

DIPLOMSKA NALOGA

LILIJANA VRBAN

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

**RAZVOJ »LOVA NA GLAVE« KOT METODE
PRIDOBIVANJA KADROV V SLOVENIJI**

Lilijana Vrban

Koper, 2011

Mentor: doc. dr. Valentina Franca

POVZETEK

Naloga obravnava razvoj sodobne metode pridobivanja in izbora kadrov, imenovane lov na glave, pri čemer se osredotoča na slovenske razmere. Razvoj metode lova na glave je prikazan skozi opredelitev in način uporabe metode v tujini ter njeno umestitev v slovenski prostor. Z namenom ugotovitve položaja metode in njenega razvoja v prihodnosti so bili izvedeni intervjuji s ključnimi uporabniki z različnih delovnih področij. Analiza tako pridobljenih podatkov je pokazala, da je metoda lova na glave v Sloveniji poznana, a s strani slovenskih podjetij zelo redko uporabljena. Veliko bolj jo v slovenskem prostoru uporabljajo tuja podjetja, ki delujejo pri nas. Zato ni mogoče pričakovati, da se bo metoda razvila tako kot v tujini. Podjetja sicer razmišljajo o uporabi le-te, njihove odločitve pa so pogojene s ceno storitve, pri čemer je ta metoda umeščena v sam vrh.

Ključne besede: pridobivanje kadrov, izbor kadrov, lov na glave, lovci na glave, vodilni kader, kadrovski management

SUMMARY

This bachelor's thesis describes the development of the modern method of obtaining and selecting human resources known as headhunting, with a special focus on the situation in Slovenia. The development of the headhunting method is illustrated with the help of a definition and mode of use of the method abroad and its incorporation in Slovenia. Interviews with key users from various scopes were carried out for the purpose of determining the position of the method and its development in the future. Analysis of the data acquired has shown that although the headhunting method is known in Slovenia, it is rarely used by Slovenian companies. It is used much more frequently by foreign companies operating in Slovenia. It is therefore not reasonable to expect the method to follow the same developmental trajectory as abroad. Companies are considering using this method, but their decisions are subject to the price of service, where this method is positioned at the very top.

Keywords: obtaining human resources, selecting human resources, headhunting, headhunters, leading human resources, management of human resources

UDK: 658.3(043.2)

»Nikdar ne smemo izpred oči izgubiti tistega, kar hočemo. Tudi če kdaj pomislimo, da je svet močnejši od nas. Skrivnost je le ena: *Ne odnehati nikdar.*«

(Paolo Coelho)

Zahvaljujem se vsem, ki ste mi kakor koli pomagali »ne odnehati nikdar«. Zahvala gre staršem in družini, ki so verjeli vame in me ves čas spodbujali. Posebna zahvala pa je namenjena mojemu zaročencu Danilu za podporo, potrpežljivost, pomoč in spodbudo. Še posebej se zahvaljujem svoji mentorici doc. dr. Valentini Franca za njeno potrpežljivost in odzivnost ob popravkih dela ter za ves njen prispevek k nastanku diplomske naloge.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilj diplomskega dela.....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev.....	3
1.4	Predpostavke in omejitve diplomskega dela	4
2	Pridobivanje kadrov	5
3	Pridobivanje kadrov s pomočjo metode lova na glave v tujini	15
3.1	Opredelitev lova na glave.....	16
3.2	Pridobivanje kadrov z metodo lova na glave	16
3.3	Lovci na glave v družbi.....	21
3.3.1	Tržna vrednost lovca na glave in plačna politika	22
3.3.2	Značilnosti najuspešnejših lovcev na glave.....	23
4	Pridobivanje kadrov s pomočjo metode lova na glave v sloveniji	25
4.1	Vloga kadrovskega agencij pri metodi lova na glave.....	26
4.2	Način dela lovcev na glave v Sloveniji	30
4.2.1	Pridobivanje kadrov.....	30
4.2.2	Postopek izbora kadrov z metodo lova na glave	32
5	Raziskava o uporabi metode lova na glave v Sloveniji	35
5.1	Metodologija	35
5.2	Rezultati in interpretacija	36
6	Sklep	41
	Literatura	43
	Viri	44
	Priloge	47

TABELE

Tabela 1: Pregled razlik pri obeh modelih	28
Tabela 2: Pregled raziskave o uporabi metode lova na glave po sklopih.....	39

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

V sodobnem svetu se poleg klasičnih metod pridobivanja kadrov pojavljajo nove, alternativne metode. Kot navaja Sedej (1997), se je v drugi polovici 20. stoletja izoblikovala nova sintetična znanstvena disciplina, ki jo imenujemo veda o kadrih. Njen razvoj temelji na osnovi vrednotenja posameznika, katerega znanja in veščine v sodobni organizaciji predstavljajo konkurenčno prednost. Ko govorimo o kadrih, uporabljamo različna pojmovanja. Med vsemi se je danes najbolj uveljavil izraz kadrovski management ali management kadrovskih virov. Veliko avtorjev (Merkač Skok 2005, 13–14; Ivanuša - Bezjak 2006, 23; Možina idr. 2002, 79) ga v svojih delih definira kot proces načrtovanja potreb po kadrih, kadrovanja in skrb za razvoj kadrov.

Del kadrovskega managementa je načrtovanje kadrov. To je zelo pomemben proces, od katerega so odvisne vse nadaljnje dejavnosti. Ko podjetje na osnovi načrta kadrov opredeli svoje potrebe, se prične postopek pridobivanja kadrov (Merkač Skok 2005, 79–81). Kot navaja Treven (1998), je zaradi svojega izrednega pomena za uresničevanje ciljev podjetja in za pridobivanje njegove konkurenčne prednosti v tržno usmerjenem okolju ta funkcija ena najodločilnejših funkcij kadrovskega managementa.

Postopki in metode, ki jih uporabljajo naša podjetja, temeljijo na oglaševanju prostih delovnih mest v medijih z zelo podrobnim opisom dela in kompetencami kandidatov (Merkač Skok 2005, 91–94). Veliko težo pri izboru nosi življenjepis kandidata, ki je danes sestavni del vsake vloge k zaposlitvi. Po zaključeni prvi fazi nabora kandidatov sledi druga faza selekcijskega postopka, s katero pripomoremo k lažji odločitvi in ki nam pomaga pridobiti ustrezne dodatne informacije o kadrih. To je intervju. Nekatera podjetja pa za zagotavljanje še natančnejšega izbora uporabljajo testiranja kandidata, preverjanja njegovih delovnih izkušenj in sposobnosti na osnovni priporočil in pogovorov (Merkač Skok 2005, 127).

Vsi ti postopki in metode se uporabljajo za pridobivanje kadrov iz notranjega ali zunanega okolja. Merkač Skokova (2005) pravi, da se potencialni kandidati za managerje nahajajo na vseh ravneh v podjetjih, treba jih je pravočasno identificirati. V okviru pridobivanja in izbora kadrov pa se je prav za področje managementa v svetu razvila nova metoda, imenovana lov na glave ali angleško »headhunting«, ki je že od leta 1989 prisotna tudi v Sloveniji (Oberč 2003). Gre za metodo, kjer se po naročilu podjetij poiščejo kandidati, ki jih podjetja potrebujejo za svoja ključna delovna mesta. Izberejo lahko že točno znanega kandidata z vsemi preverjenimi sposobnostmi in znanji ali pa za specifično delovno mesto najustreznejšega kandidata (Zaletel 2005). V svetu so lovci na glave zelo visoko ovrednoteni. To je razvidno tako iz zaupanja podjetij, ki uporabljajo njihove storitve, kot na drugi strani potencialnih kandidatov za ključna mesta, ki si skušajo z lovцем na glave pomagati do

ustrezne zaposlitve. K vsemu temu pa v ospredje stopata znanje in sposobnosti kandidata (McCool 2008).

Lov na glave je za slovenski prostor sorazmerno nova metoda. To je razvidno tudi iz zelo slabega prevoda izraza iz angleškega jezika v slovenski. Mrak (2006) navaja, da Slovar slovenskega knjižnega jezika pod lovom na glave še vedno razume zbiranje človeških glav primitivnih ljudstev pri napadu na sovražna plemena kot trofeje. V angleškem slovarkem razumevanju »headhunting« v slengu pomeni proces poskusa zmanjšanja vpliva in moči predvsem političnih sovražnikov. V neformalnem pomenu pa tisto, kar je danes bolj aktualno od dobesednega zbiranja glav.

Metode in tehnike kadrovanja lova na glave so prevzete iz klasičnih načinov pridobivanja kadrov. Posebnost uporabe metode lova na glave so ključni sposobneži oziroma posamezniki, ki s svojim znanjem in sposobnostmi izstopajo iz množice ter so na svojem področju v samem vrhu. Naloga lovca na glave je v ključnem trenutku uporabnikom zagotoviti oziroma pridobiti najboljše, kar je na trgu (McCool 2008). V svetu posamezniki s svojimi specifičnimi znanji težijo k temu, da bi jih lovci na glave opazili in z njimi opravili intervju. Lovci na glave so tako zelo cenjeni in spoštovani kadrovske managerji. Verjetno gre to pripisati tudi sami velikosti države, številu prebivalstva in stopnji razvitosti gospodarskih panog.

Ob vsem navedenem se pojavljata vprašanja, kako razvita je metoda lova na glave v Sloveniji in kakšne so možnosti za njen nadaljnji razvoj. V svetu se je namreč metoda zelo uveljavila in ima odlične rezultate. Na prava mesta postavlja prave ljudi, ki zelo pripomorejo k uspešnemu poslovanju podjetij. Zato menim, da bi to moralo veljati tudi za Slovenijo. Zlasti v obdobju recesije in gospodarske krize bi morala biti zelo iskana za kadrovanje in izboljšanje izbora kadrov v managementu.

1.2 Namen in cilj diplomskega dela

Namen diplomske naloge je predstaviti in preučiti razvoj metode pridobivanja kadrov, imenovane lov na glave, ter ovrednotiti njeno uporabo v procesu pridobivanja kadrov. Predstavila bom postopke in metode pridobivanja kadrov s ciljem zasledovanja umestitve metode lova na glave med ostale metode. Na podlagi predstavitve uporabe metode v tujini bom ugotavljala možnost njenega razvoja tudi v Sloveniji. Ugotovitve bom povzela z opisom uporabe metode v Sloveniji in možnostmi njenega razvoja.

Cilj naloge je ugotoviti, v kolikšni meri se metoda lova na glave uporablja v slovenskem prostoru, to pomeni odgovoriti na vprašanje, ali je metoda med vodilnimi managerji dovolj poznana in koliko se je le-ti poslužujejo. Ugotovitve bom uporabila za analizo uporabnosti metode danes in v prihodnosti.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Odločila sem se za uporabo deskriptivne metode, s katero bom v nalogi opisala vrste in načine metod pridobivanja kadrov, zlasti pa lov na glave kot eno izmed novejših metod pridobivanja kadrov. V teoretičnem delu naloge, ki bo osnova za nadaljnje delo, bom predstavila postopke in metode pridobivanja kadrov, kar bo osnova za razumevanje raziskovanega področja. Posluževala se bom tuje in domače literature, predvsem objavljenih člankov in internetnih strani kadrovskega inženjerskih ter objavljenih strokovnih ugotovitev lovcev na glave. Analiza strokovne literature, publikacij in prispevkov na medmrežju bo temelj teoretičnega dela diplomske naloge. Za smiselno proučitev posameznih dokumentov bom uporabila primerjalno metodo, s sintetično metodo pa bom poskusila splošne pojme strniti v celoto.

V empiričnem delu bom podatke pridobila z metodo polstrukturiranega intervjuja. Intervjuje bom izvedla s štirimi ključnimi uporabniki metode lova na glave z različnih področij dela in panog. Za intervju sem se odločila predvsem zato, da bi od ključnih uporabnikov pridobila čim več osebnih ugotovitev in stališč na osnovi lastnih izkušenj in lažjega ugotavljanja poznavanja tega področja. Primeren pa je tudi zato, ker metoda še ni tako razširjena, da bi lahko z anketo pridobila dovolj podatkov za analizo. Intervju bo vključeval izpovedi vodje kadrovske agencije ali lovca na glave znotraj le-te. Menim, da so kadrovske agencije največji uporabniki metode in bom na osnovi tega pridobila največ želenih informacij. Drugi predstavnik, s katerim bom opravila intervju, je direktor podjetja. Podjetja se srečujejo z odločitvami na kadrovskega področju, ki so ključnega pomena za nadaljnji uspeh in pozitivne poslovne rezultate. To pomeni izbrati in postaviti na ustrezno mesto najprimernejšega kandidata. Tretji člen primerjalnega intervjuja pa bo uspešen manager, ki vodi svoje podjetje. Predvidevam, da si je, glede na to, da je lastnik podjetja, izbral najustreznejšo metodo pridobivanja kadrov, ker mu ta pomeni tudi osebni uspeh na področju poslovanja. Četrty predstavnik bo vodja kadrovske službe v podjetju, ki deluje na zelo specifičnem področju in zaposluje kandidate z redkimi strokovnimi znanji. Predvidevam, da je tako usposobljen kader na trgu dela zelo težko dobiti in se v ta namen poslužujejo metode lova na glave. Vprašanja, ki jih bo zajemal polstrukturirani intervju, bodo za vse štiri predstavnike enaka, saj mi bodo le tako pridobljeni odgovori omogočili primerljivost rezultatov, na osnovi katerih bom lahko interpretirala svoje ugotovitve.

Pri razčlenjevanju pridobljenih podatkov, pojmov, pojavov in pogledov si bom pomagala z metodo analize. Metoda sinteze mi bo v pomoč pri združevanju pogledov intervjuvancev v smiselno celoto, ki mi bo pomagala odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega dela

V nalogi bi želela predpostaviti dejstvo, da je Slovenija majhna dežela z relativno majhnim številom prebivalstva. V postopkih pridobivanja kadrov se tu upošteva predvsem aktivno prebivalstvo, kar pripomore k temu, da je v primerjavi s številom aktivnega prebivalstva v tujih državah ravno zaradi te majhnosti metoda bistveno manj uporabljena in zato ne dovolj izkoriščena. K temu botrujejo tudi ostali gospodarski dejavniki, kot so sorazmerno majhna podjetja z relativno manjšim številom zaposlenih ter razširjenim trgom po vsej državi in izven nje.

Predvidevam tudi, da bo v veliki meri uporaba metode manjša, ker so podjetja ugotovila, da je bolje in ceneje vzgajati ter iskati mlade talente znotraj podjetij. Predvsem velja to za podjetja, ki se ukvarjajo s specifično dejavnostjo, ki na trgu ni ravno množična. Ravno ti kadri bodo za njih ključnega pomena tako zaradi specifičnih znanj kot občutka pripadnosti podjetju, ki ga bodo pridobili v obdobju vzgoje.

Na osnovi tega predvidevam omejitve tako pri strokovni literaturi kot samem pridobivanju informacij glede izkoriščenosti metode. Zato se bom pri raziskavi omejila na štiri ključne uporabnike oziroma vrste uporabnikov ter na osnovi njihove interpretacije poskušala poiskati skupni imenovalec, ki bo dokazoval ali izpodbijal postavljeno predpostavko.

2 PRIDOBIVANJE KADROV

Proces pridobivanja kadrov sestavljajo sklopi dejavnosti, ki nam prek načrtovanja kadrov, pridobivanja le-teh in na koncu izbora pomagajo zaposliti najustreznejše kandidate.

Načrtovanje kadrov je integralni del procesa načrtovanja in financiranja podjetja ob upoštevanju dejstva, da so kadri na eni strani strošek in na drugi dolgoročni vložek (Ivanuša - Bezjak 2006, 64). Pridobivanje kadrov je skupek dejavnosti za pridobivanje in izbiranje posameznikov za položaje v podjetjih na tak način, ki naj zagotovi doseganje organizacijskih ciljev (Bartol 1995 v Merkač Skok 2005, 107). Interno izbiranje kandidatov v podjetju zahteva interno objavo prostega dela ali položaja, zunanje izbiranje kandidatov pa zahteva ustrezno oglaševanje.

Izbor kadrov je proces, v katerem se management na podlagi ustreznih informacij odloča o tem, kateri kadri bodo izbrani za opravljanje določenega dela, navaja Bartol (1995 v Merkač Skok 2005, 108). Avtorja nadaljujeta, da se morajo v procesu izbora kadrov managerji odločiti, do katere mere imajo kandidati za delo ustrezne spretnosti, sposobnosti in znanje, ki je potrebno, da bo delo, glede na položaj, za katerega so predvideni, učinkovito izpeljano. Informacije o tem pa pridobijo na podlagi rezultatov različnih tehnik, postopkov in metod.

Postopek načrtovanja kadrov

Možina idr. (2002, 46) definirajo strateško načrtovanje kadrov kot proces postavljanja ciljev glede kadrov, razvoja strategij za doseg ciljev, določitve politike za pridobivanje, nameščanje, razvoj in ohranitev kadrov ter navajajo, da je pogoj za uspešno strateško načrtovanje kadrov udeležba in podpora vrhnjega managementa. Ta je odgovoren za vse vire, vključno s kadri. Če dobro upravlja s finančnimi sredstvi in slabo s kadri, bo podjetje propadlo, kakor seveda tudi obratno. Načrtovanje kadrov mora biti sestavni del celotnega načrtovanja v podjetju. To pomeni, da ne gre le za dejavnost kadrovskega sektorja, ampak morajo pri tem sodelovati tudi vodje drugih področij, da bi lahko uspešno vključevali kadre v predlagane poslovne strategije.

Pri izvajanju procesa načrtovanja je treba ugotoviti, za kakšno delo (delovno mesto) se išče novega kandidata ter katere so tiste zmožnosti, ki jih novi kandidat potrebuje za uspešno opravljanje dela. Pri tem se upošteva tudi podatek o predvidenih odhodih v druga podjetja in podatek o predvidenem številu kadrov, ki bodo z dela odsotni takrat, ko bi morali delati. Tu govorimo o fluktuaciji in absentizmu (Merkač Skok 2005, 86–88). Fluktuacija pomeni izgubo kadrov zaradi različnih objektivnih ali subjektivnih razlogov. Lahko jo načrtujemo (primer zaposlitve za določen čas, upokojitve), nekaj pa je tudi nenačrtovane fluktuacije (odhodi v druga podjetja). Razlogi so povezani z zadovoljstvom pri delu, možnostjo osebnega razvoja, s primernim nagrajevanjem in z drugimi dejavniki, ki vplivajo na notranjo in zunanjo

motivacijo posameznika. Absentizem pa pomeni odsotnost z dela in lahko vpliva na zmanjšanje sposobnosti podjetja pri doseganju ciljev. Sem uvrščamo različne izostanke, zamude, izhode in druge odsotnosti, ko naj bi posameznik delal, pa ga ni na delovnem mestu (Florjančič 1994 v Merkač Skok 2005, 86–87).

