

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIVABLJANJE IN IZBIRANJE KADROV V IZBRANI  
ORGANIZACIJI**

Ljubljana, november 2021

MARTIN GROŠELJ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Martin Grošelj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom »Privabljanje in izbiranje kadrov v izbrani organizaciji«, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Razvoj managementa človeških virov .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Management človeških virov in kadrovski management .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Področja managementa človeških virov.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Strateški management človeških virov.....</b>	<b>5</b>
<b>1.5 Pristopi MČV.....</b>	<b>8</b>
<b>1.6 Pristop od zunanjega proti notranjemu .....</b>	<b>9</b>
<b>1.7 Vloga sodobnega managementa človeških virov .....</b>	<b>11</b>
<b>2 ČLOVEŠKI KAPITAL .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Opredelitev človeškega kapitala .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Management človeškega kapitala .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Težave pri ravnanju s človeškim kapitalom .....</b>	<b>15</b>
<b>3 PRIVABLJANJE IN IZBIRANJE KADROV .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Opredelitev pojmov, povezanih s privabljanjem in izbiranjem kadrov ...</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Proces privabljanja in izbiranja kadrov .....</b>	<b>18</b>
3.2.1 Opredelitev zahtev za delovno mesto .....	18
3.2.2 Pritegniti pozornost kandidatov .....	19
3.2.3 Razvrščanje/sortiranje kandidatov .....	20
3.2.4 Razgovor (intervju) s kandidati .....	20
3.2.5 Testiranje kandidatov.....	21
3.2.6 Ocenjevanje kandidatov.....	22
3.2.7 Pridobivanje referenc o kandidatih .....	22
3.2.8 Preverjanje verodostojnosti dokumentacije .....	23
3.2.9 Ponudba zaposlitve .....	23
3.2.10 Spremljanje delovne uspešnosti izbranega kandidata.....	23
<b>3.3 Znamčenje delodajalca .....</b>	<b>24</b>
<b>3.4 Strategija privabljanja in izbiranja kadrov .....</b>	<b>26</b>
<b>3.5 Privabljanje in izbiranje kadrov z vidika notranjih in zunanjih virov ....</b>	<b>29</b>
<b>3.6 Pomen družbenih omrežij pri privabljanju in izbiranju kadrov .....</b>	<b>31</b>

3.7	<b>Privabljanje in izbiranje kadrov v slovenskih organizacijah</b>	34
3.8	<b>Trendi privabljanja in izbiranja kadrov v letu 2021</b>	34
4	<b>ŠTUDIJA PRIMERA</b>	36
4.1	<b>Namen in cilj raziskovalnega dela</b>	36
4.2	<b>Predstavitev izbrane organizacije Belimed pomivalni sistemi d. o. o.</b>	36
4.3	<b>Metodologija</b>	38
4.4	<b>Intervju</b>	40
4.4.1	Predstavitev intervjuvancev	40
4.5	<b>Analiza intervjujev</b>	41
4.5.1	Kodiranje besedila in določitev tematskih mrež	41
4.5.2	Tematska mreža 1: Proces privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed	43
4.5.2.1	<i>Kadrovska služba kot nosilec procesa privabljanja in izbiranja kadrov</i>	43
4.5.2.2	<i>Proces privabljanja in izbiranja kadrov, osrednja aktivnost kadrovske službe</i>	45
4.5.3	Tematska mreža 2: Politika privabljanja in izbiranja kadrov z vidika notranjih in zunanjih virov	49
4.5.3.1	<i>Notranji viri</i>	49
4.5.3.2	<i>Zunanji viri</i>	50
4.5.4	Tematska mreža 3: Pomen družbenih omrežij za proces privabljanja in izbiranja kadrov	51
4.5.4.1	<i>LinkedIn kot glavno orodje za privabljanje kadrov</i>	51
4.5.4.2	<i>Digitalizacija</i>	52
4.5.5	Tematska mreža 4: Strategija privabljanja in izbiranja kadrov z vidika ustvarjanja konkurenčne prednosti	54
4.5.5.1	<i>Uspešnost procesa</i>	54
4.5.5.2	<i>Pridobivanje človeškega kapitala</i>	57
4.6	<b>Povzetki vsebine tematskih mrež</b>	58
5	<b>DISKUSIJA</b>	61
5.1	<b>Interpretacija ugotovitev</b>	61
5.2	<b>Priporočila</b>	69
5.3	<b>Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje</b>	70
	<b>SKLEP</b>	71

<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>72</b>
<b>PRILOGE.....</b>	<b>79</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Oblikovanje tematskih mrež .....	42
--	----

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Integrirani model strateškega MČV .....	6
Slika 2: Vsi deležniki sodobnega MČV.....	9
Slika 3: Vidiki človeškega kapitala .....	13
Slika 4: Vloga privabljanja in izbiranje kadra znotraj procesa zagotavljanja kadrov ....	18
Slika 5: Poenostavljena logika vrednosti v očeh zaposlenega .....	25
Slika 6: Štirje scenariji, ki se pojavljajo pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov ...	27
Slika 7: Struktura tematske mreže .....	39
Slika 8: Tematska mreža: Proces privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed .....	44
Slika 9: Proces privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed.....	48
Slika 10: Tematska mreža: Politika privabljanja in izbiranja kadrov z vidika notranjih in zunanjih virov .....	49
Slika 11: Tematska mreža: Pomen družbenih omrežji za proces privabljanja in izbiranja kadrov .....	52
Slika 12: Tematska mreža: Strategija privabljanja in izbiranja kadrov z vidika ustvarjanja konkurenčne prednosti.....	54

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Intervju z Direktorico Barbko Novak .....	1
Priloga 2: Intervju z Vodjo HR Operations Tanjo Lenart .....	8
Priloga 3: Intervju z Recruitment specialistko Mašo Smole.....	13
Priloga 4: Intervju z Vodjo proizvodnje Sašo Kuhljem.....	19
Priloga 5: Kodiranje intervjujev .....	23

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**MČV** – management človeških virov

**CIPD** – Chartered Institute of Personnel and Development

**Model AMO** – Ability, Motivation and Opportunity



## UVOD

Management človeških virov (v nadaljevanju MČV) je v zadnjih desetletjih postal eden izmed temeljev uspeha organizacij v poslovnem svetu. Sodobna opredelitev MČV sega v zadnji dve desetletji prejšnjega stoletja, ko je MČV postala strateško pomembna funkcija za organizacijo (Trost, 2020; Ulrich & Dulebohn, 2015; Armstrong & Taylor, 2014; Svetlik & Zupan, 2009). Namen MČV je, da s pridobivanjem, zadrževanjem, motiviranjem in razvojem kvantitete ter kvalitete kadrov (glede na poslovne cilje) omogoča obstoj in razvoj organizacije (Armstrong & Taylor, 2014).

V tem magistrskem delu smo se posvetili procesu privabljanja in izbiranja kadrov, ki predstavlja osrednjo aktivnost sodobnega MČV (Harvey Nash, 2019). Pomembnost procesa izhaja iz zavedanja organizacij, da na trgu dela primanjkuje talentiranih posameznikov in da je posledično potrebno (če organizacija želi, da talentirani posamezniki pridejo k njim), da organizacija celovito in strateško pristopi k procesu privabljanja in izbiranja kadrov. V magistrskem delu smo želeli proces privabljanja in izbiranja kadrov predstaviti čim bolj celovito in čim bolj v luči sodobnega poslovnega sveta. To pomeni, da smo se poleg posameznih korakov procesa posvetili tudi pomenu znamčenja delodajalca za proces privabljanja in izbiranja kadrov, vplivu družbenih omrežij na proces privabljanja in izbiranja kadrov, pomenu politike procesa privabljanja in izbiranja kadrov z vidika notranjih in zunanjih virov, pomenu strategije privabljanja in izbiranja kadrov in vplivu sodobnih trendov na proces privabljanja in izbiranja kadrov. Raziskava, ki smo jo opravili v organizaciji Belimed pomivalni sistemi d. o. o. iz Grosuplja (v nadaljevanju organizacija Belimed), nam je omogočila, da smo izsledke iz teoretičnega dela magistrskega dela preverili v realnem poslovnem okolju.

**Namen magistrskega dela** je bil s kvalitativno raziskavo pomagati izbrani organizaciji pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov. Prav tako je bil namen dela, da pridobimo poglobljeno znanje s področja managementa človeških virov in dodobra spoznamo proces privabljanja in izbiranja kadrov.

**Cilji magistrskega dela** so bili:

- predstavitev procesa privabljanja in izbiranja kadrov kot enega izmed ključnih procesov managementa človeških virov in posredno kot enega izmed ključnih dejavnikov uspeha organizacije;
- predstavitev politike privabljanja in izbiranja kadrov z vidika notranjih in zunanjih virov kot eno izmed ključnih področij, ki se jim mora posvetiti organizacija pri zagotavljanju primernih kadrov;
- predstaviti družbena omrežja kot ključno orodje pri privabljanju in izbiranju kadrov v dobi digitalizacije.

## **Raziskovalna vprašanja magistrskega dela:**

- Raziskovalno vprašanje 1: Kakšno vlogo ima proces privabljanja in izbiranja kadrov v izbrani organizaciji?
- Raziskovalno vprašanje 2: Kakšna je politika privabljanja in izbiranja kadrov v izbrani organizaciji z vidika notranjih in zunanjih virov?
- Raziskovalno vprašanje 3: Kakšen pomen imajo družbena omrežja pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov v izbrani organizaciji?
- Raziskovalno vprašanje 4: Ali in na kakšen način strategija privabljanja in izbiranja kadrov v izbrani organizaciji pripomore k ustvarjanju njene konkurenčne prednosti?

**Teoretični del magistrskega dela** je razdeljen v tri sklope. V prvem sklopu (Opredelitev managementa človeških virov) smo opredelili razvoj MČV, področja delovanja sodobnega MČV, strateški vidik MČV in vlogo sodobnega MČV. V drugem sklopu (Človeški kapital) smo se osredotočili na razlago človeškega kapitala, managementa človeškega kapitala in na razlago težav pri ravnanju s človeškim kapitalom. V zadnjem sklopu (Privabljanje in izbiranje kadrov) teoretičnega dela smo predstavili celoten proces privabljanja in izbiranja kadrov, znamenje delodajalca, strategijo privabljanja in izbiranja kadrov, vlogo politike procesa privabljanja in izbiranja kadrov z vidika notranjih in zunanjih virov, vlogo družbenih omrežij pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov, vlogo procesa privabljanja in izbiranja kadrov v slovenskih organizacijah ter trende na področju procesa privabljanja in izbiranja kadrov.

**Empirični del magistrskega dela** je razdeljen v dva sklopa. V prvem sklopu (Študija primera) je predstavljena kvalitativna raziskava, ki smo jo opravili v organizaciji Belimed. V prvem delu Študije primera sta predstavljena namen in cilj raziskovalnega dela, organizacija Belimed, uporabljena metodologija (raziskovalna metoda in analitično orodje) in izvedba intervjuja. V drugem delu Študije primera je predstavljena analiza intervjujev s pomočjo analitičnega orodja tematska mreža. V drugem sklopu (Diskusija) so podane ugotovitve na podlagi analize, odgovori na raziskovalna vprašanja in priporočila. V zaključku sklopa so predstavljene omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje.

# **1 OPREDELITEV MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV**

## **1.1 Razvoj managementa človeških virov**

Temeljni element razvoja vsake družbe in gospodarstva so ljudje s svojimi idejami in delom. Obdobje prve industrijske revolucije je sicer v ospredje postavilo kapital, ljudje pa so bili razumljeni zgolj kot podaljšek strojev. V tistem obdobju so učinkovitost zaposlenih povečevali z delitvijo dela in specializacijo. Toda kasneje so ugotovili, da ima brezosebno obravnavanje zaposlenih pri povečevanju učinkovitosti svoje meje. Posledica



tega je bil razvoj različnih teorij managementa, ki so bolj upoštevale vlogo ljudi in njihovih medsebojnih odnosov. Dve izmed prelomnih teorij, ki obravnavata vedenje ljudi v organizaciji, sta teorija X in teorija Y Douglasa McGregorja iz leta 1957. S tema dvema teorijama je McGregor pokazal, da so managerji tisti, ki s svojimi predpostavkami o zaposlenih vplivajo na delovanje zaposlenih. Po njegovem mnenju filozofija teorije X (aristokratski stil vodenja) zavira zaposlene, da ne izkoristijo vsega svojega potenciala. Filozofija teorije Y pa je tista, ki omogoča zaposlenim, da izkoristijo svoj potencial in s tem posledično vplivajo na uspešnost podjetja (Svetlik & Zupan, 2009, str. 37–42).

Za razvoj odnosov med zaposlenimi znotraj organizacije, kadrovske funkcije in posledično MČV so poleg McGregorjevih teorij pomembne še številne druge teorije. Omenimo lahko teorijo zrelosti Chrisa Argyrisa, teorijo Z Wiliama Ouchija in teorijo medčloveških odnosov Eltona Maya (Svetlik & Zupan, 2009).

MČV je na pomembnosti začel pridobivati na začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja, ko se je nanj začelo gledati kot na dejavnik, ki lahko vpliva na uspešnost organizacije (Berridge v Svetlik & Zupan, 2009, str. 25). Za predhodnika MČV štejemo kadrovski management. Pomemben vpliv na utrditev MČV v poslovnem svetu je imel nastanek modela MČV s strani Fombruna, Tichyja in Devanna ter nastanek harvardskega modela MČV oziroma »best fit« pristopa s strani Beera in njegovih kolegov. Gre za prve korake h konceptu strateškega ravnanja s človeškimi viri (Armstrong & Taylor, 2014, str. 9).

Ulrich in Dulebohn (2015, str. 190–191) sta razvoj MČV razdelila na štiri obdobja oziroma na štiri valove. Prvo obdobje predstavlja *administrativni val človeških virov*. Za to obdobje je značilno, da MČV nadaljuje z ravnanjem s človeškimi viri na tradicionalen način, ki je bil značilen za kadrovski management. Primarne naloge MČV so še vedno administrativne narave. Vseeno pa se v tem obdobju začne pojavljati težnja k povečanju pomena funkcije MČV, in sicer da bi se nanjo gledalo kot na eno izmed glavnih poslovnih funkcij. Drugo obdobje se imenuje *val kadrovske prakse* in se nanaša na oblikovanje inovativnih kadrovske prakse na različnih področjih MČV (zaposlovanje, usposabljanje, upravljanje kariere, nadomestila, nagrade, komunikacija, organizacija...). V tem obdobju kadroviki oblikujejo in ponujajo inovativne kadrovske prakse. Kadrovik deluje kot kompetentni strokovnjak na področju človeških virov in ne kot skrbnik nižjih ravni v organizaciji, kar je bilo značilno za kadrovike v prejšnjem obdobju. Tretje obdobje zaznamuje *val strateškega MČV*. Prakse MČV so usklajene s poslovno strategijo. Strategija organizacije postane ogledalo, ki določa delovanje MČV. Vloga MČV se razširi zunaj okvirjev administrativnih dejavnosti in oblikovanja kadrovske prakse. MČV začne reševati poslovne probleme in sodelovati pri izvajanju in razvoju poslovne strategije.

Zgoraj opisana tri obdobja kažejo preoblikovanje MČV iz navznoter usmerjene funkcije, ki s svojimi administrativnimi aktivnostmi ni prinašala dodane vrednosti, v funkcijo, ki deluje v okvirjih pristopa *od notranjega proti zunanjemu* (angl. inside/outside approach),

ki temelji na razvoju človeških virov v skladu z notranjimi zmogljivostmi organizacije in s tem prinaša dodatno vrednost organizaciji. Naslednje, četrto obdobje MČV je po mnenju Ulricha in Dulebohna (2015) *val MČV v kontekstu*. V tem obdobju MČV prehaja prek okvirjev pristopa *od notranjega proti zunanjemu* in se povezuje v širši poslovni kontekst, v katerem deluje organizacija, prek novega pristopa *od zunanjega proti notranjemu* (angl. *outside/inside approach*). MČV ustvarja vrednost tako, da se kadrovske prakse prilagajo tudi pričakovanjem zunaj organizacije (stranke, investitorji, skupnost). S tem, ko MČV deluje v kontekstu vseh deležnikov (tako notranjih kot zunanjih), pomaga oblikovati poslovno strategijo bolj celovito in s tem MČV postane ena izmed glavnih poslovnih funkcij v organizaciji.

V zadnjih letih je potrebno omeniti pomemben vpliv digitalizacije na razvoj MČV. Razvoj umetne inteligence, big data in strojnega učenja omogoča MČV večjo fleksibilnost, hitrejšo delovanje, manj birokracije in manj tehnokracije (Trost, 2020, str. 1).

## **1.2 Management človeških virov in kadrovski management**

Glavna razlika med MČV in kadrovskim managementom je strateška vloga MČV. Torrington in Hall (v Kohont, 2011, str. 18) kadrovski management vidita kot funkcijo, ki je usmerjena predvsem na nižje kadre (delavce) v organizaciji. Aktivnosti kadrovskega managementa so usmerjene v zadovoljevanje potreb delavcev (usposabljanje, skrb za njihovo plačilo, razlaga pričakovanj vodstva, utemeljevanje ravnanja vodstva, zadovoljevanje potreb v zvezi z delom...). Na drugi strani vidita MČV kot funkcijo, ki ravna z vsemi človeškimi viri (jih zagotavlja in razporeja). Večji poudarek je na načrtovanju, spremljanju in nadzorovanju človeških virov kot na direktnemu in formalnemu posredovanju pri težavah zaposlenih. Po njunem mnenju se MČV kot ena izmed osrednjih poslovnih funkcij popolnoma poistoveti z upravljaljskimi interesi. Legge (v Kohont, 2011, str. 19) je prišla do podobnih ugotovitev, kar se tiče strateške vloge MČV v primerjavi s kadrovskim managementom. Poleg tega dodaja, da MČV ravno ta strateška vloga omogoča sooblikovanje organizacijske kulture v primerjavi s kadrovskim managementom, ki nima znatnega vpliva na organizacijsko kulturo. Storey (v Kohont, 2011, str. 20–21) je še eden izmed tistih, ki opozarja na to, da je MČV drugačen pristop v primerjavi s kadrovskim managementom. Po njegovem želi MČV doseči konkurenčno prednost z različnimi kulturnimi, strukturnimi in kadrovskimi tehnikami ter s strateškim razvojem zelo zavzete in kompetentne delovne sile.

## **1.3 Področja managementa človeških virov**

MČV zaradi svoje interdisciplinarne narave kot funkcija združuje znanja s področji psihologije, sociologije, ekonomije in managementa (Svetlik & Zupan, 2009, str. 26).

MČV se ukvarja z vsemi vidiki ravnanja s človeškimi viri. Zatorej MČV pokriva področja (Armstrong & Taylor, 2014):

- strateškega MČV,
- managementa človeškega kapitala,
- managementa znanja,
- korporativne družbene odgovornosti,
- razvoja organizacije,
- zagotavljanja kadrov,
- učenja in razvoja kadrov,
- managementa uspešnosti in nagrad,
- odnosov z zaposlenimi,
- dobrega počutja in zadovoljstva zaposlenih,
- zagotavljanja storitev za zaposlene.

#### **1.4 Strateški management človeških virov**

Strategija je ključni element vsake organizacije, saj predstavlja načrt, ki ga mora organizacija udejanjiti, če želi doseči vizijo, ki si jo je zastavila in če želi delovati v skladu s poslanstvom, ki ga je določila. Pri tem mora upoštevati človeške vire, ki so ji na voljo. S tem namenom se je razvil strateški MČV.

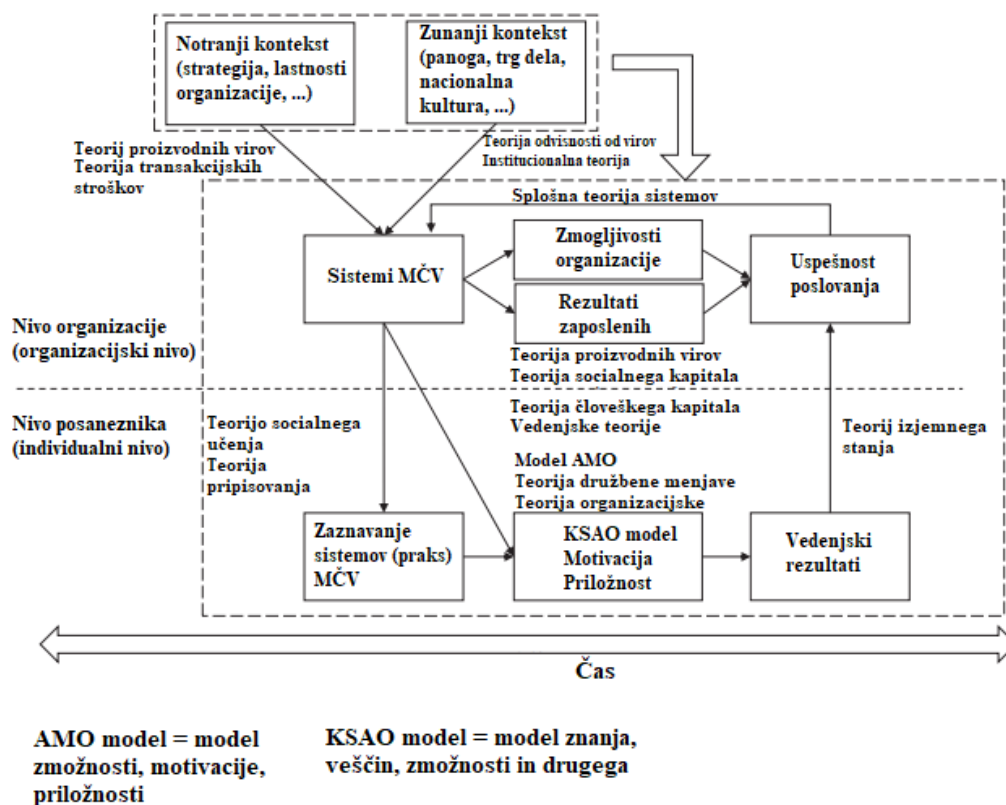
Strateški MČV je konceptualen. Gre za splošno predstavo o tem, na kakšen način se doseže povezava med strategijo človeških virov in poslovno strategijo, kakšne koristi prinaša dolgoročni pogled na razvoj človeških virov, kako skladno in vzajemno razviti ter izvajati strategije človeških virov (Armstrong & Taylor, 2014, str. 16). Namen strateškega MČV je po besedah Alvessona (2009) ravnati z delovnimi razmerji tako, da je prispevek s strani zaposlenih k ciljem organizacije optimalen. Organizacija Chartered Institute of Personnel and Development (v nadaljevanju CIPD), ki se že več kot 100 let ukvarja s kadrovskimi procesi, definira strateški MČV kot pristop k ravnanju s človeškimi viri, ki zagotavlja strateški okvir za podporo dolgoročnim poslovnim ciljem. Strateški MČV se ukvarja z dolgoročnimi vprašanji glede strukture, kakovosti, kulture, vrednost in zavezanosti virov ter njihovim prilagajanjem prihodnjim potrebam (CIPD, brez datuma). Boxall in Purcell (2011) opisujeta strateški MČV kot disciplino managementa, ki se ukvarja z analiziranjem strateških problemov, odločitev in rezultatov upravljanja dela in ravnanja z ljudmi v organizacijah.

Armstrong in Taylor (2014, str. 18-19) definirata tri glavne cilje strateškega MČV. Prvi cilj je doseči vertikalno integracijo (usklajevanje strategij človeških virov in poslovnih strategij) in horizontalno integracijo (medsebojno povezovanje strategij človeških virov). Drugi cilj je v pogosto nemirnem poslovnem okolju zagotoviti občutek stabilnosti, tako da z razvojem in izvajanjem kadrovskih politik in programov zadovoljimo potrebe vseh

deležnikov v organizacij. Tretji cilj je sodelovati pri oblikovanju poslovne strategije tako, da organizacija izkoristi moč svojih človeških virov in tako dosega konkurenčno prednost.

Integrirani model strateškega MČV, prikazan na sliki 1, sta razvila Jiang in Li (2019) na podlagi modela Wrighta in McMahana (Kaufman, 2020, str. 1). Integrirani model strateškega MČV je podlaga za razvoj različnih sistemov MČV, ki jih uporabljajo organizacije za doseganje svojih poslovnih ciljev. Teorije, ki se največkrat omenjajo v raziskavah na področju strateškega MČV, so teorija proizvodnih virov, teorija človeškega kapitala, vedenjske teorije, model AMO (model zmožnosti, motivacije, priložnosti) in teorija družbene menjave (Jiang & Messersmith, 2018, str. 5).

Slika 1: Integrirani model strateškega MČV



Vir: Jiang & Li (2019).

Teorija proizvodnih virov temelji na tem, da lahko viri, ki so dragoceni, redki, težko zamenljivi in težko posnemljivi, prinašajo trajno konkurenčno prednost za organizacijo (Barney & Wernerfelt v Jiang & Messersmith, 2018, str. 5). Na podlagi te teorije se je razvil tudi pogled na človeške vire in njihovo vlogo pri doseganju konkurenčne prednosti. Podoben vpliv je imela na razvoj strateškega MČV tudi teorija človeškega kapitala. Vedenjske teorije na drugi strani razlagajo zaželeno vedenje zaposlenih glede na izzive notranjega in zunanjega okolja in kako lahko sistemi MČV pri tem uspešno pomagajo (Jackson & Schuler; Jackson, Schuler & Rivero; Schuler & Jackson v Jiang &

Messersmith, 2018, str. 6). Model AMO je še eno izmed orodij, ki pomaga na področju strateškega MČV razumeti razmerje med sistemi MČV in uspešnostjo organizacije (Becker & Huselid; Delery & Shaw; Guest v Jiang & Messersmith, 2018, str. 7). Model AMO temelji na tem, da je uspešnost posameznika odvisna od zmožnosti in motivacije posameznika ter od priložnosti, ki so mu omogočene za lasten razvoj (Gerhart v Jiang & Messersmith, 2018, str. 7). S povečevanjem zanimanja, kako sistemi MČV z vidika odnosa in obnašanja zaposlenih vplivajo na uspešnost organizacije, se je na področju strateškega MČV začela uveljavljati teorija družbene menjave (Jiang & Messersmith, 2018, str. 7). Slednja omogoča pogled na razloge za prenos znanja, količino prenesenega znanja, trajanje prenosa znanja in kako lahko organizacija pospeši proces prenosa znanja (Andolšek & Andolšek, 2011). Seveda so v okvirju strateškega MČV pomembne še številne druge teorije z različnih področji.

Številne raziskave kažejo na pozitivno vlogo strateškega MČV in na uspešnost organizacije (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012; Jackson, Schuler & Jiang, 2014). Kljub temu so številni raziskovalci enotni, da se mora strateški MČV še razvijati. Razvoj bi moral iti v smeri uporabe kakovostnejših, bogatejših in večnivojskih metod (Wright & Nishii, 2013; Wright & Ulrich, 2017), v smeri večje osredotočenosti na inovativnost in družbeno odgovornost (Jackson, Schuler & Jiang, 2014), v smeri razvoja kakovostnejših teoretičnih modelov (Fleetwood & Hesketh, 2008) in v smeri nadaljnjega izpopolnjevanja različnih konceptov v praksi (Gerhart, 2012).

Kritike na razvoj strateškega MČV in na sisteme MČV je podal tudi Kaufman (2020); pri tem si je med drugim pomagal tudi z zgornjim integriranim modelom strateškega MČV:

- Strateški MČV je v zadnjih letih postal preveč podvržen psihologiji. S tem se premalo pozornosti namenja nepsihološkim teorijam in s tem se posledično premalo poudarja ekonomske kriterije pri odločitvah strateškega MČV.
- Raziskovalci s področja strateškega MČV so pod prevelikim vplivom predstaviti funkcijo MČV kot funkcijo, ki prinaša dodano vrednost, zato se znanstveni MČV spreminja v promocijski MČV.
- Sodobni sistemi MČV premalo pozornosti namenjajo zunanjemu okolju in s tem zanemarjajo pomembne dejavnike, ki vplivajo na delovanje strateškega MČV. To vodi v številne nelogične predpostavke, kot na primer da je delovna sila organizacije fiksna in je posledično funkcija pridobivanja kadrov odvečna, da sta raven in struktura plače notranje določena ne glede na stanje na trgu dela, da sta produktivnost in zaposlenost predvidljivi (ne upošteva se poslovnih ciklov, trgovinskih vojn, političnih situacij ...), da skupine, kot so delovni sindikati, združenje delodajalcev in socialna gibanja, nimajo vpliva na delovanje organizacije, itd.
- Preveliko podvrženost strateškega MČV psihologiji lahko opazimo pri definiranju notranjega okolja organizacije. S tem, ko se poudarja pomembnost psiholoških teorij, se hkrati zanemarja notranje lastnosti organizacije, kot so organizacijska struktura,

proizvodna tehnologija, struktura proizvodnega/delovnega sistema, korporativno upravljanje itd.

- Sistemi MČV dajejo premalo poudarka funkciji managementa in s tem okrnijo pomen delovne sile, človeških virov, človeškega kapitala, produktivnosti vložkov dela in virov konkurenčne prednosti organizacije.
- Model AMO vedno ne prinaša pozitivnega rezultata za organizacijo, saj lahko stroški, povezani z razvojem posameznika, presežejo koristi, ki jih ta posameznik nato prinaša organizaciji. Z razvojem strateškega MČV je komponenta »priložnosti« iz modela AMO postala preveč ozkogledna. Včasih je komponenta »priložnosti« obsegala vplive celotnega okolja (od zunanjega do posameznikovega), zdaj pa se nanaša bolj na posameznikovo okolje (opolnomočenje, priložnosti napredovanja, obogatnost delovnega mesta itd.).

## 1.5 Pristopi MČV

Kakor lahko vidimo, teorija strateškega MČV ne podaja ene same možne povezave MČV s strategijo. Večina teoretičnih debat se vrti okoli uporabe dveh pristopov. Gre za pristop »best fit« in pristop »best practice«. Prvega smo že omenili pri razvoju MČV. Pristop »best fit« govori o tem, da mora organizacija prilagoditi strategije MČV ostalim elementom strategije organizacije in njenemu okolju; če tega ne stori, obstaja možnost, da organizacija ne bo uspešno poslovala. Pristop vsebuje širok nabor analitičnih modelov in specifičnih teorij. Pristop »best practice« temelji na tem, da vrhnji management prepozna najboljše prakse MČV in jih poveže s strategijo organizacije. Pri tem se pojavlja problem, katere prakse izbrati, da bi zadovoljili čim več deležnikov, saj določene prakse bolj zadovoljujejo določene deležnike in obratno. V sedanjosti se strokovnjaki bolj nagibajo pristopu »best fit«, saj vključuje širši pogled na delovanje strateškega MČV (Boxall & Purcell, 2011).

Glede na delovno intenzivnost organizacije poznamo trdi pristop MČV in mehki pristop MČV. Trdi MČV poudarja kvantitativne, kalkulatívne in poslovno-strateške vidike ravnanja s človeškimi viri (človeške vire se obravnava kot ostale produkcijske faktorje; usmerjenost k delu). Nasprotno pa mehki MČV poudarja medčloveške odnose, komunikacijo, motivacijo in vodenje (usmerjenost k ljudem) (Storey v Armstrong & Taylor, 2014, str. 10). V praksi srečujemo predvsem mešanico obeh pristopov.

Različne pristope MČV lahko vidimo tudi glede na geografski izvor organizacije. V grobem geografsko pristope delimo na evropski MČV (značilen za organizacije iz celinske Evrope) in na ameriški MČV (značilen za angloameriške organizacije). Organizacije iz celinske Evrope so zaradi večjih regulacij s strani njihovih držav manj avtonomne, kar se pozna tudi na lastnostih evropskega MČV, ki mora pri svojih odločitvah med drugim upoštevati tudi socialne partnerje. Na drugi strani ameriški MČV temelji na poslovni uspešnosti zaposlenih in organizacije. Z drugimi besedami ameriški

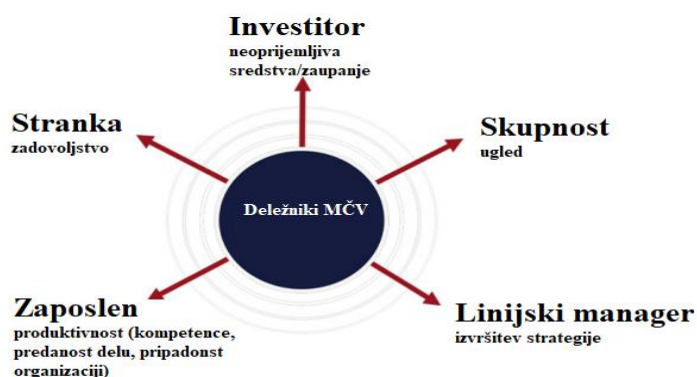
MČV bolj sledi ciljem lastnikov (teorija shareholder), evropski MČV pa bolj sledi ciljem vseh deležnikov (teorija stakeholder). Pri zaposlenih se glavna razlika opazi pri tem, da zaposleni v ZDA dosegajo višje nagrade oziroma bonuse, zaposleni v Evropi pa imajo večjo socialno varnost (socialna pomoč, bolniška, porodniška itd.) in več dopusta. Vseeno so se v zadnjih letih z razvojem MČV razlike zmanjšale. S tem, ko gre razvoj v smeri zadovoljevanja vseh deležnikov, se je ameriški MČV približal evropskemu. Obratno pa lahko rečemo, da se vpliv podružnic ameriških korporacij v Evropi in drugod po svetu, pozna na evropskem MČV (Uysal, 2014).

Trost (2020, str. 15–21) navaja tri oblike MČV, ki predstavljajo meje, znotraj katerih se glede na strateško usmeritev oblikuje funkcija MČV za posamezno organizacijo. Prva oblika MČV je oblika *zaposli in plačaj*. Gre za najpreprostejšo obliko MČV, ki jo uporabljajo predvsem manjše organizacije, ki ne potrebujejo modernih pristopov MČV za reševanje kadrovskih problemov. Slednja oblika ni primerna za večje organizacije, ki delujejo v bolj kompleksnem poslovnem svetu. Druga oblika MČV se imenuje *centralno planiranje in nadzor*. Ta oblika je značilna za organizacije, v katerih je jasna hierarhija med zaposlenimi, moč odločanja v rokah višjega managementa, veliko pravil, jasni sistemi in procesi. Oddelek MČV deluje kot samostojna enota, ki določa prakse zaposlenih (brez njihovega upoštevanja) z namenom doseganja ciljev organizacije. Tretja oblika MČV se imenuje *opolnomočenje zaposlenih*. Ta oblika se pojavlja v organizacijah, kjer ni strogih hierarhij in se pomembne odločitve sprejemajo znotraj posameznih ravni (odgovornost se prenese na zaposlene na nižjih ravneh). MČV sodeluje z zaposlenimi pri njihovem razvoju. Predvsem je naloga MČV, da zagotavlja zaposlenim ustrezno okolje (orodja, platforme, tečaje itd.), da sami razvijejo svoj potencial.

## 1.6 Pristop od zunanjega proti notranjemu

Odločili smo se, da bomo predstavili strateško vlogo MČV s pomočjo pristopa *od zunanjega proti notranjemu*, ki sta ga razvila Ulrich in Dulebohn (2015). Gre za pristop, ki razlaga strateški MČV na podoben način kot pristop »best fit«.

Slika 2: Vsi deležniki sodobnega MČV



Vir: Ulrich & Dulebohn (2015).

Kot smo zapisalu zgoraj, sta Ulrich in Dulebohn (2015) razložila razvoj MČV skozi štiri obdobja. Z vidika strateškega MČV sta pomembni predvsem zadnji dve obdobji, ko začne MČV bolj strateško vplivati na organizacijo.

Pri pristopu *od zunanjega proti notranjemu* gre za nadgradnjo pristopa *od notranjega proti zunanjemu* in, kot smo dejali že zgoraj, s tem MČV postane še bolj strateško pomemben za organizacijo. S tem, ko začne MČV razumeti celoten poslovni kontekst (slika 2), v katerem deluje organizacija, pomeni, da se zna odzvati na različne trende, ki vplivajo na poslovanje organizacije. Govorimo o socialnih, tehnoloških, ekonomskih, političnih, okolijskih in demografskih trendih. Vodstveni kadri, ki so kompetentni pri zaznavanju teh trendov, so zmožni sprejemati odločitve, ki bodo vplivale na delovanje organizacije in na delovanje trga. S pristopom *od zunanjega proti notranjemu* MČV spozna pomembnost zunanjih deležnikov. Stranke so končni porabnik vrednosti, ki jo ustvari organizacija in ki jo med drugim oblikuje tudi MČV. Prav tako investitorji veliko pozornost namenjajo temu, kateri ljudje vodijo organizacijo, kakšen je »know-how« organizacije in kakšna je njena organizacijska kultura. To se dobro vidi pri tržnih vrednostih podjetij, ki sodelujejo na borzi: približno 50 % njihove tržne vrednosti predstavljajo neoprijemljiva sredstva (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Tako kot sta Armstrong in Taylor (2014) pojasnila, da je eden izmed ciljev strateškega MČV, da sooblikuje poslovno strategijo tako, da organizacija izkoristi moč svojih človeških virov, tako tudi Ulrich in Dulebohn v kontekstu pristopa *od zunanjega proti notranjemu* poudarjata aspekt moči človeških virov za organizacijo. Cilj MČV je, da izboljšuje produktivnost svojih zaposlenih, izboljšuje zmogljivosti organizacije in zagotavlja razvoj vodstvenih kadrov, ki so ključni za uspeh organizacije (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Produktivnost zaposlenih je odvisna od talenta, ki ga zaposleni ima. Talent je sestavljen iz treh elementov, in sicer iz kompetenc, predanosti delu in pripadnosti organizaciji. Zmogljivost organizacije predstavlja tisto, po čemer je organizacija prepoznavna. Zmogljivosti organizacije so opredeljene s številnimi nematerialnimi lastnostmi (neoprijemljiva sredstva), na katere so pozorni investitorji, z blagovno znamko organizacije, na katero se stranke lahko navezujejo, in z organizacijsko kulturo, ki oblikuje vedenje zaposlenih. Zagotavljanje razvoja vodstvenih kadrov je za organizacijo pomembno z dolgoročne perspektive, saj zmožnost konstantnega razvoja vodilnih kadrov zagotavlja organizaciji pomembno dolgoročno vrednost v nepredvidljivem poslovnem svetu (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Med drugim je treba poudariti, da je naloga organizacije tudi, da prepozna strateško pomembnost MČV in z vlaganjem pomaga vzpostaviti MČV kot visoko profesionalno funkcijo, v kateri delujejo kompetentni strokovnjaki, ki prinašajo dodano vrednost v okvirjih pristopa *od zunanjega proti notranjemu* (Ulrich & Dulebohn, 2015).



## 1.7 Vloga sodobnega managementa človeških virov

Iz podanega preleta funkcije MČV lahko ugotovimo, da gre za funkcijo, ki je zelo kompleksna in ponuja vrsto pristopov, teorij, modelov in sistemov, kako reševati probleme človeških virov v organizaciji. Lahko rečemo, da je šel razvoj MČV v smeri večje strateške pomembnosti MČV. To pomeni, da deluje v skladu s poslovno strategijo oziroma da pomaga sooblikovati poslovno strategijo. Strateška pomembnost MČV, ki jo poudarja večina sodobnih avtorjev, je dvignila funkcijo MČV nad raven opravljanja zgolj administrativnih dejavnosti. Na podlagi številnih raziskav in teorij so strokovnjaki uspeli pokazati, da so ljudje eden izmed ključnih elementov pri uspehu organizacije. Vseeno pa se je treba zavedati, da številne organizacije še ne uvrščajo MČV med ključne funkcije (Charan, Barton & Dennis, 2015). Seveda se vloga MČV spreminja od organizacije do organizacije, kar pomeni, da je v nekaterih organizacijah MČV strateško bolj pomemben kot v drugih. Kakšno vlogo bo imel MČV v organizaciji, je odvisno od številnih faktorjev (velikost organizacije, delovna intenzivnost, strateška usmeritev, geografsko področje itd.). Pri tem velja omeniti, da ima (strateški) MČV še vedno določene pomanjkljivosti, na katere morajo paziti tako strokovnjaki, ki delujejo na področju razvoja (strateškega) MČV, kot managerji, ki implementirajo sisteme MČV v svoje organizacije.

Ne glede na številne interpretacije vloge MČV in njegove strateške umestitve v organizacijo lahko sklepamo, da so ključni cilji sodobnega MČV v moderni organizaciji, taki, kot sta opisala Ulrich in Dulebohn (2015) v pristopu *od zunanjega proti notranjemu*:

- sooblikovanje strategije organizacije,
- iskanje primernih talentov,
- razvoj (omogočanje razvoja) kompetenc talentov,
- vzbujanje občutka predanosti delu,
- grajenje občutka pripadnosti organizaciji,
- vpeljava organizacijske kulture, ki bo omogočala zadovoljevanje potreb vseh deležnikov.

Zgornje cilje MČV sta podobno opredelila tudi Armstrong in Taylor (2014, str. 5); poleg tega dodajata še cilj ustvariti medsebojno zaupanje in pozitivne odnose med vodstvom in zaposlenimi. Vse to bo posledično omogočalo konstanten razvoj kakovostnih vodstvenih kadrov. Pri vseh teh aktivnostih mora sodobni MČV delovati v celotnem poslovnem kontekstu in tako upoštevati vse trende, ki vplivajo na organizacijo. Prav tako mora pri oblikovanju sistemov temeljiti na interdisciplinarnosti, kar med drugim pomeni, da ne sme zanemarjati ekonomskih vidikov (v nasprotnem primeru bi to lahko imelo negativne posledice na poslovanje organizacije). S tem bo tudi organizacija prepoznala strateško pomembnost MČV in bo primorana vlagati v njegov razvoj.

Za zaključek dodajmo še pogled Trosta (2020, str. 2–3), ki pravi, da je v dobi digitalizacije glavna vloga MČV vloga tistega, ki omogoči (angl. enabler). To pomeni, da MČV

spremeni strukturne (in posledično tudi kulturne) okvirje z namenom omogočiti boljšo konkurenčnost organizacije.

