

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

URŠKA ŠTOKELJ

KOPER, 2020

2020

DIPLOMSKA NALOGA

URŠKA ŠTOKELJ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

**PRIDOBIVANJE IN SELEKCIJA KADROV NA
PRIMORSKEM**

Urška Štokelj

Koper, 2020

Mentor: doc. dr. Armand Faganel

POVZETEK

Namen diplomske naloge je empirično preučiti način selekcije in proces pridobivanja novih kadrov na področju Primorske. Za raziskavo smo uporabili kvantitativno metodo in z osnovami, predstavljenimi v teoretičnem delu, pripomogli pri sestavi raziskave. K nalogi smo pristopili v okviru kvantitativne raziskovalne paradigme. Informacije in podatke smo pridobili s pomočjo anketnega vprašalnika; ciljna publika so bila podjetja na Primorskem oziroma natančneje, kadrovski oddelki in osebe, odgovorne za izvajanje zaposlovanja in selekcije znotraj organizacije. Anketiranje je potekalo preko osebnega pristopa, in sicer na področju Primorske, podrobneje v območju Kopra, Nove Gorice in Ajdovščine. Ugotovili smo, kakšne metode selekcije in privabljanja uporabljajo podjetja na Primorskem in da veliko izmed anketiranih organizacij nima izoblikovane strategije zaposlovanja. Na podlagi odgovorov ankete smo oblikovali predloge za oblikovanje in izboljšanje strategije privabljanja in izbire novih zaposlenih.

Ključne besede: zaposlovanje, upravljanje človeških virov, oglaševanje prostih delovnih mest, proces selekcije kadrov, mediji za oglaševanje.

SUMMARY

The purpose of this thesis is to examine the methods of selection and the process of attracting new staff in the Primorska region empirically. For the research, we used the quantitative method and created the questionnaire based on the fundamental principles presented in the theoretical part. We approached the task using a quantitative research paradigm. Information and data were obtained through an online questionnaire and the target audience was companies in the Primorska region or more specifically, human resource departments and company personnel responsible for conducting recruitment and selection within the organization. The survey was conducted through a personal approach in the area of Primorska, more specifically, in the area of Koper, Nova Gorica, and Ajdovščina. The research showed which methods of selection and attraction are used by companies in the littoral region and that many of the companies do not have an employment strategy. Based on the survey responses, we formulated some proposals to design and improve the strategy of attracting and selecting new employees.

Keywords: employment, human resource management, advertising vacancies, employee selection process, media advertising.

UDK: 658.3(497.472)(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge	2
1.3	Metode za doseganje ciljev	3
1.4	Predpostavke in omejitve diplomske naloge	3
2	Ravnanje s kadri v organizaciji	5
2.1	Definicija	5
2.2	Funkcije	6
3	Zaposlovanje	8
3.1	Proces zaposlovanja	8
3.2	Viri zaposlovanja	11
3.2.1	Notranji viri	11
3.2.2	Zunanji viri	12
4	Oglaševanje delovnih mest	14
4.1	Delovni oglas	14
4.2	Pravna podlaga objave prostega delovnega mesta	15
4.3	Oglaševalne poti	16
4.3.1	Časopisi in revije	16
4.3.2	Radio in televizija	16
4.3.3	Zaposlovanje preko interneta in socialnih omrežij	17
4.3.4	Priporočila	19
4.3.5	Agencije za zaposlovanje	19
4.3.6	Izobraževalne ustanove	20
4.3.7	Naključne vloge s strani iskalca zaposlitve	20
5	Selekcija	21
5.1	Proces selekcije kadrov	21
5.2	Metode selekcije	22
5.2.1	Intervjuji	22
5.2.2	Ocenjevalni centri	22
5.2.3	Testi in modeli	23
5.2.4	Priporočila	24
6	Raziskava	25
6.1	Namen in cilji raziskave	25
6.2	Potek raziskave	25

6.3	Anketni vprašalnik	26
6.3.1	Podatki o anketiranih podjetjih	26
6.3.2	Dejavnost podjetja	27
6.3.3	Velikost podjetja	27
6.3.4	Kdo ureja pridobivanje in selekcijo kadrov znotraj podjetja?	28
6.3.5	Ali ima vaša organizacija izoblikovano strategijo iskanja in selekcije novih zaposlenih?	30
6.3.6	Kje najpogosteje iščete kandidate za delovno mesto?	32
6.3.7	Kako pogosto uporabljate spodaj navedene metode pridobivanja novih zaposlenih?	33
6.3.8	Za katero od naštetih metod zaposlovanja menite, da je najuspešnejša?	34
6.3.9	Kako pogosto uporabljate spodaj navedene metode selekcije novih zaposlenih?	35
6.3.10	Označite pomembnost navedenih lastnosti pri selekciji novega kandidata.....	36
6.3.11	Ali vaše podjetje najema zunanje izvajalce za opravljanje kadrovske storitve?.....	36
6.3.12	Kako bi ocenili kadrovske prakse znotraj vašega podjetja?	37
6.3.13	Ali se vaše metode za izbiro zaposlenih razlikujejo glede na kader, ki ga iščete?	38
6.4	Povzetek ugotovitev	38
6.5	Predlogi za izboljšanje	39
7	Sklep.....	41
	Literatura.....	43
	Priloge.....	47

PONAZORILA

Slika 1:	Proces prijave.....	10
Slika 2:	Dejavnost anketiranega podjetja	27
Slika 3:	Velikost anketiranega podjetja.....	28
Slika 4:	Kdo ureja pridobivanje in selekcijo kadrov znotraj podjetja	29
Slika 5:	Kdo ureja pridobivanje in selekcijo kadrov glede na velikost podjetja	30
Slika 6:	Strategija pridobivanja in selekcije zaposlenih.....	31
Slika 7:	Strategija pridobivanja in selekcije zaposlenih.....	31
Slika 8:	Način pridobivanja novih zaposlenih.....	32
Slika 9:	Najpogosteje uporabe metode pridobivanja kandidatov	33
Slika 10:	Najuspešnejša metoda po mnenju anketiranih podjetij.....	34
Slika 11:	Pogostost uporabe metod selekcije	35
Slika 12:	Lastnosti kandidata po pomembnosti.....	36
Slika 13:	Zunanji izvajalci kadrovskih storitev	37
Slika 14:	Ocena kadrovskih praks znotraj anketiranega podjetja	37
Slika 15:	Metode za izbiro različnih kadrov	38
Preglednica 1:	Podatki o anketiranih podjetjih	26
Preglednica 2:	Dejavnost anketiranega podjetja	27
Preglednica 3:	Velikost anketiranega podjetja.....	28
Preglednica 4:	Kdo ureja pridobivanje in selekcijo kadrov znotraj podjetja.....	29
Preglednica 5:	Strategija pridobivanja in selekcije zaposlenih.....	30
Preglednica 6:	Način pridobivanja novih zaposlenih.....	32

KRAJŠAVE

HRM	Human Resource Management
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
ZRSZ	Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje
ZUTD	Zakon o urejanju trga dela
ZPSV	Zakon o prispevkih za socialno varnost
ZGD-1	Zakon o gospodarskih družbah
MDDSZ	Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

1 UVOD

Vse več podjetij posveča precej pozornosti upravljanju s človeškimi viri in njegovemu vpliv na uspešno poslovanje. Zaposlovanje in izbira dobrega kadra so izjemno pomembna funkcija kadrovskega managementa. Merkač Skok (1998) navaja, da kadrovski management poudarja čim bolj popolno dopolnjevanje obče poslovne strategije in kadrovskega managementa ter skupni interes zaposlenih in managementa, da bi organizacija dosegala uspešno poslovanje. Podjetje potrebuje čim boljši kader, kajti le to omogoča rast in uspeh na današnjem konkurenčnem trgu, zato posledično posveča velik poudarek pri iskanju in selekciji novih delavcev ter skrbi za njihovo dobro počutje na delovnem mestu. Pri iskanju zaposlenih je bistveno, da so pravi ljudje zaposleni na pravih delovnih mestih.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Ko govorimo o ravnanju s kadri znotraj organizacije, avtorji niso poenoteni pri prevajanju pojma managementa človeških virov oziroma z angleško okrajšavo HRM (Human Resource Management). Ena izmed bolj pogosteje uporabljenih definicij HRM opisuje kadrovski management kot »proces, v katerem organizacija s svojo poslovno strategijo sistematično in integrirano načrtuje potrebe po kadrih, kadruje, razvija ter vrednosti svoje kadre, jih nagraduje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose.« (Armstrong 1996; Merkač Skok in Kavčič 2005).

V prvi fazi poteka samo načrtovanje in ugotavljanje potrebe po delovnem mestu, ki pa izhaja iz politike in ciljev podjetja. Seveda je načrtovanje zaposlenih pogojeno z nivojem uspešnosti in razvojem organizacije (Mihalič 2006). Florjančič in Jereb (1998, 42) sta načrtovanje kadrov opredelila kot »neprekinjen proces, s katerim pridemo do načrta kadrovskih potreb in v končni stopnji do načrta kadrovskih ukrepov«.

Iskalci zaposlitve imajo široko paleto možnosti za iskanje dela. Velikokrat iskanje kadrov uporabljajo preko družine in prijateljev, osebno obišejo podjetja, ki jih zanimajo, ali pa poiščejo pomoč preko agencij za zaposlovanje ter iz vira raznih spletnih oglasov. Ko govorimo o zaposlovanju, je definicij veliko. Zaposlovanje je postopek privabljanja kandidatov, ki imajo določene spretnosti, sposobnosti in druge osebne lastnosti, primerne za zapolnitev prostega delovnega mesta znotraj organizacije. Ko privabljam ljudi v organizacijo, je možnosti veliko; za katero se bomo odločili je odvisno od poslanstva in vizije podjetja. Nekatere izmed možnosti so posredovanje preko raznih agencij, zavod za zaposlovanje, štipendiranje, priporočila, svetovalnice, internet ... Običajno je to v obliki delovnega oglasa, ki je natisnjen, ali pa elektronsko obvestilo o nameri, da bi nekoga najeli za opravljanje določenega dela na položaju v organizaciji. Objava delovnega oglasa mora po zakonu biti na razpolago javnosti ne glede na to, ali zaposlujemo iz notranjih ali zunanjih virov. Objavo delovnega mesta oblikuje delodajalec: njegov upravni, kadrovski uslužbenec ali zaposleni, ki obvesti trenutne zaposlene ali javnost na takojšnjo ali prihajajoče odpiranje delovnega mesta v podjetju. Objava se lahko

prikaže na oglasni deski podjetja, na spletni strani ali v medijih, kot so časopisi, revije in publikacije, povezane z industrijo. Objave o delovnih mestih se lahko pojavijo tudi na socialnih omrežjih.

Ko se kandidati prijavijo na delovno mesto, se začne postopek selekcije. Gre za proces usklajevanja organizacijskih zahtev z veščinami in kvalifikacijami ljudi. Učinkovita izbira je mogoča le, če je ujemanje učinkovito. Uspeh katere koli organizacije je odvisen od njene sposobnosti pridobitve pravih ljudi na pravem mestu ob pravem času. Z izbiro pravega kandidata za zahtevano delovno mesto bo organizacija prihranila čas in denar. Svetlik (2009) navaja, da se pri neuspešnem izbirnem postopku učinkovitost precej zniža, saj ga je treba znova opraviti. Poleg tega se bo organizacija soočala z manj težavami zaradi odsotnosti in nihanj pri zaposlenih; postopek izbire mora biti prilagojen ne le v prid podjetja, temveč tudi v prid kandidatom, med drugim tudi tistim, ki ne ustrezajo zahtevam. Ali se je delodajalec odločil za ustreznega kandidata, se razkrije v nekaj tednih oziroma mesecih; posledično je veliko zaposlitev sklenjenih za določen čas (Ivanuša-Bezjak 2006).

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen diplomske naloge je preučiti uporabo ter stališča zaposlovalca oglaševalnih poti in selekcije pri iskanju novih zaposlenih na področju Primorske. Namen raziskovalne naloge je tudi predstaviti proces objave oglasa za delovno mesto ter postopka selekcije kandidatov ter s pomočjo kvantitativne raziskave ugotoviti najpogostejše metode oglaševanja prostih delovnih mest na področju Primorske, kateri so dejavniki pri odločanju o izbiri kandidata in ali se pri iskanju novih zaposlenih poti razlikujejo glede na visoko oziroma nizko kvalificirane položaje.

Cilji teoretičnega dela so:

- pregled obstoječe literature o obravnavani temi,
- pregled obstoječih statističnih podatkov o zaposlovanju na Primorskem,
- predstaviti postopek oglaševanja prostih delovnih mest ter selekcijo zaposlenih.

Cilji empiričnega dela so:

- ugotoviti poznavanje ter odnos delodajalca do oglaševanja prostih delovnih mest,
- ugotoviti, katere kanale zaposlovalci na Primorskem največkrat uporabljajo ter ali se razlikujejo glede na hierarhijo delovnega mesta,
- ugotoviti, preko katerih oglaševalnih kanalov je zaposlovanje najuspešnejše,
- ugotoviti, kakšen je proces selekcije Primorskem,
- ugotoviti zadovoljstvo pri selekciji novih zaposlenih.

1.3 Metode za doseganje ciljev

Pri raziskavi smo uporabili različne metode za doseganje ciljev in namena, in sicer iz primarnih in sekundarnih virov.

V teoretičnem delu smo definirali pomen zaposlovanja, oglaševanja in selekcije ter navedli, katere metode se v praksi uporabljajo ter katere so njihove prednosti in pomanjkljivosti. V prvem delu smo s povzemanjem in primerjavo literature in internetnih virov zbrali pomembne podatke. Z uporabo metode kompilacije in metodo deskripcije smo s pomočjo literature in že obstoječih raziskav predstavili pojme, spoznanja in aspekte o obravnavani temi. Pri opisovanju najpogostejših metod oglaševanja in selekcije smo predvsem izpostavili prednosti in slabosti v praksi.

V empiričnem delu smo ugotavljali stališče do zaposlovanja in selekcije kandidatov delodajalcev oziroma smo se bolj natančno osredotočili za posameznike znotraj organizacije, ki so odgovorni za zaposlovanje na Primorskem. Uporabili smo metodo spraševanja – anketiranja. Raziskavo smo izvedli s pomočjo vprašalnikov z anketiranjem ciljne populacije. Naša ciljna skupina so kadrovske oddelke oziroma osebe, odgovorne za zaposlovanje znotraj organizacij, ki delujejo na območju Primorske.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa. Z njihovo pomočjo smo pridobili odgovore višje kakovosti. Na začetku so postavljena splošna vprašanja o velikosti in dejavnosti anketiranih organizacij; sledijo bolj specifična vprašanja glede izoblikovane strategije zaposlovanja, načinov in metod iskanja novih zaposlenih ipd.

Namen smo imeli pridobiti vsaj 20 v celoti izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Glede na dober odziv podjetij smo anketiranje zaključili s 25 popolnoma izpolnjenimi vprašalniki. Na podlagi tega smo kasneje vprašalnike pregledali in opravili osnovno statistično analizo. Uporabili smo brezplačno spletno anketiranje s pomočjo programa IKA. Odgovore smo obdelali in ustvarili grafe s pomočjo programa Microsoft Excel. Anketa je bila anonimna.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomske naloge

Naloga temelji na naslednjih predpostavkah:

- oglaševanje preko spleta je pogosto,
- metode za izbiro kadrov se razlikujejo glede na različne položaje iskanega delovnega mesta,
- pri selekciji kandidatov so najpomembnejše pretekle izkušnje in izobrazba,
- večina novo zaposlenih je pridobljena iz zunanjih virov,
- večina podjetij ima izoblikovano strategijo zaposlovanja,
- uporaba zunanjih izvajalcev kadrovske storitve je redka,
- kot metodo selekcije podjetja najpogosteje uporabljajo obrazce za delovna mesta in intervju,

- pridobili bomo poglobljene in iskrene odgovore.

Upoštevali smo naslednje omejitve:

- omejena je ciljna populacija, saj bodo v raziskavi sodelovale le večje organizacije, ki delujejo v primorski regiji;
- podjetja morda ne bodo pripravljena na sodelovanje v raziskavi;
- pridobili bomo morda nepopolno izpolnjene anketne vprašalnike;
- naletimo lahko tudi na nerazumevanje vprašanj pri anketirancih.

2 RAVNANJE S KADRI V ORGANIZACIJI

»Kadri so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseg osebnih in delovnih ciljev v organizaciji.« (Možina 1998, 3). Ljudje so najpomembnejši del organizacije, a z njimi je treba upravljati. Kadrovska funkcija v podjetju mora skrbeti za zaposlenega ne le na strokovni ravni, temveč tudi na osebni ravni. Poleg skrbi za zaposlenega na individualnem področju morajo biti odnosi med zaposlenimi prav tako dobro načrtovani. Pri upravljanju s človeškimi viri gre za usklajevanje želja zaposlenih z interesi vodstva, vendar pa moramo prvi vrsti poznati razpoložljive možnosti za morebitne potrebe zaposlitev, analizirati in načrtovati vsako potrebo po zaposlovanju v okviru zmožnosti, zelo pazljivo izbrati pravega kandidata ter vsakemu zaposlenemu nuditi možnost napredovanja, sprotnega izobraževanja in obenem nuditi zaposlenim spodbude za uspešno delo. Poskrbeti je treba tudi za dobro vzdušje med zaposlenimi (Merkač Skok 1998, 4). Ni zanemarljiv podatek, da zaposleni preživijo več ur na dan s sodelavci kot s svojimi družinskimi člani.

Zelo pomembna je kakovost posameznika, ki je vključen v delo. Vključuje inteligentnost posameznika, njegovo energijo, pozitivno naravnost, zanesljivost, pripadnost kolektivu; v okviru nadarjenosti in volje do dela se odraža njegova sposobnost, spretnost ... Te lastnosti je treba prepoznati že pri izboru bodočih delavcev. Zaposlene znotraj organizacije ne smemo obravnavati kot strošek, temveč kot poslovno naložbo (Merkač Skok in Kavčič 2005, 18). Obenem je v vsakem posamezniku treba izluščiti čim več njegovih dobrih sposobnosti in lastnosti z različnimi spodbudami. Zelo pomembni so timski duh in kolektivna usmerjenost k cilju, ki jo tvorijo posamezniki.

