

UNIVERZA V LJUBLJANI
Ekonomska fakulteta

PRIVABLJANJE IN IZBIRANJE KANDIDATOV
V TEORIJI IN PRAKSI

DIPLOMSKO DELO UNIVERZITETNEGA ŠTUDIJA

Tanja PLATIŠE

Ljubljana, 2003

IZJAVA

Študentka Tanja Platiše izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan, in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 4. 6. 2003

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1. ZAPOSLOVANJE..... | 3 |
| 2. PRIDOBIVANJE KANDIDATOV ZA ZAPOSLENITVEV..... | 5 |
| 2.1 Ugotavljanje potreb po zaposlenih v podjetju | 5 |
| 2.2 Pomen pridobivanja zaposlenih za podjetje | 6 |
| 2.3 Notranje in zunanje kadrovanje..... | 6 |
| 2.4 Viri pridobivanja novih zaposlenih | 9 |
| 2.5 Število potrebnih virov za pridobivanje zaposlenih | 11 |
| 2.6 Kriteriji, pomembni za uspešno opravljanje nalog..... | 12 |
| 3. IZBIRA MED KANDIDATI | 13 |
| 4. PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE ZAPOSLENIH NA MINISTRSTVU ZA NOTRANJE ZADEVE | 19 |
| 4.1 Naloge Ministrstva za notranje zadeve..... | 19 |
| 4.2 Organizacijska struktura Ministrstva za notranje zadeve in položaj Sektorja za organizacijo in kadre | 21 |
| 4.3 Kadrovanje na Ministrstvu za notranje zadeve | 21 |
| 4.5 Postopek izbire na ministrstvu..... | 32 |
| 4.6 Poskusno delo kandidata | 41 |
| 5. ANALIZA POSTOPKA PRIVABLJANJA IN IZBIRANJA KANDIDATOV NA MINISTRSTVU ZA NOTRANJE ZADEVE..... | 42 |
| 6. PREDLOGI ZA UČINKOVITEJŠI POSTOPEK PRIVABLJANJA IN IZBIRANJA KANDIDATOV NA MINISTRSTVU ZA NOTRANJE ZADEVE | 45 |
| SKLEP..... | 49 |
| LITERATURA | 52 |
| VIRI..... | 53 |
| INTERNETNE STRANI..... | 53 |

UVOD

Organizacijski razvoj v 90. letih prejšnjega stoletja jasno kaže značilnosti sodobnega podjetja, ki mora biti prilagodljivo, dosledno in nepopustljivo, zahteva sodelovanje vseh zaposlenih in ceni tako odgovornost kot tudi ustvarjalnost. Hkrati pa ga odlikuje humanost in zavedanje pomena zaposlenih kot njenega največjega premoženja. Kajti kako uspešno je/bo podjetje, je odvisno od zaposlenih. Zato je prav, da podjetja dajejo velik pomen procesu privabljanja in izbiranja ustreznih kandidatov.

Delo kadrovske službe obsega niz prepletenih nalog, ki so povezane z zaposlenimi. To pomeni, da so naloge kadrovske službe podjetja: izobraževanje, motiviranje, usmerjanje, ocenjevanje zaposlenih, reševanje socialnih vprašanj, zaposlovanje novih kandidatov, določanje delovnega časa zaposlenih, informiranje ...

Čeprav Ministrstvo za notranje zadeve ni podjetje, ampak je organ državne uprave, je v marsičem podobno podjetju. Tako kot podjetje si tudi ministrstvo želi delovati uspešno. Oboji so pri svojem delovanju omejeni npr. s finančnimi in kadrovskimi viri. Ker vsak zaposleni ministrstvo stane, si želijo pridobiti čim več takšnih zaposlenih, ki si želijo delati in dosegati rezultate, hkrati pa se prilagajajo okolju (v katerem delujejo) in imajo lastnosti, ki jim omogočajo uspešno opravljanje njihovega dela.

Namen dela je poudariti, kako pomembno je privabiti ustrezne zaposlene in med njimi izbrati tistega, ki bo imel takšna znanja, sposobnosti in osebnostne lastnosti, da bo lahko učinkovito opravljal svoje delo in se čim bolj prilagajal delovnemu okolju.

Cilj diplomskega dela je predstaviti teoretične ugotovitve glede postopka privabljanja in izbiranja kandidatov ter koliko in na kakšen način to uporabljajo na Ministrstvu za notranje zadeve. Da pa sem izvedela, kako ta postopek poteka na ministrstvu, sem izvedla več intervjujev z zaposlenimi v njihovi kadrovski službi. Vse, kar se v diplomskem delu nanaša na Ministrstvo za notranje zadeve, velja zgolj za njih in ne tudi za policijo (razen če ni drugače navedeno). Policija, ki sicer spada pod okrilje Ministrstva za notranje zadeve, je od 1. 4. 2002 dalje v organizacijskem smislu ločena od ministrstva.

Struktura poglavij v diplomskem delu je sledeča:

V prvem poglavju opišem celoten proces zaposlovanja, ki se začne s planiranjem in napovedovanjem zaposlenih, nadaljuje s privabljanjem in izbiranjem kandidatov, uvajanjem v delo, napredovanjem, premeščanjem in nenazadnje tudi z odpuščanjem

zaposlenih, zaradi česar nastane prosto delovno mesto. Proces zaposlovanja se ponovi. Poleg tega v tem poglavju ločim še pojma zaposlovanje v ožjem in širšem smislu.

V drugem poglavju se osredotočim na teoretično mnenje, kako pridobiti ustrezne zaposlene. Ko se v podjetju pojavi prosto (izpraznjeno ali na novo oblikovano) delovno mesto, moramo imeti izdelan natančen opis delovnega mesta. Na koncu poglavja predstavim še najpogosteje uporabljene vire pri pridobivanju kandidatov.

V tretjem poglavju prikazujem različne selekcijske preizkuse. Pri izbiranju kandidatov ima podjetje na voljo veliko metod, pri čemer vse te niso niti obvezne niti primerne za vsak proces in za vsako podjetje.

Četrto poglavje začnjam s kratko predstavitvijo Ministrstva za notranje zadeve. Nadaljujem z natančnim opisovanjem, kaj vse mora posamezna organizacijska enota ministrstva narediti, da se prosto delovno mesto zapolni z ustreznim kandidatom. Torej opišem, kako privabijo kandidate, ki izpolnjujejo razpisne pogoje in kako med njimi izberejo tistega, ki bo z ustreznim znanjem, izkušnjami in sposobnostmi opravljal delo najbolj optimalno.

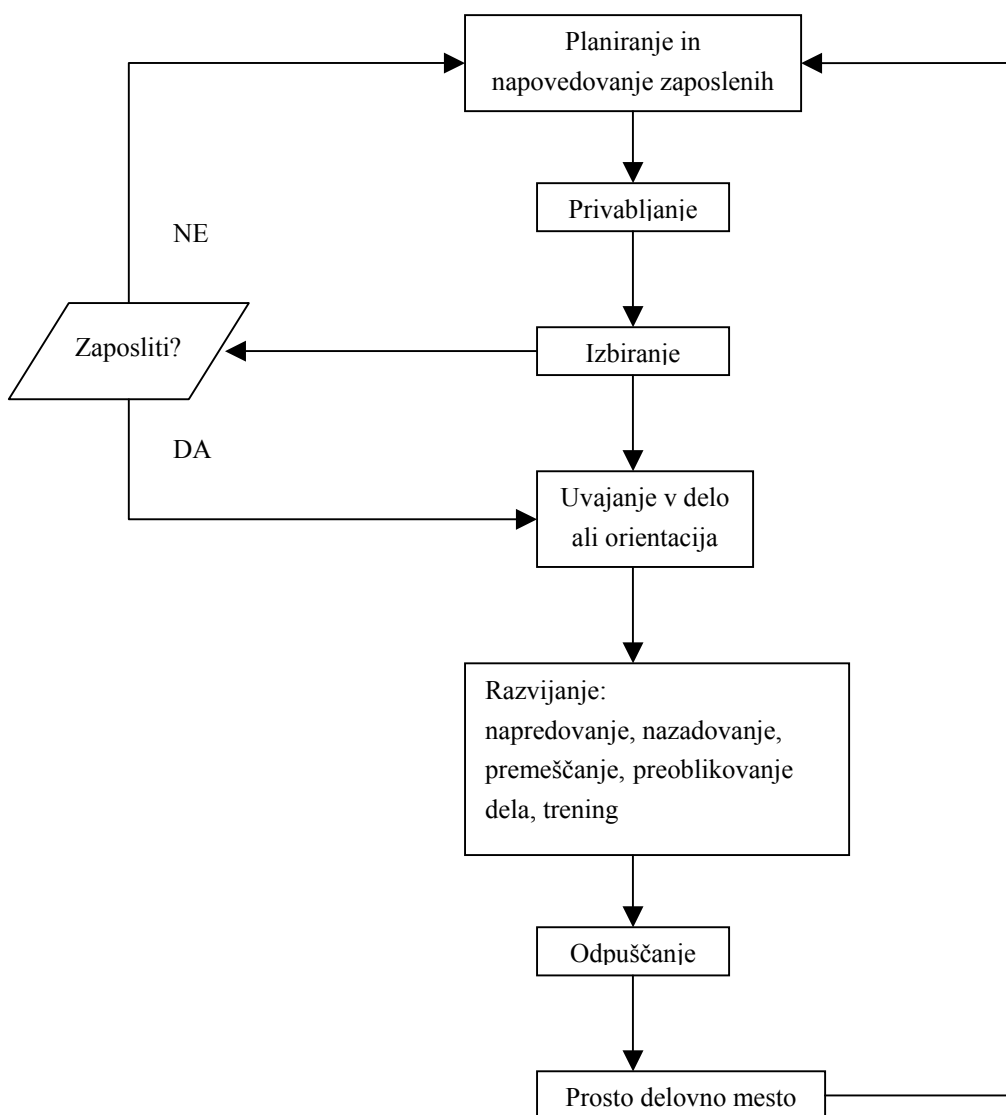
Kakšne so razlike in podobnosti pri postopku privabljanja in izbiranja kandidatov glede na to, kakšne so teoretične ugotovitve in kako to ministrstvo dela v praksi, je opredeljeno v petem poglavju.

V zadnjem šestem poglavju želim Ministrstvu za notranje zadeve podati nekaj predlogov, ki bi po mojem mnenju prispevali k izboljšanju postopka privabljanja in izbiranja kandidatov.

1. ZAPOSLOVANJE

Zaposlovanje je proces, s katerim podjetje zadovoljuje svoje potrebe po zaposlenih z napovedmi za prihodnost, s pridobivanjem in izbiranjem kandidatov ter z orientacijo novih zaposlenih (Lipičnik, 1994, str. 449). Poznamo dva pomena besede zaposlovanje, in sicer zaposlovanje v širšem in ožjem smislu. "O zaposlovanju v širšem smislu govorimo, kadar mislimo na celo verigo aktivnosti od planiranja do postopanja z že zaposlenimi delavci. O zaposlovanju v ožjem smislu pa govorimo takrat, ko mislimo samo na en del zaposlovanja v širšem smislu. To je, ko pridobimo novega delavca." (Lipičnik, 1997, str. 77). Faze procesa zaposlovanja lahko ponazorimo z naslednjo sliko:

Slika 1: Proces zaposlovanja



Vir: Lipičnik B. (1994): Človeški viri in ravnanje z njimi. V knjigi Možina S.: Management, str. 450.

Slika nazorno prikazuje, da je proces zaposlovanja sestavljen iz več različnih faz. Celoten postopek se prične s *planiranjem človeških zmognosti*. V tem koraku želi podjetje na podlagi različnih postopkov določiti, kakšne in koliko zaposlenih dejansko potrebuje. Hkrati pa mora podjetje ugotoviti, kdaj te zaposlene potrebuje.

Tej fazi sledi faza *privabljanja oziroma pridobivanja kandidatov* za zaposlitev na določenem delovnem mestu. Podjetje lahko pridobi kandidate znotraj in/ali zunaj podjetja. Pridobivanje kandidatov iz notranjega vira je za podjetje osrednjega pomena. In šele ko je notranji vir pridobivanja izčrpan, začne podjetje pridobivati kandidate iz zunanjega vira. K sodelovanju lahko podjetje povabi kandidate na različne načine, denimo z oglasi v sredstvih javnega obveščanja, s štipendiranjem, preko zaposlovalne agencije, izobraževalne ustanove ...

Fazi pridobivanja zaposlenih sledi faza *selekciranja*. Gre za fazo, kjer podjetje med prijavljenimi kandidati izbere tiste, ki ustrezajo njihovim zahtevam. Pri tem si poleg prijave na delo pomagajo še z življenjepisi, intervjuji, testi, opazovalnimi centri, priporočili, zdravniškimi pregledi.

Ko kandidata zaposlimo, sledi obdobje *uvajanja*, privajanja, učenja, kako delati, kako se vključiti, kako obvladovati posamezna dela itd. Novozaposlene se seznanijo s njihovimi pravicami, obveznostmi, varstvom pri delu, odgovornostjo. Razloži se jim tudi, kaj se od njih pričakuje. Z vsem tem si želi podjetje povečati proizvodnjo in varnost zaposlenih pri delu ter zmanjšati fluktuacijo zaposlenih in nenazadnje ustvariti dobre medsebojne odnose med zaposlenimi. Cilj vsakega podjetja naj bi bil, da novozaposleni čimprej postanejo produktivni tako v kratkoročnem kot tudi v dolgoročnem smislu.

Ko so novozaposleni seznanjeni z vsem, kar vpliva oziroma vodi k uspešnemu delu, sledi faza *razvoja*, napredovanja, uresničevanja karier. Začenja se proces spreminjanja določenih vlog, ki poteka toliko časa, da zaposleni svojo delovno mesto zapusti. Tako ponovno nastane prazno delovno mesto in proces zaposlovanja se ponovi (Lipičnik, 1997, str. 79).

Med vsemi naštetimi fazami, ki oblikujejo proces zaposlovanja, bom svojo pozornost usmerila k fazi privabljanja in izbiranja kandidatov. V nadaljevanju bom tako podrobneje predstavila načine privabljanja kandidatov ter postopek izbire. Koliko in na kakšen način se vse to, kar pravi teorija o obeh korakih, uporablja v praksi, nameravam preveriti na primeru Ministrstva za notranje zadeve.

2. PRIDOBIVANJE KANDIDATOV ZA ZAPOSILITEV

V podjetjih se vse bolj zavedajo pomena pridobivanja ustreznih zaposlenih za opravljanje delovnih nalog. Zato mora podjetje, ki želi zaposliti nove zaposlene, najprej ugotoviti, zakaj in kje so se pojavila nova delovna mesta. Zaposlene za nova oz. izpraznjena delovna mesta se lahko pridobi na novo ali pa jih zasedejo že zaposleni v podjetju. Virov pridobivanja zaposlenih je veliko. Od podjetja je odvisno, katere(ega) izbere. Ob vsem tem pa podjetja pri pridobivanju zaposlenih upoštevajo še nekaj kriterijev, ki so pomembni za uspešno opravljanje nalog (izobrazba, delovne izkušnje ...).

2.1 Ugotavljanje potreb po zaposlenih v podjetju

V podjetjih nastanejo nova delovna mesta (Runtas, 1995, str. 14):

- kadar se pojavijo nova dela, za katera do sedaj ni bil nihče zadolžen;
- ko podjetje širi ali spreminja svoj obseg in/ali dejavnost;
- ko reorganizirajo ali pa šele ustanavljajo podjetja;
- kadar iz podjetja množično odhajajo zaposleni (pa naj bo razlog v nezadovoljstvu ali pa gre zgolj za upokojitve zaposlenih, porodniške dopuste ter daljše zdravstvene izostanke) ...

Na kratek rok si lahko podjetje pomaga tako, da ta prosta delovna mesta zapolni z manjšim številom že zaposlenih, ki pa opravljajo vsa dela, s tem da zaradi obilice dela izpustijo vsa manj nujna. Na dolgi rok pa takšno prekomerno naprežanje delavcev ne more biti ustrezna rešitev. Za zapolnitev prostih (izpraznjenih ali na novo izoblikovanih) delovnih mest, je potrebno pridobiti ustrezne zaposlene, da bi delo v podjetju potekalo nemoteno naprej. Prvi korak pri iskanju novega zaposlenega je v natančni določitvi želenega profila kandidata za prosto delovno mesto. To pomeni, da določimo dela, ki jih bo opravljal posamezni zaposleni v podjetju, ter znanja in lastnosti, ki jih mora imeti za opravljanje omenjenega dela.

Opis delovnega mesta naj bi vseboval (Rozman, 2000, str. 84):

- konkreten opis dela;
- zahtevano izobrazbo;
- zahtevana ali želena dodatna znanja in sposobnosti (vozniški izpit, strojepisje);
- delovne izkušnje (področje in leta dela);
- odgovornosti in pristojnosti delovnega mesta;
- želeno osebnostne lastnosti (komunikativnost, motiviranost);
- glavne naloge zaposlenega;
- predvideno višino plače in druge ugodnosti.

Ko v podjetju opredelijo, kaj vse mora novo zaposleni imeti, kaj mora znati, za kaj je zadolžen itd., poda kadrovski sektor vse te odločitve (prejete od posameznih sektorjev, ki povprašujejo po zaposlenih) ustreznim nadrejenim. Le-ti odobrijo ali zavrnejo zasedbo prostih delovnih mest. V primeru odobritve se v podjetju začneja nov proces – proces pridobivanja zaposlenih.

2.2 Pomen pridobivanja zaposlenih za podjetje

Pridobivanje novih zaposlenih je za vsako podjetje izrednega pomena. Od tega je odvisna prihodnja kakovost izvajanja dela, uspešnost izvajanja prihodnjih strategij in prožnost pri prilagajanju spremembam na trgu. Za najuspešnejša podjetja je značilno, da izvajajo obsežne akcije iskanja ustreznih kandidatov za razpoložljiva delovna mesta. Kandidate, ki so po svojem znanju in sposobnostih nadpovprečni, je zelo težko najti. Tovrstne kandidate zato nekatera podjetja iščejo že na univerzi – med študenti, na podiplomskem študiju ali prek posebnih organizacij (Pagon, 1990, str. 277).

Kljub temu pa bi se moralo vsako podjetje, predno si pridobi nove zaposlene, vprašati, ali je res nujno potrebno, da zaposli novega zaposlenega in ali bo s tem doseglo svoj namen. Ali morda obstaja možnost, da delo smiselno razporedimo med že obstoječe zaposlene ali pa delo dodelimo zaposlenemu, katerega količina dela je manjšega obsega. In nenazadnje, ali obstaja možnost, da delo opravlja nekdo, ki je napredoval ali pa je blizu upokojitve. Podjetju priporočam, da se šele takrat, ko izkoristi vse notranje možnosti prerazporeditve dela, odloči za zaposlitev novega zaposlenega.

2.3 Notranje in zunanje kadrovanje

Nove zaposlene lahko pridobimo iz notranjega in zunanjega vira. Prvi način zajema tiste zaposlene, ki so že zaposleni v podjetju, a želijo zasesti prsto delovno mesto. Poznamo več oblik pridobivanja zaposlenih iz notranjega vira. Med njimi so najpomembnejše (Svetlik, 2002, str. 134; Runtas, 1995, str. 18):

- Napredovanje zaposlenih na strokovno zahtevnejša področja delovnih nalog pod pogoji, ki jih določajo interni akti o napredovanju.
- Izobraževanje zaposlenih na nespremenjenih področjih dela, kadar njihova strokovna usposobljenost ne ustreza zahtevam delovnega procesa.
- Izobraževanje perspektivnih zaposlenih ob delu na strokovnih institucijah, kjer bodo dosegli višjo izobrazbo od dosedanje in se s tem usposobili za zahtevnejša področja delovnih nalog.
- S pripajanjem, nakupom drugih podjetij.
- Iz viškov, ki se porajajo na posameznih področjih poslovanja.

