



Fakulteta za organizacijske vede

Diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija
Organizacija in management kadrovskih in
izobraževalnih procesov

PROCES ZAPOSLOVANJA KADROV V PODJETJU X

Mentorica: doc. dr. Vesna Novak

Kandidatka: Maja Šegatin

Kranj, maj 2014

ZAHVALA

Ob tem pomembnem dogodku bi se rada zahvalila svoji mentorici doc. dr. Vesni Novak za izredno potrpežljivost, prijaznost, svetovanje, motivacijo in spodbudo pri nastajanju diplomskega dela.

Iz srca bi se zahvalila tudi mojim najbližjim za njihovo motivacijo, spodbudne besede, predvsem pa za veliko mero razumevanja ter potrpežljivosti.

Zahvala gre prav tako SRČV, ki me je pri izdelavi naloge ustrezno usmerjala ter mi podajala ustrezne strokovne iztočnice.

Ob enem bi se zahvalila tudi vsem anketirancem za njihovo korektno in popolno sodelovanje pri moji izvedeni anketi.

Kot zadnje najlepša hvala vsem, ki so mi kakorkoli pomagali ter vsem tistim, ki so me med študijem spodbujali, mi stali ob strani in se skupaj z menoj veselili študijskih uspehov. Brez njih in njihove pomoči bi bila pot do zaključka mojega študija veliko bolj naporna.

POVZETEK

Pogovor o zaposlovanju je dandanes ena najpogostejših in hkrati pomembnejših tem v socialnem in gospodarskem okolju držav širom sveta. V času svetovne gospodarske krize in svetovnega kolapsa na področju zaposlovanja so delodajalci še kako bolj pozorni pri zaposlovanju novega kadra, ki ga potrebujejo za uresničitev in doseg svojih ekonomsko gospodarskih ciljev. Delodajalci so tisti, ki kader iščejo in se prilagajajo razmeram na trgu ter tudi smerem današnje delovne zakonodaje, ki nalaga delodajalcem vse več zakonskih obligacij in vse manj mahinacije pri izbiri svojega kadra. Tako je danes slika na trgu delovne sile takšna, da je vse več povpraševanja po delu in vse manj prostih delovnih mest, kar kaže na izrazito neravnovesje. Hkrati s tem imajo delodajalci čedalje zahtevnejše kriterije pri izbiri novo zaposlenih, v okviru nove zakonodaje so lažja in hitrejša odpuščanja, vse več je stečajev podjetij, stavk zaposlenih in drugih podobnih anomalij, ki so v nasprotju z zdravim gospodarskim okoljem. Tako imajo danes redka podjetja, ki še zaposlujejo, izredno velik problem, kako ob tej masi brezposelnih ljudi izbrati najprimernejšo osebo oziroma kandidata. Poslužujejo se tako najrazličnejših standardnih metod in prijemov za izbiro in selekcijo, vse pogosteje pa posegajo tudi po različnih alternativah.

V diplomski nalogi so zajete teoretične osnove o kadrovskih procesih, o pridobivanju kadrov, njihovi selekciji in izbiri, planiranju, uvajanju in nadaljnjem razvoju kadrovskega managementa. Rdeča nit diplomske naloge se navezuje na obstoječe razmere na trgu delovne sile, na katerega v največji meri vpliva bolj ali manj uspešno poslovanje podjetij, na podlagi česar zavisijo oblike, metode in tehnike zaposlovanja kadrov, kakor tudi pogostost in način objavljanja prostih delovnih mest. V nalogi je, tudi s pomočjo anketnega vprašalnika, pojasnjena raziskava, s katero se je analitično ugotovilo in potrdilo, ali je podjetje X svojim kadrom dejansko omogočilo to, kar so jim ponudili pred začetkom nastopa službe, torej na razgovoru o zaposlitvi. Rezultati analize so tekom raziskave podjetja X in izvedbe ankete novo zaposlenih izkazali, da odstopanj med navedbami ponujenih delovnih zadolžitev, ugodnosti, navedb o delovnih razmerah in drugo pred sklenitvijo delovnega razmerja ter med ugotovljenim dejanskim stanjem po nastopu službovanja praktično ni bilo.

KLJUČNE BESEDE:

- proces zaposlovanja kadrov;
- izbor kandidatov;
- zaposlovanje kadrov.

ABSTRACT

The job interview is nowadays one of the most common and at the same time the most important subjects in the social and economic environment in countries all over the world. In these times of worldwide economic crisis and employment market collapse employers are even more attentive to what kind of staff they employ to achieve their economic goals. Employers are the ones who are searching for staff and are adapting to market conditions and the directives of modern day employment legislation, which imposes on employers increasing legislative obligations and less chance of machinations in choice of staff. The picture on the employment market shows an increase in demand for work and at the same time an increasing number of vacancies - a clear sign of imbalance. At the same time the employers have stricter criteria for new employees, new legislation enables easier and faster layoffs, an increasing number of companies is filing for bankruptcy, employees are going on strike, and other similar anomalies, which are in contrast to a sound economic environment. The few companies that are still hiring new employees encounter problems trying to choose the most suitable person out of this mass of the unemployed. They opt for all the different common methods and approaches to choose and select, but they also increasingly make use of alternative approaches to the problem.

The thesis encompasses the theoretical principles of staff processes, staff recruitment, selection and choice, planning, integration, and development of staff management. The emphasis of this thesis lies in the existing conditions on the employment market, which are being most importantly influenced by more or less successful operating performances of companies, on which the different ways, methods, and techniques of staff employment are based, as well as the frequency and way of advertisement of available jobs. The thesis also contains the explanation of a survey - conducted in the form of a questionnaire - which analytically establishes and confirms if company X has actually fulfilled what it had offered before the actual start of employment, i.e. at the job interview. The results of the analysis - during the research in company X and the survey of new employees - show that there was basically no difference between the promised work obligations, benefits, statements of working conditions before the start of employment and the conditions at the actual work place.

KEYWORDS:

- employment process;
- choice of candidates;
- employment of staff.

KAZALO

1	UVOD	1
1.1.	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2.	PREDSTAVITEV POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA X.....	2
1.3.	METODE DELA.....	3
2.	TEORETIČNE OSNOVE	4
2.1.	KADROVSKI PROCESI	4
2.2.	PLANIRANJE KADROV	6
2.2.1.	NAČELA PLANIRANJA KADROV V ORGANIZACIJI.....	8
2.3.	PRIDOBIVANJE KADROV.....	9
2.3.1.	INTERNO PRIDOBIVANJE KADROV	9
2.3.2.	EKSTERNO PRIDOBIVANJE KADROV	10
2.4.	SELEKCIJA IN IZBIRANJE KADRA	13
2.5.	UVAJANJE IN RAZVOJ KADROV	17
3.	OBSTOJEČE STANJE	17
3.1.	ZAPOSLOVANJE KADROV V PODJETJU X.....	17
3.2.	PLANIRANJE KADROV V PODJETJU X	18
3.3.	PRIDOBIVANJE KADROV V PODJETJU X.....	18
3.4.	IZBOR KADROV V PODJETJU X.....	18
3.5.	UVAJANJE IN RAZVOJ KADROV V PODJETJU X	22
4.	RAZISKAVA.....	23
4.1.	NAMEN RAZISKAVE V PODJETJU X.....	23
4.2.	NAČIN IN POTEK ANKETIRANJA.....	23
4.3.	PREDSTAVITEV REZULTATOV ANKETE	24
4.4.	ODGOVORI NA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	32
4.5.	PREDLOGI	34
5.	ZAKLJUČKI	36
	LITERATURA IN VIRI	37
	PRILOGE	38
	KAZALO SLIK	41
	KAZALO TABEL.....	41
	KAZALO GRAFIKONOV.....	41
	KRATICE IN AKRONIMI.....	42

1 UVOD

1.1. PREDSTAVITEV PROBLEMA

Naše preteklo delo in opažanja v delovni organizaciji podjetja X nas je pripeljalo do izbora tematike, na podlagi katere sestoji pričujoče diplomsko delo. Zavedamo se, da so minili časi, ko je država delno financirala posamezno storitveno oziroma proizvodno dejavnost in ko uspešnost delovanja posameznega podjetja ni bilo bistveno merilo za njegov obstoj. V zadnjih letih so zahteve različnih ministrstev Vlade RS čedalje večje, podpornih finančnih sredstev za gospodarski razvoj podjetij pa čedalje manj. Velika obremenitev za slovenska podjetja pa dandanes predstavlja tudi vse hujša konkurenca svetovnih trgov. Poleg osamosvojitve na državni ravni smo se osamosvajali tudi na gospodarskem tržišču vse od začetka 90 let prejšnjega stoletja, kar je vodilo v velike socialne in ekonomske spremembe v naši domovini. Zaradi pojava recesije, zviševanja vseh možnih stroškov v podjetjih in zviševanja stroškov za delovanje države so bila podjetja prisiljena pričeti drastično zniževati stroške za svoje poslovanje, kar pa v manjši ali večji meri občutimo tudi zaposleni. Zaradi slednjega smo se večina zaposlenih v Sloveniji prisiljeni nenehno prilagajati spremembam v delovnem okolju, odpuščanje kadra je postalo nekaj vsakdanjega, kar pripomore k povečevanju proste delovne sile, le to pa niža ceno dela. Vsako uspešno podjetje se ob tem zaveda dejstva, da za lasten obstoj potrebuje na prvem mestu kvaliteten kader. Ključno vlogo pri tem mora imeti kadrovski management, ki mora polagati veliko pozornosti pri ustrezni izbiri kakovostnega kadra. Tako je proces zaposlovanja in izbira pravilnega kadra prva najpomembnejša naloga za uspešno poslovanje podjetja.

Delodajalci v preteklosti niso imeli tako velikih možnosti zaposlovanja, kot imajo to sedaj v času gospodarske krize. Na razpolago je vse več brezposelnih, ki so pripravljene za manjša plačila delati več in prav tako bolj pripravljene sodelovati pri vsakodnevnih hitrih spremembah delovnega procesa. Delodajalci, ki še zaposlujejo, imajo sedaj čedalje večje možnosti, da izberejo čim bolj kvaliteten in sebi primeren kader, pri tem pa so načini, ki jih pri selekciji uberejo, prosti in odvisni od različnih potreb in želja delodajalca. Pri selekciji kadra mora biti delodajalec pozoren predvsem na dejstvo ali je kandidat ustrezno motiviran za ponujene mu delovne naloge in ali kandidat pri tem, v kolikor je takšna poslovna praksa delodajalca, izkazuje naklonjenost dolgotrajnejšim zaposlitvenim procesom. V primeru, da slednje ne drži in se med procesom zaposlovanja novih kadrov dogajajo odstopanja od okvirov zahtev kadrovskega managementa, se s tem podjetju povzroča škoda. Po kandidatovem nastopu službe dalje je delodajalec primoran, da izbrani kader pravilno usmerja, skrbi za njegov razvoj ter motiviranost, s čimer mu vzbuja vzajemno povezanost, zaupanje in pripadnost podjetju. Zaposlovanje je torej kompleksen proces, ki je nujen za normalno delovanje in preživetje slehernega podjetja v kateremkoli poslovnem okolju.

Pri tem je vsako podjetje postavljeno pred dilemo ali se odločiti za notranje ali zunanje kadrovanje ali celo uporabiti različne alternativne metode. Predpogoj za zasedbo delovnega mesta je tako ustrezna analiza delovnih potreb, ki jih v premnogih podjetjih opravljajo površno, kar se kasneje v postopku pridobivanja, izbora in zaposlitve izkaže kot neustrezen končen izbor kandidata.

Drugi problem, ki ga bomo izpostavili in opisali v tej nalogi je problem, ki lahko nastane pri izboru kandidatov, kateri so se na sam razpis prijavili v večjem številu. Slednje vzame kadrovskemu managementu veliko preveč časa za preučevanje njihovih vlog, kar podaljšuje proces izbora. Kot primer se lahko zgodi, da povsem po krivici izpustimo kakšnega od zelo dobrih kandidatov. Z ustrezno metodologijo izbora se omenjenemu problemu izognemo, s čimer skrajšujemo proces iskanja kandidatov ter zmanjšamo možnosti izbora napačnega (Belčič, 2002, str. 13-14).

Za uspešno delovanje podjetja mora management vložiti veliko napora za primerno uvajanje, razvoj, nadaljnjo izobraževanje in ustvarjanje ustreznih delovnih pogojev zaposlenih, kar omogoča, da bodo le ti inovativni in kreativni. Ob tem mora management poskrbeti za ustrezno motivacijo in nagrajevanje kadra, saj s tem prepreči njihovo izgubo oziroma preveliko fluktuacijo.

V današnjih časih je takšnih managementov v podjetjih malo, le ti se ne zavedajo pomena, kako nujen je kakovosten kader za podjetje ter ne izvajajo strateških prijemov za ohranitev kvalitetnega obstoječega kadra.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti:

- **Ali so se v praksi udeležili dogovori in izpolnila pričakovanja, ki sta jih pred pričetkom zaposlitve sklenila in pridobila delodajalec ter novo zaposleni?**
- **Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih z delovnim procesom?**

1.2. PREDSTAVITEV POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA X

Podjetje X, ki ga predstavljamo, je največje slovensko podjetje, ki se ukvarja s prodajo energentov ter proizvodnjo in prodajo energije, pri tem je njihovo poslovanje razširjeno na prodajo naftnih derivatov, zemeljskega plina, različnih drugih energentov ter celo vrsto ostalega prodajno tržnega asortimana in storitev. Podjetje je predvsem na slovenskem ozemlju uveljavljeno že vrsto let in ima dolgoletno tradicijo poslovanja na trgu z energijo ter ostalih različnih trgov, praktično se uvršča med eno izmed največjih slovenskih trgovskih družb, saj v Republiki Sloveniji sodi med podjetja z največjimi prihodki od prodaje in storitev.

Podjetje X se ukvarja tako z uvozom kot tudi izvozom, vendar največji delež svojih poslov opravi prav v Sloveniji, kateri predstavlja 80 % od vseh prihodkov prodaje izdelkov in storitev. Podjetje X se prav iz razloga velikih prihodkov v poslovanju uvršča med velike družbe in sicer po vrednosti aktive, ustvarjenega čistega dobička od prihodkov ter po številu zaposlenih, kar so poglobitni razlogi, da podjetje uspešno posluje na domačem trgu.

Podjetje X je delniška družba, katero je v lasti velikega števila delničarjev, največji delež izmed njih je še vedno posredno v državni lasti. Poglobitno poslovno dejavnost delniške družbe predstavljajo naftni derivati, s katerimi podjetje oskrbuje pretežno slovenski trg, nekaj pa tudi tuje trge.

Poleg oskrbe z naftnimi derivati se glede na krizne situacije doma in po svetu podjetje X ukvarja tudi z blagom široke potrošnje in storitvami, katere prinese ostalih 20 % poslovnega prihodka v podjetje. Odgovorni management se pri tem zaveda, da se dolgoročno ne more oklepati samo ene zvrsti poslovanja, zato se ukvarja z več segmenti naenkrat, v kar ga sili dolgoročno nestabilno konkurenčno poslovno okolje, v katerem posluje. Pri tem izvaja prodajne aktivnosti blaga in storitev kot so plini, toplotna in električna energija, nekatere okoljske dejavnosti, obnovljivi viri energije ter široka potrošnja.

Kljub temu, da je največji delež poslov podjetja X na slovenskem ozemlju, se v prihodnosti nagiba k razširjenju poslovanja na tistih tujih trgih, ki so težje dostopna, vendar so obetavna kljub večjim tveganjem in dodatnim večjim vstopnim stroškom.

Hkrati podjetje X razpolaga z uveljavljeno krovno blagovno znamko in drugimi prepoznavnimi izdelčnimi oziroma storitvenimi znamkami kot so: X klub, trgovine X. Kljub temu da družbo odlikujeta močan tržni in finančni položaj v državi, nanjo bistveno vplivajo cene naftnih derivatov, regulirane s strani vladne Uredbe o preoblikovanju cen naftnih derivatov Republike Slovenije. Vendar ima podjetje X kljub temu dejstvu izdelano dobro dolgoročno strategijo, razvejana in sodobna maloprodajna mreža pa jim omogoča absolutno konkurenčno prednost na domačem trgu (Interno gradivo podjetja X, 2012).

1.3. METODE DELO

Pri izdelavi diplomske naloge smo uporabili naslednje metode:

- deskriptivno metodo; s katero smo proučevali domačo strokovno literaturo s področja pridobivanja in izbiranja kadrov;
- metodo anketiranja; pri čemer smo izvedli anketo med zaposlenimi za pridobitev ključnih informacij;
- metodo statistične obdelave podatkov; s katero smo dobili končne realne rezultate ankete in s tem možne rešitve problema.



Slika 1: Abstraktna ponazoritev načrtovanja po deskriptivni metodi (Vir: Asesora Consulting)

2. TEORETIČNE OSNOVE

2.1. KADROVSKI PROCESI

Kadrovski proces lahko v splošnem definiramo kot tok medsebojno povezanih, soodvisnih dogodkov in aktivnosti, ki postopno potekajo v smeri doseganja nekega namena, cilja ali rezultata (Florjančič et al. v Novak, 2008, str. 84).