V pogojih svetovnega gospodarstva pa so se pojavili še drugi dejavniki, ki vplivajo na načrtovanje kadrov, pomembni tudi za Slovenijo, in jih je smiselno upoštevati. Florjančič, Bernik in Novak (2002, 19–22) so med te dejavnike uvrstili generacijske in kulturne razlike, vojno za talente in spreminjanje delovnih mest. Avtorji (Florjančič, Bernik in Novak 2002, 19–22) navajajo, da se generacijske razlike kažejo predvsem v izražanju različnih želja posameznih generacij. Poznavanje generacijskih značilnosti je pomembno, saj je le tako mogoče kadre motivirati, voditi in usmerjati v doseganje ciljev podjetja. Kulturne razlike odpirajo nove pristope, kjer je treba pozornost usmerjati na zgodovinske, verske in kulturne razlike ter s tem povezane vrednote, običaje in navade narodov ter način življenja posameznikov. Pri načrtovanju kadrov je treba predvideti, v kakšno sredino bomo razporedili posameznika, da se bo čim hitreje in uspešneje vključil v delovno okolje. Mobilnost kadrov in konkurenčno okolje pa sta doprinesla k temu, da se na trgu dela ustvarja vedno večji boj za talente. To so ključni kadri in nosilci razvoja. Talente oziroma nadarjene posameznike lahko podjetja pritegnejo tako, da so zanje najboljši delodajalec in jim ponudijo pogoje, ki se jim ni mogoče upreti.

Spreminjanje delovnih mest sproža hiter razvoj. Konkurenčno okolje in informacijska tehnologija sta spodbudila preobrazbo podjetij. Zaradi nove tehnologije nastajajo nove povezave, nova znanja in nova delovna mesta. Za kadrovske strokovnjake je spreminjanje delovnih mest pomembno z vidika načrtovanja kadrovskega potreb in oblikovanja delovnih mest (Merkač Skok 2005, 86–88).

Postopek pridobivanja kadrov

Ustrezno pripravljenemu in ovrednotenemu načrtu kadrov sledi pridobivanje kadrov, kar je ena glavnih nalog kadrovske službe. Na osnovi potreb po kadrih ter v skladu s sprejeto kadrovske politiko in načeli kadrovanja realizira zahteve v smislu, da zagotovi potrebno število ustreznih kadrov. Od uspešne izvedbe postopka v kadrovske službi je odvisno, ali bodo kadri pravočasno sprejeti, ali bodo izbrani najboljši in tudi to, ali bo v podjetju zagotovljeno potrebno število delavcev (Sedej 1997, 83).

V postopku pridobivanja kadrov za opravljanje določenega dela je treba obvestiti čim več tistih, ki bi lahko postali potencialni kandidati in ustrezajo določenim pogojem. Pridobivanje kadrov poteka na več načinov. Lahko jih pridobivamo iz notranjih ali zunanjih virov, za vsak način veljajo posebne zakonitosti (Merkač Skok 2005, 91).

Pridobivanje kadrov, ki poteka v okviru notranjega vira, je koristno za samo podjetje, ker svojim delavcem omogoči razvoj v mejah njihovih možnosti. Napredovanje v podjetju izboljšuje psihološko klimo znotraj podjetja, dviga delovno moralo, večja zadovoljstvo delavcev ter zmanjšuje fluktuacijo in absentizem. Najvažnejši zunanji viri pridobivanja kadrov pa so po ugotovitvah Sedeja (1997, 83) zavod za zaposlovanje, splošno izobraževanje in strokovne šole vseh vrst in stopenj ter druga podjetja in organizacije.

Potencialne kandidate za prosta delovna mesta tako pridobivamo z oglaševanjem, ki je oblikovano glede na ciljno skupino. Danes se največ uporablja internetno oglaševanje. Številne agencije, podjetja in posamezniki so razvili različna orodja za boljše internetno kadrovanje, navaja Ling (2001 v Merkač Skok 2005, 91), in nadaljuje, da ima precej prednosti, hkrati pa tudi določene slabosti. Vsekakor pa je delež tovrstnega kadrovanja v porastu tudi v Sloveniji.

Z vidika kakovosti in količine tako razlikujemo dve ravni kadrovanja, in sicer ekstenzivno in intenzivno. Ekstenzivno kadrovanje je tisto, pri katerem gre le za pridobivanje in sprejemanje potrebnega števila kadrov, medtem ko je kakovostni vidik docela zanemarljiv ali pa je sekundarnega pomena. Intenzivno kadrovanje je tista oblika kadrovanja, pri kateri so primarne vrednosti le kakovostni elementi, medtem ko so vsi drugi kazalniki sekundarnega pomena in niso odločilni (Sedej 1997, 83).

Na drugi strani pa z vidika iskalca zaposlitve opredelimo pasivno in aktivno obliko iskanja zaposlitve. Pri pasivni obliki iskalec zaposlitve pričakuje, da bo iskanje ustreznega delovnega mesta zanj opravil nekdo drug. Cilj aktivne oblike iskanja zaposlitve je srečati delodajalca, ko že ima potrebo po kadru, ni pa še začel aktivnega iskanja. Z ustrežno predstavitvijo ima iskalec dobre možnosti za zaposlitev (Zaletel 2006a, 64).

Izbor kadrov – postopki in metode izbiranja kadrov

Ustrezno pripravljena strategija in načrt kadrov, ki mu je sledil nabor kandidatov, nas v zaključni fazi pripelje do izbora kadrov. Skrbno izbran in primeren izbor lahko dolgoročno pripomore k zmanjševanju stroškov in s tem k vpeljavi uspešnih strategij. Izbor kadrov je odvisen od strategije podjetja, ki se odraža pri določanju delovnih nalog na delovnih mestih. Če se, denimo, podjetje odloči, da bo svojo konkurenčnost gradilo na osnovi natančnega, prijaznega in osebnega pristopa, se bodo morale tej smeri prilagoditi tudi sposobnosti prek uporabnih meril za kandidate. Argument temelji na razumljivi, znani in pravilno vpeljani strategiji podjetja, kar omogoča določiti sposobne ljudi, ki bodo to strategijo uresničili. Kljub temu pa strokovnjaki opažajo, da hitro spreminjajoč in neznan svet povzroča, da morajo podjetja strategije spreminjati prej, preden lahko od njih pridobijo koristi pri kadrovanju (Vukovič in Miglič 2006, 169).

Zanesljive, sistematične in natančne metode izbora, ki bi zmanjševale možnosti napak, je zaradi področja dejavnosti, stopnje tehnološkega razvoja, sestavljenosti in zapletenosti podjetja ter njene velikosti zelo težko projektirati in prilagoditi določenemu podjetju in uporabljati. Vedno pa je ključnega pomena za podjetje, da zaposli najbolj ustrezne kadre, čeprav to včasih zaradi različnih vzrokov ne uspe (Sedej 1997, 99).

V podjetjih se uporablja več načinov izbiranja za pridobivanje informacij o kandidatih. Najpogosteje se ti načini uporabljajo po področjih v shemi odločitev, ki so povezani z več preizkusi za kandidate. Ti se morajo izkazati na vsakem od selekcijskih področij od začetka do konca. Namen izbora je v skupini kandidatov poiskati tiste posameznike, ki so najboljši za predvideno delovno mesto (Vukovič in Miglič 2006, 167).

Izbor med kandidati se opravlja v treh fazah, in sicer s pregledovanjem vlog kandidatov za delovno mesto, pregledovanjem kandidatovih priporočil in razgovorom s kandidatom (Vukovič in Miglič 2006, 127).

Prva faza selekcijske metode je sprejemanje vlog za delovno mesto na obrazcih s predpisanimi vrstami in oblikami podatkov o kandidatih za zaposlitev. Ti se lahko spremenijo v ponderirane obrazce podatkov s pomočjo analize preteklosti in sedanosti kadrov v podjetjih za napovedovanje uspešnosti na delovnem mestu, zmanjšanje fluktuacije in poštenost izbora kandidatov. Ponderirani obrazci so gospodarni, učinkoviti in jih je težko ponarediti (Vukovič in Miglič 2006, 127).

Druga faza selekcijske metode so priporočila. Cook (1996 v Vukovič in Miglič 2006, 127) navaja, da dve tretjini britanskih podjetij vedno zahteva priporočila. V britanskem javnem sektorju, na področju visokega izobraževanja, zdravstva in javnih služb vedno zahtevajo reference oziroma priporočila pred razgovorom za zaposlitev. V nasprotju pa komercialni sektor večinoma ne zahteva priporočil, kadar komu ponuja službo. Če pa se v kakšnem primeru priporočilo zahteva, se to razume kot dodatno varnostno preverjanje, ali je kandidat dejansko dobro opravljal delo za zadnjega delodajalca in da ni bil odpuščen zaradi kraje. Britanska priporočila so običajno v obliki pisma, s katerim se poroča o občutkih o kandidatu v nepredpisani obliki. Pervanje in Kragelj (2009, 98) pravita, da je danes tudi pri nas preverjanje priporočil skoraj nenadomestljivo in daje, če je izvedeno strokovno in etično, odlične rezultate. Z izvedbo preverjanja priporočil pa mora biti kandidat obveščen in se tudi strinjati.

Tretja faza selekcijske metode se nanaša na razgovor za zaposlitev in je najbolj razširjena tehnika izbiranja. Lahko se uporabi nestrukturiran razgovor, brez navodil, ali pa strukturiran in prilagojen določenemu modelu. Struktura razgovora se izdelava z uporabo vnaprej določenih usmeritev, kar omogoča vodji razgovora sistematično pridobivanje potrebnih informacij o kandidatu (Ovsenik 1995 v Vukovič in Miglič 2006, 127).

V procesu pridobivanja kadrov se uporabljajo različni postopki in metode zbiranja podatkov o kadrih. Kateri model je za izbiro kandidata najbolj primeren, je odvisno od zahtevnosti in cilja, ki ga želimo zasledovati. Tehnologija kadrovskega spremljanja zajema postopke in metode zbiranja podatkov o kadrih in kadrovskih procesih v podjetju (Merkač Skok 2005, 108).

Dobre izbirne metode so zanesljive in dajejo konsistentno oceno o ocenjevani osebi, saj so (Vukovič in Miglič 2006, 128) veljavne – izbira se dobre kandidate in zavrača slabe – in stroškovno učinkovite – delodajalcu dajejo pričakovane rezultate in stroške uporabe.

Ustaljene metode in postopke, ki jih opisujejo nekateri avtorji (Merkač Skok 2005, 109; Belčič 2002, 149–150; Možina idr. 2002, 152; Pervanje in Kragelj 2009, 97; Lipičnik in Mežnar 1998, 104) in se največ uporabljajo, bom predstavila v nadaljevanju. Hkrati pa bom predstavila tudi neobičajne metode, povzete po Vukoviču in Migličevi (2002, 161–169), ki ravno tako predstavljajo ključni del pri odločanju, pri izbiri kandidata za delovno mesto pa se po večini uporabljajo bolj kot dopolnilna informacija.

Prijavni obrazci

Prijavni obrazec je standardizirani obrazec in se na začetku selekcijskega procesa uporablja za ugotavljanje ustreznosti kandidata glede minimalnih zahtev in pričakovanj. Uporabljajo se tako za interne prijave notranjih kandidatov kot eksterne prijave kandidatov izven podjetja. Obrazec omogoča izvedbo poizvedovanj, ki se nanašajo na kandidatovo preteklost (izobrazbo, predhodne delovne izkušnje, zdravstveno stanje) in druge informacije, ki bi kakor koli pripomogle k ugotavljanju posameznikove sposobnosti za opravljanje dela, hkrati pa omogoča primerjavo z drugimi kandidati (Merkač Skok 2005, 109).

Dokumenti

Dokumente predstavljajo razne priloge k prijavi, s katerimi dokazujemo navedbe. Kadrovska služba dokumentacijo, ki zajema podatke, nanašajoče se na kadre in kadrovske procese, zaradi sistematične obdelave običajno klasificira po vsebini, izvoru in namenu. Dokumenti se ločijo glede na verodostojnost. Primarni viri so izvorni dokumenti, sekundarni viri pa različna poročila in analize. Dokument je listina, pisni dokaz in se uporablja za potrjevanje navedb, za dokumentiranje, zbiranje, urejanje in registracijo (Merkač Skok 2005, 109).

Življenjepis ali CV – Curriculum Vitae

Življenjepis ali tako imenovana delovna biografija je tudi del kadrovske dokumentacije in sodi med tradicionalne metode, ki jo delodajalci uporabljajo zelo pogosto. Velikokrat se uporablja izraz v angleškem jeziku »curriculum vitae« oziroma priljubljeno tudi CV

kandidata. Brez temeljite, kratke, jasne in posodobljene biografije si tudi pri nas že težko predstavljamo resnega kandidata za določeno delo. Poleg osnovnih in preverljivih dejstev pokaže kandidatove lastnosti in nakazuje njegovo osebnost. Življenjepis je kratek pisni pregled kandidatovih demografskih podatkov, podatkov o izobrazbi, znanjih, sposobnostih, zanimanjih in preteklih delovnih izkušnjah z navedbo najpomembnejših priporočil (Belčič 2002, 149).

Anketiranje

Anketiranje je podobno življenjepis. Njegov namen je v čim krajšem času in poceni pridobiti čim več uporabnih informacij o kandidatu. Anketa je za določeno poizvedovanje za vse anketirance enaka in vsebuje napisana vprašanja, na katera anketiranci odgovorijo v pisni obliki. Tako delodajalec dobi primerljive in pregledne odgovore (Belčič 2002, 150).

Intervju

Intervju je ena izmed temeljitejših selekcijskih metod. Zaposlitveni intervju je sistematična in nadzirana ustna izmenjava informacij med delodajalcem in kandidatom z namenom, da delodajalec ugotovi usposobljenost kandidata in na drugi strani kandidat pridobi ustrezne informacije o podjetju in delu, za katerega se zanima. Intervjuji lahko potekajo na več načinov. Lahko je strukturirani, kjer so obvezna samo vnaprej določena vprašanja, ali pa nestrukturirani, kjer ni veliko vnaprej določenih vprašanj. Glede na to, koliko spraševalcev in spraševanih sodeluje v pogovoru, pa poznamo individualni, skupinski in panelni intervju. Lahko pa se razlikuje še na osnovi tega, kako in o čem teče pogovor. Tu pa poznamo zaporedni, problemski in stresni intervju (Možina idr. 2002, 152).

Test

Test je izvedba standardiziranega postopka, s katerim izzovemo neko določeno dejavnost, nato pa učinek le-te merimo in ocenjujemo ter na koncu primerjamo z rezultati, ki so jih dobile druge osebe v enakem položaju. V procesu izbora kadrov v podjetju se ti testi imenujejo zaposlitveni testi in zajemajo štiri glavne skupine testov. To so testi sposobnosti, testi osebnosti, testi uspešnosti in testi znanja. Glede na način reševanja nalog pa obstajajo tri najpogostejše vrste testov: pisni (papir – svinčnik test), ustni (testi za ustno reševanje nalog) in praktični (testi dela) testi (Merkač Skok 2005, 114).

Pri ugotavljanju, kateri test je najprimernejši, zasledujemo cilj, katerega doseganje nam omogoča izbira določene vrste testa, ter pomen informacij, ki jih pridobimo s testiranjem. Izbire se razlikujejo glede na raven, za katero potekajo testiranja, ugotavlja Merkač Skokova (2005, 115) in povzema:

- Test za managersko raven ugotavlja osebnost posameznika. Testiranje omogoča ugotavljanje determinante glavnih značilnosti osebnosti, ki lahko prispevajo k uspešnemu delu, in tistih, ki so lahko kontraproduktivne. Danes so predvsem kandidati, ki ravno začenjajo svojo managersko kariero, podvrženi k zamenjavi kariernega vzorca vsaj dvakrat v karieri, zato so kandidatove sposobnosti, zanimanja in stališča pri odločanju zelo pomembni.
- Test za uradniško, strokovno, tehnično raven ocenjuje spretnosti posameznika, pa tudi sposobnosti izvajanja različnih rutinskih nalog, ki so ključnega pomena. Obstajajo različni testi natančnosti, včasih pa se v reševanje nalog daje kar preprostejše aritmetične in verbalne teste.
- Test na izvedbeni ravni, kjer so opredeljeni predvsem delavci s poklicem, operaterji, sestavljavci in podobno, se izvaja s številnimi standardiziranimi oblikami testov, ki ugotavljajo ustrezno psihično kondicijo ter zagotavljajo čim bolj izenačene objektivne okoliščine. Prav tako pa je tudi na tej ravni pomembna obveza o zaupnosti rezultatov.

Pomembnost testov omogoča samo zadostna baza podatkov za preverjanje veljavnosti rezultatov v konkretnih kontekstih, pri tem pa je potrebna tudi previdnost. V mnogih državah obstajajo različne nevtralne strokovne institucije, na katere se lahko udeleženec testiranja obrne, kadar meni, da karkoli v postopku testiranja ni bilo ustrezno izvedeno (Merkač Skok 2005, 115).

Ocenjevalna delavnica

Ocenjevalna delavnica je skupek poglobljenih metod izbora kadrov, ki pomagajo ugotoviti osebnostne lastnosti in strokovne kompetence kandidatov. Izvaja se lahko posamično ali v skupini. Kandidati rešujejo pred očmi opazovalcev vnaprej pripravljene naloge, ki so čim bolj podobne bodočim delovnim zadolžitvam. Med vsako nalogo ocenjevalci spremljajo vsak svojega kandidata ali določeno kompetenco in vnašajo ocene v vnaprej pripravljene obrazce. Rezultati so na skupnem ocenjevalnem sestanku usklajeni z drugimi rezultati posameznega kandidata (individualni razgovor, psihološki test). Prednost ocenjevalne delavnice je njena učinkovitost, poglobljena slabost pa visoki stroški. Njena šibkost je vsebinske narave ter se nanaša na poznavanje organizacijske kulture, vizije in poslanstva podjetja, ki so za novozaposlene še nerazumljivi in tu ni skupnega imenovalca z notranjimi kandidati (Pervanje in Kragelj 2009, 97).

Priporočila

Kadrovska služba za priporočilo, ustno ali pisno, zaprosi osebe, ki kandidata poznajo, ali podjetje, v katerem je kandidat delal. Zanesljivost podatkov pa je toliko večja, v kolikor je oseba, od katere se priporočilo zahteva, kadrovske službi osebno poznana in ji je istočasno

posredovan še vprašalnik, s katerim usmerjamo priporočilo na tiste podatke, ki jih potrebujemo. Na ta način povečujemo njihovo uporabnost (Lipičnik in Mežnar 1998, 104).

V procesu izbora kadrov pa se pojavljajo tudi neobičajne metode kadrovanja. To so uporaba grafologije, astrologije in vedeževanja z dlani, psevdotestov, testiranja uporabe drog in zdravstveni pregledi. Za predstavitev teh metod sem uporabila strokovno razlago Vukoviča in Migličeve (2002, 161–169) predvsem zato, ker se neobičajne metode ne uporabljajo v tako velikem obsegu kot ostale, zato o njih tudi ni veliko strokovnega gradiva.

Grafologija se v Evropi uporablja pri izbiri osebnosti, ugotavlja v raziskavi Cook (1996 v Vukovič in Miglič 1996, 161). Če bi grafologija natančno odsevala osebnost, bi lahko bila stroškovno učinkovita selekcijska metoda. Z astrologijo in vedeževanjem z dlani pa se predpostavlja, da lahko nebo in datum rojstva oblikujeta posameznikovo osebnost. Kljub temu posamezni psihologi resno jemljejo astrologijo in opredelitve razlik med osebnostmi ljudi, ki so rojeni pod različnimi astrološkimi znamenji. Psevdotest je težko natančno opisati, saj se njegove značilnosti razlikujejo glede na posameznega psihologa, ki test izvaja. V strokovnih psiholoških revijah so redko omenjeni ter so brez informacij o veljavnosti in zanesljivosti. Testiranje uporabe drog je v ZDA zelo priljubljeno, vendar tudi kontroveržno. Sprejemljivost testov za uporabnike drog je odvisna od zaznavanja ocene možnih nevarnosti in je smiselna le pri določenih poklicih. Zdravstveni pregled kandidata pred zaposlitvijo pa opravi s strani podjetja pooblaščen in plačani zdravnik, in sicer z namenom pridobiti informacijo o zdravstvenem stanju in sposobnosti kandidata (Vukovič in Miglič 1996, 161–169).

