

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PRIVABLJANJE IN IZBIRANJE LJUDI
V ABANKI VIPA d.d.

Ljubljana, junij 2010

MARUŠA EBERLINC

IZJAVA

Študentka Maruša Eberlinc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Katarine Katje Mihelič, in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 TEORETIČNI PRIKAZ PRIDOBIVANJA LJUDI.....	2
1.1 VLOGA IN POMEN LJUDI.....	2
1.2 PLANIRANJE OZIROMA NAČRTOVANJE LJUDI.....	4
1.3 PRIVABLJANJE LJUDI.....	5
1.4 PRIDOBIVANJE LJUDI.....	5
1.4.1 Načini pridobivanja ljudi znotraj in zunaj organizacije.....	6
1.4.2 Primeri pridobivanja iz zunanjih virov.....	7
1.5 SELEKCIJSKI PROCES.....	7
1.5.1 Prijava na delo in CV.....	8
1.5.2 Intervju.....	10
1.5.3 Anketa, op. centri, testiranja.....	10
1.5.4 Priporočila.....	12
1.5.5 Poskusno delo.....	12
2 IZBIRA, ZAPOSLOVANJE IN SPREMLJANJE POSKUSNEGA DELA.....	12
3 UPORABNOST INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE NA PODROČJU PRIDOBIVANJA LJUDI.....	15
4 PRAKTIČEN PRIKAZ PRIDOBIVANJA IN IZBIRANJA KANDIDATOV V ABANKI VIPA d.d.....	15
4.1 VLOGA IN POMEN ZAPOSLENIH.....	20
4.2 PLANIRANJE OZIROMA NAČRTOVANJE LJUDI V BANKI.....	20
4.3 PRIVABLJANJE LJUDI V BANKI.....	20
4.4 SELEKCIJSKI PROCES V BANKI.....	21
4.5 IZBIRA, ZAPOSLOVANJE IN SPREMLJANJE POSKUSNEGA DELA V BANKI.....	21
4.5.1 Izbira ljudi v banki.....	21
4.5.2 Uvajanje novincev v delo.....	22
4.5.3 Poskusno delo.....	23
SKLEP.....	24
LITERATURA IN VIRI.....	26

KAZALO SLIK

Slika 1: Potek pridobivanja ljudi.....	4
Slika 2: Proces prijave-sistem spremljanja.....	9
Slika 3 in 4: Izobrazbena struktura zaposlenih v Abanki Vipava d.d. v letu 2008 in 2009.....	19

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kadrovska funkcija.....	3
Tabela 2: Prednosti in slabosti notranjega in zunanjega pridobivanja in izbiranja ljudi.....	6
Tabela 3: Število zaposlenih v Abanki Vipava d.d.....	18
Tabela 4: Prikaz trajanja poskusne dobe v Abanki Vipava d.d.....	23

UVOD

V današnjem poslovnem svetu, kjer je konkurenca velika, poslovno okolje nepredvidljivo in je praktično celotno svetovno gospodarstvo v recesiji, so zaposleni v podjetju eden ključnih faktorjev uspešnega poslovanja družbe. Človeški kapital je za vsako družbo neizmerljiva vrednota, saj zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi in odnosom do storitev največ pripomorejo k uspešnemu delovanju podjetja.

Ko ima gospodarska družba jasno začrtano vizijo razvoja in cilje, ki jih želi dolgoročno doseči, je eden od ključnih pogojev za doseganje teh ciljev ustrezna kadrovska struktura zaposlenih. Zato je potrebno ravnanju z ljudmi pri delu posvečati vse več pozornosti in iskati vedno nove načine pridobivanja, privabljanja in motiviranja zaposlenih, da si korak pred konkurenco. Svojo konkurenčnost podjetja gradijo na dva, med seboj prepletena načina. Najprej morajo poskrbeti, da s prijaznim in zanimivim načinom privabijo potencialne kandidate, ki imajo največje zmožnosti. Potem pa morajo le-tem omogočiti, da svoje obstoječe zmožnosti pri svojem delu maksimalno razvijajo in nadgrajujejo.

V diplomski delu so predmeti preučevanja načini pridobivanja, privabljanja in izbiranja ljudi, vloga in pomen zaposlenih, vloga kadrovske funkcije in uporabnost informacijske tehnologije na področju izbiranja ljudi. Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. Njegov namen je prikazati naloge, ki jih v podjetju opravlja management človeških virov, med drugim planiranje oziroma načrtovanje ljudi, privabljanje ljudi, pridobivanje ljudi, selekcijski proces, izbira, zaposlovanje in spremljanje poskusnega dela ter uporabnost informacijske tehnologije na področju pridobivanja ljudi (teoretični del). V praktičnem delu želim teoretični del prikazati na primeru iz prakse.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, kako v Abanki Vipa d.d. privabljajo, pridobivajo in izbirajo ljudi. Abanka Vipa d.d. se zaveda, da so ljudje tisti, v katere je potrebno vlagati in da so prav ljudje tisti, ki predstavljajo glavno konkurenčno moč. Prizadevajo si, da v krog svojih sodelavcev pritegnejo najustreznejše kadre. To počnejo na različne načine. Eden izmed njih je tudi ta, da si prizadevajo pridobiti in ohraniti sloves dobrega delodajalca. To počnejo tako, da imajo zadovoljne zaposlene, da preudarno oglašujejo in se udeležujejo zaposlitvenih sejmov. Z željo doseči zastavljeni cilj bom v nalogi uporabila splošno raziskovalno metodo in metodo deskripcije.

Diplomsko delo sestavljajo 4 vsebinska glavna poglavja, prva tri teoretična in četrti empirični. V prvem poglavju bom predstavila teoretičen prikaz pridobivanja in privabljanja ljudi. V drugem poglavju se bom posvetila izbiri, zaposlovanju in spremljanju poskusnega dela. V tretjem bom preučila uporabnost informacijske tehnologije na področju pridobivanja ljudi. V četrtem poglavju pa sledi empiričen del diplomskega dela, v katerem bom na podlagi prej raziskane teorije poskušala ugotoviti, kakšen je proces in kako se odraža v Abanki Vipa d.d..

1 TEORETIČNI PRIKAZ PODJETJA

1.1 VLOGA IN POMEN LJUDI

Ravnanje z ljudmi pri delu je sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi ali ostalimi viri dosegli postavljene cilje (Lipičnik, 2002, str. 445).

S temo o človeških virih in ravnanju z njimi (Human Resource Management) predpostavljamo, da je v managementu mogoče s temi viri ravnati kot z vsemi drugimi in da bi moral manager obvladovati tudi nje. Predpostavka je relativno groba, saj ljudje poleg tega, da so lahko viri, tudi vire imajo in z njimi razpolagajo sami in ne njihovi managerji (Lipičnik, 1994, str. 445).

Učinkovito vključevanje človeških virov v ekonomska in poslovna dogajanja lahko bistveno spremeni končne rezultate. Zato ni dovolj samo razumeti človeške zmožnosti, ampak jih spoštovati, ceniti in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje raznih akcij (Lipičnik, 1994, str. 445). Ljudi lahko opredelimo kot vire ali pa kot vire opredelimo njihove zmožnosti. Sam način opredelitve se navezuje na velikost podjetja, kjer so funkcije bolj ali manj porazdeljene in je s tem določena njihova transparentnost. Managerji v velikih podjetjih pojmujejo kot vire ljudi, ki zasedajo določeno delovno mesto z namenom zadovoljitve potrebe lastnosti dela. Gre za višje specializirana dela. V malih podjetjih se pojavljajo kot viri človeške zmožnosti, saj bolj prevladujejo potrebe po ljudeh z določenimi zmožnostmi kot pa po ljudeh, opredeljenih kot viri. Z dodatnimi izobraževanji je namreč mogoče zaposlenim dodati določeno zmožnost, ki jo delo zahteva (Lipičnik, 1998, str. 29).

Kadrovska funkcija, gledano zgodovinsko, se je najmočneje spreminjala in je pridobivala na svojem pomenu v naših podjetjih. Na njeno pospešeno uveljavljanje sta vplivala spremenjena vloga in pomen človeka v reprodukcijskem procesu. V teoriji in praksi so postopno prihajali do spoznanja, da je človek s svojimi znanji in sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Vloga in pomen človeka sta se in se še bosta spreminjala in krepila v vsakem dinamičnem gospodarskem razvoju (Lipičnik, 2005, str. 32).

Po vsebini in značaju opravil je kadrovska funkcija zelo zahtevna in raznovrstna. Obsega splet različnih medsebojno povezanih in odvisnih nalog, povezanih s kadri. Deluje na področju (Lipičnik, 2005, str. 33):

- sistematizacija delovnih mest,
- strukture zaposlenih,
- kadrovske vire,
- načrtovanje kadrov,
- načrtovanje delovnih karier,

- pridobivanje kadrov,
- spremljanje razvoja kadrov,
- medsebojnih odnosov pri delu,
- izobraževanja kadrov,
- delovnega časa in njegove izgradnje,
- ocenjevanja kadrov,
- delitve sredstev na osebne dohodke,
- psihotehničnih poslov,
- motiviranja,
- profesionalnega usmerjanj in izbiranja kadrov,
- reševanja socialnih vprašanj,
- družbenega standarda,
- informiranja.

Kadrovska funkcija skrbi za pridobivanje in razpoložljivost ustrezne delovne sile, katere nosilci so zaposleni (Rozman, 2000, str. 7). Ravnanje te funkcije opravlja ravnatelj kadrovske funkcije. Po Lipovcu proces kadrovanja velja za najbolj bistveni del uveljavitvene faze upravljalno-ravnalnega procesa - proces kadrovanja s tem ni le del poslovnega procesa. Dejavnost kadrovske funkcije je planiranje, sprejemanje, razporejanje, razvoj in izobraževanje kadrov ter oblikovanje delovnih razmerij. V izvajanje nalog kadrovske funkcije je vključenih več nosilcev, poleg kadrovskih strokovnjakov tudi managerji na različnih ravneh in nenazadnje tudi sami delavci. Vključujejo pa se tudi sindikati in zunanje institucije. Kadrovska dejavnost je treba organizirati tako, da bo prispevala k realizaciji ciljev organizacije, njeni učinkovitosti in uspešnosti. Vsaka organizacija mora oblikovati svojo kadrovsko službo, prilagojeno lastnim potrebam dela in razvoja (Kavran, 1992, str. 100).