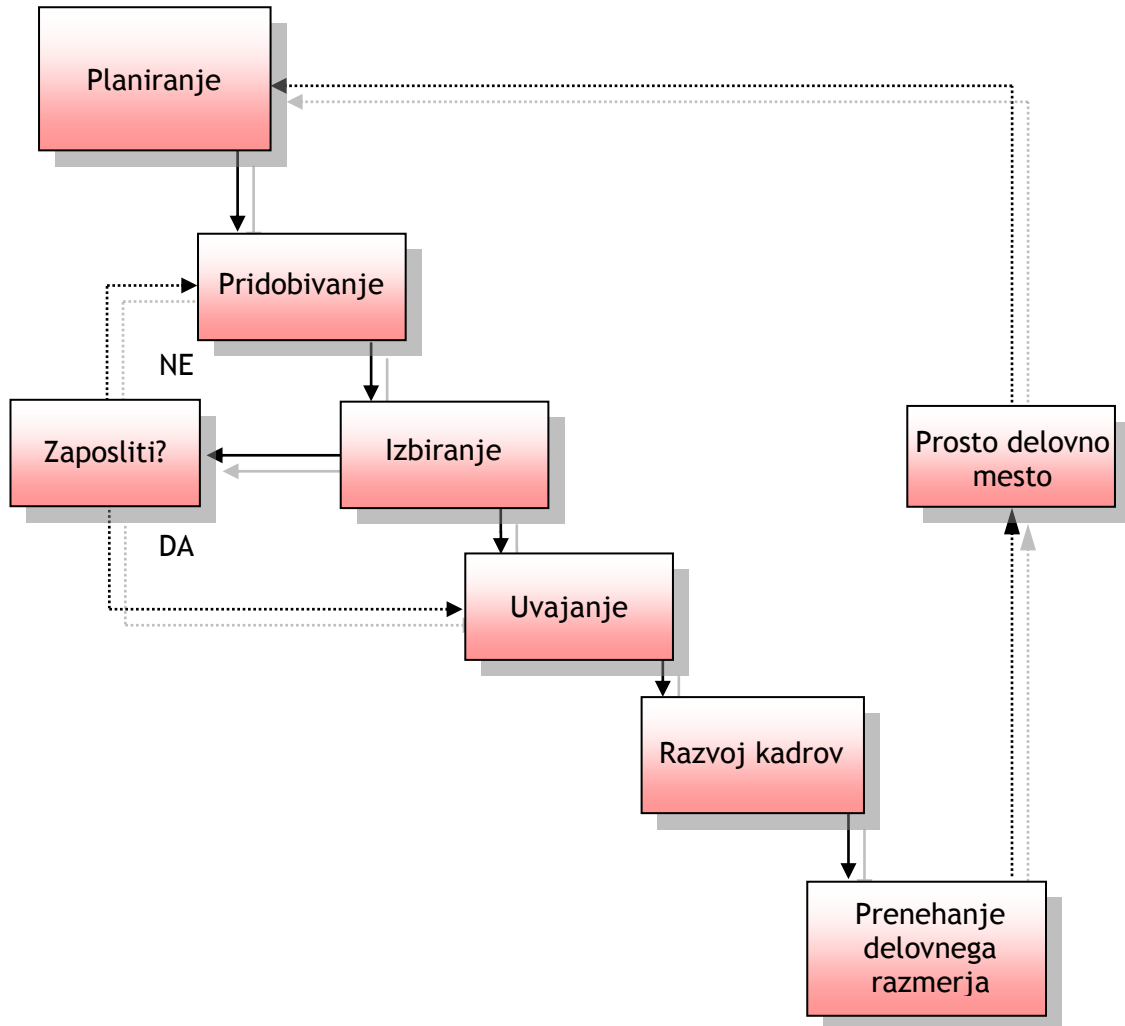
Ne daleč nazaj se kadrovskim procesom in kadrovski funkciji ni posvečalo takšne pozornosti, kot se ji posveča danes. Tako je kadrovski proces dejansko obsegal samo ažurno vodenje kadrovskih evidenc ter s tem pripravo dokumentov ob sklenitvah novih zaposlitev. Danes temu ni več tako, saj se je kadrovski proces in njegova funkcija precej razvila in sicer ob pomoči vse naprednejše informacijske podpore, vse bolj aktivnega vključevanja vodij in preostalih nadrejenih v sam kadrovski proces ter nenehno vključevanje zaposlenih v aktivnosti dela za doseg skupnih ciljev posameznega podjetja. Prav tako so se vodje podjetij precej pričele povezovati s svojimi zaposlenimi, kar vzpodbuja njihovo učinkovitost in se le ta kaže pri ocenjevanju njihove delovne uspešnosti, kompetencah in izobraževanju.

Poleg izraza kadrovska funkcija se danes vse bolj uveljavlja izraz ravnanje s človeškimi viri oziroma kratica (HRM - Human Resource Management). Kot danes uveljavljen izraz ima pomembno vlogo pri strateških odločitvah, saj ljudje oziroma zaposleni in njihovi vodje kot med seboj dobro povezani sodelavci pripomorejo k pravilnejšim izbiram poslovnih odločitev za doseg zastavljenih ciljev. Vendar pa človeški vir ali kader sam od sebe ne bo učinkovito deloval, če ga ob tem kdo od odgovornih ne bo podpiral in nad njim izvajal primeren monitoring. To je dejansko tudi najpomembnejša funkcija vodij, nadrejenih in preostalih managerjev, če želijo za podjetje in zaposlene dosegati skupne zastavljene rezultate in cilje.

Takšno kadrovanje oziroma kadrovski procesi danes niso samo administrativni ukrepi ampak mnogo več, imajo pomembno svetovalno funkcijo, ki je osredotočena tako navzven kakor tudi navznoter in prevzema proaktivno vlogo v posameznih podjetjih. Tako se mora kadrovski proces kot tak prepletati z drugimi procesi v podjetjih in organizacijah, kar vključuje načrtovanje kadra, njegov sprejem ob zaposlitvi, razporeditev na delovno mesto, razvoj in nenehno nadgradnjo njegovega delovnega okolja, organizacijo za dodatna izobraževanja, pregled psihičnih in fizičnih sposobnosti zaposlenih ter prav tako nadzor nad pogoji dela, v katerih delo opravljajo. Dejansko kadrovski proces vključuje vse segmente v podjetjih, ki so povezani s človeškimi viri oziroma z zaposlenimi ljudmi. Prvenstveno je sam proces usmerjen na človeka, njegove sposobnosti, znanje, veščine in stopnjo motiviranosti ter vključenost v podjetje.

Kadrovski proces je neke vrste načrt, na podlagi katerega se najprej odvijajo operacije kadrovskega managementa kot so planiranje prostih delovnih mest, razpisi, vabila na razgovore, selekcije kandidatov, uvajanje novega kadra, čemur vse sledi nadaljnjo spremljanje kariere novo zaposlenega ter skrb za njegov poslovni napredek.

Zgoraj opisani potek procesa traja vse do prenehanja delovnega razmerja z delavcem, pri čemer se, razen kadar ne pride tudi do sočasne ukinitve delovnega mesta, le to sprostí in proces kadrovanja se prične znova (Novak, 2008, str. 84). Slednje je ponazorjeno v organigramu na spodnji sliki 2.



Slika 2: Proces kadrovanja (Hellriegel, et al. v Novak, 2008, str. 85)

V nadaljevanju opisujemo vse predstavljene aktivnosti v procesu zaposlovanja kadrov.

2.2. PLANIRANJE KADROV

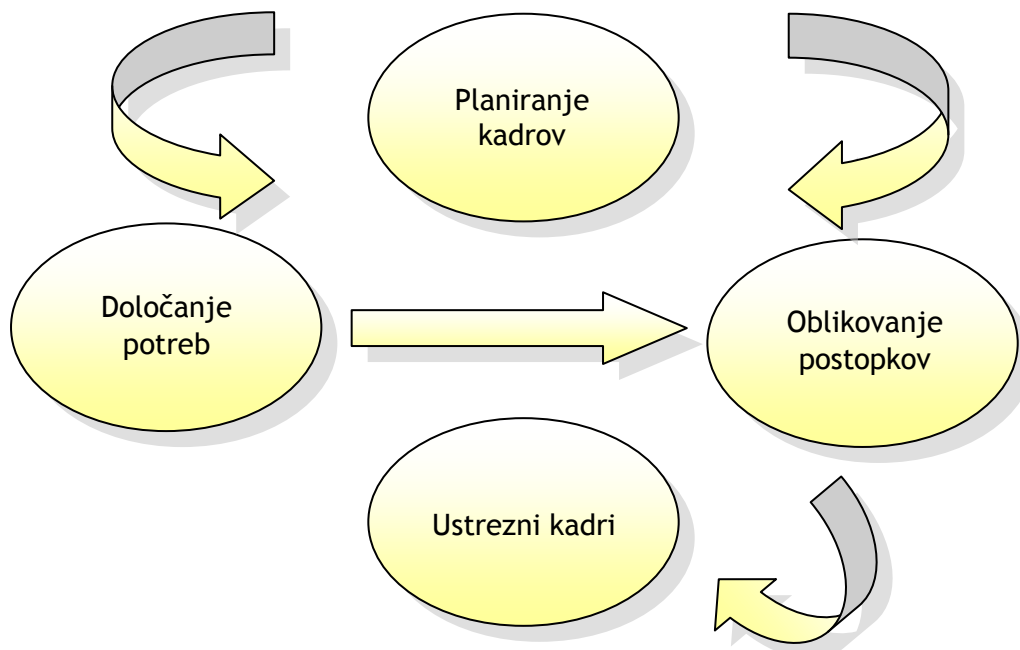
Načrtovanje kadra dejansko sodi med niz aktivnosti, s katerimi želi podjetje in organizacija doseči svoje zastavljene cilje. V primeru že poprej omenjenih operacij kadrovskega managementa je v prvi fazi v povezavi s človeškim virom samo načrtovanje osredotočeno predvsem v pridobivanje čim bolj primerne kadra za svoje podjetje. V kasnejši fazi pa ne gre samo za pridobivanje, ampak tudi ohranjanja le-tega. S planiranjem se prične takrat, ko si podjetje oziroma organizacija zada točno določeno število novega kadra, ki ga potrebuje za jasno določene lastne delovne procese. Obstajajo namreč organizacije, ki pridobivajo kader morda samo za določeno obdobje ali ob povečanem obsegu dela, vendar v ta kader ne namerava vlagati oziroma ga obdržati dolgoročno.

Prvo fazo v procesu kadrovanja sestavlja določitev profila kadra, ki ga podjetje potrebuje. Gre za tako imenovani kontinuirani proces, ki mora biti del strateškega načrtovanja in se mora dejansko ujemati s kadrovskim načrtom oziroma planiranjem kadra, ter s samo sistematizacijo kadra, iz katere mora biti jasno razvidno, kakšen kader se planira in potrebuje v prihodnosti. Prav tako moramo pri planiranju in sistematizaciji delovnih mest podati tudi podatek o pričakovani fluktuaciji in absentizmu, ki sta kot pojava stalno prisotna v delovnem okolju.

Ob planiranju kadra moramo torej izhajati iz naslednjih vprašanj in si nanje tudi odgovoriti:

- ali ustreza število in strokovnost zaposlenih potrebam obstoječih delovnih procesov?
- ali vsi zaposleni v podjetju optimalno izkoriščajo svoje sposobnosti?
- ali poznamo prihodne kadrovske potrebe podjetja?
- kako pridobiti primerni kader, ki bo ustrezal prihodnjim potrebam?

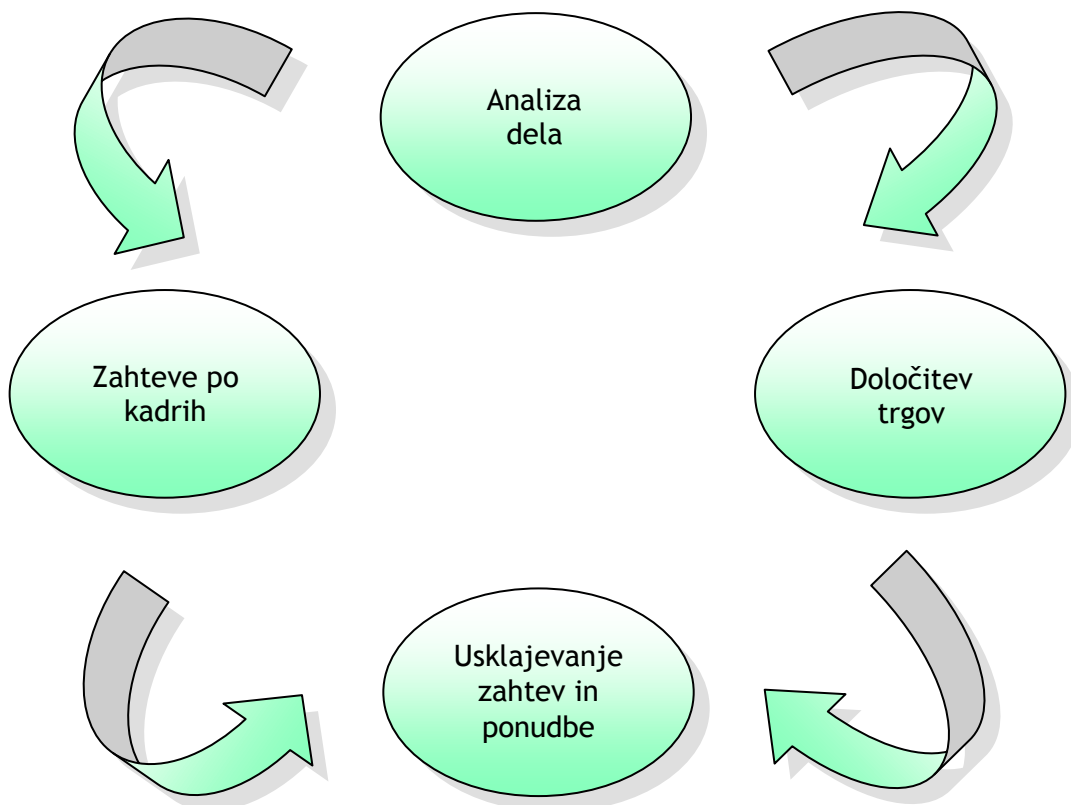
Profil kadra se ugotavlja na osnovi sistematizacije dela ter izdelave psihofizičnih profilov za določene skupine delovnih nalog oziroma posamezne poklice. Ugotoviti je potrebno tudi število delavcev, ki jih podjetje potrebuje na osnovi analize potrebne delovne sile, analize kadrovske strukture ter na osnovi planiranja potreb po kadrih za določeno obdobje. Planiranje kadrov vključuje tudi planiranje rokov, v okviru katerih mora podjetje ta kader zaposliti (Merkač Skok, 2005, str. 79).



Slika 3: Planiranje kadrov - faze procesa (Merkač Skok, 2005, str. 80)

Z analizo potreb delovnega in poslovnega procesa določimo značilnosti in zahteve dela ter značilnosti posameznika, ki naj bi to delo čim bolj opravljal. Postopek kadrovanja je zahteven postopek, saj delavce združuje s položaji in funkcijskimi oddelki v podjetju ter jih integrira v kulturo organizacije. To so zahtevne naloge, ki zahtevajo specifično kombinacijo spretnosti in znanja. Pridobivanje kandidatov je zahteven postopek, prav tako izbira pravega kandidata.

Zbiranje podatkov o delu predstavlja osnovo procesa analize potreb in določanja kadrovskih zahtev. Kadrovanje je pglavitni element kadrovskega managementa. Tako kot ostale elemente kadrovskega managementa je potrebno tudi ta element gledati kot celoto - kot proces, za katerega veljajo določene zakonitosti in pri katerem se uporablja določena metodologija ter kot proces, pri katerem upoštevanje nekaterih pravil poveča možnost primerne izbire.



Slika 4: Planiranje kadrov - aktivnosti (Merkač Skok, 2005, str. 81)

2.2.1. NAČELA PLANIRANJA KADROV V ORGANIZACIJI

Kadar pride do planiranja kadra v posamezni organizaciji, se v podjetjih praviloma držijo naslednjih načel (Florjančič et al, 1999, str. 32):

- načelo znanstvenosti (gre za dolgoročno načelo, kjer se ugotavlja kakšno pomembno vlogo bo nekdo v podjetju imel in kjer nas glede na predvidevanja zanima samo končni razplet zaposlitve, to načelo zajema predvidevanja o kadru na osnovi predhodno opravljenih analiz glede na potrebe in primernost kadra);
- načelo integralnosti (gre dejansko za določeno vrsto opisa človeka z vsemi njegovimi lastnostmi in kvaliteta - takšen kakršen človek v resnici je, od tukaj naprej se razvijejo še potem štiri podzvrsti načel planiranja kadra, ki so;
 - razvojno - pričakovane spremembe razvoja kadrov;
 - inovativno - velike spremembe, nove povezave, dodatni cilji in programi;
 - alokacija - bilanca kadrov, usklajena z ekonomskimi in tehničnimi strukturami;
 - adaptivno - pri razvoju kadrov je potrebno upoštevati dogodke v okolici (domače in inozemske okoliščine);
- načelo realnosti (pomeni, da morajo biti planski kadri čim bolj realni, da ne pride do prevelikih odstopanj od pričakovanega);
- načelo realnosti in konkretnosti (pri čemer pa morajo biti planski kadri predvsem elastični in prilagodljivi, saj je iz razloga nenehnega napredka potrebno kade

nenehno prilagajati spremembam delovnih procesov oziroma tovrstne plane spreminjati, da bodo usklajeni tudi z drugimi podsistemi v organizaciji oziroma podjetju).

2.3. PRIDOBIVANJE KADROV

Pridobivanje kadrov pomeni kakršnokoli aktivnost, ki ima vpliv na število prijavljenih kandidatov na razpisano delovno mesto in seveda pripravljenost teh kandidatov sprejeti službo v primeru, da jim bo to delovno mesto ponujeno.

Za podjetje pridobivanje kadrov pomeni iskanje določenega števila kandidatov s primerno izobrazbo, znanjem in izkušnjami. Cilj podjetja je, da se na razpisano delovno mesto prijavi zadosti kandidatov, izmed katerih bodo lahko izbrali najprimernejšega. Naloga delodajalca je prepoznati kandidate, primerne za razpisano delovno mesto, s čimer bo organizacija (podjetje) pod določenimi pogoji kakovosti, prostora in časa lahko uspešno opravljala svoje naloge.