Pridobivanje in izbor vodilnih kadrov

Ko so se začele ustanavljati managerske šole, se je začel razvoj pogojev tudi za izobraževanje vodilnih kadrov. Vodenja se je treba naučiti, ne temelji le na nadarjenosti, pa čeprav so nekatere osebnostne lastnosti zelo pomembne za dobro vodenje (Florjančič, Bernik in Novak 2004, 103).

Pri izbiri vodilnih kadrov se priporoča več različnih možnosti, saj je njihovo zaposlovanje posebno pomembna in težavna naloga. Veliko je načinov in možnosti za uspešno delovanje managerja, bistveno pa je, da je za vodenje zahtevan zelo širok nabor znanj in spretnosti. Test sposobnosti kot edini dejavnik je le redkokdaj uspešen pri izbiranju managerjev. Največkrat gre za povezavo med različnimi mentalnimi sposobnostmi, sposobnostjo vodenja in osebnimi značilnostmi, ki se kažejo v ekstrovertiranosti, želji po moči, potrebi po dosežkih, zavestnosti in čustveni stabilnosti. Teži se k uporabi široke palete meril, kot so nadzorniške ocene možnosti za napredovanja ali ocene ocenjevalnih središč, s čimer se prikažejo sposobnosti, potrebne za uspešno vodenje (Vukovič in Miglič 2006, 176).

Ocenjevalna delavnica oziroma ocenjevalni center za izbor vodilnih kadrov

Ocenjevalna delavnica oziroma ocenjevalni center se uporablja kot metoda izbora predvsem za vodilni kader. V ocenjevalni delavnici se vsebinsko veljavni delovni primeri iz vodstvenih služb pogosto uporabljajo pri izbiranju kadrov na običajnih delovnih mestih pred napredovanjem na višje vodstvene položaje. Ker ti kadri še nimajo vodstvenih izkušenj za napoved uspešnosti v vodstveni ali nadzorni službi, potrebujejo delovni test za dolžnosti in delo vodenja. Ocenjevanje v ocenjevalni delavnici traja od enega dneva do enega tedna in ima tri značilnosti: vsestranski pomen meritev, vsestransko oceno in vsestranske ocenjevalce (Vukovič in Miglič 2006, 177). Največkrat se v ocenjevalni delavnici opazuje in vrednoti sklope veščin in kompetenc, kot so socializacija, sposobnost strukturiranega in sistematskega pristopa k reševanju problema, motiviranost in komunikacijske spretnosti. Naloge, s katerimi se izvaja obravnava kandidatov za visoke položaje, pa se dotikajo klasičnih managerskih kompetenc. Te naloge so po Gulicku in Urwicku (1937 v Pervanje in Kragelj 2009, 92) predvsem načrtovanje, organiziranje, kadrovanje, usmerjanje, koordiniranje, poročanje in zagotavljanje virov. V ocenjevalni delavnici pa se izvajajo tudi vaje, kot so vaja »poštni predal«, ki simulira delovni dan na določenem delovnem mestu, vaja skupinske diskusije ali razprava brez vodje, vaja igranja vlog in vaja predstavitve tematike (Pervanje in Kragelj 2009, 91–96).

Ocenjevalne delavnice pokažejo kratkoročno in dolgoročno uspešnost napredovanja na vodstvenih položajih. Veljavnost ocen je običajno precej visoka in enako veljavna za oba spola. Kljub temu, da je to zelo dobra metoda, pa je vseeno najdražja možnost izbire kadrov, ki se uporablja. Visoka veljavnost izbiranja na eni strani in potencialno visoke izgube pri najemanju nesposobnega managerja na drugi strani sta nadomestilo stroškom ocenjevalnih delavnic, saj nudijo boljše možnosti za dobro izbiro vodstvenega kadra (Vukovič in Miglič 2006, 177–178).

Druge selekcijske metode za izbor vodilnih kadrov

Za izbor managerja se priporočata še dve selekcijski metodi, ki se med seboj dopolnjujeta, če ni mogoče uporabljati ocenjevalnega središča. To izvedemo z metodo preverjanja priporočil kandidata in razgovorom z njim, s katerim se pridobi kar najboljši oris njegovih vedenjskih lastnosti (Vukovič in Miglič 2006, 178–179).

Podjetja za izdelavo osebne ocene kandidata pri izboru za srednjo ali visoko raven vodstvenih položajev najamejo kliničnega ali organizacijskega psihologa, ki izdelava osebno oceno kandidata. Ocenjevalni proces vključuje zbiranje informacij o službi, podjetju in potem še o kandidatu na podlagi življenjepisa, vprašalnika, kognitivnega in osebnostnega testa, intervjuja in podobno. Pri samem procesu izbora managerjev pa lahko podjetje ugotovi, da mora natančno opredeliti, kakšne vodstvene sposobnosti pričakuje od svojih vodilnih delavcev.

Zlasti za višjo raven vodenja podjetja, kjer je pomembna celo opredelitev tipa potrebnih vodstvenih sposobnosti tudi v poslovni strategiji in notranjem organizacijskem okolju (Vukovič in Miglič 2006, 178).

Potencialni kandidati za managerje se nahajajo na vseh ravneh v podjetju, treba jih je pravočasno identificirati in ustrezno pripraviti na vlogo, ki jo bodo v prihodnje imeli v managementu. Kako se lahko izboljša izbor kadrov za najodgovornejša delovna mesta, se sprašujejo v mnogih podjetjih (Merkač Skok 2005, 129). Na vrhu žal niso vedno najboljši. Med napake v procesu izbora posameznikov za najvišja managerska mesta sodijo nedefinirana potrebna znanja in spretnosti, prehitel izbor in preozek krog kandidatov, premalo porabljenega časa za odločitev, pomanjkanje objektivnosti in zanesljivih referenc. Po kakšnih merilih naj se opravi pravilen in pravočasen izbor sposobnega managerja, da bodo doseženi bistveni cilji, pa je vprašanje, ki si ga vselej zastavljajo odgovorni organi. V tem procesu izbire mora namreč podjetje uporabiti metode, ki vključujejo merila za učinkovito opravljanje dela. Metode izbire morajo vključiti takšne pokazatelje, ki jih je treba upoštevati pri presojanju in odločanju o primernosti kandidatov (Merkač Skok 2005, 129–130). Podjetje lahko izbira med tistimi, ki so že zaposleni pri njem, ali pa jih poišče med kandidati izven podjetja. Razvija lahko torej lasten kader ali pa v podjetje vključi nove, zunanje ljudi (Merkač Skok 2005, 131).

Ena od metod za pridobivanje kadrov je tudi metoda lova na glave ali angleško »headhunting«. Prestavitev te metode je poglobitni in najpomembnejši del diplomske naloge. Metoda se uporablja predvsem za pridobivanje in izbor vodilnega in vodstvenega kadra. K nam je prišla iz tujine, kjer ima že dolgo zgodovino. Uporabo in razvoj metode v tujini in njeno implementacijo v slovenski prostor bom predstavila v nadaljevanju.

3 PRIDOBIVANJE KADROV S POMOČJO METODE LOVA NA GLAVE V TUJINI

Metoda lova na glave v tujini piše svojo zgodovino že od leta 1920. Zgodovino razvoja bom opisala v prvem delu poglavja. Metoda lova na glave je poznana in uporabljena po celem svetu. Uporablja se predvsem za pridobivanje in izbor vodilnega in vodstvenega kadra, kar jo uvršča v sam vrh zahtevnosti in profesionalnosti v odnosu do naročnika in kandidata. V drugem delu poglavja bom predstavila njene specifične metode in način dela lovcev na glave. Razmerje med lovci na glave, kandidati in podjetji ter sam položaj metode v družbi pa bom opisala v zadnjem delu tega poglavja.

Zgodovina razvoja metode lova na glave v tujini

Lov na glave je metoda iskanja in izbora vodilnih in vodstvenih kadrov, v tujini znana pod angleškim izrazom »executive search«, ki se prvič pojavi leta 1920 v Združenih državah Amerike. Izvajalci te metode se v angleškem jeziku imenujejo »headhunterji« oziroma lovci na glave. Pionir metode je Edwin G. Booz, diplomant na univerzi Chicago's Northwestern University in ustanovitelj malega podjetja, ki sta se mu leta 1914 pridružila še dva partnerja. Leta 1917 so skupaj ustanovili družbo Business Research and Development Company, ki se je ukvarjala z iskanjem in izborom kadrov za komercialna in trgovska podjetja. Po vojni leta 1940 in kasneje leta 1950 začne metoda iskanja in izbora vodilnih in vodstvenih kadrov pridobivati značaj samostojne poslovne dejavnosti. V Evropo pride metoda leta 1960 iz Združenih držav Amerike. Prvo pisarno odpre Spencer Stuart v Londonu leta 1961 in potem v Parizu leta 1964. Istega leta prične svoje delo s čisto evropskim načinom izvajanja lova na glave Egon Zehnder, katerega podjetje je še danes zelo uspešno in vodilno na področju iskanja in izbora vodilnih in vodstvenih kadrov. Metoda je svoj razcvet doživela v letih od 1970 do 1990. Posel je narasel od 15 do 20 odstotkov na leto v vseh pogledih, tako glede števila držav, kjer je metoda delovala, kot števila svetovalnih agencij, cen itd. (Lazarescu 2008).

Razvoju in vzponu okrog leta 1970 botrujeta spremembi na borzi dela. Prva zato, ker je postala vez med delodajalci in zaposlenimi zmeraj bolj šibka, kar je pomenilo, da zaposleni niso bili več tako voljni ostati del korporativnih združenj kot nekoč, saj so bili veliko pogosteje opogumljeni k zamenjavi službe in celo kariere. To je omogočilo razcvet lova na glave, ki je v obdobju krhanja odnosov med zaposlenimi in delodajalci prve spodbujal k menjavi službe z obljubo, da delodajalci niso lojalni do njih, zato tudi zanje zvestoba do delodajalcev ni potrebna. Drugič pa zato, ker so se začeli spreminjati poklici in delovna mesta, kar je pomenilo spremembo srednjega in vrhnjega managementa (Finlay in Coverdili 2007).

Značilnost lovcev na glave v tujini je bila, da so ustanavljali svoja podjetja, ki so se ukvarjala z iskanjem in izborom vodilnih in vodstvenih kadrov izključno z metodo lova na glave.

Specializirani so po posameznih področjih, največkrat pa pokrivajo področja, ki so jim poznana oziroma so jih predhodno opravljali. Največji razcvet v ZDA doživi metoda leta 1990 (Finlay in Coverdili 2007). To obdobje je bilo pomembno tudi za Slovenijo, saj je metoda v našem prostoru prvič zaznana leta 1989 (Oberč 2003, 41).

Leta 2000 se prične v ZDA gospodarska kriza, kar se pokaže tudi na področju iskanja in izbora vodilnih kadrov. Viden je bil upad povpraševanja po tej storitvi. Kadrovski management je opustil sodelovanje z zunanjimi podjetji in se pričel sam ukvarjati s kadrovanjem. Ker so bile agencije izločene iz posla, jih je veliko propadlo. Tiste, ki so ostale, pa so svojo dejavnost skrčile v butično ponudbo, temelječo na visokokakovostni ponudbi svojih storitev. Leta 2003 je bilo zaznati prve žarke upanja za ponoven vzpon uporabe metode. Ponoven vzpon in stabilizacijo pa pomeni leto 2004. V letu 2005 začne uporaba metode ponovno rasti, kriza pa je le del zgodovine (Lazarescu 2008). Tako v tujini kot v Sloveniji se je danes lov na sposobne kadre v času krize še okrepil. Med recesijo so najbolj iskani dobri prodajni kadri in finančniki. Veliko pa je še povpraševanja za specializirane kadre nabave, informacijske tehnologije, razvoja, proizvodnje, trženja in kadrovske službe (Mihajlovič 2010).

3.1 Opredelitev lova na glave

Lov na glave ali »headhunting« je strokovni pogovorni izraz. Pomeni, da naročnik, podjetje oziroma neka organizacija posreduje ime in priimek kandidata, ki si ga želi v svojih vrstah, ali pa točen profil kandidata z vsemi kompetencami. Lovec na glave pa je tisti, ki za naročnika imenovanega kandidata povabi h kandidaturi ali pa poišče kandidata, ki ustreza zahtevam delovnega mesta oziroma zahtevanemu profilu (Zaletel 2005).

Lovci na glave delujejo kot neke vrste detektivi, saj morajo dobro poznati in predvsem odkrivati dober, iskan in predvsem vodilni kader. Podjetje se obrne na njih, ko išče že točno določen profil kandidata. Naloga lovca na glave pa je, da poišče kandidate, ki ustrezajo temu profilu. Ker gre za vodilni kader, to pomeni, da so zahtevane lastnosti točno določene, prav tako pa mora kandidatu ustrezati poslovna kultura podjetja. Pogosto se dogaja, da želi podjetje dobiti točno določeno osebo, kar pomeni, da mora lovec na glave najti način, da to osebo prepriča in pripelje v podjetje. Pomembno je tudi, da lovec na glave dobro preuči kandidatovo življenje in ga še dodatno preveri s pomočjo svojih zvez. Šele ko ugotovi, da je našel ustreznega kandidata, ga vključi v svoje lovske procese (Mrak 2006).

3.2 Pridobivanje kadrov z metodo lova na glave

Postopek pridobivanja kadrov z metodo lova na glave se prične, ko lovec opazi določenega kandidata. To je za kandidata velika prednost, ki pove, da je kandidat dobra delovna sila in da si njegovih sposobnosti želi neko drugo podjetje (Kako lovijo slovenski lovci na glave b. l.).

V tujini poteka proces lova na glave v obe smeri. Na eni strani so lovci na glave, ki iščejo potencialne kandidate za naročnika, na drugi pa so kandidati, ki si želijo pridobiti kontakt z lovcem na glave za svojo lastno promocijo oziroma predstavitev. Pri tem je najpomembnejši postopek izbora, h kateremu lahko s svojimi dejavnostmi pripomorejo tudi iskalci sami. Zelo pomembno vlogo ima priprava življenjepisa in opravljanje intervjuja z lovcem na glave. Pri samem postopku pridobivanja kadrov pa je treba upoštevati pravila lova na glave, ki jih je metoda izoblikovala (McCool 2007b).

Vloga življenjepisa v selekcijskem postopku lovca na glave

McCool (2007a) navaja, da je za vodilni kader priprava življenjepisa marketinška poteza velikih razsežnosti, vendar samo, če je pravilno izpeljana. To pomeni, da je predstavitev kariere natančna in očarljiva ter posredovana pravemu lovcu na glave ob pravem času. Nič hudega ni, če mine nekaj časa, odkar je kandidat pripravil življenjepis, pomembno je, da je glavnina pripravljena in omogoča samo dodajanje novih delovnih izkušenj ter bo pripravljen v trenutku, ki privede do kontakta z lovcem na glave.

Pred pripravo življenjepisa je pomembno, da si kandidat razjasni nekatera dejstva glede cilja, ki ga želi doseči, položaja v višjem managementu, ki bi najbolj ustrezal dosedanji izobrazbi, izkušnjam, strokovnemu znanju in vodstvenim sposobnostim. Ko so odgovori na ta ključna vprašanja zadovoljivi, lahko prične kandidat pripravljati življenjepis, ki bo predstavil izkušnje in znanja na način, zanimiv za lovca na glave. V množici vseh življenjepisov pa je delček uspeha odvisen tudi od sreče. Če se ta obrne v pravo smer, se bo kariera hitro premikala, ne samo pri iskanju lovca na glave, ki kandidata privede k najboljšemu ponudniku, ampak tudi, da se bo kandidatov življenjepis razlikoval od desetine drugih. Tudi dober in profesionalno napisan življenjepis mogoče ne bo naletel na prava ušesa. Zato je pomembno, da je čitljiv in poudari stvari, ki jih je kandidat že počel. Poudari naj najpomembnejše izkušnje in odgovornosti na način, da spodbudi bralce, ki kandidata poznajo ali poznajo lovca na glave, da mu te informacije čim prej prenesejo. Pri interakciji z lovcem na glave pa je najpomembnejše, da kandidat pripravi natančen, pošten in kronološki pregled delovnih mest in delodajalcev ter del, ki jih je opravljal, in pogled na prihodnje izzive oziroma novo delovno mesto, za katerim stremi (McCool 2007a).

Lovec na glave pri prebiranju življenjepisa dobi prvi vtis o kandidatu. Zato je priporočljivo, da je izčrpen in kratek ter ne obsega več kot eno stran. Izkušnje kandidat opiše in postavi na prvo mesto, čemur sledi kronološki opis karijerne poti. Izražati mora pozitiven vtis o kandidatu, s poudarki na podrobnostih, poštenosti in natančnosti glede izkušenj, pazljivim rokopisom ter mero diskretnosti pri nagovoru in stilu (McCool 2007a).

Pomen pridobivanja intervjuja z lovcem na glave

Pridobiti intervju z lovcem na glave je za kandidata najpomembnejši del pri tej metodi. Od uspešne izvedbe tega dela metode pri izboru kadrov je odvisen uspeh vseh nadaljnjih dejavnosti. Kandidat, ki želi pridobiti intervju z lovcem na glave, mora najprej vedeti, zakaj je ta metoda zanj najboljša izbira. Kot navajata Catt in Scudamore (2000), je to zato, ker je lov na glave zelo uporabna metoda in veliko najboljših služb s svojimi kandidati zapolnijo prav lovci na glave. Ker pa postaja metoda vedno bolj uporabljena, si enostavno kandidati ne morejo privoščiti, da ne bi sodelovali v njenem procesu.

Lov na glave odigra pomembno vlogo v procesu pridobivanja kadrov, kajti najboljše službe oziroma priložnosti zanje do kandidata ne pridejo same. Veliko je sposobnih ljudi, katerih kariera ne napreduje v smeri, ki si jo želijo, in tu se pokaže vloga lovca na glave, ki lahko kandidatu zelo pomaga (Catt in Scudamore 2000, 18).

