

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**TADEJA OKORN**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**KADROVSKO ŠTIPENDIRANJE KOT NAČIN IZBIRANJA KADROV  
NA PRIMERU PODJETJA NLB D.D.**

Ljubljana, avgust 2008

TADEJA OKORN

## IZJAVA

Študentka **Tadeja Okorn** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **mag. Mojce Marc**, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29.8. 2008

Podpis: \_\_\_\_\_

## Kazalo

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 ZAPOSLOVANJE</b> .....	<b>2</b>
1.1 OPREDELITEV ZAPOSLOVANJA IN NJEGOV PROCES.....	2
1.1.1 PROCES ZAPOSLOVANJA .....	2
1.2 VPLIV ZAKONODAJE NA ZAPOSLOVANJE.....	4
<b>2 PRIDOBIVANJE KADROV</b> .....	<b>5</b>
2.1 METODE VABLJENJA KANDIDATOV.....	5
2.1.1 PRIDOBIVANJE IZ NOTRANJIH VIROV .....	6
2.1.2 PRIDOBIVANJE IZ ZUNANJIH VIROV .....	7
2.1.2.1 FORMALNE OBLIKE PRIDOBIVANJA KADROV .....	8
2.1.2.2 NEFORMALNE OBLIKE PRIDOBIVANJA KADROV .....	10
2.1.3 KADROVSKO ŠTIPENDIRANJE .....	11
2.2 RAZISKAVA O VIRIH PRIDOBIVANJA NOVIH KADROV V SLOVENIJI.....	13
<b>3 KADROVSKE ŠTIPENDIJE V NOVI LJUBLJANSKI BANKI D.D.</b> .....	<b>14</b>
3.1 PREDSTAVITEV NOVE LJUBLJANSKE BANKE D.D., LJUBLJANA .....	14
3.2 ZAPOSLOVANJE V NLB D.D. ....	15
3.3 PROCES ZAPOSLOVANJA IN NAČINI PRIDOBIVANJA KADROV .....	16
3.4 KADROVSKE ŠTIPENDIJE V NLB D.D.....	18
<b>SKLEP</b> .....	<b>22</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>24</b>
<b>PRILOGA</b>	

## Kazalo slik

Slika 1: Proces zaposlovanja .....	3
Slika 2: Objavljanje prostih delovnih mest.....	4
Slika 3: Odstotek štipendistov, ki so izmed republiških in kadrovskih štipendistov prejeli kadrovske štipendije, Slovenija, 1990–2006.....	12

## Kazalo tabel

Tabela 1: Kadrovske štipendije in njihove povprečne decembrske štipendije, Slovenija, 2000–2006.....	13
Tabela 2: Skupno število štipendistov in število štipendistov, ki so se zaposlili v obdobju 2003–2007.....	20

## UVOD

Uspeh podjetij v dinamičnem in hitro spreminjajočem se poslovnem okolju ni več zagotovljen zgolj z odlično tehnologijo, temveč v veliki meri tudi z dobrimi kadri. Tradicionalna faktorja, delo in kapital, ki sta v preteklosti predstavljala velik del konkurenčne prednosti, danes izpodrivajo predvsem ideje in veščine, ki so plod delovne sile oziroma zaposlenih. Prav iz tega razloga je cilj vsakega podjetja zaposlovati ljudi s pravimi znanji, izkušnjami in sposobnostmi, ki bodo dosegli tisto, kar podjetje želi. Čeprav je trg delovne sile relativno poln, se delodajalcem večkrat zgodi, da ne dobijo kandidata, ki bi ustrezal zahtevam posameznega delovnega mesta. Podjetja si lahko s kadrovskim štipendiranjem zagotovijo kader vnaprej ter si tako prihranijo skrbi za prihodnje potrebe po novih delavcih. Podlaga je dobro razvita politika planiranja in načrtovanja kadrov, saj mora podjetje točno vedeti, kakšnega delavca bo potrebovalo čez nekaj let. Kadrovske štipendije se razpisujejo pretežno za deficitarne poklice, predvsem poklice tehničnih smeri, seveda pa organizacije štipendirajo tudi poklice družboslovnih, ekonomskih ved.

Predmet proučevanja diplomskega dela so kadrovske štipendije kot način izbiranja kadrov v Novi Ljubljanski banki d.d. (v nadaljevanju NLB d.d.). Preučila sem jih iz teoretičnega vidika, kjer sem bila omejena na literaturo, saj nobeden izmed avtorjev posebno ne poudarja korake, katerim naj podjetja sledijo, da bi bilo štipendiranje uspešnejše. Praktičnemu vidiku sem namenila nekoliko več pozornosti. Podatke sem pridobila iz internega vira. Z vodjo kadrovskih štipendij v NLB d.d. sem naredila krajši delno strukturiran intervju. Osnovni namen moje diplomske naloge je torej predstaviti kadrovsko štipendiranje v NLB d.d., temeljni cilj pa ugotoviti, ali se obnese kot dober način pridobivanja kadrov.

Predstaviti želim pomembnost procesa zaposlovanja in znotraj njega načine pridobivanja novih kadrov, ki so vse bolj pomemben del kadrovske funkcije podjetja. So prva vaba iskalcem zaposlitve, zato morajo organizacije usmeriti veliko pozornost v to, kako in po kakšni poti bodo prišle do novega sodelavca.

Poleg uvodnega in sklepnega dela sem v diplomsko delo vključila tri ključna poglavja. Prvi dve poglavji temeljita na preučevanju strokovne literature, zadnji del pa sem namenila primeru iz prakse. V prvem poglavju sem predstavila različna pojmovanja avtorjev o tem, kaj zaposlovanje sploh je in opisala proces zaposlovanja. Izpostavila sem tudi vpliv zakonodaje, ki ga morajo pri zaposlovanju upoštevati vsi delodajalci. Drugi del je namenjen eni izmed faz znotraj procesa zaposlovanja, natančneje pridobivanju oziroma privabljanju kandidatov, kjer sem bolj podrobno razčlenila zunanje in notranje načine pridobivanja le-teh. Znotraj načinov sem več poudarka namenila kadrovskemu štipendiranju, grafično prikazala drastičen upad štipendij v začetku devetdesetih let in povprečne mesečne zneske štipendistov za obdobje šestih let. V zadnjem delu pa sem se osredotočila na podjetje NLB d.d. in njihove načine zaposlovanja. Večino pozornosti sem usmerila v kadrovsko štipendiranje, ki sem ga bolj podrobno preučila. Podala sem tudi nekaj sugestij in predlogov, kako bi se dodana vrednost kadrovskega štipendiranja v NLB d.d. lahko še povečala.

Sklepni del diplomskega dela je namenjen zaključnim mislim.

## 1 ZAPOSLOVANJE

Prvo poglavje diplomskega dela je namenjeno predstavitvi teoretičnega vidika zaposlovanja, njegovemu procesu ter vplivu zakonodaje na zaposlovanje.

### 1.1 OPREDELITEV ZAPOSLOVANJA in NJEGOV PROCES

Zaposlovanje je v teoriji opredeljeno na več načinov. Lipičnik pravi, da je zaposlovanje skupek procesov, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih. Med procese, ki so sestavni del zaposlovanja, sodijo planiranje, pridobivanje in usposabljanje ljudi. Glede na to, kako se organizacije znotraj njihovega delovanja lotevajo vprašanja o zaposlovanju, ločimo zaposlovanje v širšem in ožjem smislu. Zaposlovanje v širšem smislu predstavlja vse aktivnosti, od planiranja do ravnanja z že zaposlenimi delavci, zaposlovanje v ožjem smislu pa zajema samo en del procesa zaposlovanja v širšem smislu, torej pridobitev novega delavca (Lipičnik, 1998, str. 91).

Belčič (2002, str. 16) opredeljuje proces zaposlovanja kadrov kot dejavnost, ki temelji na praktičnosti in strokovnosti. Z njo ugotavljamo obseg in strukturo kadrovskega potreb in hkrati zagotavljamo njihovo realizacijo. Proces je sestavljen iz različnih postopkov, ki so naslednji:

- analiza delovnega mesta ter ugotavljanje pogojev za naslednjo sistemizacijo,
- privabljanje in pridobivanje kadrov,
- izbiranje in razporejanje kadrov,
- sprejemanje in uvajanje v delo,
- napredovanje in razvoj poklicne kariere,
- prilagajanje obsega in strukture zaposlenosti delovnemu oziroma poslovnemu procesu,

Vsi ti zgoraj naštetih procesi pripeljejo do nove zaposlitve oziroma do sklenitve delovnega razmerja s pogodbo o zaposlitvi.

Milkovich in Boudreau (1994, str. 281) pri svoji definiciji poudarjata predvsem proces vabljenja in iskanja ljudi, s katerima si podjetje pomaga izbrati nov kader.

#### 1.1.1 Proces zaposlovanja

Ko se podjetje odloči, da bo zaposlilo novega delavca, mora v procesu zaposlovanja iti čez več faz. Prva faza v postopku je *planiranje človeških zmožnostih*, kjer je naloga podjetja, da na osnovi različnih postopkov ugotovi, koliko in kakšne ljudi potrebuje. Pomembno pa je vedeti tudi kdaj jih potrebuje (Lipičnik, 1998, str. 92).

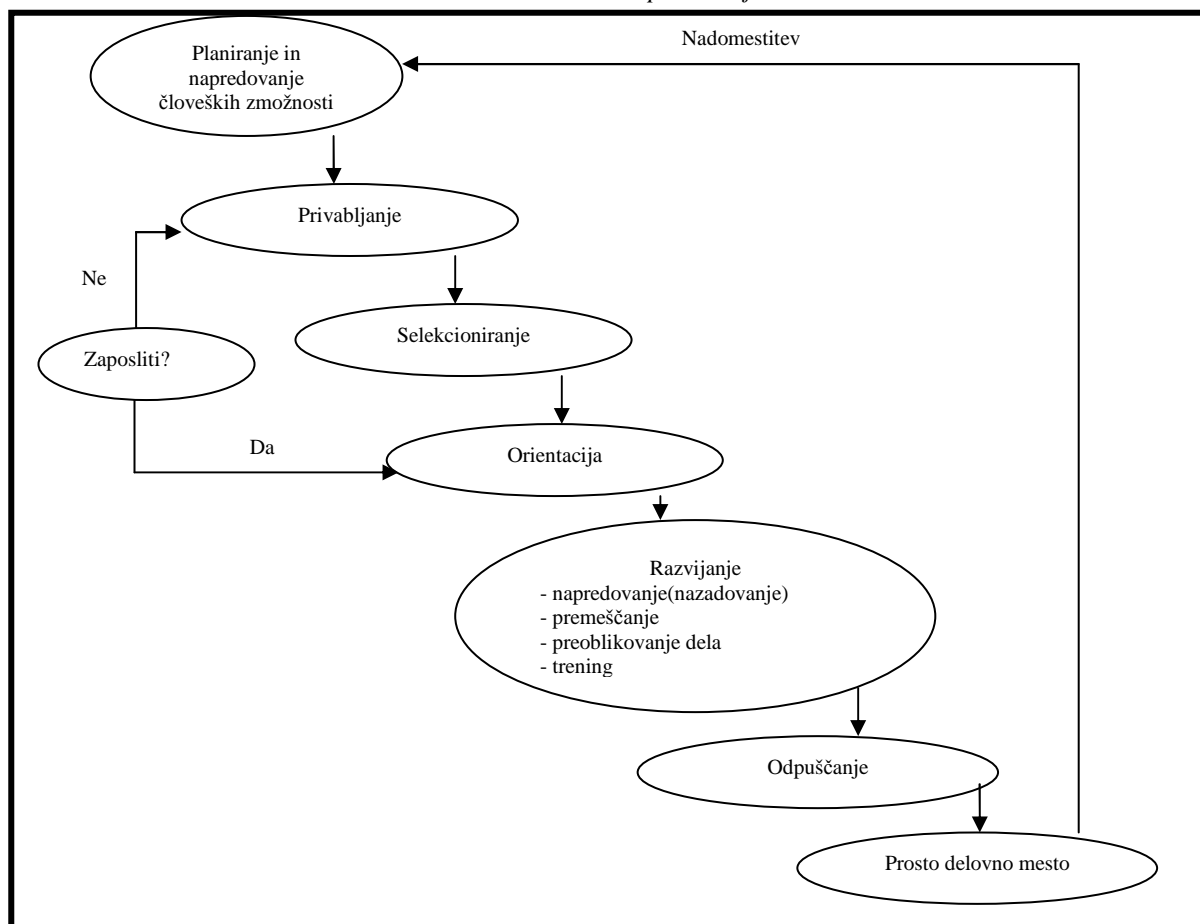
Podjetje oziroma organizacija preide v *fazo privabljanja*, ko ugotovi, koliko in kakšne ljudi potrebuje. Ta faza, ki bi jo lahko poimenovali tudi faza pridobivanja, je namenjena predvsem postopkom, s katerimi podjetje pripravi kandidate, da se prijavijo na razpis in na ta način