2.1 Definicija

Izraz upravljanje s človeškimi viri (oziroma human resource) je bil prvič uporabljen na začetku 20. stoletja in nato še pogosteje v šestdesetih letih, da bi z izrazom opisali ljudi, ki delajo znotraj neke organizacije. Upravljanje s človeškimi viri je kadrovsko vodenje s poudarkom na zaposlenih znotraj organizacije kot sredstvih, s katerimi podjetje upravlja. V tem kontekstu se zaposlene včasih poimenuje tudi kot človeški kapital. Prav tako kot pri drugih poslovnih sredstvih je cilj učinkovito izkoristiti zaposlene, zmanjšati tveganja in povečati donosnost naložb. Ko govorimo o ravnanju s kadri znotraj organizacije, domači avtorji niso poenoteni pri prevajanju pojma managementa človeških virov oziroma z angleško okrajšavo HRM (Human Resource Management). Ena izmed pogosteje uporabljenih definicij HRM opisuje kadrovski management kot »proces, v katerem organizacija s svojo poslovno strategijo sistematično in integrirano načrtuje potrebe po kadrih, kadruje, razvija ter vrednosti svoje kadre, jih nagraduje in z njimi vzdržuje učinkovite odnose.« (Armstrong 1996; Merkač Skok in Kavčič 2005, 14). Kadrovska služba znotraj organizacije je običajno odgovorna za oblikovanje, uveljavitev in nadzor politik, ki urejajo delavce in odnos organizacije z njenimi zaposlenimi. Predvsem mora upravljanje s človeškimi viri slediti cilju uspešne organizacije.

»Kadrovski management poudarja čim bolj popolnejše dopolnjevanje med splošno poslovno strategijo in kadrovskim managementom ter skupni interes zaposlenih in managementa, da bi organizacija dosegla uspeh.« (Merkač Skok in Kavčič 2005, 19) To je proces, ki se neprestano vzajemno razvija oz. bi se moral razvijati v smislu povezovanja interesov vseh zaposlenih in vodstvom. Interesi morajo slediti zadovoljstvu managementa, zaposlenih in družbe. Pomemben je predvsem vzajemen dialog med upravo in delavci, kajti le tako se zagotovi izboljšave na podlagi sprotnega reševanja problemov in rasti razvoja. Če se vodstvo ne zaveda, da ima morda težavo, lahko ta prerase v težko obvladljiv problem, ki terja čas, energijo in sredstva. Definicija upravljanja s človeškimi viri nam tudi razkriva, kako s filozofskega stališča upravljamo s človeškim kapitalom po principu: vložiti kar največ v svoje zaposlene in oni bodo vložili kar največ v tvojo organizacijsko enoto.

Cilji upravljanja človeških virov so predvsem ukrepi, ki se uvajajo znotraj organizacije v etičnem smislu in družbenih potrebah ali izzivih družbe in njenih zaposlenih. To pomeni tudi odgovarjanje na pravna vprašanja, kot so razmerje med plačilom in opravljenim delom ipd. Veliko pomembnost imajo ukrepi, ki pomagajo zagotoviti učinkovitost organizacije. To na primer vključuje usposabljanje in zaposlitev ustreznega števila delavcev za določeno nalogo. Kadrovska služba mora upoštevati tudi smernice, ki se uporabljajo za pravilno delovanje kadrov v celotni organizaciji (Bernardin 1993, po Flerin idr. 2002). To pomeni zagotavljanje, da vsa sredstva človeških virov dosežejo maksimalen potencial. Poleg tega ne smejo spregledati podpore osebnim ciljem vsakega zaposlenega, kar vključuje nudenje priložnosti za izobraževanje ali razvoj kariere ter ohranjanje zadovoljstva zaposlenih (Harris 2000, 14–23).

2.2 Funkcije

Temeljna funkcija HRM je upravljanje ljudi na delovnem mestu, da bi dosegli poslanstvo organizacije in okrepili kulturo. Kadar je učinkovito, lahko kadrovski managerji pomagajo pri zaposlovanju novih ljudi in strokovnjakov na področju. Funkcije upravljanja s človeškimi viri so naloge vodstva, da razpoložljivim kadrovskim kapacitetam racionalno in ustrezno naloži naloge neposredno in s čim manjšim številom zaposlenih izvede čim večji uspeh (Harris 2000, 5–9). Med funkcije kadrovske dejavnosti spada veliko nalog, na primer načrtovaje in zaposlovanje novih ljudi, analize dela, ocenjevanje in nagrajevanje delavcev, uvajanje sprememb za izboljšanje dela ipd. Za doseganje ciljev podjetja je pomembna tudi pomoč pri usposabljanju in razvoju trenutnih zaposlenih. To pomeni, da je HRM ključni del ohranjanja ali izboljšanja zdravja podjetja (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999). Poleg tega lahko kadrovski managerji spremljajo stanje na trgu dela in tako pomagajo organizaciji ostati konkurenčna.

Funkcije upravljanja s človeškimi viri se delijo na primarne in sekundarne. Kot že beseda pove, so primarne tiste, ki so vezane na pridobivanje kadrov, ko se razpiše določeno delovno mesto. Med primarne spada tudi plačilo zaposlenih in morebitne ugodnosti ter načrtovanje kadrov.

Pomemben je tudi razvoj človeških virov, v okviru katerega čim bolj smotrno izkoristimo sposobnosti razpoložljivega osebja.

V sekundarnih funkcijah določamo organizacijske cilje, oblikujemo načrte dela, v zvezi s tem raziskujemo in o tem informiramo. V sekundarnem procesu funkcij ustvarjamo čim boljšo podlago za primarne funkcije.

Vodstvo kadrovanja ima dolžnost, da s svojo sposobnostjo prepozna korist v posameznem kandidatu. Zelo pomembno je obdobje uvajanja, ki naj bilo na podlagi dobre strokovne organiziranosti čim krajše, da se novo zaposleni čim prej vključi v normalen tok delovnega procesa. Vzporedno s tem poteka obdobje poizkusnega dela, ki je v naši zakonodaji zelo jasno in primerno določeno glede na posamezne situacije. Motivacijski vidik igra v funkcijah upravljanja s človeškimi viri neizčrpen vir razvoja posameznikov na delovnem mestu. Zelo pomembna je pravičnost do vseh zaposlenih, tako da s preglednostjo delovanja in osveščanjem posamezniki pridobijo občutek, da niso zapostavljeni (Harris 2000, 74).

Menedžerjeva naloga je, da je osredotočen na sedanost in prihodnost razvoja, da predvideva in se prilagodi z ustreznimi orodji ob spremembah npr. zakonodaje, delovanju konkurence in spremembam na trgu ... Sodelovati mora pri strateškem načrtovanju, podajanju predlogov ipd. Predvsem mora dobro sodelovati z vsemi sektorji v organizaciji. Velika povezanost med posameznimi področji v organizaciji odigra pomembno vlogo; predvsem jo odigra racionalnost pri odločanju (Rao 2009, 17).

3 ZAPOSLOVANJE

Lipičnik (1998, 91) navaja, da je zaposlovanje v širšem smislu proces, ki je sestavljen iz več dejavnosti, od načrtovanja kadrov do upravljanja z zaposlenimi znotraj organizacije. Lewis (1985) je zaposlovanje opredelil kot »dejavnost, ki ustvarja skupino kandidatov, ki želijo biti zaposleni v organizaciji in izmed katerih lahko izberemo primerne za delovno mesto«. Z drugimi besedami je zaposlovanje postopek privabljanja kandidatov, ki imajo določene spretnosti, sposobnosti in druge osebne lastnosti, primerne za zapolnitev prostega delovnega mesta znotraj organizacije.

Namen zaposlovanja je (Cappelli 2019):

- privabiti in spodbuditi veliko število kandidatov, da se prijavijo na razpise za organizacijo, pridobiti skupino potencialnih kandidatov, ki omogoča izbiro najboljših kandidatov, ki bodo ustrezali organizacijskim potrebam;
- določitev sedanje in prihodnje potrebe po kadrih ob upoštevanju dejavnosti načrtovanja osebja in analize dela,
- povezati delodajalce s potencialnimi zaposlenimi,
- povečati nabor potencialnih kandidatov z manj stroški,
- povečati organizacijsko in individualno učinkovitost v zvezi z uporabo različnih tehnik, zaposlovanja in določanjem različnih virov, povezanih z zaposlovanjem.

3.1 Proces zaposlovanja

Proces zaposlovanja je sestavljen iz več korakov. Začetna faza vključuje določitev ciljev zaposlovanja in posledično je treba pripraviti osnovo za razvoj strategije zaposlovanja. Po podrobnejši določitvi ciljev zaposlovanja, lahko pričnemo z oblikovanjem razvojne strategije. Breaugh (2008) navaja, da je pri razvoju strategije najprej treba odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Koga bi morali zaposliti?
- Kje zaposliti?
- Kdaj zaposliti?
- Katere vire zaposlovanja je treba uporabiti?
- Kakšno sporočilo je treba sporočiti?
- Kdo naj izvaja postopek zaposlovanja?

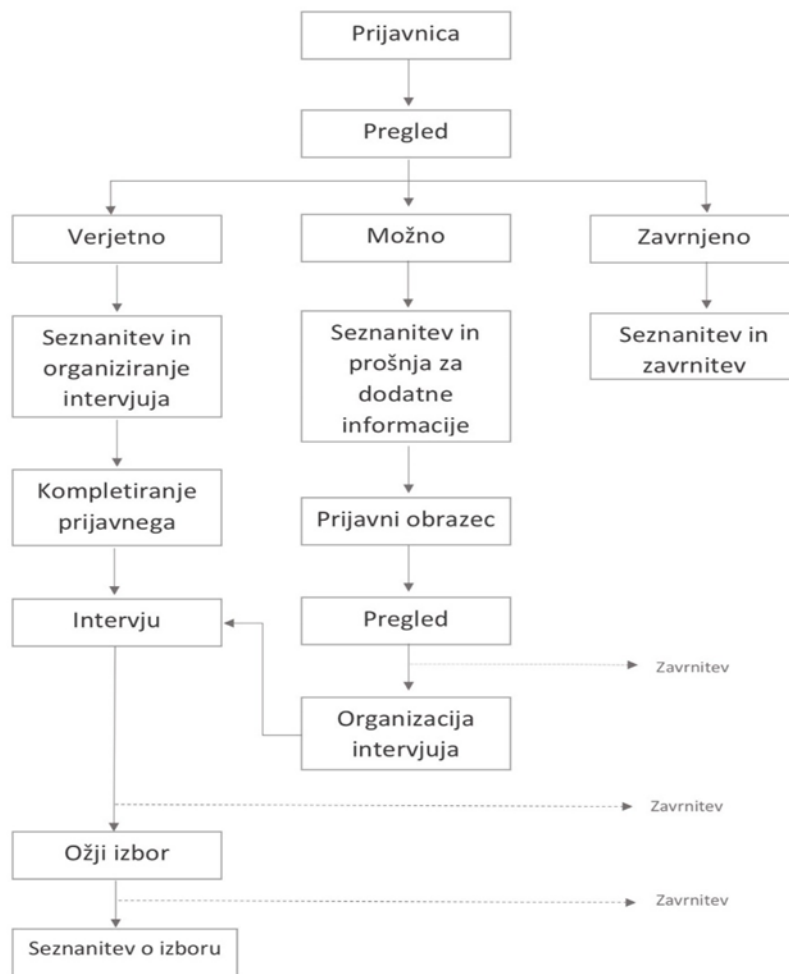
Poleg navedenih vprašanj je treba upoštevati tudi omejitve proračuna (Breaugh 2008). Šele nato lahko podjetje začne načrtovati dejavnosti, povezane z zaposlovanjem, na primer izbira vira za zaposlovanje, in sporočilo, ki ga podjetje želi sporočiti javnosti. Dobra kombinacija zaposlitvenih dejavnosti vodi do uspešnih rezultatov zaposlovanja.

Vendar pa se proces zaposlovanja prične že veliko prej. Že organizacija mora preverjati kakovostno poslovanje, obvladovati in preprečevati reklamacije ipd. Poleg tega je v prvi vrsti treba posvečati največjo pozornost smotrom organizacije in namenu ustanove. Šele ob postavitvi dobrih temeljev sprožimo proces zaposlovanja (Belčič 1998). Na kakšen način bomo iskali novo zaposlenega, mora slediti potrebi po delovnem mestu ter okolju, iz katerega izhajamo. Še pred tem je treba analizirati stanje v organizaciji in na trgu. Na smer procesa vpliva tudi vrsta zaposlitve, kajti za razpisano delovno mesto, pri katerem se zahteva višja stopnja izobrazbe, uporabljamo obširnejši procesa predvsem na področju kompetenc in v obdobju poskusnega dela.

Za uspeh pri iskanju novih zaposlenih je bistveno, da podjetje najprej prične z analizo dela. Analiza dela je v bistvu oblika raziskave, saj je treba zbrati veliko podatkov, tako da lahko natančno opredelimo, katere veščine, znanje in sposobnosti so potrebne za učinkovito opravljanje dela. Analizo delovnega mesta lahko izvede vodja kadrovske službe ali generalni direktor. To je odvisno od tega, kako kompleksno je delo in kakšna analiza dela bo izvedena glede na razpisano delovno mesto. Ne glede na to, kdo izvaja analizo, je veliko drugih načinov, kako lahko oseba izbere potrebne informacije (Svetlik 1998a, 80–84). Vodja mora vedeti, kaj je potrebno za uspešno opravljanje dela. Če tega ne ve, lahko napačen kandidat zlahka dobi službo. Razvoj in izvajanje takih metod izbire se najpogosteje opravljajo v oddelkih z upravljanjem s človeškimi viri. Večje organizacije najamejo svetovalce ali podjetja, ki so specializirana za razvoj sistemov za izbor osebja. Napačna oseba na napačnem položaju izbrana samo na podlagi tega, da se delovno mesto zapolni, povzroči hude posledice za organizacijo, kot na primer slabo moralo, nizko produktivnost in izgubljene priložnosti (Barber 1998). Zato je vedno večji pritisk na organizacije, kako zagotoviti, da izberejo najboljšo metodo zaposlovanja in selekcije, kajti sicer tvegajo, da postanejo nekonkurenčni.

Po analizi delovnih mest sledi opis delovnega mesta, ki je v osnovi širok opis o namenu, obsegu, dolžnosti in odgovornosti, ki so povezane z delom in temelj za pogodbo o zaposlitvi. Skozi opravljanje analize dela in izdelavo opisa delovnega mesta bo jasno razvidno, kaj bi novi zaposleni prispeval k organizaciji. Preko tega poslovodstvo oceni, ali obstaja potreba po novem zaposlenem, ali pa bi lahko sedanji zaposleni opravil to delo.

Ko je analiza uspešna in oblikujemo opis dela, se prične privabljanje kandidatov. Ločimo dve glavni kategoriji pridobivanja kandidatov, in sicer neposredno in posredno oglaševanje. To pomeni, da kandidate pridobimo znotraj ali zunaj podjetja. Obstoječi zaposleni velikokrat že imajo pridobljene spretnosti in znanja, ki so potrebna za zapolnitev položaja. S tem podjetja prihranijo čas in denar, ki bi ga bilo treba vložiti pri iskanju kandidatov zunaj podjetja (Harris 2000, 102). Pri iskanju kandidatov zunaj podjetja so oglasi na voljo za celotno javnost ali pa so usmerjeni samo v ciljni segment.



Slika 1: Proces prijave

Vir: Merkač Skok in Kavčič 2005, 93.

Ko pridobimo ustrezno število prijav oziroma analiziramo vse kandidate, jih razvrstimo med »dobre«, »mejne« in »neuporabne« oziroma kot verjetne, možne in zavrjnene. Vse »dobre« kandidate in tudi nekatere »mejne« povabimo na razgovor oziroma nadaljnjo oceno, medtem ko »neustrezne« kandidate obvestimo in se jim zahvalimo za prijavo. Obveznost obveščanja je določena v zakonu in neizvajanje narekuje kazen. Ko izberemo najboljšega kandidata ali kandidate se prične postopek orientacije ali uvajanja; kasneje analiziramo obdobje s pomočjo na primer mentorja oziroma ocenjevalca ter se nato odločimo, ali kandidata zaposlimo. Če se kandidat izkaže kot neprimeren, je postopek ponovno izveden (Lipičnik 1998, 98–108).

3.2 Viri zaposlovanja

Viri zaposlovanja se nanašajo na načine ozaveščanja ciljnih posameznikov o prostem delovnem mestu. Da bi najeli najbolj primerne in nadarjene zaposlene, je pomembno ne le določiti spretnosti in specifikacije; treba je tudi izbrati najprimernejše vire, kjer so kandidati dosegljivi. Zato je ključnega pomena poznavanje virov zaposlovanja in razumevanje, ki bi lahko v podjetje pripeljal nadarjene ljudi. Vire zaposlovanja razdelimo na dve skupine, in sicer na notranje in zunanje vire zaposlovanja.

3.2.1 Notranji viri

Ta vrsta zaposlovanja išče potencialne kandidate za prosta delovna mesta med temi, ki so že znotraj organizacije (Sarma 2008, 90). Z drugimi besedami to pomeni iskanje kandidatov za delovna mesta med tistimi, ki so trenutno zaposleni v podjetju. Pogosto najustreznejše kandidate za odprta delovna mesta najdemo znotraj podjetja. Med njih spada že obstoječa delovna sila organizacije, napotitve zaposlenih in tudi prejšnjih zaposlenih ter prijavljeni kandidati iz preteklih prostih delovnih mest. Sedanji zaposleni imajo potrebne veščine in izkušnje znotraj organizacije; seznanjeni so tudi z delovnimi zahtevami (Florjančič in Jereb 1998).

O prostih delovnih mestih so zaposleni v organizaciji obveščeni z internimi oglasi, preko besede ali s komunikacijo prek hierarhije (Harris 2000, 103). Mnoge organizacije izvajajo ta pristop, da motivirajo usposobljene delavce znotraj organizacije, zmanjšajo stroške in pridobijo konkurenčno prednost. Metode za zaposlovanje iz notranjih virov so lahko na primer premestitev, ki pomeni, da so zaposleni v organizaciji premeščeni na podobna delovna mesta v drugih oddelkih, kar pa ne vključuje spremembe osebnega dogodka, odgovornosti in delovnega mesta. Prenosi pomagajo zmanjšati dolgčas in monotonost zaposlenih ali pa se lahko uporabijo za zapolnitev prostih delovnih mest z ustreznimi internimi kandidati. Poleg premeščanja lahko delavci znotraj podjetja napredujejo, kar spodbuja usposobljene delavce do ustreznih delovnih mest in zaposlene motivirajo z višjim položajem, povečanim osebnim dohodkom, statusom in odgovornostjo. Napredovanja pomagajo zmanjšati nezadovoljstvo zaposlenih, saj ustvarijo upanje za višje položaje. Glede na uspešnost organizacije morajo managerji sprejemati tudi odločitve o zmanjšanju delovnih mest. V takem primeru lahko zaposleni delujejo kot vir zaposlovanja tudi na nižjih položajih.