Ob prvem intervjuju z lovcem na glave, navaja McCool (2007b), se kandidatom ne priporoča vnaprej pripravljenih scenarijev oziroma da se naučijo, kako bodo izvedli svojo predstavitev. Bolj jih zanima, kako se bo kandidat v nepričakovanem položaju znašel in v tistem trenutku pokazal svoje sposobnosti. Prvi klic je največkrat informativen. To je trenutek, v katerem se zbirajo najboljši potencialni kandidati, in tisti, ki je prejel klic, je le eden od mnogih. Šele, ko so vsi predvideni kandidati opravili intervju z lovcem na glave, bo najboljši izmed njih predstavljen delodajalcu. Kandidat, ki se odzove na ta klic oziroma intervju, se mora v danem trenutku znati pozicionirati oziroma tržiti sebe in svoje sposobnosti ter pustiti dober vtis pri lovcu na glave. Kajti tudi po tem, ko je bil kandidat predstavljen delodajalcu, ni nobenega zagotovila, da bo dobil zaposlitev, čeprav je z njim podpisal dogovor. Še vedno obstaja veliko možnosti, da naročnik v zadnjem trenutku odpove naročen izbor, v katerega je bil kandidat vpleten, in se odloči, da je interni kandidat najboljši za ta položaj ter zaradi nove organizacijske strukture prekine iskanje. Obvestilo o neuspehu je za kandidata lažje razumljivo, če lovec na glave kandidata preusmeri v razumevanje le-tega in se mu osebno posveti, da skupaj razjasnita nastala dejstva, zaključita svoj poslovni odnos in izpolnita poročilo. Kandidatu je lahko v tolažbo dejstvo, da je bil povabljen na sestanek z lovcem na glave, kar pove veliko dobrega o njem in njegovem ugledu ter neprecenljivi vrednosti edinstvene kvalifikacije in njegovih sposobnostih na trgu. Intervju se namreč nanaša predvsem na nabor podatkov o tem, kje je bil kandidat zaposlen in kaj je na tem delovnem mestu počel. Istočasno pa z druge strani informiranje kandidata o tem, pravi McCool (2007b), kaj podjetje resnično potrebuje, kako v podjetju merijo uspešnost vodstvenega managementa, kakšne vrste pritiskov je čutiti v tem okolju, kakšni so cilji podjetja oziroma delodajalca v prihodnosti in kako lahko novi kandidat pripomore k doseganju tega cilja (McCool 2007b).

Najuporabnejša pravila lova na glave

V svetu zelo razvita in upoštevana metoda pridobivanja kadrov je skozi leta vzpostavila kompleksna pravila, ki se jih priporoča kandidatom, ki želijo biti pripravljeni na trenutek srečanja z lovcem na glave.

Catt in Scudamore (2000, 169–178) navajata določena pravila, kako biti »ulovljen« s strani lovca na glave oziroma kaj je najbolj pomembno upoštevati in na kaj mora biti kandidat pripravljen v trenutku, ko ga lovec na glave opazi ali pokliče. Pravita, da je za kandidata pomembno, da je seznanjen o tem, kaj se na trgu dela dogaja in kaj bi bilo zanj pomembno. Lovec na glave namreč spremlja dosežke in rezultate uspešnih posameznikov in se pripravlja na primeren trenutek, ko bo s kandidatom vzpostavil prvi stik. Zato je pomembno, da je kandidat vedno pripravljen na trenutek srečanja z lovcem na glave in ima ustrezno pripravljen življenjepis, kjer so navedeni vsi najpomembnejši dogodki in uspehi, ki se nanašajo na njegovo že opravljeno delo. Tudi če kandidat v trenutku, ko ga lovec na glave pokliče, o spremembah na področju dela ne razmišlja, pa je dobro, da je do lovca na glave prijazen, ni odrezav in ga je pripravljen poslušati. Srečanje še ne pomeni ponudbe nove zaposlitve, zato je dobro ustvariti profesionalen odnos. Na tak način si lahko kandidat zagotovi pomoč pri zastavljenih kariernih ciljih. Nove ponudbe in pogajanja se lahko tudi zavrnejo, zato je primerno srečanja in pogovore z lovci na glave obdržati zase in jih opravljati v diskretnosti.

Pravila, ki jih avtorja navajata, naj bi kandidatu pripomogla do uspešnega in produktivnega srečanja z lovcem na glave. Velikokrat se vse zgodi zelo na hitro in v trenutku, ko kandidat nanj ni pripravljen. Ta trenutek pa je zelo pomemben za kandidata in bodoče sodelovanje z lovcem na glave, čeprav kandidat še ne razmišlja o spremembah. A dobro je vedeti kakšna so pravila in na kaj mora biti kandidat vedno pozoren.

Izbor najprimernejšega lovca na glave z vidika iskalca zaposlitve

Kandidat, ki išče ali želi zamenjati zaposlitev, si želi za posrednika pridobiti najustreznejšega lovca na glave. Če išče kandidat zaposlitev v specifični industriji, je pomembno, da izbere lovca na glave, ki ima izkušnje s tega področja in deluje na njem. V tujini so lovci na glave specializirani po področjih. Doyle (2009a) navaja, da je v tujini pri iskanju najprimernejšega lovca na glave kandidatu v veliko pomoč poklicno združenje, ki priskrbi seznam lovcev na glave, delujočih na določenem specifičnem področju.

Kandidatu, ki se na primer v Veliki Britaniji odloči za uporabo direktnih internetnih strani, sistem sam ustvari seznam lovcev na glave, saj se v spletnih bazah nahaja več kot 150 specialistov po področjih in lokacijah. Preden se kandidat odloči za določenega lovca na glave, se z njim sreča in pogovori. Zelo je pomembno, da vzpostavi profesionalen odnos, ki deluje obojestransko in zagotavlja želeni uspeh. Kandidat v postopku preveri priporočila

lovca na glave, kakšni so njegovi postopki v procesu in njegove metode pri povezovanju kandidata s potencialnim delodajalcem. Najboljša priporočila so prijatelji in znanci, ki so osebno sodelovali z lovцем na glave, in njihove izkušnje. Na koncu kandidat preveri še združljivost podjetja in posameznega lovca na glave. Med vsemi mora biti tesna povezanost za uspešno zastopanje kandidata (Doyle 2009a).

Ključnega pomena je tudi dejstvo, da je uporaba lovca na glave le ena od poti pri iskanju zaposlitve. Nobenega zagotovila ni, ali se bo pojavila ponudba za zaposlitev in kje. Kandidat iskanja ne sme popolnoma prepustiti lovcu na glave, ampak mora biti tudi sam aktiven, s čimer pa seznanjeni tudi lovca na glave (Doyle 2009a).

Pri iskanju zaposlitve se kandidat odloča tudi med sodelovanjem s kadrovske agencije, lovцем na glave ali samostojnim iskanjem zaposlitve. Slednje je mogoče uporabno pri prvih korakih do zaposlitve, medtem ko sta prvi dve, vsaj v tujini, najbolj uporabljeni metodi, ki v imenu kandidata poiščeta zanj najustreznejšo zaposlitev. Za tujino je značilno, da se kandidati tudi sami zelo vključijo v iskanje zaposlitve, pa naj bo to prva zaposlitev ali napredovanje že na visokem položaju. Če kandidat še ni imel stika z lovцем na glave oziroma ga ta še ni povabil na intervju, je najbolje, da se odloči poiskati ustreznega posrednika. Predvsem je ta odločitev pomembna za tiste kandidate, ki so že zaposleni in imajo službo na visokem položaju. Ti večinoma nimajo dovolj časa in niso vedno najboljše informirani o morebitnem primanjkljaju kadra ali o najprimernejšem prostem delovnem mestu. Nasprotno pa imajo kadrovske agencije in lovci na glave veliko stikov v industriji in družbah, za katere kandidat mogoče niti ne ve, da obstajajo. Zato mu lahko pomagajo ponovno se vrniti na trg in ga dodatno izpostaviti potencialnemu delodajalcu (Doyle 2009b).

Lovci na glave porabijo veliko svojega delovnega in prostega časa za iskanje zaposlitvenih možnosti. To so ure iskanja zaposlitve, ki si jih kandidati ne morejo privoščiti oziroma upravljati. Njihov delavnik je zato razbit, delajo od jutra do večera, saj se morajo prilagajati kandidatom, ki so večinoma prosti le v poznih popoldanskih in večernih urah (Kako lovijo slovenski lovci na glave b. l.).

Doyle (2009b) navaja, da so v večini delodajalci navdušeni nad kandidati, ki jih privedejo lovci na glave. Navdušenje botruje predvsem profesionalni predstavitvi kvalifikacij kandidata bodočemu delodajalcu in profesionalnemu pristopu od pogajanj za plačo do končne namestitve kandidata v podjetje. Avtor še opozarja, da mora biti kandidat pozoren na razliko pri iskanju zaposlitve, pri kateri kandidat ponudi denarno nadomestilo lovcu na glave za pridobitev položaja, česar se ne priporoča. Bolj priporočljivo je, da kandidat uporabi lovca na glave ali kadrovske agencije, ki jo plača delodajalec za pridobitev kadra. Če se kandidat odloči, da bo za iskanje zaposlitve uporabil več lovcev na glave, je bolje, da jih s tem seznanjeni, da ga ne bodo vsi ponujali istemu delodajalcu ter da se s tem zavaruje tudi pri pogajanjih za plačo.

3.3 Lovci na glave v družbi

Lovec na glave v družbi ima zelo pomembno vlogo, saj na primer pomanjkanje primerno kvalificiranega kadra nemško gospodarstvo stane letno milijone evrov. Zato gre lovcem na glave bolj kot kdajkoli prej. Odkar v gospodarstvu primanjkuje primernega kadra, so toliko bolj zaželeni (Aktiv.si 2010).

Glavna naloga lovca na glave je, da sestavi profil najprimernejšega kandidata za točno določeno delovno mesto in ga primerja s profili kandidatov, ki kandidirajo za to delovno mesto. Največkrat se zaposlujejo znotraj podjetja na področju posredovanja dela in osebnega svetovanja. Njihovo znanje in uspešnost pa se pokaže, ko najprimernejšega kandidata pridobijo na svojo stran, kajti po primernih kandidatih se ozirajo tudi v drugih podjetjih (Aktiv.si 2010). Pri tem pa se pogosto pojavlja vprašanje etičnosti metode, ki po mnenju nekaterih meji na pravno sporno dejanje, tako imenovano krajo kadra (Trescon 2010). Nekatera podjetja, ki se ukvarjajo z metodo lova na glave, pa so na svojih spletnih straneh objavila in sprejela tudi etična načela. Eno izmed njih je podjetje Trescon v Sloveniji, ki je z metodološkim pristopom in lastniško strukturo povezano z regionalno skupino podjetij Trescon-Catro, ki ima glavni sedež v avstrijskem Linzu.

Na svoji spletni strani glede etike lova na glave navaja, da kadrovske svetovalno podjetje nagovori ciljno izbrane kandidate, ki so zaposleni, če so pripravljeni razmisliti o novih delovnih izzivih. Ravno pri tej metodi je vprašanje etike tega početja nasploh in zasledovanje visokih etičnih meril pri sami izvedbi izrednega pomena. Etičnost in opravičljivost tega početja vidijo v omenjenem podjetju dolgoročno in narodno-gospodarsko v tem, da enostavno sili delodajalce, da skrbijo za svoje zaposlene, za njihov razvoj, delovno ozračje in kulturo v podjetju. Ljudje z možnostjo razvoja, ki se v službi dobro počutijo, so zavzeti sodelavci. Zavzetost pri delu pa je kategorija, ki dokazano neposredno vpliva na storilnost in dobiček. Zadovoljni zaposleni bodo močno razmislili glede svoje notranje potrebe po novih izzivih in se običajno ne bodo odločili za menjavo službe, četudi jih lovec na glave nagovori. To je velika prednost za delodajalce, pri katerih se vodstvo in vodje tega zavedajo (Trescon 2010).

Sodelovanje kadrovske službe in lovcev na glave

Kadrovska služba in lovec na glave sta si lahko največja sovražnika ali najboljša zaveznika. V tujini se kadrovske management in zunanji strokovnjaki, tako imenovani lovci na glave, pogosto znajdejo tako v razmerju nasprotništva kot zavezništva. Management bi si zato moral prizadevati za donosnejši odnos med njima. V poslovnem svetu je ravno razmerje med kadrovskim managementom in lovci na glave vzrok številnih trenj med različnimi oddelki. Za kadrovske službe so lovci na glave pogosto ovira. Če pa bi management podprl kadrovike, bi s tem postavil lovce na glavo »na kocko«. Vendar potreba managementa po nadzoru toka kandidatov pogosto zasenči željo po iskanju nadarjenih posameznikov. Rezultat tega pa so

velika nasprotja med notranjimi kadrovskimi oddelki in zunanji strokovnjaki. Vsi pa se sprašujejo, ali je mogoče, da bi le-ti sodelovali za skupno korist (Ryan 2008).

Zunanji profesionalni iskalci kadrov oziroma lovci na glave so največkrat najuspešnejši posredniki med pogajanji. Nekdo se lahko ponaša s še tako izjemnimi pogajalskimi aduti, ampak znotraj podjetja ne bo nikoli tako verodostojen kot zunanji strokovnjak. Zato bi bilo smotno, da bi kadroviki prepustili nalogo posrednika med podjetjem in kandidatom lovca na glave, še posebej, ko so v igri večji posli (Ryan 2008).

Sodelovanje kadrovskega managementa in lovcev na glave je ključ za uspešno in donosno razmerje. Pri iskanju vodstvenega in vodilnega kadra je torej nujno potrebna komunikacija, pomembne odločitve pa je treba sprejemati v trenutku. Pomembno je tudi, da so razmerja med naročnikom in izvajalcem v procesu iskanja vodstvenega kadra dobro načrtovana in vodena ter da podjetje pazi, da ne izgubi nadzora nad procesom (Ryan 2008).

3.3.1 Tržna vrednost lovca na glave in plačna politika

Lovca na glave je posrednik med kupcem in prodajalcem oziroma gre preprosto za posredovanje med ponudbo in povpraševanjem. Gre za medsebojno razmerje, ki pa je za naročnika sorazmerno drago. Višina plačila je odvisna od medsebojnega dogovora in je sorazmerna zahtevnosti naročila.

Profesionalne zaposlitvene agencije v Sloveniji za pridobitev kandidata, na primer diplomiranega farmacevta s štiriletnimi izkušnjami, naročniku zaračunajo tudi do 6.300,00 evrov, za direktorja podjetja pa tudi 8.400,00 evrov ali več (Zaletel 2006b). Mogoče se marsikdo sprašuje, ali so tako veliki stroški smiselni. Cena novega sodelavca je lahko zelo visoka, še višji pa je lahko strošek neustreznega kandidata, ki ga po nekaj mesecih delodajalec odpusti. Stroški se v tem primeru merijo v izplačani plači, času in poslovnih priložnostih, ki jih je podjetje medtem izgubilo, in morebitni proviziji posredniku oziroma zaposlitveni agenciji. Stroški so odvisni predvsem od obsega storitev, ki jih v procesu iskanja opravi zaposlitvena agencija ali lovec na glave, od zahtevnosti trga in razpoložljivosti kandidatov na trgu dela (Zaletel 2006b).

Osebno iskanje kandidatov ali pogodbeni model je dražji, v dogovor vključuje tudi klavzulo o ekskluzivnem sodelovanju, plačilo pa se izvede v treh delih. Tu gre za tretjino letne plače in stroške posvetovanja. Plačilo se razporedi na tretjino plačila na začetku pri podpisu pogodbe, tretjino pri izboru (seznam kandidatov) in tretjino, ko kandidat nastopi delo. Lovca na glave v Sloveniji za ponudnika načeloma najprej pripravi širši nabor kandidatov z do okrog 30 imeni, nato pa se skrči po prvem stiku svetovalne družbe s strokovnjaki s seznama, pojasnjuje Milena Pervanje (v pogovoru z Mihajlovič 2010) in pravi, da ne preseneča, če taka storitev iskanja in izbora vodstvenih kadrov stane približno od 25 do 30 odstotkov bruto letnih

prejemkov kandidata, lahko pa so tudi veliko višji. V nekaterih svetovalnih podjetjih pomenijo celo udeležbo v lastništvu naročnikov. Prav tako navaja, da so v tujini honorarji za tovrstno vrhunsko storitev praviloma višji od 30 tisoč evrov, najvišji honorarji za svetovanje pri zasedbah vrhnjih managerskih položajev v svetovnih korporacijah pa se gibljejo nad pol milijona evrov. Pogosti pa so tudi dogovori, ko podjetje kadrovskega agenciji plačuje mesečni pavšal. Za kandidata pa je storitev brezplačna.

Lov na glave se je v Sloveniji v času krize v nekaterih kadrovskega agencijah, ki nudijo to storitev, še okrepil. Nekatera podjetja so za dobre kadre pripravljena plačati tudi nekaj deset tisoč evrov (tako Pervanje v pogovoru z Mihajlovič 2010).

3.3.2 Značilnosti najuspešnejših lovcev na glave

Za predstavitev značilnosti najuspešnejših lovcev na glave bom uporabila prispevek avtorja McCool (2008), ki je v publikaciji Business Week zelo strnjeno predstavil, katere so tiste značilnosti, ki najboljše lovce na glave razmejujejo od ostalih. Glede na to, da je na to temo malo gradiva, bo celotno poglavje povzeto po tem avtorju.

V poslovnem svetu je nemogoče priti do vodstvenega položaja v nekem podjetju brez lovca na glave. Ta trditev velja tako za manjša podjetja kot za ustaljena in prevladujoča podjetja. Največji svetovni lovci na glave obvladajo področje iskanja nasledstva, vodilnega managementa in drugih vodstvenih položajev v vodilnih svetovnih podjetjih. Njihova vloga pa je čedalje pomembnejša tudi v manjših, a rastočih in prizadevnih podjetjih, ki se zavedajo, kako pomemben je za uspeh podjetja sposoben vodstveni kader, in so pripravljene zanj tudi krepko plačati (McCool 2008).

McCool (2008) navaja, da je v bazi podatkov Business Weeka zbranih sto najuspešnejših svetovnih lovcev na glave, ki so jih objavili leta 2008, pri tem pa se sprašuje, kaj jih ločuje od ostalih. Treba je upoštevati več dejavnikov in meril, pravi, kot so posameznikov uspeh, izkušnje na področju lova na glave, njihovi cilji, njihova dostopnost in dosegljivost, njihova razpoložljivost na trgu, kjer delujejo, in tudi kakšno priznavanje dosežkov v podjetjih, s katerimi sodelujejo. Zanimivo pa je tudi dejstvo, da se podjetja največkrat odločajo za najem lovca na glave na podlagi njihovega osebnega slovesa oziroma uspeha.

McCool (2008) v Business Weeku ekskluzivno predstavlja sto najvplivnejših in najuspešnejših lovcev na glave na svetu. Med svetovno najuspešnejšimi lovci na glave tako najdemo bivše svetovalce uprav, vodje korporacijskih kadrovskega služb, pisce, diplomante najelitnejših poslovnih šol, podjetnike, filantropce in zaupne svetovalce direktorjev svetovno vodilnih korporacij. Večinoma so deloholiki, za katere je iskanje vodstvenega kadra prava strast. Največ lovcev na glave prihaja iz Severne Amerike, največkrat pa pridobivajo izvršne

direktorje, predsednike in člane uprav za največja in najprestižnejša podjetja na svetu (McCool 2008).

Čeprav imajo kadrovske managerji veliko skupnih lastnosti, se njihove perspektive pri iskanju vodstvenega kadra zelo razlikujejo med seboj. Za vse je najpomembnejše, da upoštevajo, kaj je dobro in prav za delničarje, stranke ter zaposlene v podjetju. Če bi nekaj najuspešnejših kadrovskih strokovnjakov vprašali, kakšne adute potrebuje kandidat, da doseže sanjski položaj v podjetju, bi najverjetneje dobili nekaj različnih odgovorov. Nekateri izmed njih, na primer John Peebles in Ignacio Bao (v pogovoru z McCool 2008), poudarjajo vztrajnost pri doseganju ciljev, poslušnost in dokazan uspeh, za druge pa je pomembna predvsem pozitivna energija in sposobnost vlivanja volje, energije, odprtosti in optimizma tudi med druge (McCool 2008).

