

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PROCES KADROVANJA

Ljubljana, november 2006

PETRA KOLMAN

IZJAVA

Študentka **Petra Kolman** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **dr. Boruta Stražišarja** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. PROCES PRIVABLJANJA KANDIDATOV	2
2.1. PREDSTAVITEV PROCESA PRIVABLJANJA	2
2.2. KANALI PRIVABLJANJA	3
2.2.1. Notranji kanali privabljanja	3
2.2.2. Zunanji kanali privabljanja	5
2.3. PRIVATNE AGENCIJE	10
2.3.1. Pogoji za opravljanje dejavnosti agencij za zagotavljanje dela delavcev	11
2.3.2. Način dela	11
2.3.3. Posredovanje delavcev	12
2.3.4. Najem delovne sile	13
2.4. PREDNOSTI IN SLABOSTI PROCESA PRIVABLJANJA	17
2.4.1. Prednosti procesa privabljanja	17
2.4.2. Slabosti procesa privabljanja	17
3. IZBIRANJE SODELAVCEV	18
3.1. OSEM STOPENJ V PROCESU IZBIRANJA KANDIDATOV	18
3.2. SPREJEM KANDIDATOV	18
3.3. TESTI	19
3.3.1. Psihometrično testiranje	19
3.4. INTERVJU	26
3.5. PRIPOROČILA IN PREVERJANJE PRETEKLIH DELOVNIH IZKUŠENJ	28
3.6. ZDRAVNIŠKI PREGLED	28
3.7. ZAKLJUČNI INTERVJU	29
3.8. KADROVSKE EVIDENCE IN KADROVSKO INFORMACIJSKI SISTEM	30

3.8.1. Primer nepogrešljivosti kadrovsko informacijskega sistema	31
3.8.2. Podatki, ki jih agencije za zaposlovanje, ki posredujejo zaposlitve, lahko pridobijo od iskalcev zaposlitve.....	32
4. SKLEP.....	35
LITERATURA	37
VIRI.....	38
PRILOGE	

1. UVOD

Gospodarske razmere so se v zadnjih nekaj letih spreminjale hitro in tudi na trgu delovne sile povzročile spremembe, ki jim komaj sledimo.

Ob koncu avgusta 2006 je bilo na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje prijavljenih 83.065 brezposelnih oseb. V primerjavi z julijem se je brezposelnost zmanjšala za 3,00%, glede na avgust 2005 pa je bilo brezposelnih manj za 8,30%. Avgusta letos je bilo na Zavodu na novo prijavljenih 6.156 oseb. Med temi na novo prijavljenimi so največjo skupino predstavljale osebe, katerim se je iztekla zaposlitev za določen čas 38,08% (Statistični podatki o zaposlenosti in brezposelnosti, 2006).

Populaciji brezposelnih je treba nameniti kar se da veliko pozornosti in pomoči. Zaposlitev, bodisi za določen bodisi za nedoločen čas je poleg zdravja in rešenega stanovanjskega problema eden od treh najpomembnejših dejavnikov v življenju. Iskanje zaposlitve pa ni postopek, ki bi trajal samo dva dni, to je namreč postopek, ki traja do takrat, dokler ne dobite zaposlitve.

Možnosti za zaposlitev v delovnem razmerju so odvisne predvsem od ekonomskega položaja v državi in od dejavnosti države na ekonomskem, davčnem, zaposlovalnem in socialnem področju. Pri tem je treba upoštevati pravice v zvezi z delom, ki so določene v mednarodnih aktih, nacionalnih ustavah in v drugih zakonih in predpisih.

Sodobne organizacije so danes bolj kot kdaj koli prej postavljene v prostor nenehnega dokazovanja in velike konkurence, kjer preživijo najboljše, najuspešnejše in najhitrejši. Dejstvo je, da je danes veliko lažje pridobiti finančni kapital, sodobno tehnologijo ter druge potrebne vire kot pa ljudi. Ljudje so danes ključ organizacijskega uspeha. Zelo težko je najti primerne in kvalificirane ljudi za opravljanje točno določenih del, ki bodo s svojimi sposobnostmi, osebnostjo, znanjem ter življenjskim stilom prispevali k razvoju in uspešnosti sodobne organizacije, kot tudi njihovemu lastnemu osebnemu razvoju ter osebni rasti.

Management človeških virov je kadrovska funkcija v sodobnih organizacijah, kjer opravljajo ljudje številne aktivnosti, ki omogočajo doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Vsaka organizacija naj bi imela v okviru zastavljenih ciljev in postavljenih strategij jasno izdelan načrt o potrebah po bodočih zaposlenih, kako jih bo pridobila, kako uvedla in skrbela za njihovo rast in razvoj ter vzdrževala njihovo znanje in sposobnosti, da bodo zmožni reševati naloge in posredovati ideje, ki predstavljajo za sodobno organizacijo prednost v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami. V okvir teh aktivnosti sodijo v prvih korakih dejavnosti načrtovanja, analize in opisa del ter delovnih mest. Temu koraku sledi privabljanje in kasneje tesno vezana na ta korak selekcija/izbira potencialno zanimivih kandidatov za opravljanje določenih del. Po opravljeni izbiri sledi faza uvajanja, izobraževanja ter razvoja zaposlenih, ki

je prepletena s fazo ocenjevanja, ki predstavlja osnovo za razvoj kadrov, motivacijo za delo, nagrajevanje, reševanje problemov, komuniciranje, varstvo pri delu, socialno varnost, ...

Zakon določa pogodbeni princip delovnega prava s tem, da pogodba o zaposlitvi ostaja temelj za vzpostavitev delovnega razmerja, saj se s pogodbo o zaposlitvi sklene delovno razmerje. Pogodba o zaposlitvi in urejanje delovnih razmerij nasploh, je dobilo podlago z razvojem kapitalistične družbene ureditve. Skozi zgodovino se je razvijala in spreminjala svoje ime kot tudi značilnosti.

V svojem diplomskem delu obravnavam tematiko zaposlovanja bodočih sodelavcev od samega začetka, kamor sodi dejavnost načrtovanja, analize in opisa delovnega mesta pa do samega konca tega procesa, ki se sklene s pogodbo o zaposlitvi.

Diplomsko delo je razdeljeno na 2 tematska sklopa. V prvem sklopu opisujem sam proces privabljanja kandidatov, in sicer začnem s samo predstavitvijo procesa privabljanja, njegove prednosti in slabosti. Nadaljujem s kanali privabljanja in malo obširneje predstavim delovanje privatnih agencij za zaposlovanje.

V drugem sklopu predstavljam izbiranje sodelavcev. Drugi sklop tako obsega vseh osem stopenj v procesu izbire kandidatov, sprejem kandidatov, teste, intervjuje in zdravniški pregled. Ta sklop se konča z dokončnim sprejetjem v delovno razmerje. V tem sklopu prav tako opisujem kadrovske informacijske sisteme, kot nepogrešljiv del v obravnavanem procesu izbiranja kadra. Opisujem kadrovske evidence in podatke, s katerimi agencije za zaposlovanje lahko in morajo razpolagati. Zaključek naloge je strnjen v sklepu.

2. PROCES PRIVABLJANJA KANDIDATOV

2.1. Predstavitev procesa privabljanja

Privabljanje je proces iskanja primernih oseb za zaposlitev. Pri privabljanju kandidatov je treba upoštevati načelo javnosti, kar pomeni, da mora biti vsako delovno mesto dostopno vsakomur, ki izpolnjuje pogoje. Z vidika trga delovne sile bi lahko to načelo spremenili v načelo konkurenčnosti. Tako bi bile organizacije zainteresirane, da med več potencialnimi kandidati lahko izberejo ustreznjšega. Spoštovanje načela je torej koristno tako za delodajalca kot delojemalca (Lipičnik, 1998, str. 96).

Tako lahko proces privabljanja – kadrovanja razumemo kot proces, ki je sestavljen iz naslednjih faz (Treven, 1998, str.181-182):

- določitev prostih delovnih mest,
- preučevanje razpoložljivih virov,
- priprava in objava informacij,

- zbiranje in ocenitev prošenj ter
- potrditev prošenj.

V postopku privabljanja kandidatov je potrebno vedeti, da obstajata tako imenovani »skriti« in »odkriti« trg delovne sile. Skriti trg delovne sile so ustne informacije o povpraševanju in ponudbi dela in delovne sile, ki se prenašajo med sorodniki, znanci, prijatelji, sodelavci... Zanimiv je podatek, da se več kot 60% zaposlitev uresniči na osnovi teh informacij. Odkriti trg delovne sile predstavljajo tiste informacije, ki so dostopne vsem (Ivanuša-Bezjak, 1998, str. 46-47).

V nadaljevanju Slika 1 na str. 4 prikazuje celoten proces privabljanja kandidatov v organizaciji. Prikazuje situacije, ki na novo kombinirajo že zaposlene sodelavce in tudi tiste, ki se bodo na novo zaposlili v organizaciji.

Iz procesa privabljanja je razvidno, da znotraj procesa obstajata dva kanala privabljanja kandidatov. To sta:

1. notranje privabljanje kandidatov in
2. zunanje privabljanje kandidatov.

2.2. Kanali privabljanja

2.2.1. Notranji kanali privabljanja

V okviru notranjega privabljanja se uporabljata dve poti:

- * informiranje zaposlenih s pomočjo pošte in
- * uporaba baze podatkov o nekoč in sedaj zaposlenih sodelavcih v organizaciji.

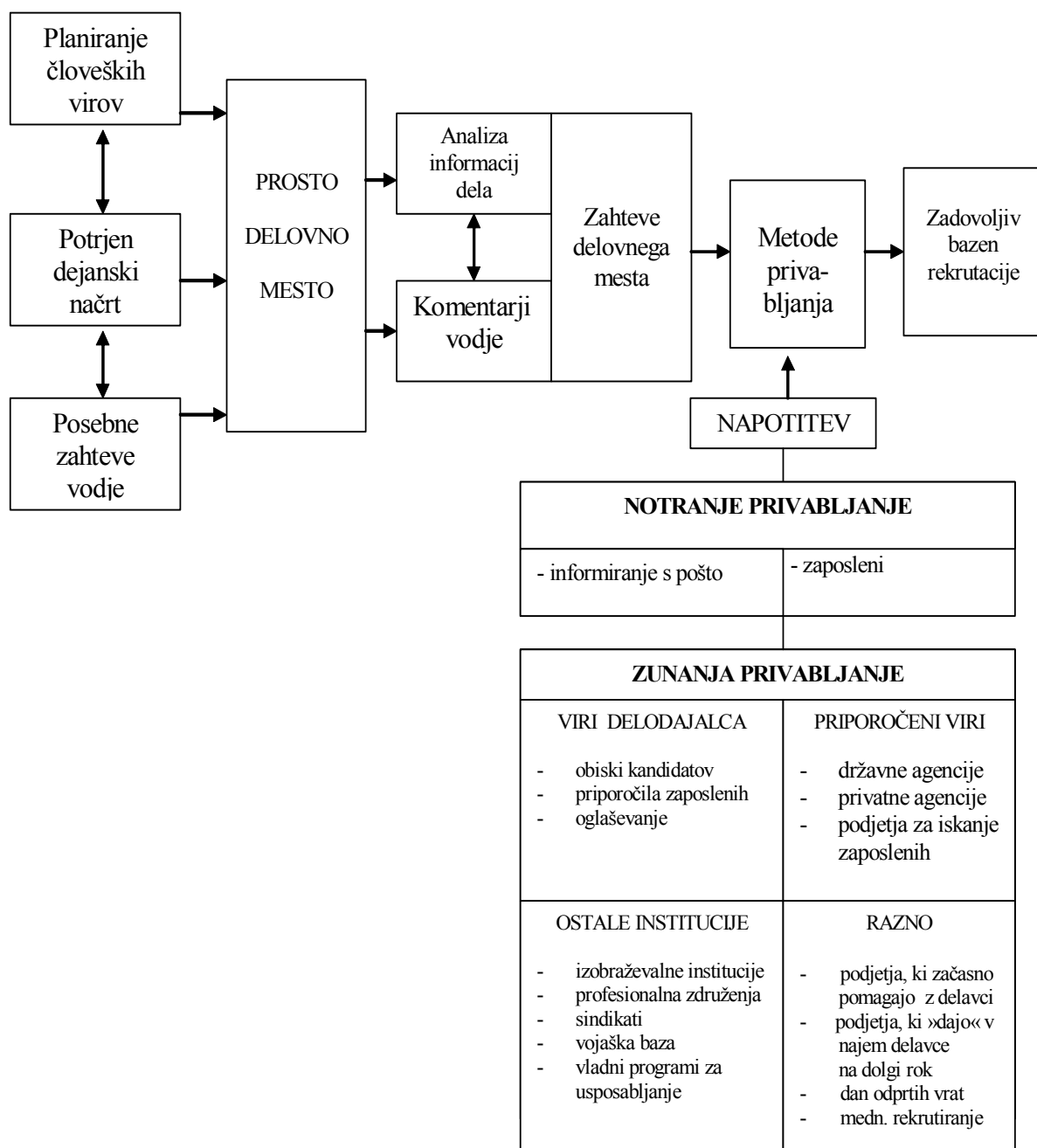
Informiranje zaposlenih s pomočjo pošte

Informiranje zaposlenih s pomočjo pošte je način, ki informira zaposlene o prostih delovnih mestih in zahtevanih kvalifikacijah za prosto delovno mesto. Hkrati jih tudi vabi, da se nanj odzovejo v primeru, da jih zanima.

To informiranje poteka s pomočjo dobro pripravljenih oglasov, v katerih so točno opisane naloge, obveznosti in odgovornosti. Oglase objavijo s pomočjo:

- oglasnih desk,
- uradnih elektronskih oglasnih desk in
- v časopisu podjetja.

Slika 1: Prikaz procesa privabljanja



Vir: Werther, Davis, 1996, str. 200.

Namen takšnega informiranja zaposlenih je vzpodbuditi jih za napredovanje in premestitve znotraj podjetja, kar lahko olajša delo managementa človeških virov v organizaciji, saj po eni strani omogoča potencialno zapolnitev prostega delovnega mesta, na drugi pa ponuja kadrovnikom, da se seznanijo z osebnimi cilji zaposlenih (Werther, Davis, 1996, str. 191).