Prednosti zaposlovanja iz notranjih virov so (Harris 2000, 101–104):

- ko dobijo obstoječi zaposleni priložnost, da dobijo višje položaje v organizaciji, se zvestoba zaposlenih poveča do organizacije, zelo motivira zaposlene in pomaga pri povečanju zadovoljstva z delom;
- obstoječi zaposleni v organizaciji dobro poznajo organizacijsko kulturo;
- notranji viri zaposlovanja zelo zmanjšujejo napore in stroške;

- pomagajo pri zmanjšanju prometa zaposlenih;
- ustvarjajo prostor za doseganje konkurenčne prednosti z zaposlovanjem kvalificiranih delavcev za višje položaje;
- pomagajo pri čim večji varnosti pri delu in zadovoljstvu z delom;
- prenosi z enega oddelka na drug oddelek pomagajo pri odpravljanju dolgčasa in monotonije zaposlenih.

Slabosti notranjih virov zaposlovanja so (Harris 2000, 101–104):

- notranji viri zaposlovanja zmanjšujejo obseg iskanja usposobljenih in učinkovitejših ljudi;
- uvedba novih metod in strategij: s tem pristopom morda ni vedno mogoča;
- izguba učinkovitejših oseb iz zunanjega okolja postane konkurenčna prednost za druge organizacije;
- ta pristop ni primeren za vse organizacije.

Ob upoštevanju vseh omenjenih prednosti lahko rečemo, da je uporaba notranjih virov zelo dobra možnost za podjetje, vendar pa je precej pomanjkljivosti. Omejena izbira kandidatov je glavna pomanjkljivost še posebej pri majhnem podjetju. Poleg tega so trenutno zaposleni v podjetju že ustaljeni na delovnem mestu in morda ne vidijo možnih perspektiv v prihodnosti in svežih idej, ki jih lahko prinese zunanji kandidat.

Zelo pomembno je, kako izkoristimo človeške vire, ki jih imamo že znotraj podjetja. Če se temu ne posvečamo, organizacija veliko izgublja. Lahko se odločimo tudi za zaposlitve preko podjemne pogodbe z omejenim številom opravljenih ur tudi že upokojenih bivših delavcev, s čimer se skrajša doba uvajanja zaposlenega; obenem že poznamo posameznikove sposobnosti in kompetence. Delavce lahko na novo zaposlimo kot redno zaposlene ali preko študentskih servisov, kjer pa veljajo določene omejitve glede starosti, opravljenih ur na teden ipd.

Vsekakor je treba upoštevati najboljšo rešitev, a ne vedno najbolj ekonomično. Poznamo še nekaj različnih razpoložljivih možnosti, ki jih zakonodaja omogoča. Ažurno moramo slediti spremembam zakonodaje, razpisanim subvencijam sprejetja novo zaposlenih, toku konkurence, razvoju novih tehnologij, skratka vsemu, kar veliko prispeva k uspešnosti podjetja.

3.2.2 Zunanji viri

Zunanji viri zaposlovanja vključujejo motiviranje usposobljenih in učinkovitejših kandidatov zunaj organizacije, da se prijavijo na prosta delovna mesta. O odprtju delovnih mest se zunanje okolje obvešča z različnimi metodami, kot so oglasi, izmenjave zaposlitev, organizacijska spletna mesta, sejmi zaposlitve, portali za delo itd.

Prednosti zunanjih virov zaposlovanja (Harris 2000, 101–104):

- več možnosti za pridobitev dobrih kandidatov. Podjetje ima skozi ta postopek več možnosti, da pridobi najboljše kandidate glede na njihove potrebe, ker ponuja možnosti za veliko število zunanjih prosilcev in ne samo notranjih prosilcev;
- omogočajo, da novi ljudje s svežim pogledom in talentom vstopajo v organizacijo in pomagajo pri dotoku boljših idej, spretnosti in znanja v organizacijo;
- ustvarjanje tekmovalnega duha. Zunanji vir zaposlovanja pomaga pri spodbujanju konkurence v delovnem okolju organizacije med notranjimi in zunanjimi osebami ter tako izboljša napredek podjetja;
- pravičnost v postopku zaposlovanja. Ker je ta postopek zaposlovanja odprt za vse, se lahko vsak prijavi na to delovno mesto in ga lahko pridobi v skladu z ustreznimi znanji;
- prilagoditev spremembam v okolju. Ker skozi ta proces v organizacijo vstopajo novi ljudje, ki v organizacijo prinašajo sveže ideje s tem pripomorejo pri lažji prilagoditvi zunanjim spremembam.

Slabosti zunanjega vira zaposlitve (Harris 2000, 101–104):

- več časa traja. Prva pomanjkljivost zunanjega vira zaposlovanja je, da je to dolgotrajen in zahteven postopek. S tem postopkom je prejetih veliko število vlog, zato je treba natančno pregledati vse vloge in izvesti postopek zaposlovanja;
- stroški, povezani z zunanjim virom zaposlovanja, so v primerjavi z notranjim virom zaposlovanja veliki. V tem postopku je tudi veliko število procesov, ki vključujejo številne posrednike, ki za svojo vlogo zaračunajo provizijo in s tem povečajo stroške;
- ta postopek vključuje tudi tveganje;
- lahko privede do sporov med delujočimi zaposlenimi. Kadar se zunanjemu kandidatu ponudi priložnost namesto zaposlenim znotraj podjetja, se lahko počutijo nemotivirano in neprijetno in lahko celo povzročijo spore;
- kadrovske agencije igrajo učinkovito vlogo pri zunanjem zaposlovanju.. Tako včasih agencije za zaposlovanje morda nimajo popolnega znanja o kulturi podjetja.

Če povzamemo predstavljene podatke o virih zaposlovanja, lahko rečemo, da obstajajo številne poti za zaposlovanje, ki bodo prinesle dobre kandidate za podjetje. Vendar pa je do pravega kandidata enostavno priti le, če se uporabi pravi vir zaposlovanja. Preden začnemo kampanjo zaposlovanja, je treba upoštevati več dejavnikov, kot so koliko finančnih sredstev je na voljo, kako hitro se morajo prosta delovna mesta zapolniti, ali mora oglas doseči široko občinstvo ipd. (Gusdorf 2008).

4 OGLAŠEVANJE DELOVNIH MEST

Oglaševanje prostih delovnih mest je preprosto vsaka javna poslovna komunikacija, ki se uporablja za privabljanje kandidatov za zapolnitev delovnega mesta. Pri pristopu k oglaševanju delovnih mest je ključen prvi vtis podjetja; posledično morajo biti cilji in vrednote natančno opredeljeni. Prikazati je treba pozitivno podobo ter ustvariti zanimanje za razpoložljiva delovna mesta. Medtem ko ni standardne oblike oglaševanja za delovna mesta, večina podjetij uporablja razne kombinacije oglaševanja pri iskanju kandidatov; pri tem ne smemo pozabiti na stroške v primerjavi predvidenem izidom (Merkač Skok in Kavčič 2005, 92). Sredstva, ki se uporabljajo za oglaševanje prostih delovnih mest so raznolika. Veliko organizacij se odloči, da bo za iskanje najelo zunanjega izvajalca oziroma podjetje, ki je specializirano za oglaševanje delovnih mest.

4.1 Delovni oglas

Možnosti za pridobitev kandidatov je veliko; ena izmed najpogostejših oblik je oglas za zaposlitev. Delovni oglas je natisnjeno ali elektronsko obvestilo o nameri, da bi nekoga najel za opravljanje določenega dela na položaju v podjetju ali organizaciji. Temeljni namen oglasa je vzbuditi bralčevo zanimanje in odziv; bolj kot je oglas vizualno privlačen, več pozornosti pritegne in več kandidatov se bo prijavilo. Vsekakor se je pri objavi oglasa držati tega, da oglas ni le način za pridobivanje novih zaposlenih, temveč tudi sredstvo predstavljanja podjetja širši javnosti (Svetlik 1998b, 114). Objavo delovnega mesta oblikuje delodajalec, njegov upravni ali kadrovski uslužbenec ali zaposleni, ki obvesti trenutne zaposlene ali javnost na takojšnjo ali prihajajoče odpiranje delovnega mesta v podjetju. Objava se lahko prikaže na oglasni deski podjetja, na spletni strani ali v medijih, kot so časopisi, revije in publikacije, povezane z industrijo.

Oblika oglasa o delavnem mestu je odvisna od številnih dejavnikov, vključno z vrsto posla, razpoložljivim prostorom, stroškov objave in preferencami delodajalcev. Obvestilo, objavljeno preko socialnega omrežja, ima na primer malo razpoložljivega prostora, kot je na primer preko Twitterja. Tak oglas lahko oglas lahko vsebuje samo naslov delovnega mesta, lokacijo, uro, kontaktne podatke in po možnosti tudi povezavo do spletnega mesta, kjer ima obsežnejši opis.

Običajno delovno oglaševanje uporablja obrazce, ki vam dajejo pregled bistvenih informacij o delovnem mestu. V oglasu so navedena navodila, kot je na primer to, da je poleg treba oddati tudi CV (Curriculum Vitae) oziroma življenjepis, ki je »kratek pisni pregled kandidatovih demografskih podatkov in podatkov o izobrazbi, znanjih, sposobnostih, interesih in preteklih delovnih izkušnjah z navedbo najpomembnejših referenc« (Merkač Skok in Kavčič 2005, 110). Obrazec, kot je CV, se večinoma uporablja za vsa delovna mesta razen nekatera bolj specifična oziroma za razne vodstvene položaje. Toda življenjepis je lahko neučinkovit, ker iskalcem dela omogoča, da predstavijo le svoje močnejše točke in tako skrijejo svoje slabosti in stvari, ki lahko preslepijo organizacijo. Velikokrat so v CV-ju informacije, ki niso resnične, saj je malo

verjetno, da bo organizacija preverila vse, če sploh kakšne informacije, saj to lahko terjaja preveč časa. Posledično mora biti kandidat velikokrat izbran v ožjem krogu predložiti originalne dokumente še pred podpisom pogodbe, kajti le tako se lahko izognemo nastali škodi zaradi nestrokovnega dela v poskusnem obdobju kandidata (Zaletel in Šket 2006).

Delovna mesta za iste ali podobne položaje se lahko razlikujejo med posameznimi panogami. Večina oglasov delovnih mest ima nekaj pojasnil glede položaja, kot so začasni ali stalni, polni ali krajši delovni čas in pričakovane veščine in znanje. Delodajalci običajno objavijo seznam dolžnosti in odgovornosti v vsakem oglasu; na podlagi tega se kandidati odločajo, ali bo delo v oglasu ustrezalo pričakovanjem. Delodajalci pogosto tudi navedejo posebne pogoje v zvezi z nalogami, kot so delo na prostem, izmensko ali večerno delo ter med drugim tudi, če delo zahteva pogosto lokalno vožnjo, potovanja in mednarodne izlete. V oglasu je največkrat navedena tudi plača, čeprav nekatera podjetja o osebnem dohodku razpravljajo le z potencialnimi kandidati med razgovorom. V oglasih so objavljeni tudi podatki, kot so bolniški dnevi, dopust, vrsta zdravstvenega zavarovanja, prispevki ter delniške opcije in druge ugodnosti. Glede na hierarhijo položaja so navedene tudi kvalifikacije glede izobrazbe, kot so matura iz srednje šole, izkušnje iz preteklosti, ki so relevantne delu, na katero se kandidat prijavlja itd. Delodajalci lahko navedejo tudi dodatne zahtevane kvalifikacije, kot so posebna programska oprema ali tehnološka znanja in strokovne licence.

4.2 Pravna podlaga objave prostega delovnega mesta

Področje zaposlovanja pretežno ureja Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1, Ur. l. RS, št. 21/2013) ter kolektivne pogodbe in splošni akti delodajalcev. Preden se prične proces rekrutiranja kandidatov, so delodajalci iz javnega sektorja ali gospodarske družbe v večinski lasti države v skladu z Zakonom o urejanju trga dela (ZUTD, Ur. l. RS, št. 80/2010) zadolženi, da prijavo o prostem delovnem mestu objavijo na Zavodu za zaposlovanje. Prijavo o odprtju delovnega mesta morajo delodajalci pisno sporočiti Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje (Mihalič 2006, 152).

V zasebnem sektorju je obveznost delodajalca, da mora biti javnost biti seznanjena o prostem delovnem mestu. To pomeni, da mora biti oglas objavljen preko zavoda za zaposlovanje ali pa delodajalec to stori preko sredstev javnega obveščanja, kot na primer preko interneta ali na oglasni deski podjetja. Objava prostega delovnega mesta mora vsebovati bistvene podatke o organizaciji, delovnem mestu, pogoje ter rok in postopek prijave prosilcev. Velikokrat pa imajo delodajalci že vnaprej določenega kandidata. Ne glede na to mora organizacija javno objaviti prosto delovno mesto. V takih primerih se delodajalec najpogosteje odloči za objavo delovnega mesta na oglasni deski, ki pa mora biti dostopna javnosti. Objava prostega delovnega mesta v varovanem območju ali na primer v industrijski coni, kjer je dostop javnosti omejen v smislu zakona, ni predpisana javna objava (Skorupan 2019).

V Sloveniji se zaposlitev sklepa na podlagi pogodbe o zaposlitvi, ki pa je lahko sklenjena za določen ali nedoločen čas. Poleg pogodbe o zaposlitvi poznamo še druge posebne oblike dela kot na primer enkratna, občasna ali kratkotrajna dela, ki jih sklenemo preko avtorske ali podjetne pogodbe, začasno ali občasno delo upokojujencev, kratkotrajno delo in osebno dopolnilno delo. Pri sklepu pogodbe o zaposlitvi je treba izpolniti pogoje, kot so minimalna plača in delovni čas, ki običajno traja 40 ur tedensko oziroma minimalno 36 ur na teden. Zakon tudi določa, da ima delavec v enem letu pravico koristiti dopust, ki ne sme biti krajši od 4 tednov. Poleg tega zaposlenemu pripada pravica odsotnosti z dela v primerih bolezni, poškodb ter drugih primerov. Delodajalec mora skrbeti tudi za socialno varnost, in sicer s plačevanjem prispevkov (e-VEM 2019).

4.3 Oglaševalne poti

Osrednji cilj oglaševanja je rekrutirati ali vzbuditi zanimanje primernih kandidatov in tako pridobiti skupino primernih kandidatov, izmed katerih lahko izberemo ustrezno osebo za zapolnitev delovnega mesta. Preden pa začnemo postopek oglaševanja, je treba določiti ciljno publiko, medij, izoblikovati sporočilo, koliko finančnih sredstev bomo namenili oglaševanju ter preko katerih medijev bomo dosegli največji krog ljudi (Merkač Skok 1998, 42).

4.3.1 Časopisi in revije

Tiskan način oglaševanja je precej tradicionalna metoda zaposlovanja. Čeprav je v nekaterih primerih še vedno ustrezno orodje, se ne šteje več za močno ali stroškovno učinkovito samostojno orodje za zaposlovanje kandidatov. Število bralcev oglaševanja v tisku še naprej upada in večina iskalcev zaposlitve ima raje možnosti spletnega iskanja zaposlitve. Medtem ko so oglasi v časopisih in revijah lahko učinkoviti v nekaterih okoliščinah, so lahko tudi precej dragi. Pomembno je oceniti stroške in vrednost, ki jo bo prinesel oglas. Veliki tiskani oglasi imajo takojšnjo, čeprav kratkotrajno vidnost in kandidate lahko učinkovito pripeljejo do spletnih informacij, vendar pa je za pripravo postavitve oglasa za objavo tiska potrebnih bistveno več časa kot za na primer za spletno objavo. Za izdelavo tiskanega oglasa (odvisno od njegove velikosti in zapletenosti) bo morda potrebnih več tednov, kar pogosto vključuje uporabo oglaševalske agencije. Poleg tega tiskani oglas nima tako širokega dosega kot spletni.

4.3.2 Radio in televizija

Tako kot večina drugih medijev, ki se uporabljajo za oglaševanje delovnih mest, tudi televizija in radio nudijo različne prednosti. Radio in televizija spadata med bolj tradicionalne oblike medija.

Doseg je velika prednost pri TV oglasih. Kljub relativno visokim stroškom imajo oglaševalci dobre možnosti, da preko televizije dosežejo veliko občinstva predvsem takrat, ko je gledanost visoka, na primer v času večernih poročil ali prenosov raznih dogodkov. Oglaševalci pogosto poskušajo v svojih oglasih pripovedovati zgodbe, ki vplivajo na občinstvo. Ustvarjalnost lahko daje večji pomen znamki.

Radio velja za enega izmed cenejših tradicionalnih medijev. Za razliko od drugih medijev radio uporabljajo bolj lokalna podjetja. V primerjavi s televizijo radio za produkcijo ne potrebuje video opreme ter veliko logistike. Radijski spoti so tudi cenejši od televizijskih, zato jih pogosto prodajajo v paketih določenega trajanja v rotaciji (Kokemuller 2019).

4.3.3 Zaposlovanje preko interneta in socialnih omrežij

Na področju HRM se je v zadnjih letih zgodil velik tehnološki napredek; največji vpliv ima internet. Ko se je pričelo zaposlovanje preko spleta, je to takrat pomenilo pravo revolucijo pri zaposlovanju zaradi ogromnih koristi, ki jih je prinesel delodajalcem in kandidatom za zaposlitev (Barber 2006). Zato ne preseneča, da je njegova uporaba predvsem v zadnjih letih močno narasla. To so omogočile tudi nove oblike medijev in inovacije v psihometričnih postopkih, ki so bistveno spremenile postopke zaposlovanja v organizacijah in zaradi katerih so te tudi bolj privlačne in zanimive za potencialne prijave (Harris 2000, 110–116). Glavna gonilna sila, ki je olajšala to rast, je bila potreba, da organizacije racionalizirajo in avtomatizirajo postopke zaposlovanja, da bi jih naredile učinkovitejše, in sicer tako, da se podrobnosti o kandidatih vnašajo same in se pospešijo tudi komunikacijski procesi, saj tradicionalen pristop pri zaposlovanju ne pridobi dovolj obsežne informacije o kandidatih. Poleg koristi, ki jih tehnologija zagotavlja pri izboljšanju razvrščanja in navezovanja stikov s kandidati, je zaposlovanje preko spleta prineslo veliko prednosti glede stroškov, časa in števila kandidatov ter kakovosti odziva (Bondarouk in Brewster 2016).