## **2 ČLOVEŠKI KAPITAL**

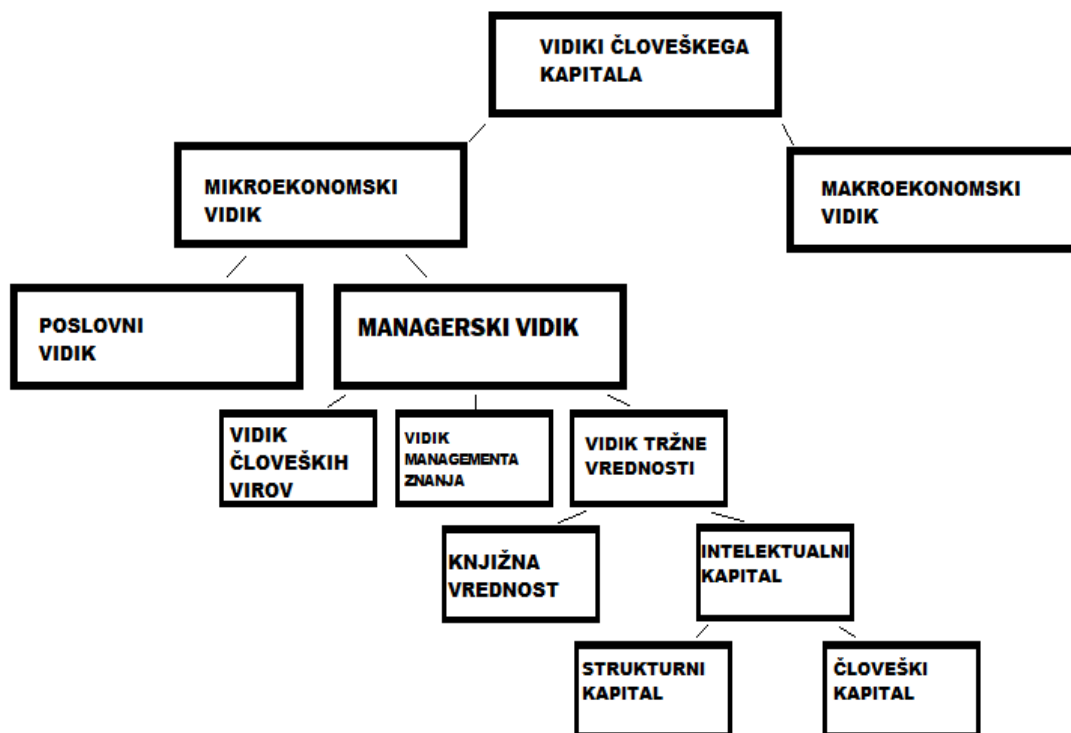
### **2.1 Opredelitev človeškega kapitala**

Teorije človeškega kapitala so se razvile z namenom predstaviti ljudi kot ključne elemente pri uspehu organizacije. Človeški kapital lahko opredelimo z več različnih vidikov (slika 3). V osnovi človeški kapital opredelimo z makroekonomskega in mikroekonomskega vidika. Z makroekonomskega vidika je človeški kapital opredeljen, kot eden izmed produkcijskih faktorjev, ki zagotavljajo gospodarsko rast. Na drugi strani mikroekonomski vidik delimo na poslovni vidik in managerski vidik. Človeški kapital s poslovnega vidika je opredeljen kot kvalitativni del delovne sile. Slednja predstavlja enega izmed produkcijah faktorjev in obenem stroškov organizacije. Z managerskega vidika človeški kapital opredeljujemo z vidika človeških virov, in sicer da so človeški viri tisti, ki imajo človeški kapital; opredeljujemo ga z vidika tržne vrednosti organizacije, kjer človeški kapital skupaj s strukturnim kapitalom predstavlja del intelektualnega kapitala. In opredeljujemo ga z vidika managementa znanja, kjer človeški kapital predstavlja prirojeno in pridobljeno znanje ter spretnosti, sposobnosti, talent in iznajdljivost (Kucharčíková, 2011).

Dane vidike človeškega kapitala lahko razdelimo na tiste, ki temeljijo na ekonomskem pristopu (makroekonomski vidik in poslovni vidik), in tiste, ki temeljijo na praktičnem pristopu (managerski vidiki). Ekonomski pristop išče splošno teorijo, ki človeški kapital definira abstraktno in se osredotoča na njegovo interakcijo z manj spornimi dejavniki proizvodnje. Pristop, ki temelji na praksi, na drugi strani poudarja umeščenost in pogojenost vključevanja človeškega kapitala. Na človeški kapital gleda kot na pokazatelja dinamičnosti naših socialno-ekonomskih razmer in zapletenosti reševanja raznolikosti človeških ciljev in namenov (Burton-Jones & Spender, 2011, str.8). V okviru magistrskega dela nas zanima opredelitev človeškega kapitala z managerskega oziroma praktičnega vidika.

Z managerskega vidika so človeški viri tisti, ki so nosilci človeškega kapitala. Pri tem je naloga managementa znanja, da zagotavlja njegov razvoj. Človeški kapital skupaj s strukturnim kapitalom predstavlja intelektualni kapital. Ross in drugi (v Svetlik & Zupan, 2009, str. 33) slednjega opredeljujejo kot vsoto znanja članov organizacije in praktične uporabe tega znanja. Prek intelektualnega kapitala se management znanja povezuje z managementom človeškega kapitala (Mihalič, 2006, str. 113). Kot smo zapisali zgoraj, sta oba managementa del področij, ki jih pokriva MČV, zato lahko rečemo, da vse aktivnosti, povezane s človeškim kapitalom, potekajo v okvirjih MČV.

Slika 3: Vidiki človeškega kapitala



Prerejeno po Kucharčíková (2011).

Boxall (2011) pravi, da si organizacije ne moremo predstavljati brez človeškega kapitala, saj sta tudi v organizacijah, v katerih prevladujejo stroji, za snovanje ciljev, iskanje kapitala, vzpostavitev operativnega sistema in spremljanja uspešnosti potrebni človeška inteligenca in kreativnost. Človeški kapital je potreben, da organizacija kljub raznolikosti vložkov (inputov) in oddelkov deluje kot celota.

Bontis, Dragonetti, Jacobsen in Roos (1999, str. 3) človeški kapital opredeljujejo kot kombinacijo inteligence, spretnosti in strokovnega znanja, ki daje organizaciji edinstven značaj in omogoča dolgoročno preživetje organizacije. Po njihovem so človeški elementi organizacije tisti, ki so se sposobni učiti, spreminjati, inovirati in zagotavljati kreativnost. Pri tem je treba dodati, da človeški kapital neposredno ni del organizacije, ampak je del ljudi. Ljudi organizacija najame in tako človeški kapital pride v organizacijo (Svetlik & Zupan, 2009, str. 35).

Tako kot Bontis, Dragonetti, Jacobsen in Roos (1999) večina avtorjev (Unger, Rauch, Frese & Rosenbusch, 2011; McGregor, Tweed & Pech, 2004; Youndt & Snell, 2004; Nerdrum & Erikson, 2001; Walker, 2001) opredeljuje človeški kapital kot kombinacijo znanja, veščin in zmožnosti zaposlenega, ki ustvarjajo dodano vrednost za organizacijo. Nekateri avtorji (Gates & Langevin, 2010; Santos-Rodrigues, Dorrego & Jardon, 2010;

Abeysekera & Guthrie, 2005) dodajajo odnos, pristop in motivacijo zaposlenega kot enega izmed pomembnih elementov človeškega kapitala.

Ugotovimo lahko, da omenjeni avtorji definirajo človeški kapital na skoraj identičen način kot Ulrich in Dulebohn (2015) definirata talent, ki ga ima posameznik (kompetence + predanost delu + pripadnost organizaciji). Kompetence talenta predstavljajo kombinacijo znanj, veščin in zmožnosti človeškega kapitala, ki prinašajo dodano vrednost organizaciji; predanost delu in pripadnost organizaciji pa lahko enačimo z odnosom, pristopom in motivacijo, ki so elementi človeškega kapitala.

Zaključimo lahko, da imajo talentirani posamezniki talent, ki mu pravimo človeški kapital, in so oni tisti, ki so v organizaciji odgovorni za ustvarjanje dodane vrednosti. Ker pa vsi človeški viri nimajo človeškega kapitala, ne smemo enačiti človeških virov organizacije s človeškim kapitalom organizacije, ugotavlja Mihalič (2006, str. 52).

## **2.2 Management človeškega kapitala**

Management človeškega kapitala ponuja številne različne opredelitve (Afiouni, 2013). Nekateri avtorji (Lawler, 2009; Mihalič, 2006; Hall, 2004) menijo, da je management človeškega kapitala podoben strateškemu MČV, in sicer da ima nalogo zagotavljanje in razvijati prave (talentirane) ljudi ter nato pravilno ravnati z njimi, kar bo omogočalo uspešnost organizacije. V skladu z definicijo človeškega kapitala se osredotočajo na tiste ljudi, ki so zmožni akumulirati znanje in razviti veščine ter posledično ustvarjati dodano vrednost za organizacijo. Drugi avtorji (Mayo, 2016; Armstrong & Taylor, 2014; Hayton, 2003) opredeljujejo management človeškega kapitala predvsem kot funkcijo, ki sistematično meri, kako ljudje, politike in prakse ustvarjajo vrednost za organizacijo. Predvsem vidijo management človeškega kapitala bolj s statističnega vidika in ne toliko z managerskega vidika.

Management človeškega kapitala je za nekatere avtorje naslednja stopnja razvoja MČV (Afiouni, 2013; Mihalič 2006), za druge avtorje pa management človeškega kapitala spada pod okrilje MČV (Armstrong & Taylor, 2014).

Teorije človeškega kapitala in managementa človeškega kapitala so kljub številnim različnim pogledom avtorjev predstavile ljudi kot ključne dejavnike pri uspehu organizacije. Poudarek je na tistih ljudeh oziroma talentih, ki so s svojim znanjem, veščinami in zmožnostmi sposobni ustvarjati dodano vrednost organizaciji. Na podlagi tega lahko sklepamo, da gre predvsem za ljudi, ki delujejo na vodilnih položajih v svojih organizacijah. Kot smo že zapisali, je zato sodobna vloga MČV predvsem v zagotavljanju talentiranih kadrov. Tako lahko posledično sklepamo, da se je z razvojem MČV približal managementu človeškega kapitala in nekako prevzel njegovo vlogo zagotavljanja talentiranih kadrov. Managementu človeškega kapitala pa je ostala vloga systemskega merjenja (zbiranja podatkov) vplivov praks MČV. Na koncu je treba poudariti element

dodane vrednosti z vidika človeškega kapitala, saj ta element loči tiste človeške vire organizacije, ki imajo človeški kapital, in tiste človeške vire, ki ga nimajo. Vsak zaposleni (človeški vir) ima namreč določena znanja, veščine in zmožnosti, vendar vsak zaposleni še ne ustvarja dodane vrednosti. Dodana vrednost je tukaj mišljena v kontekstu vrednosti, ki jo posameznik ustvari in ki predstavlja neko konkurenčno prednost organizacije, in ne v kontekstu računovodskega kazalnika (pri katerem se upošteva vse zaposlene).

### **2.3 Težave pri ravnanju s človeškim kapitalom**

Boxall (2011, str. 292–297) omenja dve težavi, s katerima se organizacije spopadajo pri ravnanju s človeškim kapitalom. Prva težava je problem omejenosti delovne sile (z vidika ključnih kadrov) in problem motiviranosti zaposlenih. Za namen magistrskega dela je pomemben prvi problem.

Problem omejenosti delovne sile se navezuje na to, da morajo organizacije tekmovati na trgu dela za ljudi, ki so primerni za delo pri njih. Z večanjem zahtevnosti dela se večja variabilnost možne uspešnosti. Z drugimi besedami: bolj kot je delo zahtevno, večja je možnost, da bo končni rezultat odstopal od pričakovanega. Zato si organizacije za najbolj zahtevna delovna mesta želijo najboljše ljudi, ki bodo predstavljali zagotovilo za uspešno opravljeno delo. Ker pa je teh ljudi na trgu dela sorazmerno malo in ker lahko (vsaj v večini primerov) en človek dela samo za določeno organizacijo, imajo organizacije zahtevno nalogo pri zagotavljanju takih ljudi (Boxall, 2011, str. 292).

Organizacije, ki imajo na voljo veliko finančnih virov in so prepoznavne, lahko ponudijo večje plačilo in boljše pogoje razvoja ter tako lažje privabijo talentirane posameznike. Nasprotno organizacije, ki niso tako prepoznavne in nimajo močnega finančnega zaledja, težje privabijo najbolj talentirane posameznike in imajo posledično težave zbrati in vzpostaviti zadostno raven človeškega kapitala. To pomeni, da imajo take organizacije težave pri doseganju poslovnih ciljev; v skrajnih situacijah lahko to celo ogrozi obstoj organizacije. Ta problem ni prisoten samo pri posameznih organizacijah, ampak lahko prizadene celotno panogo (Boxall, 2011, str. 292–293).

Tekmovanje za človeški kapital poteka na globalni ravni. Organizacije so pri pridobivanju ustreznih ljudi omejene z določenimi zakoni in podprte z določenimi pomočmi. Zakoni in pomoč se razlikujejo od države do države. Zato so določene organizacije v določeni državi in v določeni panogi v prednosti pred drugimi organizacijami pri pridobivanju človeškega kapitala. Podjetja iz držav (ZDA, Nemčije, Japonske), kjer je velik poudarek na visoko-tehnološki panogi, na primer lažje privabijo najbolj talentirane posameznike v primerjavi z državami, ki ne omogočajo takih priložnosti. Se pa z razvojem države spreminjajo zahteve po tem, kakšne kadre želijo organizacije. Dober primer je Kitajska, kjer močno raste potreba po visoko kvalificiranih kadrih (Boxall, 2011, str. 293).

### 3 PRIVABLJANJE IN IZBIRANJE KADROV

Kot smo spoznali, je ena izmed glavnih nalog sodobnega MČV privabljati in izbrati ustrezne kadre, ki bodo s svojim človeškim kapitalom (talentom), ki ga imajo zagotavljali dodano vrednost organizacije (seveda ob predpostavki, da bodo ustrezno obravnavani znotraj organizacije). Pomembnost procesa privabljanja in izbiranja kadrov so pokazali rezultati svetovne ankete organizacije Harvey Nash iz leta 2019 (izvedena v organizacijah iz 32 držav). Rezultati so pokazali, da je glavna skrb uprav v zvezi z MČV privabljanje in izbira kadrov (na drugem mestu so vodstvene sposobnosti; na tretjem mestu sta zadrževanje in motivacija zaposlenih) (Harvey Nash, 2019). Zgovoren je tudi podatek, da je v ZDA večina zneska, ki ga organizacije namenijo MČV (na letni ravni približno 20 milijard dolarjev), porabljena za proces zaposlovanja (Cappelli, 2019).

Proces privabljanja in izbiranja kadrov predstavlja prvi korak k ustvarjanju konkurenčne moči organizacije in strateške prednosti pri zaposlovanju (Shafiuddin, 2019). Številne raziskave so pokazale, da uspešno privabljanje in izbira kadrov pripomore k boljšemu poslovnemu uspehu organizacije (Butali & Njoroge, 2020; Nengoma, 2019; Ekwoaba, Ikeije & Ufoma, 2015; Gamage, 2014; Naveen & Raju, 2014; Sang, 2005). Uspešno privabljanje in izbiranje kadrov prav tako pozitivno vpliva na uspešnost zaposlenih (Ombui, Elegwa & Gichuhi, 2014; Stewart & Knowles, 2000).

Pomembnost procesa privabljanja in izbiranja kadrov zvišuje tudi dejstvo, ki smo ga omenili prej, in sicer da na trgu delovne sile poteka boj za najbolj talentirane posameznike, saj je slednjih glede na povpraševanje organizacij sorazmerno malo in tako posledično govorimo o problemu omejenosti delovne sile z vidika človeškega kapitala.

Kljub temu se organizacije soočajo s težavami pri privabljanju in izbiranju ustreznih kadrov. Raziskava iz leta 2015, ki jo je opravila Brandon Hall Group, kaže, da v ZDA 95 % organizacij vsako leto zaposli vsaj enega napačnega kandidata (Werder, 2015). Do podobnih ugotovitev so prišli pri organizaciji CareerBuilder. Njihova raziskava iz leta 2017 je pokazala, da je 74 % organizacij vsaj enkrat izbralo napačnega kandidata (CareerBuilder, 2017). Samo 19 % novo zaposlenih kadrov se razume kot popolnoma uspešno zaposlenih. Pri 46 % novo zaposlenih kadrih se po prvih 18 mesecih trajanja njihove zaposlitve ugotovi, da so neprimerni za to delovno mesto (Kislik, 2018). Stroški napačne izbire kandidata se gibljejo med 50 in 200 % letne plače novinca. Stroški zaposlenega, ki zapusti delovno mesto v obdobju enega leta od začetka zaposlitve, lahko dosežejo 162 % letne plače novinca (Rudman, Hart-Hester, Richey & Jackson, 2016).

Zgornji podatki govorijo o tem, da je proces privabljanja in izbiranja kadrov zelo kompleksen in lahko organizacijo drago stane, če je pristop k procesu napačen oziroma organizacija proces zanemarja.

### 3.1 Opredelitev pojmov, povezanih s privabljanjem in izbiranjem kadrov

Preden začnemo podrobno predstavljati proces privabljanja in izbiranja kadrov, je treba dobro opredeliti pojme, kot so zagotavljanje kadrov, privabljanje in izbira kadrov ter zaposlovanje kadrov. Do napake (zamenjave pojmov) lahko pride predvsem, ko te pojme prevajamo iz tujih virov (večinoma zapisanih v angleškem jeziku) v slovenščino.

Zagotavljanje kadrov oziroma proces zagotavljanja kadrov (angl. people resourcing) obsega dejavnosti MČV, ki zagotavljajo organizaciji ustrezne kadre, in se ukvarja z vprašanji fluktuacije in odsotnosti z dela. Proces vključuje načrtovanje kadrov, privabljanje in izbor kadrov, zadrževanje kadrov, ravnanje s fluktuacijo zaposlenih, ravnanje z absentizmom zaposlenih in ravnanje s talenti. Proces zagotavljanja kadrov je povezan z učnimi in razvojnimi programi organizacije. Zmotno je trditi, da proces zagotavljanja kadrov obsega samo privabljanje in izbiranje kadrov (Armstrong & Taylor, 2014).

Privabljanje kadrov (angl. recruitment) je proces iskanja in vključevanja ljudi, ki jih organizacija potrebuje. Izbiranje kadrov (angl. selection) je del zagotavljanja kadrov, ko se je treba odločiti, kateri kandidat je najbolj primeren za razpisano delovno mesto (Armstrong & Taylor, 2014, str. 226). Pri tem lahko dodamo še Trostovo (2020) pojmovanje privabljanja in izbire kadra (angl. talent acquisition and selection), kjer besedo »recruitment« zamenja z besedo »talent acquisition«, s čimer želi Trost poudariti sodobno vlogo MČV, ki je usmerjena v talente oziroma v ključne kadre in ki smo jo opredelili zgoraj.

V slovenski literaturi Babnik in Dermolj (2013) izraz privabljanje kadrov enačita z izrazom pridobivanje kadrov. Izraz izbiranje kadrov se uporablja v enakem kontekstu kot v tuji literaturi.

Pojem zaposlovanje kadrov (angl. hiring) v kontekstu avtorjev, ki so pomembni za to magistrsko delo (DeVaro, 2020; Trost, 2020; Robles, 2020; Butali & Njoroge, 2020; DeVaro, Kauhanen & Valmari, 2019; Cappelli, 2019; Rudman, Hart-Hester, Richey & Jackson, 2016; Reilly, Nyberg, Maltarich & Weller, 2014; Bidwell, 2011), predstavlja skupno besedo za privabljanje in izbiranje kadrov.

Proces privabljanja in izbiranja kadra je, kot lahko vidimo na sliki 4, eden izmed delov celotnega procesa zagotavljanja kadrov.

Slika 4: Vloga privabljanja in izbiranja kadra znotraj procesa zagotavljanja kadrov



Vir: lastno delo.

### 3.2 Proces privabljanja in izbiranja kadrov

Faze procesa privabljanja in izbiranja kadrov so naslednje (Armstrong & Taylor, 2014, str. 226):

- opredelitev zahtev za delovno mesto,
- pritegniti pozornost kandidatov,
- razvrščanje/sortiranje kandidatov,
- razgovor (intervju) s kandidati,
- testiranje kandidatov,
- ocenjevanje kandidatov,
- pridobivanje referenc o kandidatih,
- preverjanje verodostojnosti dokumentacije (npr.: verodostojnost spričevala),
- ponudba zaposlitve in
- spremljanje delovne uspešnosti izbranega kandidata.

#### 3.2.1 Opredelitev zahtev za delovno mesto

V fazi opredelitve zahtev za delovno mesto se na podlagi značilnosti delovnega mesta, ki ga je treba zapolniti (katera delovna mesta je treba zapolniti v organizaciji, se določi v procesu načrtovanja kadrov), določi zahteve, ki jih mora izpolnjevati kandidat, če želi biti izbran. Opredeli se potrebno znanje, veščine in zmožnosti, ki jih potrebuje kandidat;



opredeli se vedenjske kompetence, ki jih potrebuje kandidat, če želi uspešno delovati v organizaciji. Najbolje je, če so vedenjske kompetence opredeljene na podlagi analiz zaposlenih, ki uspešno opravljajo svoje delo, in v skladu z osnovnimi vrednotami organizacije, če želimo, da se kandidat poistoveti s kulturo organizacije; opredeli se potrebne poklicne, tehnične ali akademske kvalifikacije in potrebna usposabljanja pred začetkom dela; opredeli se potrebne izkušnje, ki jih potrebuje kandidat in na podlagi katerih se lažje napove uspešnost kandidata; opredeli se specifične zahteve z vidika znanja, veščin in zmožnosti, ki se jih pričakuje od kandidata na specifičnih področjih (npr.: razvoj novega produkta); opredeli se specifične zahteve z vidika fleksibilnosti (potovanja, mobilnost, nadure itd.), ki se jih pričakuje od kandidata (Armstrong & Taylor, 2014, str. 226-227).

### 3.2.2 Pritegniti pozornost kandidatov

Faza pritegnitve pozornosti kandidatov je ena najpomembnejših faz procesa privabljanja in izbire kandidatov. Sestavljena je iz treh korakov (Armstrong & Taylor, 2014, str. 228):

- Prvi korak je analiza prednosti in slabosti privabljanja kandidatov z namenom ustvariti znamko delodajalca (angl. employer brand) in z namenom ustvariti vrednost v očeh zaposlenega (angl. employee value proposition);
- Drugi korak je analiza zahtev za delovno mesto z namenom ugotovitve, kakšna oseba je potrebna;
- Tretji korak je identifikacija virov, iz katerih se bo pridobilo kandidata.

Pri prvem koraku analize prednosti in slabosti privabljanja kandidatov gre za analizo ugleda organizacije, kakšne pogoje dela lahko ponudijo (plača, bonusi, delovni pogoji), stopnjo varnosti zaposlitve (z vidika odpuščanja) in kakšne možnosti razvoja kariere lahko organizacija ponudi. Analiza je opravljena z namenom ustvariti ustrezno znamko delodajalca (podoba, ki organizacijo predstavlja kot dobrega delodajalca) in v okviru znamke delodajalca ustvariti vrednost v očeh zaposlenega (kaj lahko organizacija ponudi kandidatu, da se bo ta pridružil organizaciji) (Armstrong & Taylor, 2014, str. 228).

V drugem koraku se na podlagi zahtev o delovnem mestu, ki se jih opredeli v prvi fazi privabljanja in izbiranja kadrov, naredi analiza, na podlagi katere se ustvari slika, kakšnega kandidata želi organizacija imeti. V tretjem koraku pa se identificira vire, iz katerih se bo pridobilo kandidata oziroma kje bo organizacija primarno iskala potencialnega kandidata. Običajno organizacije najprej iščejo primerne kandidate znotraj organizacije (notranji viri), nato pa pogledujejo v zunanje okolje (zunanji viri). Če organizacija išče zunanje vire, uporablja različne metode iskanja (neformalna pridobivanja, družbena omrežja, oglase, agencije za zaposlovanje itd.) (Armstrong & Taylor, 2014, str. 228). Identifikacija virov, iz katerih se bo pridobilo kandidata, je eden

izmed ključnih korakov celotnega procesa privabljanja in izbiranja kadra, zato bomo v nadaljevanju temu namenili več pozornosti.

### 3.2.3 Razvrščanje/sortiranje kandidatov

V tretji fazi privabljanja in izbiranja kandidatov sledi razvrščanje oziroma sortiranje kandidatov, ki so se prijavili na razpisano delovno mesto. Običajno se od kandidata zahteva, da pošlje prijavo (izpolnjen obrazec) za delovno mesto in poleg predloži svoj življenjepis (Armstrong & Taylor, 2014, str. 234). Če organizacija sama objavi obrazec za prijavo na delovno mesto, je pri tem pomembno, da upošteva določene smernice pri izdelavi obrazca. Obrazec mora omogočati objektivno oceno kandidata; vprašanja v obrazcu morajo biti jasna, relevantna in nediskriminirajoča; obrazec naj zahteva čim manj osebnih podatkov; z namenom razširitve nabora kandidatov lahko organizacija ponudi različne možnosti in smernice za izpolnjevanje obrazcev (Pioro & Baum, 2005).

Ko organizacija prejme prijave, jih mora razvrstiti na podlagi objektivnih kriterijev. Kriterije opredelimo na podlagi zahtev, ki jih lahko razdelimo v tri različne skupine (Armstrong & Taylor, 2014, str. 234):

- bistvene – osnovne zahteve, ki jih mora izpolnjevati vsak kandidat, če želi biti upoštevan pri izboru;
- preferenčne – če kandidat izpolnjuje te zahteve, se ga bo obravnavalo prednostno (kandidat izpolnjuje zahteve, ki so z vidika organizacije bistvene);
- zaželene – zahteve, ki jih kandidatu v osnovi ni treba izpolnjevati, če želi biti upoštevan pri izboru. Te zahteve pa se upošteva, ko več kandidatov izpolnjuje bistvene in preferenčne zahteve.

Kandidate lahko glede na kriterije razvrstijo na primerne, neprimerne in kandidate, ki so na meji med primernimi in neprimernimi. Več kot je informacij in bolj kot so kriteriji jasni, lažje je razvrstiti kandidate v te tri kategorije. Ko je veliko kandidatov označenih kot primernih, je smiselno, da organizacija ponovi proces razvrščanja in pri tem zaostri kriterije (Armstrong & Taylor, 2014, str. 234).

### 3.2.4 Razgovor (intervju) s kandidati

Razgovor je osnova vsakega izbiranja kandidatov. Namen razgovora je zbrati informacije o primernosti kandidata. Prek razgovora navežemo neposredni stik s kandidatom. Prednosti razgovora so, da omogoča spraševalcu, da natančno opiše kandidatu delovno mesto in organizacijo ter mu tako omogoči še boljši vpogled v sistem delovanja organizacije, omogoča kandidatu, da zastavi dodatna vprašanja, kar se tiče pogojev dela, možnosti razvoja in usposabljanja itd., omogoča kandidatu, da sam oceni organizacijo, omogoča spraševalcu, da lahko pridobi dodatne informacije o kandidatu z vidika obrazne

mimike, načina komunikacije in telesne govornice kandidata (Armstrong & Taylor, 2014, str. 236–237).

Slabosti razgovora so, da so velikokrat neustrezni z vidika napovedovanja uspešnosti kandidata. Kakovost razgovora je odvisna od kakovosti spraševalca. Razgovor lahko temelji na subjektivnih predpostavkah spraševalca. Slabosti razgovorov se predvsem pojavljajo pri nestrukturiranih intervjujih (Armstrong & Taylor, 2014, str. 237).

Organizacija Less Annoying CRM, ki ponuja svoje storitve več kot 10.000 organizacijam po celem svetu, pri razgovoru razdeli vprašanja v tri sklope. Začnejo z enostavnimi vprašanji (na primer: »Povejte nam, kaj veste o naši organizaciji.«) z namenom pripraviti/ogreti kandidata. Sledijo vprašanja, s katerimi preverjajo kritično razmišljanje in strokovno podkovanost kandidata. Vprašanja spodbudijo kandidata, da razvije pogovor in da pokaže kreativnost. V zadnjem sklopu se pojavijo vprašanja, kjer se preverja komunikacijske in slušne sposobnosti. Vprašanja so naravnana tako, da kandidat pokaže svoje sposobnosti prenašanja informacij drugim. Vsa vprašanja so sestavljena tako, da kandidatu dajo možnost, da pokaže ali izpolnjuje zahteve organizacije in delovnega mesta. Čas razgovora traja od 45 do 90 minut (Haimann, 2020).

### 3.2.5 Testiranje kandidatov

Testiranje kandidatov je pomembno, saj pokaže zmožnosti kandidata ter inteligenčne in osebnostne lastnosti kandidata. Poznamo psihološke teste, teste zmožnosti in teste usposobljenosti. Psihološke teste delimo na teste inteligence in na osebnostne teste. Testi omogočajo sistematično in standardizirano merjenje kandidata, kar pomaga pri napovedovanju uspešnosti kandidata pri opravljanju zahtevanih nalog na delovnem mestu (Armstrong & Taylor, 2014, str. 238).

Pri testu inteligence merijo miselne sposobnosti posameznika pri reševanju intelektualnih nalog. Namen osebnostnega testa je predvidevati vedenje posameznika v različnih situacijah. Test zmožnosti prikazuje zmožnost posameznika, da razume in interpretira določene zaključke na podlagi besed, števil, predmetov in naravnih zakonov. Test usposobljenosti pokaže raven usposobljenosti kandidata za delovno mesto (tukaj se lahko testira samo kandidate, ki imajo že predhodne izkušnje oziroma predhodna usposabljanja) (Armstrong & Taylor, 2014, str. 238).

Pri razgovorih in testiranjih lahko dodamo še to, da vrstni red ni strogo določen; v nekaterih organizacijah se najprej izvede razgovor in nato testiranje; v drugih organizacijah je ravno obratno. V nekaterih organizacijah se faza testiranja kandidatov ne izvaja, ampak izvedejo s kandidati samo razgovor.

### 3.2.6 Ocenjevanje kandidatov

Faza ocenjevanja kandidatov že v določeni meri poteka vzporedno s fazami razvrščanja, razgovora in testiranja kandidatov, saj se na podlagi pridobljenih informacij sproti ocenjuje primernost kandidatov. Določene organizacije kljub temu ustvarijo ocenjevalne centre, v katerih skupino kandidatov z različnimi ocenjevalnimi tehnikami in pristopi ocenjujejo in od njih pridobivajo informacije (Armstrong & Taylor, 2014, str. 240).

Ocenjevalni centri so z vidika predvidevanja prihodnje uspešnosti kandidata manj zanesljivi kot nekatere druge metode. Schmidt in Hunter (v Armstrong & Taylor, 2014, str. 240) sta na podlagi raziskave, v kateri sta zajela podatke v obdobju 85 let, prišla do naslednjih ugotovitev, kar se tiče zanesljivosti posameznih metod predvidevanja prihodnje uspešnosti kandidata (1,0 popolna zanesljivost, 0 popolna nezanesljivost; metode so razvrščene od najbolj proti najmanj zanesljivi):

1. Kombinacija testa inteligentnosti in strukturiranega intervjuja (razgovora) – 0,63.
2. Kombinacija testa inteligentnosti in nestrukturiranega intervjuja (razgovora) – 0,55.
3. Kombinacija ocenjevalnega centra in strukturiranega intervjuja (razgovora) – 0,53.
4. Samo test inteligentnosti – 0,51.
5. Samo strukturirani intervju (razgovor) – 0,51.
6. Samo nestrukturirani intervju (razgovor) – 0,38.
7. Samo ocenjevalni center – 0,37.
8. Samo grafologija – 0,02.

Robertson in Smith (v Armstrong & Taylor, 2014, str. 240) sta na ta seznam dodala metodo testa osebnosti, ki dosega enako zanesljivost predvidevanja prihodnje uspešnosti kandidata kot ocenjevalni center (0,37).

Razlog, da je test inteligentnosti najboljša metoda za predvidevanje prihodnje uspešnosti kandidata, je v tem, da so bolj inteligentni posamezniki zmožni hitreje pridobiti več znanja, kar jim omogoča, da so pri svojem delu bolj uspešni. Raziskava je jasno pokazala, da je grafologija neuporabna z vidika predvidevanja prihodnje uspešnosti kandidata (Armstrong & Taylor, 2014, str. 241).

### 3.2.7 Pridobivanje referenc o kandidatih

Glavni namen referenc je pridobiti določene verodostojne informacije o potencialnem kandidatu, ki so bistvene za organizacijo. Gre za informacije o naravi dela pri preteklih zaposlitvah, za informacije o razlogih za zapustitev preteklega delovnega mesta in za informacije o višini pretekle plače in o evidenci prisotnosti na preteklem delovnem mestu (Armstrong & Taylor, 2014, str. 241).

Pri ocenjevanju primernosti kandidata in pri pridobivanju ter pregledu referenc kandidata je treba omeniti analizo, ki jo je opravil Van Iddekinge skupaj s svojimi sodelavci. Ob pregledu 81 raziskav so prišli do ugotovitve, da ni odvisnosti med uspešnostjo zaposlenega in delovnimi izkušnjami. Četudi je zaposleni v prejšnji organizaciji opravljal enake oziroma podobne naloge, to ne vpliva na njegovo uspešnost na trenutnem delovnem mestu. Taki rezultati so posledica napačnega pristopa organizacij pri pregledu preteklih delovnih izkušenj kandidata. Organizacijo zanima, kje je bil kandidat v preteklosti zaposlen in kakšne naloge je opravljal. Ne zanima pa jih, kako kakovostne so izkušnje (kakovost pridobljenih znanj in veščin), ki jih je pri tem pridobil (Beard, 2019). Vse to kaže na to, da se mora organizacija resno lotiti ocenjevanja kandidatov in pregleda njihovih referenc, če želi izbrati primerne kandidata. Čeprav organizacija dobro opredeli kriterije ocenjevanja, se (vsaj glede na zgornjo analizo Van Iddekinge in sodelavcev) prepogosto dogaja, da kandidata ocenijo na podlagi ugleda organizacije/organizacij, v kateri/katerih je bil v preteklosti zaposlen kot na podlagi dejansko pridobljenih kompetenc kandidata.

### 3.2.8 Preverjanje verodostojnosti dokumentacije

Še vedno se preveč pogosto dogaja, da kandidati goljufajo z vidika verodostojnosti dokumentacije (spričevalo, delovne izkušnje, potrdila o usposabljanjih itd.), ki jo predložijo. To ima lahko negativne posledice ne samo za kandidata, ampak tudi za organizacijo, ki takega kandidata zaposli. Organizacija lahko nosi posledice tako z vidika ugleda kot s finančnega vidika. Priporočljivo je, da organizacija podatke kandidata preveri pri izobraževalnih ustanovah, preteklih delodajalcih in pri drugih ustanovah, ki izdajajo potrdila o usposobljenosti (Armstrong & Taylor, 2014, str. 240–241).

### 3.2.9 Ponudba zaposlitve

Lahko rečemo, da gre za zadnjo fazo procesa privabljanja in izbiranja kadra. Organizacija ponudi zaposlitev kandidatu, ki se je izkazal kot najbolj primeren za razpisano delovno mesto. Pri vsem tem je treba še dodati, da mora kandidat pred začetkom dela v organizaciji uspešno opraviti zdravniški pregled.

### 3.2.10 Spremljanje delovne uspešnosti izbranega kandidata

Pri spremljanju delovne uspešnosti izbranega kandidata gre bolj za nek stalen proces, ki ga mora izvajati organizacija, da prejme povratne informacije o ustreznosti kandidata. Redno spremljanje izbranih kandidatov omogoča organizaciji hitro reakcijo v primeru, če nastopijo težave; organizaciji omogoča, da prejme informacije, s katerimi lahko izboljša proces privabljanja in izbiranja kadrov; organizaciji omogoča, da prejme informacije, ki jih lahko uporabi pri načrtovanju novih kadrov itd. Čeprav gre za pomemben proces, samo

tretjina ameriških organizacij redno in sistematično spremlja, ali so njihove prakse privabljanja in izbiranja kadrov uspešne z vidika zaposlovanja pravih kadrov (Cappelli, 2019).

### 3.3 Znamčenje delodajalca

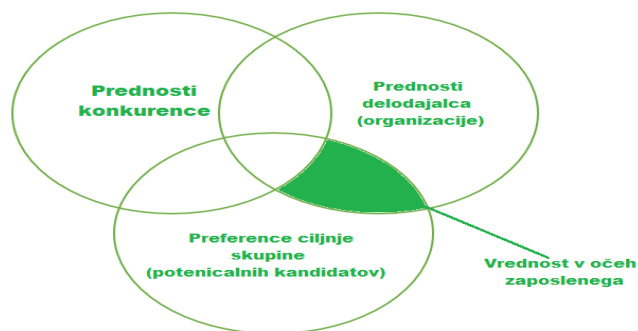
Znamka delodajalca in vrednost v očeh zaposlenih predstavljata enega izmed ključnih dejavnikov pri uspešnem privabljanju kadrov. Znamčenje delodajalca (angl. employer branding) temelji na ideji, da mora delodajalec prepričati potencialnega kandidata. Pri tem se mora zavedati, da je število primernih kandidatov na trgu dela omejeno. V preteklosti je bilo stanje drugačno, in sicer je bila bolj vloga talentiranega kandidata, da prepriča delodajalca, da je on pravi kandidat za njihovo organizacijo. V čedalje bolj konkurenčnem poslovnem svetu, kjer poteka tako imenovana »vojna za talente«, se je situacija spremenila in mora tudi organizacija vložiti velike napore, da lahko privabi najboljše talente (Trost, 2020, str. 82–83).

Mosley (2014, str. 9) opredeljuje blagovno znamko delodajalca kot celoto vseh misli in občutkov (resničnih ali neresničnih; pozitivnih ali negativnih; posrednih ali neposrednih itd.), ki jih ljudje povezujejo z delodajalcem. Po njegovih besedah ima vsaka organizacija svojo znamko, ne glede na to ali organizacija načrtno določi svojo podobo ali pa je ne določi.

Ustvariti vrednost v očeh zaposlenega je ključni proces v okviru znamke delodajalca. Gre za ustvarjanje obljube delodajalca, ki se zdi atraktivna v očeh ciljne skupine (potencialnih kandidatov) in ki na avtentičen način kaže prednosti delodajalca (organizacije). Bistvo vsega je, da delodajalec poda prepričljiv odgovor, zakaj si nek kandidat želi delati v njihovi organizaciji (Trost, 2020, str. 83). Vrednost v očeh zaposlenega predstavlja izbran seznam ključnih lastnosti organizacije, s katerimi želi, da se jo povezuje (Mosley, 2014, str. 9). Kakor lahko vidimo na sliki 5, se vrednost v očeh zaposlenega ustvarja v coni prekrivanja delodajalčevih prednosti (v primerjavi s konkurenco) in preferenc, ki jih ima ciljna skupina (Trost, 2020, str. 83).

Organizacija se mora zavedati, da na ugled znamke delodajalca močno vpliva blagovna znamka organizacije. Zavedati se mora, da potencialni kandidat gleda na organizacijo tudi skozi prizmo blagovne znamke (potencialni kandidat v velikih primerih predstavlja tudi stranko organizacije). To ima lahko negativne posledice na ugled znamke delodajalca (npr.: L'Oreal težko privablja moške kandidate, ker je večina njihovih produktov namenjenih ženski populaciji). Zato je potrebno, da organizacija gleda na pojem znamka celovito in se tako izogne medsebojnemu izključevanju blagovne znamke in znamke delodajalca (Mosley, 2014).

Slika 5: Poenostavljena logika vrednosti v očeh zaposlenega



Vir: Trost (2020).

V kontekstu znamčenja delodajalca je zelo pomemben korak pozicioniranje znamke delodajalca. Pozicioniranje znamke delodajalca nastane, ko organizacija ustvari vrednost v očeh zaposlenih. Z drugimi besedami: ko organizacija izbere ključne lastnosti, po katerih želi biti prepoznavna (vrednost v očeh zaposlenih), hkrati izbere pozicijo na trgu. Ključno je, da organizacija izbere lastnosti, ki bodo pritegnile pozornost primernih kandidatov z vidika njenih potreb. S tem, ko organizacija izbere pozicijo z vidika znamke delodajalca, se v očeh potencialnih kandidatov organizacija diferencira od svojih konkurentov v panogi (Mosley, 2014). V poslovnem svetu obstaja 8 glavnih področij, na katera se pozicionirajo posamezne organizacije (znamke delodajalca) (Mosley, 2014, str. 112–119):

- Status predstavlja področje, na katerem se prek znamke delodajalca pozicionirajo organizacije, ki želijo s svojo vrednostjo v očeh zaposlenih poudariti moč, (finančno) stabilnost, samozavest in dolgoživost organizacije.
- Poslanstvo predstavlja področje, na katerem se prek znamke delodajalca pozicionirajo organizacije, ki želijo s svojo vrednostjo v očeh zaposlenih poudariti usmerjenost organizacije v družbeno odgovornost, vrednote, stranke in usmerjenost v dolgoročne cilje.
- Skupinsko delo predstavlja področje, na katerem se prek znamke delodajalca pozicionirajo organizacije, ki želijo s svojo vrednostjo v očeh zaposlenih poudariti, da organizacija temelji na sodelovanju, skrbi in spoštovanju, družabnosti in zabavi ter na raznolikosti in vključenosti.
- Avtonomija predstavlja področje, na katerem se prek znamke delodajalca pozicionirajo organizacije, ki želijo s svojo vrednostjo v očeh zaposlenih poudariti, da organizacija spodbuja opolnomočenje, avtoritativnost in zanesljivost, odprtost in zaupanje ter prilagodljivost.
- Inovativnost predstavlja področje, na katerem se prek znamke delodajalca pozicionirajo organizacije, ki želijo s svojo vrednostjo v očeh zaposlenih poudariti kreativnost, pogum, iznajdljivost in podjetnost kot glavne vrednote organizacije.

- Učenje predstavlja področje, na katerem se prek znamke delodajalca pozicionirajo organizacije, ki želijo s svojo vrednostjo v očeh zaposlenih poudariti, da je osredotočenost organizacije na učenju ter na osebnem in profesionalnem razvoju zaposlenih.
- Napredovanje predstavlja področje, na katerem se prek znamke delodajalca pozicionirajo organizacije, ki želijo s svojo vrednostjo v očeh zaposlenih poudariti različne karierne priložnosti, ki jih ponuja organizacija, in možnost grajenja kariere v organizaciji.
- Uspešnost predstavlja področje, na katerem se preko znamke delodajalca pozicionirajo organizacije, ki želijo s svojo vrednostjo v očeh zaposlenih poudariti, da organizacija stremi k odličnosti, dinamičnosti in odločnosti.

Glavne koristi uspešnega znamčenja delodajalca (Mosley, 2014):

- Boljše ciljanje na primerne kandidate: S tem, ko organizacija načrtno opredeli ključne lastnosti, se zmanjša število neprimernih kandidatov.
- Racionalizacija stroškov: Načrtno in uspešno znamčenje (ki upošteva in vključi vse dejavnike) omogoča nižje stroške, saj nato ni potrebe po več različnih ad hoc pristopih (z enim pristopom v celoti nadomestimo več posameznih pristopov, ki so bili namenjeni vsak svojemu delu).
- Povečanje prepoznavnosti: Jasno opredeljena, konsistentna in prepoznavna znamka ustvarja večjo prepoznavnost in bolj kredibilen ugled organizacije.
- Povečanje bazena talentov: Uspešna znamka delodajalca poveča raven priporočil in zagovorništva ter organizaciji omogoči izbiranje primerne kandidata med večjim številom talentov.
- Cenejše zaposlovanje: Uspešna znamka delodajalca omogoča, da organizacija pridobi primerne kandidata ceneje, saj kandidata bolj prepričajo z vidika imidža (zgodbe) organizacije in ne toliko z vidika visoke plače (kandidat je pripravljen sprejeti nižjo plačo, če ve, da bo lahko v novi organizaciji izkoristil svoj potencial).
- Zmanjšane fluktuacije zaposlenih: Uspešno znamčenje zmanjša število neprimernih kandidatov, kar posledično vpliva tudi na nižjo fluktuacijo zaposlenih.

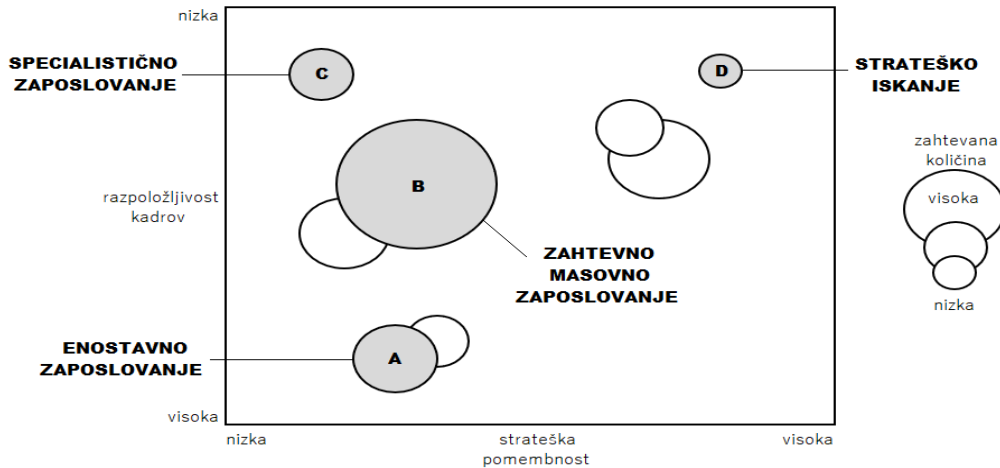
### **3.4 Strategija privabljanja in izbiranja kadrov**

Organizacija se mora glede na potrebe, ki jih ima glede novih kadrov, odločiti, kakšno strategijo privabljanja in izbiranja kadrov bo zasledovala. Potrebe po kadrih so različno strateško pomembne za organizacijo, in sicer z vidika, kako pomembno vlogo bo nov kader imel v organizaciji (strateška pomembnost iskanega delovnega mesta). Pri opredelitvi strategije mora poleg lastnih želja upoštevati tudi trenutno stanje glede razpoložljivosti novih kadrov (kandidatov). Organizacija mora imeti na voljo različne strategije, da se lahko primerno odzove na različne scenarije (scenarij je odvisen od strateške pomembnosti in razpoložljivosti kadrov) (Trost, 2020).



