje kadrov	3
2.1	Ugotavljanje potreb po kadrih	3
2.2	Načini pridobivanja kadrov znotraj in zunaj podjetja.....	4
2.3	Iskanje zaposlitve na internetu.....	8
2.4	Kadrovske agencije.....	9
2.5	Zaposlovanje kadra iz držav Evropske unije	10
3	Selekcijski proces.....	11
3.1	Selekcijske metode.....	11
3.2	Prijava na delo.....	12
3.3	Življenjepis – CV (Curriculum Vitae)	12
3.4	Intervju.....	12
3.5	Anketa.....	16
3.6	Testiranje.....	17
3.7	Opazovalni centri	19
3.8	Priporočila.....	19
3.9	Poskusno delo	19
3.10.	Zdravstveni pregled.....	20
4	Odločitev o izbiri kandidata	21
5	Spremljanje novince pri njegovem uvajanju in usposabljanju	23
6	Vrednotenje selekcijskega procesa	25
7	Rezultati anketnega vprašalnika.....	26
8	Postopek kadrovanja v praksi.....	41
9	Predlog usmeritev za managersko prakso	44
10	Interpretacija	45
	Literatura	47
	Viri	48
	Priloge.....	50

TABELE

Tabela 2.1. Prednosti in slabosti pridobivanja kadrov iz zunanjih in notranjih virov.....	6
Tabela 2.2. Primer načina iskanja kadrov.....	8

SLIKE

Graf 7. 1. Spol anketirancev	27
Graf 7. 2. Starost anketirancev	27
Graf 7. 3. Izobrazba anketirancev.....	28
Graf 7. 4. Trenutni status zaposlitve.....	28
Graf 7. 5. Udeležba na selekcijskem intervjuju.....	29
Graf 7. 6. Pridobitev delovnega mesta preko poznanstva ali priporočil.....	30
Graf 7. 7. Zaposlitev brez opravljenega intervjuja	30
Graf 7. 8. Opravljanje testov sposobnosti, znanja, spretnosti ali osebnostnih testov.....	31
Graf 7. 9. Zahtevnost testov sposobnosti, znanja, spretnosti.....	32
Graf 7.10. Konkretnost osebnih testov v skladu z zakonom o varovanju osebnih podatkov	32
Graf 7. 11. Izpolnjevanje razpisanih pogojev.....	33
Graf 7. 12. Način izpeljanega intervjuja.....	33
Graf 7. 13. Tip zastavljenega vprašanja	34
Graf 7. 14. Področje pozornosti na intervjuju	35
Graf 7. 15. Spodbuda kadrovnika.....	36
Graf 7. 16. Pomoč kadrovnika.....	36
Graf 7. 17. Diskriminatorno vprašanje	37
Graf 7. 18. Napačen prvi vtis.....	38
Graf 7. 19. Namenjen čas	38
Graf 7. 20. Povprečen čas intervjuja.....	39
Graf 7. 21. Resničnost delovnega mesta.....	39
Graf 7. 22. Zavrnitev delovnega mesta.....	40
Graf 7. 23. Razlogi zavrnitve delovnega mesta.....	40

*»Pride čas, ko se moramo odločiti – se za nekaj postaviti.
To so odločilni trenutki.
Odločilni trenutki so kritični trenutki – z močjo pridobljenega vpogleda v našo
notranjost se lahko osredotočimo na ostanek našega življenja.«*
Og Mandino

Zahvaljujem se svoji mentorici doc. dr. Marjani Merkač – Skok, ki mi je s svojim
znanjem in izkušnjami olajšala pisanje diplomskega dela.
Prav tako se zahvaljujem vsem »mojim« za prikrito vzpodbujanje in bodrenje.

1 UVOD

Planiranje, pridobivanje, selekcioniranje in vrednotenje ljudi so procesi, ki so del zaposlovanja. S temi procesi organizacija zadovoljuje potrebe po človeških zmogljivostih. Zaposlovanje se začne s procesom planiranja. V tem procesu organizacija začne s poizvedovanjem, kakšne, kdaj in koliko ljudi na novo potrebuje. V procesu pridobivanja organizacija spodbudi morebitne kandidate, da se prijavijo na razpis, katerega je organizacija objavila. Sledi proces selekcije, v katerem izločijo kandidate, ki ne ustrezajo razpisnim pogojem. V procesu vrednotenja oziroma ocenjevanja pa novi sodelavec upraviči morebitno pravilno odločitev kadrovnika.

V uspešnih podjetjih se zavedajo pomena ustrezne izbire kadra in s tem ohranjanja položaja in nadaljnjega širjenja podjetja. Vendar v večini podjetij še vedno izbirajo kadre na star, preverjen način. Za podjetje je zelo pomembno, da zaposli prave ljudi, takšne, ki so inovativni, kreativni in uspešno ter z veseljem opravljajo svoje delo.

Vzrok za nastanek tega diplomskega dela je v spoznavanju načina, kako podjetja izbirajo bodoče kadre, ki bodo prispevali k širjenju in prepoznavanju podjetja v širši in ožji okolici, ter v pomoči manjšim podjetjem, za katera je pravilni izbor kadra odločilnega pomena in »hrana« za prihodnost.

Management v podjetjih se nenehno sooča z vprašanjem, kako pridobiti oziroma izbrati kader, ki bo prispeval k razvijanju, uspešnosti, razpoznavnosti, konkurenčnosti podjetja. Želimo si izbrati take sodelavce, ki bi jim zaupali in bi izpolnili naša pričakovanja ter ustvarili zdrav, uspešen kolektiv, ki se bo sposoben vsakodnevno spopadati z okoljem, v katerem podjetje deluje. Izbrati pravi kader je za podjetje zelo težka naloga dolgoročnega in odločilnega pomena. Smoter diplomskega dela se nanaša na to, kar je navedeno v tem odstavku.

Cilj, ki sem si ga zadala, je proučiti posamezne korake od razpisa delovnega mesta preko objave za delovno mesto, prejetja prijav kandidatov, selekcijskega procesa do končnega izbora najprimernejšega kandidata iz pogosto nepregledne množice prijavljenih za določeno delovno mesto. Drugi cilji naloge so prikazati metode, ki pripeljejo do same selekcije med kandidati, in prikazati, kaj končno lahko izbrani kandidat na določenem delovnem mestu ponudi in kako zna to ponudbo izkoristiti v prid sebe in podjetja. Ostali cilji pa se nanašajo na naslednja vprašanja: kakšni so dejavniki, ki posredno in neposredno vplivajo na izbor kandidata, ali obstajajo še druge organizacije izven podjetja, ki se ukvarjajo izključno s pridobivanjem kadrov, katerih načinov se še poslužujejo kadrovniki pri selekciji kandidatov, kaj pomenijo zaposleni podjetju. Anketni vprašalnik pa bo pripomogel k boljšemu razumevanju prakse in teorije ter ponazoril, koliko se ti dve področji med seboj dopolnjujeta.

Pridobivanja ustreznih kadrov se moramo lotiti načrtovano, saj je načrtovanje odločilnega pomena. Od odločitve je odvisna prihodnja kakovost dela, rast ter ugled

organizacije. Razpoložljivi delavci so ena temeljnih omejitev delovanja podjetja, ki jih mora upoštevati management. Ti delavci so težje nadomestljivi in zamenjave le-teh lahko povzročijo tudi bistvene spremembe v poslovanju in razvoju podjetja.

Osnova za učinkovito pridobivanje sodelavcev je jasna opredelitev delovnih mest. Pridobivanje kadrov poteka zunaj ali znotraj podjetja. Seleksijski proces se izvaja zato, da ugotovimo, kdo izmed kandidatov najbolj ustreza potrebam organizacije. Zajema prijave, dokazila, priporočila, formularje za prijavo na razpisano delovno mesto, teste, zdravniške preglede, intervju ter končni izbor. Pri seleksijskem procesu je pomembno vedeti, da ne izbira samo podjetje, temveč tudi kandidat. Kako uspešen za organizacijo bo izbrani kandidat, pa je mogoče ugotoviti šele v fazi vrednotenja selekcije.

Pri izdelavi diplomskega dela sem uporabila deskriptivni pristop. Za izhodišče sem uporabila študijo primera iz določene pridobitne organizacije, ki se navezuje na teoretične predpostavke v diplomskem delu. Prav tako sem uporabila metodo deskripcije in kompilacije, ki sta osredotočeni na vrednotenje seleksijskega procesa. Omejitve obravnavanja dejavnikov seleksijskega procesa so vezane predvsem na verodostojnost podatkov, ki sem jih pridobila s pomočjo anketnega vprašalnika, na dostopnost podatkov in razpoložljive literature. V zadnjem delu pa sem interpretirala dejansko stanje in naredila usmeritve za prakso.

2 PRIDOBIVANJE KADROV

»Kadrovanje je izbira najustrežnejših ljudi za proste položaje – opravila, dela – v organizaciji« (Merkač 2005, 107). Tako kot se spreminjajo trg, tehnologija, tempo življenja, se prav na enak način spreminjajo tudi procesi na kadrovskem področju. Med te procese štejemo planiranje, kadrovanje in izbiranje, usposabljanje, vrednotenje in nagrajevanje (po Merkač 1999, 3). »Cilj pridobivanja kadrov v organizaciji je zagotoviti večje število ustrezno usposobljenih kandidatov, izmed katerih bi lahko izbirali bodoče delavce, ko bi se pojavila potreba po njihovem delu« (Treven 1998, 181). Vsekakor je treba privabiti take kandidate, ki ustrezajo razpisanim pogojem.

Kadrovski management vedno bolj pomembno vlogo pripisuje usposabljanju in razvoju, motiviranosti zaposlenih, izbiri pravih kadrov, pridobivanju in načrtovanju. Iz tega izhaja, da se podjetja vse bolj zavedajo, da so ljudje oziroma zaposleni vedno bolj pomembni predvsem kot konkurenčna prednost v okolju, v katerem podjetje nastopa. »Odpiranje trga pomeni predvsem konkurenčnost; s cenitvijo kapitala in vse večjo dostopnostjo tehnologij se kot prvi vir konkurenčne prednosti tudi v Sloveniji močno uveljavljajo ljudje« (Prosnik 2004, 18).

V uspešnih organizacijah se vse bolj zavedajo pomena prave izbire kadrov, saj s tem organizacija ohranja položaj in se lahko uspešno širi naprej. Potreba po kadrih se lahko pojavi zaradi zahtev po novih kadrih, ki se pojavijo zaradi fluktuacije¹ ali absentizma², zaradi večjega obsega dela ali zaradi širjenja organizacije oz. njene rasti. Preden se odločimo, da zaposlimo novega delavca, moramo odgovoriti na določena vprašanja, ki se nanašajo na to, ali ga res potrebujemo, ali lahko to delovno mesto zapolnimo tako, da premestimo nekoga z drugega oddelka in s tem razbremenimo ostale, ali pa to mesto preprosto ukinemo ter razporedimo delo na druge, če seveda to ne terja veliko svojega časa in če ni posebno zahtevno.

Virov za pridobivanje novih kadrov je veliko, od podjetja pa je odvisno, za kateri vir se bo odločil in kako ga bo znal najbolje uporabiti v dobro organizacije in za zaposlenega delavca.

2.1 Ugotavljanje potreb po kadrih

Potrebe po kadrih nastanejo predvsem takrat, ko s kadrovskim planom ugotovimo potrebo po novih kadrih ali ko se ustanavlja nova ali se širi organizacija, kadar se v organizaciji pojavita fluktuacija ali absentizem, ko se odpirajo novi oddelki ali naloge oz. zadolžitve v podjetju ter iz predvidene ponudbe delavcev, ki so v določenem trenutku na trgu delovne sile.

¹ Fluktuacija – odhod zaposlenih iz organizacije

² Absentizem – odsotnost z dela zaradi bolezni, porodniškega dopusta ipd.

»Načrtovanje kadrov je 'dolgoročno načrtovanje kariere in življenja' ljudi. Je proces, skozi katerega so cilji organizacije preneseni v objektivne človeške vire, predvsem pri zagotavljanju kadrov, skladno z njeno kadrovsko politiko in programi« (Florjančič, Jereb 1998, 31). Dobro zasnovano kadrovsko načrtovanje lahko vodstvu podjetja prihrani čas, katerega lahko porabi za reševanje težav, ki se pojavljajo v podjetju ali šele prihajajo. Da bi delo v podjetju potekalo nemoteno, je najprej potrebno zapolniti prosta delovna mesta. Ko se v podjetjih planira poslovanje, je potrebno istočasno planirati tudi potrebe po kadrih. Na podlagi analize delovnega mesta določimo, kakšno delo bo opravljala oseba ter kakšna znanja in izkušnje bo potrebovala za prijavo na to delovno mesto. Pri tej odločitvi, ki jo je potrebno zapisati, bi moralo sodelovati več ljudi, predvsem tisti, ki so enako ali podobno delo že opravljali, lahko pa tudi nadrejeni. Pri sestavljanju pogojev bi se bilo dobro in smotrno ozreti na trg delovne sile, kjer lahko dobimo takšne informacije. Načrtovanje je zelo pomembno, saj nenazadnje zaposleni predstavljajo veliko finančno breme za podjetje (če zaposlujejo na novo, je lahko že usposabljanje in uvajanje drago, prav tako se zelo hitro spreminja tehnologija; zaradi tega moramo zaposlene vseskozi usposablјati, kar podjetju prinese nenazadnje tudi dodatno konkurenčno prednost in ne samo stroške), prav tako stroške predstavljajo tudi plače, davki, prispevki, odpravnine, stroški razpisa, izbire in nenazadnje tudi posameznikova pripravljenost vključevanja v delovne procese, v organizacijsko vedenje, novo okolje.

Odločitev o razpisu novega delovnega mesta mora vsebovati čimbolj konkreten opis dela in zadolžitve ter število prostih mest, morebitne odgovornosti in pooblastila. Kadrovski sektor poda te odločitve (prejete od posameznih sektorjev, ki povprašujejo po kadrih) ustreznim nadrejenim, tj. komisiji za delovna razmerja ali kadrovnikom, da odobrijo zasedbo prostih mest. Po tej odobritvi se prične proces pridobivanja kadrov, tj. »vabljenje oziroma iskanje kadrov za zapolnitev manjkajočih pozicij« (Lipičnik 1994, 454).

2.2 Načini pridobivanja kadrov znotraj in zunaj podjetja

Nove zaposlene lahko pridobimo iz notranjega ali zunanjega vira. Zunanji vir pridobivanja poteka zunaj, izven podjetja, na trgu delovne sile. Za zunanje pridobivanje uporabljajo organizacije različne načine objavljanja potreb po prostih delovnih mestih. Zunanji viri preskrbe se v organizacijah uporabljajo pogosteje kot notranji. Od same organizacije in njenih potreb pa je odvisno, za kateri vir pridobivanja se bo le-ta odločila.

Podjetja iščejo zaposlene na razne načine, po raznih poteh. Načini pridobivanja po po Ivanu Svetliku:

- Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije. Registriranih ima največ iskalcev zaposlitve. Je državna ustanova, ki pomaga iskati in najti zaposlitev tistim ljudem,

ki so že bili kdaj zaposleni ter jim istočasno daje tudi denarno podporo na podlagi plačanih prispevkov, ko so še bili zaposleni. Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije skuša na podlagi povpraševanja podjetij, ki iščejo nove kadre, ljudem najti zaposlitev oziroma jih prekvalificirati, če med podjetji ni povpraševanja po njihovi izobrazbi. Na zavod za zaposlovanje so večinoma prijavljeni starejši ljudje, ki imajo nizko izobrazbo in po katerih ni velikega povpraševanja.