2.3.1. INTERNO PRIDOBIVANJE KADROV

Že samo termin *interno* je dovolj zgovoren, da vemo, da gre za iskanje kandidata znotraj podjetja oziroma organizacije. Tak način izbora je navadno tudi najhitrejši in tudi cenovno ugoden, vendar s seboj nosi tako negativne kakor tudi pozitivne posledice. Celoten proces je tako usmerjen v kader, ki že deluje v podjetju in je glede na njegove strokovne reference ter njegove osebne lastnosti podjetju tudi bolj ali manj poznan (Novak, 2008, str. 103-104).

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ➤ spodbuja motivacijo in delovno uspešnost; ➤ večja privrženost organizaciji; ➤ sredstvo za napredovanje; ➤ večja verjetnost dobre ocene kandidata; ➤ manj uvajanja in usposabljanja. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nezadovoljnost med neizbranimi zaposlenimi; ➤ težave z uveljavljanjem avtoritete; ➤ izbira zaradi "vrste napredovanja"; ➤ vse večja zaprtost organizacije.

Tabela 1: Prednosti in slabosti internega zaposlovanja (Vodovnik, 2007, str. 19)

V tem primeru je delodajalčeva prva misel že obstoječi zaposleni delavec, saj le tega lahko prerazporedi na podlagi obstoječe analize o kadru, ki ga ima na voljo v svojem podjetju. S tem so mu prihranjeni tako čas kakor tudi stroški zaposlitvenega procesa. Notranji viri se običajno bolje obnesejo predvsem pri kadrovanju na vodilna in vodstvena dela v podjetju. Najpogostejši načini uporabe

notranjih kadrovskih virov so tako prerazporeditve, nadurno delo, vertikalna oziroma horizontalna napredovanja delavcev itd. (Vodovnik, 2007, str. 22).

Metode pri notranjem pridobivanju kadra zajemajo že obstoječo kadrovske evidenco podjetja, objave delovne prerazporeditve na oglasni deski podjetja, v časopisih podjetja, okrožnicah, po internih glasilih podjetja in kot nenazadnje tudi s pomočjo priporočil sodelavcev, širše opisano spodaj (Novak, 2008, str. 104-106):

➤ Kadrovska evidenca

Predhodno omenjena kadrovska evidenca je izredno zanesljiv vir pri iskanju notranjega delavca, če se le ta ustrezno kontinuirano dopolnjuje in vodi. Vsebuje vse ustrezne podatke o vsakem posamezniku, njegovem delu, usposabljanju, izobraževanju, karieri, napredovanju ipd. Podatki se obnavljajo in dopolnjujejo o posamezniku na podlagi opazovanj, občasnih intervjujev in poslovnih sestankov.

➤ Interne objave

Interne objave so cenejše in manj zahtevne. Pri tem pa mora glavno vlogo odigrati vodstveni kader, ki zlasti v večjih podjetjih oziroma družbah obvešča zaposlene o možnostih prerazporeditve oziroma o potrebah po zapolnitvi prostih delovnih mest.

➤ Priporočila sodelavcev

Priporočila sodelavcev so najcenejši način pridobivanja notranjih kadrov in predstavljajo pomemben vir informacij o morebitnih kandidatih za prosto delovno mesto. Žal obstaja velika nevarnost subjektivnega in pristranskega ocenjevanja kandidata ali oblikovanje neformalnih skupin v podjetju, zato je potrebno vse kandidate, ki so se prijavi preko priporočil, obravnavati med seboj enakopravno.

2.3.2. EKSTERNO PRIDOBIVANJE KADROV

Eksterno ali zunanje pridobivanje kadrov se običajno pojavi, ko v posameznem podjetju pride do povečanega obsega dela ali nastane potreba po novih kadrovskih virih. Kakor interno pridobivanje kadra ima tudi eksterno svoje prednosti in slabosti, ki jih na kratko opredeljujemo v spodaj podani tabeli (Novak, 2008, str. 106).

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - vir novih idej; - bogatejše izkušnje; - boljše poznajo konkurenco; - različne nove specialnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> - možnost napačne izbire je večja; - notranji kandidati se čutijo zavržene; - proces izbire je lahko dražji; - počasnejši start.

Tabela 2: Prikaz prednosti in slabosti eksterne pridobivanja kadra (Vodovnik, 2007, str. 23)

Ta izbor kadra pride v poštev, kadar podjetje nima dovolj notranjega kadra, ki bi dosegel zastavljene cilje podjetja in ali kadar se pojavi nepredvideni povečan obseg dela ipd.

Metode, s katerimi pridobivamo kader na eksterni način, so slednje:

➤ **Pridobivanje kadrov preko javnih služb ali uradov**

Kot javne službe se danes smatra predvsem objave prostih delovnih mest v okviru Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, ki objavi prosta delovna mesta, tako na sedežih zavodov, svojih oglasnih deskah ter na uradni spletni strani. Prav tako je prednost v iskanju novega kadra v tem, da lahko Zavod za zaposlovanje napoti primernega kandidata iz registra brezposelnih oseb na razgovor v dotično podjetje z objavljenim razpisom, v kolikor oseba ustreza iskanim kriterijem. Pri tem podjetje oziroma delodajalec nikoli ni obvezan, da za svoj novi kader izbere prav kandidata iz seznama brezposelnih oseb, ki ga je posredoval Zavod.

➤ **Pridobivanje kadrov preko zasebnih agencij**

Kadar govorimo o posredovanju kadra preko zasebnih agencij, le to velikokrat, sploh pa v zadnjih 20 letih, od kar je tovrstna storitev v Sloveniji poznana, predstavlja za podjetje, ki kader išče, veliko prednost. Dejansko nam takšna posredovalnica delovnega kadra posreduje natančne informacije o primernih delovnih resursih oziroma nam že v osnovi posreduje primerno izbrani kader za določeno prosto delovno mesto. Teh kadrovske agencij se poslužujejo tudi podjetja oziroma organizacije, ki nimajo ustrezno usposobljenih kadrovske managementov, ki bi bili sami sposobni izpeljati potrebne aktivnosti za zaposlitev novega delavca.

➤ **Objave v javnih medijih**

Vsak delodajalec se sam odloči, na kak način bo pridobival kader, zato se tudi sam odloči za način oglaševanja v medijih, kot je bodisi preko televizije, radia ali preko časopisov. Ključni namen takšne objave je v tem, da pridobi kader, ki si ga želi imeti v svojem teamu. Oglas mora upoštevati vsebinske, pravne, psihološke, vizualno - estetske in jezikovne vidike.

Svetlik (2002, str. 138) meni, da sta za oglas pomembni tako vsebina kot oblika. Vsebina naj bi bila zajeta iz opisa del. Doseči moramo, da si potencialni delavec dovolj natančno predstavlja delo in delovno okolje ter da se na oglas že v startu prijavijo ustrezni kandidati.

➤ **Uporaba interneta**

Številni mediji in številne raziskave danes kažejo, da si večina prebivalcev največkrat delo najde kar preko svetovnega spleta, saj gre za enega izmed načinov, ki je hitrejši in cenovno bolj ugoden. Zaradi slednjega si lahko kader, ki je informacijsko in tehnološko dovolj izobražen in napreden, poišče ustreznejše podatke o posameznem podjetju, ki v danem trenutku nudi zaposlitev. Večina podjetij oziroma organizacij objavo prostega delovnega mesta preko spleta uporablja kot dodaten oglaševalski medij.

Največkrat obiskana portala v Sloveniji sta www.mojedelo.com in www.zaposlitev.net. Spletni zaposlitveni portali predstavljajo podjetjem oziroma organizacijam zaradi svoje cenene in lahke dostopnosti veliko prednost v primerjavi s tradicionalnimi načini pridobivanja kadrov.

➤ **Objave na vidnem mestu**

Objave morajo biti vsekakor na vidnem mestu, saj v nasprotnem primeru delodajalec ne bo privabil primernega kadra. Ta metoda se uporablja predvsem za kader namenjen manj zahtevnim delovnim mestom.

➤ **Neformalno**

Z neformalnim pridobivanjem kadrov mislimo na pridobivanje bodočih sodelavcev s pomočjo prijateljskih povezav, znancev ali sorodnikov v primerih, ko za nekoga vemo, da je nemara brez zaposlitve ali da je že opravljal takšna in podobna dela. Ta metoda je sicer poceni, vendar po svoji naravi specifična. Svetlik, (2002, str. 135) navaja, da je prednost pridobivanja kadrov na neformalen način v tem, da delavci navadno čutijo posebno odgovornost do kolegov, ki so jih priporočili, s tem pa tudi do organizacije ter so manj nagnjeni k fluktuaciji.

Kot slabo stran te metode navaja, da lahko pride do oblikovanja neke vrste krogov ali skupin, ki naj bi se zaprle tako, da delujejo v nasprotju interesov. Te razlike se lahko izraziteje kažejo glede na spol, leta, raso, etnično pripadnost zaposlenih ipd.

➤ **Stiki s šolami**

Ena izmed dobrih oblik zaposlovanja in iskanja kadra je tudi stalen stik z dijaki in študenti, pri čemer predvsem večja podjetja oziroma organizacije poskušajo pripraviti mlade do tega, da bi se izobrazili za poklice, ki omogočajo po končanem šolanju čim hitrejšo in primernejšo zaposlitev glede na kadrovske potrebe. V okviru takšnega vzpodbujanja in sodelovanja nudijo mladim stalne neformalne prakse, zaposlovanje preko študentskih servisov, uvajanje, obvezne prakse ter štipendije v obliki denarnih sredstev z razlogom, da jih kasneje tudi redno zaposlijo. S tem delodajalci prihranijo na času in stroških, saj že za časa šolanja mlade dejansko urijo za delovne funkcije v svojih podjetjih. Istočasno mladi v času šolanja s tovrstno možnostjo podjetje oziroma organizacijo spremljajo na več ravneh, medtem ko na primer opravljajo strokovno prakso, sodelujejo pri različnih projektih ter tako spoznavajo zahteve, pogoje in načine dela, s katerimi se bodo srečevali kasneje ob redni zaposlitvi.

➤ **Štipendiranje**

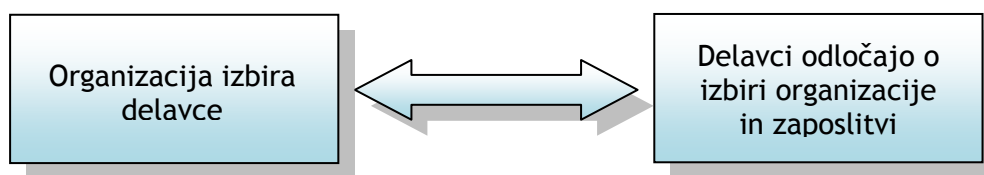
Kot je omenjeno v prejšnji točki je ena od oblik pridobivanja oziroma novačenja potencialnih bodočih kadrov podpora mladim s štipendiranjem njihovega šolanja. S štipendijami dijake oziroma študente ustrezno motivirajo, predvsem pa se ta metoda uporablja za namen pridobivanja tistega kadra, za katerega so določena delovna okolja oziroma branže, v katerih podjetja delujejo, manj zanimiva (deficitarni poklici).

➤ Dnevi odprtih vrat

Nekatera podjetja se promovirajo z dnevi odprtih vrat, s čimer izrabijo priložnost, da obiskovalcem prikažejo njihove zaposlitvene možnosti. Vsaka organizacija zase mora imeti na voljo tisto metodo zaposlovanja potrebnega primerne kadra, ki ji najbolj ustreza. Za take in podobne oblike zaposlovanja je običajno odgovoren tako manager oziroma vodja podjetja kakor tudi kadrovski management. Le ti se predvsem na podlagi preteklih izkušenj odločajo na kakšen način izbirati novi kader, ki je za podjetje v danem trenutku potreben (Novak, 2008, str. 107-113).

2.4. SELEKCIJA IN IZBIRANJE KADRA

Florjančič (1994, str. 53) navaja, da je izbor kadrov potreben vselej, kadar se z vlaganjem kapitala ali z odločbo ustanovitelja osnuje novo podjetje oziroma druga organizacija ali kadar s kadrovskim planom ugotovimo potrebo po sprejemu novih kadrov. Izbor kadra mora bit strokoven in pošten ter realen glede na potrebe podjetja, izhajati pa moramo predvsem iz profila delovnega mesta (Novak, 2008, str. 86). Selekcija je izbor ustreznega števila kadrov med večjim številom kandidatov, za katere smatramo, da imajo vse tiste lastnosti, znanja in sposobnosti, ki so potrebne za zasedbo konkretnega delovnega mesta (Novak, 2008, str. 114).



Slika 5: Dvostranski selekcijski proces (Novak, 2008, str. 117)

Postopki in metode zbiranja podatkov o kadrih so odvisne od številnih okoliščin (Belčič, 2002, str. 146-147):

- pomembnost in zahtevnost delovnega mesta - za nezahtevno delovno mesto najpogosteje zadošča pregled uradnih listin in kratek razgovor. Za ključno delovno mesto je potreben širok repertoar (pregled dokumentacije, življenjepis, bibliografija, anketa, delovni preizkus, reference, sekvenčni ter panelni intervju in podobno);
- število prijavljenih kandidatov - uporaba vsake metode terja določene stroške. Delodajalec, ki dobi (zelo) veliko število kandidatov, bo sicer zadovoljen, a hkrati v dilemi zaradi prevelike porabe časa pri izvajanju selekcije. Če je delodajalec prepričan, da izbira ni mogoča brez temeljitega pogovora s kandidatom in če mora pogovor z njim opraviti kadrovska služba, linijski vodja in končno še direktor, to zahteva preveč poslovnega časa;

- zahtevnost metode - nekatere so preproste in poceni (pregled listin), druge sorazmerno zahtevne ali zapletene (na primer delovni preizkus), tretje pa takšne, da jih sme uporabljati le kvalificirana oziroma za ta namen pooblaščen oseb ali institucija (na primer psihološki pregled, zdravstveni pregled);
- zaupanje - verjetno najpomembnejši dejavnik. Delodajalec ima na osnovi tradicije - "hišnega izročila" oziroma lastnih izkušenj ali predhodno izvedenih strokovnih analiz izoblikovano mnenje, katerim metodam in tehnikam bo zaupal in se jih posluževal.

Najpogostejše metode, ki jih uporabljamo za izbor kadrov so:

❖ Prijavni obrazci

Prijavni obrazec se od podjetja do podjetja razlikuje, je pa enak tako za interne kakor tudi eksterne kandidate. Na podlagi tovrstnih obrazcev se nemudoma izločijo tisti kandidati, ki ne ustrezajo niti osnovnim kriterijem, ki so bili zahtevani v razpisu za prosto delovno mesto.

❖ Dokumenti

Ob prijavi kandidat priloži poleg prijavnega obrazca in življenjepis tudi vse ostale listine, ki pričajo o njegovi izobrazbi in referencah, ki jih razpis zahteva. Kako so le-ti klasificirani, pa je odvisno od zahtev kadrovske službe. V primeru pomanjkljive dokumentacije se kandidata pozove k dopolnitvi oziroma se le tega izloči iz nadaljnjega postopka zaposlitve.

❖ Cv- curriculum vitae

CV - v slovenskem prevodu to pomeni življenjepis, ki je v večini primerov nujen sestavni dokument k vsaki oddani ponudbi za poslovno sodelovanje. Tako imajo delodajalci na podlagi tega dokumenta določeno bolj ali manj jasno sliko o osebi, ki se je na razpis za prosto delovno mesto prijavila.

❖ Anketiranje

Anketiranje je dokaj ekonomična metoda za zbiranje podatkov o kandidatih, katere vsebina je odvisna od zahtev delodajalca, ki anketo običajno izvede v pisni obliki. Anketna vprašanja so vnaprej pripravljena (Florjančič, 1994, str. 104), le ta pa se lahko izvede bodisi po pošti bodisi na sedežu, ki ga določi delodajalec (Merkač Skok, 2005, str. 109-110).

Anketiranje oziroma zastavljanje vprašanj je, kot je že bilo predhodno opisano, odvisno od delodajalca samega. Dejstvo je, da v nobenem primeru delodajalec oziroma izvajalec ankete sam po sebi ne sme sugerirati odgovore na zastavljena anketna vprašanja, saj se s tem izniči kredibilnost izvedene ankete. Prav tako s strani izvajalca ankete ni priporočljivo zastavljanje preveč kompleksnih vprašanj, izogibati pa se mora tudi vprašanjem, ki bi se nagibala na diskriminacijo, saj so le-ta nedopustna in zakonsko prepovedana (Svetlik, 2002, str. 157).

❖ Intervju

Intervju je sistematičen, metodičen in organiziran pogovor, ki ima definirano smotrnost, vsebino, postopek, pripravo in način preverjanja uspešnosti. Intervju je načrtovan pogovor med najmanj dvema oseba z vnaprej postavljenim ciljem, zato ima vsak intervju določen namen in poudarek na tem, da se izloči vse neprimerne kandidate (Novak, 2008, str. 123). Delodajalci imajo že pred samim intervjujem v glavi izdelano želeno podobo o psihofizičnem profilu primerne kandidata. Bolj kot kandidat ustreza temu profilu, bližje je tudi sami zaposlitvi (Zaletel in Palčič, 2008, str. 118).

Intervju se razlikuje glede na podatke, ki jih zbirajo delodajalci o posameznem kandidatu, njegovim predvidenim delovnim zadolžitvam in možnostim njihove kariere, zato intervjuje razdelimo na (Merkač in Možina, 1998, str. 457-458):

- direktni intervju - pomeni zgolj zbiranje podatkov;
- podrobni intervju - natančno izpraševanje kandidata;
- panelni intervju - več posameznikov izprašuje enega kandidata;
- nestrukturirani intervju - potencialni vodja kandidatu predstavi problem, kandidat pa mora pri tem opisati, kako bi ravnal;
- globinski intervju - je namenjen za ugotavljanje mnenj, nagnjenj in namer (uporaben za visoko strokovne in vodilne položaje);
- stresni intervju - njegov namen je ugotoviti, kako se kandidat znajde v neprijetnih situacijah (uporaben za položaje, v katerih naj bi bil kandidat iznajdljiv).