Svetovno najuspešnejši lovci na glave bodo oblikovali družbe in ustvarjali kariere tudi v prihodnje. Glede na podjetja in tržne niše, v katerih so aktivni, pa imajo lovci na glave nasprotujoče si poglede na to, kako bo v 21. stoletju njihovo delo vplivalo na podjetja, kariere in svetovno gospodarstvo. Enotno pa omenjajo nekatere izzive, ki bodo v prihodnosti postali svetovna tendenca in vplivali na razvoj korporacije. To pa so globalizacija, varstvo okolja, tehnološki napredek in tudi demografske spremembe (McCool 2008).

4 PRIDOBIVANJE KADROV S POMOČJO METODE LOVA NA GLAVE V SLOVENIJI

Pridobivanje kadrov s pomočjo metode lova na glave je v Sloveniji prvič zaznati v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja. Poglavje opisuje, kako se je metoda skozi čas razvijala in kakšen način dela so v Sloveniji vzpostavili lovci na glave. Temeljni poudarek je na prihodu in umestitvi metode lova na glave v slovenski prostor. Predstavljene bodo tudi povezave med metodo lova na glave in vlogo kadrovskega in izbora kadrov, ki ga uporabljajo lovci na glave.

Prihod metode lova na glave v Slovenijo

Prihod metode lova na glave se v Sloveniji zazna na začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko je prišlo do novega položaja kadrovske funkcije. To je pomenilo, da kadrovske funkcije ne opravljajo samo kadrovske strokovnjaki in specialisti, ampak so zanje odgovorni tudi vodje. Pomembno dejstvo je postalo prepoznavanje vrednosti zaposlenega, to pomeni znanje, veščine in izkušnje. V svetu je takrat že obstajal poklic, v angleščini imenovan »headhunters« oziroma lovci na glave, kjer so že dobro vedeli, kaj pomenijo te vrednote za uspešnega kandidata na vodstveni funkciji (Florjančič, Bernik in Novak 2004, 50). Tako je postalo očitno, da so v svetovni konkurenci lahko uspešna samo tista podjetja, ki glede kadrov izpolnjujejo pogoje, kot sta inovativnost in hitra prilagoditev. Zagotavljajo ustrezno prilagodljivost glede na strategijo razvoja, se hitro učijo in spreminjajo svoje postopke, njihovi kadri pa imajo sposobnost hitrega učenja. Njihov stil vodenja je korporativni in sprejema vrednote človeka kot svobodnega posameznika (Florjančič in Kavran 1992 v Florjančič, Bernik in Novak 2004).

Kadrovskega in izbora kadrov je v današnjem času vedno več, veliko manj pa je podjetij in posameznikov, ki delajo izključno kot lovci na glave. V Sloveniji to metodo iskanja in izbora vodilnih in vodstvenih kadrov agencije ponujajo pod angleškim nazivom »executive search«. Dejavnost se v Sloveniji pojavi z ustanovitvijo kadrovske agencije Profil, d. o. o., ki je še danes ena pomembnejših pri iskanju vodilnega kadra. Tako kot oni tudi druga podjetja lov na glave večinoma združujejo z oglaševanjem, klasičnim iskanjem kadrov in uporabljanjem lastne baze. Pri tej metodi se pojavlja tudi dilema glede kraja kadrov, ki naj bi bila neetična. To zahteva previdnost, zaradi česar je vloga lovcev na glave toliko bolj pomembna (Kako lovijo slovenski lovci na glave b. l.).

Slovenski trg je majhen in prav zato lovci na glave uporabljajo kombinacijo klasičnega posredovanja kadrov in lova na glave. Majhnost trga pa delo lovca na glave otežuje tudi drugače. V svetu velja pravilo, da se lovci na glave specializirajo za točno določeno industrijo, kot so informacijska tehnologija, živilska industrija in podobno. Pri nas pa so prisiljeni v generalizacijo profilov, kar na eni strani pomeni njihovo manjšo specializacijo oziroma slabše poznavanje posameznega področja, vendar splošno dobro poznavanje vseh

področij na drugi strani (Kako lovijo slovenski lovci na glave b. l.). Njihova naloga pa je zato še zahtevnejša, hkrati pa pomeni, da se ob vsaki nalogi naučijo novih značilnosti določenih dejavnosti. Značilnost slovenskega lova na glave je tudi, da gre v večini za tuja podjetja, ki ponujajo to storitev (Ward Howell, EastEuro, Neumann itn.) in delajo z lokalnimi partnerji v Sloveniji. Kandidati tako pogosto hodijo na pogovore v tujino. V tujini je pojem izvrstnega lova na glave nemško podjetje Egon Zehnder International. Za mnoge lovce na glave predstavlja sanjsko službo in je pojem kakovosti. Pri nas se nekakovostni lovci na glave težko obdržijo, saj se na slovenskem trgu slaba informacija razširi še toliko hitreje. Zanje to predstavlja pritisk, kljub temu pa jih sili h korektnemu opravljanju svojega dela. Ker je lovcev na glave v Sloveniji malo, povpraševanje po dobrem, specializiranem in vodilnem kadru pa zaradi pomanjkanja veliko, se med seboj povezujejo. Njihov delavnik je naporen, delajo od jutra do večera, saj se morajo prilagajati kandidatom, ki so večinoma prosti le v poznih popoldanskih in večernih urah (Kako lovijo slovenski lovci na glave b. l.). Naporni delavnik nekoliko odtehtajo plačila za dobro opravljen lov, ki pa se razlikujejo glede na specifičnost kadra, položaj in zahtevnost samega lova. Vstop v Evropsko unijo jim po njihovih besedah za zdaj ne predstavlja večjih sprememb, saj so s tujino povezani že dolga leta (Kako lovijo slovenski lovci na glave b. l.).

O uporabi in delovanju metode lova na glave v Sloveniji je mogoče razbrati različna mnenja. Na vprašanje, kako je z lovom na glave v Sloveniji, odgovarja Petra Treven Bernat (v pogovoru z U. K. 2007), kjer pravi, da so glede na gospodarsko konjunkturo in s tem povezanim povpraševanjem na trgu delovne sile na širšem evropskem prostoru, potrebe slovenskih podjetij po lovu na glave primerljive potrebam in povpraševanju v Avstriji, Italiji in Nemčiji. Bistvena razlika se pokaže v razumevanju metode, saj je pri večini slovenskih podjetij razbrati, da je lov na glave sinonim za iskanje kadrov z zunanjim dobaviteljem in ne pomeni le ene izmed metod. Pomembno pa je predvsem dejstvo, da v primerjavi s tujino slovenska podjetja, ki se ukvarjajo z lovom na glave, nimajo negativnega ugleda, kar se je zgodilo v primerih na razvitih zahodnih trgih, ki so že preživeli recesijo in kjer svetovalna podjetja morda tega dela niso opravljala z dovolj veliko mero previdnosti.

4.1 Vloga kadrovskih agencij pri metodi lova na glave

Tudi v Sloveniji postaja storitev iskanja in izbora ključnih kadrov vse pomembnejša ter z njo se ukvarja vse več agencij in svetovalcev. Slovenski lovci na glave delujejo znotraj agencij za iskanje in izbor kadrov kot licenčni izvajalci. Pravih lovcev na glave, ki bi samostojno opravljali to dejavnost, v Sloveniji ni. Zato je treba ločiti dva različna modela pridobivanja kadrov, s katerima poslujejo kadrovske agencije, v katera uvrščamo tudi lov na glave in pomenita tudi razliko v kakovosti storitve in seveda ceni zanjo (Pervanje 2008).

To sta tako imenovani kontingenčni (angl. contingency search) in pogodbeni (angl. retained search) model. Medsebojno se precej razlikujeta, uporaba posameznega modela pa je smiselna v različnih razmerah pridobivanja kadrov.

Razlikovanje med modeloma je primerljivo razlikovanju izbora slavnostne obleke za svečano prireditev ali oblačila za vsakodnevno rabo. Razlika v ceni bo precejšnja, a razumljiva. Na podoben primerljiv način lahko opredelimo razliko med obema modeloma pri pridobivanju kandidatov. Kontingenčni model sloni na opaznem oglaševanju v dnevnem časopisju, na medmrežju in agencijskih oglasnih straneh, medtem ko poteka ciljno iskanje pri pogodbenem modelu v ozadju, skrito očem javnosti in izključno s povabili h kandidaturi za naročnika zanimivih kandidatov (Pervanje 2008).

Pervanje in Kragelj (2009, 49–50) navajata, da je kontingenčni model hitrejši, cenejši in manj kakovosten, primerljiv je s klasičnim načinom pridobivanja kadrov, ki ga uporabljajo tudi v podjetjih. Plačilo storitve se izvede šele po zaposlitvi izbranega kandidata. Zaposlitveni agenciji je zato v interesu, da dela čim hitreje, še najbolj vzporedno za več strank. Priprava na iskanje ustreznega kandidata je kratka, izbor pa temelji na objavi oglasa, ki h kandidaturi pritegne iskalce zaposlitve. Odnos med naročnikom in agencijo je kratkoročen. V večini primerov je to enkratno sodelovanje in je cena storitve temu primerna, kar predstavlja med 10 in 15 odstotkov bruto letne plače. Naročnik je v tem modelu izpostavljen minimalnim tveganjem, saj se storitev plača šele takrat, ko je opravljena (šele in samo če je novi sodelavec izbran), torej je tveganje predvsem na strani agencije. Tveganje zmanjšuje s prihodkovno naravnostjo svojih referentov in čim hitrejšo izbiro na videz primernih kandidatov. Ta vidik pa znatno vpliva na kakovost izbire. Poleg tega agencija kandidata, ki je na trgu in je morebitno zanimiv (na primer prodajno naravnani strokovnjak računalništva), ponuja več podjetjem hkrati, tako poveča možnost uspešnega in hitrega posredovanja kandidata, s tem pa seveda tudi svojega zaslužka. Pogodbeni model pa v osnovi pomeni partnerski odnos. V procesu pridobivanja kadrov ta model vključuje metodo lova na glave in mreženja. Primerjava načina dela v pogodbenem modelu pridobivanja kadrov je primerljiva z načinom dela odvetniške pisarne. Vsi s svojimi naročniki sklenejo dolgoročne pogodbe, ki zavezujejo obe strani, navajata Pervanje in Kragelj (2009, 50) k partnerskemu odnosu, to pa vključuje tudi dogovor o sodelovanju s klavzulo o ekskluzivnosti, plačilo pa je praviloma izvršeno v treh delih, pri čemer je prvi del nevračljiv znesek (Pervanje in Kragelj 2009, 49–50).

Modela se med seboj razlikujeta. Že priprava na iskanje ustreznih kandidatov je dolgotrajna, ker od lovcev na glave zahteva temeljito seznanjanje s podjetjem, z okoljem, v katerem posluje, s panogo, konkurenco, pa tudi s kulturo v podjetju in ekipi, z načrti in rezultati podjetja. Za naročnika je zato smiselno dolgoročno sodelovanje z lovцем na glave, saj so lahko v tem primeru tudi cene nekoliko nižje. Lovec na glave na ta način odlično spozna podjetje in je na preži za zanimivimi kadri tudi zunaj položajev, na katerih aktivno zaposluje.

Tabela 1: Pregled razlik pri obeh modelih

	Kontingenčni model	Pogodbeni model
FINANČNI VIDIK		
Plačilo	Ob uspešnem zaključku procesa («success fee»)	Tretjinsko: (1) ob sklenitvi pogodbe, (2) ob predstavitvi kandidatov in (3) razlika ob uspešnem zaključku procesa. Možen tudi pavšal.
Okvirna višina honorarja	Od ene neto plače navzgor	Od 25 do 30 odstotkov bruto letne plače navzgor, včasih celo v vrednostnih papirjih in lastništvu podjetja
PROCES		
Način dela	Veliko naročnikov in kandidatov istočasno	Butičen pristop, individualna obravnava kandidatov in naročnikov, na enem projektu iskanja dela ekipa svetovalca in analitika, temeljita vsebinska priprava
Vloga družbe za iskanje kadrov	Izvajalska – usmerjena v čimprejšnji zaključek projekta	Svetovalna – tako do naročnika kot do kandidata
Trajanje procesa iskanja – do ožjega kroga kandidatov	2 do 4 tedni	Od 4 do 8 tednov – ali tudi več
Uspešnost	Relativno manj zanesljiva, bolj slučajnostna	Relativno visoka, saj je iskanje bolj usmerjeno
STALIŠČE NAROČNIKA		
Odnos z naročnikom	Kratkoročen, lahko enkratni ali občasni	Dolgoročen, partnerski
Priprava na iskanje in izbor	Zelo malo priprav, podan je površen opis zahtev, lahko po telefonu ali s skopim opisom dela. Vložek dela v pripravo je največ nekaj ur.	Poglobljena, dolgotrajna priprava, analiza panoge, konkurence, strokovnjakov ... – traja tudi 20 delovnih dni ali več
Garancija na storitev	Bolj izjema kot pravilo	Praviloma vsaj 12 mesecev – če kandidat ni ustrezen, svetovalna družba brez stroškov naročnika poišče novega
STALIŠČE KANDIDATA		
Odnos s kandidatom	Veliko poskusov kandidiranja, manj diskretnosti	Svetovalen, poglobljen, tudi usmerjen v karijerne cilje, pogovori potekajo diskretno z zelo malo vpletenimi
Iskanje kandidatov	Oglasi v dnevnem časopisju, na medmrežju, baza	Direktno iskanje na osnovi analiz in headhunting, poslovna in socialna mreža
PRIMERNOST MODELA	Za manj zahtevne položaje in začetnike – kjer je ponudba na trgu delovne sile dobra	Vodstvene, specialistične, zahtevne položaje z veliko odgovornostjo v panogah, kjer je trg delovne sile živahen

Vir: Pervanje in Kragelj 2009, 51–52.

Razlike v metodah lahko opredelimo z več vidikov. Iz tabele 1 je razvidno, da se te razlike nanašajo tudi na finančni vidik, ki potrjuje trditev, da je razlika v plačilu oziroma stroških storitve zelo velika. Metodi lahko primerjamo tudi z vidika procesa, saj je pogodbeni model zahtevnejši in dolgotrajnejši, kar je v sorazmerju z zahtevami naročnika. Ta pa zajema odnos med izvajalcem in naročnikom, najprej v pripravi na iskanje in izbor ter nato v garanciji na izvedeno storitev. Z vidika kandidata je ta razlika opredeljena v odnosu do kandidata. Kontingenčni model zajema velik nabor kandidatov in manj diskretnosti, pogodbeni model predstavlja poglobljen, svetovalen in v karierni cilj usmerjen odnos. Pogovori so diskretni z malo vpletenimi kandidati, ki so pridobljeni na osnovi analiz in lova na glave prek poslovnih in socialnih mrež. Zahtevnost iskanega položaja in lastnosti kandidata pa modela razlikuje z vidika primernosti uporabe.

Kontingenčni model je primeren za manj zahtevne položaje in za delovna mesta, kjer je na trgu dovolj kandidatov, ki jih pritegnejo oglasi. Ni pa priporočljiv za zapolnitev najpomembnejših delovnih mest, vodstvenih položajev, predsednikov in članov uprav. Objava oglasa za takšen položaj namreč kaže na šibkost podjetja in morebitne spremembe, ki lahko opogumijo konkurenco. Po drugi strani pa je pogodbeni model sodelovanja z družbo za iskanje kadrov posebej primerna za zaposlitev položajev na prvi in drugi ravni managementa. Predvsem v panogah, kjer je trg delovne sile razvit in jasen. Neprimeren in predrag pa je pogodbeni model za nižje položaje z relativno manjšimi odgovornostmi in zahtevami (Pervanje 2008).

Vrednotenje znanja

Še nedavno je bilo za delodajalce pomembno dokazilo o stopnji in vrsti izobrazbe kadrov, danes se osredotočajo na njihovo sposobnost prilagajanja in učenja. Tisti, ki imajo možnost razvoja na svojem strokovnem področju, hitro pokažejo morebitno talentiranost in tako postanejo najpomembnejše orožje podjetja, s katerim to zmaguje v neusmiljenem konkurenčnem boju. Talentirani posamezniki so iz danosti, ki jih imajo na voljo, sposobni veliko potegniti. To pomeni hitreje videti možnosti, prej zaznati priložnost in prej ustvariti dodano vrednost. Seveda vsak na svojem področju. Hitro se skrijejo v množici, zato jih je treba odkriti (Volk 2003).

Da se posameznik znajde med temi talenti, pa ga mora najprej poiskati v sebi in šele nato dokazovati. Če posameznik talenta ne odkrije, ga ne more niti razvijati, zato se mora naprej usmeriti vase in v svoje potenciale (Franca 2009).

Delodajalci talentirane posameznike danes iščejo že na fakultetah. Pozorni so na izjemne posameznike, na študente, ki so se izkazali med študijem. Nekateri delodajalci dajejo veliko pozornost priporočilom, vendar so ta pravzaprav dvorezen meč. Ni nujno, da je nekdo z bleščečim priporočilom tudi izjemen talent. Drugi način iskanja talentov, s katerim si podjetja

pomagajo, je tudi lov na glave. Ravno zaradi tega lahko večkrat zaznamo, da lovce na glave nekateri imenujejo tudi lovci na talente. Lovci poznajo ljudi, ki v določenem poklicu nekaj pomenijo, imajo redka znanja, sposobnosti, zmožnosti in znajo to tudi uporabiti. Infiltrirajo se v podjetja, iščejo informacije prek znancev, ki so v teh podjetjih zaposleni, izsledene strokovnjake pa poskušajo potem podjetja na različne načine pridobiti. Talentirani posamezniki v podjetjih ne ostajajo samo zaradi plače. Predani so podjetju, ki jim na delovnem mestu zagotavlja to kar iščejo, od možnosti napredovanja, razvoja in izobraževanja do občutka pomembnosti, in so se v zameno za to pripravljene razdajati (Volk 2003).

4.2 Način dela lovcev na glave v Sloveniji

Petra Treven Bernat (v pogovoru z U. K. 2007) ugotavlja, da se s to metodo v zadnjem desetletju redkeje išče management, pogosteje pa specialiste, strokovnjake oziroma kombinirane profile. V Sloveniji in po svetu je trend, da se s to metodo vedno pogosteje išče tudi zaposlene za neposredno proizvodnjo (za delo na strožnicah, obdelovalnih strojih ...). To so predvsem delovna mesta, za katera primanjkuje ustrezno usposobljenih kadrov in sodijo v sklop deficitarnih poklicev. Na slovenske lovce na glave se obračajo tudi tuja podjetja, ki iščejo nove delavce v Sloveniji, redkeje pa je obratno.

Lovci na glave, kot sem že predstavila skozi nalogo, iščejo predvsem vodilni in vodstveni kader, kot so predsedniki uprav, člani nadzornih svetov in izvršni direktorji, ter kandidate s specifičnimi in redkimi znanji. Za vse je značilno, da s svojim delom in znanjem za seboj puščajo določene sledi, s katerimi se ločijo od ostalih kandidatov. Vrednotenje znanja in iskanje talentiranih posameznikov, tako v podjetjih kot že na fakultetah, pa odlikuje tudi delo lovcev na glave. Znanje ima veliko težo.

