

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**LOV NA GLAVE KOT NAČIN ISKANJA VODILNIH KADROV**

Ljubljana, november 2002

MANCA OBERČ

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom \_\_\_\_\_ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

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

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

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. VLOGA IN POMEN KADROVANJA V PODJETJU</b> .....	<b>3</b>
1.1. <i>KADROVSKA FUNKCIJA V PODJETJU</i> .....	3
1.2. <i>VLOGA KADROV V PODJETJU</i> .....	3
1.3. <i>POMEN KADROV V PODJETJU</i> .....	4
1.4. <i>RAZMAH INDUSTRIJE KADROVANJA</i> .....	4
<b>2. PRIDOBIVANJE NOVIH KADROV V PODJETJIH</b> .....	<b>5</b>
2.1. <i>ZUNANJI VIRI</i> .....	5
2.2. <i>NOTRANJI VIRI</i> .....	8
<b>3. IZBIRA NOVIH KADROV V PODJETJIH</b> .....	<b>8</b>
3.1. <i>METODE IZBIRE KADROV</i> .....	8
3.1.1. <i>Življenjepis</i> .....	9
3.1.2. <i>Intervju s potencialnimi kandidati</i> .....	9
3.1.3. <i>Izbira kandidata s pomočjo psihološkega testiranja</i> .....	10
3.1.3.1. <i>Kaj se ugotavlja s testi?</i> .....	10
3.1.3.2. <i>Psiholog kot pomoč pri izbiri kandidata</i> .....	11
3.1.3.3. <i>Priprave na test</i> .....	13
3.2. <i>ZANESLJIVOST IN POPULARNOST METOD SELEKCIJE KADROV</i> .....	13
3.2.1. <i>Kateri metodi najbolj zaupati</i> .....	13
3.2.1.1. <i>Reference</i> .....	14
3.2.1.2. <i>Metoda aktivnih dni</i> .....	15
<b>4. IZZIVI, KI SE POJAVLJAJO PRI KADROVANJU</b> .....	<b>16</b>
4.1. <i>ČUSTVENA INTELIGENCA IN NJEN VPLIV NA DELOVNO MESTO</i> .....	16
4.1.1. <i>Sposobnosti in osebnostne značilnosti kot del čustvene inteligence</i> .....	17
4.1.2. <i>Čustveno inteligentni ljudje in kapital podjetja</i> .....	18
4.1.3. <i>Vpliv čustvenega količnika na odločitev poklica</i> .....	19
4.2. <i>KAKŠEN PROFIL MENEDŽERJEV IŠČEJO LOVCI NA GLAVE?</i> .....	20
4.3. <i>PODJETJA TEŽKO ZADRŽIJO MLADE TALENTE</i> .....	23
4.3.1. <i>Kako obdržati talente</i> .....	24
4.3.2. <i>Temeljna sporočila podjetij za pridobitev dobrih sodelavcev</i> .....	24
4.3.3. <i>Mladim strokovnjakom je delo konjiček</i> .....	25
<b>5. LOV NA GLAVE KOT NAČIN ISKANJA VODILNIH KADROV</b> .....	<b>25</b>
5.1. <i>KAJ JE LOV NA GLAVE?</i> .....	25
5.2. <i>KAKO POTEKA LOV NA GLAVE – ISKANJE KANDIDATA</i> .....	26
5.2.1. <i>Prerez osebnega in poslovnega življenja kandidata</i> .....	26
5.2.2. <i>Spoznavanje poslovnega partnerja</i> .....	27
5.2.3. <i>Etika pri lovu na glave</i> .....	28
5.3. <i>KAKO POTEKA LOV NA GLAVE – IZBIRA KANDIDATA</i> .....	29
5.3.1. <i>Končna izbira kandidata</i> .....	30
5.3.2. <i>Metode, ki pripomorejo, da izbran kader ostane v podjetju</i> .....	30
5.4. <i>LOV NA GLAVE IN INTERNET</i> .....	31
5.4.1. <i>Internet kot pomožno sredstvo pri iskanju kandidatov</i> .....	31
5.4.1.1. <i>Vpogled v upravo podjetja</i> .....	31
5.4.1.2. <i>Menedžerji in internet</i> .....	32
5.4.2. <i>Spletne strani tujih kadrovskega agencij</i> .....	32
5.4.3. <i>Internet kot pomožno sredstvo pri iskanju službe</i> .....	33
5.5. <i>PREDNOSTI IN SLABOSTI LOVA NA GLAVE</i> .....	33

5.5.1. Prednosti lova na glave .....	33
5.5.2. Slabosti lova na glave.....	34
5.6. <i>HONORARJI ZA ISKANJE IN IZBIRO KADROV</i> .....	35
5.7. <i>KAKO POSTATI NAJBOLJŠI LOVEC NA GLAVE</i> .....	36
5.7.1. Naloge dobrega lovca na glave .....	36
<b>6. LOV NA GLAVE V SLOVENIJI</b> .....	<b>37</b>
6.1. <i>AGENCIJE ZA KADROVSKO SVETOVANJE</i> .....	37
<b>7. SKLEP</b> .....	<b>42</b>
<b>8. LITERATURA</b> .....	<b>44</b>
<b>9. VIRI</b> .....	<b>45</b>

## **PRILOGE**

### **SLOVAR SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV**

## UVOD

Izbira in zaposlovanje ključnih kadrov je ena izmed najpomembnejših kadrovskih dejavnosti vsake organizacije. Povečana mednarodna konkurenca, zahteve po večjem delovnem učinku, združevanje organizacij, preoblikovanje podjetij in podobno, ne dovoljujejo organizacijam, da bi zaposlovale neustrezne delavce. Zato je potrebno analizirati delovna mesta in naloge, na podlagi analize pa določiti načine in kriterije pridobivanja kadrov. Ko je podjetje odločeno o tem ali bo kadrovanje potekalo znotraj ali izven podjetja, se prične pridobivanje na podlagi kriterijev, ki odražajo vlogo posameznika v podjetju.

Podjetja so zaradi kompleksnosti okolja v katerem delujejo, vedno bolj odvisna od ljudi oziroma zaposlenih, zato postaja učinkovito zaposlovanje iz dneva v dan pomembnejša funkcija. Pomembnost kadrovske funkcije se v podjetjih zelo povečuje. Menedžerji po vsem svetu odkrivajo, da so zaposleni izrednega pomena za vsakršni uspeh organizacije. Tako bi morali z njimi ravnati vsaj s tako skrbnostjo kot s finančnimi, kapitalskimi in materialnimi viri.

Razvile so se kadrovske agencije, ki podjetjem ponujajo celovito kadrovsko rešitev na področju iskanja in izbire novega kadra, saj dosedanje kadrovske službe v podjetjih niso bile dovolj učinkovite pri iskanju najprimernejših kandidatov.

Lov na glave, t.j. neposredno iskanje primernih kandidatov za naročnika, se je že pred več kot tremi desetletji začelo uveljavljati v Združenih državah Amerike, postopoma pa se uveljavlja tudi v Evropi. Gre za uspešno metodo iskanja menedžerjev in specialistov. Podjetje poišče kandidata, ki najbolj ustreza njihovim potrebam za zahtevano delovno mesto, nato pa stik z njim naveže kadrovska agencija, ki v prvi fazi preveri, če je kandidat sploh pripravljen zamenjati delovno mesto in sprejeti novo zaposlitev, ter kakšne pogoje postavlja za morebitni sprejem. Danes v Sloveniji najdemo kar nekaj podjetij, ki deluje na tem področju. Predvsem tuja podjetja so tista, ki se povežejo z našimi podjetji, da bi razširili svojo dejavnost na slovensko tržišče. Poleg tega pa hkrati iščejo vodilne kadre ali strokovnjake določenih področij.

Osnovni namen diplomskega dela je prikazati in podrobneje opisati, kaj vse je pri iskanju vodilnih kadrov pomembno, na kaj morajo biti lovci na glave pozorni pri iskanju primernih kandidatov, kaj vpliva na njihove odločitve.

Cilj diplomskega dela je prikazati, kakšen je pomen lova na glave v svetu ter kakšen v Sloveniji. Diplomsko delo je osredotočeno na nove pristope iskanja in izbire kadrov s pomočjo t.i. lova na glave kot alternativa tradicionalnim pristopom zaposlovanja novih sodelavcev.

Pri tem bom široko pokrila vsebine, ki so povezane z lovom na glave. V okviru te teme bom v prvem poglavju predstavila vlogo in pomen kadrovanja v podjetju, nadalje predstavim načine

pridobivanja novih kadrov v podjetjih, kjer predstavim tudi lov na glave. Nato prikažem kakšne metode uporabljajo v podjetjih pri izbiri kadrov in le-te primerjam. Poleg tega pa obravnavam še reference in metodo aktivnih dni, ki se prav tako uporabljata pri izbiri novih kandidatov. Slednja ima eno veliko prednost in sicer, da je verjetnost napačne presoje osebnosti in sposobnosti zmanjšana na minimum.

V četrtem poglavju govorim o izzivih, ki se pojavljajo pri kadrovanju, in sicer obravnavam temo o kateri se v zadnjem času veliko govori - o čustveni inteligenci, kako je le ta pomembna ne le v vsakdanjem življenju, temveč predvsem na delovnem mestu. Nadalje analiziram profil menedžerjev, ki jih iščejo lovci na glave, ter predlagam kako privabiti mlade talente v podjetje, ter tudi kako jih zadržati.

V petem poglavju obravnavam temo lova na glave, in sicer kaj sploh je lov na glave, kako poteka iskanje in kako izbira kandidata. Nato ocenim kaj v današnjem času pomeni svetovni splet za iskanje kadrov, katera so največja podjetja, ki to storitev ponujajo preko spleta in kako se na podlagi podatkov, ki jih vpišemo v vprašalnik na njihovi spletni strani, odločijo za primernega človeka. V tem poglavju predstavim tudi, kako se išče primerne kandidate za določeno delovno mesto, po čem se prepozna najboljši lovec na glave, in kako podjetja preverjajo kandidate. Prikažem, da morajo biti lovci na glave biti pozorni tudi na vedenjske vzorce podjetij, če želijo pridobiti primernega kandidata. Analiziram tudi, katere so prednosti in slabosti takšnega iskanja vodilnih kadrov, koliko znašajo honorarji za takšno iskanje, ter kaj je tisto kar naredi lovca na glave najboljšega, oziroma katere so naloge dobrega lovca na glave.

V zadnjem, šestem poglavju, pa na kratko predstavim še slovenske agencije za kadrovske svetovanje, njihovo delo in storitve.

Diplomsko delo zaključujem s povzetkom ključnih ugotovitev. Sklepu sledi slovar slovenskih prevodov tujih izrazov.

# **1. VLOGA IN POMEN KADROVANJA V PODJETJU**

## **1.1. KADROVSKA FUNKCIJA V PODJETJU**

Zgodovinsko gledano, se je kadrovska funkcija močno spreminjala in je pridobivala na svojem pomenu znotraj podjetja. V preteklosti so postopoma spoznavali, tako v teoriji kot v praksi, da je človek tisti najpomembnejši proizvodni tvorec, ki lahko s svojimi znanji, sposobnostmi in motivacijo zagotovi odlično izvedbo in s tem uspeh podjetja (Fink, 1996, str. 343).

Kadrovska funkcija obsega splet medsebojno povezanih in odvisnih nalog, povezanih s kadri. Temeljne naloge kadrovske službe so načrtovanje in izvedba programov, potrebnih pri delu z zaposlenimi. Deluje na področju kadrovskih virov, načrtovanja kadrov, strukture zaposlenih, sistemizacije delovnih mest, načrtovanja delovnih karier, spremljanja razvoja kadrov, medsebojnih odnosov pri delu, izobraževanja in ocenjevanja kadrov, motiviranja, delitev sredstev za kadre, informiranja, profesionalnega usmerjanja itd. Med aktivnosti pa spadata tudi pridobivanje zaposlenih in zaposlovanje.

Glavni cilj privabljanja in izbora zaposlenih pa je zagotoviti najmanjše število kakovostnih delavcev (Armstrong, 1991, str. 347). Tri stopnje tega procesa:

- Določitev potreb
- Privabljanje kandidatov (izobraževalne ustanove, razpisi, oglasi, reference)
- Izbira kandidatov (vprašalniki, psihološki testi, intervjuji, reference)

## **1.2. VLOGA KADROV V PODJETJU**

Ključna sestavina podjetja so ljudje, ki v neko organizacijo vstopajo z določenim namenom in ciljem. Slednjega pa posameznik ne more vedno uresničiti, saj ga pri doseganju le-tega mnogo stvari omejuje. Posameznik se zato združuje z ostalimi ljudmi v neko organizirano skupino, in tako preko skupnega uresničevanja cilja podjetja tudi sam uresničuje svoj cilj.

Vsak posameznik ima v takšni organizaciji točno določeno vlogo, da lahko organizacija sploh deluje. Vloge so določene s (Vila, 1994, str. 116):

- tehničnim razmerjem - določeno je zahtevano znanje in sposobnost, odgovornost in napor ter delovne okoliščine zaposlenega na delovnem mestu,
- komunikacijskim razmerjem - kako bodo zaposleni iz različnih ravni v podjetju med seboj komunicirali, je odvisno od njihovega položaja. Komuniciranje je lahko formalno ali pa neformalno, torej povezano ali nepovezano s podjetjem, lahko je horizontalno ali vertikalno,
- motivacijskim razmerjem - t.j. razmerjem med dvema osebama, ki se omejujeta pri doseganju svojega cilja,

- oblastnim razmerjem - izvira iz lastnine in je določena s pooblastili in oblastjo, ki jo imajo zaposleni.

Prav ta razmerja pa sestavljajo organizacijo, zato tu ne gre le za vlogo posameznika v podjetju, temveč za položaj. Od vsakega posameznika namreč pričakujemo, da se bo v določenih situacijah obnašal primerno vlogi oziroma položaju, ki mu je v neki situaciji namenjen, t. j. da bo pravilno odigral svojo vlogo.

### **1.3. POMEN KADROV V PODJETJU**

Ljudje so osnovni vir konkurenčnih prednosti (Milkovich, 1996, str. 283). Oni so tisti, ki oblikujejo in proizvajajo storitve in izdelke, jih tržijo, razporejajo finančna sredstva ter postavljajo podjetniške cilje in strategije. Nobena organizacija ne more doseči svojih ciljev brez uspešnih ljudi, t.j. dobro izobraženih in informiranih kadrov, ki jim zadovoljstvo kupcev prinaša tudi lastno zadovoljstvo.

V interesu podjetja je, da za opravljanje določene vloge poišče osebo, ki čimbolj ustreza zahtevam vloge. Pravilna izbira se kaže v organizacijski učinkovitosti podjetja, posledico pravilne izbire, pa so v Združenih državah Amerike med drugim ocenjevali s sledečimi kriteriji, ki so vsi povezani z ljudmi (Vila, 1994, str. 26):

- Participacija – raven do katere posamezniki v združbi sodelujejo pri sprejemanju odločitev, ki se nanašajo neposredno nanje.
- Izobrazba in razvoj – koliko dodatno izobraževati in sodelovati pri razvoju zaposlenih ter ali si podjetje to sploh prizadeva.
- Poudarjanje dosežkov – kolikšen pomen daje podjetje doseganju ciljev in kako to ceni pri zaposlenih.
- Delovna morala – kolikšna je pripravljenost na posebne napore, predanost skupini in občutek pripadnosti.
- Soglasje o ciljeh – strinjanje posameznikov v podjetju o pravi izbiri ciljev.
- Ravnalne in osebnostne lastnosti nadrejenih – kako se zaposleni obnašajo do svojih sodelavcev, tako podrejenih, sebi enakih in nadrejenih v smislu dajanja podpore, poenostavljanja medsebojnih odnosov, ustvarjanja navdušenja za udejanjanje ciljev in prizadevanje na delu.
- Informacijsko – komunikacijsko ravnanje – raven do katere se prenaša pomembne in točne informacije, nujne za splošno organizacijsko uspešnost.

### **1.4. RAZMAH INDUSTRIJE KADROVANJA**

Lov na glave je v zadnjih letih postal velik posel. Samo v zadnjih petih letih se je po obsegu podvojil in kljub pešanju evropskega gospodarstva skokovito narašča. Daleč najbolj razvejan je v Britaniji, kjer je približno 3.000 posvetovalnih agencij za rekrutiranje vodilnih uslužbencev in okrog 180 »headhunting podjetij«.



Neverjetni razmah industrije kadrovanja gre pripisati temu, da po vsem svetu prevladuje pomanjkanje visoko izobraženih in izurjenih ljudi v mnogih industrijskih vejah. V industrijski tehnologiji, telekomunikacijah in vodenju uradov poteka prava vojna za najbolj nadarjene kadre. Delodajalci so:

- pripravljeni plačati ogromno denarja, da bi si zagotovili pravega kandidata,
- nočejo več delavcev, ki bi samo korektno opravljali delo, določeno za posamezno delovno mesto,
- hočejo ljudi z dodano vrednostjo, bodisi v obliki močne osebnosti ali sposobnosti odločilnega vpliva na okolico.