Priprava intervjuja je vsebinska in organizacijska. VSEBINSKA priprava pomeni, da se mora (Svetlik, 2002, str. 154):

- delodajalec natančno seznaniti z opisom delovnega mesta in lastnostmi, ki naj bi jih kandidat imel;
- pregledati in analizirati mora vse podatke o kandidatu;
- določiti mora kazalce posameznih lastnosti pri kandidatih ter te kazalce oblikovati tako, da je mogoče posamezne lastnosti kandidata oceniti;
- da mora delodajalec zastaviti vprašanja tako, da mu posamezni odgovori kasneje kot celota lahko podajo zadovoljivo okvirno podobo o kandidatu;
- da delodajalec vprašanja razvrsti tako, da pogovor čim lažje in učinkoviteje poteka;
- da delodajalec predvidi, kaj bi kandidata glede njegove zaposlitvene oziroma karijerne prihodnosti utegnilo zanimati v največji meri in si tako pripraviti ustrezna vprašanja.

ORGANIZACIJSKA priprava intervjuja vključuje tehnično sestavo vprašalnika, ki omogoča zapisovanje odgovora. To je lahko poseben obrazec, ki ga kandidat poleg življenjepisa in prijavnega obrazca izpolni, nato pa izvajalec intervjuja med pogovorom s kandidatom pridobi še manjkajoče iskane informacije. Tako se kandidata ne sprašuje o stvareh, ki jih je predhodno že navedel, s čimer se poleg poenostavitve zaposlitvenega procesa prihrani tudi čas.

Svetlik (2002, str. 159-161) opisuje izvedbo intervjuja sledeče:

- **začetek intervjuja** - je namenjen predvsem sprostitvi začetne napetosti in vzpostaviti vzdušja, ki ponuja medsebojno zaupanje. To se lahko doseže z osebnim povabilom v pisarno, s prijaznim pozdravom, s stiskom roke, ponujenim stolom in napitkom, z medsebojno predstavitvijo in podobno. Bolje, kot bo kandidat sam sebe slišal pozitivno odgovarjati, bolje se bo počutil in bo s tem postajal tudi samozavestnejši. V začetku pogovora se kandidatu predstavi namen, potek in predvideno dolžino razgovora, pri čemer mu bo tekom razgovora dana tudi možnost podajanja vprašanj v okviru lastnih zanimanj v zvezi s prostim delovnim mestom, podjetjem in ostalo;
- **jedro intervjuja** - lahko izpeljemo na različne načine. Razgovor največkrat poteka v smeri pridobivanja informacij o kandidatovih doseženih referencah in njegovih preteklih delovnih izkušnjah, delih, ki jih je opravljal, formalni izobrazbi, dodatnih usposabljanjih, kandidatovih osebnih interesih in načrtih glede karijerne rasti. V jedru intervjuja s pogovorom iščemo informacije, ki nam bi čim bolj opisali kandidata, da bi s tem lahko ugotovili primernost kandidata za prosto delovno mesto;
- **sklepni del intervjuja** - je rezerviran za vprašanja kandidata, pri čemer mora imeti izvajalec intervjuja vnaprej pripravljena najpogostejša vprašanja. V skrajnem primeru se lahko kandidatu zastavijo tudi kasnejša dodatna vprašanja v pisni ali ustni obliki. Sklepni del je po svojem namenu pomemben predvsem z vidika pridobitve informacij, koliko oziroma kako intenzivno si kandidat želi opravljati ponujeno mu delo, kakšna je njegova želja po karierni rasti, želja po višini dohodkov ter druge ambicije.

Za potek intervjuja je pomembno, kakšna so zastavljena vprašanja (Svetlik, 2002, str. 157):

- **zaprta** - ta vprašanja so namenjena ugotavljanju dejstev, pri čemer so postavljena kot preprosta in kratka;
- **odprta** - ta vprašanja so postavljena bolj kompleksno, da lahko kandidat nanje poda svoja mnenja in opredelitve;
- **hipotetična** - ta vprašanja so postavljena na način, kjer želi delodajalec izvedeti, kaj bi kandidat v danem trenutku storil.

❖ **Priporočila, informacije tretjih oseb (reference)**

V svetu se pogosto, pri nas pa še razmeroma redko, uporabljajo in zahtevajo od kandidatov tudi priporočila. Ta se lahko pridobijo od oseb, ki kandidata poznajo, ali od podjetja oziroma organizacije, v kateri je kandidat predhodno delal. Priporočilo je lahko ustno ali pisno. Če se ob tem osebno pozna dotično osebo, ki priporočilo izda, je s tem zanesljivost takšnega priporočila še večja. Zanesljivost informacij o nekom, ki je kandidat za prosto delovno mesto, se poveča tudi s tem, da se tistemu, ki je priporočilo pripravljen izdati, pošlje vprašalnik. S tem se preusmeri pozornost na točno določene iskane informacije o kandidatu, ki služijo za čim bolj natančno orisovanje njegove podobe in njegovih referenc (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 104).

2.5. UVAJANJE IN RAZVOJ KADROV

Uvajanje je način priprave kadra, da se seznanijo s podjetjem oziroma organizacijo, delovnimi resorji oziroma sektorji, različnimi oddelki, nasploh z delovnim okoljem, v katerem bo deloval, z delovnim mestom ter sodelavci, s katerimi bo v stiku. Kader mora pridobiti čim več informacij o organizaciji kot celoti, se podrobno seznaniti s pogoji zaposlitve, ustreznimi pravilniki in pisnimi navodili ter urediti administrativne zadeve. Uvajanje se načeloma prične neposredno s predpostavljenim delavcem ali s sodelavcem, ki je v začetni fazi zaposlitve posebej odgovoren za njegovo uvajanje. Poskrbeti je treba, da je delovno mesto ustrezno pripravljeno in ima ob nastopu dela novo zaposleni na voljo vsa potrebna orodja in sredstva za nemoten potek dela (Svetlik, 1998, str. 139-141).

Z razvojem kadra se lahko prične, kadar se pridobi ocena njegove delovne realizacije, merljive glede na njegovo uspešnost. Gre za sistematičen ter načrtovan proces priprave ter izvajanja postopkov, ki so namenjeni strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. Ti postopki so usposabljanje, izobraževanje, letni razgovori itd. Da je razvoj kadra učinkovit, morajo biti postopki izpeljani tako, da poleg interesa podjetja zadovoljuje tudi razvojne želje, potrebe in interese kadra. S tem podjetje pridobi optimalno usposobljenost in motivacijo kadra za delo, vse to pa prispeva k uspešnosti in učinkovitosti ter nadaljnjem razvoju podjetja oziroma organizacije (Florjančič in Jereb, 1998, str. 45-50).

3. OBSTOJEČE STANJE

3.1. ZAPOSLOVANJE KADROV V PODJETJU X

Ko se v nekem podjetju ali organizaciji pojavi potreba po dodatnem ali novem kadru, govorimo o procesu, ki je za vsako podjetje nekaj vsakdanjega. Sploh v času vsesplošne globalne gospodarske krize, ko je presežek delovnih mest glavna tema vsake države širom Evropske Unije in ostalega sveta, se še kako razmišlja o kakovostnem delu in primernem kadru za posamezno podjetje. Kadar pride do pojave, da se v določenem podjetju potrebuje nova zaposlena oseba ali več oseb hkrati, se običajno vodja, direktor oziroma manager podjetja najprej o potrebah temeljito pogovori s kadrovskim managementom. Slednje zaradi preučitve in izdelave natančne analize prostega delovnega mesta, zaradi česar se novi kader sploh potrebuje.

Ta analiza tako zajema potrebni profil kandidata kakor tudi njegove kvalifikacije. V prvi vrsti je potrebno v analizi opisati zlasti to, kar se od kandidata pričakuje, njegovo potrebno izobrazbo, delovne izkušnje, dosedanjo profesijo, morebiti starost - odvisno od vrste dela. Podjetje ali organizacija, ki potrebuje nov kader, tako že v analizi določi, kakšna so njihova pričakovanja in kakšna pričakovanja mora imeti tisti, ki bo na razgovor klican. Izmed vseh izbranih kandidatov v ožjem izboru se nato vpokliče tiste kandidate, ki se jim bodo zdeli najprimernejši za posamezno delo. Prav tako se v to analizo običajno vključi še posamezne karakteristične značilnosti kandidata, kar vse pod skupnim imenom imenujemo analiza dela.

Danes je za vsa večja podjetja oziroma organizacije, ki imajo zaposlenih več kot deset ljudi, po zakonu določeno, da imajo urejeno sistemizacijo delovnih mest. Slednja natančno opisuje posamezno delovno mesto, pričakovane opise in delovne naloge za vsako posamezno delovno mesto posebej. Tako je v splošnem znano, kaj vse bo vsebovala objava za določeno prosto delovno mesto. Prav tako je praviloma v podjetjih, ki imajo sistematizirana delovna mesta, poleg točno določenega opisa delovnih nalog in organiziranosti delovnih mest, v naprej izdelan seznam plačilnih razredov. Glede na takšno ureditev dandanes predvsem izstopa javna uprava, ki ima poleg Zakona o delovnih razmerjih tudi Zakon o javnih uslužbencih in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju.

V podjetju X delodajalec in vodja (oziroma direktor področja) določita delovno mesto, na katerega se bo zaposlil novi kandidat in vsa potrebna znanja, sposobnosti in osebnostne lastnosti (na primer njegovo odprtost, družabnost, ambicioznost, empatijo, ali raje dela sam ali v skupini ipd.). Nato se prične postopek iskanja kandidata, nadaljuje pa z zbiranjem prijav in vodenjem razgovorov (I. širši krog, II. ožji krog - če je potrebno, še III. krog).

Pred izborom primerne kandidata se podjetje lahko poslužuje tudi psihofizičnega testiranja (v sodelovanju z zunanjo institucijo oziroma agencijo, ki ima za takšna testiranja primerna strokovna znanja - pooblaščen psihologi, zdravstveni strokovnjaki...). Na koncu se vodja/oziroma direktor odloči za kandidata s pomočjo vseh informacij, zbranih v kadrovske službi (interno gradivo podjetja X, 2012).

3.2. PLANIRANJE KADROV V PODJETJU X

Kadre planirajo v podjetju X ob koncu vsakega tekočega leta. Pri tem se posvetujejo z direktorji posameznih področij, ki na podlagi plana procesa dela (v povezavi s planom prodaje, širitve področja, reorganizacije, gradnje novih bencinskih servisov...) določijo število zaposlenih in njihovo izobrazbeno strukturo. Na podlagi plana preučijo, v katerih področjih je zaposlenih bodisi premalo bodisi preveč. Kontinuirano tekom leta pripravljajo tudi predloge internih prerazporeditev.

3.3. PRIDOBIVANJE KADROV V PODJETJU X

Kadarkoli se pojavi potreba po novo zaposlenem kadru (na primer zaradi širitve dejavnosti ali upokojitev in odhodov), skušajo najti primeren kader znotraj poslovne skupine (torej interno). Kadar gre za specifična znanja, ki jih v okviru svoje poslovne skupine nimajo, objavijo oglas za prosto delovno mesto na svetovnem spletu; zberejo vloge za zaposlitev in organizirajo razgovore s primernimi kandidati.

3.4. IZBOR KADROV V PODJETJU X

Kot je bilo predhodno že navedeno, se v podjetju X lotijo zaposlovanja novega kadra po točno določeni organizacijski shemi in postopku, v katerem uporabljajo ustrezne metode pri izbiri in selekciji kadra.

Ta organizacijska shema podjetja X je v naprej sestavljena, pri izbiri novih kandidatov pa igra pomembno vlogo, saj se že vnaprej ve, kakšne sposobnosti in kriterije mora določen kandidat izpolnjevati za doseg potrebam podjetja X. V vse te kriterije in sposobnosti so zajete tako dobre kakor tudi slabe lastnosti (interno gradivo podjetja X).

Najpogostejši kriteriji pri izbiri novega kandidata so:

- splošna formalna izobrazba (v našem primeru s področja energetike);
- priporočene in zelene delovne izkušnje na podobnih ali enakih delovnih mestih;
- priporočeno znanje vsaj dveh tujih jezikov;
- splošna računalniška pismenost.

To so predvsem splošni kriteriji, ki pa ne veljajo samo za podjetje X, ampak za skorajda vsa podjetja oziroma organizacije, ki izbirajo nove kandidate za zaposlitev. Podjetje X ima ob tem še kopico drugih posebnih kriterijev, kar daje v kasnejši fazi zaposlenosti večji poudarek na razvoj človeškega vira in tudi ohranitev že obstoječih delovnih mest, sočasno s tem pa se poslužujejo nenehnega izobraževanja in nadgrajevanja znanja zaposlenih.

Posebni kriteriji pri izbiri kadra v podjetju X:

- sposobnost timskega dela;
- samostojnost pri delu;
- sposobnost odločanja;
- komunikativnost in medsebojna pomoč;
- sposobnost izobraževanja in nenehnega usposabljanja ter izpopolnjevanja;
- sposobnost predstaviti nove ideje;
- sposobnost lastnega ustvarjalnega dela in mišljenja.

Pogosto je govora samo o kriterijih, ki jih neko podjetje razpiše, kadar potrebuje nov kader. V podjetju X pa se tega lotevajo na nekoliko bolj drugačen način in sicer tako, da od kandidatov, ki so bili izbrani v ožji izbor, zahtevajo, da se najprej osebno predstavijo, nato pa poskušajo prisotne na razgovoru prepričati s tistimi svojimi argumenti, ki naj bi pričali o tem, zakaj so prav oni primerni kandidat za razpisano prosto delovno mesto. Pri tem so poglobljeni kriteriji podjetja X naslednji:

- sposobnost delati z veliko različnimi ljudmi (saj gre za veliko podjetje);
- prava oseba na pravem mestu;
- pridobitev z novo osebo je večja od stroška zanjo;
- zanesljivost;
- visoka raven samozavesti;
- samoiniciativnost, sposobnost lastnega učenja;
- lastna motiviranost ne glede na učinek in nagrado;
- pozitivno naravnane osebne lastnosti;
- oseba, ki svoje delo opravlja kakovostno;
- oseba, ki je sposobna delati tudi ob pojavu povečanega obsega dela;
- pomembnost zunanjega videza, empatije in čustvene inteligence.

Po Zakonu o delovnih razmerjih se od kandidatov zahteva, da predložijo razpisane zahtevane listine in dokaze, ne potrebujejo pa drugih listin, če le te v razpisni dokumentaciji niso bile zahtevane. Kadar kandidati poleg splošnih in posebnih zahtev predložijo še dodatne listine o morebitnih znanjih in izkušnjah, se lahko le

te štejejo v dobro kandidata, ni pa slednje pogoj niti nujnost. Delodajalec jih lahko tekom selekcijskega postopka tudi vrne kandidatu, pri čemer ni nobene obveze zanj, da tovrstno dokumentacijo predhodno pregleda. Direktor oziroma oseba, ki izbira kandidate za zasedbo določenega prostega delovnega mesta, se lahko sama po svoji presoji odloča, po kakšni metodi ali kriterijih bo izbral novega zaposlenega.

Ti kriteriji so:

- odvisni od finančnih sredstev, ki so na voljo za novo zaposleni kader;
- odvisni od števila prijavljenih kandidatov in
- odvisni od tega, koliko zaupanja ima delodajalec do določene metode za presojo novega kandidata.

V podjetju X se ne poslužujejo venomer iste metode za izbiro oziroma selekcijo kandidatov, saj je metoda kot takšna odvisna predvsem od tega, koliko kandidatov se dejansko prijavi na razpisana prosta delovna mesta. Če je kandidatov preveč, je v začetni fazi zanje najpomembneje naredi selekcijo najprimernejših in šele kasneje nadaljevati z ustreznim izborom oziroma uporabiti ustrezno metodo, različno od tiste, uporabljene v začetni fazi. V podjetju X je metoda za izbor kandidatov odvisna tudi od tega, za kakšne vrste prostega delovnega mesta gre. Da se pri tem izbere najustreznejšega kandidata, je potrebno veliko preverjanj, pri čemer se poleg osebnega nastopa podrobneje preučijo kandidatu življenjepis, njegove izkušnje, reference in ostalo.

Najpogosteje uporabljene metode in tehnike selekcije kadrov v podjetju X so:

➤ Pregled vlog in dokazil o izpolnjevanju formalnih pogojev

Izbira temelji na pregledu vloge kandidata ter ugotavljanju, ali kandidat ustreza vsem tistim formalnim pogojem, ki so določeni v razpisu ali objavi. Kandidati morajo pri tem predložiti večje število zahtevanih dokazil o izpolnjevanju razpisanih pogojev. Če kandidat že v začetni fazi prijave predpisanih pogojev ne izpolnjuje, je avtomatično zavržen. Taka formalna izločitev je najznačilnejša oblika selekcije, ki je znana predvsem javni upravi in državnim institucijam. Za tovrsten način izločitve kandidatov se lahko v splošnem reče, da je morda prenačljiva oziroma ima svojo pomanjkljivost, saj se lahko s tem načinom izloči določene kandidate, ki imajo morebiti pravi potencial za razpisano prosto delovno mesto, pa čeravno pri tem ne izpolnjujejo vseh formalnih pogojev.

➤ Intervju oziroma kratek 10-15 minutni razgovor s kandidati, ki ustrezajo formalnim kriterijem

V kratkem intervjuju se kandidate največkrat vprašuje s splošnimi vprašanji, kot si sledijo:

- "Zakaj si želite zaposliti v našem podjetju?" ;
- "Kaj menite o delu preko rednega delovnega časa?" ;
- "Ali ste imeli na prejšnjih delovnih mestih kakšne težave s sodelavci ali nadrejenimi itn.?" ...

