

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PRIDOBIVANJE KADROV V MERCATORJU

Ljubljana, december 2008

JANA ANDOLJŠEK

Študentka JANA ANDOLJŠEK izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. NADE ZUPAN, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.12.2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR	2
2 OKOLJE KADROVSKE FUNKCIJE	4
2.1 OPREDELITEV OKOLJA ORGANIZACIJE	4
2.2 ZAKONODAJA	7
2.3 ETIKA IN MORALA PRI ZAPOSLOVANJU	8
2.4 TRG DELA V SLOVENIJI	9
3 KADROVSKA FUNKCIJA	11
3.1 OPREDELITEV POJMOV	11
3.2 KADROVSKA FUNKCIJA KOT POSLOVNA IN KOT ORGANIZACIJSKA FUNKCIJA	12
3.3 POMEN IN VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE	13
3.4 KADROVANJE KOT ENA OD AKTIVNOSTI KADROVSKE FUNKCIJE	14
4 KADROVSKI PROCESI	15
4.1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV	16
4.2 PRIDOBIVANJE KADROV	16
4.2.1 Poznavanje lastnosti kadrov	17
4.2.2 Vabljenje kandidatov	18
4.2.3 Selekcija kandidatov	23
5 KADROVANJE V DRUŽBI MERCATOR.....	28
5.1 PREDSTAVITEV KADROVSKEGA SEKTORJA V MERCATORJU	28
5.2 NOTRANJE KADROVANJE	30
5.3 ZUNANJE KADROVANJE.....	33
5.3.1 Evidentiranje kadrovske potrebe	33
5.3.2 Privabljanje kandidatov	34
5.3.3 Zbiranje in evidentiranje vlog	35
5.3.4 Administrativna selekcija	35
5.3.5 Pošiljanje vprašalnikov	35
5.3.6 Psihološka selekcija.....	36
5.3.7 Zaposlitveni razgovor	36
5.3.8 Zdravstvena selekcija	37
5.3.9 Predlog o izboru kandidata	37
6 ANALIZA KADROVANJA V MERCATOR, D.D.....	38
6.1 ANALIZA NOTRANJEGA KADROVANJA	38
6.2 ANALIZA ZUNANJEGA KADROVANJA	39
7 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE UČINKOVITOSTI KADROVANJA V MERCATORJU	43
SKLEP	50
LITERATURA IN VIRI.....	52

KAZALO TABEL

TABELA 1: POVPREČNA REGISTRIRANA BREZPOSELNOST PO STOPNJAH IZOBRAZBE LETA 2007	10
TABELA 2: PREDNOSTI IN SLABOSTI OGLAŠEVANJA V POSAMEZNIH MEDIJAH.....	22
TABELA 3: PRIMERJAVA NAČINOV VABLJENJA	23
TABELA 4: ŠTEVILO PREJETIH PRIJAV ZA PREMESTITEV V KADROVSKI IZPOSTAVI NA DUNAJSKI V LETU 2007 PO REZULTATU OBRAVNAVE	38
TABELA 5: ŠTEVILO PREJETIH PRIJAV ZA PREMESTITEV V KADROVSKI IZPOSTAVI NA DUNAJSKI V LETU 2007 PO VRSTI PRIJAVE	38
TABELA 6: ŠTEVILO PREJETIH PRIJAV ZA PREMESTITEV V KADROVSKI IZPOSTAVI NA DUNAJSKI V LETU 2007 PO STOPNJI IZOBRAZBE.....	39
TABELA 7: ŠTEVILO PREJETIH VLOG ZA ZAPOSLOVITEV V OBDOBJU OD JANUARJA DO DECEMBRA 2007	40
TABELA 8: ŠTEVILO RAZPISOV PO MESECIH V OBDOBJU OD JANUARJA DO DECEMBRA 2007	40
TABELA 9: ŠTEVILO PREJETIH VLOG ZA LETO 2007 PO IZOBRAZBI	41
TABELA 10: POPIS NAJPOGOSTEJE OBJAVLJENIH PROSTIH DELOVNIH MEST (GLEDE NA VRSTO IZOBRAZBE) V TISKANIH MEDIJAH ZA OBDOBJE OD 1. 4. 2007 DO 31. 12. 2007	41
TABELA 11: ŠTEVILO PREJETIH VLOG ZA LETO 2007 PO VIRU PRIJAVE.....	42
TABELA 12: PREGLED PLANIRANEGA IN DEJANSKEGA STANJA ZAPOSLENIH V OKVIRU PODROČJA MALOPRODAJE, VELEPRODAJE IN LOGISTIKE (PODATKI SO PRESEK STANJA NA DAN 1. 2. 2008, ZBRANI S POMOČJO KADROVIC)	42

KAZALO SHEM

SLIKA 1: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA MERCATOR, D.D.	3
SLIKA 2: SELEKCIJSKI POSTOPKI	24
SLIKA 3: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA KADROVSKEGA SEKTORJA V PODJETJU MERCATOR, D.D.	30

UVOD

V svetu se zaradi naraščajoče konkurenčnosti na trgu dela in trenutnih demografskih gibanj prebivalstva, podjetja soočajo s številnimi izzivi pridobivanja in zadrževanja talentov in usposobljenega kadra. Medtem ko večina podjetij vzdržuje velik proračun za trženje kadrovske dejavnosti, nekatera podjetja še vedno ne razumejo vrednosti vlaganja v zaposlovalno taktiko.

V večini razvitega sveta smo priča naslednjim dejavnikom:

- staranje prebivalstva,
- zmanjševanje rojstev,
- daljša življenjska doba.

Da bi se podjetja prilagodila tem dejavnikom in pritegnila ustrezne kadre v podjetje, izbirajo med različnimi načini in taktikami, odvisno od tega, kakšne ljudi podjetje potrebuje in koliko sredstev so pripravljeni ter sposobni vložiti v proces pridobivanja kadrov. Najučinkovitejši način je tisti, ki zaposlene, kandidate za zaposlitev in splošno javnost kot magnet vleče na podjetje.

Obstajajo podjetja, ki so odvisna od visoko izobražene delovne sile, na drugi strani pa so podjetja, kjer je del visoko izobražene delovne sile majhen oziroma kjer prevladuje delovna sila, ki je manj izobražena in za opravljanje svojega dela ne potrebuje strokovne izobrazbe. Pri njih so pomembne delovne veščine in izkušnje, zato morajo taka podjetja imeti širši pregled pri gradnji uspešnega načina zaposlovanja. Med njimi so tudi trgovska podjetja.

Cilj diplomskega dela je teoretično in praktično na primeru podjetja Mercator, d.d., prikazati celoten proces pridobivanja kadrov ter pogledati dejansko stanje s planiranim. Namen diplomskega dela pa je na podlagi pregleda dejanskega stanja pri pridobivanju kadrov podati predloge za izboljšanje uspešnosti procesa pridobivanja kadrov ter s tem pomagati vodstvu podjetja pri spremembah in dopolnitvah le tega.

Struktura diplomske naloge je prilagojena cilju in namenu diplomske naloge. Razdeljena je na dva dela, teoretičnega in praktičnega. Ima 6 poglavij in njihovih podpoglavij. Prvo, drugo in tretje je namenjeno teoretičnemu delu. Četrto, peto in šesto pa je analiza procesa na podjetju Mercator, d.d.. V prvem poglavju najprej predstavimo podjetje Mercator, d.d. na splošno, nato pa nadaljujemo z okoljem kadrovske funkcije, v katero je zajeta opredelitev le tega, pravna, etična in moralna pravila, pregled trga dela v Sloveniji ter kako se mora sama organizacija prilagoditi trendom v okolju, če hoče biti uspešna pri procesu pridobivanja kadrov. Drugo poglavje je namenjeno kadrovski funkciji. Najprej smo definirali najpomembnejše pojme, nato smo predstavili razumevanje kadrovske funkcije kot poslovne in kot organizacijske funkcije, sledi pomen in vloga kadrovske funkcije ter pomen kadrovanja kot ena od aktivnosti

kadrovske funkcije. Za predstavitev procesa pridobivanja kadrov na konkretnem primeru, je potrebno pogledati teoretičen okvir celotnega procesa. Tako smo v tretjem poglavju predstavili celoten proces po posameznih fazah in vsako fazo tudi opisali. Četrti del se začne s predstavitev kadrovskega sektorja v podjetju Mercator, d.d. Nato smo podrobno prikazali proces notranjega kadrovanja, ki se ga v Mercatorju pogosto poslužujejo. V naslednji točki smo prikazali proces zunanjega kadrovanja v podjetju Mercator, d.d., od evidentiranja kadrovske potrebe do predloga o izboru kandidata. Ta proces je razčlenjen po posameznih fazah. V peti točki smo pogledali in prikazali dejansko stanje pridobivanja kadrov v Mercatorju in nekatere postavke primerjali s planom. V okviru tega smo posebej predstavili stanje notranjega kadrovanja in stanje zunanjega kadrovanja. Šesti del pa vsebuje predloge za izboljšave v pridobivanju kadrov v družbi Mercator, d.d., kar naj bi pripeljalo do večje uspešnosti pri pridobivanju novih kadrov, pa tudi do večjega zadovoljstva zaposlenih.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR

Skupina Mercator je ena največjih trgovskih verig v regiji jugovzhodne Evrope, vodilna trgovska veriga v Sloveniji in čedalje bolj uveljavljena veriga na trgih Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine, konec leta 2007 pa so vstopili tudi na trg Črne gore. Vizija družbe ostaja nespremenjena tudi v prihodnje – želijo biti vodilno trgovsko podjetje z izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu v regiji JV Evrope (Letno poročilo podjetja Mercator, d.d., 2007, 2008, str. 8).

Obstoječi trgi poslovanja družbe Mercator so Slovenija, Srbija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Črna gora, Makedonija ter Bolgarija. Potencialni trgi Skupine Mercator, kjer še ni prisotna pa sta Albanija in Romunija. Skupino Mercator sestavljajo obvladujoča družba Poslovni sistem Mercator, d.d. in skupine povezanih podjetij Mercator- H d.o.o., Mercator-S d.o.o., M-Rodić d.o.o., Mercator BH d.o.o. Sarajevo, Mercator-Mex d.o.o., Mercator-Makedonija d.o.o., Belpana d.o.o., Eta d.d., Mercator-Emba d.d., Mercator Optima d.o.o. in Interier d.o.o. (Letno poročilo podjetja Mercator, d.d., 2007, 2008, str. 8).

Z izdajo soglasja Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve je dne, 13. decembra 2007, družba Poslovni sistem Mercator, d.d., ustanovila Ustanovo Humanitarna fundacija Mercator. Ustanova je ustanovljena za humanitarne namene in za področje financiranja zdravstvenih pregledov delavcev družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., pri čemer predstavljajo humanitarni nameni pretežni namen fundacije v dobro delavcev. Dne, 6. septembra 2007, je družba Poslovni sistem Mercator, d.d., ustanovila Planinsko društvo Mercator, katerega poglavitni namen je vzpodbujati člane k aktivnemu delovanju v naravi, predvsem v gorah, zaradi spoznavanja naravnih lepot ter kulturnih znamenitosti in telesno-kulturnih dejavnosti.

V Shemi 1 na naslednji strani predstavljamo organizacijsko strukturo podjetja Mercator, d.d., katera je razdeljena na 5 področij. Znotraj teh področij delujejo posamezni sektorji. Družbo Poslovni sistem Mercator, d.d. vodi uprava. Upravo družbe od 1. januarja 2006 za petletni

mandat sestavljajo predsednik in 3 člani uprave, ki vsak pokriva posamezna delovna področja. Predsednik uprave Žiga Debeljak pokriva naslednja delovna področja: koordiniranje uprave in koncerna, razvoj in investicije, informatika, finance, kontroling, računovodstvo, interna revizija in odnosi z investitorji. Članica uprave Vera Aljančič Falež pokriva kadre, organizacijo, pravne in splošne zadeve. Član uprave Peter Zavrl pokriva maloprodajo, veleprodajo in logistiko. Tretja članica uprave Mateja Jesenek pa pokriva področje trženja in nabave.

Slika 1: Organizacijska struktura Mercator, d.d.

POSLOVNI SISTEM MERCATOR d.d., Predsednik uprave mag. Žiga Debeljak				
TRŽENJE IN NABAVA	MALOPRODAJA, VELEPRODAJA, INTERNA PROIZVODNJA, LOGISTIKA IN PODPORA OPERATIVNI DEJAVNOSTI	INVESTICIJE IN RAZVOJ TEHNOLOGIJ	INFORMATIKA, FINANCE, KONTROLING IN RAČUNOVODSTVO	ORGANIZACIJA IN KAKOVOST, KADRI, PRAVNE IN SPLOŠNE ZADEVE, UPRAVLJANJE Z NEPREMIČNINA MI
Odnosi z javnostmi Dopolnilne trgovske storitve Razvoj prodajnih formatov Podpora trženju Strateški marketing Hura! diskonti Market Tehnika Intersport Tekstil	Podpora operativni dejavnosti Market program MP Intersport MP Tehnika MP Hura! diskonti MP Tekstil MP Gostinstvo MP Franšize Veleprodaja Logistika Proizvodnja	Priprava investicij in razvoj tehnologij Izvedba investicij	Informacijske tehnologije Kontroling in interna revizija Računovodstvo Finance	Organizacija in kakovost Kadri Pravne zadeve Upravljanje z nepremičninami Splošne zadeve Nabava netrgovskega blaga in storitev

Vir: Organizacijska struktura Mercator, d.d., 2008.

S poslovnim delovanjem podjetje Mercator, d.d. ustvarja (Strategija poslovanja Skupine Mercator, 2008):

- koristi za potrošnike z odličnimi trgovskimi storitvami, visoko kakovostjo blaga in s konkurenčnimi cenami,
- koristi za zaposlene z zagotavljanjem varnega in prijetnega delovnega okolja ter možnostjo osebnega in strokovnega razvoja,
- koristi za dobavitelje s sodelovanjem pri razvoju kakovostnih in izvirnih izdelkov ter z zagotavljanjem možnosti rasti v Sloveniji in na drugih trgih,

- koristi za lastnike z zagotavljanjem dobičkonosne rasti poslovanja, s povečevanjem poslovne učinkovitosti in povečevanjem tržne vrednosti podjetja,
- koristi za širše okolje z odgovornim odnosom do naravnega in družbenega okolja ter s spoštovanjem poslovne etike in družbenih vrednot na vseh področjih delovanja.

Strateške usmeritve Skupine Mercator (Strategija poslovanja Skupine Mercator, 2008):

- največji trgovec v Sloveniji,
- vodilni trgovec na sosednjih trgih JV Evrope,
- vstop na druge trge JV Evrope,
- razvoj nemarket programov,
- dobičkonosno poslovanje.

V letu 2007 je bilo v Skupini Mercator zaposlenih 20.893 delavcev, od tega 36,73 % na tujih trgih. V družbi Poslovni sistem Mercator, d.d., je bilo 12.607 oziroma 60,34 % zaposlenih. Od 31.12.2006 do 31.12.2007 se je število zaposlenih v Skupini Mercator povečalo za 6,93 %. Mercator je specifičen po svoji starostni strukturi, povprečna starost zaposlenih v Skupini Mercator je 39,04 let, v družbi Mercator, d.d., pa 41,45 let. Od vseh zaposlenih je v Skupini Mercator 71,64 % žensk, v družbi Mercator, d.d., pa 75,02 %. Glede na starostno strukturo je med zaposlenimi 13,36 % zaposlenih v najvišjem, srednjem in operativnem managementu, 9,00 % zaposlenih v podpornih funkcijah (strokovna in administrativna delovna mesta) in 77,62 % je prodajalcev, skladiščnikov in drugih operativnih delavcev. Na dan 31.12.2007 je bilo v Skupini Mercator 8,1 % zaposlenih, v družbi Mercator, d.d., pa 8,9 % zaposlenih z nižjo oz. poklicno stopnjo izobrazbe (I.- III. stopnja izobrazbe), 84,9 % zaposlenih v Skupini Mercator, v družbi Mercator, d.d., 84,5 % zaposlenih s srednjo izobrazbo (IV. in V. stopnja izobrazbe), ter 7,0 % zaposlenih v Skupini Mercator, v družbi Mercator, d.d., 6,6 % z VI. ali višjo stopnjo izobrazbe (Letno poročilo podjetja Mercator, d.d., 2007, 2008, str. 102-104).

2 OKOLJE KADROVSKE FUNKCIJE

Uresničevanje poslovne strategije v podjetju je v največji meri odvisno od zaposlenih. Če želi management realizirati poslovno strategijo, mora jasno definirati, pod kakšnimi pogoji, s kakšnimi in koliko izvajalci. Kadrovska strategija mora nujno izhajati iz poslovne in korporacijske strategije organizacije. Vsebovati mora glavne cilje glede kadrov, ki jih mora organizacija imeti na voljo za uresničevanje svoje strategije ter opredelitev načinov, kako bo prišla do kadrov, ki morebiti manjkajo. Pri tem mora upoštevati tako kulturo in vrednote, pravo, socialni in izobraževalni sistem v državi, pa tudi že uveljavljene procese in postopke v podjetju.

2.1 OPREDELITEV OKOLJA ORGANIZACIJE

Trgovinska dejavnost v Sloveniji se sooča z močno konkurenco. Tuja podjetja so se hitro prilagodila slovenskemu potrošniku, vstopala so z gradnjo trgovskih centrov: E.Leclerc, Spar,

Hofer, Lidl... Močan je tudi prodor tujih podjetij na področju trgovine s tehničnim programom. Število velikih trgovinskih centrov skokovito narašča. V letu 2007 je Lidl odprl 23 poslovalnic v velikosti 800 m² po vsej Sloveniji (Opis podjetja Lidl, 2008). Delavci z nižjimi dohodki npr. delavci v logistiki, odidejo k tistemu delodajalcu, ki jim obljublja višjo plačo. Pri zaposlenih z nizko plačo je lahko že malo večji znesek razlog za odhod.

Pojav novih trgovcev na domačem tržišču nam je prinesel tudi nove oglase. Začelo se je tekmovanje za kupce. Vsi oglašujejo, da so najugodnejši, najbolj sveži, najbolj kvalitetni. Pri tako velikih igralcih, bi dejansko pričakovali, da bodo za svoje oglaševalske akcije bolj inovativni in glede na njihove dobičke, da bodo investirali več denarja v bolj kvalitetno zastavljene oglaševalske akcije. Kupci želijo čim večjo ponudbo na enem mestu. Manjše trgovine ne morejo konkurirati velikim centrom, zato se še posebej v centrih mest le-te zapirajo. Aktualen postaja franšizni sistem.