Z naraščajočo tehnologijo igra uporaba interneta kot zaposlitvenega portala pomembno vlogo pri iskanju kandidatov za delovna mesta. Delovni portali lahko kandidate obveščajo o najnovejših razpisih zaposlitev in delodajalcem ponujajo privlačne ugodnosti in pakete. Orodja in tehnike, ki jih uporabljajo portali za delo, zmanjšujejo težavnosti pri iskanju kvalificiranih kandidatov; vse pogosteje postajajo priljubljena tudi socialna omrežja (Heathfield 2018).

Platforme družbenih medijev je mogoče opredeliti kot informacijske tehnologije, ki podpirajo medosebno komuniciranje in sodelovanje z uporabo spletnih platform (Kane idr. 2014, 278). Medtem ko obstaja veliko različnih platform za socialne medije, so med najpogosteje uporabljenimi Facebook, Twitter in LinkedIn. Prej omenjene družbene medije vsak dan uporablja več sto milijonov ljudi.

Facebook

Facebook je platforma, ki se uporablja predvsem za povezovanje in interakcijo stikov, ki jih uporabnik pozna osebno, na primer prijatelje, družino in sodelavce. Podjetja lahko na svojem Facebooku objavijo prosta delovna mesta na svojem profilu, vendar se to običajno izvaja neformalno. Medtem ko Facebook ni splošno znan kot platforma za zaposlovanje, se lahko uporablja za pomoč pri zaposlovanju, kot na primer za pridobivanje informacij o potencialnem kandidatu.

Twitter

Twitter je platforma, ki uporabnikom omogoča izmenjavo misli, informacije in povezave v realnem času ter za javno ali zasebno komuniciranje z drugimi uporabniki Twitterja. Uporabniki lahko tvitajo o kateri koli temi, vendar pa so objave omejene na 140 znakov. Sicer v Sloveniji uporaba Twitterja še ni tako izrazita, a v Ameriki se pogosto uporabi tako, da podjetja prosta delovna mesta objavijo na strani profila podjetja in si jih sledilci lahko ogledajo ali dodajo »#jobs« na koncau tvita. Twitter običajno igra večjo vlogo kot Facebook pri oglaševanju delovnih mest, vendar je v primerjavi z LinkedIn njegova vloga omejena. Toda Facebook in Twitter nista namenjena zaposlovanju.

LinkedIn

Za razliko od prej omenjenih omrežij se LinkedIn uporablja predvsem za upravljanje interakcij in odnosov poslovne narave. Kljub vse večji priljubljenosti Twitterja in Facebooka je LinkedIn vodilno socialno omrežje za kadrovanje, saj je bil posebej razvit za poklicne namene. LinkedIn se posebej osredotoča na gradnjo profesionalnega socialnega omrežja in olajšanje postopke zaposlovanja in posledično je zaposlovanje njegov predvideni namen. Uporabniki LinkedIna lahko prikažejo svoj trenutni poklic, stopnjo izobrazbe, pretekle zaposlitve ter veščine ali talente, ki jih imajo uporabniki. Podobno lahko podjetja ustvarijo LinkedIn profil, kjer objavijo svoje strategije, cilje ali dosežke. Organizacije lahko na LinkedInu objavijo prosta delovna mesta ali poiščejo kandidate, katerih profili imajo določene spretnost in talente. Iskanci oziroma lovci na glave lahko najdejo idealne kandidate z iskanjem ključnih izrazov v minutah.

Veliko podjetij danes uporablja internet vsak dan za različne namene, kot so elektronska pošta, video klici in raziskovanje, zato je smiselno, da bi v postopek zaposlovanja uvedli tudi internet, natančneje socialne medije. Zaposlovanje preko socialnih medijev je običajno precej cenejše in hitreje kot tradicionalne metode zaposlovanja. Zaradi velikega števila uporabnikov družbenih medijev imajo podjetja zdaj večji dostop do talentov in ciljnih kandidatov (Doyle 2019).

4.3.4 Priporočila

Zaposlovanje preko priporočil je način, s katerim si lahko podjetje zagotovi, da za razpoložljiva delovna mesta najame vrhunske talente. Predpostavka je, da so trenutni zaposleni usposobljeni za prepoznavanje najboljših kandidatov, saj poznajo poslanstvo organizacije in kulturo podjetja. Ko podjetja prejmejo veliko prošenj za razpoložljivo delovno mesto, lahko priporočilo pomaga, da oseba izstopa iz množice kandidatov. Ta način je koristen tudi zato, ker je stroškovno zelo ugoden.

4.3.5 Agencije za zaposlovanje

Glavna funkcija agencij za zaposlovanje je, da iskalce del napoti k delodajalcem s ciljem sklenitve delovnega razmerja oziroma vključitev v delo. V procesu so vključene tri osebe, med katere spadajo delodajalec, zaposlitvena agencija ter iskalec zaposlitve.

Zavod za zaposlovanje

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje oziroma z okrajšavo ZRSZ je ena izmed ključnih institucij na trgu dela. Opredeljen je kot samostojna pravna oseba s statusom javnega zavoda, ki deluje enotno za celotno ozemlje Republike Slovenije (ZRSZ b. l.).

Kadrovske agencije

Dejavnosti kadrovske agencij vključujejo razne postopke, kot so urejanje zaposlovanja in med drugim tudi občasno in začasno delo ter študentsko in dijaško delo, nudenje pomoči brezposelnim osebam ipd. V procesu so vključeni trije dejavniki, in sicer gre za tristransko razmerje med izbrano kadrovske agencijo, zaposlenim in organizacijo. Med najbolj uporabljene v Sloveniji spadajo: Adecco, Agencija M servis, Atama, Manpower, Trenkwalder, Trummer, Competo, Hill International, Kadis, Profil in Imperia kadrovanje.

Zaposlitveni portali

Ko govorimo o zaposlitvenih portalih, mislimo predvsem na internetno kadrovanje. Portalov je v Sloveniji in tudi v tujini veliko; med najpogosteje uporabljenimi portali pri nas so na primer mojedelo.com, Optius, zaposlitev.net, stepstone, cercalavoro.com, zaposlitev.info ipd.

Mobilne aplikacije

Kot nam že beseda pove, gre za zaposlovanje preko mobilnih aplikacij. Med bolj uporabljene spadajo GO4Jobs in Flexyteam.

4.3.6 Izobraževalne ustanove

Ena izmed možnosti je iskanje kandidatov z obiskom raznih izobraževalnih ustanov, kot so na primer fakultete. Vzpostavitev tesne povezave z izobraževalnimi zavodi za zaposlovanje študentov s strokovno in poklicno kvalifikacijo je postala že precej običajna praksa pri zaposlovanju. Delodajalci obiščejo ugledne izobraževalne ustanove z namenom, da najdejo primerne kandidate, ki imajo potrebna tehnična ali strokovna znanja. Sejmi in iskanje novih zaposlenih na raznih fakultetah in univerzah je enostavno in ekonomično; pomaga pri iskanju primernih kandidatov in s pomočjo te metode organizacije najdejo energične in konkurenčnejše kandidate za primerna prosta delovna mesta.

4.3.7 Naključne vloge s strani iskalca zaposlitve

Ena izmed bolj neobičajnih oblik je, ko podjetja prejmejo vloge s strani iskalca zaposlitve naključno. Število takšnih vlog je odvisno od ekonomičnega stanja, podobe podjetja in predvidevanje iskalca zaposlitve glede vrst delovnih mest, ki so lahko na voljo znotraj izbrane organizacije. Takšne vloge se običajno hranijo v podatkovni bazi podjetja. Kadar se pojavi potreba po novem oziroma primernem delovnem mestu, je kandidat pozvan k prijavi po običajni poti.

5 SELEKCIJA

Izbira kadrov ali selekcija je postopek, v katerem se vodstvo ali management s pomočjo podanih informacij odloči, kateri kadri bodo izbrani za izvajanje določenih nalog oziroma določenih položajev (Merkač Skok in Kavčič 2005, 107). Selekcija je postopek izbire najustrežnejšega in usposobljenega kandidata za prosto delovno mesto izmed skupine prijavljenih. Glavni cilj selekcije je odločitev, kdo lahko najuspešneje opravi delo in predstavlja pozitivno pridobitev za organizacijo. Iskanje in postavljanje kandidata na položaj je drag postopek, zato je za vodjo kadrovske službe pomembno, da ima kandidat za delovno mesto zahtevane kvalifikacije in veščine. V podjetju z velikim številom zaposlenih zmota ne ogrozi poslovanja organizacije, vendar pa lahko napaka v manjšem podjetju pomeni pravo »katastrofo« (Ivanuša-Bezjak 2006, 68).

5.1 Proces selekcije kadrov

Izbira zaposlenih je proces postavljanja pravih ljudi na pravo delovno mesto. Gre za postopek usklajevanja organizacijskih zahtev z veščinami in kvalifikacijami ljudi. Učinkovita izbira je mogoča le, če je ujemanje učinkovito. Z izbiro najboljšega kandidata za zahtevano delovno mesto bo organizacija dobila kakovostno opravljeno delo in naloge zaposlenih. Uspeh katere koli organizacije je odvisen od njene sposobnosti pridobitve pravih ljudi na pravem mestu ob pravem času; posledično se organizacija sooča z manj težavami zaradi odsotnosti in nihanj pri zaposlenih. Zaposlovanje in izbor sta bila nekoč gledana predvsem z vidika zapolnitve prostega delovnega mesta, vendar se je to v času drastično spremenilo (Novak 2008, 114–115).

Toda selekcijo kandidatov je treba razlikovati od iskanja zaposlenih, čeprav gre za dve fazi procesa zaposlovanja. Iskanje novih kandidatov se šteje za pozitiven proces, saj motivira več kandidatov, da se prijavijo na delovno mesto, vendar pa je to pridobivanje podatkov. Medtem je izbor negativen proces, ker so neprimerni kandidati tu zavrjeni. Selekcija vključuje izbiro najboljšega kandidata z najboljšimi sposobnostmi, veščinami in znanjem za zahtevano delo. Postopek izbora običajno poteka po izbrani strategiji, da se zberejo podatki o osebi in da se ugotovi, ali je ta posameznik primeren za delovno mesto (Searle 2003).

Ko na primer manager za človeške vire ugotovi, da organizacija potrebuje novo osebje, je pomembno, da opravijo analizo delovnih mest, da bi lahko opredelili načrt dela in zaposlili osebo, ki je primerna za to delovno mesto. Preden se sproži postopek zaposlovanja in izbire, je pomembno, da organizacija natančno določi, kdo bo vključen v postopek zaposlovanja in zagotavlja, da so informacije o delovnem mestu zaposlite relevantne in posodobljene. To je pomembno predvsem zato, da v trenutku, ko se prične zaposlovalni proces, zaposlovalec natančno ve, kakšno osebo zahteva delovno mesto. Uspešnejše kot je načrtovanje in organiziranje kadrov in izbirne metode, večjo konkurenčno prednost lahko pridobi organizacija. Za razliko od drugih sredstev, na primer blaga, ki ga je mogoče kupiti, je človeško sredstvo

drugačno v tem, da ima potencial za učenje, razvoj in prispeva k trajnostnem gospodarskem razvoju. Živimo v svetu, v katerem je znanje v primerjavi s fizičnim kapitalom vedno bolj pomembno. Doseganje konkurenčne prednosti pred ostalimi organizacijami je lahko zelo težko; izdelka ali ideje preprosto ne moremo kopirati, tako da bolj nadarjena delovna sila pomeni večjo prednost na tržišču (Bach 2005).

5.2 Metode selekcije

Postopek izbire osebja vključuje zbiranje podatkov o potencialnih kandidatih s ciljem, da presodijo primernost in trajnost kandidata za zaposlitev v določenem delu. Ti podatki se zberejo z uporabo enega ali več načinov, kot so:

5.2.1 Intervjuji

Ena izmed osnovnih metod zbiranja podatkov je intervju. Intervju je razmeroma uradna metoda ugotavljanja zmožnosti in veščin (Merkač Skok in Kavčič 2005, 110). Običajno intervju poteka tako, da delodajalec zastavlja vprašanja o karieri, osebnosti in življenju, medtem ko kandidat odgovarja in s tem želi navdušiti izpraševalca. Intervjuji so predvsem uporabljeni v pomoč pri zbiranju koristnih informacij o potencialnih zaposlenih in pomagajo pri izbiri prave osebe izmed skupine kandidatov, ki so se prijavili na delovno mesto, saj so podatki v prijavnici ali življenjepis omejeni.

5.2.2 Ocenjevalni centri

Ocenjevalni center je ena izmed bolj kompleksnih metod ocenjevanja zaposlenih. Uporablja se pri selektivnih procesih, identificiranju vodstvenih sposobnosti, razvojnih in izobraževalnih potrebah ter načrtovanju človeških virov. Ocenjevalni centri vključujejo kombinacijo različnih metod za prepoznavanje kompetenc in značilnosti posameznikov. S pomočjo neodvisnih ocenjevalcev dajemo objektivno oceno vodstvenih in socialnih veščin posameznikov. Ocene so oblikovane v obliki vaj, ki jih delajo zaposleni ali kandidati, medtem ko jih več ocenjevalcev opazuje in ocenjuje specifično vedenje. Skupine udeležencev vodijo moderatorji, ki hkrati opazujejo izražene kompetence. Uporabljamo različne individualne in skupinske tehnike ocenjevanja (simulacije, delovne naloge, razgovori ...). Možne naloge, s katerimi se kandidati lahko srečujejo v ocenjevalnem centru, so na primer opisovanje in predstavljanje sebe s pomočjo besednih zvez, igre za reševanje problemov, vprašanja glede odločanja, pisnih vaj za sporazumevanje ipd. Pripravljen program po potrebi prilagodijo glede na zahteve in dinamiko skupine ali posameznikov. Izbor in izvedba vaj je odvisna od števila udeležencev, vendar se dejavnosti običajno izvajajo v skupinah. Skupinske vaje omogočajo merjenje kompetenc na ravni skupine in pregled udeležencev v istem času in prostoru, zato je mogoča neposredna primerjava (Čuček Schmalzer 2010).

5.2.3 Testi in modeli

»Test je izvedba standardiziranega postopka, s katerim izzovemo neko določeno dejavnost in nato učinek te dejavnosti merimo in ocenjujemo.« (Merkač Skok in Kavčič 2005, 113)

Nekatera delovna mesta zahtevajo specifična znanja, zato so testi ustrezna metoda preverjanja. Testi so lahko različni; preko njih ugotavljamo kandidatove veščine, znanje, stališča, osebne karakteristike itd.

Psihometrično testiranje

Med bolj priljubljene teste spadajo psihometrični testi, ki so standardna in znanstvena metoda, ki se uporablja za merjenje posameznikovih mentalnih sposobnosti in vedenjskega sloga. Psihometrični testi so zasnovani za merjenje primernosti kandidatov za vlogo na podlagi zahtevanih osebnostnih lastnosti in sposobnosti. Ugotavljajo, v kolikšni meri se kandidatova osebnost in kognitivne lastnosti ujemajo s tistimi, ki so potrebne za opravljanje vloge v našem primeru zaposlitve delovnega mesta (Bucik 1997). Delodajalci podatke, pridobljene s psihometričnim testom, uporabljajo za prepoznavanje vidikov kandidatov, ki jih je težko pridobiti iz intervjuja ali osebnega stika. Glavni cilj je v zgodnji fazi ugotoviti, kateri kandidati niso primerni za zaposlitev določenega delovnega mesta, in posledično zreducirati prosilce. Kljub kritikam, da psihometrični testi ne prikažejo realne slike kandidata, pa so nedvomno zasnovani tako, da so objektivni in nepristranski. Izvedeni so s pomočjo standardnih metod ocenjevanja, tako da so vsem predstavljena enaka vprašanja in navodila za njihovo izpolnjevanje (Anderson 1994).

Med psihometrično testiranje spadajo na primer testi osebnosti, ki so priljubljen način za razgovor s kandidati, da ugotovijo, ali ima oseba karakteristike, ki so primerne za določene delovne naloge oziroma za določen položaj. Oseba, ki ji ni prijetno govoriti z novimi ljudmi, na primer ne bo primerna za opravljanje vloge prodajalca v trgovini. Poleg osebnostnih testov se pogosto testira tudi kandidatove spretnosti, kot so na primer tipkanje, znanje specifičnih programov ipd. V takšnih primerih je primerna uporaba testov spretnosti, ki pa poskrbijo, da ima potencialni kandidat najmanj minimalno raven znanja veščin za katero koli potrebno nalogo. To je preprost način, kako izbirati med potencialnimi kandidati, ki na koncu življenjepisa naštejejo obvladovanje določene spretnosti, vendar v resnici morda ne obvladujejo te veščine.

Testi fizičnih sposobnosti

Testi fizičnih sposobnosti merijo telesne zmožnosti za opravljanje določene naloge ali splošno moči in vzdržljivost. Ti testi se izvajajo predvsem za potencialne zaposlene, od katerih se pričakuje, da bodo opravljali ročno ali težko fizično delo. Preizkusi sposobnosti lahko vključujejo na primer merjenje moči, vzdržljivosti, zdravja srca in ožilja, gibčnost, ravnotežje

in tudi duševno moč pod fizičnim naporom. Ti testi so običajno pravno sporni, tako da se jih le redko izvaja.

Modeli ocenjevanja

V iskanju dobrih kandidatov za zapolnitev delovnih mest sta dva avtorja razvila v principu precej podoben okvir ocenjevanja, s katerim lahko oblikujemo značilnosti, ki jih pričakujemo od bodočega zaposlenega. Za pripravo želenih specifikacij pri ocenjevanju prijavljenih sta v praksi uporabljena dva pristopa, in sicer sedemstopenjski model Aleca Rodgerja (1952) in petstopenjski načrt Munro-Fraserja (1954).