- Oglasi v medijih. Oglas o zaposlitvi lahko objavimo v časopisih, revijah, na radiu, televiziji. Ta metoda pridobivanja je najbolj razširjena in učinkovita. Medije lahko organizacija izbere glede na regionalno območje, kjer se delovno mesto nahaja. Glede na to, kako visoko izobražene kandidate iščemo, bo podjetje verjetno v primeru iskanja visoko izobraženih izbralo strokovne revije, v primeru nižje izobraženih pa dnevno časopisje, revije, radio ipd. Dobra stran objave v javnih medijih je, da lahko dosežemo veliko število možnih kandidatov. Slabost objave pa je, da se moramo prilagajati medijem glede na objavo oziroma na izdajo in da so stroški objave relativno visoki, kar pa je odvisno od posameznega medija.
- Neposredno javljanje kandidatov oziroma pošiljanje prošenj organizacijam, ki trenutno nimajo razpisanih delovnih mest. Organizacije so do samoiniciativnih kandidatov zelo odprte in do njih gojijo pozitiven odnos. Praviloma jih vpisujejo v svojo bazo podatkov ter jih obvestijo takrat, ko se pojavi pravo delovno mesto, ki ustreza posameznemu kandidatu, vendar taka praksa pri nas ni običajna.
- Počitniško delo in študentje na strokovni praksi. Ker študent ali dijak že pozna delo in organizacijo, je lažje zaposlitvena oseba. Zmanjšajo se stroški zaradi uvajanja, spoznavanja poslovanja podjetja in okolja, v katerem organizacija deluje ipd.
- Neformalno pridobivanje oziroma pridobivanje na podlagi priporočil. To pridobivanje se pojavlja pri prijateljih, znancih, v profesionalnih krogih. Kandidata pa lahko pridobimo tudi tako, da ga »ukrademo« konkurenčni organizaciji. V nekaterih organizacijah obstajajo nagrade, če kdo od zaposlenih pridobi uspešnega, zanesljivega, kreativnega sodelavca.
- Objave na javnih mestih. Objava oglasov na tistih mestih, kjer se zadržuje potencialni kader, ki ga organizacije iščejo oziroma potrebujejo. Tako pridobivanje zahteva majhne stroške. Po tej metodi se iščejo predvsem kandidati za manj zahtevna delovna mesta.
- Iskanje kandidatov na šolah, fakultetah. Uspešni študentje in dijaki so vabljeni na razgovore v razne organizacije, kjer začnejo spoznavati delovno okolje, pomagajo jim tudi pri izdelavi seminarskih in diplomskih nalog. Pri takem spoznavanju imajo lahko lepe možnosti za kasnejšo redno zaposlitev.

- Štipendiranje. Organizacije dajejo posameznim študentom in dijakom denarno pomoč, omogočajo jim opravljanje strokovne prakse in si končno s tem zagotovijo njihovo pomoč po končanju šole oziroma fakultete.
- Osebni viri. Navadno jih uporabimo, kadar potrebujemo visoko izobražene ali visoko strokovne kadre, katerih delo je pomembno za nadaljnji razvoj podjetja. Stike lahko navežemo preko (Florjančič 1998, 120) družabnih dogodkov, lobiranja, navezovanja kontakta preko skupnih znancev, na športnih srečanj itd.

Tabela 2.1. Prednosti in slabosti pridobivanja kadrov iz zunanjih in notranjih virov

	PREDNOSTI	SLABOSTI
Pridobivanje od zunaj	<ul style="list-style-type: none"> - kandidati so lahko vir novih zamisli, - kandidati imajo nemara že širše izkušnje, - kandidati lahko dobro poznajo konkurenco, - kandidati morda prinašajo nova znanja in zmožnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> - manj informacij o kandidatih – lahko slaba izbira, - potencialni notranji kandidati se čutijo zapostavljene, - kandidati kasneje postanejo koristni zaradi uvajanja, - stroški izbiranja so lahko višji.

Vir: Bartol (v Merkač 1998, 51)

Z notranjim virom pridobimo kandidate iz organizacije same. Ti so že zaposleni v organizaciji, želijo pa se zaposliti na razpisanih delovnih mestih. Za objavljanje potreb po kadrih lahko uporabljajo table, razne okrožnice, glasila. Ta metoda se pogosto uporablja v večjih organizacijah, kjer iščejo kandidate za vodstvena mesta.

Prednosti notranjega kadrovanja po Dessler (v Svetlik 2002, 134):

- zaposleni lahko vidijo, da organizacija ceni njihovo delo in sposobnosti, kar jih lahko zelo motivira,
- notranji kandidati so lahko zelo navezani na organizacijo, zato obstaja majhna možnost, da bi jo zapustili,
- če nekdo napreduje, to poglobi njegovo lojalnost do organizacije,
- verjetnost, da bo izbran notranji kandidat, je večja kot, da bo izbran zunanji,
- notranji kandidati ne potrebujejo veliko uvajanja in usposabljanja kot zunanji.

Slabosti notranjega kadrovanja:

- tisti, ki kandidirajo za razpisano delovno mesto in kasneje ne uspejo, lahko postanejo nezadovoljni, zato je pomembno, da jih obvestimo, zakaj niso bili uspešni in kaj morajo v prihodnje storiti, da bodo to lahko dosegli,
- lahko se zgodi, da izberemo neprimerne kandidata, ker organizacija nima točno izdelanega sistema napredovanja in razvoja kadrov. Lahko se zgodi, da izberemo kandidata, ki je na vrsti za napredovanje, preskočimo pa tistega, ki bi bil primernejši oziroma bi bolj ustrezal delovnemu mestu,
- če je izbran za višje delovno mesto nekdo iz notranjega vira, ima lahko težave pri zagotavljanju avtoritete pri podrejenih, ker ga lahko obravnavajo kot prej, sebi enakega,
- zaradi zaprtosti organizacije, ki tudi predstavlja največji problem, kadri ne vidijo številnih problemov ali pa jih ne rešujejo na ustaljene načine.

Ustrezni razpisi za prosta delovna mesta so osnovna naloga za to, da dobimo najustreznejši in najučinkovitejši kader. Privlačnost oglasa je odvisna od domiselnosti in finančnih sredstev, ki so namenjena pridobivanju novega delavca. Najpomembnejše pri oglasu je, da je vsebina v skladu z razvidom del in nalog ter z definicijo osebnostnih lastnosti posameznika. Zelo pomembno je, da v oglasu napišemo, kaj pričakujemo, želimo od kandidata, saj mora tudi na kadrovnika kandidat narediti vtis s svojo prijavno dokumentacijo.

»Opis dela je opis namena, nalog in obveznosti ter odgovornosti za določeno delo. Delovna specifikacija pa je natančen opis psihičnih in fizičnih zahtev za izvajanje dela« (Merkač 2005, 83). Delovno mesto moramo opredeliti kar se da natančno. Dobro je, da zajema opis konkretnih zadolžitev, osebne lastnosti, ki so pomembne za zasedbo tega delovnega mesta, značilnosti, ki so lahko na delovnem mestu neprimerne ali moteče, in znanja, ki so potrebna za zasedbo delovnega mesta. Čimbolje bodo opredeljeni pogoji zaposlitve, tem lažje delo bo imel kadrovník pri izbiri.

»Oglas naj bi vseboval informacije o organizaciji, nazivu dela, njegovi lokaciji, delovnih nalogah, odgovornostih in perspektivah, plači in dodatkih, želenih lastnostih osebe in načinu prijave« (Svetlik 2002, 138). Oglas mora biti skrbno jezikovno oblikovan, brez slovničnih napak, prijeten na pogled, oblikovan tako, da morebitnega kandidata pritegne k prijavi. Upoštevani morajo biti vsi zakonsko določeni predpisi s področja zaposlovanja, vsebina mora biti takšna, da je delovno mesto kar se da dobro predstavljeno. Ker je ponavadi prostor, namenjen oglasu, omejen, moramo objaviti samo najbolj bistvene in najpomembnejše informacije o organizaciji, delovnem mestu in načinu prijave. Največkrat so objavljena znana delovna mesta, lahko pa organizacija zaradi večjega zaposlovanja išče raznovrstne delavce.

Po končani definiciji razpisa delovnega mesta moramo vsa nova delovna mesta javiti na Zavod za zaposlovanje RS, odločitev, kje bo organizacija še objavila oglase, pa je le njena.

Tabela 2.2. Primer načina iskanja kadrov

KATEGORIJA DELA	TIPIČEN NAČIN
Pripravištvo	Šole, oglaševanje
Administracija	Agencije, oglaševanje
Fizični delavci	ZZZS
Strokovno osebje	Agencije, oglaševanje
Visoko strokovno osebje	Agencije, oglaševanje
Managerji, vodje	Agencije, konsultanti, osebni viri

Vir: Florjančič 1999, 121

2.3 Iskanje zaposlitve na internetu

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 svoje želje tako organizacije kot iskalci zaposlitve in tudi kadrovske agencije. Velika prednost objave na internetu je, da se kandidat lahko prijavi nemudoma, ko vidi objavljeno delovno mesto, druga prednost pa je, da so stroški nizki.

Kadrovnik v organizaciji lahko sam izbere iz baze podatkov kandidate, ki najbolj ustrezajo razpisanemu mestu, od samega kandidata pa je odvisno, ali se bo na ponujeno tudi odzval. Prednost vsega tega je tudi, da od organizacije dobiš povratno informacijo o vabilu na razgovor oziroma, da v ožji izbor nisi bil vključen. Ta navada pa je danes velika redkost pri pošiljanju pisnih prošenj po navadni pošti.

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 (po Merkač 2005, 91). Raziskava o iskanju zaposlitve iz leta 2003 je pokazala, da je »glede na podatke zaposlitvenega portala Svetlakariera.com (je) okoli 35 % iskalcev zaposlitve preko spleta dokončalo V. stopnjo izobrazbe, 40 % jih ima dokončano VII. stopnjo izobrazbe, približno 8 % pa jih ima VI. oziroma VIII. stopnjo izobrazbe«. Najbolj uspešno so iskana dela, ki zahtevajo peto do sedmo stopnjo izobrazbe. Iskanje manj izobraženih kadrov je ponavadi neuspešno, ker se le-ti večinoma ne poslužujejo internetnih storitev« (Zaletel 2003, internet).

2.4 Kadrovske agencije

Zaradi zapletenih postopkov selekcije, pomanjkanja časa in seznanjenosti o delovnem mestu, se organizacije vedno bolj odločajo za pomoč kadrovske agencije. Za njihovo pomoč se odločajo predvsem majhna (ker nimajo svoje kadrovske službe) in srednje velika podjetja ter podjetja v tuji lasti. Nekatere organizacije se odločajo za kadrovske agencije, ker tisti trenutek potrebujejo specializirano znanje. Število tovrstnih agencij se je zadnja leta pri nas močno povečalo. Zanje se organizacije odločajo predvsem zato, ker imajo le-te širšo bazo kandidatov in poznajo strokovne metode za izbiro. Dodatna prednost je tudi v tem, da dobro poznajo trg dela in pričakovanja iskalcev, da so hitre in prožne, kar organizacijam praviloma prihrani čas. Dejavnosti kadrovske agencije se med seboj bistveno ne razlikujejo. Vsa posredujejo dela, iščejo in selekcionirajo kadre, oglašujejo prosta delovna mesta, svetujejo na področju upravljanja s človeškimi viri na delovno-pravnem področju in so »lovci na glave« (headhunting). Iskalcem zaposlitve pa nudijo pomoč pri iskanju prve zaposlitve, nove zaposlitve, svetujejo jim pri iskanju začasnega dela in na področju zaposlitve.

Kdaj naj podjetje izbere kadrovske agencije (Pinterič, 5. april 2004):

- kadar išče ustreznega človeka s specifičnim znanjem in izkušnjami,
- kadar želi diskretno zamenjati že zaposleno osebo,
- če se noče izpostavljati javnosti,
- ob neposrednem iskanju (headhunting),
- če si hoče prihraniti čas z iskanjem in selekcijo,
- kadar nima dovolj usposobljenih lastnih virov,
- ko je celoten strošek dela nesorazmeren z učinkom dela zaposlenih,
- ko je na stopnji razvoja, ko je treba vse moči nameniti za osnovno dejavnost,
- če gre za deficitirane³ kadre,
- ob prihodu na neznan trg,
- če po večkratnih poskusih iskanja ne doseže zelenega učinka,
- če se podjetje med nekaj kandidati ne more odločiti za najprimernejšega.

Primerne kandidate agencije ponavadi iščejo preko anonimnih oglasov, to pomeni, da je v oglasu navedeno samo ime kadrovske agencije, ne ve pa se, za katerega naročnika agencija opravlja delo.

Prvi korak je objava prostega delovnega mesta. Ta mora vsebovati predstavitev podjetja, naziv delovnega mesta, pričakovanja, obliko in višino kompenzacije za delo, kontaktno osebo in zagotovilo zaupnosti. V praksi podjetja oglašujejo praviloma v večjih časopisih. V znanem slovenskem zaposlitvenem podjetju selekcijski proces

³ Deficitiran – pomanjkanje določenih kadrov na trgu dela

temelji na predpostavkah opisa delovnega mesta, katerega sestavi naročnik. Na podlagi prejetega opisa sestavi podjetje strukturiran intervju in oceno managerskih znanj. Po potrebi podjetje izvede tudi psihološke teste in preveri reference. Po zaključenem procesu pripravi kadrovník poročilo, v katerem razvrsti kandidate, poročilo pa lahko zajema tudi podatke, ki bi utegnili zanimati naročnika. Cena izbire kadra je odvisna od posameznega podjetja in od tega, za kako pomembno mesto agencija opravlja selekcijo. Če se kasneje izkaže, da podjetje ni zadovoljno z izbranim kandidatom, se lahko razgovori opravijo še enkrat ali pa podjetje izbere drugega najboljšega kandidata iz poročila (www.profil.si, www.adecco.si, www.mojedelo.com).

2.5 Zaposlovanje kadra iz držav Evropske unije

Slovenija je s 1. majem 2004 postala članica Evropske unije. Čeprav v EU velja prost pretok delovne sile med članicami, pa to ne velja za naše državljane. Za področje prostega gibanja delavcev med Slovenijo in petnajstimi sedanjimi članicami EU je uvedeno sedemletno prehodno obdobje. Pri zaposlovanju kadra iz sedanjih članic držav EU bo Slovenija upoštevala načelo vzajemnosti, kar pomeni, da bo uveljavljala enakovredne ukrepe nasproti katerikoli sedanji državi članici EU. Pravica do prostega pretoka zajema delavce, študente, upokoјence in na splošno vse državljane EU ter njihove družinske člane.

Slovenija do novih članic EU ni uvedla omejitev, zanje velja prost pretok delovne sile. Le v primeru prevelikega števila delavcev iz teh držav lahko Slovenija uporabi varnostno klavzulo, ki omeji dostop do slovenskega trga dela pod določenimi nacionalnimi ukrepi ali ukrepi iz dvostranskih sporazumov. Za opravljanje dela v Sloveniji je potrebno pridobiti delovno dovoljenje za najmanj leto dni. Vlada RS je za lansko leto sprejela omejitev kvot – na voljo je bilo 17.100 delovnih dovoljenj. (<http://www.sigov.si/mddsz/index.php?CID=63&ID=98>). V letu 2005 se je število zmanjšalo na približno 16.400 delovnih dovoljenj (Teletekst RTV Slovenija, podstran gospodarstvo).

3 SELEKCIJSKI PROCES

»Selekcija kadrov je proces, v katerem management na podlagi ustreznih informacij odloča o tem, kateri kadri bodo izbrani za opravljanje določenega dela, za določene položaje« (Merkač 2005, 107). Mnoge organizacije so spoznale, da je izbor pravih ljudi tako pomemben kot nabava surovin za kasnejšo prodajo (po Merkač 2005, 95).

S procesom pridobivanja smo pridobili možne kadre, ki naj bi ustrezali našim razpisnim zahtevam za določeno delovno mesto. Sedaj sledi selekcijski proces med kandidati, kar je najtežja naloga za podjetje, saj je tudi od tega procesa odvisen prihodnji razvoj podjetja. Še preden začnemo s selekcijskim procesom, moramo proučiti že pridobljene podatke o zaposlenih in določiti pomembnost posameznih kriterijev. Vsi kandidati, ki ustrezajo razpisnim pogojem, imajo enako možnost zaposlitve, zato vsak kandidat drugemu predstavlja konkurenco.

Podjetja si pred selekcijskim intervjujem pomagajo pri pridobivanju podatkov tako, da kandidatom pošljejo vprašalnik in tako dobijo podatke, ki si jih želijo in so za podjetje pomembni. Takšni vprašalniki se ponavadi nanašajo na kvalifikacije, znanja, diplome, delovne izkušnje, predhodne zaposlitve, napredovanja, usposabljanja, delovne interese, želje, ambicije. Vprašalniki pripomorejo k lažjemu vodenju selekcijskega intervjuja, ker ima vodja le-tega že zelene podatke o kandidatu.

3.1 Seleksijske metode

Podjetja si pri končni izbiri pomagajo z velikim številom različnih metod. Katera je najbolj učinkovita, je težko reči, saj je uporaba metod odvisna tudi od stroškov. Podjetje pa se samo odloči, katere metode bo uporabilo. Če gre za majhna podjetja, ki nimajo svojega kadrovskega sektorja in iščejo specializirane kadre, se le-ta ponavadi obrnejo po pomoč h kadrovskim agencijam, ki so usposobljene za iskanje potencialnega kadra, v primeru nezahtevnih delovnih mest pa največkrat same opravijo selekcijo.