izkažejo željo po sodelovanju z njimi. Na ta del procesa se bom navezovala v nadaljevanju diplomskega dela, saj so kadrovske štipendije, ki jih želim bolj podrobno analizirati, tudi eden izmed načinov privabljanja kadrov. Sledi *faza selekcije*, kjer podjetja izberejo kandidate, ki so za delo najprimernejši. Tako izmed vseh prijav na razpis naredijo selekcijo in s kandidatom, ki najbolj ustreza pogojem podjetja, sklenejo pogodbo o zaposlitvi. Pogodba o zaposlitvi je končna faza zaposlovanja v ožjem smislu (Lipičnik, 1998, str. 105).

Kandidat tako postane delavec v podjetju in zasede delovno mesto. Naslednja faza je *faza orientacije* ali *uvajanja v delo*. Organizacije svojemu novemu delavcu predstavijo delo, ga seznanijo z njihovimi pravicami, dolžnostmi, varstvom pri delu in odgovornostjo. Povedo mu tudi, kaj pričakujejo od njegovega dela. Ko so novi zaposleni seznanjeni z vsemi pravili, nalogami, skratka z vsem, kar je potrebno za uspešno delo, se organizacija posveča njihovu nadaljnjemu *razvoju* in napredovanju. Poudarek dajejo tudi na uresničevanje kariere. Tako se začne proces nepretrganega spreminjanja določenih vlog, ki poteka vse do takrat, dokler zaposleni delovnega mesta ne zapusti. Proces zaposlovanja se tako spet ponovi in ponavlja, ko nastane prosto delovno mesto (Lipičnik, 1998, str. 105).

Sodeč po zgornjem opisu faz lahko vidimo, da je proces zaposlovanja sestavljen iz mnogo aktivnosti, ki so potrebne, da proces iz začetne faze preide v zaključno, ki nastopi, ko delavec zapusti podjetje. Tako se od začetka ponovno sproži celoten proces, ki je prikazan na sliki 1.

Slika 1: Proces zaposlovanja



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 91.

Na potek procesa zaposlovanja sem se osredotočila predvsem z namenom, da prikažem ključne faze, ki so pomembne za vsako delovno mesto, ko v podjetju nastane potreba po novem delavcu. Na fazo privabljanja oziroma pridobivanja se bom navezovala v nadaljevanju diplomskega dela, saj so kadrovske štipendije, ki jih želim bolj podrobno preučiti, tudi eden izmed načinov pridobivanja kadrov. Znotraj faze privabljanja bom opredelila načine, kako lahko pridobimo novega delavca.

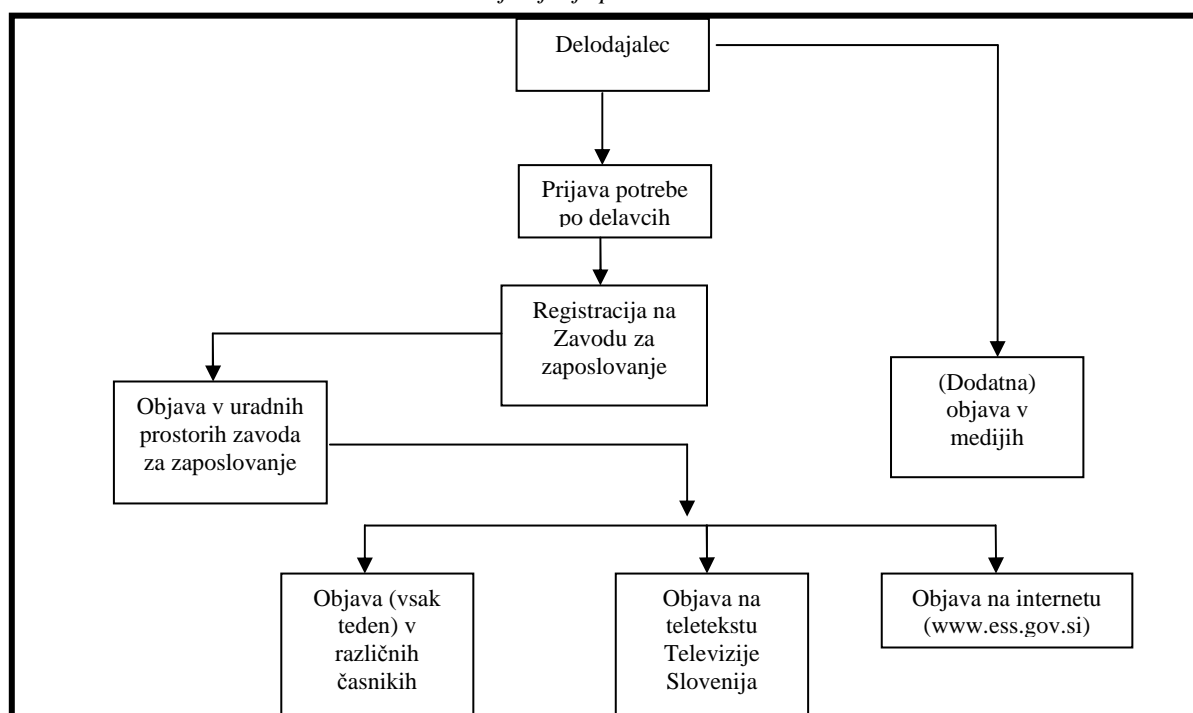
## 1.2 VPLIV ZAKONODAJE NA ZAPOSLOVANJE

Organizacije pri procesu zaposlovanja niso povsem svobodne. V Sloveniji velja zakon o delovnih razmerjih in kolektivnih pogodbah, katerega morajo podjetja upoštevati. Ravno tako morajo biti pozorna na druga interna pravila. Zakonodaja s področja zaposlovanja in odpuščanja delavcev se neprestano spreminja. Prilagaja se trendom v svetu, zahtevam tržišča in politiki države. Zaposlovanje, odpuščanje, varstvo posebnih skupin ljudi in ravnanje z njimi so tako vedno določeni z veljavno delovno-pravno zakonodajo posamezne države (Lipičnik, 1998, str. 93).

Privabljanje kandidatov od organizacij zahteva upoštevanje načela javnosti, ki pravi, da mora biti delovno mesto dostopno vsakomur, ki izpolnjuje pogoje. To načelo pa bi lahko z vidika trga delovne sile preoblikovali v načelo konkurenčnosti, kjer bi lahko organizacije med večimi potencialnimi kandidati izbrale najustreznejšega. Upoštevanje in spoštovanje tega načela tako prinaša koristi tako za delodajalca kot tudi delojemalca (Lipičnik, 1998, str. 96).

Za javno objavo se šteje tudi objava v uradnih prostorih Zavoda za zaposlovanje. Potek objavljanja prostih mest je prikazan na sliki 2.

Slika 2: Objavljanje prostih delovnih mest



Vir: F. Belčič, Proces zaposlovanja kadrov, 2002, str 131.



## **2 PRIDOBIVANJE KADROV**

»Pridobivanje kadrov je oblikovanje skupine kandidatov, iz katere poiščemo najprimernejšega za neko delovno mesto.« (Mescon, Albert, Khedouri, 1985, povzeto po Florjančič, Ferjan Bernik, 1999, str. 110) Pridobivanje avtorji običajno razdelijo v dve fazi, in sicer vabljenje, ki ga bom tudi podrobno predstavila, in selekcijo kadrov, čeprav Armstrong poudarja še fazo definiranja neobhodno potrebnih lastnosti kadrov, katere želimo pridobiti (Armstrong, 1991, str. 451; Florjančič et al., 1999, str. 110). Bernardin pa razume, da je proces pridobivanja kadrov zelo kompleksen, saj poudarja pet faz. Te so opazovanje okolja, predvidevanje virov kadrov, analizo potreb, za katere menimo, da jih je težje zadovoljiti, plan akcije in kontrola (Bernardin, 1993, povzeto po Florjančič et al, 1999, str. 111).

Postopek načrtovanja in pridobivanja kadrov zahteva od kadrovske službe zelo natančen pristop. Preden se lotimo pridobivanja delavca za določeno delovno mesto, je potrebna natančna analiza obstoječe strukture kadrov in ugotovitve potreb po kadrih. Plumbley (povzeto po Svetlik, 1998, str. 109) priporoča, da organizacije premislijo o tem, kakšen je namen delovnega mesta, ali je nujno potreben in ali dosega svoj namen. Svetuje tudi, da se vprašajo, ali bi lahko delovno mesto kombinirali s kakim drugim ali pa bi morda lahko bolje izkoristili druge delavce v oddelku in tako prerazporedili delovne naloge. Če je podjetje prepričano, da mora resnično zaposliti novega delavca, je dobro da ve, kako bo novo delovno mesto pripomoglo k splošni uspešnosti podjetja. Tako so z vidika podjetja pomembne dodatne storitve, ki jih bodo lahko ponudili, dodana vrednost, ki jo bo ustvarilo delovno mesto, in tudi večje možnosti za boljšo kakovost dela (Keenan, 1995, str. 7–8).

Organizacija na podlagi njene dejavnosti in obsega poslovanja, delitve dela, organizacijske strukture in izobrazbene oziroma kvalifikacijske strukture zaposlenih določi število kadrov, ki jih bo potrebovala. Na ta način tudi ugotovi, koliko kadrov bodo razporedili iz notranjih virov in koliko bo novih delavcev (Avsec et al., 2007, str. 46).

Želja vsakega podjetja, ki potrebuje nove sodelavce, je, da privabijo najboljše kadre. Pri tem je pomembna sposobnost podjetja, da pritegne nove sposobne sodelavce in hkrati tudi zadrži kakovosten kader znotraj podjetja. Pomemben člen pri pridobivanju kadrov predstavlja ugled podjetja, ki še dodatno pritegne perspektivne kadre, ki si želijo zaposliti prav v uglednih podjetjih (Avsec et al., 2007, str. 47).

Vsaka organizacija mora, preden začne s procesom zaposlovanja, določiti potrebe po človeških virih. Definirati mora število ljudi, ki naj bi jih zaposlili, znanja in sposobnosti, ki naj bi jih kandidati imeli, določiti pa mora tudi časovni okvir, kdaj bo nove delavce potrebovala.

### **2.1 METODE VABLJENJA KANDIDATOV**

Pridobivanje kadrov je postopek, s katerim podjetje pripravi kandidate, da se prijavijo na razpis. Kandidati s prijavo izkažejo svojo pripravljenost za sodelovanje z izbranim podjetjem.