Takšen 15 minutni razgovor, ki vsebuje zgoraj našeta vprašanja, lahko postavi kandidata v neugoden položaj, saj se na podlagi takšnih emotivno naravnanih vprašanj pri razgovoru ne more predstaviti z vsemi svojimi potenciali. Razgovor v tem primeru poteka predvsem v smeri delodajalčevih glavnih predstav o kadru, ki ga potrebuje in bi bil zanj tako stroškovno kot tudi drugače najugodnejši. Željeno bi bilo, da bi razgovor vseboval predvsem več pogovora o življenjepisu posameznika, njegovih izkušnjah, dosežkih, potencialih, željah itd. Dogajanja v praksi navadno namreč pričajo o tem, da se v večini primerov delodajalci zanašajo le na prvi vtis o človeku in ga brez podrobnejše analize relativno hitro izločijo iz ožjega nabora potencialnih kandidatov. Primernejši za korektno izvedeno izbiro kandidatov bi torej bil intervju, daljši od 15 minut, v katerem vprašanja so po vsebini takšna, ki omogočajo kandidatu širšo in podrobnejšo osebno predstavitev.

Ob sočasnem poteku razgovora med intervjujem se pregleda tudi vso potrebno listino, ki jo je kandidat predložil. Tak intervju se običajno imenuje usmerjen intervju in se ukvarja predvsem s potenciali kandidata.

V podjetju X se na podlagi zgoraj naštetih dejstev glede časovne omejitve razgovora s posameznikom najpogosteje poslužujejo daljših oblik intervjuja. Sam razgovor vodi direktor podjetja X, ki na samem začetku najprej zaželi kandidatu dobrodošlico in predstavi podjetje ter delovni proces. Po zastavljenih vprašanjih s strani direktorja kandidatu in s strani kandidata podanih odgovorov nanje se vlogi zamenjata, saj dobi kandidat takrat možnost sam zastaviti določena vprašanja. Podjetje najpogosteje uporablja mešane intervjuje med kandidati, saj na tak način najlažje izbere najprimernejšega. Običajno imajo prednost kandidati, ki so jih priporočili sodelavci znotraj podjetja. Na podlagi poglobljenega intervjuja se na koncu direktor sam odloči, komu bo dana možnost zaposlitve. Ravno tako vse tiste kandidate, ki v vlogi o zaposlitvi ne priložijo vseh zahtevanih listin, v podjetju X že na samem začetku izbora izločijo.

➤ **Priporočila, informacije tretjih oseb (reference)**

Danes v času vsesplošne gospodarske krize in vse večjega števila brezposelnih oseb mnogi delodajalci, ki imajo prosto določeno delovno mesto, nanj zaposlijo tisto osebo, ki jim jo je priporočil ali predlagal nekdo drug brez predhodnega izbora preko razpisov. O tej obliki zaposlovanja se danes ne govori odkrito, pa vendarle se dogaja.

Ena izmed oblik zaposlovanja je zaposlovanje na podlagi priporočil in referenc, ki jih iskalec zaposlitve pridobi od predhodnega delodajalca. Z izkazanimi referencami je marsikateremu direktorju prihranjen čas preučevanja kandidata, torej iskalca zaposlitve, saj na podlagi le-teh praviloma hitro ugotovi tiste značilnosti in prednosti kandidata, ki naj bi ustrezale njegovemu podjetju in delovnem mestu, na katerega se zaposluje. Tako ima tudi podjetje X strategijo izbire kandidatov glede na njihova osebna priporočila, v vsakem primeru pa se s temi kandidati predhodno opravijo osebni razgovori, da s tem preprečijo morebitne zlorabe oziroma kršitve zakonodaje.

3.5. UVAJANJE IN RAZVOJ KADROV V PODJETJU X

V načelu dobro stoječih podjetij oziroma organizacij velja, da morajo za tem stati uspešni zaposleni. Tako to načelo velja tudi v podjetju X, kjer dajo velik poudarek na razvoj človeškega vira. Strategija razvoja podjetja sočasno temelji tudi na razvoju kadra, kar pomeni, da podjetje v okviru planiranja kadra sledi sistematičnemu in načrtovanemu procesu priprave delovnega mesta, izvajanja nenehnega preverjanja in motiviranja zaposlenih, kar se odraža na medsebojnem sodelovanju in ustrezni odprti komunikaciji med zaposlenimi in nadrejenimi. Sam sistem razvoja kadra v podjetju X je danes dolgoročna naložba. Sistem razvoja kadra je tako vnaprej načrtovan in ciljno usmerjen ter stremi v stalen osebni razvoj vseh zaposlenih. Tudi sicer je za vsako podjetje oziroma organizacijo izrednega pomena, da so njihovi zaposleni pripravljani na nove izzive in nenehno izobraževanje, izpopolnjevanje ter da so pri svojem delu zadovoljni. Slednje se lahko doseže le na način, da so vsi zaposleni dovolj dobro informirani z vsemi segmenti poslovanja, ki se jih dotikajo, kar je praksa tudi v podjetju X.

Kljub vsesplošni gospodarski krizi, ki vpliva tudi na poslovanje podjetja X, se nadrejeni trudijo ohraniti čim bolj pristne odnose med zaposlenimi, jih ustrezno stimulirajo, sproti rešujejo vsa morebitna nesoglasja in skrbijo, da so ustrezno timsko povezani. Kadar pride do povečanega obsega dela, so primorani dodatno zaposlovati, pri tem pa se poslužujejo točno določenega postopka zaposlovanja po sistemu, opisanem zgoraj.

Po izboru ustreznega kandidata, le teh je lahko več hkrati, se prične proces, ki se imenuje uvajanje novo zaposlenega delavca. Proces je zahteven in tudi dolgotrajen, le ta je običajno vnaprej pripravljen. Ker so v podjetju X usmerjeni v doseganje visoko zastavljenih poslovnih ciljev, je zanje vsako uvajanje novo zaposlenega pomemben proces, ki je predpisan in izvajan po točno določenem postopku znotraj podjetja. Sam proces uvajanja lahko glede na zahtevnost delovnega mesta traja tudi po več mesecev. Le redko se zgodi, da so postopki uvajanja kratkotrajnejši, kar se dogaja le v primeru zaposlovanja sezonskega kadra oziroma kadra s krajšo časovno zaposlitvijo. Proces uvajanja je kratek in enostavnejši tudi za tiste novo zaposlene, ki opravljajo lažja nezahtevna dela.

V podjetju X se poslužujejo sodobnih delovnih postopkov, ki jih izvajajo na podlagi internih aktov in pravilnikov, vse to pa novo zaposlenemu delavcu predstavijo na čim bolj enostaven način, da nova znanja in veščine kar najhitreje tudi osvoji. Podjetje izbranega kandidata tudi že predhodno, pred samim nastopom službovanja pri njih, delno seznanj s potekom dela, ki ga bo moral opravljati. Zavedajo se namreč dejstva, da uspešnejše in hitrejše, kot bo uvajanje kandidata na delovno mesto, manjši bodo stroški. Slednje omogoča tudi hitrejše izvrševanje ciklusa dela in se dosejajo višji standardi.

V pomoč pri uvajanju novega delavca v podjetju X imajo torej že vnaprej pripravljen postopek uvajanja, ki zajema seznanitev novega delavca:

- s pričakovanji podjetja;
- z zgodovino podjetja, njegovim motom in bistvom obstoja;
- z vsemi delovnimi segmenti podjetja;
- s poslovanjem podjetja, njegovimi storitvami ipd.;
- z internimi akti in pravilniki ter obstoječo zakonodajo;

- z ukrepi varstva in zaščite pri delu;
- z ukrepi zdravstvene zaščite;
- z ukrepi kadrovskega poslovanja v podjetju;
- z ukrepi ocenjevanja, nagrajevanja in možnostmi napredovanja;
- z načini izpopolnjevanja, izobraževanja in nenehnega usposabljanja v smislu kontinuirane nadgradnje vrste dela;
- z vsemi ostalimi predpisi dela.

Vodilni v podjetju X se pri tem še kako zavedajo, da je ustrezna predpriprava novo zaposlenega in uspešno uvajanje nujno, če želijo v podjetju ohranjati dobre delovne rezultate oziroma le te tudi izboljševati. Če bi nasprotno bilo uvajanje površno ali samo delno izvedeno, bi le to za delavca pomenilo pomanjkljivo in neustrezno pridobljena znanja že na samem začetku svoje poslovne kariere, kar lahko privede do večjih anomalij v poslovnem procesu (Podjetje X, 2012).

4. RAZISKAVA

4.1. NAMEN RAZISKAVE V PODJETJU X

Cilj raziskave je ugotoviti ali v podjetju X prihaja do udejanjanja dogovorov in pričakovanj, ki sta jih obe strani, torej delodajalec in kandidat dorekla in sklenila pred zaposlitvijo. Ob tem se venomer zastavlja tudi vprašanje, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih z delovnim procesom.

Pri raziskavi smo si pomagali z anketnim vprašalnikom, ki smo ga razdelili med zaposlene v podjetju X.

4.2. NAČIN IN POTEK ANKETIRANJA

Anketa je bila namenjena le tistim zaposlenim v obravnavanem podjetju X, ki so bili pripravljene sodelovati. Pri tem so na anketni vprašalnik, ki je bil razdeljen med 50 zaposlenih različnega spola in starosti, odgovarjali popolnoma anonimno. Anketa je potekala v času od 7.1.2013 do 11.1.2013. Na anketni vprašalnik so odgovarjali vsi tisti, ki so ga prejeli (Priloga).

Anketni vprašalnik je zajemal dva sklopa anketnih vprašanj, pri katerem v prvi sklop sodijo vprašanja demografske narave (spol, starost in delovna doba anketiranega), medtem ko v drugem sklopu vprašanj ugotavljamo zadovoljstvo zaposlenih na svojem delovnem mestu v primerjavi s tistim, kar je bilo dogovorjeno na samem razgovoru za to delovno mesto. Vprašalnik zajema skupaj 13 vprašanj, od tega so tri namenjena demografskim podatkom, preostalih deset pa drugemu sklopu postavljenih vprašanj.

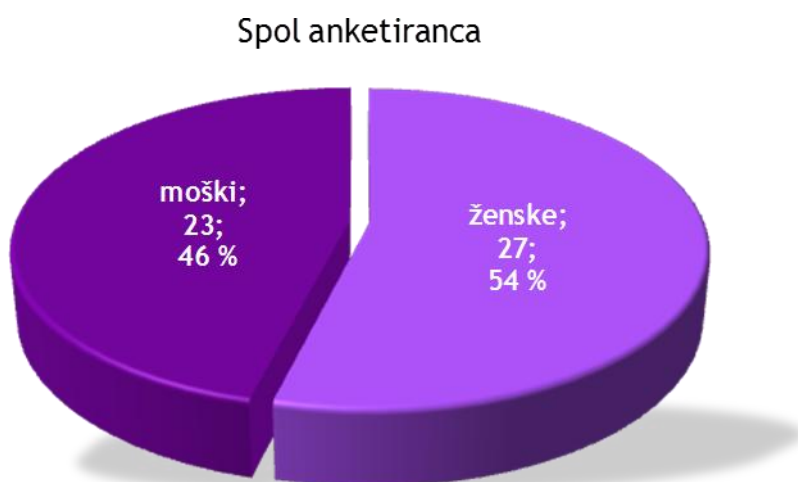
Pri tem so anketiranci na drugi sklop postavljenih vprašanj imeli možnost izbirati med naslednjimi trditvami:

- zelo dobro (5);
- dobro (4);
- niti dobro/niti slabo (3);
- slabo (2);
- zelo slabo (1).

Cilj raziskave je bilo ugotoviti naslednje:

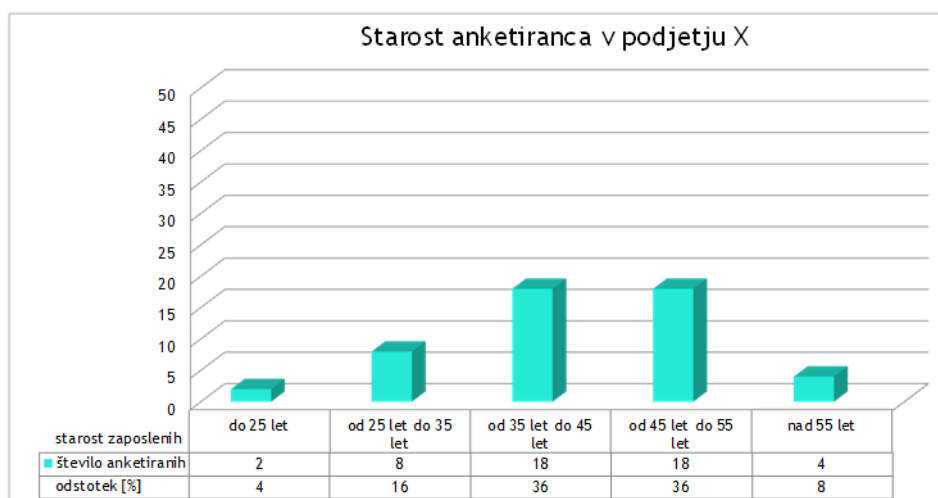
1. Ali so se uresničili dogovori in pričakovanja, ki so jih na razgovoru pred zaposlitvijo z delodajalcem sklenili novo zaposleni?
2. Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih z delovnim procesom?

Interpretacijo odgovorov podajamo v nadaljevanju.

4.3. PREDSTAVITEV REZULTATOV ANKETE**1. SKLOP VPRAŠANJ (DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA)**

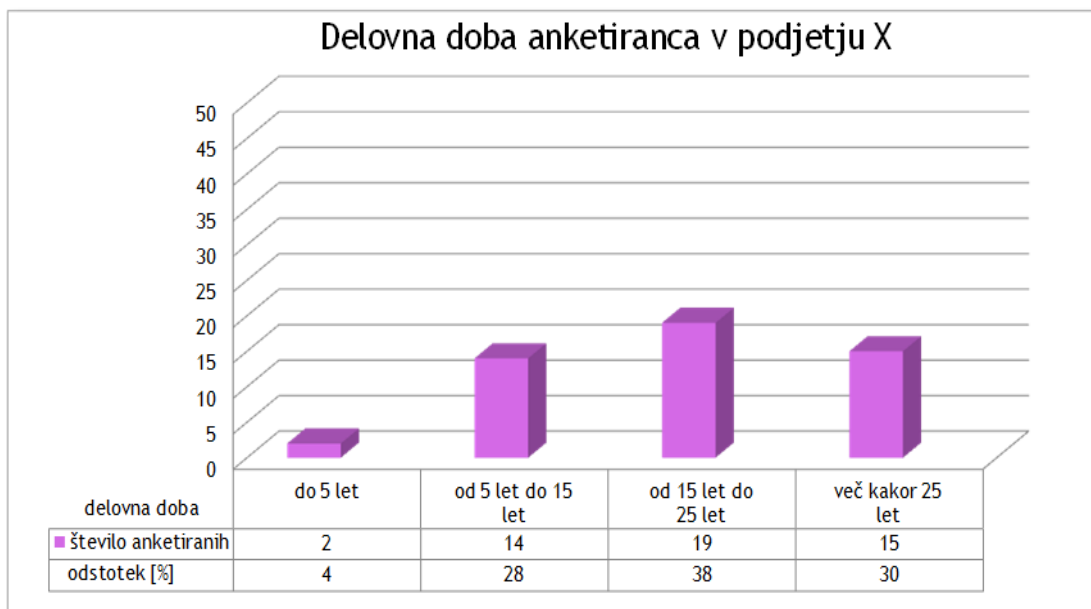
Graf 1: Spol anketiranca v podjetju X

Kot je razvidno iz grafa 1, je v obravnavanem podjetju X sodelovalo v anketnem vprašalniku več ženskih predstavnic kakor moških in sicer 27 žensk ter 23 moških.



Graf 2: Starost anketiranca v podjetju X

Na grafu 2 je razvidna starost anketirancev. V starostni skupini do 25 let 4 % anketirancev, v skupini od 25 - 35 let 16 % anketirancev, v skupini od 35 - 45 let 36 % anketirancev, v skupini od 45 - 55 let 36 % anketirancev ter v skupini nad 55 let 8 % anketirancev.

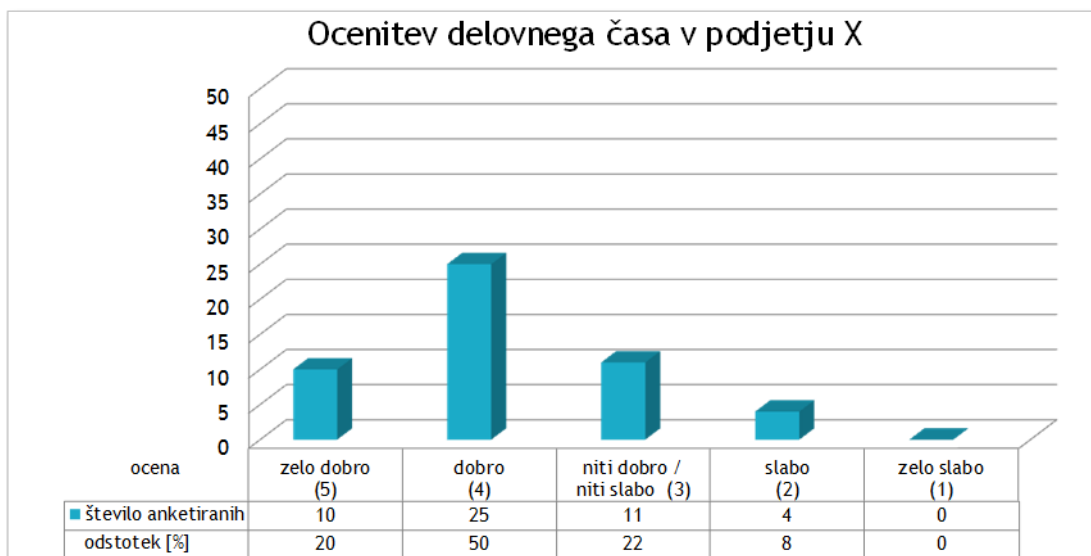


Graf 3: Delovna doba anketiranca v podjetju X

Prav tako smo postavili vprašanje zaposlenim, ki je razkrivalo koliko let so le-ti že zaposleni v obravnavanem podjetju X. Graf 3 nazorno prikazuje, da ima največ zaposlenih dolžino delovne dobe od 15 do 25 let in sicer 19 anketirancev od 50 vključenih v raziskavo. Samo 4 % anketiranih ima dolžino delovne dobe krajše od 5 let. Pri tem se ugotavlja, da ima podjetje večino zaposlenih stalnih delavcev z dolgo delovno dobo, kar kaže na stalnost in pripadnost zaposlenih k podjetju X. To pomeni tudi, da daje podjetje velik poudarek na zadovoljstvo in ustrezno obravnavo svojega človeškega vira.