Trost (2020, str. 97) navaja štiri različne scenarije (slika 6), na podlagi katerih organizacija izbere oziroma opredeli svojo strategijo. To so scenarij enostavnega zaposlovanja (A), scenarij zahtevnega masovnega zaposlovanja (B), scenarij specialističnega zaposlovanja (C) in scenarij strateškega iskanja (D).

*Slika 6: Štirje scenariji, ki se pojavljajo pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov*



*Vir: Trost (2020).*

Scenarij enostavnega zaposlovanja so organizacije v preteklosti razumele kot nekaj običajnega ne glede na profil delovnega mesta oziroma profil iskanega kandidata. V sedanjosti se tak scenarij pojavlja, ko organizacija išče kandidate za strateško nepomembna delovna mesta. Predpostavlja se, da obstaja veliko povpraševanje po prostih delovnih mestih. Ljudje aktivno iščejo zaposlitev, zato je za organizacijo enostavno izbrati primerne kandidate. Pristop organizacije k privabljanju in izbiranju kandidatov je enostaven. Izbere se tradicionalne metode privabljanja kadrov, kot je na primer oglas na zavodu za zaposlovanje. Za organizacijo ni smiselno, da pri takem scenariju za privabljanje in izbiranje kadrov nameni veliko sredstev in truda (Trost, 2020, str. 97–98).

Pri scenariju zahtevnega masovnega zaposlovanja organizacije potrebujejo sorazmerno veliko število novih kadrov. Običajno gre za delovna mesta, ki predstavljajo ozko grlo organizacije. Problem, ki lahko nastane, je, da razpoložljivost kadrov ne dosega povpraševanja organizacije (na primer: pomanjkanje medicinskih sester v kliničnem centru). Naloga organizacije oziroma MČV je, da zagotovi primeren sistem privabljanja kadrov (s tem je mišljeno, da ustvarijo vrednost v očeh zaposlenih, ki bo prepričala čim več kandidatov), da ustvarijo komunikacijske kanale, prek katerih bodo dostopali do potencialnih kandidatov, in da proces privabljanja poteka na ravni celotne organizacije (vključevanje ostalih poslovnih funkcij) (Trost, 2020, str. 96–98).

Scenarij specialističnega zaposlovanja se pojavlja, ko organizacija povprašuje po specifičnem kadru, katerega razpoložljivost je nizka. Gre za iskanje redkih strokovnjakov (za specifična opravila), ki jih potrebuje organizacija. Za organizacijo ni pomembno, da

najde najboljšega strokovnjaka, ampak je predvsem važno, da ga najde, kar pa lahko predstavlja veliko težavo. Za organizacijo je pomembno, da ustvari specifično vrednost v očeh zaposlenega, da aktivno išče kandidata in da so v iskanje intenzivno vključene vse poslovne funkcije. Večina organizacij se privabljanja in iskanja kadrov v scenariju specialističnega zaposlovanja loti na enak način kot pri scenariju enostavnega zaposlovanja, kar vodi v frustracije, izgubo časa in v neuspeh (Trost, 2020, str. 97–99).

Scenarij strateškega iskanja nastopi, ko organizacija išče ključne kadre. Pri tem scenariju gre za iskanje strateško zelo pomembnih kadrov. Pri scenariju strateškega iskanja želimo privabiti najboljše kadre, kar jih je na razpolago. Pri zgornjih treh scenarijih so procesi privabljanja in izbiranja kadrov do določene mere standardizirani. Pri scenariju strateškega iskanja je bolj smotrno, da se proces prilagaja od primera do primera. Ključna vprašanja, ki si jih mora zastaviti organizacija in posledično MČV, so: Koga ali kaj iščemo in zakaj? Koga ali česa ne iščemo? Kateri so naši zunanji viri in kateri so naši notranji viri, s katerimi si lahko pomagamo? Kaj lahko ponudimo oziroma kaj želimo ponuditi? (Trost, 2020, str. 99–100).

Morebitni visoki stroški, ki nastanjajo pri iskanju strateško pomembnih kadrov, niso ključnega pomena (seveda dokler koristi novega kadra presegajo stroške, kot smo omenili zgoraj). Zato se določene organizacije v teh primerih odločajo za agencije, ki izključno iščejo take kadre (angl. executive search firms). Predvsem se odločajo za te agencije, ko je iskanje kadrov globalno (Trost, 2020, str. 100).

V okviru tega magistrskega dela lahko rečemo, da gre v primeru prvih dveh scenarijev za iskanje človeških virov, ki strateško niso zelo pomembni za organizacijo in se zato od njih ne pričakuje, da bodo ustvarjali dodano vrednost. S tega vidika organizacija v njih ne vidi človeškega kapitala. V primeru scenarija specialističnega zaposlovanja in scenarija strateškega iskanja organizacija išče človeške vire, ki imajo človeški kapital in bodo tako zmožni ustvarjati dodano vrednost organizacije, kar bo omogočalo dolgoročen obstoj organizacije. Zato je ključna (strateška) vloga sodobnega MČV na področju privabljanja in izbiranja kadrov ravno v scenariju strateškega iskanja.

Z vidika strategije privabljanja in izbiranja kadrov lahko organizacija pristopi k iskanju primernih kandidatov pasivno ali aktivno. Pasiven pristop temelji na tem, da se primerne kandidate išče samo v obdobju, ko se pojavi prosto delovno mesto. Čim se to delovno mesto zapolni z ustreznim kandidatom, organizacija ne išče več novih kandidatov. Pri pasivnem pristopu je organizacija zadržana in se ne ozira na samoiniciativne kandidate, ki se ponujajo organizaciji. Pri pasivnem pristopu je iskanje primernih kandidatov v pristojnosti samo funkcije MČV (Trost, 2020, str. 91–92).

Na drugi strani pri aktivnem pristopu organizacija neprestano išče oziroma pogleduje po primernih kandidatih ne glede na dejanske potrebe. Organizacija želi vzpostaviti dolgoročen odnos s potencialnimi kandidati. Organizacija neposredno pristopi do

kandidatov (tako imenovano »vojno za talente« vzame dobesedno). Metode iskanja so velikokrat na robu etičnega in zakonsko dovoljenega. Z iskanjem primernih kandidatov se ukvarja celotna organizacija (organizacija se redno zanaša na priporočila in poznanstva svojih zaposlenih) (Trost, 2020, str. 93–94).

### **3.5 Privabljanje in izbiranje kadrov z vidika notranjih in zunanjih virov**

Eno izmed ključnih vprašanj pri privabljanju in izbiranju kadrov je, ali naj organizacija novega zaposlenega poišče znotraj (notranji vir) ali zunaj (zunanji viri) organizacije. Glavna dva razloga, da organizacije posegajo po notranjih virih, sta da slednji poznajo delovanje organizacije (organizacijsko kulturo) in da so razvili specifične veščine, ki so pomembne za organizacijo. Prav tako privabljanje in izbiranje kadrov iz notranjih virov povzroča manj negotovosti. To je pomembno predvsem z vidika stroškov, ko organizacija izbere neprimerne kandidata. Notranje zaposlovanje lahko med drugim predstavlja tudi spodbudo za zaposlene. Če zaposleni vedo, da morajo za napredovanje na boljše delovno mesto tekmovati samo z zaposlenimi znotraj organizacije (malo dodatnega truda lahko bistveno poveča njihove možnosti za napredovanje), bodo bolj motivirani, kot če bi za napredovanje tekmovali še s številnimi zunanjimi kandidati. Organizacija lahko pri tem izbere strategijo pristranskosti do notranjih virov, kar pomeni, da pripelje zunanjega kandidata samo takrat, ko je ta bistveno bolj sposoben od notranjih kandidatov. Seveda se pri tem poveča riziko, da organizacija zaposli neprimerne kandidata. Prav tako lahko prihaja do napačne motiviranosti zaposlenega: zaposleni vložijo premalo truda v opravljanje trenutnih nalog (na trenutnem delovnem mestu) ter preveč časa posveča pridobivanju znanj in veščin, ki jih bo potreboval (če bo izbran) na višjem položaju (DeVaro, 2020).

Privabljanje in izbiranje kadrov iz zunanjih virov ima tudi svoje prednosti. Zunanji zaposleni prinašajo sveže ideje v organizacijo. Zunanji zaposleni so neodvisni in so zato manj dovzetni za neproduktivne vplive sodelavcev. Nabor potencialnih kandidatov za organizacijo je z upoštevanjem zunanjih virov mnogo večji, še posebej, če se organizacija trudi ustvariti široko mrežo ljudi in če veliko vlaga na področju privabljanja in izbiranja kadrov. Ko kandidat iz zunanjih virov zasede prosto delovno mesto, pri tem ne ustvari drugega prostega delovnega mesta v organizaciji. Medtem pri zaposlovanju notranjega kandidata eno delovno mesto zapolni, drugo pa postane prazno (DeVaro, 2020).

Raziskave na področju notranjega ali zunanjega zaposlovanja so ponudile številne podatke:

- Organizacije 60 % kadrov za nova delovna mesta poiščejo znotraj organizacije (napredovanje (angl. internal promotions); premestitev – delovno mesto na isti ravni hierarhije (angl. internal horizontal moves); degradiranje (angl. internal demotion));

40 % kadrov poiščejo zunaj organizacije (angl. external promotions, external horizontal moves, external demotion) (DeVaro, Kauhanen & Valmari, 2019).

- Glede na posamezne kategorije organizacije največ uporabljajo zunanje horizontalno zaposlovanje (angl. external horizontal moves; 33 %); sledita notranje horizontalno zaposlovanje oziroma premestitev (27 %) in notranje napredovanje (25 %) (DeVaro, Kauhanen & Valmari, 2019).
- Z večanjem pomembnosti delovnega mesta (bližje kot gremo vodilnim delovnim mestom v organizaciji) se večja uporaba metode notranjega napredovanja (DeVaro, Kauhanen & Valmari, 2019).
- Zaposleni, ki so horizontalno zamenjali (menjava delovnega mesta znotraj iste ravni hierarhije) delovno mesto (zaposleni, tako iz notranjih kot zunanjih virov), so višje izobraženi in imajo več delovnih izkušenj organizacije od tistih, ki so na enako delovno mesto napredovali znotraj organizacije (DeVaro, Kauhanen & Valmari, 2019).
- Večina »horizontalnih zaposlenih« prihaja iz zunanjih virov (83 %) (DeVaro, Kauhanen & Valmari, 2019).
- Zaposleni, ki so napredovali znotraj organizacije, so dosegli večjo uspešnost od uspešnosti, ki so jo »horizontalni« zaposleni dosegli v letu pred приходom na novo delovno mesto (DeVaro, Kauhanen & Valmari, 2019).
- Zaposleni iz zunanjih virov imajo v povprečju višjo izobrazbo in več izkušenj od zaposlenih iz notranjih virov (Bidwell, 2011).
- Zaposleni, ki so napredovali znotraj organizacije, so v primerjavi z zaposlenimi iz zunanjih virov v prvih dveh letih zaposlitve na novem delovnem mestu v povprečju bolj uspešni (Bidwell, 2011).
- Zaposleni iz zunanjih virov imajo v povprečju 18 % višje plače od zaposlenih iz notranjih virov (Bidwell, 2011).
- Če imata notranji in zunanji kandidat podobne kompetence, organizacije večinoma izberejo notranjega kandidata (DeVaro, 2020).
- Večje organizacije pogosteje iščejo generalne direktorje iz notranjih virov kot manjše organizacije (DeVaro & Morita, 2013).
- Organizacije, ki imajo hierarhijo »bottom-heavy« (sorazmerno veliko število zaposlenih na nižjih ravneh organizacije in sorazmerno malo število zaposlenih na višjih ravneh organizacije), se pri iskanju kadrov bolj zanašajo na notranje vire (DeVaro & Morita, 2013).
- Organizacije, ki bolj vlagajo v usposabljanje svojih zaposlenih, bolj uporabljajo notranje vire (DeVaro & Morita, 2013).
- Zaposleni, ki je dlje časa zaposlen v isti organizaciji, ima večjo možnost, da bo prek notranjega napredovanja prišel na enega izmed vodilnih položajev kot pa prek zunanjega napredovanja (Frederiksen & Kato, 2018);

Zgornji podatki kažejo, da se organizacija, ko išče kadre (predvsem vodilne), bolj zanaša na notranje vire. Kot smo zapisali zgoraj, se organizacija s tem, ko zaposli kandidata iz

notranjih virov, zaščiti pred rizikom negotovosti, saj kandidata dobro poznajo. Pri vodilnih delovnih mestih, si organizacija težko privoščiti zaposliti neprimerne kandidata, saj ima lahko to hude posledice za delovanje celotne organizacije. Prav tako je z vidika organizacije logično, da možnost ponudi primernemu notranjemu kandidatu, ki je razvil specifičen človeški kapital (z vidika organizacije) in ki pozna delovanje organizacije. Specifičen človeški kapital je razvil tudi prek usposabljanj, ki jih je organizirala organizacija oziroma MČV, zato je še en razlog več, da organizacija zaposli notranjega kandidata in tako upraviči stroške usposabljanja. Vseeno pa je treba omeniti, da so zunanji zaposleni v povprečju višje izobraženi in imajo več delovnih izkušenj. To pomeni, da imajo, kljub temu da so na začetku v povprečju manj uspešni od notranjih zaposlenih (kar prikazujejo tudi zgornje raziskave), potencial (zaradi višje izobrazbe in več delovnih izkušenj), da so na dolgi rok v povprečju bolj uspešni. Zunanji zaposleni imajo v povprečju višje plače, kar je še eden izmed razlogov, zakaj določene organizacije preferirajo notranje vire.

Podatka, da organizacije največ uporabljajo metode zunanjega horizontalnega zaposlovanja in da se pri zapolnjevanju najvišjih mest v organizaciji bolj ozirajo po notranjih virih, potrjujeta zgornje navedbe o sodobni vlogi MČV, in sicer da je naloga sodobnega MČV pripeljati v organizacijo talent (metoda zunanjega horizontalnega zaposlovanja), razviti njegov človeški kapital in nato ta zaposleni prek notranjega napredovanja (notranjih virov) zasede vodilno delovno mesto v organizaciji. Da se MČV res ozira samo za najboljšimi talenti, potrjuje zgornji podatek, ki smo ga že omenili, in sicer da so zunanji zaposleni v povprečju bolj izobraženi in imajo več delovnih izkušenj. Seveda mora v določenih situacijah organizacija za vodilne položaje privabljeti in izbirati kadre iz zunanjih virov in takrat govorimo o scenariju strateškega iskanja.

### **3.6 Pomen družbenih omrežij pri privabljanju in izbiranju kadrov**

Kot smo omenili ima digitalizacija pomemben vpliv na razvoj MČV. Pomemben vpliv ima digitalizacija tudi na proces privabljanja in izbiranja kadrov. Organizaciji je omogočila, da poleg tradicionalnih metod za iskanje kadrov (oglasil na zavodu za zaposlovanje, oglasi v tiskanih medijih, iskanje prek agencij za zaposlovanje, neformalna priporočila ...) uporablja tudi modernejše metode iskanja kadrov. Kot glavno sodobno metodo za privabljanje in izbiranje kadrov organizacije uporabljajo družbena omrežja (Abdul, Wang & Li, 2020). Po podatkih ankete podjetja Harvey Nash iz leta 2019 je razvoj tehnologije povzročil, da organizacije več zaposlujejo neposredno brez posredovanja različnih agencij za zaposlovanje. Od leta 2015 do leta 2019 se je delež zaposlenih neposredno brez posredovanja agencij povečal za 12 odstotnih točk, in sicer z 28 na 40 % (Harvey Nash, 2019).

Družbena omrežja organizacijam omogočajo obsežen vir informacij o potencialnih kandidatih. LinkedIn, Facebook, Twitter so glavna družbena omrežja organizacij,

uvrščenih na lestvici Fortune 500 (Robles, 2020). Družbena omrežja ponujajo hitrost, učinkovitost ter sposobnost ciljanja in privabljanja ustreznih kandidatov (Emanuele, 2018). Informacije, ki jih posredujejo družbena omrežja, povečujejo verjetnost, da bo organizacija izbrala kandidata na podlagi profesionalizma, učinkovitih komunikacijskih veščin in močnih priporočil s strani drugih (Robles, 2020). Carrillat, d'Astous in Grégoire (v Abdul, Wang & Li, 2020) so pokazali, da je zaradi družbenih omrežji proces privabljanja in izbiranja kadrov postal bolj dinamičen, relacijski in avtentičen. Številni avtorji (Singh & Sharma, 2014; Khullar, Pandey & Read, 2014; Dutta, 2014; Hunt, 2014) so prišli do ugotovitve, da družbena omrežja omogočajo organizacijam spremljanje pasivnih kandidatov, torej tistih, ki aktivno ne iščejo nove zaposlitve, ampak so vseeno prisotni na družbenih omrežjih (glavno vlogo ima na tem področju družbeno omrežje LinkedIn). Tradicionalne metode iskanja so pri tem omejene.

Davison, Bing, Kluemper in Roth (2016, str. 24–33) navajajo tri elemente, ki lahko vplivajo na primernost družbenih omrežij za namen izbiranja kadrov. Gre za elemente standardizacije, zanesljivosti in uporabnosti, ki se med seboj prepletajo. Razlike med platformami, variacija dostopnih informacij o kandidatih in posledično neenotno ocenjevanje kandidatov predstavljajo problem družbenih omrežij z vidika standardizacije. Če se problema standardizacije ne reši, lahko to privede do neuporabnosti družbenih omrežij, saj se kandidate težko objektivno primerja med seboj in je posledično težko izbrati primerne kandidata. Zanesljivost in uporabnost družbenih omrežij z vidika izbiranja kadrov se opredeljujeta s številom napačnih izbir kandidatov, kot posledica uporabe družbenih omrežij.

V Evropski uniji je v letu 2019 28 % podjetij (organizacij) uporabljalo družbena omrežja z namenom privabljanja kadrov. Leta 2013 je bilo takih podjetij 9 %. V Sloveniji je v letu 2019 družbena omrežja z namenom privabljanja kadrov uporabljalo 20 % podjetij, kar pomeni, da so slovenska podjetja pod povprečjem Evropske unije. Med državami Evropske unije je bila na tem področju na prvem mestu v letu 2019 Malta (65 % podjetij je uporabljalo družbena omrežja z namenom privabljanja kadrov); sledili sta ji Nizozemska (60 %) in Danska (54 %). Delež malih podjetij (od 10 do 49 zaposlenih), ki so uporabljala družbena omrežja z namenom privabljanja kadrov, je v Sloveniji v letu 2019 znašal 17 %. Delež srednje velikih podjetij (od 50 do 249 zaposlenih), ki so uporabljala družbena omrežja z namenom privabljanja kadrov, je v Sloveniji v letu 2019 znašal 27 %. Delež velikih podjetij (250 ali več zaposlenih), ki so uporabljala družbena omrežja z namenom privabljanja kadrov, je v Sloveniji v letu 2019 znašal 55 % (Eurostat, 2020). Ugotovimo lahko, da se z večanjem podjetja (glede na število zaposlenih) večja pomembnost družbenih omrežij na področju privabljanja kadrov. V primerjavi s podjetji iz drugih držav Evropske unije v Sloveniji zaostajajo predvsem mala in srednje velika podjetja. Na drugi strani pa so velika slovenska podjetja blizu povprečja Evropske unije (med velikimi podjetji) pri uporabi družbenih omrežij z namenom privabljanja kadrov (Eurostat, 2020).

Organizacija mora za uspešno uporabo družbenih omrežji z vidika privabljanja in izbiranja kadrov slediti šestim korakom (Black, Washington & Schmidt, 2016, str. 207–208):

1. Iskanje: Organizacija mora poiskati ustrezna družbena omrežja z vidika privabljanja in izbiranja kadrov. Pri tem si lahko pomaga z iskanjem po spletu, z informacijami iz drugih organizacij in z informacijami iz različnih raziskav s tega področja.
2. Označevanje: Organizacija mora na družbenih omrežjih, prepoznati in označiti različna besedila in slike, ki se navezujejo na privabljanje in izbiranje kadrov. Nato lahko organizacija spletna mesta in bloga z enakimi ali podobnimi oznakami poveže skupaj, kar njim in uporabnikom omogoča hitro iskanje in prehajanje med sorodnimi vsebinami.
3. Ocenjevanje: Organizacija mora razviti sistem za razvrščanje družbenih omrežij glede na relevantnost in uporabnost (z vidika organizacije). To bo omogočalo organizaciji, da oceni, kako pomembne so posamezne informacije za njihovo delovanje.
4. Komentiranje: S pomočjo komentiranja lahko organizacija vzpostavi sodelovanje s svojo skupnostjo in tako lahko posledično pride do pomembnih informacij. Organizacija mora pri tem paziti na relevantnost pridobljenih informacij.
5. Posodabljanje: Organizacija mora biti na tekočem z novostmi z vidika privabljanja in izbiranja kadrov. Novo pridobljene informacije iz družbenih omrežij mora organizacija shranjevati in tako redno posodabljati obstoječ sistem.
6. Kontekstualizacija: Organizacija mora informacije, pridobljene z družbenih omrežij, postaviti v kontekst, ki se navezuje na proces privabljanja in izbiranja kadrov. V večini primerov najbolj popularne platforme (npr. Facebook) niso posebej prilagojene privabljanju in izbiranju kadrov, zato mora organizacija biti pozorna pri razumevanju konteksta, ko dela določene zaključke.

Trajna uporaba družbenih omrežij z vidika privabljanja in izbiranja kadrov omogoča vzpostavitev avtomatiziranega sistema (z možnostjo človeškega pregleda) (Black, Washington & Schmidt, 2016, str. 208). To pomeni stalen pritok relevantnih informacij, do katerih lahko prek notranjega omrežja organizacije, enostavno dostopajo številni zaposleni z različnih oddelkov organizacije. S tem proces privabljanja in izbiranja kadrov postane strateško pomemben z vidika celotne organizacije.

Pri privabljanju in izbiranju kadrov prek družbenih omrežij mora organizacija paziti na verodostojnost kandidatov, ki se pojavljajo na družbenih omrežjih. Prvi korak je, da organizacija preveri verodostojnost družbenih omrežij, na katerih išče primerne kandidate. Organizacija mora preveriti, ali je bil protokol identifikacije kandidata ustrezno izpeljan s strani platforme. Organizacija pri tem preveri, ali sta profil kandidata in njegova vsebina dejansko povezana s pravim (potencialnim) kandidatom (kandidat lahko ustvari profil z lažnimi podatki). V drugem koraku mora organizacija preveriti izvor informacij, ki se pojavljajo na profilu potencialnega kandidata. Organizacija mora preveriti verodostojnost izobrazbe in referenc, vidnih na profilu kandidata, ter vsebino

besedil, slik in posnetkov, ki jih objavlja kandidat. V zadnjem koraku organizacija oceni stopnjo verodostojnosti kandidata in se odloči, kakšen vpliv ima to na izbor kandidata (Black, Washington & Schmidt, 2016, str. 208–211). Organizacija mora pri uporabi družbenih omrežij z namenom privabljanja in izbiranja kadrov prav tako paziti na zakonske predpise in etiko. Določene informacije so zelo koristne za organizacijo, vendar so lahko nezakonite oziroma sporne z etičnega vidika (Landers & Schmidt, 2016, str. 6).

### **3.7 Privabljanje in izbiranje kadrov v slovenskih organizacijah**

Babnik (v Babnik & Dermolj, 2013, str. 61) je v raziskavi iz leta 2012, v katero je bilo vključenih 15 slovenskih organizacij (različne dejavnosti, različne lastniške strukture), pridobil podatke o uveljavljenosti MČV v slovenskih organizacijah. Na področju privabljanja kadrov je prišel do ugotovitve, da je najbolj uveljavljena praksa privabljanja kadrov štipendiranje dijakov in študentov (58,1 % organizacij je izvajalo to prakso). Na drugem mestu je praksa privabljanja novih kadrov z oglaševanjem v medijih (54,5 %), na tretjem mestu je praksa letne izdelave načrta kadrov (50,7 %) in na četrtem mestu praksa privabljanja novih kadrov s pomočjo agencij za zaposlovanje (21,4 %). Na področju izbiranja kadrov je najbolj uveljavljena praksa v slovenskih organizacijah, zaposlitveni intervju (76,7 %). Na drugem mestu sledi realistični razgovor (64,9 %), na tretjem mestu je pregled referenc o predhodnih delovnih izkušnjah (39,9 %), na četrtem mestu pa je psihološko testiranje kandidata (37,4 %).

### **3.8 Trendi privabljanja in izbiranja kadrov v letu 2021**

Epidemija covid-19 je vplivala tudi na proces privabljanja in izbiranja kadrov. LinkedIn je s pomočjo ankete, v kateri je sodelovalo več kot 1500 strokovnjakov, s pomočjo podatkov iz njihove platforme in s pomočjo poglobljenih intervjujev opredelil 6 trendov na področju privabljanja in izbiranja kadrov v letu 2021 (Lewis, 2020):

1. Še večji pomen na notranji mobilnosti kadrov (zagotavljanje kadrov iz notranjih virov). V letu 2020 se je kot posledica epidemije covid-19 notranja mobilnost povečala za skoraj 20 %. Anketa je pokazala, da polovica strokovnjakov meni, da se bodo sredstva, namenjena privabljanju kadrov (od zunaj), zmanjšala.
2. Trendi v poslovnem svetu gredo v smeri večje raznolikosti znotraj organizacij, zato bo proces privabljanja in izbiranja kadrov igral ključno vlogo pri zagotavljanju raznolikosti v organizacijah.
3. Virtualno privabljanje in izbiranje kadrov bo ostalo pomembno tudi po koncu epidemije covid-19. 70 % strokovnjakov meni, da bo virtualno privabljanje in izbiranje kadrov postalo nov standard na tem področju. S tega vidika bodo morale tiste organizacije, ki še niso prilagodile procesov virtualnemu načinu privabljanja in izbiranja kadrov, to narediti v bližnji prihodnosti, če želijo ostati konkurenčne.



4. Trend organizacij gre v smeri čedalje večjega deleža oddaljenih delovnih mest (angl. remote jobs) z namenom nižjih stroškov in možnosti večje geografske razpršenosti zaposlenih. Rekruterji bodo s svojim znanjem o tem, kje najti prave kandidate in kaj si ti kandidati želijo, zmožni pomagati organizaciji do večjega bazena potencialnih kandidatov, ki so geografsko lahko močno oddaljeni od sedeža organizacije. To posledično pomeni, da bodo rekruterji pomagali organizaciji do večjega števila oddaljenih delovnih mest.
5. Znamka delodajalca bo temeljila na empatiji in dejanjih. V času epidemije covid-19 je za organizacije pomembno, da pomagajo zaposlenim, strankam in skupnosti, saj bo to imelo pomemben vpliv na organizacijo v prihodnje. Organizacije, ki bodo v težkih časih pomagale svojim deležnikom, bodo ohranile in povečale vrednost svoje znamke (znamka delodajalca), kar jim bo omogočalo privabljanje primernih kandidatov.
6. Najbolj pomembna lastnost rekruterjev bo prilagodljivost. Rekruter bo moral biti zmožen se vedno znova učiti novih stvari, da bo lahko deloval v nepredvidljivem poslovnem svetu.

V prihodnosti bo pomembno vlogo v procesu privabljanja in izbiranja kadrov igrala umetna inteligenca. Umetna inteligenca bo pomagala organizacijam pri upravljanju spletnih aplikacij. Umetna inteligenca je zmožna hitro razvrstiti in analizirati veliko količino ključnih besed in drugih podatkovnih točk. S pomočjo umetne inteligence bo organizacija zmožna hitreje in natančneje izbrati primerne kandidate (Upright Human Capital, brez datuma).

Eden izmed glavnih dejavnikov uspešnega privabljanja in izbiranja kadrov bo v prihodnosti izkušnja kandidata. 97 % kandidatov, ki doživijo proces privabljanja in izbiranja kadrov kot pozitivno izkušnjo, je pripravljen priporočiti organizacijo drugim potencialnim kandidatom. Polovica vseh kandidatov je pripravljena na družabnih omrežjih deliti pozitivno izkušnjo, ki jo doživijo pri procesu privabljanja in izbiranja kandidatov. Na drugi strani pa se je treba zavedati, da informacija o negativni izkušnji kandidatov pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov, odvrne 70 % potencialnih kandidatov od prijave na iskano delovno mesto (Upright Human Capital, brez datuma).

Vse bolj popularna metoda, ki se uporablja v procesu privabljanja in izbiranja kadrov, je metoda igrifikacije. S pomočjo igrifikacije organizacije testirajo specifične veščine kandidatov, privarčujejo čas pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov, za kandidate pa proces privabljanja in izbiranja kadrov postane manj stresen (Upright Human Capital, brez datuma).

Za konec lahko dodamo, da je v trendu agilnih organizacij čedalje bolj pomembna agilnost procesa privabljanja in izbiranja kadrov. Z vidika agilnosti je pomembno, da se proces privabljanja in izbiranja kadrov stalno dogaja. Za organizacijo je pomembno, da zagotavlja zadosten krog kandidatov, kar ji v stalno spreminjajočem se poslovnem svetu

omogoča hiter odziv na različne potrebe z vidika zelenih kadrov. Z drugimi besedami gre proces privabljanja in izbiranja kadrov v smeri proaktivnosti in neprekinjenosti. Delovanje na agilni način pomeni zagotavljati karseda veliko vrednost v čim krajšem možnem času (Kolmodin, brez datuma).

## **4 ŠTUDIJA PRIMERA**

Študija primera bo vključevala predstavitev kvalitativne raziskave, ki smo jo opravili v organizaciji Belimed pomivalni sistemi, d. o. o. iz Grosuplja. Raziskovalna metoda, uporabljena v magistrskem delu, je intervju. Opravili smo štiri intervjuje. Dobljene podatke iz intervjujev smo analizirali s pomočjo analitičnega orodja tematska mreža. Analiza s pomočjo tematske mreže obsega šest korakov, ki so predstavljeni v nadaljevanju. Prvih pet korakov je del poglavja Študija primera, zadnji, šesti korak pa je del naslednjega poglavja Diskusija. Celotna kvalitativna raziskava temelji na teoretičnem delu magistrskega dela.

### **4.1 Namen in cilj raziskovalnega dela**

Namen raziskovalnega dela je bil s pomočjo analize procesa privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed poglobiti znanje o procesu in posledično o celotnem področju managementa človeških virov s praktičnega vidika ter pomagati organizaciji pri nadaljnjem razvoju procesa.

Cilji raziskovalnega dela so bili proučiti proces privabljanja in izbiranja kadrov ter njegovo vlogo v organizaciji Belimed, predstaviti politiko privabljanja in izbiranja kadrov organizacije Belimed z vidika notranjih in zunanjih virov, predstaviti vpliv družbenih omrežij na proces privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed in na temelju teoretičnega dela podati ugotovitve, odgovoriti na raziskovalna vprašanja ter predlagati priporočila za izboljšavo procesa.

### **4.2 Predstavitev izbrane organizacije Belimed pomivalni sistemi d. o. o.**

Organizacija Belimed iz Grosuplja je ena izmed podružnic koncerna Belimed s sedežem v Zugu v Švici. Koncern Belimed ima podružnice po celem svetu (Evropa, Severna Amerika in Kitajska). Gre za svetovnega proizvajalca inovativnih pomivalnih, dezinfekcijskih in sterilizacijskih rešitev za farmacevtsko industrijo, laboratorije, klinike in bolnišnice. Koncern Belimed je del industrijskega holdinga Metall Zug AG (Belimed, brez datuma).

Podružnica v Grosuplju je največja enota znotraj celotnega koncerna in je tukaj prisotna od leta 1991. Vsi stroji, ki se prodajo znotraj koncerna Belimed, so skoraj v celoti izdelani v Sloveniji (majhen delež proizvodnje je v Sulgen-u v Švici). Podružnica v Grosuplju ima

največje število zaposlenih, in sicer zaposluje 240 ljudi. Poleg tega je v Grosuplju prisoten računovodski center za celoten koncern in del globalnih kadrovikov (lastni intervju, 2021). V letu 2021 so se na sedežu koncerna v Švici odločili, da bodo v Grosuplju po vzoru računovodskega centra razvili IT-kompetenčni center. Iz tega centra skrbijo za celotno IT-infrastrukturo koncerna. V letu 2021 so v podružnici prav tako formirali oddelek za marketing (Belimed, 2021). V podružnici v Grosuplju sami ne prodajajo strojev, ki jih proizvedejo, ampak za to skrbijo globalne prodajne organizacije (lasten intervju, 2021).

Podružnica v Grosuplju ima dva direktorja, in sicer Direktorico Barbko Novak, ki je zadolžena za vsa področja razen za proizvodnjo (poudarek ima na ravnanju z ljudmi), in Direktorja Tomaža Robleka, ki je predvsem zadolžen za proizvodnji del organizacije. V vodstvu podjetja je še Vodja računovodskega kompetenčnega centra in prokuristka Nataša Mikuš. Kadrovska služba v Grosupljem ima na sedežu podružnice zaposleni 2 osebi. Poleg tega imajo še dve sodelavki, ki sta zaposleni na sedežu koncerna (v Švici). Ena izmed njiju deluje kot poslovni partner (pokriva Srednjo Evropo, ureja celoten sistem človeških virov in pripravlja poročila), druga pa deluje kot globalni rekruter (lasten intervju, 2021).

Poslanstvo in vizija sta enaka na ravni celotnega koncerna Belimed. Poslanstvo koncerna Belimed se osredotoča na izgradnjo zaupanja in se glasi (Belimed, brez datuma): *»Izdelujemo več kot stroje. Razvijamo nekaj večjega od vseh izdelkov in storitev, ki jih ponujamo. V središču Belimeda je stalna želja po izgradnji zaupanja«* (angl. *We build more than machines. We develop something bigger than all the products and services we deliver. At the heart of Belimed, is the constant desire to build trust.*).

Vizija koncerna Belimed je (Belimed, brez datuma): *»Belimed je specialist sterilizacijskih rešitev delovnega procesa. Z našim poglobljenim znanjem ter strokovnostjo smo vplivni vodja na globalnem nivoju. Vedno zagotavljamo, da so potrebe naših strank natančno ocenjene in pravilno razumljene, da so naši izdelki in storitve najvišje kvalitete, da naše predane ekipe zagotavljajo vrhunsko raven storitev in da inoviramo v smeri boljše uspešnosti, učinkovitosti in trajnosti«* (angl. *Belimed is the specialist in sterile workflow solutions, where we are thought leaders, with in-depth knowledge and expertise across the globe. We always ensure customer needs are accurately assessed and understood, our products and services are world-class, our dedicated teams provide superior levels of service, and we are forever innovating better ways to improve performance, efficiencies and sustainability.*).

Temeljne vrednote, na katerih temelji delo v koncernu Belimed, so (Belimed, 2021):

- odgovornost,
- spoštovanje,
- odličnost in vrhunska izvedba,

- sodelovanje,
- pogled s perspektive kupca in
- drugačno razmišljanje.

Celotni koncern Belimed se na trgu predstavlja pod sloganom (lasten intervju, 2021): »Inženir zaupanja« (angl. Engineer of Confidence).

### 4.3 Metodologija

Raziskovanje v managementu je posebno v primerjavi z raziskovanjem v ostalih družboslovnih disciplinah (sociologija, izobraževanje, psihologija itd.), zato obstajajo trije faktorji. Prvi faktor je raznolikost prakse managementa. To pomeni, da znanje managerja vključuje tudi znanje iz drugih disciplin, kot so sociologija, antropologija, ekonomija, statistika in matematika. Posledično to postavi raziskovalca pred dilemo, ali naj proučuje management z vidika ene discipline ali z vidika mnogih disciplin (interdisciplinarni pristop). Drugi faktor je težja dostopnost do podatkov (zasedenost managerjev, nezaupljiv odnos managerja, zaupnost in pomembnost informacij podjetja itd.). Tretji faktor je zahteva managementa, da raziskovanje prinese praktično uporabnost. Posledica tega je, da morajo raziskovalne metode vključevati potencial za ukrepanje ali pa morajo upoštevati praktične posledice, do katerih lahko pride pod vodstvom raziskovalca ali brez njega (Easterby-Smith, Thopre & Lowe, 2007, str. 24–25).

V magistrskem delu smo uporabili raziskovalno metodo intervju. Gre za kvalitativno metodo raziskovanja in je med raziskovalci največkrat uporabljena (Alsaawi, 2014). Intervju omogoča raziskovalcu, da prodre globoko, da odkrije nove ključne točke, odpre nove razsežnosti nekega problema in si zagotovi jasna, natančna, vseobsežna spoznanja, zasnovana na osebni izkušnji (Burgess v Easterby-Smith, Thopre & Lowe, 2007, str. 113). V raziskavi smo izvedli polstrukturiran intervju. Gre za mešanico med strukturiranim in nestrukturiranim intervjujem. Vprašanja za intervju so vnaprej pripravljena; hkrati raziskovalec da možnost intervjuvancu za podrobnejšo razlago določenih problemov s pomočjo vmesno postavljenih vprašanj odprtega tipa. Gre za vrsto intervjuja, ki je primerna za raziskovalce, ki imajo na eni strani pregled nad temo in so tako med pogovorom zmožni zastavljati dodatna vprašanja in ki na drugi strani ne želijo strukturiranega formata, ki lahko ovira globino in bogatost odgovorov (Alsaawi, 2014).

Dobljene podatke iz intervjujev smo analizirali s pomočjo analitičnega orodja tematska mreža. Poleg dobljenih podatkov iz intervjuja smo si pri analizi pomagali tudi z opazovanjem delovnega okolja organizacije (med obiskom organizacije z namenom opravljanja intervjujev) s podatki iz spletne strani organizacije in s podatki iz družbenih omrežji organizacije. Analitično orodje tematska mreža temelji na značilnostih, ki so skupne mnogim pristopom kvalitativne analize. Podobno zaporedje korakov analize lahko najdemo pri analitičnih orodjih utemeljevalna teorija (Corbin & Strauss, 1990) in

analiza vsebine (Ritchie & Spencer, 1994). S pomočjo tematskih mrež opredelimo teme na različnih ravneh besedila in prikažemo njihovo strukturo (Stirling, 2001, str. 386–388).

V prvem koraku analize s pomočjo analitičnega orodja tematska mreža se najprej kodira besedilo, ki ga dobimo na podlagi izvedenih raziskav (anketa, intervju, opazovanje itd.). Besedilo kodiramo tako, da dobimo obvladljive in smiselne segmente besedila. Na podlagi kodiranja sledi drugi korak: identifikacija tem. Teme se identificira skozi vsebinske povezave posameznih segmentov (kod) besedila. Vsaka tema mora biti dovolj specifična, da ponazarja eno idejo in hkrati dovolj široka, da vključuje več segmentov besedila. Identificirane teme predstavljajo osnovne teme (Stirling, 2001, str. 390–392).

V tretjem koraku oblikujemo mreže. Mreže oblikujemo tako, da osnovne teme združimo v vsebinsko skladne skupine, ki predstavljajo organizirane teme. Skupek glavnih trditev, predlogov, idej in predpostavk, zbranih v organiziranih temah in nižje v osnovnih temah, predstavlja globalno temo. Globalna tema je jedro (glavna metafora), ki povzema glavno točko (bistvo) besedila. Ko so osnovne teme, organizirane teme in globalna tema opredeljene, jih ilustriramo v mrežo (primer mreže viden na sliki 7), kjer so povezave med temami dobro vidne. Nato sledi ponoven pregled segmentov besedila, da se prepričamo, da so osnovne teme, organizirane teme in globalna tema odraz besedila. Če to ni tako, je treba narediti popravke (Stirling, 2001, str. 392–393).

*Slika 7: Struktura tematske mreže*



*Prerejeno po Stirling (2001).*

V četrtem koraku sledita opis in raziskava posameznih tematskih mrež. Po oblikovanju mrež se je treba vrniti na prvotno besedilo, ki se jo razloži s pomočjo tematskih mrež. Z drugimi besedami, treba je predstaviti vsebino tematske mreže. Pri tem je potrebno poudariti, da je tematska mreža analitično orodje in ne analiza sama. Sledi raziskava tematskih mrež, ki nam omogoči uvid posameznih vzorcev, ki jih nato tudi zapišemo. V tem koraku je priporočljivo, da analizo podkrepimo s predstavitvijo (citiranjem) posameznih delov izvirnega besedila raziskave (Stirling, 2001, str. 393).

V petem koraku sledi povzetek vsebine tematskih mrež; pri tem opredelimo dobljene vzorce. V zadnjem koraku vsebino iz povzetkov primerjamo s teorijo in tako pridemo do ugotovitev, ki nam pomagajo odgovoriti na zastavljena vprašanja iz začetka magistrskega dela. Prav tako nam to pomaga proučiti pomembne teme, koncepte, vzorce in strukture, ki so se pojavile v besedilu (Stirling, 2001, str. 394).

#### **4.4 Intervju**

Za namen raziskave smo izvedli štiri intervjuje z zaposlenimi v organizaciji Belimed. Intervjuje smo izvedli z direktorico Barbko Novak, Vodjo HR Operations Tanjo Lenart, Recruitment specialistko Mašo Smole in z Vodjem proizvodnje Sašem Kuhljem. Intervjuje smo izvedli z vsakim posebej. Celotni intervjuji so bili posneti s pomočjo aplikacije Snemalnik zvoka na pametnem telefonu znamke Samsung, nato pa so bili prepisani v Wordov dokument. Celotno besedilo (transkripcije) intervjujev je v Prilogah od 1 do 4. Vse intervjuje smo izvedli v prostorih organizacije Belimed v Grosuplju.

Kot smo dejali zgoraj, je šlo za izvedbo polstrukturiranih intervjujev, kar pomeni, da so se med intervjujem intervjuvancem poleg vnaprej pripravljenih vprašanj zastavila tudi dodatna vprašanja za boljše obrazložitev določenih problemov. Določena vprašanja so se med posameznimi intervjuji razlikovala, ker smo vprašanja prilagajali glede na vlogo intervjuvanca v organizaciji in v procesu privabljanja in izbiranja kadrov. Predvsem je odstopala vsebina vprašanj za Vodjo proizvodnje Saša Kuhlja v primerjavi z vsebino vprašanj za ostale tri intervjuvance. Določena vprašanja smo zamenjali tudi na podlagi odgovorov iz predhodno izvedenega intervjuja.

##### **4.4.1 Predstavitev intervjuvancev**

Direktorica Barbka Novak je v organizaciji Belimed prisotna od leta 2015. Pri svojem delu je odgovorna za vsa področja podružnice, z izjemo proizvodnega dela. Osredotočena je predvsem na ravnanje z ljudmi pri delu. Po izobrazbi je magistra managementa vseživljenjskega učenja s predizobrazbo pravne in ekonomske smeri. Poleg tega je mednarodno akreditirana coachinica (certifikat ACC) v Mednarodni zvezi za coaching (ICF) in Trenerka nevrolingvističnega programiranja. Njena naloga v procesu privabljanja in izbiranja kadrov je priprava strategije procesa in izbira vseh najbolj pomembnih kadrov (višji management).