Gre torej za proces »iskanja«. Na eni strani kandidati iščejo zaposlitev, na drugi strani pa delodajalci iščejo bodoče sodelavce. Vsi, tako eni kot drugi, imajo svoje želje, interese in potrebe. Podjetja želijo pritegniti čim več pravih kandidatov, obenem pa si morajo z različnimi selekcijskimi metodami izoblikovati čim bolj popolno sliko o potencialnih kandidatih. Pri procesu pridobivanja kadrov si na ta način ustvarijo »bazo kandidatov«, ki je podlaga za izbiro najbolj primernih kadrov (Avsec et al., 2007, str. 47).

Kanali zaposlovanja so mehanizmi srečevanja iskalcev zaposlitve in delodajalcev, ker pa je trg delovne sile zelo raznolik, so tudi kanali različni. Namenjeni so različnim ciljnim skupinam iskalcev zaposlitve. Nekateri kanali so univerzalni in zavzemajo vse profile iskalcev zaposlitve, nekateri pa so še posebej specializirani za določeno skupino ljudi (Avsec et al., 2007, str. 47).

Organizacije se poslužujejo dveh načinov pridobivanja kadrov za posamezna delovna mesta. Prvi način je pridobivanje iz notranjih virov, kamor sodijo premestitve oziroma prerazporeditve že zaposlenih v podjetju. Drugi način pa je pridobivanje iz zunanjih virov (Bernardin, 1993, povzeto pa Florjančič et al., 1999, str. 111). V nadaljevanju bom predstavila omenjene načine. Več pozornosti bom namenila zunanjim virom, natančneje kadrovskim štipendijam, ki so eden izmed formalnih načinov pridobivanja kadrov.

### **2.1.1 PRIDOBIVANJE IZ NOTRANJIH VIROV**

Pridobivanje iz notranjih virov je usmerjeno k delavcem, ki so že del podjetja in imajo željo zaposliti se na drugih prostih mestih v organizaciji. Delodajalec običajno pomisli na svoje delavce in na notranje rezerve, ko se v podjetju pojavi nova potreba po delavcu. To pa je pomembno tedaj, ko se pričakujejo kadrovske presežki, saj bo na ta način zmanjšan obseg kasnejšega odpuščanja. Notranji viri so za večja podjetja najbogatejši vir kandidatov, posebno če gre za vodstvena delovna mesta. Prinašajo ugodne psihološke učinke, ker se z njimi krepi lojalnost do delodajalca. Delavci so zadovoljni in veseli, ko delodajalec najprej pomisli nanje. Notranji kandidati so za organizacijo pomembni, če ima le-ta čim bolj oblikovan interni segment trga delovne sile in čim več delovnih mest (Svetlik, 1998, str. 109; Belčič, 2002, str. 124). »Interni segment trga delovne sile označuje prakso organizacij, da ravnajo z nekaterimi svojimi delavci drugače, kot to narekuje zunanji trg. To pomeni, da jih drugače plačujejo, kot bi bili plačani po tržni vrednosti, da jim dajejo dodatne nagrade, da investirajo v njihov razvoj, da jih ob krizi ne odpustijo takoj, ampak jim posvečajo večjo varnost zaposlitve in podobno« (Svetlik, 1998, str. 110).

Oblike notranjih virov so napredovanje zaposlenih na strokovno zahtevnejša delovna mesta, premeščanje med organizacijskimi enotami, izobraževanje zaposlenih na nespremenjenih področjih dela, kadar je njihova strokovna usposobljenost premajhna za zahteve delovnega procesa, izobraževanje perspektivnih zaposlenih ob delu na strokovnih institucijah z namenom, da se bodo usposobili za zahtevnejša dela. Ena izmed oblik so tudi prevzemi in združitve z drugimi podjetji (Svetlik, Glazer, Kajzer & Trbanc, 2002, str. 134; Hollenbeck & Wright, 2003, str. 196).

Notranji viri imajo pred zunanjimi nekaj prednosti (Svetlik, 1998, str. 110; Belčič, 2002, str. 124; Hollenbeck & Wright, 2003, str. 200).

- Poznavanje dela in samega podjetja je boljše, zato bo čas prilagajanja krajši, tako kot bo krajši tudi čas uvajanja in usposabljanja.
- Organizacija ceni sposobnosti kandidatov, kar na njih deluje pozitivno, saj se jim poveča delovna uspešnost, dvigne se jim morala.
- Delovne zmožnosti in tudi pomanjkljivosti kandidatov so podjetju že dobro znane, zato bo tveganje pri odločitvi manjše.
- Notranji kandidati so podjetju bolj privrženi, zato je manjša verjetnost, da bi ga zapustili.
- Povečuje se lojalnost zaposlenih, kadar gre za napredovanje to pa omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodstvena dela.

V nadaljevanju navajam slabosti notranjih virov v primerjavi z zunanjimi (Svetlik, 1998, str. 110; Belčič, 2002; str. 124; Hollenbeck & Wright, 2003, str. 200).

- Ocene o kandidatih, ki jih dajejo sodelavci ali nadrejeni so lahko pristranske.
- Zaposleni so nezadovoljni, če ne uspejo pri kandidiranju za prosto delovno mesto. Potrebno jih je obvestiti kaj je razlog, da niso bili izbrani.
- Velikokrat se zgodi, da imajo podjetja slabo izdelan sistem napredovanja in razvoja kadrov in se odločijo za delavca, ki ne ustreza delovnemu mestu. Napreduje zgolj zato, ker je »na vrsti«.
- Težave kandidatov z avtoriteto na novem delovnem mestu, saj jih sodelavci še vedno obravnavajo kot člane skupin in ne kot vodjo
- Zaprtost organizacij, katere posledica je pomanjkanje inovacij. Kadri so vzgojeni doma in številnih problemov ne vidijo ali pa jih neuspešno rešujejo na ustaljene načine.

Za uspešno notranje kadrovanje mora organizacija imeti dobre podatke o zaposlenih, še posebej o njihovih sposobnostih. Pri tem si podjetja pomagajo z inventarjem sposobnosti zaposlenih, ki vsebuje podatke o posameznikovih lastnostih, delovnih dosežkih, izobrazbi in usposabljanju, napredovanju in podobno (Svetlik, 1998, str. 110).

Preden se podjetje odloči, ali bo zaposlilo novega delavca, običajno presoja, ali je možno naloge in dolžnosti dodeliti manj obremenjenim delavcem, jih reševati z nadurnim ali pogodbenim delom ali z zunanjimi izvajalci. Ko se izkaže, da so vse te možnosti izčrpane, se podjetje odloči za zaposlitev novega delavca. Tako se podjetja vse več obračajo k zunanjim virom in njihovim metodam, ki so odvisne od delavcev, ki jih iščejo, od poslovne strategije in od okolja, ki ga določa trg delovne sile (Svetlik, 1998, str. 110; Belčič, 2002, str. 125).

## **2.1.2 PRIDOBIVANJE IZ ZUNANJIH VIROV**

Pridobivanje kadrov iz zunanjih virov je v podjetjih prisotno, ko notranjih virov ni na razpolago. Ločimo formalne in neformalne oblike zunanjih virov.

### 2.1.2.1 FORMALNE OBLIKE PRIDOBIVANJA KADROV

Formalne oblike pridobivanja kadrov temeljijo na javnih objavah, ki so vidne vsem iskalcem zaposlitve. Predstavljajo pogoste načine privabljanja kandidatov za zaposlitev. Formalne oblike so:

- ***kadrovanje s pomočjo globalnega medija, interneta oziroma spletnih kadrovskih portalov***  
Spletni zaposlitveni portali se vse bolj uveljavljajo kot novejši način pridobivanja kadrov, ki prinašajo tako iskalcem zaposlitve kot delodajalcem veliko prednosti. Prva prednost spletnih portalov je zagotovo ta, da omogočajo izredno hiter in poceni dostop do ustreznih informacij, obenem pa ne poznajo geografskih meja. V portale se vpisujejo poleg brezposelnih oseb, ki so edini kandidati, če jih iščemo v javnih službah za zaposlovanje, tudi drugi aktivni iskanci zaposlitve, ki niso brezposelni, ampak iščejo novo zaposlitev. Preko spletnih kadrovskih portalov je možno objaviti potrebe po rednem delovnem razmerju, delo v tujini ali študentsko delo. Iskanci vidijo celotno ponudbo oglasov, saj so na portalih tudi kopije oglasov tiskanih medijev. Vse to portalom prinaša veliko število ogledov oglasov dnevno, ogledajo si jih tako nekvalificirani kot visokokvalificirani kadri, skratka vse vrste iskalcev zaposlitve. Oglasi so veliko cenejši od oglasov v tradicionalnih medijih in tudi doba oglaševanja je daljša, saj ponavadi traja tudi do 60 dni. Vse informacije so iskalcem na razpolago 24 ur na dan, spletna orodja pa jim omogočajo obveščanje o zanje ustreznih zaposlitvah. Tudi podjetja imajo ob prijavi na spletni portal možnost 24-urnega vpogleda v prijave, življenjepis kandidatov in druge podatke, ki so jih navedli v bazi. Lahko si ustvarijo selekcijska vprašanja, ki jih pripnejo neposredno k oglasu, in si na ta način zagotovijo hitro in učinkovito selekcijo kadrov. Pripravljeni dopisi, vabila na razgovor, zavrnitve, sprejemi na delovno mesto, ki jih imajo shranjene v bazi, jim omogoča lažji stik z iskanci. V medmrežnem spletu se torej odvija trg delovne sile, ki pa ne poteka več togo, temveč hitro in učinkovito. Posledica vsega tega pa so tudi nižji stroški in hitrejša zaposlovanje (Avsec et al., 2007, str. 48).

- ***oglas in razpisi v javnih medijih (časopisi, revije, TV, radio)***

Zelo pogost način oglaševanja potreb po novih kadrih so oglasi v javnih medijih, kamor štejemo časopise, revije, televizije in radie. Uporabljajo se za iskanje in oglaševanje vseh vrst del in obenem so dostopni vsem iskalcem zaposlitve. Ko se podjetja odločajo za oglas v javnih medijih, je dobro, da premislijo, v kateri časopis, revijo ali drugi javni medij bodo dali objavo. Za kateri javni medij se bodo odločila, je odvisno, iz katere regije izhaja in kakšen kader iščejo. Ali iščejo takega, ki ga je dovolj ali pa želijo privabiti deficitaren kader. Če gre za slednjega je dobro, da podjetja objavljajo kombinirano, v različnih javnih medijih, in ob tem še na spletnih portalih. Na lokalno časopisje, lokalne radie in lokalne televizije se ponavadi obrnejo lokalna podjetja, ki iščejo kader s točno določenega okolja. Za nacionalne televizije in večje komercialne televizije se odločajo podjetja, ki želijo poleg oglasa potreb po novih kadrih narediti tudi samopromocijo, ker sta njihova cilja prepoznavnost in ugled. V večjih časopisih in na televiziji lahko poleg posameznih plačljivih oglasov opazimo tudi objave že ustvarjene baze oglasov s spletnih portalov ali baze oglasov Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (Avsec et al., 2007, str. 48–49).

Oglasi v javnih medijih za delodajalce predstavljajo velik strošek, saj so zelo dragi. Slaba stran je tudi ta, da je potrebno prilagajanje javnim medijem glede na čas izhajanja oziroma program oddajanja. Oglasi dosežejo mnogo ljudi, vendar je veliko nepravih. Informacije so trenutne in niso vidne dolgo časa (Svetlik, 1998, str. 114). Vse te slabe strani pa so tudi razlog, da se vse več podjetij poslužuje drugih metod kadrovanja.