Tudi glede zaposlovanja je treba upoštevati dejstvo, da se je začelo upokojevanje »Baby boom« (48-68) generacije. Generacije X (68-80) so na vrhuncih svojih karier, generacija Y (80-) je na pohodu. Vse tri generacije imajo različne vrednote in pričakovanja. Dobre delavce bo vedno težje nadomestiti. Raziskave kažejo, da bo opazno pomanjkanje talentov že v letu 2008, leta 2010 pa bo to že problem. Zaradi staranja prebivalstva bodo morala podjetja v prihodnosti zaposlovati tudi starejše, saj mlajših preprosto ne bo. Uveljavljale se bodo različne oblike zaposlovanja. Razmišljati bo potrebno tudi o zaposlovanju mladih iz drugih držav (Jazbec, 2006, str. 3).

1.1. 2007 se je začela uporabljati nova kolektivna pogodba dejavnosti trgovine, razen v delu pogodbe, ki se nanaša na poglavje o delovnem času, odmorih, počitku in dodatkih, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa, ki je za delavca manj ugoden. Ta del pogodbe se je začel uporabljati že s 1. novembrom 2006, ki po novem ureja tudi odpiralni čas prodajaln ob nedeljah in praznikih. Tega poslej ni več v zakonu o trgovini. Obratovalni čas je poslovna odločitev posameznega trgovca. Nemudoma je potrebno poskrbeti za zaščitene kategorije delavcev, ki bodo proti podpisu soglašale, da želijo delati ob praznikih in nedeljah (Kolektivna pogodba dejavnosti trgovine, 2008).

Kolektivna pogodba dejavnosti trgovine Slovenije je uvedla spremembe predvsem na področjih (Kolektivna pogodba dejavnosti trgovine, 2008):

- razvrstitve zahtevnosti del,
- pripravištva,
- poskusnega dela,
- izredne odpovedi pogodbe o zaposlitvi,
- pogodbene kazni,
- pavšalne odškodnine,
- razporeditev delovnega časa,

- vrste in oblik delovnega časa,
- dela ob nedeljah,
- odmorov in počitkov,
- letnega dopusta,
- nadomestil plač,
- opredelitve osnovne plače,
- višine dodatkov, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa, ki je za delavca manj ugoden,
- tarifne priloge h kolektivni pogodbi dejavnosti trgovine Slovenije.

Na deljen delovni čas prodajalci in poslovodje še niso pripravljeni in imajo do njega odpor. Odpor do tovrstnih sprememb je normalen, kakor je normalen odpor do kakršnih koli sprememb. Slovenski managerji se še vedno težko odločajo za nekaj letno opravljanje dela v tujini. Za slovensko nacionalno kulturo je značilno (Širec, 2006, str. 5):

- da smo veliki individualisti,
- da je razdelitev moči med nadrejenimi in podrejenimi v organizaciji relativno majhna,
- da se izogibamo tveganju, nepredvidljivim situacijam,
- da prevladujejo ženske vrednote, tj. želja po sodelovanju, skrb za odnose med ljudmi,
- in da smo razmeroma kratkoročno naravnani. Varčevanje ni prioriteta vrednota.
- zapečkarstvo je torej v naši nacionalni kulturi.

Mobilnost Slovencev se izboljšuje. Potovanje v službo iz kraja stalnega bivališča v drug oddaljen kraj v Sloveniji ni več tak problem, kot je bil pred leti. V letu 2007 se je skoraj polovica vseh zaposlenih, in sicer 392.311 zaposlenih (47,9 %) vozila na delovno mesto v sosednjo ali tudi kako bolj oddaljeno občino. Zaposlenih, ki imajo delovno mesto v občini, v kateri imajo tudi stalno prebivališče, je bilo lani le še 432.979. To je 52,1 % vseh zaposlenih oseb, kar je 2,1 odstotne točke manj kot leta 2006. Deleži oseb, ki imajo delovno mesto v občini svojega prebivališča, so bili v letu 2007 najvišji v Ljubljani (86,6 %), Mariboru (78,1 %) in Novem mestu (77,1 %) (Polovica zaposlenih vsak dan na delo izven svoje občine, 2008).

Pravilnik o spremembah Pravilnika o minimalni stopnji izobrazbe oseb, ki opravljajo trgovinsko dejavnost, po zahtevnosti posameznih vrst trgovinskih opravil (Ur.l. RS, št. 60/07) je stopil v veljavo 21.7.2007. Pravilnik o spremembah ureja izobrazbo prodajalcev in omogoča, da bodo lahko kot prodajalci delali tudi drugi profili. S pravilnikom se spreminja predpisana minimalna stopnja izobrazbe za prodajalca in trgovskega poslovodjo, in sicer za prodajalca srednja poklicna izobrazba - ne glede na smer, za trgovskega poslovodjo pa srednja strokovna izobrazba ali srednja izobrazba - ne glede na smer (Pravilnik o spremembah Pravilnika o minimalni stopnji izobrazbe oseb, ki opravljajo trgovinsko dejavnost, po zahtevnosti posameznih vrst trgovinskih opravil, 2008). To bo pomenilo, da bodo v trgovskih podjetjih razpolagali z večjim naborom prodajalcev.

Pojavljajo se zaposlitveni sejmi in na področju zaposlovanja igra internet pomembno vlogo. Internet je postal najpomembnejše orodje za iskanje informacij o delovnih mestih in delodajalcih. V Sloveniji so veliki zaposlitveni portali Mojdelo.com, Zaposlitev.net, CERŠ na Ekonomski fakulteti. Mladina išče izzive, hitro učenje v praksi, dobre mentorje. Želijo opravljati delo, ki jih veseli. Radi delajo v visoko etičnih podjetjih.

2.2 ZAKONODAJA

Predpisi, ki urejajo delovna razmerja so splošni pravni akti in sicer (Register predpisov RS, 2008):

- Zakon o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja (1989), ki se še vedno uporablja kot zakon, skladno z ustavnim zakonom Republike Slovenije. Pri tem pa se ne uporabljajo določbe, ki so razveljavljene ali ki so v nasprotju z ustavo.
- Zakon o delovnih razmerjih (2002), ki ureja delovna razmerja, med drugim tudi sistematizacijo delovnih mest, ki je osnova planiranja. Delovna mesta morajo biti sistematizirana tako, da se lahko opravljajo vsa dela za doseganje ciljev organizacije
- Splošna kolektivna pogodba za gospodarstvo (1997), ureja delovna razmerja za področje gospodarstva.
- Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji (1991-I) pa delovna razmerja za področje negospodarstva

Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-A), je bil objavljen v Uradnem listu Republike Slovenije številka 103/2007, dne 13.11.2007 in je pričel veljati 28.11.2007, razen določbe 83. člena, ki se nanaša na ukinitve delovne knjižice oziroma črtanje poglavja z naslovom "Delovna knjižica".

Zakon, ki ureja položaj invalidov (2005) je za delodajalca ugodnejši od prejšnjih zakonskih rešitev, saj invalida pod določenimi pogoji lahko opredelijo kot presežnega delavca. Če s tem soglaša državna komisija, se lahko poda odpoved pogodbe o zaposlitvi (Veljavni predpisi, 2008).

Pri postopku pridobivanja in selekcije kandidatov za zaposlitev pa je potrebno upoštevati tudi Zakon o varstvu osebnih podatkov (2004), s katerim se določajo pravice, obveznosti, načela in ukrepi, s katerimi se preprečujejo neustavni, nezakoniti in neupravičeni posegi v zasebnost in dostojanstvo posameznika oziroma posameznice pri obdelavi osebnih podatkov. Vsi, ki zbirajo kakršnekoli osebne podatke, morajo pridobiti vsaj soglasje posameznika za njihovo zbiranje in uporabo ter z njimi strogo namensko in zaupno ravnati in jih varovati (Register predpisov RS, 2008).

2.3 ETIKA IN MORALA PRI ZAPOSLOVANJU

Ravnanje z ljudmi je občutljivo, zahteva mnogo takta in upoštevanje različnih pravil. V večini podjetij imajo izdelane določene postopke in standarde pri celotnem procesu zaposlovanja kadra. Delodajalec za izbiro najustrežnejšega kandidata porabi veliko časa, sredstev in napora. Celotni proces zaposlovanja mora izpeljati skladno z vsemi predpisi in strokovno korektno.

Kljub predpisom in postopkom pa se kljub temu, včasih kakšna odločitev sprejme mimo tega, tako rečeno »pod mizo«, postopek izbire pa je le za dekoracijo. Tista oseba, ki sodeluje pri izbiri, se mora pri odločitvah ravnati po določenih moralnih in pravnih normah, kodeksih vedenja. Humphrey (1987, str. 253, 254) navaja, da je Inštitut za kadrovske management (*Institute of Personnel Management*) v letu 1978 lansiral kodeks rekrutiranja, ki postavlja obveznosti kadrovikom in kandidatom (Merkač Skok, 2005, str. 94).

Obveznosti kadrovikov (Merkač Skok, 2005, str. 94, 95):

- oglasi za delo morajo dati jasno informacijo o zahtevani obliki prijave (formalna oblika-obrazec ali cv),
- vsakemu kandidatu je treba takoj sporočiti, da je bila prijava sprejeta, še posebej, če se ve, da bo postopek izbire trajal nekaj časa. Na to je treba opozoriti že v oglasu,
- kandidata je treba obvestiti o napredovanju procesa selekcije, kakšne bodo metode izbire (testi, intervjuji, osebno, skupinsko...), kakšni bodo koraki in koliko časa bo potrebnega, pa tudi politika delitve stroškov (na primer, kdo plača potne stroške kandidatu),
- za reference morajo potencialni delodajalci dobiti dovoljenje kandidata,
- prijave morajo biti obravnavane kot zaupne.

Obveznosti kandidatov (Merkač Skok, 2005, str. 94, 95):

- na oglase se je treba odzvati na naveden način (na primer prositi za prijavi obrazec, navesti kratke detajle, poslati cv),
- sestanki in drugi dogovori - treba jih je upoštevati ali kadrovika pravočasno obvestiti o tem, da dogovorjenega sestanka ne more biti,
- kadrovika je treba takoj obvestiti, kakor hitro se kandidat odloči, da ne bo nadaljeval s sodelovanjem v procesu izbiranja,
- kandidat mora posredovati samo natančne in resnične podatke,
- informacije potencialnega delodajalca je treba jemati kot zaupne, če delodajalec to želi.

Zelo občutljivo področje je tudi področje zbiranja, obdelovanja, hranjenja in posredovanja kakršnihkoli osebnih podatkov, zato to ureja poseben zakon. Pri zbiranju podatkov o posamezniku se pojavlja problem zaupanja kandidatov v varnost podatkov in informacij, ki so

jih dali ali bodo nastali kot rezultat različnih selekcijskih metod. Gre za problem potencialne zlorabe osebnih podatkov.

Leta 2004 je bil s strani Zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije sprejet Kodeks etike kadrovske strokovnjakov Slovenije. S tem kodeksom se kadrovske strokovnjake zavezujejo, da bodo pri svojem delu dosledno spoštovali ustavo, mednarodne konvencije, ki jih je podpisala Republika Slovenija, in zakonodajo in kolektivne pogodbe, ki zadevajo delo na kadrovskem področju. Pri svojem delu bodo po svoji najboljši presoji in močeh ravnali v skladu z najvišjimi standardi etičnega in profesionalnega vedenja. Kodeks etike kadrovske strokovnjakov Slovenije (KEKSS) opredeljuje temeljne etične in profesionalne standarde dela, vedenja in ravnanja kadrovske strokovnjakov pri izvajanju kadrovske dejavnosti (Kodeks kadrovske etike, 2008).

2.4 TRG DELA V SLOVENIJI

Trg dela je trg, ki določa plače ter obseg in vrsto drugih značilnosti zaposlitve. Ponudba in povpraševanje na trgu dela se oblikujeta tako, da delodajalci povprašujejo po delu in najemajo delavce, delojemalci oziroma delavci pa iščejo zaposlitev in ponujajo storitve dela. Trg dela je lahko lokalni, mednarodni, bolj ali manj regulirani, primarni, sekundarni ipd. Zaradi narave razmerja med delodajalci in delojemalci se je v sodobni družbi razvila posebna zakonodaja in vrsta institucij, ki urejajo delovanje trga dela (Malačič et al., 1995, str. 29)

Od leta 1993, ko je prešla iz tranzicijske krize, so v Sloveniji gospodarski rezultati ugodni. Gospodarstvo se je večinoma že prestrukturiralo in postalo bolj konkurenčno ter izvozno usmerjeno. Zaradi obsežnejše zunanjetrgovinske menjave in večje investicijske aktivnosti je bila v prvi polovici leta 2008 v državi dosežena 6,5 % gospodarska rast (Slovenija – Trg dela nacionalna raven, 2008).

Med večjimi poslovno uspešnimi podjetji lahko izpostavimo naslednja podjetja ali podjetniške skupine: Gorenje, Krka, Merkur, Mercator, Unior, SIJ Slovenska industrija jekla, Primorje, Prevent, Petrol, Pivovarna Laško, Hidria, Helios, Cimos, Hit, Sava. (Slovenija – Trg dela nacionalna raven, 2008)

Gospodarska rast vpliva tudi na razmere na trgu dela, kjer se povečuje zaposlovanje in zmanjšuje brezposelnost. Število delovno aktivnih prebivalcev se kljub zapiranju delovnih mest v posameznih delovno intenzivnih panogah od leta 2004 znova povečuje. Po podatkih za junij 2007 (Trg dela-nacionalna raven) je bilo v državi 856.151, v povprečju prvega polletja leta 2007 pa 847.227 delovno aktivnih prebivalcev (gre za podatke iz registra delovno aktivnih prebivalcev Slovenije), od tega jih je bilo v kmetijskem sektorju zaposlenih 4,9 %, v sektorju nekmetijskih dejavnosti 37,8 % in v storitvenem sektorju 57,3 % (Slovenija – Trg dela nacionalna raven, 2008).

Avgusta 2007 je bilo 68.539 brezposelnih oseb (gre za osebe, prijavljene na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje), kar je 17,5 % manj kot pred letom. Problematična ostaja struktura brezposelnosti, še zlasti brezposelnost žensk in starejših, v zadnjem času pa vse bolj narašča tudi delež brezposelnih z višjo in visoko izobrazbo, predvsem med mladimi (Slovenija – Trg dela nacionalna raven, 2008).

Po podatkih za junij 2007 je stopnja registrirane brezposelnosti znašala 7,5 %, v prvem polletju letos pa v povprečju 8,0 %. Po mednarodno primerljivih podatkih Ankete o delovni sili je bila v drugem četrtletju leta 2007 stopnja anketne brezposelnosti 4,6 %, kar je pod povprečjem Evropske unije. Stopnja aktivnosti prebivalstva je bila 60,2 % in stopnja delovne aktivnosti 57,5 % (Slovenija – Trg dela nacionalna raven, 2008).

Povpraševanje delodajalcev po delavcih se je v letu 2007 še vedno povečevalo, zato ponudba domače delovne sile ni več zadoščala vsem potrebam in zahtevam delodajalcev. Delodajalci so skupno prijavili 242.927 prostih delovnih mest, kar je za 6,6 % več kot leta 2006. Delež prostih delovnih mest za zaposlitve za določen čas je glede na leto 2006 porasel za 1,3 odstotne točke, na 76,6 %. Največ prostih delovnih mest (60,6 %) so prijavili delodajalci iz storitvenega sektorja, število prostih delovnih mest pa je poraslo v gradbeništvu, v poslovanju z nepremičninami, najemu in poslovnih storitvah ter v trgovini. V letu 2007 se je zaposlilo 49.117 brezposelnih oseb. V evidenci Zavoda RS za zaposlovanje je vse manj brezposelnih oseb, ki ustrezajo pogojem razpisanih prostih delovnih mest. To neskladje je posledica gospodarskega prestrukturiranja ali prevelikega vpisa v posamezne izobraževalne programe (Napoved zaposlovanja za leto 2008, str. 14).

V tabeli 1 je razvidno število in odstotek povprečne brezposelnosti v letu 2007 po stopnjah izobrazbe.

Tabela 1: Povprečna registrirana brezposelnost po stopnjah izobrazbe leta 2007

Stopnja izobrazbe	Število	Odstotek
I.	24.573	26,7
II.	3.429	3,7
III.	696	0,8
IV.	15.884	17,3
V.	19.562	21,3
VI.	2.145	2,3
VII.+VIII.	5.046	5,5
Skupaj	71.335	100

Vir: Statistične informacije, 2008.

Kljub temu da je na Zavodu RS za zaposlovanje prijavljenih največ iskalcev zaposlitve s IV. in V. stopnjo izobrazbe, pa v Mercatorju stalno primanjkuje prodajnega kadra s IV. in V. stopnjo izobrazbe, še posebej na območju Ljubljane, širšemu primorskemu območju ter območju Idrije. Slika v praksi kaže, da so kandidati napoteni s strani Zavoda RS za zaposlovanje le redko dejansko zaposljivi. Primanjkuje pa jim tudi kader s VII. stopnjo izobrazbe tehnične smeri ter informacijske smeri.

Na slovenskem trgu dela kronično primanjkuje prodajalcev, še posebno na področju market programa. Na dan 31.12.2007 je bilo na Zavodu za zaposlovanje prijavljenih 3.986 brezposelnih oseb z izobrazbo prodajalec, delodajalci pa so v letu 2007 prijavili 14.998 prostih delovnih mest za delovno mesto prodajalec. Število prostih delovnih mest med statističnimi regijami je bila vsa pretekla leta daleč najvišje v osrednjeslovenski regiji, in sicer je bilo v letu 2007 5.697 prijavljenih prostih delovnih mest (Interni podatki Zavoda za zaposlovanje, 2008).

Po novem že prodajajo prodajalci, ki so zaključili šolanje za prodajalca, in praktično lahko tudi vsi, ki so uspešno zaključili najmanj srednjo poklicno izobrazbo (sedanja IV. stopnja izobrazbe oziroma IV. raven zahtevnosti - 3. letna šola) ali katerokoli višjo stopnjo izobrazbe ne glede na smer. Pri tem je potrebno poudariti, da bodo v prihodnje pri izbiri ustreznega kadra prevladovali dejavnosti oziroma področja, s katerimi se posamezni delodajalec ukvarja.

Trgovinska zbornica pomaga pri promociji poklica trgovec, zato so poslali osnovnim šolam zloženko za vse devetošolce, s katero skušajo približati ta poklic V času informativnih dni so bili na vseh srednjih trgovskih šolah tudi promocijski plakati ter oglasi v revijah PIL PLUS in SMRKLJA (Promocija poklica trgovec na informativnih dnevih, 2008).

3 KADROVSKA FUNKCIJA

Ko obravnavamo kadre v organizaciji kot potencial, poslovni vir (angleško *human resource*) in naložbo, ugotovimo, da mora management ravnati z njimi z enakim pristopom, premislekom in v skladu s poslovno strategijo, kot z vsemi drugimi poslovnimi področji v organizaciji. Tako ravnanje z zaposlenimi lahko poimenujemo z različnimi izrazi ali njihovimi kombinacijami (Merkač Skok, 2005).

3.1 OPREDELITEV POJMOV

Kadrovska funkcija je ena izmed osnovnih funkcij v podjetju, ki se ukvarja s kadri. V podjetju jo izvajajo z namenom zagotavljanja ustreznih človeških zmožnosti in njihove uporabe, da bi dosegli zastavljene poslovne cilje (Lipičnik, 1997, str. 27).