Razlog je preprost: na svetovnem trgu se dogajajo tako hitre spremembe, da nihče na njihovem plačilnem seznamu ni sposoben pravih odgovorov. In tudi delničarji niso več pripravljeni sprejemati drugorazrednih voditeljev.

## **2. PRIDOBIVANJE NOVIH KADROV V PODJETJIH**

V podjetju morajo podati odločitev o tem, kje in kako iskati potrebne kadre. Zato je potrebno ugotoviti ali obstajajo ustrezni kadri znotraj podjetja ali jih je potrebno iskati zunaj podjetja in ali je pri tem potrebna strokovna pomoč.

Organizacijam je na voljo veliko načinov s katerimi lahko pridobijo nove kadre (Milkovich, 1994, str. 291). Njihov cilj je zaposliti relativno strokoven kader za zmerno ceno.

Med različnimi viri in dolgoročnostjo delovnih mest obstaja obratno sorazmerje (Milkovich, 1994, str. 305). V Združenih državah Amerike so opravili 12 raziskav, katerih rezultat je bil, da so notranji viri dolgoročnejša zaposlitev, zunanji pa kratkoročnejša, kljub večji učinkovitosti.

### **2.1. ZUNANJI VIRI**

Kuhn in Wunderer (1993, str. 145 – 146) navajata naslednji prednosti zunanjega vabljenja:

- večja izbira kandidatov kot v primeru notranjega vabljenja,
- v podjetje prinesejo zunanji kandidati nekaj novega, nove impulze, pridobljene v prejšnjih podjetjih.

Slabosti (Kuhhn, Wunderer, 1993, str. 147):

- takšno kadrovanje zahteva višje stroške,
- slabo poznavanje področja dela, posledica tega je, da potrebujejo več časa, da se prilagodijo,
- aklimizacija – nov kader mora spoznati kulturo podjetja, za kar pa lahko potroši veliko energije,
- delna zapora napredovanja v podjetjih, kar lahko povzroči apatijo med zaposlenimi.

- **Cilkularna ponudba oziroma interes iskalca zaposlitve**

Prednost pisanja t.i. cilkularnih ponudb je v tem, da delodajalec, ki razmišlja o zaposlitvi novega kadra, dobi v pravem trenutku ponudbo iskalca zaposlitve. Ta način je najcenejši in najpreprostejši za podjetje, saj tako najhitreje pride do novega kadra. Vendar pa za delovna mesta, ki zahtevajo posebna znanja, ta način ni najprimernejši.

- **Izobraževalne ustanove**

Na ta način planirajo kadre podjetja, ki skrbijo za svoj razvoj. Tu gre navadno za štipendiranje posameznikov z namenom kasnejše zaposlitve. V tujini podjetja velikokrat iščejo po šolah diplomante, ki imajo nadpovprečne ocene in se z njimi, ali preko profesorjev dogovarjajo o možnostih zaposlitve. Ta način je dolgotrajen in drag, glede na to, da ima podjetje stroške že nekaj let prej preden se pokažejo pozitivni učinki novega kadra. Po drugi strani pa je ta način zanesljiv in primeren predvsem za tista področja, kjer primanjkuje specifično izobražene delovne sile.

- **Zavod republike Slovenije za zaposlovanje**

V Sloveniji morajo biti vsa prosta delovna mesta najprej javljena Zavodu za zaposlovanje. Tu so registrirani kadri različnih smeri in stopenj. Na ta način podjetja najdejo največ potencialne delovne sile. Prijavi se lahko tudi brezposelni menedžer, vendar so podjetja mnenja, da so menedžerji na zavodu menedžerji neuspešnih podjetij in zato si takšnega kandidata ne želijo. Od leta 1995 pa v Sloveniji delujejo tudi Klubi za iskanje zaposlitve. Njihov program je prilagojen psihičnemu stanju dolgotrajno brezposelnih oseb in jih prisili, da ponovno začnejo z aktivnim iskanjem zaposlitve.

- **Sredstva javnega obveščanja**

Ta način je najpogostejša oblika vabljenja kandidatov, saj lahko podjetja po tej poti obvestijo največ možnih kandidatov. Oglašamo lahko namreč v vseh medijih, tako preko sredstev javnega obveščanja kot preko oglasne deske v podjetjih in ustanovah. Kako uspešno bo oglaševanje, pa je odvisno od več dejavnikov: medij, ki ga izberemo, velikost oglasa, drugačna grafična podoba, ipd.

- **Iskanje preko oglasa v kadrovskih agencijah**

Podjetja se pri iskanju vodilnih uslužbencev vedno manj poslužujejo oglasov, saj veliko menedžerjev meni, da jih morajo podjetja sama privabiti. Če pa se že, potem kadrovska agencija sestavi oglas in ga objavi v svojem imenu. V njem so navedeni naslov podjetja (le v primeru, če podjetje dovoli objavo svojega imena), naziv delovnega mesta – t.j. menedžer za specifično področje in pogoje, ki jih mora kandidat izpolnjevati. Nekateri oglasi omenjajo tudi razne ugodnosti, ki zadevajo družbeni razred posameznika (stanovanje, avto, zavarovanje...).

Prav tako kot vsebina oglasa pa je pomemben tudi izgled, saj zanimiv oglas in takšen, ki temelji na ugledu podjetja privabi pozornost kandidata. Slikovni del oglasa ima v ospredju blagovne znamke, ki so bolj znane kot naziv podjetja, poleg tega pa ga dopolnjujejo podatki o položaju podjetja na trgu in poslovnih uspehih. Pomembno je, da oglas kadrovske agencije ne

nagovarja preširokega kroga ljudi, saj se le v tem primeru na oglas prijavijo kandidati izbranega profila.

- **Internet**

Internet omogoča podjetjem novo dimenzijo iskanja kadrov. S tem, ko podjetje oglašuje na svojih spletnih straneh, posredujejo kandidatom še druge koristne informacije o podjetju, zavedati pa se je treba, da je internet primeren le za iskanje določenih skupin kadrov. Številna podjetja v Združenih državah Amerike uporabljajo ta način iskanja kadrov, saj želijo s tem tudi preveriti, ali so kandidati sposobni delati z internetom in na njem najti oglas za delo. Tudi v Sloveniji ga že uporablja veliko podjetij.

- **Kadrovske agencije**

Te agencije iz svojih baz podatkov iskalcev zaposlitve predlagajo podjetjem svoje najprimernejše kandidate, ki imajo ozko usmerjena specialistična znanja. Ti kandidati sicer niso brezposelni, niso pa zadovoljni s svojo trenutno zaposlitvijo oziroma so zadovoljni in bi novo delovno mesto sprejeli zgolj za boljše pogoje. Takšna podjetja nudijo podjetjem izdelavo strategij zaposlovanja z vidika kulture in potreb konkretnega podjetja.

- **Direktno iskanje oziroma lov na glave**

V tem primeru se kandidata ne išče preko oglasa, vendar se z njim stopi v stik neposredno. To pa pomeni, da mora iskalec (headhunter) dobro poznati identiteto podjetja, filozofijo menedžmenta, stanje na trgu delovne sile in zahteve stranke (Walley, 1998, str. 125). Cilj tovrstnega iskanja ni najti le najustreznejše osebe, ki bi izpolnjevala vse pogoje navedene v oglasu, temveč izslediti najprimernejšega kandidata na trgu dela (Walley, 1998, str. 154).

- **Drugi načini oglaševanja kadrovskih potreb**

Kadrovniki se pri oglaševanju kadrovskih potreb lotevajo čedalje bolj nenavadnih metod. Zlasti svetovalna podjetja so na tem področju zelo agresivna. V minulih dveh letih so se izdatki teh podjetij za oglaševanje kadrovskih potreb potrojili. Za privlačne reklamne izlete nekatera podjetja odštejejo po več sto tisoč dolarjev. Na koncu pogodbo o zaposlitvi podpiše približno 20 odstotkov udeležencev, zato se jim to izplača (Urbanija, 1998, str. 50).

Pri svetovalnem podjetju Boston Consulting Group je rekrutiranje dobilo poteze velikanske trženjske kampanje. Tako je na primer podjetje v enem letu priredilo 40 potujočih razstav oziroma tako imenovanih roadshows, 28 delavnic na univerzah, 34 internih delavnic in devet izletov. Poleg tega so poslali 30.000 pisem in 7.000 brošur, si prebrali 8.200 prošenj ter opravili 26.000 telefonskih in 4.500 osebnih pogovorov. Akcija je stala približno 2 milijona dolarjev. Plačilo za trud se je pokazalo v pridobitvi 127 svetovalcev in 46 praktikantov (Urbanija, 1998, str. 51).

Včasih pa vsi načini iskanja, ki zaobjamejo tudi internetne posredovalnice služb, ne zadostujejo. V teh primerih nekatera podjetja preselijo svoje centre na druge lokacije, ker je za številne kandidate nova lokacija privlačnejša.

## 2.2. NOTRANJI VIRI

Prednosti notranjega vabljenja po Kuhnu in Wunderuru (1993, str. 144):

- izboljšano delovno vzdušje zaradi možnosti napredovanja,
- nižji stroški kadrovanja menedžerjev,
- dobro poznavanje podjetja, ljudi in področje dela,
- sprostitev začetnih delovnih mest za mlade strokovnjake.

Slabosti:

- manjša izbira med kandidati,
- razočaranja in napetosti med sodelavci,
- možnost neobjektivnih odločitev,
- možnost rutinskega opravljanja poslov novega menedžerja zaradi poznavanja podjetja.

Pridobivanje kandidatov za razpisana delovna mesta med zaposlenimi je velik motivacijski dejavnik, saj na tak način zaposleni vidijo, da jih organizacija upošteva. Metode pridobivanja kandidatov med zaposlenimi so različne. Delavec se lahko sam javi na razpisano delovno mesto (ker gre za njegov lastni interes je prisoten močan motivacijski dejavnik, kar je zelo dobro), lahko ga predlaga predpostavljeni (ki že pozna kandidatove sposobnosti, prednosti, slabosti in njegovo vedenje) ali na osnovi načrtnega izobraževanja in usposabljanja (v primeru napredovanja ali premeščanja).

- **Napredovanje**

Zaposleni v tem primeru dobi delovno mesto z več avtoritete in odgovornosti. Poveča se tudi njegov zaslužek.

- **Premeščanje**

Posameznik spremeni samo sektor ali funkcijo, ki jo vodi, pri tem pa nima večje avtoritete ali odgovornosti in tudi zaslužek je navadno enak.

## 3. IZBIRA NOVIH KADROV V PODJETJIH

### 3.1. METODE IZBIRE KADROV

Pred kadrovníkom oziroma selektorjem je odgovorna naloga, da se med številnimi prijavljenimi na razpisano delovno mesto odloči za enega kandidata, ki bi bil kot celovita osebnost po strokovnem znanju in osebnostnih lastnostih čim bliže idealnemu zaposlenemu.

V praksi se srečamo z več načini selekcije, bolj ali manj poznamo dobre in slabe plati vsake izmed njih, zato uporabljamo tudi njihove kombinacije.

### **3.1.1. Življenjepis**

Prvi stik s kandidatom je pisna vloga, prijava na razpisano delovno mesto z življenjepisom. Pri branju vlog in življenjepisov praviloma dobimo osnovne podatke o kandidatu: formalna izobrazba in potek dosedanje kariere z delovnimi mesti. Bolje sestavljeni življenjepisi v uvodu, v spremnem dopisu oziroma prijavi vsebujejo tudi utemeljitev prijave s subjektivno navedenimi konkurenčnimi prednostmi ali lastno poslanstvo.

Običajno se upošteva osnovne podatke in se izloči kandidate, ki že na prvi pogled ne izpolnjujejo katerega od formalnih pogojev, največkrat sta to izobrazba ali funkcionalno znanje (jeziki, računalniški programi ipd.). Več premisleka zahtevajo vloge, ko kandidati nimajo delovnih izkušenj, so pa za delo na določenem področju zelo zainteresirani in imajo lastnosti, ki jim jih do sedaj še ni uspelo izrabiti.

Kreativno, izvirno napisani, obenem pa tudi pregledni in obširni življenjepisi so redki, kažejo pa na verjetnost, da je pisec sistematičen, natančen, ciljno usmerjen in analitičen. Seveda obstaja možnost, da življenjepisa ni napisal sam, morda si je pri pisanju pomagal z vzorcem, lahko pa ima smisel za pisanje, beseda mu teče, pri dejanjih in realizaciji zastavljenih ciljev pa je morda manj učinkovit. Zadržki so nedvomno utemeljeni (Logar, Pervanje, 2002, str. 61-63).

Na videz laže sklepamo pri branju kratkih, nepopolnih in skopih življenjepisov. Stroka tudi pri tem svetuje zadržanost in previdnost pri prenašanju sprejemanju odločitev glede izločitve posamezne kandidature.

Življenjepis praviloma da osnovne podatke o kandidatu, zgolj besede na papirju pa ne morejo nadomestiti osebnega stika, izgovorjenih (ali pa tudi ne) ambicij, motivov, želja, področij interesov in sposobnosti. Vendar pa se moramo zavedati, da napoved vedenja, ki jo sklepamo na podlagi preteklih podatkov, ni povsem zanesljiva (Lipičnik, 1998, str. 25).

### **3.1.2. Intervju s potencialnimi kandidati**

Naslednja faza pri iskanju kadrov je pogovor (intervju) z obetavnimi kandidati. Verjamejo, da izbira najboljšega kandidata ne sme prezreti naslednjih zahtev (Logar, Pervanje, 2002, str. 61-63) :

1. Strokovnost (visoka merila)
2. Pristojnost (povezava vzhodnih izkušenj z zahodnim know – howom)
3. Visoka kakovost (storitev podjetja prispeva dodano vrednost k uspehu podjetja)
4. Zaupnost
5. Osebni pristop (vse faze v procesu iskanja kandidata opravi ena oseba)
6. Dolgoročen odnos z naročnikom (tako lahko bolje razume poslovanje in psihologijo njihovega podjetja in mu lahko ponudi najboljše strokovnjake)

Po podrobnem pregledu prispelih vlog se izloči kandidate, ki očitno ne izpolnjujejo izključujočih pogovorov – te v doslednem času pisno obvestimo o odločitvi, druge se povabi na pogovor.

Za izvedbo uspešnega intervjuja morajo biti izpolnjene nekatere predpostavke:

- Ustrezno okolje
- Brez motenj in časovnega pritiska
- Cilj pogovora je oblikovan
- Na intervju je izpraševalec dobro pripravljen – preučeni pisni viri

Že med pogovorom se lahko poleg splošnih podatkov o kandidatu ovrednotijo tudi strokovne izkušnje (na primer v življenjepisu je navedeno delo pri nekem projektu, v nadaljevanju pogovora izvemo, kakšne vrste delo je bilo to – glede na raven odgovornosti, vodenja ali zgolj izvajanja), predvsem pa se s kombinacijo vprašanj (obširna, poglobitvena, prebojna, specifična, pa tudi stresna in samoocenjevalna) oblikuje predstava o kandidatovih motivih, vrednotah in ambicijah.

Med pogovorom je potrebno spremljati nebesedno komunikacijo, spodbujati kandidata s komentarji in podvprašanji, uporabiti preračunan odmor in sprostitvena vprašanja. S tem se lahko oceni tudi, kako se kandidat običajno obnaša v socialni interakciji, kakšen je njegov slog komuniciranja in kako bi se znašel na novem delovnem mestu.

Strokovno voden pogovor da torej celovito kandidatovo sliko. Izpraševalec predobro spozna njegovo osebnost, izkušnje in znanje, način vedenja, pa tudi ambicije, stališča, interese...

### **3.1.3. Izbira kandidata s pomočjo psihološkega testiranja**

#### ***3.1.3.1. Kaj se ugotavlja s testi?***

S psihološkimi testi se najpogosteje ugotavlja sposobnosti (inteligentnost), osebnostne lastnosti in interese. Preverja se lahko tudi motivacijo, odpornost proti stresu, sposobnost za vodenje in nekatere druge specifične lastnosti. Če se te rezultate primerja z ugotovitvami usmerjenega intervjuja, se ob koncu dobi zelo dobro sliko o kandidatu in s precejšno gotovostjo se lahko sklepa, kateri kandidat bo najuspešnejše deloval na delovnem mestu, ki se ga želi zapolniti.

Idealen izbor sposobnosti, osebnostnih lastnosti in drugih značilnosti kandidata je odvisen od konkretnega delovnega mesta. Če določenega kandidata delodajalec uvrsti v ožji izbor, torej med kandidate, ki bodo psihološko testirani, to pomeni, da ga je ocenil kot primernega, rad pa bi dobil še več informacij o njegovi osebnosti, ki mu bodo olajšale odločitev (Logar, Pervanje, 2002, str. 61-63).

