

POSLOVNO-KOMERCIALNA ŠOLA CELJE

DOBER KADROVNIK

MENTORICA:
mag. Metka Bombek

AVTORJA:
Tamara Lazič, 1. A PTI
Dario Kukovičič, 1. A PTI

Celje, februar 2006

KAZALO

<u>POVZETEK</u>	5
<u>1 UVOD</u>	7
<u>1.1 KRATKA OPREDELITEV PROBLEMA IN RAZISKAV</u>	7
<u>1.2 RAZISKOVALNI CILJI IN NAMEN NALOGE</u>	8
<u>Cilji naše raziskave:</u>	8
<u>Namen raziskovalne naloge</u>	8
<u>1.3 HIPOTEZE</u>	9
<u>1.4 RAZISKOVALNE METODE</u>	10
<u>2 TEORETIČNI DEL</u>	11
<u>2.1 Kaj so človeški viri</u>	11
<u>2.2 Pomen človeških virov za podjetje</u>	12
<u>2.3 Funkcije človeških virov</u>	13
<u>2.4 Načrtovanje človeških virov</u>	15
<u>Analiza stanja človeških virov v organizaciji</u>	16
<u>Določitev prostih delovnih mest</u>	17
<u>1. faza: Proučevanje razpoložljivih virov</u>	17
<u>2. faza: Priprava in objava informacij</u>	17
<u>3. faza: Zbiranje in ocenjevanje prošenj</u>	18
<u>4. faza: Potrditev prošenj</u>	18
<u>2.5 PRIDOBIVANJE ČLOVEŠKIH VIROV</u>	19
<u>2.6 Metode pridobivanja človeških virov</u>	21
<u>2.7 Druge metode</u>	22
<u>Zaporedje metod izbirnega postopka</u>	22
<u>2.8 Neposredno javljanje kandidatov</u>	23
<u>2.9 Oglasi v javnih medijih</u>	24
<u>2.10 Izbiranje človeških virov</u>	25
<u>2.10 Izbiranje človeških virov</u>	25
<u>2.11 Metode izbiranja novih delavcev</u>	25
<u>2.11.1 Testi</u>	26
<u>2.11.2 Intervjuji</u>	27
<u>2.12 Izbira ustrezne metode</u>	28
<u>2.13 Končni izbor kandidata</u>	29
<u>3 EMPERIČNI DEL</u>	30
<u>4 VREDNOTENJE HIPOTEZ</u>	49
<u>5 SKLEPNE MISLI</u>	50
<u>6 LITERATURA IN VIRI</u>	51
<u>7 ANKETNI VPRAŠALNIK</u>	52

POVZETEK

DESKRIPTORJI: kadrovnik, zaposlovanje, izbira kandidatov, konkurenčne prednosti podjetja, uspeh podjetja, izobrazba, delovne izkušnje, lastnosti zaposlenih, premeščanje zaposlenih, napredovanje zaposlenih, letni razgovori.

Slovenska podjetja so se morala prestrukturirati v času tranzicije. Prav tako so se morala preoblikovati zaradi globalizacije. V zadnjih nekaj letih je Slovenija gospodarstvo doseglo določeno stopnjo razvitosti, postala je najbolj razvita država med državami v tranziciji in članica EU. S temi spremembami je spreminjal tudi način dela zaposlenih v naših podjetjih. Ni več pomembno samo delati, temveč je potrebno delati dobro, kreativno, konkurenčno, preišljeno.

Zato do izraza prihajajo prvine poslovnega procesa, ki se jih ne da kupiti, temveč jih posedujejo zaposleni. Te prvine so nove ideje, ustvarjalno razmišljanje, lojalnost podjetju, socialne sposobnosti, vizionarstvo, intuicija in podobno.

V raziskovalni nalogi smo prikazali vrste inteligenc, ki posamezniku in podjetju pomagajo k uspešnejšemu oziroma h konkurenčnejšemu delu.

1 UVOD

1.1 KRATKA OPREDELITEV PROBLEMA IN RAZISKAV

V podjetjih postaja vloga kadrovnika oziroma kadrovske službe vedno bolj pomembna. V današnjih gospodarskih razmerah si lahko podjetja brez večjih težav pridobijo za svoje poslovanje podobne materialne in finančne vire, zaradi tega je njihova konkurenčna prednost v predvsem pridobitvi ustreznih oziroma uspešnih in učinkovitih zaposlenih.

Skozi raziskovalno nalogo smo želeli ugotoviti, kako kadrovniki izbirajo zaposlene, da izberejo najbolj uspešne in kako opravljajo kadrovske funkcije, da so zaposleni čim bolj uspešni v poslovnih procesih.

1.2 RAZISKOVALNI CILJI IN NAMEN NALOGE

Da bi spoznali pomen kadrovanja v podjetju, smo si zadali spodaj navedene cilje, ki jih želimo v naši raziskovalni nalogi raziskati.

Cilji naše raziskave:

- Pomen kadrovanja za podjetje
- Kriterije pri izboru kandidatov zasedbo delovnega mesta
- Najpomembnejše naloge kadrovnika
- Strokovna področja, ki jih mora obvladati dober kadrovnik
- Metode pridobivanja človeških virov
- Posledice slabega izbora kandidata
- Najpomembnejše lastnosti dobrega zaposlenega

Namen raziskovalne naloge

Raziskati, kaj so elementi dobrega kadrovnika in kako pomembno je njegovo dobro delo za uspešnost podjetja.

1.3 HIPOTEZE

Pred raziskavo smo oblikovali nekaj predpostavk, ki so izhajale iz naših predhodnih stališč in poznavanja problematike. Postavili smo naslednje hipoteze oziroma predpostavke:

H1: Večina anketirancev meni, da je izbira zaposlenih zelo pomembna.

H2: Večina anketirancev meni, da slovenska podjetja ne namenjajo dovolj pozornosti izboru zaposlenih.

H3: Večina anketirancev meni, da je najpomembnejša naloga kadrovskega oddelka v podjetju izbiranje zaposlenih.

H4: Večina anketirancev meni, da se večina prosilcev prijavi za novo delovno mesto zaradi denarja za preživetje.

H5: Večina anketirancev meni, da mora dober kadronvik obvladati predvsem znanje iz ekonomije.

H6: Večina anketirancev meni, da je najprimernejša metoda pridobivanja zaposlenih objave oziroma razpisi za prosta delovna mesta na javnih oziroma vidnih mestih.

1.4 RAZISKOVALNE METODE

Za izvedbo naše raziskovalne naloge smo uporabili podatke iz naše literature. Po jasni opredelitvi raziskovalnega problema smo naredili načrt raziskovanja.

Za definicijo potrebnih hipotez in vzorčnih povezav smo takoj na začetku dobili veliko podatkov in informacij iz razpoložljivih sekundarnih virov, ki so med navedenimi viri.

Z izvedbo anonimne ankete pa smo dobili odgovore, ki so ovrgli ali potrdili naše hipoteze.

Anketo smo izvedli med 60 izrednimi in 50 rednimi študenti Poslovno-komercialne šole Celje, Višje strokovne šole. Anketiranje je potekalo v mesecu februarju 2006.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 Kaj so človeški viri

Da bi podjetje na trgu lahko obstajalo, potrebuje za svoj obstoj različne vire. Nekateri od strokovnjakov, kot je ¹Trevenova deli te vire na:

- **fizične** (zgradba, oprema, tehnologija, zemljišča, itd.),
- **organizacijske** (struktura, načrtovanje, nadzor, informacijski sistemi, itd.) in
- **človeške** (spretnosti, izkušnje, znanje in inteligenca zaposlenih).

Človeški viri so eden od glavnih virov za obstoj vsakega podjetja, na katere se tudi delno opira. Trevenova podaja, da so človeški viri spretnosti, izkušnje, znanja in inteligenca zaposlenih. Podobno opredelitev ima tudi ²Lipičnik, ki v svoji knjigi opredeljuje človeške vire kot skupek človeških zmožnosti:

- **Sposobnosti** so v bistvu človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti; same po sebi odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami, vendar se izrazijo predvsem s povsem neznanimi kombinaciji z znanjem.
- **Znanje** je del človeških zmožnosti in omogoča reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Ne glede na to, kje in kako si je človek to znanje pridobil, mu večinoma pomaga reševati probleme z znanimi rešitvami. S sposobnostjo pa lahko človek znanje tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami.
- **Spretnosti** so večinoma zmožnosti, ki se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti. Človeku omogočajo hitro in učinkovito motorično odzivanje na težave. Sposobnosti so lahko intelektualne, motorične, senzorične in mehanske.
- **Osebnostne lastnosti** so človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, vendar dajejo osebni poudarek sleherni človekovi reakciji.

Pogosto se pojavlja tudi izraz **kadri**. Treba je poudariti, da izraza nista enaka, temveč sorodna, saj imata zelo podobne definicije. ³Možina pravi, da s **kadrovskimi viri** opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost, vrednote itd., njihovo nezavestnost za skupino, organizacijo, pripravljenost za sodelovanje ipd. Podobnost lahko vidimo v definiciji, ki jo podaja ⁴Lipičnik, saj navaja, da so človeške zmožnosti v ožjem smislu sposobnosti, znanje in motivacija.

Da ne bo v daljnem besedilu pomote, bomo podali razliko. S človeškimi viri bomo opredelili vse ljudi, ki imajo povezavo s podjetjem. Sem štejemo zunanje sodelavce, notranje sodelavce oziroma lastne zaposlene ter vse, ki bi lahko v prihodnje postali (štipendisti, kandidati, ki so se prijavi na neko delovno mesto). Kadri pa so samo del tega, in sicer predstavljajo le tiste zaposlene, ki so trenutno zaposleni v organizaciji.

1

2

3

4

2.2 Pomen človeških virov za podjetje

Vsaka organizacija je lahko uspešna, če le zna smotrno usklajevati in razvijati obstoječe vire. Kot smo že videli, so lahko ti viri različni in vsak po svoje prispeva k uspehu organizacije v skladu s potrebami, možnostmi in posebnostjo dane okoliščine. V tem delu pa se ukvarjamo s človeškimi viri, ti pa po ⁵Možini obsegajo posebno področje dejavnosti, s katero želimo optimizirati človeške zmogljivosti, tako da bi izpolnili osebne in organizacijske cilje. Tako pravi, da gre težnja ravnanja s kadrovskimi viri v dve osnovni smeri usmerjati kadre in njihove zmožnosti k povečanju učinkovitosti ter obenem v kar največji meri zadovoljiti potrebe zaposlenih.

Možina opozarja tudi, da pri tem ne smemo pojmovati cilja organizacije in potreb zaposlenih kot ločena in izključujoča se cilja. Bistvo uspešnega ravnanja s kadrovskimi viri je združevanje obeh ciljev kot vzajemnih in medsebojno odvisnih. Pri uresničevanju enega moramo zmeraj misliti tudi na drugega. Skratka:

- Zaposlene moramo pojmovati kot naložbo za prihodnost, ki bo ob pravilnem ravnanju in razvoju z dvigovanjem storilnosti prinašala dolgoročne koristi organizaciji.
- Poslovna politika podjetja mora biti naravnana k zadovoljevanju gospodarskih in osebnih potreb zaposlenih.
- Prizadevati si moramo za tako delovno okolje, ki bo zaposlene spodbujalo k razvoju in uporabi njihovi zmožnosti v največji možni meri.
- Ravnanje s kadrovskimi viri mora biti usmerjeno k nenehnemu usklajevanju potreb in ciljev organizacije in zaposlenih.

Organizacija pa lahko vpliva na svoje dosežke z ustreznim ravnanjem s kadrovskimi viri in uresničevanju petih osnovnih petih osnovnih ciljev (Možina):

- z dvigovanjem storilnosti.
- z izboljšanjem delovnih razmer.
- z upoštevanjem zakonodaje.
- s pridobivanjem konkurenčne prednosti in
- z usposabljanjem zaposlenih.

Možina vidi **pomen** ravnanja s kadrovskimi viri v štirih temeljnih značilnosti, in sicer:

1. Kadrovski viri so najpomembnejši kapital organizacije, učinkovit menedžment je ključ uspeha.
2. Uspeh organizacije je zagotovljen, če sta kadrovska politika in politika organizacije tesno povezani in kot taki prispevata k uresničevanju zastavljenih ciljev in strateških načrtov.
3. Odlični dosežki so v največji meri odvisni od organizacijske kulture in vrednost, vzdušja v organizaciji ter obnašanja vodilnih.
4. Potrebno je sodelovanje, vzdušje – vse zaposlene združevati za doseganje skupnih ciljev.

⁶Merkačeva pa poudarja, da se pomen kadrov v organizaciji spreminja. Pravi, da obstajajo različne šole, teorije in pristopi, ki so v tem stoletju bistveno spremenili odnos menedžment do zaposlenih.

⁵

⁶

2.3 Funkcije človeških virov

Pojem kadrovskih virov je razmeroma nov, saj se je pojavil šele pred dobrimi dvajsetimi leti v zahodnem svetu. Menedžment se nanaša na vodenje, ravnanje, upravljanje kadrovskih virov v organizaciji. Možina pravi, da je menedžment, v ožjem smislu besede, planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji, s tem v zvezi pa tudi vseh nalog in dejavnosti, ki jih zaposleni opravljajo.

Kadrovskih virov pa je splet različnih programov in dejavnosti s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi.