Kadre oziroma zaposlene so preučevali različni avtorji. Možina (1998, str. 3) jih opredeli kot vse ljudi, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, pri načrtovanju, odločanju in izvajanju

nalog za doseg osebni in delovni ciljev v podjetju. Kadri so po njegovem mnenju sami zase vir, obenem pa je tudi vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti. Armstrong (Rozman, 1998, str. 6) jih razume kot temeljni dejavnik v podjetju, kar so postali s svojo spremenjeno vlogo, s svojimi zmožnostmi. Podobno Robbins (Rozman, 1998, str. 6) ugotavlja, da podjetje potrebuje zaposlene, da bi izvedli celo vrsto delovnih nalog.

Noben kader aktivnosti ne more izvesti, če nima vsaj treh lastnosti: znanja, sposobnosti in motivacije. To pomeni, da ni aktiven, če aktivnosti ne zna, ne more ali noče izvesti. Te lastnosti s skupnim imenom imenujemo zmožnosti. To pa so tudi tiste človekove lastnosti, ki jih vsak delodajalec potrebuje, je pripravljen vanje investirati in jih kupiti kot delovno silo (Lipičnik, 2002, str. 456, 457).

Nekateri avtorji uporabljajo izraz kadrovske viri. S tem mislijo na zaposlene, njihove zmožnosti (sposobnosti, znanje, motiviranost), vrednote itd., kot tudi njihovo navezanost na skupino, podjetje, pripravljenost za sodelovanje ipd. (Možina, 1998, str. 3).

Poleg teh izrazov, pa se v zadnjih desetih letih vedno bolj uporablja izraz človeški kapital. To je kapital, ki ga ustvarjajo zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi, vedenjem, torej vsem, kar vsak dan z njimi odide iz podjetja. Zato je človeški kapital nekaj, kar je zelo negotovo, saj če zaposleni podjetje zapustijo, le-ta ta kapital izgubi. Podjetja tako z vlaganjem v zaposlene, z razvijanjem kadrov, povečujejo človeški kapital, pri čemer je njihov cilj, čim manjša fluktuacija zaposlenih (Pučko, 2001, str. 313).

3.2 KADROVSKA FUNKCIJA KOT POSLOVNA IN KOT ORGANIZACIJSKA FUNKCIJA

V podjetju obstajajo poslovne in organizacijske funkcije. Poslovne funkcije v poslovanju so nabavna, kadrovska, proizvodna, prodajna in finančna. Njihov skupen rezultat je uporabna vrednost, torej proizvodi in storitve, ki jih podjetje s svojim poslovanjem ustvarja. Organizacijske funkcije ne ustvarjajo proizvodov in storitev neposredno, temveč zagotavljajo z vzpostavljanjem in vzdrževanjem ustreznih razmerij med člani združbe, da poslovanje smotrno poteka in da bo cilj poslovanja ustvarjen na najbolj smotrni način. Taki organizacijski procesi ali vsaj njihove stopnje so npr. planiranje, kontroliranje, upravljanje, ravnanje ipd. Kadrovska funkcija se kot edina med funkcijami pojavlja kot poslovna in kot organizacijska funkcija (Rozman, 1998, str. 7).

Kadrovska funkcija kot poslovna funkcija, za katero Rozman (1998, str. 7) prepozna angleški izraz »*personel function*«, je odgovorna, da je ustrezna delovna sila, katere nosilci so zaposleni, neprenehoma na voljo. Podjetje posameznika ne izobražuje in ne razvija. V podjetju se z njo ukvarja kadrovske oddelke.

Za kadrovske funkcije kot organizacijske funkcije oziroma kadrovanje pa Rozman (1998, str. 7, 8) prepozna angleški izraz »*staffing*«. To predstavlja širše gledanje na kadrovske funkcije,

saj vključuje tudi vlogo managerjev oz. ravnateljev. Njihova vloga je nujna in ključna v procesih planiranja, izbire, napredovanja itd. zaposlenih, saj je osredotočena na upoštevanje in razvijanje razmerij in s tem zmožnosti zaposlenih.

Podobno meni Florjančič s soavtorji (Florjančič, Ferjan & Bernik, 1999, str. 183), da kadrovska funkcija pomaga ravnateljem pri vodenju zaposlenih s proučevanjem kadrovskih procesov in s profesionalno obdelavo teh procesov: s selekcijo, planiranjem kadrov, sprejemom, razporedom, premeščanjem, izobraževanjem, urejanjem delovnih razmerij in pogojev za delo.

Govorimo torej o aktivnostih ravnanja z zmožnostmi zaposlenih, managementa kadrovskih virov ali vlaganja v človeški kapital, kakor pač posamezni avtorji te aktivnosti poimenujejo, s katerimi želi podjetje doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, podjetju in družbi (Možina, 1998, str. 3).

3.3 POMEN IN VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE

Pomen kadrovskega oddelka oziroma funkcije v podjetju se je skozi čas zelo spreminjal. V preteklosti so bili znani kot personalna služba, personalno-administrativni oddelek in podobno in v organizacijski shemi niso bili visoko uvrščeni. Zaposleni v njih niso imeli visoke izobrazbe in so se večinoma ukvarjali z dejavnostmi, ki jih managerji oziroma druge službe niso želeli opravljati: s personalno evidenco, sprejemom, nameščanjem in odpuščanjem delavcev, prehrano, rekreacijo in podobno.

Pomembnost kadrovske dejavnosti se je skozi čas povečevala, v njih so se začeli zaposlovati ustrezni strokovnjaki z višjo oziroma visoko izobrazbo. V njeno dejavnost so se čedalje bolj uvrščale naloge, ki niso bile samo personalne, ampak so se nanašale na celo paleto različnih dejavnosti: načrtovanje kadrov, izobraževanje in osebni razvoj, nagrajevanje, spremljanje razvoja kadrov ipd. S povezovanjem z drugimi področji v podjetju je kadrovska dejavnost dobila svoj smisel in pomen, ni več namenjena sama sebi kot prej, temveč je neizogibna pri ustvarjanju odličnosti pri delu in zadovoljevanju odjemalcev na trgu (Možina, 1998, str. 3-5).

V kadrovskih funkcijah sta zaposleni dve vrsti strokovnjakov. Kadrovski generalist je oseba, ki ima široko kadrovske izobrazbo, vendar malo ve o vsem kar se tiče kadrovskih virov in jih v glavnem najdemo v manjših podjetjih. Kadrovski specialisti pa so bolj ozko naravnani na opravljanje posameznih nalog v zvezi s kadrovskimi viri (specialist za izobraževanje, zaposlovanje ipd.) in jih najdemo v večjih podjetjih, izobrazbo pa so si pridobili v ustreznih šolah (Možina, 1998, str. 19).

Število kadrovskih strokovnjakov v podjetju je različno in je odvisno od različnih dejavnikov, kot na primer števila zaposlenih, obsega poslovanja, predvidenega razvoja, ter drugih dejavnikov, ki vplivajo na realizacijo kadrovske politike. Čim bolj podjetje raste, tem bolj narašča potreba po kadrovskih opravilih in z njimi povezanim specializiranim znanjem.

To zanje zagotavlja (Florjančič & Možina, 1987, str. 31, 32):

- 1-2 zaposlena v podjetjih s 100-200 delavci,
- 2-7 zaposlenih v podjetjih z 200-600 delavci,
- Od 4 zaposlenih pa do števila, ki je izračunano iz razmerja: 1 kadrovski strokovnjak na 120-200 delavcev- v podjetjih z več kot 600 delavci.

Velikost podjetja in število zaposlenih narekujeta oblike organiziranosti kadrovske funkcije oziroma število zaposlenih kadrovskih delavcev (Florjančič & Možina, 1987, str. 31, 32):

- do 70 zaposlenih - kadrovnik,
- Od 71 do 200 zaposlenih - kadrovski referat,
- od 201 do 400 zaposlenih - kadrovski oddelek,
- od 401 do 1000 zaposlenih - kadrovska služba,
- nad 1000 zaposlenih - kadrovski sektor.

Predlog upošteva število zaposlenih kot faktor, ki naj opredeli obseg delovnih nalog pri opravljanju kadrovske funkcije. Vendar pa mora vsako podjetje samo ugotoviti, kako naj organizira kadrovsko funkcijo in koliko strokovnega kadra potrebuje.

3.4 KADROVANJE KOT ENA OD AKTIVNOSTI KADROVSKE FUNKCIJE

Kadrovanje je postopek pridobivanja in izbire novih uslužbencev, ki zajema analizo delovnega mesta, poti (načine) pridobivanja kandidatov in izbiro ustreznega kandidata. V praksi pogosto namesto izraza kadrovanje najdemo uporabo pojma zaposlovanje, ki v svojem širšem pomenu zajema enake fraze.

Avtorji ponavadi uporabljajo besedo kadrovanje ali zaposlovanje. Po Lipičniku, ki uporablja besedo zaposlovanje, je to proces, s katerim podjetje zadovoljuje svoje potrebe po zaposlenih z napovedmi za prihodnost, s pridobivanjem in izbiranjem kandidatov ter z orientacijo novih zaposlenih (Lipičnik, 1994, str. 449).

Kadri (človeški viri) so vsi ljudje, ki lahko v kakršnemkoli smislu sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela. Sami zase so vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnih, strokovnih in delovnih lastnosti (Možina, 2002, str. 7).

Beseda kadri v ožjem smislu (angl. *Personnel*, osebje) pomeni delavce, usposobljene za določeno področje, stroko. Z razvojem kadrovske funkcije se besedo kadri vse bolj pojmuje širše, kot vse »človeške, kadrovske« vire v organizaciji (angl. *Human Resources*, HR). Človeški viri so vsi človeški viri ne glede na to, ali ljudje (človek) sodelujejo v neki organizirani obliki dela. Pri tem ni pomembno ali so zaposleni v organizaciji (zaposleni, po

zakonu o delovnih razmerjih-delavci) ali se vključujejo v delo na drug način (npr. pogodbeno delo, delo na podlagi outsourcinga-organizacijskega izločanja dela ipd.). Pod kadrovske dejavnosti uvrščamo opis in analizo dela, načrtovanje in pridobivanje kadra, izbiranje in nameščanje, izobraževanje, razvoj, ocenjevanje in nagrajevanje... (Butina, 2005).

Kot kadre v širšem smislu obravnavamo ljudi, ki v kakršnikoli obliki sodelujejo v organizirani obliki človeškega dela, ki torej delajo v neki organizaciji - gospodarski, javni, politični, športni itd. (Butina, 2005).

So najpomembnejši element vsake organizacije ter so vključeni v proces uresničevanja nekega skupinskega ali individualnega cilja te organizacije. Kadri so sami zase vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti. Uspešnost kakršnekoli organizacije je v glavnem odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov, kadrovskih, finančnih, tehnoloških in drugih, glede na postavljene cilje organizacije.

S kadrovskimi/človeškimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove osebnostne zmožnosti, ki so odvisne od njihovih značilnosti oz. lastnosti kot so temperament, značaj, sposobnosti (intelektualne, motorične, senzorične in mehanske), znanja, mišljenje in motivacijo, kot tudi njihovo navezanost na skupino, na organizacijo, pripravljenost na sodelovanje ipd. (Možina, 2002, str. 7).

Brez kadrovskih/človeških virov, brez ljudi in njihovih zmožnosti, predvsem - znanja, mišljenja, motivacije in sposobnosti v širšem smislu (osebnostne zmožnosti oz. lastnosti, mišljenje, intelektualne in telesne sposobnosti), ne steče nobena aktivnost - delo ne more biti uspešno opravljeno.

Zaposlovanje je proces, s katerim podjetje zadovoljuje potrebe po zaposlenih. Poleg tega ima zaposlovanje vedno dolgoročne posledice. »Planiranje, pridobivanje in usposabljanje ljudi so procesi, ki so sestavni del zaposlovanja, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih.« (Lipičnik, 1997, str. 78). To pomeni, da je proces zaposlovanja sestavljen iz različnih faz: začne se s planiranjem človeških zmožnosti, ko organizacija skuša določiti, koliko in kakšne ljudi potrebuje, temu sledita privabljanje kandidatov in selekcija, ter uvajanje kandidatov v delo in skrb za njihov nadaljnji razvoj.

4 KADROVSKI PROCESI

Področja, na katerih potekajo temeljni procesi organiziranja in ravnanja s kadrovskimi viri so planiranje, nabor, selekcija in zaposlovanje kadrov, izobraževanje in usposabljanje, motiviranje in spremljanje zadovoljstva zaposlenih ter nagrajevanje in promoviranje kadrov.

Zaradi določene teme diplomskega dela bomo predstavili samo prve štiri faze procesa, nadalje pa se bomo osredotočili samo na področje pridobivanja in selekcije kadrov.

4.1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

Izhodišče delovanja kadrovske funkcije je oblikovanje delovnih mest ter analiza del in nalog. Zato je potrebno najprej ugotoviti, kakšna delovna mesta potrebujemo glede na dejavnost podjetja ter kaj je tisto, kar naj bi zaposleni v podjetju delali (Florjančič, Ferjan & Bernik, 1999).

Naslednji kadrovski proces je načrtovanje in pridobivanje kadrov. Pri tem procesu gre za odločanje o tem, koliko kadrov potrebujemo ter kakšna naj bodo njihova znanja, veščine, lastnosti, sposobnosti idr. Tu pridemo do točke, ko mora podjetje vzpostaviti stik s svojim okoljem. Poiskati je namreč potrebno ustrezne kadre, ki bodo čim bolje opravljali dela in naloge na obstoječih delovnih mestih, z namenom učinkovite realizacije zastavljenih ciljev ter zagotavljanja uspešnosti podjetja.

Pridobivanje kadrov je oblikovanje skupine kandidatov, iz katere poiščemo najprimernejšega za neko delovno mesto. Je proces iskanja novega osebja, izbire in vključevanja v organizacijo. Zaposlovanje kadrov poteka na podlagi izoblikovanih planov, ki izhajajo iz obstoječih potreb po kadrih ter iz predvidenih potreb v prihodnosti (Florjančič et.al., 1999).

4.2 PRIDOBIVANJE KADROV

Pridobivanje kadrov je glede na same definicije možno v grobem razdeliti v fazo vabljenja kadrov in v fazo selekcije kadrov. Metode, katerih se organizacije poslužujejo pri pridobivanju kadrov, so odvisne predvsem od potreb po kadrih za prihodnost in od obstoječe kadrovske strukture (Florjančič et al., 1999, str. 110).

Poleg dveh glavnih dejavnikov pa na izbiro metode pridobivanja kadrov vplivajo še sledeči dejavniki, ki se nanašajo predvsem na nekatere posebnosti (Florjančič et al., 1999, str. 110, 111):

- lokacija delovnega mesta,
- možni načini prihoda na delo,
- delovni čas,
- potreba po zelo specialističnih znanjih,
- potreba po visoki motiviranosti,
- drugo.

Pred odločitvijo o izbiri vira kadrov je potrebno opazovati okolje, saj s tem proučimo možnosti za pridobivanje kadrov iz notranjih ali zunanjih virov ter prednosti in slabosti v vsakem konkretnem primeru (Bernardin, 1993). Za podjetja, ki se hitro razvijajo je nujno

zaposlovanje od zunaj, saj na trgu delovne sile obstaja veliko usposobljenih kadrov. Po drugi strani pa se je pokazalo, da je za uspeh potrebno razviti sistem razvoja kadrov.

Če opazujemo okolje na makro nivoju, moramo upoštevati sledeče (Florjančič et al., 1999, str. 111):

- nekatera območja so že desetletja poznana po tem, da so plače tam višje kot drugje,
- življenjski standard je ponekod višji kot drugje,
- možnost osebnostnega razvoja (otrok) je prav tako ponekod višja.

Proces pridobivanja kadrov, kot pravi Bernardin (1993) poteka v šestih fazah:

- opazovanje okolja,
- predvidevanje virov kadrov,
- analiza potreb, za katere menimo, da jih bomo težje zadovoljili,
- plan akcije,
- kontrola.

Po drugi strani Armstrong (1991) v zvezi s pridobivanjem kadrov opisuje tri faze planiranja kadrov:

- definiranje potrebno potrebnih lastnosti kadrov, katere želimo pridobiti,
- vabljenje kandidatov,
- selekcija kandidatov.

4.2.1 Poznavanje lastnosti kadrov

Faze planiranja kadrov lahko začnemo z definiranjem potrebnih lastnosti, ki jih mora nekdo imeti, da bi uspešno opravljal neko delo. Te lastnosti so odvisne zgolj od narave in zahtev dela in jih opišemo v osebno-strokovnem profilu, ki vsebuje podatke o kvalifikaciji (formalni izobrazbi), delovnih izkušnjah ter osebne podatke.

K osebnostnim podatkom prištevamo (Florjančič et al., 1999, str. 112):

- fizični izgled (zdravje, zunanost, nastop, obnašanje, drža, govor ipd.),
- inteligenco,
- interese (hobiji, interesne dejavnosti, družbena angažiranost, ipd.),
- nagnjenja (vrsta nagnjenja, stopnja »influence«, sprejemljivost, vpliv na druge, emocionalna stabilnost, samozaupanje...),
- socialni status,
- prirojeni talenti posameznika (npr. ročne spretnosti, zmožnost učenja...),
- motiviranost (stopnja motivacije, vir motivacije),

- prilagodljivost in vodljivost posameznika.

4.2.2 Vabljenje kandidatov

Vabljenje kandidatov je proces, v katerem se podjetje odloči katere načine bo uporabilo, da bo privabilo ustrezne kandidate, ki bi lahko postali potencialni kandidati in ki ustrezajo razpisanim pogojem prostega delovnega mesta.

Kadre iz zunanjega okolja pridobivamo na sledeče načine (Florjančič et al., 1999, str. 113):

- direktno iz šol,
- s pomočjo specializiranih agencij,
- preko zavoda za zaposlovanje,
- preko oglaševanja,
- preko konzultantov,
- preko osebnih virov.

Da bi se podjetja lažje odločila, kateri način za vabljenje kandidatov je najprimernejši, si mora postaviti kriterije za primerjavo. To so lahko stroški, čas trajanja, da pridobimo ustreznega človeka in kolikšno število kandidatov pridobimo (Florjančič et al., 1999, str. 113). Če iščemo izobražene in usposobljene ljudi, ki bodo opravljali zahtevna dela, je potrebno vložiti več časa in dela, kar povzroči tudi več stroškov. Več truda in stroškov pri izbiri povzroča podjetju tudi veliko število prijavljenih kandidatov na določen razpis.

V zvezi s pridobivanjem kadrov je potrebno poznati določila delovne zakonodaje. Po veljavnih predpisih Zakona o delovnih razmerjih morajo biti prosta delovna mesta javno objavljena. Objava mora vsebovati opredelitev vrste delovnega razmerja in njegovo trajanje (Belčič, 1999). Ugodno je, če kandidatom zelo zgodaj predstavimo opis dela in tudi drugo, kar je pomembno za odločitev o kandidaturi za neko delo. Gre za predstavitev zahtev po izobrazbi, usposobljenosti, delovnih izkušnjah...