Pomen posameznih funkcij v kadrovske dejavnosti se s časom spreminja. Poudarimo lahko, da se pomen vseh funkcij s časom povečuje. Najpomembnejša funkcija pa naj bi postala usposabljanje in razvoj kadrov, najmanj pa ocenjevanje in plače. Več o orisu stanja in predvidenih trendih je prikazano v sledeči preglednici:

Tabela 1: Kadrovska funkcija

Funkcije	Sedanji pomen (v %)	Bodoči pomen (v %)
Načrtovanje kadrov	62	85
Pridobivanje novih kadrov	72	84
Izbiranje	77	90

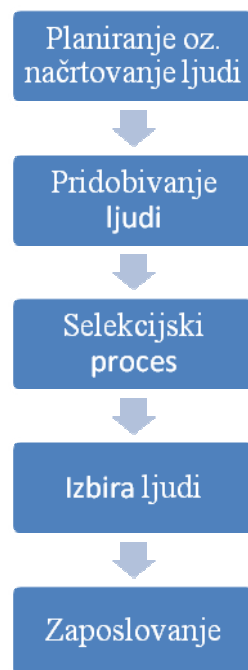
Vir: Emil Rojc Emil, Kariera kot spreminjanje: podjetništvo in razvoj kadrov 1992, str.65.

Kadrovska služba pa (Prosojnice predavanj predmeta Ravnanje z ljudmi pri delu 2007/2008):

- sodeluje pri strateškem planiranju za celotno organizacijo;
- sodeluje pri oblikovanju strategije ravnanja z ljudmi pri delu;
- oblikuje podatkovni sistem za planiranje števila sodelavcev in zmožnosti;
- zbira, ureja in analizira potrebe po zaposlitvah, ki jih pošljejo vodje;
- spremlja izvajanje načrta kot je bil potrjen s strani vrhnjega managementa.

Na spodnji sliki je prikaz poteka pridobivanja ljudi.

Slika 1: Potek pridobivanja ljudi



1.2 PLANIRANJE OZIROMA NAČRTOVANJE LJUDI

Najprej se je potrebno vprašati, kakšne so prihodnje kadrovske potrebe podjetja in na kakšen način se lahko pridobi nove ljudi. Analizirati moramo obstoječo strukturo zaposlenih ter opredeliti potrebne kadrovske ukrepe. Ugotoviti moramo, ali je ustrezna delovna sila za določeno delovno mesto na voljo ali je potrebno osebo pridobiti izven podjetja.

Planiranje oziroma načrtovanje ljudi je začetna faza kadrovskega procesa in izhaja iz skupnega planiranja poslovanja organizacije. Osnova planiranja ljudi in njihovega razvoja so razvojni načrti podjetja. Planiranje ljudi je nujnost za sodobno podjetje, saj so plani ljudi pomembno sredstvo za stabilnost poslovanja (Florjančič, 1994, str. 13).

Praktično gre za spremljanje, predvidevanje in predlaganje ukrepov v zvezi s tokom ljudi oz. njihovih zmožnosti znotraj in izven organizacije. V praksi je pomembno kdo, kdaj in kje bo

opravljal določeno delo (Prosojnice predavanj predmeta Ravnanje z ljudmi pri delu 2007/2008).

Planiranje kadrov je del kadrovskega managementa. Tudi planiranje kadrov je proces, ki ima dve glavni nalogi: določanje prihodnjih potreb po kadrih glede na poslovni strateški plan organizacije ter oblikovanje kadrov, da se te potrebe uresničijo (Merkač, 1998, str. 29).

1.3 PRIVABLJANJE LJUDI

Konkurenca podjetij se vidi v tem, kako jim uspe privabiti ljudi z ustreznimi zmožnostmi za izvajanje svoje poslovne strategije. Z vidika zaposlovanja je zelo pomembna privlačnost delodajalca, ki povzroči presežno povpraševanje po zaposlitvah v določenem podjetju in tako ima podjetje večjo možnost izbire najboljših kandidatov. Uspešna podjetja imajo takšno kadrovsko politiko, ki je na višji ravni, kot jo imajo konkurenčna podjetja.

Poslovni ugled je zelo dobra pomoč pri pridobivanju novega kadra. Pomembno je, da podjetja s svojo blagovno znamko ne nastopajo le na trgu izdelkov in storitev, temveč tudi na trgu dela. V tem primeru govorimo o ugledu, ki ga podjetje kot delodajalec uživa med svojimi zaposlenimi in med potencialnimi kandidati za zaposlitev na trgu dela. Poslovni ugled lahko izrabijo za pridobivanje kakovostnega kadra. Moč blagovne znamke izraža, kako ugledno je neko podjetje na trgu glede na ostala podjetja. V raziskavah so ugotovili, da se kandidati rajši odločajo za zaposlitev v podjetjih, ki so bolj ugledna. Ugled delodajalca postaja za kandidata celo tako pomemben, da je pripravljen v uglednem podjetju sprejeti nižjo plačo, kot bi jo v manj uglednem.

1.4 PRIDOBIVANJE LJUDI

Pridobivanje ljudi je ena izmed aktivnosti, ki je ne moremo izvesti hitro, saj je potrebno poiskati ljudi zunaj in znotraj podjetja, kar pomeni, da si je treba vzeti veliko časovne rezerve. V pomoč pri pridobivanju ljudi je lahko analiza dela in njen rezultat. V organizaciji se potreba po zaposlitvi novega delavca največkrat pojavi zaradi odhoda koga izmed zaposlenih ali pa zaradi širitve organizacije (Treven, 1998, str. 181).

Pridobivanje je možno iz notranjih in zunanjih virov. Pridobivanje ljudi iz notranjih virov je usmerjeno k delavcem, ki so že zaposleni v organizaciji in bi se želeli zaposliti na prostih delovnih mestih zaradi napredovanja ali želje po nečem novem.

Potrebno je analizirati delovno mesto novega zaposlenega." Preučevanja delovnega mesta se ponavadi lotimo z analizo delovnega mesta. To je tehnični postopek, s katerim znova preverjamo, iz kakšnih nalog je delo sestavljeno, ugotavljamo, s katerimi postopki je mogoče te naloge opraviti, v kakšnih fizikalnih in socialnih delovnih razmerah se bo delo opravljalo in

končno nas zanima, kakšne lastnosti, znanja in spretnosti bo delo od delavca zahtevalo" (Lipičnik, 1998, str. 65).

Ko je analiza delovnega mesta opravljena in imamo zbrane primarne podatke iz analize dela, se lahko določijo lastnosti zaposlenega, ki bi ustrezale delovnemu mestu. Najpogostejši vidiki v opisu delavca so (Lipičnik, 2005, str. 92):

- potrebna strokovna usposobljenost, ki jo je mogoče pridobiti s šolanjem (šolska izobrazba), z opravljanjem enakega ali podobnega dela (delovne izkušnje), posebna znanja;
- funkcionalna znanja in posebne spretnosti;
- psihofizične lastnosti;
- telesne spretnosti;
- zdravstveno stanje.

1.4.1 Načini pridobivanja ljudi znotraj in zunaj organizacije

Podjetje večinoma izbira med dvema načinoma pridobivanja ljudi za posamezna delovna mesta, in sicer pridobivanje iz notranjih in zunanjih virov.

Prednosti in slabosti notranjega in zunanjega pridobivanja so prikazane v naslednji tabeli.

Tabela 2: Prednosti in slabosti notranjega in zunanjega pridobivanja in izbiranja ljudi

Prednosti notranjega pridobivanja: <ul style="list-style-type: none">• vključenost kandidatov v podjetju,• zanesljive informacije o kandidatih,• privrženost k organizaciji,• nižji stroški izbire.	Slabosti notranjega pridobivanja: <ul style="list-style-type: none">• izbira je vzpostavljena notranji politiki,• nezadovoljstvo zaposlenih, če niso izbrani,• pomanjkanje inovacij.
Prednosti zunanjega pridobivanja: <ul style="list-style-type: none">• večja izbira kandidatov,• nove ideje, inovacije,• kandidati lahko poznajo konkurenco.	Slabosti zunanjega pridobivanja: <ul style="list-style-type: none">• dražji proces izbire,• daljše uvajanje,• napačne izbira zaradi pomanjkljivi informacij.

Ljudje, ki iščejo zaposlitev in pa organizacije, ki želijo pridobiti nove sodelavce, imajo zato več možnosti, in sicer:

- Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije,
- kadrovske agencije,
- "lov na glave",

- banke kadrov,
- objavljanje prostih delovnih mest na internetu,
- priporočila,
- zaposlitveni in karierni sejem,
- zbornice,
- spletni portali (mojedelo.com, lastne strani podjetij).

1.4.2 Primeri pridobivanja iz zunanjih virov

V nadaljevanju sta predstavljena primera pridobivanja iz zunanjih virov, in sicer:

1. **Kadrovske agencije** so posredniki, ki za podjetja iščejo kandidate in pri tem že na samem začetku selekcionirajo kandidate tako, da izberejo le najustreznejše. Iskalci zaposlitve se vpišejo v njihovo bazo podatkov in od njih prejemaajo ponudbe za delo, ki jim jih posredujejo podjetja.
2. **Lov na glave oziroma 'headhunting'** pomeni, da podjetje, s katerim poslovno sodeluje neka agencija za kadrovske svetovanje, posreduje spisek kandidatov z imeni in priimki ter delovnimi izkušnjami, ki se zdijo temu podjetju zanimivi za delovno mesto, na katero želijo predlagati določeno osebo. Podjetje lovca na glave najame za iskanje profila sodelavcev, ki jih na trgu primanjkuje oziroma za iskanje vodilnih sodelavcev podjetja (top management) oziroma za iskanje strokovnjakov. (Strategija iskanja dela – Headhunting oz. lov na glave za začetnike. Najdeno 15. Junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/zaposlitveni-nasveti/-headhunting-oz-lov-na-kadrovske-glave-za-zacetnike-799.aspx>).

1.5 SELEKCIJSKI PROCES

Procesu pridobivanja sledi selekcijski proces med kandidati, ki naj bi ustrezali zahtevam delovnega mesta. Selekcijski proces je proces, pri katerem se management podjetja na podlagi ustreznih informacij odloči, katerega kandidata bo izbral. Poznamo 3 faze selekcijskega procesa, in sicer:

1. faza: Tu se opravi analiza delovnega mesta in natančna definicija potrebe delovnega mesta ter osebne značilnosti, sposobnosti in znanja, ki jih bo bodoči uslužbenec potreboval za opravljanje svojega dela.
2. faza: V njej se poiščejo mediji za pridobivanje kandidatov. Tu kadrovik pripravi ustrezen oglas. Oglas naj bi bil tak, da bi privabljal kandidate, ki so primerni za to delovno mesto in odganjal kandidate, ki niso primerni.
3. faza: Tu se izbira primerna tehnika, ki pomaga iz večjega števila kandidatov izluščiti bodočega uslužbenca. Za katero selekcijsko metodo se bomo odločili, je zadnja ključna odločitev, ki nam bo omogočila, da bomo izbrali res pravega kandidata.