### 3.1.3.2. Psiholog kot pomoč pri izbiri kandidata

Po opravljenem strukturiranem pogovoru se oblikuje mnenje o kandidatu. Da bi to mnenje še preverili, lahko psiholog izpelje testiranje in preveri sposobnosti, osebnostne lastnosti, pa tudi poklicne interese, vrednostno usmeritev, odpornost proti stresu, sposobnost za vodenje in/ali druge specifične lastnosti, rezultati pa bodo potrdili ali ovrgli opažanja na osnovi pogovora.

Prednost instrumentov, ki jih uporabi psiholog (Logar, Pervanje, 2002, str. 62):

- Psihološko testiranje je **objektivno**. Vsi testiranci so testirani v enakih razmerah, rezultat testiranja s tem ni odvisen od psihologa, ki vodi testiranje, in tudi celotna situacija ne vpliva na rezultate testiranja. Psiholog ima na voljo ključne za vrednotenje odgovorov in tudi norme, po katerih lahko razvrsti posameznika v primerjavi z drugimi testiranimi kandidati.
- Instrumenti, uporabljeni v psihološkem testiranju, so **zanesljivi**, njihova zanesljivost je bila med razvijanjem testa izmerjena in velja, da čim višja je zanesljivost, tem višji odstotek rezultata pripada pravi oceni merjenja in tem manjša je napaka merjenja.
- Poleg izračunane zanesljivosti to pomeni tudi, da so rezultati **stabilni v času** – v odrasli dobi se večinoma sposobnosti, ki jih psihologi merijo, ne spreminja, torej naj bi dobili enake rezultate, če posameznika testiramo pri 25. ali 50. letu (Logar, 2001, str. 18). Rezultati psiholoških testiranj so torej dobra osnova tudi za spremljanje kariere, in ne samo ob zaposlitvi kandidata.
- Verificirani testi so **občutljivi**, tako da omogočijo, da se lahko izmeri tudi zelo majhne razlike med kandidati za zaposlitev.
- In ne nazadnje - vsi verificirani testi so tudi **veljavni**, da merijo natančno tisto, za kar so bili namenjeni in razviti.

Po zakonu o varstvu osebnih podatkov se mora vsak kandidat s sodelovanjem pri psihološkem testiranju strinjati in vedeti, komu bodo rezultati posredovani. Navadno psiholog zadrži rezultate, mnenje pa kot zaupen dokument izroči naročniku testiranja. Izvirni rezultati so dostopni samo psihologu, ki jih edini lahko pravilno interpretira.

Pred testiranjem se je potrebno najprej vprašati, kaj želimo izvedeti o posamezniku:

- **Intelligentnost**

Ni enopomenski pojem, temveč je sestavljena lastnost. Zato ponavadi kandidate testirajo z več različnimi testi sposobnosti – test logičnega mišljenja, verbalne sposobnosti, test hitrosti in natančnosti opažanja, prostorske predstavljalnosti, numerične sposobnosti, ustvarjalnosti, spomina in podobno. Za vse te sposobnosti je značilen dosežek – koliko lahko kandidat doseže, če maksimalno izkoristi svoje potenciale. Ti testi so včasih tudi časovno omejeni. Edina možnost, da bi se kandidat na testih sposobnosti izkazal za sposobnejšega, kot je v resnici, bi bila, da bi vnaprej vedel za naloge in vprašanja, kar pa ne bi bilo skladno s pravili etičnega kodeksa, ki zavezujejo psihologe k varovanju zaupnosti testnih materialov.

- **Osebnostne lastnosti**

Lahko pripomorejo, da svoje sposobnosti bolj in učinkoviteje izrabljamo. Te so različni raziskovalci različno razdelili, v skoraj vseh testih pa se meri ekstravertiranost oziroma intravertiranost, sodelovanje (odnos do drugih ljudi), natančnost, vztrajnost, čustveno stabilnost, odnos do novosti. Poleg tega merimo tudi posameznikove voditeljske sposobnosti, njegovo tipično vedenje v stresnih položajih ipd. V tem primeru ne merimo sposobnosti, temveč vedenje, značilno zanj. V testih osebnosti torej ni pravih oziroma napačnih odgovorov. Psiholog ugotavlja le ali je kandidatovo vedenje bolj ali manj primerno za uspešno delovanje na določenem delovnem mestu.

Pri testih osebnostnih lastnosti pa bi se lahko zgodilo, da bi kandidati namenoma izbirali odgovore, ki ne bi ustrezali dejanskemu stanju. Sestavljavci testov so pomislili tudi na to možnost, zato so v testih osebnosti tudi vprašanja, ki kažejo na nagnjenost k temu, da bi se kandidat izkazal kot boljši (ali pa slabši), kot je v resnici. Vsak bodoči delodajalec ve, da imamo vsi napake, zato bo raje sodeloval s kandidatom, ki se izkaže kot pošten, kot pa z nekom, ki prikriva resnico. Goljufanje se v tem primeru ne izplača.

- **Interesi**

So pomembni, saj je znano, da ljudje dosežemo najboljše rezultate, če delamo to, kar nas veseli in zanima. Zato psihologi preverjajo tudi interese posameznikov. Veliko zanimanje za neko področje lahko celo odtehta pomanjkanje sposobnosti. Tudi pri interesih ni pravih ali napačnih odgovorov, saj močneje izraženo zanimanje do dela z ljudmi zagotovo ne more biti ne dobra ne slaba lastnost.

- Pri **motivaciji** razlikujemo splošno motivacijo posameznika, ki ga spremlja vse življenje in motivacijo za določeno delovno področje. V prvem primeru ugotavljamo, katera področja so mu v življenju pomembnejša, v drugem pa motivacijo za delovanje na konkretnem delovnem mestu.

*Primer (Logar, Pervanje, 2002, str. 63):*

*Med testiranimi kandidatkami za delovno mesto poslovne sekretarke je bila tudi gospa s 7. stopnjo izobrazbe organizacijske smeri. Poslala je lepo izoblikovan življenjepis, iz katerega je bilo sklepati, da jo odlikuje natančnost, sistematičnost in smisel za red. Po opravljenem pogovoru je bila uvrščena v ožjo izbiro, saj se je zdela primerna za to delovno mesto in tudi rezultati psiholoških testov so potrdili sposobnosti na verbalnem in splošnem področju, odpornost proti stresu, odpornost do drugih ljudi, vztrajnost, natančnost, komunikativnost, njen glavni interes je delovanje z ljudmi. Pri splošni motivaciji, pa je bilo ugotovljeno, da je zelo visoko postavila področje kariere. Idealna kandidatka? Pri ugotavljanju motivacije za delovno mesto poslovne sekretarke je bilo ugotovljeno, da glede ambicije, ki jih ima, ni motivirana za to delovno mesto, temveč ji pomeni le izhod v sili.*



### 3.1.3.3. Priprave na test

Ob povabilu na psihološko testiranje se naj kandidat vpraša, kdaj in kam mora priti ter koliko časa naj bi testiranje trajalo. Vzame si naj dovolj časa – če se mu bo proti koncu mudilo, bo v slabšem položaju v primerjavi z njegovimi tekmeci. Psihološko testiranje večasih traja tudi več ur. Svoje sposobnosti lahko kandidat najbolje pokaže, če pride na testiranje spočit, če je njegova obleka udobna, ne sme pa pozabiti tudi na urejenost. Če se kandidatu med testiranjem porajajo vprašanja o načinu odgovarjanja, je pametneje vprašati, kot pa izgubljati čas z razmišljanjem. Po psihološkem testiranju je vsak upravičeni do povratne informacije o dosežkih. Če psiholog sam ne ponudi te možnosti, se ga vpraša. Po koncu predstavitve rezultatov, je primerno tudi vprašanje, kam nas ti uvrščajo v primerjavi z rezultati drugih kandidatov (Logar, Pervanje, 2002, str. 61-63).

Psihološka mnenja so tudi dobra podlaga za usmerjanje kariere zaposlenih (ob napredovanju, reorganizaciji, premestitvah), svetovanje o nadaljnjem izobraževanju in podobno. Delodajalec, ki se poleg drugih postopkov izbora odloči tudi za psihološko testiranje, se za svoje zaposlene verjetno bolj zanima in jih spremlja tudi pozneje v karieri. Zato se lahko povabila na testiranje vsak razveseli, saj je to znamenje, da delodajalec, ki se resno in veliko ukvarja s svojimi zaposlenimi, razmišlja, da bi v svojo sredino povabil tudi vas.

## 3.2. ZANESLJIVOST IN POPULARNOST METOD SELEKCIJE KADROV

Iz spodnje tabele je razvidno, da je najbolj zanesljiva metoda strukturiran intervju, nato psihološka testiranja, šele nato sledi življenjepis, ki je del razpisa na delovno mesto. Prav tako vidimo, da je pri podjetjih v veliki večini najbolj priljubljen strukturiran intervju, kot metoda selekcije izbora kadra, najmanj pa se odločajo le na podlagi življenjepisa.

Tabela 1: Zanesljivost in popularnost metod

	ZANESLJIVOST 0 - 1	POPULARNOST 0 – 100%
Življenjepis	0,4	15%
Strukturiran intervju	0,65	95%
Psihološka testiranja	0,5	70%

Vir: Dokumentacija podjetja ISG, 2002.

### 3.2.1. Kateri metodi najbolj zaupati

Psihološko testiranje je lahko zelo dobro dopolnilo pogovoru, ne more pa ga nadomestiti. Kakovostno izpeljan strukturiran pogovor nam prinese koristne informacije o kandidatu osebni, njegovih izkušnjah, znanju, ambicijah ipd. Sklepamo pa lahko tudi o njegovem obnašanju v socialni interakciji. Preverimo lahko večino informacij, ki jih je kandidat

navedel v življenjepis, veliko informacij pa nam prinese tudi neverbalna komunikacija in občutek, kako bi s kandidatom pri delu sodelovali.

Pogosto pa imamo tudi po opravljenih pogovorih veliko kandidatov, za katere menimo, da bi se dobro odrezali na prostem delovnem mestu. S psihološkim testiranjem pridobimo o njih natančne, objektivne in zanesljive informacije. To nam olajša odločitev o tem, katerega kandidata bomo zaposlili.

Kandidatov življenjepis in strukturiran intervju oziroma pogovor sta torej le osnovni metodi selekcije kadrov, ki ju je pametno dopolniti še z drugimi metodami. Poleg psihološkega testiranja so znane metode tudi preverjanje referenc, »assessment center«, navsezadnje pa tudi naloga, ki jo mora kandidat samo opraviti do naslednjega pogovora (na primer napisati poslovni načrt podjetja).

### **3.2.1.1. Reference**

Reference se vse bolj uveljavljajo kot kriterij pri zaposlovanju. Tudi ta način navadno ne zahteva dolgih postopkov pridobivanja kadrov. Reference kažejo dobre lastnosti in vedenje delavca na predhodnem delovnem mestu. Na reference mora iskalec pristati, saj v nasprotnem primeru izgubi možnost zaposlitve (Bezjak, 1995, str. 82). Za učinkovito izbiro je pomembno, da pisec priporočila pozna dosežke kandidata, je iskren in kompetenten za pisanje priporočil in je na voljo novemu delodajalcu, če želi le ta z njim diskutirati o zanesljivosti in veljavnosti priporočil ali o kandidatu samem. V tujini se ta način pogosto uporablja, pri nas pa niso običajna priloga prošnji, vendar pa jih je pametno priložiti, ker je to mogoče in smiselno (Brošura za svetovalce, 1996, str. 100). Zanesljivost podatkov je večja, če svetovalec osebno pozna dajalca priporočila. Ta način sicer ni najbolj učinkovit, saj vključuje subjektivno oceno posrednika, je pa zato poceni in hiter.

Prednosti referenc (Shackleton, 1989, str. 116):

- so poceni,
- uporabne so za preverjanje resničnih specifičnih informacij – ali je kandidat govoril resnico v intervjuju, ali je pravilno in pošteno izpolnil formular za prošnjo (npr. koliko so znašali njegovi zasluški v prejšnjem podjetju),
- uporabne so za preverjanje različnih vrst informacij – kakšen je kandidat kot oseba, kako obvlada delo z računalnikom, ima kakšno večjo slabost, zakaj je zapustil prejšnjo službo...

Vrste referenc (Shackleton, 1989, str. 117):

- priporočila,
- osebne reference,
- izobraževalne reference,
- pisne reference prejšnjega delodajalca,
- telefonske reference delodajalca.

### 3.2.1.2. *Metoda aktivnih dni*

Metoda aktivnih dni, kot se v Sloveniji imenuje »assessment center«, je učinkovita za notranje kadrovanje in ocenjevanje kadrov, pa tudi izbiro novih kandidatov (Stražišar, 2002, str. 21). Njena prednost je, da zaposlene pri konkretni nalogi ocenjujejo strokovnjaki svetovalnega podjetja, ki teh ljudi ne poznajo in nimajo nobenega subjektivnega mnenja o njih. Verjetnost napačne presoje osebnosti in sposobnosti se tako zmanjša na minimum.

Metoda aktivnih dni v Sloveniji še ni razširjena, čeprav večina podjetij nima sistema notranjega kadrovanja in ocenjevanja kadrov, ki bi lahko podjetju prihranil precej stroškov (Stražišar, 2002, str. 21). Uporabljajo jo predvsem tuje družbe in podjetja z mešanim kapitalom. Preden se začne ocenjevanje v aktivnih dneh, svetovalno podjetje v pogovoru z naročnikom ugotovi, kaj natančni želi doseči, in glede na potrebe sestavi naloge za kandidate. Tako lahko postopek ocenjevanja traja od ure do pet dni.

Strokovnjaki kandidate opazujejo pri konkretni nalogi (Evenden, 1992, str. 59):

- tako se pokažejo dejanske sposobnosti, in ne trenutna sreča kandidata,
- opazi se tudi, ali kdo presega pričakovanja naročnika ali delodajalca za posamezna delovna mesta.

Metoda aktivnih dni je primerna:

- za izbiro novih kandidatov,
- preverjanje zaposlenih pred sistemizacijo delovnih mest,
- motivacijsko razporeditev del in nalog,
- spremljanje napredka,
- za preverjanje potencialov tima. V tem primeru je metoda aktivnih dni samo del širše obravnave, tako imenovanega management audita, ki so ga razvili v A.I.P. Consultingu (Stražišar, 2002, str. 21). Torej je na njeni podlagi mogoče graditi učinkovitejše time. Svetovalci najprej ugotavljajo, kakšne so sposobnosti posameznikov v primerjavi s timom, nato pa v podjetju glede na uspešnost in potrebe oblikujejo nove.

Metoda aktivnih dni se lahko uporablja kot edino ali kot dodatno merilo izbire, na primer ob pogovoru, psihometričnem testiranju, sistematičnem in metodičnem opazovanju pri delu. Po končanem ocenjevanju svetovalci oblikujejo priporočilo, nato pa po posvetu z naročnikom pripravijo pogovore s posamezniki. Te prav tako lahko opravijo svetovalci. Ker postopek ocenjevanja traja največ pet dni in nekaj svetovalnih dni, podjetje v dokaj kratkem času dobi informacijo o primernem kandidatu za posamezno delovno mesto. Cena enega dne se giblje med 1.000 in 2.000 evri pri podjetju Hill International, pri A.I.P. Consultingu pa za šest udeležencev zaračunajo 1.100 evrov na dan (<http://aip+consult&CT=trident&st=simple&fh=1&area=si.html>). Torej je prednost takšnega ocenjevanja med drugim hkratna primerjava več kandidatov v izenačenih okoliščinah in ob enaki nalogi. Naročniku ta metoda pomaga pravilno razporediti dela in naloge, spodbuditi sodelavce in izboljšati poslovno uspešnost.

## 4. IZZIVI, KI SE POJAVLJAJO PRI KADROVANJU

Mnogo uspešnih družb sedaj zaposluje ljudi na podlagi njihovega odnosa in načel, ne pa zaradi strokovnosti. Nobenega smisla nima najemati pametne ljudi, potem pa jim prati možgane na raznih treningih, da bi se prilagodili kulturi podjetja (Nordström, Ridderstråle, 2001, str. 26):

- ker se uporabnost znanja prepolovi izjemno hitro in je že čez 3 mesece zastarelo,
- ker večina ljudi lažje pridobi nove sposobnosti, kot pa zamenja svoje vrednote.

Čustvena inteligentnost je nepogrešljiva pri reševanju neprijetnih težav s sodelavcem, sklepanju pogodbe s težavno stranko, kritiziranju in vztrajanju pri nalogi. Od nje je tudi odvisna zmogljivost za učenje praktičnih sposobnosti, potrebnih za vodenje. Dobro vodenje pa se kaže v večji delovni uspešnosti podjetja in zadovoljstvu delavcev (Weisinger, 2001, str. 17).