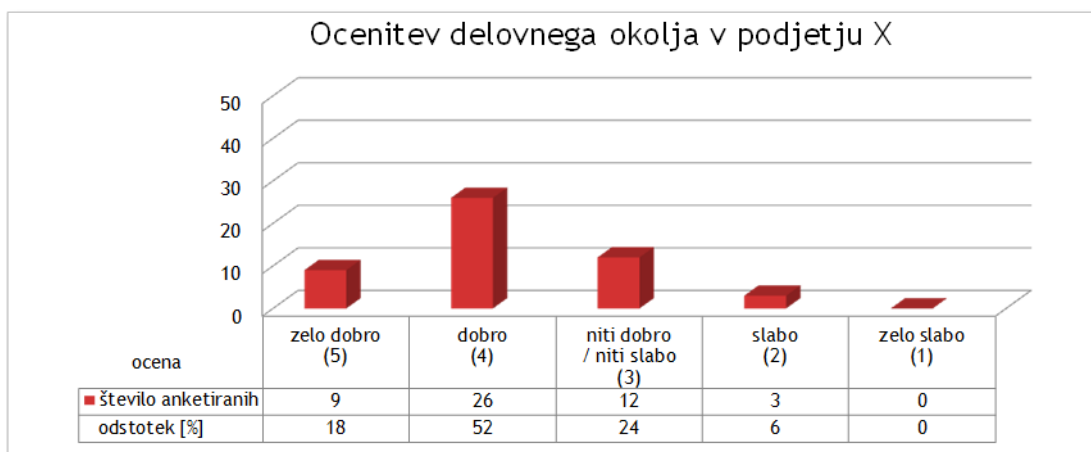
V nadaljevanju podajamo drugi sklop postavljenih vprašanj, namenjenih za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih s svojim delom, delovnim časom in medsebojnih odnosov s sodelavci.

2. SKLOP VPRAŠANJ (MNENJSKI DEL)



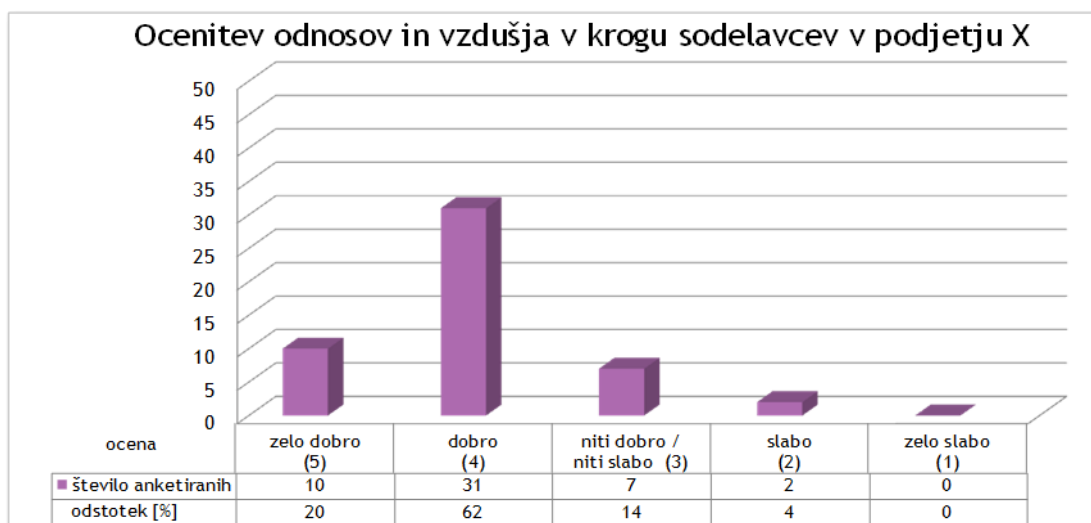
Graf 4: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kako bi ocenili delovni čas v podjetju X?"

Iz grafa 4 je razvidno, da je največ, to je 50 % zaposlenih ocenilo predpisan delovni čas kot dobro, sledi 22 % zaposlenih, ki so podali oceno niti dobro/niti slabo, 20 % zaposlenih pa kot zelo dobro. Pri tem ni nihče ocenil delovnega časa kot zelo slabo in le 8 % zaposlenih kot slabo.



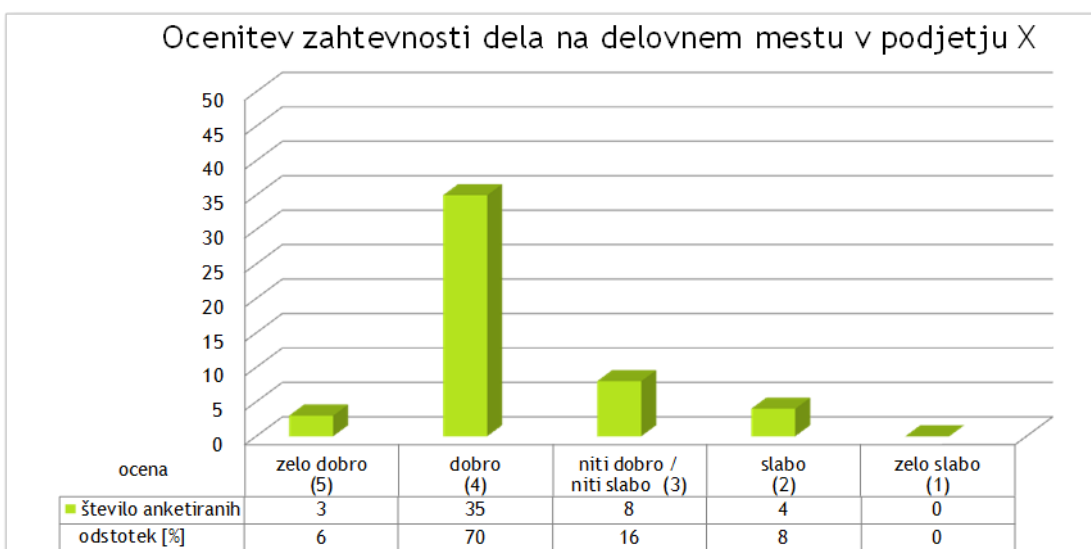
Graf 5: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kako bi ocenili delovno okolje v podjetju X v primerjavi z delovnim okoljem, ki ga je podjetje predstavilo na razgovoru?"

V grafu 5 se izkazuje, da je največ, to je 52 % zaposlenih ocenilo delovno okolje v primerjavi z delovnim okoljem, ki ga je podjetje predstavilo na razgovoru, z oceno dobro, 18 % anketirancev z oceno zelo dobro, 24 % zaposlenih je ocenilo svoje delovno okolje z niti dobro/niti slabo. Z oceno zelo slabo ni ocenil nihče in samo 6 % na novo zaposlenih, kot slabo.



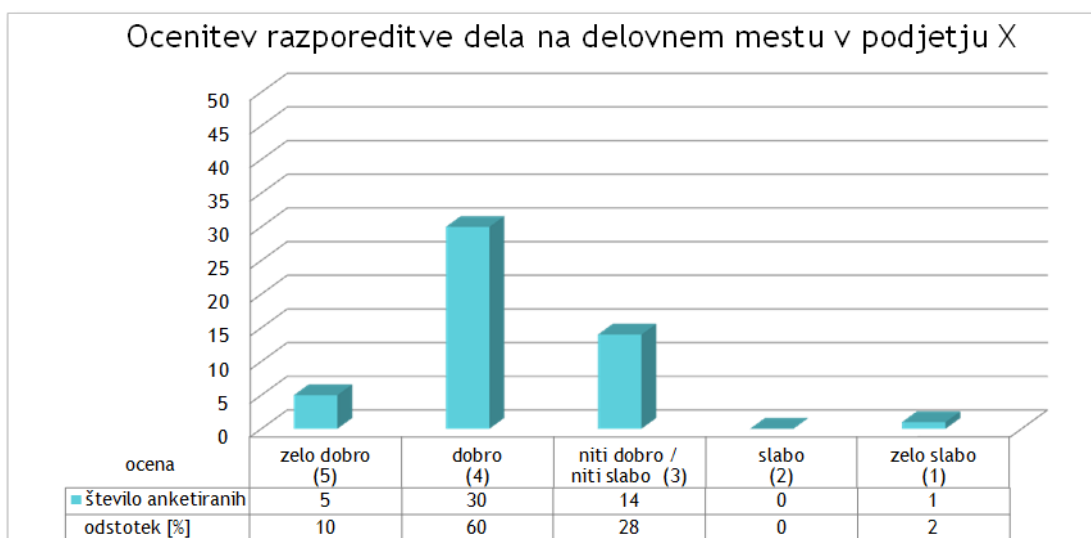
Graf 6: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kako bi ocenili odnose in vzdušje v krogu sodelavcev v podjetju X"

Pri ocenitvi odnosov in vzdušja v krogu sodelavcev v podjetju X je največ, to je 62 % zaposlenih ocenilo delovno okolje na delovnem mestu z oceno dobro, 20 % zaposlenih z zelo dobro, 14 % zaposlenih pa z niti dobro/niti slabo. Od vseh ni nihče ocenil kot zelo slabo in le dva zaposlena oziroma 4 % kot slabo.



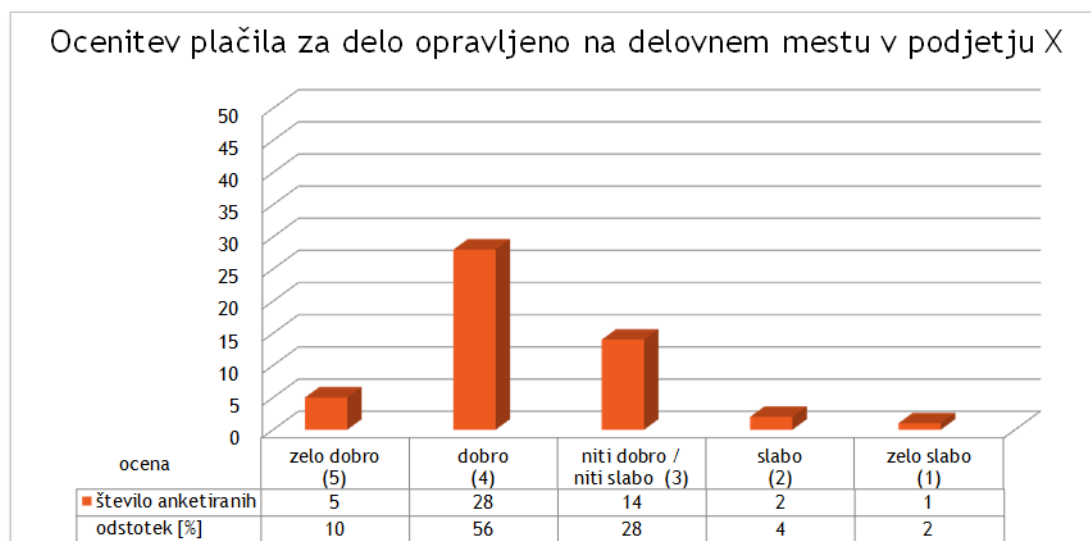
Graf 7: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kakšna je dejanska zahtevnost dela na delovnem mestu v primerjavi z zahtevnostjo, ki je bila predstavljena na razgovoru v podjetju X?"

Največ zaposlenih, to je 70 % je z oceno dobro ocenilo zahtevnost dela na delovnem mestu v primerjavi s predhodno predstavljeno stopnjo zahtevnosti pred zaposlitvijo v podjetju X, 16 % zaposlenih je podalo oceno niti dobro/niti slabo, 6 % zaposlenih pa kot zelo dobro. Nihče od zaposlenih ni podal ocene zelo slabo in le 8 % zaposlenih kot slabo.



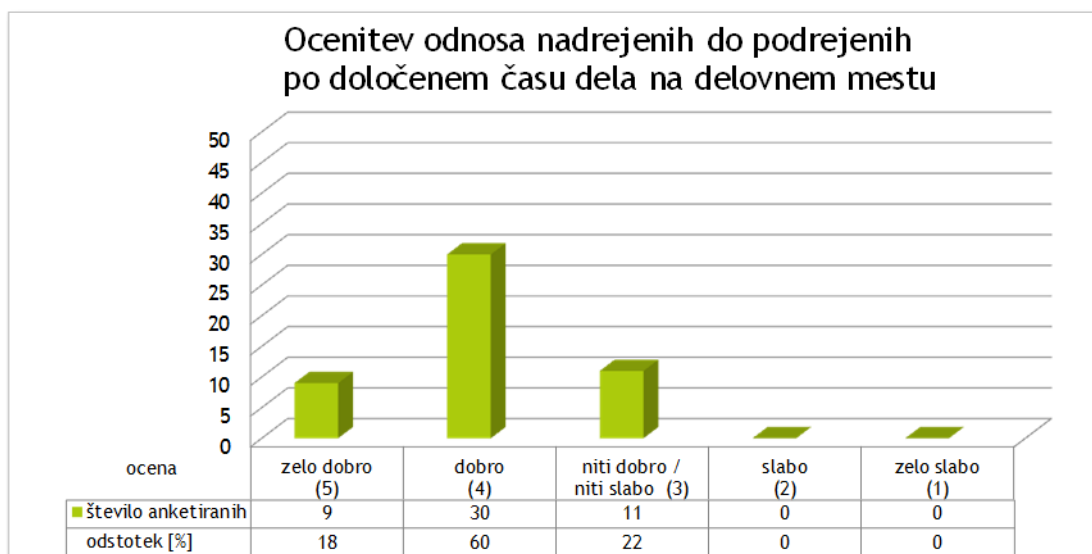
Graf 8: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kako bi ocenili razporeditev dela na delovnem mestu v podjetju X?"

Največ, to je 60 % anketirancev, je ocenilo, da je bila razporeditev dela na delovnem mestu dobra. Drugi največji del, to je 28 % anketirancev ocenjuje, da je razporeditev *niti dobro/niti slabo*, 10 % zaposlenih pa je ocenilo kot zelo dobro. Nihče pri tem ni podal ocene kot slabo, le 2% kot zelo slabo.



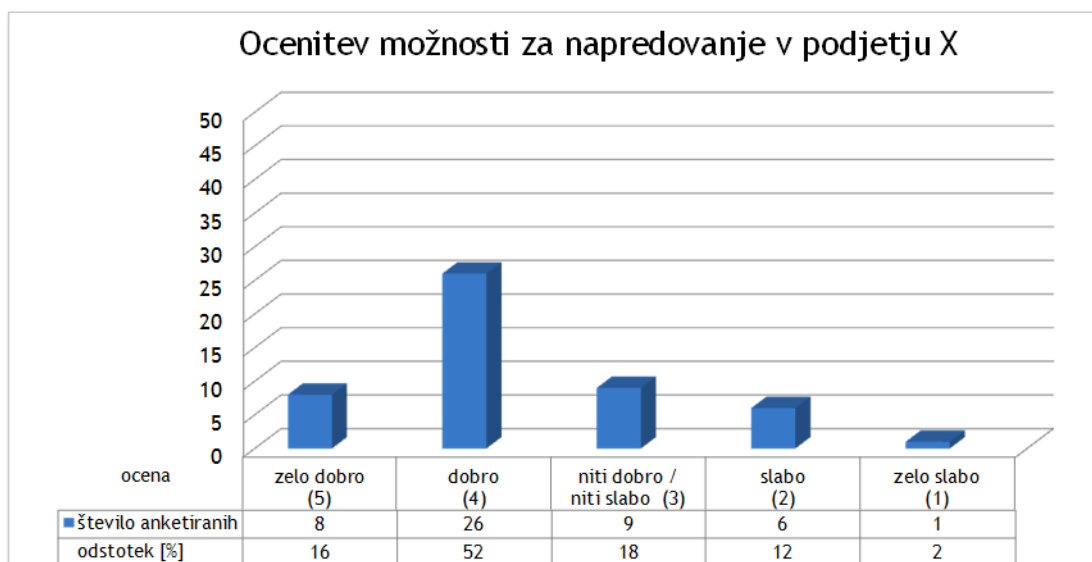
Graf 9: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kako bi ocenili plačilo za delo, ki ga opravljate na delovnem mestu v podjetju X v primerjavi z odgovorom na razgovoru za vaše delovno mesto?"

V grafu 9 je razvidno, da je največ, torej 56 % anketirancev z oceno dobro ocenilo plačilo v podjetju, takšno kot je bilo pred zaposlitvijo tudi dogovorjeno. Kar 28 % pa jih je ocenilo z oceno *niti dobro/niti slabo*, na osnovi česar lahko sklepamo, da so bila pričakovanja nekoliko večja od dejanskega plačila. Preostalih 10 % anketirancev je podalo oceno zelo dobro, 4 % kot slabo in celo 2 % anketiranca kot zelo slabo.