V tem procesu želijo delodajalci določiti spretnosti, sposobnosti in ostale attribute, ki jih oseba potrebuje za opravljanje določenega dela. Po tem ocenijo njene značilnosti, da bi ocenili ujemanje med njo in delom. Selekcijo je najbolje začeti pri opisu del in nalog, kjer se določijo naloge in želene kvalifikacije za neko delovno mesto (Dimovski, 2003, str. 184).

1.5.1 PRIJAVA NA DELO IN CV

Prijave so uporabno selekcijsko orodje. Pri prijavi ne smemo gledati samo vsebine, temveč tudi obliko, organiziranost in strukturo. Preden se kandidat prijavi na razpis za prosto delovno mesto, mora preveriti, če ustreza zahtevam v objavljenem razpisu. V prijavi navede osebne podatke, podatke o delovnih izkušnjah in osebnih karakteristikah. Bili naj bi vsebinsko in jezikovno prilagojeni posameznim skupinam kandidatov in naj ne bi bili predolgi. K prijavi na delo naj bi kandidat priložil še CV. CV je kratica za curriculum vitae. To je strukturiran življenjepis, ki ga predloži prijavi ali ponudbi za delovno mesto.

CV – vsebina (Prosojnice predavanj predmeta Ravnanje z ljudmi pri delu 2007/2008):

- osebni podatki,
- osebni profil,
- izobraževanje,
- delovne izkušnje,
- tuji jeziki,
- dodatna znanja in spretnosti,
- osebnostne lastnosti,
- prednosti,
- hobiji.

Splošna pravila pri pisanju CV-ja (Prevodnik & Žnidaršič, 2005, str. 73):

- vedno poudarjamo dosežke in pozitivne lastnosti,
- je pregleden in jedrnat (brez odvečnih informacij),
- vsebina je lahko prilagojena zahtevam podjetja,
- oblika in stil sta ustrezni (lahko prilagojena delodajalcu - podjetju, delovnemu mestu, kandidatu),
- brezhibnost (pravopisna, tipkarska, oblikovna, kvaliteta natisa).

Poseben razmislek usmerimo v vprašanja (Prevodnik & Žnidaršič, 2005, str. 73):

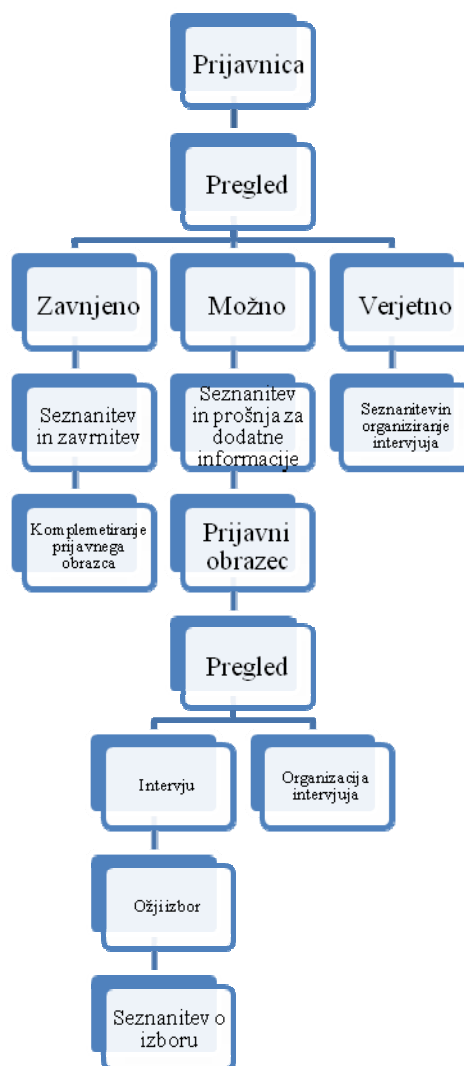
- Kaj so lahko naše prednosti glede na zahteve in potrebe podjetja?
- Kaj je potrebno posebej izpostaviti?
- Ali omenjati nedokončane šole in tečaje, spodletele projekte in podobno?

- Koliko privatnih podatkov navesti v CV-ju?
- Ali so delovne izkušnje tudi različna priložnostna dela.
- Ali izpostavljam tudi dosežke, nagrade.

Pri branju CV-ja mora kadrovik iskati preprostost in poštenost. Bolje je, da je poudarek na končnih stvareh, dosežkih in znanju, kot pa na opisovanju dejavnosti in dolžini pretekle zaposlitve (Tracy, 2006, str. 50).

V nadaljevanju je ilustrativni prikaz procesa prijave oziroma sistema spremljanja.

Slika 2: Proces prijave-sistem spremljanja



Vir: M. Merkač Skok, *Osnove managementa zaposlenih*, 2005, str. 93.

1.5.2 INTERVJU

Intervju se med vsemi metodami za preizkus kandidata najpogosteje uporablja. Pogosto je edina metoda, ki se uporablja v procesu izbire kandidata. Namen intervjuja je pridobiti informacije o kandidatu, posredovati informacije o delu in organizaciji, utrditi prepričanje, da je kandidat zmožen uspešno opravljati delo. Z njim je mogoče pridobiti veliko podatkov, ki pripomorejo k sprejemu odločitve o izbiri najustrežnejšega kandidata.

Ker podatke na podlagi pogovora uporabljamo pri zaposlovanju, ga nekateri imenujejo zaposlitveni pogovor oziroma intervju. Pomemben pa je predvsem zato, ker z njim prvič navežemo osebni stik s kandidatom (Lipičnik, 1998 str. 101).

Vrste intervjujev (Prosojnice predavanj predmeta Ravnanje z ljudmi pri delu 2007/2008):

- glede na obliko (nestrukturirani, polstrukturirani, strukturirani),
- glede na število sodelujočih (individualni, sekvenčni, panelni, skupinski),
- glede na vlogo v procesu izbire (preliminirani, diagnostični, sprejemni),
- glede na namen (direktni, podrobni, globinski).

Sestavine intervjuja (Prosojnice predavanj predmeta Ravnanje z ljudmi pri delu 2007/2008):

- cilj (določiti ga je potrebno pred začetkom intervjuja),
- presoja (ali je potreben intervju ali ne),
- upravljanje s časom (pred začetkom je potrebno določiti čas intervjuja in način, ki bo zagotovil, da bo intervju trajal le planirano dolgo časa),
- priprava intervjuja na okolje (zagotoviti udobno, nevtralno in nestresno okolje).

1.5.3 ANKETA, OPAZOVALNI CENTRI, TESTIRANJA

Anketa je zbiranje podatkov, mnenj, stališč, predlogov s pomočjo vprašalnika. Lahko je orodje za hitro povratno informacijo. Vsebuje napisana vprašanja, na katera anketiranci odgovarjajo pisno. Daje možnost, da ljudje na preprost način izrazijo svojo podporo ali nasprotovanje in ga ustrezno utemeljijo (Lipičnik, 1998, str.104).

Elementi anketiranja (Prosojnice predavanj predmeta Ravnanje z ljudmi pri delu 2007/2008):

- vrste anket (glede na način postavljanja vprašanj, vsebino podatkov, anketirance, predmet, čas),
- tipi vprašanj (odprta, zaprta vprašanja),
- dolžina anketnega lista,

- formulacija in razpored vprašanj (od preprostega k zapletenemu, psihološki in logični vrstni red),
- kontrola kvalitete anketnega lista.

Opazovalni centri so posebno selekcijsko orodje, s katerim simuliramo delovno situacijo in v njih opazujemo delavčevo uspešnost. Kandidati so postavljeni v situacije, s katerimi se bodo v realnosti najverjetneje tudi srečevali, seveda pod pogojem, da bodo izbrani. Glavni namen postopka je ocenjevanje veščin in sposobnosti udeležencev, njihove ustreznosti za delo na določenem delovnem položaju in njihovega potenciala za razvoj (Dimovski, 2003, str. 185).

Test je standardiziran postopek za vzorčenje vedenja. Uporablja se kot metoda za preizkus novega kandidata. Uporaba testov je čedalje večja.

Dobri testi morajo imeti 5 značilnosti, in sicer (Prosojnice predavanj predmeta Ravnanje z ljudmi pri delu 2007/2008):

- objektivnost (vsi testiranci imajo v vsakem trenutku testiranja enake okoliščine, v katerih so testirani),
- zanesljivost (test je zanesljiv, kadar zagotavlja, da bo isti testiranec na enakem ali podobnem testu pri naslednjem testiranju v enakih okoliščinah dosegel enak ali vsaj podoben rezultat),
- veljavnost (stopnja povezanosti testnega rezultata s tistim, kar mislimo, da test meri, oziroma si želimo, da bi meril),
- veljavnost (stopnja povezanosti testnega rezultata s tistim, kar mislimo, da test meri, oziroma se želimo, da bi meril),
- občutljivost (test je občutljiv, kadar lahko v skupini testirancev z njegovo pomočjo izmerimo majhne razlike v merjeni lastnosti).

Razlikujemo med psihološkimi testi (testi sposobnosti, testi osebnosti, testi znanja, testi interesov in želja) in med testi, vezanimi na delo (testi zmožnosti pridobivanja raznih spretnosti, testi vzorcev dela, testi spretnosti). Sposobnostni testi merijo specifične sposobnosti in dajo rezultate, ki delodajalcu povedo, kakšna je kandidatova sposobnostna stopnja oziroma kakšen je potencial učenja novih sposobnosti. Raziskave so pokazale, da so sposobnostni testi izvrstna smernica glede bodoče uspešnosti kandidata, zato se jih delodajalci poslužujejo vse bolj pogosto.

Osebnostni testi so drugačni od sposobnostnih testov. Odgovori se ne delijo na pravilne in napačne. Cilj teh testov je oceniti tip kandidatove osebnosti.

Vrste vprašalnikov (Prosojnice predavanj predmeta Ravnanje z ljudmi pri delu 2007/2008):

- verbalno zaključevanje,

- numerično zaključevanje,
- percepcijsko zaključevanje,
- zaznavanje barv,
- specialne sposobnosti,
- mehanske sposobnosti.

1.5.4 PRIPOROČILA

Reference so dobrodošle v smislu pridobivanja dodatnih informacij o kandidatih od tretjih oseb, kot so na primer: nekdanji delodajalci, univerzitetni profesorji, sodelavci ali znanci (Dimovski, 2003, str. 186).