- ⁷Merkačeva pa navaja, da je kadrovski menedžment proces, v katerem organizacija s svojo poslovno strategijo sistematično in integrirano planira potrebe po kadrih, kadruje, razvija ter vrednoti svoje kadre, jih nagraduje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose.
- Možina navaja, da so se pojmi kot kadrovski menedžment ali upravljanje človeških (kadrovskih) virov oziroma ravnanje s človeškimi viri (zmogljivostmi, zmožnostmi) začeli v glavnem pojavljati pri nas od leta 1990 dalje. Zasnova in vsebina upravljanja kadrovskih virov (UKV) po njegovem glavnem temeljita na treh temeljnih načelih:
 - Kadrovski viri so najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, njihovo učinkovito upravljanje je ključ do uspeha.
 - Ta uspeh je najlažje doseči, če so kadrovska politika in poslovni postopki podjetja tesno povezani in so glavni prispevek k doseganju skupnih ciljev.
 - Kultura in vrednote podjetja, organizacijsko vzdušje in vodenje vodstva, ki izvirajo iz teh podmen, bodo najbolj vplivali na doseganje uspešnosti. Kultura mora biti opredeljena, kar pomeni, da je treba spremeniti ali ukrepati organizacijske vrednote in se neprestano truditi, začevši z vrha navzdol, da bodo te vrednote sprejete in delovale.

⁸Možina pravi, da je **funkcija kadrovske dejavnosti** opis in analiza dela, načrtovanje in pridobivanje, izbiranje in nameščanje, izobraževanje, razvoj, ocenjevanje in nagrajevanje, vzdrževanje, spremljanje in izboljšanje ter raziskovanje kadrovske dejavnosti.

Merkačeva pa poudarja, da pomen kadrovskih funkcij v kadrovski dejavnosti danes ni enak pomenu, ki so ga imele v preteklosti. Prav tako pa ni enak pomenu, ki ga bodo posamezne funkcije predvidoma imele v prihodnosti.

Meritve sedanjega in pričakovanega pomena posameznih funkcij na kadrovskem področju v organizacijah so prikazane na osnovi merjenja na petstopenjski lestvici, kakor so stanje in svoja pričakovanja opredelili nemški direktorji ob koncu osemdesetih

7

8

let. Vidimo, da so takrat pripisali največji pomen izbiranju kadrov, najmanjšega pa motiviranju zaposlenih. Pričakovali so, da bo v prihodnosti usposabljanje in razvoj postala najpomembnejši funkciji na kadrovskem področju, najmanj pomembni pa bosta predvidoma ocenjevanje in plače. V primerjavi z današnjim stanjem bo motiviranje zaposlenih najbolj pridobilo na pomenu, sledita načrtovanje kadrov ter usposabljanje in razvoj. Najmanj se bo v primerjavi s stanjem spremenil pomen, ki ga na področju kadrov namenjajo plačam. Ta osnovna pričakovanja so skladna tudi s trendi, kakor jih opredeljuje teorija na področju kadrov. Pomen usposabljanja in razvoja posameznika izrazito narašča. Tem ugotovitvam se v operacionalizaciji pridružujejo tudi druga, s tem neposredno povezana področja, kot na primer vodenje, določanje ciljev, komuniciranje in podobno.

Rekli smo že, da je funkcija kadrovske dejavnosti opis in analiza dela, načrtovanje in pridobivanje, izbiranje in nameščanje, izobraževanje, razvoj, ocenjevanje in nagrajevanje, vzdrževanje, spremljanje in izboljševanje ter raziskovanje kadrovske dejavnosti. Seveda pa pod funkcije kadrovske dejavnosti različni avtorji opredeljujejo različne funkcije. Navedli smo že, kaj pod funkcije uvršča Možina. Terevenova pa sem uvršča ocenjevanje dela in rezultatov, načrtovanje in izbiro kadrov, razvoj in izobraževanje ter nagrajevanje.

V tujini pa ločijo precej več teh dejavnosti. ⁹Foot in Hook v svoji knjigi navajata:

- pridobivanje in izbira,
- izobraževanje in razvoj,
- planiranje človeških virov,
- predpisi o pogodbah,
- predpisi o poštem ravnanju z zaposlenimi,
- predpisi o enakih priložnostih,
- ocenjevanje zaposlenih,
- svetovanje zaposlenim,
- skrb za dobrobit zaposlenih,
- plačilo in nagrajevanje zaposlenih,
- zdravje in varnost,
- discipliniranje posameznikov,
- rokovanje s pritožbami,
- odpuščanje.
- problem odvečne delovne sile,
- pogajanja in
- vzpodbujanje sodelovanja pri odločitvah podjetja.

Za naš informacijski sistem pa tako podrobna razdelitev ni potrebna, zato bomo opredelili funkcijo kadrovske dejavnosti kot splet naslednjih aktivnosti:

- načrtovanje ali planiranje,
- izbira,
- razvoj in usposabljanje,
- nagrajevanje in motiviranje ter
- ocenjevanje dela.

9

2.4 Načrtovanje človeških virov

Trevena pravi, da je načrtovanje (planiranje) človeških virov prva stopnja v zaposlovalnem procesu. Načrtovanje človeških virov omogoča, da vodstvo v podjetju pridobi potreben čas, v katerem se lahko pripravi na morebitne težave, ki bi lahko ogrozile konkurenčni položaj podjetja in se jim tudi izognile. V dinamičnem (spremenljivem) okolju lahko prav načrtovanje zelo vpliva na razvoj in uspeh podjetja ali na njegovo neuspešnost in propad. Zato je načrtovanje človeških virov pomembno za vsa podjetja predvsem iz teh razlogov:

- Zaposleni pomenijo za podjetje precejšen strošek, njihovo načrtovanje omogoča večji nadzor in vpliva na višino teh stroškov.
- Poslovno načrtovanje je temeljna sestavina uspeha podjetja, ki mora biti dopolnjena tudi z načrtovanjem človeških virov.
- Družbena prizadevanja in socialne potrebe zaposlenih je treba upoštevati.
- Spremembe v okolju, ki se nanašajo na tehnološko, politično in ekonomsko področje, povzročajo potrebo po upravljanju podjetja. Zato je načrtovanje kot pomembna dejavnost upravljanja nujno potrebno.
- Spreminjajoče se zahteve po novih proizvodih in postopkih za njihovo izdelavo pogosto povzročajo potrebo po dodatnem usposabljanju zaposlenih ali po njihovem odpustu. Načrtovanje pomaga uskladiti omejene zahteve s potrebo po zaposlenih in njihovimi spretnostmi.

Pri oblikovanju načrta človeških virov je potrebno upoštevati vrsto dejavnikov v okolju in podjetju. Dejavniki iz okolja so:

- **pravni sistem države** ter iz njega izhajajoči zakoni, ki urejajo vprašanje individualnega in kolektivnega zaposlovanja;
- **načrt regionalnega razvoja dežele:** ki ga lahko učinkovito uporabijo v podjetjih, ki nameravajo investirati v gradnjo nove tovarne ali drugih obratov; takšni načrti so pogosto vzpodbuda vlade, ki si prizadeva usmeriti vlaganja podjetij v manj razvita področja v državi z raznimi ugodnostmi, kot so najmanjši davki in ustrežnejša posojila, da bi se odprla nova delovna mesta;
- **trg delovne sile**, kjer razlikujemo:
 - ⇒ *zunanji trg delovne sile* (ta vključuje lokalne, regionalne, države in mednarodne trge) in
 - ⇒ *notranji trg delovne sile* (nanaša se na razpoložljive delavce v podjetju in njihova opravila, ki jih opravljajo med zaposlitvijo v podjetju).

Notranji dejavniki pa se nanašajo na vire, ki jih podjetje že ima. To pomeni, da mora podjetje spremljati:

- odhode zaposlenih,
- napredovanja zaposlenih,
- sistem načrtovanja zaposlenih,
- in drugo

Proces načrtovanja človeških virov pa je sestavljen iz 4 faz:

Analiza stanja človeških virov v organizaciji

V prvi fazi se analiza stanja nanaša na:

- razpoložljivost človeških virov v podjetju,
- morebitne izgube teh virov zaradi odhoda zaposlenih,
- morebitne spremembe teh virov zaradi napredovanja zaposlenih,
- učinek spremenjenih delovnih razmer in izostajanje iz dela,
- viri preskrbe z notranjega trga delovne sile,
- viri preskrbe z zunanjega trga delovne sile.

1.4.1 Načrtovanje

Na podlagi učinkovite analize v prvi fazi tega procesa je mogoče precej natančno napovedati, koliko ljudi bo na voljo v podjetju in njegovem okolju, kateri zaposleni delavci bodo zapustili podjetje, v katerih oddelkih so ti delavci zaposleni, stopnjo odhodkov zaposlenih iz podjetja in potrebe po usposabljanju novih delavcev, ki bodo namestili svoje predhodnike. Poleg tega je mogoče napovedovati tudi notranje premeščanje zaposlenih, njihovo napredovanje in spremembe delovnih ur in drugih delovnih razmer. V tej fazi lahko načrtovalci človeških virov predvidijo tudi število potrebnih ljudi ter tudi spretnosti in sposobnosti, potrebe v podjetju.

1.4.2 Usklajevanje

Tretja faza procesa načrtovanja človeških virov se nanaša na dejavnost usklajevanja, ki ga je potrebno opraviti zaradi neskladja med zaposlenih, ki temelji na načrtih in predvidevanjih, in stanjem zaposlenih v podjetju. Tako je najprej potrebno oceniti presežek ali primanjkljaj v številu zaposlenih, ki se bo verjetno pojavil v prihodnosti, nato pa tudi nesorazmernost med zahtevanimi in razpoložljivimi spretnostmi teh sposobnosti ter zaposlenih.

1.4.3 Oblikovanje različnih načrtov

Četrta faza vključuje dejavnost oblikovanja različnih načrtov, ki bodo, če bodo uresničeni, uskladili presežke in primanjkljaje zaposlenih. Ti načrti morajo biti fleksibilni in najpogosteje kratkoročni. Načrte je potrebno v podjetju oblikovati predvsem za naslednja področja:

- načrt za razvoj in izobraževanje,
- načrt za kadrovanje
- načrt za upokoјence,
- načrt za presežek zaposlenih,
- načrt za produktivnost,
- načrt za delovne odnose.

Kadrovanje in izbira človeških virov

Po načrtovanju človeških virov lahko pričnemo s kadrovanjem in izbiro človeških virov.

¹⁰Merkačeva pravi, da je kadrovanje skupek aktivnosti za pridobivanje in izbiranje posameznikov za položaje v organizaciji na način, ki naj zagotovi doseganje organizacijskih ciljev. Kadrovanje je izbira najustreznejših ljudi za proste položaje (opravila, dela) v neki organizaciji. ¹¹Trevenova navaja, da se kadrovanje ali pridobivanje nanaša na vsako aktivnost, katere namen je, da vpliva na:

10

11

- število ljudi, ki zaprosijo za delo,
- vrsto prosilcev za delo in
- verjetnost, s katero bodo prosilci sprejeli zaposlitev, če bo ta na voljo.

Cilj programov kadrovanja v organizaciji je zagotoviti večje število ustrezno usposobljenih kandidatov ne pridobivanje čim večjega števila kandidatov, izmed katerih bi lahko izbirali bodoče delavce, ko bi se pojavila potreba po njihovem delu. Kadrovanje pa je mogoče obravnavati kot proces, ki je sestavljen iz naslednjih faz:

Določitev prostih delovnih mest

Ta faza je povezana z vprašanjem o potrebi človeških virov. Zahteve po novih virih in določanje prostih delovnih mest izhajajo predvsem iz ciljev organizacije in potreb, ki jih ti cilji povzročajo. V praksi se nova delovna mesta največkrat pojavijo ob

ustanovitvi nove organizacije ali delovne enote,
pri reorganizaciji ali
zaradi odhoda zaposlenih iz organizacije.

1. faza: Proučevanje razpoložljivih virov

Tu se pojavi vprašanje, ali uporabiti notranje ali zunanje vire. Že ime pove, da z notranjimi viri mislimo na lastne zaposlene, torej na tiste, ki so že zaposleni v podjetju. Vendar pa se zunanji viri preskrbe s kadri v praksi uporabljajo pogosteje kot notranji. Iskanje in pridobivanje zaposlenih iz zunanjih virov pa lahko poteka na dva načina:

z **zavodi za zaposlovanje** (državni, inštitucijski in zasebni) ter z neposrednimi povezovanjem z javnostjo na podlagi **oglasov v časopisih in revijah**.

Seveda pa ima vsaka izbira svoje prednosti in slabosti (slika 2)

2. faza: Priprava in objava informacij

Cilj te faze je posredovati informacije morebitnim kandidatom v takšni obliki, da so izpolnjeni pogoji, kot so kratkost in zgoščenost informacij, privlačnost, objavljena pa mora biti v »pravih medijih«, informacija mora dajati ugodno podobo podjetja in ne sme biti v nasprotju z zakonom.

Priprava in objava teh informacij temelji na dveh vprašanjih, kakšne so značilnosti del dolžnosti, nagrade, delovne razmere in posebne okoliščine in kako naj bo prošnja oblikovana.