Vodja HR Operations Tanja Lenart je ključni uporabnik sistema za registracijo delovnega časa (podpora vodjem oddelkov pri urejanju delovnega časa). Njeni glavni odgovornosti sta pravilen zaključek delovnih ur za posamezen mesec in priprava podatkov za obračun plač. Njene ostale naloge v organizaciji so aktivnosti povezane s procesom privabljanja in izbiranja kadrov za proizvodnji del organizacije (vodi celoten proces), priprava različnih poročil in analiz za vodstvo organizacije, določena administrativna dela in

urejanje postopkov ob prenehanju delovnega razmerja (urejanje sporazumov in izhodni intervjuji).

Recruitment specialistka Maša Smole je v organizaciji Belimed odgovorna za celoten proces privabljanja in izbiranja kadrov (osredotočena je predvsem na višje kadre). Njene naloge so priprava oglasov za prosta delovna mesta, izbor kanalov, aktivno iskanje kandidatov, izbor kandidatov, vodenje razgovorov, vodenje psiholoških testiranj itd. Poleg tega zastopa organizacijo na kariernih sejmih, sodeluje pri projektih na področju znamčenja delodajalca in vodi različna izobraževanja za vodje v organizaciji Belimed (npr. izobraževanje o vodenju novih sodelavcev). Z vidika procesa privabljanja in izbiranja kadrov deluje poleg v Sloveniji tudi v drugih državah, v katerih so prisotne organizacije koncerna Belimed (Švica, Anglija, Francija, Nizozemska itd.).

Vodja proizvodnje Sašo Kuhelj vodi delo v varilnici in brusilnici. Njegove naloge obsegajo pripravo delovnih nalogov, zagotavljanje ustrezne kakovosti proizvodov, zagotavljanje ustrezne delovne učinkovitosti, zagotavljanje urejenosti oddelka, nadzor nad prihodi in odhodi zaposlenih, urejanje odsotnosti zaposlenih (bolniške odsotnosti in dopusti), reševanje reklamacij, sodelovanje v interni varilski šoli itd. Kot vodja proizvodnje sodeluje pri projektu Sustainability, s katerim želijo v organizaciji zmanjšati stroške delovanja in vpliv na okolje ter omogočiti zdravo in varno okolje za zaposlene. Prav tako aktivno sodeluje v procesu privabljanja in izbiranja kadrov, in sicer izbira potencialne kandidate za zaposlitev na vseh oddelkih, kjer potrebujejo varilce in brusilce. S kandidati opravlja razgovore in praktične preizkuse.

## **4.5 Analiza intervjujev**

### **4.5.1 Kodiranje besedila in določitev tematskih mrež**

V procesu kodiranja besedila intervjujev smo določil 19 kod (podrobno kodiranje besedila je vidno v Prilogi 5). Segmente besedila, ki so bili združeni na podlagi kod, smo povezali v osnovne teme. Osnovne teme smo nato glede na vsebinsko ujemanje združili v organizirane teme. Na podlagi slednjih smo oblikovali globalne teme, ki predstavljajo jedro tematskih mrež. Skupaj smo oblikovali 4 tematske mreže:

- proces privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed,
- politika privabljanja in izbiranja kadrov z vidika notranjih in zunanjih virov,
- pomen družbenih omrežij za proces privabljanja in izbiranja kadrov,
- strategija privabljanja in izbiranja kadrov z vidika ustvarjanja konkurenčne prednosti.

V Tabeli 1 so prikazane vse kode in teme ter njihova povezava.

Tabela 1: Oblikovanje tematskih mrež

KODE	OSNOVNE TEME	ORGANIZIRANE TEME	GLOBALNE TEME
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vloga MČV</li> <li>• Naloge MČV</li> <li>• Želeni kadri</li> <li>• Vloga procesa</li> <li>• Potek procesa</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kadrovska služba je med pomembnejšimi oddelki organizacije</li> <li>2. Povezovanje kadrovske službe z drugimi oddelki</li> <li>3. Naloge kadrovske službe obsegajo celoten življenjski cikel zaposlenega v organizaciji</li> <li>4. Ustrezne kompetence in poistovetenje s kulturo organizacije</li> <li>5. Visoka pomembnost procesa privabljanja in izbiranja kadrov</li> <li>6. Sistematičen pristop k procesu privabljanja in izbiranja kadrov</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Kadrovska služba kot nosilec procesa privabljanja in izbiranja</i></li> <li>2. <i>Proces privabljanja in izbiranja kadrov, osrednja aktivnost kadrovske službe</i></li> </ol>	<p><b>Proces privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notranji viri</li> <li>• Zunanji viri</li> <li>• Strateška pomembnost delovnega mesta</li> <li>• Plačna politika</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Možnost razvoja kariere</li> <li>2. Enakopravno plačevanje glede na zunanje vire</li> <li>3. Prinos dodatnih kompetenc v organizacijo</li> <li>4. Zapolnjevanje novonastalih delovnih mest</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Notranji viri</i></li> <li>2. <i>Zunanji viri</i></li> </ol>	<p><b>Politika privabljanja in izbiranja kadrov z vidika notranjih in zunanjih virov</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• LinkedIn</li> <li>• Digitalizacija</li> <li>• Pristnost informacij</li> <li>• Vloga družbenih omrežij</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vodilno družbeno omrežje za iskanje kadrov</li> <li>2. Večji domet nagovora kandidatov</li> <li>3. Orodje za znamčenje delodajalca</li> <li>4. Zmeren nivo digitalizacije v procesu</li> <li>5. Natančno preverjanje kompetenc kot zaščita pred zlorabo</li> <li>6. Družbena omrežja omogočajo večjo konkurenčnost</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>LinkedIn kot glavno orodje za privabljanje kadrov</i></li> <li>2. <i>Digitalizacija</i></li> </ol>	<p><b>Pomen družbenih omrežij za proces privabljanja in izbiranja kadrov</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znamčenje delodajalca</li> <li>• Agilnost</li> <li>• Prednosti procesa</li> <li>• Slabosti procesa</li> <li>• Merjenje uspešnosti procesa</li> <li>• Človeški kapital</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Znamčenje delodajalca kot izziv prihodnosti</li> <li>2. Prilagodljivost glavna prednost procesa</li> <li>3. Sistematično merjenje uspešnosti</li> <li>4. Različni viri pridobivanja človeškega kapitala</li> <li>5. Težavno pridobivanje kadrov določenih vrst</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Uspešnost procesa</i></li> <li>2. <i>Pridobivanje človeškega kapitala</i></li> </ol>	<p><b>Strategija privabljanja in izbiranja kadrov z vidika ustvarjanja konkurenčne prednosti</b></p>

Vir: lastno delo.



#### 4.5.2 Tematska mreža 1: Proces privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed

##### 4.5.2.1 Kadrovska služba kot nosilec procesa privabljanja in izbiranja kadrov

**Kadrovska služba je med pomembnejšimi oddelki organizacije.** Z intervjuji smo ugotovili, da je kadrovska služba med pomembnejšimi funkcijami v organizaciji. Na večjo pomembnost kadrovske službe je pomembno vplivala odločitev koncerna Belimed iz leta 2014, da se večino proizvodnega dela začne opravljati v Grosuplju. S tem se je močno povečala potreba po novih kadrih. Direktorica Barbka Novak je za kadrovsko službo dejala: *»Kadrovska funkcija je zelo pomemben del naše podružnice, še posebej od leta 2014 naprej, ko se je sprejela odločitev, da se bo večino proizvodnega dela opravilo, tukaj v Grosuplju. To je pomenilo veliko širitev podružnice (leta 2014 je bilo 100 zaposlenih, danes pa, kot sem dejala, je tukaj zaposlenih 240 ljudi) in posledično velik pritisk na kadrovsko funkcijo. Prvič, z vidika pridobivanja kadrov, in drugič, ker je bilo potrebno postaviti celoten sistem upravljanja s kadri. Namreč pred tem je tukaj kadrovska služba opravljala samo osnovna administrativna dela.«* Po besedah Vodje HR Operations Tanje Lenart je kadrovska služba dobro umeščena znotraj organizacije in jo po njenem mnenju vsi oddelki vidijo v dobri luči. Kadrovska služba je zaradi veliko različnih aktivnosti, ki jih izvaja, v stalnem stiku z vsemi zaposlenimi znotraj organizacije (tako z višjimi kot nižjimi kadri). Znotraj oddelka kadrovske službe stremijo k temu, da so čim bolj dosegljivi vsem zaposlenim v organizaciji in da jim pomagajo reševati njihove težave.

**Povezovanje kadrovske službe z drugimi oddelki:** Glavna povezava med kadrovsko službo in ostalimi oddelki ter vodilnimi v organizaciji je prav proces privabljanja in izbiranja kadrov. Vodje drugih oddelkov so prisotni pri celotnem procesu privabljanja in izbiranja kadrov. Pomembnost sodelovanja med kadrovsko službo se vidi tudi pri drugih aktivnostih, kot sta na primer izobraževanje zaposlenih in onboarding program (uvajanje zaposlenih na delovna mesta). Recruitment specialistka Maša Smole je kot dober primer sodelovanja kadrovske službe z drugim oddelkom navedla sodelovanje kadrovske službe s proizvodnjo pri organizaciji in vpeljavi varilske šole. Prav tako je pozitivno ocenjen odnos med kadrovsko službo in vodstvom, saj slednji podpirajo kadrovsko službo pri njihovih odločitvah. V očeh vodilnih kadrovska služba predstavlja podporno funkcijo, ki zagotavlja prave kadre. Z vidika drugega oddelka je sodelovanje s kadrovsko službo pozitivno ocenil Vodja proizvodnje Sašo Kuhelj: *»Mislim, da je odnos med nami in kadrovsko službo zelo dober. Lahko rečem, da so do sedaj upoštevali še vse moje predloge glede izboljšav.«* Po mnenju Recruitment specialistke Maše Smole je kadrovska služba strateški partner vodstvu.

Slika 8: Tematska mreža: Proces privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed



Vir: lastno delo.

**Naloge kadrovske službe obsegajo celoten življenjski cikel zaposlenega v organizaciji:** Naloge kadrovske službe v organizaciji Belimed vključujejo elemente sodobnega MČV.. Kadrovska služba v organizaciji Belimed ima naslednje naloge:

- administrativna dela,
- trening in izobraževanje kadrov,
- zadrževanje kadrov,
- privabljanje in izbiranje kadrov,
- uvajanje kadrov,
- analiza odhodov kadrov,
- načrtovanje kadrov.

Vsako leto se kadrovska služba loteva tudi novih stvari. Gre za projekte, ki jih predlaga predvsem vodstvo iz Švice. S tega vidika je po besedah Vodje HR Operations Tanje Lenart v kadrovski službi veliko priložnosti za pridobivanje novih kompetenc in lasten razvoj.

#### 4.5.2.2 *Proces privabljanja in izbiranja kadrov, osrednja aktivnost kadrovske službe*

**Ustrezne kompetence in poistovetenje s kulturo organizacije:** Na proces privabljanja in izbiranja kadrov pomembno vpliva, kakšne kadre si organizacija želi imeti. Pri organizaciji Belimed za višje položaje iščejo kadre, ki imajo primerna strokovna znanja in najmanj višješolsko izobrazbo. Direktorica Barbka Novak je kot primer navedla kadrovske službo, kjer imajo vsi zaposleni najmanj magistrsko izobrazbo na področju poslovnih ved ali na področju psihologije. Za delo v proizvodnji iščejo kandidate, ki imajo določene izkušnje in najmanj srednješolsko izobrazbo. Pri svojih kadrih jim je zelo pomembno tudi, da se slednji poistovetijo s kulturo organizacije in da radi opravljajo svoje delo. Menijo, da taki zaposleni rajši ostanejo v organizaciji dolgoročno in bolje opravljajo svoje delo.

**Visoka pomembnost procesa privabljanja in izbiranja kadrov:** Proces privabljanja in izbiranja kadrov je eden izmed najbolj pomembnih delov organizacije Belimed. Po mnenju Direktorice Barbke Novak so ustrezni kadri osnova za uspešno delovanje organizacije. Predpogoji za uspešen proces so po njenem mnenju dobro razdelana organizacijska kultura in jasna pričakovanja od posameznega delovnega mesta. Z vidika njihove organizacije je še dodala, da je zelo pomembno, da imajo dobro znamčenje delodajalca, saj njihova organizacija deluje na specifičnem trgu in zato organizacija ni prepoznavna v širši javnosti. Pomembnosti procesa se zavedajo tudi v kadrovske službi, kjer procesu namenjajo največ časa od vseh aktivnosti in kjer se vsi do določene mere ukvarjajo z njim. Recruitment specialistka Maša Smole je dejala: »Proces ima zelo pomembno vlogo. Gre za stvar, ki se stalno dogaja. Večino mojega dela je v zvezi s procesom privabljanja in izbiranja kadrov. Tudi drugi sodelavci, ki imajo primarno druge naloge, se morajo do neke mere ukvarjati s tem procesom, saj je naloga celotne kadrovske službe, da privablja ustrezne kadre.«

Pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov, kot smo dejali že zgoraj, sodelujejo tudi vodje oddelkov in pri ključnih kadrih tudi vodstvo organizacije. Po besedah intervjuvancev je to sodelovanje zelo uspešno. Recruitment specialistka Maša Smole je dejala, da se vodje oddelkov zavedajo, da morajo kadrovske službi dati podporo z vidika razumevanja delovnega mesta, z vidika jasno izraženih želja glede potrebnih kadrov in z vidika nudenja pomoči pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov.

Vsi, ki so vključeni v proces privabljanja in izbiranja kadrov, se do določene mere tudi izobražujejo o tem področju. Izobraževanje o procesu sicer ni sistematično urejeno, imajo pa interni program, prek katerega se izobražujejo tudi o tem področju. Prav tako se v organizaciji občasno udeležujejo konferenc in izobraževanj v zvezi s procesom. Recruitment specialistka Maša Smole se trudi redno obveščati svoje sodelavce v kadrovske službi o novostih na tem področju, ki jih pridobi na spletu in v določenih publikacijah. Pri izobraževanju o procesu, se jim predvsem zdi pomembno, da proces

dobro razumejo vodje drugih oddelkov, saj to v osnovi ni njihovo primarno področje delovanja in posledično nimajo toliko predhodnega znanja na tem področju.

**Sistematičen pristop k procesu privabljanja in izbiranja kadrov:** Proces privabljanja in izbiranja kadrov se v organizaciji Belimed dogaja stalno. Vseeno pa se glavna procesa dogaja na podlagi sprejetega letnega plana kadrov, ki ga organizacija običajno naredi v mesecu juliju. Na proces pomembno vplivajo tudi odhodi kadrov iz organizacije (fluktuacija). Plan kadrov naredijo na podlagi informacij o želenem obsegu proizvodnje v naslednjem obdobju, na podlagi različnih kazalnikov (kot sta na primer kazalnik učinkovitosti in kazalnik produktivnosti) in na podlagi možne širitve organizacije ter novih delovnih mest, ki bi jih širitev zahtevala (tukaj je poudarek predvsem na potrebi po novih ključnih kadrih). Pri določitvi potrebnih kadrov si pomagajo tudi z izračunom ekvivalenta polnega delovnega časa (angl. full-time equivalent). Celoten plan kadrov se sprejema v sodelovanju z ljudmi na sedežu koncerna Belimed. Pri celotnem procesu privabljanja in izbiranja kadrov jim je v pomoč platforma Haufe-umantis, ki omogoča vsem udeležencem v procesu (znotraj organizacije), da na sistematičen, hiter in brezpapirni način dostopajo ter sodelujejo v procesu. Na platformi se hranijo vsi osnovni podatki kadrovanja (katera delovna mesta so prosta, katero stroškovno mesto zaseda delovno mesto, opis delovnega mesta, kdo je vodja itd.). V letnem planu kadrov med drugim časovno opredelijo, kdaj želijo, da jim je nov kader na razpolago. Proces privabljanja in izbiranja kadrov v večini primerov začnejo izvajati tri mesece, preden ustrezen kandidat zasede delovno mesto.

Na začetku procesa najprej opredelijo iskano delovno mesto. Kadar v organizaciji iščejo ljudi za že obstoječa delovna mesta, so zahteve za ta delovna mesta znana in so opisi teh delovnih mest v platformi Haufe-umantis. Kadar pa se išče kadre za nova delovna mesta, kadrovska služba v sodelovanju z vodjem oddelka podrobno opredeli zahteve za novo delovno mesto. Vodja opiše, kakšen kader si želi, in sicer z vidika potrebne izobrazbe, potrebnih kompetenc, potrebnih dodatnih zahtev (npr. potovanja v tujino) itd. Opis delovnega mesta se naloži na platformo Haufe-umantis, kjer opis ostane stalno prisoten tudi po zaključku procesa. Po opredelitvi delovnega mesta, sledi odobritev procesa v platformi Haufe-umantis. Proces morajo potrditi vsi, ki so zato pristojni. To jim predstavlja zadnjo »varovalko« pred premalo obsežnim ali preobsežnim zaposlovanjem. V naslednjem koraku procesa sledi tako imenovani »recruitment briefing«, sestanek, na katerem se odgovorni za izvedbo procesa zmenijo, kaj iščejo pri kandidatu (tudi stvari, ki niso del opisa delovnega mesta) in kako se bodo procesa lotili (določijo, katere kanale privabljanja bodo uporabili, kdo bo sodeloval na prvem razgovoru, kdo bo sodeloval na drugem razgovoru itd.). Po besedah Recruitment specialistke Maše Smole je sestanek predvsem pomemben, ko iščejo kadre za novoustanovljena delovna mesta.

Po sestanku sledi oglaševanje delovnega mesta. Katere kanale bo organizacija Belimed uporabila za oglaševanje, je odvisno od strateške pomembnosti delovnega mesta. Višja oziroma ključna prosta delovna mesta oglašujejo predvsem na družbenem omrežju

LinkedIn. Vse oglase za prosta delovna mesta v proizvodnji objavljajo na spletni strani »MojeDelo.com«. Kadar ni zadosti prijav, si pomagajo z radijem in lokalnimi časopisi. Za vsa prosta delovna mesta prav tako naredijo interni razpis. Pomembnost iskanega delovnega mesta vpliva na odločitev, ali bodo delovno mesto iskali znotraj lokalnega okolja, ali bodo v proces privabljanja in izbiranja kadrov vključili zaposleno iz kadrovske službe, ki deluje na globalnem nivoju, ali pa bodo za iskano delovno mesto najeli agencijo.

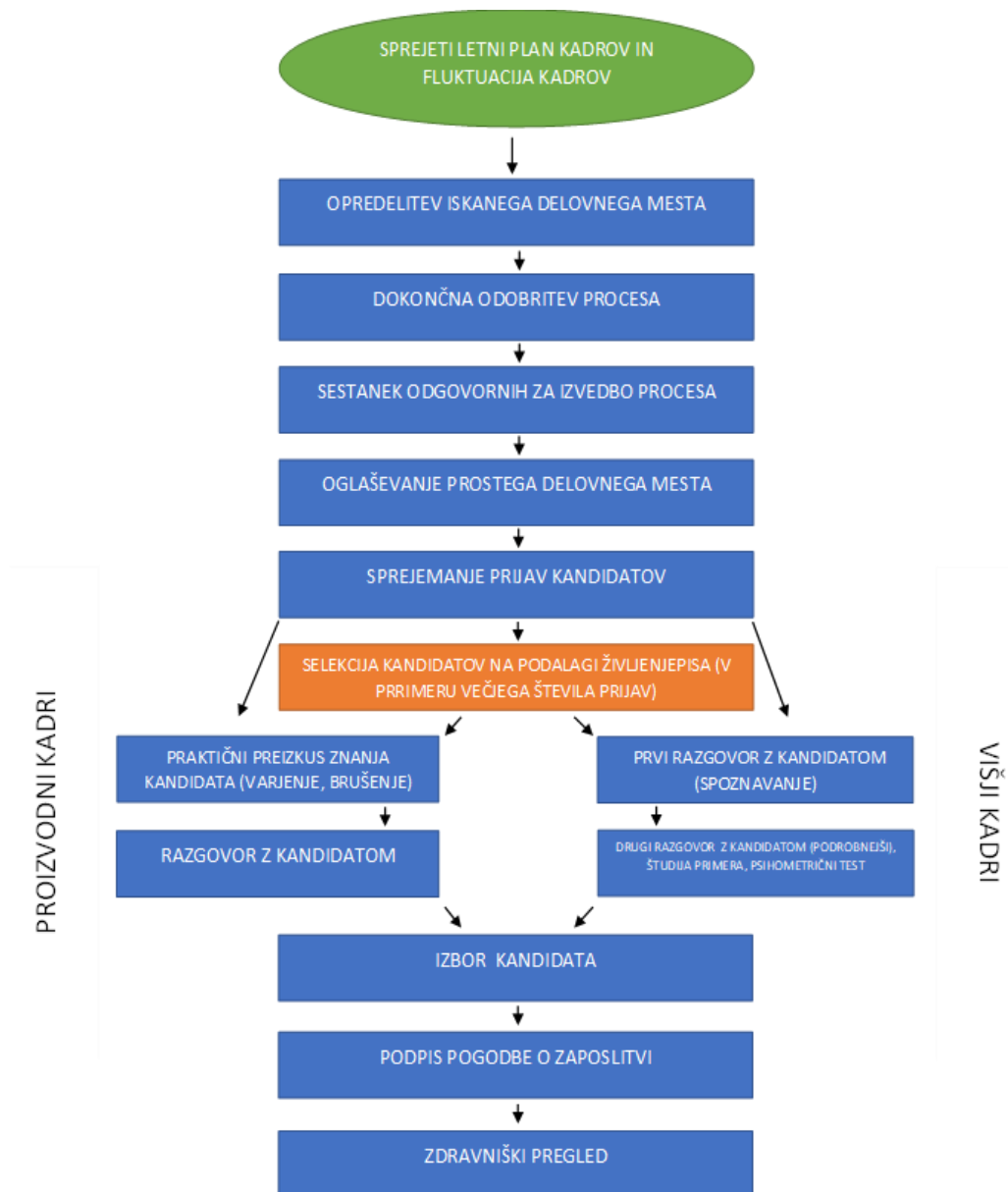
Naslednji korak v procesu privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed je sprejemanje prijav za iskana delovna mesta. Vse prijave za delovna mesta se shranijo na platformi Haufe-umantis. Če je veliko prijav, naredijo prvo selekcijo prek platforme Haufe-umantis. Selekcija poteka tako, da na podlagi poslanega življenjepisa kandidate ocenijo v kadrovske službi in vodja oddelka razpisanega delovnega mesta. V naslednjem koraku se proces prilagodi ravni iskanega kadra. Za kandidate, ki so se prijavili za proizvodna delovna mesta, sledi praktični preizkus znanja, ki traja približno 2 uri. Za kandidate, ki so se prijavili za višja oziroma ključna delovna mesta, sledi prvi razgovor. Kandidati za delovna mesta v proizvodnji po uspešno opravljenem preizkusu opravijo še razgovor z vodjem oddelka in kadrovske službe. Pri kandidatih za višja delovna mesta gre v prvem krogu razgovorov predvsem za spoznavanje kandidatov. Prvi razgovori običajno potekajo prek video-klica (delno je to posledica epidemije covid-19). Razgovor poteka približno eno uro; na njem poleg kandidata sodeluje zaposleni iz kadrovske službe in vodja oddelka. V drugem krogu razgovorov kandidati pridejo na sedež organizacije, kjer se opravi bolj podroben razgovor. Pri tem kandidatom predstavijo prostore organizacije (delovno okolje) in morebitne nove sodelavce. Nato sledijo študije primera (angl. case study) in psihometrična testiranja kandidatov. S tem organizacija pridobi dodatne informacije o kandidatih, ki so jim v pomoč pri izbiri. V zaključku procesa sledijo izbira primerne kandidata, podpis pogodbe o zaposlitvi in uspešno opravljen zdravniški pregled izbranega kandidata. Celoten proces je viden na sliki 9.

Ker je za organizacijo izrednega pomena, da se nov zaposlen poistoveti z organizacijsko kulturo organizacije, so na nivoju celotnega koncerna Belimed razvili lastno metodologijo procesa privabljanja in izbiranja kadrov, v katero so zaobsegli njihove vrednote. Na podlagi tega in na podlagi metode »STAR« so razvili lastno metodologijo razgovorov s kandidati. Direktorica Barbka Novak je dejala, da jim to poenotenje procesa na ravni celotnega koncerna omogoča boljše primerljivost kandidatov, kar jim posledično omogoča lažje odločanje pri izbiri primerne kandidata.

Svojo izkušnjo o procesu privabljanja in izbiranja kandidatov ter pomembnost praktičnega preizkusa pri kandidatih za delo v proizvodnji nam je v intervjuju zaupal Vodja proizvodnje Sašo Kuhelj. V stik z organizacijo je stopil prek priporočila (v nadaljevanju analize bomo predstavili vlogo priporočil v procesu oziroma v organizaciji Belimed) prijatelja takratnemu direktorju podružnice, kar pomeni, da »njegov« proces ni sledil zgornjim korakom: *»Jaz sem v stik z organizacijo stopil preko bivšega direktorja,*

in sicer me je direktorju priporočil prijatelj, ki je jamčil zame. Direktor me je nato predstavil vodji oddelka. Ker sem se zaposlil v brusilnici, sem moral opraviti praktični preizkus, ki je trajal približno 2 uri, in razgovor. Po uspešno prestatem preizkusu pa sem moral opraviti še zdravniški pregled in nato sem se lahko zaposlil v podjetju. Mislim, da je praktičen preizkus ključen korak pri zaposlovanju ljudi v proizvodnjo. Zdaj, ko sem sam vodja proizvodnje, vedno sodelujem pri praktičnih preizkusih naših kandidatov.« Iz tega primera je razvidno, da v organizaciji Belimed glede na iskano delovno mesto prilagodijo proces privabljanja in izbiranja kadrov. To fleksibilnost je v intervjuju omenila tudi Recruitment specialistka Maša Smole.

Slika 9: Proces privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed



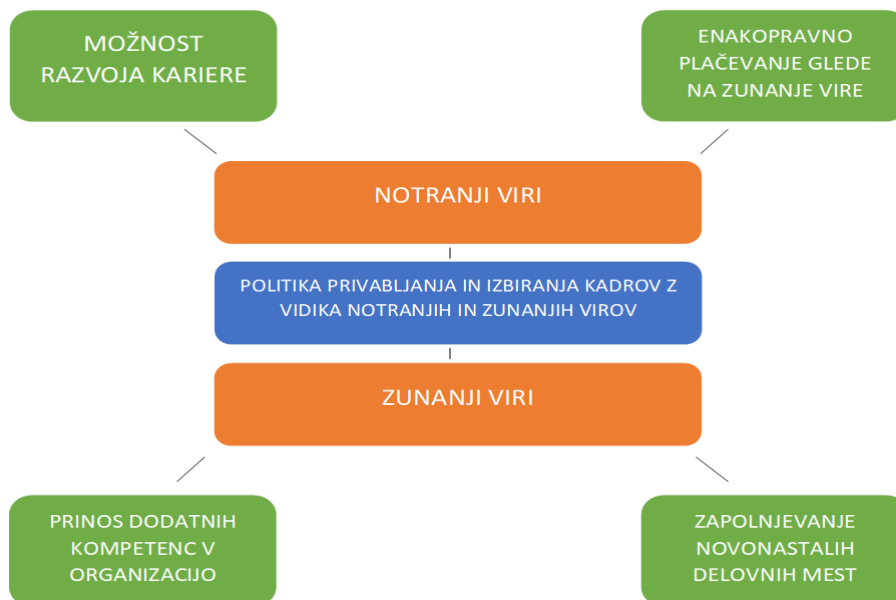
Vir: lastno delo.

#### 4.5.3 Tematska mreža 2: Politika privabljanja in izbiranja kadrov z vidika notranjih in zunanjih virov

##### 4.5.3.1 Notranji viri

**Možnost razvoja kariere:** Notranji kadri v organizaciji Belimed z vidika politike privabljanja in izbiranja kadrov predstavljajo pomembno vlogo. Svojim zaposlenim želijo omogočiti, da lahko v organizaciji razvijejo oziroma zgradijo svojo kariero, saj vejo, da to vpliva na uspešnost delovanja organizacije. Direktorica Barbka Novak je o pomenu notranjih virov za organizacijo Belimed dejala: »Za nas je zelo pomembno, da damo zaposlenim možnost napredovanja znotraj podjetja, to nam je cilj. Z drugimi besedami, da imamo tako delovno okolje, kjer ljudi razvijamo. Roko na srce, res da vsi ljudje delamo za denar, ampak če ne vidimo perspektive na delovnem mestu, hitro postanemo nezadovoljni, in če ljudje niso zadovoljni na delovnem mestu, delajo slabše in s tem celotno podjetje dela slabše.« V organizaciji imajo opredeljeni dve možni smeri razvoja karier njihovih zaposlenih. Na eni strani gre za managersko smer razvoja kariere in na drugi strani za strokovno smer razvoja kariere. Prav tako s posebnim kazalnikom merijo, koliko zaposlenih napreduje znotraj organizacije.

Slika 10: Tematska mreža: Politika privabljanja in izbiranja kadrov z vidika notranjih in zunanjih virov



Vir: lastno delo.

Kot smo dejali že pri analizi poteka procesa privabljanja in izbiranja kadrov, je vsako prosto delovno mesto razpisano tudi interno. Tako vsi zaposleni v organizaciji vidijo, za katera delovna mesta se išče nove kadre. Politika organizacije je, da se vsakemu, ki se na prosto delovno mesto prijavi znotraj organizacije, ponudi najmanj možnost razgovora.

Taki razgovori so za organizacijo pomembni. Vodja HR Operations Tanja Lenart pravi: *»Tudi če za zaposlenega vemo, da je majhna verjetnost, da bo zasedel delovno mesto, na katerega se je prijavil, vseeno z njim opravimo razgovor, saj lahko s tem vseeno pridobimo pomembne informacije, ki nam koristijo pri nadaljnji organizaciji dela.«*

V organizaciji spodbujajo zaposlene z nižjih delovnih mest, da se prijavijo za prosta višja delovna mesta, in želijo, če je le-to mogoče, zaposliti notranjega kandidata. Razlog za to je zgoraj omenjena možnost razvoja kariere znotraj organizacije, ki jo želijo ponuditi zaposlenim. Zato so po besedah Recruitment specialistke Maše Smole do določene mere pristranski do notranjih kandidatov. V praksi to pomeni, da bo notranji kandidat (notranji vir) dobil prednost pred kandidatom iz zunanjega vira, če ima ustrezne kompetence za iskano delovno mesto.

O pomembnosti notranjih virov je govoril tudi Vodja proizvodnje Sašo Kuhelj. Po njegovih besedah je v proizvodnji veliko prestopov med posameznimi delovnimi mesti. Kljub temu pa dodaja, da je potrebno veliko učenja, ko prosto delovno mesto zasede zaposleni z drugega oddelka. V proizvodnji se za notranje kandidate običajno odločajo, ko pri kandidatu že na trenutnem delovnem mestu vidijo, da je sposoben in da ima željo za delo na iskanem delovnem mestu.

**Enakopravno plačevanje glede na zunanje vire:** Plačna politika v organizaciji Belimed temelji na odsotnosti razlikovanja med tem, ali zaposleni prihaja iz notranjega vira ali zunanjega vira. Mnenja so, da bi bilo višje plačevanje zaposlenih iz zunanjega vira v primerjavi z zaposlenimi iz notranjega vira nepošteno do slednjih. Razlik med drugim nočejo delati, ker je po njihovem mnenju to eden izmed dejavnikov, ki vpliva na to, da notranji zaposleni vidijo možnost razvoja kariere v organizaciji. Plačni sistem podružnice in celotnega koncerna Belimed je sestavljen na podlagi metodologije Hay in skozi ta plačni sistem imajo jasno opredeljeno celotno strategijo plačevanja zaposlenih. S tem tudi zunanjim kandidatom dajo vedeti, kakšno plačilo lahko pričakujejo. Ko zaposlijo zunanjega kandidata, je naloga organizacije, da ga umestijo v trenutno plačno lestvico.

#### 4.5.3.2 Zunanji viri

**Prinos dodatnih kompetenc v organizacijo:** V organizaciji Belimed se po besedah Direktorice Barbke Novak zavedajo, da so za razvoj organizacije pomembni tudi zunanji viri, saj obstajajo določena znanja in kompetence, ki jih organizacija nima in so zato potrebni ljudje od zunaj, ki prinesejo to v organizacijo. Direktorica Barbka Novak je pri tem opomnila na pomen zdrave fluktuacije: *»Če se želi podjetje dobro razvijati, mora imeti neko zdravo fluktuacijo, in sicer če ima podjetje zdravo fluktuacijo, je to odlična priložnost, da vedno, ko nekdo gre iz podjetja, ga nadomesti nekdo, ki v podjetje pripelje še dodatno znanje in kompetence ter s tem omogoča rast podjetju.«* Kot dober primer vpeljave zunanjega znanja navajajo zaposlovanje ljudi iz avtomobilske industrije v zadnjem času. Za to so se odločili, ker se je po fazi stabilizacije celotnega proizvodnega



procesa pojavila potreba po njegovi optimizaciji in po njihovi oceni so ljudje, ki imajo izkušnje iz avtomobilske industrije, primerni za to nalogo (v avtomobilski industriji je velik del fokusa podvržen optimizaciji proizvodnih procesov).

Vodja proizvodnje Sašo Kuhelj vidi prednost zaposlenih v proizvodnji, ki pridejo od zunaj, v tem, da je potrebno v povprečju manj učenja (saj iščejo zaposlene vsaj z nekaj izkušnjami) v primerjavi z zaposlenimi, ki so na delovno mesto prišli z drugega delovnega mesta znotraj organizacije oziroma proizvodnje.

**Zapolnjevanje novonastalih delovnih mest:** V organizaciji Belimed so v zadnjem obdobju za delovna mesta na višjih položajih iskali primerne kandidate predvsem iz zunanjih virov. To je posledica velikega števila novo nastalih delovnih mest oziroma novih vrst delovnih mest, ki jih pred tem v organizaciji niso potrebovali. Kot primer tega je Direktorica Barbka Novak navedla novonastalo delovno mesto Vodja globalne nabave, ki je bila pred tem na sedežu koncerna v Švici. Ker pred tem v podružnici v Grosupljem niso potrebovali posameznika, ki bi imel ustrezne kompetence za to delovno mesto, so morali ustreznega kandidata pripeljati odzunaj. V prihodnosti je njihov cilj, da za ta novonastala delovna mesta, ko bodo prosta oziroma ko se bo pojavila potreba po zamenjavi trenutnih zaposlenih na teh delovnih mestih, sami pripravijo kadre in s tem zmanjšajo odvisnost od zunanjih virov. S tem namenom so začeli projekt Nasledstvo.

Vseeno tako Vodja HR Operations Tanja Lenart kot Direktorica Barbka Novak poudarjata, da tudi za najvišja delovna mesta v organizaciji veliko priložnosti namenjajo notranjim kandidatom. Pri tem je Direktorica Barbka Novak kot primer navedla sebe, ki je kot notranja kandidatka postala direktorica podružnice v Grosuplju.

#### 4.5.4 Tematska mreža 3: Pomen družbenih omrežij za proces privabljanja in izbiranja kadrov

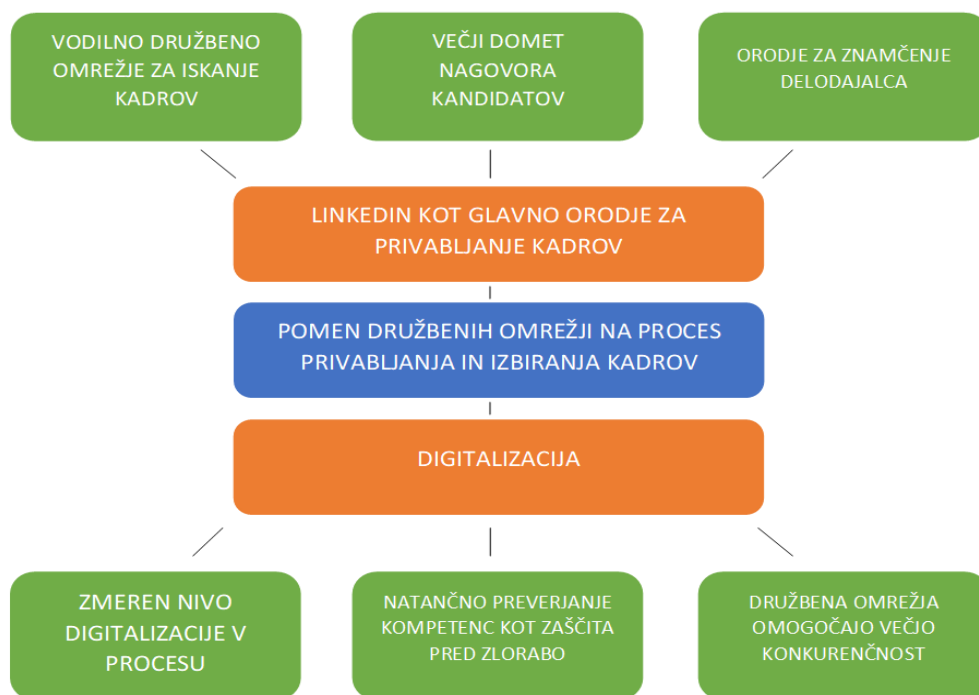
##### 4.5.4.1 *LinkedIn kot glavno orodje za privabljanje kadrov*

**Vodilno družbeno omrežje za iskanje kadrov:** LinkedIn ima kot glavno svetovno družbeno omrežje za iskanje zaposlitve in na drugi strani za iskanje primernih kandidatov tudi v organizaciji Belimed pomembno vlogo. Gre za glavno družbeno omrežje v organizaciji za privabljanje kadrov. LinkedIn uporabljajo predvsem pri privabljanju kadrov za višja delovna mesta. Organizacija ima na LinkedInu rekruter licenco, kar jim omogoča, da aktivno iščejo primerne kandidate in jih nagovarjajo.

**Večji domet nagovora kandidatov:** Prednost vidijo v tem, da lahko redno spremljajo kandidate in da je domet nagovora kandidatov večji v primerjavi s klasičnimi kanali privabljanja kadrov. Med drugim se zavedajo, da se velik delež vodstvenih kadrov ne prijavlja na razpise (pasivni kandidati) in jim LinkedIn omogoča, da te kadre spremljajo

in da lahko stopijo v stik z njimi. Kot smo omenili zgoraj, so v organizaciji v zadnjem obdobju za višja delovna mesta iskali kandidate predvsem iz zunanjih virov in tukaj je po njihovih besedah ključno vlogo odigral LinkedIn. Vodja HR Operations Tanja Lenart je navedla primer iz zadnjega obdobja, ko so v podjetju iskali nove zaposlene za oddelek financ in so celoten del privabljanja kandidatov (iskanje in kontaktiranje) uspešno opravili prek LinkedIna, kar jim je po njenih besedah omogočilo, da so zelo hitro in enostavno zaposlili dve kandidatki.

*Slika 11: Tematska mreža: Pomen družbenih omrežij za proces privabljanja in izbiranja kadrov*



*Vir: lastno delo.*

**Orodje za znamčenje delodajalca:** LinkedIn v organizaciji Belimed predstavlja pomembno orodje za povečevanje prepoznavnosti (grajenje močnejše znamke) organizacije na trgu. Z drugimi besedami, uporabljajo LinkedIn kot orodje za znamčenje delodajalca. Recruitment specialistka Maša Smole je izpostavila LinkedIn kot glavni trend, ki mu sledi organizacija z vidika procesa privabljanja in izbiranja kadrov. Poleg LinkedIna organizacija uporablja za privabljanje kadrov še družbeni omrežji Facebook in Xing ter pred tem omenjeni portal MojeDelo. Družbeno omrežje Xing uporabljajo za privabljanje kadrov v tujini; predvsem ima pomembno vlogo v Nemčiji.

#### 4.5.4.2 Digitalizacija

**Zmeren nivo digitalizacije v procesu:** Celoten proces privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed poteka s pomočjo platforme Haufe-umantis, kar v organizaciji

razumejo kot osnoven nivo digitalizacije. Kot smo dejali že zgoraj, jim platforma Haufemantis omogoča hitrejšo in preglednejšo izvajanje procesa. Prav tako smo zgoraj v analizi poteka procesa dejali, da veliko prvih razgovorov poteka prek spleta. Tukaj uporabljajo program Microsoft Teams. Priznavajo, da je na to vplivala tudi epidemija covid-19. Recruitment specialistka Maša Smole je dejala, da uporaba spleta (video-klica) močno olajša izvedbo razgovora tako z vidika organizacije kot z vidika kandidatov. Direktorica Barbka Novak pri digitalizaciji opozarja, da procesa privabljanja in izbiranja kadrov ne želijo peljati v preveliko stopnjo digitalizacije oziroma robotizacije, saj mora imeti človek po njenem mnenju še vedno osrednjo vlogo v procesu. Kot digitalizacijo procesa prav tako razumejo uporabo družbenih omrežij v procesu.

**Natančno preverjanje kompetenc kot zaščita pred zlorabo:** V teoretičnem delu smo opredelili možnost zlorab, ki se lahko pojavijo, ko organizacije iščejo kandidate preko družbenih omrežij. Tukaj predvsem mislimo na pristnost informacij, ki jih kandidat poda v lastnem opisu na družbenem omrežju. V organizaciji Belimed se poskušajo pred takimi zlorabami zavarovati tako, da v celotnem procesu privabljanja in izbiranja kadrov ugotavljajo, ali ima kandidat dejansko te kompetence, za katere trdi, da jih ima. To naredijo prek uporabe prej omenjenih psihometričnih testov in študij primera. Prav tako se v veliko primerih odločajo za dodaten prijem oziroma metodo, in sicer da sami kandidati predlagajo tri referenčne ljudi, ki lahko jamčijo za njih. Pri tem se zavedajo, da ima ta metoda določene omejitve.

**Družbena omrežja omogočajo večjo konkurenčnost:** V splošnem lahko vlogo družbenih omrežij v organizaciji Belimed opredelimo na podoben način kot vlogo LinkedIna, kar je razumljivo glede na to, da LinkedIn predstavlja glavno družbeno omrežje v organizaciji na tem področju. Recruitment specialistka Maša Smole je glede prednosti, ki jih prinaša uporaba družbenih omrežij pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov v primerjavi s tradicionalnimi orodji, dejala: *»Največjo prednost vidim v tem, da lahko preko družbenih omrežij dosežemo ljudi, ki jih drugače ne bi mogli. Tudi z vidika znamčenja delodajalca se mi zdi, da imajo družbena omrežja pomembno vlogo, in sicer se mi zdi, da se lahko preko družbenih omrežij predstavi podjetje v neki drugi luči. Predvsem tukaj mislim, da lahko naše podjetje predstavimo širšemu občinstvu. Prav tako po mojem mnenju družbena omrežja veliko pripomorejo h konkurenčnosti. V primeru, da ne bi uporabljali družbenih omrežij in bi samo čakali, da se kandidati prijavijo, bi težko zapolnili določena delovna mesta s primernimi kandidati. Tako da mislim, da smo glede na podjetja, ki družbenih omrežij ne uporabljajo, v prednosti.«* Po besedah Vodje proizvodnje Saše Kuhlja lahko sklepamo, da so družbena omrežja z vidika procesa predvsem pomembna za kadrovske službe in vodilne kadre v organizaciji. Vseeno pa je dodal, da je z vidika proizvodnje v zadnjem času pomemben Facebook, kjer med drugim objavljajo tudi oglase o prostih delovnih mestih v proizvodnji.