V posameznih primerih je ugodno, če z načinom pridobivanja poskušamo vplivati na psiho posameznih kandidatov. Ko človek menja zaposlitev, se za ta korak navadno ne odloča »ad hoc« pač pa na osnovi preudarnega razmisleka. Mentalni procesi, ki ob tem potekajo so (Florjančič et al., 1999, str. 114):

- zavedanje priložnosti,
- interes,
- želja,
- ukrepanje.

Ugodno je, da z načinom promocije delovnega mesta vplivamo na dinamiko in intenzivnost naštetih mentalnih procesov in jih okrepimo ter pospešimo. Minimalne zahteve za objavo so (Belčič, 1999, str. 64):

- je napisana stvarno, jedrnato, a hkrati dovolj izčrpno,
- je brez slovničnih napak ter napisana v tekočem in zanimivem slogu,
- ne obljublja stvari, ki ne bodo izpolnjene,
- je prilagojena dejavnosti in kulturi firme.

Posebnosti posameznih načinov vabljenja kadrov so opisane v nadaljevanju.

❖ Štipendiranje, učne pogodbe, povezovanje s šolami

S kadrovskim štipendiranjem ali učnimi pogodbami je možno na dolgi ali vsaj srednji rok pridobiti vsaj nekatere najbolj iskane profile (ki jih ni dovolj oziroma jih po presoji ne bo dovolj). V Sloveniji je kadrovsko štipendiranje močno upadlo po začetku devetdesetih let zaradi zmanjševanja zaposlenosti, varčevanje pri stroških za delovno silo in visoko ponudbo kadrov oziroma diplomantov, med katerimi je možna široka izbira. Kadre lahko pridobivamo tudi s počitniškim oziroma študentskim delom, preko priporočil učiteljev in vodstev šol... (Belčič, 1999).

❖ Agencije za posredovanje kadrov

Bistvo za razumevanje dela agencij za posredovanje kadrov je, da proti primernemu plačilu (ki je večkratnik mesečne plače za iskanega izvajalca dela) poišče primerne kandidata. Gre torej za iskanje in selekcijo kadrov, ki so spodobni prevzeti strokovna, vodstvena in vodilna delovna mesta. Navadno se ta prosta delovna mesta ne objavljajo drugje.

Agencije za posredovanje kadrov navadno opravijo vabljenje primernih kandidatov, za te kandidate naredijo predselekcijo za konkretno zaposlitev, s primernimi kandidati iz te faze opravijo razgovore in testiranja, podajo predlog končnega izbora in nudijo pomoč pri pogajanjih o pogojih zaposlitve.

Agencije se poslužujejo sodobnih metod in tehnik pridobivanja in selekcije. Nekatere agencije jih tudi same razvijajo. Ob tem je potrebno omeniti, da vedno obstaja določena stopnja tveganja, še zlasti, če se poslužujemo uslug agencij z dvomljivimi referencami.

Prednost takega načina vabljenja za delodajalce so:

- možnost izbora med več kandidati,
- strokovno vodenje postopkov selekcije,
- manjši stroški,
- drugo.

❖ **Zavod za zaposlovanje**

Na Zavodu za zaposlovanje obstajajo evidence oseb, ki iščejo zaposlitev. Za delodajalca tak način pridobivanja kadrov predstavlja poceni način za hitro pridobitev kadrov. Ta način je zlasti primeren za iskanje izvajalcev manj zahtevnih del.

❖ **Oglaševanje**

Oglaševanje delovnih mest je pri nas tradicionalna oblika vabljenja. Predstavlja plačano obliko neosebne promocije, poslane prek masovnih medijev. Je enostavna komunikacija, ker gre komunikacijski tok le v eno smer (od oglaševalca k sprejemniku). Medij je sredstvo za prenos informacij. V osnovi je oglaševanje ena od temeljnih oblik marketinškega komuniciranja, vendar se že dolgo uporablja tudi kot oblika vabljenja potencialnih kandidatov za zaposlitev na posameznih delovnih mestih. V zadnjem času je doživela velik razvoj (Florjančič et al., 1999, str. 117).

Podjetja pogosto oglašujejo zgolj navidezno prosta delovna mesta z namenom, da bi na podlagi prijav in razgovorov pridobili podatke o stanju na trgu delovne sile. Pogosto ne zaposlijo nikogar od prijavljenih ali pa zgolj posameznike, za katere sodijo, da bi glede na strokovno osebnostni profil lahko pomembno pripomogli k doseganju ciljev podjetja. Ob tem ne smemo prezreti dejstva, da se tudi iskalci zaposlitve lahko poslužujejo podobne metode. Nekateri se prijavljajo na razpise iz podobnih namenov, da bi ocenili razmere na trgu delovne sile.

Ciljna skupina je v našem primeru oglaševanja skupina ljudi, ki so potencialni kandidati za zaposlitev. To so lahko posamezniki ali določene skupine ljudi. Sporočilo se lahko začne kreirati šele, ko so poznani cilji komuniciranja. Pri kreiranju sporočila moramo upoštevati že omenjene vidike, predvsem pa vsebinskega, psihološkega, jezikovnega in oblikovnega.

Sporočilo mora pritegniti pozornost, vzbuditi interes in izzvati željo. Moderna strojna in programska oprema omogočata izvirnost oblikovalcev sporočil. Učinkovitost sporočila je vsekakor odvisna tudi od njegove strukture. Idealno je, če sporočilo pritegne pozornost, vzbudi zanimanje, spodbudi željo in spodbudi ravnanje.

Za prenos sporočila je vedno potreben komunikacijski kanal. Poznamo osebne kanale (osebno komuniciranje) in množično komuniciranje. Pri izbiri komunikacijskega kanala za oglaševanje delovnih mest se je potrebno vprašati sledeče (Florjančič et al., 1999, str. 118):

- ali je ciljna skupina, katero želimo doseči, podvržena mediju, kjer bomo oglaševali,
- ali obseg spremljanosti medija (branosti, gledanosti, poslušanosti) zadosti našim potrebam,
- ali oglaševanje po potrebi lahko ponavljamo,

- ali lahko v mediju predstavimo elemente, katere želimo predstaviti s komuniciranjem,
- ali moramo mediju prilagoditi naravo samega sporočila,
- ali ima medij zadostno zaupanje ciljne skupine,
- ali obstaja ekskluzivnost publike,
- kakšen je način spremljanja medija,
- kakšni so stroški.

Danes poznamo številne medije za oglaševanje delovnih mest: tisk, radio, televizija (posebne oddaje in teletekst) in internet. Drugi mediji se za oglaševanje delovnih mest manj uporabljajo. Poleg že navedenega je potrebno poznati še specifične lastnosti posameznih medijev.

Časopis je klasičen medij, ki se uporablja za oglaševanje delovnih mest. Oglašujemo lahko med malimi oglasi, v posebnih rubrikah ali tako, da za oglaševanje zakupimo del strani. Nekateri časopisi imajo celo posebne priloge, namenjene oglaševanju delovnih mest. Večina radijskih postaj ima del programskega časa namenjenega posredovanju oglasov, nekatere pa imajo celo posebne oddaje, namenjene zaposlovanju. V zadnjem času je možno pridobiti podatke o možnosti zaposlitve tudi na internetu. Vse vodilne domače in svetovne agencije za posredovanje kadrov imajo svoje domače strani. Na njih je možno najti tudi nekatere podatke o možnostih za zaposlitev.

Specifike posameznih medijev, primernih za oglaševanje delovnih mest so predstavljene v tabeli 2 na naslednji strani.

Tabela 2: Prednosti in slabosti oglaševanja v posameznih medijih

ČASOPIS	PREDNOSTI	SLABOSTI
	brezčasnost	kratka življenjska doba
	dobro pokritje populacije	nizka kakovost reprodukcije
	možnost prilagajanja oglasa	
	Zaupanje populacije	
TELEVIZIJA	združuje sliko in zvok	visoki stroški
	velika pozornost publike	splošno občinstvo
	velika gledanost	
	zaupanje populacije	
RADIO	velika poslušanost	zgolj zvočna predstavitev
	doseže ciljno skupino	kratka izpostavitve oglasu
	majhni stroški	manjša pozornost
INTERNET	vse večja branost	možnost zlorab
	doseže ciljno skupino	manjše pokritje populacije
	trajnost	
	majhni stroški	

Vir: Florjančič, Ferjan, & Bernik, Planiranje in razvoj kadrov, 1999, str.119, 120.

Dejavnik, na podlagi katerega se podjetje odloči o načinu oglaševanja delovnih mest, so tudi stroški. Pripravljenost na stroške je odvisna predvsem od tega, kakšne kadre želimo pridobiti. Ne smemo pa zanemariti, da oglaševanje delovnih mest posredno predstavlja tudi funkcijo odnosov podjetje z javnostmi.

❖ Osebni viri

Osebne vire uporabljamo v najbolj delikatnih okoliščinah, kjer je potrebna diskretnost. Navadno gre za pridobivanje ljudi, ki bodo opravljali visoko strokovna ali zelo odgovorna dela, oziroma dela, ki so za doseg ciljev organizacije zelo pomembna. Pri navezovanju osebnih stikov lahko uporabljamo različne družabne dogodke, lobiranje, navezovanje kontakta prek skupnih znancev, športna srečanja...

Pogoji za tak način pridobivanja kadrov so (Florjančič et al., 1999, str. 120):

- visoka stopnja medsebojnega zaupanja,
- diskretnost,
- daljše osebno poznanstvo,
- primerna motivacija.

Kot je razvidno, obstajajo različni načini vabljenja ljudi za zasedbo delovnih mest. Kratka primerjava je prikazana v tabeli 3.

Tabela 3: Primerjava načinov vabljenja

KATEGORIJA DELA	TIPIČEN NAČIN
pripravnništvo	šole, oglaševanje
administracija	agencije, oglaševanje
fizični delavci	zavod za zaposlovanje
strokovno osebje	agencije, oglaševanje
visokostrokovno osebje	agencije, oglaševanje
managerji, vodje	agencije, konzultanti, osebni viri

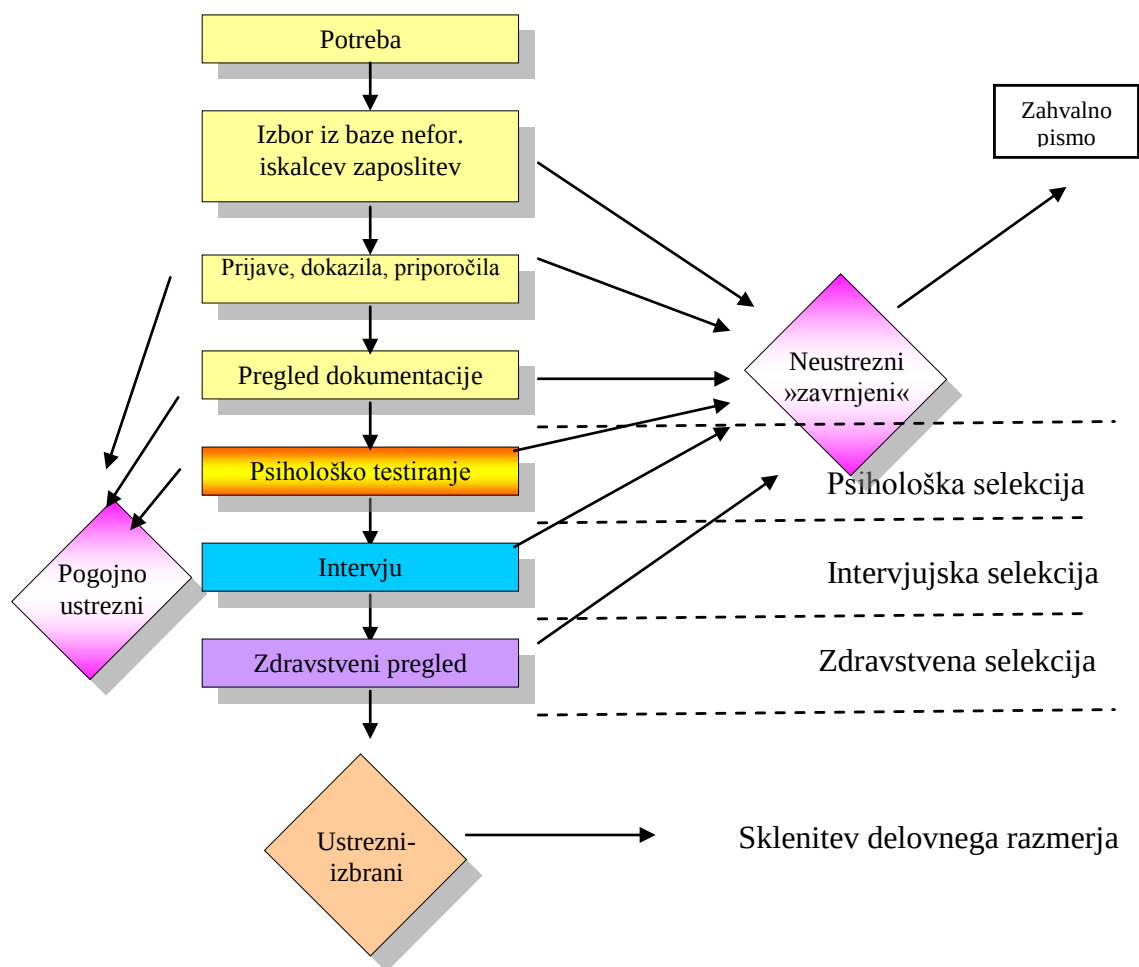
Vir: Florjančič, Ferjan, & Bernik, Planiranje in razvoj kadrov, 1999, str. 121.

4.2.3 Selekcija kandidatov

Selekcija je ena od faz planiranja in razvoja kadrov. Gre za proces izbire med kandidati, ki so se prijavi na objavljeno prosto delovno mesto. V predhodni fazi smo že opredelili potrebno potrebne lastnosti kadrov, katere naj bi imela oseba, ki naj bi delala na nekem delovnem mestu.

V fazi selekcije gre za to, da izmed kandidatov izberemo najprej tiste, ki zadovoljijo vnaprej postavljene kriterije, nazadnje pa za izbor najprimernejšega. Izbor torej temelji na izpolnjevanju potrebno potrebnih lastnosti, katere smo spoznali v fazi analize dela. Proces selekcije kadrov poteka po tipičnih fazah, ki so prikazane v shemi 2 na naslednji strani.

Slika 2: Seleksijski postopki



Vir: Kadrovski sektor, Potek kadrovskega procesa, 2006.

Kot smo že omenili, že pred fazo vabljenja opredelimo kriterije, na podlagi katerih se bomo odločili za izbor.

Možne kandidate razvrstimo v sledeče kategorije:

- neprimeren,
- pogojno primeren,
- primeren.

S tistimi, ki že v tej fazi ne zadovoljijo kriterijem, ne izvajamo nadaljnjih postopkov, pač pa se jim zahvalimo za sodelovanje. Primerne in pogojno primerne kandidate povabimo na razgovor oziroma nadaljnje testiranje. Če nihče od možnih kandidatov ni primeren, ponovimo celoten postopek.

Na začetku selekcijskega procesa je treba ugotoviti, ali kandidat sploh izpolnjuje minimalne zahteve in pričakovanja. Pogosto se za prijavo na prosto delovno mesto (prijava je lahko interna-za notranje kandidate-in eksterna-za kandidate izven organizacije) uporablja standardiziran obrazec, prijavi obrazec. Z njim se opravi vrsta poizvedovanj o kandidatu preteklosti (izobrazba, prejšnje delovne izkušnje, fizično zdravstveno stanje) in druge informacije, ki bi znale biti koristne pri ugotavljanju posameznikove sposobnosti za opravljanje dela. Prijavi se običajno priloži tudi različna dokumentacija. Namen teh prilog je potrjevanje navedb z dokumenti.

H kadrovske dokumentaciji štejemo tudi kratke delovne biografije (*curriculum vitae*, popularno imenovani tudi CV) kandidatov. CV je kratek pisni pregled kandidatovih demografskih podatkov in podatkov o izobrazbi, znanjih, sposobnostih, interesih in preteklih delovnih izkušnjah z navedbo najpomembnejših referenc.

Kot dodatno, dokaj ekonomično metodo pri zbiranju podatkov o kandidatih uporabljamo tudi anketiranje. Anketa vsebuje napisana vprašanja, na katera anketiranci odgovorijo v pisni obliki.

Ena temeljitejših selekcijskih metod je intervju. Intervju je relativno formalen način ugotavljanja kandidatovega znanja (poznavanja), sposobnosti in spretnosti. Seznanja kandidata z organizacijo, pričakovanji in predvidenimi nalogami. Raziskave v velikih podjetjih so pokazale, da večina kandidatov za delo (zunanji kandidati) pride na pogovor vsaj dvakrat. Prvi intervju opravi profesionalec, kadrovik, drugega pa manager v enoti, kjer je delovna pozicija odprta. Večina podjetij zaupa selekcijskemu intervjuju bolj kot katerikoli drugi metodi. Kljub priljubljenosti pa je v primerih ko so ti intervjuji nestrukturirani - kar pomeni, da vprašanja prihajajo, kot nanese situacija – zelo oteženo sistematično zbiranje in primerjava vseh podatkov med vsemi primerljivimi kandidati. S tem pa zelo trpi zanesljivost intervjuja. Intervjuje delimo na strukturirane (obvezna, samo vnaprej določena vprašanja), nestrukturirane (ni veliko vnaprej določenih vprašanj) in delno strukturirane (poleg obveznih tudi dodatna vprašanja).

Glede na vrsto podatkov, ki jih želimo zbrati o kandidatu, in iz katerih bomo sklepali o kandidatu prihodnji uspešnosti, delimo intervjuje na (Možina, 1994, str. 458):

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

Razlika med intervjujem in pogovorom je v tem, da je intervju strukturiran sistematičen, metodičen in organiziran pogovor, ki ima definiran smoter, vsebino, postopek, pripravo in način preverjanja uspešnosti (Florjančič, 1994, str. 101). Postopek intervjuja se deli na tri temeljne, enakovredne faze: pripravo, izvedbo in analizo. Nujni sestavini intervjuja sta priprava in izvedba (Courtis, 1991, str. 256, 266).

Priprava:

- cilj – določiti ga je treba pred planiranjem ali začetkom intervjuja,
- presoja, ali lahko intervju izpustimo – treba je izpustiti, kar je možno in ne imeti intervjujev, ki se jim lahko izognemo,
- upravljanje s časom – določiti način, ki bo zagotovil, da bo intervju trajal le planirano dolgo časa – skrivnost je v »disciplini« tako pri zasnovi kot pri pripravi in izvedbi,
- priprava intervjuja in okolja – zagotoviti udobno, nestresno okolje; h končni pripravi sodi tudi ponovno prebiranje zapiskov o kandidatih in gradiv, ki so jih kandidati že dobili od vodje intervjuja.