Rodger (1952) je izpostavil sedem točk; načrt je sestavljen iz naslednjih komponent:

- fizični dejavnik: zdravje, videz, govor;
- dosežki: izobraževanje, kvalifikacije, izkušnje;
- splošna inteligenca: intelektualne sposobnosti;
- posebne sposobnosti: mehanska, ročna spretnost, uporaba besed in števil;
- interesi: intelektualni, praktični, konstrukcijski, fizično dejavni, socialni, umetniški;
- razpoložljivost: sprejemljivost, vpliv na druge, stabilnost, zanesljivost, samopodoba;
- okoliščine: vse posebne zahteve delovnega mesta.

Načrt Munro-Fraser (1954) je sestavljen iz petih komponent:

- vpliv na druge: videz, govor in način vedenja;
- pridobljene kvalifikacije: izobraževanje, poklicno usposabljanje, delovne izkušnje;
- sposobnosti: hitrost razumevanja in sposobnosti za učenje;
- motivacija: individualni cilji, doslednost in odločnost pri njihovem spremljanju;
- prilagoditve: čustvena stabilnost, sposobnost obvladovanja stresa in sposobnost sočustvovanja in komunikacije z drugimi.

5.2.4 Priporočila

Preko priporočil kandidat pokaže, kako dobro je opravljal delo na svojih prejšnjih delovnih mestih; posledično delodajalec vidi, kakšne so njegove sposobnosti za opravljanje delovnega položaja. Z drugo besedo to imenujemo referenca; to so lahko prejšnji delodajalci, klienti, projekti ..., ki dokazujejo kandidatove dosedanje dosežke na specifičnem področju (Merkač Skok in Kavčič 2005, 118). V priporočilu je običajno naveden kontakt, preko katerega delodajalec preveri kredibilnost reference.

6 RAZISKAVA

V poglavju predstavljamo rezultate raziskave, ki je bila opravljena med kadrovskimi oddelki podjetij na Primorskem. Raziskovali smo, kakšne kanale in metode uporabljajo pri iskanju in selekciji novih zaposlenih. V raziskavi smo uporabili vprašalnik (priloga 1), ki nam je bil osrednji pripomoček za pridobivanje podatkov, kateri so nam bili v oporo pri končni analizi in interpretaciji posameznih odgovorov.

6.1 Namen in cilji raziskave

Namen diplomskega dela je raziskati, kako poteka proces privabljanja in selekcije novih kadrov na področju Primorske. Z osnovami, predstavljenimi v teoretičnem delu, smo si pomagali pri sestavi raziskovalnega dela. K raziskavi smo pristopili v okviru kvantitativne raziskovalne paradigme. Informacije in podatke smo pridobili s pomočjo anketnega vprašalnika (priloga 1). Ciljna publika so bila podjetja na Primorskem oziroma natančneje kadrovski oddelki in osebe, odgovorne za izvajanje zaposlovanja in selekcije znotraj podjetja. Anketiranje je potekalo preko osebnega pristopa, in sicer na področju Primorske ter podrobneje na območju Kopra, Nove Gorice in Ajdovščine. Anketni vprašalnik je bil posredovan preko elektronske pošte.

V diplomskem delu smo raziskovali naslednje elemente:

- metode pridobivanja novih zaposlenih na območju Primorske,
- metode selekcije med kandidati, prijavljenimi na odprto delovno mesto,
- ali imajo anketirana podjetja izoblikovano strategijo zaposlovanja,
- zadovoljstvo kadrovskih funkcij znotraj podjetja,
- ali se pri izbiri novega zaposlenega metode selekcije in pridobivanja razlikujejo glede na različne položaje.

6.2 Potek raziskave

Raziskava je bila izvedena z vprašalnikom, ki ga je izpolnilo 25 kadrovskih delavcev oziroma oseb znotraj organizacije na Primorskem, ki so odgovorne za kadrovske funkcije. Vzorec anketirancev smo razdelili na mikro, majhna, srednje velika in velika podjetja ter na dejavnost podjetja, in sicer proizvodno, storitveno in trgovsko dejavnost. Raziskava je bila sestavljena iz 12 vprašanj zaprtega tipa. Najprej so bila postavljena bolj osnovna vprašanja o velikosti in dejavnosti podjetja. Zbiranje podatkov je potekalo od 10. novembra do 30. decembra 2019. Analiza zbranih podatkov je bila opravljena z uporabo brezplačne spletne ankete 1KA. Rezultate ankete predstavljamo grafično in ponekod nazorno. S pomočjo programa Microsoft Excel smo ustvarili grafe in preglednice in na vsakem opisno predstavili rezultate in komentirali odgovore na vprašanja znotraj ankete.

6.3 Anketni vprašalnik

V začetnem delu bomo za boljšo razlago s preglednico ali z grafom analizirali vsako naslednje vprašanje ter opredelili in komentirali ključne ugotovitve in morebitne pripombe. Na koncu analize rezultatov anketiranja bomo na podlagi obravnavanih vprašanj predstavili predloge za izboljšave pri pridobivanju in izbiri kadrov.

6.3.1 Podatki o anketiranih podjetjih

V raziskavi je sodelovalo 25 podjetij od tega 19 oziroma 76 % predstavljajo storitvena podjetja, štiri (16 %) proizvodna in dve (8 %) trgovski podjetji (preglednica 1). Anketirane organizacije smo ločili tudi glede na velikost, in sicer je v anketo vključenih osem (32 %) organizacij, ki predstavljajo mikro podjetja, ki smo jih po 55. členu Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1, Ur. l. RS, št. 42/2006) opredelili kot podjetja, kjer je zaposlenih manj kot deset ljudi in letni promet ali letna bilančna vsota ne presega dveh milijonov evrov; deset (40 %) anketiranih podjetij se uvršča med mala podjetja, ki zaposlujejo manj kot 50 ljudi in katerih letni promet ali letna bilančna vsota ne presega deset milijonov evrov; šest (24 %) v raziskavo vključenih podjetij sodi v skupino srednje velikih podjetij, ki zaposlujejo manj kot 250 ljudi ter katerih letni promet ne presega 50 milijonov evrov ali letna bilančna vsota ne presega 43 milijonov evrov. Eno anketirano podjetje sodi v skupino velikih podjetje, saj presega vse navedene pogoje.

Preglednica 1: Podatki o anketiranih podjetjih

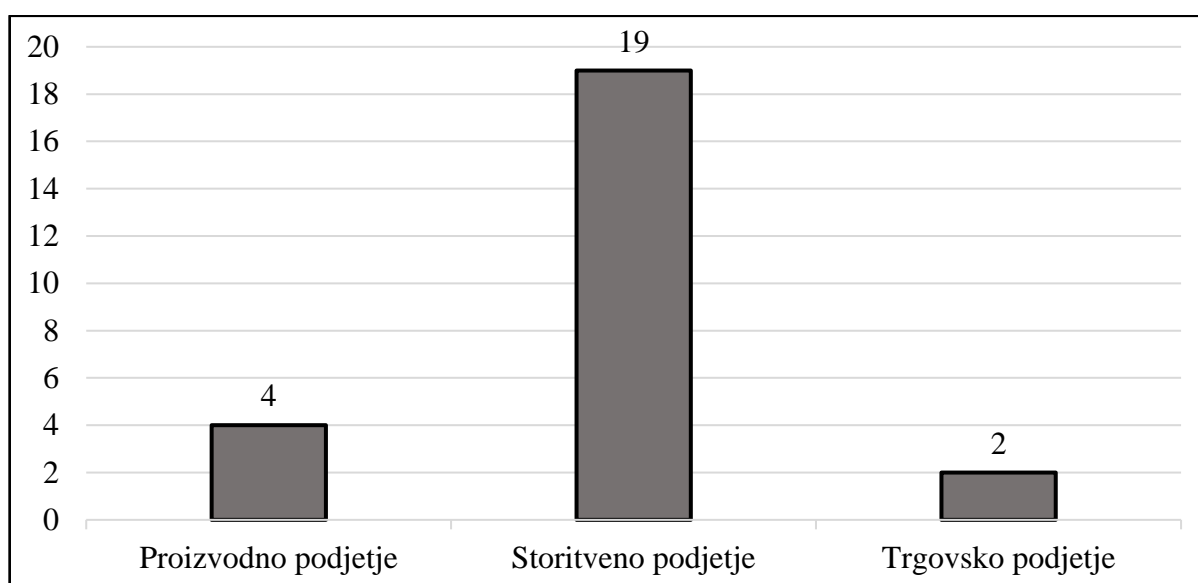
Dejavnost podjetja	Frekvenca	Delež
Proizvodno podjetje	4	16 %
Storitveno podjetje	19	76 %
Trgovsko podjetje	2	8 %
Skupaj	25	100 %
Velikost podjetja		
Mikro podjetje (zaposlenih manj kot 10 ljudi; letni promet ali letna bilančna vsota ne presega 2 milijonov evrov)	8	32 %
Malo podjetje (zaposlenih manj kot 50 ljudi; letni promet ali letna bilančna vsota ne presega 10 milijonov evrov)	10	40 %
Srednje podjetje (zaposlenih manj kot 250 ljudi; letni promet ne presega 50 milijonov evrov ali letna bilančna vsota ne presega 43 milijonov evrov)	6	24 %
Veliko podjetje (presega vse zgoraj navedene pogoje)	1	4 %
Skupaj	25	100 %

6.3.2 Dejavnost podjetja

Prvo zastavljeno vprašanje, se je nanašalo na dejavnost podjetja. Iz slike 2 vidimo, da so v raziskavi sodelovala štiri (16 %) proizvodna podjetja, dve (8 %) trgovski podjetji in 19 (76 %) storitvenih podjetij (tudi preglednica 2).

Preglednica 2: Dejavnost anketiranega podjetja

Dejavnost podjetja	Frekvenca	Delež	Veljavni	Kumulativa
Proizvodno podjetje	4	16 %	16 %	16 %
Storitveno podjetje	19	76 %	76 %	92 %
Trgovsko podjetje	2	8 %	8 %	100 %
Skupaj	25	100 %	100 %	



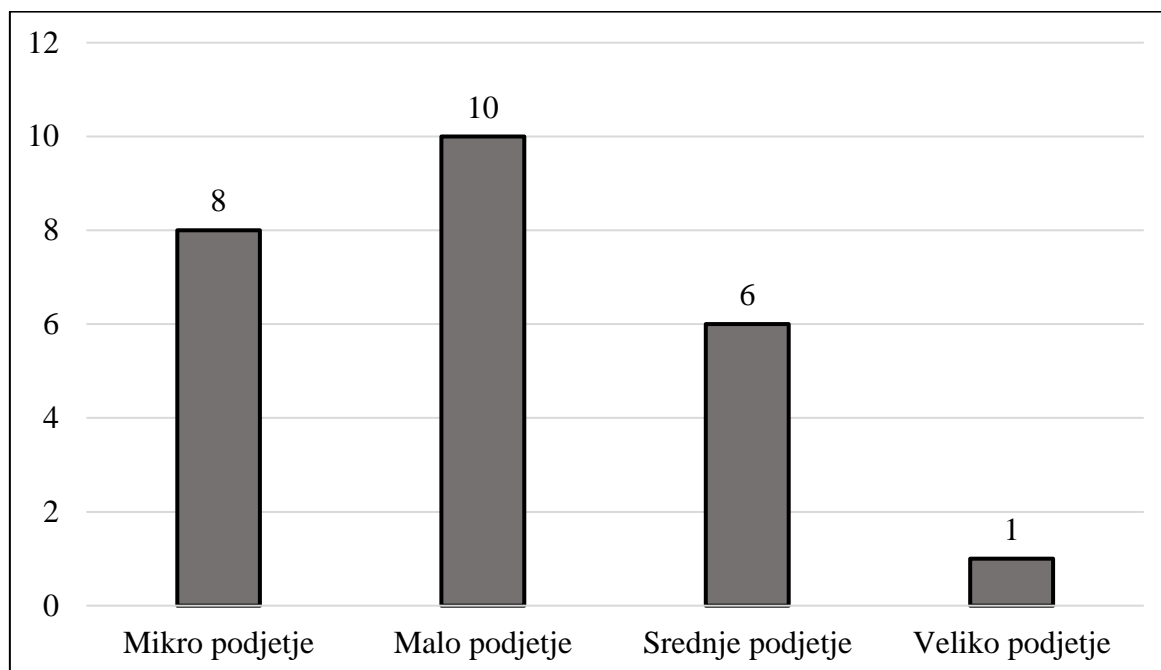
Slika 2: Dejavnost anketiranega podjetja

6.3.3 Velikost podjetja

Slika 3 prikazuje velikost anketiranih podjetij. Osem podjetij spada med mikro podjetja, kar predstavlja 32 %; deset anketiranih podjetij se uvršča med mala podjetja, kar predstavlja 40 %; šest je srednje velikih podjetij (24 %) in eno podjetje se uvršča med velika (8 %). Kot merilo velikosti podjetij smo uporabili 55. člen ZGD-1.

Preglednica 3: Velikost anketiranega podjetja

Velikost podjetja	Frekvenca	Delež	Veljavni	Kumulativa
Mikro podjetje	8	32 %	32 %	32 %
Malo podjetje	10	40 %	40 %	72 %
Srednje podjetje	6	24 %	24 %	96 %
Veliko podjetje	1	4 %	4 %	100 %
Skupaj	25	100 %	100 %	



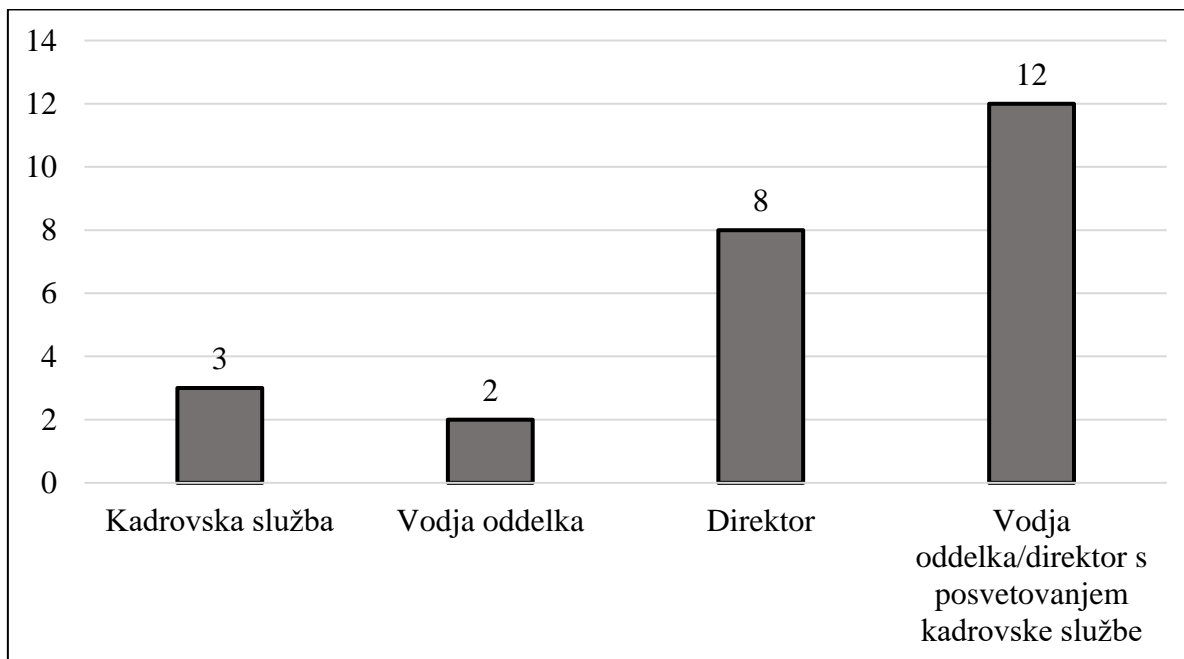
Slika 3: Velikost anketiranega podjetja

6.3.4 Kdo ureja pridobivanje in selekcijo kadrov znotraj podjetja?

Slika 4 prikazuje, katere osebe so odgovorne za privabljanje in selekcijo znotraj anketiranega podjetja. Dvanajst (48 %) organizacij je odgovorilo, da izbiro in iskanje novih zaposlenih ureja vodja oddelka s posvetom direktorja ali kadrovske službe; osem (32 %) jih je odgovorilo, da je za to odgovorna oseba direktor; tri (12 %) so odgovorile, da za to poskrbi kadrovska služba; nobeno podjetje ni navedlo, da funkcijo opravlja pooblaščen oseb oziroma kdo drug, ki ni bil naveden med ponujenimi odgovori.