Tipično podjetje izkorišča le 15% svojega intelektualnega kapitala (Nordström, Ridderstråle, 2001, str. 32). Vendar pa je potrebno znanje dopolniti z razumevanjem, inteligenčni količnik s čustvenim. Gre za povezovanje denarja in smisla. Uspeh podjetja je odvisen od tega, kako dobro znajo podjetja navduševati in polniti z energijo svoje najspodobnejše vire. Moč posameznika ni v razumu, temveč v njegovi čustveni plati. In vendar je toliko podjetij in njihovih šefov čustveno bankrotiranih. Tudi po nevroloških raziskavah imajo čustva prednost. Možganski limbični sistem, ki upravlja čustva, je močnejši od neokorteksa, ki nadzira intelekt. Iz tega lahko sklepamo, da razpoloženje vodje vpliva na čustva ljudi okoli njega.

### 4.1. ČUSTVENA INTELIGENCA IN NJEN VPLIV NA DELOVNO MESTO

Dolgo so bili vodilni delavci in zaposleni prepričani, da izražanje čustev ne sodi na delovno mesto, ter da je bolje »delati z glavo«, saj ukvarjanje s čustvi sodelavcev vzame preveč časa.

Po Golemanu lahko ravno pomanjkanje srčnosti pokoplje celotno podjetje (2001, str. 179). Najpogostejša znamenja »čustvenega pomanjkanja« pri delu so:

- prestrašeni delavci,
- nemotivirani delavci,
- arogantni šefi,
- vse, kar prinaša nezdravo ozračje.

Ta znamenja v podjetjih nemalokrat opazijo prepozno ali pa sploh ne, čeprav se pokaže pri padcu proizvodnje, prometa, zamujanja glede dogovorjenih rokov, napakah, okvarah in nenazadnje begu delavcev v bolj prijetno delovno okolje.

Golemanova raziskava med ameriškimi menedžerji je celo pokazala, da je za uspeh podjetja najodločilnejša prav čustvena inteligenca generalnega direktorja (2001, str. 180). Podobna raziskava Davida McClellanda, strokovnjaka na področju organizacijskega obnašanja, pa je to

dokazala kar s številkami. Podjetja, ki so jih vodile »menedžerske zvezde« z visoko stopnjo EQ (Emotional Quotient – EQ) oz. čustvenega količnika, so za 20% presegla načrtovani prihodek. Čustveno podpovprečno oziroma povprečno inteligentni direktorji pa so nasprotno imeli 20% nižji prihodek od načrtovanega (Toure, 1999, str. 19).

Menedžerje z visokim čustvenim količnikom odlikuje:

- nenehno razvijanje čustvenih sposobnosti,
- ustvarjanje okolja, ki to omogoča tudi sodelavcem.

Podjetja, ki nameravajo vladati trgom še dolgo v prihodnosti, namreč spoznavajo, da bodo dolgoročno uspešn(ejš)a le, če bodo znala vzgajati in obdržati nadarjene ljudi z izjemno visokim čustvenim količnikom.

#### 4.1.1. Sposobnosti in osebnostne značilnosti kot del čustvene inteligence

Čustveno inteligentnost oziroma sposobnost uspešnega obvladovanja nas samih in svojih odnosov sestavljajo štiri temeljne sposobnosti: zavedanje samega sebe, samoobvladovanje, zavedanje družbe in družbene spretnosti. Vsaka od teh sposobnosti je sestavljena iz posebnih sklopov zmožnosti (Goleman, 2001, str. 41):

- **Zavedanje samega sebe:**

- Čustveno zavedanje samega sebe: sposobnost odkrivanja in razumevanja lastnih čustev in prepoznavanja njihovega vpliva na kakovost dela, odnosov in podobno.
- Natančna ocena samega sebe: stvarna ocena svojih prednosti in slabosti.
- Zaupanje vase: močan pozitiven občutek lastne vrednosti.

- **Samoobvladovanje:**

- Samonadzor: sposobnost nadzorovanja negativnih čustev in nagibov.
- Izkazovanje zaupanja: dosledno izražanje poštenosti in integritete.
- Vestnost: sposobnost prilagajanja sprejemljivim okoliščinam in premagovanja ovir.
- Usmerjenost v dosežke: težnja zadovoljiti notranjim standardom odličnosti.
- Prevzemanje pobude: pripravljenost zgrabiti priložnosti.

- **Zavedanje družbe:**

- Empatija: sposobnost občutenja čustev drugih ljudi, razumevanja njihovih stališč in zanimanja za njihove težave.
- Zavedanje organizacije: sposobnost prepoznavanja aktualne problematike v organizaciji, ustvarjanje mrež za odločanje in usmerjanje organizacijske politike.
- Usmerjenost v storitve: sposobnost prepoznavati in zadovoljevati potrebe kupcev.

- **Družbene spretnosti:**

- Vizionarsko vodenje: zavzemanje za trdno vizijo in navdihovanje drugih za njo.
- Vplivanje: sposobnost uveljavljanja različnih tehnik prepričevanja.

- Razvijanje sodelavcev: podpiranje sodelavcev s povratnimi informacijami in z usmerjanjem.
- Komunikacija: sposobnost poslušanja in oddajanja jasnih, prepričljivih in uglasenih sporočil.
- Spodbujanje sprememb: oblikovanje novih zamisli in vodenje sodelavcev v nove smeri.
- Reševanje sporov: sposobnost pomirjanja nesporazumov in usklajevanja rešitev.
- Povezovanje: sposobnost ustvarjanja ter vzdrževanja različnih povezav in mrež med ljudmi.
- Timsko delo in sodelovanje: spodbujanje sodelovanja in oblikovanja timov.

Tudi ljudje, ki načrtno razvijajo svojo kariero, se vedno bolj zavedajo pomena čustvene inteligence. Če je verjeti raziskavam, je čustveni količnik bistveno boljši kazalec uspeha kot inteligenčni količnik (Karida, 1999, str. 19). V sodobnem delovnem okolju postaja obvladovanje »mehkih« spretnosti pomembnejše od sicer nujnega znanja in inteligence.

Goleman izvedenosti čustvene inteligence razdeli v dve skupini:

1. skupina: tiste, s katerimi ljudje upravljajo sami sebe
  - samozavedanje,
  - samonadzor,
  - motivacija.
2. skupina: tiste, ki so usmerjene v sposobnost upravljanja odnosov z drugimi ljudmi
  - empatija,
  - družabne izvedenosti.

#### **4.1.2. Čustveno inteligentni ljudje in kapital podjetja**

Vse te zgoraj naštetih mehkih sestavine inteligence, čedalje več delodajalcev išče pri kandidatih za zaposlitev, ne samo v tujini temveč tudi v Sloveniji. Vprašanja, ki posredno odkrivajo raven kandidatovega EQ so namreč pogosto ključni del osebnostnih testov (Simmons S., Simmons J.C., 2000, str. 52).

Čustveno inteligentni ljudje so pomemben kapital podjetja:

- ker se zavedajo samih sebe,
- razumejo svoje razpoloženje,
- poznajo svoja čustva in motivacijske vzvode,
- poznajo učinke svojega delovanja na druge ljudi,
- znajo realno oceniti svoje sposobnosti,
- zelo redko prevzamejo naloge, ki jim ne bi bili kos (s tem zavarujejo sebe in podjetje pred morebitnimi neuspehi),
- so »samozavedni ljudje«, sposobni nadzorovati impulzivne izbruhe,
- so generatorji zaupanja ter poštenosti v delovnem okolju - to pa sta dve ključni vrednosti, ki povečujeta produktivnost in lojalnost zaposlenih.

Ljudje, ki znajo svoja čustva nadzorovati, naj bi se tudi lažje prilagodili tehnološkim in drugim spremembam v podjetju ter tako vzdrževali njegovo konkurenčnost. Njihova integriteta naj bi vplivala tudi na integriteto in verodostojnost celotnega podjetja.

Odlike zaposlenih, ki krojijo najpomembnejše uspehe marsikaterega podjetja:

- strast,
- predanost delu in organizaciji,
- sposobnost samomotivacije,
- izražanja optimizma tudi v neugodnih razmerah.

Na uspešnost podjetja vplivajo še:

- empatičnost,
- družabne sposobnosti zaposlenih.

Ugodno ozračje v podjetju se namreč začne pri sposobnostih zaposlenih, da pri sprejemanju odločitev preudarno pretehtajo čustva svojih sodelavcev.

Pridobitev za podjetje so tudi ljudje, sposobni družabnosti v smislu »prijateljevanja z namenom«. Taki ponavadi znajo prepričati in motivirati sodelavce, delati v timu in hitro navezovati družabne stike. S tem pa, če le ne manipulirajo z ljudmi, zelo dobro vplivajo na uspešnost podjetja.

#### 4.1.3. Vpliv čustvenega količnika na odločitev poklica

Tabela 2: EQ, ki ga zahtevajo določeni poklici

Visok EQ	Uredniki, prodajni zastopniki, svetovalci, borzni posredniki, knjižničarji
Srednji EQ	Poklici, v katerih so pogosti stiki z ljudmi
Nizek EQ	Botaniki, biokemiki, gozdarji, uradniki, strojni in elektroinženirji, revizorji

Vir: Yate, 1999, str. 134.

- Na dnu lestvice so zaposlitve, osredotočene predvsem na utečeno in rutinirano delo. To so botaniki, biokemiki, kuharji, gozdarji, uradniki, strojni in elektroinženirji, revizorji. To pa ne pomeni, da čustveno inteligentni v takih poklicih ne morejo biti uspešni. Ravno nasprotno, še hitreje lahko napredujejo.
- V poklicih, za katere so značilni pogosti stiki z ljudmi, delo v neformalnih skupinah in okolščine, ki zahtevajo empatijo in razumevanje, pa naj bi imeli zaposleni primerno višji EQ. Ljudem z nižjim EQ se namreč lahko zdi takšna zaposlitev izredno zahtevna, stresna in neprimerna.
- Ustrezno več čustvene inteligence naj bi imeli tisti, ki se odločajo za poklic urednika, prodajnega zastopnika, svetovalca, borznega posrednika, knjižničarja... Čisto na vrhu poklicno-čustvenega seznama pa so svetovalci za odnose z javnostmi, menedžerji, kadrovniki, učitelji, zdravniki in psihiatri.

Lestvice seveda ne gre razumeti kot absolutno pravilo, a je vendarle priporočljivo, da se ljudje pri izbiranju poklica vprašajo, ali so »dovolj« čustveno inteligentni, da bodo zadovoljni in bodo uspešno opravljali posamezno delo. Nekaj testov EQ, ki ponujajo odgovor na to vprašanje, je mogoče najti tudi na spletnih straneh (ključ = emotional intelligence test).

#### **4.2. KAKŠEN PROFIL MENEDŽERJEV IŠČEJO LOVCI NA GLAVE?**

Pogoj za uspeh podjetja predstavljajo ljudje in njihove zmožnosti, ki se delijo na (Lipičnik, 1994, str. 6):

- sposobnosti – zmožnosti, ki odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami;
- znanja – omogočajo reševati znane probleme, torej takšne, ki jih je človek že videl in slišal;
- spretnosti – zmožnosti, ki se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti;
- osebne lastnosti – temperament in značaj.

Kakšen naj bi bil uspešen menedžer prihodnosti pa v svojem delu govori Goerg (1994, str. 60 – 89):

- Inteligentnost – sposobnost logičnega in kritičnega razmišljanja.
- Odnosi z javnostmi – samozavesten, znati nastopati, izžarevati moč.
- Delovne izkušnje v tujini – zaradi internacionalizacije gospodarstva mora imeti menedžer zmožnost ravnanja z različnimi podjetniškimi kulturami, pa tudi z različnimi kulturami posameznih dežel.
- Sposobnost odkrivanja talentov – ne le da jih odkrije, temveč da jih tudi naveže nase, saj si na ta način dober menedžer priskrbi svoje naslednike.

Najpomembnejša lastnost, ki jo potrebuje menedžer, da bo boljši od konkurence in si sam zagotovil mesto v uspešnem podjetju je prilagodljivost, zatrjujejo ljudje, ki iščejo nove vodstvene kadre (Dernovšek, 1997, str. 80).

Sodobni lovci na glave imajo s tem v mislih predvsem združljivost z vedenjskim vzorcem, ki vlada v podjetju. Če te ni, se lahko nova okrepitev kaj hitro izkaže za usodno napako.

Prilagojenost odnosom v podjetju je tista lastnost, ki naj bi jo najbolj pokazali osebni testi. Nekateri izpraševalci sicer menijo, da takšno izbiranje ne more dati prave podobe delovnih navad kandidata, vendar se strinjajo, da so psihološki testi primerni za ocenjevanje kandidatove prilagodljivosti in ustreznosti za določeno delovno mesto. To je tudi glavni razlog, zakaj lovci na nove menedžerje čedalje pogosteje uporabljajo psihološko testiranje. Najnovejše britanske raziskave sicer ugotavljajo, da večina največjih podjetij od novih menedžerjev zahteva predvsem vodstvene lastnosti in obvladovanje skrivnosti menedžmenta, manjša podjetja pa bolj pretekle poslovne dosežke, a v ospredje čedalje bolj stopa tudi prilagodljivost (Dernovšek, 1997, str. 80).



Z lovom na glave velika večina podjetij išče ljudi, ki mislijo preden govorijo, in ki uporabljajo svojo inteligentnost, da ohranijo vodilno vlogo podjetja. Profil menedžerja, ki ga podjetja iščejo je torej: visoka stopnja izobrazbe, po možnosti dokončan študij MBA, kandidati, ki so se pripravljene dodatno strokovno izobraževati oziroma izpopolnjevati in aktivno obvladajo vsaj dva svetovna jezika. Kar zadeva osebnostnih lastnosti morajo biti prilagodljivi, pošteni, vestni, ustvarjalni, imeti morajo pozitivno naravnano miselnost. Zahteva pa se tudi, da je komunikativen, sposoben sprejemati odločitve, ima organizacijske sposobnosti, sposobnosti vodenja ljudi, ter da je timsko usmerjen.

Kot sem omenila je zaželeno, da ima menedžer dokončan študij MBA. Razvoj teh programov se je začel v ZDA in njihov sloves se je ohranil še danes. Povpraševanje po vrhunsko usposobljenih menedžerjih v Evropi zadnja leta vztrajno narašča. Temu ustrezno so se odzvale številne evropske univerze in poslovne šole ter ponudile kakovostne študije MBA. Pogoji za sprejem so precej togi. Skoraj vse šole zahtevajo nekaj let delovnih izkušenj, znanje angleščine oziroma še kakšnega svetovnega jezika, o sprejemu pa pogosto odloča tudi pogovor.

Že od samih začetkov razvoja MBA programov sta med najboljšimi in najbolj uveljavljenimi šolami v Evropi INSEAD – Fontainebleau in London Business School (Zajc, 1997, str. 37).

Tabela 3: Deset najboljših programov MBA v Evropi leta 1996

Poslovna šola	Pogoji	Šolnina	Meseci	Naslov
INSEAD	Končan študij, DI*, GMAT, TOEFL	174.000 franc. frankov	10	Boulevard de Constance, 7730 5 Fontaineblau Cedex
London Bussines School	Končan študij, 3 leta DI, GMAT, intervju	10.000 funtov	21	Sussex Place, Regent's Park, London NW1 4SA
SDA Bocconi	Končan študij, 2 leti DI, GMAT, TOEFL	30.000.000 lir	16	Masters Division, Via Ballila 16, 20136 Milano
IMD	Končan študij, 3 leta DI, GMAT, priporočila	38.000 švicar. frankov	11	Chemin de Bellerive 23, CH – 1007 Lausanne
Erasmus University	Končan študij, DI, GMAT, intervju	39.000 nizoz. guldnov	19	Buregemeester, Oudlaan 50, Rotterdam
IESE	Končan študij, DI, GMAT, TOEFL	1.960.000 pezeta	21	Avenida Pearson 21, 08034 Barcelona
Manchester Bussines School	Končan študij, 2 leti DI, GMAT, TOEFL	15.000 funtov	15	Booth Street, West Manchester M15 6PB
ESADE	Končan študij, GMAT, španščina	1.980.000 pezeta	21	Avenida de Pedrables 60- 62, 08034 Barcelona
Group ESC Lyon	Končan študij, intervju, GMAT, TOEFL, francoščina	96.000 franc. frankov	12	23 Ave. Guy de Colloungue, 69132 Ecully Cedex
IMBA – WU Wien in University of South Carolina	Končan študij, DI, GMAT, TOEFL	25.000 dolarjev + 15.000 dolarjev	7+8	WU-IMBA, Augasse 2-6, A- 1090 Vienna, Austria

\*DI – delovne izkušnje

Vir: Zajc, 1997, str. 37.

### 4.3. PODJETJA TEŽKO ZADRŽIJO MLADE TALENTE

Ameriška podjetja in menedžerji se bodo borili za talente še najmanj 20 let. Po Branhamu (2001, str. 1) navajam nekaj dejstev, ki kažejo na to:

- Do leta 2008 bo na voljo 161 milijonov delovnih mest, in le 154 milijonov ljudi za zapolnitev teh delovnih mest.
- Vsak mesec, več kot 13% zaposlenih pusti službo in prevzame drugo delovno mesto. To je več kot eden od sedmih delavcev, v primerjavi z enim od desetih, v letu 1995.
- Povprečno javno podjetje izgubi polovico zaposlenih vsaka štiri leta.
- Povprečni čas, potreben za zapolnitev delovnega mesta je narasel z 41 na 51 dni.
- Več kot 50% organizacij poroča o boljši zamenjavi in le 9% o izredno uspešni zamenjavi zaposlenega.