- S premeščanjem med organizacijskimi enotami.
- S prehajanjem iz ene funkcije v drugo.

Slabosti notranjega kadrovanja se kažejo predvsem v naslednjem (Svetlik, 2002, str. 134):

- V podjetju "vzgojeni" zaposleni mnogokrat ne vidijo problemov oziroma jih rešujejo na neustrezen oziroma zaostal način.
- Zgodi se, da zaposleni svojega sodelavca, ki je bil izbran na prosto delovno mesto vodje, še vedno vidijo kot sebi enaki osebo. Tako ima novi zaposleni – vodja – težave pri uveljavljanju avtoritete, ker ga sodelavci ne jemljejo resno, saj je bi še do pred kratkim njim enak.

Obstajajo pa tudi prednosti pri pridobivanju novih zaposlenih iz notranjega vira. Te so (Možina, 2002, str. 134):

- V primeru, da gre za napredovanje, se pripadnost zaposlenih podjetju močno poveča.
- Ker so zaposleni v podjetju že nekaj let, potrebujejo bistveno manj uvajanja in usposabljanja pri delu kot zunanji kandidati.
- Notranjega kandidata bomo po vsej verjetnosti ocenili bistveno bolje kot zunanjega.

Velikokrat se pojavi dilema, iz katerega vira (notranjega ali zunanjega) naj si v podjetju najprej pridobijo nove kadre. Obstajata dve možnosti.

1. možnost

Ni nujno, da podjetje najprej izkoristi notranje kadrovanje. Včasih je boljše, če zaposlijo kandidate od zunaj, saj (lahko) slednji prinesejo svež veter v podjetje (nove ideje, drugačen pristop k reševanju nalog in problemov, opazijo napake, ki se jih zaposleni ne zavedajo,...). Ko pridobivamo kandidate iz zunanjega okolja, se moramo zavedati, da je:

- Tovrstno pridobivanje lahko povezano z visokimi zunanjimi stroški, ki jih povzročajo oglasi v medijih ali plačilo storitve posebnim agencijam za iskanje ustreznega kadra.
- Potrebno daljše uvajanje v podjetje (novi zaposleni prejema polno plačo, dela pa šele z delno zmogljivostjo).

Vsako podjetje, ki pridobiva kandidate iz zunanjega okolja, mora to delati s potrebno strokovnostjo (mora upoštevati ustrezno zakonodajo) in etiko.

2. možnost

Lahko pa se podjetje odloči, da bo dalo prednost že zaposlenim v podjetju. Že zaposleni se zaposlijo na višja delovna mesta ali pa ostanejo na enaki ravni zahtevnosti nalog kot pred zamenjavo delovnega mesta. Podjetje, ki sledi omenjenemu procesu, na višje položaje

zaposluje zaposlene iz podjetja, na nižje položaje, ki so jih izpraznili zaposleni zaradi napredovanja, pa nove zunanje kandidate.

Ko smo se odločili za zaposlitev novega zunanjega kandidata, se prične intenziven dvosmerni proces usklajevanja med novim kandidatom in podjetjem. Omenjeni proces je bistveno bolj intenziven kot v primeru, če bi na prosto delovno mesto zaposlili delavca iz podjetja.

2.3.1 Vpliv velikosti podjetja pri pridobivanju zaposlenih

Jasno je, da lahko večja podjetja namenijo procesu pridobivanja veliko več časa in sredstev kot pa majhna podjetja z nekaj zaposlenimi. Tako si velika podjetja privoščijo drage, a zanesljive tehnike pridobivanja zaposlenih, ki pa so ekonomsko učinkovite le v primeru, če imamo na voljo veliko število kandidatov in veliko prostih delovnih mest. Dobro bi bilo, da bi pri procesu pridobivanja sodelovale izključno tiste osebe, ki so za tovrstno delo strokovno usposobljene. Sicer je lahko ves trud in denar zaman.

V manjših podjetjih je na voljo manjše število prostih delovnih mest, zato je tudi fluktuacija zaposlenih bistveno manjša kot pri velikih podjetjih. Tudi proces pridobivanja je bistveno lažji, zato pa obstaja večje tveganje pri pravilni izbiri novegazaposlenega. V manjših podjetjih je lastnik tisti, ki ponavadi odloča o pridobivanju in izbiri zaposlenih. To je v večjih podjetjih prepuščeno kadrovskim službam.

2.3.2 Kako lahko okolje vpliva na pridobivanje zaposlenih

Podjetje pridobiva zaposlene na trgu dela. Le-ta pa je pod vplivom narave dela, imageda podjetja in delovnih pogojev. Učinkovitost procesa pridobivanja zaposlenih razberemo iz kvocienta izbire. Z njim se vrednoti vpliv trga dela na proces izbire. Kvocient izbire (Lipičnik, 1994, str. 456) odraža odnos med številom izbranih kandidatov in skupnim številom prijavljenih kandidatov:

$$\text{Kvocient izbire} = \frac{\text{število izbranih kandidatov}}{\text{število prijavljenih kandidatov}}$$

Kadar je razmerje blizu 1:1, naj bi bil proces izbire kratek in nezapleten, lahko tudi neučinkovit. Če to razmerje višamo (1:3, 1:4), postaja proces izbire dolgotrajnejši, dražji in bolj zapleten (povečuje se verjetnost, da bodo izmed vseh kandidatov izbrani tisti, ki najboljše ustrezajo razpisanim pogojem). Proces pridobivanja zaposlenih je učinkovitejši,

čim večje je omenjeno razmerje, saj je zagotovil veliko kandidatov, ki predstavljajo možnosti za izbiro čimbolj ustreznega kandidata.

2.4 Viri pridobivanja novih zaposlenih

Možnosti, kako pridobiti nove zaposlene, je veliko. V nadaljevanju predstavljam sedem najpogosteje uporabljenih (Svetlik, 2002, str. 137–138).

Direktno iskanje

Pri direktnem iskanju se kandidata ne išče s pomočjo oglasa, temveč se poizveduje pri profesionalnih kolegih, znancih, prijateljih ... Na tak način pridejo delodajalci do delavcev, ki jih je drugače nadvse težko dobiti. Z njimi lahko v tem primeru stopijo v stik neposredno. Tako iskanje predstavlja najučinkovitejši način identifikacije potencialnih kandidatov, še posebej v primeru iskanja vodilnih in vodstvenih kadrov. Direktni stik zahteva sposobnega svetovalca, ki dobro pozna identiteto podjetja, filozofijo managementa, stanje na trgu dela in zahteve strank (Walley, 1998, str. 125).

Iskanje preko javne službe za zaposlovanje (Zavod za zaposlovanje RS)

Razpolaga z najboljšejšo bazo podatkov iskalcev zaposlitev na območju Republike Slovenije. Nekateri mu očitajo, da imajo na voljo le manj sposobne in manj iniciativne kandidate. Zavod omogoča tudi kratkotrajne (1-6 mesecev) oblike usposabljanja (na svoje stroške) za delovna mesta, za katera med brezposelnimi ni na voljo primernih kandidatov (Svetlik, 2002, str. 137).

Iskanje preko oglasa v medijih javnega obveščanja

Gre za močno razširjeno metodo iskanja kandidatov. Po tej poti lahko obvestimo kar največji krog potencialnih kandidatov. Oglas lahko objavimo v vseh medijih in tudi na oglasnih deskah podjetij.

V katerem mediju javnega obveščanja bomo oglaševali, je odvisno od zahtev razpisanega delovnega mesta. Čim bolj usposobljenega in specializiranega zaposlenega iščemo, tem bolj je potrebno razširiti območje iskanja in izbrati ustrezen medij, kjer bomo objavili oglas. Velika prednost omenjenega načina iskanja kandidatov je v tem, da dosežemo veliko možnih kandidatov. Slabost tega je, da se prijavi veliko neustreznih kandidatov. Medij, v katerem objavimo oglas, lahko izberemo glede na regionalno območje, iz katerega želimo, da bi bil kandidat.

Pri iskanju preko oglasa je zelo pomemben izgled oglasa, ki mora biti skrbno pripravljen. Pri oblikovanju je potrebno upoštevati nekaj vidikov (Lipičnik, 1994, str. 454):

- Vsebinskega: naštetih je potrebno vse podatke, ki so nujni za predstavitev delovnega mesta. Vsebina naj bo kratka, jasna in preprosta. Izogniti se je potrebno raznim obljubam, za katere vnaprej vemo, da so nerealne oz. neuresničljive. Povabilo naj bo prisrčno in iskreno.
- Psihološkega: ta naj bralca navduši k prijavi.
- Jezikovnega: besedilo naj bo skrbno jezikovno oblikovano (brez slovničnih napak).
- Pravnega: upoštevati je potrebno vse zakonske in ostale predpise s področja zaposlovanja.
- Vizualno-estetskega: oglas naj bo prijeten na pogled – ne agresiven, pa vendar opazen. Le-to lahko dosežemo z velikostjo, večkratno objavo, z objavo na neobičajnih straneh ali pa uporabimo nenavadno grafiko.

Uspešni oglasi naj bi bili drugačni od drugih, saj le taki spodbujajo bralce k prijavi na razpisano delovno mesto. Žal pa ljudje mnogo oglasov niti ne zaznajo. Praviloma ljudje najbolj zaznamo in ohranimo v spominu tiste stvari, ki so izstopajoče. Da dosežemo tak učinek, je na voljo več možnosti:

- Objava izstopa po velikosti (je večja od drugih).
- Objava je uokvirjena z enojnim, dvojnimi okvirjem.
- V objavi so prisotne barve.
- Objava ima nenavadno obliko (romb, šesterokotnik,...).
- Objava je izdelana z manj običajnim tipom črk idr.

Res je, da so stroški takšnih objav morda nekoliko večji, jih pa zato opazi veliko več potencialnih kandidatov. Na trgu dela niso zgolj brezposelne osebe, pač pa tudi tiste, ki nove zaposlitve ne iščejo. Zanimiv oglas privabi njihovo pozornost in jih spodbudi k razmišljanju o menjavi službe. Ko podjetje oglašuje pravo vodilno delovno mesto, išče na trgu najboljše kandidate.

Štipendiranje

Štipendiranje, ki predstavlja kadrovanje na zalogo, je med dijaki in študenti zelo zaželen način financiranja med časom dijaškega in/ali študentskega izobraževanja. Na ta način si podjetje zagotovi pritok ustrezno izobraženih zaposlenih ob določenem času. Prejemnik štipendije po koncu izobraževanja naj ne bi imel težav z iskanjem službe, saj je pogodbeno vezan na štipenditorja. Zgodi se, da podjetje svojih štipendistov po končanem šolanju zaradi različnih vzrokov ne more zaposliti. V tem primeru je štipendist prost obveznosti do štipenditorja. Danes število kadrovskega štipendij močno upada. Minili so časi, ko je bilo kadrovskega štipendij bistveno več kot republiških.

Ni naključje, da v današnjih časih primanjkuje "visoko usposobljenih zaposlenih s posebnimi vrstami znanja, do katerih bo morda potrebno tudi v prihodnje priti prav z dolgoročnim sodelovanjem, kot je štipendiranje." (Svetlik, 2002, str. 136).

Zasebne zaposlovalne agencije

Te agencije pridobijo prošnje na podlagi zahtev podjetja. Kot vir najpogosteje uporabljajo oglaševanje, pa tudi naključno povpraševanje po delu. Agencija nato prošnje pregleda in kandidate, ki se ujemajo z zahtevami podjetja, pošlje na kadrovski oddelek na intervju. Te agencije so hitre, učinkovite, a precej drage. V primeru, da delodajalec v nekaj mesecih ugotovi, da izbrani kandidat ne izpolnjuje objektivno dogovorjenih pričakovanj, se agencija obveže, da bo brez dodatnih stroškov poiskala novega, primernejšega kandidata. Agencija jamči za kandidata, ki dejansko sklene delovno razmerje z naročnikom (dolžina jamstva je odvisna od zahtevnosti delovnega mesta). Cena storitev iskanja in izbire določenega zaposlenega je odvisna od neto plače razpisanega delovnega mesta. V tujini se cena giblje od treh do petih mesečnih neto plač. V Sloveniji je tovrstna storitev še močno podcenjena.

Neposredno spraševanje po podjetjih

Predstavlja neformalen, neposreden, a zelo učinkovit vir. Iskalci zaposlitve sprašujejo po delu neposredno v podjetju ali tja pošljejo pisno ponudbo. Tudi če jih podjetja v tistem trenutku ne potrebujejo, jih vseeno vodijo v evidenci kot morebitne kandidate za zapolnitev prihodnjih prostih delovnih mest (Trbanc, 1992, str. 53).

Priporočila zaposlenih

Po mnenju nekaterih delodajalcev je to zelo dobra metoda. Novinci že vedo nekaj o organizaciji in se tako lažje vanjo vključijo. Običajno imajo podobne delovne navade kot njihovi (že prej zaposleni) prijatelji. Ponekod je ta metoda formalizirana: zaposleni, ki priporoči nekoga, ki ga podjetje uspešno zaposli, dobi nagrado. Ta metoda se največ uporablja pri zaposlovanju ozko specializiranih strokovnjakov ali oseb z redkimi poklici, ki se običajno med seboj poznajo (Werther, Davis, 1989, str. 155).

2.5 Število potrebnih virov za pridobivanje zaposlenih

Koliko virov pridobivanja zaposlenih (enega ali več) podjetje potrebuje, je odvisno od (Svetlik, 2002, str. 134):

- vrste delovnega mesta, ki ga je potrebno zapolniti,
- od velikosti težav pri privabljanju kandidatov,
- od območja, kjer je podjetje, in
- od izkušenj s posameznimi viri.

Ko se zdi podjetju vrsta delovnega mesta odločilna pri izbiri enega izmed virov za privabljanje kandidatov, se navadno ravna po naslednjih priporočilih. Kadar iščejo:

- zaposlene z ročnimi spretnostmi, naj se obrnejo na državne zaposlovalne agencije ali centre za njihovo urjenje;
- pisarniško osebje, naj se obrnejo na zasebne zaposlovalne agencije;
- strokovno izobražene, naj uporabljajo oglaševanje in sodelujejo s strokovnimi podjetji, ki se ukvarjajo z zaposlovanjem;
- maturante in diplomante, naj sodelujejo z izobraževalnimi ustanovami;
- vodstveno osebje, naj se odločijo za oglaševanje v specializiranih revijah in za sodelovanje s svetovalci ter z "lovci na glave" (headhunting).

S stroškovnega vidika sta najcenejša vira pridobivanja kandidatov državne zaposlovalne agencije in izobraževalne ustanove. Oglaševanje, zasebne agencije, svetovalci in "lovci na glave" pa sodijo med dražje vire. Pri tem morajo podjetja upoštevati še učinkovitost posameznih virov (stroški na posamezen odgovor ali prošnjo) in posredne stroške, ki so povezani s čakalno dobo, preden se pridobi primerno število kandidatov (Armstrong, 1991, str. 356).

Priporočljivo je, da bi vsako podjetje, ki išče novega zaposlenega, ocenilo, katera izmed metod je zanj najbolj primerna. Kazalci, ki jih lahko pri tem uporabi, so (Svetlik, 2002, str. 140):

- število prispelih prijav;
- kakšni so stroški na eno prijavo;
- velikost celotnih stroškov pridobivanja potrebnih zaposlenih;
- kakšen je delež neustreznih prijav in stroški za neustrezno prijavo;
- delež ustreznih prijav za izbirni postopek in strošek za ustrezno prijavo.

Obstaja še nekaj drugih metod oziroma virov pridobivanja novih zaposlenih, ki pa se uporabljajo bolj malo. Ti so: dnevi odprtih vrat, priporočila, ki jih dajejo odhajajoči zaposleni, stiki s profesionalnimi podjetji in sindikati.

2.6 Kriteriji, pomembni za uspešno opravljanje nalog

Pred razpisom prostega delovnega mesta v podjetju naredijo analizo delovnega mesta. Pri tem opredelijo ključne kriterije, ki so nujno potrebni za uspešno opravljanje nalog. Ko se določajo kriteriji, je dobrodošlo, da pri tem sodelujejo zaposleni na podobnih ali celo na enakih delovnih mestih. Osnova za določitev kriterijev so nam lahko tudi zaposleni oziroma lastnosti tistih, ki uspešno opravljajo svoje delo.

Lastnosti, ki so se pri kadrovanju izkazale kot pomožni kriteriji pridobivanja novozaposlenih, so (Evenden, 1992, str. 18):

- izobrazba in raven strokovne usposobljenosti;
- delovne izkušnje in pretekli dosežki;
- specifična znanja;
- osebne lastnosti.

Izobrazba in raven strokovne usposobljenosti

Cilj, ki si ga je zadalo podjetje, je, da med vsemi možnimi kandidati izbere tistega, ki je najbolje usposobljen za delo. Velikokrat se zgodi, da delodajalec izbere napačnega kandidata, ker daje preveliko prednost kandidatom z boljšim uspehom, z določenim tipom izobrazbe, s krajšo dobo šolanja. Vsak delodajalec bi moral vedeti, da samo izobrazba in strokovna usposobljenost kandidatov nista zadosten kriterij pridobivanja zaposlenih, kajti sam naziv (za kaj se je kandidat izučil) še ne pove dosti o kandidatu samem.

Delovne izkušnje in pretekli dosežki

Ta kriterij je odločilnega pomena v primeru, ko je bil kandidat že zaposlen na podobnem delovnem mestu dlje časa, pri čemer je razlog njegovega odhoda iz prejšnjega podjetja nezainteresiranost nadrejenih za njegov nadaljni razvoj. Iz tega lahko včasih sklepamo, da je kandidat zanesljiv, da mu to delo ustreza ter da je pri njem uspešen. Svoje ugotovitve lahko preverimo tako, da se o kandidatu in njegovem delu pogovorimo z njegovimi nadrejenimi in sodelavci v prejšnjem podjetju.

Specifična znanja

Sem lahko štejem predvsem dobro znanje čim večjega števila tujih jezikov (zaradi odpiranja tujih trgov), obvladanje dela z računalnikom (brez njega danes ni več moč shajati).

Osebnostne lastnosti

Ljudje smo si med seboj različni. V različnih situacijah reagiramo različno. Na podlagi tega se kažejo razlike v lastnostih posameznikov. Nekatere lastnosti imamo prirojene, nekatere pa privzgojene (v vrtcu, doma, šoli ...).

3. IZBIRA MED KANDIDATI

Sedaj, ko je podjetje s pomočjo različnih virov privabilo določeno število kandidatov, se lahko prične postopek izbire. Vsako podjetje želi zaposliti kandidate, ki bodo na svojem delovnem mestu uspešni. S tem bo zadovoljen tako novozaposleni kakor tudi podjetje. Da bi se to doseglo, je potrebno spoznati kandidata, ki se želi zaposliti. Najpomembnejše

vprašanje, ki se poraja podjetju, ki išče nove sodelavce, je, ali bo kandidat ustrezal zahtevam delovnega mesta. Zato je potrebno izbrati kandidate, katerih sposobnosti in znanja omogočajo opravljanje velikega števila različnih del, ki jih je mogoče hitro prekvalificirati (s kar najmanj usposabljanja) in imajo sposobnost nenehnega učenja. Vsako podjetje se mora zavedati, da je selekcija vedno dvostranski proces. Ne izbira samo podjetje, ampak tudi kandidat.

Zgodi se, da se v postopku izbire kandidati z več ponudbami premislijo. Zato je potrebno takšnemu kandidatu predstaviti realno sliko podjetja in njegovega dela. Pri tem moramo nujno izpostaviti vse tisto, za kar je kandidat zelo zainteresiran. Tako lahko rečemo, da je izbirni postopek – postopek motiviranja kandidatov in pogajanja z njimi (Svetlik, 2002, str. 142).