Priporočila lahko pomagajo do lažje izbire kandidata. So lahko v pisni ali ustni oblik. Pozitivna priporočila lahko veliko prispevajo k lažji odločitvi. Odvisno je tudi od tega, kakšen pomen dajejo management in kadrovik tem priporočilo. Priporočila je potrebno je preveriti osebno, poklicati ljudi, ki so jih napisali in se malo posvetovati.

1.5.5 POSKUSNO DELO

Preden kandidat nastopi s poskusnim delom, ga delodajalec pošlje na zdravniški pregled, ki je običajen in nujen. Po uspešno opravljenem pregledu prične z delom. Poskusno delo je ena izmed selekcijskih metod, s katero lahko dokončno preverimo, ali je bila izbira kandidata primerna za objavljeno prosto delo.

Po določbah 125. člena Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS št. 42/2002) se lahko delodajalec in delavec ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi dogovorita o poskusnem delu, pri čemer je določena zgornja meja njegovega trajanja, ki sme trajati največ 6 mesecev. Če delavec uspešno opravi poskusno dobo, mu delodajalec ponavadi podaljša zaposlitev.

2 IZBIRA, ZAPOSLOVANJE IN SPREMLJANJE POSKUSNEGA DELA

Izbiranje ljudi je eno izmed najpomembnejših postopkov ravnanj z ljudmi pri delu, v katerem se izbere najprimernejšega kandidata s pomočjo standardiziranih metod. Izbiranje ljudi je nekakšen proces, ki teče med podjetjem in posamezniki, pri katerih je podjetje vzbudilo zanimanje za zaposlitev. Proces izbora je ključnega pomena za uspeh organizacije. Pomembno je, da izberemo prave ljudi, ki bodo zagotovili uspešno prihodnost podjetja. Napačen izbor lahko pripelje do slabih rezultatov ali neuspeha organizacije. Preden pride do odločitve o zaposlitvi kandidata, si je treba vzeti čas, da je odločitev pravilna.

Tracy (2006, str. 18) pravi, da mu je uspešen menedžer, človek, ki je znan po tem, da je v svojem podjetju zaposlil že ogromno število najboljših, povedal preprosto pravilo, ki se ga

drži pri zaposlovanju: ko se enkrat odloči za kandidata, počaka trideset dni, preden mu delo ponudi. Ugotovil je namreč, da je tako končna sprejeta odločitev veliko boljša že zaradi samega dejanja odložitve.

Proces izbiranja ljudi pa poteka takole (Prosojnice predavanj predmeta Ravnanje z ljudmi pri delu 2007/2008):

1.faza: NALOGA KANDIDATA:

- Prijava na delo
- Vprašalnik o zaposlitvi
- CV
- Razna dokazila in priporočila
- Bio podatki

2.faza: NALOGA KADROVSKE SLUŽBE:

- Ugotavljanje ustreznosti kandidata na podlagi zahtev
- Preverjanje info pri preteklih delodajalcih (telefonski pogovor)
- Preverjanje na spletu: Spletna socialna omrežja (Myspace, Facebook, LinkedIn)

3. faza: TESTIRANJE

4. faza: INTERVJU

Ključne točke pri izbiranju ljudi so (Kennan, 1996, str. 56):

- ***Vedeti, kaj potrebujemo***
Če si ne bomo vzeli časa, da bi sestavili opis del in nalog in opredelili, kakšnega človeka iščemo za določeno delo, bomo skoraj gotovo pritegnili napačne ljudi. Če je to je mogoče, storimo to v sodelovanju z drugimi.
- ***Zbiranje podatkov***
V miru preberimo in pretehtajmo podatke, ki so nam jih poslali kandidati v ponudbah, sicer na pogovor ne bomo poklicali pravih ljudi.
- ***Pravilno vodenje pogovora***
Če si ne bomo vnaprej načrtali poteka pogovora, se nam lahko zgodi, da ga bomo vodili "po posluhu". Med pogovorom si delajmo zapiske.
- ***Prava vprašanja***

Če ne moremo izločiti vsaj enega kandidata, ki bi ustrezal delovnemu mestu, je morda razlog ta, da nismo postavili pravih vprašanj. Potrudimo se, da bomo postavljali odprta vprašanja (ki spodbujajo odgovore z več podatki) in ne zaprtih.

- **Ocenjevanje ljudi**

Če pri sebi špekuliramo o tem, ali kandidat ustreza ali ne, nam najbrž manjka podatkov. Samo z dobrim opisom del in nalog in osebno specifikacijo bomo vedeli, kdo je pravi človek za delovno mesto.

Pričakovati moramo, da pri končni obravnavi ni kandidata, ki ne bi imel zaželenih ali nezaželenih lastnosti. Pri tej odločitvi naj bi se odločalo med kandidati, ki imajo več ali manj želenih lastnosti. Eno od pomembnih meril za končno odločitev je tudi to, kaj lahko od kandidata dolgoročno pričakujemo. Izbor novega zaposlenega vsekakor ni enostavno dejanje. Dokončna odločitev o izbiri najprimernejšega kandidata se posreduje v pisni obliki kandidatu. Sama izbira pa še ni zadosten pogoj za uspešno delovanje zaposlenih. Le-ti morajo imeti zagotovljene primerne delovne pogoje ter nadaljnji razvoj (izobraževanje) in morebitno uvajanje v delo, sicer so lahko zaposleni kljub svoji sposobnosti in znanju za podjetje neučinkoviti.

Značilnosti uspešnih podjetij pri zaposlovanju novih sodelavcev:

- za podjetje je pomembno, da si pridobi status privlačnega delodajalca in s tem povzroči presežno povpraševanje po zaposlitvi in si tako omogoči večjo možnost izbire najboljših kadrov;
- svojo zaposlitveno ponudbo oblikujejo na višji ravni kot konkurenca, saj poleg možnosti večjega zaslužka nudijo še možnosti za usposabljanja, zanimivo delo, napredovanja itd;
- dobro opredelijo ključna znanja in ostale zmožnosti, ki jih pričakujejo od zaposlenih;
- pozorni so tudi na emocionalno inteligentnost, ki naj bi prav tako prispevala k večji uspešnosti.

Ravnanje s človeškimi viri se osredinja na zagotavljanje ustreznega števila ustreznih in potrebnih ljudi. Ljudje so motor, ki poganja organizacijo. V tej fazi se ljudje izbirajo po načelu enakih možnosti. Novo zaposlovanje je pomemben in stalen proces (Lipičnik, 1998, str. 42).

Planiranje, pridobivanje in usposabljanje ljudi so procesi, ki so sestavni del zaposlovanja, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človekovih zmožnostih. Zaposlovanje je podrejeno načinu, kako se organizacije lotevajo urejanja tega vprašanja. Razlikujemo lahko dva pomena besede zaposlovanja: zaposlovanje v širšem smislu in zaposlovanje v ožjem smislu. O zaposlovanju v širšem smislu govorimo takrat, ko mislimo na celo verigo aktivnosti, od planiranja do ravnanja z že zaposlenimi delavci. O zaposlovanju v ožjem smislu

pa govorimo takrat, ko mislimo samo na en del zaposlovanja v širšem smislu, torej na pridobitev novega delavca (Lipičnik, 1998, str. 91).

Namen poskusnega dela je ugotoviti, kakšne so delovne navade novega zaposlenega, kakšne je odnos do sodelavcev. Večinoma so na začetku novi zaposleni bolj zadržani. Če opravijo poskusno dobo uspešno, sledi zaposlitev za nedoločen čas. Če pa se izkaže, da je delavec neuspešno prestal poskusno dobo, ima podjetje pravico, da po uspešno opravljeni poskusni prekine pogodbo o zaposlitvi.

4. UPORABNOST INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE NA PODROČJU PRIDOBIVANJA LJUDI

Z razvojem interneta se spreminjata gospodarstvo in družba. Internet se vse bolj uveljavlja kot koristno orodje za hitro, udobno in učinkovito iskanje dela ter posredovanje dela in delovne sile, saj omogoča bistveno hitrejšo in obsežnejšo distribucijo informacij o oglasu, učinkovitejše, preglednejše in bolj ekonomično iskanje ter spremljanje trga dela, vsestransko dostopnost ter boljše komunikacijo med delojemalcem in delodajalcem.

Z razvojem interneta so se tudi na področju kadrovanja pojavile spremembe. Če želijo podjetja ostati konkurenčna, se morajo prilagajati tudi z informacijskega vidika. Z uporabo interneta pridobijo večje število prijav, vidi se, da so računalniško pismeni, če se tako prijavijo na prosto delovno mesto. Zelo pomembno je, da izberemo prave kandidate. Pri napačni izbiri se lahko pokažejo morebitne napake, ki lahko slabo vplivajo. Neustrezen izbor kadra lahko pomeni izgubo časa pri uvajanju v delo in mentorstvo ter povečanje stroškov, ki nastanejo pri ponovnem iskanju. S hitrim razvojem informacijske tehnologije se je razvilo spletno pridobivanje ljudi oziroma e-kadrovanje, ki vključuje uporabo interneta. Vedno več ljudi uporablja ta način iskanja zaposlitve.

Če podjetje uporablja spletno pridobivanje ljudi, ima več možnosti komuniciranja z iskanci zaposlitve:

- spletna stran podjetja,
- spletna stran zaposlitvenih agencij,
- spletni zaposlitveni portali.

5. PRAKTIČEN PRIKAZ PRIDOBIVANJA IN IZBIRANJA KANDIDATOV V ABANKI VIPA d.d.

Abanka Vipa d.d. je banka s tradicijo v slovenskem bančnem prostoru. Njeni začetki segajo v leto 1955, ko je banka delovala kot podružnica Jugoslovanske banke za zunanjo trgovino. Leta 1977 se je podružnica preimenovala v Jugobanko – Temeljno banko Ljubljana, ime Abanka pa je začela uporabljati januarja 1990, ko se je preoblikovala v delniško družbo. 31.

decembra 2002 se je Abanki pripojila Banka Vipa. Od takrat deluje pod imenom Abanka Vipa d.d. ali skrajšano Abanka d.d. S pripojitvijo Banke Vipa je Abanka svoj delež povečala za 1,7 odstotne točke in z 8,5- odstotnim deležem postala tretja največja banka v slovenskem bančnem prostoru. Abanka je univerzalna banka z dovoljenjem za opravljanje vseh bančnih in drugih finančnih storitev. Preko mreže štiridesetih poslovalnic, razpršenih po vsej Sloveniji, z lahko dostopnim elektronskim bančništvom ter s svetovanjem in osebnim pristopom ponujajo celovite finančne storitve, od klasičnega bančništva, bančno-zavarovalniških storitev do investicijskega bančništva.