- ***javne službe za zaposlovanje***

Javne službe za zaposlovanje oziroma lokalni uradi za delo so lahko pomemben vir kadrov za nova delovna mesta. Financira jih država, namenjeni pa so predvsem brezposelnim pri iskanju zaposlitve. V Sloveniji je takšna služba Zavod RS za zaposlovanje, ki ima območne enote v večjih krajih po Sloveniji. Osnovna dejavnost takih služb je zbiranje in posredovanje informacij tako delodajalcem kot tudi iskalcem zaposlitve. Ciljne skupine so predvsem nižje izobraženi, invalidi in brezposelni. Njihove datoteke iskalcev zaposlitve so običajno najboljše in dobro ažurirane, zagotavljajo podatke za celo državo. Kandidati so praktično dostopni takoj, kar je dobra stran te formalne metode, kot je tudi ta, da so storitve za delodajalce in iskalce brezplačne. Metoda je torej namenjena predvsem za iskanje manj zahtevnih del in je funkcionalna pri zaposlovanju večjega števila delavcev, od katerih ne zahtevamo posebnih znanj ali drugih sposobnosti (Svetlik, 1998, str. 113; Hollenbeck & Wright, 2003, str. 202; Avsec et al., 2007, str. 49).

- ***zasebne agencije za zaposlovanje***

V zadnjih letih se pri nas uveljavljajo nekatere zasebne agencije za zaposlovanje, ki se ukvarjajo s komercialno dejavnostjo posredovanja dela med iskalci zaposlitve in podjetji, ki iščejo nov kader. Specializirajo se za določen tip kandidata, o svojem področju imajo kakovostne podatke. Namesto podjetij opravijo velik del selekcije kandidatov in jim tako predlagajo samo kandidate, ki so na podlagi intervjujev in testiranj prišli v ožji izbor. Agencije, ki so lahko splošne, specializirane in visoko specializirane, so primerne tudi za manjša podjetja, ki nimajo strokovno usposobljenih kadrovnikov. Zajemajo lahko vse profile iskalcev zaposlitve, ali pa se specializirajo le za določen kader. Med visoko specializirane zaposlitvene agencije sodijo t.i. lovci na glave (angl. headhunterji), ki kandidata ne iščejo preko oglasa, temveč stopijo v neposreden stik z njim. Za tak način iskanja kadra se odločijo podjetja, ko želijo v podjetje pridobiti kandidate s posebnim znanji predvsem za najvišje profesionalno in vodstveno delo (Svetlik, 1998, str. 113; Hollenbeck & Wright, 2003, str. 202–203; Avsec et al., 2007, str. 49).

Zasebne agencije, ki so formalen neposredni kanal zaposlovanja, poleg posredovanja zaposlitev med iskalci in delodajalci nudijo tudi intervjuvanje, testiranje, kadrovski lizing, karierno svetovanje za posameznike, itd. Za delodajalce predstavljajo precejšen strošek, ki ga je včasih deležen tudi iskalec (Avsec et al., 2007, str. 49).

- ***pridobivanje kadrov v izobraževalnih institucijah***

Vse bolj pomembna metoda za načrtno pridobivanje dobrih kadrov, zlasti tistih, ki jih je na trgu delovne sile premalo, je povezovanje s srednjimi šolami in fakultetami. Pojavlja se v obliki različnih stikov, od obiskov večjih skupin študentov in omogočanja opravljanja prakse

v podjetju do sistematičnega izbiranja najboljših dijakov in študentov. Najboljše kandidate podjetja s pomočjo učiteljev obvestijo o možnih zaposlitvah, pomagajo jim pri izbiri tem seminarskih in diplomskih nalog, vabijo jih v podjetja z namenom, da bi spoznali delovno okolje. Organizirajo se tudi različni sejmi, na katerih sodelujeta obe strani s ciljem nekakšnega soglasja pri zaposlovanju. Strokovno je taka metoda pridobivanja kadrov zahtevna in dolgotrajna, ker terja izkušnje iz komuniciranja z mladimi, pripraviti je treba tudi precej pisnega gradiva. Z možnimi kandidati je potrebno vzpostaviti in vzdrževati raznovrstne stike. Ko diplomanti vstopijo v organizacijo, morajo običajno še skozi razmeroma dolgotrajen proces, ki temelji na usposabljanju in uvajanju v delo in kulturo organizacije. Metoda se obrestuje pri pridobivanju svežih moči za najzahtevnejša profesionalna in vodstvena dela (Svetlik, 1998, str. 111; Avsec et al., 2007, str. 50).

V Sloveniji so tradicionalno razviti trije glavni načini načrtovanega prehoda iz izobraževanja v zaposlitev. To so kadrovske štipendiranje, pripravništvo in vajeništvo (Svetlik et al., 2002, str. 356). V nadaljevanju, natančneje v točki 2.1.3. bom podrobneje predstavila kadrovske štipendiranje.

- ***študentsko delo lahko preide v redno zaposlitev***

Podjetja rade zaposlujejo ljudi, ki jih že poznajo, zato imajo velikokrat prednost pred ostalimi kandidati tisti, ki so v podjetju že delali kot študenti in se seveda takrat dobro izkazali. Delodajalec jih dobro pozna tako kot tudi njih iskalci zaposlitve. Tak način pridobivanja kadrov prinaša koristi, saj delodajalec prihrani čas, ker mu ni potrebno iti skozi celoten postopek kadrovanja, iskalci oziroma »novo« zaposleni so že seznanjeni z delovnim okoljem in organizacijsko kulturo in tudi čas uvajanja je precej krajši. Veliko podjetij se odloči za zaposlitev študenta, ko le-ta diplomira ob predpogoju, da se je kot študent že izkazal na določenem delovnem mestu (Avsec et al., 2007, str. 51).

#### 2.1.2.2 NEFORMALNE OBLIKE PRIDOBIVANJA KADROV

Neformalne oblike temeljijo predvsem na ustnih dogovorih in povabilih znancev, prijateljev. So bistveno cenejše od formalnih oblik, podjetja ne oglašujejo prostega delovnega mesta, za katerega tudi ne vedo vsi iskalci zaposlitve. Med neformalne oblike sodijo:

- ***neposredno javljanje kandidatov***

Gre za zelo staro in razširjeno metodo, kjer je pobuda na strani iskalcev zaposlitve. Delodajalci so odprti do kandidatov, ki osebno ali pa pisno poizvedujejo po prostih delovnih mestih. Podjetja podatke vnašajo v svoje datoteke in kandidate obveščajo o prostem delovnem mestu, ko se pojavi. Metoda je za organizacijo poceni, ne more pa računati na delavce, ki jih na trgu delovne sile najbolj primanjkuje (Svetlik, 1998, str. 111).

- ***priporočila prijateljev, sorodnikov ali znancev***

Metoda s priporočili je že zelo stara, pogosto pa je uporabljana tudi danes. Mnogi menijo, da se zaposlitev najlažje in najhitreje dobi s pomočjo vez in poznanstev. Pri podjetjih se ta metoda obnese, ko želijo pridobiti deficitarne kadre, se pa velikokrat, če pogledamo z

objektivnega vidika, pokaže kot ne preveč zanesljiva. Znotraj podjetja se začnejo ustvarjati nekakšni zaprti krogi, predvsem zaradi tega, ker ljudje ponavadi priporočajo sebi podobne ljudi. To lahko na zaposlene deluje negativno, prinaša neinovativnost in monotonost (Avsec et al., 2007, str. 51).

#### • *osebni viri*

Osebnostne vire se uporablja v najbolj delikatnih okoliščinah, kjer je potrebna diskretnost. Običajno gre za pridobivanje ljudi, ki bodo opravljali visoko strokovna ali zelo odgovorna dela, ki so za podjetje bistvena. Metode navezovanja osebnih stikov so družabni dogodki, lobiranje, športna srečanja, navezovanje kontakta prek skupnih znancev, itd. Pogoji, da se tak način pridobivanja kadrov obnese, temeljijo na visoki stopnji medsebojnega zaupanja, diskretnosti, primerni motivaciji in na daljšem osebnostnem poznanstvu (Florjančič et al., 1999, str. 120).

### **2.1.3 KADROVSKO ŠTIPENDIRANJE**

V tej točki bom več besed namenila kadrovskemu štipendiranju, še posebej bom izpostavila trend padanja kadrovskih štipendij v Sloveniji. S tem bom naredila tudi uvod v naslednji sklop diplomskega dela, ki bo podprt s primerom kadrovskih štipendij v praksi, natančneje v podjetju NLB d.d.

Posebno vez s šolami, dijaki in študenti predstavljajo kadrovske štipendije. Gre za sistem financiranja izobraževanja mladih, v katerem mladi študenti oziroma dijaki prejemajo določena sredstva za čas izobraževanja. Organizacije poleg denarne pomoči štipendistom nudijo tudi praktično usposabljanje, jih postopno uvajajo v organizacijsko okolje ter tako načrtno pridobijo mlade usposobljene, izobražene kadre. Pogoji za pridobitev kadrovskih štipendij so različni, poudarek pa je predvsem na pomembnosti kadra za poslovanje podjetja. Štipendije razpisujejo tako zasebna kot tudi javna podjetja, različne dobrodelne ustanove, izobraževalne fundacije, same izobraževalne ustanove in država (Avsec et al., 2007, str. 50).

Kadrovske štipendije so torej način načrtovanja kadrov, s katerimi podjetja vežejo nase mlade že v času njihovega začetnega izobraževanja. Podjetja tako usmerjajo izobraževanje mladih v skladu s svojimi potrebami in ocenijo njihove delovne sposobnosti, preden jih zaposlijo. Štipendije mladim študentom in dijakom olajšajo študijska leta in s tem posledično tudi njihovo izobraževanje. Zagotavljajo jim zaposlitev po končanem šolanju, saj se kadrovske štipendije običajno vračajo z obvezno zaposlitvijo pri podjetju štipenditorju (Svetlik et al., 2002, str. 356, Belčič, 2002, str. 122).

Obseg štipendiranja se je v zadnjih desetih do petnajstih letih precej spremenil. Leta 1987 so slovenska podjetja razpisala nekaj manj kot 44.000 kadrovskih štipendij (Republiški zavod za zaposlovanje, 1988 v Svetlik et al., 2002, str. 356). Po začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja pa je kadrovsko štipendiranje začelo močno upadati. Ekonomska kriza, ki je sledila, je povzročila na eni strani splošno zmanjšanje zaposlenosti, kar je negativno vplivalo na delovno silo. Podjetja so bila v negotovem položaju, varčevala so pri stroških svojih kadrov in s tem

posledično tudi s kadrovskim štipendiranjem, saj pomeni finančni izdatek za delodajalca. Po drugi strani se je pojavil presežek delovne sile, saj je bila na trgu možna široka izbira kadrov oziroma diplomantov (Svetlik et al., 2002, str. 356–357, Belčič, 2002, str. 122). Podjetja imajo tudi vse manj zagotovil, da se bo kandidat po končanem študiju tudi zaposlil pri njih. Zaradi tega podjetja raje vlagajo v izobraževanje že zaposlenih v njihovem podjetju (Pahor, 2005).

Posledica vseh teh dejavnikov je bil nagel upad kadrovskega štipendiranja, v letu 1998 je bilo razpisanih le 2.600 štipendij (Republiški zavod za zaposlovanje, 1999 v Svetlik et al., 2002, str. 357). Letos, v letu 2008, je razpisanih več kot 2.500 kadrovskih štipendij, ki jih ponuja več kot 500 delodajalcev. Nov zakon o štipendiranju (2007), ki je že stopil v veljavo, poudarja polovično financiranje kadrovskih štipendij iz strani države, preostalo polovico pa mora zagotoviti podjetje. Sofinanciranje države ne sme preseči 30 odstotkov minimalne plače. Kadrovska štipendija za dijake ne sme znašati manj kot 36 evrov na mesec, za študente pa ne manj kot 54 € na mesec (Drole, 2008, str. 2).