Povsem jasno je, da mora delodajalec tiste značilnosti dela, ki kandidate še posebej zanimajo, natančno predstaviti. Te značilnosti so: plače, dodatki, osebni izzivi, varnost, možnosti napredovanja, materialne ugodnosti ...

Različne metode, ki se jih lahko uporabi pri izbiri kandidatov za zaposlitev

Podjetje, ki išče nove zaposlene, mora razpolagati z ustreznimi podatki o kandidatu, da bo lahko izvedlo postopek selekcije.

Pri izbiranju kandidatov se uporablja več metod, vendar le-te niso niti obvezne niti primerne za vsako podjetje in za vsak proces izbire (Armstrong, 1991, str. 360):

- prijava na delo,
- testi,
- zdravstveni pregledi.
- Življenjepis,
- Priporočila,
- intervju,
- opazovalni centri,

Prijava na delo

V prošnji kandidat organizaciji navede temeljne podatke o svoji preteklosti. Iz prijave je moč ugotoviti tudi, kako se prosilec izraža ter kako zna razporediti informacije.

V organizaciji si na podlagi kandidatove prijave na delo o njem ustvarijo prvo sliko, zato je pomembno, kako je napisana.

Glede na to, koliko kandidatov se je prijavilo, se moramo odločiti, ali bomo pri končni izbiri uporabili katerega izmed mnogih selekcijskih preizkusov. Le-ti nam namreč omogočajo, da spoznamo kandidatove zmožnosti veliko bolje kot sicer. Pri tem se moramo zavedati, da postopki izbire ne bodo odločali namesto nas, saj nam le pomagajo zbrati

dodatne informacije o kandidatih in njihovih zmožnostih (Lipičnik, 1997, str. 107). Na podlagi prijav na delo v podjetju izberejo kandidate v ožji krog in pridobijo pomembne smernice za intervju (Armstrong, 1991, str. 361–362). Izbira v ožji krog poteka tako, da se navedbe v prijavi na delo primerjajo z zahtevami navedenimi v opisu zaposlenega za razpisano prosto delovno mesto.

Nekatera podjetja uporabljajo tudi standardne formalne obrazce oziroma vprašalnike, ki jih kandidatu izročijo osebno ali pošljejo po pošti. Ti obrazci so krajši (za manj zahtevna dela) in daljši (za zahtevnejša dela). Z njimi v podjetju pridobijo več zanje pomembnih informacij o kandidatu (Trbanc, 1992, str. 44). Podatki iz prijav na delo in vprašalnikov so temelj za izbor kandidatov v ožji krog ter dajejo smernice za intervju.

Življenjepis

Življenjepis napišejo kandidati sami. Tisti, ki so dobro napisani, odlikajo človekovo preteklo življenje. Ker so dokaj enostavni, so lahko razumljivi. Vsak življenjepis naj bi vseboval šest ključnih vrst podatkov. Ti so:

- osebni podatki (ime, priimek, naslov, telefonska številka, elektronski naslov ...);
- izobrazbena pot;
- delovne izkušnje z navedbo posebnih spretnosti in dotedanjih odgovornosti;
- dotedanja delovna kariera;
- priznanja in nagrade;
- priporočila.

Glede na pretekli kandidatov način življenja poskušajo v organizaciji sklepati, kakšno bo njegovo vedenje v prihodnosti. Pri tem mora podjetje upoštevati različne okoliščine, ki so v preteklosti kandidata vodile k določeni reakciji. Ni rečeno, da četudi se bodo v prihodnosti pojavljale enake okoliščine kot v preteklosti, da bo to prispevalo k enakim kandidatovim odločitvam. V tem času se je lahko kandidat česa naučil in s tem tudi spremenil svoj način reagiranja (Lipičnik, 1997, str. 88).

Intervju

Predstavlja namenski pogovor, v katerem poskušata obe stani dobiti informacije. Pomeni prvi neposredni stik med organizacijo in kandidatom (Armstrong, 1991, str. 365). Kandidati morajo biti obveščeni o tem, kdaj in kam naj pridejo ter komu naj se javijo. Ker si kandidati že pred samim pogovorom ustvarijo neko sliko o organizaciji, je zelo pomembno, kako se do njih vedejo delavci organizacije, s katerimi pridejo v stik. Od spraševalca se pričakuje, da je do kandidata korekten. Spraševalec se mora držati dogovorjene ure začetka pogovora, zato mora v primeru večjega števila pogovorov v istem dnevu predvideti, koliko časa bo porabil za posameznega kandidata. Ponavadi intervju ne

poteka manj kot dvajset in ne več kot štirideset minut. Priporočljivo je, da ima spraševalec po vsakem pogovoru še nekaj časa za oblikovanje zapiskov (Armstrong, 1991, str. 366).

Da lahko spraševalec vodi intervju v smeri glavnega namena, mora: pravilno predvidevati uspešnost kandidata pri bodočem delu. Tako je potrebno na eni strani podrobno poznati kandidatove navedbe v prijavi in na drugi strani zahteve delovnega mesta. Spraševalec je dolžan kandidata seznaniti s poslovanjem podjetja (Milkovich, Boudreau, 1988, str. 420).

Vrste intervjujev

Intervjuje delimo na več vrst. Razlikujejo se po tem (Svetlik, 2002, str. 153):

- a) v kolikšni meri so vprašanja določena vnaprej (strukturirani, nestrukturirani);
- b) kako oziroma o čem teče pogovor (stresni, problemski, zaporedni);
- c) koliko spraševalcev oziroma kandidatov sodeluje pri pogovoru (individualni, skupinski, panelni).

a) *Glede na to, v kolikšni meri so vprašanja pripravljena vnaprej, ločimo* (Milkovich, Boudreau, 1988, str. 420–422):

- **Strukturiran intervju**

Spraševalec si pripravi seznam vprašanj, ki jih zastavi vsakemu kandidatu. S tem je zanesljivost intervjuja večja, vendar ima spraševalec le malo možnosti, da vprašanja prilagodi posamezniku

- **Nestrukturiran intervju**

Priporočljivo je, ni pa nujno, da si spraševalec pripravi seznam s temami. Vprašanja spontano postavljamo skozi pogovor in jih prilagajamo kandidatu. Ta način je manj zanesljiv, ker različnim kandidatom postavimo različna vprašanja, zato pa morajo biti sposobnosti spraševalcev bistveno večje.

b) *Glede na to, kako oziroma o čem teče pogovor, poznamo* (Lipičnik, 1994, str. 458):

- **Stresni intervju**

Uporabljamo, kadar želimo ugotoviti, kako se kandidat znajde v neprijetnih situacijah. Intervju naj bi bil poln presenečenj in nenavadnih vprašanj, ki bi kandidata zmedla in povzročila reakcije. Uporaben je le, če kandidatovo delo vključuje potrebo po iznajdljivosti.

- **Problemski intervju**

Gre za to, da se kandidatu predstavi določen problem. Pri tem kandidata opazujemo, kako bi problem razrešil. Čim bolj se njegove rešitve skladajo s tistimi iz dejanskega delovnega okolja, tem bolje je.

- **Zaporedni intervju**

Predstavlja več individualnih intervjujev, ki jih kandidat opravi z več delavci v podjetju (npr. z direktno nadrejenim, z vodjo oddelka). Čim bolj je delovno zahtevno, tem več je individualnih intervjujev. Slabost: porabimo veliko časa, lahko pride do ponavljanja istih informacij, zato je za kandidata naporen.

c) *Glede na to, koliko spraševalcev oiroma. kandidatov sodeluje pri pogovoru, ločimo* (Beer et al., 1984, str. 255–258):

- **Individualni intervju**

Najpogosteje uporabljen, saj omogoča zaupen stik. Kandidati so bolj sproščeni, več razkrijejo o sebi in z lahkoto postavljajo vprašanja. Slabost intervjuja: izbira kandidata je prepuščena eni osebi.

- **Skupinski intervju**

Več spraševalcev sprašuje večje število kandidatov. Kandidate postavimo pred določen problem in opazujemo njihov pristop k reševanju problema, logično mišljenje ... Slabost je v tem, da zahteva veliko časa in denarja, je pa zato bolj vsestranski z vidika verodostojnosti, saj se kandidata izpostavi različnim situacijam (Armstrong, 1991, str. 366).

- **Panelni intervju**

Tu gre za to, da kandidata povabimo med nekaj potencialnih sodelavcev (2–3), ki imajo možnost, da kandidata sprašujejo, kar jih zanima, saj oni najbolje poznajo delo, ki naj bi ga izbrani kandidat opravljal. Vprašanja in odgovore skrbno zapisujemo.

Testi

Testiranje je merjenje posameznikovih lastnosti. Različni numerični rezultati pomenijo različno obnašanje, nadarjenost in sposobnost. Dobri testi morajo imeti štiri značilnosti (Armstrong, 1991, str. 370), in sicer morajo biti:

- standardizirani (oblikovani na podlagi primernega reprezentativnega vzorca populacije);
- verodostojni (morajo meriti lastnost, ki naj bi jo dejansko merili);
- občutljivi na merski instrument;
- zanesljivi (meriti morajo isto stvar, tudi pri različnih ljudeh in v različnem času).

Testi naj se uporabljajo pri poklicih, kjer se zahteva veliko število kandidatov in kjer se ni mogoče popolnoma zanesti na to, da so minule izkušnje in izobrazba kandidata v sorazmerju z njegovim bodočim opravljanjem dejavnosti. V nekaterih primerih se lahko uporabljajo spleti testov, ki vključujejo različne vrste testov.

Poznamo različne vrste testov (Svetlik, 2002, str.148–149):

- individualni testi (kažejo lastnosti posameznikov, na podlagi katerih pričakujemo določeno vedenje pri delu);
- skupinski testi (oblikovani za posebne naloge, ki od članov skupin zahtevajo poročanje, predstavitev, diskusije ...);
- inteligenčni testi (z njim ugotavljamo numerične, govorne sposobnosti, spomin, besedni zaklad);
- testi posebnih sposobnosti (jih je mnogo, z njimi iščemo določene sposobnosti pri posamezniku: ustvarjalnost, sposobnost izražanja ...);
- test dosežkov (z njim merimo znanje pridobljeno v izobraževalnih ustanovah);
- osebnostni testi (ugotovimo, ali je oseba odprta, zaprta, optimist, pesimist ...);
- test interesov (prikazuje več interesov kandidata; le-te pa primerjamo s strukturo interesov značilne za poklic, ki ga je opravljal);
- test sposobnosti učenja (uporabljamo za zaposlene v proizvodnji, saj ugotavljamo, kako sledijo navodilom ter napredujejo pri učenju).

Priporočila

Gre za zbiranje informacij od ljudi, ki so že tako ali drugače sodelovali s kandidatom. Priporočila so lahko osebna, ki samo pokažejo, da ima kandidat prijatelje, nimajo pa večje vrednosti. Pomembnejša so priporočila delodajalcev. Le-ta v podjetju pridobijo na več načinov (Werther, Davis, 1989, str. 155), in sicer tako da nekdanjega:

- kandidatovega delodajalca prosijo za pisno poročilo o zaposlitvi kandidata in za mnenje o njegovem značaju;
- delodajalca prosijo za posredovanje poročila prek telefona.;
- delodajalca prosijo, da izpolni poslano standardizirano obliko poročila, kar ne zahteva toliko časa kakor prva možnost.

Priporočila pri nas niso tako razširjena kot v tujini. Zato se mnoga slovenska podjetja strinjajo, da priporočila pri nas niso tako zelo odločilna pri iskanju novega zaposlenega kot v tujini (Bandur, Delo, 23. 7. 2002, str. 13).

Opazovalni centri

Predstavljajo posebna selekcijska orodja namenjena opazovanju in oblikovanju človekovih zmožnosti. Ena izmed preizkušenj v opazovalnem centru so skupinske razprave, kjer je udeležencem predstavljen problem, ki ga je potrebno skupinsko rešiti. Pri tem se opazuje, kako se kandidati vključijo v reševanje, kakšne predloge predlagajo ...

Drug način pa je situacija "v košu". Tu kandidatu damo mnogo pisem, faksov, sporočil, ki naj jih uredi v določenem času. Po preteku tega časa kandidat razloži, kako bi reagiral na posamezno sporočilo

Zdravstveni pregledi

Z njim podjetje dobi podatke o splošnem zdravstvenem stanju kandidata, o tem ali bo kandidat lahko kos fizičnim in psihičnim naporom, ki jih prinaša delo. Ta metoda je povezana s precejšnjimi stroški, zato je ne uporabljajo vsa podjetja (Werther, Davis, 1989, str. 200).

4. PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE ZAPOSLENIH NA MINISTRSTVU ZA NOTRANJE ZADEVE

Z vsakim letom se na Ministrstvu za notranje zadeve vse bolj zavedajo pomena pridobivanja ustreznih zaposlenih. Kako pridobivajo in izbirajo med kandidati za prosto delovno mesto, sem se pogovarjala z zaposlenimi na kadrovski službi ministrstva. Največji problem, ki so ga izpostavili, je premalo zaposlenih v kadrovski službi, zato trenutno ne morejo opravljati dela tako, kot bi si želeli. Ob tem opozarjam, da se vsi podatki nanašajo na Ministrstvo za notranje zadeve in veljajo samo za njih in ne tudi za policijo (razen če ni drugače navedeno).

4.1 Naloge Ministrstva za notranje zadeve

Ministrstvo in policija, kot organ v njegovi sestavi, sta v letu 2001 opravljala z zakoni določene naloge, ki so se nanašale na področja:

- sistema in delovanja državnih organov;
- upravnih notranjih zadev;
- lokalne samouprave;
- sistema plač v javnem sektorju;
- usmerjanja in nadzora policije;
- zasebnega varovanja in detektivske dejavnosti;
- policijskih nalog.

V skladu z zakonom v okviru Ministrstva za notranje zadeve deluje tudi Visoka policijska varnostna šola.

Na področju sistema in delovanja državne uprave ministrstvo opravlja naloge, ki se nanašajo na:

- delovanje državnih organov;
- sistem financiranja plač in drugih prejemkov v državni upravi;

- nadzorstvo nad izvajanjem predpisov v upravnem postopku v državni upravi;
- delovna razmerja v državni upravi in
- na usposabljanje kadrov za delo v državni upravi.

Na področju upravnih notranjih zadev se naloge nanašajo na:

- statusne zadeve tujcev;
- priznavanje statusa azila;
- državljanstvo;
- matične knjige in osebna imena;
- posest, nošenje in promet z orožjem;
- promet in prevoz eksplozivnih snovi;
- zbiranje in javna zborovanja;
- osebne izkaznice in potne listine;
- ugovor vesti vojaške dolžnosti,
- interesna in politična združevanja občanov;
- prijavo in odjavo bivališča;
- opravljanje vozniških izpitov, registracijo in tehnične preglede motornih vozil.

Na področju lokalne samouprave se naloge nanašajo na:

- pripravo sistemskih predpisov s področja lokalne samouprave;
- sodelovanje pri pripravi področne zakonodaje v zadevah lokalne samouprave;
- izvajanje zakonodaje s področja organizacije in delovanja lokalnih skupnosti;
- sodelovanje pri oblikovanju sistema financiranja lokalnih skupnosti;
- pripravo analiz obstoječega stanja razvoja lokalne samouprave;
- pripravo, zbiranje, obdelavo in vzpostavitev baze podatkov za spremljanje delovanja lokalnih skupnosti;
- vzpostavljanje informacijskega sistema za podporo delovanja lokalnih skupnosti;
- izvajanje Evropske listine lokalne samouprave;
- sodelovanje z Odborom regij pri EU (COR);
- sodelovanje s podjetji, ustanovami in drugimi institucijami v drugih državah;
- strokovno pomoč občinam;
- druge naloge s področja uresničevanja razvoja lokalne samouprave v RS.

Na področju sistema plač v javnem sektorju se naloge nanašajo na:

- projektiranje in vzdrževanje informacijskega sistema za podporo delu na področju sistema plač v javnem sektorju;
- pripravo analitične podpore za sistem plač v javnem sektorju;
- pripravo strokovnih podlag in spremljanje stanja za posamezna področja javnega sektorja;
- opravljanje drugih nalog na področju plač v javnem sektorju.

4.2 Organizacijska struktura Ministrstva za notranje zadeve in položaj Sektorja za organizacijo in kadre

Minister kot vodja ministrstva s pomočjo štirih državnih in enega generalnega sekretarja, Kabineta ministra, Službo za finančni nadzor ter Urada za sistem plač v javnem sektorju pridobi pregled nad delovanjem organa. Vsak izmed petih sekretarjev odgovarja za delovanje vsake njemu podrejene službe. V okvir Sektorja za organizacijo in kadre, ki je odgovoren za privabljanje in izbiranje med kandidati, sodita še dva oddelka, in sicer Oddelek za organizacijo, izobraževanje in kadrovske informatiko ter Oddelek za kadre.

Sektor za organizacijo in kadre:

- izvaja kadrovske politike, pripravlja plane dela zaposlenih, pridobiva, izbira in razporeja zaposlene ter opravlja druge strokovne naloge v zvezi s spremljanjem kadrov v ministrstvu;
- proučuje, predlaga in usklajuje organizacijo in sistemizacijo delovnih mest ministrstva;
- proučuje in usklajuje organizacijo in sistemizacijo delovnih mest ministrstva in policije;
- opravlja strokovne naloge v zvezi z urejanjem delovnih razmerij zaposlenih, pripravlja odločbe in vodi potrebno dokumentacijo v ministrstvu;
- načrtuje izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih ministrstva;
- rešuje ugovore in zahteve za varstvo pravic zaposlenih ministrstva;
- sodeluje pri zastopanju v sporih s področja delovnih razmerij;
- opravlja naloge s področja organizacijsko-kadrovske informatike in vodi kadrovske evidenco za ministrstvo.

4.3 Kadrovanje na Ministrstvu za notranje zadeve

V Ministrstvu za notranje zadeve je bilo na dan 31. 12. 2001 sistemiziranih 581 delovnih mest, zasedenih pa 465 (80,03 %). Od skupnega števila je bilo zaposlenih 321 žensk (69,03 %).

V Tabeli 1 prikazujem število zaposlenih na ministrstvu v obdobju od leta 1991 do 2000. Omenjeni podatki se nanašajo na vse zaposlene ministrstva, vključno s policijo. Slednji podatek je bistvenega pomena, saj sta policija in ministrstvo v organizacijskem smislu od 1. 4. 2000 dalje ločena. Pred tem nista bila.