#### 4.5.5 Tematska mreža 4: Strategija privabljanja in izbiranja kadrov z vidika ustvarjanja konkurenčne prednosti

##### 4.5.5.1 Uspešnost procesa

**Znamčenje delodajalca kot izziv prihodnosti:** Znamčenje delodajalca v organizaciji Belimed vidijo kot pomemben dejavnik pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov. Slabo prepoznavnost organizacije zunaj lokalne skupnosti navajajo kot glavno slabost procesa privabljanja in izbiranja kadrov. Slabša prepoznavnost vpliva na to, da včasih ne uspejo privabiti zadostnega števila kandidatov oziroma si želijo, da bi se za določena prosta delovna mesta prijavilo več kandidatov (to je predvsem značilno za delovna mesta v proizvodnji). S tega vidika, po besedah Recruitment specialistke Maše Smole, znamčenje delodajalca organizaciji predstavlja določen izziv. Vzrok slabe prepoznavnosti vidi v tem, da ne poslujejo s končnimi strankami, ampak z drugimi organizacijami (predvsem z bolnicami in farmacevtskimi podjetji). Večjo prepoznavnost želijo organizacije doseči s članki v spletnih medijih, s preoblikovanjem oglasov za prosta delovna mesta (v sodelovanju z oddelkom marketinga) in z oblikovanjem enotnega sporočila na ravni celotnega koncerna Belimed. Slogan oziroma besedna zveza, s katero se predstavljajo na trgu, se imenuje Inženir zaupanja. Prav tako želijo v prihodnosti izboljšati nagovarjanje potencialnih kandidatov s pomočjo uporabe alternativnih načinov. Trenutno še niso prisotni na družbenih omrežjih, kot so Twitter, Instagram in TikTok.

Slika 12: Tematska mreža: Strategija privabljanja in izbiranja kadrov z vidika ustvarjanja konkurenčne prednosti



Vir: lastno delo.

Po besedah Vodje HR Operations Tanje Lenart je njihova znamka delodajalca vidna v pozitivni luči. Pri tem je navedla primer pohvale, ki so jo pred kratkim dobili s strani Zavoda za zaposlovanje Republike Slovenije, in sicer da jih ljudje vidijo kot uspešno podjetje. Z vidika vrednosti v očeh zaposlenih je dejala, da jih njihovi zaposleni vidijo kot zanesljivega delodajalca, ki z vsemi zaposlenimi ravna enakopravno in pošteno ter se odgovorno obnaša do okolja. Pri tem je dodala, da tudi zaposleni, ki odhajajo iz organizacije, nimajo nobenih zamer (sodeč po njihovi povratni informaciji, ki jo dajo, ko zapustijo organizacijo). Na koncu je še povedala, da je ena izmed prvih stvari, na katero ljudje pomislijo ob omembi njihove organizacije ta, da gre za švicarsko organizacijo. To posledično povezujejo z urejenostjo in visokimi plačami. Kar se tiče urejenosti, poskušajo delovati na najvišjem možnem nivoju in so po njenih besedah vsi, ki pridejo k njim, s tega vidika zelo zadovoljni. Na drugi strani, kar se tiče višine plačila, ne dosegajo teh pričakovanj, ampak se po njenih besedah tudi na tem področju v zadnjem obdobju trudijo nadgraditi.

**Prilagodljivost glavna prednost procesa:** Direktorica Barbka Novak, Vodja HR Operations Tanja Lenart in Recruitment specialistka Maša Smole vidijo prednost procesa v njegovi prilagodljivosti. Po njihovem mnenju je proces možno prilagoditi tako, da najbolj ustreza dani situaciji. Direktorica Barbka Novak je pri prilagodljivosti procesa dejala: *»Dober pokazatelj je bila kriza covid-19, kjer smo se lahko z našimi kapacitetami (tehnologija) hitro prilagodili novi realnosti in so procesi zaposlovanja potekali nemoteno. Tudi v bližnji prihodnosti bo proces ponovno na preizkusu, ko bomo potrebovali večje število novih zaposlenih, zaradi povečanja obsega naročil.«* Vodja HR Operations Tanja Lenart pravi, da v primeru, če vidijo pri kandidatu, da najbolj ne ustreza zahtevam za iskano delovno mesto, hkrati pa ustreza zahtevam za drugo prosto delovno mesto, kandidatu ponudijo zaposlitev na tem drugem delovnem mestu. Na drugi strani je Recruitment specialistka Maša Smole kot prvi primer prilagodljivosti procesa dani situaciji navedla, da tedaj, ko vidijo potrebo po bolj praktičnem prikazu znanja kandidata, proces peljejo v smeri večjega števila praktičnih preizkušenj. Kot drugi primer je navedla, da se v določenih primerih odločijo, da bodo število primernih kandidatov zmanjšali na podlagi krajših telefonskih pogovorov (s kandidati), ko se za določeno prosto delovno mesto prijavi velika količina kandidatov.

Pri prilagodljivosti je treba omeniti še to, da je proces privabljanja in izbiranja kadrov načeloma enak, ne glede na to, iz katerega vira prihaja kandidat (notranji ali zunanji). Lahko pa pri notranjem kandidatu njegov dozdajšnji vodja poda mnenje o kandidatu in o njegovem dozdajšnjem delu. Kot smo videli zgoraj pri analizi poteka procesa, je proces prilagodljiv glede na vrsto delovnega mesta, za katerega se išče zaposlenega.

Intervjuvanci so poleg prilagodljivosti procesa privabljanja in izbiranja kadrov med intervjuji navedli še druge prednosti, ki jih po njihovem mnenju ima proces v primerjavi s tovrstnimi procesi v drugih organizacijah. Direktorica Barbka Novak je izpostavila hitrost, transparentnost, doslednost, strokovnost, zaupnost in v celoti brezpapirno izpeljan

proces. O prednostih procesa v primerjavi s konkurenco je dejala: *»Naša prednost pri procesu je glede na informacije iz ostalih podjetij in glede na informacije, ki jih dobimo od samih kandidatov, da smo ekstremno hitri (ažurni) v samem postopku; da realistično prikažemo delovno mesto (ne olepšujemo); da kandidatu podrobno predstavimo delovno mesto; da so vsi, ki sodelujejo v procesu, ustrezno usposobljeni za to; da je res zelo visoka stopnja zaupnosti (podatki o tem, kdo je pri nas na razgovoru, nikoli ne grejo izven podjetja); in da celoten proces poteka brezpapirno (to nam omogoča sistem Haufe-umantis).«* Vodja HR Operations Tanja Lenart vidi prednost procesa v uporabi platforme Haufe-umantis prav tako kot Direktorica Barbka Novak. Recruitment specialistka Maša Smole je med prednosti procesa dodala uspešno uporabo modernih kanalov, še posebej družbenega omrežja LinkedIn. Vodja proizvodnje Sašo Kuhelj kot dobri strani procesa navaja prijaznost in potrpežljivost do kandidatov: *»Zdi se mi, da smo pri samem procesu prijazni do svojih kandidatov. Predvsem pri praktičnem preizkusu lahko rečem, da smo potrpežljivi s kandidati, tudi če jim ne gre najbolje. Tudi sami kandidati se nam redno zahvaljujejo za dano priložnost in prijaznost.«* Ali to prinaša konkurenčno prednost z vidika procesa, nam ni mogel potrditi. S tem, da je proces prijazen do kandidatov, se strinja tudi Recruitment specialistka Maša Smole.

Proces privabljanja in izbiranja kadrov je po mnenju Recruitment specialistke Maše Smole dobro zastavljen. Veseli jo, da so v zadnjem času v proces dobro integrirali študije primera. Po njenih besedah se v organizaciji vedno trudijo iskati nove načine privabljanja in izbiranja kadrov, predvsem v zadnjem obdobju, ko ni lahko dobiti primernih kandidatov.

Direktorica Barbka Novak kot konkurenčno prednost, ki ima lahko posreden vpliv na uspešnost procesa privabljanja in izbiranja kadrov, vidi v tem, da je organizacija Belimed stabilna organizacija, ki ima jasno vizijo širjenja in ki se drži danih obljub. Recruitment specialistka Maša Smole pa dodaja, da je prednost organizacije to, da omogoča posamezniku delovanje v mednarodnem okolju v sorazmerno kratkem času.

Z vidika agilnosti procesa lahko poleg prilagodljivosti dodamo še, da se proces privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed izvaja neprestano. Na eni strani je to tako, ker se zaradi stalnih potreb po novih kadrih (letni plan kadrov in fluktuacija) v vsakem trenutku leta najdejo prosta delovna mesta, ki jih je treba zapolniti. Na drugi strani pa je po besedah Direktorice Barbke Novak politika organizacije taka, da je vsakemu posamezniku, ki se jim zdi zanimiv, omogočena prijava za delo pri njih; v skladu s to politiko tudi vse prijave obravnavajo.

**Sistematično merjenje uspešnosti:** V organizaciji Belimed imajo orodja, s katerimi merijo uspešnost procesa privabljanja in izbiranja kadrov. Prvo orodje je kazalec, ki se imenuje »time to hire«, s katerim merijo čas, ki je potreben, da zapolnijo prosto delovno mesto. Drugo orodje je kazalnik »internal promotion rate«, ki meri, kolikšno število napredovanj se je zgodilo v določenem obdobju znotraj organizacije glede na število

zaposlenih v organizaciji. Tretje orodje je intervju z vsemi kadri, ki zapustijo organizacijo z namenom pridobitve povratnih informacij in te informacije jim med drugim pomagajo izboljšati proces privabljanja in izbiranja kadrov. V preteklosti so imeli v uporabi kazalec, ki je prikazoval, koliko ljudi je zapustilo organizacijo znotraj prvih dveh let, saj so te ljudi razumeli kot napačno kadirane.

#### 4.5.5.2 Pridobivanje človeškega kapitala

**Različni viri pridobivanja človeškega kapitala:** Organizacija Belimed uporablja več različnih načinov, s katerimi želijo pridobiti zadosten človeški kapital. Pred leti so začeli program »Priporoči sodelavca«, s katerim svoje zaposlene spodbujajo, da priporočajo ljudi, ki jih poznajo in za katere vedo, da bi lahko pri njih dobro delovali. V organizaciji so mnenja, da se med seboj družijo ljudje podobnih vrednot in če zaposleni, ki uspešno dela pri njih in je pri njih zadovoljen, priporoči kandidata, ki ga dobro pozna, je po njihovem mnenju velika verjetnost, da bo tudi slednji uspešno deloval v njihovi organizaciji. Zaposlenemu, ki pripelje ustreznega kandidata (kandidata, ki ga zaposlijo), dajo denarno nagrado v višini 500 €. Človeški kapital poskušajo pridobiti tudi s pomočjo sodelovanja s fakultetami in srednjimi šolami (predvsem tehničnih smeri). Strateško pomembne za njih so udeležbe na kariernih sejmih. Tam lahko pridobijo kadre, ki jih trenutno morda ne potrebujejo, zavedajo pa se, da jim lahko ti kadri koristijo v prihodnosti. Po besedah Recruitment specialistke Maše Smole so v zadnjem obdobju razmišljali o organizaciji Heckatonov, na katerih bi po njenem mnenju lahko pridobili primerne kandidate.

Direktorica Barbka Novak je dejala, da je pred organizacijo izziv, kako karierno pot narediti še bolj privlačno, kar bi jim posledično omogočilo še več talentiranih posameznikov. Po besedah Recruitment specialistke Maše Smole strategija z vidika iskanja kadrov obstaja. Prav tako dodaja, da velikokrat delujejo reaktivno. To pomeni, da šele tedaj, ko se pojavi potreba po novih kadrih, določijo način, kako jih bodo pridobili (to je vidno pri analizi poteka procesa). Vodja proizvodnje Sašo Kuhelj glede izbora kandidatov za delo v proizvodnji v procesu privabljanja in izbiranja kadrov pravi: *»Gledano z vidika trga, niso vedno najboljši, ker je najboljše težko zaposliti zaradi višine plače. Praviloma najboljše zaposlujejo obrtniki, ker jim lahko ponudijo višje plačilo. Zato je z vidika naše organizacije najboljši tisti kandidat, ki ima določene izkušnje in ima motivacijo (se je pripravljen učiti) za nadaljnji razvoj. Zdi se mi, da smo se do sedaj pri izbiri kandidatov dobro odločali. Na primer lansko leto smo zaposlili nekaj začetnikov, ki so zdaj že postali tehnologi in glavni varilni robotski operaterji.«*

**Težavno pridobivanje kadrov določenih vrst:** V organizaciji opažajo, da je za določene skupine delovnih mest težje pridobiti ustrezne kadre. Vodja HR Operations Tanja Lenart in Recruitment specialistka Maša Smole sta tukaj izpostavili težave pri zagotavljanju ustreznih kadrov na delovnem mestu varilca. Po besedah Vodje HR Operations Tanje

Lenart vzrok vidi v pomankanju ustreznih varilcev na trgu, saj v Sloveniji ni šole, ki bi usposabljala varilce za tako vrsto varjenja (varjenje na specifičnem materialu). To težavo so poskušali rešiti tako, da so v obdobjih ko je bilo manj dela, organizirali interno šolo varjenja. Tja so povabili vse zaposlene (v proizvodnji), ki še niso varilci, ampak so si to želeli postati. Uspelo jim je pridobiti 4 zaposlene, ki so se izobrazili na področju varjenja, kar jim je do določene mere zmanjšalo težavo s pomanjkanjem ustreznih kadrov. Ti zaposleni še vedno delujejo na starih delovnih mestih, ampak se jih po potrebi uporablja tudi za varjenje. Recruitment specialistka Maša Smole je izpostavila težave pri zagotavljanju ustreznih IT-kadrov. Kot možen vzrok za to vidi v visokih zahtevah, ki jih imajo pri teh kadrih. Ena izmed možnih rešitev bi po njenem mnenju bila, da bi tem kadrom omogočili več dela od doma in tako naredili zaposlitev bolj privlačno.

#### **4.6 Povzetki vsebine tematskih mrež**

Prva tematska mreža *Proces privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed* (slika 8) pomaga spoznati vlogo procesa v organizaciji. Z analizo intervjujev sta se vzpostavili dve organizirani temi. Organizirana tema *Kadrovska služba kot nosilec procesa privabljanja in izbiranja kadrov* pozicionira kadrovsko službo oziroma MČV v središče izvajanja procesa. Kadrovska služba je med pomembnejšimi oddelki organizacije, ki je v stiku z vsemi zaposlenimi. Dostopnost do zaposlenih jim predstavlja pomemben element v njihovem delovanju. Pri določenih aktivnostih se kadrovska služba povezuje z drugimi oddelki. Vodstvo organizacije jih podpira pri njihovih odločitvah in jih vidi kot podporno funkcijo, ki zagotavlja prave kadre. Kadrovska služba sebe vidi kot strateškega partnerja vodstvu. Naloge kadrovske službe obsegajo celoten življenjski cikel zaposlenega v organizaciji. Pri vsem skupaj se kadrovska služba vsako leto loteva novih projektov, kar kadrovsko službo pozicionira kot oddelke, kjer se ponuja priložnost za pridobivanje novih kompetenc in lastni razvoj. Druga organizirana tema (v tej tematski mreži) *Proces privabljanja in izbiranja kadrov, osrednja aktivnost kadrovske službe* proces predstavi kot glavno aktivnost kadrovske službe. Med drugim na proces vpliva to, kakšne kadre si organizacija želi. V organizaciji Belimed si želijo kadre z ustreznimi kompetencami (določene izkušnje in ustrezna izobrazba) in kadre, ki se poistovetijo s kulturo organizacije in radi opravljajo svoje delo. Pomembnost procesa izhaja iz prepričanja organizacije, da so ustrezni kadri osnova za uspešno delovanje kadrov. Proces privabljanja in izbiranja kadrov predstavlja aktivnost, ki ji znotraj kadrovske službe namenjajo največ delovnega časa. Pri procesu sodelujejo vodje drugih oddelkov in vodstvo organizacije. O procesu in o novostih na tem področju potekajo v organizaciji določena izobraževanja. K celotnemu procesu organizacija pristopa sistematično. Celoten proces se izvaja po vnaprej določenih korakih. V osnovi se izvedba procesa loči na proces, kjer se išče proizvodne kadre, in na proces, kjer se išče višje kadre. Pri prvem se s kandidatom izvede praktični preizkus v proizvodnji, pri drugem se s kandidatom izvede drugi razgovor, v okviru katerega se izvedejo psihometrični testi in se rešijo študije primera. Občasno obstajajo izjeme, kjer proces ne sledi ustaljeni formuli. Celoten proces



se izvaja s pomočjo platforme Haufe-umantis, ki omogoča sistematično, hitro in brezpapirno delovanje v procesu.

Druga tematska mreža *Politika privabljanja in izbiranja kadrov z vidika notranjih in zunanjih virov* (slika 10) predstavi odnos organizacije Belimed do notranjih in zunanjih virov z vidika procesa privabljanja in izbiranja kadrov. Znotraj tematske mreže sta se oblikovali dve organizacijski temi. V organizacijski temi *Notranji viri* je vidno, da organizacija želi svojim zaposlenim ponuditi delovno okolje, v katerem bodo lahko razvili oziroma zgradili svojo kariero. Prepričani so, da zaposleni bolje opravljajo svoje delo, če v delu vidijo smisel oziroma perspektivo za nadaljnji razvoj. Svojim zaposlenim omogočajo razvoj kariere v managerski ali strokovni smeri. Za vsa prosta delovna mesta objavijo interni razpis in pri tem spodbujajo svoje zaposlene, da se prijavijo na ta prosta delovna mesta. Zaradi želje organizacije, da se notranji viri čim boljše razvijajo znotraj organizacije, so pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov pristranski do notranjih virov (ob pogoju, da izpolnjujejo ustrezne kompetence). Pri plačni politiki notranje vire obravnavajo enakopravno glede na zunanje vire. Vse zaposlene (ne glede na to, iz katerega vira prihajajo) umestijo v plačilni sistem, ki je enak za celotni koncern Belimed in ki je sestavljen na podlagi metodologije Hay. Zunanji kandidati tako vejo, kakšno plačo lahko pričakujejo. Organizacijska tema *Zunanji viri* opredeli kadre, ki pridejo odzunaj kot nosilce dodatnih kompetenc za organizacijo Belimed. V organizaciji se zavedajo, da je določene kompetence treba uvoziti in pri tem podarjajo pomen zdrave fluktuacije. Z vidika proizvodnje zaposleni iz zunanjih virov potrebujejo v povprečju manj učenja kot zaposleni iz notranjih virov. Pomembnost zunanjih virov prav tako vidijo v zapolnjevanju novonastalih delovnih mest. Organizacija je v zadnjem obdobju vzpostavila večje število novih delovnih mest na višjih položajih, kar je povečalo potrebo po kompetencah, ki jih pred tem v organizaciji niso potrebovali. Zato so za ta delovna mesta kadre našli zunaj organizacije. V prihodnosti si želijo zmanjšati odvisnost od zunanjih virov (projekt Nasledstvo).

Tretja tematska mreža *Pomen družbenih omrežij za proces privabljanja in izbiranja kadrov* (slika 11) osvetli pomembnost družbenega omrežja LinkedIn za organizacijo Belimed in predstavi vlogo digitalizacije v procesu privabljanja in izbiranja kadrov. Prva organizacijska tema *LinkedIn kot glavno orodje za privabljanje kadrov* predstavi LinkedIn kot sodobno orodje, ki ima ključno vlogo v organizaciji pri privabljanju višjih kadrov. Rekruter licenca jim omogoča aktivno iskanje in nagovarjanje kandidatov. LinkedIn jim omogoča večji domet pri nagovoru kandidatov. Tukaj je mišljena predvsem lažja možnost nagovora višjih kadrov, ki aktivno ne iščejo nove zaposlitve, a so prisotni na LinkedInu. To so tako imenovani pasivni kandidati. LinkedIn je pospešil in poenostavil proces privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji. LinkedIn je za organizacijo pomemben z vidika znamčenja delodajalca (orodje za povečanje prepoznavnosti). Prav tako LinkedIn predstavlja glavni trend, ki mu organizacija sledi na področju procesa privabljanja in izbiranja kadrov. Za iskanje kadrov v tujini organizacija

poleg LinkedIna uporablja tudi družbeno omrežje Xing. Druga organizacijska tema *Digitalizacija* predstavi splošen vpliv digitalizacije na proces privabljanja in izbiranja kadrov. V organizaciji ne želijo procesa peljati v preveliko digitalizacijo, saj želijo, da človek ostane osrednja figura v izvajanju procesa. Kot osnoven nivo digitalizacije vidijo uporabo platforme Haufe-umantis. Veliko prvih razgovorov opravijo prek spleta (Microsoft Teams), ki omogoča lažjo izvedbo razgovora za obe strani (predvsem v obdobju epidemije covid-19). Pred zlorabami z vidika pristnosti informacij, ki jih kandidati objavijo na družbenih omrežjih, se organizacija zaščiti z natančnim preverjanjem kompetenc v okviru procesa. Izvajajo psihometrične teste in študije primera (v proizvodnem delu izvajajo praktične preizkuse) ter povprašujejo po referencah kandidata. Družbena omrežja omogočajo organizaciji večjo konkurenčnost. Prek družbenih omrežij lahko organizacijo predstavijo v drugi luči in širšemu občinstvu. Družbena omrežja omogočajo večjo proaktivnost v procesu. Družbena omrežja so organizaciji z vidika procesa pomembna predvsem za višja delovna mesta. Vseeno je v zadnjem času tudi za proizvodnjo čedalje bolj pomemben Facebook, kjer objavljajo oglase o prostih delovnih mestih.

Četrta tematska mreža *Strategija privabljanja in izbiranja kadrov z vidika ustvarjanja konkurenčne prednosti* (slika 12) predstavi vpliv procesa na večjo konkurenčnost organizacije Belimed. Organizacijska tema *Uspešnost procesa* predstavi prednosti, slabosti in izzive, ki jih ponuja proces privabljanja in izbiranja kadrov ter dejavniki okoli procesa (z vidika intervjuvancev). Glavni izziv predstavlja boljše znamčenje delodajalca. Ta izziv izhaja iz slabosti procesa, in sicer iz slabše prepoznavnosti organizacije zunaj lokalnega okolja. Posledica slabše prepoznavnosti je, da včasih ne uspejo privabiti zadostnega števila kandidatov. Večjo prepoznavnost oziroma boljše znamčenje delodajalca želijo doseči z različnimi aktivnostmi. Pri procesu si prav tako želijo izboljšati nagovarjanje kandidatov s pomočjo uporabe alternativnih načinov (uporaba družbenih omrežij, kot sta TikTok in Instagram). Na drugi strani ljudje, ki poznajo organizacijo (zaposleni in ostali deležniki), organizacijo vidijo v pozitivni luči. Zaposleni organizacijo vidijo kot zanesljivega delodajalca, ki vse zaposlene obravnava enakopravno in pošteno ter se odgovorno obnaša do okolja. Ker je organizacija oziroma podružnica v Grosuplju del švicarskega koncerna, ljudje povezujejo organizacijo z visokimi plačami in urejenostjo. Glavna prednost procesa je zmožnost njegovega prilagajanja. Proces se je zmožen prilagajati zunanjim vplivom (epidemija covid-19), kompetencam kandidatov (ponudba zaposlitve na drugem prostem delovnem mestu med procesom, več praktičnih preizkusov, če je to potrebno), večjemu obsegu prijav (dodatna selekcija kandidatov na podlagi življenjepisov in prek telefonskih pogovorov) in vrsti iskanega delovnega mesta. Proces se na drugi strani ne prilagaja viru (notranjemu ali zunanjemu), iz katerega kandidat prihaja. Druge prednosti procesa so hitrost, transparentnost, doslednost, strokovnost, zaupnost, brezpapirno izvajanje in uspešna uporaba modernih kanalov (LinkedIn). V procesu se trudijo biti potrpežljivi in prijazni do kandidatov. Prednost, ki posredno vpliva na uspešnost procesa, je stabilna organizacija z jasno vizijo širjenja, ki

posamezniku omogoča delovanje v mednarodnem okolju. Z vidika agilnosti je proces prilagodljiv in neprestan. Uspešnost procesa merijo s kazalcem »time to hire«, s kazalnikom internal promotion rate« in izhodnimi intervjuji. V preteklosti so uporabljali še kazalec, ki je prikazoval, koliko ljudi je zapustilo organizacijo znotraj prvih dveh let. Z organizacijsko temo *Pridobivanje človeškega kapitala* spoznamo vire, iz katerih želi organizacija pridobiti zadostno količino človeškega kapitala, da lahko ohranja oziroma povečuje svojo konkurenčnost. Spoznamo, da ima organizacija težave pri zagotavljanju kadrov določenih vrst. Organizacija želi pridobiti zadosten človeški kapital s pomočjo programa »Priporoči sodelavca«, s sodelovanjem s fakultetami in srednjimi šolami ter z udeležbo na kariernih sejmih. V zadnjem obdobju razmišljajo o organizaciji Heckatona. Organizacija ima izoblikovano strategijo iskanja kadrov. Želijo ustvariti še bolj privlačne karijerne poti, ki bi privabile še več talentiranih posameznikov. Z vidika proizvodnje ne iščejo najboljših kadrov (zaradi omejitev pri plačilu), ampak kadre, ki imajo določene kompetence in so hkrati motivirani za nadaljnji razvoj. V organizaciji imajo težave pri pridobivanju varilcev in IT-kadrov. Pri varilcih je vzrok pomanjkanje ustreznih kadrov za način varjenja, ki ga potrebujejo v organizaciji. Pri IT-kadrih se kot možen vzrok pojavljajo visoke zahteve organizacije. Pri varilcih se trudijo težavo rešiti z uvedbo interne šole varjenja; pri IT kadrih možno rešitev vidijo v omogočitvi večjega deleža dela od doma.

## **5 DISKUSIJA**

V tem delu magistrskega dela bomo podali ugotovitve, ki smo jih dobili s primerjavo vsebine povzetkov tematskih mrež in teorije (pri določenih ugotovitvah smo upoštevali tudi informacije s spleta). Prav tako bomo odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja in podali priporočila. Hkrati gre za zadnji, šesti korak analize s pomočjo analitičnega orodja tematska mreža.

### **5.1 Interpretacija ugotovitev**

Ugotovili smo, da MČV v organizaciji Belimed ni samo domena kadrovske službe. Skozi različne MČV aktivnosti (proces privabljanja in izbiranja kadrov, izobraževanje kadrov, uvajanje kadrov itd.) kadrovska služba sodeluje z vodilnimi in drugimi oddelki. Naloge kadrovske službe vključujejo aktivnosti sodobnega MČV, kar ji omogoča, da zaposlene spremljajo skozi celoten življenjski cikel v organizaciji. Da ima MČV strateško pomembnost v organizaciji Belimed, lahko ugotovimo preko dejstev, da vodstvo podpira kadrovske službe pri njenem delovanju, da se vodstvo zaveda, da so pravi kadri ključni za uspešnost organizacije, da se kadrovska služba vidi kot strateški partner in da je Direktorica Barbka Novak (strokovnjak na področju MČV, ki pri tem zaseda najvišjo možno funkcijo v podružnici v Grosupljem) pri svojem delu predvsem osredotočena na ravnanje z ljudmi pri delu.

Za MČV v organizaciji Belimed lahko po analizi rečemo, da je njegova vloga v organizaciji opredeljena po smernicah sodobnega MČV, ki smo ga opredelili zgoraj v teoretičnem delu prek pristopa »od zunanjega proti notranjemu«. MČV v organizaciji Belimed pomaga sooblikovati strategijo organizacije (zgoraj omenjena strateška pomembnost MČV v organizaciji Belimed), išče primerne talente in omogoča razvoj njihovih kompetenc (visoka raven procesa privabljanja in izbiranja kadrov, projekt Nasledstvo, interna šola varjenja, oblikovanje kariernih poti itd.), vzbuja/ gradi občutek predanosti delu in pripadnosti organizaciji (že pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov so pozorni, da kandidati radi opravljajo svoje delo in da se lahko poistovetijo z organizacijsko kulturo), ter vpeljuje organizacijsko kulturo, ki bo omogočala zadovoljevanje potreb vseh deležnikov (to lahko vidimo prek poslanstva, vizije, slogana in vrednot, kjer se v kontekstu znamčenja delodajalca pozicionira na področju Poslanstva (več o tem v nadaljevanju poglavja)). Prav tako lahko rečemo, da MČV prek svojih aktivnosti, v katerih sodelujejo kadrovska služba, drugi oddelki in vodstvo, pomaga graditi medsebojno zaupanje in pozitivne odnose med vodstvom in zaposlenimi, kar je tudi ena izmed vlog sodobnega MČV, ki smo jih opredelili v teoretičnem delu.

V organizaciji Belimed proces privabljanja in izbiranja kadrov predstavlja osrednjo aktivnost kadrovske službe (namenijo ji največ časa). Pomembnost procesa za celotno organizacijo vidimo v tem, da pri procesu sodelujejo tudi drugi oddelki (predvsem vodje oddelkov, ki jih tudi izobražujejo o procesu) in ko je govora o ključnih kadrih, tudi vodstvo organizacije. Med drugim pomembnost procesa za organizacijo Belimed izhaja iz njihovega zavedanja, da za uspešno (konkurenčno) delovanje potrebuje prave kadre. Kot smo zapisali v teoretičnem delu, lahko organizacija prave kadre pridobi prek celotnega procesa zagotavljanja kadrov (angl. people resourcing), katerega del je tudi proces privabljanja in izbiranja kadrov.

Proces privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed poteka na sistematičen način. Ugotovimo lahko, da proces vključuje enake korake, kot so vidni v teoretičnem prikazu procesa. Izvedba procesa izhaja iz temeljev dobro opredeljenih potreb po novih kadrih. Vidimo lahko, da organizacija skrbno načrtuje prihodnje potrebe po novih kadrih. Pri planu kadrov upoštevajo več vrst podatkov (načrtovano proizvodnjo, kazalnik produktivnosti, načrtovano širitev organizacije itd.). Poleg tega pred vsakim dokončnim začetkom procesa vsi akterji v procesu potrdijo izvedbo procesa. S tem se vidi želja organizacije, da proces izvajajo samo takrat, ko je to res potrebno. Pomembna za proces je uporaba platforme Haufe-umantis. Slednja omogoča, da je proces bolj pregleden in dinamičen. Tako lahko hitro (prehitijo konkurenco pri privabljanju kandidatov) in pravilno (izberejo pravega kandidata) delujejo v procesu, kar je pomembno v trenutnem poslovnem svetu, v katerem primanjkuje ustreznih (talentiranih) posameznikov. Čeprav ima organizacija Belimed izdelan osnovni okvir, kako poteka proces, se je proces zmožen prilagajati različnim dejavnikom oziroma situacijam z vidika potrebnih kadrov. Osnovna delitev procesa na proces za proizvodne kadre in proces za višje kadre je razumljiva, saj

se pri prvi skupini kadrov išče druge vrste kompetenc kot pri drugi skupini (pri proizvodnih kadrih bolj fizične kompetence; pri višjih kadrih bolj miselne kompetence). Ugotovili smo tudi, da aktivnosti oziroma koraki v procesu, kot so praktični preizkus, reševanje študije primera, psihometrični testi in pregled referenc, za organizacijo Belimed predstavljajo varovalke pred morebitnimi zlorabami. Slednje se lahko pojavijo ob uporabi družbenih omrežij v procesu (pristnost podatkov). Uporaba teh aktivnosti je glede na podatke iz raziskave (vidni v teoretičnem delu) iz leta 2012, v kateri so sodelovale slovenske organizacije, razumljiva in s tega vidika organizacija Belimed izvaja proces privabljanja in izbiranja kadrov na splošno sprejet način.

Na prvo raziskovalno vprašanje (**Kakšno vlogo ima proces privabljanja in izbiranja kadrov v izbrani organizaciji?**) lahko odgovorimo, *da ima proces privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed pomembno vlogo. Gre za osrednjo aktivnost kadrovske službe, pri kateri sodelujejo tudi drugi oddelki in vodstvo organizacije. Pomembnost procesa privabljanja in izbiranja kadrov izhaja iz zavedanja organizacije Belimed, da so za konkurenčno in uspešno delovanje organizacije potrebni pravi kadri. Organizacija Belimed z visoko ravno implementacije sodobnega (strateškega) managementa človeških virov v svojem delovanju skrbi, da proces privabljanja in izbiranja kadrov poteka konsistentno in da vsi znotraj organizacije razumejo pomembnost procesa.*

V analizi smo lahko spoznali, da so kadri iz notranjih virov primarna skrb organizacije Belimed (oblikovanje kariernih poti, projekt Nasledstvo). Želja, da svojim zaposlenim ponudijo možnost razvoja kariere in osmislitev dela, je vidna tudi pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov. To se vidi prek tega, da organizacija za vsako prosto delovno mesto izvede interni razpis, da spodbuja svoje zaposlene, da se prijavijo na te razpise, da pri izbiri preferirajo notranjega kandidata, ko je to mogoče (glede na kompetence), in prek plačne politike, kjer ne delajo razlik med zaposlenimi glede na vir. Kar se tiče preferiranja notranjih kandidatov glede na zunanje kandidate (ob podobnih kompetencah), je to v skladu s podatki iz raziskav, ki smo jih predstavili v teoretičnem delu.

Na drugi strani se v organizaciji Belimed zavedajo, da vseh kompetenc ni možno pridobiti prek notranjih kadrov in da je potrebna zdrava fluktuacija. To, da so se pri višjih delovnih mestih v zadnjem obdobju bolj zanašali na zunanje vire, sicer ni v skladu s podatki iz raziskav, objavljenih v teoretičnem delu (kjer je prikazano, da organizacije pri zapolnjevanju višjih delovnih mest posegajo po notranjih kadrih), je pa razumljivo glede na situacijo, v kateri se je znašla organizacija (širitev poslovanja in posledično potrebe po vzpostavitvi novih vrst delovnih mest). Kot smo dejali pri plačevanju, prav tako ne delajo razlik, kar pomeni, da zaposleni iz zunanjih virov niso privilegirani in glede na podatke iz raziskav, objavljenih v teoretičnem delu, to ni značilno v današnjem poslovnem svetu. Zanimiv je pogled z vidika proizvodnje, kjer sicer uporabljajo zaposlovanje notranjih kadrov (premeščanja zaposlenih), ampak so z vidika uvajanja zunanji kadri bolj optimalni. Kot smo ugotovili, se proces privabljanja in izbiranja kadrov ne spreminja

glede na vrsto vira, iz katerega prihaja kandidat. Imajo pa pri analizi notranjega kandidata na voljo več informacij, kar je razumljivo.

Na drugo raziskovalno vprašanje (**Kakšna je politika privabljanja in izbiranja kadrov v izbrani organizaciji z vidika notranjih in zunanjih virov?**) lahko odgovorimo, da je v organizaciji Belimed vidna močna želja po tem, da omogočijo vsem svojim kadrom razvoj kariere znotraj organizacije, kar posledično pomeni, da so v procesu privabljanja in izbiranja kadrov bolj naklonjeni notranjim kandidatom. Hkrati se zavedajo, da ni vedno mogoče izbrati notranjega kandidata, ker slednji nima ustreznih kompetenc v primerjavi z zunanjim kandidatom in kadar se pojavi potreba po kompetencah, ki jih pred tem v organizaciji niso potrebovali. Strategija za prihodnost je usmerjena v zmanjšanje odvisnosti od zunanjih virov.

Ugotovili smo, da je za organizacijo Belimed ključno družbeno omrežje LinkedIn. LinkedIn jim predstavlja osrednjo vlogo v procesu privabljanja in izbiranja kadrov. V organizacij se dobro zavedajo, da jim LinkedIn (in tudi ostala družbena omrežja) omogoča dostop do tistih kandidatov, do katerih v preteklosti (pred pojavom teh omrežij) niso mogli dostopati. Dobro se zavedajo, da se morajo vesti proaktivno, če želijo na trgu dela (kjer primanjkuje talentiranih kadrov) biti konkurenčni, in to proaktivnost jim omogočajo družbena omrežja. Da tako razmišljanje ni samoumevno za slovenske organizacije, lahko vidimo iz podatkov iz teoretičnega dela, kjer je vidno, da je v letu 2019 samo 27 % srednje velikih podjetij (enake velikosti glede na število zaposlenih kot podružnica Belimed) uporabljalo družbena omrežja z namenom privabljanja in izbiranja kadrov. LinkedIn (in do neke mere tudi ostala družbena omrežja) jim prav tako predstavlja orodje za boljše znamčenje delodajalca, kar je še ena potrditev, da v organizaciji dobro razumejo njegov pomen.

Z vidika šestih korakov, ki smo jih opredelili v teoretičnem delu in katerim mora organizacija slediti, če želi biti uspešna pri uporabi družbenih omrežij v procesu privabljanja in izbiranja kadra, lahko rečemo, da je organizacija Belimed uspešna pri uporabi družbenih omrežij. Pri prvem koraku (Iskanje) je organizacija poiskala ustrezna družbena omrežja. LinkedIn, Facebook in Xing so med vodilnimi družbenimi omrežji z namenom privabljanja in izbiranja kadrov. Pri drugem koraku (Označevanje) lahko rečemo, da organizacija Belimed dobro medsebojno povezuje svoja spletna mesta, spletne objave (članke) in družbena omrežja, na primer v promocijskem članku na spletnih strani SiolNET. (Belimed, 2021) so objavljene povezave do spletne strani in družbenih omrežij (LinkedIn in Facebook) organizacije. Pri tretjem koraku (Ocenjevanje) je vidno, da ima organizacija razvit sistem za razvrščanje družbenih omrežji glede na relevantnost in uporabnost. Za privabljanje višjih kadrov uporabljajo predvsem LinkedIn (v tujini tudi Xing), medtem ko so se za privabljanje proizvodnih kadrov bolj osredotočili na uporabo Facebooka (in portala MojeDelo). Pri četrtem koraku (Komentiranje) lahko ugotovimo, da pri organizaciji redno objavljajo novice na svojih spletnih straneh, niso pa (njeni zaposleni) zelo dejavni pri komentiranju svojih objav. Pri petem koraku (Posodabljanje)

lahko rečemo, da je organizacija na tekočem, kar se tiče novosti z vidika privabljanja in izbiranja kadra. Prek intervjuja z Recruitment specialistko Mašo Smole smo ugotovili, da te novosti pridobivajo tudi prek LinkedIna. Pri šestem koraku (Kontekstualizacija) lahko zaključimo, da zna organizacija informacije, pridobljene z družbenih omrežij, postaviti v kontekst. O tem priča primer uspešne in hitre zaposlitve dveh kandidatki v oddelek financ na podlagi uporabe LinkedIna, ki ga je navedla Vodja HR Operations Tanja Lenart.

Na tretje raziskovalno vprašanje (**Kakšen pomen imajo družbena omrežja pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov v izbrani organizaciji?**) lahko odgovorimo, *da so v organizaciji Belimed družbena omrežja prepoznali kot ključno orodje za privabljanje kadrov (predvsem višjih kadrov). Z vidika procesa privabljanja in izbiranja kadrov je organizacija Belimed uspešna pri uporabi družbenih omrežij in posledično bolj konkurenčna. Glavno družbeno omrežje, ki ga v organizaciji Belimed uporabljajo pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov, je družbeno omrežje LinkedIn. LinkedIn jim omogoča proaktivno in hitro privabljanje ključnih kadrov. Poleg tega jim LinkedIn (in do neke mere tudi ostala družbena omrežja) predstavlja odlično orodje za grajenje večje prepoznavnosti oziroma boljše znamke delodajalca. V prihodnosti se želijo priključiti ostalim pomembnim družbenim omrežjem, kot so TikTok, Twitter in Instagram.*

Znamčenje delodajalca v organizaciji Belimed lahko gledamo z dveh perspektiv. Na eni strani se organizacija (podružnica v Grosuplju) sooča s slabšo prepoznavnostjo zunaj lokalnega okolja. Na drugi strani ljudje oziroma različni deležniki, ki poznajo organizacijo Belimed, organizacijo vidijo v pozitivni luči. Z vidika pozicioniranja znamke delodajalca lahko rečemo, da se organizacija Belimed pozicionira na področju Poslanstva (osem področij pozicioniranja smo opredelili v teoretičnem delu). Kot smo dejali, je za to področje značilno, da želi biti organizacija vidna kot družbeno odgovorna organizacija, ki deluje na podlagi vrednot in ki je usmerjena v svoje stranke in dolgoročne cilje. Te značilnosti lahko vidimo v poslanstvu, viziji, sloganu in vrednotah, ki jih organizacija Belimed (na ravni celotnega koncerna) sporoča javnosti. Skozi poslanstvo in slogan je mogoče razbrati, da v središče svojega delovanja postavljajo grajenje zaupanja s svojimi deležniki. V njihovi viziji je vidno, da si želijo prek kakovostnih proizvodov in storitev uspešno zadovoljevati svoje stranke, pri čemer ne pozabljajo na pomen trajnostnega delovanja. Da so jim zapisane vrednote res pomembne, je vidno tudi v tem, da je vrednote mogoče zaslediti na stenah recepcije (na glavnem vhodu v podružnico) in na delovnih oblekah zaposlenih. Seveda so besede oziroma besedne zveze, ki nakazujejo to, da se organizacija Belimed lahko delno pozicionira tudi na drugih področjih, ampak v celotnem kontekstu lahko rečemo, da se je organizacija vidno pozicionirala na področje Poslanstva.

Kot pozitivno lahko ocenimo, da je organizacija prepoznala slabšo prepoznavnost in da v zadnjem obdobju veliko aktivnosti namenja temu področju. Ena izmed aktivnosti je preoblikovanje oglasov za prosta delovna mesta in kot smo izvedeli iz intervjujev, pri tem sodeluje več oddelkov (kadrovska služba, marketing, proizvodnja itd.). Lahko rečemo, da

gre za dober primer, kako sodobni MČV deluje zunaj okvirjev kadrovske službe in pri tem povezuje več oddelkov organizacije.

V organizaciji Belimed kadre (in s tem človeški kapital) pridobivajo z različnih virov (projekt Priporoči sodelavca, fakultete in srednje šole, karierni sejmi, občasno vključevanje agencije, interna šola). Če te podatke primerjamo z raziskavo (vidno v teoretičnem delu) iz leta 2012, v kateri so sodelovale slovenske organizacije, lahko rečemo, da organizacija Belimed deluje z vidika praks privabljanja kadrov podobno kot organizacije, vključene v raziskavo. Izjema je projekt Priporoči sodelavca (zaposlovanje prek priporočila), ki glede na raziskavo ni redna praksa privabljanja kadrov v slovenskih organizacijah. Ugotovimo lahko, da organizacija s projektom Priporoči sodelavca želi ohraniti organizacijsko kulturo, saj so mnenja da bo imel priporočeni kandidat enake vrednote, kot jih ima tisti zaposleni, ki je kandidata priporočal. Zaposlen v organizaciji (dolgoročno) si lahko samo, če ponotranjš vrednote organizacije oziroma organizacijsko kulturo.