Ko iščemo kandidate, je potrebno dobro razmisliti, kako bomo oglaševali, da bomo dosegli tiste, za katere hočemo, da jih naš oglas pritegne (po Merkač 2005, 105). Ko v oglasu razpišemo pogoje za zaposlitev novih zaposlenih, lahko pričakujemo velik odziv iskalcev zaposlitve. V pisni prošnji so navedeni osebni podatki in tudi, zakaj se na razpisano delovno mesto prijavljajo. Ker imajo kadrovniki vse manj časa in jim je dragocena vsaka minuta, se v zadnjih letih vse bolj uveljavlja življenjepis s poudarkom na izobrazbi in delu, vsebuje lahko tudi posebne dosežke in kandidatovo utemeljitev, zakaj je primeren za delo, na katerega se prijavlja. Pisnim prijavam se lahko priložijo tudi dokazila o tem, kar je navedeno v življenjepis ali sami pisni prošnji (potrdila o doseženi stopnji izobrazbe, dodatnih izobraževanjih in usposabljanjih, potrdilo o nekaznovanosti). Priložijo se lahko tudi priporočila prejšnjih delodajalcev. Lahko jih priloži kandidat sam ali pa zanje zaprosi podjetje. Taka priporočila se kasneje lahko tudi telefonsko preverijo. Preverjajo se ponavadi v tistih podjetjih, v katerih kandidat ni imel

zadnje zaposlitve (po Svetlik 2002, 145). Kandidati, ki so zavrjeni, morajo biti pisno obveščeni o takšni odločitvi.

3.2 Prijava na delo

V prijavi na delo kandidat navede osnovne podatke o svoji preteklosti. Iz prijave se da ugotoviti, kako se prijavljeni izraža in kako zna informacije razporediti. Prijava na delo je prvi stik kandidata z organizacijo, zato je zelo pomembno, kako je napisana, da naredi prvi vtis na »bralca« prijav. Glede na število prijav se lahko potem odločimo, katere metode selekcije bomo uporabili. Metode nam pomagajo do večje količine podatkov, ki kasneje pripomorejo k lažji odločitvi. V ožji izbor uvrstimo tiste kandidate, katerih prijave se ujemajo z razpisnimi pogoji.

3.3 Življenjepis – CV (Curriculum Vitae)

Življenjepis napišejo kandidati sami. Zadnja leta se ne uporablja več standardni življenjepis, ki je dobesedno »opisoval« celo kandidatovo življenje, ampak se je prijel način pisanja, ki vključuje naslednje vrste podatkov:

- osebne podatke (ime, priimek, naslov, telefonsko številko itd.),
- dosedanjo kariero,
- izobrazbeno pot,
- delovne izkušnje z navedbo posebnih spretnosti in dosedanjih odgovornosti,
- priznanja in nagrade,
- priporočila z naslovi in telefonskimi številkami tistih, ki so jih izdali.

Glede na opisani kandidatov način življenja si v organizaciji lahko predstavljajo, kakšen bo kandidatov način vedenja v prihodnosti. Vendar jih ta sklep lahko zavede, ker se iz samega življenjepisa ne da razbrati, kakšne so bile okoliščine, da je do določenega dogodka prišlo. Prav tako se ne da iz vsega tega sklepati, da bi bilo posameznikovo ravnanje enako v primeru enakih okoliščin.

3.4 Intervju

Intervju je najpogostejša oblika komunikacije, ko iščemo nove zaposlene. S pomočjo intervjuja pridobimo veliko različnih podatkov, informacij, dobimo splošen vtis o kandidatu, vse to pa kasneje pripomore k lažji odločitvi. Intervju poteka med vsaj dvema osebama. Ponavadi ga opravi kadrovník ali delodajalec s tistimi kandidati, ki ustrezajo razpisanim kriterijem. Uporablja se tudi skupinski intervju, in sicer med tistim,

ki intervjuja, in skupino. Takšen intervju se uporablja, ko se zaposluje ljudi, ki bodo opravljali skupinske projekte.

S pomočjo intervjuja se ugotavljajo stališča, ideje, mnenja kandidata. Pri vsem tem pa se tudi pri izpraševalcu že izoblikuje stališče. Pri tem je pomembno, kako prenese svoja izoblikovana stališča naprej in kako jih npr. drugi razumejo. Intervju se uporablja največkrat takrat, ko z »vsakdanjo obliko pogovora ni moč premagovati ovir, ki so povezane s pridobivanjem in prenašanjem obvestil ter z usmerjanjem, motiviranjem, vzgajanjem in vodenjem ljudi v zahtevnejših delovnih in socialnih situacijah« (Florjančič 1999, 161). Intervju bo uspešen, če oseba, ki intervjuja, pozna probleme, ki se lahko pojavijo, ima izkušnje, korekten odnos do sodelavcev in če je seveda intervjuvanec pripravljen sodelovati, če je sproščen in se je pripravljen resno pogovarjati.

Med samim razgovorom bolje spoznamo kandidata, prepričamo se, kaj hoče in zakaj želi zaposlitev v našem podjetju, bolje lahko spoznamo njegovo osebnost, njegovo razmišljanje, spoznamo njegove interese in želje. Pridobivamo informacije, podatke, katerih ni mogoče razbrati oz. pridobiti iz prijave in obrazcev. Na intervjuju pa ne pridobiva informacij samo kadrovník, temveč tudi kandidat. Na podlagi informacij, katere dobi o podjetju, se lahko kasneje odloči, ali bo sprejel delo v podjetju, če bo izbran.

Na intervjuju imajo velik pomen tudi mimika obraza, govorica telesa, vrsta in barva obleke, zunanji videz, verbalna odgovaranja na vprašanja, pisava itd. (po Florjančič 1999, 167):

- Mimika obraza in govorica telesa; ljudje se z njima razkrivamo, čeprav se tega ne zavedamo. S kretnjami rok, hojo, z načinom gibanja in z vrsto drugih podrobnosti svojega ravnanja razkrivamo sebe. Izrazi na obrazu pa so nam prirojeni. Ko opazujemo človeka, je zelo pomembno, da ga obravnavamo kot celoto, saj nas to lahko kasneje zavede.

- Vrsta in barva obleke; »obleka predstavlja odnos človeka do drugih, do sebe in do poklica, katerega opravlja« (Florjančič 1999, 167). Nekaterne barve, še posebno modra, veljajo pri ljudeh za posebej priljubljene, druge pa manj, npr. rjava in oranžna.

- Zunanji videz; iz njega lahko razberemo določene značajske poteze (npr. iz ustnic ambicioznost, iz oblike lic in ličnic avtoriteto itd.). Veda, ki se ukvarja s spoznavanjem človekove osebnosti po njegovi zunanosti, predvsem po obrazu, se imenuje fiziognomika.

- Odgovori na vprašanja, komuniciranje je ponavadi dvosmerno. Pomembno je, da razgovor začnemo na čimbolj neformalen način. Na začetku je treba vzpostaviti prijeten stik s kandidatom, pri katerem bo le-ta vzpostavil zaupanje. Da bo intervju potekal tekoče, je dobro, če so vprašanja pripravljena že vnaprej.

- Pisava; veda, ki se ukvarja s preučevanjem človekovega značaja iz njegove ročne pisave, se imenuje grafologija. Uporablja se v gospodarstvu kot kakovostna dopolnitev dela v stroki, zelo dobrodošla pa je tudi kot pomoč šolarjem pred izbiro poklica.

Če je kadrovnik dober opazovalec lahko s pomočjo zgoraj navedenih tehnik pridobi veliko informacij, katere kasneje združi v celoto, ki da lahko že sama pravega kandidata.

Intervjuji lahko potekajo na različne načine glede na to, kako so vnaprej določena vprašanja (strukturirani ali nestrukturirani), koliko spraševalcev in spraševanih sodeluje v pogovoru (individualni, skupinski, panelni), kako in o čem teče pogovor (zaporedni, problemski, stresni); (po Svetlik 2002, 153):

- Strukturiran intervju vsebuje že vnaprej pripravljena vprašanja, ki se nanašajo na opravljanje dela. Odgovori so vsebinsko omejeni in razmeroma tipični. Ta način ne dopušča postavljanja dodatnih vprašanj, če pa že, so ta podvprašanja zelo omejena, tako spraševalec težko pride do zelenih informacij. Vsem kandidatom, ki so povabljeni na intervju, se postavljajo popolnoma enaka vprašanja.

- Nestrukturirani intervju; spraševalec postavlja kandidatu vprašanja sproti, v obliki prostega pogovora. Spraševalec izbira med različnimi temami in postavlja dodatna vprašanja, vendar pri takem načinu intervjuja lahko spregleda pomembne informacije o kandidatu in ga oceni na podlagi nezadostnega števila pridobljenih informacij, lahko tudi napačno oceni kandidatove sposobnosti za delo, za katerega se poteguje. Vsak kandidat na intervjuju dobi drugačno vprašanje, zato primerjave med kandidati ne bi bile smiselne. Za to vrsto intervjuja potrebujemo zelo izkušene spraševalce.

- Individualni intervju poteka med kandidatom in spraševalcem. Intervju temelji na sproščnem, neformalnem pogovoru, saj kandidat tako lažje odgovarja na občutljivejša vprašanja. Takšni intervjuji so v organizacijah najpogostejši. Slaba stran intervjuja je, da je odločitev o izbiri kandidata prepuščena spraševalcu samemu. V tem primeru se lahko uporabi tudi zaporedni intervju.

- Skupinski intervju je zelo redek in zahteven. Na tak intervju je povabljeno določeno število kandidatov za določeno področje dela. Pri tem intervjuju je pomembno natančno opazovanje reakcij, ki se pojavljajo zaradi tekmovanj med kandidati. Če se izkaže, da skupina pri različnih nalogah dobro funkcionira, je odločitev voditelja intervjuja lahka.

- Panelni intervju; za ta intervju je značilno, da več spraševalcev sprašuje enega kandidata. Prednost pri tem intervjuju je, da se vprašanja ne ponavljajo. Vsak spraševalec se lahko osredotoči na svoje področje in z njega zastavlja vprašanja. Vendar se lahko zgodi, da kandidat ne daje pravih odgovorov, ker čuti pritisk spraševalcev.

- Zaporedni intervju; kandidat se sreča z več individualnimi spraševalci, ki so strokovnjaki vsak na svojem področju (npr. pri trženju, proizvodnji itd.). Bolj kot je

pomembno in odgovorno delovno mesto, tem več razgovorov bo moral kandidat opraviti. Spraševalci morajo pred začetkom uskladili področja glede vsebine in poteka le-te. Na koncu med seboj primerjajo rezultate.

- Problemski intervju; kandidat pri tem intervjuju dobi primer določenega problema, katerega mora rešiti. Dan problem se mora nanašati oziroma mora biti čim bolj podoben resničnemu problemu v delovnem okolju.
- Stresni intervju se uporablja za preverjanje kandidatov, ki bodo delali v »stresnem okolju«. Pomembno je, da spraševalec izve, kako se kandidati vedenjsko in emocionalno odzivajo na določene pritiske in probleme.

Intervju nastaja v treh fazah. Najprej se pripravijo vprašanja ali vsebina intervjuja, nato se ga izvede in na koncu analizira. V fazi priprav je pomembno določiti cilje, vprašanja in pripraviti postopke, ki bodo pomagali pri intervjuju med spraševalcem in kandidatom. Ko se intervju začne, je potrebno najprej ustvariti sproščeno ozračje, spraševalec mora kandidata razbremeniti, saj tako lažje prične s spraševanjem. Za lažjo odločitev si spraševalec zapisuje ali snema intervju. Na koncu analizira sklepe z ugotovitvami, ki jih je zaznal z opazovanjem.

Pri intervjuju se uporabljajo odprta, zaprta in kombinacija obeh tipov vprašanj ter hipotetična vprašanja. Zaprta vprašanja dajejo odgovore z da ali ne. Pri tej vrsti vprašanj spraševalci ne morejo doseči odprtega pogovora, na ta način pridobijo zelo malo informacij. Pravo nasprotje so odprta vprašanja, pri katerih imajo kandidati proste roke pri podajanju informacij. Taka vprašanja kandidata spodbujajo h govorjenju. Pri hipotetičnem vprašanju kandidatu spraševalec opiše določeno situacijo, kandidat pa poda svoje rešitve in poglede na opisano situacijo.

Pri vodenju intervjuja se je bolje zanesti na odprta vprašanja. Vprašanja naj se začnejo z vprašalnicami zakaj, kako in kaj. Pri intervjuju je potrebno paziti tudi na uporabo besed, prilagoditi se je treba kandidatovi izobrazbi in okolju, v katerem je zaposlen in v katerem živi. Spraševalci pa se morajo določenim vprašanjem tudi izogibati, še posebno tistim, ki so z zakonom prepovedani. Diskriminacijska vprašanja kandidate postavljajo v neenakopraven položaj, zato se je potrebno takim vprašanjem izogniti. Izogibati se je potrebno tudi sugestivnim⁴ vprašanjem, katera kandidatom že skoraj dajejo odgovore. Prav tako se moramo, če se le da, izogniti tudi kompleksnim vprašanjem, ki kandidata spravljajo v zadrego, ker zaradi zapletenosti vprašanja ne pozna odgovora. Izogibati pa se bo potrebno tudi vprašanjem, ki se neposredno navezujejo na kandidatovo zasebno življenje. Podjetje lahko zaradi takšnih vprašanj po nepotrebnem tvega tožbo s strani kandidata, zato podjetja v tujini v veliki meri selekcijske procese raje zaupajo kadrovske agencijam.

⁴ Sugestija – posredno, prikrito vplivanje na čustva, mišljenje, ravnanje koga

Najpogostejša napaka pri intervjuju, ki jo lahko stori spraševalec, je t.i. »haloeft«, kar pomeni, da se primernost kandidata ocenjuje samo po eni lastnosti (npr. poseben naglas ali vidna telesna posebnost), ki posebej izstopa, namesto da bi ocenjevali vse lastnosti. Ostale napake, ki jih delajo spraševalci, so lahko učinek začetnega vtisa, kjer se spraševalec o ustreznosti kandidata odloči že po prvih minutah na podlagi začetnega vtisa ob njegovem prihodu. Napaka je tudi, da se spraševalec odloči o nekom zaradi svojih predsodkov, da postavlja stereotipna vprašanja, kar kaže da se na intervju ni dobro pripravil, da večino časa govori sam in s tem kandidata ne spodbuja k sproščenemu pogovoru (po Svetlik 2002, 154–162).

3.5 Anketa

Anketa je pisna oblika intervjuja. Na list so napisana vprašanja, na katera kandidat pisno odgovarja. S pomočjo ankete pridobivamo osebne podatke, podatke o prejšnjih delovnih mestih, o nalogah, ki jih je kandidat opravljal, o informiranosti, o obnašanju v podjetju in njegovem okolju, o odnosu do dela, podjetja ipd. Prednost anketnih vprašalnikov je v tem, da lahko v istem času ankete izpolnjuje večje število kandidatov, vendar ni nujno, da se nahajajo v istem prostoru. Slaba stran anketnih vprašalnikov je, da ne moremo pridobiti odgovorov na kakšna bolj osebna vprašanja, prav tako ne pride do osebnega kontakta, ki lahko zelo pripomore h končni odločitvi.

Vprašanja v anketi so lahko zaprtega ali odprtega tipa. Odprta vprašanja omogočajo, da kandidat odgovori na vprašanje in s tem izrazi svojo prvo misel, stališče, idejo, mišljenje. Pri vprašanjih zaprtega tipa kandidat izbere enega izmed navedenih odgovorov, tistega, ki mu najbolj ustreza. Obstaja več oblik vprašanj zaprtega tipa. Dihotomna vprašanja skorajda prisilijo anketiranca, da zavzame določeno stališče. Pri vprašanjih z različno izbiro pa anketiranec med različnimi odgovori izbere tistega, za katerega meni, da je edini pravilen glede na zastavljeno vprašanje (po Florjančič 1999, 172).

Anketni vprašalnik naj bi bil čim krajši. Priporočen čas za izpolnitev vprašalnika je 25 minut. Pri sestavljanju anketnih vprašalnikov se je potrebno omejiti na določene stvari, kot so na primer, da ne zastavljamo vprašanj, na katere že poznamo odgovore, da zasnujemo čim bolj preprosta vprašanja, da ni potrebno zastavljati vprašanj, na katere odgovore lahko dobimo iz drugih virov, ne sprašujemo po podatkih, ki jih ne rabimo.

Vrstni red je pri anketah zelo pomemben. Vprašalnik naj bi se začel s preprostimi vprašanji, postopno pa naj bi prešel k zahtevnejšim, bolj zapletenim. »Vrstni red vprašanj pri pripravi anketnega vprašalnika določamo po psiholoških in logičnih načelih« (Florjančič 1999, 174). Pri psihološkem načinu je pomembno, da steče komunikacija med izpraševalcem in kandidatom. Ta način nam pokaže, kako se bo anketiranec obnašal glede na vsebino posameznih vprašanj. Pri takšnih vprašanjih

moramo zagotoviti, da bo zanimanje anketiranca pri izpolnjevanju ankete postopoma naraščalo; tako bo bolj pripravljen na sodelovanje, saj mu lahko pojasnimo vprašanje, ki se mu zdi zapleteno, omogočimo mu lahko hiter prehod iz lažjih na težja vprašanja, lahko preskočimo vprašanja, ki anketiranca motijo, izognemo se tudi potrebnim skokovitim prehodom z enega področja na drugo. Pri logičnem načinu se razvijejo miselni okviri, ki pomagajo anketirancu, da se bolj poglobi v svoja stališča. Pri takem vrstnem redu razčlenjujemo vprašanja z določenega področja, stališča.