Oglas za delo mora vsebovati informacije o delu in pogojih, ki jih mora kandidat izpolnjevati. Te informacije je mogoče zajeti v naslednje skupine, in sicer delovna organizacija, delo, usposobljenost in izkušnje, nagrade in priložnosti, pogoji in prošnje. **Prošnja** pa mora vključevati ime in priimek prosilca, datum in mesto rojstva, naslov, narodnost, zakonski stan, število otrok in njihova starost, izobrazbena pot, strokovna usposobljenost, dosedanja zaposlitev, prejšnje zaposlitve, temeljni interesi, opravila in dosežki na drugih področjih, zdravstveno stanje, dodatne informacije, priporočila ter vir informacije o prostem delovnem mestu.

3. faza: Zbiranje in ocenjevanje prošenj

V tej fazi zberemo in ocenimo vse prošnje, ki so prišle na določen naslov do določenega roka. Te prošnje razdelimo na primerne, neprimerne in delno primerne.

4. faza: Potrditev prošenj

V zadnji fazi potrdimo izbrane in zavrnjene prošnje. Primerne kandidate se povabi na testiranje in intervju, neprimerne kandidate pa se obvesti o njihovi neuspešnosti.

Med vsemi kandidati, ki so ustrezali pogojem, pa se moramo odločiti le za nekaj tistih, ki jih v resnici potrebujemo. Na voljo pa imamo več metod, ki nam pomagajo pri izbiri. Pri tem lahko uporabimo eno, več ali vse izmed naslednjih metod (Hook in Foot):

- **Pisne prijave, dokazila, priporočila in poročila.**
- Da bi lahko pravilno izbrali med vsemi kandidati, moramo imeti o vsakem kandidatu ustrezne podatke. Pisna prijava, ki jo od kandidata dobimo, ter ponavadi vsebuje (Možina in drugi):
 - življenjepis s poudarkom na izobraževanju in delu,
 - bibliografijo, druga dela in posebne dosežke,
 - kandidatovo utemeljitev, zakaj je primeren za delo, za katero se poteguje,
 - pričakovanja v zvezi z delom in kariero v organizaciji,
 - kandidatovo videnje razrešitve problema, s katerim se srečuje organizacija, ki je izraženo v obliki programa dela.+

Seveda pa so sami dodana tudi dokazila navedbi v prijavi, včasih tudi kakšna priporočila. Priporočila pa se spremenijo v poročila o kandidatu, ki jih lahko sami shranimo. Seveda pa lahko organizacija sama sestavi Obrazec za prijavo na delovno mesto, ki v današnjih časih postaja vedno bolj razširjena oblika pridobivanja podatkov o kandidatih.

2.5 PRIDOBIVANJE ČLOVEŠKIH VIROV

Človeški viri so pomemben del podjetja, ki mu je pomembno posvetiti ogromno časa. Podjetje ne more obstajati in se razvijati brez ljudi. Z ljudmi nastane in se z njihovo pomočjo razvija. Je živ družbeni sistem, sestavljen iz ljudi, ki ga vzdržujejo in razvijajo.

Podjetje so pravzaprav ljudje. Ni dovolj, da vzdržujemo objekte, stroje, tehnologijo in trg, treba je vzdrževati tudi ljudi. Pozabljamo, da je treba v ljudi vlagati največ prav v kriznih časih, saj lahko podjetje iz krize spravijo le oni.

V podjetjih se vse bolj zavedajo pomena pridobivanja ustreznih zaposlenih za opravljanje delavnega nalog. Zato mora podjetje, ki želi zaposliti nove zaposlene, najprej ugotoviti, zakaj in kje se postavljajo nova delavna mesta. Toda preden začne na trgu delovne sile iskati primernega sodelavca, mora premisliti, ali išče delavno silo brez delovnih izkušenj ali z njimi, mlado ali malce starejšo, z izkušnjami in znanjem.

Ivanuša-Bizjak pravi, da je v strukturi zaposlenih potrebno imeti vse tri skupine delavcev: začetnike, delavce srednjih let ter, stare mačke,.

Pridobivanje človeških virov je ena od najpomembnejših nalog kadrovske službe v podjetju. Od te je odvisno, ali bodo človeške vire pravočasno pridobili v pravem številu in ali bodo izbrali najboljše delavce.

Pridobivanje kadrov postavlja osnovo za selekcijo kadrov, ki so v igri za novega sodelavca. Gre za najbolj kritična koraka v postopku zaposlovanja. Od njihove uspešnosti oz. neuspešnosti pa so odvisne vse nadaljnje dejavnosti. Če smo pri selekciji kadra naredili napako, se bodo vse nadaljnje dejavnosti odvijale v nezaželeni smeri. Napačno izbrani novi sodelavec nam bo naredil več škode kot koristi. V majhnem podjetju lahko takšna napačna izbira naredi veliko škodo.

Potreba po zaposlitvi novega delavca se najpogosteje pojavi zaradi rasti podjetja ali zaradi odhoda koga izmed zaposlenih. Zaposlene za nova oz. prosta delovna mesta se lahko pridobi na novo (zunanji viri) ali pa jih zasedejo ljudje, ki so že zaposleni v podjetju (notranji viri).

Če poteka pridobivanje kadrov iz notranjega vira, je to koristno za samo organizacijo in svojim delavcem omogoči razvoj v mejah njihovih možnosti. Naša družba zahteva, da vsakemu delovnemu človeku omogočimo razvoj njihovih sposobnosti in zadovoljitev njihovih interesov. Napredovanje delavcev znotraj organizacije pa izboljšuje tudi psihološko klimo znotraj organizacije, dviga delovno moralo, večja zadovoljstvo delavcev pri delu in zmanjšuje izostanke od dela.

Podjetja, ki želijo povečati št. zaposlenih, se najpogosteje obračajo k zunanjim virom kadrov. Pri tem uporabljajo zelo različne metode. Ob tem pa podjetja pri pridobivanju upoštevajo še druge kriterije, ki so pomembni za uspešno opravljanje nalog.

To so :

- izobrazba,
- delovne izkušnje,
- sposobnost delovanja v timu,
- znanje jezikov.

Notranje in zunanje kadrovanje imata prednosti in slabosti.

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">• Kandidati so že usmerjeni v organizacijo• kandidatih so na voljo zanesljivejše informacije.• Stroški izbira so nižji• nagrajena je uspešnost• notranja morala narašča ko zaposleni vidijo možnosti za vertikalno mobilnost.	<ul style="list-style-type: none">• Lahko obstaja manj novih idej• neuspešni kandidati lahko postanejo vznemirjeni• lahko zahteva drago usposabljanje• kandidatovo trenutno delo se lahko prekine• izbira je bolj podvržena notranji politiki
<ul style="list-style-type: none">• Kandidati imajo lahko širše izkušnje• So potencialni vir novih idej• Kandidati lahko poznajo konkurenco• Lahko obvladajo različne nove specialnosti	<ul style="list-style-type: none">• Možnost napačne izbire je večja zaradi manj zanesljivih informacij• potencialni not. Kandidati se lahko počutijo zavrnjene• proces izbire je lahko dražji• novi zaposleni lahko ima počasnejši start zaradi prilagajanja na organizacijo

Najpogostejše napake pri pridobivanju človeških virov so:

- V podjetju ne definiramo razlogov, ki govorijo v prid iskanju novega sodelavca. Morda je problem drugje in je iskanje novega (običajno popolnega) sodelavca le nepremišljena poteza, ki pa nikakor ne bo rezultirala v rešitvi problema.
- Iščemo prekvalificiranega-popolnega kandidata. Tudi na kadrovskega področju je oprimiranje ključnega pomena.
- Napačno definiranje želenega profila kandidata. Želeni profil moramo definirati s točnimi in konkretnimi parametri.
- Površno definiranje želenega profila kandidata, poleg formalnih kriterijev (potrebni znanj , veščin, izkušenj).

2.6 Metode pridobivanja človeških virov

Možnosti, kako pridobiti nove človeške vire, je veliko. V nadaljevanju bomo predstavili samo nekaj najpogosteje uporabljenih.

1 Metoda neformalnega pridobivanja

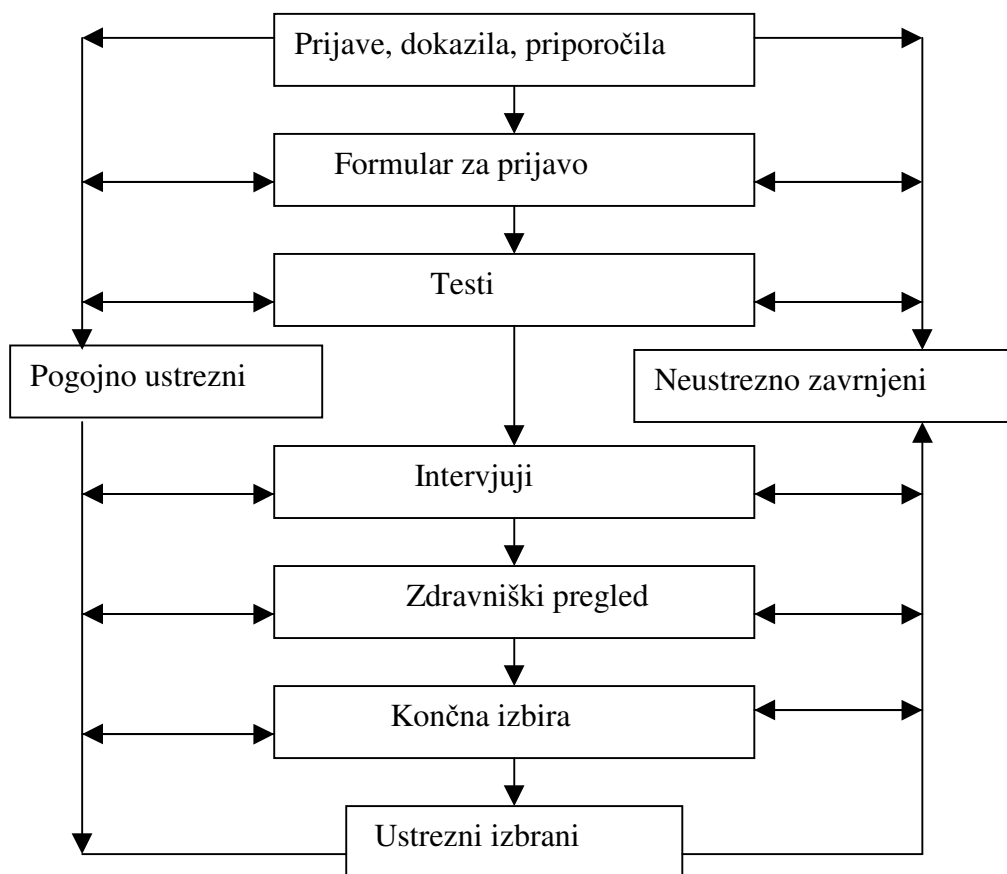
Se pojavlja v različnih oblikah pomeni pazljivo poizvedovanje pri prijateljih, znancih in profesionalnih kolegih ter previdno nagovarjanje kandidatov, ki delajo za druge delodajalce. Delodajalci tako pridejo do delavcev, ki jih je sicer težko dobiti. Hkrati pa je verjetno, da bodo novi delavci čutili posebno odgovornost do kolegov, ki so jih priporočili in do organizacije. Slaba stran te metode pa je, da lahko prispeva k oblikovanju zaprtih krogov ali celo k samoprodukciji skupin zaposlenih, naprimer glede na spol, nacionalnost, končano šolo, kraj bivanja, sorodstvo in podobno. Posamezniki so namreč nagnjeni k temu, da priporočajo sebi podobne (Možina 1998).

2.7 Druge metode

Obstajajo še nekatere manj uporabljene metode, ki jih uporabljajo delodajalci. Organizacije ponujajo delovna mesta, za katera so vnaprej natančno določile lastnosti, ki jih kandidati potrebujejo za njihovo zasedbo. V izbirnem postopku le še preverjajo, ali se njihove značilnosti oz. lastnosti ujemajo z značilnostmi, ki so jih določile v začetku.

Celoten izbirni postopek si lahko zamislimo v obliki vedno gostejših sit, skozi katera prehajajo kandidati, pri čemer jih na vsakem nekaj ostane.

Zaporedje metod izbirnega postopka



Slika prikazuje zaporedje metod izbirnega postopka, pri katerem ni nujno, da se v vseh primerih za vse metode tega postopka. Če smo pridobili že dovolj informacij o kandidatu iz prehodnih faz, lahko katero izmed metod tudi preskočimo.

2.8 Neposredno javljanje kandidatov

Pobuda je na strani iskalcev zaposlitve, delodajalci pa so odprti do kandidatov, ki osebno poizvedujejo o prostih delavnih mestih, ali si se samoiniciativno obračajo na organizacije v pisni obliki. Ta metoda je za podjetja, saj kandidati sami pošiljajo prošnje za zaposlitev, podjetja pa hranijo podatke o takih kandidatih v svoje baze podatkov in jih v primeru, če se pojavi kakšno prosto mesto, o tem tudi obvestijo.

Javne službe za zaposlovanje

Javne službe za zaposlovanje oz. lokalni uradi za delo so lahko pomemben vir kadrov za nova delovna mesta. Čeprav jim pogosto očitajo, da razpolagajo predvsem z manj sposobnimi in tudi manj iniciativnimi kandidati, so njihove datoteke iskalcev zaposlitve običajno najboljše in dobro ažurirane, zagotavljajo podatke zavso državo, kandidati za zaposlitev pa so praktično takoj dostopni.