Ugotovili smo, da imajo v organizaciji Belimed težave s pridobivanjem dveh vrst kadrov, in sicer z varilci in IT-kadri. V teoretičnem delu smo opisali štiri scenarije, ki obstajajo z vidika posameznih vrst kadrov. Na podlagi teh scenarijev se oblikuje strategija privabljanja in izbiranja kadrov. Za varilce in IT-kadre lahko na podlagi intervjujev rečemo, da za organizacijo Belimed predstavljajo specifične kadre (da so varilci res specifičen kader, lahko sklepamo med drugim iz tega, da notranji kandidat, če je izbran, potrebuje več časa za uvajanje (v povprečju) kot zunanji kandidat, ki ima že določene izkušnje z varjenjem te vrste). Za take kadre mora organizacija izbrati scenarij specialističnega zaposlovanja. Z vidika varilcev lahko rečemo, da organizacija Belimed do neke mere uporablja scenarij specialističnega zaposlovanja, in sicer po besedah vodje proizvodnje Saše Kuhlja organizacija ne išče najboljših varilcev na trgu (kar je sicer bolj posledica finančnih omejitev), ampak varilce, ki imajo znanje na tem področju (specifičen način varjenja) in ki so motivirani za nadaljnji razvoj; v iskanje primernih varilcev je vključenih več poslovnih funkcij (oddelkov) in prav tako (kot smo rekli že zgoraj) ima organizacija jasno opredeljeno pozicijo v kontekstu znamčenja delodajalca (vrednost v očeh zaposlenega). Kot smo dejali, vse te ugotovitve govorijo o tem, da organizacija uporablja scenarij specialističnega zaposlovanja, ampak kot se zdi, je strukturni problem na državni ravni (v Sloveniji ni šole za tako vrsto varjenja) prevelik, da bi lahko organizacija bolj uspešno privabljala in izbirala varilce take vrste. Pozitivno je to, da so se odločili za organizacijo interne šole varjenja, ki jim pomaga reševati ta problem. Z vidika IT-kadrov pa lahko rečemo, da se ne držijo scenarija specialističnega zaposlovanja. To je mogoče sklepati glede na besede Recruitment specialistke Maše Smole, ki je dejala, da imajo mogoče previsoke zahteve glede potrebnih kompetenc (to pomeni, da iščejo najboljše strokovnjake, kar ni v skladu s scenarijem specialističnega zaposlovanja). Prav tako lahko razlog iščemo v pozicioniranju znamke delodajalca, saj trenutno pozicioniranje organizacije na področju Poslanstva z vidika IT-kadrov ni najbolj



privlačno (ni specifične vrednosti v očeh zaposlenih-IT-kadrov). Za IT-kadre je bolj privlačno pozicioniranje organizacije na področju Avtonomije in na področju Inovativnosti. Recruitment specialistka Maša Smole je v intervjuju povedala, da bi lahko IT-kadrom ponudili več dela od doma, kar lahko razumemo kot korak v smeri povečanja vrednosti v očeh zaposlenih.

V teoretičnem delu smo predstavili več trendov, ki bodo vplivali na proces privabljanja in izbiranja kadrov v prihodnosti. Kot smo dejali, je na izpostavitvev teh trendov močno vplivala tudi epidemija covid-19. Eden izmed trendov, ki smo ga predstavili, je bil trend večjega pomena na notranji mobilnosti kadrov in zmanjšanje sredstev, namenjenih privabljanju kadrov od zunaj. Tukaj lahko rečemo, da gre strategija organizacije Belimed v smeri tega trenda. Direktorica Barbka Novak je v intervjuju dejala, da si v prihodnje želijo biti manj odvisni od zunanjih kadrov in da je bil s tem namenom vzpostavljen projekt Nasledstvo. Seveda morajo biti tukaj previdni in ne smejo na vsak način zaposliti notranjega kandidata, ampak morajo paziti na zgoraj omenjeno, zdravo fluktuacijo zaposlenih. Med drugim si lahko želimo manjšo odvisnost od zunanjih virov, razlagamo tudi z vzpostavitvijo interne šole varjenja. Trend, ki bo pomembno vplival na prihodnost procesa, je trend virtualnega privabljanja in izbiranja kadrov. Tukaj prav tako lahko rečemo, da gre organizacija v smeri trenda. Večino prvih razgovorov (za višje kadre) pri organizaciji Belimed izvedejo preko spleta. S tega vidika so se hitro prilagodili novim razmeram zaradi epidemije covid-19. Naslednji trend, ki je pomemben za organizacijo Belimed, je trend večjega deleža oddaljenih delovnih mest. Z vidika tega trenda lahko rečemo, da je pravilno razmišljanje organizacije, da IT-kadrom ponudijo možnost večjega obsega dela od doma in tako povečajo bazen potencialnih kandidatov za zaposlitev. Trend, da bo znamka delodajalca v prihodnje temeljila bolj na empatiji in dejanjih, je trend, za katerega lahko rečemo, da mu organizacija Belimed že sledi. Kot smo dejali, s svojim pozicioniranjem (v kontekstu znamčenja delodajalca) na področju Poslanstva, sporočajo svojim deležnikom, da so za njih pomembne vrednote, stranke, družbena odgovornost in dolgoročni cilji, kar lahko v veliki meri enačimo z empatijo do deležnikov in zavedanjem o pomembnosti izvrševanja dejanj. Trend večje prilagodljivosti rekruterjev in njihovega stalnega učenja je viden v organizaciji Belimed. V intervjujih smo izvedeli, da je največja prednost procesa prav prilagodljivost in da je kadrovska služba okolje, kjer se ponuja možnost lastnega razvoja oziroma stalnega učenja.

Kot smo dejali v teoretičnem delu, bo v prihodnosti na uspešnost procesa privabljanja in izbiranja kadrov vplivala izkušnja kandidatov. Skozi analizo smo ugotovili, da se v organizaciji Belimed trudijo biti prijazni in potrpežljivi do svojih kandidatov; poleg tega pri procesu stavijo na hitrost, strokovnost, transparentnost, doslednost in zaupnost. Vsi ti dejavniki vplivajo na to, da kandidat proces doživlja pozitivno (četudi ni izbran kot primeren kandidat za zaposlitev) in je tako posledično pripravljen priporočiti organizacijo drugim potencialnim kandidatom. Z vidika trenda agilnosti procesa smo ugotovili, da je proces privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed agilen, saj se izvaja

neprestano in se zna dobro prilagajati. Kot smo dejali zgoraj, je prav prilagodljivost največja prednost procesa. To, da organizacija Belimed izvaja proces neprestano, pomeni (glede na teoretični del), da ima aktiven pristop do procesa. Ker je proces agilen, lahko rečemo, da proces zagotavlja karseda veliko vrednosti v čim krajšem možnem času. Kot dokaz, da se trudijo slediti sodobnim trendom, je tudi razmišljanje o pripravi Heckatona, ki predstavlja odlično priložnost za spoznavanje potencialnih kandidatov za delo v organizacij.

Dvema trendoma, ki smo ju predstavili v teoretičnem delu, organizacija Belimed (trenutno) ne sledi. Gre za trend vpeljave umetne inteligence v proces in trend uporabe metode igrafikacije v procesu. Ugotovili smo, da v organizaciji ne želijo procesa peljati v preveliko digitalizacijo oziroma ne želijo vpeljati umetne inteligence, saj želijo, da človek ostane osrednji izvajalec procesa. Po eni strani je tako razmišljanje razumljivo, po drugi strani pa morajo pri organizaciji paziti, da ne ostanejo za konkurenco in da vsaj redno spremljajo to področje (umetno inteligenco v procesu). Uporaba metode igrafikacije bi lahko bila smiselna pri izbiranju IT kadrov, saj vemo, da gre pri IT-kadrih za posameznike, ki jim je sistem digitalnih igrice blizu. S tem bi lahko pri organizaciji Belimed, kandidate za IT-kadre ocenili še z druge perspektive in bi tako lahko posledično lažje izbrali primerne kandidate.

Spoznali smo, da organizacija Belimed uspešnost procesa privabljanja in izbiranja kadrov preverja na sistematičen način. To dejstvo je pomembno, saj kaže na to, da v organizaciji Belimed res dojemajo proces kot pomemben del njihovega delovanja in da se res želijo stalno izboljševati na tem področju. Kot smo pokazali v teoretičnem delu, le tretjina ameriških organizacij sistematično meri uspešnost procesa privabljanja in izbiranja kadrov, po čemer lahko sklepamo, da ni samoumevno, da organizacija Belimed sistematično meri uspešnost procesa.

Na četrto raziskovalno vprašanje (**Ali in na kakšen način strategija privabljanja in izbiranja kadrov v izbrani organizaciji pripomore k ustvarjanju njene konkurenčne prednosti?**) lahko odgovorimo, da *strategija privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed pripomore k ustvarjanju konkurenčne prednosti. Strategija procesa privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed temelji na pridobivanju kadrov in posredno človeškega kapitala z različnih virov, na agilnosti procesa (prilagodljivost in neprestano izvajanje procesa), na uspešnem znamčenju delodajalca in na sistematičnem merjenju uspešnosti procesa. Proces privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed sledi večini sodobnih trendov na tem področju. Organizacija Belimed ima vseeno težave pri pridobivanju varilcev in IT-kadrov. Pri varilcih organizacija Belimed sicer uporablja pravilne strategije, ampak so težave strukturne narave na ravni države. Pri IT-kadrih pa strateški pristop organizacije Belimed ni pravi glede na vrsto kadra, ki ga IT-kadri predstavljajo za organizacijo.*

## 5.2 Priporočila

V celotni študiji primera smo ugotovili, da organizacija Belimed izvaja proces privabljanja in izbiranja kadrov na visoki ravni in se dobro zavedajo pomembnosti procesa za uspešno delovanje organizacije. Organizacija Belimed je lahko zgled drugim slovenskim organizacijam, kako se izvaja proces in kakšen odnos mora organizacija imeti do procesa. Na podlagi tega smo pripravili priporočila za organizacije, kako pravilno pristopiti k procesu privabljanja in izbiranja kadrov:

- Osnova za uspešno implementacijo procesa privabljanja in izbiranja kadrov je razumevanje MČV kot strateškega partnerja organizaciji.
- Vsi ključni kadri v organizacij se morajo zavedati pomembnosti procesa privabljanja in izbiranja kadrov, kar posledično pripelje, da proces poteka konsistentno (pri vsakem zaposlovanju znova proces poteka na prej zastavljeni (visoki) ravni oziroma z drugimi besedami: pri vsakem zaposlovanju znova se proces izvaja dosledno, strokovno, transparentno, hitro itd.).
- Organizacija se mora zavedati, kakšne kadre želi imeti.
- Zavedanje organizacije o pomenu zdrave fluktuacije za delovanje (rast) organizacije. Organizacija mora (z vidika njenega delovanja) prepoznati ustrezno ravnovesje med notranjimi in zunanjimi viri.
- Organizacija mora prepoznati družbena omrežja kot glavno orodje za privabljanje kadrov. Potreben je celovit pristop k uporabi družbenih omrežij v procesu (sledenje korakom opisanih v teoretičnem delu).
- Proces privabljanja in izbiranja kadrov mora biti vsaj do neke mere digitaliziran.
- Organizacija se mora jasno pozicionirati v kontekstu znamčenja delodajalca in uspešno znamčenje delodajalca prepoznati kot predpogoj k uspešnemu procesu privabljanja in izbiranja kadrov.
- Organizacija mora slediti (sodobnim) trendom na področju procesa privabljanja in izbiranja kadrov, če želi, da ji proces prinaša konkurenčno prednost.
- Organizacija mora prepoznati, kaj posamezna vrsta kadrov predstavlja za organizacijo, in na podlagi tega opredeliti strategijo procesa privabljanja in izbiranja kadrov za vsako vrsto posebej (več vrst kadrov ima lahko enako strategijo).
- Proces privabljanja in izbiranja kadrov mora temeljiti na agilnosti (neprestano izvajanje in prilagodljivost).
- Organizacija mora kadre (človeški kapital) pridobivati iz več različnih virov (fakultete, šole, sejmi, priporočila itd.); pri tem mora razumeti, kakšne kadre lahko pričakuje iz posameznega vira.
- Organizacija mora sistematično meriti uspešnost procesa privabljanja in izbiranja kadrov, saj ji to omogoča pravilno in pravočasno odpravljanje napak v procesu.

Čeprav (kot smo dejali) organizacija Belimed izvaja proces privabljanja in izbiranja kadrov na visoki ravni, smo tudi za njih pripravili nekaj priporočil, kjer še vidimo možnost izboljšave procesa:

- Pri privabljanju IT-kadrov se morajo osredotočiti na scenarij specialističnega zaposlovanja. To pomeni, da ni potrebno, da iščejo najboljše strokovnjake na trgu, da vrednost v očeh zaposlenih bolj približajo IT-kadrom in da pri procesu privabljanja in izbiranja IT-kadrov aktivno sodeluje več oddelkov in vodstvo organizacije.
- Pri sledenju sodobnim trendom v procesu privabljanja in izbiranja kadrov naj se organizacija osredotoči tudi na višjo stopnjo digitalizacije oziroma na vpeljavo umetne inteligence. Predvsem je tukaj pomemben vidik, da organizacija »ne zaspi«, kajti v hitro spreminjajočem se poslovnem svetu je težko nadoknaditi izgubljen čas oziroma izgubljene kompetence.
- Predlagali bi jim vpeljavo metode oziroma koncepta igrafikacije v proces privabljanja in izbiranja kadrov. S tem bi lahko še dodatno preverili kompetence kandidatov in omogočili, da proces postane (še) bolj sproščen. Kot smo dejali zgoraj, bi ta metoda bila primerna pri preverjanju kompetenc IT-kadrov.
- Pri uporabi družbenih omrežij z vidika procesa bi jim svetovali večjo vključenost v komentarjih pod njihovimi objavami, kar bi jim pomagalo utrditi vez z zunanjimi deležniki in tako povečati bazen potencialnih kandidatov.

### **5.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Pri raziskovanju procesa privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed sta se pojavili dve omejitvi. Prva omejitev se nanaša na velikost vzorca, in sicer se je treba zavedati, da smo raziskavo opravili v eni organizaciji. To pomeni, da dobljenih rezultatov o vlogi procesa privabljanja in izbiranja kadrov ne moremo posploševati na raven vseh slovenskih organizacij oziroma na raven vseh organizacij, ki delujejo v slovenskem prostoru. S tega vidika predlagamo nadaljnje raziskovanje na področju procesa privabljanja in izbiranja kadrov, pri katerem bi bilo zajetih več organizacij in bi tako lahko dobili boljšo predstavo o tem, kakšno vlogo ima proces v slovenskih organizacijah oziroma v organizacijah, ki delujejo v slovenskem prostoru.

Druga omejitev se nanaša na izbiro metode raziskovanja. V raziskavi smo uporabili raziskovalno metodo intervju (polstrukturiran). S to metodo (prek informacij, ki smo jih pridobili med intervjuji) smo sicer podrobno opisali vlogo procesa privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed, vendar še bolj natančno bi lahko proces (njegovo vlogo) opredelili, če bi v raziskavo poleg raziskovalne metode intervju vključili še raziskovalno metodo opazovanje. Z raziskovalno metodo opazovanja bi lahko proces privabljanja in izbiranja kadrov videli iz prve roke, kar nam bi omogočilo večjo objektivnost pri analizi procesa. S tem bi omejili nevarnost prevelike subjektivnosti odgovorov, ki jih lahko dobimo z uporabo raziskovalne metode intervju. S tega vidika pri

nadaljnjih raziskavah procesa privabljanja in izbiranja kadrov predlagamo kombinacijo raziskovalne metode intervju in raziskovalne metode opazovanja. Zavedamo se, da je v določenih primerih težko izvesti raziskovalno metodo opazovanja, saj si določene organizacije ne želijo, da pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov sodelujejo osebe, ki niso zaposlene v organizaciji, oziroma osebe, ki niso neposredno vključene v proces.

## **SKLEP**

V magistrskem delu smo analizirali proces privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed. Cilji magistrskega dela so bili predstaviti proces privabljanja in izbiranja kadrov kot enega izmed ključnih procesov MČV in posredno kot enega izmed ključnih dejavnikov uspeha organizacije, predstavitev politike privabljanja in izbiranja kadrov z vidika notranjih in zunanjih virov kot eno izmed ključnih področij, ki se jim mora posvetiti organizacija pri zagotavljanju primernih kadrov in v dobi digitalizacije predstaviti družbena omrežja kot ključno orodje pri privabljanju in izbiranju kadrov.

V teoretičnem delu magistrskega dela smo prek opredelitve MČV spoznali, da se je v zgodovini MČV razvil iz funkcije, ki je v svojih začetkih opravljala zgolj administrativna dela v organizaciji, v funkcijo, ki je postala strateško pomembna za delovanje organizacije. Sodobni MČV deluje oziroma mora delovati v celotnem poslovnem kontekstu. Sodobni MČV temelji na interdisciplinarnosti. Sodobni MČV sooblikuje strategijo organizacije, išče primerne talente, razvija kompetence talentov, vzbuja občutek predanosti delu, gradi občutke pripadnosti organizaciji, vpeljuje organizacijsko kulturo, ki bo omogočala zadovoljevanje potreb vseh deležnikov, ter ustvarja medsebojno zaupanje in pozitivne odnose med vodstvom in zaposlenimi. V drugem sklopu teoretičnega dela smo se posvetili človeškemu kapitalu in spoznali, da človeški kapital predstavlja talent posameznika, ki vključuje kompetence (znanje, veščine in zmožnosti), predanost delu in pripadnost organizaciji. Posledično ta talent prinaša dodano vrednost organizaciji. Z vidika pridobivanja talentiranih posameznikov je MČV prevzel vlogo managementa človeškega kapitala; slednjemu je ostala vloga systemskega merjenja (zbiranja podatkov) vplivov praks MČV. Eden izmed glavnih problemov človeškega kapitala je njegova redkost. V poslovnem svetu zato poteka bitka za človeški kapital (talentirane posameznike), pri čemer so določene organizacije v prednosti zaradi finančne moči in ugodnejše zakonodaje. V zadnjem sklopu teoretičnega dela smo opredelili celoten proces privabljanja in izbiranja kadrov. Gre za osrednjo aktivnost MČV, ki je del celotnega procesa zagotavljanja kadrov organizaciji. Proces privabljanja in izbiranja kadrov obsega številne korake, ki omogočajo organizaciji izbiro pravilnega kandidata. Pomemben vpliv na uspešno delovanje procesa imajo znamčenje delodajalca, izbrana strategija privabljanja in izbiranja kadrov, dobro opredeljena politika privabljanja in izbiranja kadrov z vidika notranjih in zunanjih virov, zavedanje pomena družbenih omrežji na delovanje procesa in sledenje trendom.

V empiričnem delu smo opravili raziskavo procesa privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed. Raziskavo smo opravili s pomočjo raziskovalne metode intervjuja (polstrukturirani intervjuji) in s pomočjo analitičnega orodja tematske mreže. Skozi analizo smo ugotovili, da ima MČV v organizaciji Belimed strateško pomembnost in da ima proces privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed pomembno vlogo. V procesu sodeluje več oddelkov in tudi vodstvo organizacije. Ugotovili smo, da so v organizaciji Belimed pri politiki privabljanja in izbiranja kadrov z vidika notranjih in zunanjih virov bolj naklonjeni notranjim kandidatom (kandidatom iz notranjih virov) in da želijo v prihodnosti zmanjšati odvisnost od zunanjih virov. Pri tem pa se zavedajo, da se morajo v določenih trenutkih vseeno zanesti na zunanje vire. Ugotovili smo, da so v organizaciji Belimed družbena omrežja prepoznali kot ključno orodje za privabljanje kadrov; pri tem so kot ključno družbeno omrežje izpostavili LinkedIn. Družbena omrežja uspešno uporabljajo pri privabljanju novih kadrov; prav tako družbena omrežja vidijo kot orodje za boljšo znamko delodajalca. Ugotovili smo, da strategija privabljanja in izbiranja kadrov v organizaciji Belimed pripomore k ustvarjanju konkurenčne prednosti. Njihova strategija privabljanja in izbiranja kadrov vključuje pridobivanje kadrov in posredno človeškega kapitala iz različnih virov, agilen pristop k procesu privabljanja in izbiranja kadrov, znamčenje delodajalca, sistematično merjenje uspešnosti procesa ter sledenje večini sodobnih trendov na tem področju.

Za konec lahko dodamo, da nam je izdelava magistrskega dela pomagala bolje razumeti pomembnost procesa privabljanja in izbiranja kadrov za uspešno delovanje organizacije; pri tem smo spoznali sodobno vlogo MČV. Prav tako smo pri tem dodobra spoznali vlogo politike privabljanja in izbiranja kadrov z vidika notranjih in zunanjih virov, vlogo družbenih omrežij v procesu (v dobi digitalizacije) in pomembnost strategije privabljanja in izbiranja kadrov. Na podlagi tega smo izdelali priporočila tako za organizacije na splošno kot za samo organizacijo Belimed z zavedanjem, da je imela raziskava določene omejitve.

## LITERATURA IN VIRI

1. Abdul, C., Wang, W. & Li, Y. (2020). The impact of technology on recruitment process. *Issues in Information Systems*, 21(4).
2. Abeysekera, I. & Guthrie, J. (2005). An empirical investigation of annual reporting trends of intellectual capital in Sri Lanka. *Critical Perspectives on accounting*, 16(3), 151-163.
3. Afiouni, F. (2013). Human capital management: a new name for HRM?. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(1), 18-34.
4. Alsaawi, A. (2014). A critical review of qualitative interviews. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(4), 149-156.

5. Alvesson, M. (2008). Critical perspectives on strategic HRM. V J. Storey, P. M. Wright & D. Ulrich (ur.), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management* (str. 55-68). Abingdon: Routledge.
6. Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13. izd.). Kogan Page.
7. Babnik, K. & Dermolj, V. (2013). Prakse managementa človeških virov kot dejavnik uspešnosti organizacije. V V. Dermolj (ur.), *Sodobni izzivi managementa človeških virov* (str. 55-72). Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
8. Belimed. (2021, 5. avgust). *Slovensko podjetje v švicarski lasti išče okrepitve*. Pridobljeno 16. septembra iz <https://siol.net/novice/slovenija/slovensko-podjetje-v-svicarski-lasti-isce-okrepitve-558379>
9. Belimed. (brez datuma). *About us*. Pridobljeno 16. septembra 2021 iz <https://www.belimed.com/en/about-us>
10. Bidwell, M. (2011). Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369-407.
11. Black, S. L., Washington, M. L. & Schmidt, G. B. (2016). How to Stay Current in Social Media to Be Competitive in Recruitment and Selection. V R. N. Landers & G. B. Schmidt (ur.), *Social Media in Employee Selection and Recruitment* (str. 197-222). Springer International Publishing AG.
12. Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K. & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European management journal*, 17(4), 391-402.
13. Boxall, P. (2011). Human Capital, HR Strategy, and Organizational Effectiveness. V A. Burton-Jones & J. C. Spender (ur.), *The Oxford handbook of human capital* (str. 289-308). Oxford: Oxford University Press.
14. Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3. izd.). Palgrave Macmillan.
15. Burton-Jones, A. & Spender, J. C. (2011). Introduction. V A. Burton-Jones & J. C. Spender (ur.), *The Oxford handbook of human capital* (str. 1-45). Oxford: Oxford University Press.
16. Butali, P. & Njoroge, D. (2020). Selective Hiring, Organizational Performance and Commitment. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(1), 63-69.
17. Cappelli, P. (2019). Your approach to hiring is all wrong. *Harvard Business Review*, 97(3), 48-58.
18. CareerBuilder. (2017, 7. december). *Nearly Three in Four Employers Affected by a Bad Hire, According to a Recent CareerBuilder Survey*. Pridobljeno 12. decembra 2020 iz <https://press.careerbuilder.com/2017-12-07-Nearly-Three-in-Four-Employers-Affected-by-a-Bad-Hire-According-to-a-Recent-CareerBuilder-Survey>
19. Charan, R., Barton, D. & Carey, D. (2015). People before strategy: A new role for the CHRO. *Harvard Business Review*, 93(7/8), 62-71.

20. Chartered Institute of Personnel and Development. (brez datuma) *What is strategic HRM?*. Pridobljeno 15. marec 2021 iz <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/hr/strategic-hrm-factsheet#gref>
21. Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
22. Corbin, J. M. & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
23. Davison, H. K., Bing, M. N., Kluemper, D. H. & Roth, P. L. (2016). Social Media as a Personnel Selection and Hiring Resource: Reservations and Recommendations. V R. N. Landers & G. B. Schmidt (ur.), *Social Media in Employee Selection and Recruitment* (str. 15-42). Springer International Publishing AG.
24. DeVaro, J. & Morita, H. (2013). Internal promotion and external recruitment: A theoretical and empirical analysis. *Journal of Labor Economics*, 31(2), 227-269.
25. DeVaro, J. (2020, maj). *Internal hiring or external recruitment?*. Pridobljeno 6. marec 2021 iz <https://wol.iza.org/articles/internal-hiring-or-external-recruitment/long>
26. DeVaro, J., Kauhanen, A. & Valmari, N. (2019). Internal and external hiring. *ILR Review*, 72(4), 981-1008.
27. Dutta, D. (2014). Tweet your tune – Social media, the new pied piper in talent acquisition. *The Journal of Decision Makers*, 39(3), 93–104.
28. Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Love, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
29. Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U. & Ufoma, N. (2015). The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 22-33.
30. Emanuela, T. A. (2018). The impact of social media on recruitment. *Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series*, 18(2), 537-541.
31. Eurostat. (2020, 13. januar). *Social media use by purpose*. Pridobljeno 12. decembra 2020 iz [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc\\_cismp/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_cismp/default/table?lang=en)
32. Fleetwood, S. & Hesketh, A. (2008). Theorising under-theorisation in research on the HRM–performance link. *Personnel Review*, 37(2), 126–144.
33. Frederiksen, A. & Kato, T. 2018. Human Capital and Career Success: Evidence from Linked Employer-Employee Data. *Economic Journal*, 128(613), 1952-1982.
34. Gamage, A. S. (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), 37-52.
35. Gates, S. & Langevin, P. (2010). Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(1), 111-132.



36. Gerhart, B. (2012). Construct validity, causality, and policy recommendations: The case of high performance work practices systems. *Human Resource Management Review*, 2(22), 157-160.
37. Haimann, A. (2020, 26. junij). How to Design a Better Hiring Process. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 16. marec iz <https://hbr.org/2020/06/how-to-design-a-better-hiring-process>
38. Hall, B. (2004). Human capital management. *Training*, 41(3), 16-17.
39. Harvey Nash. (2019). *The Everywhere HR* [spletna publikacija]. Pridobljeno 13. aprila 2021 iz [https://assets-global.website-files.com/5da4969031ca1b26ebe008f7/5e96e929edc70369c59a80e0\\_2019HRSurveyReport.pdf](https://assets-global.website-files.com/5da4969031ca1b26ebe008f7/5e96e929edc70369c59a80e0_2019HRSurveyReport.pdf)
40. Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(4), 375-391.
41. Hunt, S. T. (2014). *Common sense talent management: Using strategic human resources to improve company performance*. San Francisco: John Wiley & Sons.
42. Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
43. Jiang, K. & Li, P. (2019). Models of strategic human resource management. V A. Wilkinson, N. Bacon, S. Snell & D. Lepak (ur.), *Sage handbook of human resource management* (str. 23-40). SAGE Publications Ltd.
44. Jiang, K. & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6-33.
45. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
46. Kaufman, B. E. (2020). The real problem: The deadly combination of psychologisation, scientism, and normative promotionalism takes strategic human resource management down a 30-year dead end. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 49-72.
47. Khullar, A., Pandey, P. & Read, M. (2014). Effective use of social media recruiting. *International Journal of Management*, 4(4), 216–227.
48. Kislik, L. (2018). What to Do When You Realize You Made a Bad Hire. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 12. decembra 2020 iz <https://hbr.org/2018/08/what-to-do-when-you-realize-you-made-a-bad-hire>
49. Kohont, A. (2011). *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. Kolmodin, M. (brez datuma). *Agile Recruiting in a Nutshell – How to Manage in VUCA* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. marca 2021 iz

<https://dandypeople.com/blog/agile-recruiting-in-a-nutshell-how-to-manage-in-vuca/>

51. Kucharčíková, A. (2011). Human capital—definitions and approaches. *Human Resources Management & Ergonomics*, 5(2), 60-70.
52. Landers, R. N. & Schmidt, G. B. (2016). Social media in employee selection and recruitment: An overview. V R. N. Landers & G. B. Schmidt (ur.), *Social media in employee selection and recruitment* (str. 3-11). Springer International Publishing AG.
53. Lawler, E. E. (2008). Make human capital a source of competitive advantage. *Marshall School of Business Working Paper No. MOR*, 16-09.
54. Lewis, G. (2020, 21. oktober). *6 Recruiting Trends That Will Shape 2021* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. marca 2021 iz <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/future-of-recruiting>
55. Mayo, A. (2016). *Human resources or human capital?: Managing people as assets*. Routledge.
56. McGregor, J., Tweed, D. & Pech, R. (2004). Human capital in the new economy: devil's bargain?. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 153-164.
57. Mesner-Andolšek, D. & Andolšek, S. (2011). Prenos znanja skozi perspektivo teorije družbene menjave. *Organizacija*, 4(44).
58. Mihalič, R., (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: MIHALIČ in PARTNER.
59. Mosley, R. (2014). *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers*. Chichester: Wiley.
60. Naveen, S. & Raju, D. N. M. (2014). A study on recruitment & selection process with reference to three industries, cement industry, electronics industry, sugar industry in Krishna Dt Ap, India. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 15(5), 60-67.
61. Nengoma, S. (2019). *The impact of recruitment and selection practice on organizational success. A case study of manufacturing companies in Bindura urban* (doktorska disertacija). Bindura: Bindura University of Science Education.
62. Nerdrum, L. & Erikson, T. (2001). Intellectual capital: a human capital perspective. *Journal of intellectual capital*, 2(2), 127-135.
63. Ombui, K., Elegwa, M. & Gichuhi, A. W. (2014). The Influence of recruitment and selection on the performance of employees in research institutes in Kenya. *IJSR*, 3(5). 132-138.
64. Piore, I. & Baum, N. (2005). How to design better job application forms. *People Management*, 16, 42-43.
65. Reilly, G., Nyberg, A. J., Maltarich, M. & Weller, I. (2014). Human capital flows: Using context-emergent turnover (CET) theory to explore the process by which turnover, hiring, and job demands affect patient satisfaction. *Academy of Management Journal*, 57(3), 766–790.

66. Ritchie, J. & Spencer, L. (1994). Qualitative data analysis for applied policy research. V A. Bryman & R. G. Burgess (ur.), *Analyzing qualitative data* (str. 187-208). London: Routledge.
67. Robles, M. M. (2020). The impact of social media in the hiring selection process Marcel M. Robles, Eastern Kentucky University. *Journal of Research in Business Information Systems*, 12(12), 49-71.
68. Rudman, W., Hart-Hester, S., Richey, J. & Jackson, K. (2016). Hiring for competency: Hiring to not fail vs. hiring to succeed. *Perspectives in Health Information Management*, 13(3), 1-6.
69. Sang, C. (2005). *Relationship between human resource management practices and perception of organizational Taiwan performance, roles of management style, social capital, and culture: Comparison between manufacturing firms in Cambodia and Taiwan*. Taiwan: National Cheng Kung University.
70. Santos-Rodrigues, H., Dorrego, P. F. & Jardon, C. F. (2010). The influence of human capital on the innovativeness of firms. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(9), 55-63.
71. Shafiuddin, M. (2019). Modern Recruitment Techniques in Human Resource Management, *Social Science and Humanities Journal*, 3(2), 837-847.
72. Singh, K. & Sharma, S. (2014). Effective use of social media for talent acquisition and recruitment. *International Journal of Intercultural Information Management*, 4(4), 228-237.
73. Stewart, J. & Knowles, V. (2000). Graduate recruitment and selection practices in small businesses. *Career Development International*, 5(1), 21-38.
74. Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). Razvoj menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžement človeških virov* (str. 17-62). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
75. Trost, A. (2020). *Human Resources Strategies*. Springer International Publishing.
76. Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
77. Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M. & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of business venturing*, 26(3), 341-358.
78. Upright Human Capital (brez datuma). *Recruitment Trends For 2020/2021: Latest Predictions You Should Be Thinking About* [objava na blogu]. Pridobljeno 28. marec 2021 iz <https://uprighthc.com/blog/recruitment-trends-for-2020-2021-latest-predictions-you-should-be-thinking-about>
79. Uysal, G. (2014). Convergence or divergence between European HRM and American HRM. *Journal of Business and Economics, ISSN*, 5(10), 2155-7950.
80. Walker, J. W. (2001) 'Human capital: beyond HR?', *HR. Human Resource Planning*, 24(2), 4-5.
81. Werder, C. (2015, 1. september). *Avoiding the Negative Impact of a 'Bad Hire* [objava na blogu]. Pridobljeno 12. decembra 2020 iz

<https://www.brandonhall.com/blogs/eliminate-thecost-of-a-bad-hire-it-might-be-easier-than-you-think/>

82. Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2013). Strategic human resource management and organizational behaviour: Exploring variance as an integrating framework. V D. E. Guest, J. Paauwe & P. M. Wright (ur), *HRM and performance: Achievements and challenges* (str. 97-110). Chichester: Wiley.
83. Wright, P. M. & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45-65.
84. Youndt, M. A. & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of managerial issues*, 16(3), 337-360.

## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Intervju z Direktorico Barbko Novak**

Ime in priimek: Barbka Novak

Naziv delovnega mesta: Direktorica Belimed pomivalni sistemi d. o. o, Grosuplje

Kratek opis:

*Sem direktorica podjetja (managing director), pri delu se fokusiram predvsem na upravljanje z ljudmi. Odgovornost imam za vsa področja, razen za »operation« (proizvodni del). Kot HR strokovnjak delujem tudi globalno. Po izobrazbi sem magistra managementa vseživljenjskega učenja (s predizobrazbo pravne in ekonomske smeri), poleg tega pa sem tudi mednarodno akreditiran coach ACC v ICF organizaciji ter Trener Nevrolingvističnega programiranja. V podjetju sem zaposlena od avgusta 2015.*

1. Kaj so glavne naloge in cilji vaše podružnice v Grosuplju in kakšno vlogo ima vaša podružnica znotraj celotne organizacije Belimed?

*Podjetje Belimed pomivalni sistemi d. o. o (Grosuplje), je največja lokacija znotraj koncerna Belimed in vsi stroji, ki se prodajo znotraj koncerna Belimed, so v celoti narejeni v Sloveniji (le en majhen del stroja je narejen v Sulgen v Švici). Poleg tega smo tudi največji po številu zaposlenih znotraj celotnega koncerna (240 zaposlenih), imamo računovodski center za celotni koncern in del globalnih kadrovikov je zaposlen pri nas. Velja poudariti, da nimamo lastne prodaje strojev, ki jih proizvajamo (vse gre prek globalnih prodajnih organizacij). Naj povem, da imamo v podjetju dva direktorja, poleg mene še kolega Roblek Tomaž, direktor/managing direktor, s fokusom na operation (proizvodnjo). V vodstvu podjetja pa je še Nataša Mikuš, prokuristka, drugače vodja računovodskega kompetenčnega centra za skupino. Naši cilji, strategija in poslanstvo so poenoteni na nivoju celotnega koncerna Belimed.*

2. Kakšno vlogo ima v vaši podružnici management človeških virov in ali management človeških virov (kadrovska služba) pomaga sooblikovati strategijo organizacije, ali se na drugi strani vloga managementa človeških virov opredeli na podlagi strategije organizacije?

*Kadrovska funkcija je zelo pomemben del naše podružnice, še posebej od leta 2014 naprej, ko se je sprejela odločitev, da se bo večino proizvodnega dela opravilo tukaj v Grosuplju. To je pomenilo veliko širitev podružnice (leta 2014 je bilo 100 zaposlenih, danes pa, kot sem dejala, je tukaj zaposlenih 240 ljudi) in posledično velik pritisk na kadrovsko funkcijo. Prvič z vidika pridobivanja kadrov in drugič, ker je bilo potrebno postaviti celoten sistem upravljanja s kadri. Namreč pred tem je tukaj kadrovska služba opravljala samo osnovna administrativna dela. Kadrovsko funkcijo oziroma management človeških virov vidimo kot podporno funkcijo, ki zagotavlja prave kadre.*

3. Koliko ljudi imate zaposlenih v kadrovski službi?

*V kadrovski službi sta za podružnico v Grosuplju zaposleni 2 osebi (2 HR generalista). Imamo pa še dve sodelavki, ki sta zaposleni na sedežu podjetja (Global Headquarter, Zug, Švica). Ena, kot poslovni partner, pokriva Srednjo Evropo in ureja celotne HR-sisteme ter poročila. Druga pa je globalni rekruter. Tako da imamo v bistvu 2 osebi na lokalnem nivoju in 2 osebi na globalnem nivoju.*

4. Kaj so primarne naloge(prakse) in področja managementa človeških virov?

*Pri nas so pomembni vsi elementi managementa človeških virov (od kadrovske administracije, razvoja ljudi, treningov in izobraževanja, zadrževanja kadrov...).*

5. Kakšne kadre si želi imeti organizacija (predvsem na višjih nivojih organizacijske strukture)?

*Že za delo v proizvodnji zahtevamo zaposlene z vsaj srednje šolsko izobrazbo, zaradi tega, ker gre v principu za zelo posebno industrijo (zelo regulirana industrija). Že iz tega vidika je izobrazbena struktura precej visoka.*

*Ko pa govorimo o kadrih na bolj pomembnih pozicijah, pa pričakujemo od zaposlenih najmanj višješolsko izobrazbo. Na primer v kadrovski službi imamo zaposlene same magistre (psihologije in poslovnih ved). Pri kadrovnikih se nam zdi pomembno, da imajo določena znanja iz področja psihologije, saj tako lažje zastopijo delovanje zaposlenih.*

6. Kakšno vlogo ima proces privabljanja in izbiranja kadrov v vaši podružnici?

*Gre za najbolj pomemben del. Vse se začne s tem, da dobiš prave kadre. Da lahko pridobiš primerne kandidate oziroma da znaš izbrati primerne kandidate, je pomembno, da ima podjetje dobro razdelano organizacijsko kulturo in jasna pričakovanja od posameznega delovnega mesta (kompetence, ki so potrebne za posamezno delovno mesto). Prav tako je za nas, ki delamo v specifični panogi (ki ni široko prepoznavna), pomembno, da imamo dober »Employer branding« (moramo imeti prepoznavnost med svojimi zaposlenimi in moramo imeti prepoznavnost na trgu).*

7. Kako poteka proces privabljanja in izbiranja kadrov (posamezni koraki, glavne metode in orodja uporabljena v procesu, kriteriji ocenjevanja...)?

*Imamo dva pogleda na ta proces, in sicer iz prvega vidika, ko se proces privabljanja in izbiranja kadrov izvaja na podlagi sprejetega plana kadrov (ki ga ponavadi naredimo v mesecu juliju), ter iz drugega vidika, ko se proces izvaja, ker nekdo zapusti podjetje.*

*V mesecu juliju se vsako leto začne načrtovati, kako bo izgledalo naslednje poslovno leto. Na podlagi informacij o obsegu proizvodnje (koliko strojev moramo narediti) in na podlagi naših parametrov (učinkovitost, produktivnost ...) izračunamo število potrebnih*



*kadrov (izračunamo Full-Time Equivalent). Prav tako pa v kontekst vzamemo možne širitve podjetja in nova delovna mesta, ki s tem pridejo (predvsem je tu poudarek na ključnih delovnih mestih). Plan kadrov se sprejema v sodelovanju z ljudmi na sedežu koncerna.*

*Ko iščemo ljudi za že obstoječa delovna mesta, so potrebe za ta delovna mesta natančno znane (pomagamo si z opisi delovnih mest, kjer so vse potrebne kompetence dobro opredeljene). Kadar gre za nova delovna mesta (npr. novi zaposleni v IT-ju), pa pred začetkom procesa, sodelujemo z vodjem oddelka, kjer se išče novega zaposlenega. Vodja nam natančno (v detajle) opiše, kakšnega zaposlenega si želi (potrebna izobrazba, potrebne kompetence, kaj si ne želi od kandidata, koliko bo moral kandidat potovati ...), in na podlagi tega naredimo opis delovnega mesta.*

*V letnem planu tudi časovno opredelimo, kdaj bomo potrebovali nove kadre. Proces privabljanja in izbiranja ponavadi začnemo izvajati tri mesce, preden želimo, da ustrezen kandidat zasede delovno mesto. Začetek procesa najprej potrdimo v našem sistemu (platformi) Haufe-umantis (kjer vsi, ki so za to pristojni še enkrat, potrdijo, da ta kader res potrebujemo; s tem se izognemo premalo ali preveč obsežnemu zaposlovanju). Haufe-umantis je sistem, kjer se hranijo vsi osnovni podatki kadrovanja (katera delovna mesta so prosta, katero stroškovno mesto zaseda delovno mesto, opis delovnega mesta, kdo je vodja ...). Po potrditvi v sistemu sledi oglaševanje delovnega mesta. Kje bomo oglaševali, je predvsem odvisno od strateške pomembnosti delovnega mesta. Prav tako je od pozicije delovnega mesta odvisno, ali bomo delovno mesto iskali sami na lokalnem nivoju; ali bo vključena sodelavka, ki dela na globalnem nivoju, ali pa bomo najeli agencijo. Nato začnemo sprejemati prijave za delovna mesta, ker gre za elektronske prijave, se te avtomatsko shranjujejo v našem sistemu Haufe-umantis. Sledi selekcija kandidatov, ki se prav tako izvede prek sistema Haufe-umantis.*

*Po selekciji kandidatov sledijo razgovori, ki ponavadi potekajo v dveh krogih. V prvem krogu razgovorov gre bolj za spoznavanje kandidatov, v drugem krogu pa razgovori potekajo bolj detajlno. V drugem krogu prav tako (odvisno od delovnega mesta) uporabljamo psihometrična testiranja in »case studyj-e« ter vključujemo druge zaposlene, da sodelujejo pri izbiri. Ker pa je (kot sem že dejala) za nas zelo pomembno, da se novi zaposleni poistoveti z našo organizacijsko kulturo, smo na nivoju celotnega koncerna razvili lastno metodologijo procesa privabljanja in izbiranja kadrov v katero smo zajeli naše vrednote in iz tega vidika smo naredili lastno metodologijo razgovorov oziroma intervjujev na podlagi metode STAR. Ta poenotenost nam omogoča, da lahko primerjamo vse kandidate, kar nam posledično omogoča lažje odločanje pri izbiri primerne kandidata.*

8. Kakšno vlogo v procesu ima znamčenje delodajalca (Employer branding)?

*Kot sem dejala, je za našo organizacijo Employer branding zelo pomemben tako z vidika zaposlenih, kot z vidika trga. Bi pa tukaj še dodala, da smo pred leti začeli program »Priporoči sodelavca«, kjer naše sodelavce spodbujamo, da priporočijo ljudi, ki jih poznajo in za katere vejo, da bi nam ustrezali. Saj smo mnenja, da se med seboj družijo ljudje podobnih vrednot in če delavec, ki je priden in zadovoljen pri nas, priporoči kandidata ki ga dobro pozna, je velika verjetnost, da bo tudi slednji uspešno delal v našem podjetju. Sodelavce, ki pripeljejo ustreznega kandidata tudi denarno nagradimo, v višini 500 €.*

9. Ali se proces privabljanja in izbiranja kadrov izvaja neprestano ali samo takrat, ko se pojavi potreba po novih kadrih?

*Vedno je omogočeno, da se posameznik, ki se mu zdimo zanimivi, prijavi za delo pri nas (vse prijave obravnavamo). Tukaj bi tudi izpostavila proces vajeništva, iz katerega pridobivamo ustrezne kadre. Pri tem sodelujemo s fakultetami in srednjimi šolami (predvsem tehničnimi).*

10. Kakšna je vaša vloga v procesu privabljanja in izbiranja kadrov?

*Moja naloga je, da pripravim strategijo procesa privabljanja in izbiranja kadrov, ter izbira vseh najbolj pomembnih kadrov (višji management).*

11. Kaj so po vašem mnenju glavne prednosti in slabosti procesa in kako bi po vašem mnenju proces lahko izboljšali?

*Naša prednost pri procesu je glede na informacije iz ostalih podjetij in glede na informacije, ki jih dobimo od samih kandidatov, da smo ekstremno hitri (ažurni) v samem postopku; da realistično prikažemo delovno mesto (ne olepšujemo); da kandidatu podrobno predstavimo delovno mesto; da so vsi, ki sodelujejo v procesu ustrezno usposobljeni za to; da je res zelo visoka stopnja zaupnosti (podatki o tem, kdo je pri nas na razgovoru, nikoli ne grejo izven podjetja); in da celoten proces poteka brezpapirno (to nam omogoča sistem Haufe-umantis).*

*Zagotovo še obstaja prostor za napredek, predvsem z vidika ustreznega nagovarjanja potencialnih kandidatov (uporaba alternativnih načinov). Nismo še prisotni na socialnih omrežjih, kot so Twitter, Instagram in TikTok.*

12. Kakšnim trendom sledi organizacija na področju privabljanja in izbiranja kadrov z vidika digitalizacije?

*Pomagamo si s socialnimi omrežji (LinkedIn, Xing in Facebook za višja delovna mesta). Kot sem dejala, celoten proces poteka s pomočjo Haufe-umantis, kar lahko smatramo kot osnoven nivo digitalizacije. Prav tako določene razgovore opravljamo preko Microsoft*

*Teamsa. Vseeno pa ne želimo peljati procesa v preveliko digitalizacijo oziroma robotizacijo, saj sem mnenja, da mora biti človek še vedno tista osrednja figura v samem procesu.*

13. Kakšna je politika privabljanja in izbiranja kadrov z vidika notranjih in zunanjih virov (ali se organizacija zanaša bolj na notranje ali bolj na zunanje vire)?