Poleg omenjenega, predstavlja interno komuniciranje zelo učinkovito in cenovno dostopno obliko komuniciranja znotraj organizacije. Časopis podjetja lahko npr. predstavi uradne mesečne informacije, do katerih ima pravico vsak zaposleni. Zaposleni se bodo zaradi tega počutili bolje informirani in bodo zato čutili tudi večjo pripadnost organizaciji (Ivanuša-Bezjak, 1999, str. 64-65).

Takšno informiranje je najpogostejši način za privabljanje zaposlenih, še posebej spodnjega nivoja kot so na primer uradniki, tehnično osebje, nadzorniki ipd.

V organizaciji obstajajo zaposleni, ki si želijo sprememb. Takšni zaposleni se lahko sami predlagajo za opravljanje drugačnega dela v organizaciji iz različnih razlogov, in sicer:

- ❖ iz želje po premestitvi,
- ❖ iz želje še bolj razviti svoje sposobnosti pri opravljanju določene aktivnosti in
- ❖ iz osebnih razlogov.

Uporaba baze že zaposlenih podatkov o nekoč zaposlenih sodelavcih v organizaciji

Drugi kanal notranjega privabljanja kandidatov je uporaba baze podatkov o nekoč že zaposlenih sodelavcih v organizaciji.

Zaposleni zapuščajo organizacijo iz različnih razlogov. Med razlogi so lahko na primer otroci, plačilo, šola, druge obveznosti in podobno. Zaradi omenjenih razlogov se zaposleni raje odločijo za polovični delovni čas, ali za organizacijo, ki jim v tistem trenutku ponudi bolj sprejemljive pogoje za obdobje življenja, v katerem se nahajajo.

Tako imamo lahko kartoteke o nekoč zaposlenih shranjene in jih v primeru potrebe ponovno povabimo na razgovor ter jim ponudimo trenutno odprto delovno mesto.

2.2.2. Zunanji kanali privabljanja

V primeru, da se podjetje, po predhodno že opravljenem notranjem procesu privabljanja, odloči za zunanje privabljanje, je pomembno za kakšen način privabljanja se odloči, kar pa je odvisno od:

- potrebnih znanj in sposobnosti zahtevanih za prosto delovno mesto,
- poslovne strategije podjetja in
- okolja, ki ga določa trg delovne sile.

Med zunanje kanale privabljanja sodijo naslednje poti:

1. viri delodajalca,
2. priporočeni viri,
3. ostale institucije.

Viri delodajalca

Znotraj tega vira so naslednje možnosti:

- prejeti dopisi in sprejeti obiski v organizaciji,
- priporočila zaposlenih,
- oglaševanje.

Prejeti dopisi in sprejeti obiski v organizaciji

Oddelek managementa človeških virov sprejeme veliko prejetih dopisov kot tudi obiskov zainteresiranih kandidatov. Prejete dopise in zapiske obiskov, ki se nam zdijo uporabni, je treba shraniti za čas, ko se bo v podjetju pojavila potreba po določenih kadrih.

Priporočila znancev

Kot dober vir za privabljanje kandidatov in kot velika pomoč managementu človeških virov so lahko že zaposleni. Obstajajo številne prednosti takšnega zunanjega privabljanja. Takšen pristop je mogoče uporabiti v primeru, ko je zelo težko najti določen profil ljudi ali kadar potencialni kandidati že izvedo določene informacije o delu in organizaciji od že zaposlenih prijateljev oziroma znancev. Tudi takrat, ko zaposleni priporočajo njihove prijatelje s podobnimi navadami in pogledi. Tako že zaposleni zastavijo svoje ime za potencialnega kandidata in se bo le-ta optimalno potrudil pri opravljanju svojega dela.

Oglaševanje

Oglaševanje je kanal zunanjega privabljanja, ki s pomočjo oglasov v strokovnih in drugih revijah predstavlja zelo dobro možnost povabiti ljudi, da se odzovejo povpraševanju organizacije po novih sodelavcih.

Iz tega razloga morajo oglasi natančno definirati obveznosti, minimalni zahtevani nivo delovnih izkušenj in na kakšen način lahko zainteresirani bralci napišejo prošnje (Werther, Davis, 1996, str.193).

Objave v sredstvih javnega obveščanja so najpogostejša oblika vabljenja k sodelovanju, saj na ta način lahko seznanimo največ možnih kandidatov. Oglas mora biti skrbno pripravljen in upoštevati mora vsaj naslednje vidike (Lipičnik, 1998, str. 96):

- vsebinskega – upoštevanje vseh podatkov za predstavitev dela,
- pravnega – upoštevanje vseh zakonskih in drugih predpisov s področja zaposlovanja,
- psihološkega – v smislu, da bralca navduši za prijavo,
- vizualno-estetskega – privlačna grafična oblikovanost,
- jezikovnega – skrbno jezikovno oblikovano besedilo.

Prav tako mora oglas za delovno mesto vsebovati informacije o samem delu in pogojih, ki jih mora kandidat izpolnjevati, če želi zaprositi za določeno delo. Te informacije je mogoče zajeti v naslednje skupine (Treven, 1998, str.184):

- delovna organizacija: njena temeljna dejavnost in lokacija,
- delo: delovno mesto, temeljne dolžnosti,
- usposobljenost in izkušnje: strokovne kvalifikacije, izkušnje, osebne zahteve in spretnosti,
- nagrade in priložnosti: plača in druge nagrade, posebne ugodnosti ter priložnosti za osebni razvoj,
- pogoji: posebni dejavniki in okoliščine v zvezi z delom,
- prošnje: oblika prošnje, rok oddaje, naslov.

Primer dobrega oglasa v strokovni reviji podajam v Prilogi 1. Oglas vsebuje bistvene sestavine in jasno povprašuje po informacijah, potrebnih za izbiro kandidatov.

Prostega delovnega mesta delodajalec ne sme objaviti samo za moške ali samo za ženske, razen, če je določen spol nujen pogoj za opravljanje dela. Prav tako objava prostega delovnega mesta v skladu s 25. členom Zakon o delovnih razmerjih¹ ne sme nakazovati, da daje delodajalec pri zaposlitvi prednost določenemu spolu, razen v primerih, ko je določen spol nujen pogoj za opravljanje dela.

Delodajalec mora prosta delovna mesta javno objaviti, razen v primerih, določenih v ZDR – izjeme od obveznosti objave (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, 24.člen).

V zvezi s tem je Višje delovno in socialno sodišče v enem izmed svojih judikatov odločilo takole. V primeru, ki se navezuje na 24. člen ZDR, in katerega predmet je delovno razmerje s polovičnim delovnim časom na delovnem mestu inštruktorja vožnje A, B in H kategorije tožeče stranke pri toženi stranki. Sodišče razlaga naslednje: če delodajalec delavcu, ki je bil pri njem že zaposlen s pogodbo o zaposlitvi krajšim delovnim časom sklenjeni za določen čas, ponudi sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas za polni delovni čas, ni potrebno objaviti prostega delovnega mesta (7. alineja 1. odstavek 24. člena ZDR). Tako ne pride v poštev zakonska domneva iz 54. člena ZDR, ki govori o tem, da se šteje, da je pogodba o zaposlitvi sklenjena za nedoločen čas, ker naj bi bila pogodba o zaposlitvi za določen čas zaradi neobjave prostega delovnega mesta sklenjena nezakonito. Po izteku pogodbe o zaposlitvi s krajšim delovnim časom, je tožena stranka pripravila novo pogodbo o zaposlitvi za določen čas s polnim delovnim časom, ki je tožnik ni podpisal, kljub temu, da je po tej pogodbi nastopil delo. Ker pa tožena stranka s tožnikom nikoli ni imela namena skleniti pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas, tožniku je ponudila le pogodbo za določen čas, prav tako pa so obstajali pogoji po 52. členu za sklenitev pogodbe za določen čas (začasno povečan

¹ V nadaljnjem besedilu ZDR.

obseg dela), niso izpolnjeni pogoji iz 54. člena ZDR za transformacijo delovnega razmerja za določen čas v delovno razmerje za nedoločen čas.

Kot obrazložitev je sodišče prve stopnje z izpodbijano sodbo navedlo ugotovitev, da je bila tožeča stranka v delovnem razmerju pri toženi stranki s polovičnim delovnim časom na delovnem mestu inštruktorja vožnje A, B in H kategorije do 31.12.2003 in da ji gredo vse pravice in obveznosti iz delovnega razmerja pri toženi stranki do navedenega datuma, da ji mora tožena stranka obračunati in izplačati plačo oziroma nadomestilo plače za delovno mesto inštruktorja vožnje A, B in H kategorije, skupaj z zakonskimi zamudnimi obrestmi od vsakega posameznega mesečnega neto zneska plače od zapadlosti do plačila. Večje zahteve tožene stranke je sodišče zavrnilo. Prav tako je sklenilo, da tožeča stranka sama nosi svoje stroške postopka. Zoper zgoraj navedeno sodbo se iz vseh pritožbenih razlogov v odprtem pritožbenem roku tožnik pritožuje in predlaga, da pritožbeno sodišče pritožbi ugodi in izpodbijano sodbo spremeni tako, da tožbenemu zahtevku v celoti ugodi in naloži toženi stranki plačilo stroškov pritožbe. Presoja sodišča, da med pravnima strankama ni obstajala skladna volja za sklenitev delovnega razmerja za nedoločen čas in da zaradi tega ni prišlo do transformacije delovnega razmerja, je nepravilna in zmotna. Tožnik je s toženo stranko vseh 30 dni v septembru delal soglasno in bil šele 1.10.2003 pozvan k prenehanju opravljanja dela in izročitvi vseh delovnih sredstev. Volja za sklenitev delovnega razmerja za nedoločen čas je obstajala tudi v mesecu avgustu, kajti drugače bi v juliju šlo le za dogovor med strankama za novo zaposlitev za določen čas od 1.9.2003 do 31.12.2003. Tožena stranka bi tako v tem primeru morala novo potrebo prijaviti najmanj na zavod za zaposlovanje in upoštevati minimalne roke objave potrebe po delu in roka za prijavo. Tako je sklic sodišča na 4. odstavek 23. člena Zakona o delovnih razmerjih in 5. alineo 1. odstavka 24. člena Zakona o delovnih razmerjih, da delodajalcu ni bilo potrebno javno objaviti potrebe po delu za čas od 1.9.2003 do 31.12.2003, zmoten. Izjema od javne objave je mogoča zgolj in samo v primeru zaposlitve za nedoločen čas in nikakor tudi ne v primeru zaposlitve za določen čas. Odločitev sodišča je tudi v nasprotju z načelom obličnosti pogodbe o zaposlitvi, saj se po 10. členu Zakona o delovnih razmerjih domneva, da je bila pogodba o zaposlitvi sklenjena za nedoločen čas, če ni bila sklenjena v pisni obliki ob nastopu dela za določen čas. Minimalne zahteve sodišča bi morale biti, da od delodajalca na dan 28.8.2003 zahteva predložitev pisnega predloga pogodbe o zaposlitvi za določen čas. Sodišče je verjelo priči B., da se je tožnik izogibal vročitvi pogodbe, ni pa ocenilo te izjave s tožnikovo, povedal je namreč, da je bilo potrebno po pravilih delodajalca vsaj enkrat do dvakrat na teden javiti se na sedežu v pisarni. Potrebno je tudi upoštevati, da se delavca zaposluje primarno za nedoločen čas in za polni delovni čas in da je pri toženi stranki obstajala stalna potreba po delu tožnika.

Pritožbeno sodišče je preizkusilo izpodbijano sodbo sodišča prve stopnje v okviru pritožbenih in na podlagi navedenega preizkusa ugotovilo, da sodišče prve stopnje ni zagrešilo bistvenih kršitev pravil postopka, ki jih očita pritožba in na katere pazi pritožbeno sodišče po uradni dolžnosti, ko preizkuša sodbo sodišča prve stopnje, da je o glavni stvari pravilno in popolno ugotovilo dejansko stanje in na ugotovljeno dejansko stanje pravilno uporabilo materialno

pravo, da pa je napačno uporabilo določbe ZPP pri odločitvi o stroških postopka (VDS03410-Sodna praksa, 2006).

Objava mora vsebovati pogoje za opravljanje dela, rok za prijavo 8 ali več dni, možna je tudi objava na zavodu za zaposlovanje (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, 23. člen, 1. tč).

Izjeme od obveznosti objave (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, 24. člen):

- * sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem zaradi spremenjenih okoliščin,
- * obveznosti delodajalca iz naslova štipendiranja,
- * zaposlitev invalida po zakonu, ki ureja zaposlovanje invalidov,
- * zaposlitev za določen čas, ki po svoji naravi traja največ tri mesece v koledarskem letu,
- * zaposlitev za nedoločen čas osebe, ki je pri delodajalcu opravljala pripravništvo, oziroma, ki je bila pri delodajalcu zaposlena za določen čas,
- * zaposlitev za določen čas zaradi dela v prilagoditvenem obdobju na podlagi dokončne odločbe in potrdila pristojnega organa, izdane v postopku priznavanja kvalifikacij po posebnem zakonu,
- * zaposlitev s polnim delovnim časom osebe, ki je bila pri delodajalcu zaposlena s krajšim delovnim časom,
- * zaposlitev družbenikov v pravni osebi,
- * zaposlitev družinskih članov delodajalca, ki je fizična oseba,
- * zaposlitev voljenih in imenovanih funkcionarjev oziroma drugih delavcev, ki so vezani na mandat organa ali funkcionarja v lokalnih skupnostih, političnih strankah, sindikatih, zbornicah, društvih in njihovih zvezah,
- * poslovodne osebe, prokuriste,
- * druge primere, določene z zakonom.

Priporočeni viri

V okviru te skupine so na razpolago naslednji kanali privabljanja kandidatov:

- državne agencije,
- privatne agencije in
- specializirana iskalno/raziskovalna podjetja.