Metode dela slovenskih lovcev na glave se bistveno ne razlikujejo od tujine. Tudi v Sloveniji velja, da je eden od pomembnejših delov pridobivanja in izbora kandidatov skrbno pripravljen življenjepis kandidata. Seleksijski postopek se tudi pri nas izvede na osnovi intervjuja kandidatov, ki so se pripravljene potegovati za novo zaposlitev in so po oceni lovca na glave najprimernejši.

4.2.1 Pridobivanje kadrov

Na trgu dela pogosto prihaja do neskladij, saj iskalci zaposlitve trdijo, da ni primernih prostih del, medtem ko delodajalci pogosto tožijo, da je izredno težko pridobiti dobrega kandidata, še posebej za zahtevnejša delovna mesta. Ko je treba pridobiti strokovnjaka za določeno delovno mesto, je ena izmed najboljših metod za iskanje bodočih kadrov lov na glave. Lovca na glave bo svoje delo najbolje opravil, če ima jasno predstavo o željah in potrebah podjetja. Specializiran je za določeno področje, podjetja ali kadrovske agencije pa ga najamejo, da bi za njih poiskal ustreznega kandidata, običajno za delovna mesta, ki niso razpisana. Izbranega

kandidata natančno preveri, tako osebno kot poslovno življenje, tudi preko znancev in prijateljev. Lov na glave je sorazmerno draga storitev, vendar je tveganje precej manjše, kot če bi v podjetju kandidata iskali sami. Metoda je najbolj učinkovita v primerih, kjer so za določeno delovno mesto zelo tipične zahteve in hkrati ni veliko ponudbe. Prednost lova na glave je, da ima določen pogled na trg dela, ki ga kadrovik ali drugo strokovno osebje nima (Admin 2009).

Pervanje (2008) navaja, da poteka pridobivanje kandidatov med strokovnjaki, ki tisti hip ne razmišljajo o zamenjavi službe, njihova kariera je v vzponu, a so mogoče kljub temu zainteresirani za nove izzive, še posebej, če gre za napredovanje v hierarhični shemi v industriji. V procesu pridobivanja kadrov na strani družbe sodeluje ekipa svetovalca in analitika, kjer slednji priskrbi lovcu na glave številne informacije o panogi, opaznih strokovnjakih na iskanem področju in sledeh, ki jih ti puščajo v stroki. Postopek zahteva velik časovni vložek, število naročnikov pa je razmeroma majhno. Kandidati so v postopku pridobivanja kadrov obravnavani diskretno in poglobljeno (strukturiran in situacijski intervju, priprava na kandidaturo), naročniku so istočasno predstavljeni le najustreznejši kandidati, tako da so v enakopravnejšem položaju. Poleg iskanja in izbora lovci na glave po dogovoru opravijo tudi preverjanje priporočil, kar povečuje verjetnost uspešnosti zasedbe delovnega mesta.

Varovanec lovca na glave mora biti na svojem strokovnem področju uspešen. Plačilo, ki ga za opravljeno delo prejme lovec na glave, je vezano na letno plačo iskanega kandidata (na primer 25 odstotkov neto plače v prvem letu), zato je razumljivo, da iščejo kandidate z višjo plačo. Kandidat, ki dela na področju, na katerem primanjkuje strokovno usposobljenih sodelavcev, ima zato večje možnosti, da ga lovec na glave pokliče. Kljub temu, da so lovci na glave vedno na preži za najboljšimi, pa je za kandidata priporočljivo, da tudi sam poskrbi za svojo prepoznavnost. Načinov je veliko, od objavljanja strokovnih člankov do predavanj na strokovnih dogodkih itd. Kandidati morajo biti proaktivni, kar pomeni spremljati trg dela in časopise, ki objavljajo zaposlitvene oglase. Kako vedeti, katere kadrovske agencije se ukvarjajo tudi z lovom na glave? Tiste, ki za svoje stranke objavljajo zaposlitvene oglase pod svojim imenom. Primer je agencija Profil, d. o. o., ki za svojo stranko išče direktorja marketinga. Treba je vzpostaviti stik s temi agencijami in se pozanimati, kako bi jim lahko oddali svoj življenjepis. Večina kadrovske agencije ima svoje vprašalnike za iskalce zaposlitve, ki jih ti izpolniš pri njih ali prek njihove spletne strani, vsekakor je treba poskusiti dogovoriti se z njimi za intervju (Zaletel 2005).

V Sloveniji se lov na glave šele razvija in to predvsem zaradi majhnega prostora ter prevladujočega kadrovanja prek »zvez in poznanstev«. To pa predstavlja veliko škodo za podjetja, ker pogosto ne zaznavajo potrebe po strokovni pomoči pri zaposlovanju ključnih kadrov. Težava pri zaprtem načinu kadrovanja je v tem, da se ohranjajo ne najbolj

perspektivni kadri, prav tako pa se v podjetju oži širina mnenj in inovativnih pristopov (Admin 2009).

4.2.2 Postopek izbora kadrov z metodo lova na glave

Postopek izbora kadrov z metodo lova na glave poteka na osnovi baze kandidatov, ki jih imajo lovci na glave v svojih evidencah. Kandidate pridobivajo tudi v podjetjih ter tudi že na fakultetah. Najpomembnejše faze postopka so pridobivanje informacij o lastnostih kandidata, povabilo k kandidaturi najprimernejših kandidatov in najpomembnejši del, ki pomeni osebno srečanje oziroma intervju s kandidatom, ki mu sledi predstavitev naročniku.

Po Zaletelu (2006a, 78) poteka lov na glave ali iskanje kandidata po naslednjem postopku:

- lovec na glave podrobno preuči poslovno in osebno življenje kandidata,
- preveri kandidata prek svojih zvez in poznanstev,
- če kandidat ustreza, sledi spoznavanje iskanega podjetja,
- vzpostavi stik s podjetjem,
- na koncu sledi končna izbira kandidata, ki jo opravi naročnik.

Zaletel (2005) navaja tri področja, za katera podjetje najame lovca na glave:

- iskanje profila kandidatov, ki jih na trgu primanjkuje,
- iskanje vodilnih kandidatov podjetja (top management),
- iskanje strokovnjakov.

Postopek izbora kadrov v podjetjih

V podjetjih poteka izbor kadrov z metodo lova na glave tako, da podjetje najprej izoblikuje profil kadra. Lovcu na glave mora tudi natančno predstaviti svojo dejavnost, strategijo in cilje. Lovec na glave nato med svojimi stiki poišče kandidata, ki je najbližje opisu in ga po potrebi, v kolikor je zaposlen pri drugem delodajalcu, skuša prepričati v menjavo službe. Delo bo boljše opravljeno, če ima lovec na glave jasno predstavo o željah in potrebah podjetja ter dobro pozna organizacijsko kulturo podjetja. Za dobro medsebojno poznavanje morata podjetje in lovec na glave ohraniti čim daljše sodelovanje. Ta odnos pripomore, da lovec na glave ve, kaj podjetje išče. Znanje in sposobnosti kandidata so le del zgodbe o uspehu, zato mora lovec na glave dobro ugotoviti tudi to, kako se bo novinec znašel v okolju, v katerem podjetje deluje.

Ko lovec na glave najde primerne kandidate, sledijo razgovori in intervjuji ter izbor kandidata. Lahko se zgodi, da po vseh preverjanjih in selekcijskih postopkih podjetje z izbranim kandidatom ni zadovoljno. V tem primeru jim lovec na glave poišče nove kandidate. Storitve se plača takrat, ko je uresničena, torej, ko se kandidat zaposli v podjetju in tam tudi uspešno deluje. Pri podjetjih se načini in roki plačil razlikujejo. Vse je stvar poslovnega dogovora. Svoje storitve lovci na glave zaračunavajo kot dogovorjeni večkratnik plač, ki jih

bo dobil tisti, ki ga je podjetje zaposlilo. Če se izkaže, da izbrani kandidat ni pravi, mora lovec na glave brezplačno poiskati novega (Admin 2009).

Postopek izbora kadrov na fakultetah

Lovci na glave se pojavljajo tudi na fakultetah, saj so študenti kadri prihodnosti. Ker logika podjetja narekuje pomlajevanje, sveže zamisli, nove pristope, je to zelo pomembno. In kako hitro bomo rezervirali sposobne mlade sodelavce, je odvisno od tega, kako hitro jih bomo našli. Na fakultetah lahko s spremljanjem dobrih študentov najdemo ljudi, ki bi uspeli prenoviti ali nadgraditi podjetje. Nekatera imajo organizirano posebno službo, drugi pa zato najemajo lovce na glave. Ti dobro vedo, da pronicljivost, iznajdljivost in velikokrat tudi genialnost niso odvisne od najboljših ocen (Razingar 2004).

Nekateri menijo, da lov na glave ni primeren za začetna delovna mesta, saj bi moral biti ciljni kandidat že izoblikovan človek z izkušnjami. Teh študenti navadno nimajo veliko in zato največkrat stopijo v stik z agencijo za zaposlovanje in z organizacijo, ki se v angleščini imenuje »placement office« in pomeni pomoč študentom pri iskanju zaposlitve ob koncu študija. V tujini je praksa nekoliko drugačna. Dag Kralj (v pogovoru z Razingarjem 2004), prvi Slovenec, ki je opravil podiplomski študij na šoli Harvard Business School, iz izkušenj pove, da lovci na glave na fakultetah ne iščejo študentov, ki so pravkar končali študij in pišejo diplomu. Lovci na glave iščejo pridne, sposobne in nadarjene študente. Fakultete v Ameriki imajo zelo dobro razvite pisarne, tako imenovane »placement office«, da pravzaprav sploh ne potrebujejo posrednika oziroma lovca na glave. V marsikaterem podjetju še vedno prevladuje mnenje, da je najbolje študenta v času študija izoblikovati v podjetju ter ga voditi skozi vse postopke in oddelke in ga tako seznaniti s celotno dejavnostjo. Ko zaključi fakulteto, tako zaposlijo že poznavalca, ki lahko začne trdo delati. Žal je na fakultetah zaradi njihove previsoke cene lovcev na glave malo, vendar se študenti vseeno obračajo nanje (Razingar 2004).

Pridobivanje kadrov glede na zahtevane lastnosti kandidata

Pri pripravi seznama ustreznih kandidatov se ne upošteva samo ustrezna strokovna izobrazba ter zadostno število let delovnih izkušenj, ampak morajo kandidati najprej ustrezati zahtevam delovnega mesta in šele nato ocenjevalcu osebno. Vseeno pa so zelo pomembne osebne lastnosti kandidata, njegove komunikacijske spretnosti in stil vodenja. Prav tako ni zanemarljiv tudi motiv kandidata za menjavo delovnega mesta. Med pomembnejše lastnosti sodita tudi sposobnost sprejemanja odločitev in željo po doseganju rezultatov. Lastnosti in izkušnje, ki jih mora imeti kandidat, so sicer odvisne od ključnih zahtev in značilnosti delovnega mesta, a nekaj je splošno veljavnih in se jih upošteva v široki paleti delovnih mest. Zahtevane lastnosti kandidata, ki so tudi visoko cenjene v postopku pridobivanja, so tudi

vztrajnost, zmožnost upoštevanja drugih, čustvena stabilnost, odpornost proti stresu ter prilagodljivost in dovzetnost za spremembe. Vsekakor si vsi naročniki želijo le najboljše, zato v svojih pričakovanjih neredko pretiravajo o tem, kakšen naj bi bil kandidat (Pervanje v pogovoru z Mihajlovič 2010).

Nabor kandidatov z metodo lova na glave

Pri lovu na glave gre praviloma za povabilo kandidata h kandidaturi, pri čemer je treba kandidata najprej motivirati za nadaljnje pogovore z naročnikom. Šele ko je kandidatura v polnem teku oziroma se kandidat zdi naročniku ustrezen in je hkrati uvrščen v ožji krog, se lovec na glave odloči za nadaljnja preverjanja, kot so psihološki testi in preverjanje priporočil. Vse te postopke pa mora najprej potrditi naročnik (Pervanje v pogovoru z Mihajlovič 2010).

Izbor kandidatov na osnovi intervjuja pri metodi lova na glave

Pri osebnem srečanju oziroma intervjuju je pomembno, da se kandidat nanj temeljito pripravi, saj ima spoznavni pogovor, čeprav je v sproščenem ozračju, že značilnosti selekcijskega intervjuja. Vseboval bo tudi klasična selekcijska vprašanja o tem, kakšne so kandidatove prednosti in šibke točke, na katere dosežke v karieri je kandidat najbolj ponosen, kako je reševal konkreten konflikt, kakšen je kandidatov vodstveni stil, kakšna so njegova finančna pričakovanja in podobno. Pomembno je, da ima kandidat za svetovalca pripravljena vprašanja o delovnem mestu, čeprav v trenutku intervjuja še ne bo seznanjen s tem, kdo je naročnik oziroma delodajalec. Splošno gledano pa je izločitev posameznega kandidata povezana z motivom za kandidaturo, realnostjo ambicij, s previsokimi ali visokimi finančnimi pričakovanji, šibko komunikacijsko sposobnostjo in lahko tudi s pomanjkanjem izkušenj na pričakovani ravni odgovornosti (Pervanje v pogovoru z Mihajlovič 2010).

5 RAZISKAVA O UPORABI METODE LOVA NA GLAVE V SLOVENIJI

Cilji raziskave, ki so določeni že v uvodu diplomske naloge, se nanašajo na ugotavljanje, v kolikšni meri je metoda lova na glave poznana in uporabljena v slovenskem prostoru. Z analizo bom poskušala odgovoriti na vprašanje, ali je metoda med vodilnimi managerji dovolj poznana in koliko jo uporabljajo. V poglavju se bom osredotočila predvsem na analizo uporabnosti metode ter skušala na osnovi le-te ugotoviti njeno uporabnost danes in v prihodnosti.

V nadaljevanju sledi metodologija intervjuja med različnimi nosilci ter predstavitev in interpretacija rezultatov.

5.1 Metodologija

V prvem delu diplomske naloge sem predstavila proces pridobivanja kadrov na osnovi deskripcije iz strokovne literature, ki se uporablja v kadrovskem managementu. Namen predstavitve je boljše razumevanje novih, alternativnih metod, ki se uveljavljajo na področju kadrovskega managementa. Tako sem v drugem delu predstavila metodo pridobivanja kadrov lova na glave in njeno delovanje v tujini ter v tem poglavju umestila metodo v proces pridobivanja kadrov v Sloveniji. Ostale cilje pa bom poskusila doseči z intervjuji z izbranimi ključnimi nosilci. To so direktor lastnega podjetja, ki se ukvarja s specifično dejavnostjo, vodja kadrovske službe v zasebnem podjetju, ki deluje v Sloveniji in tujini, slovenski lovec na glave in direktor zasebne družbe, ki je bil opažen in ogovorjen s strani lovca na glave.

Da bi dosegla zastavljene cilje in pripravila ustrezno analizo pridobljenih rezultatov, sem vprašanja razdelila v tri sklope. Prvi sklop vprašanj se nanaša na pridobivanje podatkov o metodi lova na glave. Z vprašanji o poznavanju metode in pogledu nanjo, o uporabi metode za določene profile kandidatov in delovna mesta ter izkušnjah intervjuvancev o uporabnosti, prepoznavnosti in izkoriščenosti metode bom poskušala ugotoviti, v kolikšni meri je v Sloveniji metoda poznana in uporabljena.

Drugi sklop vprašanj je namenjen pridobivanju podatkov o lovcih na glave. Z analizo pridobljenih informacij bom pridobila podatke o prepoznavnosti lovcev na glave, oceni njihovega dela ter stroškovni vrednosti le-tega.

Tretji sklop vprašanj pa je najpomembnejši del raziskovalne naloge, saj mi bo pomagal odgovoriti na ciljno vprašanje o prihodnosti metode oziroma njenem razvoju.

Ker se nekateri intervjuvanci niso želeli izpostaviti in ker pri moji raziskavi samo ime sogovornika in podjetja, ki ga predstavlja, ni pomembno, saj bom poskušala analizirati splošne ugotovitve, imen intervjuvancev ne bom uporabila. Namesto uradnih imen jih bom označila kot intervju 1, ki je izveden z lovcem na glave, intervju 2, ki je izveden z direktorjem

zasebnega podjetja, intervju 3, ki je izveden z vodjo kadrovske službe v zasebnem podjetju, ter intervju 4, ki je izveden z direktorjem podjetja, ki ga je lovec na glave poklical.

Dobljene rezultate bom primerjala tudi v tabeli 2, ki opredeljuje analizo uporabe metode glede na sklope intervjuja. Rezultate bom opredelila kot trditve na zastavljena vprašanja. Tako bom lahko trditev potrdila ali zavrnila. Rezultati bodo prikazali trenutni položaj metode lova na glave v Sloveniji.

5.2 Rezultati in interpretacija

Pridobljene rezultate v intervjujih sem razdelila po sklopih, ki temeljijo na poznavanju metode lova na glave, uporabi metode, prepoznavnosti in izkoriščenosti metode, poznavanju lovcev na glave in pogledu na njihove metode dela, pogled na vrednotenje dela lovcev na glave, primerljivost slovenskih in tujih lovcev na glave ter smeri razvoja metode lova na glave v Sloveniji. Najprej sem predstavila povzetke odgovorov intervjuvancev po sklopih vprašanj in soočila njihova mnenja. Odgovore sem ovrednotila tudi z navedbami iz literature. Na koncu pa sem pridobljene rezultate primerjala med seboj v tabeli 2. Vsem intervjuvancem so bila zastavljena enaka vprašanja.

Poznavanje metode lova na glave

Razen intervjuvanca 2, ki še nikoli ni slišal za metodo lova na glave, so ostali trije zanj že slišali. Intervjuvanec 1 je za metodo lova na glave prvič slišal pred petnajstimi leti, intervjuvanec 3 pa šele pred petimi leti. Na osnovi teh pričevanj lahko opazimo, da je razpon obdobja prvega srečanja z metodo kar velik. Kar je tudi značilno za slovenski prostor, saj se, kot pravita Florjančič in Kavran (1992 v Florjančič, Bernik in Novak 2004), zazna pojav metode lova na glave v Sloveniji v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko je prišlo do novega položaja kadrovske funkcije. V tem začetnem obdobju metode in njenega načina dela še niso razumeli. Med njimi je bil tudi intervjuvanec 1, ki danes metodo lova na glave profesionalno uporablja v procesu pridobivanja in izbora kadrov. Intervjuvanec 1 je v prvih korakih spoznavanja metode razumel, da je to dopolnilna metoda k ostalim že uporabljenim metodam pridobivanja in izbora kadrov. Pri intervjuvancu 3 pa je ob prvi predstavitvi metode prevladalo mnenje, da je glede na postopek oziroma način iskanja kandidatov, ki vključuje v izbor tudi že zaposlene kandidate, dokaj agresivna metoda. Pri intervjuvancema 1 in 4 je bilo prvo srečanje z metodo zaznamovano s povabilom k sodelovanju oziroma h kandidaturi.