Izvedba:

- izvajalec intervjuja, izpraševalec naj se nasmehne, pride kandidatu nasproti in ga pozdravi, se predstavi ter se prepriča, da je kandidat tisti, za katerega misli, da je,
- predstavitev namena intervjuja – treba se je prepričati, da je kandidat tam z namenom, za katerega izpraševalec intervjuvanja misli, da je,
- predstavitev strukture sestanka, postavljanje vprašanj,
- pravilno vodenje intervjuja zajema disciplino pri vprašanjih – ne spraševati po dejstvih, kar je mogoče prebrati v dokumentaciji, spraševanje po mnenjih in nepojasnenih okoliščinah iz gradiv, postavljanje odprtih vprašanj, ki zahtevajo komentar in odgovor,
- za pospeševanje komunikacije si izpraševalec lahko pomaga z množico kratkih vprašanj, kot so: »na primer?«, »kako?«, »zakaj se je to zgodilo?«, »kaj, natančno?«, »ali ste lahko malo natančnejši?«, »povejte mi več o tem!«, »ali lahko to pojasnite?«, »ne sledim vam dobro«,
- izpraševalec mora biti pozoren na kandidatovo in svojo neverbalno komunikacijo,
- analiziranje poteka, vsebine in rezultatov, naredimo po končanem intervjuju, zajema pa naj tudi predlog ukrepov in odločitev.

Definicija testov in testiranja se med različnimi avtorji razlikuje le v pomenskih odtenkih. Za test lahko rečemo (Florjančič, 1994, str. 113), da je standardiziran postopek, s katerim izzovemo neko določeno aktivnost, nato pa učinek te aktivnosti merimo in ocenjujemo, te individualne rezultate pa primerjamo z rezultati, ki so jih dobile druge osebe v enaki situaciji.

Testiranje v kadrovske namene je torej mogoče opredeliti kot postopek, s katerim poskušamo ugotoviti človekove zmožnosti v simulirani situaciji in na osnovi rezultatov sklepati, kakšna bo kandidatova uspešnost pri delu, ki smo mu ga namenili. V procesu selekcije kadrov v

organizaciji so se uveljavili različni testi, imenovani zaposlitveni testi, ki zajemajo tri glavne skupine testov. To so testi sposobnosti, testi osebnosti, testi uspešnosti in testi znanja. Glede na način reševanja nalog pa obstajajo tri najpogostejše vrste testov: pisni (papir, svinčnik testi), ustni (testi za ustno reševanje nalog) in praktični (testi dela) testi.

Tri glavne skupine testov merijo (Florjančič, 1994, str. 113):

- test sposobnosti večinoma meri mentalne (npr. inteligenco), mehanične in administrativne sposobnosti ali senzorne kapacitete (vid, sluh...), običajno v pisni obliki,
- test osebnosti meri značilnosti, kot so vzorci mišljenja, čustva, vedenje, ki so v posamezniku značilno kombinirani in vplivajo na posameznikove interakcije v različnih situacijah. Merijo npr. sociabilnost, neodvisnost, potrebe po dosežkih ipd. Zahtevajo veliko previdnost pri uporabi in interpretaciji,
- test uspešnosti meri praktične sposobnosti pri konkretnem delu. Kandidat izdela določeno nalogo, aktivnost v strukturiranih pogojih – na primer urejanje besedila z računalnikom, reševanje pritožbe, reklamacije za nezadovoljno stranko ipd. Čeravno so lahko dragi, kažejo precejšnjo mero zanesljivosti glede na pričakovano delovno uspešnost.

Zanesljivost oz. validnost testiranja pomeni stopnjo, do katere meritev (testiranje) dejansko meri atribut, ki naj bi ga merila (Bartol & Martin, 1995, str. 352-355). Veliko prostora in časa v managerski literaturi (Humphrey, 1991, str. 247-250) je namenjeno razpravam med pristaši in nasprotniki različnih testiranj, predvsem pri selekciji za najem ali napredovanje kadrov. Vprašanja se najpogosteje vrtijo okrog vrednosti uporabe testov v procesu kadrovske selekcije. Da bo test relevanten je moč pričakovati, kadar obstaja zadostna baza podatkov za preverjanje veljavnosti rezultatov v konkretnih kontekstih. Potrebna pa je tudi previdnost.

V procesu selekcije kadrov je treba včasih kandidate soočiti s situacijami, ki so čim bolj podobne bodočim delovnim zadolžitvam. To se pogosto dogaja v tako imenovanih ocenjevalnih (včasih poimenovanih tudi opazovalnih) centrih, »*assessment centres*«, za katere je značilno kontrolirano okolje, ki naj predvidi verjetni managerski uspeh posameznika, večinoma na podlagi vrednotenja njegovega vedenja v več različnih simuliranih situacijah. Bistvena značilnost metode ocenjevalnega centra je uporaba situacijskih preizkusov z namenom opazovanja specifičnih vedenj udeležencev. Ocenjevalni centri zagotavljajo kontrolirano okolje, v katerem morajo kandidati v različnih simuliranih situacijah opraviti različne naloge in aktivnosti v določenem času. Na podlagi njihovih rezultatov se presoja o njihovih zmožnostih za organiziranje, odločanje, komuniciranje in ukrepanje. Mnogo večjo validnost od klasičnih metod (pisni testi, testi sposobnosti, testi osebnosti, intervjuji) pa imajo ocenjevalni centri pri doseganju managerskega potenciala. Res pa je, da je uporaba metode ocenjevalnih centrov za ocenjevanje primernosti kandidatov za posamezna delovna mesta precej draga.

Zelo pogosto se v svetu, pa tudi pri nas že počasi uveljavlja navada, da prejšnji delodajalec posreduje mnenje o kandidatu. Temu rečemo tudi reference – gre za delodajalce, stranke,

projekte, izdelke – s katerimi se posameznik lahko izkaže in ko predstavljajo njegovo dosedanje delo in uspehe na obravnavanem področju. Kandidati reference priskrbijo in posredujejo, kadrovske službe pa jih lahko preverjajo. Pri tem gre za poskus pridobiti informacije, povezane z delom od oseb, ki poznajo kvalifikacije kandidata. Poteka lahko po telefonu, po pošti in osebno ter je namenjeno za preverjanje podatkov in za dopolnjevanje podatkov.

Posamezna podjetja imajo že razvite modele, na podlagi katerih se odločajo. Kakorkoli že, na koncu postopka vabljenja in selekcije kandidatov navadno sklenemo delovno razmerje s kandidatom, ki najbolj ustreza zahtevam dela. Kot pravi Žužek (1991) je delovno razmerje pogodbeno razmerje posebne vrste, ki ima strogo formalizirano obliko, vse od pogodbe o zaposlitvi do sklepa o prenehanju delovnega razmerja. Je prostovoljno razmerje med delavcem in organizacijo zaradi opravljanjem določenih del ter ekonomsko smotrne in odgovorne uporabe sredstev ter uresničevanja pravic in obveznosti.

5 KADROVANJE V DRUŽBI MERCATOR

V družbi Mercator imajo izdelano jasno filozofijo, strategijo in cilje, ki jih simbolizirajo s »4Z«: zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo lastnikov in zadovoljstvo poslovnih partnerjev. Zavedajo se, da je temeljni pogoj za doseganje teh štirih zadovoljstev, nenehna skrb za razvoj in motiviranost zaposlenih ter da je strategija upravljanja s kadrovskimi viri podpora za uresničevanje globalne in poslovne strategije (trženja) Mercatorja. Kadrovske managerji pa so soodgovorni za uresničevanje strateških planov Skupine Mercator in posameznih družb.

5.1 PREDSTAVITEV KADROVSKEGA SEKTORJA V MERCATORJU

Skrb za zaposlene je najpomembnejša naloga kadrovskega sektorja, saj je od zaposlenih v največji meri odvisno, kako uspešno bo uresničena poslovna strategija Mercatorja. V okviru sektorja načrtujejo, privabljajo in izbirajo zaposlene, zagotavljajo in spremljajo njihovo uspešnost, usposablajo in razvijajo zaposlene, razvijajo managerje, upravljajo razvoj karier, skrbijo za materialno in nematerialno nagrajevanje zaposlenih, sodelujejo s sindikati, razvijajo organizacijsko kulturo, upravljajo interno komuniciranje, zagotavljajo zdravstveno varstvo zaposlenih, upravljajo kadrovske informacijske sisteme, izvajajo zaposlitveno administracijo in druge kadrovske aktivnosti.

Ključni procesi kadrovskega sektorja (Kadrovske sektor, Predstavitev kadrovskega sektorja, 2008):

- planiranje, pridobivanje, izbiranje in zaposlovanje kadrov,
- planiranje in skrb za realizacijo planiranega izobraževanja,
- priprava kadrovskih predlogov za upravo,

- operativno vodenje vseh predpisanih evidenc na ravni šifranta OE in evidenčnega kartona delavca,
- izdelava vseh dokumentov z delovno pravnega področja,
- evidenca delovnega časa in vnos podatkov za obračun plač,
- upravljanje z zaščitnimi kategorijami delavcev, invalidski postopki, presežni delavci,
- zdravniški pregledi,
- izdelava poročil in analiz,
- spremljanje študentskega dela.

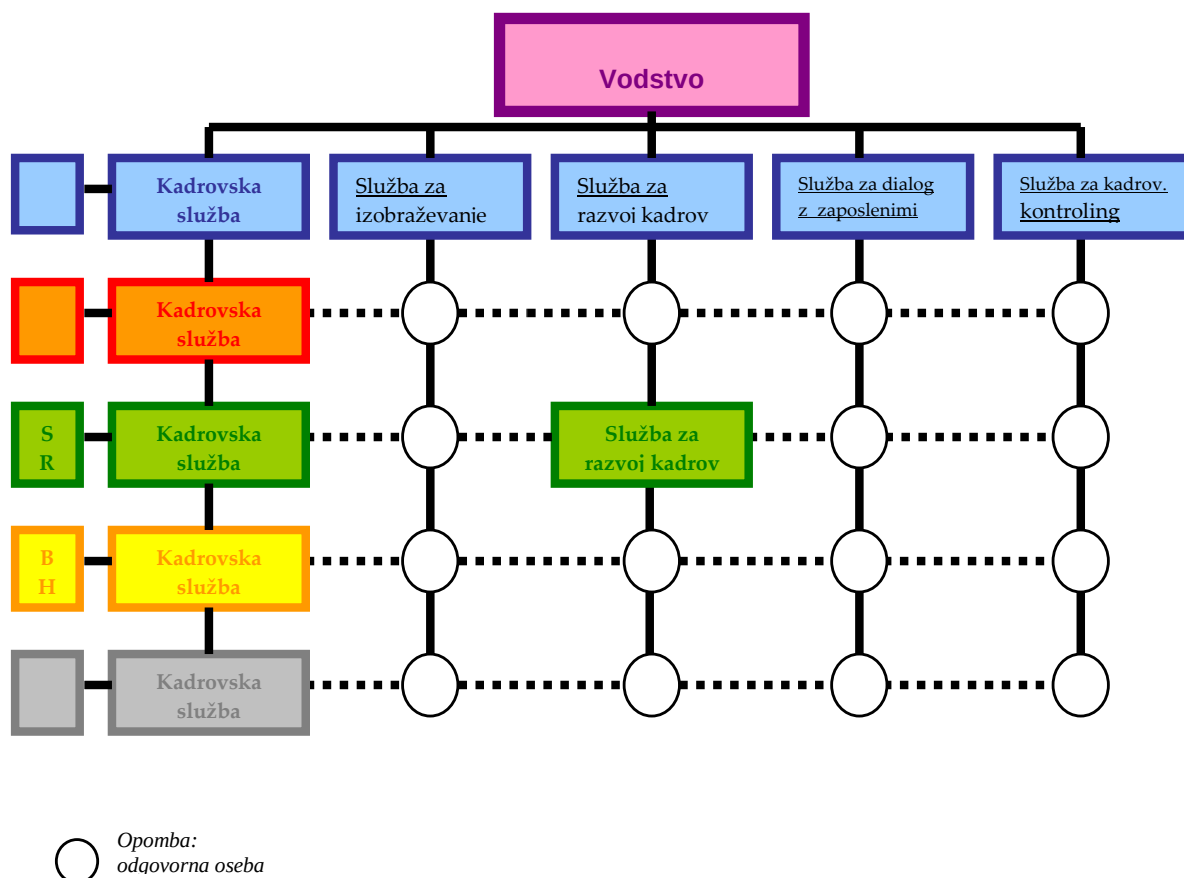
Za učinkovito uresničevanje poslanstva so v kadrovskem sektorju izoblikovali kadrovske strategije. Skupaj z uporabniki storitev kadrovskega sektorja so oblikovali kadrovske prioritete. Tako bodo zagotavljali kadrovske in organizacijske fleksibilnost, varnost in zdravje zaposlenih.

Kadrovske prioritete so (Kadrovski sektor, Predstavitev kadrovskega sektorja, 2008):

- načrtovanje karier ključnih in obetavnih kadrov,
- dialog z zaposlenimi na vseh ravneh,
- prenos znanja in izkušenj,
- notranje in zunanje kadrovanje,
- nagrajevanje in motivacija,
- medkulturni organizacijski razvoj,
- management sprememb - inovacijska dejavnost.

Kadrovski sektor je torej strateški partner uprave, strokovnjak pri izvajanju kadrovskih procesov, zaveznik zaposlenih pri doseganju njihove uspešnosti in spodbujevalec sprememb. V shemi na naslednji strani pa predstavljamo organizacijsko strukturo kadrovskega sektorja v podjetju Mercator, d.d.

Slika 3: Organizacijska struktura kadrovskega sektorja v podjetju Mercator, d.d.



Vir: Kadrovski sektor, Predstavitev kadrovskega sektorja, 2008.

V Mercatorju se pri pridobivanju kadrov poslužujejo tako notranjega kot zunanjega kadrovanja. Najprej bomo opisali postopek notranjega kadrovanja v družbi Mercator.

5.2 NOTRANJE KADROVANJE

Notranje kadrovanje je eden od načinov izbire ustreznega kandidata na razpisano prosto delovno mesto. Za ta način kadrovanja se podjetje odloči, če mu gre predvsem za skrb za ekonomiko in stroške. Notranji kadrovski viri imajo pred zunanjimi nekaj prednosti. Njihovo poznavanje firme in dela je boljše, zato bo čas prilagajanja krajši; delovne zmožnosti kandidatov so že dobro znane, prav tako njihove pomanjkljivosti, zato bo tveganje pri odločitvi manjše. Vendar se pri tem prikradejo tudi slabosti: ocene o kandidatih, ki jih dajejo sodelavci ali nadrejeni, so lahko pristranske, saj kandidate precenjujejo ali podcenjujejo; delodajalcu včasih koristi, da dobi »svežo kri«, nove ideje od drugod, še posebej za vodstvena delovna mesta je mnogokrat koristno, da se poišče »nova metla«. Zaradi čedalje večje kompleksnosti procesov, ki potekajo znotraj in zunaj podjetja so postopki za izbiro najustreznejšega kandidata za zaposlitev v Mercatorju standardizirani.

Leto 2007 je bilo za področje notranjega kadrovanja v Mercatorju prelomno, saj se prej s tem področjem niso sistematično ukvarjali. Standard ureditve notranjega trga dela, ki je začel veljati s 1.4.2007 je sedaj spremenjen, in sicer glede na enoletne izkušnje izvajanja notranjega kadrovanja. V Standardu ureditve notranjega trga dela je natančno opredeljen pomen in proces notranjega kadrovanja, osnovan je na vrednotah Mercatorjeve korporacijske kulture.

POSTOPEK NOTRANJEGA KADROVANJA

Aktivnost procesa notranjega kadrovanja poteka v 8 korakih. Začne se s evidentiranjem kadrovske potrebe na posebnem obrazcu, katero opravi direktor organizacijske enote, po potrebi sodeluje tudi pristojni kadrovik ali odgovorni za proces notranjega kadrovanja. V kadrovskem sektorju se nato preverijo možnosti za izvedbo predloga glede na navedene podatke o potrebi po zaposlitvi in želeni selekciji. Kadrovski sektor opredeli tudi način kadrovanja:

- zunanji,
- notranji z objavo internega razpisa,
- notranji brez objave internega razpisa.

V primeru možne realizacije in izbire zunanjega kadrovanja za pokritje kadrovske potrebe, se izpelje standardni izbor ustreznega zunanjega kandidata. V primeru možne realizacije in izbire notranjega kadrovanja za pokritje kadrovske potrebe, se izpelje postopek za pridobitev ustreznega notranjega kandidata.

Odgovorni za proces notranjega kadrovanja v kadrovskem sektorju na podlagi ustrezno izpolnjenega obrazca Evidentiranje kadrovske potrebe, pripravi vse potrebno za objavo internega razpisa, predlog teksta razpisa, mesta objave, rok za zbiranje prijav, način zbiranja prijav, rok za zaključek končnega izbora. Direktor kadrovskega sektorja nato podpiše pripravljeno dokumentacijo za interni razpis in odobri njegovo objavo. Odgovorni za proces notranjega kadrovanja poskrbi za objavo razpisa ter zbira prijave na razpis.

Na interni razpis se lahko prijavi vsak Mercatorjev zaposleni, ki izpolnjuje pogoje razpisa. Predviden način zbiranja je s pomočjo posebnega obrazca Prijava za premestitev. Ta obrazec lahko zaposleni uporabijo tudi, če izrazijo željo po menjavi področja dela, kadar ni objavljen interni razpis. Prejete prijave zaposlenih, ki so izrazili željo po premestitvi brez objavljenega internega razpisa, se zadrži v evidenci za dobo dveh let s tem, da odgovorni za proces notranjega kadrovanja ali pristojni kadrovik z zaposlenim lahko opravi tudi osebni razgovor o razlogih za željo po menjavi področja dela. Vodi se zabeležka o opravljenem razgovoru in po potrebi opravi analiza. V letu 2007 je bilo polovico prijav na interne razpise, druga polovica pa prijave zaposlenih posredovane po lastni iniciativi.

Ob poteku roka za zbiranje prijav odgovorni za proces notranjega kadrovanja izmed prejetih prijav na interni razpis opravi administrativni izbor, pri tem pa po potrebi sodeluje tudi kadrovik. Administrativni izbor pomeni pregled, ali so se na razpis prijavili kandidati v skladu z objavljenim razpisom.

Na podlagi opravljenega administrativnega izbora se opravi še ožji izbor, ki pomeni pripravo t.i. kroga kandidatov, izmed katerih je smiselno opraviti končni izbor. Ožji izbor prav tako opravi direktor, ki je odgovoren za proces notranjega kadrovanja, pri tem pa po potrebi sodeluje še pristojni kadrovik. Predlog ožjega izbora se uskladi tudi z direktorjem sektorja, ki je izrazil potrebo po zaposlitvi oziroma z delavcem, ki ga je direktor pooblastil za sodelovanje v postopku izbire.