Zavod za zaposlovanje – državna agencija

Zavod za zaposlovanje je prostor, kjer se srečajo zainteresirani delodajalci in delojemalci. Vsi delodajalci morajo po zakonu prijaviti prosto delovno mesto in tako zavod predstavlja banko služb. Po sprejetju sklepa o potrebi po sklenitvi delovnega razmerja je potrebno najkasneje v

8 dneh posredovati Zavodu RS za zaposlovanje prijavo prostega delovnega mesta in pogoje, ki jih mora izpolnjevati delavec za opravljanje del na tem delovnem mestu (Zakon o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja, 1989, 9.člen in Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, 2006, 9.člen). Prosto delovno mesto delodajalec prijavi na pristojni urad za delo glede na sedež delodajalca (Pravilnik o postopku prijave in objav prostega delovnega mesta ter načinu sporočanja podatkov Zavodu RS za zaposlovanje, 1999, 3.člen), in sicer na obrazcu »PD-1, Prijava potrebe po delavcu oziroma pripravniku«.

Obrazec PD-1

Obrazec PD-1 je založila DZS Obr. DZS – 04. Vse organizacije oziroma delodajalce Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Ur. l. RS, št. 5/91, 12/92, 71/93, 38/94 in 69/98) in Pravilnik o postopku prijave in objave prostega delovnega mesta ter načinu sporočanja podatkov Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje (Ur. l. RS št. 50/99) obvezujeta, da Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje prijavijo vsako prosto delovno mesto v osmih dneh po sprejetju odločitve o potrebi po zaposlitvi novega delavca. Potrjena prijava potrebe po delavcu na obrazcu PD-1 je potrebna tudi za prijavo izbranega kandidata/delavca v zdravstveno in pokojninsko-invalidsko zavarovanje (Proces zaposlovanja-Zavarovalnica Triglav, 2006).

2.3. Privatne agencije

Posredovanje dela oziroma obstoj privatnih institucij v Sloveniji je relativno nov institut, saj je prisoten od leta 1998. Trenutno je v Sloveniji 69 agencij, ki se ukvarjajo s tovrstno dejavnostjo (Splošne koncesije, 2005).

Ta institut je rezultat iskanja ravnotežja na področju teorije delovnih in industrijskih razmerij med tem, kako olajšati organizacijam čim lažje prilagajanje razmeram na globalnih trgih, zaposlenim pa ohraniti varnost zaposlitev, stabilne gospodarske in socialne razmere ter pogoje za poklicni in osebni razvoj.

Tudi v Sloveniji smo sledili evropskim praksam in prve spremembe so se tako zgodile že leta 1998, ko so delno uredili področje posredovanja dela delavcev v zakonu Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti. To je pa bil šele prvi korak k urejanju stanja na tem področju, saj smo s sprejemom sedanjega Zakona o delovnih razmerjih (2002) in Pravilnika o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje (1999, dopolnitev 2003) dobili tudi konkretnije zakonske podlage.

Privatne agencije pomagajo zainteresiranim podjetjem iskati kandidate za prosto delovno mesto. Te agencije uporabljajo različne metode pri iskanju primernih kandidatov. Poslužujejo se oglaševanja, banke podatkov o delojemalcih in drugega.

Ko agencija najde primerne kandidate, jih skuša kombinirati z zahtevami zainteresiranega podjetja in nato na podlagi opravljene analize predlaga najprimernejšega kandidata. Tega kandidata nato napotijo v oddelek managementa človeških virov zainteresiranega podjetja. Plačilo je po dogovoru. Razlikuje se glede na to, kakšen kader delodajalec zahteva.

Organizacije se vse več poslužujejo kadrovanja preko teh privatnih agencij. Saj kot vemo, je postopek kadrovanja dolgotrajen in zahteven proces, ki vzame veliko časa in energije. Organizacije si pomagajo s takšnimi agencijami med drugim tudi zato, da bi ostali potek v organizaciji ostal nemoten.

2.3.1. Pogoji za opravljanje dejavnosti agencij za zagotavljanje dela delavcev

Delodajalec – agencija za zagotavljanje dela delavcev drugemu uporabniku je lahko samo tisti, ki je predhodno pridobil s strani ministrstva pristojnega za delo koncesijo za opravljanje te dejavnosti, kar izhaja iz splošne določbe 1. odstavka 57. člena ZDR: »Delodajalec, ki lahko v skladu s predpisi o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti na podlagi pogodbe o koncesiji opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu (v nadaljnjem besedilu: uporabniku), sklene s temi delavci pogodbo o zaposlitvi.« Pravna podlaga za podelitev koncesije ter postopek za pridobitev koncesije ureja Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZPB) iz leta 1991, ki je bil v tej zvezi noveliran leta 1998. Na njegovi podlagi je bil sprejet podzakonski predpis – Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje. ZZZPB posredovanje, ki ga sicer deli na posredovanje dela in posredovanje zaposlitev, ureja v II. poglavju v določbah od 5. do 13. člena. ZZZPB v 5. členu na splošno določa, da posredovanje zaposlitve po tem zakonu obsega strokovne in organizacijske naloge, opravljene s ciljem, da iskalec zaposlitve sklene delovno razmerje. Posredovanje dela po tem zakonu obsega strokovne in organizacijske naloge, opravljene s ciljem, da se brezposelna oseba ali druga oseba vključi v delo (5/2 ZZZPB). Iz te določbe je lahko razbrati, da se s svojo splošno opredelitvijo nanaša na vsakršno posredovanje dela, v okvir katere spada tudi dejavnost agencij za zagotavljanje dela delavcev drugemu uporabniku kot ožji pojem, saj v splošno opredelitev posredovanje dela spadajo tudi agencije, ki med delavci in delodajalci zgolj posredujejo za plačilo, ne sklepajo pa z delavci pogodbe o zaposlitvi, ki med pogodbenima strankama vzpostavi delovno razmerje z medsebojnimi pravicami in obveznostmi (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2005).

2.3.2. Način dela

Pri zaposlovanju preko agencije nastopajo sledeči akterji:

- agencija: delodajalec, ki zaposli ali posreduje delavce uporabnikom,
- delavec: zaposlena oseba pri agenciji ali pri delodajalcu,

- uporabnik: organizacija, posameznik, pravni subjekt, ki sklene komercialno pogodbo z agencijo.

Obstajajo številne prednosti iskanja kadra. Na eni strani razumevanje podjetniških povezav in vpogled v različne panoge s strani svetovalcev za kadre, na drugi strani pa pripravljenost za delo in predanost za pridobitev stranke, ne samo za konkreten projekt, temveč za trajno sodelovanje.

Prva stvar, ki jo agencija napravi, je analiza potreb stranke, kjer je poudarek na predstavitvi cilja in delovanja, organizaciji in strukturi zaposlenih v podjetju in položaja na trgu dela in s tem analiza delovnega mesta. Na podlagi tega svetovalci za kadre izpeljejo opise delovnih mest in zahtev kot podlago za sistematično iskanje. Nato se naredi predizbor kandidatov, s katerimi potekajo strukturirani zaposlitveni pogovori in ugotavljanje psiholoških in strokovnih sposobnosti. Tem preverjanjem sledijo referenčni klici, saj agencija nikoli ne priporoča kandidata, ki bi bil na nek način »konfliktna« oseba in pri katerem bi se pojavljale kakršnekoli težave na prejšnjih delovnih mestih. Sledi predstavitev najboljših kandidatov bodočemu uporabniku in končni izbor ter vključitev v samo organizacijo.

Pri iskanju primernih kandidatov se agencije poslužujejo različnih načinov iskanja. Agencije lahko tako iščejo kandidate iz različnih virov, in sicer:

- ♦ lastna banka podatkov
- ♦ mednarodna mreža
- ♦ spletne borze dela
- ♦ iz baze Zavoda za zaposlovanje.

Agencija lahko podjetjem nudi posredovanje dela oziroma delavcev ali jim nudi najem delovne sile. Prednost agencije pred Zavodom za zaposlovanje je v tem, da imajo agencije v svoji bazi tudi ljudi, ki so že zaposleni in zaradi različnih razlogov iščejo novo zaposlitev. S tem, ko se vpišejo v bazo, imajo avtomatsko možnost najti boljšo zaposlitev.

2.3.3. Posredovanje delavcev

Pri posredovanju delavcev gre za to, da privatna agencija pomaga organizaciji pri iskanju želenega kadra za neko vnaprej določeno plačilo. Plačilo se razlikuje od zahtevnosti kadra kot tudi stopnje zastopanosti kadra na trgu dela. Sam proces poteka tako:

1. potencialni uporabnik, ki ima potrebo po delavcih, vzpostavi posloven stik z agencijo.
2. sledi razmerje med agencijo in uporabnikom v obliki pisnega dogovora, ki mora vsebovati sledeče skupine določil (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, 61. člen):
 - medsebojne pravice in obveznosti uporabnika in agencije,
 - pravice in obveznosti napotenega delavca,

- pravice in obveznosti uporabnika in delavca
 - način obveščanja delavca o pogojih dela ter o pravicah in obveznostih, ki so neposredno vezane na opravljanje dela.
3. s sklenitvijo dogovora se agencija zaveže, da bo napotila delavca k uporabniku, uporabnik pa, da bo delavca sprejel v skladu z dogovorom.
 4. napotitev delavca na delo k uporabniku na podlagi pisnega napotila, ki vsebuje sledeče podatke:
 - obvestilo o tem, da je delavec obveščen o vseh zadevah, ki jih določa zakon,
 - kraj dela uporabnika,
 - čas dela pri uporabniku.
 5. v trenutku, ko delavec izpolni svoje obveznosti oz. napotila in se javi pri uporabniku, preide oblast agencije na uporabnika. To pomeni, da mora delavec od tedaj naprej upoštevati vse odločitve uporabnika, s katerim ga ta vodi pri delu.

Pri posredovanju delavcev gre za to, da se nato kandidat, ki ga je uporabnik našel s pomočjo agencije, zaposli pri uporabniku. Kar pomeni, da agencija in uporabnik nimata več nobenih obveznosti med sabo in sta posel s tem končala. Kandidat se tako zaposli pri uporabniku in vse obveznosti in naloge, ki jih rešujeta, rešujeta sama. Uporabnik je s plačilom provizije za iskanje kadra zaključil posel z agencijo.

2.3.4. Najem delovne sile

Najem delovne sile je ena izmed najfleksibilnejših oblik zaposlovanja. Pri tej dejavnosti agencije pogodbo o zaposlitvi z delavcem sklene le-ta in tako prevzame vso odgovornost iz naslova delovnega razmerja kot tudi izplačilo osebnega dohodka. Na podlagi pogodbe o sodelovanju pa delavca napotimo na delo našemu naročniku (Posojanje delavcev od A do Ž, 2006).

Sam proces poteka tako:

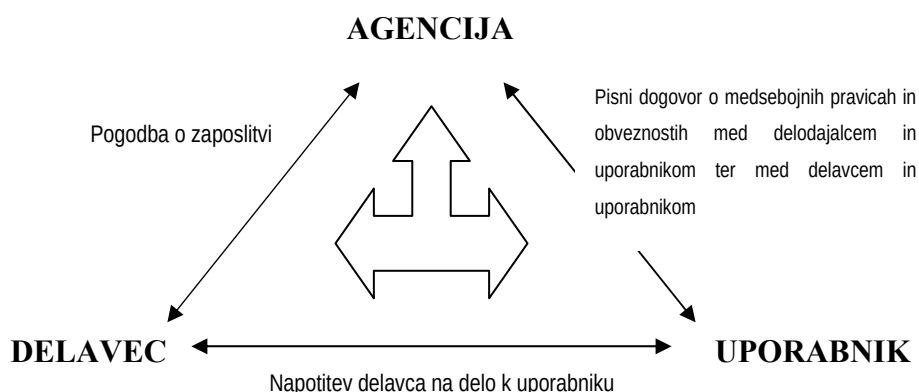
1. Potencialni uporabnik, ki ima potrebo po delavcih, vzpostavi poslovni stik z agencijo
2. Sledi razmerje med agencijo in uporabnikom v obliki pisnega dogovora, ki mora vsebovati sledeče skupine določil (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, 61.člen):
 - medsebojne pravice in obveznosti uporabnika in agencije,
 - pravice in obveznosti napotenega delavca,
 - pravice in obveznosti uporabnika in delavca,
 - način obveščanja delavca o pogojih dela ter o pravicah in obveznostih, ki so neposredno vezane na opravljanje dela.
3. S sklenitvijo dogovora se agencija zaveže, da bo napotila delavca k uporabniku, uporabnik pa, da bo delavca sprejel v skladu z dogovorom.
4. Sklenitev pogodbe o zaposlitvi med agencijo in delavcem (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, 58.člen), pri čemer je potrebno upoštevati denarne pravice najmanj v obsegu, ki na

podlagi avtonomnih virov veljajo za delavce, zaposlene pri uporabniku, kar morata stranki pogodbe upoštevati pri sklepanju dogovora (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, 59.člen).

5. Napotitev delavca na delo k uporabniku na podlagi pisnega napotila, ki vsebuje sledeče podatke:
 - a. obvestilo o tem, da je delavec obveščen o vseh zadevah, ki jih določa zakon,
 - b. kraj dela uporabnika,
 - c. čas dela pri uporabniku.
6. V trenutku, ko delavec izpolni svoje obveznosti oziroma napotila in se javi pri uporabniku, preide oblast agencije na uporabnika. To pomeni, da od tedaj naprej mora delavec upoštevati vse odločitve uporabnika, s katerim ga ta vodi pri delu.

Kot vidimo je razlika med posredovanjem in najemom delovne sile v tem, da je pri posredovanju kandidat zaposlen pri uporabniku in agencija nima več nič z njim. Pri najemu pa je situacija malo drugačna, in sicer, da je delavec zaposlen pri agenciji, dela pa za uporabnika in ima s tem avtomatsko agencija vso administracijo povezano z njim.

Slika 3: Odnos med agencijo, delavcem in uporabnikom pri najemu delovne sile



Vir: Manpower, 2005.

Razmerje med uporabnikom in agencijo

Partnerja uredita medsebojno razmerje s pogodbo (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, 61.člen).

Uporabnik:

Zagotavlja delo v dogovorjeni količini in obsegu (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, 41.člen).

- Sprejme končno odločitev o primernosti delavca, ga uvede v delo, mu zagotovi tečaj iz varstva pri delu in oceni morebitno poskusno obdobje (Kresal, 2002, str. 128).