Preden dokončamo anketni vprašalnik, ga moramo preveriti. Pomaga nam lahko strokovnjak, lahko pa anketni list uporabimo tudi na majhnem vzorcu ljudi. Strokovnjak lahko pove svoje mnenje že pri nastajanju anketnega vprašalnika. Če se anketa izvede na terenu, se izpolnjuje zadnji vzorec anketnega vprašalnika. Pri izbiri oseb moramo zajeti majhen vzorec, ki pa mora biti reprezentativen⁵. Pri izpolnjevanju mora biti prisoten sestavljalec anketnega vprašalnika, da lahko opazuje, kakšni problemi se pojavijo ob samem izpolnjevanju, opazuje anketirančeve reakcije ob vprašanjih, kakšen čas je potreben, da se anketa reši, da se reši posamezno manj ali bolj zapleteno vprašanje, zakaj na nekatera vprašanja anketiranci ne želijo odgovoriti itd. Anketiranci pa lahko tudi podajo mnenje o vsebini vprašalnika, posameznih vprašanjih, dolžini, izgledu idr.

Ko se opravijo zadnja testiranja, lahko vprašalnik pošljemo po pošti ali ga neposredno izpolnjujejo anketiranci. Če se odločimo, da bomo anketni vprašalnik pošiljali po pošti, je treba biti pozoren na uvodno pismo in na način pošiljanja, poskrbljeno pa mora biti tudi, da se anketni vprašalnik kasneje vrne pošiljatelju – v tem primeru moramo priložiti frankirano kuverto. Vseskozi pa moramo anketne vprašalnike spremljati. Dobro je imeti evidentirano, komu smo poslali, kdaj in kje je bila pošta vročena naslovniku ter kdaj je bila vrnjena v podjetje. Da bi dobili vrnjene vse ankete, si mora podjetje priskrbeti dopise za opominjanje, da morajo kandidati vrniti izpolnjen vprašalnik.

Pri neposrednem izpolnjevanju anketnih vprašalnikov mora biti poskrbljeno, da so anketiranci motivirani, pripravljeni na reševanje in da ankete izpolnjujejo v primernih prostorih. Pri izpolnjevanju je treba paziti, da anketiranci med seboj ne prepisujejo (po Florjančič 1999, 168–177).

3.6 Testiranje

»Zaposlitveni testi so objektivna in standardizirana merila pridobivanja informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznikov« (Svetlik 2002, 148). Uporaba testov dokazuje, da so dosežki na testih povezani z uspešnostjo

⁵ Reprezentativen – ki v najvišji meri posreduje lastnosti, značilnosti koga

dela. Avtorji menijo, da uporaba te metode zanesljiveje napoveduje vedenje delavcev kot pa intervjuji, čeprav testi le-teh še ne morejo nadomestiti. S testiranjem spodbudimo neko aktivnost, nato pa njen učinek merimo, ocenjujemo in rezultate primerjamo z drugimi osebami, ki so izpolnjevale enak test. Ti testi nam pomagajo opredeliti človekove lastnosti. S testiranjem pridemo do posameznih ugotovitev, kot so npr. motiviranost, predhodne izkušnje, usposobljenost delavca.

Testi se lahko opravljajo v konkretni situaciji ali v eksperimentalni situaciji. V konkretni situaciji kandidat dobi konkretno nalogo, ki jo mora rešiti. Ta se mora nanašati na delovno mesto, za katerega se je kandidat prijavil. Če je kandidat uspešen pri delu, ima sigurno prave delovne zmožnosti, ki se pričakujejo od njega in obratno. Kandidati so na testih redko kdaj postavljeni v resnične delovne razmere, zato je reševanje situacije vprašljivo, prav tako problemi in rezultati, ki nastanejo pri obravnavanju dane situacije. Pri eksperimentalni situaciji si zamislimo nalogo, ki naj bi bila podobna tisti, ki bi jo kandidat opravljal. Na podlagi rešitev in reakcij lahko sklepamo, ali je kandidat primeren za delovno mesto ali ne. Zaradi zapletenosti tega testiranja je najbolj primerno, da eksperimentalno testiranje prepustimo strokovnjaku ali kadrovske agenciji.

Testi, ki se uporabljajo pri kadrovskih procesih, so naslednji (po Florjančiču 1999, 178):

- Testi znanja; s tem testom se da ugotoviti, koliko delovnih izkušenj, znanj, navad si je kandidat pridobil v svoji delovni dobi. Ti testi se lahko izvajajo z zastavljanjem vprašanj v obliki testa ali se kandidatu zastavi konkretna naloga.

- Testi sposobnosti; s testi merimo mentalne (inteligenco), mehanične (praktični in teoretično delo, ki se lahko opravi tudi na delovnem stroju), motorične (spretnosti posameznih delov telesa, npr. rok, nog, prstov), senzorne (test vida, sluha) sposobnosti.

- Testi osebnosti; ti dajo podatke o kandidatovem duševnem, čustvenem in vedenjskem stanju. Merijo stališča, ki jih imajo kandidati do samih sebe, družbe, uveljavljanju samega sebe ...

Testi se lahko rešujejo na različne načine (po Florjančiču 1999, 182):

- Papir-svinčnik test je najpogosteje uporabljena metoda. V nekaterih primerih lahko te teste izvedemo tudi ustno, ta način uporabimo takrat, ko nam primanjkuje časa in ob pomanjkanju materialnih sredstev ne moremo zagotoviti pisne oblike testa ali ko nekdo ne zna brati. V tem primeru so tudi odgovori ustni. Prednost teh testov je, da ne zahtevajo veliko časa in materialnih sredstev.

- Testi za ustno reševanje nalog; vsa vprašanja so oblikovana vnaprej, postavljena so po določenem vrstnem redu in oblikovana kot vprašanja odprtega in zaprtega tipa.

- Testi dela; z opazovanjem kandidata na konkretni delovni nalogi (npr. na določenem stroju, napravi, materialu) dobimo podatke kako uspešno kandidat opravlja delo.

3.7 Opazovalni centri

S pomočjo opazovalnih centrov zbiramo podatke o določenih pojavih, medtem ko nekaj neposredno čutno opazujemo. V teh centrih kandidate soočamo s situacijami, ki so lahko zelo podobne tistim, s katerimi se bo kandidat soočal na delovnem mestu. Opazovalni centri se nahajajo v kontrolnem okolju. V tem okolju se kandidata opazuje, o njem se pridobiva podatke, npr. kako se je soočil z določenimi simultanimi⁶ situacijami. S centri pridobimo podatke, po katerih se presoja, ali ima kandidat smisel za organiziranje, komuniciranje, odločanje in ukrepanje. Kandidat mora delo opraviti v točno odmerjenem času in na točno določenem kraju.

Kandidata lahko opazujemo tudi tako, da ga uvrstimo v skupinsko razpravo. Tako lahko opazujemo njegove reakcije, ideje, motiviranost, kako se vključuje v skupino ipd. Naslednji način opazovanja je t. i. situacija v »košu«. Pri tej metodi ima kandidat nalogo proučiti pisma, fakse, sporočila, katera mora urediti v določenem času. Po preteku časa kandidat razloži, kako bi reagiral na posamezno sporočilo (po Lipičnik 1994, 460).

3.8 Priporočila

Priporočila so se pri nas začela vse bolj uveljavljati. Dobro pripravljena in skrbno načrtovana priporočila lahko zelo pripomorejo k povečanju možnosti za zaposlitev, nenazadnje pa so lahko tudi odločilen dejavnik za novo zaposlitev. Podjetje, ki išče nove kadre, ponavadi zaprosi za priporočila prejšnja kandidatova podjetja ali ljudi, ki kandidata dobro poznajo. Priporočilo je lahko v ustni ali pisni obliki (po Lipičnik 1994, 461). Za podjetje so pomembnejša priporočila podjetij oziroma prejšnjih delodajalcev. Le-ta v podjetju pridobijo na več načinov (Werther, 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.

3.9 Poskusno delo

S poskusnim delom lahko preverimo, v kakšni meri določen kandidat ustreza razpisanemu delovnemu mestu. Vendar poskusno delo ni popoln pokazatelj

⁶ Simultan – istočasen, hkraten

iznajdljivosti, marljivosti, ustreznosti kandidata, ker lahko kandidat, ker je pod budnim očesom opazovalcev, hlini svojo ustreznost in se lahko kasneje izkaže kot napačno izbran. Namen poskusnega dela je ugotoviti delovne navade, usposobljenost in odnos do drugih zaposlenih v podjetju, čeprav je v poskusni dobi kandidat še nekoliko zadržan. Potrebno je dobro opazovanje, kajti lahko se kljub znanju in izkušnjam dogodi, da se ne ujame s sodelavci in med njimi prihaja do konfliktnih odnosov, ki lahko kasneje negativno vplivajo na poslovanje podjetja. Če je ocena komisije negativna, se kandidata ne sprejme v redno delovno razmerje. Podjetje ima v določenih primerih pravico prekiniti delovno pogodbo. Dobro je, da komisijo sestavljajo tisti zaposleni, ki poznajo delo, za katero izbiramo kandidata.

3.10. Zdravstveni pregled

Po vseh opravljenih preizkusih in izbiri neuradnega kandidata ga moramo, preden ga zaposlimo, poslati na zdravniški pregled. Če imamo več neuradnih kandidatov, lahko tak pregled pripomore k pravilni odločitvi (po Svetlik 2002, 163).

Če izbiramo ljudi po svojem občutku, se nam lahko zgodi, da izberemo takšne, ki so nam podobni in ne tistih, ki bi ustrezali razpisanim pogojem za delovno mesto. Napako storimo, če zaposlimo nekoga, ki ima lastnosti, ki so nam všeč. Izbrati moramo tistega, ki ima osebnostne lastnosti, sposobnosti, znanja, ki se jih zahteva, zato da bo dobro opravljal delo, da bo sam zadovoljen in da bodo z njim zadovoljni tudi sodelavci in nadrejeni.

4 ODLOČITEV O IZBIRI KANDIDATA

Na podlagi dobljenih ugotovitev kadrovnik odloči, kateri kandidat ustreza razpisanim pogojem za določeno delovno mesto. »Za končno odločitev o izbiri bodočega zaposlenega je potrebno analizirati vse v izbranem postopku pridobljene informacije glede na nujne, želene in neželene lastnosti delavca in med seboj primerjati kandidate« (Svetlik 1998, 138). Pri dokončni analizi za odločitev si lahko pomagamo s številčnim ovrednotenjem zelenih lastnosti, katere pomnožimo s faktorjem pomembnosti. Tak izbor sam ustrezno razvrsti kandidate. Zatem lahko določimo minimalno število točk, ki še veljajo za ožji izbor. V ožji izbor se lahko uvrsti tudi kandidat, ki ni zbral minimalnega števila točk, če primerjamo med seboj nekatere lastnosti, ki so pomembne za delovno mesto. Pomembno merilo je tudi vedeti, kaj od nekoga dolgoročno pričakujemo (po Svetlik 1998, 138).

Izbiranja novega zaposlenega kadrovnik ne more opraviti kar se da hitro. Zaradi naglih, nepremišljenih odločitev ima kadrovnik kasneje lahko dvakratno delo. To pa zato, ker se v pogostih primerih izkaže, da je bila odločitev prehitra, to pomeni, da novo zaposleni ne daje tistih pričakovanj, zaradi česar je bil sprejet v novo delovno razmerje in moramo zato postopek selekcijskega procesa ponoviti. Pogosta menjava lahko pomeni večje stroške za podjetje, če podjetje v medijih prepogosto objavlja oglase za enako delovno mesto lahko to vzbudi začudenje in zaskrbljenost pri ostalih iskalcih zaposlitve (po Zakrajšek, 2004)

Pomembno za podjetje je, da sprejme kandidata, ki ve, kakšno delovno mesto in delo ga čakata. S strani podjetja je pomembno, da, če se le da, v intervju vključi vodjo sektorja, za katerega se išče zaposlenega. Zaradi dobrega občutka se lahko vodja bolj posveti uvajanju delavca v delo in delovno okolje, saj bo tako tudi prevzel odgovornost ob njegovem neuspehu (po Svetlik 2002, 166).

V izbranem postopku ponavadi izločimo več kandidatov, kot jih sprejmemo. O izbiri je potrebno obvestiti tako izbrane kot tudi neizbrane kandidate. Zakonski rok o obvestitvi v RS je 8 dni od prenehanja objavljenega oglasa. Če izbran kandidat zavrne odločitev, izberemo drugega najboljšega kandidata ali ponovimo razpis. Ostale neizbrane kandidate moramo obvestiti na najbolj pozitiven način. Kandidata ne smemo nikoli zavrniti tako, da se počuti užaljenega. Kandidate, katerih nismo izbrali, lahko evidentiramo, saj jih lahko pokličemo na ponovni razgovor, če razpisujemo povpraševanje za podobno delovno mesto. V tem primeru ni potrebno, da ti kandidati ponovno opravljajo ves selekcijski postopek. Prej pridobljene podatke lahko uporabimo v ponovnem razpisu, če se lastnosti usklajujejo s razpisanimi zahtevami.

Z izbranim kandidatom lahko ponovno opravimo razgovor. Predstavimo ga ostalemu delovnemu kolektivu, ga informiramo o potrebni dokumentaciji za sprejem v novo delovno razmerje, o datumu nastopa na delo, o delovnem času, njegovih nalogah,

odgovornostih, delovnih pogojih, pravicah, sposobnostih, o morebitnih zahtevah glede oblačil in zunanjega videza ipd. Ponavadi pri sprejemu novega zaposlenega postopek predstavljanja ne poteka po navedenem redu, bodisi zato, ker nadrejeni nimajo dovolj časa ali ker to ni praksa podjetja, vsekakor pa to ni dobro za podjetje in zaposlenega.

5 SPREMLJANJE NOVINCA PRI NJEGOVEM UVAJANJU IN USPOSABLJANJU

Temeljni cilj usposabljanja je v dodajanju vrednosti najpomembnejšemu viru organizacije, to so v njej zaposleni delavci, da bi s tem omogočili ali pripomogli k doseganju njenega smotra in temeljnih ciljev. V trenutku, ko sprejmemo novega zaposlenega na delovno mesto, se del zaposlitvenega procesa zaključí. Začne se proces uvajanja delavca v delo. V tem procesu zaposlenemu predstavimo delovne obveznosti, sodelavce, politiko, pisana in nepisana pravila podjetja. Z uvajanjem novih delavcev povečamo njihovo varnost pri delu, zmanjšamo fluktuacijo delovne sile, ustvarimo dobre odnose med sodelavci. Novega delavca je potrebno seznaniti s splošnimi stvarmi, ki se nanašajo na samo delovno razmerje, kar je ponavadi delo kadrovskega sektorja.

Na program usposabljanja lahko vplivajo dogodki, ki se pojavijo kjerkoli v podjetju ali v njegovem okolju. Cilj uvajanja je, da na novo zaposleni začne delati v podjetju s polno močjo. Da pa se to zgodi, mora biti zadovoljen z razmerami, katere mu nudijo sodelavci, okolje, vodstvo. Uvajanje delavca v delo je lahko težka naloga, katero zmorejo le dovolj usposobljeni vodilni. Pomoč jim lahko ponudijo tudi starejši delavci, ki imajo izkušnje z opravljanjem tega dela.

Uspešnost uvajanja je odvisna od organizacije. Lahko se zgodi, da uvajanje ni izpeljano dobro, to pomeni, da novi delavec še dolgo ne bo vedel, kakšna je organizacija, s kom sodeluje, slabo uvajanje na delo pa ima lahko negativne posledice za delavca in tudi za podjetje. Uvajanje lahko traja le kratek čas, odvisno od zapletenosti in obsega dela. V primeru poskusnega dela, ki v naši državi traja od treh do šestih mesecev, lahko delavca po tem pretečenem obdobju, če vodstveni delavec oceni da ne ustreza pogojem, odslovimo in ga nadomestimo z novim. V tem primeru podjetju pride prav, da ima kandidate z razpisa za to delovno mesto evidentirane (po Lipičnik 1994, 462). V primeru pripravništva pa uvajanje lahko traja tudi več kot leto dni.

Usposabljanje lahko vključuje veščine, znanja, lahko tudi ravnanje z ljudmi, ravnanje v določenih situacijah. Metode za dopolnilna usposabljanja so (po Tavčarju 1999, 208):

- Predavanja, seminarji, tečaji: podajanje znanja poteka v skupinah, kjer je do 20 udeležencev in je zato usposabljanje cenejše, kot če bi usposabljali posameznika.
- Programirano učenje: pripomoček takšnega učenja je učbenik, lahko tudi računalnik. Po zaključenih poglavjih predelane snovi se preverja pridobljeno znanje s testi, izračuni, vajami. Na naslednje poglavje naj bi prišel učenec, ki obvlada prejšnjo snov.
- Individualno posredovanje znanj: bolj usposobljen ali nadrejeni predava učencu in sočasno preverja razumevanje snovi korak za korakom skozi značilna opravila in

probleme, opozarja na napake, priložnosti, svetuje. Je razmeroma draga metoda, ki pa je najbolj učinkovita.