Zavod RS za zaposlovanje izvaja danes vse tiste aktivnosti, ki jih povezujejo z javnimi službami za zaposlovanje:

- posredovanje zaposlitev,
- poklicno svetovanje in obveščanje,
- izvajanje zavarovanja za primer brezposelnosti,
- programi aktivne politike zaposlovanja.

Zasebne organizacije za zaposlovanje

V primerjavi z javnimi službami so mnogo manjša, imajo manj informacij in tudi manj možnih kandidatov. Organizacijam svoje storitve zaračunavajo. Njihove prednosti so, da se specializirajo za določen tip kandidatov, da imajo v svojem področju zelo dobre podatke, da delodajalcem ne dajejo samo podatkov o aktualnih iskalcih, ampak pridobivajo že zaposlene delavce. Delodajalci se največkrat obračajo na zasebne agencije, ko iščejo kandidate s posebnimi znanji za profesionalno in vodstveno delo.

Objava na javnih oz. vidnih mestih

Odkriti je treba mesta, kjer se zadržujejo možni kandidati oz. mesta, kjer bi lahko objavo opazili, npr. v izložbah. To je razmeroma poceni in nezahtevna metoda, ki pride v poštev predvsem za pridobivanje kandidatov za manj zahtevna mesta.

2.9 Oglasi v javnih medijih

Oglasi v tisku so neposredni formalni kanal, ki je univerzalen. Zelo pogosto se uporablja za vse vrste del, pri vseh iskalcih zaposlitve. Vendar delodajalci izbirajo časopis, v katerem objavijo oglas, odvisno od tega, kakšne kandidate želijo pritegniti. To je lahko lokalni dnevni časopis, nacionalni časopis, strokovna revija oz. sindikalno ali profesionalno glasilo. Oglasi v drugih medijih (radio, televizija) so manj pogosti. Ko se iskalci zaposlitve zelo pogosto javljajo na oglase v časopisih, služi ta kanal delodajalcem predvsem kot prvi kontakt, s katerim želijo privabiti veliko različnih kandidatov, izmed katerih z nadaljnjimi postopki selekcije izberejo enega ali več primernih za zaposlitev.

Kaj naj oglas vsebuje?

Obstajajo štiri področja, ki jih mora posredovalec oglasa sporočiti:

- tip človeka, ki ga iščete,
- plačilo,
- ugodnosti in
- kje in kako je možno odgovoriti na oglas

Izbira medija, velikost oglasa, vsebina oglasa in čas objave so ključne sestavine dobrega oglaševanja. Kadar želimo doseči zelo širok, manj segmentiran krog bralcev, je najpomembnejša objava v dnevnem častniku z resno vsebino. Kadar želimo nasloviti izbrano, segmentirano publiko, izberemo njej namenjeni tiskani medij. Sobota je idealen dan za objavo oglasov, kadar se odločamo za dnevnik, sicer velja logika, da je konec tedna boljši od začetka. Človeško oko najprej opazi oglas, ki je natisnjen zgoraj desno. Barvni oglas pride do izraza, le če ga ne prevpijejo barve sorodnih oglasov. V nasprotnem primeru raje v istem znesku oglašujemo črno-belo, a naročimo nekoliko večji format.

Vsebina oglasa mora biti nujno sestavljena iz naslednjih sestavnih delov:

- natančen opis podjetja, ki potrebuje novega sodelavca (naziv podjetja, velikost, dejavnost, lokacija, starost podjetja.);
- naziv prostega delovnega mesta;
- zahtevani pogoji, delovne izkušnje in izobrazba;
- opis nalog in
- pogoji, ki jih ponuja podjetje (npr. stimulatívni osebni dohodek, izobraževanje).

2.10 Izbiranje človeških virov

Pri zaposlovanju si vsako podjetje želi čim primernejše kandidate. Z drugimi besedami-podjetje od novo zaposlenih pričakuje največjo,, dodano vrednost. Zato postaja vse pomembnejše, da znamo zanesljivo oceniti kandidatove pomembne sposobnosti, osebnostne lastnosti, motivacijo, interese, prednosti in pomanjkljivosti.

Na osnovi prispelih vlog, prijav, ponudb ali ustnega priporočila predstavlja naslednji korak selekcija in dokončni izbor kadrov.

Ivanuša-Bezjak pravi, »če smo zgrešili in se odločili za napačnega človeka, smo naredili največjo možno napako. Namesto da bi dobili novega delavca, ki bo kar največ prispeval k razvoju in rasti podjetja, smo lahko dobili človeka, ki :

- ni sposoben upravljati zahtevanih del v okviru naših pričakovanj,
- se nikakor ne more vključiti v okolje,
- deluje destruktivno in demotivacijsko,
- veliko govori, a malo naredi,
- se ne zna prilagajati nenehnim spremembam in,
- ima neprimerne osebnostne lastnosti,

2.11 Metode izbiranja novih delavcev

Za različne kandidate se uporabljajo različne metode izbire. V nadaljevanju bomo predstavili najpogosteje uporabljene metode.

Pisne prijave, dokazila, priporočila in poročila

Pisne prijave so prvi stik med organizacijo in kandidatom. Pisne prijave morajo vsebovati:

- življenjepis s poudarkom na izobraževanju in delu;
- bibliografijo, druga dela in posamezne dosežke;
- kandidatovo utemeljitev, zakaj je primeren za delo, za katero se poteguje;
- pričakovanja v zvezi z delom in kariero v organizaciji;
- kandidatovo videnje razrešitve problemov, s katerimi se srečuje organizacija, izraženo v obliki programa dela.

Pisnim prijavam kandidati običajno predložijo dokazila:

- dokazila o nekaznovanju,
- dokazila o doseženi stopnji izobrazbe,
- dokazila o opravljenem dodatnem izobraževanju.

2.11.1 Testi

Temeljni namen testov je, da se opredelijo osebnostne lastnosti izpraševalcev.

Osebnostni testi

V podjetju lahko uporabijo različne teste osebnosti, med katerimi lahko omenimo teste poštenosti, ki jim predvsem v zadnjih letih namenjajo veliko pozornosti. Razlikujemo neposredne in osebnostno zasnovane teste poštenosti. Prvi vključujejo vprašanja, ki se neposredno nanašajo na kandidatove občutke glede poštenja. Osebnostno zasnovani testi poštenosti pa niso tako neposredni kot direktni testi in so usmerjeni v preučevanje kandidatovih osebnostnih lastnosti, ki so povezane z nepoštenostjo.

- Testi umskih sposobnosti

Ti se pri izbiri kandidatov že dlje časa uporabljajo v podjetjih. Z njimi se razlikuje posameznike na podlagi njihovih psihičnih sposobnosti. Umsko sposobnost lahko obravnavamo z več različnih vidikov, med katerimi so trije najbolj pomembni: besedno razumevanje, kvantitativna sposobnost in sposobnost za sklepanje. Besedno razumevanje se nanaša na sposobnost posameznika, da razume in uporabi besede v ustni in pisni obliki. Kvantitativna sposobnost je povezana s hitrostjo, s katero posameznik reši različne vrste aritmetičnih problemov. Sposobnost za sklepanje pa se nanaša na sposobnost osebe, da najde rešitve za različne probleme.

Poznamo tudi individualne in skupne teste.

Individualne, včasih imenujemo tudi psihološki testi. Mednje spadajo inteligenčni test, test posebnih spretnosti, testi dosežkov, osebnostni test, test sposobnosti učenja in test interesov.

Skupinski pa so najpogosteje oblikovani kot posebne naloge, ki od članov skupin terjajo odločanje, diskusije, poročanje, predstavitev problemov, branjenje stališč in podobno.

Vse več delodajalcev uporablja testiranje, da se izognejo težavam, ki so jih v preteklosti doživeli, kjer so sklenili delavno razmerje z napačnim kandidatom. Zaradi vseh zakonskih obveznosti, ki jih danes spremlja sklenitev delovnega razmerja z novim delavcem, ni presenetljivo, da delodajalci iščejo orodja, s katerimi lahko temeljito preverijo kandidatovo ustreznost.

2.11.2 Intervjuji

K procesu selekcije sodi izvedba intervjuja. To je sistematičen, metodičen in organiziran pogovor, ki ima definiran smoter, vsebino, postopek, pripravo in način preverjanja uspešnosti. Seznanja kandidate z organizacijo, pričakovanji in predvidenimi nalogami.

Intervju naj poteka v obliki pogovora z nekim namenom. Pogovor naj bo zato, da bodo imeli kandidati dovolj možnosti govoriti prosto o sebi in svoji karieri. Toda pogovor mora biti načrtovan, voden in kontroliran, da bo dosegel svoj namen. Kandidate je potrebno opogumiti, da bodo oni govorili večino časa. Najpomembnejše pa je, da ljudi vidimo in se z njimi pogovorimo.

Poznamo več vrst intervjujev:

- Klasični intervju
Temeljni namen klasičnega intervjuja je, da pri kandidatu ocenimo dejavnike, kot so delovna motivacija, ustreznost organiziranost kandidata za sposobnost za delo z drugimi.

- Semistrukturiran intervju
Pri tej vrsti intervjuja so vnaprej pripravljena samo najvažnejša vprašanja. Izpraševalec pa lahko pripravi tudi dodatna vprašanja, s katerimi želi proučiti kandidatove posebne lastnosti. Prednost je zadostna svoboda izpraševalca, da ob zbiranju osnovnih podatkov preide tudi v podrobnosti in se tako prilagaja nalogam in opravičilo na eni ter osebnosti kandidata na drugi strani.

- Strukturiran intervju
Vsebuje naprej postavljena vprašanja, na katera posebej usposobljeni spraševalci pričakujejo razmeroma tipične in vsebinsko omejene odgovore. Spraševalci nimajo možnosti postavljanja dodatnih vprašanj. Vsem kandidatom za neko delovno mesto so postavljena ista vprašanja.

- Nestrukturiran intervju
Značilen je po tem, da spraševalec kandidatu postavlja vprašanja sproti v obliki prostega pogovora. Spraševalec odpira različne teme pogovora in postavlja dodatna vprašanja.

- Panelni intervju
Pri tem pogovoru gre za to, da kandidata povabimo med druge sodelavce (tri do pet), ki imajo možnost, da kandidata sprašujejo, kar jih zanima, sami pa skrbno zapisujejo odgovore vprašanja in odgovore.

- Individualni intervju
Tu sta udeležena en spraševalec in en kandidat. Tak intervju je lahko sproščen, saj kandidat ne čuti pritiska večjih spraševalcev in spraševalcu lažje zaupa občutljivejše informacije.

- Skupinski intervju
Ti intervjuji so razmeroma redki in zahtevni. V njih se hkrati pogovarjamo z več kandidati.

- Stresni intervju

Uporabljamo ga, če želimo ugotoviti, kako se kandidat znajde v neprijetnih situacijah. Takšen intervju je uporaben samo, če kandidatovo delo vključuje potrebo po iznajdljivosti.

- Problemski intervju

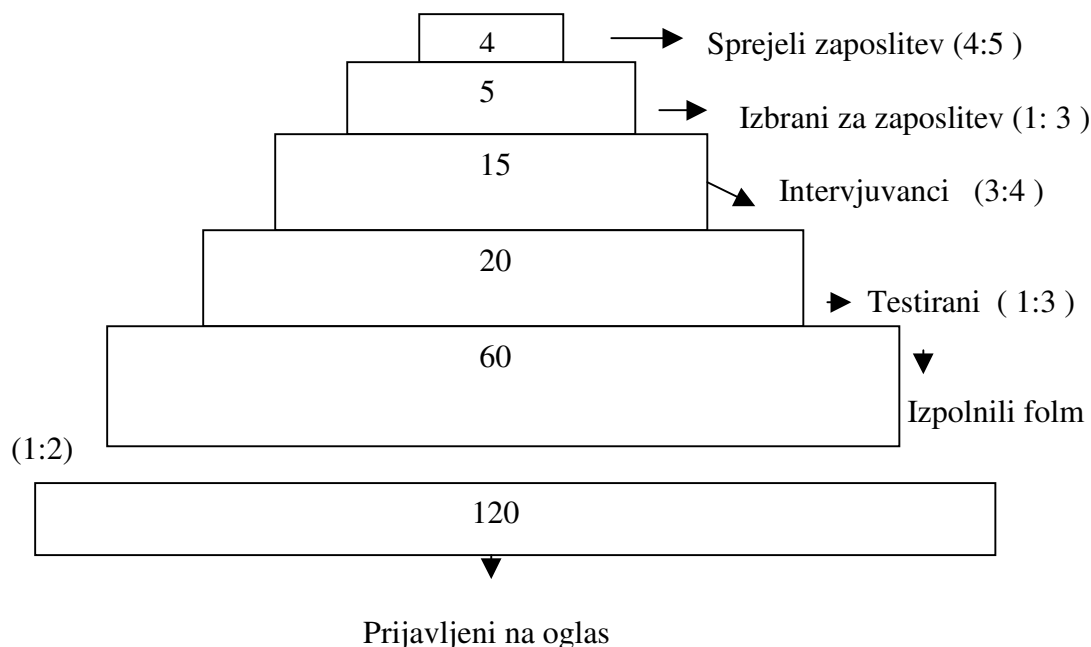
Osredotočen je na nek problem, ki naj bi ga kandidat razrešil. Običajno kandidatu predstavimo eno ali celo vrsto hipotetičnih situacij, on pa se mora odločiti, kako bi jih rešil.