Slika 2: Organizacijska struktura Ministrstva za notranje zadeve

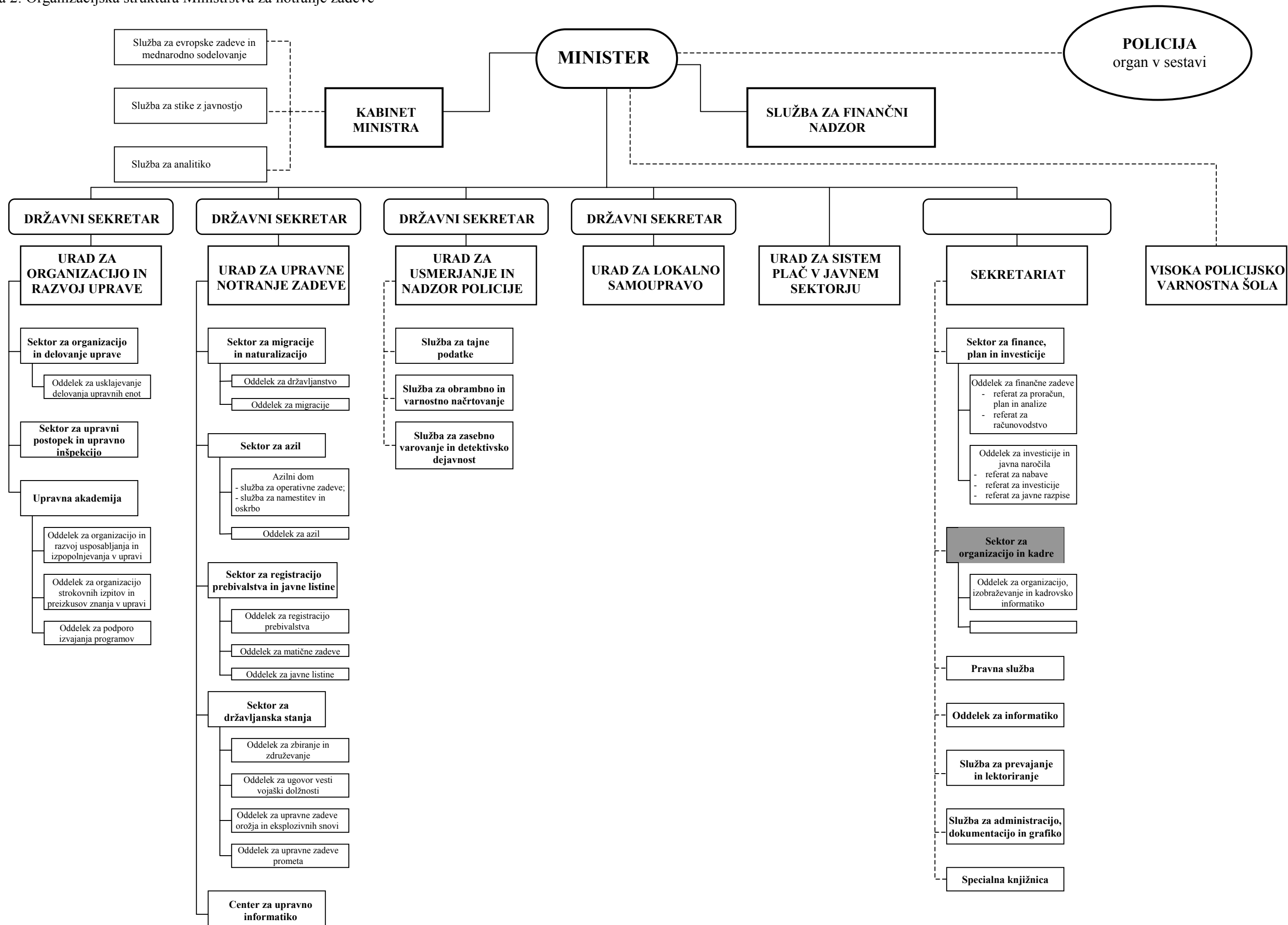


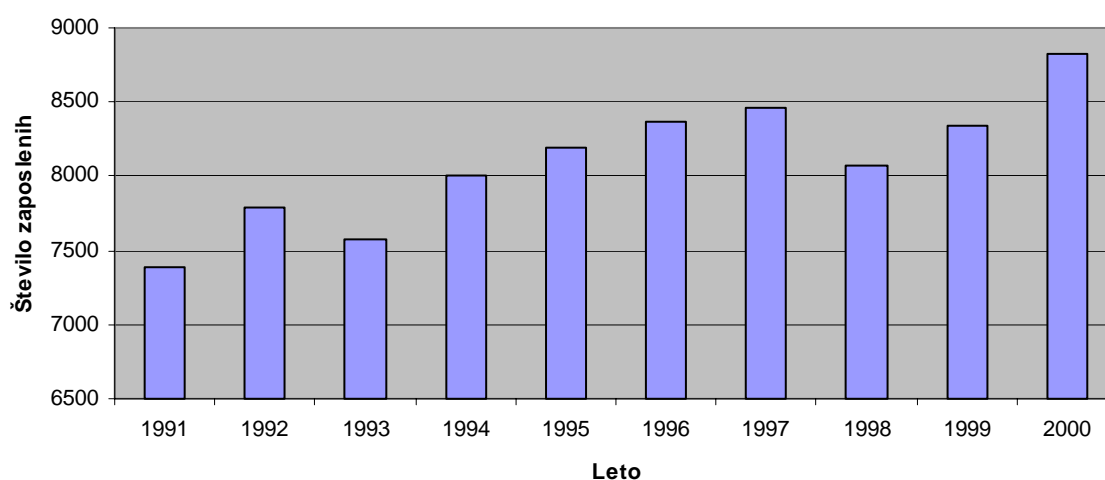
Tabela 1: Število zaposlenih na ministrstvu od leta 1991 do 2000

| Leto | Število zaposlenih* | Leto | Število zaposlenih* |
|------|---------------------|------|---------------------|
| 1991 | 7.384 | 1996 | 8.371 |
| 1992 | 7.796 | 1997 | 8.459 |
| 1993 | 7.576 | 1998 | 8.069 |
| 1994 | 8.002 | 1999 | 8.336 |
| 1995 | 8.192 | 2000 | 8.822 |

* Podatki se nanašajo na vse zaposlene na ministrstvu, vključno s Policijo.

Vir: Statistični letopis Ministrstva za notranje zadeve in Policije, 2001

Slika 3: Trend zaposlitev na ministrstvu od leta 1991 do 2000



Vir: Tabela 1

Iz Slike 3 je razvidno, da je bil trend zaposlitev na ministrstvu od 1991 do 2000 naraščajoč, razen v letu 1993 in 1998, ko je bil zaznan upad zaposlitev. V letu 1991 je bilo 7384 zaposlenih, medtem ko leta 2000 že 8822. V desetih letih je število zaposlenih naraslo za 1438 zaposlenih oziroma za 19,5 %.

4.3.1 Izobrazbena struktura zaposlenih v letih 1991 in 2000

V Tabeli 2 prikazujem izobrazbeno strukturo zaposlenih na ministrstvu v letu 1991 in 2000. Podatki vključujejo tudi policijo, ki je po letu 2000 organizacijsko samostojna. Pri primerjavi podatkov sem imela težavo, kako uskladiti podatke za obe leti tako, da bodo med seboj primerljivi. Tako sem v letu 2000 vse tiste, ki so imeli univerzitetno in visokostrokovno izobrazbo, seštela, saj obe predstavljata VII. stopnjo izobrazbe kot tudi visoka izobrazba iz leta 1991.

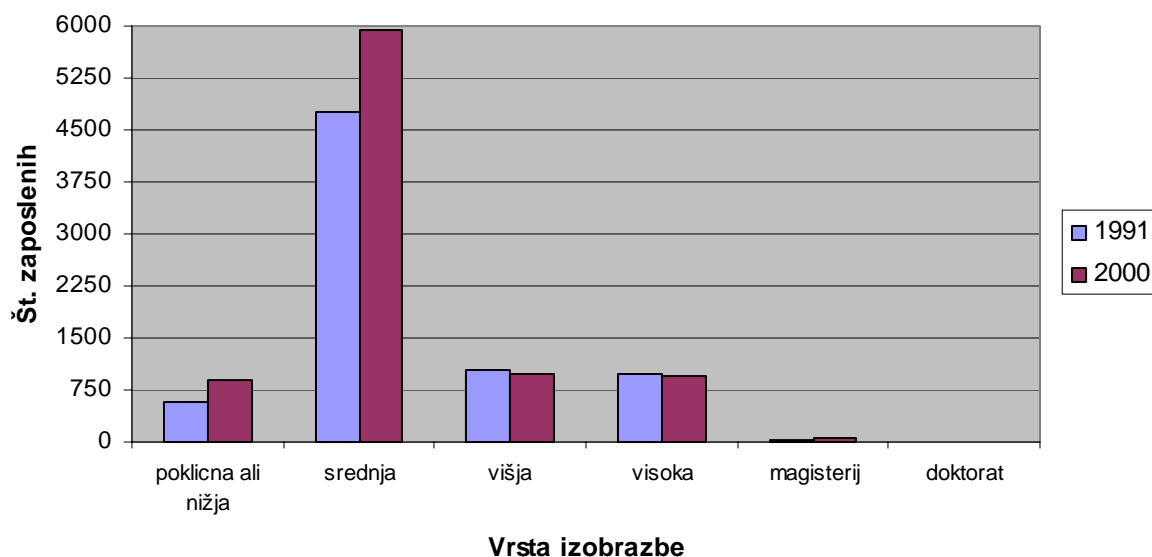
Tabela 2: Izobrazbena struktura zaposlenih na Ministrstvu za notranje zadeve, vključno s Policijo, v letih 1991 in 2000

| Vrsta izobrazbe/leto | 1991 | | 2000 | |
|-------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| | Št. zaposlenih | % | Št. zaposlenih | % |
| Doktorat | 4 | 0,1 | 11 | 0,2 |
| Magisterij ali specializacija | 23 | 0,3 | 49 | 0,6 |
| Visoka | 975 | 13,3 | 955* | 10,9 |
| Višja | 1038 | 14,0 | 973 | 11,0 |
| Srednja | 4766 | 64,5 | 5952 | 67,3 |
| Poklicna ali nižja | 578 | 7,8 | 882 | 10,0 |
| Skupaj | 7384 | 100,0 | 8822 | 100,0 |

* Univerzitetna in viskokostrokovna izobrazba seštet.

Vir: Kadrovska služba ministrstva

Slika 4: Gibanje izobrazbene strukture zaposlenih na Ministrstvu za notranje zadeve, vključno s Policijo, v letu 1991 in 2000



Vir: Tabela 2

Izobrazbena struktura zaposlenih na ministrstvu, vključno s policijo, je v letu 2000 glede na leto 1991 slabša. Slika 4 nazorno prikazuje izrazit porast zaposlenih z dokončano srednjo šolo. Nekoliko manjši porast je še pri zaposlenih s poklicno ali nižjo stopnjo izobrazbe. Upad je v letu 2000 moč zaznati pri zaposlenih z visoko (za 2,4 odstotne točke oziroma 20 zaposlenih) in višjo izobrazbo (za 3 odstotne točke oziroma 65 zaposlenih). Na drugi strani pa se je povečalo število zaposlenih z doktorskim (0,1 odstotne točke oziroma 7 zaposlenih) in magisterskim nazivom (0,3 odstotne točke oziroma 26 zaposlenih). Vzrok, zakaj je na ministrstvu zaposlenih največ kandidatov s srednjo izobrazbo, je v tem, da je večina zaposlenih na policiji policistov, ki postanejo policisti že s tem, da dokončajo srednjo šolo.

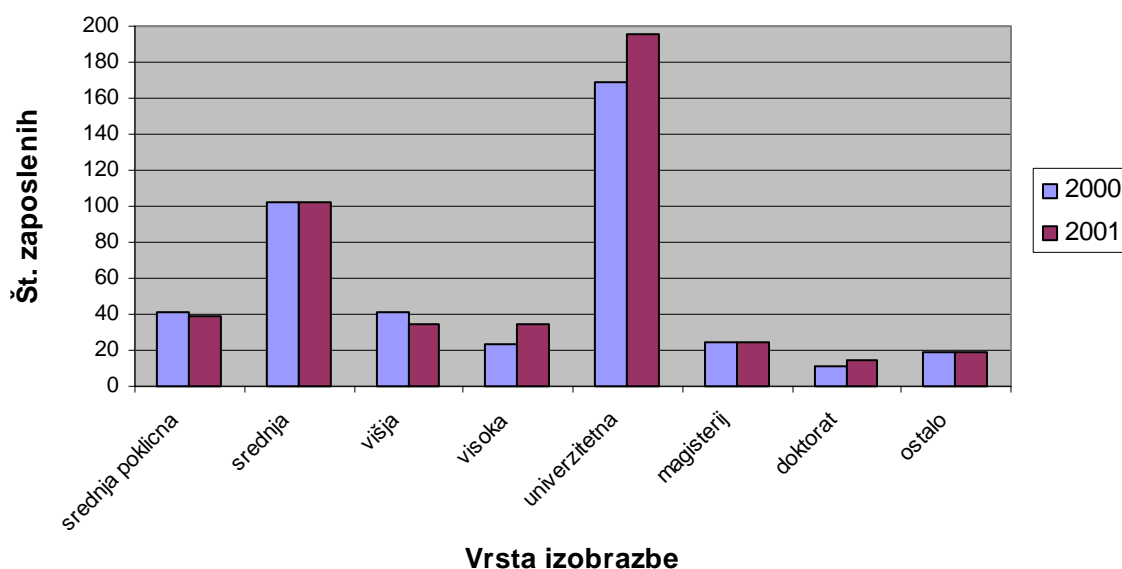
V nadaljevanju bom za lažjo predstavitev grafično predstavila izobrazbeno strukturo zaposlenih na ministrstvu brez policije za leti 2000 in 2001. Na ta način se bo boljše videlo, kolikšen vpliv je imela policija v letu 1991 in 2000 na izoblikovanje izobrazbene strukture celotnega Ministrstva za notranje zadeve. Žal ni moč prikazati zgolj izobrazbene strukture zaposlenih na ministrstvu (brez policije) za leti 1991 in 2000, saj so ločeno začeli voditi podatke šele z letom 2000, ko sta ministrstvo in policija postali ločeni organizacijski enoti.

Tabela 3: Izobrazbena struktura zaposlenih na ministrstvu (brez policije) za leti 2000 in 2001

| Leto/vrsta izobrazbe | Doktorat | Magisterij | Univerzitetna | Visoka | Višja | Srednja | Srednja poklicna | Ostalo | Skupaj |
|----------------------|----------|------------|---------------|--------|-------|---------|------------------|--------|--------|
| 2000 | 11 | 24 | 169 | 23 | 41 | 102 | 41 | 19 | 430 |
| 2001 | 15 | 25 | 196 | 35 | 34 | 102 | 39 | 19 | 465 |

Vir: Kadrovska služba ministrstva

Slika 5: Gibanje izobrazbene strukture zaposlenih na ministrstvu (brez policije) v letu 2000 in 2001



Vir: Tabela 3

V letu 2001 je opaziti (Slika 5) na ministrstvu (brez policije) porast višje izobraženih zaposlenih. Najbolj izrazit skok je zaznati pri zaposlenih z univerzitetno izobrazbo (za 2,8 odstotne točke oziroma 27 zaposlenih), nekoliko manjši pri tistih z visoko izobrazbo (za 2,2 odstotne točke oziroma 12 zaposlenih) in še manjši skok pri tistih, ki imajo magisterij (za 0,2 odstotne točke oziroma 1 zaposlenega) in doktorat (za 0,6 odstotne točke oziroma 4 zaposlene). Število zaposlenih s srednjo in srednjo poklicno izobrazbo ostaja skorajda nespremenjeno.

4.3.2 Zaposlovanje

Od 1. 1. 2001 do 31. 12. 2001 je sklenilo delovno razmerje 70 zaposlenih, od tega 48 za nedoločen čas in 22 za določen čas. Med novimi sprejetimi zaposlenimi za določen čas je bilo 17 pripravnikov, 5 jih je bilo sprejetih zaradi nadomeščanja. Med zaposlenimi, ki so na novo sklenili delovno razmerje, jih je bilo 58 (82,8 %) z univerzitetno ali visoko strokovno izobrazbo, 11 (15,7 %) s srednjo izobrazbo ter 1 (1,5 %) z nižjo izobrazbo.

V letu 2001 je bilo objavljenih 38 javnih objav, v glavnem za delovna mesta z zahtevano univerzitetno izobrazbo pravne in ekonomske smeri ter srednjo izobrazbo administrativne in ekonomske smeri. Od tega je bilo 13 javnih objav v medijih in na Zavodu za zaposlovanje, 18 objav potreb po novih zaposlenih na Zavodu za zaposlovanje, 5 internih objav v okviru državne uprave in 2 interni objavi v okviru Ministrstva za notranje zadeve in policije. 7 objav je bilo ponovljenih, ker niso izbrali nikogar izmed prijavljenih kandidatov.

4.4 Pridobivanje zaposlenih na Ministrstvu za notranje zadeve

Na ministrstvu imajo izdelan Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest, saj so ustrezni opisi delovnih mest temeljni kadrovski instrument in kot taki predstavljajo podlago za izbor najustreznejših kadrov. Čim bolj so opisi natančni in konkretni, tem bolj zanesljivo lahko izberejo ljudi, ki bodo določeno delo kar najučinkoviteje opravljali, saj imamo točno opredeljene zahteve, ki jim morajo kandidati ustrezati. V tem pravilniku so predvidena vsa delovna mesta po posameznih organizacijskih enotah v okviru ministrstva. Sistematiziranih je bistveno več delovnih mest, kot jih je zasedenih. To pa zato, ker so pri oblikovanju delovnih mest mislili na prihodnost, ko se bo verjetno pokazala potreba po zaposlitvi novih delavcev zaradi širitve posamezne organizacijske enote oziroma zaradi povečanega obsega dela. Vzorec opisa enega izmed delovnih mest na ministrstvu prikazujem v Prilogi 1.

Zakon o javnih uslužbencih (2002), ki stopi v veljavo 28. 6. 2003, pravi, da bodo morali organi, med njih sodijo tudi ministrstva, ki bodo sklepali delovna razmerja, to delati v skladu s kadrovskim načrtom. V kadrovskem načrtu bo prikazano dejansko stanje zaposlenosti po delovnih mestih, v skladu z delovnim področjem in delovnim programom organa bo za obdobje dveh let določeno predvideno ciljno stanje zaposlenosti po delovnih mestih, za katera se sklene delovno razmerje za nedoločen čas, ter predvidene zaposlitve za določen čas. V kadrovskem načrtu bo prikazano tudi predvideno zmanjšanje števila delovnih mest ali prestrukturiranja delovnih mest in najvišje možno število pripravnikov, vajencev, dijakov in študentov na praktičnem pouku ali na podrobnem teoretičnem in praktičnem usposabljanju. Preučevani zakon še poudarja, da je načrtovanje novih

zaposlitev za nedoločen in določen čas mogoče, če se trajno ali začasno poveča obseg dela, povečanje obsega dela pa ni moč opravljati z obstoječim številom zaposlenih. Predlog kadrovskega načrta, ki mora biti usklajen s predlogom proračuna, se priloži k pripravi proračuna.

Dobra sistematizacija Ministrstvu za notranje zadeve omogoča učinkovito selekcijo zaposlenih; načrtovanje usposabljanja in treningov; napredovanja v skladu z znanji, izkušnjami in dosežki; notranje prerazporeditve; izgradnjo in načrtovanje posameznikove kariere itd.

V sistemizaciji delovnih mest v ministrstvu so delovna mesta opredeljena z naslednjimi podatki (Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Ministrstva za notranje zadeve in Policije, 2001, str. 67):

- naziv delovnega mesta;
- status delovnega mesta: višji upravni delavci (VUD), upravni delavci (UD) in strokovno-tehnični delavci (STD);
- pogoji za zasedbo delovnega mesta (stopnja in smer izobrazbe, delovne izkušnje, dodatna znanja);
- tarifna skupina in količnik delovnega mesta;
- dodatki;
- delovna mesta z manj ugodnim delovnim časom;
- število izvajalcev.

Ko se v kateri izmed organizacijskih enot ministrstva pojavi potreba po novem zaposlenem, katerega naloge zaradi obilice dela ne morejo opravljati že zaposleni, morajo biti hkrati s tem natančno znane tudi informacije o delu in zahtevah, ki jih mora kandidat izpolnjevati, da bi lahko delo opravljal zadovoljivo. V podjetju morajo določiti oziroma poznati:

a) Naloge, zadolžitve in odgovornosti

✓ Stalne (redne) naloge

V tem primeru natančno opredelijo stalne/redne naloge in zadolžitve na tem delovnem mestu. To so naloge, ki se pojavljajo v rednih časovnih intervalih (vsak dan, dvakrat tedensko, vsak mesec po pet dni). Iz opredelitve mora biti jasno razvidno, kaj točno ministrstvo dela, kako ta izvedba poteka (s kakšnimi pripomočki, metodami, postopki) ter kakšen je končni cilj te aktivnosti (kadar to ni samo po sebi razvidno iz opisa). Pri navajanju se držijo načela "Biti kratek in jedrnat."