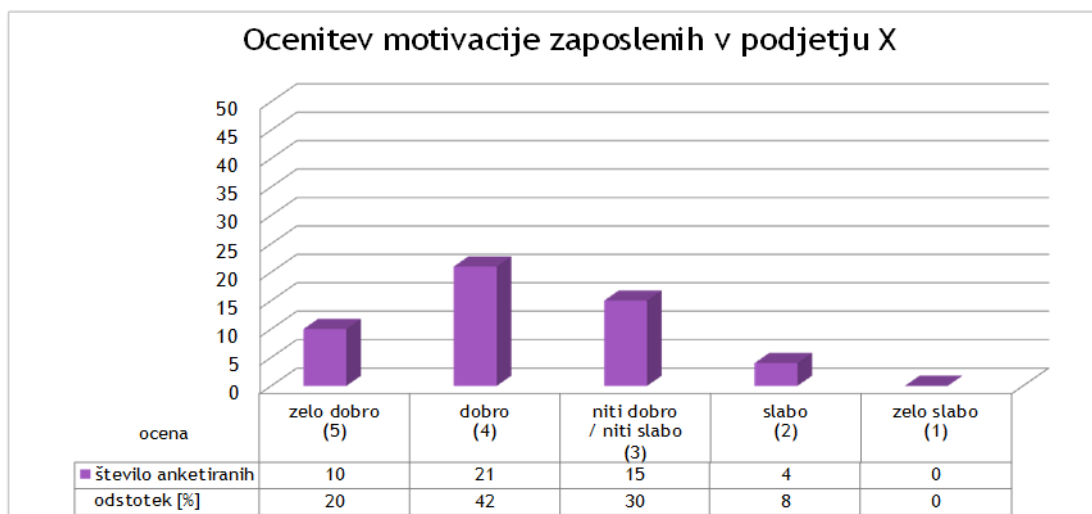
Graf 10: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kako bi ocenili odnos vaših nadrejenih do vas in vaših sodelavcev v podjetju x v primerjavi z odnosom ob začetku vašega delovnega razmerja v podjetju X?"

60 % anketirancev je odnos nadrejenih do njih in njihovih sodelavcev v primerjavi z odnosom ob začetku njihovega delovnega razmerja v podjetju x ocenilo kot dobro, 22 % anketirancev je podalo oceno niti dobro/niti slabo, 18 % pa kot zelo dobro. Pri tem ni nihče podal oceno slabo ali zelo slabo.



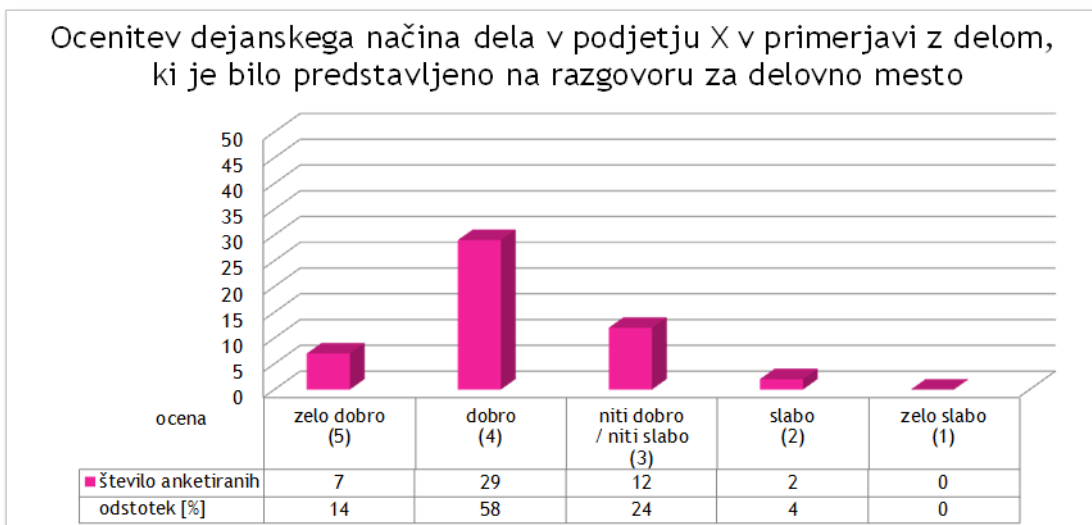
Graf 11: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kako bi ocenili možnosti za napredovanje v podjetju X?"

Največ, to je 52 % anketirancev je bilo mnenja, da so možnosti za napredovanje dobre. Le 2 % zaposlenih meni, da so možnosti zelo slabe, preostali odgovori glede na število podanih ocen pa so si skoraj identični in sicer 18 % anketirancev je podalo oceno niti dobro/niti slabo, 16 % kot zelo dobro ter 12 % kot slabo.



Graf 12: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kako bi ocenili motivacijo zaposlenih v podjetju X?"

Iz ankete, katerih statistiko vidimo na grafu 12, je razvidno, da je največ, to 42 % anketirancev, z oceno dobro ocenilo motivacijo zaposlenih na delovnem mestu. Tej oceni sledi ocena niti dobro/niti slabo s 30 % anketirancev in ocena zelo dobro z 20 %. Le 8 % zaposlenih je odgovorilo z oceno slabo in nihče zelo slabo.



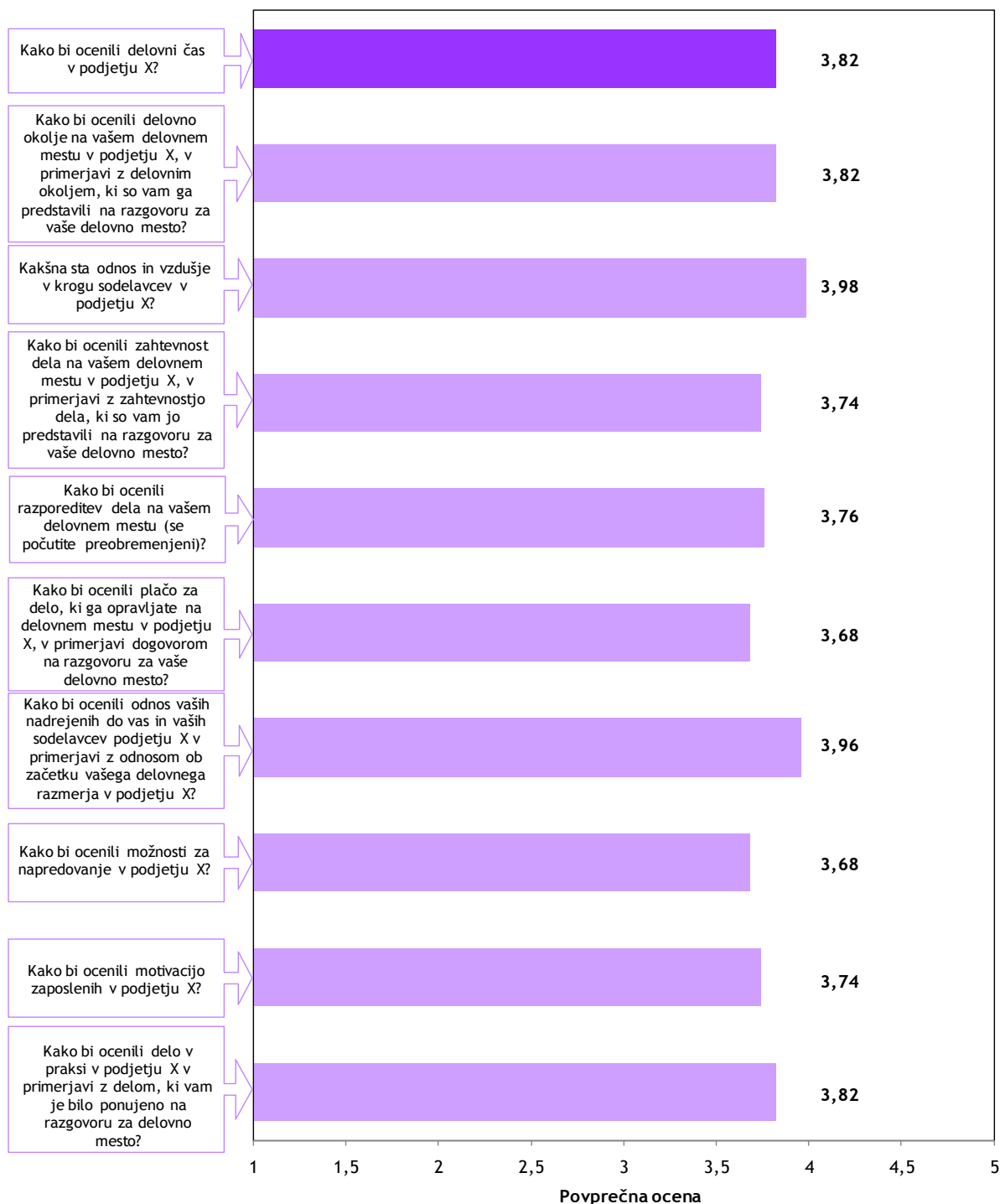
Graf 13: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kako bi ocenili delo v praksi v podjetju x v primerjavi z delom, ki vam je bilo ponujeno na razgovoru za delovno mesto?"

V zgornjem grafu 13 je razvidno, da je največ, kar 58 % anketiranih, ocenilo z oceno dobro dejanski način dela v podjetju X v primerjavi z delom, ki je bilo predstavljeno na razgovoru za delovno mesto. 24 % anketiranih je ocenilo kot niti dobro/niti slabo ter 14 % kot zelo dobro. Le 4 odstotki zaposlenih je odgovorilo z oceno slabo in nihče z oceno zelo slabo.

3. SKUPEK ANKETNIH VPRAŠANJ IN NANJE PODANIH ODGOVOROV S POVPREČNO OCENO MNENJSKEGA DELA ANKETE

V anketi podani odgovori so numerično ocenjeni, kot sledi:

■ zelo dobro (5)
 ■ dobro (4)
 ■ niti dobro/niti slabo (3)
 ■ slabo (2)
 ■ zelo slabo (1)



Graf 14: Povprečne ocene mnenjskega dela ankete

Povprečna ocena se je pri vseh anketnih vprašanjih nagibala k oceni 4. Najbolj se ji približa pri vprašanju "Kakšna sta odnos in vzdušje v krogu sodelavcev v podjetju X?" z oceno 3,98. Najnižja povprečna ocena pa se pojavi pri dveh vprašanjih in sicer vprašanju "Kako bi ocenili plačo za delo, ki ga opravljate na delovnem mestu v podjetju X, v primerjavi z dogovorom na razgovoru za vaše delovno mesto?" in pri vprašanju "Kako bi ocenili možnosti za napredovanje v podjetju X?", pri obeh je povprečna ocena dosegla višino 3,68.

4.4. ODGOVORI NA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Vprašanja, zastavljena v diplomski nalogi, sta bili sledeči:

1. Ali so se v praksi udeležili dogovori in izpolnili pričakovanja, ki sta jih pred pričetkom zaposlitve sklenila in pridobila delodajalec ter novo zaposleni?

Glede na rezultate ankete je razvidno, da so se izpolnila vsa pričakovanja na novo zaposlenih delavcev v podjetju X, ki sta jih pred pričetkom zaposlitve sklenila in pridobila delodajalec ter novo zaposleni. To priča o pozitivno udeleženi dogovorih in izpolnjenih pričakovanjih, tako s strani delodajalca kot novo zaposlenega.

Ugotovljeno je, da je na vprašanje: "Kako bi ocenili delovno okolje v podjetju X v primerjavi z delovnim okoljem, ki ga je podjetje predstavilo na razgovoru?" Kar 52 % anketirancev je ocenilo novo delovno okolje kot dobro in 18 % anketirancev kot zelo dobro, kar pomeni da je bila predstavitev delovnih pogojev na zaposlitvenem razgovoru realna. Na drugi strani pa je le 6 % anketirancev ocenilo delovno okolje kot slabo, ocena zelo slabo pa ni bila dodeljena. Nevtralnemu, to je z oceno niti slabo niti dobro, je izrazilo 24 % anketiranih. Povprečna ocena 3,82 kaže, da anketiranci ocenjujejo novo delovno okolje boljše kot je bilo prikazano na predstavitvenem razgovoru. Upravičeno lahko sklepamo, da so predstavniki podjetja realno predstavili delovne pogoje podjetja.

Pri vprašanju glede zahtevnosti dela na delovnem mestu v podjetju X v primerjavi z zahtevnostjo, ki je bila predstavljena na razgovoru, je 16 % anketirancev ocenilo, da ni niti dobra niti slaba, 6 % anketirancev je ocenilo z zelo dobro in 70 % kot dobro. To pomeni, da se soočajo s tistim kar so pričakovali. Le 8 % anketiranih ocenjuje da je zahtevnost dela večja od pričakovanega. Povprečna ocena 3,74 pomeni, da anketiranci v povprečju ocenjujejo predstavljene zahtevnosti dela kot dobro.

Pri ocenitvi dejanskega načina dela v podjetju X v primerjavi z delom, ki je bilo predstavljeno na razgovoru, 72 % anketirancev meni, da je dejanski način dela takšen, kot je bil predstavljen. To potrjuje ocena z anketirancev, saj je 58 % anketiranih ocenilo z oceno dobro dejanski način dela v podjetju X v primerjavi z delom, ki je bilo predstavljeno na razgovoru za delovno mesto in 14 % kot zelo dobro. 24 % anketiranih je ocenilo dejanski način dela kot niti dobro/niti slabo in le 4 % zaposlenih je odgovorilo z oceno slabo ter nihče z oceno zelo slabo. Dosežena povprečna ocena 3,82 pomeni, da so na zaposlitvenem razgovoru korektno predstavili način dela.

Predstavljeno dejansko stanje v podjetju glede obravnavanih vprašanj je bilo korektno predstavljeno s strani predstavnikov podjetja na preliminarnih zaposlitvenih razgovorih. To kaže tudi povprečna ocena na posamezno zastavljena vprašanja, ki se giblje v razponu od 3,68 do 3,96. Povprečna ocena je 3,82, kar pomeni, da večina delavcev v podjetju X ocenjuje svoja delovna pričakovanja z oceno dobro.

Glede na ugotovljene rezultate je tako razvidno, da je v podjetju X več kot polovica anketiranih zaposlenih delavcev v splošnem zadovoljna z svojim statusom v podjetju. Njihovo delo in pogoji dela naj bi bili torej takšni, kot so jih pričakovali. Razveseljivo je tudi dejstvo, da kar 70 % anketiranih zatrjuje in priča o tem, da obvladujejo svoje delo in nimajo težav z opravljanjem zastavljenih delovnih nalog. Praktično to pomeni, da so kos zahtevam delodajalca oziroma so izpolnjena njihova pričakovanja.

2. Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih z delovnim procesom?

Slednje vprašanje je zajemalo sklop anketnih vprašanj, ki podajajo odgovore o dejanskem stanju vzdušja na delovnih mestih, medsebojnih odnosih in delovnih razmerah nasploh v podjetju X, kar odraža neko fizično sliko delovnih razmer v tamkajšnjem delovnem okolju in sliko psihosocialnega stanja zaposlenih.

Ugotovila sem, da je delovni čas ustreza 50 % anketiranim. Ti so ocenili uveljavljen delovni čas kot dober. Z oceno zelo dobro je uveljavljeni delovni čas ocenilo 20 % anketiranih. Z oceno zelo slabo ni ocenil nihče, je pa 8 % vseh anketiranih ocenilo delovni čas kot slabo. Nevtralnih je bilo 22 % anketirancev. Povprečna ocena za odgovore na zastavljeno vprašanje je 3,82, kar pomeni da so anketiranci v povprečju zadovoljni z obstoječim delovnim časom. Omenjena povprečna ocena 3,82 je zelo blizu oceni dobro 4.

V krogu zaposlenih je pomembnost vzdušja in medsebojnih odnosov na primarni ravni, kar kažejo ocene zaposlenih. 62 % anketiranih tako ocenjuje to področje z oceno dobro, medtem ko je z oceno zelo dobro ocenilo 20 % anketiranih. Nevtralno oceno niti dobro/niti slabo je podalo 14 % anketiranih, z oceno slabo pa je odgovorilo 4 % anketiranih. Medtem z oceno zelo slabo ni bilo opredelitve. Povprečna ocena za odgovore vprašanje o pomembnosti vzdušja v krogu sodelavcev v podjetju X, je 3,98, kar pomeni da so anketiranci v povprečju zadovoljni z obstoječim vzdušjem v krogu sodelavce. Omenjena povprečna ocena predstavlja opisno oceno »dobro« in je najvišje dosežena ocena.

Na vprašanje glede ocenitve plačila za delo opravljeno na delovnem mestu v podjetju X je 56 % anketirancev ocenilo plačilo za opravljeno delo na delovnem mestu v primerjavi z dogovorom kot dobro. Le 10 % anketiranih je odgovorilo z oceno zelo dobro, kar pomeni, da so prejeli višje plačilo, kot so ga pričakovali. Na drugi strani pa je le eden zaposleni, kar predstavlja 2 % anketiranih, izrazil popolno nezadovoljstvo s plačilom, saj je prejel precej manjše plačilo od pričakovanega. Medtem sta dva oziroma 4 % anketiranih prav tako izrazila, da nista prejela pričakovanega plačila, saj sta podala oceno slabo. Nevtralni odgovor niti dobro/niti slabo je podalo 28 % anketiranih. Iz povprečne ocene 3,68 sklepamo, da anketiranci menijo, da bi bili sicer lahko boljše plačani, vendar so na dane razmere zadovoljni s svojim plačilom.

Kar 60 % anketirancev je na vprašanje o tem kako bi ocenili odnos nadrejenih do podrejenih po določenem času dela na delovnem mestu v podjetju, ocenilo da je ta odnos dober, 18 % anketirancev ocenjuje ta odnos kot zelo dober, med tem ko z oceno slabo in zelo slabo ni opredelitve. Le 22 % anketirancev meni, da odnos ni niti slab niti dober. Povprečna ocena 3,96 je najvišja ocena pridobljena v tej raziskavi. Iz tega sklepamo, da so odnosi nadrejenih do podrejenih korektni in pozitivno vplivajo na delovno vzdušje.