2.12 Izbira ustrezne metode

Katera metoda je najboljša za izbiro kandidata za zaposlitev? Odgovor na vprašanje je tako različen kot je različno število prostih delovnih mest, ki jih imajo na razpolago v podjetju. Podjetje mora imeti v mislih to, da različna delovna mesta zahtevajo različno metodo izbire kandidata.

Na podlagi izkušenj si lahko vsaka organizacija za posamezno vrsto delavcev izdela svojo piramido kadrovanja.

Primer piramide kadrovanja



Piramida kadrovanja je sestavljena iz kadrovanja, je sestavljena iz ravni, ki jih predstavljajo metode izbiranja delavcev in iz števila kandidatov, ki se pojavljajo na posamezni ravni. Število ravni je določeno s številom faz v postopku izbiranja, v katerem izločamo neustrezne kandidate. Razlikujejo se od organizacije do organizacije in od ene do druge vrste kandidatov. Piramida kadrovanja nam pove, koliko kandidatov

moramo pridobiti, če naj bi po ustaljenih postopkih izbiranja delavcev na koncu zapolnili vsa prazna delovna mesta. Prav tako se pokaže razmerje med vsemi kandidati, ki so vključeni v določeno fazo izbirnega postopka in kandidati, ki so to fazo uspešno končali oz. niso bili zavrnjeni.

2.13 Končni izbor kandidata

Izbira kandidata vsekakor ni enostransko dejanje, temveč dvostransko. Organizacija ponudi delavno mesto, ki ga mora kandidat sprejeti.

Za končno odločitev o izbiri bodočega delavca, ki smo ga uspešno sprejeli skozi vse faze izbirnega postopka ali med tem ni sam odstopil, je potrebno:

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

Pričakujemo, da v končni obravnavi nimamo nobenega kandidata, ki ne bi imel nujnih ali ki bi imel nezabeljene lastnosti. Predvsem naj bi se za končno izbiro odločali med kandidati, ki imajo več ali manj zelenih lastnosti.

Pomembno je, da sprejmemo kandidata, ki zares ve, kakšno delo ga čaka. Poleg ustne predstavitve dela, si mora ogledati tudi delovno okolje in se seznaniti s prihodnjimi sodelavci.

Kandidat bo v pogovoru z vodjo najbolj spoznal delo, za katero se poteguje. Vodji prepustimo končno odločitev o bodočem sodelavcu. Ta se bo bolj poglobil in bo prevzel tudi odgovornost ob njegovem neuspehu.

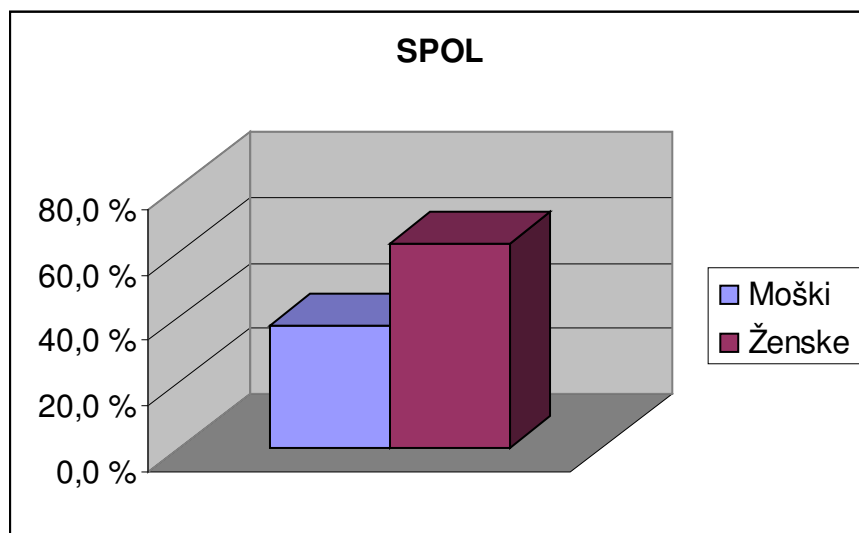
V izbirnem postopku precej več kandidatov zavrnemo kot sprejmemo. Zavrnitve pa mnogokrat ni lahko sprejeti. Kandidati morajo dobiti vtis, da je bil izbirni postopek izveden pošteno. Ko zapustijo organizacijo, naj bi bili njeni zavezniki in ne nasprotniki. Ogromno organizacij v svojih evidencah vodi podatke o raznih kandidatih, saj so lahko primerni za katero drugo delovno mesto, za katero utegne delovna organizacija kmalu ponovno iskati sodelavce. V takšnem primeru se organizacija lahko izogne ponovnemu zahtevanemu in tudi dragemu iskanju in izbiri novo zaposlenih.

3 EMPERIČNI DEL

ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Spol M Ž

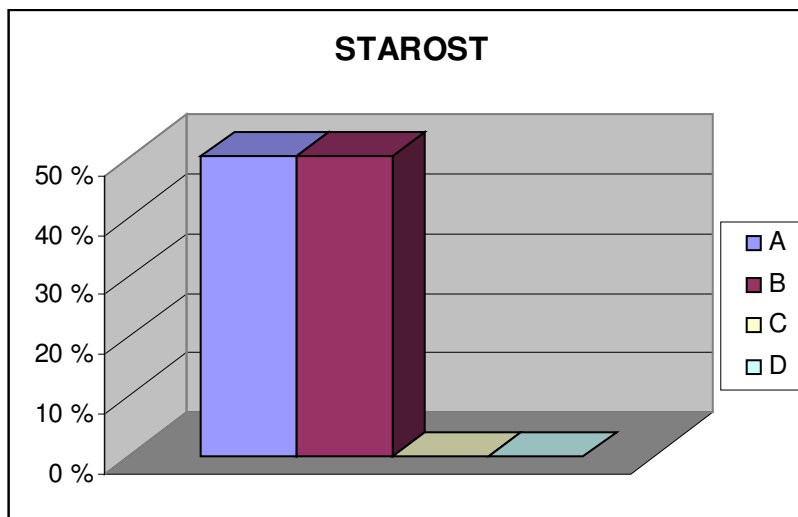
Spol	M	Ž
	37,5 %	62,5 %



Med 72 anketiranimi je bilo 37,5 % moških in 62,5 % žensk.

2. Starost: a) od 19-30 let b) od 31-40 let c) od 41-50 let č) 50 in več

A	50 %
B	50 %
C	0 %
D	0 %



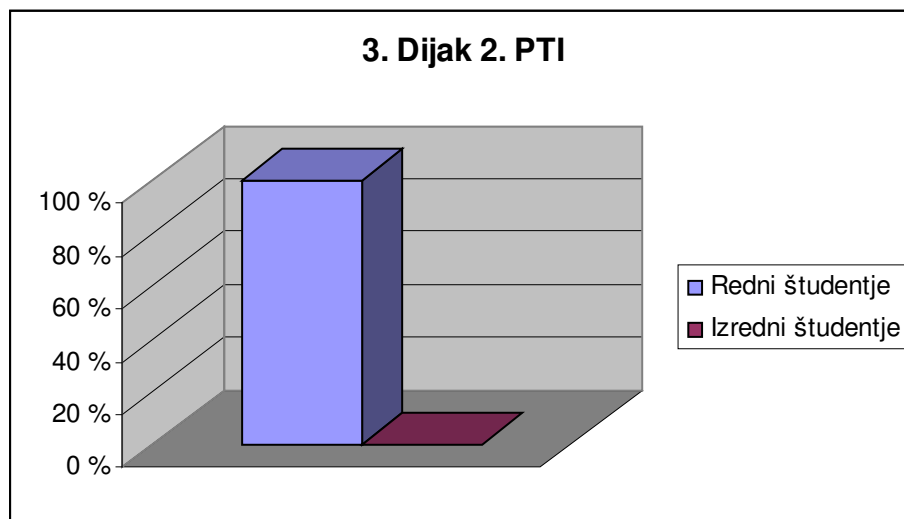
Na to anketo je odgovorilo 50 % anketirancev starosti med 19 in 30let in pa 50 % starih med 31-40 let.

3. Dijak 2. PTI

Redni študent

Izredni študent

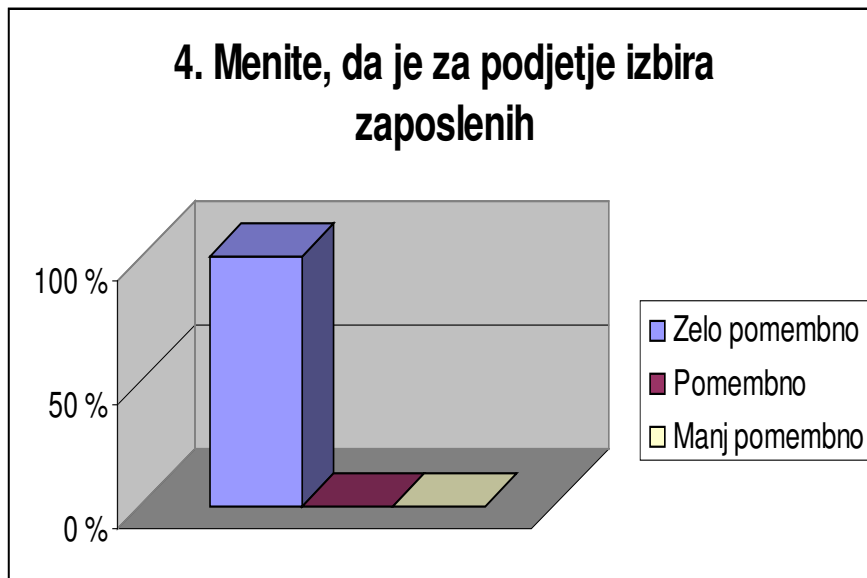
Redni študenti	100 %
Izredni študenti	0 %



Anketirani so bili samo redni študenti.

4. Menite, da je za podjetje izbira zaposlenih

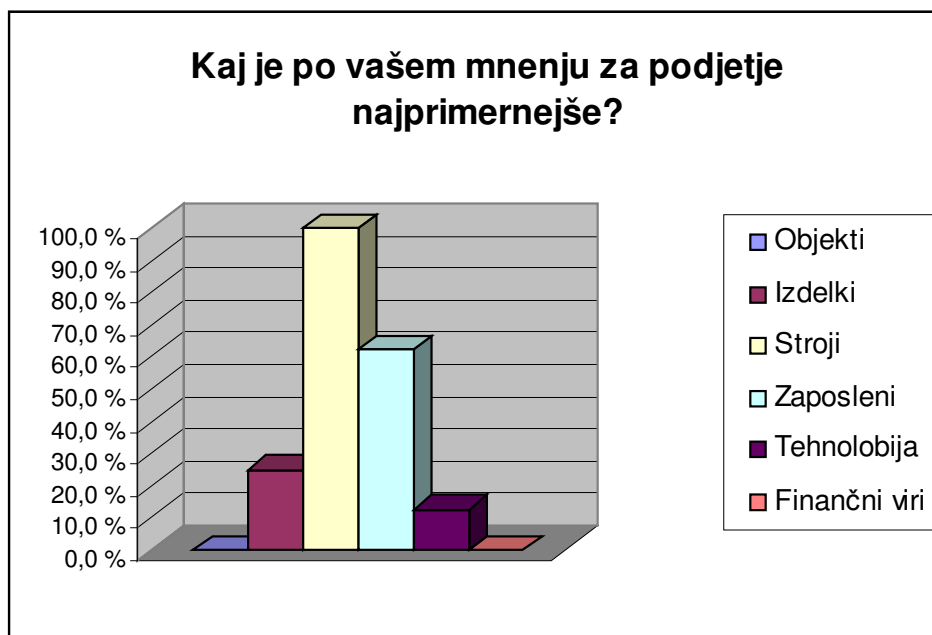
zelo pomembno	100 %
Pomembno	0 %
manj pomembno	0 %



Vsi anketiranci so bili istega mnenja, da je za podjetje izbira zaposlenih zelo pomembna.

5. Kaj je po Vašem mnenju za podjetje najpomembnejše:

1. Objekti–poslovne zgradbe	0,0 %
2. Izdelki	25,0 %
3. Stroji	0,0 %
4. Zaposleni	62,5 %
5. Tehnologija	12,5 %
6. Finančni viri	0,0 %



25 % vprašanih je bilo mnenja, da so za podjetje najpomembnejši izdelki, 62,5 % meni, da so to zaposleni, 12,5 % anketirancev je mnenja, da je to tehnologija.