✓ Občasne naloge

Tu je potrebno opredeliti ostale naloge in zadolžitve, ki se na tem delovnem mestu pojavljajo občasno oziroma v nerednih časovnih obdobjih.

✓ Ključne napake pri delu

Katere so ključne napake pri delu, ki se jim mora zaposleni izogibati na tem delovnem mestu? Kako napake vplivajo na končni rezultat oziroma uspešnost dela? Kakšne posledice imajo za enoto? Primer: nepravilno oziroma nepravočasno izplačilo zapadlih obveznosti povzroča nepotrebne zamudne obresti. Napaka občutno vpliva na rezultate dela, lahko povzroči precejšnjo škodo organizaciji in jo je težje odpraviti.

b) *Kvalifikacije*

✓ Zahtevana izobrazba

Tu opredelijo stopnjo izobrazbe, ki je nujno potrebna za učinkovito izvajanje nalog. Zavedajo se, da izobrazba sama po sebi ni nujno povezana z delovno uspešnostjo. Veliko nalog, za katere danes na ministrstvu zahtevajo visokošolsko izobrazbo, lahko povsem suvereno opravljajo srednješolci.

✓ Zahtevane predhodne delovne izkušnje

Tukaj natančno opredelijo predvsem izkušnje na specifičnem področju dela, ne samo dosedanje trajanje zaposlitve. Torej ne "5 let izkušenj", ampak "5 let izkušenj s področja delovno pravne zakonodaje".

✓ Tuji jeziki, računalniška znanja

Ko na ministrstvu določijo, kateri tuj jezik naj bi kandidat obvladal, ob tem določijo še zahtevano stopnjo znanja (aktivno, pasivno). Ob navajanju računalniških znanj navedejo poznavanje konkretnih programov (Word, Excell, Access ...).

c) *Sposobnosti, osebnostne lastnosti*

Tu podjetje opredeli lastnosti, ki bi jih moral imeti zaposleni, da bi se lahko čim uspešneje soočal z zahtevami in načinom dela, okoljem, tipom strank, medosebnimi odnosi, načinom sodelovanja, stilom vodenja, pritiski ... V tem primeru ne navajajo zahtev, pri katerih se ne da meriti ali ugotavljati njihove prisotnosti. Zato podjetje navede samo tisto, kar lahko vsaj do določene mere oceni objektivno (razgovori, rezultati dela ...).

d) *Vodstvene sposobnosti in funkcije*

To poglavje je namenjeno samo zaposlenim na vodstvenih položajih. V njem opredelimo, za kaj vse je vodja na svojem delovnem mestu odgovoren in o čem lahko samostojno odloča. Ti podatki so nepogrešljivi predvsem pri prevzemanju zahtevnejših nalog ali napredovanju na hierarhično višje položaje.

Šele zdaj organizacijska enota posreduje svojo potrebo po novem zaposlenem na kadrovsko službo Ministrstva za notranje zadeve, kjer se prične postopek preučevanja smiselnosti zaposlitve novega zaposlenega. Odločitev o smiselnosti nove zaposlitve

kadrovska služba Ministrstva za notranje zadeve sprejme, če so izpolnjeni naslednji pogoji (Zakon o javnih uslužbencih, 2002):

- se trajno ali začasno poveča obseg dela, povečanega obsega dela pa ni mogoče opravljati z obstoječim številom javnih uslužbencev, oziroma se ob nespremenjenem obsegu dela izprazni delovno mesto;
- imajo na ministrstvu na voljo zadostna finančna sredstva za zaposlitev;
- je delovno mesto določeno v sistemizaciji, razen če se sklone delovno razmerje za določen čas in za opravljanje pripravništva ali drugih podobnih oblik teoretičnega in praktičnega usposabljanja (določen čas);
- je delovno mesto prosto in
- je nova zaposlitev v skladu s kadrovskim načrtom ministrstva.

Preden se sprejme odločitev o novi zaposlitvi, se preveri, ali je mogoče prosto delovno mesto zasesti s premestitvijo enega izmed zaposlenih na Ministrstvu za notranje zadeve. Če to ni mogoče, se lahko delovno mesto zasede s premestitvijo zaposlenega iz drugega državnega organa, pri čemer se za ta namen lahko izvede interni natečaj. V primeru, da se na prosto delovno mesto ne premesti zaposlenega iz istega ali drugega državnega organa, se začne postopek za novo zaposlitev (Zakon o javnih uslužbencih, 2002).

Ko je zaposlitev novega zaposlenega upravičena z vseh zornih kotov, kadrovska služba izpolni obrazec PD-1: *Prijava potrebe po delavcu oziroma pripravniku* (Priloga 2). V njem je potrebno navesti med drugim tudi:

- naslov delodajalca;
- opis del in nalog prostega delovnega mesta;
- tarifni razred prostega delovnega mesta (I-IX);
- zahtevano poklicno/strokovno izobrazbo, program/smer izobraževanja;
- ali je potreba po novem delavcu nova, ali gre za sezonsko delo oziroma nadomestno zaposlitev ...
- čas zaposlitve (določen/nedoločen);
- znanje jezikov;
- druge pogoje;
- objavo prostega delovnega mesta v medijih (da/ne);
- rok za prijavo (prične teči z dnem objave v medijih).

Izpolnjen obrazec pošlje kadrovska služba na Zavod RS za zaposlovanje. Če so na obrazcu obkrožili, da želijo objavo v medijih (internet, Delo, Večer), zavod to javno objavi, sicer pa le izobesi na svoji oglasni deski. Zakon o javnih uslužbencih (2002), ki stopi v veljavo 28.6.2003, zavezuje ministrstvo, da v objavi za prosto delovno mesto navede podatke o organu in o kraju opravljanja dela, o vrsti uradniškega naziva delovnega mesta, o nazivih, v katerih se lahko opravlja delo uradniškega delovnega mesta, o pogojih za opravljanje

dela, o dokazilih, ki jih mora kandidat priložiti prijavi, o roku in naslovu za vlaganje prijav, o roku obveščanja o izbiri in o osebi, ki daje informacije o razpisanem prostem delovnem mestu.

Prostega delovnega mesta ne smejo objaviti (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, in Zakon o javnih uslužbencih, 2002) samo za moške ali ženske, razen če je določen spol nujen za opravljanje dela. Hkrati v objavi prostega delovnega mesta ne smejo nakazovati, da dajejo pri zaposlitvi prednost določenemu spolu, razen če je določen spol nujen za opravljanje dela. Kadar objavijo razpis za zasedbo višjega delovnega mesta (npr. svetovalec vlade), svoje potrebe po novem zaposlenem ne izrazijo samo z obrazcem PD-1, ampak naročijo še oglas pri dnevniku Delo. Omenjeni način je izjemno drag, zato se ga zaradi omejenosti finančnih sredstev poslužujejo le občasno in v primeru, ko se razpisi za omenjeno delovno mesto ponavljajo, ustreznega kandidata pa še niso našli.

Minimalni rok za prijavo na razpisano delovno mesto je 8 dni. Rok prijave na ministrstvu podaljšujejo glede na zahtevnost delovnega mesta. Tako je rok za prijavo na delovno mesto, kjer je potrebno imeti izobrazbo ekonomskega tehnika le 8 dni, ker je kandidatov s tovrstno izobrazbo na trgu zelo veliko. Zaradi pomanjkanja ustreznih kandidatov je rok prijave za delovno mesto svetovalca vlade v večini primerov 10–15 dni.

Po mnenju kadrovikov ministrstva je obrazec PD-1: *Prijava potrebe po delavcu oziroma pripravniku* dokaj tog, saj lahko vanj vpišejo le dve smeri izobrazbe. Njihov Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest vsebuje tudi delovna mesta, kjer so možne tri smeri izobrazbe iste stopnje. Primer: za delovno mesto Svetovalec II (v Sektorju za organizacijo in delovanje uprave) se zahteva univerzitetna ali visoka strokovna izobrazba družboslovne, upravne ali pravne smeri. V objavi za prosto delovno mesto zato vedno izpade ena izmed treh smeri. S tem izgubijo potencialne kandidate neobjavljene smeri za razpisano delovno mesto.

Na ministrstvu jih moti tudi to, da Zavod za zaposlovanje v objavah v medijih izpusti postavko drugi posebni pogoji dela (opravljen strokovni izpit, opravljen pravniški državni izpit, opravljen preizkus strokovne usposobljenosti za dejanja v pravnem postopku, znanje jezika narodne skupnosti ...). Mnogi kandidati tako niti ne vedó, kaj vse zahtevajo na ministrstvu od novozaposlenega. Velikokrat se zgodi, da so v oglasih, ki jih objavlja zavod, napake, kar lahko nekatere kandidate zavede ali še slabše, odvrne primerne. Na ministrstvu zato kandidatom priporočajo, da se obrnejo na njih, če imajo kakršna koli vprašanja glede razpisanega delovnega mesta.

Kadrovska služba ministrstva lahko o prostem delovnem mestu obvesti zaposlene preko intranetnih in/ali navadnih oglasnih desk. Vsi zaposleni v javni upravi imajo na voljo še

internetno stran, kjer Kadrovska služba Vlade RS objavlja prosta delovna mesta, ki jih lahko zasedejo delavci v javni upravi. S tem zaposleni dobijo upanje, da lahko napredujejo ali pridejo do njim bolj ustreznega dela. V Prilogi 3 prikazujem enega izmed internih razpisov.

Na ministrstvu večino potrebnih zaposlenih pridobijo z iskanjem preko Zavoda RS za zaposlovanje in/ali preko oglasa v medijih javnega obveščanja ter v zadnjem času s štipendiranjem. Ne poslužujejo se direktnega iskanja, zasebnih zaposlovalnih agencij (čeprav vedo, da obstajajo), neposrednega spraševanja po ostalih ministrstvih in priporočil zaposlenih.

V katerih primerih lahko ministrstvo sklene pogodbo o zaposlitvi, ne da bi javno objavili prosto delovno mesto?

Izjemoma se lahko pogodba o zaposlitvi sklene brez javne objave, če gre za (Zakon o delovnih razmerjih, 2002):

- sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi med zaposlenim in delodajalcem zaradi spremenjenih okoliščin;
- obveznosti delodajalca iz naslova štipendiranja;
- zaposlitev invalida po zakonu, ki ureja zaposlovanje invalidov;
- zaposlitev za določen čas, ki po svoji naravi traja največ tri mesece v koledarskem letu;
- zaposlitev za nedoločen čas osebe, ki je pri delodajalcu opravljala pripravništvo oziroma je bila pri delodajalcu zaposlena za določen čas;
- zaposlitev s polnim delovnim časom osebe, ki je bila pri delodajalcu zaposlena s krajšim delovnim časom.

4.4.1 Razpisovanje štipendij

Večino kadrov na ministrstvu pridobijo z razpisi (internimi ali javnimi), en del pa tudi s štipendiranjem študentov različnih fakultet. Ministrstvo z izbranim štipendistom sklene pogodbo o štipendiranju, kjer je poleg osebnih podatkov štipendistov navedeno še: smer oziroma program študija, za katerega se sklepa ta pogodba, čas študija, višina štipendije, ki je odvisna od stopnje šole ter učnega uspeha štipendista, ter obveznosti ministrstva in štipendista.

Višina štipendije za študente dodiplomskega študija v Republiki Sloveniji se določi na podlagi učnega oziroma študijskega uspeha, kraja bivanja in stroškov izobraževanja. Obveznost ministrstva je, da do v pogodbi določenega dne v mesecu izplača štipendistu štipendijo. Štipendist je dolžan ministrstvu predložiti vsa zahtevana potrdila o opravljenih obveznostih. Štipendist se obveže:

- da ne bo brez soglasja ministrstva spremenil program oziroma smer izobraževanja;
- da si ne bo v času prejemanja te štipendije pridobil še kakšno drugo;
- da ne bo ministrstvu navajal neresnične podatke;
- da ne bo po svoji krivdi ali volji opustil izobraževanje;
- da bo opravljal v času štipendiranja delovno prakso;
- da bo med izobraževanjem ministrstvu pisno sporočil, da ni pripravljen skleniti delovnega razmerja v državnem organu v skladu s pogodbo o štipendiranju;
- da bo po končanem izobraževanju sklenil delovno razmerje za najmanj toliko časa, kolikor znaša doba prejemanja štipendije;
- da se ne bo zaposlil v nasprotju s pogodbo o štipendiranju.

Štipendist mora povrniti sorazmerni del prejetih štipendij, potnih stroškov, stroškov učenja tujih jezikov in drugih stroškov izobraževanja, če:

- v določenem roku ne opravi strokovnega izpita;
- po opravljenem strokovnem izpitu ne ostane v delovnem razmerju v skladu s pogodbo o štipendiranju;
- ostane v delovnem razmerju manj časa, kot znaša doba prejemanja štipendije.

Štipendist je prost vseh pogodbenih obveznosti, če:

- mu ministrstvo v 90 dneh po prejemu pisnega obvestila o zaključku izobraževanja ne zagotovi sklenitve delovnega razmerja v skladu s pogodbo o štipendiranju;
- mu ministrstvo po opravljenem strokovnem izpitu ne zagotovi zaposlitve v skladu s pogodbo o štipendiranju;
- postane trajno nezmožen za šolanje oziroma delo.

V vsakem študijskem letu štipendist opravi obvezno enomesečno prakso na Ministrstvu za notranje zadeve. S tem spozna ministrstvo, delo, dolžnosti in nenazadnje tudi sodelavce, s katerimi bo delal in sodeloval, ko se bo zaposlil na ministrstvu.

4.5 Postopek izbire na ministrstvu

Kadrovska služba zbira vloge, dokler rok za prijavo ne poteče. Po preteku roka kadrovik pregleda vse prispеле vloge in takoj izloči neustrezne. Torej tiste, v katerih kandidati ne izpolnjujejo razpisnih pogojev. Dogaja se jim, da je med prispelimi vlogami kljub natančnemu opisu, kakšne zaposlene iščejo, večina takšnih, ki zelo malo ali sploh ne ustrezajo iskanemu profilu. Tako so npr. od 20 prispelih vlog le 3 dobre, a še te le pogojno.

Sedaj, ko so izbrali kandidate, ki vsaj po poslani vlogi sodeč ustrezajo razpisanim pogojem delovnega mesta, obstajata dve možnosti, s pomočjo katerih poskušajo ugotoviti, kateri izmed kandidatov je ustrezen.

1. možnost: predstavnik kadrovske službe ne sodeluje pri intervjujih

Kadrovska služba ministrstva izbrane vloge preda organizacijski enoti, ki je izrazila potrebo po novem zaposlenem. V vsaki izmed organizacijskih enot imajo zaposlene, ki so zadolženi za kadrovske zadeve (so seznanjeni z za to potrebno zakonodajo), zato tudi izvajajo intervjuje skupaj z vodjo oddelka, v katerega bo kandidat razporejen. Ni nujno, da na intervju povabijo vse ustrezne kandidate.

2. možnost: predstavnik kadrovske službe sodeluje pri intervjujih

Na željo organizacijske enote eden izmed kadrovikov kadrovske službe sodeluje pri intervjujih s povabljenimi kandidati. Ker je zaposlenih na kadrovske službi premalo glede na obseg dela, na intervjujih ni prisotna vedno ena in ista oseba. Zavedajo se, da je to njihova velika šibka točka, zato načrtujejo, da jo bodo v prihajajočem letu začeli odpravljati.

Ker vse organizacijske enote Ministrstva za notranje zadeve niso združena pod isto streho (mnogo od njih se jih nahaja širom po Ljubljani), se jim zgodi, da zaradi pomanjkanja ustreznih prostorov, kjer bi lahko izvedli intervjuje s kandidati, gostujejo v pisarnah vodij oddelkov. Celoten postopek izbire kandidata na razpisano delovno mesto bom preučevala na primeru, ko se intervju izvaja v matični hiši ministrstva, v kateri bo izbrani kandidat tudi zaposlen.

4.5.1 Potek intervjuja

Ko kandidat prispe v stavbo, kjer se nahaja ministrstvo, se mora najprej javiti na recepciji. Tu receptor zabeleži njegovo ime in priimek ter mu da magnetno kartico, s katero odpre vrata, ki vodijo v notranjost stavbe. Ker je stavba velika, je tajnica oddelka, v katerem bo izbrani kandidat zaposlen, tista, ki pride po kandidata na recepcijo.

Tajnica kandidata pripelje v prostor, kjer se bo intervju izvajal, in predstavi kandidata komisiji. Člani komisije so ponavadi vodja organizacijske enote, predstavnik kadrovske službe in/ali nekdo, ki je v organizacijski enoti zadolžen za kadrovske zadeve. Velikokrat pa intervju izvede zgolj vodja organizacijske enote (če ne gre za višje delovno mesto), v kateri bo izbrani kandidat zaposlen.

Vsi člani komisije se kandidatu najprej predstavijo. Člani komisije, ki so vedno vnaprej pripravljeni, z vsakim kandidatom (vsaj na začetku) drugače razvijajo intervju. S tem želijo

zmanjšati kandidatovo nervozo in napetost, ki sta največji ravno na začetku intervjuja. Sprva kandidati tudi govorijo bolj malo. Da bi kandidate čim bolj razbremenili vodja organizacijske enote v **uvodu** na kratko predstavi potek pogovora in kandidatu pove, da bo imel tudi sam možnost spraševanja. Vodja nato predstavi ministrstvo (naloge, cilje ...) ter delo, ki naj bi se opravljalo na razpisanem delovnem mestu. Kandidatu se pove, kaj se od njega pričakuje in kakšna naj bi bila njegova odgovornost. Če je kandidat še vedno nervozen, ga informirajo o gibljivem delovnem času, malici, o problemih s parkirnimi prostori ... Namen uvodnega dela je sprostitev kandidata, šele nato sledijo vprašanja s strani članov komisije. Spraševalci se zavedajo, da lahko začetek intervjuja pomembno vpliva na njegov nadaljnji potek.

Intervju, ki ni samo neformalna debata o naključnih temah, lahko spraševalcem predstavlja tudi trd oreh. Intervju na razgovorih za prosta delovna mesta v okviru ministrstva zajemajo tri glavna področja: zgodovino šolanja in izobraževanja, delovno zgodovino kandidata ter hobije, interese in prosti čas.

Jedro pogovora ponavadi poteka tako, da spraševalci sledijo kandidatovim navedbam v življenjepisu. To pomeni, da kandidate povprašajo po zgodovini šolanja in izobraževanja, še posebej tiste, ki nimajo še nikakršnih delovnih izkušenj (pripravniki). V tem primeru lahko spraševalci o ustreznosti kandidata sklepajo le na podlagi podatkov iz obdobja izobraževanja in šolanja. Največjo pozornost mora komisija zato posvetiti naslednjim temam:

a) Predmeti, ki so mu bili všeč, in tisti, ki jih ni maral

Spraševalci se zavedajo, da so interesi in motivacija v močni zvezi s sposobnostmi; da ima večina ljudi najraje tiste šolske predmete, pri katerih so najbolj uspešni in kjer njihove sposobnosti pridejo najbolj do izraza, in da ima lahko nekdo določene predmete rad zato, ker ne zahtevajo vlaganja napora in truda in pri katerih učitelji nekritično dajejo visoke ocene.

b) Ocene

Višina ocen lahko komisiji pove o splošnih sposobnostih in motivaciji, kar pa ni nujno povezano z inteligentnostjo. Razumljivo je, da mora komisija potrebno višino ocen vrednotiti in interpretirati v skladu z akademskim statusom šole (ocena 8 je lahko za določeno fakulteto zelo visoka, za drugo pa predstavlja le neko povprečje).

c) Trud vložen v študij

Iz višine ocen in truda, ki ga je nekdo vlagal v šolanje, si lahko komisija dokaj zanesljivo ustvari sliko o kandidatovih sposobnostih in motivaciji.

d) Obštudijske aktivnosti

Ti podatki lahko spraševalcem marsikaj povedo o osebnostnih potezah (plahost, snobizem, lenoba, sposobnost dela z ljudmi, družabnost, zaprtost vase ...).