Pristojne direktorje zaposlenih, ki so se uvrstili v ožji krog, kadrovski sektor obvesti, da je zaposleni iz njegovega sektorja oziroma področja uvrščen v ožji krog. Obstoječi pristojni direktor tega zaposlenega ima možnost, da v času do končne izbire kandidata z njim opravi razgovor o razlogih za želeno prerazporeditev. Obstoječi direktor zaposlenega obvesti kadrovski sektor, ali ima potrebo po nadomestitvi izbranega delavca.

Odgovorni za proces notranjega kadrovanja ali kadrovik z direktorjem organizacijske enote, kjer je nastala kadrovska potreba oziroma s pooblaščenim delavcem, uskladi termine in lokacijo razgovorov. Nato odgovorni za proces notranjega kadrovanja ali kadrovik poskrbi za vabljenje kandidatov v ožjem izboru na razgovore.

Direktor organizacijske enote, kjer je nastala kadrovska potreba oziroma od njega pooblaščen delavec nato izvede razgovore s kandidati v ožjem izboru, pri tem po potrebi sodelujejo direktor kadrovskega sektorja, odgovorni za proces notranjega kadrovanja in kadrovik, pa tudi drugi sodelavci, pooblaščen s strani sodelujočih direktorjev.

Direktor organizacijske enote, kjer je nastala kadrovska potreba, sprejme odločitev o končnem izboru po opravljenih razgovorih. Svojo odločitev pismeno sporoči direktorju kadrovskega sektorja. V kadrovskem sektorju se nato pripravi predlog premestitve in se ga posreduje v obravnavo Upravi. Uprava s sklepom potrdi ali zavrne končni izbor oziroma predlagano premestitev. V posebnih, z zakoni opredeljenih primerih ali potrebah po premestitvi lahko odločitev o končnem izboru sprejme tudi direktor kadrovskega sektorja (npr. razporejanje invalidov ...).

Odgovorni za proces notranjega kadrovanja o končnem izboru obvesti:

- izbranega kandidata,
- direktorja sektorja, iz katerega izhaja izbrani zaposleni,
- pristojnega kadrovika,
- neizbrane kandidate.

Izbranega kandidata se obvesti najprej osebno. Kadrovski sektor o končnem izboru pisno obvesti obstoječega direktorja, katerega lahko, po dogovoru s kadrovsko službo, pred tem obvesti že sam delavec. Odgovorni za proces notranjega kadrovanja z direktorjem sektorja, iz katerega izhaja izbrani zaposleni, uskladi datum premestitve ter od njega pridobi informacijo, ali je potrebno za izbranega zaposlenega urediti nadomestitev. Datum premestitve se določi sporazumno ob upoštevanju obstoječih odpovednih rokov.

Nato se za izbranega kandidata in za direktorja sektorja, iz katerega izhaja izbrani zaposleni, pripravi tudi pisno obvestilo o premestitvi, ki ga pripravi odgovorni za proces notranjega kadrovanja. Pisno obvestilo se posreduje v vednost tudi pristojnemu kadroviku oziroma pristojnima kadrovikoma, v kolikor se bo za izbranega kandidata spremenil tudi pristojni kadrovik. Odgovorni za proces notranjega kadrovanja v t.i. ne-izboru obvesti tudi neizbrane kandidate v okviru internega razpisa.

Pristojni kadrovik oziroma oba pristojna kadrovika uredi-ta vso potrebno dokumentacijo za pravno ureditev premestitve (nova pogodba ...) v skladu z določili Zakona o delovnih razmerjih in podjetniško kolektivno pogodbo. Odgovorni za proces notranjega kadrovanja preskrbi vse potrebne informacije za pravno ureditev premestitve. Pristojni kadrovik poskrbi tudi za popravek evidence zaposlenih. V primeru, ko se pristojni kadrovik izbranega zaposlenega zamenja, morata oba kadrovika poskrbeti še za primopredajo dokumentacije zaposlenega.

Odgovorni za proces notranjega kadrovanja arhivira dokumentacijo o celotnem izpeljanem postopku pokritja kadrovske potrebe. Pristojni kadrovik arhivira prijave kandidatov v njihove osebne mape.

5.3 ZUNANJE KADROVANJE

Zunanje kadrovanje je drugi način pridobivanja kadrov za prosto delovno mesto. Ta način ima pred notranjim kadrovanjem naslednje prednosti: zunanji kandidati so potencialni vir novih idej, imajo širše izkušnje, lahko poznajo konkurenco, lahko obvladajo različne nove specialnosti. Slabosti pri zunanjem kadrovanju pa so: možnost napačne izbire je večja zaradi manjše količine zanesljivih informacij, potencialni notranji kandidati se lahko počutijo zavrnjene, novi zaposleni ima lahko počasnejši začetek zaradi prilagajanja na organizacijo, proces izbire je lahko dražji. V nadaljevanju predstavljamo postopek zunanjega kadrovanja po korakih.

5.3.1 Evidentiranje kadrovske potrebe

Tako kot pri notranjem kadrovanju mora direktor organizacijske enote, kjer je nastala kadrovska potreba, le-to evidentirati na posebnem obrazcu Evidentiranje kadrovske potrebe. Na podlagi tega obrazca nato kadrovski sektor preveri možnost izvedbe predloga ter način kadrovanja. V primeru, ko je v okviru obrazca Evidentiranje kadrovske potrebe kadrovski

sektor presodil, da je kadrovsko potrebo možno realizirati in naj bi bil način pridobitve ustreznega kandidata zunanji, kadrovski sektor naprej izpelje postopek pridobivanja kandidatov izven podjetja.

5.3.2 Privabljanje kandidatov

Tako je naslednja faza postopka pridobivanje kandidatov, ki poteka preko formalnih virov ali preko neformalnih virov. Prijava preko formalnih virov poteka preko objave prostega delovnega mesta na Zavodu za zaposlovanje ali preko različnih medijev. Neformalni kadrovski viri za pridobivanje kandidatov za prosto delovno mesto pa so prošnje, priporočila, telefonski klici ali vloge, ki so posredovane po elektronski pošti brez objave prostega delovnega mesta, razpisa ali povpraševanja.

Pri iskanju kandidata za prosto delovno mesto si v Mercatorju pomagajo z oglaševanjem. Pri oglaševanju morajo biti pozorni na to, komu je sporočilo namenjeno, kako ga definirajo, kaj želijo sporočiti in kakšne rezultate so z določenim načinom oglaševanja dosegli. Za objavo na Zavodu za zaposlovanje ali v različnih medijih je potrebno pripraviti primeren zaposlitveni oglas, ki mora biti skladen z zakonodajo, z Mercatorjevo celostno podobo, potrebna je izbira ustreznega medija ter pomembna je privlačnost oglasa za potencialne kandidate za zaposlitev. V Mercatorju pri izbiri medija upoštevajo specifične lastnosti vsakega medija in se nato odločijo, kateri medij uporabiti za določeno kadrovsko potrebo.

Velika pozornost pri pridobivanju kadrov je danes namenjena internetu. Zato tudi v Mercatorju za oglaševanje prostih delovnih mest uporabljajo svojo spletno stran www.mercator.si, spletno stran Moje delo www.mojedelo.com, spletno stran Bolhe www.bolha.com, spletno stran www.zaposlitev.net in še nekatere druge spletne strani. Oglašujejo pa tudi v časopisih, na radiu, na mestnih avtobusih, na zaposlitvenih sejmih Zavoda za zaposlovanje, s plakati na fakultetah ter prodajalnah. V Mercatorju spremljajo odziv na posamezne medije (z vidika stroškov, vrste dela, izplena). S tem spremljanjem lahko s stroškovnega vidika vrednotijo ustreznost posameznega medija pri doseganju želene publike.

Nov predlog privabljanja kandidatov, ki je ugledal luč, 1. aprila 2008, pa je projekt »Prislužite si lepo nagrado s svojim kandidatom. V tem predlogu predstavljajo izvedbo novega načina privabljanja, in sicer s pomočjo Mercatorjevih zaposlenih. Ob primerni vzpodbudi za sodelovanje imajo v Mercatorju 13.000 potencialnih 'kadrovskih agentov'. Mercatorjev zaposleni, ki privabi kandidata k oddaji vloge za zaposlitev in kandidata zaposlijo za nekaj mesecev, je upravičen do denarne nagrade v vrednosti 100 EUR. Koliko mesecev mora biti kandidat zaposlen, pa je narejena lestvica. Namen projekta je pridobiti večje število potencialnih kandidatov za zaposlitev in posledično novih zaposlenih, privabiti predvsem tiste kandidate za zaposlitev, ki niso aktivni iskalci zaposlitve na trgu dela ter uporabiti stroškovno ugodne načine privabljanja in zaposlovanja kandidatov. Postopek izbora in zaposlovanja kandidatov poteka po veljavnih standardih kadrovske selekcije v Mercatorju.

5.3.3 Zbiranje in evidentiranje vlog

Izvedba postopka prijave je v Mercatorju standardizirana, saj ima organizacija določene formalne in moralne obveznosti do prijavljenih in s sistemom spremljanja prijav med drugim prepreči, da se kakšni dokumenti ne izgubijo. Hkrati pa tak sistem omogoča, da organizacija ohrani stike z vsemi prijavljenimi. V skladu s filozofijo o pomenu kadrov za organizacijo ne sme nobenega kandidata ignorirati. Dober sistem spremljanja omogoča ohranjanje sledi za prijavami.

Tega se zavedajo tudi v Mercatorju, zato vsakemu prijavljenemu odgovorijo. Pri evidentiranju vlog, si pomagajo s skupno centralno bazo, ki vključuje tako notranje kot zunanje kandidate. Med vlogami razlikujejo formalne prijave na objavljena delovna mesta in neformalne prošnje za zaposlitev. Poleg življenjepisa in dokazil o izpolnjevanju pogojev, t.i. dokazil o doseženi stopnji izobrazbe, opravljenem dodatnem izobraževanju in usposabljanju, so lahko k prijavi ali neformalni prošnji priložena tudi priporočila profesorjev, profesionalnih organizacij, prejšnjih delodajalcev ali drugih oseb.

5.3.4 Administrativna selekcija

Po evidentiranju prejetih prijav za zaposlitev se najprej izvede administrativna selekcija. Osnovna selekcija se glede na evidentirane kadrovske potrebe opravi centralno. Pri tem se preverja izpolnjevanje formalnih zahtev za zaposlitev na določenem delovnem mestu. Vloge kandidatov, ki te formalne pogoje izpolnjujejo se posredujejo v obravnavo pristojnim kadrovcam.

Ostale vloge kandidatov, ki ne izpolnjujejo formalnih pogojev pa se izloči v tej fazi selekcije in se jim pisno zahvali za prijavo in sporoči odločitev. Zahvalna pisma kandidatom, ki so bili zavrnjeni v katerikoli fazi administrativne selekcije, morajo biti v skladu s 1. odstavkom 28. člena Zakona o delovnih razmerjih poslana v osmih dneh po sklenitvi pogodbe o zaposlitvi s sprejetim kandidatom. Na zahtevo vlagatelja vloge mu je potrebno, v skladu z 2. odstavkom 28. člena Zakona o delovnih razmerjih, vrniti vse dokumente, ki jih je predložil kot dokazila.

5.3.5 Pošiljanje vprašalnikov

Kandidatom, ki so (ne glede na potrebe) potencialno zanimivi za vključitev v nadaljnjo selekcijo, kadrovski delavec pošlje vprašalnik. To je formaliziran obrazec, katerega namen je pridobitev podrobnejših informacij o kandidatih:

- osebnih podatkih, državljanstvu,
- stalnem in začasnem prebivališču,
- zaključeni izobrazbi in predhodnem šolanju z doseženim uspehom in navedbo obdobja šolanja,
- znanju tujih jezikov,

- znanju računalništva,
- delovni dobi in predhodnih zaposlitvah,
- hobijih, konjičkih, športnih aktivnostih,
- pričakovanem bruto osebnem dohodku,
- možnem datumu začetka dela
- zelenem področju in vrsti dela.

Pridobljeni podatki o kandidatih se, v skladu z 9. členom Zakona o varstvu osebnih podatkov, lahko uporabljajo le za namen, za katerega so bili zbrani. V tem primeru torej le za namen izvajanja selekcijskih postopkov.

5.3.6 Psihološka selekcija

Ko pridobijo poslane vprašalnike, izpolnjene s strani kandidata nazaj, se jih ponovno pregleda in naredi ponovna selekcija, in sicer psihološka selekcija. Zakon o delovnih razmerjih v 26. členu dovoljuje preizkus kandidatovih sposobnosti. Preizkus se lahko nanaša le na okoliščine, ki so v neposredni zvezi z delom na delovnem mestu, za katerega se sklepa pogodba o zaposlitvi.

Psihološko testiranje je postopek, s katerim se ugotavlja sposobnosti in osebnostne lastnosti kandidatov z namenom oblikovanja napovedovalne ocene kandidatove strokovne uspešnosti pri delu. Psihološko testiranje se izvaja za kandidate od VI. stopnje izobrazbe naprej.

Psihološko selekcijo izvaja psiholog z uporabo psiholoških testov, ki so zanesljiva, objektivna, hitra in učinkovita metoda merjenja osebnostnih lastnosti in sposobnosti kandidatov pri oblikovanju napovedovalne ocene uspešnosti pri delu. Možne so štiri različne povezanosti med rezultati psihološke selekcije in uspešnostjo pri delu. Najpomembnejša je tista, ki pravi, da bodo posamezniki, ki so se na psihološkem testiranju izkazali kot zelo primerni, primerni ali delno primerni in so izbrani v nadaljnjo selekcijo, tudi uspešni pri delu. Podatek o t.i. psihološki primernosti kandidata je obvezen podatek za izvedbo zaposlitve oziroma premestitve.

5.3.7 Zaposlitveni razgovor

Cilj zaposlitvenega razgovora s kandidatom, ki je vložil prijavo ali ponudbo za zaposlitev v Mercatorju, je razjasnitev različnih navedb podatkov v vlogi, vprašalniku ali dokazilih ter presoja ustreznosti kandidata glede na zahteve prostega delovnega mesta (izkušnje, lastnosti...).

Kandidat v procesu razgovora govori približno 85 % vsega časa, voditelj razgovora ga le usmerja z ustreznimi vprašanji. Za učinkovitejše doseganje cilja zaposlitvenega razgovora si voditelj razgovora pripravi opomnik za vodenje razgovora, s katerim pridobi odgovore na ista vprašanja za vse kandidate (npr. komunikativnost, jasnost izražanja, prilagodljivost).

Vprašanja morajo biti pripravljena v skladu z veljavno delovnopravno zakonodajo. Razgovori potekajo v ustreznem prostoru za oba udeleženca.

Rezultati pogovora s kandidatom so v primerjavi s psihološko selekcijo veliko bolj subjektivni in odvisni od osebe, ki vodi pogovor s kandidatom, od okoliščin, v katerih le ta poteka ter od kandidata samega, zato v Mercatorju vsakega kandidata obravnavajo individualno. Odgovorni kadrovik izbranega kandidata po uspešno opravljenem zaposlitvenem razgovoru napoti na zdravstveni pregled.

5.3.8 Zdravstvena selekcija

Potencialno izbrani kandidat za zaposlitev, mora v skladu z 9. členom Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, pridobiti oceno zdravstvene primernosti za delo, ki ga bo opravljal pri delodajalcu.

Ocena zdravstvene primernosti mora upoštevati zdravstveno oceno tveganja, ki je odvisna od delovnega mesta, na katerem bo bodoči delavec delal. Pooblaščen zdravnik v skladu z zdravstveno oceno tveganja za delovno mesto, ki ga bo delavec zasedel, opravi preventivni zdravstveni pregled in na zadnji strani napotnice izpolni zdravniško spričevalo. Za kandidata pripravijo predlog za izbiro, če se na zdravstvenem pregledu ugotovi, da izpolnjuje posebne zahteve za delovno mesto, za katero kandidira.

5.3.9 Predlog o izboru kandidata

Najprimernejšega kandidata izberejo, ko:

- kandidat izpolnjuje formalne pogoje in ima tiste osebnostne lastnosti, ki so zahtevane na prostem delovnem mestu,
- bodoči nadrejeni ocenjuje kandidata kot primernega,
- je kandidat zainteresiran za prosto delovno mesto in mu področja dela ter drugi pogoji dela v okviru prostega delovnega mesta ustrezajo.

Podatke o kandidatih za zaposlitev, ki so uspešno opravili vse faze selekcijskega postopka, kadrovska enota družbe posreduje vodstvu organizacijske enote, v kateri naj bi se kandidati zaposlili. Za izbranega kandidata kadrovska služba pripravi predlog za zaposlitev. Za kandidate s V. ali nižjo stopnjo izobrazbe je potrebna samoodobritev predloga od člana uprave. Za kandidate s VI. ali višjo stopnjo izobrazbe pa je potrebna obravnava predloga na Upravi. Kandidata se lahko zaposli samo v primeru, da uprava s sklepom potrdi sprejem predloga. V primeru zavrnitve kandidata, v selekcijski proces vstopi drug kandidat.

V okviru kadrovskega sektorja se stalno spremlja število prejetih vlog po različnih kriterijih (po izobrazbi, viru prijave...), učinkovitost posameznih virov prijave, spremljanje obravnave vlog (trajanje, odstotek zaključenih oziroma nezaključenih, odstotek sprejetih oziroma

zavrnenih...), zato da lahko planirajo in uporabijo najučinkovitejše načine pridobivanja in selekcije kadrov.

6 ANALIZA KADROVANJA V MERCATOR, D.D.

V prejšnjih točkah smo prikazali celoten postopek pridobivanja kadrov na primeru družbe Mercator, d.d. Ugotovili smo, da je ta postopek v podjetju standardiziran in poteka po točno določenih korakih in postopkih. V naslednji točki pa prikazujemo analizo notranjega kadrovanja z dejanskimi podatki.

6.1 ANALIZA NOTRANJEGA KADROVANJA

Notranje kadrovanje v podjetju Mercator, d.d. se vseskozi povečuje, saj vse več zaposlenih želi zamenjati obstoječe delovno mesto z novim. To je lahko posledica nezadovoljstva z obstoječim delovnim mestom s strani samih zaposlenih ali pa spremembe v vedenju ljudi na splošno. V tej točki bomo predstavili nekaj dejanskih podatkov o notranjem kadrovanju v letu 2007 v podjetju Mercator, d.d.

Tabela 4: Število prejetih prijav za premestitev v kadrovski izpostavi na Dunajski v letu 2007 po rezultatu obravnave

	Odstotek
Prejete prijave, rešene pozitivno	15,2
Prejete prijave, rešene negativno	84,8
Vse prejete prijave	100,0

Vir: Poročilo o notranjem kadrovanju, 2008.

Glede na zgoraj podane podatke so plan notranjega kadrovanja presegli, saj je več kot 10 % zaposlenih zamenjalo delovno mesto. Vendar pa kot je razvidno, velike večine prijav za premestitev ne morejo uresničiti, saj je povpraševanje delavcev po premestitvah veliko večje kot pa ima podjetje potreb.