Nazorno je upad kadrovskih štipendij razviden na Sliki 3, ki prikazuje drastičen padec kadrovskih štipendistov v letih 1990 do 1995, nato pa se trend padanja ustali. Med štipendisti, ki so v obdobju 1990 do 2006 v Sloveniji prejeli republiško ali kadrovsko štipendijo je bilo leta 1990 44,4 odstotkov štipendistov, ki so prejeli kadrovsko štipendijo, leta 1995 pa je odstotek padel na 13,5 odstotkov. Med leti 2000 in 2006 se delež kadrovskih štipendistov vseskozi giblje okoli 11 odstotkov.

Slika 3: Odstotek štipendistov, ki so izmed republiških in kadrovskih štipendistov prejeli kadrovske štipendije, Slovenija, 1990–2006



Vir: Izobraževanje, 2007, str. 8.

Tabela 1 prikazuje število kadrovskih štipendistov med leti 2000 in 2006 ter njihove povprečne decembrske štipendije v enakem razdobju.



Tabela 1: Kadrovski štipendisti in njihove povprečne decembrske štipendije, Slovenija, 2000–2006

Leta	Št. kadrovskih štipendistov	Verižni indeks	Povp. decembrska štipendija v €	Verižni indeks
2000	7.598	100	122	100
2001	7.082	93,21	134	109,84
2002	7.000	98,88	149	111,20
2003	6.864	98,10	157	105,37
2004	7.077	103,10	164	104,46
2005	5.726	80,91	176	107,32
2006	5.829	101,80	181	102,84

Vir: Štipendisti, Slovenija, 2000-2006, 2007.

Iz tabele lahko vidimo, da je število štipendistov v preučevanem obdobju v splošnem padalo, medtem ko se je njihova povprečna decembrska štipendija stalno povečevala, leta 2000 je znašala 122,68 € v letu 2006 pa 181,10 €, kar v odstotkih predstavlja za 47,6 odstotkov višjo štipendijo. Glede na dejavnost štipenditorja je bilo največ kadrovskih štipendij v letu 2006 podeljenih v predelovalni dejavnosti, natančneje 2.292 štipendij, od tega 622 kadrovskih štipendij v proizvodnji kovin in kovinskih izdelkov. Predelovalni dejavnosti sledi javna uprava, kjer je bilo podeljenih 799 kadrovskih štipendij, nato dejavnost nepremičnin s 627 in gradbeništvo s 472 štipendijami. Najmanj zanimanja je v dejavnosti izobraževanja, kjer je bilo v letu 2006 podeljenih 7 štipendij. (Statistični urad Republike Slovenije, Statistične informacije - Izobraževanje, 2007, str. 16)

Kadrovsko štipendiranje prinaša prednosti tako delodajalcem oziroma štipenditorjem kot tudi štipendistom. Podjetja imajo možnost hitre specializacije, zgodnjega oblikovanja štipendistovega strokovnega profila, hkrati zelo zgodaj spoznajo njegov osebnostni profil in razvijajo občutek pripadnosti. Štipendistom pa kadrovske štipendije v prvi vrsti prinašajo večji občutek socialne varnosti, omogočajo jim zgodnejši osebnostni in strokovni razvoj ter ponudijo možnost hitrejše dosege vrhunca kariere (Florjančič et al., 1999, str. 115).

## 2.2 RAZISKAVA O VIRIH PRIDOBIVANJA NOVIH KADROV V SLOVENIJI

Leta 2002 je bila v okviru Fakultete za organizacijske vede izvedena raziskava o nekaterih značilnostih pridobivanja kadrov v Sloveniji. Predmeti proučevanja so bili pridobivanje zaposlenih iz zunanjih in notranjih virov, pogostost menjavanja zaposlitve in uporabljanje metod za izračun potrebnega števila zaposlenih. Naključno izbrani anketiranci, ki jih je bilo 1.075, so bili zaposlene osebe v različnih tako majhnih kot velikih slovenskih podjetjih. Glavno vprašanje je bilo, iz katerega vira slovenska podjetja najpogosteje pridobivajo nov kader oziroma kje so anketirani izvedeli za potrebo delodajalca (Ferjan, 2003, str. 14–22).

Ugotovitve raziskave:

- 44,5 % zaposlenih je za potrebo delodajalca izvedelo iz osebnih virov,
- 24,2 % zaposlenih je za potrebo delodajalca izvedelo iz razpisa v medijih,
- 17,1 % zaposlenih je za potrebo delodajalca izvedelo preko specializiranih agencij,
- 7,1 % zaposlenih je za potrebo delodajalca izvedelo v šoli, kjer so se izobraževali,
- 7,1 % zaposlenih je za potrebo delodajalca izvedelo iz objave na Zavodu za zaposlovanje,

Najpomembnejši viri pridobivanja kadrov v Sloveniji, sodeč po raziskavi, so torej osebni viri, ki pa niso tipični v svetu. Teorija pojmuje, da je tak način tipičen predvsem za okoliščine, ko podjetje želi zaposliti zaupanja vrednega kandidata ter ko od njih pričakuje posebna znanja in usposobljenost. Toda avtor pravi, da je fenomen Slovenije v tem, da podjetja pridobivajo kadre iz osebnih virov ne glede na to, za kakšne zahteve gre. Kot možen razlog za to je navedel majhnost Slovenije. Pomembna ugotovitev raziskave je tudi ta, da se večina slovenskih podjetij, predvsem malih, ne poslužuje metod za izračun potrebnega števila kadrov (Ferjan, 2003, str. 22). Prav te metode in pridobivanje kadrov pa Taylor in Gullick (povzeto po Ferjan, 2003, str. 22) opredeljujeta kot temelj kadrovske dejavnosti.

### **3 KADROVSKE ŠTIPENDIJE V NOVI LJUBLJANSKI BANKI D.D.**

NLB d.d. razpisuje kadrovske štipendije že vse od osemdesetih let prejšnjega stoletja. Njena tradicija štipendiranja je torej dolga. V zadnjem sklopu diplomskega dela bom predstavila poslovanje banke, njeno zaposlovanje in sedanje delovanje kadrovskih štipendij. Podatke sem pridobila s krajšim delno strukturiranim intervjujem, ki sem ga naredila z vodjo kadrovskih štipendij v NLB d.d. V Prilogi 2 so priložena vprašanja, ki sem jih uporabila v intervjuju, odgovori pa so povzeti v nadaljevanju.

#### ***3.1 Predstavitev Nove Ljubljanske banke d.d., Ljubljana***

NLB Skupina je največja slovenska mednarodna finančna institucija, ki je s svojim 62 članicami prisotna na 18 trgih. Njena najpomembnejša dejavnost je bančništvo, vse bolj pa se krepi položaj ostalih finančnih dejavnosti, kot so lizing, faktoring, forfeitanje, zavarovalništvo in upravljanje s premoženjem. Poslanstvo NLB Skupine je biti zanesljiv dolgoročni partner, na katerega lahko stranke računajo. Svojim strankam zagotavlja prvovrstne in celovite finančne storitve in rešitve, ki jih potrebujejo za doseganje svojih ciljev. Njihova vizija pa je postati ena od vodilnih regionalnih visoko dobičkonosnih bančno-finančnih skupin (Nlb Skupina, 2008).

V Sloveniji je NLB Skupina prisotna prek NLB d.d., ki je tudi moje preučevano podjetje, ter treh odvisnih bank, ki so pri svojem poslovanju osredotočene na regijo, iz katere izhajajo. Odvisne banke so NLB Banka Domžale, NLB Banka Zasavje in NLB Koroška banka. S 34 % tržnim deležem je NLB Skupina daleč največja bančna skupina pri nas (Nlb Skupina, 2008).

Upravo banke NLB d.d. predstavljajo Marjan Kramar, ki je predsednik uprave, in štirje člani uprave: Matej Narat, Alojz Jamnik, Miran Vičič in Claude Deroose. Predsednik nadzornega

sveta je Igor Marinšek. V letu 2007 je NLB d.d. ustvarila 119 mio € dobčka po davkih. Konec leta 2007 je bilo v njej zaposlenih 3548 delavcev. V banki dajejo velik poudarek razvoju zaposlenih, predvsem tistih skupin zaposlenih, ki v primerjavi z ostalimi izkazujejo večjo možnost za razvoj, dosegajo večjo delovno uspešnost ter so za banko ključnega pomena. Že vrsto let spodbujajo izobraževanje zaposlenih, saj izvajajo izobraževalno dejavnost v različnih organizacijskih oblikah že 34. leto (NLB d.d., 2008).

Svetovne rating agencije NLB uvrščajo med 10 najbolj zanesljivih bank v Srednji in Vzhodni Evropi. Po mnenju publikacije *The Banker* sodi med 1000 vodilnih bank na svetu. NLB d.d. je prejela veliko priznanj vodilnih tujih finančnih medijev. Finančna revija *Global Finance* jo je izbrala kot najboljšo banko v Sloveniji kar devet let zapored, in sicer od leta 1998 pa vse do 2006. V letu 2007 ji je bila že drugič zapored podeljena nagrada za najboljšo banko na razvijajočih se trgih, hkrati pa je NLB d.d. prejela tudi nagrado za najboljšo banko na področju valutnega trgovanja v Sloveniji. Tudi revija *Euromoney* jo je leta 2006 že devetič zapored izbrala za najboljšo banko v Sloveniji (NLB d.d., 2008).

NLB d.d. je prva banka pri nas, ki je ponudila svojim strankam dostop do informacij o svojih računih preko mobilnih telefonov. Je tudi ena izmed začetnic elektronskega bančništva. Udejstvuje se tudi na področju sponzorstva in donatorstva, s čimer izraža svojo družbeno vlogo in se določa kot sestavni del okolja, v katerem deluje (NLB d.d., 2008).

### **3.2 Zaposlovanje v NLB d.d.**

Eden izmed ključnih dejavnikov pri uresničevanju strateških ciljev NLB d.d. predstavljajo zaposleni. V banki se zavedajo, da je skrb za njih in za samo kadrovsko funkcijo v podjetju zelo pomembna. Velik poudarek v procesu zaposlovanja dajejo na kakovostno letno načrtovanje kadrov, ki so temelj za zaposlovanje, razporejanje in racionalizacijo števila zaposlenih. Spodbujajo zaposlovanje ustreznih kadrov, postavitev enotne kadrovske strukture, ki predstavlja optimalno kadrovsko zasedbo po profilih. Pomemben del procesa zaposlovanja je tudi prerazporeditev dela med ostale delavce ob odhodih in stimulacija zapiranja delovnih mest. Pred zunanjim zaposlovanjem prednostno razporedijo notranje kadre, kadre bančne skupine in študente. Poslužujejo se najemanja zunanjih izvajalcev, ki so stroškovno sprejemljivi. Najbolj pogost način sodelovanja z zunanjimi izvajalci so študentsko, pogodbeno ter avtorsko delo. Opravljajo predvsem občasna, manj zahtevna dela ter enkratne zahtevne naloge, ki jih ne morejo opraviti z lastnimi kadri. Banka se v procesu osredotoča tudi na ohranitev dobrih kadrov. To poskuša doseči z odstranitvijo vzrokov, ki povzročajo nezaželene odhode. Predhodno opredeljujejo zahteve posameznega delovnega mesta in lastnosti kandidata, ki jih pričakuje njegov vodja. Pripravnike zaposlujejo za določen čas, drugače pa spodbujajo zaposlovanje za nedoločen čas s poskusno dobo. Spremljajo tudi stroške dela in preprečujejo zaposlitve kandidatov, ki ne dosežejo vnaprej določenega minimalnega zahtevanega rezultata na posameznih kritičnih točkah postopka (Intervju v podjetju NLB d.d.).