- Nabiranje izkušenj: mnoga delovna področja zahtevajo enaka osnovna znanja. Na podlagi tega podjetje lahko premešča delavce z enega področja na drugo. Šele po tem, ko preceni, da so si nabrali dovolj izkušenj, jim odobrijo napredovanje. To je dolg postopek zaradi pridobivanja izkušenj, kar pa lahko traja več mesecev.

Vse pogostejše podjetja pripravljajo uvajalne seminarje za na novo zaposlene. Predstavitev naj bi bila za udeležence zanimiva in prijazna, zato na njih pogosto poleg predavanj izvedejo tudi razne kvize, delo v skupinah ipd. Nekatera podjetja pripravijo predstavitev v elektronski obliki, tako da to predstavitev udeleženci lahko odnesejo domov (npr. predstavitev na cd-romu). Udeleženec naj bi na takem seminarju pridobil čim več informacij, katere naj bi potem združil s tistimi, ki jih je že prejel na svojem novem delovnem mestu. Velikokrat podjetja tudi preverijo znanje, ki ga je zaposleni pridobil pri uvajanju. (po Merkač 2005, 124–125).

V fazi napredovanja se pokaže, če smo v selekcijskem procesu izbrali pravega kandidata. V ugotovljeni uspešnosti dobimo informacije o pravi izbiri. Takšne informacije nam pomagajo tudi pri napredovanju, pri premeščanju z enega delovnega mesta na drugo, pri povišanju ali znižanju plač.

6 VREDNOTENJE SELEKCIJSKEGA PROCESA

»Vrednotenje selekcijskega procesa poteka mnogokrat žal le na principu izjem« (Merkač 1999, 38). Pri izbiri kandidata je potrebno paziti, da ne ponavljamo enakih napak, kot smo jih pri prejšnjih selekcijah. Selekcijo moramo prilagoditi glede na zahteve, ki jih določeno delovno mesto zahteva. Od narave delovnega mesta je odvisno, katere metode selekcije bo kadrovník uporabil in katere prilagodil, da bo izbral ožji krog kandidatov. Vseskozi je potrebno preverjati metode, na podlagi katerih je bila sprejeta odločitev.

Potrebno se je vprašati (Merkač 1999, 38):

- 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 bo lahko strokovna služba kompetentno izvajala svojo vlogo v procesu izbiranja kadrov, mora kadrovník (Merkač 1999, 38):

- imeti profesionalne kompetence kot izvajalec razgovorov za zaposlitev in kot izvajalec testiranj,
- biti sposoben vzdrževati zaupanje med kolegi in v organizaciji uživati zaupanje kandidatov.

V kolikor se izbrani kandidat ne more vključiti v klimo podjetja in ne pokaže zanimanja za opravljanje dela se lahko smatra, da kadrovník ni opravil svojega dela tako, kot se je od njega zahtevalo in pričakovalo. V takem slučaju je ponavadi potrebno ponoviti selekcijski proces, ob tem pa seveda stroški narastejo.

Če želimo, da bo selekcijski proces vedno izpeljan brezhibno, je potrebno vseskozi skrbeti za usposabljanje in izobraževanje kadrovníkov oziroma tistih, ki vodijo selekcijske postopke. Prav tako moramo imeti sposobne izvajalce testiranj in za to delo izobražene ljudi. Posamezne metode selekcije moramo vseskozi izboljševati, vedno moramo iskati nove načine, kako čim bolje izpeljati proces brez večjih napak in spodrseljajev. Pomembno je, da nam pri izboljševanju postopkov pomagajo tudi tisti, ki so se na novo zaposlili v podjetju, saj dobro vedo, kaj bi lahko še dodali, kako bi lahko drugače vodili intervju, kaj manjka zaposlitvenim testom, kakšen prvi vtis so dobili, ko so stopili v zgradbo podjetja.

7 REZULTATI ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

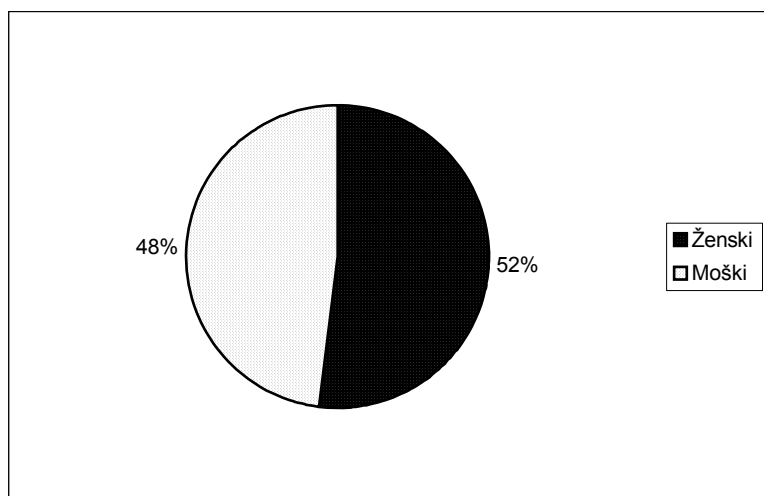
V sklopu izdelave diplomskega dela sem opravila analizo resničnega stanja pri selekcijskem procesu, katerega občutijo kandidati za razpisano delovno mesto. V analizi anketnega vprašalnika je prikazano dejansko stanje, ki izhaja iz teorije, ki je predstavljena v tem diplomskem delu. Gre za primerjavo odstopanj teorije in prakse.

»Podatke zbiramo zato, da dosežemo cilje raziskave in da dosežemo ali osvetlimo to, kar smo si v teoretičnem delu zastavili kot osrednji problem« (Tratnik 2002, 47). V svojem diplomskem delu sem uporabila anketni vprašalnik (vzorec anketnega vprašalnika prilagam v prilogi 1). Izveden je bil s pomočjo petdesetih oseb, med katerimi je bilo največ zaposlenih in študentov, kajti ti so bili pravi ključ do pravih podatkov in informacij. Vprašanja so bila po večini zaprtega tipa, nekaj vprašanj je bilo tudi kombiniranih. Ankete so bile v večini poslane po elektronski pošti, drugi pa so jih rešili v moji prisotnosti. Anketiranje ni potekalo samo v eni regiji, temveč sem ga poskusila porazdeliti na območje celotne Slovenije. Zajete so bile naslednje regije: Štajerska, Gorenjska, Osrednja Slovenija, Primorska, Dolenjska in Notranjska. Vsi so mi tudi vrnilo izpolnjeno anketo. Za prikaz kvalitativnih podatkov sem uporabila tortne grafe.

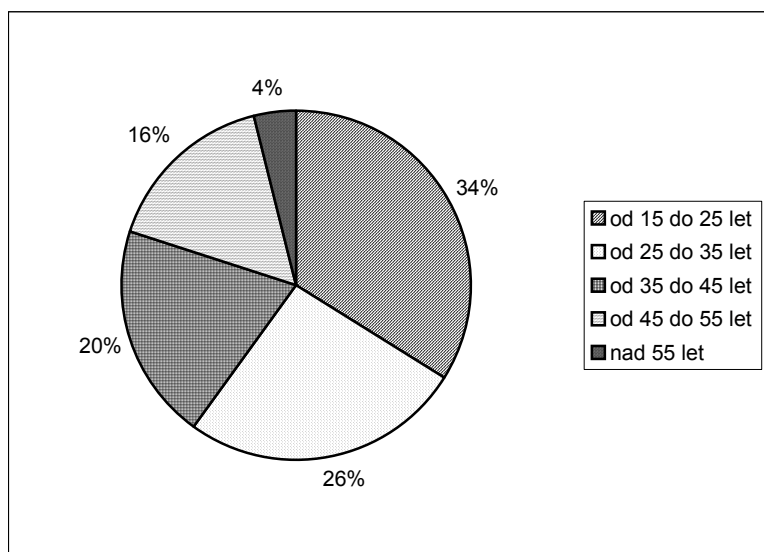
Prva tri vprašanja se nanašajo na spol, starost in izobrazbo anketirancev. Velika večina sodelujočih v intervjuju se je že srečala s selekcijskim intervjujem, prav tako pa jih je bilo kar veliko, ki so bili sprejeti preko priporočil in poznanstev, kar pa še ne pomeni, da so bili vsi na delovno mesto sprejeti brez selekcijskega intervjuja in brez da bi ustrezali razpisanim pogojem, ki so objavljeni pred razpisom novega delovnega mesta. Skoraj polovica vprašanih je že opravljala teste sposobnosti, ki pa povečini niso bili zahtevni. Ugotovila sem, da kadrovniki še vedno ne posvečajo dovolj časa odprtemu dialogu, ki naj bi potekal med njimi in kandidati, da so vprašanja še vedno formalno naravnana in da je neformalnih vprašanj še vedno premalo, kar pove, da kandidata kadrovniki ne pusti v veliki večini, da govori in da pove kaj sam od sebe. Največ pozornosti namenjajo še vedno izkušnjam in izobrazbi. Zanimivo je, da je zelo malo vprašanih odgovorilo, da jim kadrovniki ni zastavil diskriminatornega vprašanja. Tistim, ki so na to vprašanje odgovorili pritrdilno je imelo VI. ali VII. stopnjo izobrazbe. Zelo malo jih je delovno mesto zavrnilo zaradi napačnega vtisa kadrovnika ali podjetja, zaradi boljšega delovnega mesta, četudi se delovno mesto ni skladalo z razpisom, objavljenim v javnosti

Analiza mi pove, da podjetja še vedno premalo storijo, da pridobijo v prvi vrsti kadre, ki jih resnično potrebujejo, ter kadrovnike, ki so sposobni podjetju zagotoviti prihodnost z izbiro pravih kadrov in samoiniciativnostjo, ki se nanaša tudi na prostovoljno razmišljanje o boljšem kadrovanju.

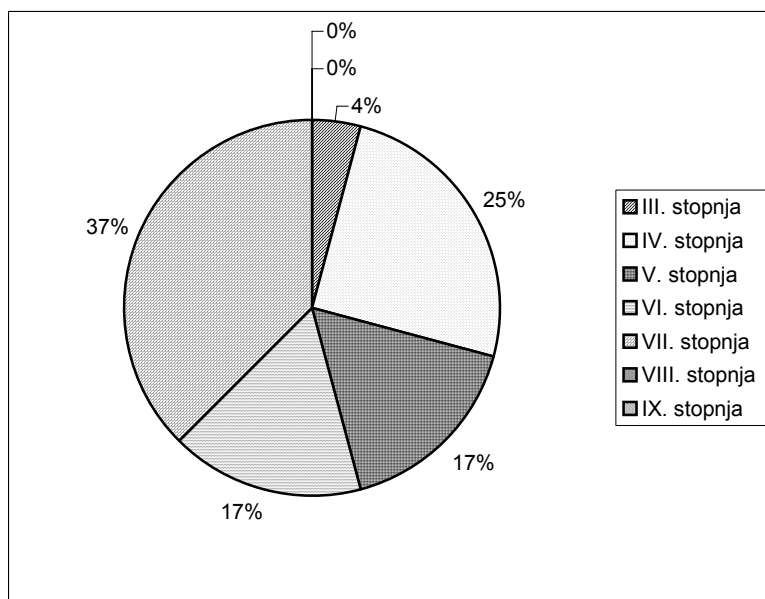
Graf 7. 1. Spol anketirancev



Graf 7. 2. Starost anketirancev

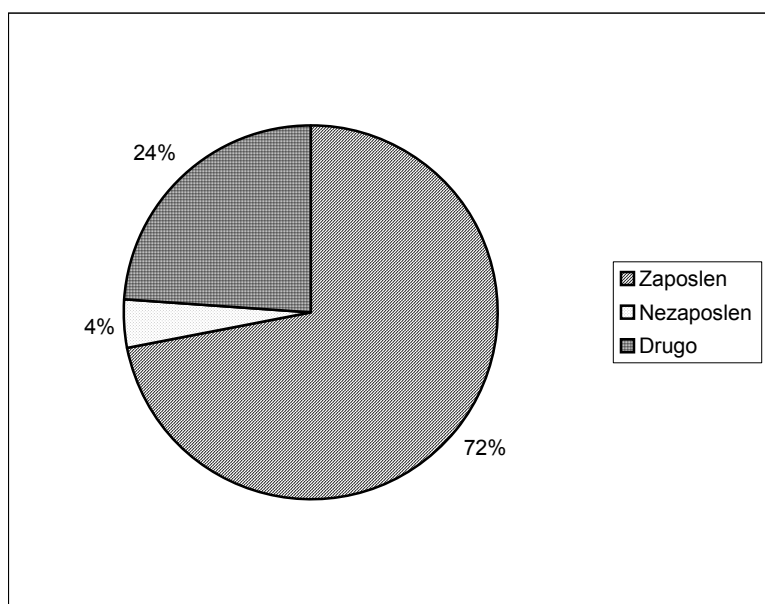


Graf 7. 3. Izobrazba anketirancev



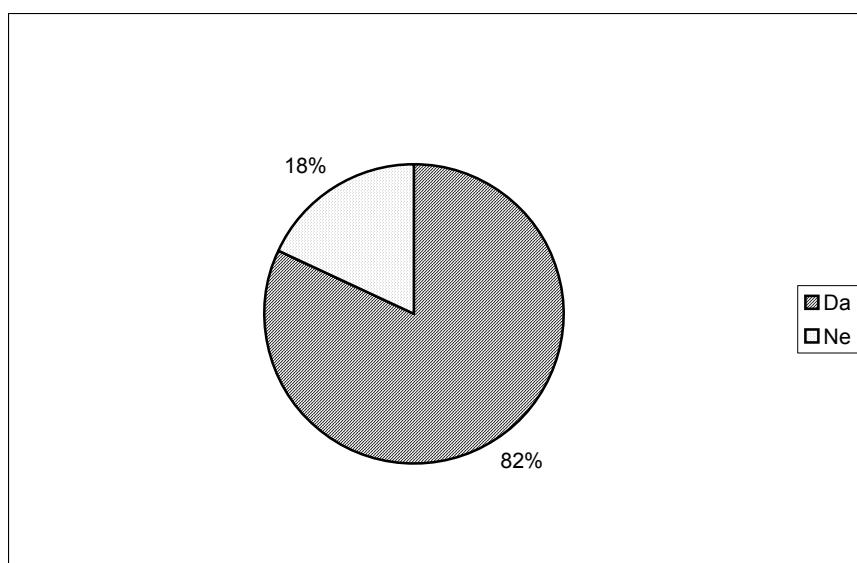
Četrto vprašanje, kakšen je vaš trenutni status zaposlitve, je bilo postavljeno zaradi lažje predstave o anketirancu in njegovem pogledu na selekcijski proces. 72 % ljudi je v delovnem razmerju, 4 % je brezposelnih, 24 % je obkrožilo drugo možnost.

Graf 7. 4. Trenutni status zaposlitve



Peto vprašanje, ali ste se že kdaj udeležili intervjuja, se nanaša na to, ali so se anketirani kdajkoli že udeležili intervjuja, preko katerega so bili kasneje sprejeti v službo. 82 % jih je odgovorilo, da so se intervjuja že udeležili, 18 % pa, da na selekcijski intervju še nikoli niso bili povabljeni oziroma ga niso imeli, čeprav so že zaposleni.

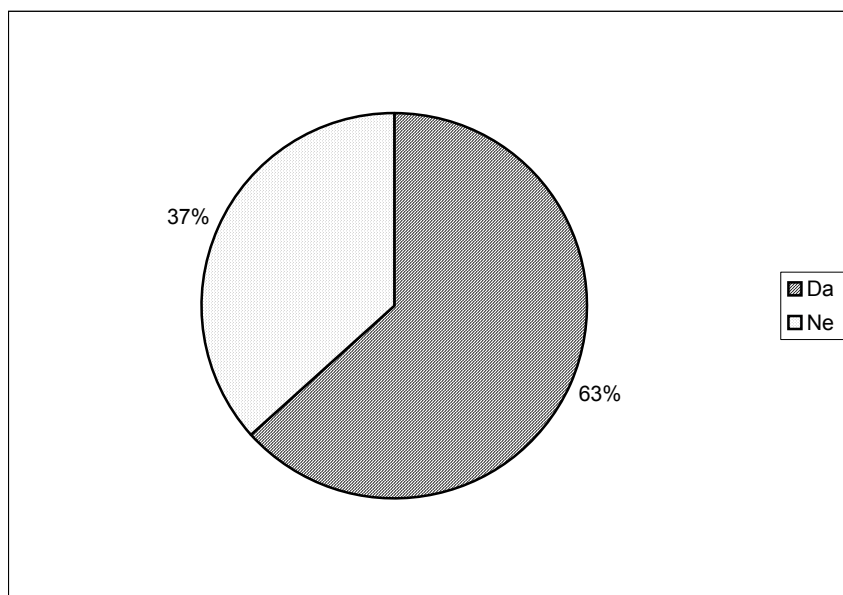
Graf 7. 5. Udeležba na selekcijskem intervjuju



Na naslednja vprašanja so odgovarjali samo tisti, ki so bili kdajkoli povabljeni na selekcijski intervju.