Tabela 5: Število prejetih prijav za premestitev v kadrovski izpostavi na Dunajski v letu 2007 po vrsti prijave

	Odstotek
Prejete prijave na interne razpise	49
Prejete prijave, podane samoiniciativno	51
Vse prejete prijave	100,0

Vir: Poročilo o notranjem kadrovanju, 2008.

Od prejetih prijav za premestitev so jih polovico prejeli na objavljene interne razpise, drugo polovico so zaposleni posredovali po lastni iniciativi.

Tabela 6: Število prejetih prijav za premestitev v kadrovske izpostave na Dunajski v letu 2007 po stopnji izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Odstotek
I.	2
II.	0
III.	0
IV.	24
V.	52
VI.	9
VII.	9
VIII.	2
IX.	0
Ni podatka	0
Vse prejete prijave	100,0

Vir: Poročilo o notranjem kadrovanju, 2008.

Daleč največ prijav za premestitev je prijav delavk prodajalk iz maloprodaje z dokončano V. stopnjo izobrazbe, ki želijo premestitev na delo v režiji. Teh prijav je precej več kot je odprtih tovrstnih kadrovskih potreb, zato mnogim med njimi ni možno ugoditi.

6.2 ANALIZA ZUNANJEGA KADROVANJA

V vsakem podjetju je potrebno delati analize o dejanskem kadrovanju, da lahko preverijo, če se dejansko stanje sklada s planom, ki so si ga zadali. Tudi v podjetju Mercator, d.d. stalno primerjajo dejanske podatke s planom, da potem predlagajo spremembe in izboljšave.

V tabeli 7 na naslednji strani predstavljamo dejanske podatke o zunanjem kadrovanju v letu 2007 v podjetju Mercator, d.d.

Tabela 7: Število prejetih vlog za zaposlitev v obdobju od januarja do decembra 2007

	PREJETE VLOGE	ZAKLJUČENE VLOGE					
		ZAPOSLENI, KI SO PRIČELI*		SPREJETI		NESPREJETI	
		ŠTEVILO	%	ŠTEVILO	%	ŠTEVILO	%
JANUAR	612	45	7,4	64	10,5	548	89,5
FEBRUAR	645	50	7,8	51	7,9	594	92,1
MAREC	311	63	20,3	34	10,9	277	89,1
APRIL	188	46	24,5	21	11,2	167	88,8
MAJ	323	46	14,2	59	18,3	264	81,7
JUNIJ	337	77	22,8	38	11,3	299	88,7
JULIJ	414	90	21,7	59	14,3	355	85,7
AVGUST	814	72	8,8	63	7,7	751	92,3
SEPTEMBER	764	99	13,0	74	9,7	690	90,3
OKTOBER	940	105	11,2	108	11,5	832	88,5
NOVEMBER	598	124	20,7	76	12,7	522	87,3
DECEMBER	594	105	17,7	58	9,8	536	90,2
SKUPAJ	6540	922*	14,1	705	10,8	5835	89,2

* Podatek »Zaposleni, ki so pričeli« se razlikuje od podatka »Sprejeti«, ker so vključeni tudi zaposleni od različnih pripojitev, premestitve...

Vir: Poročilo o zunanjem kadrovanju, 2008.

Tabela 8: Število razpisov po mesecih v obdobju od januarja do decembra 2007

Mesec	Število	Odstotek
Januar	3	1,7
Februar	0	0,0
Marec	3	1,7
April	8	4,6
Maj	13	7,5
Junij	7	4,0
Julij	33	19,0
Avgust	5	2,9
September	21	12,1
Oktober	37	31,3
November	27	15,5
December	17	9,8
Skupaj	174	100,0

*Število razpisov za leto 2007 prikazujemo za obdobje od aprila dalje. Prej se podatek o tem ni spremljal.

Vir: Poročilo o zunanjem kadrovanju, 2008.

V letu 2007 je bilo v Poslovnem sistemu Mercator, d.d., od prejetih 6540 vlog največ vlog podanih v mesecu oktobru, in sicer 940. V tem mesecu je bilo razpisanih največ prostih delovnih mest. Največ kandidatov so zaposlili v mesecu maju, in sicer 18,3 % od tistih, ki so podali prijavo.

Tabela 9: Število prejetih vlog za leto 2007 po izobrazbi

Stopnja izobrazbe	Število vlog	Odstotek
Ni podatka	440	6,7
I.	59	0,90
II.	193	2,95
III.	82	1,25
IV.	2.052	31,38
V.	2.124	32,48
VI.	239	3,65
VII.	1.243	19
VIII.	105	1,6
IX.	3	0,05
Skupaj	6.540	100,0

Vir: Poročilo o zunanjem kadrovanju, 2008.

Daleč največ vlog za zaposlitev prejmejo od kandidatov s IV. in V. stopnjo izobrazbe. Kljub temu pa imajo pomanjkanje kadra s IV. ali V. stopnjo izobrazbe. Stalno pomanjkanje prodajnega kadra nastaja predvsem na območju Ljubljane, na širšem primorskem območju ob meji z Italijo in na območju Idrije. Pomanjkanje je tudi pri kadrih s VII. stopnjo tehnične izobrazbe (strojni, elektro, gradbeni kadri) in kadrih za informacijske tehnologije. Število objav prostih delovnih mest za te poklice prikazuje spodnja tabela.

Tabela 10: Popis najpogostejše objavljenih prostih delovnih mest (glede na vrsto izobrazbe) v tiskanih medijih za obdobje od 1. 4. 2007 do 31. 12. 2007

Vrsta kadra (prostega delovnega mesta)	Skupni strošek oglasov v EUR	Število oglasov
IV. prodajalec	21.674,15	25
Tehnični kader od V. do VII. stopnje izobrazbe.	6.897,09	6
IT kader VII. stopnje izobrazbe	1.666,19	3

Vir: Poročilo o zunanjem kadrovanju, 2008.

Pregled kadrovskih potreb v okviru področja maloprodaje, veleprodaje in logistike (v spodnji tabeli), popisanih v januarju 2008, pa prikazuje, da je tako na podlagi planiranega števila zaposlenih kot na podlagi dejansko odprtih kadrovskih potreb potrebno zaposliti od 7 do 8 delavcev za posamezno maloprodajno območje oziroma maloprodajni program.

Tabela 11: Število prejetih vlog za leto 2007 po viru prijave

Vir prijave	Število	Odstotek
0-Ni podatka	80	2,16
1-Samoiniciativno	1.366	36,82
2-Časopisi, revije	386	10,40
3-Mercatorjev splet	482	12,99
4-Druge spletne strani	177	4,77
5-Zavod za zaposlovanje	1.162	31,32
6-Plakat	45	1,21
8-Vabilo evidenca	12	0,32
9-Sejmi, stojnice	0	0,00
Skupaj	3710*	100

*Število prijav za leto 2007 prikazujemo za obdobje od avgusta dalje, prej se podatek o tem ni spremljal.

Vir: Poročilo o zunanjem kadrovanju, 2008.

Zgornja tabela prikazuje pripadnost vlog po viru prijave. Podatek je približen, saj za vse kandidate ni podatka o tem, kje so dobili informacijo o prostem delovnem mestu, ti podatki so zabeleženi pod rubriko ni podatka. Razlago teh podatkov moramo zaradi tega obravnavati z zadržkom. Podatki kažejo, da poleg lastne iniciative največ vlog pridobijo preko Zavoda za zaposlovanje in Mercatorjevih spletnih strani. Večje število vlog dobijo tudi preko drugih spletnih strani.

Čeprav je število vlog, ki jih prejmejo preko Zavoda za zaposlovanje, relativno visoko, so to manj kakovostni kandidati, ki jih Zavod napoti v obravnavo. V Sloveniji je brezposelnost tako nizka, in sicer znaša 5,1 %, da že lahko govorimo o naravni brezposelnosti.

Tabela 12: Pregled planiranega in dejanskega stanja zaposlenih v okviru področja maloprodaje, veleprodaje in logistike (podatki so presek stanja na dan 1. 2. 2008, zbrani s pomočjo kadrovc)

		Skupno število zaposlenih	Povprečno število na posamezen MO oziroma MP
1	Plan februar 2008	11622	553
2	Zaposleni na dan 1. 2. 2008	11468	546
3	Razlika med planom in dejanskim stanjem (2-1)	-154	-7
4	Odprte dejanske kadrovske potrebe na dan 1.2.2008 (podatki, zbrani od kadrovc)	-174	-8

Vir: Poročilo o zunanjem kadrovanju, 2008.

Čeprav je absolutno število prijav za zaposlitev v Mercatorju veliko, slika v praksi kaže, da potreba po zaposlitvi v maloprodaji v deficitarnih regijah ne pokrijejo. Razlogi za to so:

- skoraj 17 % kandidatov odstopi med selekcijskim postopkom: se ne udeleži razgovora, ne pride na zdravniški pregled ali ne želi podpisati pogodbe,
- kandidati z Zavoda za zaposlovanje navadno realno ne želijo zaposlitve,
- kakovost kandidatov v letu 2007 in 2008 je slabša v primerjavi s preteklimi leti.

7 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE UČINKOVITOSTI KADROVANJA V MERCATORJU

Ker Y generacija predstavlja vse večji del delovne sile, mora podjetje oblikovati strategijo, ki bo privabila to generacijo.

Generacija Y (1981-1997/2000) ima drugačna pričakovanja pri iskanju dela (Housden, 2007):

- možnosti izobraževanja,
- stil vodenja,
- fleksibilno delo,
- aktivnosti za zaposlene,
- nefinančne nagrade,
- plača.

V nadaljevanju navajamo predlog komunikacijskih orodij, s katerimi bi skušali izboljšati učinkovitost pridobivanja kadrov v Mercatorju.

❖ Mercatorjev zaposlitveni portal

Mercatorjev zaposlitveni portal naj bo osrednje orodje v komuniciranju Mercatorja kot delodajalca. Kadrovskega sektorja ga v sodelovanju z zunanjo marketinško agencijo že pripravlja. Zaposlitveni portal bo med drugim vseboval tudi uporabniške strani za obstoječe zaposlene. S tem bodo širšemu krogu zaposlenih omogočili dostop do pomembnih kadrovskih informacij. Osnovni namen portala je trženje kadrovske dejavnosti. Postavitev kadrovskega spletnega portala bo pomenila inovativen pristop v slovenskem okolju in okolju JV Evrope. Vizija je biti boljši, predvsem pa drugačni od drugih, njim konkurenčnih delodajalcev.

Preko zaposlitvenega portala bodo komunicirali vse pomembnejše informacije BZ delodajalca: ugodnosti za zaposlene, konkurenčne prednosti Mercatorja kot delodajalca, karijerne zgodbe, prosta delovna mesta, aktualne kadrovske projekte ipd.

❖ Razvijanje blagovne znamke delodajalca

Raziskave, opravljene na slovenskem trgu, Mercatorja ne umeščajo med zelo zaželene delodajalce. V raziskavi ugleda delodajalcev, ki jo je pripravilo podjetje Moje delo, se je uvrstilo na 67.mesto. V Dnevnikovi raziskavi Zlata nit je Mercator uvrščen med prvih 100 delodajalcev, a ne med prvih 20. Ti podatki nakazujejo, da je Mercator zrel za pripravo učinkovite strategije vzpostavljanja nove blagovne znamke-tokrat BZ (blagovne znamke) dobrega delodajalca.

BZ delodajalca je videz podjetja v očeh trenutno in potencialno zaposlenih. Tako kot lahko BZ izdelka poveča zaupanje, vrednost in možnost nakupa s strani kupcev, lahko močna BZ delodajalca spodbuja ponos in delovno zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako lahko spodbuja interes potencialnih zaposlenih. Z ustrezno komunikacijo lahko BZ delodajalca preoblikuje podjetje v organizacijo, kjer želijo delati najboljši in najpametnejši (angl. »Employer of choice«).

Prednosti BZ delodajalca so (Housden, 2007):

- povečana produktivnost in dobičkonosnost,
- minimalna izguba talentov in usposobljenega kadra,
- manjši stroški novačenja-večja učinkovitost v sklopu procesa pridobivanja kadrov,
- dolgoročno zmanjšanje stroškov kadrovskega marketinga,
- večje število kakovostnih prijav na razpisana delovna mesta,
- bolj učinkoviti in zadovoljni zaposleni,
- delovanje zaposlenih v skladu s cilji podjetja,
- predstavljanje podjetja kot primerne okolja s strani zaposlenih,
- povečan ugled v poslovnem okolju,
- večja konkurenčnost podjetja,
- večja zmožnost pridobivanja talentov in usposobljenega kadra na težavnem trgu.

Zaposleni so ambasadorji BZ delodajalca. So glavni nosilec informacij o podjetju, v Skupini Mercator jih je več kot 20.000.

Predlogi, ki jih je predlagala projektna skupina na Mednarodni poslovni akademiji Mercator so:

- razširitev seminarskega pripravniskega kroženja na vse nove sodelavce s VII. stopnjo izobrazbe,
- 1 dan brez sestankov,
- fleksibilni delovni čas,
- načrt prenosa kadrovske standardov na vse Mercatorjeve trge,
- Mercatorjeva šola managementa,
- popust pri nakupih s Pika kartico za zaposlene,

- prenova pripraviškega kroženja,
- e-naslovi za zaposlene v operativi,
- interne razprodaje.

Kaj je v Mercatorju drugačnega ali 10 razlogov, zakaj se zaposliti v Mercatorju:

1. RAST: rastoče podjetje. Zgodba o trgovini je dinamična in raznolika. Smo največji delodajalec na trgu JV Evrope. Smo podjetje s tradicijo, vendar ne počivamo na lovorikah, temveč našo vizijo usmerjamo v prihodnost. Vsako leto rastemo po številu zaposlenih, vrednosti investicij, vlaganju v izobraževanje zaposlenih, po tržnem deležu v JV Evropi idr.
2. ZNANJE: dostop do široke baze znanja. Mercator v enem podjetju združuje bogato tradicijo in ambiciozne načrte. V letih uspešnega delovanja se je pri nas ustvarilo veliko specifičnega znanja, ki ga dosledno prenašamo na naše sodelavce, npr. upravljanje s prevzemi, razvijanje novih storitev, ravnanje z investicijskimi projekti, optimiziranje procesov v trgovini idr. Mladi in ambiciozni kadri imajo močno željo po učenju, zato je dostop do Mercatorjeve baze znanja močna razlikovalna prednost v primerjavi z drugimi delodajalci.
3. NAPREDOVANJE: možnosti razvijanja kariere so raznolike. Cenimo dobro in učinkovito delo. Ker raste naše podjetje, rastejo tudi možnosti za dokazovanje in napredovanje. Naši sodelavci lahko prehajajo med posameznimi področji dela, se preizkusijo na različnih trgih ali napredujejo pri razvoju svojih vodstvenih kompetenc.
4. RAZVOJ: posebne oblike prenosa znanja. Naš sistem izobraževanja vključuje notranje in zunanje usposabljanje. Z zunanjim usposabljanjem smo vselej v stiku z najnovejšimi trendi, skrbimo za pretok svežih idej. Pri notranjem usposabljanju sodelujejo strokovnjaki in vodstveni ter vodilni zaposleni, ki svoje izkušnje prenašajo na širši krog zaposlenih v Mercatorju. Izobraževanje je skrbno načrtovano, rezultat tega so raznolike posebne oblike: Mednarodna poslovna akademija Mercator, Poslovodska šola, Trenerska mreža.
5. USTVARJALNOST: prizadevamo si stopati v korak s časom. Zavedamo se, da v sodobnem času dnevne spremembe zahtevajo vrsto prilagoditev. V Mercatorju smo odprti za uvajanje sprememb, nenehen razvoj in inovacijsko dejavnost.
6. NAGRADA: dodaten prispevek nagradimo. Opazimo dodaten trud naših sodelavcev, nagradimo ga s primerno pohvalo, priznanjem in nagrado. V ta namen smo organizirali poseben fond za letne nagrade, projektne nagrade in nagrade Mercator. Namenjamo ga posebnim dosežkom naši zaposlenih. Ob tem imamo številne priložnostne slovesnosti, kjer javno pohvalimo najboljše.
7. MEDKULTURNOST: mednarodno poslovno okolje je naš vsakdanjik. Delujemo v medkulturnem okolju, kjer so stiki s posamezniki iz različnih kultur pogosta izkušnja. Naši strokovnjaki in vodstveni sodelavci projekte načrtujejo za vse Mercatorjeve trge.
8. SKUPNOST: ni nam vseeno za širše družbeno okolje. Težimo k spoštovanju družbenih vrednot in k oblikovanju prijaznih in urejenih okolij ne le za zaposlene, temveč tudi za kupce. Razvijamo in krepimo dejavnosti lokalnega in nacionalnega pomena na različnih področjih družbenega življenja. Pomagamo tistim, ki so pomoči najbolj potrebni in prispevamo tam, kjer je to najbolj koristno za vse. Podpiramo humanitarne, kulturne, zdravstvene,

izobraževalne in športne projekte ter ustanove, ki pomembno prispevajo k razvoju določenega področja.

9. POVEZANOST: težimo k vzpostavljanju spoštljivih medosebnih odnosov. Prizadevamo si za vodenje dialoga z zaposlenimi na vseh ravneh, skušamo zagotavljati prijetno delovno okolje za svoje zaposlene. Razumemo različnost, spoštljivi smo do sebi podobnih kot tudi drugačnih posameznikov.

10. SKRB: skrb za varnost in zdravje zaposlenih sta naše vodilo. Nudimo primerno in redno plačilo. Skrbimo za plačevanje dodatnega kolektivnega pokojninskega zavarovanja. Ustanovili smo Planinsko društvo Mercator, organiziramo cepljenje proti gripi, idr.

Ciljne skupine pri komuniciranju podjetja kot delodajalca so:

- pasivni iskalci zaposlitve: to so zaposleni v drugih podjetjih, ki bi sicer zamenjali zaposlitev, če bi dobili dobro ponudbo, sami pa nove zaposlitve aktivno ne iščejo;
- deficitarni poklici,
- aktivni iskalci zaposlitve: brezposelni, začetniki, praktikanti,
- zaposleni v Mercatorju,
- dijaki,
- študenti,
- poslovni partnerji,
- strokovna javnost,
- novinarji.

❖ Oglaševanje

Oglaševanje prostih delovnih mest nadomešča korporativno oglaševanje podjetja kot delodajalca. Oglaševanje mora biti optimalno, saj z intenzivnim oglaševanjem delovnih mest lahko negativno vplivamo na ugled podjetja. Porabniki na slovenskem trgu intenzivno in pogosto oglaševanje delovnih mest zaznavajo, kot da:

- ima podjetje visoko stopnjo fluktuacije,
- ne more pridobiti ustreznih sodelavcev,
- ima težke delovne pogoje,
- so v podjetju neugodni medosebni odnosi.