- ❑ Organizira delo delavca, mu daje ustrezna navodila in napotke za delo, izvaja nadzor nad delom delavca, meri in ocenjuje količino in kakovost opravljenega dela (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, 61.člen).
- ❑ Meri in ocenjuje izvedeno delo delavca kot podlago za obračun plače (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, 60., 62. in 127.člen).
- ❑ Plača agenciji provizijo.

Agencija:

- ❑ Poišče primernega delavca, ga predstavi uporabniku in ga na podlagi skupne izbire zaposli, tako, da z njim sklene pogodbo o zaposlitvi (3. člen pravilnika).
- ❑ Od uporabnika prevzame pogoje dela in zaposlitve, ki morajo odgovarjati ustreznim predpisom in jih uveljavi do delavca tako, da jih vnese v pogodbo o zaposlitvi (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, 61.člen).
- ❑ Opravlja vse kadrovske naloge, ki so povezane z zaposlovanjem, vzdrževanjem zaposlitve in prenehanjem zaposlitve.
- ❑ Zagotavlja obračun in izplačilo plače in drugih prejemkov delavca (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, 60.člen).
- ❑ V dogovoru z uporabnikom delavca napoti na potrebna izobraževanja in usposabljanja in izvede druge aktivnosti, ki jih predpisi nalagajo uporabniku (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, 172.člen).

Razmerje med delavcem in agencijo

Vedno več podjetij se odloča za možnost najema delovne sile, saj le-ta prinaša številne prednosti. Kot na primer podjetje nima stroškov oglaševanja, prihrani veliko časa, ki bi ga porabila za razgovore s kandidati. Prav tako ni tveganja napačne izbire kandidata kot stroškov za vodenje kadrovske evidence in obračuna plač.

Specializirana iskalno/raziskovalna podjetja

Iskalna/raziskovalna podjetja so v primerjavi z zgoraj obravnavanimi privatnimi agencijami bolj specializirana. Za ta podjetja je značilno, da privabljajo samo specifične delovne profile ljudi. Stroške za opravljeno storitev krije delodajalec.

Glavna razlika med privatnimi agencijami in specializiranimi raziskovalnimi podjetji je v tem, kakšen pristop uporabljajo pri svojem delu. Privatne agencije privabljajo potencialne kandidate s pomočjo oglaševanja, medtem ko specializirana raziskovalna podjetja aktivno iščejo oziroma opravljajo proces privabljanja med zaposlenimi, torej tudi zaposlenimi v drugih podjetjih in pri tem kot orodje uporabljajo telefon.

Za to vrsto podjetij se včasih v praksi uporablja izraz »head hunters« ali »lovci na glave«. Značilnosti njihovega dela so:

- da imajo poglobljene izkušnje z določenimi specifičnimi profili,
- se pogosto odločijo uporabiti orodje, ki si ga zainteresirani delodajalec ne bi in
- nekateri strokovnjaki s področja človeških virov gledajo na ta vir privabljanja kot na neetičen, saj pogosto opogumljajo zaposlene v menjavo obstoječe zaposlitve.

Ostale institucije – kot pot za zunanje privabljanje kadrov

Med ostale institucije štejemo naslednje kanale privabljanja:

- * izobraževalne institucije,
- * profesionalna združenja,
- * sindikati in
- * vladni programi za usposabljanje.

Izobraževalne institucije

Te so lahko dober vir za privabljanje kandidatov za prosto delovno mesto, saj tam najdemo diplomante, absolvente in redne študente. Le-te so prav tako dober vir za privabljanje tujih študentov, ki so lahko za določena, predvsem multinacionalna podjetja, pomemben vir zaposlovanja.

Potencialnim osebam iz izobraževalnih institucij lahko zainteresirana organizacija ponudi:

- počitniško delo,
- štipendijo,
- strokovno prakso in
- drugo.

Profesionalna združenja

Profesionalna združenja (npr. združenje računovodij) velikokrat izdajajo svoj lasten časopis, kjer informirajo o novostih iz njihovega področja. Strokovna združenja kot kanal privabljanja imajo številne prednosti, ki na primer omogočajo izbiro kandidatov na specializiranih področjih, za katera običajno v praksi težko najdemo zainteresirane kandidate.

Sindikati

Gre za organizacije, ki združujejo ljudi s specifičnimi sposobnostmi, kar lahko predstavlja pomemben kanal za privabljanje kandidatov.

Vladni programi za usposabljanje

Vladni programi za usposabljanje so programi, ki omogočajo, da številni ljudje, ki nimajo potrebne izobrazbe in potrebnih veščin, le-te pridobijo. Namen programov je znotraj skupine ljudi, ki so težko zaposljivi, znižati brezposelnost. V okviru teh programov jim je omogočeno opraviti različne programe izobraževanja, prekvalifikacij in drugih možnosti v želji dvigniti izobrazbeni nivo.

2.4. Prednosti in slabosti procesa privabljanja

2.4.1. Prednosti procesa privabljanja

Novo zaposlovanje je ena izmed najboljših priložnosti, da organizaciji zagotovimo najboljše ljudi. Pogoji za to je, da opravimo postopek zaposlovanja zelo dobro, saj v primeru dobro opravljene faze privabljanja kandidatov lahko to zmanjša napore in čas managementa v kasnejših fazah pri vodenju dela, usposabljanju, pri disciplini ipd.

Privabljanje kadrov postavlja osnovo za izbiro kandidatov. Tako predstavljata privabljanje in izbira kadrov najbolj kritična koraka v procesu zaposlovanja. Od njihove uspešnosti oziroma neuspešnosti so odvisne vse kasnejše aktivnosti (Ivanuša-Bezjak, 1998, str.46).

Dobro opravljena faza privabljanja kandidatov prinaša številne koristi. Te so:

- ✓ zmanjšanje stroškov,
- ✓ olajša delo naslednjim fazam kadrovanja, tako izbiri, uvajanju, izobraževanju,...
- ✓ ustvarjanje dobrega vtisa,
- ✓ odpravi dragocene napake,
- ✓ določi standarde,
- ✓ zadovolji zakonskim zahtevam,
- ✓ podpira razvojne programe,
- ✓ omogoča hitrejšo razumevanje ciljev podjetja in posameznika ter
- ✓ ustvari povezavo med zaposlovanjem in razvojem organizacije.

2.4.2. Slabosti procesa privabljanja

V primeru slabo opravljenega procesa privabljanja bo le-ta prinesel organizaciji sodelavca, ki ga ne potrebuje.

Namesto, da bi dobili novega sodelavca, ki bo prispeval k razvoju in rasti organizacije ter bo kvalitetno opravljal zadane naloge, smo v organizacijo dobili:

- ◇ osebo, ki ni sposobna opravljati zahtevanih del v okviru naših pričakovanj,
- ◇ osebo, ki se nikakor ne more vključiti v obstoječe okolje,
- ◇ osebo, ki bo povzročala zdrahe, vnašala nemir in negotovost in
- ◇ osebo, ki bo zaradi svojega delovanja porušila ravnotežje in harmonijo v organizaciji.

Zelo pomembno je analizirati stroškovni vidik napačno opravljenega procesa privabljanja, ki ga ima le-ta za organizacijo na eni strani, kot za kandidate na drugi strani.

V primeru, ko smo v srednjem ali velikem podjetju znotraj opravljenega procesa privabljanja izbrali »napačnega človeka«, se le-to skriva v množici ostalih. Najbolj se bodo posledice odražale v okviru njegovega oddelka. Tudi stroškovno gledano tako izbran človek predstavlja majhen odstotek stroškov vseh delavcev.

V majhnem podjetju, z na primer desetimi zaposlenimi, pa predstavlja to kar deset odstotkov. V primeru podjetja s tremi zaposlenimi pomeni slaba odločitev pravo katastrofo za podjetje (Ivanuš-Bezjak, 1998, str. 46).

3. IZBIRANJE SODELAVCEV

Proces izbire in proces privabljanja sta neločljivo povezana. Za izbor najboljših kandidatov za določeno prazno delovno mesto, je predpogoj dobro opravljen proces privabljanja kandidatov oziroma dobiti moramo zadosten izbor kandidatov s potrebnimi znanji in sposobnostmi.

3.1. Osem stopenj v procesu izbiranja kandidatov

Izbira kandidatov je niz natančnih korakov, ki si morajo slediti, če želimo dobro opraviti izbiro. To v nadaljevanju nazorno prikazuje Slika 4.

Slika 4: Osem stopenj v procesu izbire kandidatov

ODLOČITEV O ZAPOSLOITVI	KORAK 8
OGLED DELOVNEGA MESTA	KORAK 7
ZAKLJUČNI INTERVJU	KORAK 6
ZDRAVNIŠKI PREGLED	KORAK 5
PRIPOROČILA IN PREVERJANJE	KORAK 4
INTERVJU	KORAK 3
TESTI	KORAK 2
SPREJEM KANDIDATOV	KORAK 1

Vir: Werther, Davis, 1996, str. 216.

3.2. Sprejem kandidatov

Sprejem kandidatov je prvi korak v procesu izbire. V tem koraku organizacije ocenjujejo kandidate in kandidati ocenjujejo potencialne delodajalce. Rečemo torej lahko, da gre za dvosmeren proces.

V praksi se priporoča izbor skupine kandidatov (od 5 do 10), ki jih povabimo k sodelovanju. Po sprejemu kandidatov se običajno v manjših podjetjih s kandidati pogovarja direktor sam, medtem ko se v večjih podjetjih kandidati v prvi fazi procesa izbire srečajo s kadrovskimi delavci (Ivanuša-Bezjak, 1998a, str. 52-55).

3.3. Testi

Zaposlitveni testi so testi, katerih cilj je doseči najboljšo kombinacijo med kandidati in zahtevami delovnega mesta, ki so zapisane v opisu delovnega mesta (Armstrong, 1999, str. 222).

Testi s katerimi se podjetja rada poslužujejo, lahko razdelimo v tri skupine:

- * testi znanja,
- * testi osebnosti in
- * testi sposobnosti.

Testi znanja so testi, s katerimi ugotavljamo kakšno znanje, spretnosti in delovne navade poseduje oseba, ki opravlja test (Hayes, 1998, str. 310).

Glavna prednost testov znanja je odvisna od področja znanja, ki ga želimo preveriti. Testi znanja so lahko:

- ustni testi,
- pisni testi in
- testi znanja pri opravljanju konkretnih delovnih nalog.

Teste znanja je primerno uporabiti (Florjančič et al., 1999, str.179):

- pri preverjanju znanja in sposobnosti za uporabo teh znanj zaradi sklenitve delovnega razmerja,
- pri vertikalni gibljivosti kadrov v podjetju, da bi ugotovili ali neki delavec lahko uspešno opravlja tudi bolj zapletene posle in delovne naloge kot so tiste, ki jih trenutno opravlja,
- pri izdelavi programa uvajanja v posle in delovne naloge novih delavcev in
- pri dopolnilnem poučevanju delavcev, ki so razporejeni na druge posle in delovne naloge (horizontalna in vertikalna gibljivost kadrov v organizaciji).

Testi sposobnosti in testi osebnosti spadajo med psihološke teste. Obstaja sicer več vrst psiholoških testov. Vendar se za selekcijo največkrat uporabljajo testi sposobnosti in osebnostnih lastnosti.

3.3.1. Psihometrično testiranje

Namenjeno je ocenjevanju primernosti kandidatov za zaposlitveno mesto in ocenjevanje zaposlenih v podjetju. Z njimi se opravljajo ocene osebnih kreposti in slabosti vseh

potencialnih kandidatov in tako pridobljeni podatki dajo delodajalcem jasnejšo sliko o osebnosti testiranih oseb.

Uporaba psihometričnih testov je v podjetjih vedno bolj pogosta in s tem postaja del procesa selekcije. Poznamo predvsem dve specifični vrsti testiranja:

- * **testi osebnostnega profila**, ki ustvarjajo profil vaše osebnosti in vaših osebnostnih značilnosti,
- * **testi sposobnosti**, ki se uporabljajo za ocenitev vaših sposobnosti.

Testi osebnosti postajajo pri delu v sodobnih organizacijah vse bolj pomembni.

Testi osebnosti so namenjeni ugotavljanju sestavljenih in med seboj povezanih duševnih lastnosti. V okvir testov sposobnosti spadajo tudi testi, s katerimi se določajo lastnosti osebnosti. Te se kažejo v značilnih načinih čustvenega reagiranja in doživljanja, v osnovnih stališčih do samega sebe, do drugih in do celotne družbe, kot tudi v osnovnih interesih in motivih. Osebnostne lastnosti posameznika so namreč zelo pomembne, saj močno vplivajo na izvedbo dela, še posebej na delo managerjev, pri katerih so določilnega pomena sposobnosti presoje, vplivanja na sodelavce in povezovanje z drugimi ljudmi v organizaciji ali v širšem okolju.

Teste osebnosti delimo na :

- ☐ analitične in
- ☐ sintetične.

Z analitičnimi želimo ugotoviti posamezne vnaprej določene osebnostne lastnosti. Med najbolj znane analitične teste spadajo različne lestvice za ocenjevanje, vprašalniki in testi konkretnih situacij.

S pomočjo sintetičnih testov skušamo dobiti zaokroženo podobo o celotni osebnosti nekega človeka. Najbolj znani sintetični testi osebnosti so projektivne tehnike, metode avtobiografije in psihološke eksploracije v obliki intervjuja.

Učinkovita uporaba testa mora vsebovati naslednja pravila (Florjančič, Vukovič, 1998, str. 64):

- 1) Treba jih je ocenjevati skupaj z vsemi drugimi podatki iz kandidatove biografije.
- 2) Ustrezati mora delovni situaciji in predvidenim opravilom.
- 3) Treba se je zavedati razlik med posameznimi testi in vedeti, kaj želimo z njimi meriti.
- 4) Test je treba preizkusiti na že zaposlenih in ugotoviti reakcijo uspešnih in neuspešnih delavcev.
- 5) Kadar je možno poiskati pomoč psihologa.