V primerjavi z ostalimi bankami v Sloveniji je:

- tretja največja slovenska banka glede na bilančno vsoto;
- tretja banka po obsegu plačilnega prometa s tujino;
- druga stroškovno najbolj učinkovita banka po stroških v bruto dohodku;
- na področju opravljanja skrbniških storitev glavna ponudnica skrbniških storitev;
- v okviru administrativnih storitev investicijskih skladov edina ponudnica tovrstnih storitev v Sloveniji, ki poleg celovitega izvajanja administrativnih storitev investicijskih skladov samostojno razvija lastni aplikativni sistem;
- v letu 2007 je dosegla prvo mesto med člani borze po ustvarjenem skupnem prometu članov na Ljubljanski borzi;
- upravljala pokojninski sklad AIII VPS, ki je bil v letu 2007 drugi najdonosnejši.

Uveljavljeni so tudi v mednarodnem prostoru. V medbančnem poslovanju, zahvaljujoč svoji mreži korespondenčnih bank po vsem svetu, uspešno zadovoljujejo potrebe svojih strank pri plačilnem prometu s tujino. Ponudbe Abanke s svojimi storitvami dopolnjujejo še odvisne družbe v Sloveniji: Abančna DZU d.o.o., Argolina d.o.o., Afaktor d.o.o., Aleasing d.o.o., Vogo leasing d.o.o., Analožbe d.o.o. in pridružena družba v Sloveniji Delniški Evropa Vipa Invest ter pridružena družba na Nizozemskem KDSPV1 B.V. in skupaj obvladovana družba v Bosni ASA Abanka leasing d.o.o.

Vizija:

Abanka uresničuje svojo vizijo v odnosih s strankami, lastniki in zaposlenimi. Nadpovprečna donosnost, kakovost storitev in pozitivna prepoznavnost zagotavljajo zadovoljstvo in ustvarjajo zaupanje v uresničevanje poslovnih ciljev.

Strateški cilji so:

- doseči 9-odstotni tržni delež;
- biti univerzalna banka vseh slovenskih regij (biti v vsaki slovenski regiji med tremi največjimi bankami po tržnem deležu v večini segmentov poslovanja);

- postati druga največja banka v Sloveniji v segmentu srednjih in malih podjetij ter pri poslovanju s fizičnimi osebami;
- ostati med vodilnimi bankami v Sloveniji pri poslovanju s podjetji in pri plačilnem prometu;
- postati vodilna banka v Sloveniji pri poslovanju na finančnih trgih in obdržati vodilni položaj na področju skrbniških storitev;
- ostati vodilna slovenska banka pri tehnološki podpori in uvajanju tehnoloških novosti;
- kotacija na borzi.

Organizacijska kultura in klima

V Abanki Vipa d.d. se trudijo, da imajo zadovoljne zaposlene, ki z veseljem prihajajo na delo. V lanskem letu so izvedli raziskavo o merjenju organizacijske klime, ki je pokazala dobre rezultate. V primerjavi s povprečjem rezultatov ostalih organizacij v okviru projekta SiOK so bile skoraj vse kategorije v Abanki ocenjene nad povprečjem. Vsako leto se srečujejo na novoletni zabavi, bančnih igrah, sindikalnih izletih, ki so priložnosti za spoznavanje in druženje. Za nove sodelavce organizirajo uvajalne seminarje z namenom, da se seznanijo z vsemi področji delovanja banke. Preko novic v elektronski obliki skrbijo za interno komunikacijo, saj se jim zdi pomembno, da so zaposleni obveščeni o vseh pomembnih dogodkih v banki. Ker cenijo in želijo nagraditi najboljše sodelavce, vsako leto izberejo najboljšega komercialista posameznega poslovnega področja ter najbolj koristnega in kooperativnega sodelavca v podpornih sektorjih in službah. Velik delež sredstev namenjajo za izobraževanja. V letošnjem letu so tudi v postopku pridobivanja certifikata družini prijazno podjetje.

Pričakovanja od novih zaposlenih

Kadrovska politika Abanke je usmerjena v kadrovanje iz notranjih in zunanjih virov. Iz zunanjih virov zaposlujejo bodisi izdelane kadre, od katerih pričakujejo strokovno usposobljenost in znanja, ki jih v banki potrebujejo, bodisi pripravnike, ki jih nato sami usposobijo za samostojno delo. Od slednjih pričakujejo predvsem samoiniciativnost, proaktivnost, delavnost ter željo po učenju tako na delovnem mestu kot tudi z dodatnimi izobraževanji.

Bodočim zaposlenim nudijo:

- možnost rednega, razvojnega in izjemnega napredovanja;
- nagrajevanje medletne delovne uspešnosti in konec leta izplačilo "božičnice";
- možnost razvoja perspektivnih kadrov z dvoletnim kariernim načrtom;
- možnost dodatnega izobraževanja in pridobivanja certifikatov;
- možnost financiranja študija ob delu v skladu s kriteriji;

- denarno oziroma nedenarno nagrajevanje najboljših komercialistov posameznih poslovnih področij ter najbolj koristnih in kooperativnih sodelavcev v podpornih sektorjih in službah, ki jih letno izberejo;
- letni pogovori za vse zaposlene;
- vključitev v dodatno prostovoljno pokojninsko zavarovanje, kjer banka prispeva določen odstotek premije;
- v okviru športnega društva možnost udejstvovanja različnih športnih aktivnosti;
- možnost sodelovanja pri zimskih in letnih bančnih igrah.

Kadrovska politika obsega:

- kadrovanje,
- mobilnost,
- razvoj,
- izobraževanje,
- plačno politiko.

Kadrovska politika je bila v letu 2009 usmerjena predvsem v delo z notranjimi kadri ter v njihov razvoj in usposabljanje v programih, ki so jih pripravljali interno, prilagojeno njihovim posebnim zahtevam in v okviru danih stroškovnih omejitev. V začetku leta so v Abanki izpeljali reorganizacijo, ki so jo podprli tudi z ustreznimi kadrovskimi aktivnostmi.

Na podlagi celovite ocene kadrovskega stanja so z notranjim prerazporejanjem in zunanjim kadrovanjem okrepili področja, kjer so ugotavljali pomanjkanje kadrov z ustreznim znanjem in sposobnostmi. Nadaljevali so tudi s prestrukturiranjem kadrov, kar pomeni, da so predvsem zaposlene, ki so se upokojili, nadomeščali z višje izobraženimi. Razvoj bančne dejavnosti namreč zahteva povečevanje deleža zaposlenih z visoko izobrazbo. Občasne kadrovske potrebe pa so zapolnjevali z različnimi drugimi oblikami, npr.: s študentskim delom in z najemom dela preko pooblaščenice agencije. V letu 2009 so zaposlovanje in kadrovska politiko prilagodili zaostrenim razmeram poslovanja. Konec leta 2009 je bilo v banki 877 zaposlenih, kar je eden manj kot konec leta 2008.

Spodnja tabela nazorno prikazuje število zaposlenih v Abanki Vipava d.d.

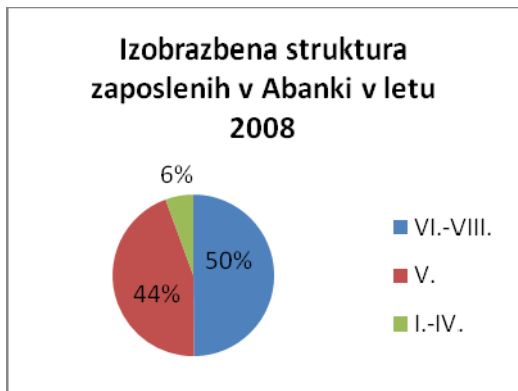
Tabela 3: Število zaposlenih v Abanki Vipava d.d.

31.12.2009	31.12.2008	31.12.2007
877	878	871

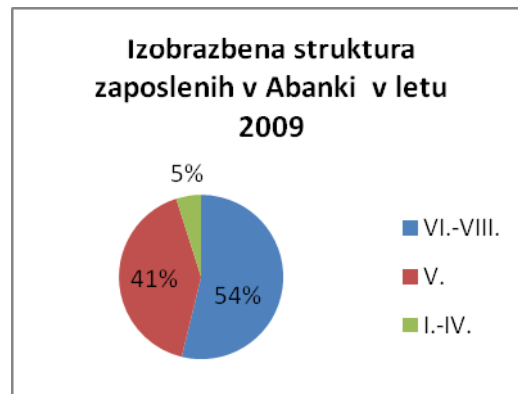
Vir: Letno poročilo Abanke Vipava d.d. 2009.

Na spodnjih dveh slikah se vidi primerjava izobrazbene strukture v letih 2008 in 2009.

Slika 3 in 4: Izobrazbena struktura zaposlenih v Abanki Vipa d.d. v letu 2008 in 2009



Vir: Letno poročilo Abanke Vipa d.d. 2008.



Vir: Letno poročilo Abanke Vipa d.d. 2009.

Naloge kadrovske službe v banki :

- priprava vsebinskih osnov za kadrovske strategije in kadrovske politike ter skrb za njuno izvajanje;
- planiranje kadrovske dejavnosti in z njo povezanih vseh stroškov;
- priprava in vzdrževanje internih aktov s pomočjo delovnih razmerij, vključno s sistematizacijo delovnih mest in s pripravo strokovnih podlag za podjetniško kolektivno pogodbo;
- vodenje vseh postopkov kadrovanja, notranjega prezaposlovanja in prenehanja delovnega razmerja;
- načrtovanje, razvijanje in organiziranje razvoja in izobraževanja kadrov;
- oblikovanje modelov motivacije, nagrajevanja in plač;
- izvajanje ukrepov varovanja zdravja in varstva pri delu;
- izvajanje vseh oblik zavarovanj zaposlenih;
- razvoj in vzdrževanje kadrovske informacijskega sistema;
- vodenje kadrovske evidenc.

V banki imajo v kadrovske službi 5 zaposlenih, ki jih vodi direktorica. Imajo razdeljena področja, in sicer takole:

- direktorica: vodenje, kadrovska politika, razvoj kadrov;
- kadrovnica 1: kadrovanje, razvoj kadrov;
- kadrovnica 2: kadrovanje, zdravstveni pregledi;
- kadrovnica 3: kadrovanje e-HRM, razvoj kadrov;
- kadrovnica 4: izobraževanje, pripravništvo, študentski servis, delovni čas, zavarovanje;
- kadrovnica 5: razvoj, izobraževanje, akti v skrbništvu službe, e-HRM.

Na področju kadrovanja delujejo tri kadrovnice, dve kadrovici pa na področju izobraževanja in na področju organizacijske klime.