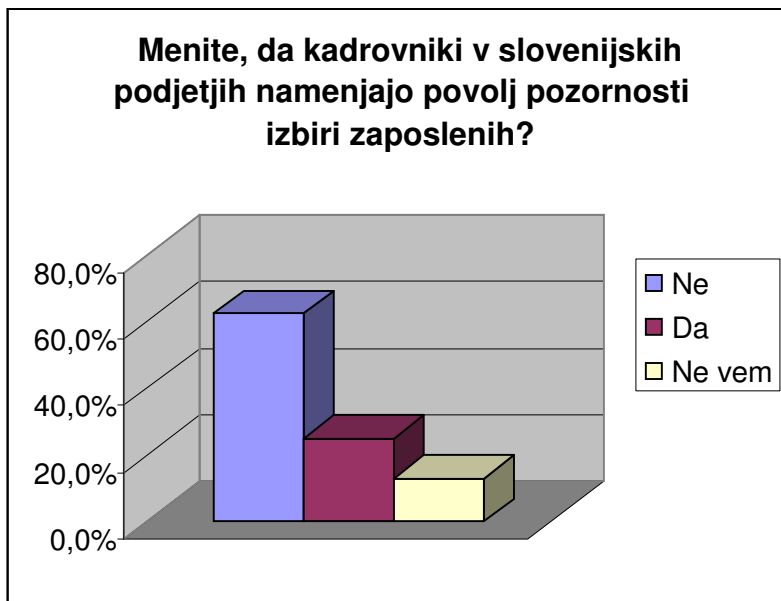
6. Menite, da kadrovniki v slovenskih podjetjih namenjajo dovolj pozornosti izbiri zaposlenih?

1. Ne

2. Da

3. Ne vem

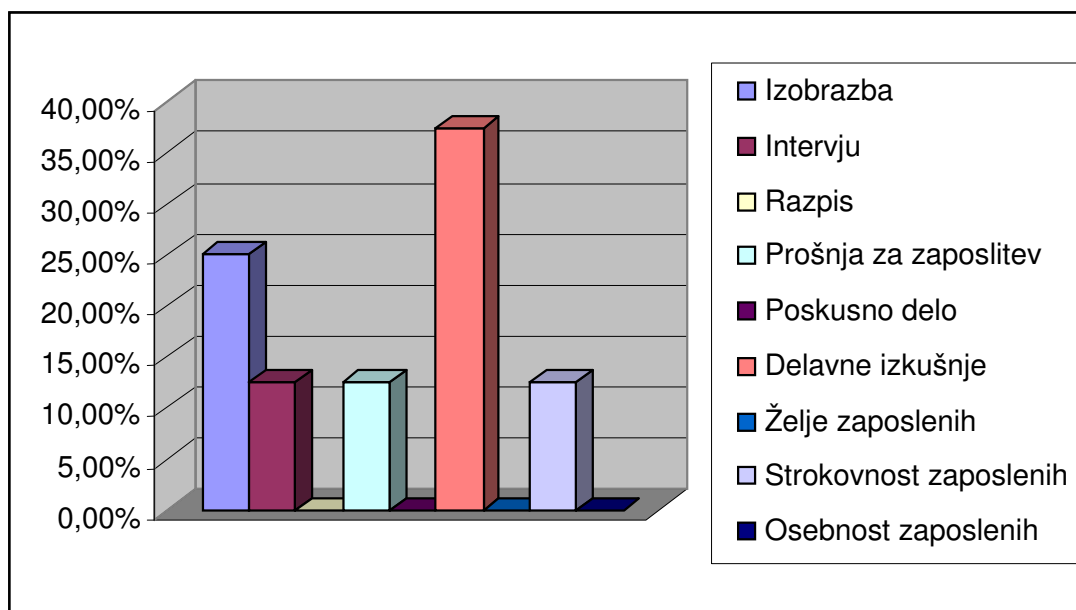
Ne	62,5 %
Da	25,0 %
Ne vem	13,0 %



Pri tem vprašanju je 62,5 % anketiranih odgovorilo da NA, 25 % je bilo mnenja DA , 13 pa jih je odgovorilo NE VEM

7. Navedite, kateri od spodaj naštetih kriterijev izbire zaposlenih se Vam zdi najprimernejši?

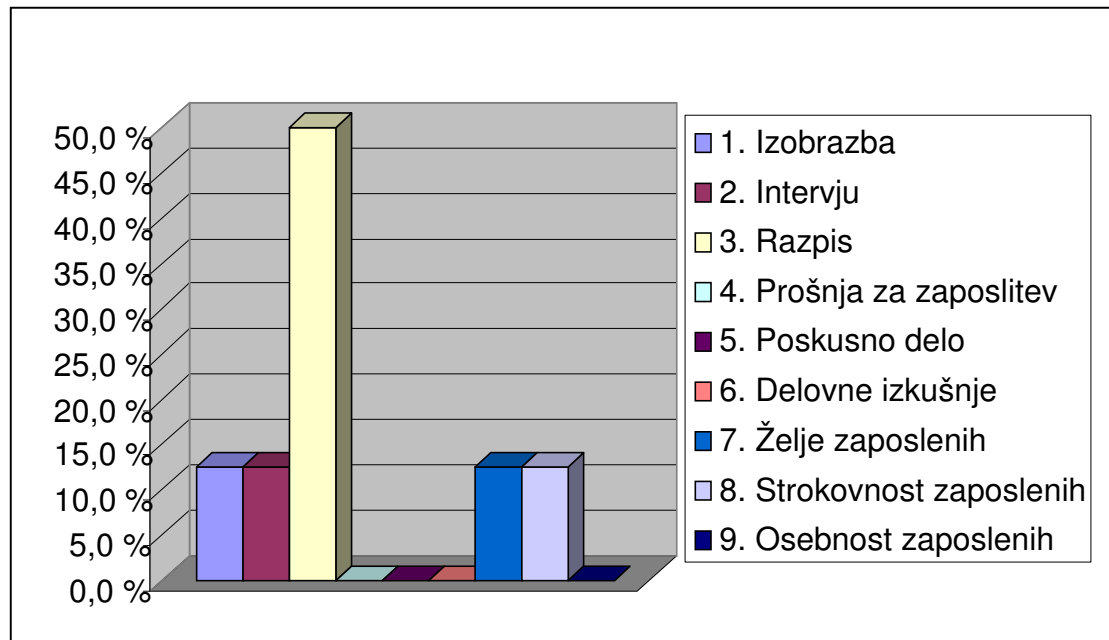
1. Izobrazba	25,00 %
2. Intervju	12,50 %
3. Razpis	0,00 %
4. Prošnja za zaposlitev	12,50 %
5. Poskusno delo	0,00 %
6. Delavne izkušnje	37,50 %
7. Želje zaposlenih	0,00 %
8. Strokovnost zaposlenih	12,50 %
9. Osebnost zaposlenih	0,00 %



Za 25 % vprašanih je najpomembnejša izobrazba, za 12,5 % so intervjuji, za 12,5 % je najpomembnejša prošnja za zaposlitev, za 12,5 % osebnost zaposlenih in za kar 37,5 % delone izkušnje.

8. Katero od zgoraj naštetega je po Vašem mnenju najmanj pomembno za izbira kandidata?

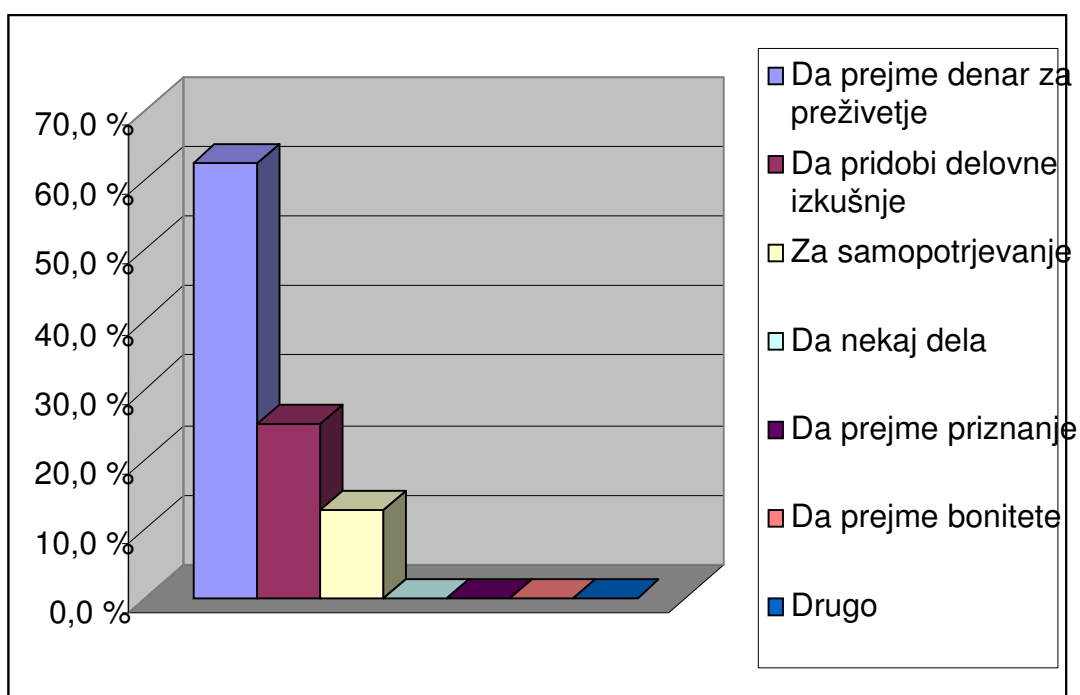
1. Izobrazba	12,5 %
2. Intervju	12,5 %
3. Razpis	50,0 %
4. Prošnja za zaposlitev	0,0 %
5. Poskusno delo	0,0 %
6. Delovne izkušnje	0,0 %
7. Želje zaposlenih	12,5 %
8. Strokovnost zaposlenih	12,5 %
9. Osebnost zaposlenih	0,0 %



Na vprašanje, kaj je za njih najmanj pomembno, 12,5 % anketiranih meni izobrazba, intervju, želje zaposlenih, in pa strokovnost zaposlenih. kar 50% pa meni, da so najmanj pomembni razpisi.

9. Na osnovi česa se zaposleni odloča za zaposlitev?

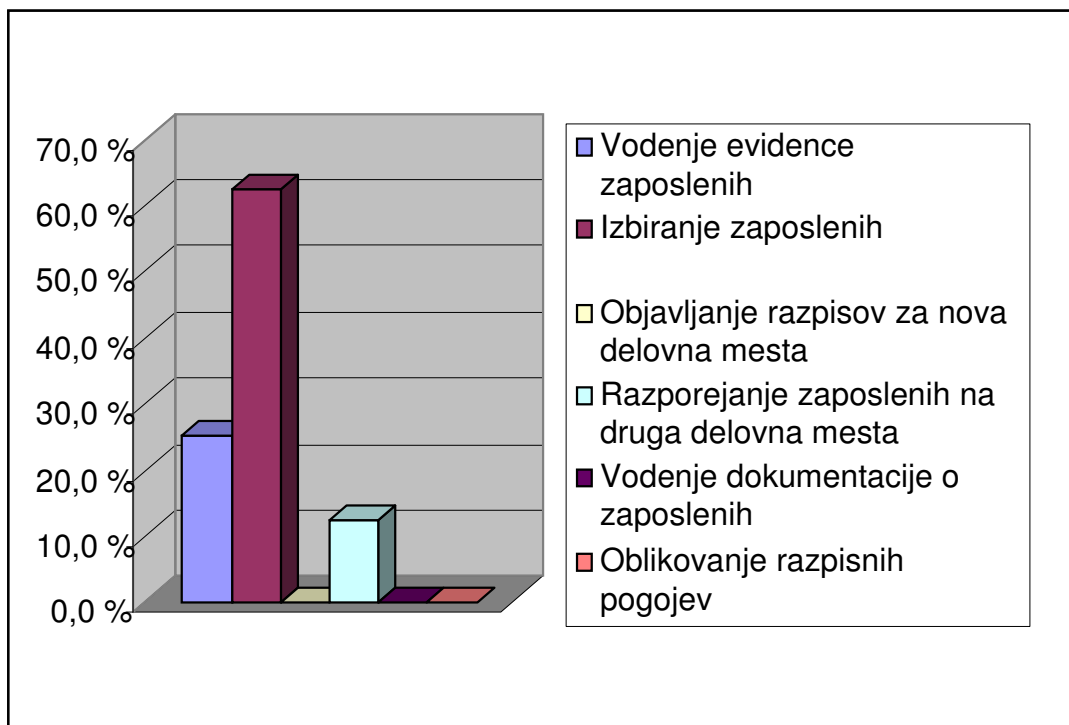
1. Da prejme denar za preživetje	62,5 %
2. Da pridobi delovne izkušnje	25,0 %
3. Za samopotrjevanje	12,5 %
4. Za nekaj dela	0,0 %
5. Da prejme priznanje	0,0 %
6. Da prejme bonitete	0,0 %
7. Drugo	0,0 %



Kar 62,5 % meni, da se za zaposlitev odloči zaradi denarja za preživetje, 25 % bi jih rado pridobilo nove delovne izkušnje, 12,5 % pa meni, da se zaposli zaradi samopotrjevanja.