Zaposlovanje je proces, ki zahteva odgovornost. V banki jo nosita Sektor za kadrovske posle in neposredni nadrejeni bodočega sodelavca. Slednji je odgovoren za planiranje kadrov, opredelitev zahtev delovnega mesta in pričakovane lastnosti kandidata, izvedbo svojega dela selekcijskega postopka in dokončno odločitev o izbiri kandidata. Naloga neposredno nadrejenega je tudi spremljanje in posredovanje povratnih informacij kadrovskemu sektorju z namenom evalvacije selekcijskih postopkov, planiranje in kontrola stroškov dela. Sektor za kadrovske posle nosi odgovornost za realizacijo odobrenega plana kadrov in pravočasno izvedbo kadrovskih postopkov, standardizacijo in izvedbo selekcijskega postopka, v katerem se določi kritične točke selekcije, opredeli zahtevane kriterije ter spremlja ustreznost le-teh. Določiti mora postopek spremljanja in ocenitve poskusnega dela, izdelati metode in pripomočke za vodje pri izboru kandidatov. Njegova naloga je tudi spremljanje gibanj na trgu delovne sile, kjer posebno pozornost namenjajo bančništvu. Analizirati mora razloge fluktuacije in predlagati rešitev za preprečevanje nezaželenih odhodov iz banke. V sklopu odgovornosti sektorja za kadrovske posle je tudi izdelava kriterijev za pridobitev pravice za prekinitve dela v banki s pravico do vrnitve na delo v banko, z drugimi besedami gre za tako imenovano mirovanje pravic (Intervju v podjetju NLB d.d.).

### ***3.3 Proces zaposlovanja in načini pridobivanja kadrov***

V NLB d.d. je proces zaposlovanja sestavljen iz več faz, ki sem jih teoretično že predstavila v prvem delu diplomskega dela. Na primeru preučevanega podjetja NLB d.d. se bom osredotočila predvsem na fazo pridobivanja kadrov. Prva stopnja je ugotovitev potreb po kadrih. Te nastajajo predvsem zaradi odhodov delavcev, ki zapustijo banko zaradi upokojitve, odpovedi ali pa sporazumne prekinitve delovnega razmerja. Seveda pa potrebe nastanejo tudi zaradi napredovanja in odpiranja novih delovnih mest, ki so v skladu z razvojem podjetja. Ko so le-te določene, je naslednja stopnja pridobitev informacij o samem delu in o zahtevah, ki jih bo moral kandidat izpolnjevati. Vse to je zapisano v Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest, ki ga NLB d.d. uporablja za opise dela in zahteve. V njem je navedena izobrazba, izkušnje, zahtevane lastnosti nekaterih poklicnih profilov, posebni strokovni izpiti (Intervju v podjetju NLB d.d.).

Pridobivanje kadrov nastopi v procesu zaposlovanja kot naslednja faza, kjer se Sektorju za kadrovske posle postavi prvo pomembno vprašanje, kje bodo poiskali kandidate za prosto delovno mesto, ali preko notranjih ali zunanjih virov. V banki vedno najprej preučijo možnosti, če je kakšen kandidat znotraj organizacije. Posebna interna publikacija, ki jo v NLB d.d. izdajajo v ta namen, se imenuje Kadrovski barometer. V njem se objavijo prosta delovna mesta, pričakovana znanja in izkušnje, ki so potrebne za razpisano delovno mesto. Če ne obstaja možnost prerazporeditve notranjega kadra, ki imajo vedno prednost pred zunanjimi kandidati, banka izvede zunanji razpis in pridobi kader iz zunanjih virov (Intervju v podjetju NLB d.d.).

Nova Ljubljanska banka d.d. uporablja različne načine pridobivanja kadrov preko zunanjih virov (Intervju v podjetju NLB d.d.).

- **Oglasi v javnih časopisih** (Delo, Dnevnik ali v medijih, ki so namenjeni ožjemu krogu strokovne javnosti, če gre za bolj specializiran profil kadra) in **oglas na spletnih zaposlitvenih portalih** (Mojedelo.com, zaposlitev.net); NLB d.d. namenja objavi prostih delovnih mest v zadnjih letih veliko pozornosti. V Aktu o sistemizaciji delovnih mest so zapisane zahteve dela in predstavljajo osnovo za vsebinski del objave. Za zunanji izgled oglasa poskrbi Sektor za marketing in kontaktni center, katerega naloga je oblikovanje objave v skladu z zunanjo podobo NLB d.d. in posredovanje na zaposlitvene portale, na spletno stran podjetja in v javne medije. V banki vedo, da so oglasi v javnih medijih pomembni, zato jih skušajo oblikovati kot čim bolj opazne. To storijo z dodatki barv, v uvodnem stavku oglasa se skušajo predstaviti kot dober delodajalec, ki ponuja urejeno in varno delovno okolje, izobraževanje, kariero. Predstavijo področje dela, kaj ponujajo kot delodajalec in tudi razloge, zakaj iščejo novega kandidata in kaj od njega pričakujejo. V oglasu je ponavadi naveden podatek o trajanju zaposlitve in tudi kontaktna oseba, ki zainteresiranim kandidatom nudi dodatne informacije glede prostega delovnega mesta.
- **Zaposlitveni sejmi (Kariera, Delo mene išče)**; na sejmih predstavijo banko, njeno poslovanje in delovno okolje, prosta delovna mesta, zahteve in pričakovanja kandidatov za novo prosto delovno mesto itd.
- **Objave na uradni spletni strani Nove Ljubljanske banke.**
- **Preko Zavoda za zaposlovanje.**
- **Priporočila znancev, zaposlenih v banki.**
- **Zasebne kadrovske agencije.**
- **Delo preko študentskega servisa lahko preide v redno zaposlitev**; študentom, ki se v času študentskega dela izkažejo kot dober, zanesljiv kader banka ponudi redno zaposlitev. Izkušnje, ki jih banka ima s tem dokaj pogostim načinom pridobivanja kadrov, so dobre, saj gre za obojestransko poznavanje tako dela, sodelavcev, pogojev.
- **Kadrovske štipendiranje** (primer razpisa kadrovskih štipendij pod prilogo številka 1).

V Novi Ljubljanski banki d.d. uporabljajo zunanje načine pridobivanja kadrov, ki so zelo podobni tistim, ki sem jih predstavila v začetnem, teoretičnem delu diplomske naloge. Lahko torej rečemo, da banka zelo dobro povezuje teorijo s prakso pridobivanja kadrov. Pomemben dejavnik konkurenčne prednosti so zagotovo pravilno izbrani kadri, saj so stroški napačno izbranih kandidatov veliki in niso samo denarne narave. Tukaj gre tudi za oportunistni strošek izgubljenega časa in priložnosti. (Kunstek, 2008, str. 6) Vsi ti stroški, ki lahko nastanejo ob napačno izbranih kandidatih, predstavljajo za banko dodaten motiv, da izberejo pravi kader ter se tako izognejo višjim stroškom uvajanja novega kandidata, stroškom odpustitve itd. Dolgoletne izkušnje, ki jih ima banka na področju pridobivanja kadrov, nadgrajuje s teoretičnim znanjem, katerega vseskozi obnavlja.

V nadaljevanju bom bolj podrobno predstavila kadrovske štipendiranje, ki je eden izmed zunanjih načinov pridobivanja kadrov in ki ga Nova Ljubljanska banka d.d. prakticira že vse od osemdesetih let prejšnjega stoletja. Osredotočila se bom predvsem na potek procesa izbire štipendistov, obveznosti, ki jih morata izpolnjevati tako banka kot štipendist, na kakšen način se določa znesek štipendije, ter na število štipendistov v preteklosti.

### **3.4 Kadrovske štipendije v NLB d.d.**

Aktivno politiko kadrovskih štipendij v NLB d.d. vodi Sektor za kadrovske posle, ki hkrati načrtuje zaposlovanje in izdeluje kriterije za izbiro štipendistov v skladu s strateškimi načrti podjetja. V povprečju banka v enem študijskem letu razpiše 8 kadrovskih štipendij, ki so namenjene predvsem študentom v drugi polovici njihovega študija. Začetnikov ne štipendira. Možnost štipendiranja nudi študentom ekonomije, računalništva in informatike ter občasno tudi pravnikom. Vsaki smeri študija nameni 4 štipendije, študentom prava občasno eno štipendijo na šolsko leto. V povprečju se na razpis prijavi 70 kandidatov, od tega 10 srednješolcev, ki pa jih banka ne štipendira. Število razpisanih štipendij v preteklosti, okoli 90ih let je bilo večje, razpisali so tudi do 12 štipendij. Vzrok zmanjšane števila razpisanih kadrovskih štipendij je predvsem presežek delovne sile. Kot ugotavljata Svetlik in Belčič (Svetlik et al., 2002, str. 356-357, Belčič, 2002, str. 122) je bila takrat na trgu delovne sile možna široka izbira kadrov oziroma diplomantov, zato podjetja na splošno in tudi NLB d.d. konkretno niso potrebovala tolikšnega števila kadrovskih štipendistov (Intervju v podjetju NLB d.d.).

Proces izbire kadrovskega štipendista v NLB d.d. poteka po zelo podobnem postopku kot proces izbire zaposlenega. Banka z objavo razpisa kadrovskih štipendij določi tudi rok prijave kandidatov. Ko pridobi prijave in skupaj z njimi življenjepis, potrdila o opravljenih izpitih in vpisu, kratek zapis na temo "Zakaj želim štipendijo NLB d.d.« ter morebitna potrdila o dodatnih znanjih oz. veščinah, pohvale, priporočila, le-te odgovorne osebe za kadrovske posle ter znotraj njih za kadrovsko štipendiranje pregledajo in selekcionirajo po letniku in smeri študija. Vsi tisti kandidati, ki ustrezajo kriterijem, so vabljeni na psihološko testiranje, ki je del kadrovskega postopka tudi za novo zaposlene. Psihološki test je sestavljen iz dveh delov, testa osebnosti ter testa sposobnosti logike in povezovanja. Sledi selekcijski intervju za tiste kandidate, ki so uspešno opravili psihološki test. Vsakemu kandidatu se posvetita dve kadrovnici, s čimer želi banka doseči kar najvišjo stopnjo objektivnosti in izbor najboljših kandidatov. Izkušnje s prijavljenimi kandidati so zelo pozitivne, večina so zrele osebnosti, s točnim ciljem, zakaj želijo imeti kadrovsko štipendijo NLB d.d. Z nekaterimi dobrimi kandidati, ki niso bili izbrani, ker je število štipendij omejeno, banka ostane v stiku in jim ponudi študentsko delo (Intervju v podjetju NLB d.d.).

Z izbranimi kandidati se sklene pogodba o štipendiranju. Obe stranki, tako Nova Ljubljanska banka kot štipendist, imata določene obveznosti. Za štipendista so med obveznostmi redno zaključen posamezni letnik študija in vsako leto vsaj 4-tedensko opravljanje prakse, ki jo banka skuša prilagoditi željam štipendistov. Omogoči jim spoznavanje več področij dela. Ena izmed obveznosti je tudi zaposlitev v NLB d.d za enako obdobje, kot je posameznik prejemal štipendijo. V primeru, da ne izpolni te zadnje obveznosti, je dolžan vrniti celotno štipendijo. Dolžnost banke pa je redno izplačevanje štipendij ter zagotavljanje opravljanja obvezne delovne prakse, s katero štipendisti spoznavajo delovno okolje, naloge, sodelavce, več področij dela, banka pa na drugi strani osebnostne lastnosti štipendistov, njihove kvalitete, natančnost, sposobnost za določne vrste nalog. Izkušnje kažejo, da so štipendisti motivirani za

delo, marljivi, željni znanj in napredovanj. Banka je tako zadovoljna z njihovim delom (Intervju v podjetju NLB d.d.).