4.1 VLOGA IN POMEN ZAPOSLENIH

V banki dajejo velik pomen zaposlenim. Vedo, da je najpomembnejše imeti prave ljudi na pravih mestih, saj banka dosega uspešnost tudi zaradi njih. Sodelujejo pri projektu Slovenska organizacijska klima, saj sta organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih pomembna dejavnika, ki predvsem dolgoročno vplivata na doseganje ciljev Abanke. Prvi rezultati so pokazali, da so se obrestovale aktivnosti, ki so jih izvedli po raziskavi leta 2007, s katerimi so želeli izboljšati ugotovljene pomanjkljivosti. Tako organizacijska klima kot tudi zadovoljstvo zaposlenih sta se kljub težkim razmeram izboljšala, kar je v zaostrenih razmerah poslovanja še pomembnejše.

Družbenoodgovorno ravnanje do zaposlenih v Abanki uresničujejo tudi z izobraževanjem za znanje in veščine, ki omogočajo doseganje poslovnih ciljev banke in strokovni razvoj posameznika, ter z nagrajevanjem. Organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih merijo z raziskavo in v skladu z izmerjenimi parametri oblikujejo interno komuniciranje. V letu 2008 so pripravili več osebnih srečanj zaposlenih z različnih ravni banke z najvišjim vodstvom. Uvedli so tudi elektronsko obliko internega časopisa, ki obvešča o poslovnih in internih dogodkih ter posebnih dosežkih zaposlenih, predstavlja nove produkte in posamezne organizacijske enote ter na tak način pripomore k medsebojnemu poznavanju in uresničevanju dobrih odnosov med zaposlenimi (Letno poročilo Abanke Vipa d.d. 2008).

4.2 PLANIRANJE OZIROMA NAČRTOVANJE LJUDI V BANKI

V Abanki Vipa d.d. kadre načrtujejo s pomočjo letnega plana. Naredijo okvirni plan, ki ga uprava potrdi. Plan je okvirni in se spreminja. Kadrovik se o planu potreb po kadrih posvetuje tudi z direktorji sektorjev in z vodji služb. Plane morajo tudi stroškovno ovrednotiti in omejiti. Plan pa hkrati zajema tudi upokojitve in odhode v porodniško. Med letom se plan spreminja in se dopolnjuje.

Fluktuacijo pa nadomeščajo tudi sproti, ko delavec nepričakovano zapusti podjetje in se nato kadruje novega delavca. Šele ko so izčrpani notranji viri, je možno kadrovanje iz zunanjih virov. Pri kadrovanju iz zunanjih virov upoštevajo načelo, da to ne ruši notranjih odnosov glede plače, znanja, izkušenj.

4.3 PRIVABLJANJE LJUDI V BANKI

Vsakdo ve, kaj pomeni blagovna znamka na blagovnem trgu. Toda na svetu obstajajo podjetja, ki veljajo za ugledne delodajalce. Moč blagovne znamke delodajalca nam pove, kako ugledno je podjetje na trgu dela glede na ostala podjetja. Tudi Abanka Vipa d.d. si prizadeva pridobiti in ohraniti sloves dobrega delodajalca. To počnejo tako, da imajo zadovoljne zaposlene, da preudarno oglašujejo in se udeležujejo zaposlitvenih sejmov. Že

nekaj let pa se udeležujejo kariernega sejma, ki ni enodnevni dogodek, ampak 6- mesečna agresivna komunikacija podjetij s trgom dela. Karierni sejem je namenjen najboljšim delodajalcem, podjetjem, ki se zavedajo, da si bodo samo s stalno komunikacijo s trgom dela zagotovili sloves dobrega delodajalca.

4.4 SELEKCIJSKI PROCES V BANKI

V banki imajo opravljene analize dela in se točno ve, kaj kakšno delovno mesto zahteva, kakšne naloge se tam opravljajo in katera znanja mora ta oseba imeti pri opravljanju bodočega dela. Nato kadrovnik pripravi ustrezen oglas, ki je sestavljen tako, da privabi čim več ljudi. Potem poiščejo medije za pridobivanje kandidatov. Prosto delovno mesto objavijo v časopisu, na internetni strani banke in na portalu mojedelo.com. Če objavijo oglas za prosto delovno mesto v časopisu, je rok prijave 8 dni. Tega medija ne uporabljajo pogosto. Sedaj svoja delovna mesta raje objavljajo na svoji spletni strani, ki so jo pred kratkim posodobili in še bolj prilagodili iskalcu zaposlitve. Objave o prostih delovnih mestih so objavljene na internetu do takrat, ko izberejo kandidate in jih povabijo na razgovor. Nato sledi proces izbiranja.

4.5 IZBIRA, ZAPOSILITEV IN SPREMLJANJE POSKUSNEGA DELA V BANKI

4.5.1 IZBIRA LJUDI V BANKI

Proces izbiranja ljudi poteka takole:

- Prvi razgovor

Najprej izločijo osebe, ki ne izpolnjujejo objavljenih pogojev za zasedbo delovnega mesta. Nato se odločijo, koga izmed ostalih kandidatov, ki izpolnjujejo pogoje, bodo povabili na razgovor. Na razgovor povabijo 10 do 15 kandidatov. Za njih se odločijo na podlagi CV-ja, izkušenj in priporočil. Razlika je v tem, ali iščejo analitika, ki mora imeti analitični mišljenje, ali pa komercialista, ki mora biti komunikativen, odprt.

Ko povabijo kandidate na razgovor, imajo sestavljen okvirni vprašalnik, ki ga prilagajajo. Vprašalnik sestavljajo različni tipi vprašanj.

- Testiranje

V drugi stopnji kandidate testirajo. Na testiranje pošljejo 5 kandidatov. Teste opravljajo izven banke. Za testiranje skrbi zunanje podjetje. Nato pošljejo rezultate testov v kadrovske službe, ki pa rezultate naprej posredujejo direktorju sektorja.

- Drugi razgovor

Na drugi razgovor povabijo 2 oziroma 3 kandidate. Tam kandidate še bolj podrobno povprašujejo, tudi o stvareh, ki jih bo kandidat počel.

- Izbira kandidata

Končna odločitev je odvisna od obeh razgovorov in testiranja. Ko izberejo kandidata, morajo dati objavo na Zavod za zaposlovanje. Dobro je, če to storijo že prej, kajti po zakonu mora biti razpis za prosto delovno mesto objavljen vsaj 5 dni. Kandidata o izbiri ne smejo obvestiti prej, predno se ne izteče rok objave.

Na podlagi opravljenih razgovorov, izpolnjenih pogojev objave in nenazadnje osebnih vtisov kandidata na člane komisije, direktor sektorja oziroma vodja izbere ustreznega kandidata. Kadrovik mu le svetuje pri odločitvi. Nato sledi obvestitev najustrežnejšega kandidata o izbiri in napotitev na zdravniški pregled. Potem kandidat opravi zdravniški pregled, ki se razlikuje glede na to, za katero delovno mesto gre. Zdravnico obvestijo, kakšno delo bo opravljal izbrani kandidat in na podlagi tega zdravnica prilagodi zdravniški pregled. Po prejemu izvida zdravniškega pregleda izdajo sklep o zaposlitvi. Po uspešno opravljenem zdravniškem pregledu, izbranemu kandidatu sporočijo datum nastopa na delo. Na dan dogovorjenega datuma nastopa na delo se podpiše pogodba o zaposlitvi, delavec preda vse potrebne dokumente za prijavo na Zavodu za zdravstveno in pokojninsko zavarovanje. Sledi uvajanje v delo in spremljanje poskusnega dela.

4.5.2 UVAJANJE NOVINCA V DELO

Uvajanje novincev v delo je utemeljeno v primeru, ko ob pričetku dela njegove delovne izkušnje oziroma znanja, veščine in spretnosti, pridobljene z dosedanjim delom, še ne zadoščajo zahtevam pričakovane kakovosti dela. Na podlagi presoje v postopku izbire, da lahko novinec doseže pričakovano kakovost šele po dalj časa trajajočem usposabljanju za samostojno delo, se izvede uvajanje v delo. Uvajanje novincev na novem delovnem mestu lahko traja največ 2 meseca. Novinec se uvaja po programu, ki ga pripravi inštruktor ob začetku uvajanja v delo.

Naloge novincev so:

- da se udeleži vseh oblik usposabljanja, na katere ga napoti banka;
- da opravlja vse naloge, ki mu jih odredi inštruktor na podlagi programa uvajanja;
- da se seznanja s predpisi, pogodbami, splošnimi akti in organizacijskimi navodili ter s strokovno literaturo s področja dela.

Novinec se uvaja v delo z neposrednim izvajanjem delovnih postopkov področja dela, kjer je locirano delovno mesto, za katerega se uvaja in se usposablja za samostojno delo.

4.5.3 POSKUSNO DELO

Poskusno delo je poseben pogoj za sklenitev delovnega razmerja. Dolžina poskusnega dela na delovnih mestih je prikazana v spodnji tabeli.

Tabela 4: Prikaz trajanja poskusne dobe v Abanki Vipava d.d.

Zahtevana stopnja strokovne izobrazbe	Trajanje v mesecih
I do III	največ 1 mesec
IV	največ 2 meseca
V	največ 3 mesece
VI do IX	največ 6 mesecev

Vir: Interno gradivo Abanke Vipava d.d..

Naloge delavca na poskusnem delu so uvajanje v delo in opravljanje nalog in opravil, ki jih določi njegov nadrejeni delavec ali ocenjevalec.

Poskusno delo delavca spremlja ocenjevalec. Naloge ocenjevalca so:

- spremljanje strokovne skladnosti vsebine izdelka s pisnimi in dogovorjenimi navodili;
- spremljanje obsega napak in reklamacij ter njihove posledice;
- spremljanje izpolnitve pisnega ali izrečenega delovnega naloga v dogovorjenem oz. predpisanem roku ali opravljeno ponavljajoče delo v določenem obdobju;
- presojanje izrabe finančnih, materialnih, tehnoloških ali organizacijskih virov ter delovnega časa;
- ocenjevanje samostojnosti pri opravljanju delovnih opravil;
- ocenjevanje odnosa do dela in sodelavcev;
- ocenjevanje prejetosti strokovne pomoči nadrejenih in sodelavcev oziroma nudenja strokovne pomoči sodelavcem.