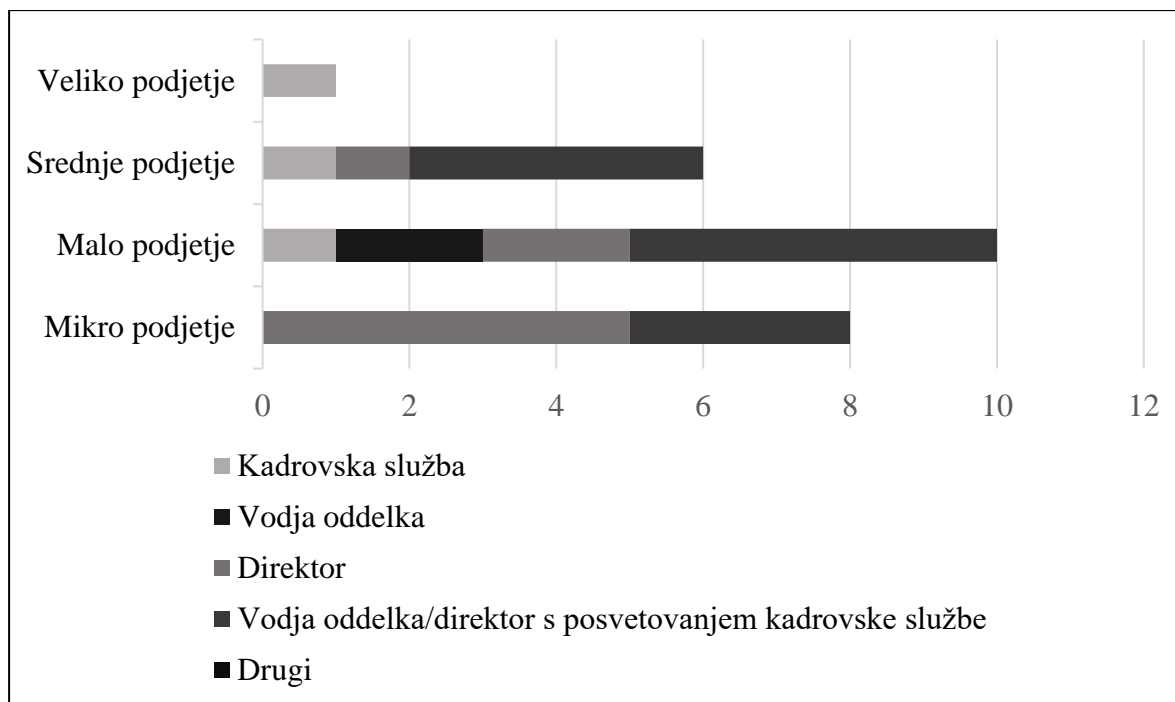
Preglednica 4: Kdo ureja pridobivanje in selekcijo kadrov znotraj podjetja

Kdo ureja pridobivanje in selekcijo kadrov znotraj podjetja	Frekvenca	Delež
Kadrovska služba	3	12 %
Vodja oddelka	2	8 %
Direktor	8	32 %
Vodja oddelka/direktor s posvetovanjem kadrovske službe	12	48 %
Drugi	0	0 %



Slika 4: Kdo ureja pridobivanje in selekcijo kadrov znotraj podjetja

Kot je razvidno na sliki 5, pri mikro podjetjih prevladuje odgovor (63 %), da nove zaposlitve in iskanje kandidatov ureja direktor, kar je smiselno, saj večina mikro podjetij nima izoblikovanega kadrovskega oddelka, saj po kriteriju ZGD-1 vključuje le deset ali manj ljudi. V malih in srednje velikih podjetjih funkcijo zaposlovanja in selekcije pretežno ureja vodja oddelka s posvetom kadrovske službe oziroma direktorja.



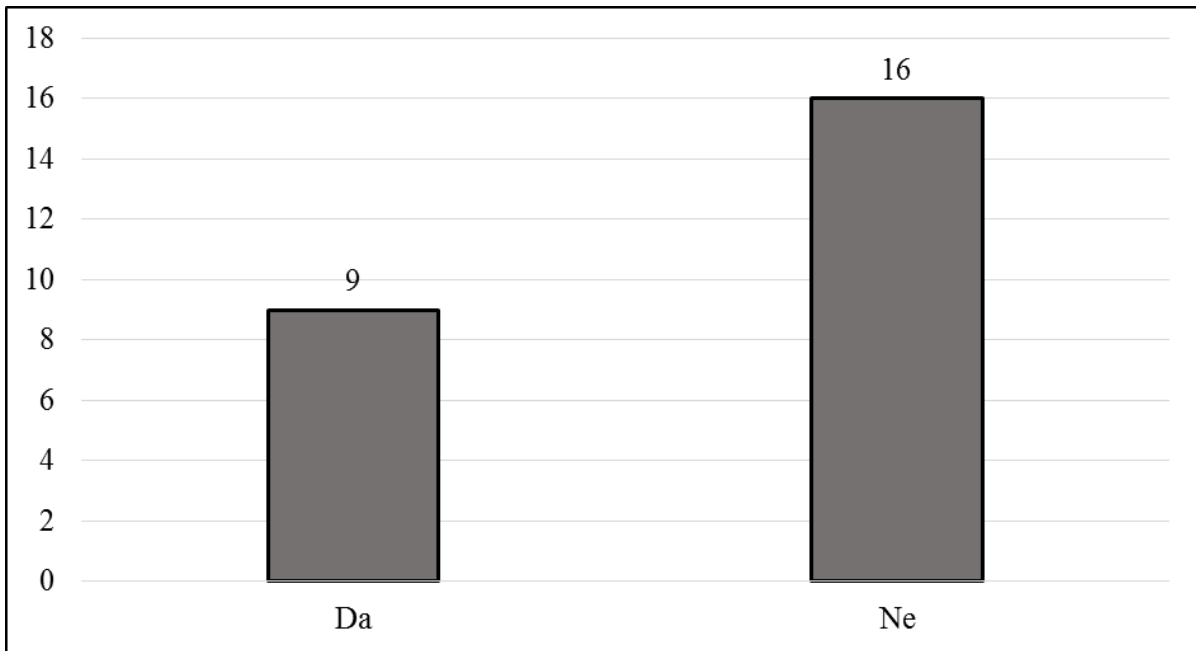
Slika 5: Kdo ureja pridobivanje in selekcijo kadrov glede na velikost podjetja

6.3.5 *Ali ima vaša organizacija izoblikovano strategijo iskanja in selekcije novih zaposlenih?*

Slika 6 prikazuje, koliko izmed anketiranih podjetij ima izoblikovano strategijo selekcije in iskanja novih zaposlenih. Kot je razvidno iz grafa (slika 6), 16 podjetij oziroma 64 % nima izoblikovane strategije zaposlovanja; devet podjetij (36 %) je odgovorilo z da.

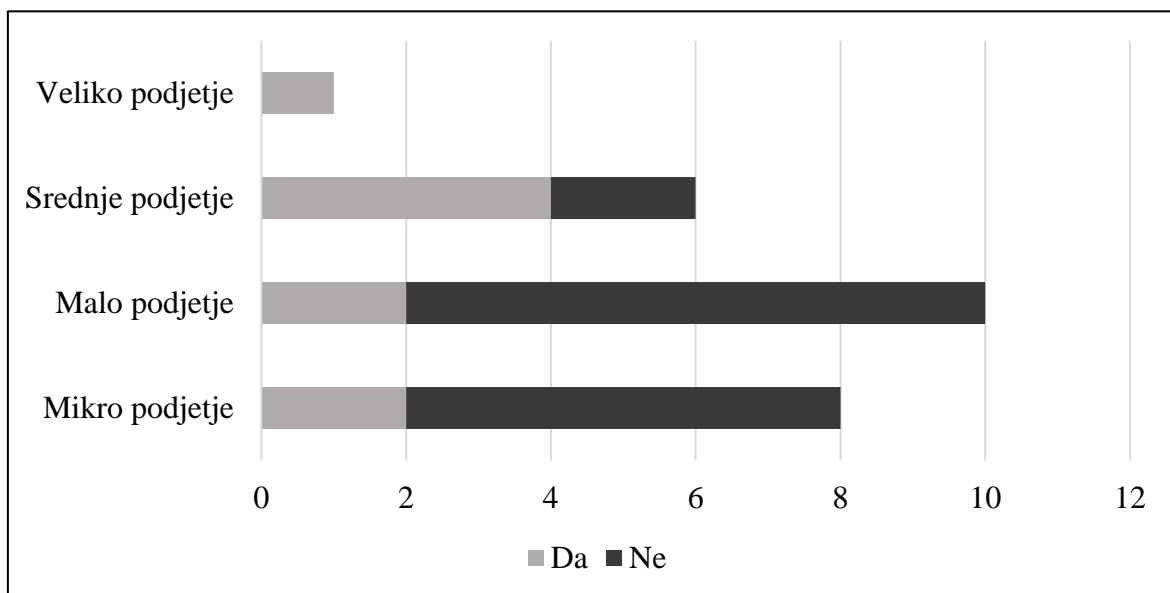
Preglednica 5: Strategija pridobivanja in selekcije zaposlenih

Strategija pridobivanja in selekcije zaposlenih	Frekvenca	Delež
Da	9	36 %
Ne	16	64 %



Slika 6: Strategija pridobivanja in selekcije zaposlenih

Na sliki 7 je prikazano, koliko izmed mikro, malih, srednje velikih in velikih podjetij ima izoblikovano strategijo zaposlovanja, in sicer v mikro in malih podjetjih strategije pretežno nimajo izoblikovane, medtem ko srednje velika in eno veliko podjetje strategijo imajo. Predvidevali smo, da ima večina podjetij izoblikovano strategijo zaposlovanja, kar pa velja le za devet od 25 anketiranih organizacij. S tem zavračamo postavljeno domnevo.



Slika 7: Strategija pridobivanja in selekcije zaposlenih

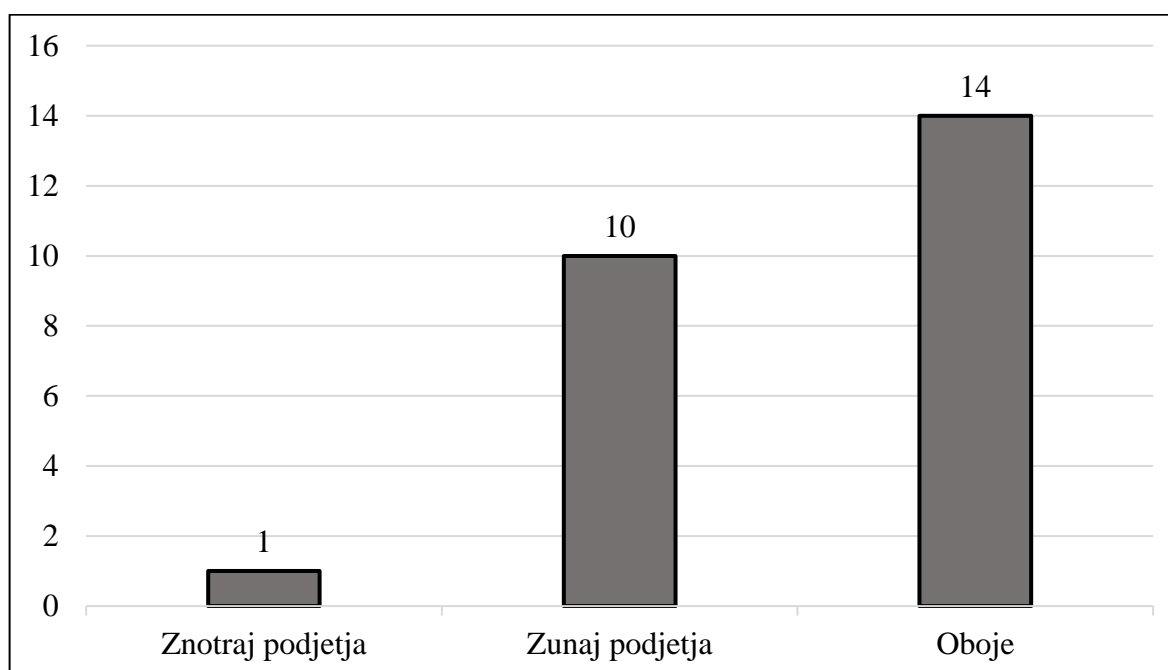
6.3.6 Kje najpogosteje iščete kandidate za delovno mesto?

V petem vprašanju nas je zanimalo, ali anketirana podjetja najpogosteje iščejo kandidate za nova delovna mesta znotraj podjetja, zunaj podjetja ali oboje.

Na sliki 8 je razvidno, da večina oziroma 14 podjetij, kar predstavlja 56 % odgovorov, zaposluje kombinirano eksterno in interno iz podjetja. Deset (40 %) anketiranih podjetij je odgovorilo, da kandidate iščejo zunaj podjetja, le eno podjetje (4 %) pa znotraj.

Preglednica 6: Način pridobivanja novih zaposlenih

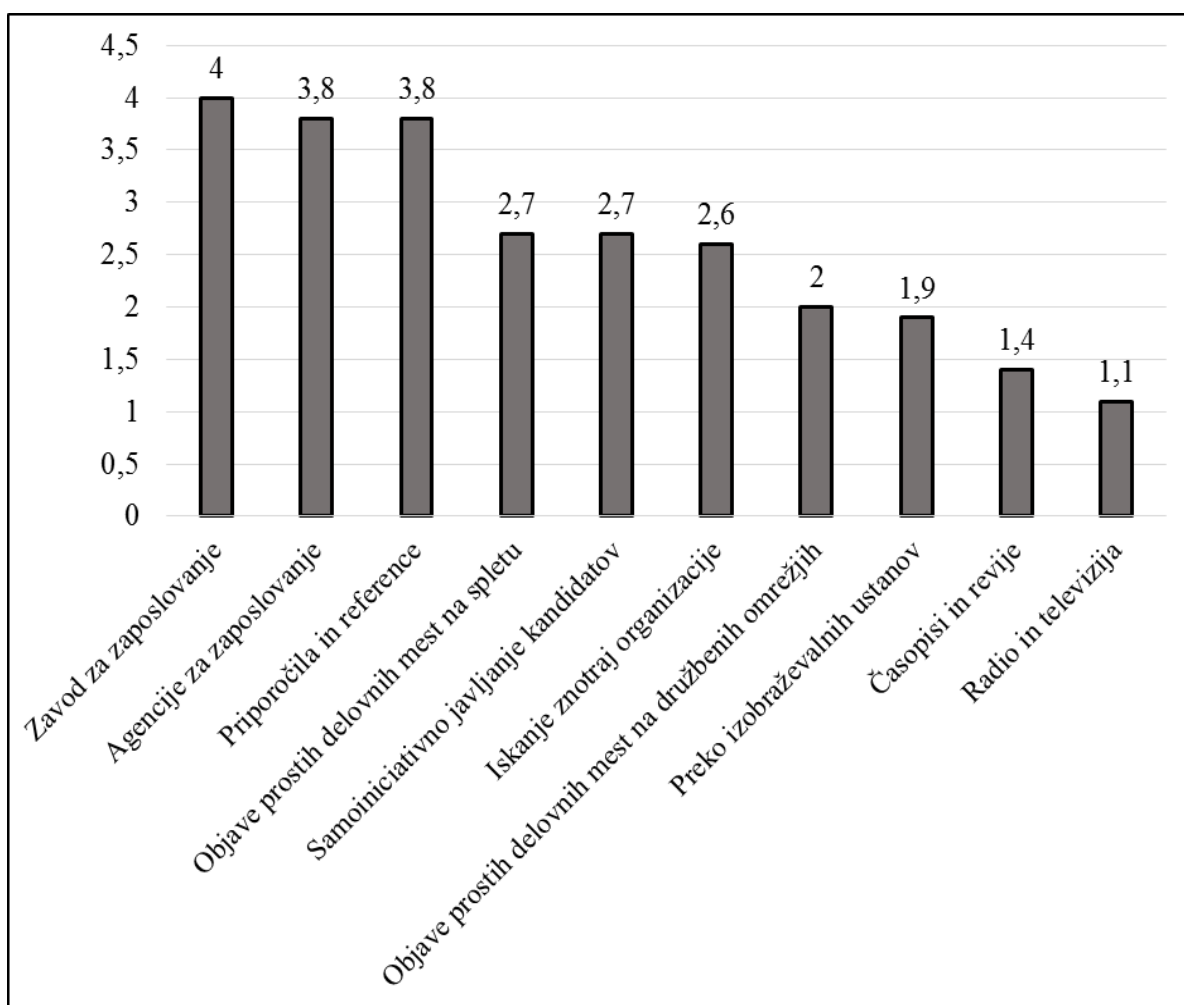
Način pridobivanja	Frekvenca	Delež	Veljavni	Kumulativa
Znotraj podjetja	1	4 %	4 %	4 %
Zunaj podjetja	10	40 %	40 %	44 %
Oboje	14	56 %	56 %	100 %
Skupaj	25	100 %	100 %	



Slika 8: Način pridobivanja novih zaposlenih

6.3.7 Kako pogosto uporabljate spodaj navedene metode pridobivanja novih zaposlenih?

Na sliki 9 je prikazano, katere metode podjetja najpogosteje uporabljajo pri iskanju novih kandidatov, in sicer smo v vprašanju podjetja lahko za vsako posamezno metodo označili, ali metoda ni bila 1 – nikoli uporabljena, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – pogosto ali 5 – vedno. Navedenih je bilo deset metod, in sicer iskanje znotraj organizacije, časopisi in revije, radio in televizija, priporočila in reference, objave prostih delovnih mest na družbenih omrežjih, objave prostih delovnih mest na spletu, agencije za zaposlovanje, izobraževalne ustanove, zavod za zaposlovanje in samoiniciativno javljanje kandidatov.

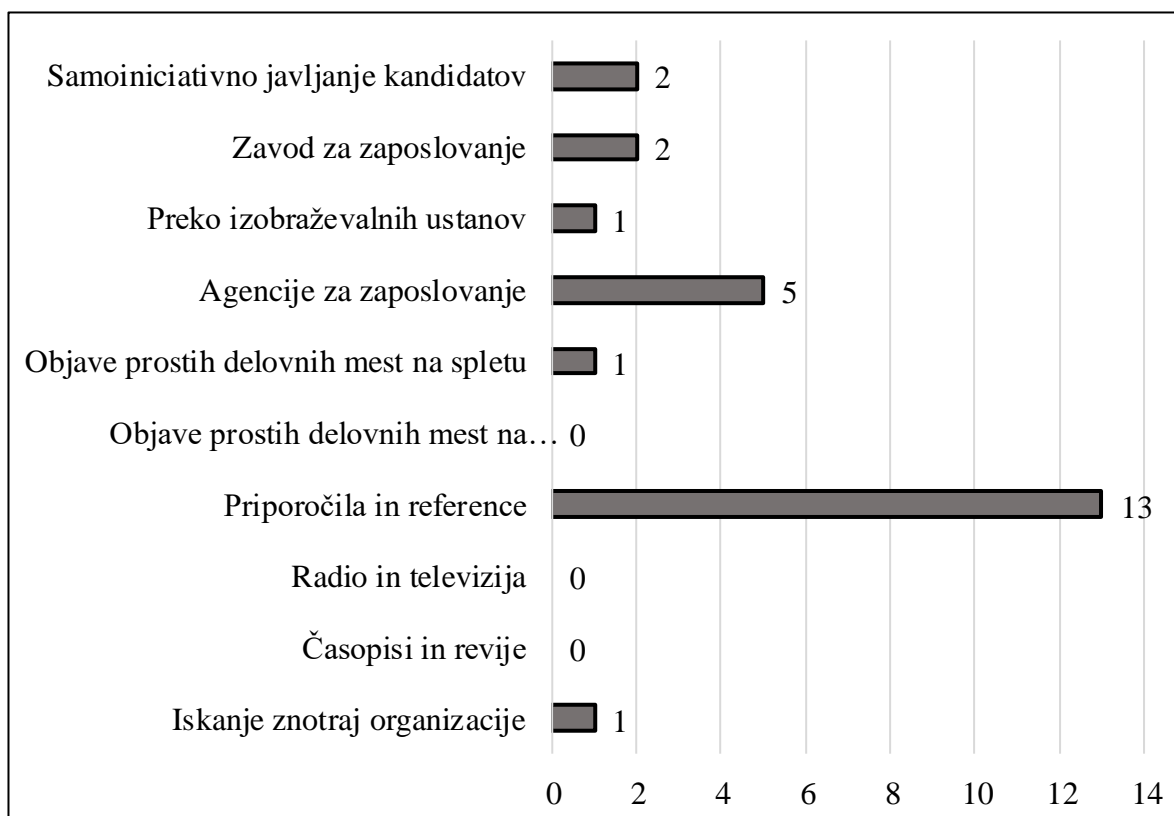


Slika 9: Najpogosteje uporabe metode pridobivanja kandidatov

Nato smo v grafu (slika 9) odgovore razvrstili od najbolj do najmanj pogosto uporabljene metode glede na povprečje. Najpogosteje uporabljena metoda med anketiranimi podjetji je zavod za zaposlovanje. Za zavodom za zaposlovanje s povprečjem 3,8 sledijo agencije za zaposlovanje in priporočila in reference. Najmanj uporabljene metode za iskanje novih zaposlenih so iskanje preko izobraževalnih ustanov (1,9), preko revij in časopisov (1,4). Najmanj uporabljena metoda s povprečjem 1,1 je radio in televizija. Predvidevala sem, da je oglaševanje preko spleta pogosto, medtem ko podjetja preko spleta oglašujejo le včasih.