V letu 2008 so v Mercatorju do konca maja za oglaševanje delovnih mest namenili preko 25.000 EUR. V to vsoto niso všteti oglasi, ki jih objavljajo preko lastnih medijev. To so: prosta delovna mesta na Mercatorjevem spletnem mestu, oglasi v reviji Mesec, plakati v trgovinah.

Predlagamo, da se po vzpostavitvi zaposlitvenega portala oglaševanje omeji na en oglas mesečno za delovna mesta v operativi in na en oglas na dva meseca za delovna mesta v režiji.

Oglasi naj bodo korporativni in naj oglašujejo Mercator kot delodajalca. Oglasi naj predstavljajo zaposlitveni portal kot glavno informacijsko središče o prostih delovnih mestih.

Vedno večji pomen interneta tudi za kandidate za delovna mesta v maloprodaji kaže na to, da so različni zaposlitveni portali (Mojedelo.com, Zaposlitev.net, Bolha.com, Mojaslužba.com) in Mercatorjeva spletna stran zelo pomembni in učinkoviti pri oglaševanju delovnih mest. Kandidati na Mercatorjevi spletni strani iščejo dodatne informacije o razpisanih delovnih mestih, čedalje pogosteje pa je to prvi medij, kjer odkrijejo objavo prostega delovnega mesta. Oglaševanje na zaposlitvenih portalih je stroškovno ugodnejše, hkrati pa je bolj učinkovito glede pridobivanja kandidatov kot tiskani mediji.

Cenovno ugoden in učinkovit način oglaševanja so tudi zaposlitveni plakati v trgovskih centrih in objava v reviji Mesec. Projekt Zaposleni zaposluje se je izkazal za uspešnega, saj so pridobili kar precej kvalitetnih priporočil Mercatorjevih sodelavcev. Da bi povečali število vlog, ki jih kandidati oddajo samoiniciativno, pa je potrebno graditi na ugledu podjetja ter informacij, ki jih potencialni kandidati pridobijo od obstoječih zaposlenih, poročanja medijev, korporativnih oglasov, zaposlitvenih objav ...

Ob veliki količini oglaševanja lahko pride do zasičenosti in prevelike razdrobljenosti sporočil, zato se je potrebno čim bolj osredotočiti na učinkovite medije.

❖ **Odnosi z javnostmi**

Orodje odnosov z javnostmi postaja vedno bolj pomembno orodje pri razvoju BZ. Včasih je veljalo, da se uporablja kot dopolnitev oglaševanja. V današnjem času je mnogo uspešnih BZ uvedeno na trg s pomočjo orodja odnosov z javnostmi, slednjega se kasneje nadgradi z oglaševanjem. Področje orodja odnosov z javnostmi pokrivajo kadrovske dnevi, ki jih je kadrovske sektor prvič organiziral v letu 2007. V nadaljevanju obravnavamo dodatno vključitev tehnik odnosov z javnostmi.

Predlagamo, da v sodelovanju s službo za odnose z javnostmi kadrovske sektor vsaka dva meseca pripravi besedilo in ga pošlje ustreznim medijem. Vsebina naj zajema področje zaposlovanja in kadrovske funkcije nasploh. Predstavljajo lahko zanimive dosežke posameznikov ali delo tima. Prispevek objavijo tudi na zaposlitvenem portalu in v Časomeru. Tovrstne prispevke bi pripravljali za slovenski trg in za tuje trge.

Prav tako predlagamo, da kadrovske sektor v sodelovanju s službo za odnose z javnostmi dvakrat letno organizira novinarsko konferenco, na kateri predstavi aktualne kadrovske projekte in načrte za prihodnje obdobje. Novinarsko konferenco bi enkrat letno organizirali tudi na tujih trgih.

V kategorijo odnosov z javnostmi smo uvrstili tudi odnose z državnimi institucijami in komuniciranje z mnenjskimi vodji. Del komuniciranja z omenjenima ciljnim skupinama

pokrijejo kadrovske dnevi. Komuniciranje z državnimi inštitucijami in mnenjskimi voditelji bi želeli nadgraditi, zato predlagamo:

- redne sestanke kadrovskega sektorja s predstavniki najpomembnejših inštitucij, ki vplivajo na trg dela: glavni inšpektor za delo, Zavod za zaposlovanje, Zavod za invalidsko in pokojninsko zavarovanje, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. Sestanki bi bili dvakrat letno. Teme bi bile vnaprej znane,
- vabila kadrovskim mnenjskim voditeljem na otvoritve razstav v avli poslovne stavbe na Dunajski 107.

❖ **Proaktiven pristop kadrovnikov**

Učinkovit način kadrovanja, ki ga uporabljajo kadrovske agencije, je osebni pristop kadrovnikov, ki vodijo projekte iskanja strokovnjakov in vodstvenih sodelavcev. Hkrati je to način socialnega širjenja ugleda BZ delodajalca. Predlagamo, da se sodelavci v kadrovskem sektorju začnejo udeleževati posebnih konferenc, na katerih se zbirajo slovenski strokovnjaki s posameznih področij: marketinga, računovodstva, informacijskih tehnologij itd. Na konferencah lahko kadrovnik sklepa poznanstva s potencialnimi kandidati za zaposlitev.

Drug način proaktivnega pristopa kadrovnikov je iskanje kandidatov za zaposlitev preko socialnih omrežij (LinkedIn, MySpace idr.), različnih baz podatkov (Zoisovi štipendisti, Prešernovi nagradenci, nagradenci fakultet, finalisti Študentske poslovne konference idr), priporočil profesorjev, raziskovanje podjetij in njihovih strokovnjakov.

❖ **Mercatorjevi štipendisti**

Kot pri sponzoriranju je tudi pri štipendiranju potreben sistematičen premislek zasnove štipendiranja. Štipendija mora biti namenjena najboljšim študentom, ki bi se želeli po zaključku študija zaposliti v Mercatorju.

❖ **Vpeljava psihološke pogodbe**

V zadnjem času se v okviru pridobivanja in selekcije kandidatov, vse bolj omenja pojem psihološka pogodba. Psihološka pogodba je neke vrste razmerje med zaposlenim in podjetjem, ki ni nikjer zapisano. Vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal podjetju (na primer trud, zmožnosti, lojalnost, sposobnosti, čas) in kaj bo pričakoval v zameno za svoj vložek (na primer plačo, varnost zaposlitve, ugodnosti pri delu, strokovni razvoj, status, možnosti napredovanja). Pričakovanja zaposlenih so odvisna od njihovih vrednot, potreb, interesov, želja in možnosti, zato lahko isti zaposlitveni odnos za različne zaposlene predstavlja različno psihološko pogodbo. Če zaposleni menijo, da je psihološka pogodba prekršena, bo sledil padec motiviranosti, nezadovoljstvo, povečala se bo odsotnost z dela in podobno (Zupan, 2001, str. 60).

Dejstvo je, da nobeno podjetje ni tako bogato, da bi izpolnilo vsa pričakovanja zaposlenih, četudi bi jih, bi se ta pričakovanja ponovno povečala. Zato je za podjetje smiselno, da skušajo znižati pričakovanja zaposlenih oziroma pri zaposlenih oblikovati realna pričakovanja, ki predstavljajo osnovo za njihovo dožemanje njihovega zaposlitvenega odnosa (Zupan, 2001, str. 62). To lahko podjetja dosežejo z obsežnim komuniciranjem in usposabljanjem. Pričakovanja zaposlenih postajajo bolj realna s poznavanjem poslovnih ciljev, rezultatov poslovanja in konkurenčnega položaja podjetja. S tem je tudi manjša verjetnost, da bodo zaposleni občutili določene ukrepe delodajalca kot kršitev psihološke pogodbe (Zupan, 1999).

Psihološka pogodba naj bi bila znana že v okviru selekcijskega postopka. V največji meri skušamo ugotoviti kandidatova pričakovanja v zvezi z morebitno zaposlitvijo. S kandidatom je potrebno opredeliti, katera od njegovih pričakovanj so v okviru podjetja realna in katera ne, zato da podjetje ne daje nerealnih obljub, katerih v času trajanja dela zaposlenega ne more izpolniti. V podjetju je potrebno stalno preverjanje vrednot in pričakovanj zaposlenih. V nadaljevanju predstavljamo pričakovanja Mercatorja na strani delodajalca in pričakovanja zaposlenega.

Pričakovanja Mercatorja:

- predanost ciljem,
- sodelovanje v timskem delu,
- spoštljiv odnos do sodelavcev,
- strpnost do drugačnosti,
- pravočasno opravljeno delo,
- profesionalen odnos do dela,
- pozitiven odnos do sprememb,
- prilagodljivost,
- vztrajnost,
- požrtvovalnost,
- odprtost za nove zamisli,
- sposobnost delovati na mednarodnih trgih,
- prijazen odnos do strank.

Pričakovanja zaposlenega:

- možnosti za izobraževanje,
- možnosti za napredovanje,
- pravičen nadrejeni,
- ugled podjetja,
- varnost zaposlitve,
- zanimivo delo,
- primerno plačilo,

- poklicni in osebni razvoj,
- delo s priznanimi managerji in strokovnjaki,
- delo v mednarodnem podjetju,
- preglednost v obravnavanju zaposlenih,
- etični standardi poslovanja,
- možnost koriščenja prostih dni.

V Mercatorju že sedaj preverjajo vrednote in pričakovanja zaposlenih z različnimi anketami ter tudi razloge za odhode zaposlenih iz Mercatorja. Ta proces ugotavljanja bi moral biti bolj sistematičen, da se te razloge potem preuči in se morebitne slabosti odpravi, da bodo dobri in sposobni zaposleni čim manj odhajali iz podjetja.

SKLEP

O besedi zaposlovanje se verjetno še nikoli ni toliko razpravljalo kakor v zadnjih letih. Zaposlovanje kadrov je proces, ki nenehno poteka v vsakdanjem poslovnem življenju. Proces zato, ker zaposlovanje oziroma zaposlitev ni le eno, posamezno in časovno ozko omejeno dejanje, ampak je sestavljeno iz niza aktivnosti, ki so običajno logično povezane in delno tudi normativno določene. Nenehno poteka zato, ker so običajno odločitve o zaposlovanju v vzročno-posledični zvezi s poslovnimi odločitvami, vezanimi na dinamiko trga.

Delodajalci iščejo najboljše kadre, s katerimi bi lahko uresničevali svoje poslovne cilje. Delojemalci pa se vedno bolj zavedajo zakonitosti, ki vladajo na trgu dela. Na najbolj prepričljiv in nazoren način v vsakdanji praksi opazujejo dogajanja pri iskanju in ohranjanju zaposlitve, ki se, denimo, ob veliki ponudbi in majhnem povpraševanju po kadrih, kaže v vse večji zahtevnosti in izbirčnosti delodajalcev. Toda ljudje hkrati ne spregledajo podjetij, ki se hitro razvijajo in cvetijo, ne morejo mimo oseb, ki jim ne primanjkuje dela, ampak časa, ki delajo za denar tisto, kar bi z zadovoljstvom počeli zastonj.

Proces zaposlovanja je sestavljen iz več faz. V diplomski nalogi smo podrobno predstavili samo fazo pridobivanja kadrov, katera je ključnega pomena za vse nadaljnje faze, saj si s to fazo podjetja ustvarijo bazo kandidatov, med katerimi potem lahko izbirajo bodočega novozaposlenega. Če je tej fazi posvečeno dovolj dela in časa, lahko podjetje pridobi kvalitetne in sposobne kandidate za zaposlitev. Vse več podjetij se vedno bolj zaveda pomena vlaganja v začetne faze pri zaposlovanju kadrov, saj je to odločilnega pomena.

V diplomskem delu smo tako teoretično kot praktično na primeru podjetja Mercator, d.d., predstavili proces pridobivanja kadrov. Vlaganje sredstev v to fazo morajo podjetja razumeti kot dolgoročno investicijo in ne kot strošek. Le tako lahko podjetje pridobi uspešne in sposobne zaposlene, ki so hkrati zadovoljni s svojim delom. Podjetje Mercator, d.d., se vse bolj zaveda tega dejstva, da je v današnjih časih vse večja borba na trgu dela, zato vlaga v

nove načine pridobivanja kadrov. Podjetje Mercator, d.d., se poslužuje različnih načinov privabljanja kandidatov za zaposlitev. Oglašujejo na različnih zaposlitvenih portalih (mojedelo.com, zaposlitev.net, mojaslužba.com, bolha.com), na fakultetah, v časopisih, na radiu, na svoji spletni strani, s plakati v svojih prodajalnah in mestnih avtobusih, na zaposlitvenih sejmih ter s pomočjo svojih zaposlenih, in sicer projekt »Zaposleni zaposlujejo«.

Kljub vsem tem različnim načinom oglaševanja pridobivanja kandidatov pa se podjetje Mercator, d.d., v dveh raziskavah ugleda delodajalcev ni uvrstilo med najboljša podjetja. Iz tega sklepamo, da mora podjetje še izboljšati svojo taktiko pridobivanja kadrov. Največjo težo mora podjetje posvetiti iskanju kandidatov tistih poklicev oziroma izobrazbe, ki so v podjetju stalno v primanjkljaju, in sicer kandidati z najmanj IV. stopnjo izobrazbe za delo v prodajalnah in strokovnjaki z informacijskega področja. Predlogi, ki smo jih predlagali v diplomskem delu za večjo uspešnost podjetja Mercator, d.d., naj bi bili učinkoviti pri iskanju novih kandidatov pa tudi pripomogli k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, saj so ti ambasadorji podjetja. Na trgu dela bo podjetje Mercator, d.d., uspešno le, če bo uspelo pritegniti ustrezne kandidate in obdržati najbolj uspešne zaposlene. Podobno, kot se je pred desetletji začela bitka za kupce, se začne bitka za kandidate. Kdo bo pri tem uspešen? Tisti, ki bo poznal svoje ciljne kandidate, oblikoval njim prilagojeno zaposlitveno ponudbo, jim jo na učinkovit način posredoval in jih tako prepričal za delo v svojem podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1991): *A Handbook of Personnel Management*. London: Kogan page.
2. Bartol, K.M. & Martin D.C. (1995). *Management*. New York: McGraw-Hill.
3. Belčič, F. (1999). *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
4. Bernardin, H., J. (1993). *Human resource Management*. New York: McGraw-Hill.
5. Butina, V. (2005, 8. januar). Zakaj »Ravnanje s kadrovskimi viri?« [Advise.com]. Najdeno 20. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=48
6. Courtis, P. (1991). *Gower handbook of management skills*. Adlershot: Gower.
7. Florjančič, J. (1994). *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Florjančič, J. & Možina S. (1987). *Planiranje, spremljanje in prestrukturiranje kadrov v organizacijah združenega dela*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Florjančič, J., Ferjan, M. & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Florjančič, J. & Paape B. (2004). *Kadri in management*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Housden, C. (2007, 7. februar). Talent matters : Using employer brand to attract talents. Najdeno 10. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.peopleinaid.org/errors/notfound.aspx?aspxerrorpath=/pool/files/Presentations/4.%20Charlotte%20Housden%20Geneva>
12. Interno gradivo podjetja Mercator d.d., 2008.
13. Interni podatki Zavoda RS za zaposlovanje, 2008.
14. Jazbec, M. (2006). *Kadrovska strategija za Skupino Mercator 2006-2010*. Ljubljana.
15. Kadrovski sektor (2008). *Predstavitev kadrovskega sektorja*. Ljubljana: Mercator d.d..
16. Kodeks kadrovske etike [Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije]. Najdeno 20. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.zdkds-zveza.si/3/?pID=2>
17. Kolektivna pogodba dejavnosti trgovine Slovenije [Spletna stran Gospodarske zbornice Slovenije]. Najdeno 20. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.gzs.si/slo/panoge/podjetnisko_trgovska_zbornica/dejavnost
18. Letno poročilo podjetja Mercator d.d. 2007 (2008). Ljubljana: Mercator d.d..
19. Lipičnik, B. (1994). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Lipičnik, B. (2002). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Management. Radovljica: Didakta.
22. Malačič, J. et al (1995). *Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnosti.
23. Možina, S. et al (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
24. Možina, S. et al (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Možina, S. et al (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
26. Napoved zaposlovanja za leto 2008 [Zavod RS za zaposlovanje]. Najdeno 20. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/Analize/2008/AnalizaLPZAP2008.pdf>

27. Opis podjetja Lidl [*Spletna stran podjetja Lidl*]. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.lidl.si/slo/home.nsf/pages/c.service.au.company.index>
28. Organizacijska struktura Mercator d.d. [*Spletna stran podjetja Mercator, d.d.*]. Najdeno 5. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.mercator.si/o_mercatorju/skupina_mercator/mercator
29. Polovica zaposlenih vsak dan na delo izven svoje občine (2008, 20. september) [STA]. *Računovodja.com*. Najdeno 25. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.racunovodja.com/sta/Novica.aspx?id=114228>
30. Pravilnik o spremembah Pravilnika o minimalni stopnji izobrazbe oseb, ki opravljajo trgovinsko dejavnost, po zahtevnosti posameznih vrst trgovinskih opravil [*Spletna stran Trgovinske zbornice Slovenije*]. Najdeno 20. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.tzslo.si/main.php?t=aktualno&id=95>
31. Promocija poklica trgovec na informativnih dnevih (2008, 13. februar). Najdeno 5. junija na spletnem naslovu <http://www.tzslo.si/?t=sporcila&arhiv>
32. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Register predpisov RS [*Delovno pravo*]. Najdeno 15. julija 2008 na spletnem naslovu <http://zakonodaja.gov.si>
34. Register predpisov RS [*Upravno pravo*]. Najdeno 15. julija 2008 na spletnem naslovu <http://zakonodaja.gov.si>
35. Rozman, R. (1998). O ravnanju z zaposlenimi in o ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le teh. *Organizacija*, 31, 1.
36. Skok Merkač, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
37. Statistične informacije [*Zavod RS za zaposlovanje*]. Najdeno 20. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/StatisticniPodatki/Kazalci/StrukturneZnacilnostiRegB P.htm>
38. Strategija poslovanja Skupine Mercator [*Spletna stran podjetja Mercator, d.d.*]. Najdeno 20. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.mercator.si/o_mercatorju/strategija
39. Standard ureditve notranjega trga dela, 2008, Mercator d.d.
40. Slovenija - Trg dela nacionalna raven [*Trg dela v Sloveniji*]. Najdeno 20. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.ess.gov.si/slo/Eures/TrgDela/Slo.pdf>
41. Širec, M. (2006, september). Intervju s članico upravo Vero Aljančič Falež. *Časomer*, str. 4 in 5.
42. Veljavni predpisi [*Zakonodaja in dokumenti*]. Najdeno 15. julija 2008 na spletnem naslovu http://www.mdds.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/
43. Vukovič G. & Florjančič, J. (1999). *Kadrovska funkcija-management*. Kranj: Moderna organizacija.
44. Zupan, N. (1999). *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

46. Žužek, I. (1991). Najpogostejši razlogi za prenehanje delovnega razmerja. *Gospodarski vestnik*, 40 (12), str. 20