10. Katera naloga kadrovskega oddelka v podjetju je najpomembnejša?

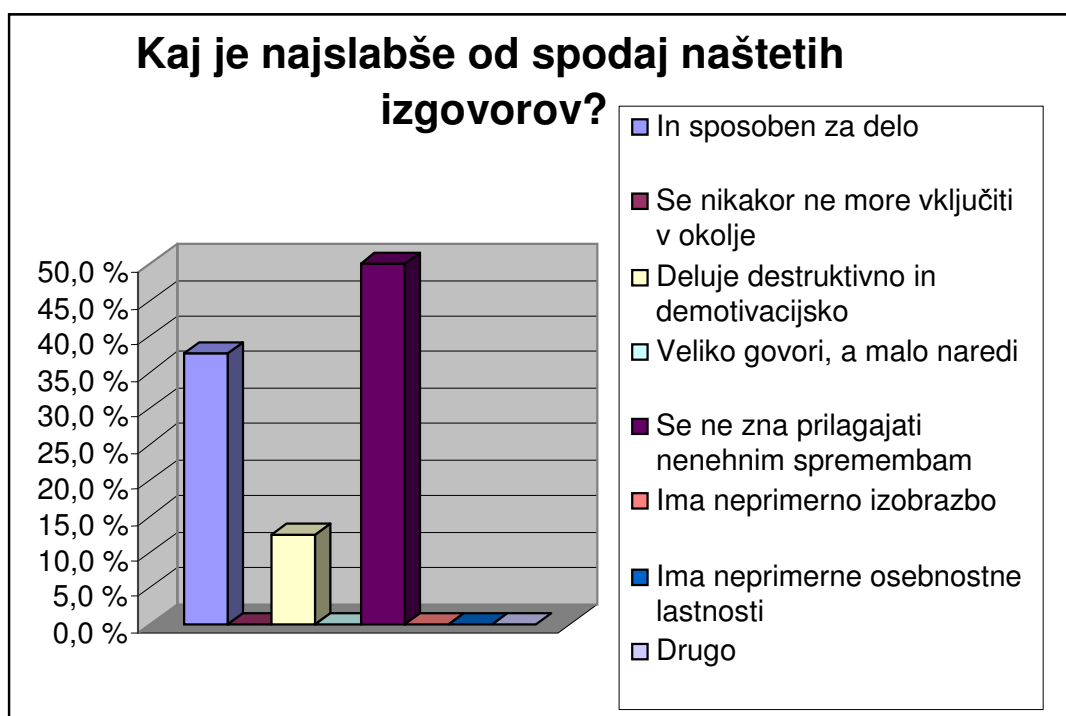
1. Vodenje evidence zaposlenih	25,0 %
2. Izbiranje zaposlenih	62,5 %
3. Objavljanje razpisov za nova delovna mesta	0 %
4. Razporejanje zaposlenih na druga delovna mesta	12,5 %
5. Vodenje dokumentacije o zaposlenih	0 %
6. Oblikovanje razpisnih pogojev	0 %



Za najpomembnejše naloge kadrovske službe se je 25 % vprašanih odločilo za vodenje evidence zaposlenih, 62,5 % za izbiranje zaposlenih in pa 12,5 % za razporejanje zaposlenih na druga delovna mesta.

11. Kaj je najslabše od spodaj naštetih slabih izborov ?

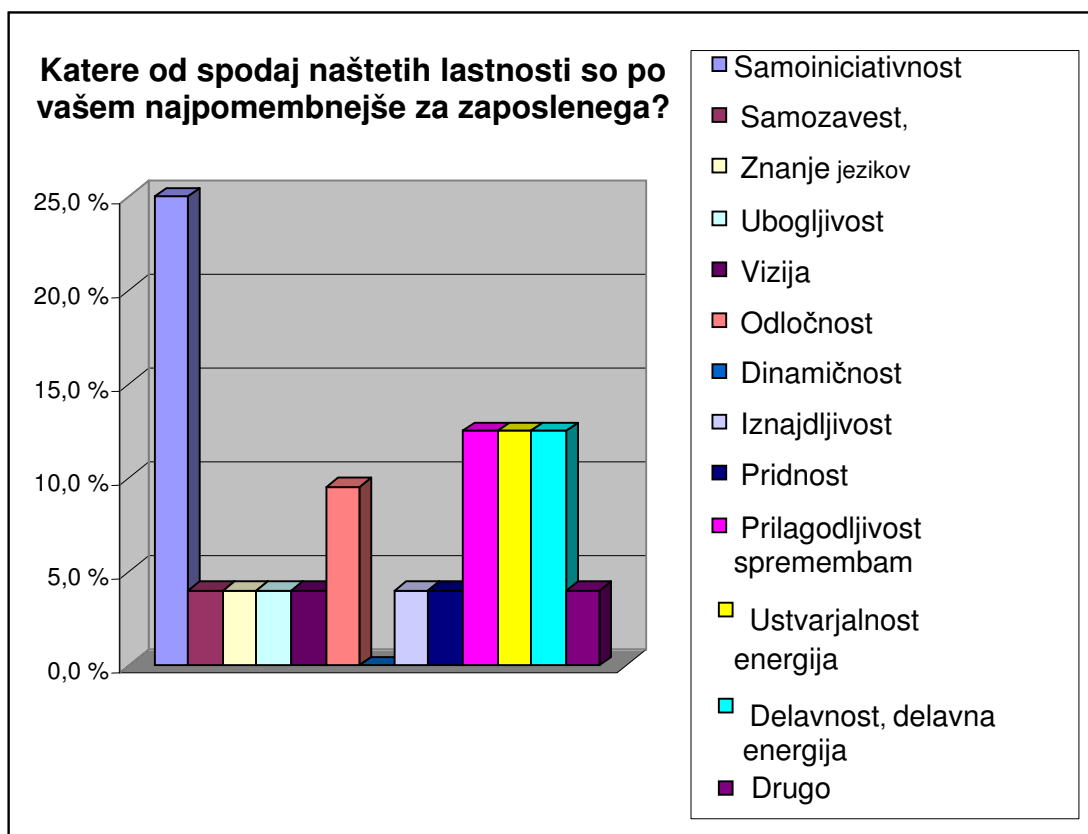
1. Ni sposoben upravljati zahtevanih del v okviru naših pričakovanj	37,5 %
2. Se nikakor ne more vključiti v okolje	0,0 %
3. Deluje destruktivno in demotivacijsko	12,5 %
4. Veliko govori, a malo naredi	0,0 %
5. Se ne zna prilagajati nenehnim spremembam	50,0 %
6. Ima neprimerno izobrazbo	0,0 %
7. Ima neprimerne osebnostne lastnosti	0,0 %
8. Drugo	0,0 %



37,5 % se je za najslabši izbor odločilo da kandidat ni sposoben upravljati zahtevanih del v okviru naših pričakovanj, 12,5 % da deluje destruktivno in demotivacijsko in pa 50,0 % da, se ne zna prilagajati nenehnim spremembam .

12. Katere od spodaj naštetih lastnosti so po Vašem mnenju najpomembnejše za zaposlenega ?

1. Samoiniciativnost	25,0 %
2. Samozavest	4,0 %
3. Znanje jezikov	4,0 %
4. Ubogljivost	4,0 %
5. Vizija	4,0 %
6. Odločnost	9,5 %
7. Dinamičnost	0,0 %
8. Iznajdljivost	4,0 %
9. Pridnost	4,0 %
10. Prilagodljivost spremembam	12,5 %
11. Ustvarjalnost	12,5 %
12. Delavnost, delavna energija	12,5 %
13. Drugo	4,0 %

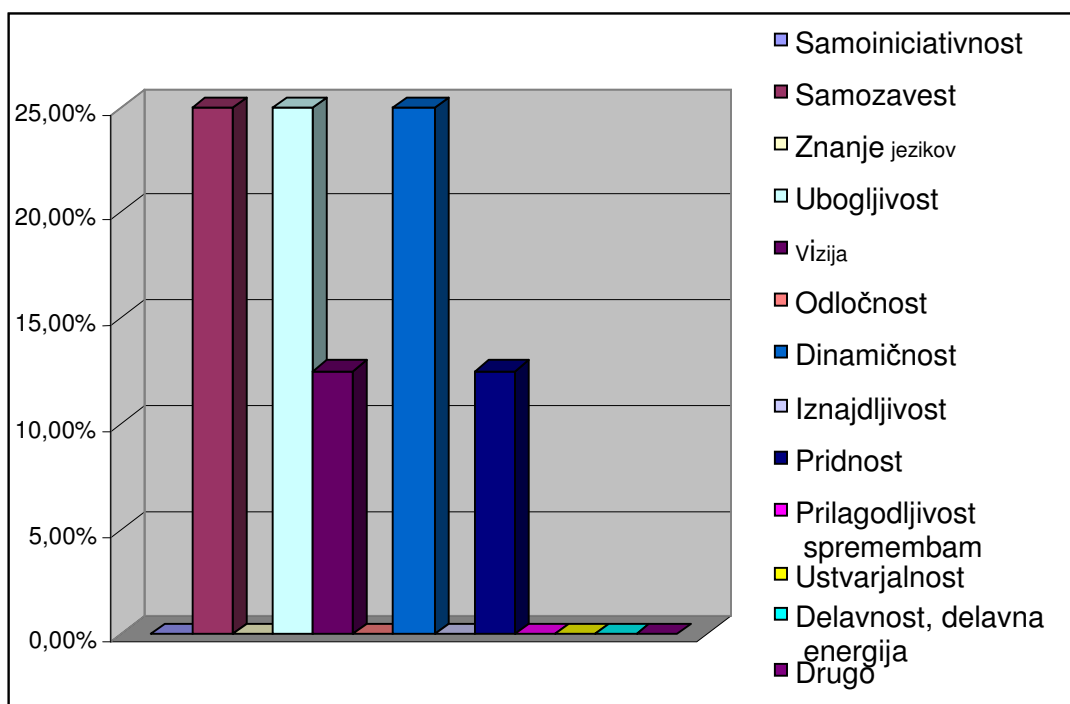


Na to vprašanje so anketiranci odgovorili čisto različno. 25 % jih je za samoiniciativnost, 4 % pa so za znanje jezikov, ubogljivost, vizijo, iznajdljivost, pridnost in pa drugo. 9,5 % jih je za odločnost in 12,5 % pa za prilagodljivost

spremembam, ustvarjalnost in delavnost, delovno energijo

13. Katere od zgoraj naštetih lastnosti so po Vašem za zaposlenega najmanj pomembne?

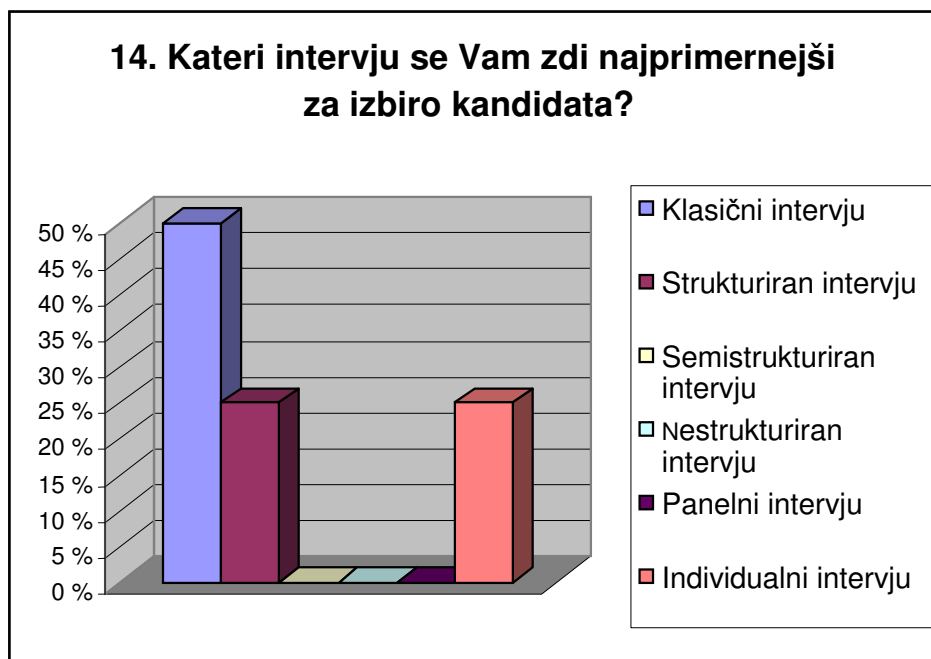
1.	Samoiniciativnost	0,0 %
2.	Samozavest	25,0 %
3.	Znanje jezikov	0,0 %
4.	Ubogljivost	25,0 %
5.	Vizija	12,5 %
6.	Odločnost	0,0 %
7.	Dinamičnost	25,0 %
8.	Iznajdljivost	0,0 %
9.	Pridnost	12,5 %
10.	Prilagodljivost spremembam	0,0 %
11.	Ustvarjalnost	0,0 %
12.	Delavnost, delavna energija	0,0 %
13.	Drugo	0,0 %



Na to vprašanje so anketiranci odgovarjali različno. 25,0 % se je odločilo za samozavest, 25,0 % se je odločilo za ubogljivost, 12,5 % se je odločilo za vizijo, 25,0 % se je odločilo za dinamičnost, 12,5 % pa za pridnost.