6.3.8 Za katero od naštetih metod zaposlovanja menite, da je najuspešnejša?

Pri sedmem vprašanju smo anketirana podjetja spraševali, katera metoda izmed naštetih je po njihovem mnenju najuspešnejša v smislu zadovoljstva z novo zaposleno osebo. Vprašanje je imelo samo en možen odgovor. Kot je razvidno iz slike 10, je izmed 25 podjetij 13 (52 %) izbralo zaposlovanje preko referenc in priporočil.



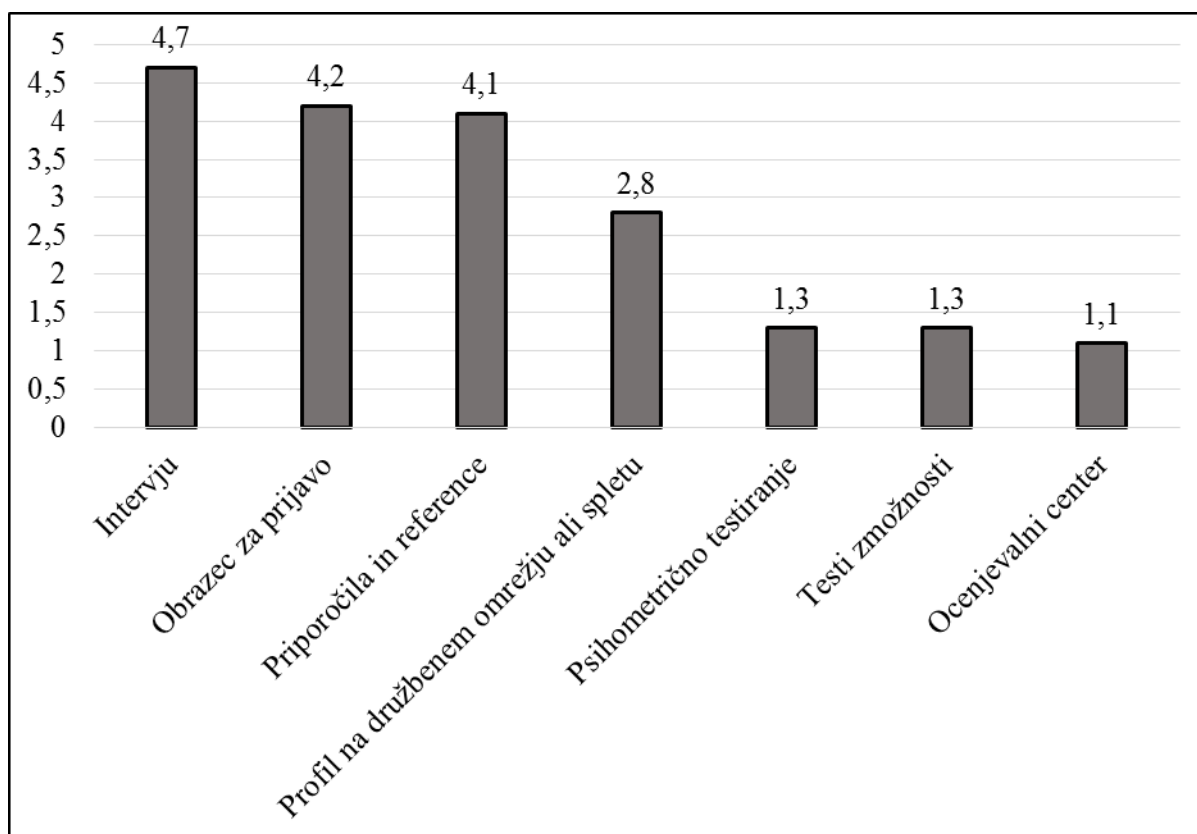
Slika 10: Najuspešnejša metoda po mnenju anketiranih podjetij

Pet podjetij (20 %) je kot najuspešnejšo metodo navedlo agencije za zaposlovanje. Po dva odgovora (8 %) sta dobila zavod za zaposlovanje in samoiniciativno javljanje kandidatov; po eno podjetje (4 %) je izbralo oglaševanje prostih delovnih mest preko spleta, preko izobraževalnih ustanov ter iskanje znotraj organizacije.

Za oglaševanje preko radija in televizije, socialnih omrežij in časopisov in revij ni izbralo nobeno podjetje. Kar je presenetljivo, je, da je le eno podjetje kot najuspešnejšo metodo izbralo iskanje znotraj organizacije, saj je stroškovno in časovno ugodna izbira. Eden iz razlogov je najverjetneje to, da so v anketi prevladovala mikro in majhna podjetja, ki imajo omejen kader in posledično kandidate iščejo eksterno.

6.3.9 Kako pogosto uporabljate spodaj navedene metode selekcije novih zaposlenih?

V osmem vprašanju smo anketirana podjetja vprašali, kako pogosto uporabljajo našete metode. Navedene možnosti so bile intervju, obrazec za prijavo, priporočila in reference, profil na družbenem omrežju, psihometrično testiranje, testi zmožnosti in ocenjevalni centri. Kot mero smo navedli 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – pogosto ali 5 – vedno. Najbolj pogosto uporabljena metoda s povprečjem 4,7 je intervju, kar je smiselno, saj preko intervjuja organizacija s potencialnimi kandidati naveže osebni stik, kjer se postavljajo vprašanja in odgovori za pridobivanje informacij o lastnostih, stališčih ipd. Za intervjujem sledijo s povprečjem 4,2 obrazec za prijavo in 4,1 priporočila in reference.

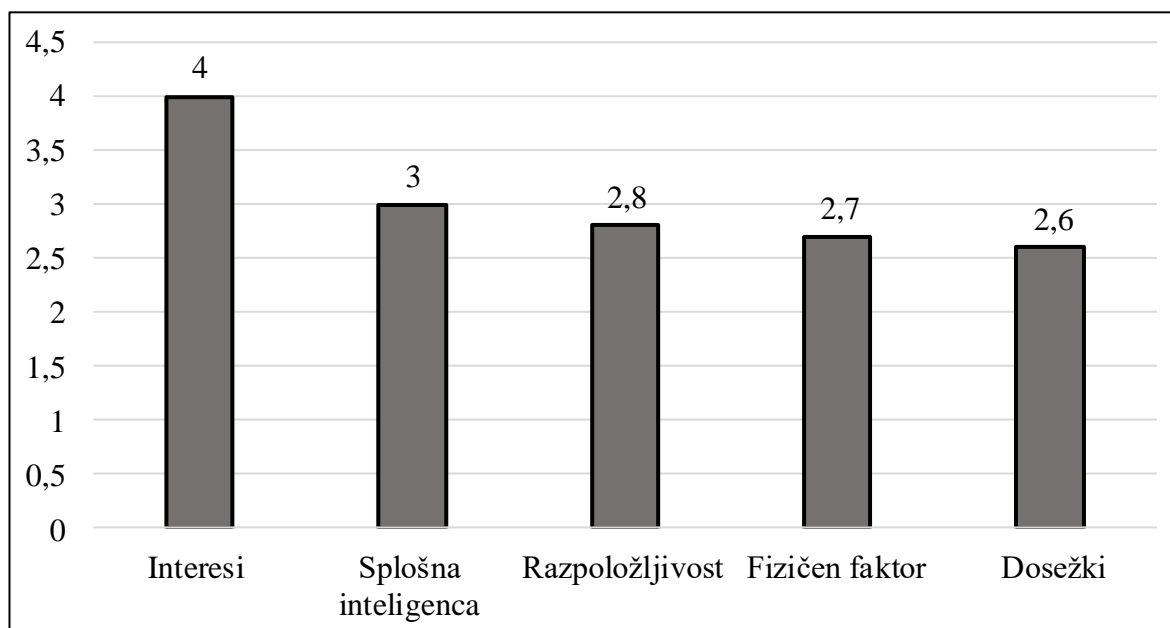


Slika 11: Pogostost uporabe metod selekcije

Organizacije včasih kot metodo selekcije in preverjanja kandidata uporabljajo socialna omrežja. Zelo redko oziroma nikoli pa anketirana podjetja ne uporabljajo psihometričnega testiranja, ocenjevalnih centrov in testov zmožnosti. Predvidevala sem, da pri postopku selekcije podjetja najpogosteje uporabljajo intervju ter obrazce za prijavo: domnevo potrjujem. Presenetljiv rezultat je, da nobeno izmed anketiranih podjetij ne uporablja metode ocenjevalnega centra. Medtem ko je ta metodo že precej razvita v nekaterih tujih državah, je v Sloveniji še relativno neznana. Menimo, da je razlog za to predvsem to, da je takšna storitev v primerjavi z ostalimi metodami stroškovno precej dražja.

6.3.10 Označite pomembnost navedenih lastnosti pri selekciji novega kandidata

Zanimalo nas je tudi, katere lastnosti so najbolj izrazite pri selekciji novega kandidata; med naštetimi lastnosti smo navedli interese (intelektualni, praktični, konstrukcijski, fizično dejavni, socialni, umetniški interesi), splošna inteligenca in intelektualne sposobnosti, razpoložljivost (sprejemljivost, vpliv na druge, stabilnost, zanesljivost, in kandidatova samopodoba) in dosežki (izobraževanje, kvalifikacije, izkušnje). Podane možnosti so morala anketirana podjetja razvrstiti po pomembnosti od 1 (najbolj pomembno) do 5 (najmanj pomembno).

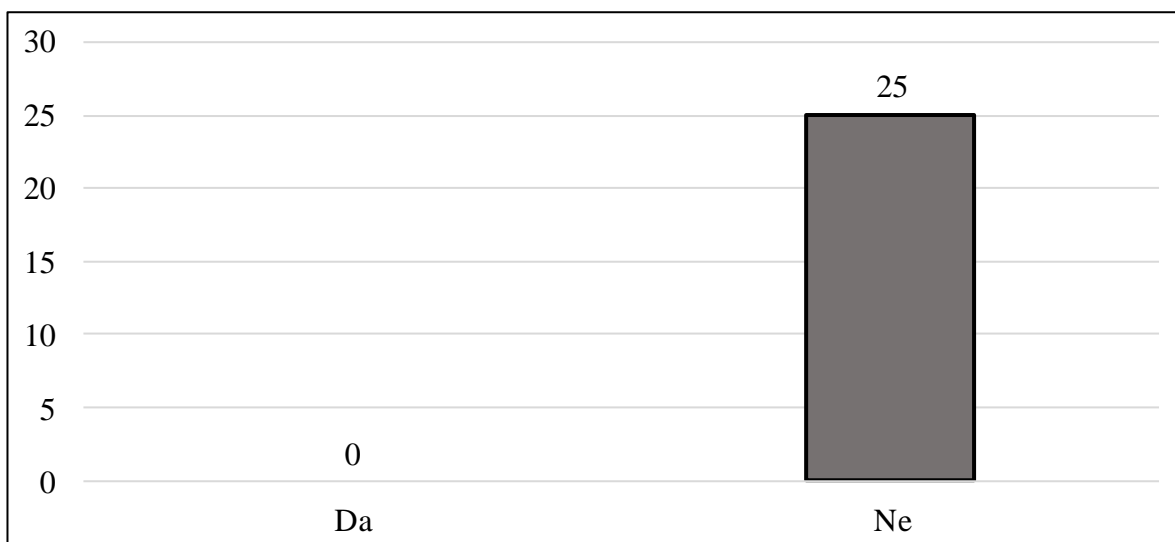


Slika 12: Lastnosti kandidata po pomembnosti

Kot najbolj pomembno lastnost pri odločitvi za kandidata so podjetja izbrala kandidatove interese; kot najmanj pomembno so anketiranci navedli kandidatove dosežke. Kljub predvidevanjem, da so v selekcijskem postopku najpomembnejši izobrazba in izkušnje, so dosežki kandidata na zadnjem mestu: s tem zavračamo našo domnevo.

6.3.11 Ali vaše podjetje najema zunanje izvajalce za opravljanje kadrovske storitve?

Pri desetem vprašanju nas je zanimalo, ali katero izmed anketiranih podjetij uporablja zunanje izvajalce kadrovske storitve, kot so na primer ocenjevalni centri ali podjetja, ki se ukvarjajo izključno z upravljanjem človeških virov.

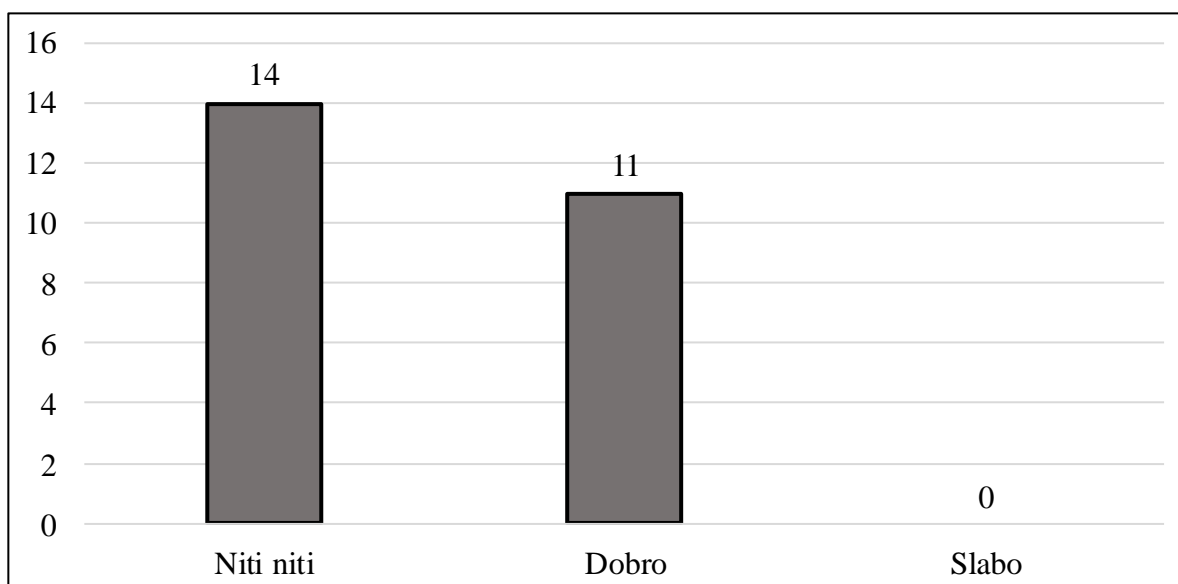


Slika 13: Zunanji izvajalci kadrovskih storitev

Vseh 25 podjetij (100 %) je navedlo, da ne uporabljajo kadrovskih storitev eksterno iz podjetja. Presenetljivo je, da nobeno izmed podjetij ne uporablja zunanjih izvajalcev kadrovskih storitev. Predvidevam, da je razlog predvsem zaradi večjih stroškov najema kadrovskih storitev.

6.3.12 Kako bi ocenili kadrovske prakse znotraj vašega podjetja?

Zanimala nas je tudi samoocena podjetij o kakovosti kadrovskih funkcij znotraj njihovega podjetja. Navedene možnosti so bile niti dobro, niti slabo, dobro in slabo.

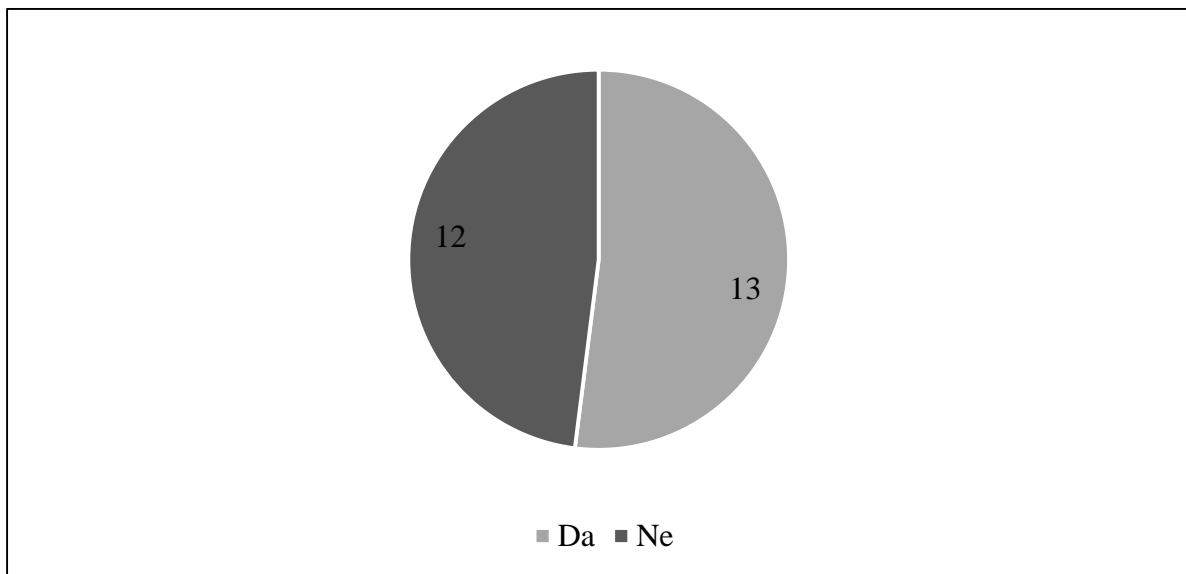


Slika 14: Ocena kadrovskih praks znotraj anketiranega podjetja

Na sliki 14 je prikazano, da bi večina oziroma 14 (56 %) podjetij ocenila svoje kadrovske funkcije kot niti dobre, niti slabe; 11 (44 %) bi jih ocenilo kot dobre; nobeno podjetje ni ocenilo prakse kot slabe.