Uporaba metode lova na glave

Mnenja intervjuvancev o uporabi metode lova na glave potrjujejo definicijo, da se uporablja za pridobivanje in izbor kadrov za zahtevnejša delovna mesta tudi v Sloveniji. Intervjuvanca 1

in 2 namreč menita, da sta uporabila oziroma da bi metodo uporabila za pridobivanje specializiranega kadra za srednji in vrhnji management. Intervjuvanec 1, ki se udeležuje tudi mednarodnih srečanj kadrovskih managerjev, pravi, da so v tujini lovci na glave celo specializirani po posameznih področjih. Na primer lovec na glave, ki pokriva področje medicine, uporablja metodo za pridobivanje in izbor kadrov samo na tem področju. Poudarja pa, da s to metodo ne pridobiva samo zdravnikov, ampak tudi negovalce v domovih za ostarele. To pa pove, da se metoda uporablja tudi za nižjo raven, ko gre za deficitarne poklice. To dejstvo navaja tudi Petra Treven Bernat (v pogovoru z U. K. 2007), ko ugotavlja, da se s to metodo v zadnjem desetletju redkeje išče management, pogosteje pa specialiste, strokovnjake oziroma kombinirane profile. V Sloveniji in po svetu je trend, da se s to metodo vedno pogosteje išče tudi zaposlene za neposredno proizvodnjo, ki izhajajo iz potreb deficitarnih poklicev.

Prepoznavnost in izkoriščenost metode lova na glave

Pri ugotavljanju prepoznavnosti so si intervjuvanci enotnega mnenja, da je v Sloveniji metoda lova na glave dovolj prepoznavna. Istočasno intervjuvanec 1 poudarja, da je njena prepoznavnost veliko večja v mednarodnih podjetjih, ki delujejo v naši regiji s svojimi podjetji. Ta trditev pa potrjuje tudi delež izkoriščenosti, saj je tujim podjetjem metoda lova na glave s tega naslova bližja kot slovenskim. Na drugi strani pa je intervjuvanec 4 dokaj nizko izkoriščenost metode lova na glave povezal z nezaupanjem v kadrovske agencije, v okviru katerih so kot licenčni izvajalci zaposleni slovenski lovci na glave. Manjšo izkoriščenost pa je pripisati, pravi intervjuvanec 1, tudi dejstvu, da se v večji meri podjetja odločajo za uporabo metod glede na višino stroškov in ne na kakovost. Vsekakor pa, kot navaja intervjuvanec 3, je metoda lova na glave v Sloveniji uporabljena in med kadrovskimi delavci vsekakor poznana.

Poznavanje lovcev na glave in pogled na njihove metode dela

Lovce na glave poznata intervjuvanca 1 in 4, medtem ko intervjuvanca 2 in 3 še nista spoznala nobenega izmed njih. Intervjuvanca 1 in 4 sta spoznala lovca na glave, ko ju je ta povabil k sodelovanju. Intervjuvanec 1 je imel prvo srečanje z lovцем na glave pred petnajstimi leti, intervjuvanec 4 pa v preteklem letu. Lovci na glave so vedno na preži, pravi Mihajlovič (2010), njihovo delo poteka v strogi diskretnosti. Posamezniki na izvršnih položajih nastopajo na seminarjih, objavljajo članke in se udeležujejo delavnic. Tam pa se vrtijo tudi lovci na glave, ki uspešne posameznike opazijo in spremljajo. V trenutku, ko dobijo naročilo, ki bi ustrezalo kompetencam določenega posameznika, stopijo v stik s kandidatom in se predstavijo. Povabilo h kandidaturi za določeno delovno mesto poteka tako med tistimi, ki so na trgu dela, kot tistimi, ki so zaposleni, zato se nekaterim zdi ta metoda dela zelo agresivna. Temu mnenju se pridružuje tudi intervjuvanec 3. Podjetja namreč ne želijo izgubiti dobrih kadrov. Kot pa navaja Petra Treven Bernat (v pogovoru z U. K. 2007),

posamezniki, ki se v svoji službi dobro počutijo, imajo možnost razvoja in primerno finančno situacijo, službe kljub ugodnejši plači ne želijo zamenjati. Plača ni primarni motiv za zamenjavo službe, pomembnejše je, da ima podjetje vizijo prihodnosti in vzpostavljene dobre odnose med sodelavci ter da v podjetju vlada pozitivno delovno ozračje. Iz tega lahko sklepamo, da je bojazen pred agresivnostjo lovcev na glave odveč, če zna podjetje pravilno ravnati s svojimi kadri.

Pogled na vrednotenje dela lovcev na glave

Metoda lova na glave je opredeljena kot ena najdražjih metod. Vsi intervjuvanci se strinjajo, da je strošek uporabe metode sorazmeren z vrednostjo pridobljenega kandidata. Predvsem pa, pravi intervjuvanec 3, če ima podjetje težavo s pridobivanjem ustreznih kandidatov in mu ne uspe z nobeno drugo metodo, je strošek več kot upravičen. V Sloveniji se honorarji za pridobitev kandidata za določeno delovno mesto gibljejo med 25 in 35 odstotki bruto letne plače tega delovnega mesta. Lahko pa so honorarji tudi veliko višji in predstavljajo za svetovalna podjetja celo udeležbo v lastništvu družbe naročnice, navajata Pervanje in Kragelj (2009, 50).

Primerljivost slovenskih in tujih lovcev na glave

Kot vsepovsod, pravi intervjuvanec 4, tudi pri nas velja zakon trga, ki razmejuje ponudbo in povpraševanje. V tujini je veliko več lovcev na glave kot pri nas, zato jih je težko primerjati. Primerjavo pa otežuje tudi dejstvo, da pravih lovcev na glave v Sloveniji ni. Pri nas delujejo kot licenčni izvajalci v okviru kadrovskih agencij, pravi intervjuvanec 1. Lovci na glave pri nas delujejo iz tujine in pokrivajo slovenski prostor. Poudariti pa je treba, pravi Razingar (2004), da je lov na glave storitvena dejavnost, to pa je danes težko prodajati. Posebno na tako majhnem trgu, kot je slovenski. Vseeno pa, navaja Petra Treven Bernat (v pogovoru z U. K. 2007), so potrebe slovenskih podjetij po lovu na glave primerljive s potrebami in povpraševanjem v Avstriji, Italiji in Nemčiji. Opaziti pa je razliko v razumevanju metode, saj je za večino slovenskih podjetij lov na glave sinonim za iskanje kadrov z zunanjim izvajalcem ter ne pomeni le ene izmed metod pridobivanja in izbora kadrov.

Smer razvoja metode lova na glave v Sloveniji

Intervjuvanec 1 verjame, da bo metoda vse bolj prepoznavna tudi med slovenskimi podjetji ter da bodo podjetja spoznala prednosti in uporabnost metode pri zaposlovanju vodilnih in vodstvenih kadrov. To pa bi pomenilo dodano vrednost podjetjem, ki se poslužujejo metode lova na glave. Ne verjame pa, da se bo metoda razvijala v Sloveniji. Razvoj metode lova na glave v Sloveniji pa intervjuvanec 3 vidi v prihodnosti. To prepričanje navaja predvsem zato, ker Slovenija zelo rada sledi vzorcem obnašanja iz tujine. Glede na to, bo po vsej verjetnosti

tudi povzela uporabo metode lova na glave. Dejstvo pa je, da se gospodarstvo razvija na visokih tehnologijah, pravi intervjuvanec 3. To pomeni, da se bodo podjetja tepla za dobre kadre in se po vsej verjetnosti v tem boju posluževala metode lova na glave. Če bo konkurenca zelo močna, bo tudi metoda zelo uporabna, zaključuje. Temu mnenju se pridružuje tudi intervjuvanec 2, čeprav še nikoli ni uporabljal metode lova na glave. Pravi, da, če se bo metoda izkazala za dobro, jo bo verjetno spoznalo in uporabljalo vedno več podjetij. Glede razvoja metode lova na glave v Sloveniji imajo vsi intervjuvanci podobno mnenje. Vsi pričakujejo njen razvoj in uporabo tudi v prihodnosti. Intervjuvanec 4 dodaja, da bodo slovenski lovci na glave bistveno bolj uspešni pri pokrivanju drugih trgov, predvsem jugovzhodne Evrope. Pri tem bodo najbolj uspešni tisti, ki bodo imeli takšno bazo kandidatov, ki bodo pripravljeni prevzeti poslovne izzive tudi zunaj slovenskega prostora.

Iz tabele 2 lahko povzamemo, da metodo pridobivanja kadrov za vodilni in vodstveni kader, imenovano lov na glave, v Sloveniji poznamo, a se je ne uporablja. Intervjuvanci menijo, da je metoda uporabna tudi v slovenskem prostoru in je s svojo specifično metodologijo dela tudi prepoznavna. V tem trenutku pa ni izkoriščena, kot bi lahko bila.

Tabela 2: Pregled raziskave o uporabi metode lova na glave po sklopih

1. Lov na glave – trditve na vprašanja	Intervju 1	Intervju 2	Intervju 3	Intervju 4
– metodo poznam	DA	NE	DA	DA
– metodo sem uporabil	DA	NE	NE	NE
– metoda je uporabna	DA	/ ¹	DA	NE
– metoda je prepoznavna	DA	/ ¹	DA	NE
– metoda je izkoriščena	NE	/ ¹	NE	NE
2. Lovci na glave – trditve na vprašanja				
– spoznal sem lovca na glave	DA	NE	NE	DA
– ocena metode dela lovca na glave	/ ²	/ ¹	Agresivna	Slaba osebna izkušnja
– lovec na glave je zadovoljil naše potrebe	/ ²	/ ¹	/ ¹	/ ¹
– ocena stroškov metode	Draga, vendar sorazmerna z vrednostjo kandidata	/ ¹	Draga, za dober kader pripravljeni plačati	Draga

¹ Intervjuvanec ni odgovoril na zastavljeno vprašanje, ker metode lova na glave ne pozna oziroma je še ni uporabljal.

² Intervjuvanec ni odgovoril na vprašanje, ker se nanaša na njegovo delo in meni, da odgovor ne bi bil objektiven.

Tabela 2 – nadaljevanje

3. Prihodnost metode lova na glave – trditve na vprašanja				
– slovenski lovci na glave so primerljivi s tujimi, imajo prihodnost	NE, delali bodo za tuje lovce	/ ¹	NE	/ ¹
– metoda lova na glave se bo razvijala v prihodnje	NE, bo pod okriljem tujih lovcev	DA	DA	DA, za tuji trg
– uporabil jo bom za delovna mesta – naštej	Glede na zahtevo naročnika	Specifične kadre	Top managerje, vrhunske strokovnjake	Za kadrovske prenos, krizno upravljanje

Slovenski lovci na glave niso poznani, menita dva intervjuvanca, ki osebno še ne poznata katerega izmed slovenskih lovcev na glave. Vseeno pa je eden izmed njih njihov način dela ocenil kot agresiven. To predvsem zaradi še vedno prevladujoče miselnosti, da lovci na glave iz podjetij kradejo dober kader. Nekateri pa zaradi slabih izkušenj menijo, da lovci na glave niso preveč profesionalni in jim je na prvem mestu lastno zanimanje za dober zaslužek. Kljub temu, da je metoda draga, pa menijo, da je sorazmerna z vrednostjo kandidata in so za dober kader pripravljeni plačati.

Razvoj metode lova na glave je po mnenju intervjuvancev mogoč tudi v Sloveniji. Metoda se bo v prihodnosti razvijala sorazmerno glede na gospodarstvo in potrebe po vrhunsko usposobljenih kadrih, ki bodo pomenili dodano vrednost podjetjem. To bo privedlo do boja za najboljšim kadrom, kar bo pomenilo pogoj za uspeh. S tem razvojem se bo povečala vloga lovcev na glave. Vendar je pričakovati, da bodo slovenski lovci na glave delovali pod okriljem tujih lovcev in predvsem za tuje trge. Iz dejstva, da bodo metodo lova na glave v prihodnosti uporabili tudi intervjuvanci, lahko sklepamo, da se bodo na lovce na glave začeli obračati tudi naročniki iz slovenskega prostora.

6 SKLEP

Imeti najbolj ustrezne kadre med svojimi zaposlenimi na vodilnem in vodstvenem položaju bi v današnjih časih moral biti cilj vsakega podjetja, ki si želi uspeti na tem neusmiljenem konkurenčnem trgu.

Pridobivanje kadrov je ena glavnih nalog kadrovske službe. Od uspešne izvedbe postopka v kadrovske službi je odvisno, ali bodo izbrani najboljši in najbolj primerni kadri. Podjetja se zato v postopkih pridobivanja in izbora kandidatov poslužujejo tudi zunanjih strokovnjakov in agencij za pridobivanje ter izbor kadrov, ki pri svojem delu uporabljajo tudi metodo lova na glave za pridobivanje vodilnega in vodstvenega kadra ter strokovnjakov z redkimi specifičnimi znanji, danes pa tudi kadra s področja deficitarnih poklicev.

Kljub temu, da je metod za pridobivanje in izbor kadrov veliko, pa je opaziti, da se v Sloveniji še vedno v večini naročniki poslužujejo klasičnega pridobivanja kadrov. Podjetja še vedno sama pridobivajo kandidate z javnimi razpisi in objavami o prostih delovnih mestih na spletnih straneh in v javnih medijih. Ponudba delovne sile in intelektualnega kapitala je v Sloveniji dovolj velika, da ni večjih težav pri pridobivanju kadrov. Vseeno pa se podjetja odločijo tudi za uporabo storitev agencij, ki so specializirane za iskanje in izbor kadrov. Agencije imajo v svojih ponudbah več metod za pridobivanja kadrov. Njihova uporaba pa je odvisna od zahtevnosti naročnika. Kandidate lahko pridobivajo na klasičen način, z oglaševanjem prostih delovnih mest, to je tako imenovani kontingenčni model. Uporablja se za manj zahtevna delovna mesta. V svojih storitvah pa pod angleškim izrazom »executive search« ponujajo tudi metodo pridobivanja kadrov lova na glave. To je tako imenovani pogodbeni model ter se uporablja za iskanje in izbor vodilnega in vodstvenega kadra. Raziskava je pokazala, da še vedno ne poznamo razlike med agencijo za pridobivanje kadrov in lovci na glave. Za večino je to enaka storitev. A to ne drži. Lovci na glave namreč kot licenčni izvajalci prek agencij za pridobivanje kadrov, v katerih so zaposleni, izvajajo metodo lova na glave. Velja poudariti, da v Sloveniji pravih lovcev na glave, ki bi samostojno opravljali to storitev, ni. V tujini so to samostojne osebe, ki imajo ogromno bazo kandidatov, osebnih poznanstev in zvez ter izvajajo metodo lova na glave pod svojim imenom. Njihov ugled in položaj sta vezana na uspešno izvedeno delo in zadovoljstvo naročnikov. V Sloveniji tuji lovci na glave delujejo iz tujine in pokrivajo slovenski prostor. Tem anomalijam pa verjetno botruje tudi zelo slab prevod naziva metode iz angleškega jezika. V slovenščino je angleški izraz »headhunting« preveden kot lov na glave. V različni literaturi in člankih se za lovce na glave uporabljajo tudi izrazi lovci na talente, zunanji svetovalci, zunanji iskalci kadrov in detektivi za kadre. Največkrat pa je opaziti, da pisci uporabljajo kar angleški izraz. V času priprave naloge in zbiranja informacij o metodi lova na glave sem opazila, da je prevod lov na glave kar prepoznaven in se je v teh letih razvoja metode v Sloveniji kar prijel. Glede na vse dosedanje prevode pa se mi zdi prevod detektivi za kadre tisti, ki morda najbolj razumljivo opiše funkcijo metode.

Na podlagi navedenega in rezultatov raziskave lahko sklepam, da je metoda lova na glave v Sloveniji poznana. S svojim načinom dela je tudi prepoznavna. Vendar je kljub temu še zelo malo uporabljena, vsaj s strani slovenskih podjetij. Veliko več pa jo uporabljajo tuja podjetja in korporacije, ki delujejo na slovenskem prostoru. Strošek uporabe metode je kar visok, kar je potrdila raziskava. Podjetja se tudi zato redkeje odločijo za metodo. Lovcev na glave ne poznamo, pravi raziskava. Mogoče je sklepati, da zato, ker delujejo v Sloveniji kot licenčni izvajalci znotraj kadrovskega sektorja. Poleg tega pa bi lahko povzeli, da na njihovo prepoznavnost vpliva sorazmerno majhna uporaba metode.

Razvoja metode lova na glave v Sloveniji v prihodnosti ni pričakovati v takšni obliki, kot jo uporabljajo v tujini. Podjetja so sicer pripravljena v prihodnosti razmišljati o uporabi metode pri pridobivanju kadrov, vendar je uporaba pogojena najprej s ceno in nato s ponudbo na trgu dela. Slovenija je majhna dežela, kandidatov in strokovnjakov je še vedno dovolj, da jih lahko pridobimo tudi s klasičnimi metodami.

Slovenskim podjetjem bi ob zaključku raziskave in ugotovitvam predlagala, da dobro pretehtajo, kaj jim dober in usposobljen kader pomeni. Visoka cena storitve je sorazmerna s pričakovanim rezultatom. Metoda lova na glave ima to dodano vrednost, da zagotovi najboljše na trgu. Kako velik je strošek, ki ga plačamo za najboljši kader v primerjavi s stroškom, ki ga ima podjetje s slabo izbiro kandidata, pa naj podjetja presodijo sama.

LITERATURA

- Admin. 2009. *S headhunterji do ključnih kadrov*. [Http://www.poslovnisvet.si/clanki/zaposlovanje/s-headhunterji-do-kljucnih-kadrov?activ.si/](http://www.poslovnisvet.si/clanki/zaposlovanje/s-headhunterji-do-kljucnih-kadrov?activ.si/) (19. 8. 2010).
- Aktiv.si. 2010. *Iskalci sposobnih kadrov vse bolj zaželeni*. [Http://www.aktiv.si/novice/20100121/Iskalci_sposobnih_kadrov_vse_bolj_zazeleni/](http://www.aktiv.si/novice/20100121/Iskalci_sposobnih_kadrov_vse_bolj_zazeleni/) (28. 8. 2010).
- Bartol, Kathrin M. 1995. *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Belčič, Franc. 2002. *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Catt, Hilton in Patricia Scudamore. 2000. *Get headhunted*. London: Orion Business.
- Cook, Mark. 1996. *Personnel Selection and Productivity*. New York: John Wiley in Sons.
- Doyle, Alison. 2009a. *How to select a headhunter*. [Http://jobsearch.about.com/od/searchfirms/a/headhunter_3.htm](http://jobsearch.about.com/od/searchfirms/a/headhunter_3.htm) (18. 10. 2009).
- Doyle, Alison. 2009b. *When to use a search firm or headhunter*. [Http://jobsearch.about.com/od/searchfirms/a/headhunter_2.htm](http://jobsearch.about.com/od/searchfirms/a/headhunter_2.htm) (18. 10. 2009).
- Finlay, Villiam in James E. Coverdili. 2007. *Headhunters: matchmaking in the labor market: with a new afterword*. Ithaca: Cornell University Press.
- Florjančič, Jože in Dragoljub Kavran. 1992. *Kadrovska funkcija-management*. Kranj: Moderna organizacija
- Florjančič, Jože. 1994. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Franca, Valentina. 2009. Kako najti v sebi talente in jih dokazati v službi. *MojeDelo online*, 13. januar. [Http://www.mojedelo.com/local/3/karierni-center/razvoj-kariere/karieristi/@1751/kako-najti-sebi-talente-in-jih-dokazati-sluzbi.aspx](http://www.mojedelo.com/local/3/karierni-center/razvoj-kariere/karieristi/@1751/kako-najti-sebi-talente-in-jih-dokazati-sluzbi.aspx) (28. 9. 2010).
- Gulick, Luther in Lyndall F. Urwick. 1937. *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Ivanuša - Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Ling, Barbara. 2001. *Poor Richard's Internet recruiting: easy, low-cost ways to find great employees online*. Lakewood: Top Floor.
- Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Oberč, Manca. 2003. *Lov na glave kot način iskanja vodilnih kadrov*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Ovsenik, Marija. 1995. *Management za socialno delo*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

- Pervanje, Milena in Radovan Kragelj. 2009. *Učinkovite metode iskanja in izbora kadrov: s praktičnimi primeri in uporabnimi nasveti*. Ljubljana: Planet GV.
- Razingar, Mateja. 2004. Headhunterji na fakultetah. *Finance online*, 27. julij. [Http://www.finance.si/127388](http://www.finance.si/127388) (29. 6. 2010).
- Sedej, Marjan. 1997. *Metode in tehnike kadrovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vukovič, Goran in Grozdana Miglič. 2006. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zaletel, Aleš. 2006a. *Kako uspešno iskati zaposlitev?: vaš nujen pripomoček za iskanje sanjskega dela!* Ljubljana: Moje delo.