14. Kateri intervju se Vam zdi najprimernejši za izbiro kandidata?

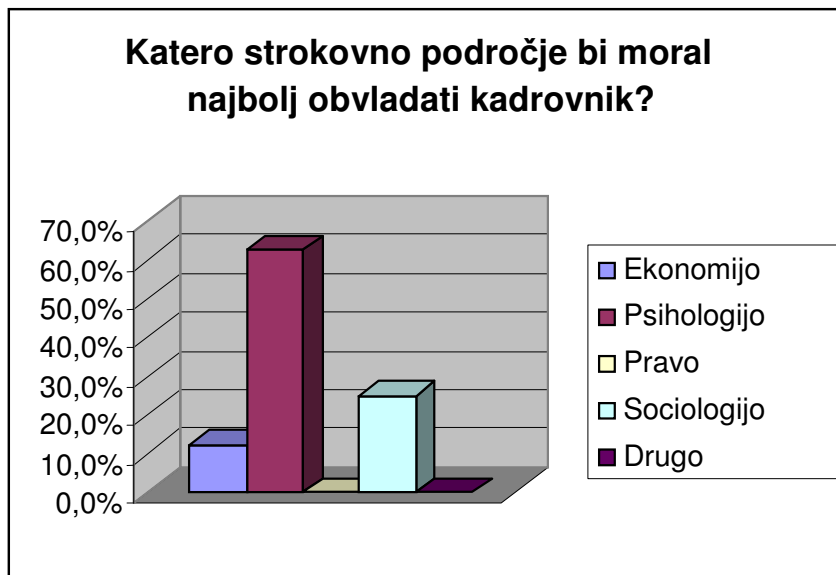
1.	Klasični intervju	50 %
2.	Strukturiran intervju	25 %
3.	Semistrukturiran intervju	0 %
4.	Nestrukturiran intervju	0 %
5.	Panelni intervju	0 %
6.	Individualni intervju	25 %



Kar 50 % anketirancev je bilo mnenja, da je najpomembnejši klasični intervju, 25 % jih je bilo menilo, da strukturiran intervju, 25 % pa jih je mnenja, da individualni intervju.

15. Katero strokovno področje bi moral najbolj obvladati kadrovnik?

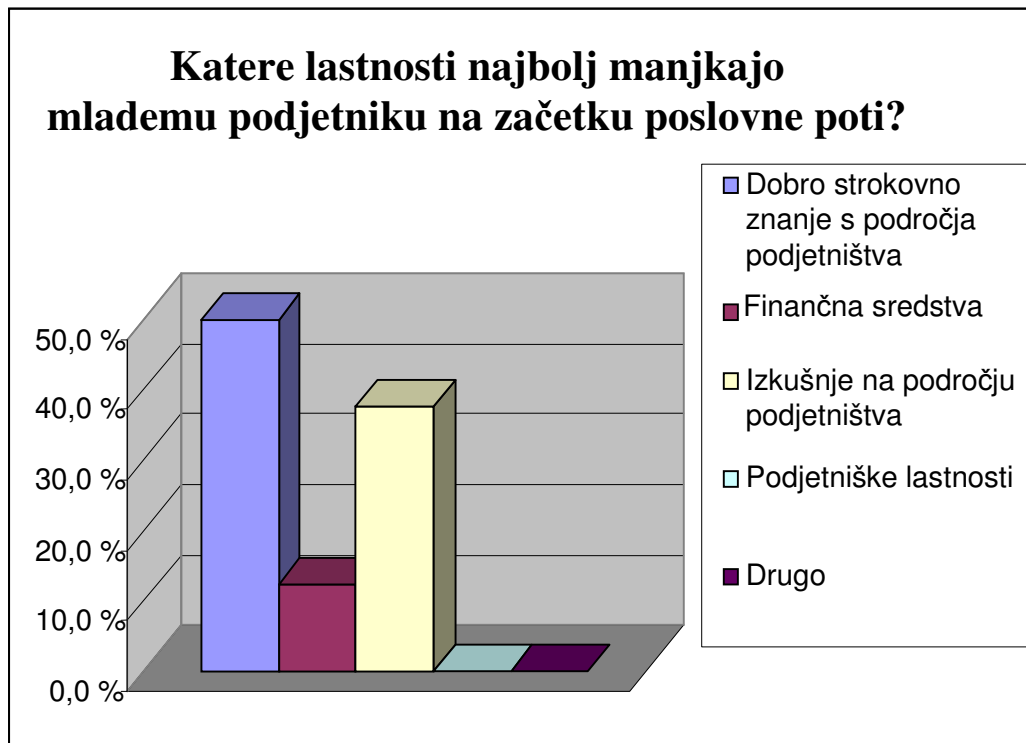
1. Ekonomijo	12,5 %
2. Psihologijo	62,5 %
3. Pravo	0,0 %
4. Sociologijo	25,0 %
5. Drugo	0,0 %



Po mnenju anketirancev bi moral kadrovnik najbolj obvladati psihologijo, kar meni 62,5 %, na drugem mestu sociologijo, za kar se je odločilo 25 % in 12,5 % se je odločilo za ekonomijo.

16. Katere lastnosti najbolj manjkajo mlademu podjetniku na začetku poslovne poti?

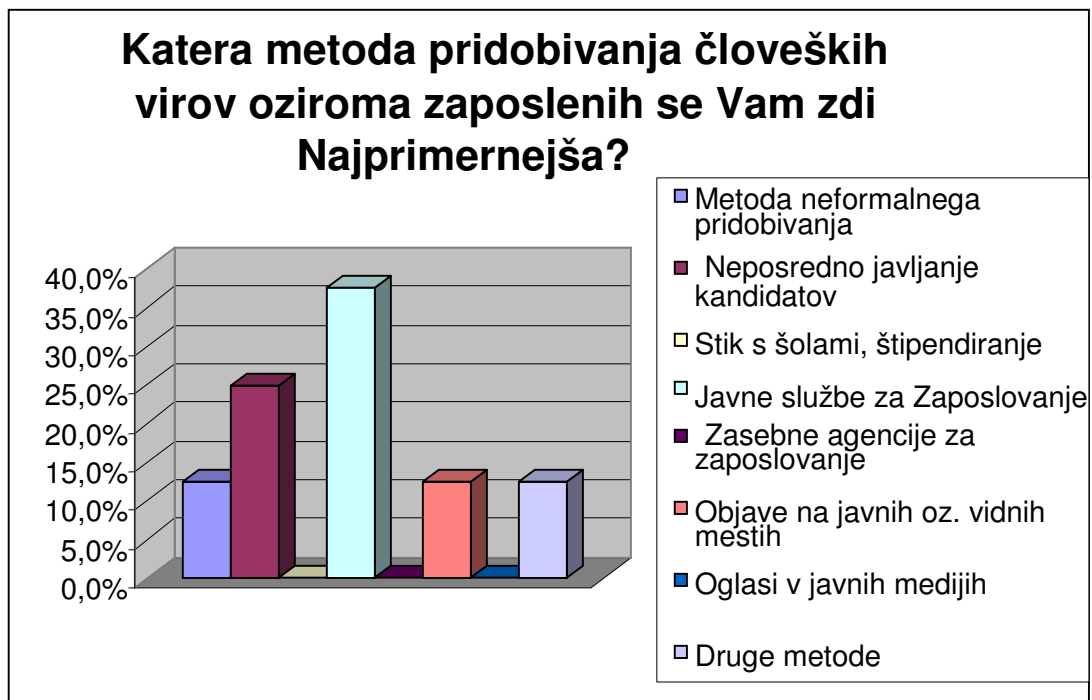
1. Dobro strokovno znanje s področja podjetništva	50,0 %
2. Finančna sredstva	12,5 %
3. Izkušnje na področju podjetništva	37,5 %
4. Podjetniške lastnosti	0,0 %
5. Drugo	0,0 %



50 % vprašanih je odgovorilo, da dobro strokovno znanje s področja podjetništva, 37,5 % jih meni da izkušnje na področju podjetništva in 12,5 % pa, da finančna sredstva.

17. Katera metoda pridobivanja človeških virov oziroma zaposlenih se Vam zdi najprimernejša?

1. Metoda neformalnega pridobivanja	12,5 %
2. Neposredno javljanje kandidatov	25,0 %
3. Stik s šolami, štipendiranje	0,0 %
4. Javne službe za zaposlovanje	37,5 %
5. Zasebne agencije za zaposlovanje	0,0 %
6. Objave na javnih oz. vidnih mestih	12,5 %
7. Oglasi v javnih medijih	0,0 %
8. Druge metode	12,5 %



12,5 % se je odločilo za metodo neformalnega pridobivanja, 25,0 % za neposredno javljanje kandidatov, 37,5 % za javne službe za zaposlovanje, 12,5 % za objave na javnih oz. vidnih mestih in 12,5 % pa za druge metode.

18. Pisne prijave, ki so prvi stik med organizacijo in kandidatom, bi morale vsebovati:

1. Življenjepis s poudarkom na izobraževanju in delu	37,5 %
2. Bibliografijo, druga dela in posamezne dosežke	12,5 %
3. Kandidatovo utemeljitev, zakaj je primeren za delo, za katero se poteguje	25,0 %
4. Pričakovanja v zvezi z delom in kariero v organizaciji	12,5 %
5. Kandidatovo videnje razrešitve problemov	12,5 %



37,5 % je odgovorilo, da je najbolj pomemben življenjepis s poudarkom na izobraževanju in delu, 25,5 % kandidatovo utemeljitev, zakaj je primeren za delo, za katero se poteguje, 12,5 % pa za pričakovanja v zvezi z delom in kariero v organizaciji, Bibliografijo, druga dela in posamezne dosežke in kandidatovo videnje razrešitve problemov.

4 VREDNOTENJE HIPOTEZ

H1: Večina anketirancev meni, da je izbira zaposlenih zelo pomembna.
Ta hipoteza se je potrdila, saj so vsi anketiranci istega mnenja.

H2: Večina anketirancev meni, da slovenska podjetja ne namenjajo dovolj pozornosti izboru zaposlenih.
Ta hipoteza se ni potrdila, saj je 62,5 % anketirancev mnenja, da ne.

H3: Večina anketirancev meni, da je najpomembnejša naloga kadrovskega oddelka v podjetju izbiranje zaposlenih.
Ta hipoteza se je potrdila, saj kar 62,5 % anketirancev izrazilo mnenje da.

H4: Večina anketirancev meni, da se večina prosilcev prijavi za novo delovno mesto zaradi denarja za preživetje.
Ta hipoteza se je potrdila, saj je 62,5 % anketirancev istega mnenja.

H5: Večina anketirancev meni, da so dober kadrovnik obvladati predvsem znanje iz ekonomije
Ta hipoteza se ni potrdila, saj so rezultati anketiranja, da je to psihologija.

H6: Večina anketirancev meni, da je najprimernejša metoda pridobivanja zaposlenih objave oziroma razpisi za prosta delovna mesta na javnih oziroma vidnih mestih.
Ta hipoteza se ni potrdila, saj je 25,5 % anketirancev mnenja, da je to neposredno javljanje kandidatov.

5 SKLEPNE MISLI

Podjetja potrebujejo za svoje poslovanje tri vrste virov: materialne vire, kot so poslovna zgradba, stoji, oprema, računalniki in podobno, finančne vire in človeške vire. Vedno bolj se poudarja, da prva dva vira podjetja pridobijo skoraj pod enakimi pogoji in zaradi tega jim največjo konkurenčno prednost prinašajo človeški viri. V poslovnih revijah vedno pogosteje beremo, da morajo zaradi prej omenjenega razloga podjetja nameniti veliko več časa izbiri pravega zaposlenega za pravo delovno mesto. Vedno bolj se kaže, da so pri delu poleg strokovne izobrazbe zelo pomembne tudi osebne lastnosti zaposlenega.

Vedno bolj se kaže, da lahko kandidat izkazuje vse strokovne pogoje za zasedbo delovnega mesta in tudi na videz zgleda primeren za delovno mesto, vendar se kasneje ob delu izkaže, da zaradi svojih osebnih lastnosti ne more delati uspešno na izbranem delovnem mestu. Zato je vloga kadrovnika pri izboru kandidata in spremljanju zaposlenih zelo pomembna za uspeh podjetja.

6 LITERATURA IN VIRI

LIPIČNIK, Bogdan. 2002. Organizacija podjetja. Celje: Poslovno-komercialna šola Celje.

LIPIČNIK, Bogdan. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. Celje: Poslovno-komercialna šola Celje.

MOŽINA, Stane. 1994. Management. Celje: Poslovno-komercialna šola Celje.

7 ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Spol M Ž
2. Starost: a) od 19-30 let b) od 31-40 let c) od 41-50 let
č) 50 in več
3. Dijak 2. PTI Redni študent Izredni študent
4. Menite, da je za podjetje izbira zaposlenih?
5. Kaj je po Vašem mnenju za podjetje najpomembnejše?
6. Menite, da kadrovniki v slovenskih podjetjih namenjajo dovolj pozornosti izbiri zaposlenih?
7. Navedite, kateri od spodaj naštetih kriterijev izbire zaposlenih se Vam zdi najprimernejši?
8. Katero od zgoraj naštetega je po Vašem mnenju najmanj pomembno za izbira kandidata?
9. Na osnovi česa se zaposleni odloča za zaposlitev?
10. Katera naloga kadrovskega oddelka v podjetju je najpomembnejša?
11. Kaj je najslabše od spodaj naštetih slabih izborov ?
12. Katere od spodaj naštetih lastnosti so po Vašem mnenju najpomembnejše za zaposlenega ?
13. Katere od zgoraj naštetih lastnosti so po Vašem za zaposlenega najmanj pomembne?
14. Kateri intervju se Vam zdi najprimernejši za izbiro kandidata?
15. Katero strokovno področje bi moral najbolj obvladati kadrovník?
16. Katere lastnosti najbolj manjkajo mlademu podjetniku na začetku poslovne poti?
17. Katera metoda pridobivanja človeških virov oziroma zaposlenih se Vam zdi najprimernejša?
18. Pisne prijave, ki so prvi stik med organizacijo in kandidatom, bi morale vsebovati?