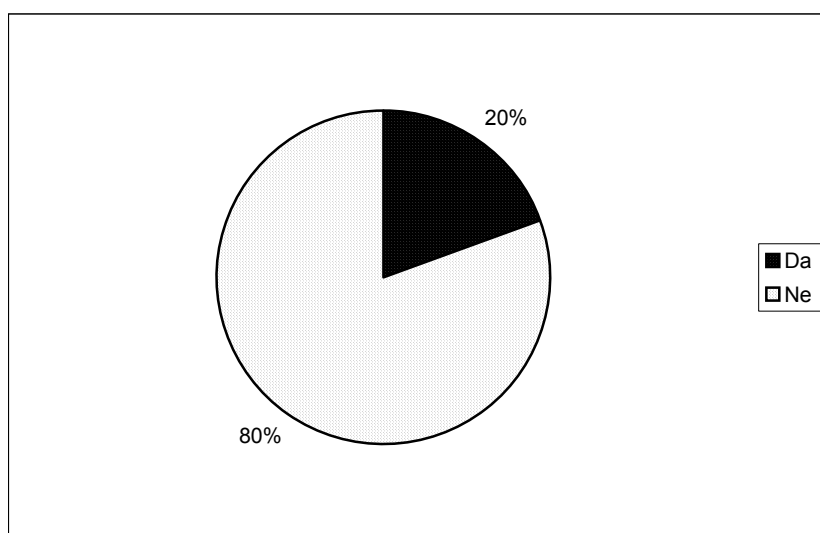
Na šesto vprašanje, ali ste si kdaj pridobili novo delovno mesto v novem podjetju s pomočjo poznanstev ali priporočil, je 63 % anketiranih odgovorilo z da, kar pomeni, da so prišli na katerokoli delovno mesto s pomočjo poznanstev ali priporočil drugih in ne preko selekcijskega intervjuja, 37 % pa je svoje delovno mesto zasedlo potem, ko so bili izbrani zanj preko selekcijskega intervjuja.

Graf 7. 6. Pridobitev delovnega mesta preko poznanstva ali priporočil



Podobno vprašanje kot šesto je tudi sedmo, ali so vas zaposlili brez opravljenega intervjuja, na katero je pritrdilno odgovorilo 20 % vprašanih, vsi ostali, teh je 80 %, pa je moralo intervju opraviti.

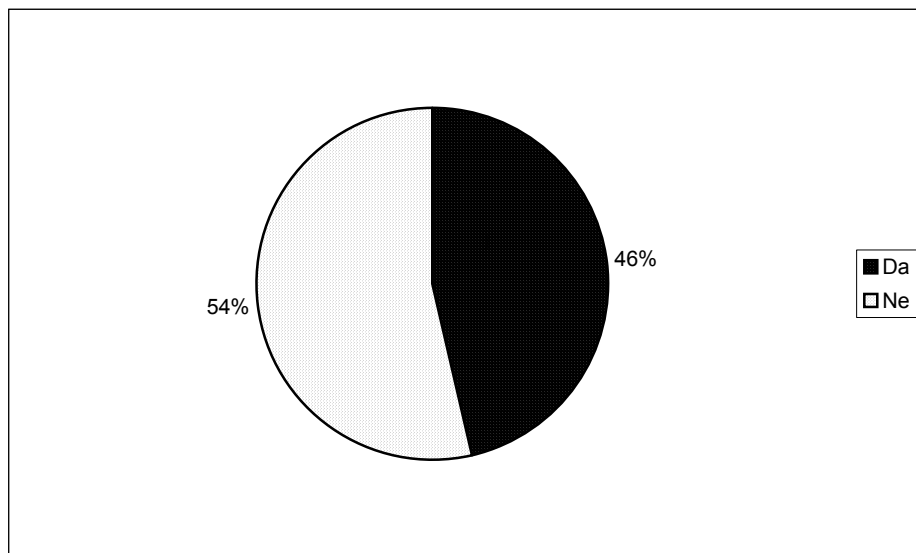
Graf 7. 7. Zaposlitev brez opravljenega intervjuja



46 % tistih, ki so bili kdajkoli povabljeni na selekcijski intervju, je pri osmem vprašanju, ali ste pred ali med intervjujem opravljali kakšne teste sposobnosti, znanja,

spretnosti ali osebnostne teste, odgovorilo pritrdilno, 54 % vprašanih pa preizkusov ni nikoli opravljalo.

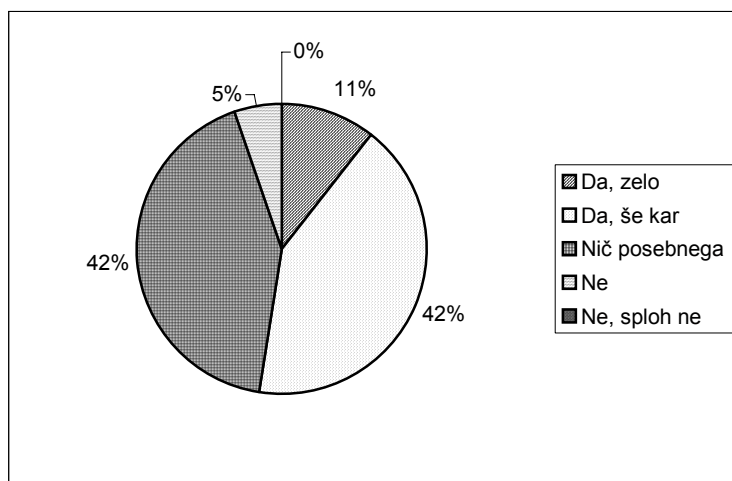
Graf 7. 8. Opravljanje testov sposobnosti, znanja, spretnosti ali osebnostnih testov



Na naslednji dve vprašanji so odgovarjali samo tisti, ki so na prejšnje vprašanje odgovorili pritrdilno.

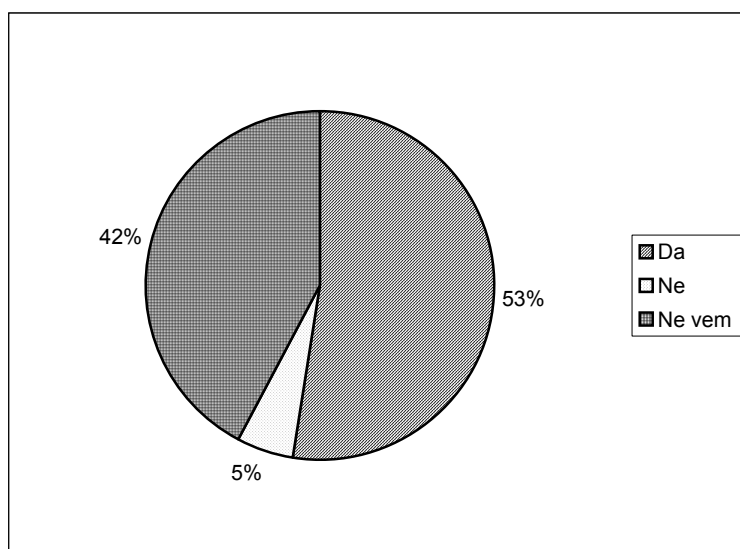
11 % jih je pri devetem vprašanju odgovorilo, da so bili testi zelo zahtevni, 42 %, da so bili še kar zahtevni in da niso bili nič posebnega, 5 % pa, da niso bili zahtevni. Vprašanje se je glasilo, ali so bili testi sposobnosti, znanja, spretnosti zahtevni. Seveda pa se težavnost testov razlikuje glede na zahtevnost delovnega mesta, za katerega smo se prijavi.

Graf 7. 9. Zahtevnost testov sposobnosti, znanja, spretnosti



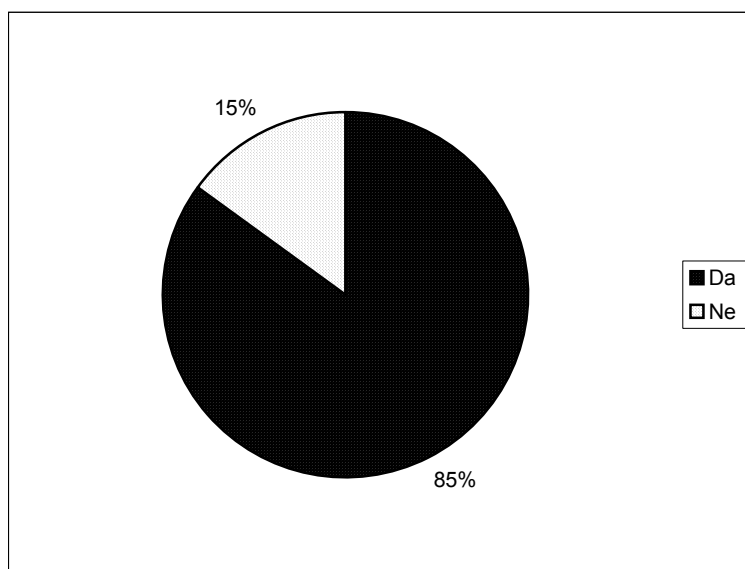
Na deseto vprašanje, ali so bili osebni testi korektni oziroma v skladu z zakonom o varstvu osebnih podatkov, je z da odgovorilo 53 %, z ne 5 %, neopredeljenih pa je bilo 42 % vprašanih. Zakon o varstvu osebnih podatkov se nanaša na zaupnost izvajalcev testov, da rezultate le-teh uporabijo izključno za potrebe selekcijskega intervjuja.

Graf 7. 10. Konkretnost osebnih testov v skladu z zakonom o varovanju osebnih podatkov



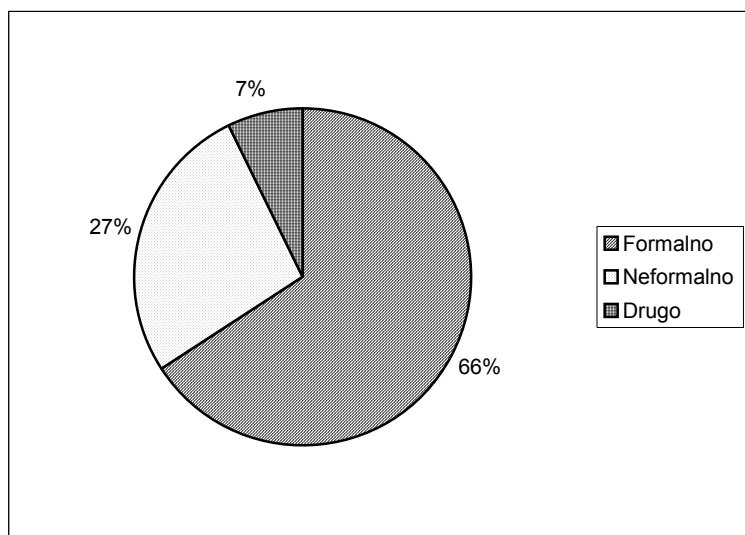
Na enajsto vprašanje, ste izpolnjevali vse razpisne pogoje, je pritrdilno odgovorilo 85 % vprašanih, 15 % pa je odgovorilo negativno, vendar so se na razpisano delovno mesto vseeno prijavili.

Graf 7. 11. Izpolnjevanje razpisanih pogojev



Delež vprašanih, ki je na dvanajsto vprašanje, kako je bil izpeljan vaš intervju, odgovorilo formalno znaša 66 %, neformalno 27 % in kombinirano, kar pomeni formalno in neformalno, 7 %. To si lahko predstavljamo kot nekako zelo formalen nastop kadrovnika in interjovanca.

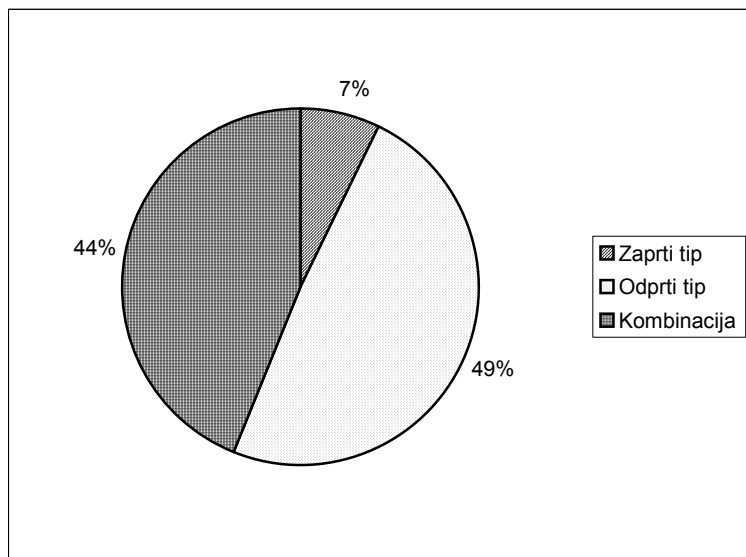
Graf 7. 12. Način izpeljanega intervjuja



Na trinajsto vprašanje, so bila vprašanja zaprtega ali odprtega tipa, je 7 % vprašanih odgovorilo, da so bila na selekcijskem intervjuju zaprta vprašanja, 49 %, da so imeli t. i.

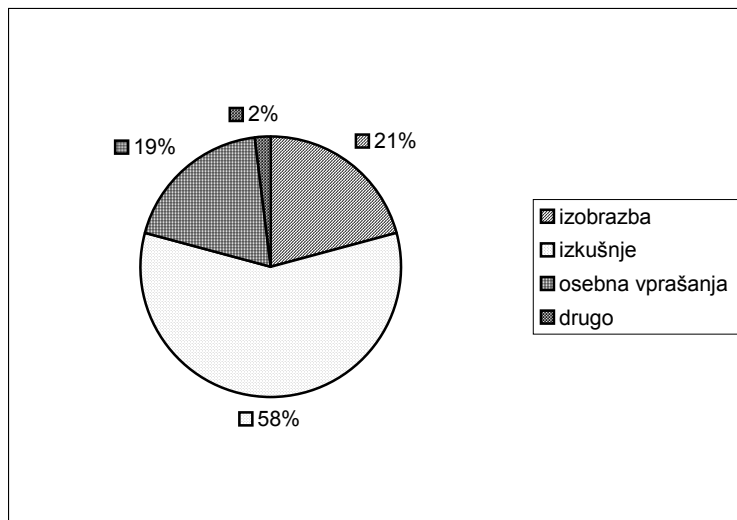
dialog, 44 % pa, da so bila vprašanja kombinirana, vprašanja so bila tako odprtega kot zaprtega tipa.

Graf 7. 13. Tip zastavljenega vprašanja



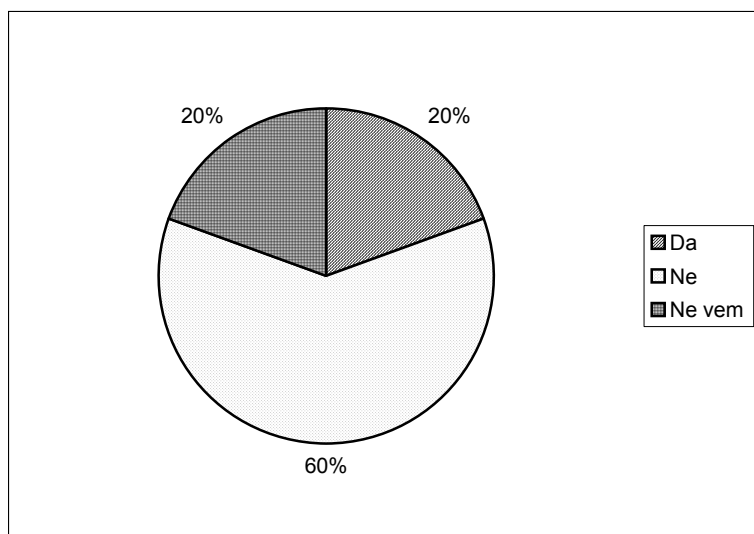
Štirinajsto vprašanje je bilo odprtega tipa, kateremu področju je namenil največ pozornosti, kar pomeni da so vprašani lahko podali več odgovorov. Največ pozornosti so namenili izkušnjam, kar 58 %, izobrazbi 21 %, osebnim vprašanjem 19 %, ostalemu pa 2 %.