VIRI

- Kako lovijo slovenski lovci na glave*. B. 1. [Http://www.google.si/](http://www.google.si/) (15. 7. 2009).
- Lazarescu, Andreea. 2008. *History of Executive Search*. Backett Boyle Hron. [Http://www.bbh.ro/site/imagini/3716469774.pdf](http://www.bbh.ro/site/imagini/3716469774.pdf) (22. 11. 2010).
- McCool, Joseph Daniel. 2007a. How To Manage Your Executive Resume. *BusinessWeek online*, 11. oktober. [Http://businessweek.com/print/managing/content/oct2007/ca20071011_759154.htm](http://businessweek.com/print/managing/content/oct2007/ca20071011_759154.htm) (21. 7. 2009).
- McCool, Joseph Daniel. 2007b. How to Ace the Headhunter Interview. *BusinessWeek online*, 11. oktober. [Http://businessweek.com/print/managing/content/nov2007/ca2007118_072393.htm](http://businessweek.com/print/managing/content/nov2007/ca2007118_072393.htm) (18. 11. 2009).
- McCool, Joseph Daniel. 2008. The World's Most Influential Headhunters. *BusinessWeek online*, 31. januar. [Http://businessweek.com/print/managing/content/jan2008/ca20080131_400734.htm](http://businessweek.com/print/managing/content/jan2008/ca20080131_400734.htm) (18. 11. 2009).
- Mihajlovič, Stela. 2010. Pozor, lovci na glave so na preži. *Moje Finance online*, 25. marec. [Http://mojeviro.finance.si/274928](http://mojeviro.finance.si/274928) (18. 9. 2010).
- Mrak, Saša. 2006. Najboljše ujamejo lovci na glave. *Dnevnik online*, 12. julij. [Http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042278350](http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042278350) (15. 5. 2009).
- Pervanje, Milena. 2008. Zakaj je ena kadrovska agencija butik, druga pa konfekcijska trgovina. *Finance online*, 22. februar. [Http://www.finance.si/205420/Zakaj-je-ena-kadrovska-agencija-butik-druga-pa-konfekcijska-trgovina](http://www.finance.si/205420/Zakaj-je-ena-kadrovska-agencija-butik-druga-pa-konfekcijska-trgovina) (18. 12. 2009).
- Ryan, Liz. 2008. How Recruiters and HR Can Work Together. *BusinessWeek online*, 5. februar. [Http://businessweek.com/print/managing/content/feb2008/ca2008025_304594.htm](http://businessweek.com/print/managing/content/feb2008/ca2008025_304594.htm) (21. 7. 2009).
- Trescon. 2010. *Etika headhuntinga*. [Http://www.trescon.si/TitbitsArchiveSlo.aspx](http://www.trescon.si/TitbitsArchiveSlo.aspx) (3. 9. 2010).
- U. K. 2007. 'Headhunting': nagovorite pravega zaposlenega. [Http://kariera/headhunting-nagovorite-pravega-zaposlenega-100196/like](http://kariera/headhunting-nagovorite-pravega-zaposlenega-100196/like) (3. 7. 2010).
- Volk, Linda. 2003. Zaposlovanje izjemnih posameznikov. *Delo online*, 9. oktober. [Http://www.delo.si/](http://www.delo.si/) (4. 8. 2009).

Zaletel, Aleš. 2005. 'Headhunting' oziroma lov na kadrovske glave za začetnike. *MojeDelo online*, 25. april. [Http://www.revija.mojedelo.com/zapolitveni-nasveti/-headhunting-oz-lov-na-kadrovske-glave-za-začetnike/](http://www.revija.mojedelo.com/zapolitveni-nasveti/-headhunting-oz-lov-na-kadrovske-glave-za-začetnike/) (21. 7. 2009).

Zaletel, Aleš. 2006b. Se splača uporabljati storitve headhunterjev. *MojeDelo online*, 17. november. [Http://www.revija.mojedelo.com/hr/se-splaca-uporabljati-storitve-headhunterjev-491.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/se-splaca-uporabljati-storitve-headhunterjev-491.aspx) (25. 3. 2010).

PRILOGE

- Priloga 1 Zapis intervjuja z lovcom na glave (intervju 1)
- Priloga 2 Zapis intervjuja z direktorjem zasebnega podjetja (intervju 2)
- Priloga 3 Zapis intervjuja z vodjo kadrovske službe zasebnega podjetja (intervju 3)
- Priloga 4 Zapis intervjuja z direktorjem podjetja (intervju 4)

INTERVJU 1: ZAPIS INTERVJUJA Z LOVCEM NA GLAVE

Vprašanja o metodi lova na glave:

1. Kdaj ste prvič slišali za metodo pridobivanja kadrov lov na glave ali angleško »headhunting« in kakšen je bil vaš pogled na novo metodo?

Za metodo sem prvič slišala pred 15 leti, ko sem bila sama povabljena k sodelovanju s strani lovca na glave. Takrat nisem vedela, da se v tej metodi skrivata dve storitvi. Mislila sem, da se lov na glave izvaja z objavo oglasa kot dopolnilna metoda. Oglas je namreč lahko metoda komunikacije naročnika z javnostjo. Z udeležbo na mednarodnih trgih pa sem kasneje spremenila mnenje in takrat spoznala, da je za pridobivanje vodstvenega kadra pomembna metoda direktnega kontakta.

2. Kako pogosto ste metodo uporabili in za kakšen profil kandidatov oziroma katera delovna mesta?

Metodo sem uporabljala predvsem za pridobivanje specializiranega kadra, za vrhni management, vodstvena mesta in deficitarne kadre. Metoda ni primerna za klasična delovna mesta, kjer odgovornosti in cilji izhajajo iz delegiranja nalog vodij, ta kader ne nosi široke odgovornosti.

V tujini so lovci na glave specializirani po področjih. Na primer na mednarodnem srečanju Executive search industry so lovci na glave v tujini, ki pokrivajo področje medicine, v večini iskali negovalce v domovih za ostarele. To nam pove, da se danes metoda uporablja tudi za nižjo raven, ko gre za deficitarne poklice.

3. Koliko je po vaših izkušnjah metoda lova na glave uporabna, prepoznavna in izkoriščena v Sloveniji?

Najbolj je metoda v Sloveniji prepoznavna v mednarodnih podjetjih – multinacionalkah, ki delujejo v naši regiji s svojimi podjetji. Metoda je uporabna v Sloveniji, vendar se velikokrat posega po metodah glede na stroške ne pa na kakovost. Podjetja si izberejo najcenejšo metodo, tako da lovci na glave za slovenska podjetja zelo redko delajo. 90 odstotkov našega dela predstavlja delo za tuja podjetja.

Dodana vrednost lovca na glave je tudi poznavanje plačnih razmerij na trgu dela, kar pripomore k oceni plač pri pogajanjih. Treba je ponuditi ceno, ki ni previsoka za podjetje oziroma delodajalca in ne prenizka za kandidata. Na tujih trgih se cena za pridobljenega kandidata giblje okrog 500.000 evrov, pri nas pa od 7.000 evrov do približno 15.000 evrov. Poleg zunanjega pridobivanja oziroma lova na najboljše kandidate se izvaja tudi interni lov na glave. Lovca na glave pri naročniku ravno tako oceni vse potencialne kandidate v organizaciji in poda svojo oceno. To predstavlja tudi dodano vrednost za podjetje.

Vprašanja o lovcih na glave:

4. Kdaj in kako ste spoznali prvega lovca na glave in kako bi ocenili njihove metode dela?

Lovca na glave sem spoznala, ko me je povabil k sodelovanju. To je bilo pred petnajstimi leti.

5. Ali vam je lovec na glave pridobil kandidata, ki je zadovoljil vaša pričakovanja?

Na to vprašanje ne morem odgovoriti.

6. Kako bi stroškovno ocenili metodo v primerjavi z ostalimi metodami?

Metoda je stroškovno opredeljena kot ena najdražjih. Dražja od te metode je samo še metoda ocenjevalnih središč. Je pa cena vsekakor sorazmerna z vrednostjo pridobljenega kandidata.

Vprašanja o razvoju metode lova na glave v prihodnosti:

7. Menite, da so slovenski lovci na glave primerljivi s tujimi, in kako vidite njihov razvoj v prihodnosti?

V Sloveniji pravih lovcev na glave ni. Pri nas delujejo kot licenčni izvajalci v okviru kadrovskega sektorja. Lovci na glave pri nas delujejo iz tujine in pokrivajo slovenski prostor.

8. V kakšni smeri lahko pričakujemo nadaljnji razvoj metode lova na glave v Sloveniji?

Verjamem, da bo metoda vse bolj prepoznavna tudi med slovenskimi podjetji, da bodo spoznali prednosti in uporabnost metode pri zaposlovanju vodilnih kadrov ter da bo zavest o dodani vrednosti storitve vse bolj močna. Ne verjamem pa, da se bo metoda razvijala v Sloveniji. Slovenski lovci na glave bodo delali po metodah in pod okriljem tujih lovcev na glave.

9. V kolikšni meri in za katera delovna mesta boste v vašem podjetju uporabljali metodo v prihodnosti?

Kot lovec na glave bom metodo uporabljala glede na zahteve naročnika.

INTERVJU 2: ZAPIS INTERVJUJA Z DIREKTORJEM ZASEBNEGA PODJETJA

Vprašanja o metodi lova na glave:

1. Kdaj ste prvič slišali za metodo pridobivanja kadrov lov na glave ali angleško »headhunting« in kakšen je bil vaš pogled na novo metodo?
Prvič sem slišal zanjo, ko sem prejel vaše elektronsko sporočilo, in je ne poznam.
2. Kako pogosto ste metodo uporabili in za kakšen profil kandidatov oziroma katera delovna mesta?
Nikoli.
3. Koliko je po vaših izkušnjah metoda lova na glave uporabna, prepoznavna in izkoriščena v Sloveniji?
Je ne poznam in je zato ne morem oceniti.

Vprašanja o lovcih na glave:

4. Kdaj in kako ste spoznali prvega lovca na glave in kako bi ocenili njihove metode dela?
Ne poznam nobenega.
5. Ali vam je lovec na glave pridobil kandidata, ki je zadovoljil vaša pričakovanja?
/
6. Kako bi stroškovno ocenili metodo v primerjavi z ostalimi metodami?
Je ne morem primerjati, ker je ne poznam. Mi pridobivamo kadre z javnimi razpisi.

Vprašanja o razvoju metode lova na glave v prihodnosti:

7. Menite, da so slovenski lovci na glave primerljivi s tujimi, in kako vidite njihov razvoj v prihodnosti?
Ne morem oceniti.
8. V kakšni smeri lahko pričakujemo nadaljnji razvoj metode lova na glave v Sloveniji?
Če se bo metoda izkazala za dobro, jo bo verjetno spoznalo in uporabljalo vedno več podjetij.
9. V kolikšni meri in za katera delovna mesta boste v vašem podjetju uporabljali metodo v prihodnosti?
Če bo za nas uporabna, jo bomo uporabljali za pridobivanje specifičnih kadrov tam, kjer bomo menili, da je to potrebno.

INTERVJU 3: ZAPIS INTERVJUJA Z VODJO KADROVSKE SLUŽBE ZASEBNEGA PODJETJA

Vprašanja o metodi lova na glave:

1. Kdaj ste prvič slišali za metodo pridobivanja kadrov lov na glave ali angleško »headhunting« in kakšen je bil vaš pogled na novo metodo?

Kot vodja kadrovske službe delam v podjetju, ki zaposluje kadre s specifičnimi znanji že 3 leta. Z metodo sem bila že predhodno seznanjena pred petimi leti. Zanj sem slišala enkrat. Osebnost pa se mi zdi zelo agresivna. Kajti s to metodo se išče tudi kandidata, ki je že zaposlen, in tu vidim agresivnost. Sami smo kot podjetje dovolj zanimivi in vabljeni, tako da se kandidati prijavijo sami.

2. Kako pogosto ste metodo uporabili in za kakšen profil kandidatov oziroma katera delovna mesta?

Se nismo nikoli posluževali.

3. Koliko je po vaših izkušnjah metoda lova na glave uporabna, prepoznavna in izkoriščena v Sloveniji?

Verjamem, da je uporabljena tudi v Sloveniji. Med kadroviki je vsekakor poznana, koliko pa je uporabljena in izkoriščena, pa ne bi znala oceniti. Po občutku ne pogosto.

Vprašanja o lovcih na glave:

4. Kdaj in kako ste spoznali prvega lovca na glave in kako bi ocenili njihove metode dela?
Še nikoli.

5. Ali vam je lovec na glave pridobil kandidata, ki je zadovoljil vaša pričakovanja?

Smo se posluževali samo agencije za zaposlovanje.

6. Kako bi stroškovno ocenili metodo v primerjavi z ostalimi metodami?

Metoda je dražja od ostalih. Če ima podjetje težavo in ne more pridobiti primerne kandidata, potem je uporaba smiselna.

Vprašanja o razvoju metode lova na glave v prihodnosti:

7. Menite, da so slovenski lovci na glave primerljivi s tujimi, in kako vidite njihov razvoj v prihodnosti?

Ne.

8. V kakšni smeri lahko pričakujemo nadaljnji razvoj metode lova na glave v Sloveniji?

Če povsod sledimo vzorcem obnašanja v tujini, se bo tudi v Sloveniji metoda razvijala. Če se gospodarstvo razvija na visokih tehnologijah, se bodo teple za kadre in se po vsej verjetnosti tedaj posluževali metode. Menim, da smo za te vzorce dojemljivi, in če bo konkurenca močna, bo metoda zelo uporabljena.

9. V kolikšni meri in za katera delovna mesta boste v vašem podjetju uporabljali metodo v prihodnosti?

Metode ne bomo uporabili, če bo podjetje sledilo trenutno zastavljeni kadrovski strategiji. Če pa bi se odločili, bi metodo uporabili za vodilne managerje in vrhunske strokovnjake.

INTERVJU 4: ZAPIS INTERVJUJA Z DIREKTORJEM PODJETJA

Vprašanja o metodi lova na glave:

1. Kdaj ste prvič slišali za metodo pridobivanja kadrov lov na glave ali angleško »headhunting« in kakšen je bil vaš pogled na novo metodo?

O metodi sem slišal veliko že v preteklosti, a sem se z njo srečal v preteklem letu, ko sem dobil konkretno ponudbo. Osebnostno ocenjujem metodo kot pozitivno, predvsem za kader, ki je v fazi uveljavljanja in išče »svoj prostor pod soncem«.

2. Kako pogosto ste metodo uporabili in za kakšen profil kandidatov oziroma katera delovna mesta?

Opažam, da se z njo najpogosteje išče dober operativni kader, in sicer od zgornjega srednjega managementa do ravni izvršnih direktorjev.

3. Koliko je po vaših izkušnjah metoda lova na glave uporabna, prepoznavna in izkoriščena v Sloveniji?

Po moji presoji metoda še ni uveljavljena predvsem zato, ker ni zaupanja v kadrovske agencije, po drugi strani pa je v Sloveniji kritična množica kakovostnih (in uporabnih) kadrov sorazmerno majhna.

Vprašanja o lovcih na glave:

4. Kdaj in kako ste spoznali prvega lovca na glave in kako bi ocenili njihove metode dela?

»Lovca na glave« sem spoznal v preteklem letu. Najprej sem bil pozitivno presenečen v smislu, od kje in kdaj sem na kakšnem seznamu. Žal sem ugotovil, da je bil kontakt zelo »surov«, saj mi je bilo predstavljeno delovno mesto, od mene pa se je pričakovala cena. Pričakoval sem več osebnega stika.

5. Ali vam je lovec na glave pridobil kandidata, ki je zadovoljil vaša pričakovanja?

Izkušnje kadrovske službe niso vedno pozitivne. Kandidati niso v celoti preskušeni, tako lahko pride do kolizij med pričakovanji kandidata in zahtevami delodajalca. Kadrovska agencija opravlja vlogo »posrednika« in njen primarni cilj je narediti posel. Ali je posel tudi dolgoročen in vsestransko zadovoljiv, pa je povsem druga pesem.

6. Kako bi stroškovno ocenili metodo v primerjavi z ostalimi metodami?

Natančnega odgovora ne poznam. Kot mi je znano, je honorar odvisen od zahtevnosti iskanja kadra. Plačilo pa je običajno nastavljeno fazno, od iskanja nabora kadrov, prvega izbora, drugega izbora, dokončne izbire kandidata ... Cene lovca na kadre so praviloma nastavljene do večkratnika povprečnih plač, ki naj bi jih iskani kader dobil pri naročniku.

Vprašanja o razvoju metode lova na glave v prihodnosti:

7. Menite, da so slovenski lovci na glave primerljivi s tujimi, in kako vidite njihov razvoj v prihodnosti?

Kot vsepovsod tudi na tem področju velja zakon trga (ponudba/povpraševanje). Po moji presoji pa se bodo dolgoročno ohranile kadrovske agencije, ki bodo za svoj nabor kadrov

izdelale dobro bazo podatkov in bodo znale poskrbeti za dober karierni razvoj »svojih« kadrov.

8. V kakšni smeri lahko pričakujemo nadaljnji razvoj metode lova na glave v Sloveniji?

Lovci na kadre bodo bistveno bolj uspešni v primeru pokrivanja drugih trgov, predvsem v primeru pokrivanja trgov bivše Jugoslavije (jugovzhodne Evrope). Pri tem bo kadrovska agencija uspešna, če bo imela takšen nabor kadrov, ki bo pripravljen prevzeti poslovne izzive zunaj slovenskega poslovnega okolja. Kadrovska agencija bo tako morala imeti mrežo poslovalnic in dobro poznati potrebe lokalnega trga delovne sile.

9. V kolikšni meri in za katera delovna mesta boste v vašem podjetju uporabljali metodo v prihodnosti?

Osebno bi metodo uporabil v primerih, ko je v podjetju potrebna temeljita kadrovska osvežitev in/ali v podjetju ni kadra, ki bi mu lahko zaupal (na primer krizno upravljanje podjetja).