Zaposleni ocenjujejo, da imajo v povprečju dobre možnosti za napredovanje, saj 52 % odstotkov anketirancev meni, da imajo dobre možnosti za napredovanje in 16 % anketirancev ocenjuje da so možnosti za napredovanje zelo dobre, le 14% anketirancev pa ocenjuje, da te možnosti nima, 18 % anketirancev pa je neopredeljenih. Povprečna ocena 3,68 pomeni, da so rezultati pozicionirani med oceno dobro in oceno niti dobro - niti slabo. Na podlagi teh ugotovitev se lahko sklepa, da naj bi imeli zaposleni določene možnosti za napredovanje, če so za to izpolnjeni določeni pogoji (na primer uspešnost in kvaliteta njihovega dela - znatno preseganje rezultatov). Zaposleni, predvsem na novo zaposleni morajo jasno vedeti, kakšni so pogoji in možnosti napredovanja.

Glede motiviranja zaposlenih v podjetju X se ocenjuje, da je to področje urejeno dobro, kar rezultira tudi v odgovorih anketirancev, saj 42 % anketirancev ocenjuje motivacijo zaposlenih kot dobro in 20 % anketirancev kot zelo dobro. Le 8 % anketirancev z motivacijo v podjetju ni zadovoljna in 30% anketirancev pa se ni opredelilo niti za dobro niti za slabo oceno. Povprečna ocena je 3,74, kar pomeni da so zaposleni dobro motivirani. Motivacija je eden pomembnih dejavnikov in gonilna sila pri razvoju podjetja.

V nadaljevanju se lahko sklepa, da se večina zaposlenih na svojem delovnem mestu ne čuti preobremenjene. 60 % anketiranih je razporeditev dela na njihovem delovnem mestu ocenilo kajti z oceno, z nevtralno oceno niti dobro/niti slabo pa je ocenilo 28 % zaposlenih. Z ekstremno oceno zelo dobro je ocenilo 10 % vseh zaposlenih in v drugem ekstremu, to je z oceno zelo slabo, je ocenilo 2 % anketiranih. Povprečna ocena odgovorov na zastavljeno vprašanje je 3,74, kar pomeni da se anketirani na delovnem ne počutijo da so preobremenjeni.

Iz analiziranega sledi, da so anketirani na novo zaposleni delavci v podjetju X zadovoljni s svojo delovno izkušnjo glede na svoja pričakovanja. Povprečne ocene se gibljejo od 3,68 do 3,96, kar predstavlja pozitivno izkušnjo zaposlenih, ki so se na novo zaposlili v podjetju X. Pri tem je bilo analiziranih več parametrov, po katerih se je ugotovilo splošno mnenje o zadovoljstvu novo zaposlenih delavcev, anketiranih v tej anketi. Izkazuje se pozitivna ocena o tem, da se potrjuje teza o splošnem zadovoljstvu, ki je bila postavljena pred samo izvedbo ankete. Tovrstno anketo bi bilo vsekakor smiselno izvajati kontinuirano tudi v prihodnje, s čimer bi po pričakovanjih pridobili bistveno drugačne rezultate.

4.5. PREDLOGI

Na novo zaposleni delavci so vsekakor ranljiva skupina zaposlenih, ki se mora soočati z več dejavniki v primerjavi z že dalj časa zaposlenimi. Najtežje jim je prilagajanje na ožje delovno okolje. Sodelavci, na katere naletijo ob prvi

zaposlitvi, so ključnega pomena za njihovo uspešnost. Lahko pomagajo ali pa so indiferentni do njih. Čim slabše so novi delavci sprejeti, toliko težje jim gre prilagajanje v novo delovno okolje. Veliko lahko storijo tudi nadrejeni, vendar je ključni problem pri novo zaposlenih mikro okolje.

Glede na ugotovitve v podjetju X se izkazuje, da so anketirane osebe zadovoljne z delovnimi pogoji v podjetju, kar naj bi ustrezalo predstavljenim pogojem s strani podjetja. Torej rezultati ankete kažejo pozitivno podobo podjetja, kar je pohvalno. Vsekakor pa je moč predlagati izboljšavo delovnega okolja - predlogi so zelo odvisni od posameznega delovnega področja. Ker je v podjetju večina zaposlenih na pisarniških opravilih, se predlaga, da se poleg vseh pomembnih dejavnikov za pravilno načrtovano delovno okolje med prvim pregleda ustreznost pisarniških stolov, saj je pravilno sedenje ključnega pomena pri razbremenitvi hrbtenice. Prav tako je priporočljivo, da se kontinuirano posodablja strojna računalniška in programska oprema na vseh delovnih mestih. Dogaja se namreč, da delavcem, ki zadnji pridejo v podjetje, na začetku odgovorni delovodje dajo slabše delovno orodje, odnosno pripomočke. Razmisliti bi morali tudi o načinu uvajanja novo zaposlenih. To pomeni, da jim je potrebno pomagati pri prebroditvi začetnega nepoznavanja delovnega okolja ter spoznavanja novih sodelavcev, kakor tudi spoznavanje celotnega delokroga, v katerem bodo delovali.

Za čim boljše odnose in vzdušje med sodelavci je praktično nepogrešljivo kontinuirano organiziranje raznih timskih delavnic, skupinskih izobraževanj, kjer se naj zaposlene podučijo, da je timsko delo predpogoj za uspeh. Poznano je, da vzdušje v podjetju naredijo sodelavci sami.

Bolj kot sodelujejo med seboj, bolj so uspešni. Prav tako se predlaga, da vodje in direktor z dobro in ažurno komunikacijo, pravimi in pravočasno posredovanimi informacijami seznanjajo vse odgovorne, še bolj pa novo zaposlene o dejanskem stanju v podjetju, o zastavljenih ciljih in drugih pomembnih zadevah.

Glede na razporeditve dela na delovnem mestu je priporočljiva razbremenitev preveč obremenjenih delavcev, razporeditev dela glede na znanja, izkušnje, talentiranost, interese ter ostalo. Pri tem je najbolj pomembno imeti čim več pogovorov med nadrejenimi s podrejenimi, zato da lahko vsi prisluhnejo eden drugemu, na podlagi tega pa prepoznajo možnosti za spremembe.

Predlog se nanaša tudi na boljše oziroma pravičnejše plačilo novo zaposlenim delavcem, saj je osebni dohodek iz naslova dela eden ključnih motivacijskih dejavnikov za delavčevo pripadnost podjetju ter njegovo vestno in odgovorno delo pri nalogah, za katere je odgovoren. Čeprav je na začetku težko oceniti kvaliteto in sposobnost opravljanja delovnih nalog, je slednje potrebno čim prej vzpostaviti. Pomembno je, da novo zaposleni delavci že na začetku vedo, kaj je potrebno doseči za želeno napredovanje.

Zaposlene se lahko motivira tudi z nagradami kot so v materialnem smislu na primer diferencirana božičnica, nudenje bonitet (plačilo rekreacije, organizacija in plačilo zdravstvenih storitev kot so razni zdravstveni pregledi, dajanje popustov na storitve ali izdelke). Za vse to pa je treba postaviti ustrezna merila.

5. ZAKLJUČKI

Občutek pripadnosti zaposlenih k podjetju, v katerem delajo, ne prispeva samo k večji učinkovitosti podjetja ampak pušča tudi močnejši vtis na njegove stranke, poslovne partnerje in druge. Sama pripadnost zaposlenih k podjetju je cilj vsakega podjetja oziroma organizacije. O občutku pripadnosti in predanosti podjetju lahko govorimo, kadar zaposleni verjamejo v vizijo in cilje podjetja ter jih sprejemajo kot svoje, so pripravljeni korektno in pošteno delati za dobrobit podjetja in so tudi odločeni ostati v podjetju.

Ko dosežemo stopnjo velike pripadnosti zaposlenih k podjetju, se lahko v takih okoliščinah razvije tudi navezanost na podjetje ter posledično s tem odličen kader, ki ga je potrebno prav iz te navezanosti spodbujati, da takšen tudi ostane. Takšen občutek visoke pripadnosti je povezan z močnim zaupanjem v vrednost podjetja ter sprejemanjem njegovih ciljev.

Zaposleni s takšnimi občutki se trudijo za podjetje in si prizadevajo ostati njegov člen, kar se kaže tudi v primeru podjetja X, katerega zaposleni se bolj ali manj dobro počutijo v svojem delovnem okolju in se čutijo povezane s podjetjem. Nekateri upravičeno menijo, da je "prava" pripadnost podjetju dandanes vse bolj ogrožena. Vse večja je namreč mobilnost delovne sile, kar gotovo negativno vpliva na tovrstno zvestobo zaposlenih do podjetij.

Vse bolj izobraženi in neodvisni zaposleni se vse manj navezujejo na samo eno podjetje ter se vse bolj osredotočajo na vedno nove delovno poslovne izzive ter s tem povezana iskanja novih zaposlitev, največkrat pri najboljših plačnikih. Pri tem pa, paradoksalno, ne trpi samo njihova predanost in zvestoba podjetju, ampak tudi zadovoljstvo njih samih ter podjetje kot celota.

Novodobni managerji se kljub nenehnemu osveščanju o vrednotenju kadra in pomembnosti le tega za podjetje vse premalo zavedajo bistva, ki ga le ta ima za podjetje ter dosego njegovih skupnih zastavljenih ciljev. "Poudarek vsake organizacije bi moral biti prav na razvoju kadra, kar pa je potrebno razvijati s področja posameznika, organizacije kot celote, družbe znanja in mednarodnih integracij" (Merkač, Skok, 2005, str. 12), v katere se organizacije oziroma podjetja tudi vključujejo.

Iz diplomskega dela je moč razbrati, da ima podjetje X postavljeno dobro in sodobno strategijo zaposlovanja, na podlagi katere ob pojavu prostega delovnega mesta le tega najprej predvsem prouči, iz rezultatov analize pa lahko nato sestavi dovolj kompetenten in popoln spisec vseh tistih nalog, ki jih bo novo zaposleni opravljal ter kakšne so tiste lastnosti zaposlenega, katere se za opravljanje del na tem delovnem mestu od njega tudi pričakujejo. Vse naštetu je osnova za pripravo sistematizacije delovnih mest z navedenimi pogoji za njihovo zasedbo, s poudarkom na izobrazbi zaposlenega, njegovih delovnih izkušenj, zmožnostmi za opravljanje dela ipd.

Cilji oziroma skupni imenovalci vseh podjetij mora torej biti zadovoljen kader, ki daje podjetju dodano vrednost ter ga tvori kot trdnega, uspešnega in prodornega igralca na trgu svoje konkurence.

LITERATURA IN VIRI

- Belčič, F. (2002). *Proces zaposlovanja kadrov*, Moderna organizacija, Kranj;
- Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*, Moderna organizacija, Kranj;
- Florjančič, J., Jereb, J. (1998). Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. *Management kadrovskih virov - izbrana poglavja* (Možina, S., urednik), str. 45-50, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana;
- Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu* (Human Resources Management), Gospodarski vestnik, Ljubljana;
- Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*, Fakulteta za management, Koper;
- Merkač, M., Možina, S. (1998). Raziskovanje in promoviranje kadrovskih virov. *Management kadrovskih virov - izbrana poglavja* (Možina, S., urednik), str. 457-458, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana;
- Novak, V. (2008). *Kadrovanje*, Moderna organizacija, Kranj;
- Svetlik, I. (1998). Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. *Management kadrovskih virov - izbrana poglavja* (Možina, S., urednik), str. 139-141, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana;
- Svetlik, I. (2002). Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. *Management kadrovskih virov - izbrana poglavja* (Možina, S., urednik), str. 134-161, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana;
- Vodovnik, Z. (2007). *Delovno in socialno pravo*, Fakulteta za Upravo, Ljubljana;
- Zaletel, A., Palčič, D. (2008). *Kariera/09*, Moje delo d.o.o., Ljubljana;
- Podatki o podjetju X: <http://www.podjetje X.si>, (12.8.2012);
- Interno gradivo podjetja X.

PRILOGE

Priloga - Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Maja Šegatin, študentka Fakultete za organizacijske vede v Kranju. V okviru diplomskega dela z naslovom *Proces zaposlovanja kadrov v podjetju X*, pripravljam raziskavo na to temo. Z anketnim vprašalnikom, ki je pred vami, bi rada pridobila dragocene podatke za svojo raziskavo v diplomskem delu. Zato vas vljudno prosim, da si vzamete nekaj minut časa in odgovorite na zastavljena vprašanja. Sodelovanje v anketi je povsem anonimno, na vprašalnike se vam ni potrebno podpisati. Vprašalnike izpolnite tako, da obkrožite piko/črko pred ustreznim odgovorom. Možen je samo en odgovor. Izpolnjene vprašalnike mi prosim pošljite na moj e-mail naslov: *maja82@gmail.com*. Za reševanje ankete se vam zahvaljujem in vam želim lep dan.

1. Spol:

- a) ženska
- b) moški

2. Starost:

- a) do 25 let
- b) od 25 let do 35 let
- c) od 35 let do 45 let
- d) od 45 let do 55 let
- e) nad 55 let

3. Delovna doba v podjetju X:

- a) do 5 let
- b) od 5 let do 15 let
- c) od 15 let do 25 let
- d) več kakor 25 let

4. Kako bi ocenili delovni čas v podjetju X?

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) niti dobro / niti slabo
- d) slabo
- e) zelo slabo

5. Kako bi ocenili delovno okolje na vašem delovnem mestu v podjetju X v primerjavi z delovnim okoljem, ki so vam ga predstavili na razgovoru za vaše delovne mesto?

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) niti dobro / niti slabo
- d) slabo
- e) zelo slabo

6. Kakšna sta odnos in vzdušje v krogu sodelavcev v podjetju X?

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) niti dobro / niti slabo
- d) slabo
- e) zelo slabo

7. Kako bi ocenili zahtevnost dela na vašem delovnem mestu v podjetju X v primerjavi z zahtevnostjo dela, ki so vam jo predstavili na razgovoru za vaše delovno mesto?

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) niti dobro / niti slabo
- d) slabo
- e) zelo slabo

8. Kako bi ocenili razporeditev dela na vašem delovnem mestu (se počutite preobremenjeni)?

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) niti dobro / niti slabo
- d) slabo
- e) zelo slabo

9. Kako bi ocenili plačilo za delo, ki ga opravljate na delovnem mestu v podjetju X v primerjavi z dogovorom na razgovoru za vaše delovno mesto?

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) niti dobro / niti slabo
- d) slabo
- e) zelo slabo

10. Kako bi ocenili odnos vaših nadrejenih do vas in vaših sodelavcev v podjetju X v primerjavi z odnosom ob začetku vašega delovnega razmerja v podjetju X?

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) niti dobro / niti slabo
- d) slabo
- e) zelo slabo

11. Kako bi ocenili možnosti za napredovanje v podjetju X?

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) niti dobro / niti slabo
- d) slabo
- e) zelo slabo

12. Kako bi ocenili motivacijo zaposlenih v podjetju X?

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) niti dobro / niti slabo
- d) slabo
- e) zelo slabo

13. Kako bi ocenili delo v praksi v podjetju X v primerjavi z delom, ki vam je bilo ponujeno na razgovoru za delovno mesto?

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) niti dobro / niti slabo
- d) slabo
- e) zelo slabo

KAZALO SLIK

Slika 1: Abstraktna ponazoritev načrtovanja po deskriptivni metodi (Vir: Asesora Consulting)	3
Slika 2: Proces kadrovanja (Hellriegel, et al. v Novak, 2008, str. 85)	5
Slika 3: Planiranje kadrov - faze procesa (Merkač Skok, 2005, str. 80).....	7
Slika 4: Planiranje kadrov - aktivnosti (Merkač Skok, 2005, str. 81)	8
Slika 5: Dvostranski selekcijski proces (Novak, 2008, str. 117)	13

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti internega zaposlovanja (Vodovnik, 2007, str.19) ...	9
Tabela 2: Prikaz prednosti in slabosti eksternega pridobivanja kadra (Vodovnik, 2007, str. 23)	10

KAZALO GRAFIKONOV

Graf 1: Spol anketiranca v podjetju X (interno gradivo podjetja X)	24
Graf 2: Starost anketiranca v podjetju X (interno gradivo podjetja X)	24
Graf 3: Delovna doba anketiranca v podjetju X (interno gradivo podjetja X)	25
Graf 4: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kako bi ocenili delovni čas v podjetju X?" (interno gradivo podjetja X).....	26
Graf 5: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kako bi ocenili delovno okolje v podjetju X v primerjavi z delovnim okoljem, ki ga je podjetje predstavilo na razgovoru?" (interno gradivo podjetja X).....	26
Graf 6: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kako bi ocenili odnose in vzdušje v krogu sodelavcev v podjetju X" (interno gradivo podjetja X).....	27
Graf 7: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kakšna je dejanska zahtevnost dela na delovnem mestu v primerjavi z zahtevnostjo, ki je bila predstavljena na razgovoru v podjetju X?" (interno gradivo podjetja X)	27
Graf 8: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kako bi ocenili razporeditev dela na delovnem mestu v podjetju X?" (interno gradivo podjetja X).....	28
Graf 9: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kako bi ocenili plačilo za delo, ki ga opravljate delovnem mestu v podjetju X v primerjavi z odgovorom na razgovoru za vaše delovno mesto ?" (interno gradivo podjetja X).....	28
Graf 10: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kako bi ocenili odnos vaših nadrejenih do vas in vaših sodelavcev v podjetju x v primerjavi z odnosom ob začetku vašega delovnega razmerja v podjetju X?" (interno gradivo podjetja X)	29
Graf 11: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kako bi ocenili možnosti za napredovanje v podjetju X ?" (interno gradivo podjetja X)	29
Graf 12: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kako bi ocenili motivacijo zaposlenih zaposlenih v podjetju X ?" (interno gradivo podjetja X)	30

Graf 13: Odgovori anketirancev na vprašanje: "Kako bi ocenili delo v praksi v podjetju x v primerjavi z delom, ki vam je bilo ponujeno na razgovoru za delovno mesto?" (interno gradivo podjetja X).....	30
Graf 14: Povprečne ocene mnenjskega dela ankete.....	31

KRATICE IN AKRONIMI

SRČV: Služba ravnanja s človeškimi viri
CV - curriculum vitae : življenjepis