Po Branhamu (2001, str. 11) talenti odhajajo ker:

- ne vidijo povezave med plačo in njihovim delom,
- ne zaznavajo rasti oziroma ne dobijo možnosti napredovanja, četudi ta obstaja,
- njihovo delo se jim ne zdi tako pomembno, ali pa njihovi prispevki niso opaženi in priznani.
- ne dobijo priložnosti uporabiti svojega naravnega talenta,
- imajo nejasna ali nerealistična pričakovanja,
- nočejo več tolerirati izkoriščevalnega menedžerja ali toksičnega ozračja.

Svetovalna družba A. T. Kearney je za približno 40 mladih strokovnjakov, ki so pravkar doktorirali, organizirala tečaj na Mallorci, potem pa še tridnevni seminar v južnofrancoskem Cannesu za 120 tako imenovanih »young professionals« (Urbanija, 1998, str. 50). Podobne delavnice, predstavitve in spoznavne izlete prirejajo tudi druga velika podjetja in koncerni, stroški pa pri tem niso pomembni.

Za podjetja namreč postajajo talentirani, inteligentni, vrhunsko izobraženi, tehnološko podkovani, globalno usmerjeni in duhovno prožni mladi strokovnjaki najpomembnejše bogastvo. Kajti ne bodo najboljša le tista podjetja, ki imajo največ denarja, temveč predvsem tista, ki imajo najboljše strokovnjake.

Izredno dobre so temu ustrezno tudi ponudbe mladim talentom. Namesto, da bi vlagali eno prošnjo za drugo, si ambiciozni novinci lahko sami izberejo, pri katerem podjetju bodo na plačilnem seznamu. Namesto, da bi vsakih nekaj let prosili za povišanje plače, jih podjetja privabljajo z visokimi začetnimi plačami, poleg tega pa še s službenimi avtomobili, delniškimi možnostmi in drugimi ugodnostmi. Za vse to pa ne dobijo niti zagotovila, da bodo s težavo pridobljeni mladi strokovnjaki vsaj nekaj časa ostali v podjetju.

### 4.3.1. Kako obdržati talente

(Branham, 2001, str. 19)

- **Prvi ključ:** Bodite podjetje za katerega ljudje hočejo delati – vodje organizacije morajo zgraditi kulturo, ki je vzor drugim, ki spodbuja in nagrajuje zvestobo in privlači perspektivne zaposlene s tem, da kreira ugled kot »delodajalec izbire« v skupnosti.
- **Drugi ključ:** Izberite pravega človeka v prvi fazi – jasno je potrebno določiti talent, ki ga podjetje potrebuje, pridobiti okrepitev iz pravih virov, jih učinkovito podvreči strogi selekciji, oceniti in intrevjuati, in zaposliti ljudi, ki bodo organizaciji dovoljevali uspešno obogatitev poslovnih strategij.
- **Tretji ključ:** Dober start – organizacija in njeni menedžerji morajo povezati nove zaposlene na tak način, da se počutijo dobrodošli, cenjeni, pripravljeni in izzvani.
- **Četrty ključ:** Učenje in nagrajevanje za ohranitev zvestobe – menedžer je tisti, ki mora biti pozoren na to, da se konstantno drži »dogovora o delu«, prepozna rezultate in rast karriere zaposlenega in napredovanje.

Boj za talente je neizprosen, zato Ridderstrale (2002, str. 19) predlaga kako obdržati talente v podjetju:

- Odločitev – s tekmovanjem na podlagi poslovnih modelov ali s tekmovanjem na podlagi razpoložnja, se ustvarja racionalne oziroma čustvene nepopolnosti.
- Osredotočenost – na omejeno število programov, sposobnosti in kupcev, nato pa jih razumeti in delati z njimi bolje kot kdorkoli drug, vse drugo pa oddati podizvajalcem.
- Zaposlovanje ljudi s pravim odnosom, nato njihovo izšolanje – organizacijska plemena.
- Zamenjava delovnih mest z motivacijskimi opisi, posebitev vseh sistemov.
- Nagraditev sposobnih kadrov, ki zbirajo, kodirajo in prenašajo svoje sposobnosti na druge
- Pospeševanje socializacije med delovnim časom in po njem – zaposleni tako težje zapustijo podjetje.
- Ustvarjanje sproščene organizacije, ki spodbuja inovativnost.
- Ugotavljanje kaj razveseli, razjezi in razžalosti ključne zaposlene in stranke.

### 4.3.2. Temeljna sporočila podjetij za pridobitev dobrih sodelavcev

Kljub številnim kratkim postankom mladi uspešneži zahtevajo še več, in sicer zanimivo podjetniško kulturo, najboljše možnosti za napredovanje, veliko samostojnosti in s tem odgovornosti, plačo, odvisno od uspešnosti, in veliko podjetniških izzivov. Rezultati McKinseyjeve raziskave kažejo, da naj bi podjetja, če naj bi privabila zadostno število naraščaja, v svet pošiljala predvsem štiri temeljna sporočila (Urbanija, 1998, str. 51):

- **»Pridružite se zmagovalcem!«**

Nič ne deluje bolj privlačno kot uspeh. Mladi talenti, ki poznajo svojo tržno vrednost, se hočejo drago prodati.

- **»Veliko tveganje, velika priložnost!«**

Številni potencialni mladi uspešneži nočejo, da bi jih samo pridobivali in podpirali, temveč hočejo biti tudi izzvani. Nenehno iščejo nove in nove spodbude in dražljaje, pa tudi velike možnosti razvoja. Njihovo geslo se glasi: »Tisti, ki ne tvega, ne zmaga.«

- **»Rešite svet!«**

To geslo nagovarja predvsem novince, ki iščejo navdihujoče poslanstvo ali vznemirljiv izziv. Takšne sodelavce privlačijo predvsem visokotehnološka, biotehnološka in farmacevtska podjetja.

- **»Več življenjskega sloga!«**

Delo ni vse. Številni izredno nadarjeni iščejo podjetja, ki jim poleg izzivov ponujajo tudi veliko prožnosti, zabave in prijetnega ozračja. Njihov kredo je: »Ne samo delo, tudi življenje!«

### **4.3.3. Mladim strokovnjakom je delo konjiček**

Čedalje težje pa je tradicionalnim podjetjem, saj so namreč tolikokrat snubljeni mladi strokovnjaki postali izredno izbirčni. Nova generacija zlatih ovratnikov išče službe, ki so zabavne, službe, katerih namen naj bi bil predvsem »odkrivati samega sebe«. Konec je mita o generaciji X, ki se ni pripravljena na nobenem področju angažirati. Za bistro novince delo ni več delo, temveč napet konjiček, za katerega dobiš povrh vsega še plačilo.

Novo generacijo poslovnežev vodijo drugačna načela, kot pa hvaležnost oziroma lojalnost podjetju. Dobro vedo, da jih bodo podjetja odpustila takoj, ko bodo postali odveč, zakaj torej ne bi bilo tudi narobe? Temu ustrezno se torej načelu zvestobe podjetju ne piše nič dobrega. Tako na primer si kar 31 odstotkov absolventov MBA v ZDA postavi za cilj, da bodo pri enem delodajalcu vztrajali največ dve do tri leta, drugih 27 odstotkov pa jih namerava vzdržati največ štiri leta. Samo petina si jih lahko predstavlja, da bi zmogla ostati pet ali več let (Urbanija, 1998, str. 51).

## **5. LOV NA GLAVE KOT NAČIN ISKANJA VODILNIH KADROV**

Koliko je vreden človek? Še pred dobrim desetletjem tako nemoralno vprašanje se je v zadnjih letih začelo vračati v naš besednjak. Vrednost človeka je na različnih nivojih različna, začevši z neprecenljivostjo na nekaterih nivojih, do kruto enostavnega ovrednotenja na trgu dela. Ta je vreden, kolikor so zanj pripravljeni plačati tisti, ki potrebujejo njegove usluge, storitve, znanje, talente, moč, ipd.

### **5.1. KAJ JE LOV NA GLAVE?**

Lov na glave (headhunting), je strokovni pogovorni izraz. Pomeni, da naročnik, podjetje oziroma neka organizacija, s katerim poslovno sodeluje neka agencija za kadrovske svetovanje (v tem primeru lovec na glave), posreduje spisek kandidatov z imeni in priimki, ki se zdijo temu podjetju zanimivi za delovno mesto, na katero želijo kandidirati določeno osebo. Agencija poskuša te ljudi pritegniti oziroma stopi z njimi v stik in najprej preveri, ali je kandidat sploh pripravljen sprejeti novo zaposlitev (Cotton, Robbins, 1999, str. 164).

Prepričevanje in pogajanja s kandidatom morajo biti povsem obzirni, saj je kandidat izpostavljen precejšnemu tveganju. Če namreč kandidat ni izbran, njegov sedanji delodajalec ne sme izvedeti, da je razmišljal o odhodu.

Ker torej težko iz enega podjetja neposredno pokličejo v drugo in rečejo, da bi nekoga želeli za določeno mesto, najamejo podjetje (agencijo, posameznika), ki opravlja vlogo nekakšnega posrednika, da to stori v njegovem imenu. Zgolj tej storitvi se reče lov na glave, ko gre za "glavo" z imenom in priimkom. Če pa gre za storitev, ko podjetje naročnik želi raziskavo trga, kar pomeni, da sami ne vedo, kje bi iskali primerne človeka, gre že za storitev neposrednega iskanja, ki je kompleksnejša. Sam lov na glave je precej enostavna storitev, ki se je v agencijah za kadrovska svetovanja ne otepajo, čeprav se mnogi nekoliko otepajo tega imena – bolj zaradi tega, kako zveni, kot zaradi pomena. Lovca tako dobi seznam kandidatov, naročilo, da pokliče gospode ali gospe, ki jih poznajo s ponudbo in poskusi ugotoviti kaj bi jih motiviralo, da bi prestopili. Veliko težje je neposredno iskanje, ko je potrebno narediti raziskavo in primerne ljudi šele poiskati.

Mnogi izraz headhunter ali lovec na glave uporabljajo in razumejo za označevanje ljudi, ki se profesionalno ukvarjajo z iskanjem uspešnih in visoko usposobljenih posameznikov za vodilnejša mesta v številnih industrijskih panogah (zaradi čedalje večjega povpraševanja tudi za srednji in nižji vodstveni kader ter za deficirane poklice, kjer je na trgu delovne sile čutiti pomanjkanje usposobljenih kadrov).

## **5.2. KAKO POTEKA LOV NA GLAVE – ISKANJE KANDIDATA**

V Zahodni Evropi zaupajo pridobivanje kadrov specializiranim podjetjem že približno 50 let, v Sloveniji pa podjetja tovrstnim metodam še vedno ne zaupajo dovolj. Slovenska podjetja so navajena delavce iskati sama in takšen način naj bi bil zanje udobnejši in cenejši. Verjetno je vzrok za takšno razmišljanje slabo poznavanje sistemov iskanja kadrov.

Lovci na glave se na lov vržejo zagrizeno in brezkompromisno. Čeprav se novodobni lovci na glave s svojimi »trofejmi« ne morejo in niti ne smejo postavljati, jih to ne moti, saj jim uspešen lov prinaša obilne nagrade.

Iskanje kadrov prek specializiranih podjetij pa za kadrovske svetovanje pogosto ni le cenejša, ampak tudi bolj strokovna pot do uspeha podjetja (Britovšek, 1996, str. 33).

### **5.2.1. Prerez osebnega in poslovnega življenja kandidata**

Ko je človek enkrat v resničnem poslovnem svetu, kjer se ves čas sklepajo najrazličnejši posli, mnogi od njih napol legalno, je dovolj previden, da ne spravi svoje kariere in zaposlitve v precep. Glede na "Code of good practice" oziroma »kodo dobrega postopka«, po kateri se ravna bančna industrija, so personalni oddelki ustanov zelo pazljivi, da sprejmejo samo kandidata, ki je popolnoma preverjen.

To pomeni, da ponavadi najamejo samo najboljše kadrovske agencije, kajti osamljeni lovec na glave, nima na voljo možnosti, da bi kakovostno in zanesljivo opravil svoj posel. Zahtevajo popoln prerez osebnega in poslovnega življenja kandidata. Ne gre le za preverjanje kvalifikacij, komunikativnosti, odnosa do timskega dela, zaposlitev in presledkov med njimi, temveč tudi za strog vpogled v osebne in finančne navade.

Če na primer morebitni kandidat ne poravnava redno gospodinjskih računov, če ima preveč dolgov na kreditnih karticah in podobno, nikakor ne pride v ožji izbor. Včasih profesionalni lovec na glave potencialnega kandidata za pomembno delovno mesto razgali do največjih podrobnosti.

Ali kot je dejala Yolande Leroy – Evans, vodilna svetovalka ugledne agencije PA Executive Search and Selection (Greif, 2001, str. 22): “Nič ni tako skritega, da tega ne bi bili sposobni izbrskati o kandidatu, ki nas zanima. Preden pride na prvi razgovor o službi, poznamo celo njegove sanje!”

*Zgovoren je naslednji primer (Greif, 2001, str. 22):*

*Za uspešno farmacevtsko podjetje v Sloveniji se je na izbor prijavil kandidat, ki je ustrezal formalnim pogojem. Na pogovoru je moral izpolniti formular in vpisati štiri osebe, ki bi bile o njem pripravljene kaj povedati. Vpisal je tudi dobrega prijatelja. Čez dober teden je tega prijatelja na kavo povabil človek, ki je prišel iz druge države opraviti pogovore z vsemi, ki so jih napisali kandidati. Preverjanje je bilo res temeljito. Pravzaprav se je na koncu izkazalo, da so kandidata ocenjevali tudi prek njegovih prijateljev, znancev, sodelavcev. Po načelu – pokaži mi, s kom se družiš, in povem ti kakšen si.*

### **5.2.2. Spoznavanje poslovnega partnerja**

V praksi se torej, čeprav redko, uporablja tudi lov na glave, ki pomeni iskanje točno določene osebe po naročilu. Kot rečeno, je ta oseba največkrat izjemno sposobna, izkušena, visoko izobražena in lahko tudi že zaposlena v kakšnem sorodnem ali konkurenčnem podjetju.

Podjetje se pri svoji strategiji zaveda, kako pomembne so kakovostne strokovne storitve in uspešno opravljene naloge. Z naročnikom zato lovec na glave sodeluje od določanja značilnosti delovnega mesta do sklenitve pogodbe o zaposlitvi.

Pred začetkom iskanja:

- a) namenijo veliko časa spoznavanju poslovnega partnerja, kulture podjetja, delavcev, izdelkov in poslovne strategije,
- b) ko se posvetujejo z naročnikom, opredelijo delovno mesto, želene osebnostne karakteristike kandidata, posebne kulturne in organizacijske potrebe in zahteve,
- c) njihovi svetovalci potem izbirajo kandidate na več načinov:

- **Osební ali telefonski stiki**

Če je lovec na glave dovolj spreten in prepričljiv, se s kandidatom dogovorita za pogovor ob kosilu. Ponavadi kandidata povabi v zelo drago restavracijo, saj poskuša narediti vtis, kako dobro mu gre. Sprašuje o podrobnostih kandidatovega trenutnega položaja v podjetju, ter poskuša ugotoviti, ali je zadovoljen s svojimi delodajalci oziroma koliko mu je do tega, da bi šel v drugo službo (Cotton, Robbins, 1999, str. 165). Površno mu razloži tudi, kakšna so delovna mesta, za katere išče ljudi. Toda dokaj hitro pride do bistvenega, to pa je v poslovnem svetu samo eno – denar! Lovec na glave je seveda previden in nikoli ne pove imen podjetij, ki iščejo primernega kandidata. Vedno se lahko zgodi, da spretni kandidat prevzame pobudo in sam poišče prihodnje delodajalce, lovec na glave pa ostane brez honorarja. Če kandidata dovolj zanima, mu izroči svoj življenjepis, ki pa ga lahko naročnikom izroči le s privoljenjem.

- **Zbrane informacije v podatkovni bazi**

Podatke o kandidatih dobi kadrovska agencija tako, da shrani podatke vseh kandidatov, ki niso bili izbrani za razpisano delovno mesto, v svojo podatkovno bazo. Ti podatki pa predstavljajo izjemno pomemben vir za iskanje primernih kadrov za svoje naročnike. Omogoča jim pristop do informacij o strokovnjakih in nadarjenih menedžerjev.

V bazo kandidatov se je mogoče vpisati tudi prek spletnih strani ali klasično, t.j. z življenjepisom kandidata in dopisom, v katerem kandidat opiše, kakšno delo bi zanj pomenilo izziv.