Pri teh testih ni (ne)pravilnih odgovorov – nobena lastnost sama po sebi ni dobra ali slaba. Osebe, ki jih testiramo, včasih mislijo, da morajo na vprašanja testa odgovarjati v skladu s

svojimi predstavami o željah delodajalca. Takšen način odgovarjanja lahko osebo izloči iz nadaljnje selekcije, in sicer iz dveh razlogov:

1. Nekateri testi zajemajo lestvico iskrenosti in če se trudite odgovarjati, da bi se prikazali v kar najboljši luči, rezultat to pokaže, saj je test v celoti namreč vprašljiv.
2. Pričakovanja oseb, ki jih testiramo, pomen rezultatov, so pogosto drugačna od pričakovanj kadrovnika. Če npr. sami mislite, da prijaznost spada med dobre lastnosti, kandidirate pa za delovno mesto, kjer to ni zaželeno (česar vam seveda delodajalec ne bo povedal), si boste s prikrojenimi odgovori sami poslabšali možnost, da vas izberejo.

Na vprašanja testa tako odgovarjate realno. Kajti, če boste izbrani na delovno mesto, za katero nimate pravih lastnosti, v vsakem primeru zelo verjetno ne boste uspešni.

Testi sposobnosti so testi, s katerimi merimo tiste lastnosti, ki so odvisne od prirojenih dispozicij, zgodnejših splošnih izkušenj in splošne aktivnosti človeka. Te lastnosti so pogoj za uspeh v neki aktivnosti, niso pa posledica konkretne vaje ali učenja določene dejavnosti.

Testi sposobnosti se delijo na:

- ❑ senzorne teste,
- ❑ mentalne teste,
- ❑ teste mehanične sposobnosti in
- ❑ teste motorične sposobnosti.

Torej je pri testih sposobnosti nekoliko drugače. Pri njih se seveda potrudijo opraviti nalogo kar najbolje, saj test pozna (ne)pravilne odgovore. Ker so časovno omejeni, morajo kandidati biti kar najbolj zbrani in hitri pri delu. Testiranja se nikakor naj ne bi udeležili neprespani ali bolni, raje naj zaprosijo za drug termin. Alkohol prav tako verjetno ne bo koristil; čeprav mogoče sprošča in prežene tremo, bodo kandidati razmišljali počasneje, da ne govorimo o vplivu na njihovo vedenje.

Kot je že omenjeno, gre pri testih sposobnosti navadno za niz nalog, ki jih posameznik rešuje določen čas, medtem ko so drugi časovno neomejeni, naloga testiranja pa je označevati odgovore oz. lastnosti, ki veljajo zanj.

Testiranje vodi psiholog, ki preizkušancem daje navodila in jih seznani z vsemi pomembnimi podatki, tudi z najpomembnejšimi etičnimi načeli.

Rezultate, ki jih dobijo na podlagi izvedenih testov, primerjajo z zahtevami določenega delovnega mesta: če delo zahteva npr. komunikativnost, vztrajnost in nadpovprečno sposobnost koncentracije, bo imel seveda prednost posameznik z bolj izraženimi naštetimi lastnostmi oz. sposobnostmi. Idealnega kandidata običajno ni, se pa nekdo temu bolj približa kot drugi.

Dobljeni rezultati so uporabni tudi za presojo združljivosti posameznika z obstoječim kolektivom. Če so podrejeni nesamostojni in nagnjeni k nedelu, bo kot vodja najbrž zaposlena organizirana, odločna oseba. Na podlagi rezultatov, ki jih dobimo, lahko predvidimo pozitivne in negativne posledice izbire glede na značilnosti že zaposlenih. Del rezultata je tudi vedenje v testnih okoliščinah in bo lahko vplivalo na odločitev o izbiri. Pomembno je, da se stvar vzame resno in da se upošteva navodila.

Vse več delodajalcev uporablja psihometrično testiranje zato, da se izognejo težavam, s katerimi so se soočali v preteklosti, ker so sklenili delovno razmerje z napačnim kandidatom. Ker danes spremlja sklenitev delovnega razmerja z novim delavcem ogromno zakonitosti, ni presenetljivo, da delodajalci iščejo orodja, s katerimi lahko temeljito preverijo kandidatovo ustreznost.

Po opravljenemu testiranju sledi interpretacija odgovorov, ki jo opravijo strokovnjaki. Na rezultate se čaka nekaj dni, nato imamo vso pravico, da povprašamo vodjo kadrovskega oddelka o končnih ugotovitvah analize našega psihometričnega testa. Tudi, če na koncu izberejo drugega kandidata, si profesionalni kadrovniki vedno najdejo čas, da neizbranim kandidatom razložijo, kaj jih pri njih moti in jim podrobneje razložijo njihove sposobnosti in osebnostni profil. Na primer: »Nimate tipičnega profila timskega delavca, ki ga mi iščemo, ste bolj individualist.« Ali pa: »Sicer ste primerni za delo v skupini in zelo natančni pri rutinskem delu, vendar rezultati testiranja namigujejo na to, da s težavo opravljate samostojne odločitve in da neradi prevzimate dodatne odgovornosti«. Rezultatov psihometričnih testov, ki so jih kandidati opravili, in jih naroči in plača potencialni zaposlovalec, ponavadi ne vidijo. V prilogi prilagam takšno psihometrično poročilo (Spoznavanje svojih spretnosti in zmožnosti, 2006).

Dobljeno poročilo lahko kandidati priložijo k življenjepisom pri prihodnjih prijavah, če so seveda mnenja, da so rezultati testov za njih ugodni. Problem pa nastane, ker vsi kadrovniki niso psihologi – nepsihologom bodo tovrstni rezultati lahko povedali precej manj. Vendar zavedati se moramo, da psihometrično testiranje ni le metoda, ki omogoča delodajalcem, da kandidate podrobneje spoznajo, temveč tudi priložnost, da sami izvedo več o sebi (Psihometrično testiranje, 15.6.2005).

Pristop do psihološkega testa

Na spletnih straneh lahko najdemo različne bolj ali manj strokovne teste. Njihov predhodni ogled je lahko koristen že zato, da vemo, kaj nas na testiranju čaka, in se tako znebimo treme. Je pa res, da se spletna testiranja razlikujejo od testiranj v živo, saj uporabljeni instrumenti niso isti.

Primer psihološkega testa prilagam v Prilogi 2. V tem primeru psihološkega testiranja obstajajo sicer 4 področja testiranja, in sicer delo z stvarmi, delo s podatki, delo z zamislili in delo z ljudmi. Vendar sem kot primer v prilogi navedla samo enega, in sicer test zmožnosti za delo z ljudmi. Tako rešen test bi podajal takšne rezultate:

Rezultat testa zmožnosti za delo z ljudmi

Odgovori kažejo na to kako spretni ste/smo pri delu z ljudmi.

Doseženih je bilo 51 od 56 možnih točk.

Na tem področju so zmožnosti visoko razvite, zato je mogoče pričakovati, da bomo naloge na tem na omenjenem področju nadpovprečno obvladali.

Rezultati za vsa štiri področja se lahko med seboj precej razlikujejo, saj nismo na vseh področjih enako spretni. Na podlagi rezultatov in poznavanju samega sebe skušamo ugotoviti, kateri poklici bi nam ustrezali. Ali pa, katere spretnosti še potrebujemo, da bomo ustrezni za tisti poklic, ki nas zanima (Spoznavanje svojih spretnosti in zmožnosti, 2006).

Priporočila za testiranje

- Na testiranje gremo spočiti, zdravi in naspani.
- Pred testiranjem ne uživajmo snovi, ki bi lahko negativno vplivale na naše počutje in mišljenje.
- Pazimo na čas, ki ga imamo na razpolago, med izpolnjevanjem bodimo zbrani in hitri, ampak kljub temu pozorni na malenkosti.
- Obnašanje naj bo primerno, saj je vedenje del rezultata.
- Pozorno poslušajmo navodila; pomembno je, da razumemo, kaj se od nas pričakuje.
- Sprostimo se, trema je odveč, treba je zaupati vase. Ne bodimo preplašeni ali napeti, saj s tem izgubljammo koncentracijo. Ker so osebni testi sestavljeni tako, da ni pravih ali napačnih odgovorov, ne poskušajmo 'pretentati' testa. Pomembno je hitro odgovarjanje in po pravici. Testi imajo pogosto več podobnih vprašanj, s katerimi preverijo, ali so naši odgovori konsistentni z vašimi prejšnjimi trditvami.
- Na testiranje pridemo pravočasno, saj če v sobo, kjer imamo testiranje, pridrvo v zadnjem hipu, porabimo preveč časa za pomiritev in udobno namestitev.
- Ne dovolimo, da nas drugi motijo. Zavedati se moramo, da konkurenti tudi le rešujejo test in se je tako treba skoncentrirati nase in na svoj test (Psihološki testi-pot do boljše selekcije, 2006).

Psihološki testi so preverjeni v številnih raziskavah, imajo primerne merske lastnosti kot so predvsem zanesljivost in veljavnost, kar pomeni, da so boljši temelj odločanja kot le vtis, ki ga dobimo o nekom. Seveda pa to ne pomeni, da ne prihaja do napak, kajti še vedno lahko izberemo kandidata, ki ne bo uspešen, ali zavrnilo ustreznega. Vendar ne obstaja čudežna

metoda, kjer do napak ne bi prihajalo, vendar pa njihovo možnost vsekakor zmanjšamo z uporabo več virov podatkov.

Delodajalci se testiranja lotevajo na dva načina. Nekateri uporabijo psihološke teste še pred osebnim razgovorom, drugi pa le pri kandidatih, ki so jih uvrstili v ožji izbor, ali pa celo pri posameznem kandidatu, ki bi ga izbrali, a želijo svoje vtise še preveriti. V vsakem primeru rezultati vplivajo na odločitev: kandidati, ki so se na testih slabo odrezali, sploh niso vabljeni na razgovor ali pa nekateri niso izbrani. Zgodilo se je tudi, da si je po predstavljenih rezultatih testiranja delodajalec premislil in ni izbral kandidata, ki je bil prej favorit.

Odnos do testov

Psihološki testi so pri kandidatih večinoma dobro sprejeti. Priložnost izkoristijo za dodatno samospoznavanje, saj se običajno v dobljenem opisu prepoznajo. Nekateri pravijo, da so rezultati »boljši kot horoskop«, kar pa ni presenetljivo, saj testi temeljijo na samoocenjevanju, res pa je tudi, da gre v interpretaciji za združevanje posameznih vedenj in lastnosti v celovitejši opis osebe, kar daje nek nov vidik.

Za delodajalce so testi vedno bolj dodatna pri izbiri in so zadovoljni s podatki, ki jih pridobijo. Dostikrat nato pri zaposlenem kandidatu tudi spremljajo, kako se rezultati potrjujejo. Vendar pa je res, da gre pri uporabi testov za dodaten strošek, ki pa se z bolj premišljenim in objektivnejšim odločanjem hitro povrne.

Izvedba testiranja

Kadrovniki izbirajo iz množice testov le nekatere, in sicer tiste, ki se na nek način skladajo z zahtevami delovnega mesta. Izbor in število določata tudi trajanje testiranja, ki je lahko od 20 minut pa tudi do več ur. Veliko časa se pri skupinskih testiranjih porabi predvsem za navodila in primere, saj je izredno pomembno, da vsi testiranci razumejo, kaj se od njih pričakuje.

Etična načela testiranja

Zaradi vpliva, ki ga lahko ima psihološko testiranje, je le-to podvrženo precej strogim pravilom, ki jih mora usposobljena oseba (psiholog) upoštevati. Prav tako je koristno, da se pravil, omejitev in pa svojih pravic v postopku zavedajo tudi iskalci zaposlitve, saj je od rezultata navadno odvisna njihova nadaljnja usoda v postopku izbire.

Zakaj naj bi teste oziroma psihološke instrumente uporabljali samo psihologi, je pomembno iz več razlogov:

- za njihovo uporabo, vrednotenje ter interpretacijo usposobljen, kajti pozna test, njegove značilnosti in raziskave v zvezi z njim;
- pozna (in upošteva) etična načela;
- odgovarja za potencialne kršitve, nestrokovno ravnanje ali malomarnost.

Ker pa vsi testi niso enako zahtevni, lahko določene uporablja tudi kdo drug (npr. medicinsko osebje), kar je natančno urejeno s predpisi v Standardih za pedagoško in psihološko testiranje oziroma opredeljeno za vsak test posebej. Kadar bi teste uporabljal nekdo, ki za to ni usposobljen, bi lahko prišlo do napačne uporabe, saj ne bi razumela, kaj test sploh meri in bi posledično bila napačna tudi interpretacija (Etnična načela testiranja, 2006).

Etični kodeks

Psihologi imajo skoraj v vsaki državi svoje združenje in tudi svoj kodeks, ki opredeljuje etnične standarde psihološkega dela nasploh, med drugim tudi testiranja. V njem se dobi predstavo o ravni prakse, ki jo lahko pričakujete od oseb ali agencij, ki testiranje izvajajo in je namenjen psihologom kot tudi javnosti.

Nekaj pravil etičnega kodeksa o psihološkem delu

1. V testiranje kandidat privoli prostovoljno. Obveščen mora biti o njegovem bistvu in namenu. Seznanjen mora biti s tem na katere odločitve bodo rezultati vplivali in kako dolgo bodo shranjeni v bazi. Testiranje lahko kandidat zavrne, vendar potem obstaja možnost, da za delodajalca ne bo več zanimiv.
2. Rezultati so last preizkušanca, ki mora dovoliti, da jih psiholog posreduje komur koli oziroma so lahko uporabljeni le v namen, za katerega so zbrani. Obstajajo redke izjeme, povezane so s sodno odredbo ali preprečitvijo nevarnosti, vendar pa pri testiranju v selekcijske namene praviloma niso prisotne.
3. Testiranec ima pravico, da so mu rezultati tudi predstavljeni, in sicer v razumljivi obliki. Težko je pričakovati predstavitev rezultatov vsakemu pri večjih organizacijah, kjer je testiranih veliko ljudi in se je tako treba za to posebej dogovoriti s psihologom.
4. Psiholog je odgovoren za varstvo podatkov. V kolikor obljubi, da bodo rezultate videle le določene osebe, mora zagotoviti, da se bo te obljube držala tudi ustanova. V primeru, da teste izvaja agencija, je obveza o varstvu podatkov vključena tudi v pogodbo o sodelovanju z naročnikom.
5. Pri testiranju v izobraževanju in zaposlovanju je rezultat, starejši od dveh let, zastarel in se ga ne sme uporabljati, razen za raziskave, npr. o testu in njegovih značilnostih.
6. Baze podatkov o testiranju morajo biti zaščitene, testno gradivo pa varno spravljeno in torej nedostopno nepooblaščenim osebam.