Graf 7. 14. Področje pozornosti na intervjuju



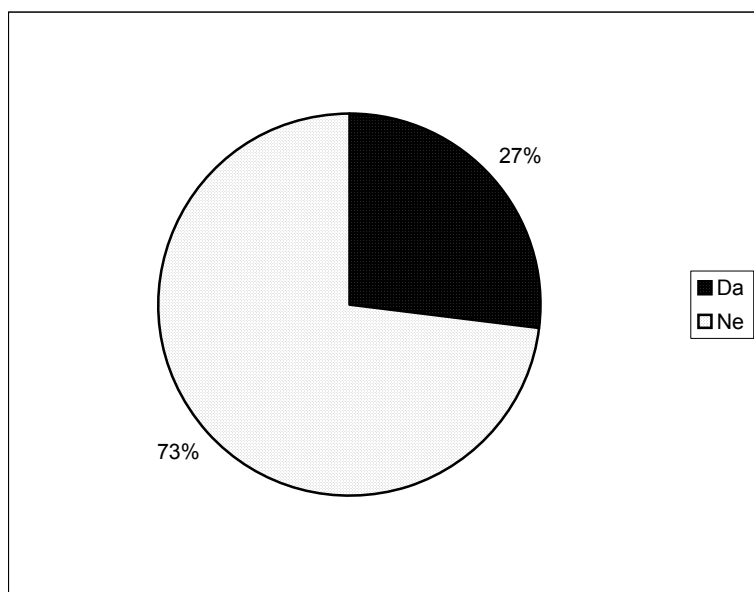
S petnajstim in šestnajstim vprašanjem sem želela ugotoviti, koliko jim je kadrovnik pomagal, da so se sami znašli in na nek način tudi vodili del intervjuja. Na vprašanje, ali vas je kadrovnik spodbujal, da bi povedali več o sebi, kot bi sicer, jih je 20 % odgovorilo, da so s pomočjo kadrovnika povedali več kot bi, če jih ne bi spodbujal k temu, kar 60 % vprašanih spodbude s strani kadrovnika ni bila deležna, 20 % pa se jih ne spomni kakšne spodbude so bili deležni. Analiza odgovora nam kaže, da kadrovniki še vedno povečini nimajo izkušenj in znanja, da bi pri intervjuju spodbujali kandidate in pri tem ustvarili »domače« vzdušje.

Graf 7. 15. Spodbuda kadrovnika



Na šestnajsto vprašanje, ali vam je kadrovník pomagal, če ste se slučajno preveč oddaljili od zastavljenega vprašanja, jih je kar 73 % odgovorilo, da jim ni bil v pomoč, 27 % pa, da jim je pomagal, da so naredili pravi korak naprej.

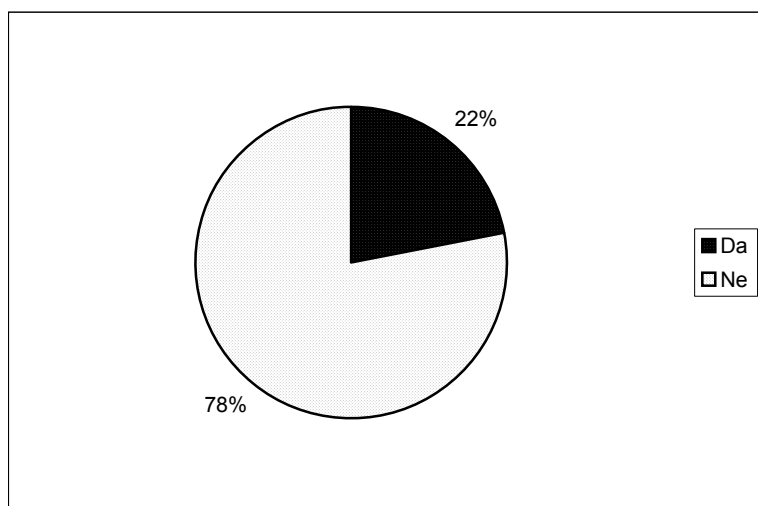
Graf 7. 16. Pomoč kadrovnika



Sedemnajsto vprašanje je bilo kombinirano, kjer so tisti vprašani, ki so obkrožili odgovor da, odgovarjali še na vprašanje, vam je kdajkoli pri vašem intervjuju kateri kadrovník postavil diskriminatorno vprašanje (npr. povečanje ali načrtovanje družine, o

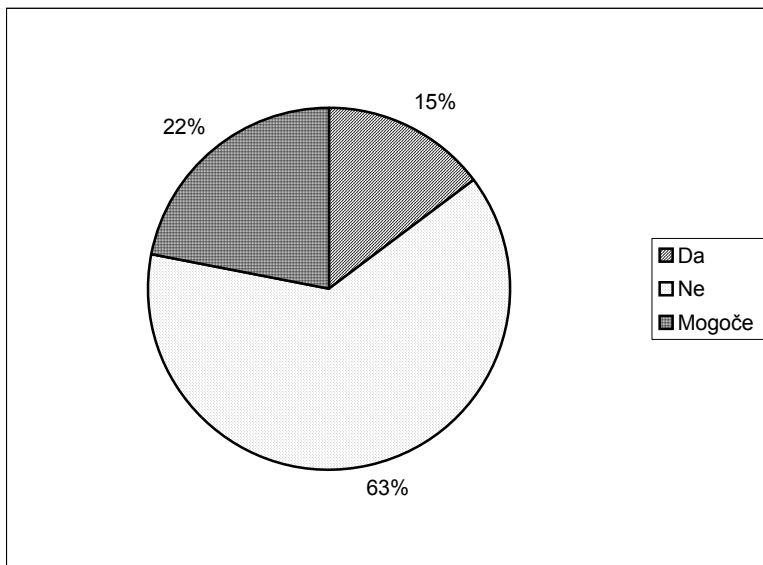
nacionalnosti, invalidnosti, starosti ipd.). Na to vprašanje jih je 22 % odgovorilo z da, največ vprašanj so kadrovniki namenjali načrtovanju in povečanju družine, nekaj stanovanjski problematiki in intimnim odnosom, pri 73 % pa ni bilo zasledenega diskriminatornega vprašanja.

Graf 7. 17. Diskriminatorno vprašanje



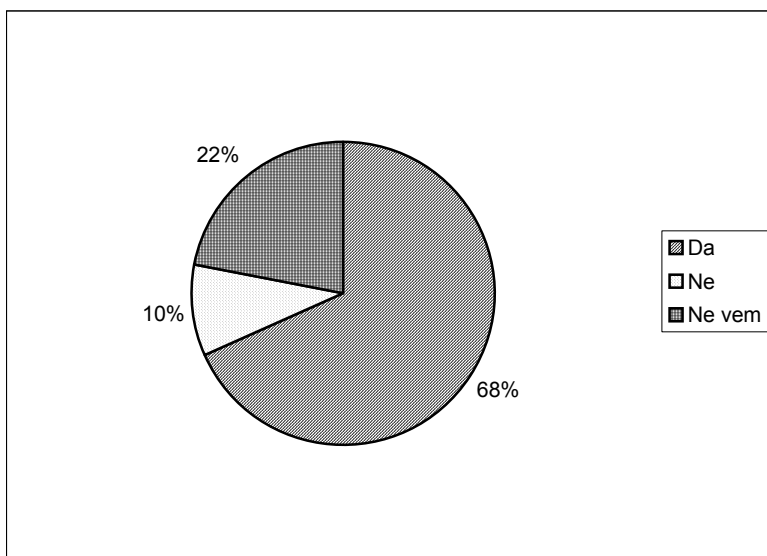
Delež oseb, ki jih je na osemnajsto vprašanje, ali ste imeli kdaj občutek, da so vas zavrnili zaradi napačnega prvega vtisa (npr. fizične privlačnosti) in ne zaradi vaših kvalifikacij, odgovorilo pritrdilno je 15 %, zanikalo jih je 63 %, odgovor mogoče pa je obkrožilo 22 % vprašanih.

Graf 7. 18. Napačen prvi vtis



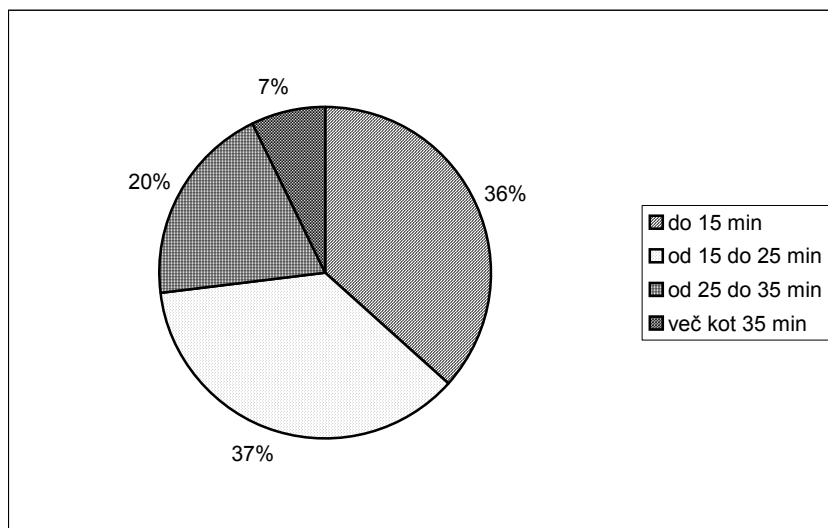
Si je kadrovnik po vašem mnenju vzel dovolj časa za intervju, je bilo devetnajsto vprašanje, na katerega je odgovorilo z da 68 % vprašanih, z ne 10 %, z ne vem pa 22 %.

Graf 7. 19. Namenjen čas



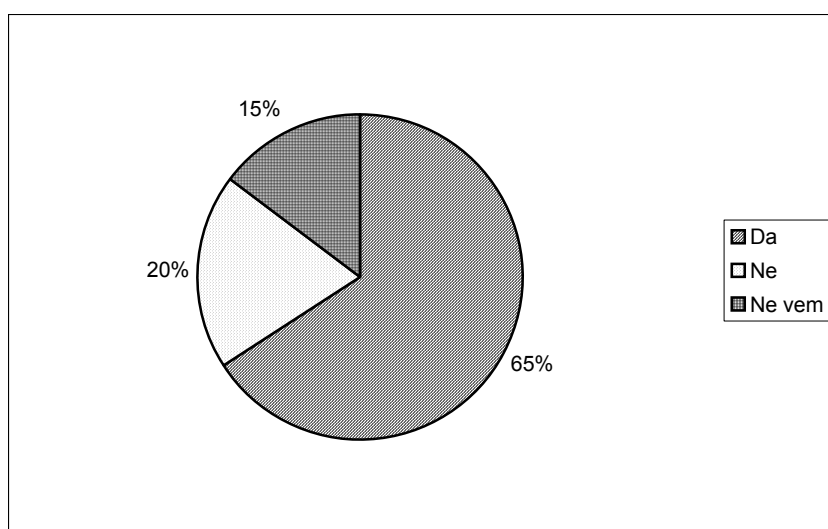
Na dvajseto vprašanje, koliko časa je povprečno trajal kakšen izmed vaših intervjujev, jih je 36 % odgovorilo, da je trajal do 15 min, 37 % od 15 do 25 min, pri 20 % od 25 do 35 min, pri 7 % pa več kot 35 min.

Graf 7. 20. Povprečen čas intervjuja



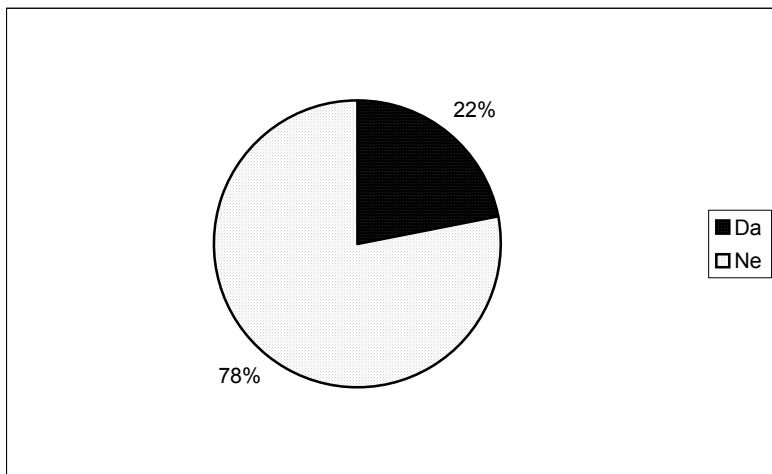
65 % vprašanih je odgovorilo, da se je oglas o prostem delovnem mestu kasneje skladal z dejanskim delom na tem mestu, 20 % da se ni, 15 % jih o tem ni prepričanih. Vprašanje se je glasilo, ali se je vsebina v oglasu iskanja novega delovnega mesta kasneje skladala z dejanskim delom na tem mestu.

Graf 7. 21. Resničnost delovnega mesta



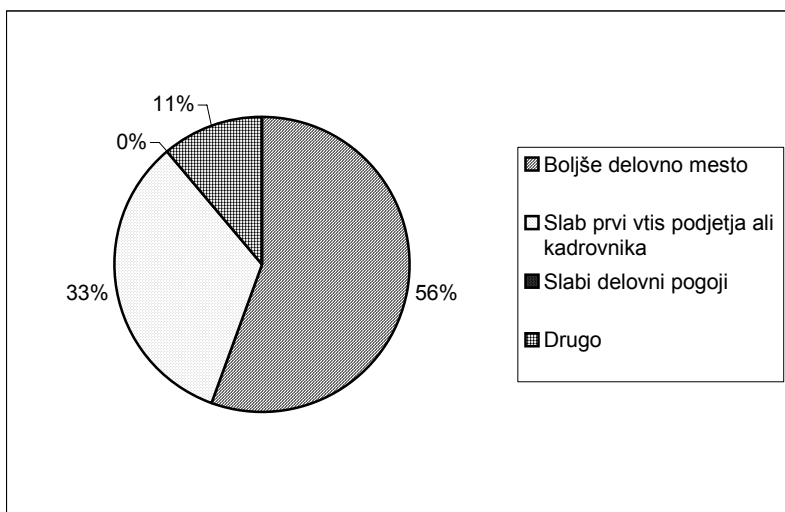
Dvaindvajseto in triindvajseto vprašanje se nanašata eden na drugega. Če so na dvaindvajseto vprašanje vprašani odgovorili z da, so potem odgovorili še na triindvajseto. Dvaindvajseto vprašanje se je glasilo, ste potem, ko ste že bili izbrani za določeno delovno mesto, le-to tudi zavrnili. Le 22 % jih je odgovorilo, da so to dejansko storili, kar 78 % pa, da še nikoli.

Graf 7. 22. Zavrnitev delovnega mesta



Na vprašanje, zakaj ste zavrnili to delovno mesto, jih je 56 % odgovorilo, da zato, ker so našli boljše delovno mesto, 33 %, ker so dobili slab prvi vtis o kadrovniku ali podjetju in 11 % jih je delovno mesto zavrnilo zaradi drugih razlogov, kot npr. oddaljenost podjetja od stalnega prebivališča.

Graf 7. 23. Razlogi zavrnitve delovnega mesta



8 POSTOPEK KADROVANJA V PRAKSI

Osredotočila sem se na predstavitev poteka kadrovanja v podjetju X. Podjetje X je delniška družba v lasti države, ki ima po vseh večjih mestih svoje baze, kar pomeni, da je zelo razširjeno, saj se ukvarja z infrastrukturo.

Postopek kadrovanja se v podjetju prične, ko se ugotovi potreba po kadrih, zaradi posledice fluktuacije, zaradi nepredvidljivih potreb po novem kadru, zaradi začasne potrebe po novem delavcu (zaradi bolniških, porodniških dopustov, nadomeščanj itd). Po ugotovljenih potrebah po delavcih se izda sklep o potrebi, katerega podpiše direktor. Z direktorjevim podpisom postopek kadrovanja steče.

Najprej se z obrazcem PD-1 Prijava potreb po delavcih (priloga) na ustreznem zavodu za zaposlovanje objavi potreba po določenem delavcu oziroma delovnem mestu. V kolikor je interes podjetja, da bi bil odziv na objavo čim večji oziroma, če podjetje potrebuje večje število delavcev, kadrovskega sektorja pripravi osnutek oglasa za objavo v dnevem časopisu. Rok za prijavo na delovno mesto je 8 dni od roka objave v časopisu in na zavodu za zaposlovanje.

V tem 8-dnevem roku se zbirajo vloge, ki se vpisujejo v posebno razpredelnico za vodjo poslovne enote. Iz teh razpredelnic so razvidni osebni podatki kandidata in, ali izpolnjuje pogoje, ki jih delovno mesto zahteva. Vodja poslovne enote s predstavnikom kadrovskega sektorja in z vodjo oddelka, v kateremu iščejo novega delavca, predlaga kandidate, s katerimi kasneje opravijo intervju.