Ko si komisija pridobi informacije o izobrazbi (med drugim tudi o tem, zakaj se je odločil za to šolo, kaj mu je izbrana šola dala, bi jo izbral še enkrat, če bi imel možnost ...) nadaljuje z vprašanji o delovni zgodovini kandidata. Tu se kandidata povpraša po:

a) Zadolžitvah na vsakem predhodnem delovnem mestu

Pri tem vprašanju se komisija naveže na podatke iz življenjepisa. Komisija ima možnost morebitne nejasnosti razčistiti ali pa želi, da kandidat še podrobneje opredeli podane informacije (kje vse je bil do sedaj zaposlen, koliko časa, katere so bile glavne odgovornosti, kako je napredoval ...).

b) Vidikih dela, ki so mu bili všeč, in tistih, ki jih ni maral

Odgovor na to vprašanje komisiji poda izhodišča za oceno sposobnosti, osebnostnih potez in motivacije. Stvari, ki jih nekdo rad počne (kot tudi tiste, ki jih ne mara), so običajno precej povezane z njegovimi sposobnostmi in motivacijo. Iz odgovorov lahko komisija sklepa tudi na nekatere kandidatove pomanjkljivosti (če mu je delo všeč zaradi nezahtevnega vodja, nekontroliranih izhodov, manjšega nadzora,...).

c) Prevladujočih pogojih dela (delovni čas, način vodenja ...)

Komisija z omenjenimi odgovori pridobi informacijo o prilagojenosti na posebne zahteve dela (nadure, način vodenja, delavnost, pripravljenost na dodatno delo itd.). Če je nekdo že v preteklosti veliko in trdo delal, bo tak vzorec vedenja verjetno ohranil tudi v prihodnje. Komisija primerja delovne pogoje na prejšnjih delovnih mestih s pogoji delovnega mesta, za katerega nekdo kandidira. Če to mesto zahteva veliko natančnosti pri delu, je komisija še posebno pozorna na tiste naloge, ki so že v preteklosti zahtevala od kandidata veliko natančnosti.

d) Razlogih za menjavo zaposlitev

To vprašanje predstavlja eno najbolj občutljivih tem intervjuja, zato ga člani komisije postavijo z veliko mero previdnosti. Velikokrat se kandidat ob tem vprašanju najhitreje zapre vase in preneha s spontanym podajanjem odgovora. V tem primeru komisija ne vrta preveč po globjih vzrokih za menjavo. Nikoli se člani komisije ne pustijo odpraviti z odgovorom "Želim si novih izzivov". V primeru, kadar člani komisije menijo, da jim kandidat nekaj prikriva, na koncu intervjuja raziščejo globlje razloge za to.

e) Prednostih in pomanjkljivosti kandidata

Pri tem vprašanju kandidat opredeli najbolj izražene pozitivne lastnosti, kot jih on vidi pri sebi. Komisija se ne zadovolji samo z eno ali dvema lastnostima, zato vztrajajo, da jim jih kandidat našteje več, četudi je to nekaterim kandidatom težko. Ko kandidata sprašujejo o pomanjkljivostih, ki bi jih želel pri sebi še izboljšati, mu člani komisije ne pokažejo niti najmanjše negativne reakcije. Precej kandidatov izredno težko govori o svojih slabostih, zato komisija v večini primerov uporablja dokaj diplomatski pristop. Pri kandidatih, ki brez težav govorijo o svojih pomanjkljivostih, lahko komisija sklepa na njihovo samokritičnost, iskrenost, samozavest idr. Dejstvo je, da imajo nekateri ljudje tolikšno zaupanje v svoje prednosti, da brez težav govorijo tudi o svojih pomanjkljivostih.

V tretjem pomembnem področju, ki zajema hobije, interese in prosti čas, kandidata povprašajo:

a) Po športnih aktivnostih

Ukvarjanje s športom samo po sebi pomeni prednost kandidata, že zaradi tega, ker skrbi za fizično kondicijo. Raziskave so pokazale, da so takšni ljudje manj podvrženi boleznim in zaradi tega tudi manj odstotni z dela. To tudi komisiji pove o kandidatovem nivoju energije in tekmovalnem duhu, ki je eden izmed pomembnejših gradnikov vodstvenih sposobnosti. Ravno tako zelo veliko povedo o določenih osebnostnih in karakternih lastnostih tudi tipi športa, s katerimi se kandidat ukvarja. Če se ukvarja z individualnimi športi, je verjetno bolj primeren za individualno delo. Če pa igra košarko, nogomet, pomeni, da je verjetno bolj prilagodljiv in zato primeren za delo v timu.

b) Po branju in umetnosti

Inteligentnejši in ustvarjalnejši zaposleni imajo velikokrat večjo potrebo po branju kot ostali. Tudi vsebina prebranega je zahtevnejša. Poleg tipa literature mora komisija upoštevati tudi, koliko določene literature kandidat prebere v npr. enem mesecu. Ukvarjanje z umetnostjo (glasbo, slikarstvom ...) pa govori o širini in dobri kulturni podlagi kandidata.

c) Po družbenih aktivnostih

Le-te dajejo komisiji predvsem informacije o kandidatovih sposobnostih dela z ljudmi, organizacijskih in vodstvenih sposobnostih, sposobnostih sprejemanja odgovornosti ter socialnem čutu.

Največ časa spraševalci namenijo ugotavljanju verodostojnosti kandidatovih podatkov glede delovnih izkušenj. Tu jih zanima vse. Od tega, kje jih je pridobil; kaj točno je delal; kako je reagiral na posamezne situacije; v katerih podjetjih je vse delal; zakaj je tolikokrat menjal službo; zakaj menja službo in si želi zaposliti na razpisnem delovnem mestu ... Kandidata komisija seznanila z dodatnimi znanji in sposobnostmi (komunikativnost,

prilagodljivost, izpit B kategorije ...), ki v sistemizaciji delovnega mesta niso določena, se pa od kandidata pričakujejo, zato so omenjene zahteve v razpisu navedene.

Vsakega kandidata komisija obvezno vpraša, kaj dejansko pričakuje od razpisanega delovnega mesta. Žal se v večini primerov zgodi, da kandidati nimajo pravega odgovora oz. ostanejo brez besed.

Večina vprašanj, ki jih spraševalci postavljajo kandidatu, ni pripravljenih vnaprej. So plod trenutne situacije. Pri tem so jim v pomoč opombe, ki so si jih označili na kandidatovi prijavi na delo. Pri postavljanju vprašanj so zelo fleksibilni. To pomeni, da ni nujno, da vsem kandidatom postavijo popolnoma enaka vprašanja. Po večini vprašanja prilagajajo kandidatu. Kljub temu pa od vseh kandidatov pridobijo vse tiste informacije, ki jih potrebujejo, da bi ugotovili, ali je kateri izmed kandidatov ustrezen ...

Ko kandidat govori, ga ne prekinjajo, mu pa prikimavajo. S tem želijo zmanjšati njegovo napetost. Poslužujejo se majhnega trika. Bolj ko so člani komisije tiho, več kandidat pove, ker mu je v tišini neugodno. Razlike v dolžini razgovora med tistim kandidatom, ki se jim zdi, da naj bi bil primeren za delo razpisanega delovnega mesta, in tistim, ki naj ne bi bil, ni. Vsem kandidatom dajo enake možnosti, da se predstavijo v vsej svoji luči. S tem imajo vsi člani komisije enake možnosti pri ustvarjanju mnenj o ustreznosti kandidata.

V primeru, ko eden izmed kandidatov daje zelo dober vtis, moramo biti pozorni na njegove šibke točke. To kadroviki ministrstva podpirajo, a kaj ko v 20 minutah, kolikor traja razgovor, ni moč odkriti "tople vode". Jasno jim je, da bi bilo najbolje, ko bi kandidati prej dobili vprašalnike, ki bi jih obdelali psihologi. Psihologovo analizo vprašalnikov bi člani komisije preučili. S tem bi si komisija pridobila izredno dober vpogled v kandidatove osebne lastnosti. Zaenkrat na ministrstvu ne sodelujejo s psihologom. Žal pa tudi kadrovska služba ministrstva še ne zaposluje nobenega izmed njih. Upajo, da se bo to spremenilo. Kdaj – ne vedó. Pri izbiri ustreznega kandidata si tudi ne pomagajo z različnimi testi (individualni, test sposobnosti učenja, inteligenčni ...).

Spraševalci poskušajo med intervjujem zatreti učinek haloefekta. Zanj je značilno, da se spraševalec že v 5 minutah odloči o primernosti kandidata, čeprav intervju traja dlje. Na ministrstvu kadroviki vsak intervju speljejo do konca.

Ponavadi ima kandidat **na koncu** intervjuja možnost povprašati po vsem tistem, za kar ni tekom intervjuja dobil odgovora. Če kandidat želi podrobnejše podatke o delu, ki naj bi ga opravljal, informacije o pravicah, ki mu pripadajo (plača, dodatki, malica), mu spraševalci z veseljem odgovorijo. Na osnovi kandidatovih vprašanj se lahko vidi, kako močna je želja po zaposlitvi pri njih. Na ministrstvu so ugotovili, da je kultura sprejemanja v delovno

razmerje pri nas zelo nenavadna, saj v večini primerov kandidati komisije skorajda nič ne sprašujejo, kot da jih nič ne zanima o delovnem mestu. Kandidati so na razgovoru zelo pohlevni, ker želijo narediti dober vtis. S tem dosežejo ravno nasproten učinek. Komisiji se zdi, da je ta kandidat popolnoma nezainteresiran za razpisano delovno mesto.

Šele ko opravijo vse razgovore s kandidati, nastopi faza **analiziranja odgovorov**. Gre za proces, kjer se za vsakega izmed kandidatov opredelijo opažene dobre in slabe lastnosti. Svoje ugotovitve podprejo z argumenti, kot so primerne ali neprimerne značajske lastnosti in podobno. Zelo redko se zgodi, da bi kateri izmed kandidatov izrazilo odstopal s svojo primernostjo za razpisano delovno mesto od ostalih. V tem primeru so vsi člani komisije soglasni o kandidatovi primernosti.

4.5.2 Obvestitev kandidatov

Odločba o izbiri se vroči izbranemu kandidatu, drugim kandidatom pa kadrovska služba ministrstva vroči *Sklep o izbiri*, da niso bili izbrani. Zgodi se, da kandidati prejmejo sklep bistveno kasneje kot v 8 dneh. Zadržek (nepodpis sklepa) se zgodi zaradi preobilice dela (službena pot) ministra za notranje zadeve. Ponavadi minister ne zavrne predloga o zaposlitvi kandidata, saj spoštuje mnenje strokovne službe. Sklep o izbiri kandidata obstaja v dveh različicah. Če je objavljeno prosto delovno mesto višjega svetovalca ministrstva, je po sistemizaciji delovnih mest razvidno, da je status omenjenega delovnega mesta višji upravni delavec. Sklep o zaposlitvi višjega upravnega delavca (VUD – Priloga 4) je v nekaj navedbah drugačen kot pri zaposlitvi upravnega delavca (UD) (Priloga 5).

Po izdaji odločbe o izbiri lahko vsak kandidat, ki je sodeloval v izbirnem postopku, pod nadzorom uradne osebe Ministrstva za notranje zadeve vpogleda v gradivo izbirnega postopka in v vse podatke, ki jih je izbrani kandidat navedel v prijavi na razpis in dokazujejo izpolnjevanje natečajnih pogojev.

Kandidat, ki se je prijavil na razpis, pa ni bil izbran, lahko v roku 15 dni po vročitvi vloži ugovor zoper *Sklep o izbiri* na Ministrstvo za notranje zadeve, če meni, da (Zakon o javnih uslužbencih, 2002):

- je bil izbran kandidat, ki ne izpolnjuje natečajnih pogojev;
- izpolnjuje natečajne pogoje, pa mu ni bila dana možnost sodelovanja v izbirnem postopku;
- je bil izbran kandidat, ki po merilih izbirnega postopka očitno ni dosegel najboljšega rezultata;
- je prišlo do bistvenih kršitev izbirnega postopka.

Ob tem je dobro omeniti še to, da pravice do pritožbe nima kandidat, ki se posameznih dejanj v izbirnem postopku ni udeležil niti ni opravičil svoje odsotnosti, čeprav je bil pravilno vabljen.

Če je na kadrovsko službo prispela kakšna pritožba na sklep o izbiri, jo morajo najprej rešiti, šele nato lahko izbranega kandidata povabijo k sklenitvi pogodbe o zaposlitvi. Kadrovska služba ministrstva je dolžna neizbranemu kandidatu na njegovo zahtevo vrniti vse dokumente, ki mu jih je predložil kot dokaz za izpolnjevanje zahtevanih pogojev za opravljanje dela.

4.5.3 Sklenitev pogodbe o zaposlitvi

Ministrstvo za notranje zadeve kot delodajalec ne sme pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi od kandidata zahtevati podatkov o družinskem oziroma zakonskem stanu, podatkov o nosečnosti, o načrtovanju družine oziroma drugih podatkov, če niso v neposredni zvezi z delovnim razmerjem. Hkrati ministrstvo ne sme pogojevati sklenitve pogodbe o zaposlitvi z dodatnimi pogoji v zvezi s prepovedjo nosečnosti ali odlogom materinstva ali z vnaprejšnjim podpisom odpovedi pogodbe o zaposlitvi s strani delavca.

Da bi na ministrstvu ugotovili kandidatove zdravstvene zmožnosti za opravljanje dela, ga na svoje stroške napotijo z *Napotnico za predhodni (specialni) zdravstveni pregled* (Priloga 6) na predhodni zdravstveni pregled v skladu s predpisi o varnosti in zdravju pri delu. Po zakonu so dolžni zdravniški pregled opraviti vsi tisti, ki prvič sklepajo delovno razmerje. Ugotovitev zdravstvene zmožnosti kandidata se ne sme nanašati na okoliščine, ki niso v neposredni zvezi z delom na delovnem mestu, za katerega se sklepa pogodba o zaposlitvi. Za tiste, ki so brez prekinitve delovnega razmerja zamenjali službo, pregled ni obvezen, se pa s tem poveča tveganje delodajalca. Zdravstvene preglede na ministrstvu načeloma izvajajo šele, ko je izbira končana.

Na kadrovsko službo ministrstva po zdravstvenem pregledu prispe *Zdravniško spričevalo*. V njem zdravnik poda oceno delovnih zmožnosti kandidata za delovno mesto. Delovna mesta se med seboj razlikujejo po imenovanju v upravnega ali višjega upravnega delavca (določeno s sistemizacijo).

1. možnost: status delovnega mesta: *upravni delavec (UD)*

Če zdravnik ugotovi kandidatovo zmožnost za delo, se povabi kandidata, ki zaseda delovno mesto s statusom *upravnega delavca*, k sklenitvi pogodbe o zaposlitvi. Novozaposleni prejme odločbo o sklenitvi delovnega razmerja in odločbo o številu dni letnega dopusta.

2. možnost: status delovnega mesta: *višji upravni delavec (VUD)*

Če je zdravnik ugotovil kandidatovo zmožnost za delo, kadrovska služba ministrstva predlaga imenovanje kandidata na vladi za *višjega upravnega delavca*. Nato se kandidata povabi k sklenitvi pogodbe o zaposlitvi. VUD dobi štiri odločbe, in sicer odločbo o sklenitvi delovnega razmerja, odločbo o številu dni letnega dopusta in odločbo o imenovanju v VUD ter odločbo o količniku, ki ju je sprejela vlada na predlog ministra. Izbranega kandidata (VUD) se imenuje v naziv najkasneje v 8 dneh od dokončnosti odločbe o izbiri in se mu najkasneje v nadaljnjih 8 dneh ponudi sklenitev pogodbe o zaposlitvi.

Vsaka pogodba o zaposlitvi v javnem sektorju mora vsebovati (Zakon o javnih uslužbencih, 2002):

- navedbo pogodbenih strank;
- navedbo organa, v katerem bo javni uslužbenec opravljal delo;
- čas trajanja delovnega razmerja;
- navedbo delovnega mesta oziroma položaja, na katerem bo javni uslužbenec opravljal delo, oziroma podatke o vrsti dela s kratkim opisom dela;
- datum začetka opravljanja dela;
- kraj opravljanja dela;
- določilo o tem, ali se delo opravlja s polnim ali skrajšanim delovnim časom;
- druge podatke, ki jih določa ta zakon ali področni zakon, ki ureja položaj javnih uslužbencev v organih;
- določilo o osnovni plači in morebitnih dodatkih vezanih na delovno mesto;
- določilo o letnem dopustu;
- določilo o delovnem času;
- določilo o odpovednem roku;
- navedbo, da lahko posamezne sestavine pogodbe delodajalec (ministrstvo) enostransko spreminja v skladu z zakonom.

Kadrovska služba ministrstva in organizacijska enota, v kateri bo kandidat zaposlen, se z novozaposlenim dogovorita glede odpovednega roka od bivšega delodajalca. S tem se določi točen datum zaposlitve novega delavca na ministrstvu.

Pogodbene obveznosti delavca in Ministrstva za notranje zadeve (Zakon o delovnih razmerjih, 2002) so sledeče:

- Ko zaposleni z ministrstvom sklene pogodbo o zaposlitvi, se obveže, da bo vestno opravljal svoje delo na delovnem mestu, za katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi, v času in na kraju, ki sta določena za izvajanje dela, upošteva organizacijo dela in poslovanje pri delodajalcu.

- Zaposleni mora upoštevati delodajalčeva navodila v zvezi z izpolnjevanjem pogodbenih in drugih obveznosti iz delovnega razmerja.
- Zaposleni mora spoštovati predpise o varnosti in zdravju pri delu.
- Zaposleni ne sme izkoriščati podatkov za svojo osebno uporabo ali izdati tretjemu delodajalčevih poslovnih skrivnosti, ki jih kot take določi delodajalec in ki so bile delavcu zaupane. Za poslovno skrivnost se štejejo tudi podatki, za katere je očitno, da bi nastala občutna škoda, če bi zanje zvedela nepooblaščen oseb. Delavec je odgovoren za kršitev, če je vedel ali bi moral vedeti za tak značaj podatkov.

Pogodbene obveznosti Ministrstva za notranje zadeve so v tem, da (Zakon o delovnih razmerjih, 2002):

- mora zaposlenemu zagotoviti delo, za katerega sta se stranki dogovorili s pogodbo o zaposlitvi;
- mora zaposlenemu zagotoviti ustrezno plačilo za opravljanje dela;
- mora zagotavljati varne delovne razmere;
- mora spoštovati in varovati osebnost od zaposlenega ter upoštevati in ščiti njegovo zasebnost;
- je dolžan zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem noben zaposleni ne bo izpostavljen neželenemu ravnanju spolne narave, ki vključuje neželjeno fizično, (ne)verbalno ravnanje, ki ustvarja zastrašujoče, sovražne ali ponižujoče delovne odnose in okolje ter žali dostojanstvo moških in žensk pri delu, s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev.