Ocenjevalec je dolžan delavcu mesečno posredovati informacijo o uspešnosti poteka poskusnega dela in najmanj pet delovnih dni pred iztekom poskusnega dela izdelati pisno poročilo v obliki »Zapisnika o oceni poskusnega dela«, ki je v prilogi in je sestavni del tega navodila. Ocenjevalec mora oceno poskusnega dela izročiti delavcu in kadrovske službi banke. Če ocenjevalec oceni delo delavca na poskusnem delu kot neuspešno, se delavcu na poskusnem delu izredno odpove pogodba o zaposlitvi. Delavcu preneha delovno razmerje z dnem izteka poskusnega dela. Po uspešno opravljeni poskusni dobi se delavca zaposli za določen čas. Lahko pa se direktor sektorja odloči, da bo kandidat opravljal pripravništvo, saj je to delo, ki ga bo opravljal na neznanem področju. Od decembra 2008 v banki ni več določeno, da je pripravništvo nujno opraviti. Tako je odločitev direktorja sektorja, kaj bo storil.

Pripravnik je delavec, ki prvič začne opravljati delo ustreznosti vrsti in stopnji njegove strokovne izobrazbe, z namenom, da se uvede in usposobi za samostojno opravljanje dela na delovnem mestu, za katerega se zahteva IV. in višja stopnja strokovne izobrazbe. Pripravniška doba traja različno glede na stopnjo izobrazbe. Ob pričetku dela banka določi pripravniku mentorja. Mentor izdelava program pripravniškega usposabljanja in mu ga izroči v pisni obliki. Program pripravniškega usposabljanja lahko v posameznih fazah usposabljanja vključuje tudi inštruktorje. Pripravnik se udeleži ustreznega internega izobraževanja – uvajalnega seminarja, namenjenega usposabljanju novo zaposlenih delavcev. Vodi tudi dnevnik o svojem delu. Izdelava tudi pripravniško nalogo. Pred iztekom pripravniške dobe opravlja pripravniški izpit, ki je sestavni in zaključni del pripravništva.

SKLEP

Podjetja, ki želijo biti čim bolj uspešna, so usmerjena v prihodnost in skušajo vplivati na svoj konkurenčni položaj. Zavedajo se pomena izbora svojih zaposlenih ter dejstva, da svojega ključnega izvora konkurenčnosti ne morejo prepustiti naključnemu delu.

Zaposlovanje novih delavcev je zamuden postopek. Način, kako se bomo lotili izbire kandidatov, bo v marsičem vplival na to, ali jih bomo tudi obdržali. Ves postopek zahteva veliko dragocenega časa in sredstev. Če se bomo nanj dobro pripravili in mu posvetili dovolj pozornosti, se nam bo najbolje obrestovalo. Pravilno izbrani človek bo v marsičem prispeval k uspešnosti našega podjetja. Ustvarjalen in visoko motiviran delavec bo dobro vplival na druge, zmanjšal pritisk in dvignil moralo. Z napačno odločitvijo si lahko nakopljemo različne težave. Podjetja, ki znajo izbirati prave ljudi in ki znajo iz njih izluščiti samo najboljše, si pridobijo največjo konkurenčno prednost. Storitve in izdelke lahko konkurenčna podjetja posnemajo, zaposlene in njihovo delo pa ni tako enostavno posnemati. Podjetje, ki je na področju izbire ljudi uspešno, je hkrati tudi podjetje, ki si gradi prednost pred ostalimi. Konkurenca pa jim težko sledi.

Pomembno je, da podjetje zagotovi možnost razvoja tudi na drugih področjih življenja, ne samo na delovnem področju. Plača je le eden od dejavnikov zadovoljstva in ne tudi edini dejavnik pri pridobivanju kakovostnega kadra. Ravno tako, če ne še bolj, so pomembni naslednji dejavniki: nabiranje kakovostnih delovnih izkušenj, dodatno izobraževanje, predvsem pa možnost, da zaposleni v podjetju izrazijo svojo osebnost ter da poslovne uspehe občutijo tudi kot osebno zadovoljstvo. Držati se morajo načela, da ne obljublajo nemogočega, komunicirajo odkrito in transparentno.

Tudi v Abanki Vipa d.d. se zavedajo, da so njihov glavni vir uspeha predvsem zaposleni. Trudijo se tudi, da imajo zadovoljne zaposlene, ki z veseljem prihajajo na delo. To dokazujejo s tem, da sodelujejo pri projektu Slovenska organizacijska klima, saj sta organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih pomembna dejavnika, ki predvsem dolgoročno vplivata na doseganje ciljev Abanke.

Z vidika zaposlovanja je zelo pomembna privlačnost delodajalca, ki povzroči presežno povpraševanje po zaposlitvah v določenem podjetju in tako ima podjetje večjo možnost izbire najboljših kandidatov. Zato tudi Abanka Vipa d.d. svojo zaposlitveno ponudbo oblikujejo na višji ravni kot konkurenca in vanjo poleg možnosti večjega zaslužka vključijo še zanimivo delo, možnost usposabljanja.

Da privabijo prave kandidate, poznajo svojo ciljno skupino na trgu dela in svoj položaj na njem. Na trg pošiljajo sporočila, ki pritegnejo njihovo ciljno skupino. Da bi bili še bolj privlačni delodajalec, vsako leto sodelujejo tudi na kariernem sejmu, ki je namenjen najboljšim delodajalcem, podjetjem, ki se zavedajo, da si bodo samo s stalno komunikacijo s trgom dela zagotovili sloves dobrega delodajalca. Z udeležbo na sejmu se podjetju tudi večja ugled in postane še bolj znano na trgu.

Ljudi pridobivajo s pomočjo zunanjih in notranjih virov. Uporabljajo pa tudi spletno pridobivanja ljudi. Zavedajo se, da se morajo prilagajati spremembam, če hočejo na trgu delovne sile ostati konkurenčni. Ugotovili so, da lahko z uporabo interneta pridobijo večje število prijav, tip prijavljenih iskalcev pa je pogosto bolj kakovosten, saj so le-ti višje izobraženi ter računalniško pismeni.

LITERATURA IN VIRI

1. Abanka Vipa d.d. (2008). Letno poročilo podjetja Abanka Vipa d.d. Ljubljana: Abanka Vipa d.d.
2. Abanka Vipa d.d. (2009). Letno poročilo podjetja Abanka Vipa d.d. Ljubljana: Abanka Vipa d.d.
3. Andrejčič, R., Brejkič, J., Florjančič, J., Jereb, J., Kavčič, B. & Pavlin, N. (1996). *Globalni in kadrovske management*. Kranj. Moderna organizacija.
4. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Florjančič, J. (1994). *Planiranje kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Florjančič, J. & Vukovič, G. (1998). *Kadrovska funkcija managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Interno gradivo Abanke Vipa d.d., Pravilnik o organizaciji, april 2009.
8. Kavran, D. (1992). *Kadrovska funkcija-management*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Keenan, K. (1996). *Kako izbiramo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
10. Lipičnik, B. (1994). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. V Možina, S., ur. Management. Radovljica: Didakta.
11. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Lipičnik, B. (2002). *Krmiljenje človekovih aktivnosti*. V Možina, S., ur. Management. Radovljica: Didakta.
13. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
15. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.

16. Možina S., Rozman R., Glas M., Tavčar M., Pučko D., Kralj J., Ivanko Š., Lipičnik B., Gričar J., Tekavčič M., Dimovski V. & Kovač B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
17. Prevodnik, M. & Žnidaršič J. (2005). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Prosojnice predavanj predmeta Ravnanje z ljudmi pri delu 2007/2008.
19. Rojc, E. (1992). *Kariera kot spreminjanje: podjetništvo in razvoj kadrov*. Ljubljana: Enotnost.
20. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Strategija iskanja dela - 'HEADHUNTING oz. lov na kadrovske glave za začetnike. Najdeno 15. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/zaposlitveni-nasveti/-headhunting-oz-lov-na-kadrovske-glave-za-zacetnike-799.aspx>.
22. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Tracy, B. (2006). *Zaposlite in zadržite najboljše: 21 praktičnih in preizkuševalnih tehnik, ki jih lahko uporabite takoj*. Varaždin: Katarina Zrinski.
24. Zupan Nada, Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. Najdeno 10. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID991004.doc>.
25. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 42/2002.
26. Werther, William B. & Keith D. (1986). *Human resources and personal management*. New York: McGraw-Hill.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju s kadrovikom Abanke Vipa d.d.....	1
Priloga 2: Zahtevnost skupine delovnih mest v Abanki Vipa d.d.....	2
Priloga 3: Opis delovnega mesta v Abanki Vipa d.d. – skrbnik transakcijskega računa.....	4

Priloga 1: Intervju s kadrovikom

1. Kakšen je pomen zaposlenih?
2. Kako načrtujete potrebe po kadrih in kako ter kje jih iščete? Prek katerih kadrovskih poti komunicirate s trgom dela?
3. Predstavitev kadrovske službe.
4. Kako privabljate kandidate? Kako pomemben je po vašem mnenju imidž podjetja pri privabljanju dobrih kadrov? Sodelujete na kariernem sejmu? Kaj za banko to pomeni?
5. Ko objavite razpis za neko delovno mesto, se verjetno prijavi veliko kandidatov. Ali na prvi pogovor povabite vse oziroma kako določite, koga boste in koga ne boste povabili?
6. Kako poteka postopek izbire? Kako izbirate nove sodelavce? Kakšni so postopki selekcije oziroma metode izbire? Čemu posvečate največ pozornosti, ko izbirate nove sodelavce? Katere metode uporabljate za preverjanje njihovih osebnostnih lastnosti?
7. Ali se odločite na podlagi življenjepisa ali česa drugega? Kako pomembni so testi? Ali preverjate kandidate preko spleta tudi prek facebook, mysapece-ja? Kaj pa priporočila?
8. Kako banka gradi svoj imidž? Kateri so glavni razlogi, ki kandidate pritegnejo v vaše podjetje? Kaj je vaša največja konkurenčna prednost na trgu delovne sile?
9. Ko objavite razpis za neko delovno mesto, se verjetno prijavi veliko kandidatov. Ali na prvi pogovor povabite vse oziroma kako določite, koga boste in koga ne boste povabili? Ali se odločite na podlagi življenjepisa ali česa drugega?
10. Katere so ključne lastnosti, ki jih iščete in želite, da jih imajo vaši zaposleni? Kakšne veščine, osebnostne lastnosti naj bi imel vaš idealni zaposleni?
11. Na podlagi česa sprejmete končno odločitev? Kaj mora imeti kandidat, da se odločite za njega? Morda znanje, izkušnje, občutek za ljudi, dobro opravljene preizkusi?
12. Kakšni so postopki uvajanja novih zaposlenih v podjetje? Poskusno delo?
13. Kaj pa uporabnost interneta pri izbiranju ljudi? Ali se je poslužujete in kako?
14. Kakšen je nadaljnji postopek zaposlitve primerne kandidata?
15. Kakšne kadre boste v podjetju potrebovali v naslednjih petih do desetih letih?