V NLB d.d. višino štipendije določijo na podlagi povprečne ocene minulega študijskega leta, znesek pa izhaja iz zjamčene plače v Republiki Sloveniji. Podjetje ima dve lestvici za izračun štipendije. Prva lestvica je namenjena študentom s stalnim prebivališčem v Ljubljani ali okolici, ki študirajo v Ljubljani, torej je njihov kraj bivanja in šolanja isti. Poleg štipendije dobijo tudi mesečno karto Ljubljanskega potniškega prometa (v nadaljevanju LPP). V povprečju je znesek mesečne štipendije, ki sodi v prvo lestvico 150€ do 180€ prišteje pa se še mesečna karta avtobusa. Za primer naj navedem, da točen znesek za povprečje študijskih ocen 7,5 do 7,9 znaša 159,61 € + karta LPP. Druga lestvica pa je namenjena študentom, ki imajo stalno prebivališče v krajih izven Ljubljane, na primer v Novem mestu, Celju, živijo v podnajemniškem stanovanju ali študentskem domu in študirajo v Ljubljani. Ti študenti ne prejemajo mesečnega prevoza, imajo pa osnovo štipendije nekoliko višjo. V povprečju se njihove mesečne štipendije gibljejo od 250€ do 280€, tōen znesek za povprečje študijskih ocen 7,5 do 7,9, ki ga prejemejo štipendisti, ki sodijo v to lestvico znaša 255,38 € (Intervju v podjetju NLB d.d.).

Do sedaj so se vsi štipendisti, razen parih izjem po končanem študiju zaposlili v NLB d.d., kjer ostanejo dolgoročno in gradijo svojo kariero. Na začetku, ko se zaposlijo, dobijo status pripravnika, ki ga ima vsak na novo zaposleni v banki. Doba pripravništva za univezitetno izobrazbo traja eno leto. V tem času jih spremlja mentor, ki jih usmerja, vodi pri delu, jim pomaga, daje navodila in napotke pri posameznih delovnih nalogah.

Nekateri pretekli kadrovske štipendisti so si zgradili zelo uspešno poslovno kariero in so danes direktorji, namestniki direktorjev, strokovnjaki posameznih sektorjev v banki. To je vsekakor zelo vzpodbudno tako za banko kot za sedanje in bodoče štipendiste NLB d.d., saj jim je to lahko velika motivacija za njihovo kariero. Pozitivna stran za banko pa je ta, da lahko s štipendiranjem pridobijo v podjetje zelo kakovosten, izjemen kader, ki bo temelj prihodnjega poslovanja banke. Kot zanimivost naj dodam, da je najboljša generacija štipendistov NLB d.d., ki so si že ustvarili uspešno kariero, študij zaključila v letu 2001 oziroma 2002 (Intervju v podjetju NLB d.d.).

V letošnjem letu ima NLB d.d. 21 kadrovske štipendistov. V Tabeli 2 je prikazano število štipendistov v posameznem letu in tudi število štipendistov, ki so končali študij in se zaposlili. V letu 2003 je banka štipendirala 36 štipendistov, od tega jih je 12 zaključilo študij in se zaposlilo v banki, lansko leto pa je imela 27 štipendistov, zaključilo študij in zaposlilo se jih je 7. Trend niha, razlog pa so predvsem potrebe po novih kadrih, ki so enkrat večje, drugič manjše.

Tabela 2: Skupno število štipendistov in število štipendistov, ki so se zaposlili v obdobju 2003–2007

Leto	Skupno število štipendistov	Število štipendistov, ki so končali študij in se zaposlili
2003	36	12
2004	20	11
2005	14	8
2006	29	6
2007	27	7

Vir: Intervju v podjetju NLB d.d.

Banka ne razpisuje tem seminarskih ali diplomskih nalog, omogoča in spodbuja pa, da štipendisti sami najdejo ideje za teme, ki so vezane na bančništvo. Če se odločijo za pisanje nalog, jim zaposleni pomagajo, najdejo kontaktno osebo v banki, ki je odgovorna za preučevano temo, ter jim tako omogočijo izdelavo diplomskega dela ali seminarske naloge na konkretnem primeru NLB d.d. (Intervju v podjetju NLB d.d.).

Skozi obdobje štipendiranja banka spremlja študijske rezultate štipendistov, v času prakse jih spremlja mentor, ki po končani praksi poda mnenje in oceno, kako uspešno je bilo njihovo delo. V nadaljevanju, ko je štipendist že zaposlen v banki, pa kontakt ohranjajo tako kot z vsemi ostalimi zaposlenimi, z letnimi pogovori. Štipendisti redno prejema tudi interni časopis Mozaik, preko katerega izvedo vse o aktualnih dogajanjih v podjetju (Intervju v podjetju NLB d.d.).

V preteklosti je banka organizirala tudi dvakrat letno srečanja štipendistov, pripravili so njihov zbornik. Sem mnenja, da bi lahko to tradicijo pripeljali nazaj, saj so lahko srečanja prijetna, štipendisti, tako rekoč bodoči sodelavci se spoznavajo, tudi banka jih vidi v nekoliko drugačnem, bolj sproščenem okolju ter tako še bolj spozna njihove lastnosti (Intervju v podjetju NLB d.d.).

Kljub temu, da kadrovske štipendije predstavljajo strošek, po izkušnjah NLB d.d. prinašajo veliko pozitivnih lastnosti in so dober način izbiranja novega kadra. Če povežem teoretični vidik štipendiranja, kjer sem navedla prednosti z vidika podjetja in štipendista, lahko potrdim, da so vse te prednosti bistvenega pomena tudi v banki. Obojestransko spoznavanje, ki ga trg delovne sile ne omogoča, hitra specializacija in usmeritev kadra v tisto smer, ki jo želijo, večji občutek socialne varnosti štipendistov ter možnost njihovega zgodnejšega osebnostnega in strokovnega razvoja so nekatere izmed prednosti. Le-te banki omogočajo pridobitev kakovostnega kadra, kar potrjuje tudi njihova dolgoletna praksa. Kot sem že omenila, kar nekaj preteklih štipendistov danes že uspešno vodi posamezne oddelke podjetja. Lahko torej rečemo, da kadrovske štipendiranje kot zunanji način pridobivanja kadrov predstavlja v NLB d.d. pomemben vir bodočih zaposlenih.



Ob pisanju diplomske naloge sem ugotovila, da je kadrovske štipendiranje v banki razvito na visoki ravni. Da bi se dodana vrednost te metode pridobivanja kandidatov še povečala, bi predlagala naslednje predloge.

- Osredotočenost na ciljno skupino Zoisovih štipendistov iz Ljubljanske regije in okolice. Zoisove štipendiste bi povabili na predstavitev podjetja, njegovo poslovanje, delovno okolje banke, možnosti zaposlovanja in tudi kadrovskega štipendiranja in jim skušali vzbuditi zanimanje. Zoisovi štipendisti so študenti in dijaki, ki so še posebej nadarjeni in ki imajo v šoli nadpovprečen rezultat. Menim, da bi bili zelo dobra ciljna skupina, kjer bi zagotovo katerega od njih pritegnila kadrovska štipendija Nove Ljubljanske banke d.d. in bi se prijavil na razpis. Če bi bil izbran, bi Zoisovo štipendijo opustil in začel prejemati kadrovske.
- Štipendijski forum. Predlagala bi posebno aplikacijo, nekakšen forum, ki bi zajemal najpogostejša vprašanja, klepetalnico in oglasno tablo. Menim, da se štipendistom postavijo kdaj tudi kakšna vprašanja glede poteka štipendiranja, zato je dobro, da vedo, kje lahko takoj najdejo odgovore. Klepetalnico bi štipendisti lahko uporabljali za kontakte med seboj, si tako izmenjavali mnenja, postavljali bi lahko vprašanja odgovornim. Banka bi lahko odprla tudi kakšno določeno debatno temo. Na ta način bi videla, v kakšno smer razmišljajo štipendisti, kateri izmed njih sodelujejo na forumu več, kateri manj, mogoče bi se jim porodila tudi kakšna izvirna in uporabna ideja, ki bi jo lahko banka uporabila v poslovanju. Oglasna deska pa bi bila namenjena predvsem najnovejšim novicam o banki, spremembam, obvestilom, da bi bili tudi štipendisti na tekočem s poslovanjem in dogodki, ki se dogajajo v banki. Menim, da je dobro, če se štipendista že v samem začetku nekako vključi v podjetje, da se počuti, da je del njega. Ni nujno da z delom, saj ga je vse leto zaradi študijskih obveznosti težko opravljati, mislim pa, da bi forum in debatne teme lahko pripomogle k še večjemu stiku z njimi.
- Razpisali bi lahko teme nalog, kjer bi bila najboljša naloga tudi nagrajena. Tako bi spodbudili štipendiste, ki bi teme lahko uporabili za diplomske ali raziskovalne naloge. Sem mnenja, da imajo študenti veliko večjo motivacijo, če delajo na realnem projektu ali rešujejo resničen problem, ki bi lahko pomagal spremeniti in izboljšati poslovanje posameznega podjetja. Motivacija štipendistov bi bila večja, saj bi jih banka točno usmerila v težavo, ki jo ima. Na ta način bi imeli občutek, da ji pomagajo, delajo nekaj koristnega zase in za banko.
- V preteklosti je banka že organizirala srečanja štipendistov, ki bi jih bilo po mojem mnenju dobro in vredno obuditi. Letna srečanja bi prinesla več druženja in sproščenosti ter spoznavanje štipendistov v malce drugačnem okolju. V sklopu srečanj bi lahko organizirali tudi različna predavanja in ogleda podjetja, da bi štipendisti dobili resnično pravi vpogled v Novo Ljubljansko banko d.d.. Tako bi že v samem začetku začutili nekakšno pripadnost, lojalnost banki.

S temi predlogi bi po mojem mnenju banka še bolj pripomogla h kakovosti, vzgoji in usmeritvi štipendistov v tisto smer, ki jo banka potrebuje za svoj nadaljni razvoj.

## SKLEP

Človeški kapital v današnjem poslovnem svetu nosi za razliko od preteklosti veliko večji pomen. Predstavlja eno izmed ključnih konkurenčnih prednosti, česar se zavedajo tudi organizacije. Njihov cilj je uspešno, dobičkonosno poslovanje, kar pa jim v prvi vrsti omogoča prav delovna sila. Kadrovska funkcija z leti postaja vedno bolj nepogrešljiv člen uspešnosti podjetij. Njena naloga je predvsem zaposlovanje ljudi, ki bodo pravi za določeno delovno mesto, imeli dovolj izkušenj ter sposobnosti, da bo njihovo delo opravljeno v skladu s pričakovanji managerjev in celotnega podjetja.

Vsako podjetje, ki želi uspeti v danes vse bolj konkurenčnem gospodarstvu, mora strmeti k stalnem prilagajanju trga in iskanju novih tržnih priložnosti. Priča smo spremembam v proizvodnji, ki postaja fleksibilnejša, stalnim vložkom v tehnološke izboljšave in tudi spremembam v notranji organizaciji. Slednja je prva, ki jo mora podjetje spremeniti in prilagoditi, zato podjetja vse več vlagajo v svoje delavce.