Kršitve teh in še drugih pravil so tudi sankcionirane. Vendar glavni razlog za njihovo upoštevanje ne sme biti v kaznih, temveč v zavesti, da moramo kot posrednik med obema stranema ravnati korektno in nepristransko do obojih in tako zadostiti njihovim

pričakovanjem, v primeru selekcijskega postopka tako testiranca kot tudi delodajalca (Etnična načela testiranja, 2006).

3.4. Intervju

Intervju je uradni pogovor s kandidatom z željo oceniti kandidatovo sprejemljivost za določeno prosto delovno mesto.

Med vsemi preizkušnjami se najpogosteje uporablja, saj z njim pridemo do mnogih, vendar pa ne vseh podatkov, ki nam pomagajo pri odločitvi prejeti kandidata ali ne. Pomembnost zaposlitvenega pogovora, kot ga nekateri imenujejo, je v tem, da z njim prvič navežemo osebni stik s kandidatom. Nanj je treba skrbno pripraviti, tako sebe kot vprašanja (Lipičnik, 1998, str.101).

Glavni namen intervjuja je pridobiti odgovore na bistvena vprašanja:

- Ali lahko kandidat opravlja določeno delo?
- Si kandidat želi opravljati določeno delo?
- Kakšna je pozicija v primerjavi z ostalimi kandidati za določeno delo?

V podjetjih najbolj pogosto uporabijo različne vrste zaposlitvenih intervjujev-pogovorov:

Neposredni intervju – z njim direktno povprašamo po formalnih podatkih, ki niso bili razvidni iz kandidatove prijave. To vrsto intervjuja lahko zamenja izpolnjevanje standardnega – že vnaprej pripravljenega vprašalnika.

Podrobni intervju – sestavljajo ga zelo natančna vprašanja. S temi vprašanji kandidata prisilimo, da pove svoje mnenje o postavljenih vprašanjih. Za danimi odgovori kandidat razkrije svoje razmišljanje, obnašanje in tudi komunikacijske veščine.

Panelni intervju – pri tej vrsti intervjuja povabimo k sodelovanju še druge sodelavce (iz oddelka, kjer iščemo novega sodelavca) in jim damo možnost postavljanja vprašanj. Takšen intervju omogoča, da se potencialni novi sodelavec seznani z novimi sodelavci, ti pa ga imajo tako možnost spoznati, povprašati o določenih temah vezanih na delo ipd.

Nestrukturirani intervju – je intervju, s katerim kandidatu postavljamo nekonvencionalna vprašanja, s katerimi nakažemo določene teme, katere mora komentirati. Ta vrsta intervjuja je primerna za izbiro potencialnih vodij. Za primer, prikažemo mu določeno situacijo, on pa poda rešitev oziroma možno rešitev.

Globinski intervju – je intervju, s katerim ugotavljamo kandidatovo mnenje, nagnjenja in namere. Ta vrsta intervjuja je primerna pri izbiri visoko strokovnih in vodilnih delavcev.

Stresni intervju – ta intervju uporabimo, ko želimo ugotoviti, kako se kandidati znajdejo v neprijetnih situacijah. Takšna vrsta intervjuja je primerna pri izbiri kandidata, katerega delo vključuje potrebo po iznajdljivosti.

Za uporabo intervjuja pa moramo poznati proces intervjuja, ki je sestavljen iz naslednjih aktivnosti:

- aktivnosti pred intervjujem,
- aktivnosti med intervjujem in
- aktivnosti po opravljenem intervjuju.

V okviru aktivnosti pred intervjujem se izvede priprava na intervju, ki vsebuje:

- pripravo seznama primernih kandidatov,
- uporabo opisa delovnega mesta in podrobnega opisa osebe in
- organiziranje primerne prostora za izvajanje intervjuja.

Pri ocenjevanju prošelj je priporočljivo, da:

- uporabimo opis dela kot kontrolni seznam,
- preverimo nazive delovnega mesta,
- preverimo predhodne zaposlitve kandidata in
- oblikujemo primeren sistem razvrščanja in točkovanja, ki nam bo pomagal primerjati kandidate med seboj.

V okviru aktivnosti med intervjujem je dobro upoštevati dejstvo, da ima le-ta več stopenj, in sicer:

- uvodna pojasnila,
- opis delovnega mesta in organizacije,
- neposredna vprašanja o podatkih iz prijavnega obrazca,
- odprta vprašanja o družbenem okolju, izkušnjah in sposobnostih kandidata,
- čas, kjer lahko tudi kandidat postavlja vprašanja, povzetek pogovora in
- po potrebi ogled delovnega mesta.
-

Med aktivnosti po opravljenem intervjuju spadajo:

- preverjanje referenc,
- obvestitev kandidata, ki smo ga izbrali,
- obvestitev kandidatov, ki jih nismo izbrali in
- povzetek celotnega procesa in rezultatov le-tega.

Intervju nam sicer da precej podatkov o kandidatih, vendar ne toliko in ne vseh, ki bi jih želeli. Želimo se odločiti pravilno, zato uporabimo še teste. S tem se poveča naša objektivnost in tako dobimo podatke, ki jih med razgovorom ne moremo pridobiti, poleg tega pa se testni rezultati večinoma primerjajo z rezultati populacije, kar pomeni, da izvemo, kam se posameznik po lastnosti ali sposobnosti uvršča in v kakšni meri je le-ta pri njem izražena (glede na ljudi istega spola v isti starostni skupini).

3.5. Priporočila in preverjanje preteklih delovnih izkušenj

Poznamo dve vrsti priporočil:

- osebna priporočila in
- priporočila preteklih delodajalcev.

Osebna priporočila ponavadi vsebujejo informacije, ki se osredotočijo na bolj pozitiven lastnosti kandidata. Posledično jih zaradi tega delodajalci le redko upoštevajo.

Priporočila preteklih delodajalcev pridobivajo vse bolj na pomenu. Problem, ki se pojavlja pri teh priporočilih je, da jih je običajno težko pridobiti. Oddelki za ravnanje s človeškimi viri imajo znotraj organizacijske politike jasno postavljene cilje, katere informacije smejo posredovati naprej in katerih ne. Običajno se posreduje bolj splošne informacije o tem, ali je določena oseba dejansko delala za določeno podjetje in kako dolgo ter ali je redno in točno prihajala na delo ipd.

Poleg priporočil morajo določene organizacije preveriti tudi kriminalni dosje, in sicer v primeru, kadar gre za nacionalno varnost.

3.6. Zdravniški pregled

Po opravljenih že opisanih korakih v procesu izbire kandidatov sledi še zdravniški pregled, ki pokaže zdravstveno stanje kandidata (Brejc, 2000, str.45).

Zakon o delovnih razmerjih in Zakon o varnosti in zdravju pri delu namreč določata, da je pred sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi potreben predhodni zdravstveni pregled kandidata, skladno z zahtevami za to delovno mesto. Stroške pregleda krije delodajalec. Če kandidat zdravstvenega pregleda ne opravi uspešno, ne izpolnjuje pogojev objave in z njim ni možno skleniti pogodbe o zaposlitvi za to delo oz. delovno mesto.

Torej delovno razmerje lahko sklene oseba, ki ima splošno zdravstveno zmožnost (ZTPDR², 1989, 8.člen) oziroma tista oseba, ki ima zdravstveno sposobnost za opravljanje del na

² Zakon o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja

delovnem mestu. V ta namen delodajalec izpolni »Napotnico za predhodni (specialni) zdravstveni pregled, obrazec št.1 (Obr.8,203)«.

Praksa kaže, da sodi zdravniški pregled med pomembne dejavnike selekcije kandidatov. V nekaterih organizacijah začnejo proces izbire kandidatov za določena delovna mesta oziroma področja dela z opravljanjem zdravniškega pregleda in se tako izognejo morebitnim težavam in nepotrebnim stroškom, ki bi nastopili v primeru, če izbrani kandidat ne bi bil zdravstveno primeren za opravljanje določene delovne naloge (Brejc, 2000, str.45).

3.7. Zaključni intervju

Nadzorniki oziroma nadrejeni so tisti, ki so najboljše usposobljeni oceniti kandidatove sposobnosti (Armstrong, 1999, str. 239).

Organizacija lahko tako s politiko zaposlovanja določi nadzornika oziroma nadrejenega, ki poda končno odločitev o izbiri kandidata. Nadzorniku ljudje, ki delajo na kadrovskem oddelku, priskrbijo vse potrebne informacije o kandidatu oziroma kandidatih, ki so mu lahko v pomoč pri sprejemanju odločitve o najprimernejšem kandidatu.

Nadzornik običajno izbira med dvema do tremi kandidati, ki so predlagani iz kadrovskega oddelka. Na podlagi opravljenega opazovanja, pogovorov, testov na delovnem mestu, pogovoru o strokovnih temah iz določenega področja se nato nadzornik odloči za kandidata, ki je po njegovem mnenju najprimernejši za opravljanje določenega dela in nalog na določenem delovnem področju.

V primeru, ko nadzornika oziroma nadrejenega vključimo v proces izbire, si lahko potencialno pridobimo njegovo naklonjenost in bo tako nadzornik v primeru soodločanja o najprimernejšem kandidatu bolj pripravljen sodelovati pri kandidatovem delu in razvoju v organizaciji. Pripravljenost za pomoč novo zaposlenim je še najbolj potrebna v fazi uvajanja zaposlenega v delo.

Uvajanje v delo, ki sledi po opravljeni izbiri kandidata, je zelo pomemben korak, katerega glavni namen je spoznavanje novega delovnega okolja z željo, da bi se novi sodelavec že prvi dan v novem delovnem okolju počutil čim bolje in bi se lahko izognil morebitnim neprijetnostim. Na drugi strani pa je pomembno učinkovito uvajanje v delo za doseganje dobrega delovnega učinka, ki prispeva k rasti organizacije. Tako lahko vidimo osebne koristi za novo zaposlenega kot tudi za organizacijo, ki se kažejo kot posledica dobro opravljenega procesa uvajanja novo izbranega kandidata za opravljanje določenega dela v organizaciji (Brejc, 2000, str. 47).

3.8. Kadrovske evidence in kadrovsko informacijski sistem

Pri zaposlovanju delavcev mora vsak delodajalec razpolagati z njihovimi osebnimi podatki, katere potrebuje za vodenje lastne zbirke, kot tudi za sporočanje teh podatkov zunanjim institucijam ter pravnim upravičencem. Upravljanje s temi podatki pomeni za kadrovske delavce veliko odgovornost in tudi precej dela. Kadrovski delavci morajo biti pri ravnanju z osebnimi podatki delavcev pozorni, z implementacijo Kadrovsko informacijskega sistema pa si lahko zagotovijo učinkovito in zanesljivo zbiranje, obdelavo in varovanje teh podatkov.

Poleg tega, da delavčeve osebne podatke delodajalec potrebuje za potrebe zaposlovanja, mu vodenje evidenc glede določenih podatkov o zaposlenih delavcih nalaga tudi zakon (Zakon o evidencah na področju dela, 1990).

Delodajalec je dolžan podatke iz evidenc tudi po prenehanju delovnega razmerja, ko se evidenca za posameznega delavca neha voditi, hraniti kot listine trajne vrednosti. Delodajalec je po zakonu dolžan voditi:

- evidenco o zaposlenih delavcih, ki mora poleg osnovnih podatkov vsebovati tudi poklic, izobrazbo, delovni čas, delovni kraj, dela, katera opravlja na delovnem mestu, zavarovalna doba do zaposlitve, itd. (7. člen);
- evidenco o osebnih dohodkih (bruto in neto osebni dohodek ter nadomestila, in podatek v breme koga se nadomestila izplačujejo – 11. člen);
- evidenco o poškodbah pri delu (podatki o poškodovanem delavcu in podatki o poškodbi – 16. člen). Podatke iz teh evidenc je delodajalec kot upravljavec podatkov dolžan posredovati vsakomur, ki izkaže pravni interes, bodisi da gre za uradni organ, pravno osebo ali fizično osebo.

Zakon glede vodenja evidenc določenih podatkov o zaposlenih torej jasno definira obveznosti delodajalca, postavlja pa se vprašanje, kaj v primeru, kadar delodajalec te obveznosti ne spoštuje. Zakon izhaja še iz časov prejšnje države in je do danes ostal nespremenjen – tudi v delu, ki določa kazen za opustitev vodenja evidenc, ki je zagrožena v dinarjih.

Neizogibno in obvezno je razpolaganje delodajalca z osebnimi podatki delavcev, ki so z njim v delovnem razmerju. Delodajalec tako razpolaga tudi s podatki, ki so občutljive narave in glede katerih delavec ni zainteresiran, da bi do njih prišle tretje osebe. Med te spadajo poleg splošnih osebnih in statusnih podatkov tudi podatki o plači, zdravstvenem stanju in podobno.

Zaradi zaščite delavca je bilo nujno vzpostaviti sistem varstva teh podatkov, kontrole in odgovornosti delodajalca ter oseb, ki so pri njem pooblašcene za vodenje teh podatkov. Varstvo osebnih podatkov je tako zajeto že v sami Ustavi in kot ustavna kategorija se pravica do varstva osebnih podatkov uresničuje neposredno na podlagi ustave. S 1. januarjem 2005 je začel veljati tudi nov Zakon o varstvu osebnih podatkov (Uradni list RS, št. 86/2004), ki pa natančno določa mehanizme za varstvo osebnih podatkov in delodajalcem v primerjavi s

starim zakonom nalaga tudi precej novih obveznosti. Delodajalec je tako v prvi fazi dolžan zagotoviti varstvo prostorov, opreme in systemske programske opreme. Dolžan je preprečiti nepooblaščen dostop do zbirk osebnih podatkov. Osebe, ki so pooblaščen za upravljanje s temi podatki, pa so dolžne varovati tajnost podatkov, tudi po prenehanju funkcije.