*Za nas je zelo pomembno, da damo zaposlenim možnost napredovanja znotraj podjetja (to nam je cilj), z drugimi besedami, da imamo tako delovno okolje, kjer ljudi razvijamo. Roko na srce, res da vsi ljudje delamo za denar, ampak če ne vidimo perspektive na delovnem mestu, hitro postanemo nezadovoljni in če ljudje niso zadovoljni na delovnem mestu, delajo slabše in s tem celotno podjetje dela slabše. Imamo tudi poseben kazalnik, ki meri, koliko zaposlenih napreduje znotraj podjetja. Imamo pa znotraj podjetja dve smeri karier, in sicer managersko kariero in strokovno kariero.*

*Seveda moram pri tem poudariti, da pa obstajajo znanja in kompetence, ki jih je potrebno »uvoziti« od zunaj. Če se želi podjetje dobro razvijati, mora imeti neko zdravo fluktuacijo, in sicer če ima podjetje zdravo fluktuacijo, je to odlična priložnost, da vedno, ko nekdo gre iz podjetja, ga nadomesti nekdo, ki v podjetje pripelje še dodatno znanje in kompetence ter s tem omogoča rast podjetju. Dober primer uvoza primernih kompetenc je ta, da smo v zadnjem obdobju zaposlovali ljudi iz avtomobilske industrije, in sicer se je po tem, ko smo stabilizirali celoten proizvodni proces, pojavila potreba po njegovi optimizaciji. Mnenja smo, da so ljudje, ki imajo izkušnje iz avtomobilske industrije, kjer so pritiski po optimizaciji veliki, primerni za optimizacijo našega procesa.*

14. Ali vrsta oziroma strateška pomembnost delovnega mesta vpliva na izbiro vira, iz katerega bo prihajal nov kader?

*V zadnjem obdobju smo predvsem na višjih položajih zaposlovali več iz zunanjih virov, kar je predvsem posledica velikega števila novo nastalih delovnih mest. Na primer v naslednjih dneh začne pri nas delati Vodja globalne nabave (oseba, ki bo vodila nabavnike po svetu), pred tem je bila ta funkcija v Švici, zato pri nas nismo potrebovali posameznika, ki bi imel te kompetence, in smo morali ustreznega kandidata poiskati zunaj podjetja. Vendar zdaj, ko imamo to delovno mesto pri nas, bomo v prihodnosti pripravljali kadre (projekt Nasledstvo), da lahko zavzamejo ta novonastala delovna mesta in bo s tem potreba po zunanjih viri manjša.*

*Vseeno pa tudi najvišja delovna mesta zavzemajo notranji kandidati, ne nazadnje sem jaz kot notranji kandidat postala direktorica podjetja.*

15. Ali kandidate iz notranjih virov obravnavate pristransko glede na kandidate iz zunanjih virov in ali so zaposleni iz zunanjih virov dražji od tistih iz notranjih virov?

*Naš plačni sistem znotraj celotnega koncerna je sestavljen na podlagi metodologije Hay in skozi ta sistem imamo jasno opredeljeno celotno strategijo plačevanja zaposlenih. Zato so tudi želje/pričakovanja tistih kandidatov, ki prihajajo odzunaj usklajene s tistim, kar mi ponujamo. In niti ne želimo delati razlik pri plačevanju med notranjimi in zunanjimi viri ravno z vidika, ki sem ga omenila, saj želimo, da vidijo da imajo naši notranji zaposleni možnost za razvoj.*

16. Katera družbena omrežja uporabljate v procesu privabljanja in izbiranja kadrov?

*Pomagamo si s socialnimi omrežji (LinkedIn, Xing in Facebook za višja delovna mesta).*

17. Kje vidite največjo prednost družbenih omrežij v primerjavi s tradicionalnimi metodami (oglasni na zavodu za zaposlovanje, oglasi v tiskanih medijih, iskanje prek agencij za zaposlovanje, neformalna priporočila...)?

*Odkvisno, katero skupino oziroma nivo zaposlenih nagovarjaš. Socialna omrežja (predvsem tukaj mislim LinkedIn) so dobrodošla pri nagovarjanju višjih zaposlenih, zagotovo je prednost to, da lahko redno spremljaš kandidate in da je domet nagovora precej večji. Prav tako se moramo zavedati, da se veliko vodstvenih kadrov ne prijavlja na razpise in tukaj je prednost LinkedIna, da lahko vseeno spremljaš te osebe in stopiš v stik z njimi.*

18. Kolikšen delež zaposlenih pridobite s pomočjo družbenih omrežij?

*Kar visok delež zaposlenih pridobimo preko družbenih omrežij, seveda tukaj govorimo o višjih kadrih.*

19. Kako preverjate pristnost informacij, ki jih kandidati objavijo na družbenih omrežjih?

*Tukaj se zavarujemo tako, da že skozi sam proces ugotovimo, ali ima kandidat dejansko te kompetence, za katere trdi, da jih ima. To naredimo s pomočjo prej omenjenih psihometričnih testov in case studyjev. Velikokrat pa tudi prosimo same kandidate, da dajo tri referenčne ljudi, ki lahko jamčijo za njih. Seveda se tukaj zavedamo omejitev, ki jih ima ta metoda.*

20. Ali in na kakšen način strategija privabljanja in izbiranja kadrov pripomore k ustvarjanju konkurenčne prednosti organizacije?

*Absolutno, ravno zato, ker smo pri izbiri kandidatov osredotočeni na to, da imajo prave kompetence in da pašejo v našo organizacijsko kulturo.*

21. Ali v organizaciji sistematično merite uspešnost procesa privabljanja in izbiranja kadrov?

*Da, imamo kazalce s katerimi mirimo uspešnost procesa (Time to Hire, Internal promotino rate...). Prav tako izvajamo intervjuje s kadri, ki odhajajo, da dobimo povratno informacijo, in na podlagi tega izboljšujemo celoten proces. Včasih smo imeli tudi kazalec, koliko ljudi je zapustilo podjetje znotraj dveh let, saj smo te ljudi smatrali, kot napačno kadirane.*

22. Ali ima organizacija oblikovano strategijo kako pridobivati talentirane posameznike?

*Kot sem dejala, dobro sodelujemo s fakultetami in srednjimi šolami, vseeno pa mislim, da nas tukaj čaka pomemben izziv, kako karierno pot narediti še bolj privlačno, da bi lahko pridobili še več teh talentiranih posameznikov.*

23. Kje vidite v primerjavi s konkurenco svoje konkurenčne prednosti z vidika procesa privabljanja in izbiranja kadrov?

*Naša konkurenčna prednost je to, da smo stabilno podjetje z jasno vizijo širjenja (dolgoročna stabilnost) in da vedno, kar obljubimo, to uresničimo.*

24. Ali se je proces privabljanja in izbiranja kadrov zmožen prilagajati stalnim spremembam na sodobnem trgu (agilnost procesa) in tako zagotavljati konkurenčno prednost organizaciji?

*Mislim, da se je naš proces privabljanja in izbiranja kadrov zmožen stalno prilagajati. Dober pokazatelj je bila kriza covida-19, kjer smo se lahko z našimi kapacitetami (tehnologija) hitro prilagodili novi realnosti in so procesi zaposlovanja potekali nemoteno. Tudi v bližnji prihodnosti bo proces ponovno na preizkusu, ko bomo potrebovali večje število novih zaposlenih, zaradi povečanja obsega naročil.*

## **Priloga 2: Intervju z Vodjo HR Operations Tanjo Lenart**

Ime in priimek: Tanja Lenart

Naziv delovnega mesta: Vodja HR Operations Tanja Lenart

Kratek opis:

*Sem ključni uporabnik sistema za registracijo delovnega časa, pri čemer sem podpora vodjem oddelkov pri urejanju delovnega časa. Moja odgovornost je pravilen zaključek meseca in priprava podatkov za obračun plač. Moje naloge obsegajo tudi iskanje in zaposlovanje kadrov za proizvodni del podjetja (objava oglasov, izbor primernih kandidatov, selekcijski intervju, organizacija vseh potrebnih postopkov za zaposlitev), priprava različnih poročil in analiz za vodstvo. Skrbim za administracijo zaposlenih delavcev in urejam tudi postopke ob prenehanju delovnega razmerja (sporazumi in izhodni intervjuji).*

1. Kakšno vlogo ima v vaši podružnici management človeških virov, kaj so primarne naloge MČV in ali sodelujete z drugimi oddelki?

*Kadrovska služba je v našem podjetju dobro pozicionirana, vsi oddelki jo vidijo v dobri luči. Smo vključeni v veliko procesov znotraj podjetja (rekrutiranje, kadrovska administracija, obračun plač, organizacija izobraževanj, razvoj/trening zaposlenih ...). Tako da smo v stalnem stiku z vsemi zaposlenimi (tako z vodji kot normalnimi delavci). Prav tako se trudimo biti stalno dosegljivi vsem zaposlenim, kadar imajo kakšna vprašanja ali težave, so jim vrata v kadrovske službi vedno odprta.*

2. Kakšne so karijerne priložnosti v kadrovske službi znotraj organizacije?

*V kadrovske službi je iz leta v leto več novih stvari, ki se jih lotevamo. Tako da lahko rečem, da vsak, ki je v kadrovske službi, ima priložnost za pridobivanje novih kompetenc in priložnost za lasten razvoj. Izvajamo veliko projektov, katere nam zastavi predvsem vodstvo iz Švice. Ni pa znotraj kadrovske karijerne lestvice, saj smo vsi na istem nivoju, z izjemo vodje kadrovske službe.*

3. Kakšno vlogo ima proces privabljanja in izbiranja kadrov v vaši podružnici in kako poteka sam proces?

*Vodstvo vsako leto naredi plan zaposlovanja za prihodnje poslovno leto in v kadrovske poizkušamo tekom leta slediti temu planu. Pri tem pa moramo prav tako pokrivati še fluktuacijo. Na začetku opredelimo opis delovnega mesta (potrebne kompetence kandidatov), nato je potrebna odobritev delovnega mesta preko sistema Haufe-umantis ter nato sledi, odločitev kje bomo oglaševali delovno mesto. Pri iskanju kadrov za proizvodnjo vsa delovna mesta objavimo na spletnem portalu »MojeDelo.com«. Če je*

*prijav zadosti, potem ne oglašujemo nikjer drugje. V primeru, da prijav ni zadosti za proizvodna delovna mesta, oglašujemo v lokalnih časopisih in na radih.*

*Potem ko zberemo zadostno število prijav, jih pregledamo in ocenimo ustreznost kandidatov. Ocene kandidatov vnesemo v sistem Haufe-umantis ter nato primerne kandidate posredujemo vodjem oddelkov, da še oni ocenijo, ali so primerni za iskano delovno mesto. Nato primerne kandidate povabimo na razgovor ter na praktični preizkus (vsak kandidat za delovno mesto v proizvodnji mora prestati praktični preizkus).*

4. Kakšno vlogo v procesu ima znamčenje delodajalca (Employer branding)?

*Mislim, da je ugled podjetja zelo pomemben. Pred kratkim mi je kolegica iz zavoda za zaposlovanje, da nas vidijo kot uspešno podjetje. Kar se tiče notranje zaposlenih, pa nas slednji vidijo kot zanesljivega delodajalca, da z vsemi zaposlenimi ravnamo enakopravno in pošteno, da se obnašamo odgovorno do okolja ... Tudi zaposleni, ki odhajajo iz podjetja (glede na njihov feedback), nimajo nobenih zamer. Tako da bi ocenila, da je naša znamka delodajalca na kar visokem nivoju, je videna v pozitivni luči.*

5. Kako se kot organizacija pozicionirate z vidika znamčenja delodajalca?

*Ena prvih stvari, ki vsi pomislijo ob omembi našega podjetja, je to, da smo švicarsko podjetje, in to nato takoj povezujejo z urejenostjo in visokimi plačami. Pri plačah na žalost ni ravno tako (v zadnjem času se tudi na tem področju trudimo izboljšati). Kar se tiče urejenosti, pa, kot sem dejala, na tem področju probamo delovati na najvišjem možnem nivoju in vsi, ki pridejo k nam, so iz tega vidika zelo zadovoljni.*

6. Ali se proces privabljanja in izbiranja kadrov izvaja neprestano ali samo takrat, ko se pojavi potreba po novih kadrih?

*Proces poteka neprestano (celo leto imamo odprte pozicije za različna delovna mesta, zato lahko rečemo, da je to celoleten proces).*

7. Kakšna je vaša vloga v procesu privabljanja in izbiranja kadrov?

*V kadrovski službi smo razdeljeni po pozicijah, kar se tiče privabljanja in izbiranja kadrov. Sama sem zadolžena za pridobivanje pretežno proizvodnih kadrov. Vodim celoten proces privabljanja in izbiranja kadrov (od prijave delovnega mesta v Haufe-umantis do opravljenega zdravniškega pregleda).*

8. Kaj so po vašem mnenju glavne prednosti in slabosti procesa in kako bi po vašem mnenju proces lahko izboljšali?

*Kot slabost bi omenila, da smo dokaj neprepoznavni izven lokalnega okolja, kar je po mojem posledica specifičnosti panoge, v kateri podjetje deluje. Ta slabša prepoznavnost pa se vidi v tem, da včasih ne uspemo privabiti zadostno število kandidatov oziroma si*

*želimo, da bi se na določena prosta delovna mesta (predvsem je tukaj mišljena proizvodnja) prijavilo več kandidatov.*

*Ena glavnih prednosti je, da smo tekom procesa prilagodljivi, in sicer če vidimo, da določen kandidat ne ustreza najbolj zahtevam za iskano delovno mesto, hkrati pa ustreza zahtevam za drugo delovno mesto, ponudimo kandidatu možnost zaposlitve na drugem delovnem mestu. Kot prednost bi zagotovo izpostavila sistem Haufe-umantis, ki omogoča celoten pregled procesa in omogoča lažje izvajanje procesa.*

9. Kakšnim trendom sledi organizacija na področju privabljanja in izbiranja kadrov?

*Proces želimo izvajati čim hitreje, da kandidati čim prej izvejo odgovor, in tukaj nam zagotovo pomaga to, da smo do neke stopnje digitalizirani (platforma Haufe-umantis).*

10. Ali se kot oseba, ki je zaposlena v kadrovski službi, informirate oziroma izobražujete o novostih, ki so povezane s procesom privabljanja in izbiranja kadrov?

*Imamo interni program, preko katerega se izobražujemo tudi o samem procesu privabljanja in izbiranja kadrov. Ta program je med drugim namenjen tudi vsem vodjem oddelkov, ki sodelujejo pri izbiri kandidatov.*

11. Kako ocenjujete odnos (kakšen je odnos) med vodilnimi, ostalimi oddelki in vami (kadrovska služba) pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov?

*Kot sem dejala, probamo čim bolj sodelovati med seboj, predvsem se mi zdi pomembno, da pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov dobro sodelujemo z vodji posameznih oddelkov, za katere se išče novega zaposlenega.*

12. Kakšna je politika privabljanja in izbiranja kadrov z vidika notranjih in zunanjih virov (ali se organizacija zanaša bolj na notranje ali bolj na zunanje vire)?

*Pri nas se lahko katerikoli zaposleni prijavi na katerokoli delovno mesto, če oceni, da je primeren kandidat (interna objava oglasov). Lahko rečemo, da spodbujamo, da se zaposleni z nižjih delovnih mest prijavijo za višja delovna mesta, če se počuti zadosti sposobnega, saj želimo, da se zaposleni zavedajo, da je mogoče napredovati znotraj podjetja. Tudi če za zaposlenega vemo, da je majhna verjetnost, da bo zasedel delovno mesto, na katerega se je prijavil, vseeno z njim opravimo razgovor, saj lahko s tem vseeno pridobimo pomembne informacije, ki nam koristijo pri nadaljnji organizaciji dela. Lahko pa rečem, da so notranji kandidati velikokrat izbrani. Prav tako imamo program Priporoči sodelavca, preko katerega naši zaposleni lahko priporočijo svoje prijatelje in družinske člane za določena delovna mesta in če je kandidat ustrezen (ga zaposlimo), dobi zaposleni, ki je dal priporočilo, nagrado v višini 500 EUR. Pri višjih delovnih mestih je več zaposlenih odzunaj, čeprav je treba tukaj poudariti, da veliko priložnosti namenjamo tudi notranjim kandidatom.*



13. Ali kandidate iz notranjih virov obravnavate pristransko glede na kandidate iz zunanjih virov in ali so zaposleni iz zunanjih virov dražji od tistih iz notranjih virov?

*V podjetju poizkušamo za vse zaposlene držati enak nivo plač, ne glede ali zaposleni prihajajo odzunaj ali so znotraj podjetja. Če pride zunanji kandidat, ga moramo umestiti v trenutno plačno lestvico. Niti se nam ne zdi pošteno, do ostalih zaposlenih, da bi nekdo, ki prihaja odzunaj, prejemal višjo plačo za enako delo.*

14. Kakšen pomen imajo družbena omrežja pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov v vaši organizaciji?

*Za višje pozicije ima kar pomembno vlogo (predvsem LinkedIn). Za sama proizvodna delovna mesta pa socialna omrežja niso toliko pomembna, zato se jaz s socialnimi omrežji ne ukvarjam toliko kot nekateri drugi sodelavci. Bi pa dodala, da je LinkedIn orodje, preko katerega se trudimo povečati prepoznavnost našega podjetja (narediti močnejšo znamko).*

15. Kje vidite največjo prednost družbenih omrežij v primerjavi s tradicionalnimi metodami (oglasilni zavod za zaposlovanje, oglasi v tiskanih medijih, iskanje prek agencij za zaposlovanje, neformalna priporočila...)?

*Na primer, prekratim smo v podjetju iskali nove zaposlene za oddelek Financ in smo celoten proces iskanja kandidata opravili preko omrežja LinkedIn. Sodelavka je poiskala in kontaktirala kandidate preko LinkedIna. Dobili smo dve novi zaposleni, lahko rečem, zelo hitro in enostavno.*

16. Kako so družbena omrežja vplivala na vaše delo z vidika procesa privabljanja in izbiranja kadrov?

*Kot sem dejala, na moji poziciji družbena omrežja nimajo pretiranega vpliva, zagotovo pa ima večji vpliv pri drugih sodelavcih v kadrovski službi.*

17. Kako je proces privabljanja in izbiranja kadrov pozicioniran znotraj kadrovske službe?

*Odvisno od meseca in od tega, koliko delovnih mest je odprtih, lahko pa rečem, da je v povprečju vsaj polovica časa namenjenega procesu privabljanja in izbiranja kadrov.*

18. Ali mislite, da se organizacija (vodilni kadri) zaveda strateške pomembnosti procesa (z vidika, da sam proces (če je uspešen) zagotavlja človeški kapital, ki organizaciji omogoča konkurenčno prednost)?

*Po mojem mnenju se vsi v vodstvu podjetja zavedajo, da gre za enega najbolj pomembnih procesov znotraj podjetja. Vsi si želimo pridobiti najboljše kader in kader, ki bo v podjetju ostal dolgoročno.*

19. Ali opazate težave pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov, ki so specifične za določeno skupino kadrov (npr. pri privabljanju in izbiranju IT-kadrov, se vedno pojavljajo težave pri pogajanju o višini plače)?

*Iz mojega vidika imamo predvsem težave z varilci, in sicer si želimo izkušenih varilcev (naše zahteve pri varjenju so zelo visoke zaradi specifičnosti materiala), ki pa jih na trgu primanjkuje (v Sloveniji ni šole, ki bi usposabljala take varilce). To težavo smo probali rešiti tako, da smo v obdobjih, ko je bilo manj dela, organizirali interno šolo varjenja, kamor smo povabili vse zaposlene, ki še niso varilci, pa so si to želeli postati. S tem smo pridobili 4 zaposlene, ki so se izobrazili na tem področju, kar nam je nekoliko zmanjšalo težavo (ti zaposleni so še vedno na starih delovnih mestih, ampak se jih prav tako uporablja za varjenje, ko je to res potrebno).*

### **Priloga 3: Intervju z Recruitment specialistko Mašo Smole**

Ime in priimek: Maša Smole

Naziv delovnega mesta: Recruitment specialist

Kratek opis:

*V podjetju sem zaposlena kot Recruitment Specialist. Skrbim za vse aspekte procesa zaposlovanja, npr. pripravo oglasov, izbiro medijev, kjer bodo oglasi objavljeni, ter aktivno iskanja kandidatov (npr. preko LinkedIn). Hkrati moje naloge obsegajo izbor kandidatov, opravljanje razgovorov in psiholoških testiranj. Na področju rekrutiranja pokrivam tako Slovenijo kot tudi druge države, v katerih smo prisotni (npr. Švica, Francija, Nizozemska, Anglija). Poleg tega zastopam podjetje na kariernih sejmih in sodelujem tudi na drugih projektih na področju Employer Brandinga. Hkrati sem odgovorna tudi za izobraževanje vodij na različnih področjih (npr. izvedba intervjujev in vodenje novih sodelavcev).*

1. Kakšno vlogo ima v vaši podružnici management človeških virov?

*Po mojem mnenju se mi zdi, da imamo zelo pomembno vlogo in smo strateški partner vodstvu.*

2. Kaj so primarne naloge(prakse) in področja managementa človeških virov?

*Pokrivamo vse, od pridobivanja kadrov do odhajanja kadrov. Lahko rečemo cel življenjski cikel zaposlenega v podjetju.*

3. Kakšne kadre si želi imeti organizacija (predvsem na višjih nivojih organizacijske strukture)?

*Jaz poleg slovenskih podružnic pokrivam tudi druge podružnice podjetja, v tujini. Predvsem nam je pomembno strokovno znanje (iščemo strokovnjake na iskanem področju), na drugi strani pa smo prav tako pozorni, da imajo kandidati pravo mentaliteto (da pašejo v kulturo podjetja oziroma da se znajo prilagoditi naši kulturi).*

4. Kako kadrovska služba sodeluje z drugimi oddelki in vodilnimi ter ali mislite, da se mnenje kadrovske službe dovolj upošteva pri strateških odločitvah organizacije?

*Zelo veliko sodelujemo predvsem pri pridobivanju kadrov. Drugi oddelki oziroma njihovi vodje so vključeni v celoten proces pridobivanja kadrov. Sodelujemo pa tudi pri drugih aktivnostih, kot sta izobraževanje in onboarding programi. Na primer pri vpeljavi varilske šole smo dobro sodelovali s proizvodnjo. Na splošno lahko rečem, da je po mojem mnenju dobro sodelovanje kadrovske službe z vodilnimi (podpirajo nas pri naših odločitvah) in drugimi oddelki.*

5. Kako poteka proces privabljanja in izbiranja kadrov (posamezni koraki, glavne metode in orodja, uporabljena v procesu, kriteriji ocenjevanja ...)?

*Pri nas smo relativno fleksibilni glede na to, kakšno delovno mesto se išče. Seveda pa se vedno začne z opisom iskanega delovnega mesta. Večino delovnih mest imamo že v sistemu, če ga nimamo, pa ga dodamo v sistem oziroma z drugimi besedami definiramo iskano delovno mesto (zato je zadolžen vodja oddelka, mi pa mu pri tem pomagamo). Ko je opis pripravljen, naredimo tako imenovan »recruitmen briefing«, sestanek, na katerem se zmenimo, kaj točno iščemo (tudi stvari, ki niso zavzete v opisu delovnega mesta) in kako se bomo samega procesa privabljanja in izbiranja kadrov lotili (katere kanale privabljanja bomo uporabili, kdo bo sodeloval na prvem razgovoru, kdo bo sodeloval na drugem razgovoru ...). Ta sestanek je predvsem pomemben, ko iščemo kadre za novoustanovljeno delovno mesto. Nato pa sledi spoznavanje kandidatov. Odvisno od delovnega mesta tudi prilagodimo metodo spoznavanja. Za zaposlene na nižjih delovnih mestih (proizvodnja) najprej predlagamo praktični preizkus. Pri višjih delovnih mestih pa je najbolj pogosto, da naredimo najprej video-razgovor (delno je to posledica epidemije covid-19). Razgovor traja približno 1 uro, v pogovoru poleg kandidata, sodelujeva še jaz in vodja oddelka. Namen razgovora je, da se spoznamo s kandidatom. Nato sledi še drugi razgovor, ki poteka osebno, z namenom, da kandidat spozna prostore podjetja in morebitne nove sodelavce. Pri tem drugem razgovoru po navadi vključimo tudi kakšen Case study. Pri teh ključnih kadrih nato v tretjem krogu še naredimo psihološko testiranje kandidatov, s katerim pridobimo dodatne informacije, ki so nam v pomoč pri izbiri primerne kandidata. Kot pravim, smo po mojem mnenju precej fleksibilni pri procesu, glede na situacijo. Na primer, če se pojavi potreba po več praktičnega dela, proces peljemo bolj v to smer, da je čim več praktičnih preizkušenj, ali če je na primer večje število kandidatov, včasih na začetku procesa opravimo krajše telefonske pogovore, da zmanjšamo število primernih kandidatov.*

6. Kakšno vlogo v procesu ima znamčenje delodajalca (Employer branding) in kako se kot organizacija pozicionirate z vidika znamčenja delodajalca?

*Znamčenje delodajalca nam predstavlja določen izziv, in sicer naše podjetje ni zelo znano v javnosti, kar je posledica tega, da ne poslujemo s končnimi strankami, ampak poslujemo z drugimi podjetji (B2B; predvsem z bolnicami in farmacevtskimi podjetji). Zato v zadnjem obdobju precej truda vlagamo v to področje. Objavili smo članek o našem podjetju v spletnem mediju (Siol), povezali smo se z marketingom, da smo spremenili oglase za prosta delovna mesta, prav tako smo na nivoju celotne organizacije ustvarili enotno sporočilo (Inženir zaupanja/Engineer of Confidence) s katerim se predstavljamo na trgu.*

7. Kakšna je vaša vloga v procesu privabljanja in izbiranja kadrov?

*Moje delo je osredotočeno predvsem na iskanje višjih/ključnih kadrov na nivoju celotne organizacije. Torej iščem kadre tako za podružnico tukaj v Grosuplju kot za ostale podružnice (v Švici, Angliji, Franciji in na Nizozemskem) in za sedež organizacije v Švici. Vključena sem v celotni proces (opis delovnega mesta, recruitment briefing, pisanje oglasov, nagovor kandidatov, razgovor, izbira in pošiljanje ponudb kandidatom).*

8. Kaj so po vašem mnenju glavne prednosti in slabosti procesa in kako bi po vašem mnenju proces lahko izboljšali?

*Predvsem vidim možnost napredka na področju znamčenja delodajalca, da bi bili bolj prepoznavni pri ljudeh. Drugače se mi pa zdi, da je sam proces privabljanja in izbiranja kadrov dobro zastavljen. Veseli me, da smo v zadnjem času do dobra vključili v sam proces Case studyje.*

9. Kakšnim trendom sledi organizacija na področju privabljanja in izbiranja kadrov?

*Pri trendih bi najbolj izpostavila LinkedIn, in sicer da probamo čim bolj izkoristi prednosti tega družbenega omrežja. V zadnjem obdobju smo veliko razmišljali o organizaciji Heckatonov, preko katerih bi lahko pridobili kakšne primerne kandidate. Kot sem dejala, pa veliko več prvih razgovorov poteka preko spleta, na kar je do določene mere vplivala tudi epidemija covid-19. Se mi zdi, da je to močno olajšalo izvedbo razgovora, tako iz našega vidika kot z vidika kandidatov.*

10. Na kakšen način potekajo izobraževanja o novostih na področju MČV in na področju procesa privabljanja in izbiranja kadrov?

*Ne bi rekla, da ravno sistematično potekajo naša izobraževanja o novostih na teh področjih. Občasno se udeležujemo določenih konferenc in izobraževanj v zvezi s tem področjem. Sama pa se trudim, da obveščam zaposlene znotraj kadrovske službe o novostih, ki so dostopne na spletu (npr. LinkedInu) in v določenih publikacijah.*

11. Kako ocenjujete odnos (kakšen je odnos) med vodilnimi, ostalimi oddelki in vami (kadrovske službo) pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov?

*Zelo dobro. Vodje oddelkov se zavedajo, da nam morajo dati podporo, in sicer v smislu, da nam pomagajo razumeti iskano delovno mesto, da nam povedo, kakšne zaposlene potrebujejo, da nam nudijo samo pomoč pri iskanju kadrov (npr. na LinkedInu skupaj z nami pregledajo profil kandidata). Prav tako izobražujemo vodje, kako pristopi k samemu procesu privabljanja in izbiranja kadrov, da bo proces čim bolj učinkovit.*

12. Kakšna je politika privabljanja in izbiranja kadrov z vidika notranjih in zunanjih virov (ali se organizacija zanaša bolj na notranje ali bolj na zunanje vire)?

*Mi imamo tako politiko, da je vsako prosto delovno mesto objavljeno tako interno kot eksterno. To pomeni, da vsi naši zaposleni vidijo, za katera delovna mesta iščemo nove kadre, in vsak, ki se interno prijavi (notranji zaposleni), mu mora biti ponujena vsaj možnost razgovora. Trudimo se, da kolikor je možno, da na nova delovna mesta zaposlujeemo interne kandidate in jim tako omogočimo možnost napredovanja ter lastnega razvoja. Seveda pa to vedno ni možno in je potrebno zaposliti zunanje kandidate.*

13. Ali kandidate iz notranjih virov obravnavate pristransko glede na kandidate iz zunanjih virov?

*Če ima notranji vir ustrezne kompetence za iskano delovno mesto, mu bomo dali prednost pred zunanjim virom in iz tega vidika lahko rečemo, da smo pristranski do notranjih virov, do določene mere.*

14. Ali so zaposleni iz zunanjih virov dražji od tistih iz notranjih virov?

*Ne. Tukaj ne delamo razlik, v smislu, da bi notranjega zaposlenega manj plačali od zunanjega, ker se nam to ne zdi pravično do notranjih zaposlenih.*

15. Kako prilagajate proces glede na to, iz katerega vira želite imeti kandidata?

*Načeloma je proces enak, ne glede na to, iz katerega vira prihaja kandidat. Seveda za notranjega kandidata lahko njegov vodja poda mnenje o njegovem trenutnem delu v podjetju.*

16. Kakšen pomen imajo družbena omrežja pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov v vaši organizaciji?

*Pomembno vlogo imajo družbena omrežja v našem podjetju. Predvsem tukaj mislim na družbeno omrežje LinkedIn, za katero imamo tudi rekruter licenco. To nam omogoča, da aktivno iščemo kandidate in jih nagovarjamo. LinkedIn nam omogoča, da najdemo primerne kadre na ključnih pozicijah (Finance, Kontroling, IT ...). Predvsem v zadnjem letu je LinkedIn imel pomembno vlogo pri pridobitvi kadrov. Prisotni smo tudi na Facebooku, kjer prav tako objavljamo prosta delovna mesta, ampak ima manjšo vlogo v primerjavi z LinkedInom. V tujini pa uporabljamo tudi Xing. Predvsem v Nemčiji se mi zdi, da je Xing še bolj v uporabi kot LinkedIn.*

17. Kje vidite največjo prednost družbenih omrežij v primerjavi s tradicionalnimi metodami (oglasni na zavodu za zaposlovanje, oglasi v tiskanih medijih, iskanje prek agencij za zaposlovanje, neformalna priporočila ...)?

*Največjo prednost vidim v tem, da lahko preko družbenih omrežij dosežemo ljudi, ki jih drugače ne bi mogli. Tudi z vidika znamčenja delodajalca se mi zdi, da imajo družbena omrežja pomembno vlogo, in sicer se mi zdi, da se lahko preko družbenih omrežij predstavi podjetje v neki drugi luči. Predvsem tukaj mislim, da lahko naše podjetje predstavimo širšemu občinstvu. Prav tako po mojem mnenju družbena omrežja veliko pripomorejo h konkurenčnosti. V primeru, da ne bi uporabljali družbenih omrežij in bi samo čakali, da se kandidati prijavo, bi težko zapolnili določena delovna mesta s primernimi kandidati. Tako da mislim, da smo glede na podjetja, ki družbenih omrežij ne uporabljajo, v prednosti.*

18. Kako so družbena omrežja vplivala na vaše delo z vidika procesa privabljanja in izbiranja kadrov?

*Gledano celotno kariero, zelo, z vidika dela v Belimedu pa ne, saj že od začetka, od kar sem zaposlena tukaj (4 leta), aktivno uporabljam družbena omrežja pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov.*

19. Ali v organizaciji sistematično merite uspešnost procesa privabljanja in izbiranja kadrov?

*Gledamo predvsem, koliko hitro smo zapolnili delovna mesta (time to hire). V preteklosti smo gledali tudi, koliko zaposlenih je zapustilo podjetje v prvih dveh letih od začetka zaposlitve, kar bi lahko bil pokazatelj uspešnosti procesa.*

20. Ali ima organizacija oblikovano strategijo, kako pridobivati talentirane posameznike?

*Strategijo v smislu iskanja kadrov imamo (npr. katere kanale uporabljamo). Dostikrat pa delujemo reaktivno, in sicer v smislu, da šele, ko se pojavi potreba po novih zaposlenih, določimo način, kako jih bomo pridobili. Iz strateškega vidika lahko rečemo, da so zelo pomembni za nas karierni centri, katerih se udeležujemo, saj je tam moč pridobiti kadre, ki jih morda trenutno ne potrebujemo, vemo pa, da nam lahko koristijo v prihodnosti.*

21. Kje vidite v primerjavi s konkurenco svoje konkurenčne prednosti z vidika procesa privabljanja in izbiranja kadrov?

*Z vidika procesa bi dejala, da je naša prednost v uspešni uporabi modernih kanalov, predvsem tukaj mislim LinkedIn. Z vidika delodajalca pa bi rekla, da je prednost to, da smo podjetje, ki omogoča posamezniku delovanje v mednarodnem okolju v sorazmerno kratkem času (seveda če se zaposleni izkaže kot primeren kandidat za to).*

22. Ali se je proces privabljanja in izbiranja kadrov zmožen prilagajati stalnim spremembam na sodobnem trgu (agilnost procesa) in tako zagotavljati konkurenčno prednost organizaciji?

*Po mojem mnenju se znamo dobro prilagoditi. Vedno se trudimo iskati nove načine pridobivanja kadrov, predvsem v zadnjem obdobju, ko ni lahko najti primernih kadrov.*

23. Kako je proces privabljanja in izbiranja kadrov pozicioniran znotraj kadrovske službe?

*Proces ima zelo pomembno vlogo. Gre za stvar, ki se stalno dogaja. Večino mojega dela je v zvezi s procesom privabljanja in izbiranja kadrov. Tudi drugi sodelavci, ki imajo primarno druge naloge, se morajo do neke mere ukvarjati s tem procesom, saj je naloga celotne kadrovske službe, da privablja ustrezne kadre.*

24. Ali opazate težave pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov, ki so specifične za določeno skupino kadrov (npr. pri privabljanju in izbiranju IT-kadrov, se vedno pojavljajo težave pri pogajanju o višini plače)?

*Določene skupine je zagotovo težje pridobiti, tukaj imam v mislih varilce in IT-kadre. Pri slednjih lahko rečemo, da je včasih težko dobiti zadosti kvalificirane kadre, kar je mogoče posledica tega, da imamo precej visoke zahteve.*

25. Na čem bi moral temeljiti proces privabljanja in izbiranja kadrov, da bi po vašem mnenju omogočal organizaciji zadosti talenta (človeškega kapitala) v boju s konkurenco?

*Sam proces se mi zdi, da je kandidatom prijazen, še posebej zdaj, ko določen del procesa poteka preko spleta. Tudi sami kandidati velikokrat pravijo, da jim je bil proces v redu (čeprav niso bili izbrani). Z vidika celotnega delovanja podjetja (ne samo z vidika procesa) bi mogoče lahko kandidatom omogočili drugačno »ponudbo« glede zaposlitve, kar bi jih privabilo v naše podjetje. Na primer IT-kadrom bi lahko omogočili več dela od doma. Kot pravim, je pa sam proces privabljanja in izbiranja kadrov po mojem mnenju dobro zasnovan (probamo biti čim hitrejši in transparentni do naših kandidatov).*



## **Priloga 4: Intervju z Vodjo proizvodnje Sašo Kuhljem**

Ime in priimek: Sašo Kuhelj

Naziv delovnega mesta: Vodja proizvodnje

Kratek opis:

*Kot vodja moram razporejati delo v varilnici in brusilnici. To opravljam s pomočjo komisionarjev, ki sledita delovne naloge po datumih in jih pripravljata za varjenje. Moja naloga je, da so delovni nalogi narejeni v skladu s termini, pri tem moramo poskrbeti za ustrezno kakovost in to narediti v predvidenem času. Torej moram kot vodja skrbeti za kakovost naših artiklov in poskrbeti, da je pri tem učinkovitost dovolj dobra. Poleg samega vodenja učinkovitega in kakovostnega procesa pa moram ob tem skrbeti še za urejenost oddelka, nadzorovati prihode in odhode iz službe, malice, pavze. Delavcem je potrebno mesečno urejati prijavljene ure, poskrbeti, da so bolniške odsotnosti urejene, planirati dopuste itd. Kot vodja sem prisoten tudi pri reševanju reklamacij, ki jih dobimo iz trga, pri tem poskrbeti, da se to ne ponavlja, iskati izboljšave ter priprave. Sodelujem tudi pri projektu Sustainability v podjetju, v katerem želimo zmanjšati stroške in zmanjšati vpliv na okolje ter omogočiti zdravo in varno okolje za delavce. Sodelujem tudi s kadrovsko, saj izbiram potencialne kandidate za zaposlitev na vseh oddelkih, kjer potrebujemo varilce in brusilce, z njimi opravljam razgovore in praktične preizkuse. Poleg tega sodelujem tudi v varilski šoli, kjer interne sodelavce izobražujemo za varilce, saj nam tega kadra vedno primanjkuje.*

1. Kako je potekal vaš proces privabljanja in izbiranja (zaposlovanja), kako ste stopili v stik z organizacijo in kako so potekali posamezni koraki procesa?

*Jaz sem v stik z organizacijo stopil preko bivšega direktorja in sicer me je direktorju priporočil prijatelj, ki je jamčil zame. Direktor me je nato predstavil vodji oddelka. Ker sem se zaposlil v brusilnici, sem moral opraviti praktični preizkus, ki je trajal približno 2 uri, in razgovor. Po uspešno prenehanju preizkusa pa sem moral opraviti še zdravniški pregled in nato sem se lahko zaposlil v podjetju.*

2. Kateri koraki procesa so bili po vašem mnenju dobri (ključni) in kateri nepotrebni?

*Mislím, da je praktičen preizkus ključen korak pri zaposlovanju ljudi v proizvodnjo. Zdaj, ko sem sam vodja proizvodnje, vedno sodelujem pri praktičnih preizkusih naših kandidatov. Pri preizkusu smo predvsem pozorni na to, da je kandidatu, poleg tega da ima ustrezna znanja, delo res všeč, saj nočemo, da nas kandidat po nekaj mesecih zaposlitve zapusti. Zdi se mi, da pri procesu ni nepotrebnih korakov in da ima vsak korak določen namen.*

3. Kako ste postali vodja proizvodnje?

*Vodja proizvodnje sem postal, ker sem se dokazal kot vesten delavec in sem pokazal vodstvene sposobnosti. Poleg tega pa sta bila pri napredovanju v vodjo pomembna razgovor z vodjem segmenta in anketa, ki se izvaja v podjetju. S pomočjo te ankete določijo oziroma določimo primernost zaposlenih za vodstvene položaje. Pri anketi se gleda natančnost zaposlenega, ali zaposleni stremi k ciljem organizacije, ali ima zaposleni potencial za nadaljnji razvoj, kakšen odnos ima zaposleni do sodelavcev ...*

4. Kako bi primerjali proces v primerjavi s procesom, ki ste ga bili deležni v pretekli organizaciji?

*Tudi pri prejšnji zaposlitvi sem v podjetje prišel preko priporočila. Je pa bila razlika v tem, da sem tam opravil samo razgovor, brez praktičnega preizkusa.*

5. Kako vaš oddelek sodeluje s kadrovsko službo v zvezi s procesom privabljanja in izbiranja kadrov (ali aktivno sodelujete v procesu)?

*Jaz osebno imam pri tem kar veliko vlogo, saj vsi zaposleni, ki delajo kot brusilci in varilci, pridejo v podjetje preko mene. Kadrovska služba mi pošlje prečiščen seznam kandidatov, ki ga pregledam in se na podlagi tega odločim, katere kandidate bom povabil na preizkus. Kandidati nato pridejo na preizkus ali za brusilca ali za varilca. Po preizkusu jaz kadrovske službi nazaj posredujem svoje mnenje in nato v sodelovanju s kadrovske službo določimo, ali je kandidat primeren za zaposlitev ali ne. Če je kandidat primeren, prav tako določimo višino osnovne plače in ostale elemente pogodbe o zaposlitvi. Prav tako s kadrovske službo sodelujem pri pripravi oglasov za prosta delovna mesta.*

6. Kako ocenjujete odnos med vašim oddelkom in kadrovske službo (Ali so vaši predlogi/želje upoštevani)?

*Mislim, da je odnos med nami in kadrovske službo zelo dober. Lahko rečem, da so do sedaj upoštevali še vse moje predloge glede izboljšav.*

7. Kje vidite možnost izboljšave procesa privabljanja in izbiranja kadrov?

*Sam osebno ne vem, kako bi lahko še izboljšali sam proces, ker se mi zdi, da smo vsaj z vidika privabljanja kadrov probali že vse možne ideje (radio, družbena omrežja, forumov, program priporočanja ...).*

8. Ali pri iskanju novega zaposlenega, predlagate kadrovske službi in vodilnim, iz katerega vira naj išče primerne kandidata (znotraj organizacije (notranji vir) ali zunaj organizacije (zunanji vir)?

*Predlagam jim kandidate tako iz notranjih kot zunanjih virov.*

9. Kakšen vpliv ima vrsta vira, iz katerega prihaja nov zaposleni, na vaše delo (za vaše področje oz. na vašem oddelku)? Ali se občuti kakšna razlika, če je novi zaposlen iz zunanjega ali notranjega vira?