- **Zveze in poznanstva pri iskanju primernih kandidatov**

Pri visoko izobraženih in sposobnih kandidatih potrebno temeljito raziskovanje in poizvedovanje tudi prek zvez in poznanstev. Boj za najboljše je neizprosno in veliki zaslužki, ki jih je mogoče iztržiti, so v zadnjih dveh letih močno povečali število lovcev na glave. Konkurenca je izjemno velika in metode lovcev na glave postajajo vse bolj nasilne. Kako drugače je bilo pred petdesetimi leti in več, ko lovci na glave niso bili nič drugega kot posamezniki iz »old boys networka«, to je iz družčine diplomantov najbolj znanih zasebnih britanskih univerz v Cambridgeu in Oxfordu, ki so od nekdaj držali skupaj in se med seboj podpirali.

### **5.2.3. Etika pri lovu na glave**

Lovci na glave za naročnike pa ne lovijo samo vodilnih ljudi, temveč tudi talente za srednje in začetne položaje v podjetjih. Mnogi se podajo v lov celo brez naročnikov in se predstavljajo kot agenti morebitnih talentov, ki jih kadrujejo tako rekoč nasilno. Za svoje delo lovci na glave potrebujejo:

- bazo podatkov,
- imena ljudi,
- podrobnosti o njihovih delovnih mestih in nalogah,



- neposredne telefonske številke pomembnih oseb v podjetjih, da jim nato lahko ponudijo nadarjenega človeka, ki jim ga je uspelo pridobiti z obljubami o “izrednem in vodilnim delovnim mestom z visokimi prejemki”.

Za mlade ljudi, ki hočejo narediti kariero v poslovnem svetu, je zadnje leto študija, včasih pa že nekaj let po diplomi, izpolnjeno z nenehnim pisanjem prošenj in oblikovanjem življenjepisa. Življenjepis, ki naj bi v tridesetih vrsticah predstavil vse uspehe v življenju diplomanta, je lahko tisti literarni dosežek, ki odpre vrata do povabila na pogovor o zaposlitvi. Toda v zadnjem času se je lov na glave razširil tudi na dvorišča univerz in marsikaterega študenta preseneti telefonski poziv neznanca, ki mu ponuja zaposlitev.

Lovci želijo velikokrat priti do podatkov z neresnico in natolcevanji. V angleško govorečih državah lahko na primer potencialni kandidat, ki ne prihaja iz teh držav hitro presodi, po kakšni poti se je lovec na glave dokopal do njegovega imena in kako zanesljiva je njegova ponudba. Dokopljejo se do internetnega imenika banke, ki navaja ime in priimek uslužbenca, naslov delovnega mesta, telefonsko številko in oddelek.

Stvari, ki kažejo na to, da gre zgolj za nabiranje podatkov in ne za resnično kadrovanje (Britovšek, 1996, str. 33):

- napačno izgovarjajo imena, kar da takoj vedeti, da do kandidata niso prišli po priporočilu nekoga tretjega kot trdijo,
- ni jim popolnoma jasen kandidatov položaj v podjetju,
- dolgo naštevaje, kakšne položaje v finančnih ustanovah kandidatu lahko ponudijo, pa čeprav je kandidat npr. vodja projektov in se ne ukvarja z dnevnim finančnim poslovanjem.

### 5.3. KAKO POTEKA LOV NA GLAVE – IZBIRA KANDIDATA

Pri odločitvi za sprejem kandidata za prosto delovno mesto so poleg strokovnega znanja zelo pomembne tudi druge lastnosti, ki sestavljajo osebnost posameznika. Ta osebnost bi se morala čim bolj skladati s timom, sodelavci, kulturo podjetja, izzivi in zahtevami delovnega mesta.

Pri izbiri menedžerjev, ki iščejo ustrezno delovno mesto, morajo biti lovci na glave zelo pozorni na razlike v vedenjskih vzorcih posameznih podjetij. Obstajata dve različni in razpoznavni obliki človeških odnosov v organizacijskem ustroju podjetij. Pri prvi prevladuje družabnost, pri drugi pa odgovornost.

Kot primer **družabnosti** naj navedem prijateljsko delovno okolje, kjer prevladujeta odprtost in izmenjava idej. Slaba stran takšne organizacijske strukture je v pretirani strpnosti do slabih rezultatov in v kompromisnem pristopu do rešitev.

V nasprotju z družabnimi delovnimi odnosi pa temelji **odgovornost** na skupnih interesih in delitvi nalog. V nekaterih podjetjih obstajata oba vzorca obnašanja hkrati, posamezna podjetja

pa imajo v različnih enotah lahko tudi različne delovne odnose. Primer za to je podjetje Unilever. To izrazito družabno podjetje, je v svojem pazljivo varovano prijateljskem delovnem okolju začelo izgubljati občutek nujnosti. Podjetje se je zato organizacijsko preoblikovalo v štirinajst manjših in različno usmerjenih poslovnih enot (Dernovšek, 1997, str. 80).

Iz napisanega lahko izluščimo ključno vprašanje, ki si ga morajo zadati tako lovci na glave kot podjetja, za katera iščejo okrepitev: bo imenovanje novega menedžerja ustrezalo obstoječemu vzorcu obnašanja ali pa je namenjeno njegovi spremembi?

### **5.3.1. Končna izbira kandidata**

Končno izbiro opravi naročnik in ne kadrovska agencija oziroma lovec na glave, saj je naročnik tisti, ki najbolje ve kakšen kader potrebuje. Kadrovska agencija naročniku pomaga pri končni selekciji in motiviranju kandidatov, zato je zaželeno, da njihovi svetovalci sodelujejo pri najpomembnejših intervjujih. Naročniku predstavijo približno pet kandidatov, hkrati pa jim predajo zgoščeno poročilo o posameznem kandidatu.

Za lovca na glave je pomembno le, če se predlagani kandidat zaposli in se v določenem času dokaže z ustreznimi rezultati. Pri delu se držijo dogovorjenih podrobnosti in tako prispevajo k uspešnosti naročnikovega poslovanja.

### **5.3.2. Metode, ki pripomorejo, da izbran kader ostane v podjetju**

Z odkritjem in nastavitvijo nadarjenih mladih managerjev pa še zdaleč ni vse opravljeno. Da bo pridobljen kader zadovoljen in bo ostal, se podjetja poslužujejo različnih metod:

- Vodenje z razvajanjem oziroma tako imenovani »management by pampering«. Evidenca delovnega časa je tabu, kdaj in kako je delo opravljeno je vodstvu vseeno, uslužbenci lahko pridejo v službo tudi ponoči, samo, da je vse narejeno.
- Življenjski slog in telesna ter duševna blaginja sodelavcev. Plačujejo jim vstopnino v studije za telesno čilost, nekateri jih razvajajo tudi s kosili, ki jih izbrani kuharji obogatijo s svežo zelenjavo in zelišči.
- Poizkus prevzema zaželenih vrhunskih moči drugim podjetjem.

*Primer (Urbanija, 1998, str. 51):*

*Britanska telekomunikacijska družba Colt na primer izkorišča zveze svojih sodelavcev in vsakemu, ki priporoči strokovnjaka, plača dva tisoč funtov. Tudi nemška borza izplačuje nagrade, da bi si pridobila predvsem kadre za vzpostavitev borznega sistema Xetra. Celo ameriški softverski velikani, kot sta Microsoft ali Sun Microsystems, se čedalje bolj brezobzirno potegujejo za evropske programerje. Pred kratkim so od kongresa celo zahtevali, naj podvoji število tako zaželenih »zelenih kart«.*

Podjetja, ki hočejo v prihodnje zmagovati v boju za najboljše strokovnjake, bodo morala misliti in iskati globalno, predvsem pa začeti iskati dovolj zgodaj – kot na primer kadrovski strokovnjaki pri BMW, ki poskušajo za delo v koncernu navdušiti že osnovnošolce.

#### **5.4. LOV NA GLAVE IN INTERNET**

Na svetovni splet se je preselil že marsikateri posel in lov na glave ni nobena izjema. Tradicionalna podjetja, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo, morajo zadnje čase vse bolj pospeševati svoje iskanje in zadovoljevanje strank, saj je internet nevarna alternativa klasičnemu iskanju vodstvenih delavcev.

Ampak v takem ozračju je dobrodošla vsaka novost, in iskanje kadra prek spleta to gotovo je. Tako naročniki kot stranke imajo radi hitrost in praktičnost internetnega pristopa. Spletno podjetje v nekaj tednih dostavi »cederom«, na katerem je potrebno gradivo za poljubno število kandidatov, z videoposnetki, življenjepisi in ozadjem.

Službe pa na ta način ne iščejo le tehnološki zanesenjaki, ampak povsem navadni ljudje, ki računalniško niso podkovani, vedo pa kaj znajo in kako bi lahko nekemu podjetju po svojih močeh pomagali k uspehu. Postopek je preprost, vendar napreden.

##### **5.4.1. Internet kot pomožno sredstvo pri iskanju kandidatov**

Svetovalnim družbam, ki za svoje posredovanje uporabljajo le neposreden pogovor, tako iskanje sposobnih vodstvenih kadrov povzroča težave. Upoštevajo namreč etični kodeks, ki jim prepoveduje prek oglasov ali celo prek svetovnega spleta navezovati stike po svetu. Gre za železni zakon, ki izbranim kandidatom, pa tudi naročnikom zagotavlja diskretnost (Menedžerji v virtualnem prostoru, 1997, str. 65).

O tem, da bi bilo preko omrežja mogoče učinkovito iskati vodstvene kadre, marsikdo dvomi. Zasedbe vrhunskih delovnih mest z navezovanjem stikov prek interneta si ne morejo predstavljati. Prepričani so namreč, da se šele med osebnim pogovorom izkaže, kako potekajo »kemične reakcije« medsebojnih odnosov. Kljub temu pa menijo, da je omrežje sredstvo za učinkovito predstavitev, kateremu se ne morejo izogniti niti kritični nasprotniki interneta.

Svetovno omrežje namreč ponuja bogato zakladnico podatkov o podjetjih in je po njem mogoče brskati dan in noč. Tako je za iznajdljive lovce na vrhunske kadre iskanje informacij preko omrežja že zdavnaj postalo zapoved.

##### **5.4.1.1. Vpogled v upravo podjetja**

Tisti, ki obvlada »deskanje« po internetu, lahko tudi kaj hitro odkrije dobre in slabe strani v karieri izbranega kandidata.

V omrežju pogosto najdemo:

- življenjepis,
- organigrame, ki dajejo slutiti hierarhično zgradbo podjetij in kdo znotraj njih je predstavnik prve, druge ali samo tretje garniture.

Interaktivno iskanje torej pomeni vpogled v upravo nekega podjetja. Lovci na glave sicer 90 odstotkov kadrov pridobijo z neposrednimi stiki, zlahka pa si predstavljajo, da bodo lahko nekoč prek interneta navezali prvi stik z vrhunskimi (seveda, če se bodo ti znebili strahu pred računalniki in internetom) menedžerji. (Menedžerji v virtualnem prostoru, 1997, str. 65). Najprimernejši so za nagovarjanje prek omrežij tisti, ki so na visokih položajih na področju informacijske tehnologije. Za preganjanje strahu pred internetom je švicarska družba za iskanje vodstvenih kadrov Denzel & Partners ustanovila poseben virtualni klub. Prek interaktivne banke podatkov Talent se lahko elektronsko povezujejo vrhunski menedžerji in podjetja.

#### **5.4.1.2. Menedžerji in internet**

Nekateri menedžerji se interenta ne poslužujejo oziroma jih je strah le tega. Zato je bila prav v ta namen razvita programska oprema, tako imenovani »matching system«, ki primerja delovna mesta in lastnosti vodstvenih delavcev ter poišče tiste menedžerje, ki se natančno ujemajo z razpisanimi pogoji. Zaupnost podatkov je zagotovljena. Sistem utegne najti posnemovalce, čeprav menedžerji interneta ne sprejemajo prav navdušeno. To je pokazala raziskava Evropske unije med vodilnimi kadri. Kar 44% vprašanih digitalno »deskanje« sploh ne zanima (Menedžerji v virtualnem prostoru, 1997, str. 65). Digitalno komuniciranje postaja čedalje pomembnejše. Nekega dne utegne postati internet celo enako pomemben kot telefon ali mobilni telefon. Osebnega stika pa v poklicu kot je lov na glave, ne bo mogel nadomestiti.

#### **5.4.2. Spletne strani tujih kadrovskih agencij**

Spletna stran FutureStep kandidatu ob registraciji predloži dolg vprašalnik o kandidatovih spretnostih in željah, ki analizira njegov slog sprejemanja odločitev. Podatki se nato prenesejo v splošno bazo podatkov in, ko neka družba išče kader, preprosto pregleda to bazo in išče primerne ljudi na podlagi odgovorov na postavljena vprašanja.

FutureStep poleg tega izdela pregled kandidatovega ozadja, se pogovori z njim in z njegovim/njenim življenjskim partnerjem, ter vse skupaj z videoposnetki zapeče na »cederom«, ki gre nato k naročnikom raziskave, da se na podlagi predloženega gradiva odločijo, koga bodo povabili na podrobnejši pogovor.

FutureStep še ne prinaša dobička, vendar se bo to kmalu spremenilo, saj so našli že petdeset kandidatov, katerih povprečna plača je po 117.000 dolarjev, v bazi pa počivajo podatki kar 264.000 kandidatov s približno 100.000 dolarji letne plače (<http://www.futurestep.com>).

FutureStep seveda še zdaleč ni edino podjetje, ki se ukvarja s tem. Tu so še najmanj CareerMosaic ([www.careermosaic.com](http://www.careermosaic.com)), HotJobs ([www.hotjobs.com](http://www.hotjobs.com)) in Lawmatch ([www.lawmatch.com](http://www.lawmatch.com)), kjer je mogoče najti primeren pravniški poklic.

Slovenija je iz teh potekov večinoma izvzeta, saj so vse te strani bolj kot informativno zanimive pri iskanju službe v tujini. FutureStep se po številu ne more meriti s prijavljenimi stotinami tisočev "običajnih" delovnih mest, kakršna so na voljo na straneh kot so CareerPath ([www.careerpath.com](http://www.careerpath.com)), ki ponuja 340.000 položajev, in Monster.com ([www.monster.com](http://www.monster.com)), kjer je na voljo 200.000 služb. Ampak uspeh je že dejstvo, da star način lova na zlate glave prek telefonov, rolodeksov in sestankov v klubih za moške ne bi v ustreznem času nikoli prinesel v bazo omenjenih 264.000 morebitnih kandidatov. Z internetom to ni problem.

Po vsem svetu možnost 24-urne navzočnosti na internetu navdihuje kadrovske svetovalce, da z njim iščejo sposobne kandidate. Svetovno omrežje sicer še ni povsem zrelo za neposredno nagovarjanje menedžerjev, kot spremljevalno sredstvo pri iskanju morebitnih kandidatov pa je povsem primerno. Takšni številni lovci na glave internet uporabljajo za pridobivanje podatkov o podjetjih in seveda tudi za samopredstavitve, v omrežje pa pošljejo tudi opise delovnih mest, za katere iščejo primerne kandidate.

#### **5.4.3. Internet kot pomožno sredstvo pri iskanju službe**

Medtem, ko se iskalci vodstvenih kadrov še vedno obotavljajo in z nezaupanjem preizkušajo internet, pa tisti, ki potrebujejo službo, sežejo tudi po njem. Tako se lahko predstavijo na lastni domači strani, hkrati pa ne čakajo pasivno, da se bo kdo oglasil, temveč tudi dejavno brskajo po internetu. Z elektronskimi detektivi se lahko dokopljejo do razpisov delovnih mest posameznih podjetij.

Na mednarodnem trgu vrata do prostih delovnih mest odpirata Yahoo ali Altavista. Na splošno velja, da skoraj vsa podjetja v omrežje postavijo domače strani s svojim podjetniškim profilom in izbor iz ponudbe delovnih mest. Kdor se preko omrežja skuša prebiti do službe, pa lahko seže tudi na čedalje večji trg elektronskih borz dela. Ti interaktivni posredniki delujejo kot vmesniki med delodajalci in iskalci. Eden pionirjev na tem področju je Jobs & Adverts ([www.jobs.adverts.de](http://www.jobs.adverts.de)). Tisti, ki bi se radi izognili zamudnim ovinkom, aktivirajo na primer Jobnet ([www.jobnet.de/liste/indexhtm](http://www.jobnet.de/liste/indexhtm)) ali vizualni vodnik po podjetjih ([www.wisu.de](http://www.wisu.de)). Oba postrežeta z najnovejšimi ponudbami delovnih mest, opišeta posebne zahteve in deloma izdata tudi kolikšna je začetna plača.

### **5.5. PREDNOSTI IN SLABOSTI LOVA NA GLAVE**

#### **5.5.1. Prednosti lova na glave**

Če podjetje noče uporabiti lovca na glave:

- se mora zanesti na svoj personalno/kadrovski oddelek ali
- se mora prebijati skozi odgovore na oglase za delovna mesta, vedoč, da jih prebira samo omejeno število ljudi, in nato organizirati vrsto zamudnih pogovorov s kandidati ali
- se lahko zanaša tudi na naključna priporočila ali besede uslužbencev, ki poznajo "primerne kandidate". Toda takšne metode so pomanjkljive in zamudne.