4.6 Poskusno delo kandidata

V pogodbi o zaposlitvi se zaposleni in delodajalec (Ministrstvo za notranje zadeve) lahko dogovorita o poskusnem delu. Poskusno delo je eden izmed načinov, s katerim lahko ministrstvo dokončno preveri odločitev o primernosti izbranega kandidata za razpisano delovno mesto. A tudi poskusno delo ni povsem zanesljiv pokazatelj marljivosti in usposobljenosti kandidata, saj le-ta v času preizkusne dobe ve, da je pod budnim očesom sodelavcev, ter se zaveda, da še ni sprejet na delovno mesto, zato v tem času dela bolj marljivo oziroma se bolj trudi pri opravljanju svojega dela kot kasneje ob morebitni zaposlitvi.

Namen poskusnega dela na ministrstvu je ugotoviti kandidatovo usposobljenost, delovne navade in odnos do potencialnih sodelavcev, četudi je kandidat v tem času bolj zadržan. Odločitev je lahko kljub povsem ustrezni usposobljenosti kandidata napačna, če se nikakor ne ujame s sodelavci, kar lahko vodi v konflikte in druge slabe posledice. Če izbrana komisija ministrstva ugotovi neustreznost kandidata za razpisano delovno mesto, kandidat

zaključiti z delom na ministrstvu. V tem primeru ima ministrstvo pravico prekiniti pogodbo o delovnem razmerju, v nasprotnem primeru pa zaposli delavca za čas, kot je bil naveden v razpisu (določen, nedoločen čas). Kandidat, ki je uspešno opravil preizkus dela, se še naprej uvaja v delo. Komisijo na ministrstvu sestavljajo delavci, ki poznajo delo, za katerega izbiramo kandidata, in imajo vsaj isto, če ne višjo, stopnjo izobrazbe.

Poskusno delo (določi se glede na zahtevnost delovnega mesta) traja največ šest mesecev (Zakon o delovnih razmerjih, 2002), ki pa se lahko podaljša v primeru začasne odsotnosti zaposlenega z dela. V času trajanja poskusnega dela lahko zaposleni odpove pogodbo o zaposlitvi s sedemdnevnim odpovednim rokom. Na podlagi ugotovitve o neuspešno opravljenem poskusnem delu lahko delodajalec ob poteku poskusnega dela izredno odpove pogodbo o zaposlitvi. V času trajanja poskusnega dela delodajalec ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi, razen če so podani razlogi za izredno odpoved ali zaradi postopka za prenehanje delodajalca ali prisilne poravnave (Zakon o delovnih razmerjih, 2002).

5. ANALIZA POSTOPKA PRIVABLJANJA IN IZBIRANJA KANDIDATOV NA MINISTRSTVU ZA NOTRANJE ZADEVE

V tem poglavju želim predstaviti čim več razlik in podobnosti glede na to, kakšne so teoretične ugotovitve o tem, kako privabiti in izbirati med kandidati in kako to dejansko delajo na ministrstvu.

A. RAZLIKE MED TEORIJO IN PRAKSO NA MINISTRSTVU ZA NOTRANJE ZADEVE

1. *Priporočil na ministrstvu izrecno ne zahtevajo, testov (inteligentnih, osebnostnih ...) ne izvajajo, opazovalnih centrov nimajo. Teorija pravi (Svetlik, 2002, str. 148; Mazi, Delo, 23. 7. 2002, str. 13), da so priporočila, testi in opazovalni centri metode, ki se uporabljajo pri izbiri kandidatov. V tujini imajo analize psihologov, priporočila uglednih strokovnjakov in profesorjev velik pomen.*

Od kandidata izrecno ministrstvo ne zahteva priporočil, saj v Sloveniji niso uveljavljena praksa, zato dobijo zelo malo prijav na delo, ki bi imela priloženo priporočilo. Ta pri izbiri kandidatov sicer pregledajo, vendar jim ne pripisujejo večjega pomena, tudi preverjajo jih le izjemoma. Nekatera priporočila, ki jih kandidati priložijo, so brez prave teže in so običajno brezpredmetna. Nekoliko drugače je z ustnimi priporočili. Ta so bolj učinkovita

kot pisna, zlasti ko kdo kandidata neposredno priporoča ministrstvu in ga le-ta na podlagi dobre besede povabi na pogovor za službo. Ob tem kadrovska služba izrecno poudarja, da na podlagi priporočila iskalec ne bo dobil zaposlitve, ampak se bo moral še izkazati npr. na intervjuju. Ministrstvo poleg ostalih najbolj značilnih metod izbire, kot so prijava na delo, življenjepis, intervju, poskusno delo itd., ne uporablja testov kot metodo izbire kandidatov. Prav to je morda ena izmed večjih napak ministrstva v procesu izbire kandidatov. Če so testi verodostojno sestavljeni in izpeljani, je mogoče z njimi pridobiti koristne informacije o kandidatu. Ker na ministrstvu ni strokovnjaka (psihologa), ki bi sam sestavil test in svoja opažanja ter ugotovitve v pisni obliki oddal članom komisije nekaj dni pred razgovorom s kandidatom, tega ne izvajajo. S tem bi kandidata veliko bolje spoznali in lažje ugotovili njegovo ustreznost oziroma neustreznosti. Zato ne bi bilo slabo, če bi sodelovali z vsaj katero izmed posebnih strokovnih agencij, ki sestavlja teste. Testi imajo priložena navodila za uporabo in interpretacijo rezultatov. Razumljivo je, da bi se morala kadrovska služba ministrstva temeljito poučiti o tem, kaj testi merijo, kako se jih interpretira in uporablja. Zdravniški pregled ravno tako ni ena izmed metod izbire, ker na ministrstvu ni opravil, ki bi zahtevali posebno fizično pripravljenost kandidatov.

2. *Svetlik (2002, str. 159) pravi, da so spraševalci pri izvajanju intervjuja najpogosteje strokovnjaki za management kadrovskih virov in najrazličnejše vodje. Medtem ko na ministrstvu velikokrat (razen za višja delovna mesta) izvaja intervju zgolj vodja oddelka, v katerem se bo kandidat zaposlil.*

Dobro bi bilo, če bi na ministrstvu imeli zaposlene, ki bi se dodobra izurili v izvajanju intervjujev s kandidati. Vse to z namenom najti ustreznega novozaposlenega. Tako bi lahko eden izmed teh zaposlenih vedno sodeloval na razgovorih. Trenutno imajo na kadrovske službi ministrstva zaposleno osebo, ki lahko na željo organizacijske enote, v kateri bo izbrani kandidat zaposlen, sodeluje na razgovoru. Žal pa mora ta oseba poleg razgovorov opravljati še mnogo drugega dela, zato včasih težka usklajuje svoje obveznosti. Tako večinoma intervjuje izvaja vodja oddelka, v katerem se bo izbrani kandidat zaposlil.

3. *Pomanjkanje ustreznega prostora. Čeprav Svetlik (2002, str. 159) priporoča, da naj bi podjetje razpolagalo s primerno velikim, zračnim, svetlim in nehrupnim prostorom.*

Na sedežu Ministrstva za notranje zadeve zaradi premajhne poslovne zgradbe skorajda ne razpolagajo z ustreznimi prostori, v katerih bi opravljali intervjuje s kandidati. Kje natančno se bo intervju izvajal, je odvisno od prisotnosti nekaterih vodij, v čigar pisarnah se intervjuji ponavadi opravljajo. Če omenjenih vodij tisti dan ni oziroma ne potrebujejo svoje pisarne, se vse opravi v navedenih pisarnah. Kadar pa ni prosta nobena od pisarn vodij oddelka, se začne lov za primernim prostorom.

B. PODOBNOSTI MED TEORIJO IN PRAKSO NA MINISTRSTVU ZA NOTRANJE ZADEVE

1. V primeru dolgoročno povečanega obsega dela se na ministrstvu odločijo za novo zaposlitev.

Če se je na ministrstvu obseg dela povečal za krajše časovno obdobje (nepričakovano povečanje potreb državljanov, bolezen delavca ...), so si pomagali z začasnimi prerazporeditvami dela med zaposlenimi. Zaradi obilice dela so tako morali zaposleni izpustiti vsa tista dela, ki so manj nujna. Nov Zakon o delovnih razmerjih (2002), ki je pričel veljati 1. 1. 2003, ne omenja več možnosti prerazporejanja dela med že zaposlene. V bodoče se bodo verjetno na ministrstvu v primeru, ko bodo ugotovili, da je količina dela preobsežna (prihaja do zaostankov), odločili za novo zaposlitev, pri čemer bo morala biti nova zaposlitev v skladu s sklepi vlade in na voljo bodo morala biti zadostna finančna sredstva. Ob tem je jasno, da ne bodo zaposlovali novih kandidatov kar povprek. Vsaka nova zaposlitev bo morala biti (kot do sedaj) podprta z zelo tehtnimi razlogi, zakaj naj do nje pride.

2. Ko se na ministrstvu pojavi potreba po novem zaposlenem, je hkrati s tem znan tudi profil kandidata.

Organizacijski oddelek ministrstva, v katerem se bo zaposlil izbrani kandidat, mora imeti pripravljen natančen opis delovnega mesta in izoblikovan želeni profil kandidata za razpisano delovno mesto. Vedeti mora, kakšno izobrazbo mora kandidat imeti, njegove delovne izkušnje, zaželene osebnostne lastnosti, naloge, ki jih bo opravljal, odgovornost, ki jo bo imel, in višino plače.

3. Štipendiranje

Je ena izmed oblik pridobivanja zaposlenih. V javnosti prevladuje mnenje, da naj podjetja podeljujejo štipendije, s čimer si zagotovijo potrebne zaposlene skozi daljše časovno obdobje. V večini primerov štipendisti vsaj nekaj tednov na leto delajo v podjetju, tako imajo možnost bolje spoznati njegovo delo, delavce, (dislocirane) organizacijske enote. Na ministrstvu že dolga leta razpisujejo štipendije, s tem da so jih pred leti razpisovali bistveno več kot jih sedaj. Vsi štipendisti ministrstva morajo vsako leto vsaj en mesec delati pri njih. Vse to z namenom, da bi štipendisti spoznali vsaj naravo dela in bodoče (so)delavce.

4. Oglas za prosto delovno mesto

Ko oblikujejo oglas za prosto delovno mesto, v njem na kratko predstavijo prosto delovno mesto, upoštevajo potrebne zakonske predpise in ga napišejo brez slovničnih napak. Vse to pa zaokrožijo z ustreznim estetskim videzom.

5. Kandidat na razgovoru podrobno predstavi svoje delovne izkušnje

Na intervjuju komisija kandidata najbolj podrobno povpraša po njegovi izobrazbi in delovnih izkušnjah. Za slednje mora kandidat natančno povedati, kje jih je pridobil, koliko časa je opravljal to delo, ali se je pri svojem delu kaj dodatno izpopolnjeval, kako se je razumel s sodelavci, kako je pristopil k reševanju problemov na delovnem mestu itd. Na koncu kandidat opredeli še svoja specifična znanja in pretekle dosežke.

6. Želijo izbrati kandidata, ki bi ustrezal delovnemu mestu

Povsem razumljivo je, da želijo na ministrstvu izbrati kandidata, ki bi bil na svojem delovnem mestu uspešen, zadovoljen, prilagodljiv in fleksibilen. Pri čemer naj bi imel takšne sposobnosti in znanja, ki bi jih bilo moč hitro in s čim manj usposabljanja prekvalificirati. Kljub temu da izbirni postopek ministrstva ni najbolj izpiljen, se kadroviki trudijo izbrati kandidata primernega delu delovnega mesta.

6. PREDLOGI ZA UČINKOVITEJŠI POSTOPEK PRIVABLJANJA IN IZBIRANJA KANDIDATOV NA MINISTRSTVU ZA NOTRANJE ZADEVE

Glede na to, da sem si pridobila grobo sliko o načinu privabljanja in izbiranja kandidatov na ministrstvu, predlagam, da Ministrstvo za notranje zadeve pretehta moje predloge, ki bi po mojem mnenju omenjena postopka izboljšala.

1. Kadrovske službe Ministrstva za notranje zadeve priporočam uporabo več načinov privabljanja kandidatov. To pomeni, da bi se poleg iskanja preko Zavoda za zaposlovanje, oglasov in štipendiranja, poslužili še zasebnih zaposlovalnih agencij, sodelovanja s šolami, direktnega iskanja in/ali neposrednega spraševanja po podjetjih. Omenjene načine naj bi uporabili vsaj takrat, ko iščejo kandidate za zasedbo vodilnih delovnih mest.

Kadrovska služba ministrstva ve, da obstajajo na trgu različne zasebne zaposlovalne agencije, a v sodelovanju z njimi niso še nikoli iskali ustreznega kandidata za razpisano delovno mesto. S tem bi se razbremenila kadrovska služba ministrstva, ker se jim ne bi bilo potrebno ukvarjati s pregledovanjem nepopolnih prošelj in intervjuvanjem neustreznih kandidatov. Vse to bi namesto njih opravila zasebna zaposlovalna agencija. Na ministrstvu bi nato med ustreznimi kandidati (po mnenju agencije) opravili razgovor in ugotovili, če kateri kandidat ustreza njihovim zahtevam.

V letu 2001 so na ministrstvu pridobili skoraj polovico kandidatov zgolj s pomočjo objav na Zavodu za zaposlovanje – 48 %, 34 % z javnimi objavami v medijih in na Zavodu za zaposlovanje, 13 % kandidatov z internimi objavami v okviru državne uprave in najmanj 5 % z internimi objavami v okviru Ministrstva za notranje zadeve in policije. Iz tega je razvidno, da večino potrebnih zaposlenih pridobijo prek objav Zavoda za zaposlovanje, kar za ministrstvo ne predstavlja nikakršnega finančnega bremena. V primeru, da rabijo novega zaposlenega, ki bi zasedel višje, ozko specializirano delovno mesto, za katerega je na trgu na voljo malo ustreznih kandidatov, naročijo oglas v eni izmed časopisnih hiš. Največkrat pri Delu. Skoraj $\frac{3}{4}$ (48 % preko zavoda, 18 % interne objave) potrebnih zaposlenih pridobijo brez večjih finančnih izdatkov za oglaševanje ali naročanje storitev pri zasebnih zaposlovalnih agencijah

2. Kadrovske službi mora ministrstvo zagotoviti ustrezen prostor, v katerem se bodo lahko intervjuji izvajali. Ta prostor mora biti članom komisije za intervjuje na razpolago ves čas. V primeru, da prostora kadrovska služba ministrstva ne potrebuje, ker nima nobenega intervjuja, je ta prostor na voljo tudi ostalim zaposlenim. S tem bi se olajšalo dosedanje delo kadrovske službe, ker mora pred intervjujem iskati ustrezen prostor po ministrstvu.
3. Glede na to, da je trenutno na kadrovske službi ministrstva premalo zaposlenih, da bi lahko opravljali svoje delo (med drugim tudi privabljanje in izbiranje ustreznih kandidatov), se mi kljub temu postavlja vprašanje smiselnosti zaposlovanja novih zaposlenih v kadrovske službi, da bi bil postopek privabljanja in izbiranja novih zaposlenih bolj dodelan. Res je, da so v letu 2001 na ministrstvu na novo zaposlili 70 ljudi. Od tega 48 za nedoločen in 22 (17 pripravnikov, 5 nadomeščanj) za določen čas. Vendar se v prihodnosti pričakuje korenita racionalizacija pri novem zaposlovanju (je izjavil minister za notranje zadeve) (Taškar, Delo, 4. 1. 2003, str. 4). Do sedaj so na ministrstvu sami izvajali postopek privabljanja in izbiranja kandidatov. Ker pa se v bodoče pričakuje zmanjšanje novih zaposlitev, po mojem mnenju ni smiselno, da si kadrovska služba ministrstva pridobi nove zaposlene, ki bi bili zadolženi za privabljanje in izbiranje kandidatov, ker se bo njihov obseg dela zmanjšal, zato bodo ti

velik del delovnega časa ostali brez dela, ob tem pa prejeli polno plačo. Predvidevam, da bi se tem zaposlenim zato dodelile v izvajanje še kakšne druge naloge. Ali je smiselno in hkrati racionalno zaposliti nove kandidate v kadrovske službi, za katere se ve, da ne bodo imeli zadosti dela? Sigurno ne. Ministrstvo bi moralo po mojem mnenju razmisliti o možnosti, da postopek privabljanja in izbiranja kandidatov preda v izvajanje zunanjemu podjetju (outsourcing). Izbrano zunanje podjetje bi med vsemi prijavljenimi kandidati izbralo najustreznejše. Dokončno odločitev o tem, kateri kandidat je najprimernejši pa bi imela kadrovska služba ministrstva v sodelovanju z vodjem organizacijske enote, v kateri se bo izbrani kandidat zaposlil.

Po pogovoru s kadrovske službo o možnosti outsourcinga (še) niso razmišljali. Menim, da bo outsourcing slej kot prej potreben, če želi ministrstvo delovati racionalno, kot so si to zastavili.

4. Kadrovske službi Ministrstva za notranje zadeve priporočam, da si v primeru, ko bo sama izvajala postopek privabljanja in izbiranja kandidatov, izoblikuje kadrovske vprašalnik. Ob tem je potrebno natančno vedeti, katere informacije izhajajo iz njega. Eno izmed variant vprašalnika predstavljam v Prilogi 7. Kadrovska služba bi vsem tistim kandidatom, ki bi ob pregledu prijav, vlog, življenjepisov ustrezali pogojem, navedenim v prijavi, poslala še kadrovske vprašalnik. Z njim bi zbrali manjkajoče informacije, ki jih kandidati v vlogi niso navedli. Tak vprašalnik bi lahko priložili tudi vabilu na psihološki preizkus ali razgovor. Prednost vprašalnika je njegova standardiziranost. Ker vsi kandidati navajajo enakovrstne podatke v enaki obliki, lahko kadrovska služba bistveno hitreje, lažje in učinkoviteje primerja karakteristike posameznih kandidatov med seboj. Informacije, zbrane s tem vprašalnikom, bi jim bistveno olajšale kasnejši selekcijski intervju. Na podlagi izpolnjenih kadrovskih vprašalnikov bi nato kadrovska služba izvedla grobo selekcijo kandidatov. Da bi med temi kandidati izbrala tiste, ki so za konkretno delovno mesto najprimernejši, kadrovska služba potrebuje bolj zapletena in občutljivejša orodja (psihološki testi: testi sposobnosti, interesov, osebnostni vprašalniki). Ob tem se postavlja vprašanje, ali lahko kandidat pretenta psihološke teste in odgovarja tako, da se prikaže v čim lepši luči. Najbrž ni povsem nemogoče, ni pa tudi enostavno. Ugotavljanju iskrenosti odgovorov posvečajo pri sestavi testov še posebno veliko pozornost. Dobri testi v procentualnem deležu pokažejo, koliko je kandidat poskušal sistematično prilagajati odgovore in izbirati tiste, ki so se mu zdeli "boljši". Takšna ugotovljena neiskrenost praviloma nikomur ne koristi pri kandidiranju za zaposlitev.
5. Menim, da državna uprava razpolaga s premalo dodelanim sistemom privabljanja in izbiranja zaposlenih. Ministrstvo za notranje zadeve kot eden izmed mnogih delčkov, ki tvorijo državno upravo, se obnaša premalo tržno-ekonomsko. Pri svojem delu se

ministrstvo ne srečuje s pojmom konkurenca, ker ve, da je pri svojem delu skorajda monopolist. V prihodnosti se na tem področju kažejo spremembe, saj je trenutni minister na Ministrstvu za notranje zadeve v enem izmed intervjujev (Taškar, Sobotna priloga, 4. 1. 2003) dejal, da "jih čaka obdobje spoprijemanja s postopnim usmerjanjem dela javnih služb v zasebno sfero". Kajti vse preveč stvari, postopkov, ki so v rokah države, je (pre)zapletenih in dolgotrajnih. Včasih so celo (pre)dragi. Če bi imela državna uprava (zasebno) konkurenco pri opravljanju določenih postopkov, bi se po mojem mnenju mnogo stvari spremenilo, saj bi se oba ponudnika storitev (država in njegov konkurent) borila za vsakega kupca posebej. To bi pripeljalo do hitrejšega in upam tudi do cenejšega reševanja postopkov. Tudi postopek privabljanja in izbiranja kandidatov je v državni upravi (negospodarstvu) (po mojem mnenju) slabše razvit kot v gospodarstvu. V gospodarstvu z veliko večjo resnostjo in znanjem pristopijo k postopku privabljanja in izbiranja kandidatov. A to ne pomeni, da v negospodarstvu delajo slabo ali celo premalo zainteresirano. Še zdaleč od tega. Res pa je, da na žalost v tem primeru negospodarstvo zaostaja za gospodarstvom.