*Za začetek lahko rečem, da je v proizvodnji veliko prestopov med delovnimi mesti znotraj organizacije. Na primer, če novi varilec pride iz drugega oddelka, je potrebno veliko učenja, da lahko uspešno opravlja svoje delo. Na drugi strani, če pa iščemo varilce iz zunanjega vira, pa je tega učenja manj, saj iščemo varilce, ki imajo vsaj nekaj izkušenj. Se pa za notranje kandidate odločamo takrat, ko pri kandidatu vidimo že na trenutnem delovnem mestu, da bi bil sposoben za delo na drugem delovnem mestu, in seveda, če si kandidat sploh želi zamenjati delovno mesto.*

10. Kakšen pomen imajo za vas družbena omrežja v procesu privabljanja in izbiranja kadrov?

*Z vidika proizvodnje je v zadnjem času pomemben predvsem Facebook, kjer objavljamo svoje oglase. Drugače pa težko kaj več povem, saj, kot sem dejal, jaz v veliki večini primerov dobim prečiščen seznam kandidatov od kadrovske službe in me pri samih kandidatih niti ne zanima, kje je zvedel za nas, ampak predvsem znanje in izkušnje.*

11. Kako po vašem mnenju proces privabljanja in izbiranja kadra pripomore h konkurenčnosti organizacije?

*Zdi se mi, da smo pri samem procesu prijazni do svojih kandidatov. Predvsem pri praktičnem preizkusu lahko rečem, da smo potrpežljivi s kandidati, tudi če jim ne gre najbolje. Tudi sami kandidati se nam redno zahvaljujejo za dano priložnost in prijaznost. Koliko pa smo zaradi tega bolj konkurenčni v primerjavi z ostalimi podjetji, vam težko rečem. Imam pa občutek, da stremimo k temu, da smo čim bolj konkurenčni.*

12. Ali se vam zdi, da so kandidati, ki jih izberete tekom procesa, najboljši z vidika vaše organizacije?

*Gledano z vidika trga niso vedno najboljši, ker je najboljše težko zaposliti zaradi višine plače. Praviloma najboljše zaposlujejo obrtniki, ker jim lahko ponudijo višje plačilo. Zato je z vidika naše organizacije najboljši tisti kandidat, ki ima določene izkušnje in ima motivacijo (se je pripravljen učiti) za nadaljnji razvoj. Zdi se mi, da smo se do sedaj pri izbiri kandidatov dobro odločali. Na primer lansko leto smo zaposlili nekaj začetnikov, ki so zdaj že postali tehnologi in glavni varilni robotski operaterji.*

13. Kako se vam zdi sistem Haufe-umantis, ki ga uporabljate tudi pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov?

*Kar se tiče mojega dela v procesu, se mi zdi sistem zelo vreden. Jaz lahko preko sistema Haufe-umantis, tudi sam pregledam prošnje kandidatov in podam svoje mnenje o kandidatih.*

## Priloga 5: Kodiranje intervjujev

### Koda Vloga MČV:

- Direktorica Barbka Novak: *Kadrovska funkcija je zelo pomemben del naše podružnice, še posebej od leta 2014 naprej, ko se je sprejela odločitev, da se bo večino proizvodnega dela opravilo tukaj v Grosuplju. To je pomenilo veliko širitev podružnice (leta 2014 je bilo 100 zaposlenih, danes pa, kot sem dejala, je tukaj zaposlenih 240 ljudi) in posledično velik pritisk na kadrovsko funkcijo. Prvič z vidika pridobivanja kadrov in drugič, ker je bilo potrebno postaviti celoten sistem upravljanja s kadri. Namreč pred tem je tukaj kadrovska služba opravljala samo osnovna administrativna dela. Kadrovsko funkcijo oziroma management človeških virov vidimo kot podporno funkcijo, ki zagotavlja prave kadre.*
- Vodja HR Operations Tanja Lenart: *Kadrovska služba je v našem podjetju dobro pozicionirana, vsi oddelki jo vidijo v dobri luči. Smo vključeni v veliko procesov znotraj podjetja (rekrutiranje, kadrovska administracija, obračun plač, organizacija izobraževanj, razvoj/trening zaposlenih ...). Tako da smo v stalnem stiku z vsemi zaposlenimi (tako z vodji kot normalnimi delavci). Prav tako se trudimo biti stalno dosegljivi vsem zaposlenim, kadar imajo kakšna vprašanja ali težave, so jim vrata v kadrovske službi vedno odprta.*
- Recruitment specialistka Maša Smole: *Po mojem mnenju se mi zdi, da imamo zelo pomembno vlogo in smo strateški partner vodstvu.*
- Recruitment specialistka Maša Smole: *Zelo veliko sodelujemo predvsem pri pridobivanju kadrov. Drugi oddelki oziroma njihove vodje so vključeni v celoten proces pridobivanja kadrov. Sodelujemo pa tudi pri drugih aktivnostih, kot sta izobraževanje in onboarding programi. Na primer pri vpeljavi varilske šole smo dobro sodelovali s proizvodnjo. Na splošno lahko rečem, da je po mojem mnenju dobro sodelovanje kadrovske službe z vodilnimi (podpirajo nas pri naših odločitvah) in drugimi oddelki.*
- Vodja proizvodnje Sašo Kuhelj: *Mislím, da je odnos med nami in kadrovske službo zelo dober. Lahko rečem, da so do sedaj upoštevali še vse moje predloge glede izboljšav*

### Koda Naloge MČV:

- Direktorica Barbka Novak: *Pri nas so pomembni vsi elementi managementa človeških virov (od kadrovske administracije, razvoja ljudi, treningov in izobraževanja, zadrževanja kadrov ...).*
- Vodja HR Operations Tanja Lenart: *V kadrovske službi je iz leta v leto več novih stvari, ki se jih lotevamo. Tako da lahko rečem, da vsak, ki je v kadrovske službi, ima priložnost za pridobivanje novih kompetenc in priložnost za lasten razvoj. Izvajamo veliko projektov, katere nam zastavi predvsem vodstvo iz Švice. Ni pa znotraj*

*kadrovske karijerne lestvice, saj smo vsi na istem nivoju, z izjemo vodje kadrovske službe.*

- *Recruitment specialistka Maša Smole: Pokrivamo vse, od pridobivanja kadrov do odhajanja kadrov. Lahko rečemo, cel življenjski cikel zaposlenega v podjetju.*

Koda Želeni kadri:

- *Direktorica Barbka Novak: Že za delo v proizvodnji zahtevamo zaposlene z vsaj srednje šolsko izobrazbo, zaradi tega, ker gre v principu za zelo posebno industrijo (zelo regulirana industrija). Že iz tega vidika je izobrazbena struktura precej visoka. Ko pa govorimo o kadrih na bolj pomembnih pozicijah, pa pričakujemo od zaposlenih najmanj višješolsko izobrazbo. Na primer v kadrovski službi imamo zaposlene same magistre (psihologije in poslovnih ved). Pri kadrovnikih se nam zdi pomembno, da imajo določena znanja iz področja psihologije, saj tako lažje zastopijo delovanje zaposlenih.*
- *Recruitment specialistka Maša Smole: Jaz poleg slovenskih podružnic pokrivam tudi druge podružnice podjetja, v tujini. Predvsem nam je pomembno strokovno znanje (iščemo strokovnjake na iskanem področju), na drugi strani pa smo prav tako pozorni, da imajo kandidati pravo mentaliteto (da pašejo v kulturo podjetja oziroma da se znajo prilagoditi naši kulturi).*
- *Vodja proizvodnje Sašo Kuhelj: Pri preizkusu smo predvsem pozorni na to, da je kandidatu, poleg tega da ima ustrezna znanja, delo res všeč, saj nočemo, da nas kandidat po nekaj mesecih zaposlitve zapusti.*

Koda Vloga procesa:

- *Direktorica Barbka Novak: Gre za najbolj pomemben del. Vse se začne s tem, da dobiš prave kadre. Da lahko pridobiš primerne kandidate oziroma da znaš izbrati primernega kandidata, je pomembno, da ima podjetje dobro razdelano organizacijsko kulturo in jasna pričakovanja od posameznega delovnega mesta (kompetence, ki so potrebne za posamezno delovno mesto). Prav tako je za nas, ki delamo v specifični panogi (ki ni široko prepoznavna), pomembno, da imamo dober »Employer branding« (moramo imeti prepoznavnost med svojimi zaposlenimi in moramo imeti prepoznavnost na trgu).*
- *Vodja HR Operations Tanja Lenart: Imamo interni program, preko katerega se izobražujemo tudi o samem procesu privabljanja in izbiranja kadrov. Ta program je med drugim namenjen tudi vsem vodjem oddelkov, ki sodelujejo pri izbiri kandidatov.*
- *Vodja HR Operations Tanja Lenart: Kot sem dejala, probamo čim boljše sodelovati med seboj, predvsem se mi zdi pomembno, da pri procesu privabljanja in izbiranja kadrov dobro sodelujemo z vodji posameznih oddelkov, za katere se išče novega zaposlenega.*

- Vodja HR Operations Tanja Lenart: *Odvisno od meseca in od tega, koliko delovnih mest je odprtih, lahko pa rečem, da je v povprečju vsaj polovica časa namenjenega procesu privabljanja in izbiranja kadrov.*
- Vodja HR Operations Tanja Lenart: *Po mojem mnenju se vsi v vodstvu podjetja zavedajo, da gre za enega najbolj pomembnih procesov znotraj podjetja. Vsi si želimo pridobiti najboljši kader in kader, ki bo v podjetju ostal dolgoročno.*
- Recruitment specialistka Maša Smole: *Ne bi rekla, da ravno sistematično potekajo naša izobraževanja o novostih na teh področjih. Občasno se udeležujemo določenih konferenc in izobraževanj v zvezi s tem področjem. Sama pa se trudim, da obveščam zaposlene znotraj kadrovske službe o novostih, ki so dostopne na spletu (npr. LinkedInu) in v določenih publikacijah.*
- Recruitment specialistka Maša Smole: *Zelo dobro. Vodje oddelkov se zavedajo, da nam morajo dati podporo, in sicer v smislu, da nam pomagajo razumeti iskano delovno mesto, da nam povedo, kakšne zaposlene potrebujejo, da nam nudijo samo pomoč pri iskanju kadrov (npr. na LinkedInu skupaj z nami pregledajo profil kandidata). Prav tako izobražujemo vodje, kako pristopi k samemu procesu privabljanja in izbiranja kadrov, da bo proces čim bolj učinkovit.*
- Recruitment specialistka Maša Smole: *Proces ima zelo pomembno vlogo. Gre za stvar, ki se stalno dogaja. Večino mojega dela je v zvezi s procesom privabljanja in izbiranja kadrov. Tudi drugi sodelavci, ki imajo primarno druge naloge, se morajo do neke mere ukvarjati s tem procesom, saj je naloga celotne kadrovske službe, da privablja ustrezne kadre.*

#### Koda Potek procesa:

- Direktorica Barbka Novak: *Imamo dva pogleda na ta proces, in sicer iz prvega vidika, ko se proces privabljanja in izbiranja kadrov izvaja na podlagi sprejetega plana kadrov (ki ga po navadi naredimo v mesecu juliju), ter iz drugega vidika, ko se proces izvaja, ker nekdo zapusti podjetje. V mesecu juliju se vsako leto začne načrtovati, kako bo izgledalo naslednje poslovno leto. Na podlagi informacij o obsegu proizvodnje (koliko strojev moramo narediti) in na podlagi naših parametrov (učinkovitost, produktivnost...) izračunamo število potrebnih kadrov (izračunamo Full-Time Equivalent). Prav tako pa v kontekst vzamemo možne širitve podjetja in nova delovna mesta, ki s tem pridejo (predvsem je tu poudarek na ključnih delovnih mestih). Plan kadrov se sprejema v sodelovanju z ljudmi na sedežu koncerna. Ko iščemo ljudi za že obstoječa delovna mesta, so potrebe za ta delovna mesta natančno znana (pomagamo si z opisi delovnih mest, kjer so vse potrebne kompetence dobro opredeljene). Kadar gre za nova delovna mesta (npr. novi zaposleni v IT-ju), pa pred začetkom procesa sodelujemo z vodjem oddelka, kjer se išče novega zaposlenega. Vodja nam natančno (v detajle) opiše, kakšnega zaposlenega si želi (potrebna izobrazba, potrebne kompetence, kaj si ne želi od kandidata, koliko bo moral kandidat potovati...), in na podlagi tega naredimo opis delovnega mesta. V letnem planu tudi časovno*

opredelimo, kdaj bomo potrebovali nove kadre. Proces privabljanja in izbiranja po navadi začnemo izvajati tri mesce, preden želimo, da ustrezen kandidat zasede delovno mesto. Začetek procesa najprej potrdimo v našem sistemu (platformi) Haufe-umantis (kjer vsi, ki so za to pristojni, še enkrat potrdijo, da ta kader res potrebujemo; s tem se izognemo premalo ali preveč obsežnemu zaposlovanju). Haufe-umantis je sistem, kjer se hranijo vsi osnovni podatki kadrovanja (katera delovna mesta so prosta, katero stroškovno mesto zaseda delovno mesto, opis delovnega mesta, kdo je vodja ...). Po potrditvi v sistemu sledi oglaševanje delovnega mesta. Kje bomo oglaševali, je predvsem odvisno od strateške pomembnosti delovnega mesta. Prav tako je od pozicije delovnega mesta, odvisno ali bomo delovno mesto iskali sami na lokalnem nivoju; ali bo vključena sodelavko, ki dela na globalnem nivoju; ali pa bomo najeli agencijo. Nato začnemo sprejemati prijave za delovna mesta, ker gre za elektronske prijave, se te avtomatsko shranjujejo v našem sistemu Haufe-umantis. Sledi selekcija kandidatov, ki se prav tako izvede preko sistema Haufe-umantis. Po selekciji kandidatov sledijo razgovori, ki po navadi potekajo v dveh krogih. V prvem krogu razgovorov gre bolj za spoznavanje kandidatov, v drugem krogu pa razgovori potekajo bolj detajlno. V drugem krogu prav tako (odvisno od delovnega mesta) uporabljamo psihometrična testiranja in »case studyje« ter vključujemo druge zaposlene, da sodelujejo pri izbiri. Ker pa je (kot sem že dejala) za nas zelo pomembno, da se novi zaposleni poistoveti z našo organizacijsko kulturo, smo na nivoju celotnega koncerna razvili lastno metodologijo procesa privabljanja in izbiranja kadrov, v katero smo zajeli naše vrednote, in iz tega vidika smo naredili lastno metodologijo razgovorov oziroma intervjujev na podlagi metode STAR. Ta poenotenost nam omogoča, da lahko primerjamo vse kandidate, kar nam posledično omogoča lažje odločanje pri izbiri primerne kandidata.

- Vodja HR Operations Tanja Lenart: Vodstvo vsako leto naredi plan zaposlovanja za prihodnje poslovno leto in v kadrovski poizkušamo tekom leta slediti temu planu. Pri tem pa moramo prav tako pokrivati še fluktuacijo. Na začetku opredelimo opis delovnega mesta (potrebne kompetence kandidatov), nato je potrebna odobritev delovnega mesta preko sistema Haufe-umantis ter nato sledi odločitev, kje bomo oglaševali delovno mesto. Pri iskanju kadrov za proizvodnjo, vsa delovna mesta objavimo na spletnem portalu »MojeDelo.com«, če je prijav zadosti potem ne oglašujemo nikjer drugje. V primeru, da prijav ni zadosti za proizvodna delovna mesta, oglašujemo v lokalnih časopisih in na radih. Potem, ko zberemo zadostno število prijav, jih pregledamo in ocenimo ustreznost kandidatov. Ocene kandidatov vnesemo v sistem Haufe-umantis ter nato primerne kandidate posredujemo vodjem oddelkov, da še oni ocenijo, ali so primerni za iskano delovno mesto. Nato primerne kandidate povabimo na razgovor ter na praktični preizkus (vsak kandidat za delovno mesto v proizvodnji mora prestati praktični preizkus).
- Recruitment specialistka Maša Smole: Pri nas smo relativno fleksibilni glede na to, kakšno delovno mesto se išče. Seveda pa se vedno začne z opisom iskanega delovnega mesta. Večina delovnih mest imamo že v sistemu, če ga nimamo, pa ga dodamo v



sistem oziroma z drugimi besedami definiramo iskano delovno mesto (zato je zadolžen vodja oddelka, mi pa mu pri tem pomagamo). Ko je opis pripravljen, naredimo tako imenovan »recruitmen briefing«, sestanek, na katerem se zmenimo, kaj točno iščemo (tudi stvari, ki niso zavzete v opisu delovnega mesta) in kako se bomo samega procesa privabljanja in izbiranja kadrov lotili (katere kanale privabljanja bomo uporabili, kdo bo sodeloval na prvem razgovoru, kdo bo sodeloval na drugem razgovoru ...). Ta sestanek je predvsem pomemben, ko iščemo kadre za novoustanovljeno delovno mesto. Nato pa sledi spoznavanje kandidatov. Odvisno od delovnega mesta tudi prilagodimo metodo spoznavanja. Za zaposlene na nižjih delovnih mestih (proizvodnja) najprej predlagamo praktični preizkus. Pri višjih delovnih mestih pa je najbolj pogosto, da naredimo najprej video-razgovor (delno je to posledica epidemije covid-19). Razgovor traja približno 1 uro, v pogovoru poleg kandidata sodelujeva še jaz in vodja oddelka. Namen razgovora je, da se spoznamo s kandidatom. Nato sledi še drugi razgovor, ki poteka osebno, z namenom, da kandidat spozna prostore podjetja in morebitne nove sodelavce. Pri tem drugem razgovoru po navadi vključimo tudi kakšen Case study. Pri teh ključnih kadrih nato v tretjem krogu še naredimo psihološko testiranje kandidatov, s katerim pridobimo dodatne informacije, ki so nam v pomoč pri izbiri primerne kandidata.

- Vodja proizvodnje Sašo Kuhelj: Jaz sem v stik z organizacijo stopil preko bivšega direktorja, in sicer me je direktorju priporočil prijatelj, ki je jamčil zame. Direktor me je nato predstavil vodji oddelka. Ker sem se zaposlil v brusilnici, sem moral opraviti praktični preizkus, ki je trajal približno 2 uri, in razgovor. Po uspešno prestanem preizkusu pa sem moral opraviti še zdravniški pregled in nato sem se lahko zaposlil v podjetju.
- Vodja proizvodnje Sašo Kuhelj: Vodja proizvodnje sem postal, ker sem se dokazal kot vesten delavec in sem pokazal vodstvene sposobnosti. Poleg tega pa sta bila pri napredovanju v vodjo pomembna razgovor z vodjem segmenta in anketa, ki se izvaja v podjetju. S pomočjo te ankete določijo oziroma določimo primernost zaposlenih za vodstvene položaje. Pri anketi se gleda natančnost zaposlenega, ali zaposleni stremi k ciljem organizacije, ali ima zaposleni potencial za nadaljnji razvoj, kakšen odnos ima zaposleni do sodelavcev ...
- Vodja proizvodnje Sašo Kuhelj: Jaz osebno imam pri tem kar veliko vlogo, saj vsi zaposleni, ki delajo kot brusilci in varilci, pridejo v podjetje preko mene. Kadrovska služba mi pošlje prečiščen seznam kandidatov, ki ga pregledam in se na podlagi tega odločim, katere kandidate bom povabil na preizkus. Kandidati nato pridejo na preizkus ali za brusilca ali za varilca. Po preizkusu jaz kadrovske službi nazaj posredujem svoje mnenje in nato v sodelovanju s kadrovske službo določimo, ali je kandidat primeren za zaposlitev ali ne. Če je kandidat primeren, prav tako določimo višino osnovne plače in ostale elemente pogodbe o zaposlitvi. Prav tako s kadrovske službo sodelujem pri pripravi oglasov za prosta delovna mesta.

## Koda Notranji viri:

- Direktorica Barbka Novak: *Za nas je zelo pomembno, da damo zaposlenim možnost napredovanja znotraj podjetja (to nam je cilj), z drugimi besedami, da imamo tako delovno okolje, kjer ljudi razvijamo. Roko na srce, res da vsi ljudje delamo za denar, ampak če ne vidimo perspektive na delovnem mestu, hitro postanemo nezadovoljni, in če ljudje niso zadovoljni na delovnem mestu, delajo slabše in s tem celotno podjetje dela slabše. Imamo tudi poseben kazalnik, ki meri koliko zaposlenih napreduje znotraj podjetja. Imamo pa znotraj podjetja dve smeri karier, in sicer managersko kariero in strokovno kariero.*
- Vodja HR Operations Tanja Lenart: *Pri nas se lahko katerikoli zaposleni prijavi na katerokoli delovno mesto, če oceni, da je primeren kandidat (interna objava oglasov). Lahko rečemo, da spodbujamo, da se zaposleni z nižjih delovnih mest prijavijo za višja delovna mesta, če se počuti zadosti sposobnega, saj želimo, da se zaposleni zavedajo, da je mogoče napredovati znotraj podjetja. Tudi če za zaposlenega vemo, da je majhna verjetnost, da bo zasedel delovno mesto, na katerega se je prijavil, vseeno z njim opravimo razgovor, saj lahko s tem vseeno pridobimo pomembne informacije, ki nam koristijo pri nadaljnji organizaciji dela. Lahko pa rečem, da so notranji kandidati velikokrat izbrani. Prav tako imamo program Priporoči sodelavca, preko katerega naši zaposleni lahko priporočijo svoje prijatelje in družinske člane za določena delovna mesta in če je kandidat ustrezen (ga zaposlimo), dobi zaposleni, ki je dal priporočilo, nagrado v višini 500 EUR. Pri višjih delovnih mestih je več zaposlenih odzunaj, čeprav je treba tukaj poudariti, da veliko priložnosti namenjamo tudi notranjim kandidatom.*
- Recruitment specialistka Maša Smole: *Mi imamo tako politiko, da je vsako prosto delovno mesto objavljeno tako interno kot eksterno. To pomeni, da vsi naši zaposleni vidijo, za katera delovna mesta iščemo nove kadre, in vsak ki, se interno prijavi (notranji zaposleni), mu mora biti ponujena vsaj možnost razgovora. Trudimo se, da, kolikor je možno, da na nova delovna mesta zaposlujemo interne kandidate in jim tako omogočimo možnost napredovanja ter lastnega razvoja. Seveda pa to vedno ni možno in je potrebno zaposliti zunanjega kandidata.*
- Recruitment specialistka Maša Smole: *Če ima notranji vir ustrezne kompetence za iskano delovno mesto, mu bomo dali prednost pred zunanjim virom in iz tega vidika lahko rečemo, da smo pristranski do notranjih virov, do določene mere.*
- Vodja proizvodnje Sašo Kuhelj: *Za začetek lahko rečem, da je v proizvodnji veliko prestopov med delovnimi mesti znotraj organizacije. Na primer, če novi varilec pride iz drugega oddelka, je potrebno veliko učenja, da lahko uspešno opravlja svoje delo.*
- Vodja proizvodnje Sašo Kuhelj: *Se pa za notranje kandidate odločamo takrat, ko pri kandidatu vidimo že na trenutnem delovnem mestu, da bi bil sposoben za delo na drugem delovnem mestu in seveda, če si kandidat sploh želi zamenjati delovno mesto.*

#### Koda Zunanji viri:

- Direktorica Barbka Novak: *Seveda moram pri tem poudariti, da pa obstajajo znanja in kompetence, ki jih je potrebno »uvoziti« odzunaj. Če se želi podjetje dobro razvijati, mora imeti neko zdravo fluktuacijo, in sicer če ima podjetje zdravo fluktuacijo, je to odlična priložnost, da vedno, ko nekdo gre iz podjetja, ga nadomesti nekdo, ki v podjetje pripelje še dodatno znanje in kompetence ter s tem omogoča rast podjetju. Dober primer uvoza primernih kompetenc je ta, da smo v zadnjem obdobju zaposlovali ljudi iz avtomobilske industrije, in sicer se je po tem, ko smo stabilizirali celoten proizvodni proces, pojavila potreba po njegovi optimizaciji. Mnenja smo, da so ljudje, ki imajo izkušnje iz avtomobilske industrije, kjer so pritiski po optimizaciji veliki, primerni za optimizacijo našega procesa.*
- Vodja proizvodnje Sašo Kuhelj: *Na drugi strani, če pa iščemo varilce iz zunanjega vira, pa je tega učenja manj, saj iščemo varilce, ki imajo vsaj nekaj izkušenj.*

#### Koda Strateška pomembnost delovnega mesta:

- Direktorica Barbka Novak: *V zadnjem obdobju smo predvsem na višjih položajih zaposlovali več iz zunanjih virov, kar je predvsem posledica velikega števila novo nastalih delovnih mest. Na primer v naslednjih dneh začne pri nas delati Vodja globalne nabave (oseba, ki bo vodila nabavnike po svetu), pred tem je bila ta funkcija v Švici, zato pri nas nismo potrebovali posameznika, ki bi imel te kompetence, in smo morali ustreznega kandidata poiskati zunaj podjetja. Vendar zdaj, ko imamo to delovno mesto pri nas, bomo v prihodnosti pripravljali kadre (projekt Nasledstvo), da lahko zavzamejo ta novonastala delovna mesta in bo s tem potreba po zunanjih viri manjša.*
- Vodja HR Operations Tanja Lenart: *Pri višjih delovnih mestih je več zaposlenih odzunaj, čeprav je treba tukaj poudariti, da veliko priložnosti namenjamo tudi notranjim kandidatom.*

#### Koda Plačna politika:

- Direktorica Barbka Novak: *Naš plačni sistem, znotraj celotnega koncerna, je sestavljen na podlagi metodologije Hay in skozi ta sistem imamo jasno opredeljeno celotno strategijo plačevanja zaposlenih. Zato so tudi želje/pričakovanja tistih kandidatov, ki prihajajo odzunaj, usklajene s tistim, kar mi ponujamo. In niti ne želimo delati razlik pri plačevanju med notranjimi in zunanjimi viri, ravno z vidika, ki sem ga omenila, saj želimo, da vidijo, da imajo naši notranji zaposleni možnost za razvoj.*
- Vodja HR Operations Tanja Lenart: *V podjetju poizkušamo za vse zaposlene držati enak nivo plač, neglede ali zaposleni prihajajo odzunaj ali so znotraj podjetja. Če pride zunanji kandidat, ga moramo umestiti v trenutno plačno lestvico. Niti se nam ne zdi pošteno, do ostalih zaposlenih, da bi nekdo ki prihaja odzunaj prejemal višjo plačo za enako delo.*

- Recruitment specialistka Maša Smole: *Ne. Tukaj ne delamo razlik, v smislu, da bi notranjega zaposlenega manj plačali od zunanjega, ker se nam to ne zdi pravično do notranjih zaposlenih.*

#### Koda LinkedIn:

- Direktorica Barbka Novak: *Odvisno, katero skupino oziroma nivo zaposlenih nagovarjaš. Socialna omrežja (predvsem tukaj mislim LinkedIn) so dobrodošla pri nagovarjanju višjih zaposlenih, zagotovo je prednost to, da lahko redno spremljaš kandidate in da je domet nagovora precej večji. Prav tako se moramo zavedati, da se veliko vodstvenih kadrov ne prijavlja na razpise in tukaj je prednost LinkedIna, da lahko vseeno spremljaš te osebe in stopiš v stik z njimi.*
- Vodja HR Operations Tanja Lenart: *Bi pa dodala, da je LinkedIn orodje, preko katerega se trudimo povečati prepoznavnost našega podjetja (narediti močnejšo znamko).*
- Vodja HR Operations Tanja Lenart: *Na primer prekratim smo v podjetju iskali nove zaposlene za oddelek Financ in smo celoten proces iskanja kandidata opravili preko omrežja LinkedIn. Sodelavka je poiskala in kontaktirala kandidate preko LinkedIna. Dobili smo dve novi zaposleni, lahko rečem zelo hitro in enostavno.*
- Recruitment specialistka Maša Smole: *Pri trendih bi najbolj izpostavila LinkedIn, in sicer da probamo čim bolje izkoristi prednosti tega družbenega omrežja.*
- Recruitment specialistka Maša Smole: *Pomembno vlogo imajo družbena omrežja v našem podjetju. Predvsem tukaj mislim na družbeno omrežje LinkedIn, za katero imamo tudi rekruter licenco. To nam omogoča, da aktivno iščemo kandidate in jih nagovarjamo. LinkedIn nam omogoča, da najdemo primerne kadre na ključnih pozicijah (Finance, Kontroling, IT ...). Predvsem v zadnjem letu je LinkedIn imel pomembno vlogo pri pridobitvi kadrov. Prisotni smo tudi na Facebooku, kjer prav tako objavljamo prosta delovna mesta, ampak ima manjšo vlogo v primerjavi z LinkedInom. V tujini pa uporabljamo tudi Xing. Predvsem v Nemčiji se mi zdi, da je Xing še bolj v uporabi kot LinkedIn.*

#### Koda Digitalizacija:

- Direktorica Barbka Novak: *Pomagamo si s socialnimi omrežji (LinkedIn, Xing in Facebook za višja delovna mesta). Kot sem dejala, celoten proces poteka s pomočjo Haufe-umantis, kar lahko smatramo kot osnoven nivo digitalizacije. Prav tako določene razgovore opravljamo preko Microsoft Teamsa. Vseeno pa ne želimo peljati procesa v preveliko digitalizacijo oziroma robotizacijo, saj sem mnenja, da mora biti človek še vedno tista osrednja figura v samem procesu.*
- Vodja HR Operations Tanja Lenart: *Proces želimo izvajati čim hitreje, da kandidati čim prej izvejo odgovor, in tukaj nam zagotovo pomaga to, da smo do neke stopnje digitalizirani (platforma Haufe-umantis).*

- Recruitment specialistka Maša Smole: *Kot sem dejala, pa veliko več prvih razgovorov poteka preko spleta, na kar je do določene mere vplivala tudi epidemija covid-19. Se mi zdi, da je to močno olajšalo izvedbo razgovora, tako z našega vidika kot z vidika kandidatov.*

#### Koda Pristnost informacij:

- Direktorica Barbka Novak: *Tukaj se zavarujemo tako, da že skozi sam proces ugotovimo, ali ima kandidat dejansko te kompetence, za katere trdi, da jih ima. To naredimo s pomočjo prej omenjenih psihometričnih testov in case studyjev. Velikokrat pa tudi prosimo same kandidate, da dajo tri referenčne ljudi, ki lahko jamčijo za njih. Seveda se tukaj zavedamo omejitev, ki jih ima ta metoda.*

#### Koda Vloga družbenih omrežij:

- Recruitment specialistka Maša Smole: *Največjo prednost vidim v tem, da lahko preko družbenih omrežij dosežemo ljudi, ki jih drugače ne bi mogli. Tudi z vidika znamčenja delodajalca se mi zdi, da imajo družbena omrežja pomembno vlogo, in sicer se mi zdi, da se lahko preko družbenih omrežij predstavi podjetje v neki drugi luči. Predvsem tukaj mislim, da lahko naše podjetje predstavimo širšemu občinstvu. Prav tako po mojem mnenju družbena omrežja veliko pripomorejo h konkurenčnosti. V primeru, da ne bi uporabljali družbenih omrežij in bi samo čakali, da se kandidati prijavijo, bi težko zapolnili določena delovna mesta s primernimi kandidati. Tako da mislim, da smo glede na podjetja, ki družbenih omrežij ne uporabljajo, v prednosti.*
- Vodja proizvodnje Sašo Kuhelj: *Z vidika proizvodnje je v zadnjem času pomemben predvsem Facebook, kjer objavljamo svoje oglase. Drugače pa težko kaj več povem, saj kot sem dejal, jaz v veliki večini primerov dobim prečiščen seznam kandidatov od kadrovske službe in me pri samih kandidatih niti ne zanima, kje je zvedel za nas, ampak predvsem znanje in izkušnje.*

#### Koda Znamčenje delodajalca:

- Direktorica Barbka Novak: *Kot sem dejala, je za našo organizacijo Employer branding zelo pomemben tako z vidika zaposlenih kot z vidika trga.*
- Vodja HR Operations Tanja Lenart: *Mislim, da je ugled podjetja zelo pomemben. Pred kratkim mi je kolegica iz zavoda za zaposlovanje, da nas vidijo kot uspešno podjetje. Kar se tiče notranje zaposlenih, pa nas slednji vidijo kot zanesljivega delodajalca, da z vsemi zaposlenimi ravnamo enakopravno in pošteno, da se obnašamo odgovorno do okolja ... Tudi zaposleni, ki odhajajo iz podjetja (glede na njihov feedback), nimajo nobenih zamer. Tako da bi ocenila, da je naša znamka delodajalca na kar visokem nivoju, je videna v pozitivni luči.*
- Vodja HR Operations Tanja Lenart: *Ena prvih stvari, ki vsi pomislijo ob omembi našega podjetja, je to, da smo švicarsko podjetje, in to nato takoj povezujejo z*

*urejenostjo in visokimi plačami. Pri plačah na žalost ni ravno tako (v zadnjem času se tudi na tem področju trudimo izboljšati). Kar se tiče urejenosti, pa, kot sem dejala, na tem področju probamo delovati na najvišjem možnem nivoju in vsi, ki pridejo k nam, so iz tega vidika zelo zadovoljni.*

- *Recruitment specialistka Maša Smole: Znamčenje delodajalca nam predstavlja določen izziv, in sicer naše podjetje ni zelo znano v javnosti, kar je posledica tega, da ne poslujemo s končnimi strankami, ampak poslujemo z drugimi podjetji (B2B; predvsem z bolnicami in farmacevtskimi podjetji). Zato v zadnjem obdobju precej truda vlagamo v to področje. Objavili smo članek o našem podjetju v spletnem mediju (Siol), povezali smo se z marketingom, da smo spremenili oglase za prosta delovna mesta, prav tako smo na nivoju celotne organizacije ustvarili enotno sporočilo (Inženir zaupanja/Engineer of Confidence), s katerim se predstavljamo na trgu.*

Koda Agilnost:

- *Direktorica Barbka Novak: Vedno je omogočeno, da se posameznik, ki se mu zdimo zanimivi, prijavi za delo pri nas (vse prijave obravnavamo).*
- *Direktorica Barbka Novak: Mislim, da se je naš proces privabljanja in izbiranja kadrov zmožen stalno prilagajati. Dober pokazatelj je bila kriza covid-19, kjer smo se lahko z našimi kapacitetami (tehnologija) hitro prilagodili novi realnosti in so procesi zaposlovanja potekali nemoteno. Tudi v bližnji prihodnosti bo proces ponovno na preizkusu, ko bomo potrebovali večje število novih zaposlenih, zaradi povečanja obsega naročil.*
- *Vodja HR Operations Tanja Lenart: Proces poteka neprestano (celo leto imamo odprte pozicije za različna delovna mesta, zato lahko rečemo, da je to celoleten proces).*
- *Recruitment specialistka Maša Smole: Načeloma je proces enak, ne glede na to, iz katerega vira prihaja kandidat. Seveda za notranjega kandidata lahko njegov vodja poda mnenje o njegovem trenutnem delu v podjetju.*
- *Recruitment specialistka Maša Smole: Po mojem mnenju se znamo dobro prilagoditi. Vedno se trudimo iskati nove načine pridobivanja kadrov, predvsem v zadnjem obdobju, ko ni lahko najti primernih kadrov.*

Koda Prednosti procesa:

- *Direktorica Barbka Novak: Naša prednost pri procesu je glede na informacije iz ostalih podjetij in glede na informacije, ki jih dobimo od samih kandidatov, da smo ekstremno hitri (ažurni) v samem postopku; da realistično prikažemo delovno mesto (ne olepšujemo); da kandidatu podrobno predstavimo delovno mesto; da so vsi, ki sodelujejo v procesu, ustrezno usposobljeni za to; da je res zelo visoka stopnja zaupnosti (podatki o tem, kdo je pri nas na razgovoru, nikoli ne grejo izven podjetja); in da celoten proces poteka brezpapirno (to nam omogoča sistem Haufe-umantis).*

- Direktorica Barbka Novak: *Naša konkurenčna prednost je to, da smo stabilno podjetje z jasno vizijo širjenja (dolgoročna stabilnost) in da vedno, kar obljubimo, to uresničimo.*
- Vodja HR Operations Tanja Lenart: *Ena glavnih prednosti je, da smo tekom procesa prilagodljivi, in sicer če vidimo, da določen kandidat ne ustreza najbolj zahtevam za iskano delovno mesto, hkrati pa ustreza zahtevam za drugo delovno mesto, ponudimo kandidatu možnost zaposlitve na drugem delovnem mestu. Kot prednost bi zagotovo izpostavila sistem Haufe-umantis, ki omogoča celoten pregled procesa in omogoča lažje izvajanje procesa.*
- Recruitment specialistka Maša Smole: *Kot pravim, smo po mojem mnenju precej fleksibilni pri procesu glede na situacijo. Na primer, če se pojavi potreba po več praktičnega dela, proces peljemo bolj v to smer, da je čim več praktičnih preizkušenj ali če je na primer večje število kandidatov, včasih na začetku procesa opravimo krajše telefonske pogovore, da zmanjšamo število primernih kandidatov.*
- Recruitment specialistka Maša Smole: *Veseli me, da smo v zadnjem času do dobra vključili v sam proces Case studye.*
- Recruitment specialistka Maša Smole: *Z vidika procesa bi dejala, da je naša prednost v uspešni uporabi modernih kanalov, predvsem tukaj mislim LinkedIn. Z vidika delodajalca pa bi rekla, da je prednost to, da smo podjetje, ki omogoča posamezniku delovanje v mednarodnem okolju v sorazmerno kratkem času (seveda če se zaposleni izkaže kot primeren kandidat za to).*
- Recruitment specialistka Maša Smole: *Sam proces se mi zdi, da je kandidatom prijazen, še posebej zdaj, ko določen del procesa poteka preko spleta. Tudi sami kandidati velikokrat pravijo, da jim je bil proces vreden (čeprav niso bili izbrani).*
- Vodja proizvodnje Sašo Kuhelj: *Tudi pri prejšnji zaposlitvi sem v podjetje prišel preko priporočila. Je pa bila razlika v tem, da sem tam opravil samo razgovor, brez praktičnega preizkusa.*
- Vodja proizvodnje Sašo Kuhelj: *Zdi se mi, da smo pri samem procesu prijazni do svojih kandidatov. Predvsem pri praktičnem preizkusu lahko rečem, da smo potrpežljivi s kandidati, tudi če jim ne gre najboljše. Tudi sami kandidati se nam redno zahvaljujejo za dano priložnost in prijaznost. Koliko pa smo zaradi tega bolj konkurenčni v primerjavi z ostalimi podjetji, vam težko rečem. Imam pa občutek, da stremimo k temu, da smo čim bolj konkurenčni.*

#### Koda Slabosti procesa:

- Direktorica Barbka Novak: *Zagotovo še obstaja prostor za napredek, predvsem z vidika ustreznega nagovarjanja potencialnih kandidatov (uporaba alternativnih načinov). Nismo še prisotni na socialnih omrežjih, kot so Twitter, Instagram in TikTok.*
- Vodja HR Operations Tanja Lenart: *Kot slabost bi omenila, da smo dokaj neprepoznavni izven lokalnega okolja, kar je po mojem posledica specifičnosti*

panoge, v kateri podjetje deluje. Ta slabša prepoznavnost pa se vidi v tem, da včasih ne uspemo privabiti zadostno število kandidatov oziroma si želimo, da bi se na določena prosta delovna mesta (predvsem je tukaj mišljena proizvodnja) prijavilo več kandidatov.

- Recruitment specialistka Maša Smole: *Predvsem vidim možnost napredka na področju znamčenja delodajalca, da bi bili bolj prepoznavni pri ljudeh.*

Koda Merjenje uspešnosti procesa:

- Direktorica Barbka Novak: *Da, imamo kazalce, s katerimi merimo uspešnost procesa (Time to Hire, Internal promotion rate...). Prav tako izvajamo intervjuje s kadri, ki odhajajo, da dobimo povratno informacijo, in na podlagi tega izboljšujemo celoten proces. Včasih smo imeli tudi kazalec, koliko ljudi je zapustilo podjetje znotraj dveh let, saj smo te ljudi smatrali kot napačno kadrirane.*
- Recruitment specialistka Maša Smole: *Gledamo predvsem, koliko hitro smo zapolnili delovna mesta (Time to hire). V preteklosti smo gledali tudi, koliko zaposlenih je zapustilo podjetje v prvih dveh letih od začetka zaposlitve, kar bi lahko bil pokazatelj uspešnosti procesa.*

Koda Človeški kapital:

- Direktorica Barbka Novak: *Bi pa tukaj še dodala, da smo pred leti začeli program »Priporoči sodelavca«, kjer naše sodelavce spodbujamo, da priporočijo ljudi, ki jih poznajo in za katere vejo, da bi nam ustrezali. Saj smo mnenja, da se med seboj družijo ljudje podobnih vrednot in če delavec, ki je priden in zadovoljen pri nas, priporoči kandidata, ki ga dobro pozna, je velika verjetnost, da bo tudi slednji uspešno delal v našem podjetju. Sodelavce, ki pripeljejo ustreznega kandidata, tudi denarno nagradimo v višini 500 €.*
- Direktorica Barbka Novak: *Tukaj bi tudi izpostavila proces vajeništva, iz katerega pridobivamo ustrezne kadre. Pri tem sodelujemo s fakultetami in srednjimi šolami (predvsem tehničnimi).*
- Direktorica Barbka Novak: *Kot sem dejala, dobro sodelujemo s fakultetami in srednjimi šolami, vseeno pa mislim, da nas tukaj čaka pomemben izziv, kako karierno pot narediti še bolj privlačno, da bi lahko pridobili še več teh talentiranih posameznikov.*
- Vodja HR Operations Tanja Lenart: *Priporoči sodelavca, preko katerega naši zaposleni lahko priporočijo svoje prijatelje in družinske člane za določena delovna mesta, in če je kandidat ustrezen (ga zaposlimo), dobi zaposleni, ki je dal priporočilo, nagrado v višini 500 EUR.*
- Vodja HR Operations Tanja Lenart: *Iz mojega vidika imamo predvsem težave z varilci, in sicer si želimo izkušenih varilcev (naše zahteve pri varjenju so zelo visoke zaradi specifičnosti materiala), ki pa jih na trgu primanjkuje (v Sloveniji ni šole, ki bi usposabljala take varilce). To težavo smo probali rešiti tako, da smo v obdobjih, ko*



*je bilo manj dela, povabili vse zaposlene, ki še niso varilci, pa so si to želeli postati. S tem smo pridobili 4 zaposlene, ki so se izobrazili na tem področju, kar nam je nekoliko zmanjšalo težavo (ti zaposleni so še vedno na starih delovnih mestih, ampak se jih prav tako uporablja za varjenje, ko je to res potrebno).*

- *Recruitment specialistka Maša Smole: V zadnjem obdobju smo veliko razmišljali o organizaciji Heckatonov, preko katerih bi lahko pridobili kakšne primerne kandidate.*
- *Recruitment specialistka Maša Smole: Strategijo v smislu iskanja kadrov imamo (npr. katere kanale uporabljamo). Dostokrat pa delujemo reaktivno, in sicer v smislu, da šele ko se pojavi potreba po novih zaposlenih, določimo način, kako jih bomo pridobili. Iz strateškega vidika lahko rečemo, da so zelo pomembni za nas karierni centri, katerih se udeležujemo, saj je tam moč pridobiti kadre, ki jih morda trenutno ne potrebujemo, vemo pa, da nam lahko koristijo v prihodnosti.*
- *Recruitment specialistka Maša Smole: Določene skupine je zagotovo težje pridobiti, tukaj imam v mislih varilce in IT-kadre. Pri slednjih lahko rečemo, da je včasih težko dobiti zadosti kvalificirane kadre, kar je mogoče posledica tega, da imamo precej visoke zahteve.*
- *Recruitment specialistka Maša Smole: Z vidika celotnega delovanja podjetja (ne samo z vidika procesa) bi mogoče lahko kandidatom omogočili drugačno »ponudbo« glede zaposlitve, kar bi jih privabilo v naše podjetje. Na primer IT-kadrom bi lahko omogočili več dela od doma.*
- *Vodja proizvodnje Sašo Kuhelj: Gledano z vidika trga, niso vedno najboljši, ker je najboljše težko zaposliti zaradi višine plače. Praviloma najboljše zaposlujejo obrtniki, ker jim lahko ponudijo višje plačilo. Zato je z vidika naše organizacije najboljši tisti kandidat, ki ima določene izkušnje in ima motivacijo (se je pripravljen učiti) za nadaljnji razvoj. Zdi se mi, da smo se do sedaj pri izbiri kandidatov dobro odločali. Na primer lansko leto smo zaposlili nekaj začetnikov, ki so zdaj že postali tehnologi in glavni varilni robotski operaterji.*