V nasprotju z njimi, lovce na glave odlikujejo (Cotton, Robbins, 1999, str. 164):

- natančnost,
- neizprosnost,
- morda niti nimajo potrebnih spretnosti, vendar lahko:
  - neopazno povprašujejo naokoli,
  - se iskanja lotevajo bistveno bolj metodično in izčrpno kot podjetja, katerih prednostne naloge so povsem drugačne,
- dejstvo, da gre za zelo drag proces, mu samo dodaja ugled.

### **5.5.2. Slabosti lova na glave**

Priporočilo tistih, ki imajo za seboj izkušnje z lovci na glave je, da mora biti potencialni kandidat v korist svoje kariere v stikih z lovci na glave zelo previden. Zavedati se je treba, da večina od njih pred očmi nima drugih interesov kot svojih.

Preden kandidat sprejme ponujeno delovno mesto oziroma položaj je priporočljivo, da (Cotton, Robbins, 1999, str. 76):

- se prepriča, da mu delovno mesto ustreza,
- preveri, da prevladuje v delodajalčevem podjetju ozračje, v katerem bo lahko delal z veseljem in zagnano,
- nikakor ne dopusti, da ga vsiljivi lovec na glave omreži in prepriča, čeprav ima morda pomisleke.

Pomisleke glede metod delovanja industrije lovcev na glave in njenih pogosto nezaželenih, celo katastrofalnih posledic imajo tudi nekateri njeni nekdanji uspešni pripadniki, kot je Paul Sampson. Po njegovih besedah je brezkompromisna vsiljivost lovcev na glave v zadnjih dveh letih povzročila neverjetno fluktuacijo osebja v tajništvih srednjih in velikih podjetij (Elektronsko iskanje kadrov, 2002, str. 56).

Pogosto se dogaja, da posamezni nevestni lovci morebitnemu naročniku dostavijo kar celotni seznam ključnega oddelka konkurenčnega podjetja. Posledice takšnega delovanja so tako resne, da je Paul Sampson ustanovil evropsko agencijo, usmerjeno proti lovcem na glave, in pred kratkim odprl tudi njeno podružnico Anti-Headhunting UK v Britaniji. Agencija ponuja tečaje osebju podjetij, ki so največkrat izpostavljeni nasilnim metodam, s katerimi poskušajo lovci prodreti v baze podatkov. Hkrati svetuje tudi podjetjem, katere agencije naj uporabljajo, če si ne morejo sami najti ustreznih kadrov (Elektronsko iskanje kadrov, 2002, str. 56).

Industrija lovcev na glave se medtem še vedno širi. Nekateri akterji so prepričani, da bodo agencije za iskanje kadrov v bližnji prihodnosti popolnoma prevzele delo personalnih oddelkov podjetij.

## 5.6. HONORARJI ZA ISKANJE IN IZBIRO KADROV

V reviji Fortune so konec leta 2000 lovili lovce na glave in jim pripisali poleg čedalje bolj bleščečega zvezdniskega sijaja tudi velike honorarje. Plačilo naj bi znašalo tudi do 150.000 dolarjev, od tega del plačila tudi v obliki lastniškega kapitala (Sovdat, 2001, str. 22). Tako imenovanim headhunterjem menda v Silicijevi dolini prav tako hitro raste ugled in spoštovanje kot iskanim vrhunskim inženirjem in menedžerjem.

Do nedavnega je lahko iskanje predsednika velike družbe z ustreznim številom let delovnih izkušenj, ki mu plačajo četrto milijona dolarjev na leto, trajalo šest mesecev, medtem ko so lovci na glave zaslužili tretjino plače prvega leta (Menedžerji v virtualnem prostoru, 1997, str. 65).

Zdaj je postopek čedalje hitrejši. Podjetja, ki se ukvarjajo samo z iskanjem delavcev najvišjega profila, še ne čutijo ogroženosti spletnih lovcev, vendar pa le-ti že močno ogrožajo tiste, ki iščejo srednje visoko uvrščen kader. Ta del iskanja raste daleč najhitreje. Strokovnjaki ocenjujejo, da bo spletno iskanje vodstvenih delavcev z 250 milijonov dolarjev, kolikor je to prineslo prejšnje leto (primerjava: vsa industrija 8 milijard dolarjev), do leta 2003 poskočilo na 5 milijard dolarjev, kar bo polovica predvidene vrednosti celotne tradicionalne industrije lovcev na glave istega leta (Elektronsko iskanje kadrov, 2002, str. 56).

V Ameriki poleg plače, paketi ugodnosti večinoma obsegajo določeno število delnic podjetja, v Evropi pa je ponujanje deleža v delnicah manjše. Tudi, če kandidat ustreza in mu ponudijo službo, bo lovec na glave še najmanj tri mesece živel v negotovosti glede honorarja. Toliko namreč traja preizkusna doba na delovnem mestu. Če jo kandidat ne opravi zadovoljivo oziroma, če mu nova služba ne ustreza in jo samovoljno zapusti, podjetje zahteva vračilo denarja, ki ga je plačalo lovcu na glave.

To seveda ni malo. Običajna cena znaša okrog tretjine prve letne plače izbranega kandidata. To pomeni, da lahko lovec na glave dobi od 25.000 do 800.000 dolarjev honorarja. Vzemimo, da gre za srednje pomembno delovno razmerje z letno plačo 100.000 dolarjev. Lovec na glave se mora v tem primeru posloviti od več kot 30.000 dolarjev. To je tudi razlog, da ostane v stiku s svojim najdenim talentom večino preizkusnega obdobja, da ga lahko v trenutkih dvomov prepriča, naj ne obupa.

V Sloveniji pri podjetju Profil delijo ceno storitev na dva dela (<http://www.profil.si/selekcija.htm>):

- iskanje: 25% neto plače v prvem letu; najnižja cena: 3.000 evrov
- selekcija: 15% neto plače v prvem letu ; najnižja cena: 1.600 evrov

Cena je vedno vnaprej dogovorjena, in sicer se ob podpisu pogodbe plača pristojbina v višini 1/3 pogodbene vrednosti in stroški oglasa, 1/3, ko so predstavljeni primerni kandidati in je

predano poročilo o selekciji, razliko pa naročnik plača, ko predlagani kandidat sprejme ponudbo in podpiše pogodbo o delu.

## **5.7. KAKO POSTATI NAJBOLJŠI LOVEC NA GLAVE**

Švicar Paul Brunner, mednarodni partner v svetovalni družbi Socius d.d., že več kot dvajset let spoznava številna podjetja po celem svetu, zato dobro pozna področje kadrovanja, želje in potrebe podjetij (Greif, 2001, str. 26). Pogosto zato naleti na ljudi, ki iščejo sposobne in uspešne ljudi za posamezna mesta.

Razvil je nekaj metod, s katerimi spoznava vodilne ljudi in njihovo uspešnost:

- Na zadovoljnih obrazih zaposlenih in urejenem okolju se že na prvi pogled vidi, da imajo sposobnega šefa. Takšni so večkrat tarča lovcev na glave kot drugi, kar pa za trg menedžerjev ni slabo.
- Več ponudb za novo službo zaposleni dobi, boljši je.
- Iščejo se vedno le sposobni kadri, torej takšni, ki so se doslej s svojimi rezultati izkazali.
- V zadnjem času se vse bolj upošteva čustvena inteligenca kandidatov in glede na različne vsebine čustvene inteligentnosti obstaja tudi šest slogov vodenja.
- Pozitivno vodenje vpliva na ozračje v podjetju, posledica tega je večja uspešnost in nenazadnje se zaradi tega viša tudi cena menežerja.
- Pomembno je, kako se znati prodati.
- Sposobnost sodelovanja v skupini, je ena od pomembnejših lastnosti uspešnih ljudi, ki zasedajo pomembne položaje.
- Pomembno je, da posameznik zna reči JAZ, pri tem pa je treba najti pravo mero.
- Uspešen menedžer se mora pusti prepoznati:
  - se ne zapira med štiri stene,
  - zna svojo sposobnost vodenja primerno in ob pravem času predstaviti.

### **5.7.1. Naloge dobrega lovca na glave**

Ključnega pomena za uspešno opravljanje naloge lovca na glave je (Cotton, Robbins, 1999, str. 164):

- vzdrževanje dobrih stikov,
- sloves ulova najboljših talentov,
- čim tesnejša zveza z naročnikom,
- popolno razumevanje, kaj naročnik hoče oziroma kakšnega človeka potrebuje,
- poznavanje kandidatovega življenjepisa,
- preverjanje življenjepisa,
- poznavanje splošnih razmer v posamezni državi. V eni državi pomeni hitro menjavanje služb dober, v drugih slab znak, prav tako so tudi razlike med posameznimi delovnimi mesti.



Eden od znanih lovcev na glave je Sid Grossman. Vsaj enkrat na leto se poskuša srečati na kosilu v Ritzu z vsakim od direktorjev in vodilnih uslužbencev, ki jih je "plasiral" v podjetja (Greif, 2001, str. 19). V veliki meri je človek odvisen od uspešnega delovanja izbranih kandidatov. Če so v podjetjih zadovoljni z njimi, potem te bodo znova poiskali. Če se ne izkažejo, potem te zagotovo ne bo nihče več klical. Edini kraj, kjer Grossman oglašuje svoje t.i. headhuntersko delo, so programi londonske opere Royal House (Greif, 2001, str. 20).

Resne agencije se dneve in tedne pripravljajo ter preučujejo delovne in poslovne metode naročnika, preden se v njegovem imenu podajo v lov na talent.

## **6. LOV NA GLAVE V SLOVENIJI**

Danes v Sloveniji najdemo kar nekaj podjetij, ki deluje na tem področju. Vodilna sem na kratko v nadaljevanju tudi predstavila. Predvsem tuja podjetja so tista, ki se povežejo z našimi kadrovskimi podjetji, da bi razširila svojo dejavnost na slovensko tržišče. Ta namreč nimajo svojih kadrovskih služb in ne poznajo slovenskega trga in njegovih značilnosti. Poleg tega pa hkrati iščejo vodilne kadre ali strokovnjake določenih področij.

### **6.1. AGENCIJE ZA KADROVSKO SVETOVANJE**

#### **6.1.1. Dr. Pendl & dr. Piswanger d.o.o., kadrovska in podjetniško svetovanje**

P&P je mednarodno podjetje, ki sta ga leta 1980 ustanovila Peter Pendl in Karl Piswanger, specializirano na področju kadrovskega svetovanja. Leta 1999 se je podjetje združilo s podjetjem Diada, podjetjem za kadrovske inženiring, ki je na slovenskem trgu uspešno delovalo od leta 1993 dalje. Podjetji sta se združili v franšiznem sodelovanju, z namenom, da bi v Slovenijo pripeljali know how, ter izkoristili prednosti mednarodnega sodelovanja. Ponujajo visoko kakovostne storitve, predvsem pa celostno ponudbo zadovoljevanja potreb na kadrovskem področju. Ukvarjajo se namreč z izbiro kadrov, psihološkimi testiranjem, razvojem in upravljanjem človeških virov, organizacijskim razvojem, svetovalnim delom pri reševanju kadrovskih zadev in izobraževanjem za osebni razvoj ter timskim delom.

Njihove dolgoletne izkušnje kažejo, da je neposredno iskanje najbolj učinkovita metoda pri iskanju visoko strokovnih ter vodilnih in vodstvenih kadrov. Pri dokončnem izboru pa so jim v pomoč strukturiran intervju in pridobivanje referenc kot tudi psihološka testiranja vključno s tako imenovano Insights analizo.

Na mednarodnem nivoju je podjetje P&P tudi član svetovne organizacije InterSearch ([www.intersearch.org](http://www.intersearch.org)). Imajo 250 svetovalcev na 110 lokacijah v 40 državah po celem svetu. S svojimi pisarnami pa so prisotni na Dunaju, Budimpešti, Bratislavi in v Ljubljani (<http://www.finance-on.net/delo>).

Ponujajo:

- izbiro in selekcijo kadrov na slovenskem trgu in v mednarodnem okolju,

- analize kadrovskih potencialov (psihološko testiranje, Insights analiza),
- kadrovske svetovanje,
- vodenje kadrovske dejavnosti.

### **6.1.2. Moja kariera d.o.o., podjetje za kadrovske in poslovne svetovanje**

Podjetje Moja kariera, je konec prejšnjega leta ustanovil Matjaž Jerovšek. Njihovo področje delovanja je osredotočeno na podjetja, ki potrebujejo strokovnjake za specifična področja v podjetju. Osredotočili so se na iskanje strokovno usposobljenih ljudi v deficitarnih poklicih, saj je namen podjetja zapolniti vrzel, kjer primanjkuje strokovnjakov v slovenskih podjetjih, kasneje pa nameravajo področje delovanja razširiti tudi v države Evropske unije.

V podjetju Moja kariera kadre poiščejo na trgu z oglaševanjem in ostalimi metodami pridobivanja kadrov: kadre pridobijo s t.i. headhuntingom, na željo naročnikov, ki želijo v svojem podjetju zaposliti znane strokovnjake iz konkurenčnih družb; selekcionirajo kandidate, ki jih imajo vpisane v svoji bazi, s katerimi so že opravili intervjuje in opredelili njihova znanja.

Do konca januarja tega leta, leta 2002, je to podjetje sklenilo pogodbe že z dvanajstimi kandidati iz nekdanje Jugoslavije. Načrtuje, da bo še v tem letu v Slovenijo pripeljal približno sto informatikov iz območja JV Evrope, saj naj bi po Jerovškovih besedah v Sloveniji primanjkovalo nekaj čez tisoč informatikov, tako v informacijskih hišah kot v gospodarstvu. V JV Evropi imajo namreč v podjetju Moja kariera svoje agente, ki zbirajo kandidate za podatkovno bazo. Te kadre pa bodo v prihodnje izvažali tudi v tujino (<http://www.finance-on.net/delo>).

Moja kariera ima v načrtu tudi pilotski projekt povezovanja gospodarstva z univerzo. S pomočjo profesorjev bodo poiskali 20% najbolj perspektivnih študentov, prihodnjih strokovnjakov na različnih področjih, in jim skušali zagotoviti najbolj perspektivna delovna mesta. Izbrani kandidati pa bi se potem že med študijem pripravljali na določeno delovno mesto in posledično na odgovornost le tega, z raznimi raziskovalnimi nalogami in deli peko študentskih servisov (<http://www.finance-on.net/delo>).

Podjetje Moja kariera se bo bolj osredotočilo na iskanje in posredovanje strokovnjakov informacijske tehnologije. Povpraševanje po teh pa se iz leta v leto zaradi prehajanja v na nove načine poslovanja spreminja, spreminja pa se tudi potreba po določenem profilu znotraj teh strokovnjakov. Tako imajo kadrovske agencije dve težavi s katerima se spoprijemajo. Prvič, baza podatkov o kandidatih za različne zvrsti informacijskih tehnologij, mora biti dovolj velika, kar pa glede na to, da teh kadrov primanjkuje predstavlja zelo težko nalogo, in drugič, prepoznati potrebe naročnik

### 6.1.3. ISG International Service Group d.o.o, podjetje za kadrovski inženiring

Družba ISG International Service Group, d.o.o., je bila ustanovljena v januarju leta 2000 z željo, da bi poslovnim partnerjem v Sloveniji ponudili vrhunske storitve na področju upravljanja s človeškimi viri. Je mednarodna družba s sedežem na Dunaju ter široko mrežo podjetij in partnerskih družb v osrednji, vzhodni in zahodni Evropi. Poleg iskanja in izbiranja kadrov opravljajo še psihološka testiranja in na njihovi podlagi izdelajo psihološko mnenje o kandidatih, svetujejo pri izdelavi celostne kadrovske strategije, pomagajo pri iskanju notranjih rezerv s prerazporeditvami sodelavcev, organizirajo in izvajajo seminarje in delavnice s kadrovskega področja.

Družba je specializirana za iskanje vodilnih in vodstvenih kadrov, seveda pa svojim poslovnim partnerjem pomaga tudi pri iskanju specialistov za določeno področje in mladih najobetavnejših diplomantov.

Njihove glavne dejavnosti so:

- iskanje in izbor kadrov,
- celostno svetovanje na kadrovskem področju,
- izobraževanje.

Stalno dolgoletno negovanje stikov z osebami na ključnih položajih v različnih podjetjih v Sloveniji in s prvovrstnimi strokovnjaki z različnih področij, jim omogoča dostop do aktualnih in zanesljivih informacij o vodilnih osebah in specialistih za posamezna področja, tako, da lahko hitro in uspešno izpeljejo tudi direktno iskanje novih vodstvenih sodelavcev.

ISG International Service Group deluje v Avstriji, Romuniji, na Češkem, Hrvaškem, Madžarskem in Slovaškem, preko njihovih partnerjev na zahodu pa lahko posredujejo kjerkoli na svetu.