6.3.13 Ali se vaše metode za izbiro zaposlenih razlikujejo glede na kader, ki ga iščete?

Pri zadnjem vprašanju nas je zanimalo, ali v anketiranih podjetjih za razne položaje znotraj organizacije (na primer glede na hierarhijo, potrebne izkušnje ali izobrazbo) za vse uporabljajo vedno enake metode, ali se načini iskanja razlikujejo.



Slika 15: Metode za izbiro različnih kadrov

Na sliki 15 je prikazano razmerje odgovorov, in sicer je 13 (52 %) podjetij odgovorilo, da se metode razlikujejo, 12 (48 %) pa, da ne. Kljub predvidevanjem, da se metode za izbiro kadrov glede na različne iskane položaje v večini organizacij razlikujejo, se je izkazalo, da le 13 od 25 podjetij uporablja različne metode.

6.4 Povzetek ugotovitev

V raziskovalni nalogi o pridobivanju in selekciji kadrov na Primorskem je sodelovalo 25 podjetij, od tega osem mikro, deset malih, šest srednje velikih in eno veliko podjetje iz raznih dejavnosti. Na podlagi z anketiranjem pridobljenih rezultatov smo ugotovili, da večina podjetij nima izoblikovane strategije zaposlovanja kadrov. V večini anketiranih podjetij je za zaposlovanje odgovoren vodja oddelka oziroma direktor s posvetom kadrovske službe. Kandidate najpogosteje iščejo kombinirano iz zunanjih in notranjih virov.

Na osnovi podatkov vprašalnika smo ugotovili, da je najpogosteje uporabljena metoda za pridobivanje novih kandidatov zavod za zaposlovanje, kar je smiselno, saj je ZRSZ ena izmed

glavnih ustanov na trgu dela in morajo biti vsa prosta delovna mesta po ZDR-1 javno objavljena, razen izjeme, ki so zabeležene v 26. členu ZDR-1 (Ur. l. RS, št. 21/2013). Posledično se večina podjetij odloči prosto delovno mesto objaviti na ZRSZ. Kljub predvidevanju, da podjetja delovna mesta pogosto objavijo na spletu, to metodo uporabljajo le včasih. Kot najuspešnejšo metodo je večina podjetij izbrala priporočila in reference.

Najpogosteje uporabljena metoda pri selekciji kandidatov je intervju in obrazec za prijavo; pri izbiri kandidata so najbolj pomembni njegovi interesi. Nobeno izmed podjetij ne najema zunanjih izvajalcev za opravljanje kadrovske storitve. Sklepamo, da je to zaradi dodatnih stroškov najema storitev. Podjetja bi večinoma ocenila svoje kadrovske prakse kot niti dobre niti slabe. Presenetljiv podatek je, da več kot polovica podjetij uporablja iste metode zaposlovanja ne glede na iskan kader.

6.5 Predlogi za izboljšanje

Proces iskanja in selekcije novih ljudi znotraj organizacije je zahteven in drag postopek, vendar se zaposlitev ustreznega kandidata povrne s produktivnostjo zaposlenih, uspešnim delovnim razmerjem in pozitivno vpliva na celotno delovno okolje. Glede na ugotovitve raziskave priporočamo naslednje.

Kot prvi korak bi priporočali, da se zaposlovanje prične z dobro izdelano analizo dela. Analiza delovnih mest omogoča, da se zbere informacije o dolžnostih, odgovornostih, potrebnih lastnostih in veščinah, rezultatih in delovnem okolju določenega dela. Informacije iz analize dela so bistvene za razvoj opisa delovnega mesta. Opis pomaga načrtovati strategijo zaposlovanja za najem pravega zaposlenega. Proces pregledovanja življenjepisov, spremnih pisem, CV-jev, prošenj za delo in pismenih vlog za delo se lahko prične le z dobro razdelano analizo delovnega mesta. Seznam najbolj želenih lastnosti in spretnosti za kvalificiranega kandidata se razvije v postopku načrtovanja zaposlovanja. Pregledati je treba vse prijavitelje glede na seznam kvalifikacij, veščin, izkušenj in lastnosti in na podlagi opisa dela izločiti kandidate, ki ne ustrezajo navedenim kriterijem.

Medtem ko je lahko kandidat na papirju videti dobro, bo osebni stik z uporabo intervjuja povedal, ali njegove kvalifikacije res ustrezajo iskanemu delovnemu mestu. Kot je razvidno tudi v anketi, je intervju za delo ključno orodje, ki ga delodajalci uporabljajo pri zaposlovanju. A poudarili bi, da so vprašanja, zastavljena v razgovoru, ključnega pomena za prepoznavanje pravega kandidata. Le z dobro zastavljenimi vprašanji lahko ločimo primerne in neprimerne prosilce. Poleg tega preko intervjuja ugotovimo, ali so kandidatova pričakovanja glede plač in pogojev skladna z delovnim mestom. Tako dobimo vpogled, ali se aspirant sklada s kulturo ali ne. Priporočali bi tudi preverbo, ali prijaviteljenec dejansko razpolaga z vsemi predstavljenimi znanji in izkušnjami. Pregledi kandidatove preteklosti morajo vsebovati reference dela, primerne izobrazbene listine in dejanska delovna mesta ter kriminalno zgodovino.

Čeprav je ena izmed najpogosteje uporabljenih metod uporaba priporočil in referenc, bi izpostavili predvsem to, da morajo biti vsi kandidati obravnavani pošteno. Favoriziranja se je treba izogibati, medtem ko dajemo priložnost vsem. Podjetje se mora najprej osredotočiti na dolgoročno in dosledno delovanje in ne kratkoročno. Poudarili bi predvsem usmeritev k usposabljanju in izboljšanju spretnosti zaposlenih, predvsem novo pridobljenih.

7 SKLEP

Z raziskovalno nalogo smo izpolnili zastavljeni cilj in predvidene rezultate. S teorijo v začetnem delu smo predstavil definicije in temelje zaposlovanja in selekcije zaposlenih ter empirično določili metode in strategije, ki vplivajo na uspešnost pri izbiri kandidatov. Na podlagi rezultatov ankete smo oblikovali predloge in priporočila, ki so z vidika zaposlovanja pomembni za podjetja. Poudarili bi, da je ključni cilj izbora najeti kandidata, ki je najprimernejši za določeno delovno mesto in kulturo organizacije. Dobra strategija zaposlovanja in selekcije je v organizaciji bistvena, da bi pritegnili učinkovito delovno silo. Pomembna je uporaba pravih izbirnih metod in njihovo učinkovito izvajanje. Kadar je analiza dela opravljena natančno, lahko upravljavci človeških virov določijo učinkovita izbirna orodja. Ustrezna izbira kandidatov lahko zmanjša stroške usposabljanja, saj lahko kandidat, ki je že ustrezno usposobljen, deluje in dosega organizacijske cilje.

V vsaki organizaciji igrajo procesi zaposlovanja ključno vlogo in prav tako proces privabljanja in selekcije postaja vedno bolj pomemben. Gre za sistematičen postopek, ki vključuje številne dejavnosti. Proces izbire novega zaposlenega ni lahka naloga, saj je od tega odvisna prihodnost organizacije. Če so izbrani ustrezni zaposleni, ki so koristni za organizacijo, je velika prednost na današnjem konkurenčnem trgu, a če je odločitev napačna, to lahko pomeni veliko izgubo v smislu financ in procesa delovanja. Zaposlovanje in izbira pravega osebja je zelo draga naloga. Ko organizacije izberejo prave ljudi za neko delovno mesto, jih primerno usposobijo in ravnajo z njimi; posledično ti ljudje ne prinesejo le dobrih rezultatov, ampak tudi dlje ostanejo pri organizaciji. V takšnih okoliščinah je dolgoročno vlaganje v njih dobro nagrajeno. Organizacija ima morda vso najnovejšo tehnologijo in dobre vire, a če nima pravih ljudi, se bo borila za doseganje potrebnih rezultatov, kar pa velja za celoten spekter poslovnih dejavnosti. Podjetje mora biti prepričano o usposobljenosti in znanju kandidata; slabe odločitve v fazi zaposlovanja se lahko izkažejo za zelo drage. Čas in denar, porabljen za zaposlitev napačnega zaposlenega, se bo izkazal za drago in potratno odločitev, medtem ko bo primernejši kandidat morda ne le »prebegnil«, ampak šel k konkurenčni organizaciji. Poleg tehnične usposobljenosti in ustreznih izkušenj mora organizacija biti prepričana, da se lahko zanese na kandidatovo dobro voljo, zvestobo in zavezanost do organizacije in njenih ciljev. Za povzetek raziskovalne naloge bi sklenili, da moč ali slabost organizacije izhaja z vidika zaposlenih znotraj organizacije, medtem ko dobra strategija zaposlovanja omogoča, da organizacija pridobi ustrezne in kvalificirane zaposlene, ki izboljšajo uspešnost.

LITERATURA

- Anderson, Alan H. 1994. *Effective personnel management*. Oxford, Cambridge: Blackwell.
- Armstrong, Michael. 1996. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
- Bach, Stephen. 2005. *Managing human resources: personnel management in transition*. Malden, MA: Blackwell.
- Barber, Alison E. 1998. *Recruiting employees: individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barber, Linda. 2006. *E-recruitment developments*. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp63.pdf> (27. 2. 2020).
- Belčič, Franc. 1998. *Proces zaposlovanja kadrov: delovni zvezek*. Kranj: Moderna organizacija.
- Bernardin, H. John. 1993. *Human resource management: an experiential approach*. Singapore: McGraw-Hill.
- Bondarouk, Tatiana in Chris Brewster. 2016. Conceptualising the future of HRM and technology research. *International Journal of Human Resource Management* 27 (21): 2652–2671.
- Breaugh, James A. 2008. Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review* 18 (3): 103–118.
- Bucik, Valentin. 1997. *Osnove psihološkega testiranja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Cappelli, Peter. 2019. Your approach to hiring is all wrong. *Harvard Business Review* 97 (3): 48–58.
- Čuček Schmalzer, Valerija. 2010. *Zadnji kadrovski modni krik – ocenjevalni centri*. <https://www.finance.si/290178/Zadnji-kadrovski-modni-krik---ocenjevalni-centri> (16. 10. 2019).
- Doyle, Alison. 2019. *Inside the recruitment and hiring process*. <https://www.thebalancecareers.com/recruitment-and-hiring-process-2062875> (8. 10. 2019).
- e-VEM. 2019. *Zaposlovanje*. <http://evem.gov.si/info/poslujem/zaposlovanje/> (20. 10. 2019).
- Flerin, Maja, Maja Tuškej, Irena Turšič, Barbka Rupar, Katja Kozlovič, Polona Šprajc, Martina Miklavčič Šumanski, Vesna Koselj, Jasmina Nerat, Vida Gönc, Ana Podhostnik, Andrejka Mevc, Ksenija Hlebec, Nina Kravanja, Marjeta Barbo-Grahek, Vanja Kocjančič in Andrej Cestnik. 2002. *Planiranje in razvoj kadrov: praktikum*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Janez Jereb. 1998. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 29–74. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gusdorf, Myrna L. 2008. *Recruitment and selection: hiring the right person*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

- Harris, Michael M. 2000. *Human resource management: a practical approach*. Fort Worth: Dryden.
- Heathfield, Susan M. 2018. *Using social media for recruiting, screening, and background checks*. <https://www.thebalancecareers.com/social-media-recruiting-1919153> (12.10. 2019).
- Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Kane, Gerald, Alavi Maryam, Labianca Giuseppe in Borgatti Stephen. 2014. What's different about social media networks? A framework and research agenda. *MIS Quarterly* 38 (1): 274–304.
- Kokemuller, Neil. 2019. *What is the advantage of using TV & radio media for advertising?* <https://smallbusiness.chron.com/advantage-using-tv-radio-media-advertising-17673.html> (10. 10. 2019).
- Lewis, Christopher. 1985. *Employee selection*. London: Hutchinson; Brookfield, VT: Brookfield Publishing Company.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resource management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Merkač Skok, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač Skok, Marjana in Bogdan Kavčič. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane. 1998. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1–28. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Munro-Fraser, John. 1954. *A handbook of employment interviewing*. London: MacDonald & Evans.
- Novak, Vesna. 2008. *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Rao, P. Subba 2009. *Human resource management: text and cases*. New Delhi: Himalaya Publishing House.
- Rodger, Alec. 1952. *The seven-point plan*. London: National Institute of Industrial Psychology.
- Sarma, A. M. 2008. *Personnel and human resource management*. New Delhi: Himalaya Publishing House.
- Searle, Rosalind. 2003. *Selection & recruitment: a critical text*. New York: Palgrave Macmillan.
- Skorupan, Maja. 2019. *Od objave prostega delovnega mesta do zaposlitve*. <https://www.hrm-revija.si/od-objave-prostega-delovnega-mesta-do-zaposlitve> (15. 10. 2019).
- Svetlik, Ivan. 1998a. *Analiza dela in določanje lastnosti delavcev*. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 75–106. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan. 1998b. *Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev*. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 107–146. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan. 2009. *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). *Uradni list RS*, št. 21/2013.

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 42/2006.

Zakon o urejanju trga dela (ZUTD). *Uradni list RS*, št. 80/2010.

Zaletel, Aleš in Alojz Šket. 2006. *Kako uspešno iskati zaposlitev? Vaš nujen pripomoček za iskanje sanjskega dela!* Ljubljana: Moje delo.

ZRSZ – Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. B. 1. *Organiziranost Zavoda.*

https://www.ess.gov.si/o_zrsz/organiziranost (20. 10. 2019).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Pred Vami je anketni vprašalnik o pridobivanju in izbiri kadrov na območju Primorske. Prosim, da na vprašanja odgovorite iskreno in natanko, saj bomo le tako pridobili ustrezne podatke za analizo. Ugotovitve vprašalnika bodo uporabljene izključno za namen izdelave diplomskega dela.

Vprašanja preberite ter izberite ustrezne odgovore.

Že vnaprej se Vam iskreno zahvaljujem za sodelovanje, saj mi boste z Vašimi odgovori pripomogli pri raziskovalni nalogi.

1. Dejavnost podjetja?

- Proizvodno podjetje
- Storitveno podjetje
- Trgovsko podjetje

2. Velikost podjetja?

- Mikro podjetje (zaposlenih manj kot 10 ljudi, letni promet ali letna bilančna vsota ne presega 2 milijonov evrov)
- Malo podjetje (zaposlenih manj kot 50 ljudi, katere letni promet ali letna bilančna vsota ne presega 10 milijonov evrov)
- Srednje veliko podjetje (zaposlenih manj kot 250 ljudi, katere letni promet ne presega 50 milijonov evrov ali letna bilančna vsota ne presega 43 milijonov evrov)
- Veliko podjetje (presega vse zgoraj navedene pogoje)

3. Kdo ureja pridobivanje in selekcijo kadrov znotraj podjetja?

- Kadrovska služba
- Vodja oddelka
- Direktor
- Vodja oddelka/direktor s posvetovanjem kadrovske službe
- Drugi oziroma pooblaščen oseba

4. Ali ima vaša organizacija izoblikovano strategijo iskanja in selekcije novih zaposlenih?

- Da
- Ne

5. Kje najpogosteje iščete kandidate za delovno mesto?

- Znotraj podjetja
- Zunaj podjetja
- Oboje

6. Kako pogosto uporabljate spodaj navedene metode pridobivanja novih zaposlenih?

	<i>Nikoli</i>	<i>Redko</i>	<i>Včasih</i>	<i>Pogosto</i>	<i>Vedno</i>
Iskanje znotraj organizacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Časopisi in revije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radio in televizija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priporočila in reference	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objave prostih delovnih mest na družbenih omrežjih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objave prostih delovnih mest na spletu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agencije za zaposlovanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preko izobraževalnih ustanov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zavod za zaposlovanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samoiniciativno javljanje kandidatov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Za katero od naštetih metod zaposlovanja menite, da je najuspešnejša? (En možen odgovor)

- Iskanje znotraj organizacije
- Časopisi in revije
- Radio in televizija
- Priporočila in reference
- Objave prostih delovnih mest na družbenih omrežjih
- Objave prostih delovnih mest na spletu
- Agencije za zaposlovanje
- Preko izobraževalnih ustanov
- Zavod za zaposlovanje
- Samoiniciativno javljanje kandidatov

8. Kako pogosto uporabljate spodaj navedene metode selekcije novih zaposlenih?

	<i>Nikoli</i>	<i>Redko</i>	<i>Včasih</i>	<i>Pogosto</i>	<i>Vedno</i>
Psihometrično testiranje (npr. osebnostni test)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Testi zmožnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obrazec za prijavo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ocenjevalni center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profil na družbenem omrežju ali spletu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priporočila in reference	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intervju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Označite pomembnost navedenih lastnosti pri selekciji novega kandidata (1 – najbolj pomembno, 5 – najmanj pomembno)!

- Fizični dejavnik (zdravje, videz, govor)
- Dosežki (izobraževanje, kvalifikacije, izkušnje)
- Splošna inteligenca (intelektualne sposobnosti)
- Razpoložljivost (sprejemljivost, vpliv na druge, stabilnost, zanesljivost)
- Interesi (intelektualni, praktični, konstrukcijski, fizično dejavni, socialni, umetniški)

10. Ali vaše podjetje najema zunanje izvajalce za opravljanje kadrovske storitve?

- Da Ne

11. Ali se vaše metode za izbiro zaposlenih razlikujejo glede na kader, ki ga iščete? (npr. pri iskanju nizko oziroma visoko kvalificiranega položaja)

- Da Ne

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi.

Za Vaš čas in sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem in Vas lepo pozdravljam!