Proces zaposlovanja je sestavljen iz faz, katere morajo podjetja upoštevati, če se želijo izogniti nepotrebnim stroškom, ki jih prinese napačno izbran kandidat. Planiranje človeških zmogljivost je prva faza, kjer podjetje določi koliko in kakšnega delavca potrebuje. Nato sledi odločitev na kakšen način bo podjetje pridobilo novega zaposlenega. V literaturi se kot prva možna rešitev, ko se pojavi potreba po novem delavcu, omenja iskanje kandidata znotraj podjetja. Tudi v praksi se večina podjetij najprej odloči za prerazporeditev notranjega vira in ko ugotovijo, da te možnosti ni, se osredotočijo na zunanje vire. Teh je precej, najbolj pogosti pa so oglasi v javnih medijih in spletnih kadrovskih portalih, objave zaposlitvenih oglasov na spetnih straneh podjetja, sodelovanje z Zavodom za zaposlovanje. Kader lahko podjetja pridobijo tudi v izobraževanih institucijah, kjer je najbolj pogosta oblika kadrovske štipendiranje. Vseh zgoraj omenjenih zunanjih virov se poslužuje tudi NLB d.d., saj se zaveda da so načini pridobivanja kadrov pomemben faktor pri optimalni izbiri kandidatov za zaposlitev. Ko se podjetje odloči, po katerem kanalu bo pridobilo kandidate in zbere njihove prijave, sledi faza selekcije, kjer podjetja izberejo kandidate, ki so za delo najprimernejši. Faza uvajanja je naslednja v procesu zaposlovanja, kjer podjetje novega zaposlenega seznanja z delovnimi nalogami, njihovimi pravicami, dolžnostmi, itd. V fazi razvoja, kjer organizacije veliko vlagajo v napredovanje zaposlenega, se začne proces nepretrganega spreminjanja določenih vlog, ki poteka dokler zaposleni delovnega mesta ne zapusti. Ko v podjetju nastane nova potreba po delavcu, se celoten proces zaposlovanja ponovno ponovi.

V NLB d.d. se zavedajo, da so eden izmed ključev do uspeha zaposleni. Sektor za kadrovske posle, ki je odgovoren za zaposlovanje namenja veliko pozornosti pridobivanju in izbiranju kadrov, kar sem med pisanjem diplomskega dela ugotovila tudi sama. Uporabljajo več različnih metod pridobivanja, saj si le na ta način zagotovijo optimalno izbiro, torej pravega kandidata, ki bo ustrezal zahtevam podjetja. Metode, ki jih banka uporablja, lahko primerjamo s tistimi, ki jih priporočajo različni avtorji. Kandidate tako ne privabljajo samo po tradicionalnih poteh, temveč oglašujejo na svoji spletni strani, na dobro obiskanih

zaposlitvenih portalih, mladim, ki se izkažejo preko študentskega dela, ponudijo redno zaposlitev, že vrsto let prakticirajo kadrovske štipendiranje itd. Veliko časa namenjajo tudi izobraževanju zaposlenih, njihovemu napredovanju, saj vedo, da jih samo stalni razvoj svojih kadrov lahko pripelje do še boljših poslovnih rezultatov. Z vrednotami, ki temeljijo predvsem na odkritem in iskrenem odnosu, jasni komunikaciji tako znotraj kot zunaj banke ter zelo dobro opredeljeni strategiji prihodnjega razvoja, se banka trudi pritegniti iskalce zaposlitve, ki se bodo tudi sami našli v njihovih vrednotah in tako postali del uspešnega podjetja tako doma kot v tujini.

Zaključujem z mislijo, da je kadrovske štipendiranje lep dokaz NLB d.d., da ji mladi veliko pomenijo. V podjetju se zavedajo, da so prav oni temelj prihodnjega razvoja banke, kar je lahko vzor ostalim delodajalcem, ki si želijo zagotoviti kakovosten kader vnaprej. Ker vemo, da je veliko iskalcev zaposlitve relativno mladih, so kadrovske štipendije priložnost, da se študenti potrudijo in poskusijo zagotoviti službo že v času študija in si tako prihranijo skrb, ki jo ima kar precej mladih. Ta skrb pa se običajno glasi: »Kje bom dobil službo, ko diplomiram?« Prijava na razpis kadrovske štipendije je lahko že prvi korak k temu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1996). *A handbook of personnel management practice*. (6<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page.
2. Avsec, T., Čuček, V., Faganelj, M., Mlakar, S., Molka, A. & Ravnikar, T. (2007). *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju*. Ljubljana: Lisac&Lisac d.o.o.
3. Belčič, F. (2002). *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Drole, P. (2008, 25. julij). Kadrovske štipendije zaradi okoliščin letos privlačnejše. *Dnevnik*, str. 2.
5. Ferjan, M. (2003). Nekatere značilnosti pridobivanja kadrov v Sloveniji. *Organizacija*, 36, str. 14–22.
6. Hollenbeck, N. & Wright, G. (2003). *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*. (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
7. Florjančič, J., Ferjan, M. & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
8. *Interni vir: Intervju z vodjo kadrovskega štipendiranja v Novi Ljubljanski banki d.d.* Maj 2008
9. *Izobraževanje, Slovenija, 17. september. Statistične informacije*. Najdeno 21. maja na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/statinf/SI%20%20ŠTIPENDISTI,%20SLOVENIJA,%2031.%2012.%202006.pdf>
10. Keenan, K. (1995). *Kako izbiramo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
11. Kukovič, U. (2008, 2. februar). Več sto tisoč evrov za kadrovske štipendije. *Finance*, str. 18.
12. Kunstek, N. (2008, 8. maj). Strošek napačno izbranega kandidata za službo. *Revija Moje delo*, str. 6–8.
13. *Letno poročilo 2007, NLB Skupina*. Najdeno 30. junija 2008 na spletnem naslovu [http://www.nlb.si/doc/NLB-portal/za\\_nalozbenike/Letno%20porocilo%202007.pdf](http://www.nlb.si/doc/NLB-portal/za_nalozbenike/Letno%20porocilo%202007.pdf)
14. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Milkovich, G. & Boudreau, J. (1994). *Human Resource Management*. (7<sup>th</sup> ed.). Homewood, Boston: Irwin.
16. *Nova Ljubljanska banka Skupina*. Najdeno 30. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.nlbskupina.si/>
17. Pahor, N. (2005, 8. november). *Poti in stranpoti ravnanja s kadri*. Najdeno 14. junija na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=92&ClanekID=2692>
18. Svetlik, I. (1998). Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 107–146). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Svetlik, I., Glazer, J., Kajzer, A. & Trbanc, M. (2002). *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. *Štipendisti, Slovenija, 2000–2006, 21. december 2007*. Najdeno 21. maja 2008 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=1322](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1322)

21. *Veliki angleško-slovenski slovar. Elektronska izdaja, verzija 1.0.* Ljubljana: DZS, 1997.
22. *Zakon o štipendiranju.*(2007). *Uradni list RS.* (št. 59/2007, 4. julij 2007).
23. *Zakon o delovnih razmerjih.* (2006). *Uradni list RS.* (št. 42/2002, 15. maj 2002).

## **PRILOGA**

Priloga 1: Primer razpisa kadrovskih štipendij v Novi Ljubljanski banki d.d.....	1
Priloga 2: Vprašanja, uporabljena v intervjuju z vodjo kadrovskega štipendiranja v NLB d.d.....	2

## Priloga 1: Primer razpisa kadrovskih štipendij v Novi Ljubljanski banki d.d.

O banki **NLB Skupina** Domov Kontakt Kazalo English

**NLB** /10

PREBIVALSTVO **PODJETJA** Išči po portalu IŠČI

Osnovna stran | Banka danes | Zaposlitve

### Zaposlitve - aktualni razpis

**Postanite štipendist / štipendistka NLB**

Ob pričetku študijskega leta 2008/2009 bomo študentom / študentkam višjih letnikov dodiplomskega študija ekonomije, računalništva ali informatike podelili štipendije Nove Ljubljanske banke.

Če želite postati del kolektiva največje slovenske finančne inštitucije z mednarodnim vplivom in ugledom, vas vabimo, da naredite prvi korak na tej poti s tem, da postanete štipendist / štipendistka NLB.

Vašo prijavo, ki naj vsebuje sledeče priloge :

- življenjepis
- potrdilo o opravljenih izpitih
- potrdilo o vpisu
- kratek zapisa (največ 1 stran) na temo "Zakaj želim štipendijo NLB ?"
- morebitna potrdila o dodatnih znanjih oz. veščinah, pohvale, priporočila

pričakujemo do vključno 31. avgusta 2008 na e-naslovu [kadrovska@nlb.si](mailto:kadrovska@nlb.si).

Za vse dodatne informacije lahko pokličete Marjetko Kolenc Papič - tel. 476 35 58, ali se javite na E-naslov: [marjetka.papic@nlb.si](mailto:marjetka.papic@nlb.si).

[Nazaj](#) [Zaposlitve](#)

**O banki**

- Osebna izkaznica
- Poslovanje banke
- Publikacije
- Družbena vloga
- Zaposlitve

**Novinarsko središče**

**Za naložbenike**

**Hitre povezave**

- Tečajne liste
- Informativni izračuni
- Stroški in obrestne mere
- Menjalnica
- NLB Poslovalnice
- NLB Bankomati
- Odnosi z naložbeniki
- SEPA - enotno območje plačil v evrih
- Vaše mnenje

E-banka za prebivalstvo

vstop  
več info **NLB Klik**

E-banka za podjetja

vstop  
več info **NLB Proklik**

Spletni portal EnKa

**EnKa**

Informativni izračuni

**NLB Kontaktni center**

**Vizitka**

Nova Ljubljanska banka d.d.,  
Ljubljana  
Trg republike 2  
1520 Ljubljana, Slovenija  
Telefon: (01) 476 39 00  
E-pošta: [info@nlb.si](mailto:info@nlb.si)  
SWIFT: LJBAS22X

**Aktualno**

22. redna seja Nadzornega sveta NLB  
7. julij 2008

Priporočitev NLB Leasing  
Velenje in NLB Leasing  
Murska Sobota k NLB Leasing  
Ljubljana  
1. julij 2008

**NLB Galerija Avla**

Ostengruppe, oblikovalska razstava

**Moja banka**

Tečajne liste in aktualne novice po vaši meri ... Tudi v e-poštni predal!

[Prijavite se](#)

**Prvič na naših straneh?**

Vodič po spletnem portalu  
Želite opravljati bančne storitve preko interneta?

Vir: Nlb d.d., 2008.

## **Priloga 2: Vprašanja, uporabljena v intervjuju z vodjo kadrovskega štipendiranja v NLB d.d**

1. Kako v vašem podjetju poteka proces izbire kadrovskega štipendista?
2. Koliko mest, ki so namenjena štipendistom, letno razpisujete? Število z leti narašča ali pada?
3. Kakšen je interes študentov oziroma koliko vlog v povprečju dobite za razpisano štipendijo?
4. Za katere poklice razpisujete štipendije?
5. Kolikšen je povprečni znesek mesečne štipendije, ki jo prejme štipendist?
6. Ste zadovoljni z delom študentov, ki se potem po končanem študiju zaposlijo pri vas? Kakšen odnos imajo do dela? So motivirani za delo, marljivi in željni napredovanja ali imajo malo interesa?
8. Koliko študentov se obdrži v podjetju in koliko časa ostanejo?
9. Imate v podjetju mentorje, ki spremljajo razvoj izbrancev? Kakšna je njihova vloga?
10. Koliko imate trenutno štipendistov?
12. Ste na podlagi razpisov kadrovske štipendije že prišli kdaj do izjemnih kadrov?
13. Ali vaši štipendisti izdelujejo seminarske, diplomske naloge na teme, ki jih vi predlagate?
14. Na kakšen način spremljate vaše štipendiste?
16. Kako še iščete svoje kadre?
17. Kdo v banki je odgovoren za zaposlovanje?