Za iskanje kadrov uporabljajo več metod. Glede na pomembnost pozicije, glede na zahteve, ki jih postavlja naročnik in glede na stanje na trgu izberejo eno ali pa kombinacijo naslednjih metod:

- oglas (anonimen ali deklariran),
- direktno iskanje,
- iskanje po njihovi bazi iskalcev zaposlitve.

Vedno je osnova za iskanje natančno izdelan "naj bi" profil novega sodelavca, ki ga pripravijo skupaj z naročnikom. V najožji izbor se uvrstijo kandidati, ki se temu profilu čimbolj približajo. Potek izbora (<http://www.finance-on.net/delo>):

- analiza pisnih prijav (življenjepis, dokazila o izobrazbi, reference, priloge),
- izpeljava strukturiranih intervjujev,

- možnost izpeljave različnih psiholoških testiranj po dogovoru (inteligentnost, osebnostne lastnosti, vrednostna usmeritev, interesi, preverjanje odpornosti proti stresu in/ali drugi specialni testi),
- preverjanje referenc.

#### **6.1.4. Hill international d.o.o.**

Podjetje Hill International je leta 1975 na Dunaju ustanovil Othmar E. Hill. Leta 1987 se je, takrat že uveljavljeno podjetje na domačem trgu, začelo širiti na trge drugih držav. Danes ima s 33-imi predstavništvi v 24-ih državah aktivno vlogo na trgu visoko usposobljene delovne sile (<http://www.finance-on.net/delo>).

Hill International je podjetje visoko usposobljenih strokovnjakov s področja poslovne psihologije, ekonomije in drugih humanističnih ved, ki s svojim znanjem in dolgoletnimi izkušnjami zagotavljajo visok kakovostni nivo storitev s področja iskanja izbora kadra ter razvoja in ravnanja s človeškimi potenciali.

Podjetjem svetujejo in pomagajo pri uvajanju in izvajanju procesov sprememb na kadrovskem področju ter opravljanju zahtevne selekcijske postopke na podlagi metod testiranja, ki so rezultat razvoja ter dolgoletnih izkušenj. Njihovi testi so mednarodno primerljivi, skupina vrhunskih psihologov na Dunaju pa skrbi za njihovo stalno prilagajanje novim zahtevam in potrebam ter njihovo kulturno prilagojenost posameznemu trgu dela.

#### **6.1.5. Jenewein d.o.o., svetovanje pri iskanju in izberu kadrov**

Podjetje Jenewein je bilo v Ljubljani ustanovljeno leta 1995, in je hčerinsko podjetje družbe Management Consulting Dr. F. Jenewein iz Dunaja, ta pa je del skupine Amrop Herver. To je mednarodna mreža samostojnih svetovalcev za iskanje in izbiranje kadrov, ki ima 81 lokacij v 52 državah. Specializirani so za iskanje in izbiranje vodstvenih in vodilnih kadrov iz vseh panog, za to pa uporabljajo več različnih metod.

Največji pomen pripisujejo neposrednemu iskanju kadrov, izvajajo pa ga na podlagi analize trga in zbranih informacij o najprimernejših kandidatih. S pomočjo oglasov iščejo večje število kandidatov, kar je izredno uspešno v povezavi z iskanjem kandidatov, podatkov in neposrednim iskanjem.

Izbrane kandidate povabijo na pogovor, ki so ga sami oblikovali in ga že leta uspešno uporabljajo. Intervju dopolnijo z analizo življenjskih dejavnosti kandidata in morebitnimi dodatnimi raziskavami. Tako ugotovijo tudi osebnostne značilnosti ter znanje in izkušnje kandidata.

Projekte izvajajo poleg Slovenije, tudi na Hrvaškem, Bosni in Srbiji. Uspešno so že izpeljali projekte za več velikih mednarodnih in slovenskih podjetij s področja bančništva, avtomobilizma, inženiringa, proizvodnje, trgovine, turizma in tehnologije IT.

### **6.1.6. Partner consulting d.o.o., poslovno svetovanje s poudarkom na kadrovskem svetovanju**

Družba je specialist za kadrovske inženiring, poleg tega pa izvajajo še posredovanje zaposlitev, oblikovanje sistemov nagrajevanja in motivacijskih shem, oblikovanje sistemov napredovanja, mentorstva in pravilnikov, sistemizacijo delovnih mest v podjetju, celostno vodenje kadrovske evidenc in ureditev pogodb o zaposlitvi. Za svoje stranke izvajajo tudi različne raziskave, na primer o Sloveniji, o zadovoljstvu kupcev... Prepričani so, da je mogoče postati najboljši le z osredotočenjem naporov na eno področje.

V podjetju uporabljajo izdelan metodološki pristop, ki temelji na uspešnih metodah pridobivanja, ocenjevanja in vodenja kadrov iz tujine, seveda prilagojene slovenskim razmeram. V prihodnosti si želijo svojo dejavnost še razširiti, predvsem na področju ponudbe celostnih kadrovske paketov prek interneta.

### **6.1.7. Profil d.o.o, svetovanje pri iskanju in selekciji kadrov**

Profil je neodvisno, svetovalno podjetje, ki deluje na področju menedžmenta kadrovske virov, ustanovljeno s privatnim kapitalom leta 1989. Ob začetku delovanja je bilo prvo v Sloveniji in v JV Evropi, ki je tržilo storitve iskanja in selekcije kadrov. Delujejo v Sloveniji, na Hrvaškem, v BIH in Jugoslaviji.

Pri izvajanju storitev nikdar ne pozabijo, da bo imelo njihovo delo kritične posledice za naročnike, zato je njihova glavna skrb kakovost dela. Poslanstvo Profila je "služiti naročniku z najboljšimi rešitvami pri iskanju in selekciji menedžerskih in strokovnih kadrov in pri svetovanju na področju kadrovske virov". Bogate izkušnje, najobsežnejša baza podatkov v Sloveniji in tim vrhunskih svetovalcev z dolgoletnimi izkušnjami jim dajejo konkurenčno prednost in zagotovilo, da naročniku ponudijo storitev najvišje kakovosti.

Profil je podjetje z visoko tehnologijo. Z oglaševanjem potreb in testiranjem kandidatov s pomočjo svetovnega spleta so pričeli že leta 1995 – med prvimi v Evropi. Njihove spletne strani so najbolj obiskane in priljubljene med kadrovske stranmi v Sloveniji in med boljšimi na Hrvaškem. Dosežki jih uvrščajo med najbolj izkušena in visoko tehnološko razvita podjetja te vrste. Podjetje Profil je tudi član ZMCS-ja (Združenja za Management Consulting Slovenije).

Ukvarjajo se pretežno z iskanjem in selekcijo menedžerjev in strokovnjakov. Potrebe njihovih naročnikov so za njih najpomembnejše, zato se zavedajo, da je vsaka sprememba povezana z določeno stopnjo tveganja. Ker delujejo tako, da želijo kar najbolj zmanjšati tveganje, so razvili strukturiran pristop ter postopke iskanja in selekcije, ki imajo posebne prednosti (glej tabelo 4).

Tabela 4: Iskati ali oglaševati

	Izkušnje v naročnikovi panogi so pomembne	Zadostujejo izkušnje v eni od panog	Kandidat lahko prihaja iz katere koli panoge
Verjetno obstaja nekaj primerno usposobljenih kandidatov	<b>Iskanje</b>	<b>Direktno iskanje</b>	<b>Iskanje in oglaševanje</b>
Veliko usposobljenih ljudi - posebne zahteve lahko predstavljajo težavo	<b>Direktno iskanje</b>	<b>Direktno iskanje</b>	<b>Oglaševanje</b>
Veliko usposobljenih ljudi, ki bi jih pritegnilo delo in pogoji	<b>Iskanje in oglaševanje v panogi</b>	<b>Oglaševanje (iz panoge, splošno ali oboje)</b>	<b>Oglaševanje</b>

Vir: Dokumentacija podjetja Profil, 2002.

## 7. SKLEP

Proces zaposlovanja ni zgolj zadovoljevanje trenutnih potreb po kadrih, temveč sta zaposlovanje in kadrovska rast osnova dela dolgoročnega uspeha vsakega podjetja. Podjetja, ki rastejo, inovirajo, so dobičkonosna in uspešna. Vedo, da so zaposleni, ki so boljši od zaposlenih v drugih podjetjih, največja primerjalna prednost podjetja, in sicer zato, ker dobri ljudje naredijo dobra podjetja. Partnerstvo s strankami in predanost podjetja poslovnemu uspehu strank je tisto, kar eno podjetje ločuje od konkurence.

Človek ni le skupek dosedanjih izkušenj, ampak tudi potencialov, ki se skrivajo v njem. Uspešni headhunter oziroma agencija za kadrovske svetovanje in iskanje kadrov, te potencialne za naročnika odkriva.

V svetu se torej splača biti lovec na glave, medtem ko je v Sloveniji tovrstna storitev podcenjena in še nekaj časa kadrovska podjetja ne bodo dosegala največjih dobičkov. Iskalcem oziroma headhunterjem izkušenih inženirjev in menedžerjev se večata ugled in spoštovanje. Iskalci kadrov se vedejo kot hollywoodski iskalci talentov. Njihove denarne nagrade so vrto glave, saj za uspešno posredovanje zahtevajo tudi do 150.000 dolarjev, kar je skoraj trikrat več kot pred nekaj leti. Nekateri se odločajo tudi za bolj zapletene načine nagrajevanja. S takšnim plačevanjem in nekaj uspešno opravljenimi posli lahko kadrovska podjetja postane lastnik tudi do odstotka delnic podjetja, s katerim sodeluje. Vse več uspešnih lovcev na glave zapušča kadrovska podjetja in se zaposli v podjetjih ali soustanovi družbe, ki se ukvarjajo s tveganimi naložbami. Tam odigrajo pomembno vlogo organizatorja kadrovske politike ali sovlagatelja. Ironija tega gibanja je, da lahko sproži nove težave. Obupno iskani ne bodo samo nadarjeni menedžerji, temveč tudi lovci na glave. Mogoče pa bo to sprožilo nastanek novega poklica – »headhunterja headhunterjev«.

V poslovnem okolju, ki postavlja vse višje zahteve po produktivnosti, hitrosti odzivanja, ko je cena izdelkov v silnem primežu konkurence (in postaja predvsem pogoj za ohranitev pojavnosti na trgu, ne zadostuje pa za pridobitev prednosti), dobiva upravljanje človeškega kapitala vse večjo vlogo, saj gre za področje, kjer je še mogoče pridobiti konkurenčno prednost.

Sodobno razumevanje paradigme človeškega kapitala podjetja je med drugim privedlo tudi do kakovostnejšega, bolj diferenciranega pristopa v obravnavi kadrov in njihovo optimalno uporabo. Upoštevanje kadrov po merilih, kot so izobrazba, delovno mesto ipd., seveda zato ni več zadostno. Organizacija v celoti, vodja in strokovna služba želijo vedeti, kdo so kadri, tako imenovani vlečni konji, brez katerih bi bilo sprotno delo le težka opravljeno, kdo so tako imenovano vprašaji, za katere se še sprašujemo, ali se še razvijajo in bodo presenetili ali pa so že uresničili svoje spodobnosti, in kdo so tako imenovane zvezde, ki izstopajo z rezultati in sposobnostmi.

Razvoj kadrov vključuje delo z vsemi različnimi skupinami zaposlenih, vendar upošteva lastnosti skupine/segmenta, njihove zahteve in vlogo pri uresničevanju strategije podjetja. Pomembno pri delu s posameznim segmentom pa je, da gre za homogene skupine, ki se jim enovito posvečamo.

## 8. LITERATURA

1. Armstrong Michael: A handbook of personel managemant practice. London: Kogan Page, 1991. 347 str.
2. Branham Leigh: Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent. New York: Amacom, 2001. 338 str.
3. Britovšek Irena: Iščeš – naročiš – dobiš. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1996, 28, str. 33.
4. Cotton David, Robbins Sue: Bussiness class. London: Longman, 1999, 183 str.
5. Dernovšek Igor: Kandidati za mističen vzorec. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997, 37, str. 80.
6. Elektronsko iskanje kadrov. Gospodarski vestnik, Ljubljana 2002, 25, str. 56.
7. Eveden Robin, et al.: Management skills – Making the most of people: Addison – Wesley Publishing Company Inc., 1992. 365 str.
8. Fink Tatjana: Prilaganje človeških virov zahtevam tržnega gospodarstva. Primer: Trimio d.d., Trebnje. Zbirka povzetih člankov, mednarodna konferenca ob 50. Obletnici Ekonomske fakultete v Ljubljani. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996.
9. Goerg Bernhard: Prihodnost menedžerje – menedžerji prihodnosti. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 218 str.
10. Goleman Daniel: Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001. 351 str.
11. Greif Tatjana: Lovci na glave. Večer, Ljubljana, 2001, 102, str. 22.
12. Greif Tatjana: Lovci na glave. Večer, Ljubljana, 2001, 108, str. 19.
13. Greif Tatjana: Lovci na glave. Večer, Ljubljana, 2001, 114, str.26.
14. Greif Tatjana: Lovci na glave. Večer, Ljubljana, 2001, 120, str. 25.
15. Ivanuša – Bezjak Mirjana: Kako iskati zaposlitev. Maribor: Rotis, 1995. 144 str.
16. Lipičnik Bogdan: Ljudje in njihove zmožnosti. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 98 str.
17. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resources managemant. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 240 str.
18. Liz Walley, Mike Smith: Deception in selection, John Wiley & Sons Ltd. London, 1998.
19. Logar Martina: Kaj o kandidatih povedo psihološki testi. Finance, Ljubljana, 2001, 205), str. 18.
20. Logar Martina, Pervanje Milena: Dnevi kadovskih delavcev 2002: Primerjava različnih metod selekcije kadrov. Ljubljana: GV izobraževanje, 2002. 102 str.
21. Logar Anže: S klikom do službe. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, 35, str. 21.
22. Managerji v virtualnem prostoru. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997, 35, str. 65.
23. Milkovich George T., Boudreau John W.: Human Reource Management. 7th edition, Burr Ridge: Richard D. Irwin, inc., 1994. 786 str.
24. Nordsträm A. Kjell, Ridderstråle, Jonas: Ta nori posel, Funky business – Ko zaigra talent kapital pleše. Ljubljana: GV založba, 2001. 260 str.



25. Simmons Steve in Simmons John C.: Merjenje čustvene inteligence. Ljubljana: Založba mladinska knjiga, 2000. 216 str.
26. Sovdat Miša: Beg možganov: Naša pamet pa beži. Pa kaj! Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 6, str. 22 – 25.
27. Stražišar Magda: Notranje kadrovanje tudi z metodo aktivnih dni. Finance, Ljubljana, 2002, str. 21.
28. Šmuc Sonja: Podjetja ubija to, da ne vedo, kaj vejo. Manager, Ljubljana, 2002, 7 – 8, str. 16 – 19.
29. Toure Karida: S srcem do uspeha. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, 35, str. 19.
30. Urbanija Anamarija: Podjetja težko zadržijo mlade vrhunske strokovnjake: Poznate svojo vrednost? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998, 49, str. 50.
31. Vagaja Aleksandra: Lov v rokavicah na managerske glave. Finance, Ljubljana, 1999, 42, str. 15.
32. Vila Autun: Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 338 str.
33. Weisiger Hendrie: Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha. Ljubljana: Tangram, 2001. 268 str.
34. Wunderer Rolf, Kuhn Thomas: Unternehmerisches Personalmanagement. Frankfurt: Campus Verlag, 1993. 230 str.
35. Yate Martin: Jobs with a future. New York: Maccmillan Publishing Challenge, 1999. 415 str.
36. Zajc Peter: Iščejo se levi in kameleoni. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997, 25, str. 35 -36.

## 9. VIRI

1. Dokumentacija podjetja Jenewein, 2002.
2. Dokumentacija podjetja ISG Internacional Service Group, 2002.
3. Priročnik za vodje klubov. Ljubljana: Republiški zavod za zaposlovanje, 1996, 139 str.
4. Finance, internet, 2002.  
[URL: <http://www.finance-on.net/delo.php>], 21.1.2002.
5. ISG International Service Group d.o.o., Internet, 2002.  
[URL: <http://www.isg-jobs.si>], 24.2.2002.
6. Profil d.o.o., Internet, 2002.  
[URL: <http://www.profil.si>], 2.10.2002.

## **PRILOGA DIPLOMSKEGA DELA**

## **SLOVAR SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV**

assessment center – ocenjevalni center

curriculum vitae – življenjepis

empatija – sposobnost občutenja čustev drugih ljudi, razumevanje njihovih stališč in zanimanje za njihove težave

fluktuacija – valovanje, nihanje

formular – obrazec

headhunting – lov na glave

impulzivnost – spodbudnost, vročekrvnost

notifikacija – diplomatsko sporočilo

numeričnost – številčnost

rekrutiranje – novačenje

rutiniranost – izkušnost