Najpomembnejša novost pa je najverjetneje dolžnost delodajalca, da za vsako zbirko osebnih podatkov vzpostavi katalog osebnih podatkov in v primeru, da zaposluje več kot 20 oseb za nedoločen čas, podatke iz kataloga, ter vsako naknadno spremembo tudi posreduje Državnemu nadzornemu organu za varstvo osebnih podatkov (26. in 27. člen). Ta organ vodi register osebnih podatkov in tudi opravlja inšpekcijski nadzor nad izvajanjem določb zakona.

Kazni za tiste, ki ne spoštujejo zakonskih določil, so precej visoke in se gibljejo v razponu od 1 do 3 milijonov tolarjev za pravno osebo ter 200 do 500 tisoč tolarjev za odgovorno osebo. Delavec ima, kadarkoli želi, pravico do vpogleda v katalog zbirke osebnih podatkov ter zahtevati prepis, popravek ali dopolnitev.

Kadrovski delavci imajo tako veliko odgovornost pa tudi veliko dela v zvezi z obdelavo podatkov in uporabo teh podatkov za potrebe izpolnjevanja obveznosti in zagotavljanja pravic iz delovnega razmerja. Pri večini manjših podjetij se zaradi pomanjkanja časa in slabega poznavanja delovno pravnih predpisov odločijo za opravljanje celotne kadrovske dejavnosti prenesti na podjetje, ki je registrirano za opravljanje takšne dejavnosti in zagotavlja ukrepe na področju varstva osebnih podatkov. Za tiste delodajalce, ki sami opravljajo kadrovske dejavnosti, pa je uporaba informacijskega sistema skoraj nujna, saj zagotavlja elektronsko zbiranje in obdelavo podatkov. Kot tak sistem se je uveljavil Kadrovske informacijski sistem (ali na kratko KIS), ki omogoča enostaven, učinkovit in varen način za obdelavo osebnih podatkov za potrebe vseh področij upravljanja s človeškimi viri (Kadrovske evidence in kadrovske informacijski sistem, 2006).

3.8.1. Primer nepogrešljivosti kadrovske informacijskega sistema

Večina kolektivnih pogodb delodajalcem nalaga, da na začetku koledarskega leta delavcem izdaja obvestila o odmeri letnega dopusta. Za to je potrebno zakonske kriterije in kriterije za odmero dopusta iz kolektivnih pogodb, združiti z relevantnimi podatki o delavcu in delovnem mestu, ki vplivajo na dolžino trajanja letnega dopusta (starost, delovna doba, število otrok, zahtevnost delovnega mesta, ipd).

To opravilo, vključno z izdelavo obvestila za vsakega posameznega delavca, je zlasti pri večjih delodajalcih precej zamudno. V primeru nastavljenega kadrovske informacijskega sistema je delo opravljeno s klikom na ustrezno ikono. Vsak delavec ima namreč bazo njegovih osebnih podatkov, kateri so bili vnešeni v program ob sklenitvi delovnega razmerja, in vsebuje vse relevantne podatke, ki jih bo delodajalec potreboval tekom delovnega razmerja. Nastavljena matrica v sistemu, ki sortira relevantne podatke in jih selektivno združuje s kriteriji, ki pri določanju trajanja letnega dopusta zavezujejo delodajalca, in so bili vneseni v

šifrant ter ažurirani ob vsakokratnih spremembah predpisov. Na takšen način dobljen izračun se za vsakega delavca avtomatično sortira v preglednico, v kateri so razvidni vsi zaposleni in njim pripadajoč letni dopust. Le-ta je povezana z vnaprej pripravljenim besedilom obvestila in za vsakega delavca je obvestilo tako pripravljeno za tiskanje.

Prednost sistema glede prihranka časa in nepotrebnega dela je tudi glede nadzora in pregleda nad stanji in dogodki, glede pridobivanja informacij in planiranja, glede nadgrajevanja in povezovanja z drugimi informacijskimi rešitvami ter glede varnosti.

V času vse bolj prisotne informacijske tehnologije je za podjetja uporaba celovitih informacijskih rešitev nujno potrebna za držanje koraka s konkurenco. Posledično se je Kadrovske informacijske sisteme izkazal kot obvezni (Kadrovske evidence in kadrovske informacijske sisteme, 2006).

3.8.2. Podatki, ki jih agencije za zaposlovanje, ki posredujejo zaposlitve, lahko pridobijo od iskalcev zaposlitve

V postopku izbire ima delodajalec pravico zahtevati le tista dokazila, ki se nanašajo na izpolnjevanje pogojev za opravljanje dela (npr. spričevala, diplome). Izrecno pa je prepovedano, da bi delodajalec od kandidata zahteval podatke o družinskem in zakonskem stanju, načrtovanju družine in o nosečnosti, če to ni neposredno povezano z delovnim razmerjem. Zakon je s tem zavaroval področja, ki jih želi večina ljudi ohraniti izključno zase. Logična posledica te določbe je zakonska prepoved, da delodajalec ne sme pogojevati sklenitve pogodbe o zaposlitvi s pridobitvijo teh podatkov ali z dodatnimi pogoji v zvezi s prepovedjo nosečnosti ali odlogom materinstva ali z vnaprejšnjim podpisom odpovedi pogodbe o zaposlitvi s strani delavca.

Med obveznostmi kandidata ZDR v 27. členu določa dolžnost predložitve vseh potrebnih dokazil o izpolnjevanju pogojev za opravljanje dela ter obveščanje o vseh, njemu znanih dejstvih in okoliščinah, ki bi ga lahko kakorkoli onemogočili ali omejevali pri delu. V ZDR je tudi posebej poudarjeno, da na vprašanja, ki niso v neposredni zvezi z delovnim razmerjem, kandidat ni dolžan odgovarjati.

Zakon o delovnih razmerjih določa enakopravne možnosti kandidiranja za zaposlitev.

Diskriminacija je glede na osebne okoliščine prepovedana. Pravna podlaga za prepoved diskriminacije je v Ustavi Republike Slovenije (Uradni list RS, št.33/91 s spremembami) kot hierarhično najvišjem pravnem aktu. Ustava daje pravici do enakosti kot temeljni človekovi pravici in svoboščini ustavno jamstvo. V 14. členu izrecno določa, da so v Sloveniji vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine, ne glede na narodnost, raso spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj ali katerokoli drugo osebno okoliščino. Vsi so pred zakonom enaki.

Kljub ustavnim jamstvom je zakonodajalec posebej opozoril na enakopravnost pri zaposlovanju in v delovnem razmerju. Splošna prepoved diskriminacije je določena v 6. členu ZDR, ki navaja, da delodajalec ne sme iskalca zaposlitve pri zaposlovanju ali delavca v času trajanja delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi postavljati v neenakopraven položaj zaradi spola, rase, barve kože, starosti, zdravstvenega stanja oziroma invalidnosti, verskega, političnega ali drugega prepričanja, članstva v sindikatu, nacionalnega in socialnega porekla, družinskega statusa, premoženjskega stanja, spolne usmerjenosti ali zaradi drugih osebnih okoliščin.

V 6.členu je prav tako določeno, da morajo biti ženskam in moškim zagotovljene enake možnosti in enaka obravnava pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikaciji, plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, odsotnostih z dela, delovnih razmerah, delovnem času in odpovedi pogodbe o zaposlitvi.

Prepoved diskriminacije (nediskriminacija) ne pomeni le enakopravnosti na individualni ravni ampak, upoštevajoč dejanske razlike v položaju določenih skupin (tudi delavcev), vključuje tudi načelo enakih možnosti, ki predvideva določene spodbujevalne ukrepe v korist določenih skupin oseb, ki so kljub proglašeni enakopravnosti dejansko neenakopravni.

Prepovedana sta neposredna, kot tudi posredna diskriminacija, zaradi spola, rase, starosti, zdravstvenega stanja oziroma invalidnosti, verskega ali drugega prepričanja, spolne usmerjenosti in nacionalnega porekla. O posredni diskriminaciji govorimo, če navidezno nevtralne določbe, kriteriji in praksa učinkujejo tako, da postavljajo osebe določenega spola, rase, starosti, zdravstvenega stanja oziroma invalidnosti, verskega ali drugega prepričanja, spolne usmerjenosti ali nacionalnega porekla v slabši položaj, razen če so te določbe, kriteriji in praksa objektivno upravičeni ter ustrezni in potrebni.

Če neizbrani kandidat/kandidatka meni, da je bila pri izbiri kršena zakonska prepoved diskriminacije (torej 6. člen ZDR), lahko v roku 30 dni po prejemu obvestila delodajalca, da ni bil izbran, zahteva sodno varstvo pred pristojnim delovnim sodiščem. Takšno sodno varstvo je možno uveljavljati samo v primeru, kadar kandidat meni, da je prišlo do kršitve prepovedi diskriminacije, da torej delodajalec ni izbral določenega kandidata zaradi obstoja okoliščin, ki jih navaja 6. člen ZDR (spol, rasa, barva kože, starost, zdravstveno stanje, invalidnost, versko, politično ali drugo prepričanje, članstvo v sindikatu, nacionalno in socialno poreklo, družinski status, premoženjsko stanje, spolna usmerjenost ali druga osebna okoliščina). Takšnega sodnega varstva ni mogoče uveljavljati v primeru, ko navedene okoliščine, zaradi katerih bi lahko bil kandidat diskriminiran, niso podane in kandidat samo meni, da bi delodajalec moral izbrati drugega kandidata, ne pa tistega, ki je bil dejansko izbran.

V kolikor pride do postopka pred delovnim sodiščem v zvezi z diskriminacijo, je pomembno, da ZDR določa v četrtem odstavku 6. člena: če kandidat ali delavec v primeru spora navaja

dejstva, ki opravičujejo domnevo, da je kršena prepoved diskriminacije zaradi zgoraj navedenih okoliščin, je dokazno breme, da različno obravnavo opravičujeta vrsta in narava dela, na strani delodajalca. Poleg tega je v primeru kršitve prepovedi diskriminacije delodajalec kandidatu odškodninsko odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava.

V konkretnem primeru torej lahko delavke, ki so mnenja, da niso bile izbrane za opravljanje dela na določenem delovnem mestu zaradi svojega spola, vložijo tožbo zoper delodajalca v 30 dneh po prejemu obvestila delodajalca, da niso bile izbrane, zaradi kršitve zakonske prepovedi diskriminacije. Ob tem lahko uveljavljajo tudi odškodninsko odgovornost delodajalca po splošnih pravilih civilnega prava. Dokazno breme, da sta vrsta in narava dela pri delodajalcu taki, da opravičujeta različno obravnavo glede na spol, bo na strani delodajalca (Evropska komisija proti diskriminaciji, 2005).

V primeru, da se na podlagi prijave oziroma inšpekcijskega pregleda ugotovi kršitev prepovedi diskriminacije, lahko ukrepa tudi inšpektor za delo. Postavljanje delavca ali iskalca zaposlitve v neenakopraven položaj je v ZDR opredeljeno kot prekršek, za katerega je predvidena globa v višini najmanj 1.000.000 tolarjev za delodajalca - pravno osebo, najmanj v višini 500.000 tolarjev za delodajalca - fizično osebo in najmanj v višini 80.000 tolarjev za odgovorno osebo delodajalca - pravne osebe. Pri tem pa je treba poudariti, da inšpektor za delo lahko delodajalca sankcionira samo pod pogoji in v skladu z Zakonom o prekrških (Uradni list RS, št. 55/2005 - uradno prečiščeno besedilo št. 2). Ne more pa ga z nobenim ukrepom prisiliti, da spremeni svojo določitev o izbiri kandidata, kajti to je v pristojnosti sodišča, v kolikor neizbrani kandidat vloži zahtevo za sodno varstvo.

V zvezi s tem je Višje delovno in socialno sodišče v spodaj navedenem primeru odločilo tako. Gre za primer/spor v katerem je tožnica očitala toženi stranki, da v postopku izbire kandidatov na prosto delovno mesto učitelja slovenskega jezika ni bila enakopravno obravnavana s kandidatko, ki je bila izbrana, in sicer zaradi njene starosti. Tožena stranka naj bi s takšnim postopanjem kršila tako prepoved diskriminacije kot ustavno načelo enakega obravnavanja pred zakonom glede na dejstvo, da je vsakomur dostopno pod enakimi pogoji vsako delovno mesto. V skladu s 5. odstavkom 204. člena ZDR ima neizbrani kandidat pravico do sodnega varstva le v primeru, če je bila pri izbiri kršena zakonska prepoved diskriminacije.

Sodišče prve stopnje po izvedenih dokazih glede tožnice, ki se sklicuje na neenakopravno obravnavo z vidika starosti, in sicer, da je bila tožnica zaradi starosti v postopku neenakopravno obravnavana z izbrano kandidatko, ni ugotovilo nikakršnega diskriminatornega ravnanja. Zato je iz tega naslova zavrnilo primarni zahtevek, s katerim je tožnica zahtevala razveljavitev sklepa tožene stranke o izbiri za prosto delovno mesto učitelja slovenskega jezika in sklenitev pogodbe o zaposlitvi za to delovno mesto, zavrnilo zahtevek za plačilo odškodnine v višini 3.000.000,00 SIT, kot zavrnilo zahteve, da ji je tožena stranka dolžna povrniti stroške postopka. Vendarle pa je sodišče ugotovilo, da je tožena stranka s tem, ko ni obravnavala vloge tožnice, s katero se je prijavila na razpis za omenjeno delovno

mesto, ni zagotovila tožnici enakega obravnavanja v skladu z načelom iz 14. člena Ustave RS. Zaradi tega odškodninsko odgovorna za nastalo škodo. V tej zvezi ji je prisodilo škodo zaradi izgubljenega zaslužka, ki bi ga prejela za čas dveh mesecev z zaposlitvijo na javnih delih. Tožena stranka se je pritožila zoper sodbo v delu ugoditve tožničinemu zahtevku kot tudi odločitev o stroških. V pritožbi navaja napačno razlago sodišča prve stopnje glede 14. člena Ustave RS. Načelo pravne enakosti, vsebovano v tej določbi, zavezuje upravne in sodne organe ter zakonodajalca, ne pa tožene stranke. Iz tega sledi, da tožena stranka ni mogla kršiti pravice do enakega obravnavanja, saj je to načelo ne zavezuje. Ker do kršitve osebnostne pravice ni prišlo, tožeči stranki tudi ni nastala pravno priznana škoda in ji posledično iz tega naslova odškodnina ne pripada. V kolikor vloga za zaposlitev tožeče stranke ni bila obravnavana, to ni bila posledica kakšne okoliščine na strani tožnice, ampak administrativna pomota, in tako pravica do enakosti ni bila kršena.