Priloga 2: Zahtevnost skupine delovnih mest v Abanki Vipa d.d.

Skupina delovnih mest	Tipična opravila
I.skupina	<p>Vrsta del, v okviru katerih se opravljajo enostavna opravila, ki jih je mogoče zaradi njihovih tehnoloških značilnosti opravljati po enostavnem postopku in z enostavnimi delovnimi sredstvi.</p> <p>Za to raven praviloma zadostuje nedokončana osnovna šola in ni potrebno priučevanje.</p>
II.skupina	<p>Vrsta del, v okviru katerih se opravljajo manj zahtevna opravila na splošnem ali tehničnem področju, sestavljena iz manjšega števila različnih kratkotrajnih operacij, ki se ponavljajo in izvajajo z enostavnimi in mehaniziranimi delovnimi sredstvi.</p> <p>Tej ravni praviloma zadostuje osnovnošolsko znanje s krajšimi eno ali več mesečnimi tečaji (dokončana osnovna šola s spričevalom kot javno listino in krajši tečaji)</p>
III.skupina	<p>Vrsta del, v okviru katerih se opravljajo srednje zahtevna, raznovrstna opravila na splošnem ali tehničnem področju, ki se izvajajo z enostavnimi in mehaniziranimi delovnimi sredstvi. Značilna je zahteva po višji stopnji razumevanja delovnega procesa, ker obstaja možnost nepredvidljivih situacij, v katerih mora delavec sam reševati manjše probleme.</p> <p>Tej ravni praviloma zadostuje poklicno znanje, pridobljeno z javno priznanim poklicnim ali strokovnim izobraževanjem, ki traja do 2 leti. (dokončana ustrezna poklicna šola III. stopnje z zaključnim izpitom kot javno listino)</p>
IV.skupina	<p>Vrsta del, v okviru katerih se opravljajo zahtevna, raznovrstnejša opravila na različnih področjih bančnega poslovanja, ki zahtevajo razumevanje obvestil iz pisanih, ustnih in grafičnih oblik ter v večji meri samostojno reševanje manjših problemov.</p> <p>Tej ravni praviloma zadostuje poklicno znanje, pridobljeno z javno priznanim poklicnim ali strokovnim izobraževanjem, ki traja najmanj 2 leti in pol. (dokončana ustrezna poklicna šola IV. stopnje z zaključnim izpitom kot javno listino)</p>
V.skupina	<p>Vrsta del, v okviru katerih se opravljajo bolj zahtevna, zelo raznovrstna operativna opravila v okviru določene tehnologije na posameznih področjih bančnega poslovanja.</p> <p>Tipična opravila so: prodaja osnovnih storitev fizičnim osebam, blagajniška opravila, računovodska knjigovodska opravila, opravila</p>

	<p>plačilnega prometa, tajniška opravila, operativna opravila vzdrževanja, nadziranja in programiranja sistemov, opravila vodenja administrativnih skupin, vodenja najmanjših poslovalnic.</p> <p>Tej ravni praviloma zadostuje poklicno znanje, pridobljeno z javno priznanim poklicnim ali strokovnim izobraževanjem, ki traja 4 ali 5 let ali z javno priznanim poklicnim ali strokovnim izobraževanjem, ki traja 3 leta in mojstrskim, delovodskim ali poslovodskim izpitom. (dokončana ustrežna šola V. stopnje z zaključnim izpitom ali maturo kot javno listino)</p>
VI.skupina	<p>Vrsta del, v okviru katerih se opravljajo zelo zahtevna opravila priprav, spremljave, kontrole, organiziranja in analiziranja delovnih procesov, prodaje storitev in vodenja na posameznih področjih bančnega poslovanja.</p> <p>Tipična opravila so: opravila prodaje zahtevnejših storitev izbranim fizičnim osebam in manjšim pravnim osebam, opravila analiz, trgovanja in borznega posredništva, zahtevnejša računovodska knjigovodska opravila, opravila vzdrževanja in spremljanja informacijske tehnologije, opravila revidiranja, opravila organiziranja dela in poslovanja banke, opravila vodenja manjših poslovalnic, kreativno administrativnih skupin, podpornih oddelkov.</p> <p>Tej ravni praviloma zadostuje poklicno znanje, pridobljeno po končanem višjem univerzitetnem strokovnem izobraževanju ali po končanem višjem neuniverzitetnem strokovnem izobraževanju. (dokončana ustrežna višja šola VI. stopnje z diplomom kot javno listino)</p>
VII.skupina	<p>Vrsta del, v okviru katerih se opravljajo zahtevna strokovna opravila na področju podpore analiz, podpore načrtovanju, podpore pri organiziranju, strokovna dela na področju računovodstva, finančnega in komercialnega poslovanja.</p> <p>Tipična opravila so: opravila prodaje zelo zahtevnih storitev izbranim fizičnim osebam in zahtevnejšim manjšim in srednjim pravnim osebam, opravila samostojnega analiziranja, zahtevna računovodska opravila, samostojno trgovanje in borzno posredništvo, vzdrževanje in implementiranje informacijske tehnologije, revidiranja, organiziranja delovnih procesov, vodenje kreativnih skupin podpornih oddelkov, večjih poslovalnic, itd.</p> <p>Tej ravni praviloma zadostuje poklicno znanje, pridobljeno po končanem univerzitetnem strokovnem izobraževanju (dokončana ustrežna fakulteta VII/1. stopnje z univerzitetno diplomom kot javno listino) ali poklicno znanje, pridobljeno po končanem visokem strokovnem izobraževanju (dokončana ustrežna visoka šola VII. stopnje z diplomom kot javno listino).</p>

VIII.skupina	<p>Vrsta del, v okviru katerih se opravljajo visoko zahtevna strokovna opravila načrtovanja, analiziranja, organiziranja in razvoja posameznih delovnih procesov, oblikovanja novih teoretičnih in praktičnih rešitev, vodenja poslovanja in svetovanja na posameznih področjih bančnega poslovanja.</p> <p>Tipična opravila so: opravila prodaje kompleksnih storitev poslovno zahtevnejšim strankam, opravila razvoja tehnologij, projektiranje razvoja in tehnologij, kontroliranja in analiziranja stanj in poslovanja, usmerjanja procesov, vodenje, razvojnih in poslovnih oddelkov.</p> <p>Tej ravni praviloma zadostuje poklicno znanje, pridobljeno po končanem univerzitetnem strokovnem izobraževanju. (dokončana ustrezna fakulteta VII/1. stopnje z univerzitetno diplomom kot javno listino)</p>
IX.skupina	<p>Vrsta dela, v okviru katerih se opravljajo visoko najbolj zahtevna opravila analiziranja in upravljanja velikih sistemov, znanstveno raziskovalna dela, vodenja, svetovanja in organiziranja na posameznih področjih poslovanja banke.</p> <p>Tipična opravila so: opravila pravnega zastopanja in svetovanja, svetovanja vodstvu, opravila revidiranja, računovodenja in finančnega svetovanja.</p> <p>Tej ravni praviloma zadostuje poklicno znanje, pridobljeno po končanem univerzitetnem strokovnem izobraževanju z doseženo specializacijo, magisterijem, doktoratom ali državnim izpitom. (dokončan ustrezen podiplomski program VII/2. stopnje s specializacijo ali magisterijem kot javno listino; dokončan ustrezen podiplomski program VIII z doktoratom kot javno listino; dosežena specializacija z državnim izpitom kot javno listino)</p>
X.skupina	<p>Vrsta dela, v okviru katerih se opravljajo najbolj kompleksna opravila upravljanja, vodenja in organiziranja na nivoju uprave banke, področij poslovanja banke in temeljnih organizacijskih enot banke.</p> <p>Tej ravni praviloma zadostuje poklicno znanje, pridobljeno po končanem univerzitetnem strokovnem izobraževanju. (dokončana ustrezna fakulteta VII/1. stopnje z univerzitetno diplomom kot javno listino)</p>

Vir: *Vir: Akt o sistematizaciji delovnih mest Abanke Vipava d.d., 2008*

OPIS DELOVNEGA MESTA

Naziv delovnega mesta: **5406 - skrbnik transakcijskega računa**

Skupina delovnega mesta: V - skupina
 Metoda dela: delna navodila - metoda dela se spreminja
 Status: operativno administrativni
 Vpliv na poslovanje: večji
 ustrezna
 Tarifni razred: V/4
 Tarifni količnik: 2,06
 Plačilni razred: 10
 Število napredovalnih stopenj: 18

Profil: skupni profil - podporni
 Stop.izob.: V
 Alternativ.stop.izob.:
 Smer izobrazbe: ekonomska, druga
 Delovne izkušnje: 36 mesecev
 Poskusno delo: 3 mesece
 Konkurenčna klavzula: brez
 Potrdilo o nekaznovanosti: NE

<p>Vsebina dela:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operativno skrbništvo TRR nižje zahtevnosti ▪ Devizni depoziti in terminske pogodbe o nakupu in prodaji deviz ▪ Izvršbe in prisilne izterjave v breme TRR ▪ Spremljanje izvrševanja in obdelave plačilnih nalogov ▪ Obračunavanje obresti in provizij ter davkov bančnim komitentom ▪ Vodenje postopkov reklamacij in priprava podatkov za izterjavo 	<p>Vedenje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Odnos do sodelavcev in strank ▪ Prizadevnost pri delu ▪ Upoštevanje kodeksa ▪ Usmerjenost k strankam
<p>Strokovna znanja:</p>	<p>Odgovornosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Izraba virov ▪ Kvaliteta dela ▪ Skladnost s pravili
<p>Strokovna funkcionalna znanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plačilni promet 	<p>Razvojna znanja: <u>Strokovna razvojna znanja:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plačilni promet <u>Veščine:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poslovna kultura in komuniciranje ▪ Požarna varnost ▪ Uporabniška računalniška znanja ▪ Varnost in zdravje pri delu ▪ Razumevanje tujega jezika </p>
<p>Posebne zdravstvene zahteve:</p>	
<p>Psihične zahteve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Percepcija ▪ Pozornost 	<p>Živčevje, čutila:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ostrina vida na blizu
<p>Obtočila:</p>	<p>Dihala:</p>
<p>Gibala:</p>	<p>Koža:</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odsotnost težjih bolezni gibal 	
<p>Obdobni zdravniški pregled: na 5 let</p>	

Vir: Akt o sistematizaciji delovnih mest Abanke Vipa d.d., 2008.