Na razgovore so vabljeni kandidati, ki izpolnjujejo pogoje za objavljeno delovno mesto in ki že imajo izkušnje na podobnih delovnih mestih. Delodajalec si na razgovoru pomaga s splošnim vprašalnikom, ki ga izpolni kandidat.

Na podlagi opravljenih razgovorov, izpolnjenih pogojev razpisa in nenazadnje osebnih vtisov kandidatov na člane komisije, le-ta izbere najbolj ustreznega kandidata. Izbrana kandidata sta vedno dva, zaradi primera, da si prvoizbran premisli. Po potrditvi kandidata ga kadrovskega sektorja napoti na opravljanje zdravniškega pregleda. Po uspešno opravljenem zdravniškem pregledu kandidat sam sporoči datum nastopa na delo in po dogovoru tega dne tudi sklene pogodbo o zaposlitvi za določen čas. Z datumom, ko na novo zaposleni nastopi delo, se postopek kadrovanja zaključí.

V letu 2002 je bila v okviru Visoke strokovne šole za podjetništvo v Piranu opravljena raziskava o dejavnih dejavnikih podjetniškega dela v Sloveniji. Raziskava je vsebovala vprašanja o načinu izbora kadrov. V raziskavo je bilo vključenih 75 managerk in managerjev iz majhnih in srednje velikih podjetij. Vprašanja so se nanašala na izbere selekcijskih tehnik, na obstojanje kadrovskega sektorja v podjetjih, kako se kadrovska dejavnost in strateški cilji med seboj usklajujejo, ugotavljali pa so tudi medsebojno povezanost izbirnih tehnik in nekaterih demografskih dejavnikov.

V raziskavi so ugotovili, da se v majhnih in srednje velikih podjetjih s kadrovske funkcijo največkrat ukvarjajo kar direktorji sami. V selekcijskem procesu managerji največkrat uporabljajo intervju kot najpogostejšo selekcijsko metodo. Zaradi pomanjkljivosti (kot so »halo efekt«, ko spraševalec oceni kandidata samo po eni lastnosti, ki posebej izstopa, učinek začetnega vtisa, odločitev o nekom zaradi spraševalčevih predsodkov, postavljanje stereotipnih vprašanj ipd.) se bodo morali managerji lotiti tudi bolj zahtevnih selekcijskih metod, to so predvsem ocenjevalni centri in preizkusi znanj in veščin. Redko pa uporabljajo tudi zunanje svetovalce oz. kadrovske agencije (po Merkač Skok, Svetic, Lobnikar 2002).

Naslednja raziskava, ki je bila prav tako opravljena na Visoki strokovni šoli za podjetništvo v Piranu, je raziskava o naravi kadrovske dejavnosti v malih in srednje velikih slovenskih podjetjih. Raziskava je bila opravljena v 102 podjetjih in kaže, da podjetniki večino svojega časa namenijo administrativno-kadrovskim opravilom, namesto da bi se posvetili razvoju podjetja, kadrovanje pa prepustili svojim sodelavcem. Tako se ukvarjajo z urejanjem odnosov med zaposlenimi, nagrajevanjem, pridobivanjem kadrov, najmanj pa z načrtovanjem potreb po novih zaposlenih in uvajanju participacije zaposlenih. Sami ugotavljajo, da bi morali več časa posvetiti analizi dela, ugotavljanju zelenih in neželenih lastnosti zaposlenih, nagrajevanju, izobraževanju in usposabljanju.

Avtorji raziskave so managerje prosili, naj ocenijo, kako pomembna jim bodo ta opravila čez tri leta. Najprej so omenili izobraževanje in usposabljanje, načrtovanje razvoja zaposlenih, analizo dela in nagrajevanje. Hkrati pa so avtorji ugotovili, da si sedaj želijo čim več časa posvetiti analiziranju dela in določanju lastnosti delavcev, načrtovanju in organiziranju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Razporeditev pomembnih opravil kaže, da se v majhnih in srednje velikih podjetjih managerji vse bolj zavedajo strateškega pomena kadrovskih virov, katere imajo ali bodo imeli v svojih podjetjih. Managerji bi morali v podjetju zagotoviti razmere za učinkovito delo in prilagajanje spremembam, prave kadre na pravih mestih, povezanost rezultatov dela in nagrajevanja ter ustrezno motivacijo, najustreznejše delovne razmere, razpoloženje in odnose, nujne za doseganje ciljev ter razvoj zaposlenih in podjetja.

V malih in srednje velikih podjetjih je težko najti sposoben kader in ga zadržati. Ravno zato je pomembno, da spoznajo smiselnost in pomen načrtovanja karier, ker se sposobnosti ključnih kadrov v podjetju spreminjajo, spreminja pa se tudi zahtevnost nalog in dela. Zaradi tega spreminjanja je potreba po izobraževanju in usposabljanju toliko večja (po Kalacun 2002 in Merkač Skok, Svetic, Lobnikar 2002).

Ta anketa kaže, da se managerji še premalo zavedajo pomembnosti postopka izbire kadrov. Pred kadrovskimi svetovalci je težka naloga, saj morajo ravno takšne managerje

pripeljati do tiste točke, da se bodo končno zavedali, da je človeški kapital vse prej kot nepomemben.

9 PREDLOG USMERITEV ZA MANAGERSKO PRAKSO

Manager kot kadrovník mora planirati, pridobivati, uvajati prave ljudi na pravo mesto, vseskozi mora spremljati uspešnost ljudi na delovnih mestih oz. svojih sodelavcev, podpirati mora njihov razvoj in skrbeti za usposabljanje sodelavcev. Kadrovník se mora tako z na novo zaposlenimi kot tudi s tistimi, ki so v podjetju že dalj časa, vseskozi ukvarjati in se jim posvečati. Dober kadrovník mora zagotavljati potrebne kadre, da se zastavljeni cilji v podjetju dosežejo. Znati mora predvideti potrebe po kadrih, znati jih mora izbrati in vpeljati v za njih neznano delovno okolje. Zahtevna naloga za kadrovníka je tudi, da vpelje pravega človeka na pravo delovno mesto. Vseskozi mora spremljati sodelavčevo uspešnost, prav tako se mora v pravem trenutku odzvati s pravimi povratnimi informacijami. Te informacije kažejo na nagrajevanje oziroma sankcioniranje zaposlenih. Stalno izobraževanje in usposabljanje je predpogoj za uspeh tako zaposlenega kot podjetja.

Vloga kadrovníka je povezana z ravnanjem s človeškimi viri. Lipičnik pravi, da ravnanje s človeškimi viri nikakor ni enostaven proces in zahteva strokoven pristop z dobrim poznavanjem tega področja. Prav zaradi hitrih sprememb je planiranje človeških virov kot dejavnost managerja v vlogi kadrovníka zelo nevhvaležna naloga, saj se preprosto ne ve dovolj natančno, kakšni ljudje bodo pravzaprav potrebni v organizaciji. Poleg tega je z vedno večjo uporabo timskega načina dela moč ugotavljati bolj rezultate skupnega dela kot pa individualne rezultate posameznikov. V podjetju je pomembno imeti prave ljudi. Podjetje dosega svojo uspešnost prav zaradi svojih zaposlenih.

»Za proces zagotavljanja pravih ljudi na prava mesta se vedno bolj uveljavlja vedenjska sistematizacija« (Lipičnik 1998, 68, 94). Poskusiti je potrebno vseskozi ugotavljati zaželene reakcije zaposlenega, saj je težko predvideti, katere lastnosti in v kakšni medsebojni interakciji vplivajo na reakcije. Upoštevati je potrebno določene zahteve delovnega mesta, kot tudi prilagajanje v obstoječih delovnih skupinah.

Ravnanje s človeškimi viri je lahko konkurenčna prednost s svojo specifičnostjo in edinstvenostjo, ki jo konkurenti s svojimi viri težko ali pa je sploh ne morejo doseči.

10 INTERPRETACIJA

Kadri so gonilna sila v podjetju. Brez podjetja ni kadrov in brez kadrov ni podjetja. To kaže, da eni brez drugega ne morejo. Kadri so prihodnost podjetja, zato je naloga kadrovnika v podjetju pridobiti takšne kadre, ki bodo v okolju, kjer podjetje deluje, predstavljali konkurenčno prednost. To je težka, skoraj nemogoča naloga. Zaradi težavnosti te naloge ima kadrovnik na voljo različna orodja, ki mu pomagajo priti do ustreznih kandidatov.

Ko se v podjetju pojavi potreba po kadru zaradi različnih vzrokov, kot so npr. absentizem, fluktuacija ali širitev poslovanja podjetja, se najprej na zavod za zaposlovanje odda potreba po novem kadru. Prav tako se prosto delovno mesto lahko objavi v različnih medijih, kjer je možnost potencialnih kandidatov večja. Objava takega prostega mesta mora biti čim bolj jasna, pregledna, enostavna, zaradi česar ima kasneje lahko tudi kadrovnik manj dela. V kolikor v podjetju nimajo kadrovskega oddelka ali kadrovnik nima dovolj izkušenj pri selekcijskem procesu ali, če se išče visoko kvalificirane kadre, potem se podjetja velikokrat obrnejo na kadrovske agencije. Njihova naloga je, da podjetju najdejo najboljši kader, ki ga v tistem trenutku podjetje potrebuje.

Po prejetju prošelj in življenjepisov kadrovnik najprej izloči tiste, ki ne ustrezajo razpisanim pogojem in tiste, ki ne ustrezajo kadrovnikovemu mnenju in podjetju samemu. Po prvi opravljeni selekciji sledijo vabila na intervjuje, teste, ankete. Z njimi si pomagajo pri ustvarjanju svoje slike o tem, kakšen bi lahko bil kandidat in kako bi opravljal svoje delo v podjetju. Kadrovnik dobi poleg uradnih podatkov tudi svoje podatke z opazovanjem kandidata s tem, ko opazuje obrazno mimiko, kretnje ipd. Ti nezavedni podatki, ki jih kandidati dajo od sebe, lahko kadrovniku dajo končno odločitev. Tudi tiste kandidate, ki niso bili izbrani po prvem selekcioniranju, je treba obvestiti o odločitvi.

Po opravljenemu delu sledi izbira ustreznega kandidata. Praksa v več podjetjih je, da poleg prvega kandidata izberejo tudi nadomestnega za primer, če se prvoizbrani premisli in zavrne delovno mesto. S tem ni potrebno ponavljati postopka pridobivanja in selekcije. S tem se podjetju prihrani denar in čas. Če se prvoizbrani odzove na vabilo, ga kadrovnik napoti na zdravniški pregled, in če ustreza delovnemu mestu, se uradni postopek pridobivanja zaključi.

Vsekakor pa se postopek ne zaključi za na novo zaposlenega. Novega sodelavca je potrebo predstaviti sodelavcem, s katerimi bo sodeloval, predstaviti mu je treba njegovo delovno okolje, okolje, v katerem deluje podjetje ipd. Tako kot se ne zaključi naloga novega sodelavca, prav tako se ne zaključi naloga kadrovnika. Njegova naloga ostaja, da opazuje, kako se prilagaja v okolju, sodelavcem, delovnemu mestu ipd. Kadrovnik mora spremljati tudi ostale zaposlene. Spremlja njihove zmožnosti za delo, prilagajanje,

problematičnost. Znati mora nagrajevati in po potrebi tudi sankcionirati. Omogočiti mora tudi izobraževanje, usposabljanje, nagrajevanje.

Vrednotenje selekcijskega procesa se nanaša na izbiro, ki jo je opravil kadrovník. Poleg te izbire je potrebno vrednotiti ves proces, ki se je odvijal od ugotovitve potrebe po kadru prek objave delovnega mesta v medijih in selekcioniranja z intervjuji, anketami, testi pa do tistega časa, ko zaključi uvajanje in ko se prilagodi podjetju in okolju.

Teoretični del diplomske naloge se zaključi s praktičnim, in sicer s pomočjo ankete, ki je bila narejena na vzorcu 50 oseb in dejanskega selekcijskega procesa v pridobitni organizaciji ter na podlagi raziskav Visoke strokovne šole za podjetništvo, ki so bile opravljene s slovenskimi managerji o kadrovanju. Rezultati ankete podajo ugotovitev, da bo potrebno še dosti storiti, da bodo podjetja pridobila prave kadre in da bodo z njimi znala tudi prav ravnati.

Podjetja, v prvi vrsti mala, bi morala v svoje zaposlene vložiti več časa, denarja in naporov. Na trgu podjetja bijejo bitko, preživela bodo le tista, ki so v ravnovesju notranje organizacijske klime, ki je v tesni povezavi z usmerjenostjo ciljnih trgov.

LITERATURA

- Florjančič, Jože. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Visoka šola za organizacijo dela.
- Florjančič, Jože. 2002. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Visoka šola za organizacijo dela.
- Florjančič, Jože. 1994. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- 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.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako izbiramo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač, 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. *Analiza dela in določanje lastnosti 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.
- Tavčar, I. Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- 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

- Bezjak Ivanuša, Mirjana. 1998. *Načrtovanje potreb po kadrih*. Podjetnik, 6
- Boštjančič, Eva: *Pasti selekcijskega intervjuja* (13.11.2004)
<http://www.finance-on.net/print.php?id=26064&tip=1>
- Jež, Jure. 1998. *Kadri na internetu: Job provider*. Podjetnik, 6
- Kalacun, Stanislava. 2002. *Tudi kadrovanje zahteva preudarno porabo časa*. Časnik Finance, 25.03.2002. <http://www.finance-on.net/show.php?id=20766>
- Kdo, kdaj, zakaj naroča psihometrično ali psihološko testiranje?* (13.11.2004)
<http://www.mojedelo.com/academy/academic.php?id=18&area=articles&article=51>
- Kragelj, Radovan. 2004. *Vodenje in vrednotenje selekcijskega procesa. 1.del.* (13.11.2004)
http://www.kadrovanje.com/arhiv_07.php
- Kragelj, Radovan. 2004. *Vodenje in vrednotenje selekcijskega procesa. 2.del.* (13.11.2004)
http://www.kadrovanje.com/arhiv_08.php
- Merkač Skok, Marjana, Aleša Svetič, Branko Lobnikar. 2002. *Načini izbora kadrov pri slovenskih podjetnikih*. <http://www.fm-kp.si/visintapl/main.asp> (06.04.2005)
- Merkač Skok, Marjana, Aleša Svetič, Branko Lobnikar. 2002. *Narava kadrovske dejavnosti v majhnih in srednje velikih slovenskih podjetjih*.
<http://www.fm-kp.si/visintapl/main.asp> (06.04.2005)
- Platiše, Tanja. 2003. *Pridobivanje in izbiranje kandidatov v teoriji in praksi*. Diplomaska naloga. Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Prosnik, Tomi. 2004. *Prihodnost zaposlovanja*. HRM revija, št. 4.
Prosto gibanje delavcev, Prehodno obdobje (31.7.2004)
<http://www.sigov.si/mddszi/index.php?CID=63&ID=95>
- Runtas, Irena. 1995. *Pridobivanje kadrov*. Diplomaska naloga. Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Skrtnar, Radoš. 2003. *Spletne borze dela*. Moj mikro.
Strani teleteksta Televizije Slovenija, podstran gospodarstvo (28.2.2005)
- Šmuc, Barbara. 1998. *Kako poiščete prave sodelavce*. Podjetnik, 1.F
- Turk, Dunja. 2004. *Uporaba e-kadrovanja narašča*. Časnik Finance, 26.02.2004.
<http://www.finance-on.net/show.php?id=68046> (31.7.2004)
- Uvedba o odločitvi delovnih dovoljenj za leto 2004* (31.7.2004)
http://www.sigov.si/mddszi/doc/uredba_ddovoljenja.pdf

Velečič, Marko. 2002. *Iskanje zaposlitve preko zasebnih agencij za zaposlovanje*.
Diplomska naloga. Ekonomska fakulteta Ljubljana.

Zakrajšek, Katja Katarina. 2004. *Pasti izbiranja kandidatov za zaposlitev*.
<http://www.finance-on.net/show.php?id=108561>

Zaletel, <http://www.gzs.si/ArhivNovic.asp?ID=10716> (31.7.2004)

Zaposlovanje državljanov tretjih držav v Sloveniji po 1. maju 2004 (31.7.2004)

<http://www.sigov.si/mddszi/index.php?CID=63&ID=98>

www.profil.si

www.adecco.si

www.mojedelo.com

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Izdan sklep o potrebi po sklenitvi delovnega razmerja

Priloga 3 Obrazec za prijavo potrebe po delavcu oz. pripravniku na Zavod za zaposlovanje RS

Priloga 4 Izpolnjen obrazec prijave, vrnjen podjetju

Priloga 5 Objava prostega delovnega mesta v mediju

Priloga 6 Vprašalnik

Priloga 7 Izjava o objavi osebnih podatkov

Priloga 8 Obrazec za prijavo v pokojninsko in invalidsko ter zdravstveno zavarovanje