V skladu z določbo 5. odst. 204. čl. Zakona o delovnih razmerjih je neizbranemu kandidatu dopuščeno sodno varstvo le v primeru, če takšen kandidat meni, da je bila pri izbiri kršena zakonska prepoved diskriminacije. Sodno varstvo lahko neizbrani kandidat uveljavlja neposredno pred sodiščem v roku 30 dni po prejemu obvestila delodajalca. V določbi 6. čl. ZDR natančno opredeljena posamezna diskriminatorna ravnanja, med ostalim tudi to, da delodajalec ne sme iskalca zaposlitve oz. kandidata za delovno mesto postavljati v neenakopraven položaj zaradi starosti.. Tožnici ne gre odškodnina po določbi 26. čl. Ustave RS iz razloga materialne škode zaradi izgube zaslužka na javnih delih, ker tožena stranka v postopku izbire ni obravnavala njene prijave na razpisano delovno mesto. Tudi sicer je bila tožena stranka v skladu z določbo 22. čl. ZDR prosta v odločitvi, s katerim kandidatom, ki je izpolnjeval pogoje za opravljanje dela, bo sklenila pogodbo o zaposlitvi. V določbi 6. čl. ZDR ni opredeljena prepoved diskriminacije za ravnanje delodajalca, ki ne obravnava kandidatove prijave na razpisano delovno mesto. Zato tožena stranka tudi ne more biti odgovorna za uveljavljeno škodo v skladu z določbo 5. odst. 6. čl. ZDR po splošnih pravilih civilnega prava.

Čeprav med diskriminatorna ravnanja, ki so opredeljena v 6. členu ZDR, spada tudi postavljanje delavca v neenakopraven položaj zaradi starosti, to ni bilo dokazano, zato je bil zahtevek za izplačilo odškodnine iz tega naslova pravilno zavrnjen (VDS03424-Sodna praksa, 2006).

4. SKLEP

Zaposlitev ima v današnjem svetu pri ljudeh zelo pomembno vlogo. Je najboljše varovalo pred socialno izključenostjo. Za življenje potrebujemo ekonomsko varnost, saj nam ta predstavlja pogoje za le to. Časi so se spremenili in za življenje potrebujemo denar. Živimo v kapitalistični družbi, kjer se bolj kot ne vse vrti okoli denarja. Resnično pa je tudi še eno dejstvo, in sicer, da nam zaposlitev, sploh, če je prva, predstavlja veliko težavo. Mnogo svežih diplomantov si želi službe takoj. Vendar to ne gre tako. Zavedati se moramo, da imajo tudi delodajalci določene zahteve, ki jih pričakujejo od na novo zaposlenih. Res je, da mi, ki bomo

v bližnji prihodnosti postali nov udeleženec na trgu dela, izpolnjujemo nekatere kriterije s tem, ko dobimo vstopnico, s katero se lahko potegujemo za delovna mesta, ki nas zanimajo, je pa še veliko kriterijev, katere dosežemo s samo prisotnostjo na trgu delovne sile.

Na drugi strani so tu podjetja, ki jim zaposleni pomenijo enako, če ne več, kot nam sama zaposlitev. Postavljena so v vse bolj nepredvidljivo okolje, okolje negotovosti in kompleksnosti, ki jim narekuje hitro prilagajanje različnim spremembam. V kolikor tem spremembam ne ugodijo, v konkurenčnem boju zaostanejo in jim tako ne uspe zadovoljiti vse bolj zahtevnega kupca. Uspešnost v konkurenčnem boju je pogojena tudi z izbiro ustreznega in kvalitetnega kadra. Danes v ospredje vse bolj vstopa človek in prav izraba njegovih zmožnosti postaja izredno pomemben dejavnik med podjetji, ki med seboj tekmujejo. Najti primerne in kvalificirane ljudi je zelo zapleten in dolgotrajen proces, ki zahteva veliko energije in časa ter predstavlja podjetju velik denarni strošek. Zatorej je pomembno, da je odločitev glede novega zaposlenega, kar se da optimalna in pravilna, kar se pokaže šele v prihodnosti. Napačna odločitev nakoplje predvsem težave, saj je napačen človek samo nadležna obveznost, medtem ko je izbor pravega človeka lahko zelo dragocena pridobitev. Iz tega razloga je potrebno proces zaposlovanja v vseh fazah izpeljati kar se da natančno. Kajti le natančna izpeljava procesa nam zagotovi zelene rezultate. Kot zelen rezultat se seveda predvideva izbor pravega človeka.

Sam izbor poteka v fazah, katere, po mojem mnenju najpomembnejše, bom strnila v nekaj stavkih. Po mojem mnenju je najbolj ključna sama analiza delovnega mesta. V njej definiramo lastnosti, ki jih želimo, da jih naš bodoči zaposlenec ima. Ta faza se mi zdi ključna iz tega vidika, da je pri dobro definiranem profilu človeka, ki ga iščemo, rešitev dosti lažja in bližje. Tako v naslednji fazi dobimo množico bolj ali manj ustreznih kandidatov, ki jih potem na podlagi različnih intervjujev skrbimo v manjšo množico. Iz te, načeloma že kvalitetne množice kandidatov za naše delovno mesto nato na podlagi testiranj, bodisi testiranj sposobnosti bodisi osebnosti ali kakšnega drugega testa, ki jih v današnjem svetu vse bolj uporabljajo, izločimo neprimerne kandidate. Dokončen izbor ponavadi ni lahek. Prav zaradi tega se mnogo organizacij odloči za pomoč pri kadrovanju. Že nekaj let so na trgu prisotne privatne agencije za zaposlovanje oziroma iskanje kadra, ki podjetjem zelo olajšajo samo iskanje primerne zaposlenca.

Kdorkoli že izvede proces kadrovanja, gre tu, kot sem že omenila, za zapleten in dolgotrajen proces, ki tako iskalcu zaposlitve kot tistemu, ki zaposluje, prinese dobro – prinese ekonomsko blaginjo in s tem posledično vse druge oziroma olajša naslednje poslovanje organizacije in s tem prinese globalno ekonomsko blaginjo.

LITERATURA

1. Armstrong Michael: A handbook of Human Resource Managment Practice. 7TH edition. London : Kogan page Limited, 1999. 617 str.
2. Brejc Miha: Ljudje in organizacija v javni upravi. Ljubljana : Visoka upravna šola, 2000. 257 str.
3. Florjančič Jože, Ferjan Marko, Bernik Mojca: Planiranje in razvoj kadrov. Kranj : Moderna organizacija, 1999. 201 str.
4. Florjančič Jože, Vukovič Goran: Kadrovska funkcija – Management. Kranj : Moderna organizacija, 1998. 311 str.
5. Hayes Nicky, Orrell Sue: Psihologija. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1998. 596 str.
6. Ivanuša-Bezjak Mirjana: Privabljanje kadrov. Podjetnik, Ljubljana, 1998, 8, str. 46-47.
7. Ivanuša-Bezjak Mirjana: Novi sodelavci v podjetju. Podjetnik, Ljubljana, 1998a, 9, str. 52-55.
8. Ivanuša-Bezjak Mirjana: Izdajajte interno glasilo. Podjetnik, Ljubljana, 1999, 2, str. 64-65.
9. Kresal Barbara: Zakon o delovnih razmerjih: s komentarjem in stvarnim kazalom. Ljubljana : Primath, 2002, 223 str.
10. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 243 str.
11. Šinkovec Janez, Tratar Boštjan: Pogodba o zaposlitvi in drugi obrazci po novem zakonu o delovnih razmerjih: s pojasnili. Ljubljana : Primath, 2003. 239 str.
12. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
13. Zakon o delovnih razmerjih/z uvodnimi pojasnili Nataše Belopavlovič. Druga dopolnjena izdaja. Ljubljana : Uradni list, 2003. 270 str.
14. Werther William B. Jr., Keith Davis: Human Resources and personnel management. 5th edition. New York : McGraw-Hill, Inc., 1996. 617 str.

VIRI

1. Adecco. [URL: <http://www.adecco.si>], marec 2006.
2. Evropska komisija proti diskriminaciji. [URL: <http://www.stop-diskrimination.info>], junij 2006.
3. Manpower. [URL: <http://www.manpower.si>], marec 2006.
4. Pravilnik o pogojih opravljanja dejavnosti agencij za zaposlovanje (Uradni list RS, št. 48/99, 79/2000, 30/2003, 54/2003).
5. Pravilnik o postopku prijave in objave prostega delovnega mesta ter načinu sporočanja podatkov Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje (Uradni list, št. 50/1999).
6. Revija Moje Delo. [URL: <http://www.revija.mojedelo.com/revija/hrm>], avgust 2006
Psihometrično testiranje.
[URL: <http://www.revija.mojedelo.com/revija/kariernestoritve.asp?showID=18>], 15.6.2005.
Etnična načela testiranja.
[URL: <http://www.revija.mojedelo.com/revija/kariernestoritve.asp?page=1&showID=63>], 17.6.2005.
Psihološki testi-pot do boljše selekcije.
[URL: <http://www.revija.mojedelo.com/revija/kariernestoritve.asp?showID=64>], 17.6.2005.
Kadrovske evidence in kadrovske informacijski sistem.
[URL: <http://www.revija.mojedelo.com/revija/hrm.asp?showID=68>], 20.6.2006.
Hleb Ramovš Katja: Kdo, kaj in zakaj naroča psihometrično ali psihološko testiranje.
[URL: <http://www.revija.mojedelo.com/revija/kariernestoritve.asp?showID=127>], 29.7.2005
7. Sodna praksa. [URL: http://www.sodnapraksa.si/default.asp?k=doc_content&baza=VDSS&oid=2768
http://www.sodnapraksa.si/default.asp?k=doc_content&baza=VDSS&oid=2670], september 2006.
8. Trenkwalder. [URL: <http://www.trenkwalder.com/sl>], marec 2006.
9. Ustava Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 33/91 s spremembami).

10. Splošne koncesije - Republika Slovenija – Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
[URL: http://www.gov.si/mddsz/doc/koncesije_splosne_april05.pdf], september 2005
11. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002).
12. Zakon o evidencah na področju dela (Uradni list RS, št. 17/1990).
13. Zakon o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja (Uradni list SFRJ, št.60/1989).
14. Zakon o varstvu osebnih podatkov (Uradni list RS, št. 86/2004).
15. Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Uradni list RS, št. 79/2006)
16. Statistični podatki o zaposlenosti in brezposelnosti. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
[URL:http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/StatisticniPodatki/statisticni_podatki.htm], avgust 2006.

Spoznavanje svojih spretnosti in zmožnosti. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
[URL:<http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/Zanimivosti/testi/Spretnosti.htm>], avgust 2006.
17. Zavarovalnica Triglav. [URL: <http://www2.zav-triglav.si/stran.asp?id=512>], februar 2006.

PRILOGE

PRILOGA 1 : PRIMER OGLASA ZA PROSTO DELOVNO MESTO

ZALOŽBA KNJIŽNICA D.O.O.

Želite svojo kariero obogatiti z ustvarjalnim delom v podjetju, ki dosega zavidljive uspehe na številnih področjih, še zlasti v založništvu.

Iščemo:

VODJO RAČUNOVODSTVA

Pogoji:

- visokošolska izobrazba ekonomske smeri
- vsaj 5 let delovnih izkušenj pri vodenju računovodstva
- vsaj 5-letne izkušnje pri samostojni pripravi bilanc
- aktivno znanje dela z računalnikom in ustreznimi računovodskimi programi
 - aktivno znanje Word in Excel
 - odprtost do sodelavcev
 - izkušnje timskega vodenja
 - samoiniciativnost
- lasten prevoz in izpit kategorije B

Pisne prijave z dokazili, obširnim življenjepisom, fotografijo in priporočili sprejemamo v osmih dneh na naslov:

PRILOGA 2: VZOREC OBJAVE PROSTEGA DELOVNEGA MESTA

_____d.o.o. (d.d.)

v _____

objavlja prosto delovno mesto

_____. Kandidat mora izpolnjevati starostni pogoj 18 let, imeti dokončano srednjo šolo_____smeri, obvladati mora sporazumevanje v tujem jeziku, prvenstveno v nemščini ali angleščini in osnove računalništva. Za vse te pogoje mora kandidat predložiti ustrezne dokumente (spričevala). Rok za prijavo je osem dni po objavi v javno informacijskih sredstvih. Kandidati bodo preizkušeni o zahtevanih znanjih v okviru srednješolskega izobraževanja in napoteni na zdravstveni pregled v zvezi z delom. O izidu objave bodo kandidati seznanjeni v 30 dneh od oddaje prijave.

Vir: Šinkovec, Tratar, 2003, str. 14.

PRILOGA 2 : PSIHOLOŠKI TEST

DELO Z LJUDMI					
NALOGO OPRAVITE					
		ZELO SPRETNO	SPRETNO	ŠE ZADOVOLJIVO SPRETNO	PREMALO STE USPOSOBLJENI
01.	Spodbujati ljudi h govorjenju	*			
02.	Delati v skupini ali javnosti	*			
03.	Poučevati ali trenirati ljudi		*		
04.	Prodajati, se dogovarjati, prepričevati		*		
05.	Biti občutljiv za čustva ljudi		*		
06.	Organizirati ljudi	*			
07.	Poslušati	*			
08.	Skrbeti za ljudi, biti prijazen z ljudmi	*			
09.	Pomagati drugim	*			
10.	Napraviti prvi korak v medosebnih razmerjih	*			
11.	Spodbujati ljudi k spremembam		*		
12.	Znati pohvaliti ljudi	*			
13.	Motivirati in spodbujati ljudi	*			
14.	Voditi in usmerjati ljudi		*		

Vir: Spoznavanje svojih spretnosti in zmožnosti, 2006.