V zadnjem času tudi v državni upravi prihaja do sprememb. Vse to z namenom, da bi bila prijaznejša do svojih državljanov. Pripravljajo in izvajajo se različni projekti za povečanje učinkovitosti dela v državnih službah. V vseh 58 upravnih enotah, ki spadajo pod okrilje Ministrstva za notranje zadeve, želijo uvesti standard ISO 9001:2000. Z njim bi radi poleg lažjega obvladovanja sprememb v poslovanju, radi dosegli tudi enotnost poslovanja v vseh upravnih enotah.

6. Menim, da je prav, da se ministrstvo včasih odloči pridobiti novega zaposlenega od zunaj, četudi ni notranji vir pridobivanja zaposlenih izčrpan. Za to možnost se odločijo predvsem takrat, ko iščejo nekoga, ki bi opravljal strokovno zahtevnejše delovne naloge. Prednost tistega, ki prihaja od zunaj je v tem, da vidi probleme, ki jih zaposleni ne, in jih (lahko) rešuje drugače. Hkrati pa s seboj prinese nov svež veter, ki da ministrstvu novih idej in elana. Slabosti pridobivanja zaposlenih od zunaj sta v tem, da zunanji zaposleni ne pozna dela ministrstva medtem, ko notranji ga, ter da je potrebno novega zunanjega delavca v delo uvajati dlje časa. Zato ministrstvu priporočam, da tudi v prihodnje del zaposlenih pridobi iz zunanjega vira, četudi to lahko sproži nezadovoljstvo med že zaposlenimi, ker npr. ne morejo napredovati.

SKLEP

Na eni izmed zadnjih svetovnih konferenc, ki je govorila o zaposlovanju (Kragelj, www.kadrovanje.com), je bila postavljena trditev, da so zaposleni še edina konkurenčna prednost, ki je podjetjem ostala. S tem kapitalom se bodo podjetja prebila na vrh ali pa se bodo potopila. Odvisno od tega, kako bodo znala in hotela s svojim kapitalom upravljati.

Z diplomskim delom sem skušala ugotoviti, kakšen je postopek privabljanja in izbiranja kandidatov na Ministrstvu za notranje zadeve. Jasno je, da če želi ministrstvo imeti zaposlene, ki bi imeli za opravljanje svojega dela ustrezno znanje, sposobnosti, ambicije, interese ali osebnostne lastnosti, jih mora privabiti. Še predno to na ministrstvu storijo, morajo imeti pripravljen opis delovnega mesta, za katerega iščejo novega zaposlenega.

Načinov, kako pridobiti nove zaposlene, je veliko. Najpogosteje uporabljeni na ministrstvu so iskanje preko Zavoda RS za zaposlovanje, oglaševanje v medijih javnega obveščanja in štipendiranje. Medtem ko zasebnih zaposlovalnih agencij, neposrednega spraševanja po podjetjih idr. ne uporabljajo. Katero(e) možnost(i) privabljanja kandidatov na ministrstvu izberejo, je odvisno tudi od zahtevnosti del delovnega mesta. Če iščejo kandidata za višje delovno mesto, kjer se poleg splošnih pogojev dela (izobrazba, izkušnje, tuj jezik) zahtevajo še drugi pogoji, kot npr. poznavanje ustrezne zakonodaje, nekajletne izkušnje s področja delovnopravne zakonodaje, opravljen strokovni izpit za delavce v državnih organih, to objavijo v dnevnem časopisju, poleg tega pa so dolžni obvestiti tudi Zavod za zaposlovanje

Res je, da se na razpise za prosta delovna mesta Ministrstva za notranje zadeve javi veliko število kandidatov, vendar to še ne pomeni, da je med vsemi prijavljenimi kandidati tudi tak, ki bi ustrezal delu, obveznostim in odgovornosti delovnega mesta. Izbiro kadrovska služba ministrstva opravi le s pomočjo prijav in intervjujev. Drugih načinov (testi, priporočila) žal ne uporabljajo. Predvsem zato, ker jim primanjkuje ustreznih kadrov (npr. psiholog) – prva velika slabost ministrstva. Med prispelimi prijavami za prosto delovno mesto kadrovska služba na podlagi priloženih dokazil k prijavi izloči ustrezne.

Pri izvajanju intervjuja ne sodeluje vedno predstavnik kadrovske službe – druga velika slabost ministrstva, zaradi okrnjene sestave kadrovske službe ministrstva. Namesto njih je v komisiji eden izmed zaposlenih, ki je v organizacijski enoti, v kateri se bo izbrani kandidat zaposlil, zadolžen za kadrovske zadeve, zato je tudi seznanjen z ustrezno zakonodajo. Nevarnost pri izbiranju novih sodelavcev se lahko kaže v tem, da (Kragelj, www.kadrovanje.com) osebe, ki intervjuvajo kandidate, hote ali nehotе izberejo nove sodelavce, ki so jim podobni. Pri tem se osredotočijo na vprašanje, ali jim je ta oseba všeč,

in odmislijo bolj pomembno – "Ali je ta oseba primerna za to delovno mesto?". V primeru, kadar izbiramo zaposlene po prvem vtisu ali občutku, se nam pogosto zgodi, da izberemo sebi podobne, ne pa takšnih, ki najbolje ustrezajo zahtevam delovnega mesta. Kadar imajo vsi zaposleni podobne prednosti in enake pomanjkljivosti v poslovnih procesih in pri delu s strankami, hitro nastanejo ozka grla, ki jih nihče v kolektivu ni zmožen odpraviti. Zato je prav, da bi kadre izbirali za to visoko usposobljeni ljudje. Ko na ministrstvu izvajajo intervju upoštevajo nasvet teorije (Yate, 1994, str. 73), da naj postavljanje vprašanj predstavlja le 20 % celotnega časa namenjenega intervjuju. Ostalih 80 % pa naj bo namenjenih kandidatovemu odgovarjanju.

Tretja velika slabost ministrstva je v pomanjkanju ustreznega prostora za opravljanje intervjujev. Zato intervjuje opravljajo v kateri od pisarn vodij oddelkov.

Na ministrstvu si želijo, da bi med vsemi kandidati izbrali takšnega, čigar sposobnosti in potrebe bi se skladale z zahtevami ministrstva, njegovo organizacijsko klimo in kulturo. To je pogoj za obojestransko zadovoljstvo. Kajti če pride do neskladja, se pričakujejo slabši delovni rezultati od pričakovanih, pa tudi možnost, da se zaposleni in ministrstvo razideta.

Kadrovska služba Ministrstva za notranje zadeve poudarja, da so pogledi oz. teoretična priporočila pri procesu privabljanja in izbiranja kandidatov eno, praksa pa drugo. Namreč nikoli se ne odvija nobeden izmed intervjujev tako, kot to narekuje teorija, saj smo ljudje tako razumska kot čustvena bitja, kar nas vodi k različnim reakcijam, ki pa jih teorija včasih ne predvideva.

In nenazadnje po mojem mnenju ne bi bilo slabo, da bi proces privabljanja in izbiranja kandidatov za razpisana prosta delovna mesta dali v izvajanje zunanjemu podjetju (outsourcing). S tem bi se delo kadrovske službe omejilo zgolj na tiste naloge, ki so nujno potrebne za delovanje ministrstva. Kadrovska služba bi opravljala ostale že obstoječe naloge, a te temeljiteje. Zunanje podjetje bi tako samo privabilo kandidate z ustreznimi znanji in lastnostmi ter med njimi izbralo tiste, ki bi po njihovem mnenju bili primerni za razpisano prosto delovno mesto. Dokončno odločitev o tem, kateri, če sploh kateri, kandidat bi bil ustrezen, bi dala kadrovska služba ministrstva v sodelovanju z organizacijsko enoto, v kateri se bo kandidat zaposlil.

Naj zaključim z mislimi Radovana Kraglja (www.kadrovanje.com).

1. "Kako zelo pomembna je izbira zaposlenih, so pokazale raziskave, ki pravijo, da so v podjetjih, kjer je izbira zaposlenih strokovno vodena, potenciali zaposlenih izkoriščeni tudi

do 80 % in več. Kjer pa je izbira zaposlenih prepuščena naključju, so potenciali zaposlenih izkoriščene največ 15 %."

2. "Ker so stroški zaposlenih in optimalna izraba njihovih potencialov ključnega pomena v vedno bolj konkurenčnem okolju, je za podjetje še kako pomembno, da ima na pravih mestih prave zaposlene."

LITERATURA

1. Armstrong Michael: A Handbook of Personnel Management Practise. London : Kogan Page Limited, 1991. 976 str.
2. Beer, Michael et al.: Manging Human Assets. New York : Free Press, 1984. 203 str.
3. Runtas Irena: Pridobivanje in izbira kadrov. Diplomsko delo. Ljubljana : 1995. 55 str.
4. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
5. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. V knjigi Možina Stane: Management, Didakta, 1994, str. 444–478.
6. Milkovich George in T. Boudreau John W.: Personnel/ Human Resource Management. Homewood: Business Publication, 1988. 872 str.
7. Pagon Milan: Nova filozofija kadrovskega managementa. Organizacija in kadri, Kranj, 23(1990), 3–4, str. 268–287.
8. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
9. Svetlik Ivan: Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V knjigi Možina Stane: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002, str. 133–173 .
10. Trbanc Martin: Poti zaposlovanja. Zbornik: Zaposlovanje – persektive, priložnosti, tveganja. Ljubljana : Znanstveno publicistično središče, 1992, str. 50–68.
11. Walley Liz, Smith Mike: Deception in selection, John Wiley & Sons Ltd. London, 1998.
12. Werther B. William in Davis JR Keith: Human Resources and Perosnnel Management. New York: Mc Graw – Hill Book Co., 1989. 628 str.
13. Yate Martin: Hiring the Best. Bob Adams , Inc. Holbrook, 1994. IV, 230 str.

VIRI

1. Bandur Simona: Pri nas so zgolj dodatek k prošnji. Delo, Ljubljana, XLIV (2002), 23. 7. 2002, str. 13.
2. Mazi Nina: Ni pomembna le vsebina, temveč kdo priporočilo napiše. Delo, Ljubljana, XLIV (2002), 23. 7. 2002, str. 13.
3. Poročilo o delu Ministrstva za notranje zadeve za leto 2000.
4. Poročilo o delu Ministrstva za notranje zadeve za leto 2001.
5. Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Ministrstva za notranje zadeve in Policije, 2001.
6. Statistični letopis Ministrstva za notranje zadeve in Policije, 2001.
7. Taškar Jana: Policija ni bolj nasilna. Delo, Sobotna priloga, Ljubljana, XLIV (2002), 4. 1. 2003, str. 4–6.
8. Zakon o delavcih v državni upravi (Uradni list RS, št. 15/90).
9. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/02).
10. Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/02).

INTERNETNE STRANI

1. Kragelj Radovan. [URL: <http://www.kadrovanje.com/>], 9. 12. 2002.

PRILOGE

PRILOGA 1

Opis delovnega mesta

| OPIS DELOVNEGA MESTA | |
|--|---|
| 1. Šifra: | A12345 |
| 2. Naziv: | Višji svetovalec II / Vodja službe – svetovalec ministra. |
| 3. Plačna skupina: | Uradniški nazivi v državni upravi in lokalnih skupnostih in drugih državnih organih. |
| 4. Plačna podskupina: | Uradniki v državni upravi, sodni upravi in upravah lokalnih skupnosti. |
| 5. Vrsta dela: | Delovno mesto. |
| 6. Poklic – standardna klasifikacija: | Strokovnjak(inja) za druge naloge v javni upravi. |
| 7. Tarifni razred: | 7. |
| 8. Naloge: | Vodenje in usklajevanje dela organizacijske enote na ožjem delu delovnega področja; opravljanje najzahtevnejših nalog na ožjem delu delovnega področja; sodelovanje v najzahtevnejših projektih skupinah. |
| 9. Funkcionalna znanja – zahtevana: | Državni izpit iz javne uprave, aktivno znanje uradnega jezika. |
| 10. Funkcionalna znanja – želena: | |
| 11. Delovne izkušnje: | |
| 12. Odgovornost za rezultate: | Usklajevanje in usmerjanje dela delovnega področja; zagotavljanje pogojev dela na področju; za kakovostno in pravočasno izvajanje nalog oz. projektov. |
| 13. Odgovornost za vodenje in varno delo: | Četrta organizacijska raven. |
| 14. Umški napori – stiki: | Stiki s strankami (pogosto). |
| 15. Umški napor – programiranost: | Delo ni programirano, izbira metod je prepuščena izvajalcu, občasno je potrebno samostojno kreirati tudi metode dela, potrebna je natančnost in inovativnost. |
| 16. Fizični napori: | |
| 17. Neugodni vplivi okolja: | Delo na terenu (pogosto), izmensko delo (stalno). |
| 18. Psihofizične zahteve: | Vodstvene sposobnosti, samostojnost in zanesljivost, natančnost in doslednost. |
| 19. Dodatni opis: | Univerzitetna/visoka. |
| 20. Lokacija – pravna oseba: | Ministrstvo za notranje zadeve. |
| 21. Orientacijsko delovno mesto: | Da. |

PRILOGA 2

Vzorec zdravniškega spričevala

PRILOGA 3

Vzorec internega razpisa

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA NOTRANJE ZADEVE
Štefanova ulica 2
1501 LJUBLJANA
Telefon: 01 123 45 67

Šifra:

Datum:

KADROVSKA SLUŽBA VLADE
REPUBLIKE SLOVENIJE

Ljubljana

ZADEVA: Interni razpis za delovno mesto načelnika Upravne enote XXXX

Prosimo za objavo internega razpisa za delovno mesto načelnika Upravne enote XXXX. Kandidati morajo izpolnjevati:

1. splošne pogoje, določene z zakonom;
2. posebne pogoje, ki jih določa 4. člen Zakona o delavcih v državnih organih (Uradni list RS, št. 15/90, 5/91, 18/91, 22/91, 2/91-2, 4/93, 70/97, 87/97 in 38/99):
 - da je državljan Republike Slovenije;
 - da je polnoleten;
 - da ni bil obsojen za kaznivo dejanje, ki je po zakonu ovira za sklenitev delovnega razmerja v državnem organu;
 - da aktivno obvlada slovenski jezik.
3. posebne pogoje, določene v pravilniku o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest:
 - da ima univerzitetno izobrazbo organizacijske, ekonomske, pravne ali druge ustrezne družboslovne smeri;
 - da ima najmanj 8 let delovnih izkušenj;
 - da ima vodstvene in organizacijske sposobnosti;
 - da ima opravljen strokovni izpit iz upravnega postopka.

Postopek izbire kandidatov bo vodila štiričlanska komisija za izbor kandidatov za načelnika Upravne enote XXXX, imenovana s sklepom ministra za notranje zadeve. S kandidati, ki izpolnjujejo pogoje, bo opravljen razgovor in izveden izbirni postopek na podlagi naslednjih kriterijev:

- motiviranost;
- komunikacijske sposobnosti;
- poznavanje dela oziroma pravnega okvira dela upravne enote;
- poznavanje razvojnega koncepta državne uprave;

- inovativnost;
- ustne obrazložitve programa dela in vizije razvoja upravne enote.

Delovno razmerje z izbranim kandidatom bo sklenjeno za nedoločen čas s polnim delovnim časom. Datum sklenitve delovnega razmerja bo določen z aktom o imenovanju.

Prijavi je potrebno priložiti:

- fotokopijo potrdila o državljanstvu;
- fotokopijo diplome;
- potrdilo o nekaznovanosti, ki ga izda Ministrstvo za pravosodje;
- fotokopijo delovne knjižice, iz katere je razvidna delovna doba;
- fotokopijo potrdila o opravljenem strokovnem izpitu iz upravnega postopka;
- življenjepis, ki vsebuje tudi opis dosedanjih delovnih izkušenj;
- pisni program dela in vizije razvoja upravne enote.

Kandidatom ni potrebno priložiti potrdil iz prve, druge in četrte alineje v primeru, da Kadrovska služba Vlade Republike Slovenije že razpolaga z njimi. Vendar morajo kandidati to navesti v vlogi, s katero se prijavljajo na interni razpis.

Pisne prijave z dokazili sprejema Kadrovska služba Vlade Republike Slovenije, Erjavčeva 15, Ljubljana, v roku 8 dni od objave internega razpisa. Upoštevale se bodo le popolne vloge. O izidu bodo kandidati obveščeni v roku 8 dni po sprejetju sklepa o izbiri.

Prosimo, da interni razpis za delovno mesto načelnika Upravne enote XXXX objavite v najkrajšem možnem času.

S spoštovanjem,

dr. Rado Bohinc
MINISTER

PRILOGA 4

Sklep o izbiri kandidata za zasedbo delovnega mesta kvalificiranega z VUD

Številka:

Datum:

Na podlagi prvega odstavka 10. člena Zakona o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja (Ur. list SFRJ, št. 60/89, 42/90 in 4/91) ter prvega odstavka 6. člena Zakona o delavcih v državnih organih (Ur. list RS, št. 15/90, 5/91, 18/91, I 2/91, 4/93, 18/94, 41/94, 70/97, 87/97 in 38/99) izdajam

S K L E P
o izbiri

Na objavljeno prosto delovno mesto višjega svetovalca MNZ v Ministrstvu za notranje zadeve, Uradu za organizacijo in razvoj uprave, Upravni akademiji, Oddelku za organizacijo strokovnih izpitov in preizkusov znanja v upravi je izbrana gospa Alenka Novak, univerzitetna diplomirana pravnica, ki izpolnjuje razpisne pogoje.

O b r a z l o ž i t e v:

Navedeno delovno mesto, za katerega se zahteva univerzitetna izobrazba pravne oziroma univerzitetna izobrazba sociološke smeri, najmanj 8 let delovnih izkušenj in znanje tujega jezika, je bilo objavljeno na Zavodu za zaposlovanje RS in v medijih dne, 12. 12. 2001.

Delovno razmerje bo s kandidatko sklenjeno za nedoločen čas s polnim delovnim časom.

Med prijavljenimi kandidati je izbrana gospa Alenka Novak, ker izpolnjuje razpisane pogoje.

Pravni pouk: Zoper sklep lahko vsak kandidat v roku 15 dni od dneva vročitve sklepa vloži ugovor, ki ga naslovi na Ministrstvo za notranje zadeve RS.

dr. Rado Bohinc
MINISTER

Sklep vročiti:

- izbrani kandidatki, s povratnico;
- vsem prijavljenim kandidatom, s povratnico;
- osebni spis.

PRILOGA 5

Sklep o izbiri za zasedbo delovnega mesta kvalificiranega z UD

Številka:

Datum:

Na podlagi prvega odstavka 6. člena Zakona o delavcih v državnih organih (Ur. list RS, št. 15/90, 5/91, 18/91, I 2/91, 4/93, 18/94, 41/94, 70/97, 87/97 in 38/99) izdajam

S K L E P
o izbiri

Na objavljeno prosto Sodelavec I delovno mesto višjega svetovalca MNZ v Ministrstvu za notranje zadeve, Sektorju za finance, plan in investicije, Oddelku za investicije in javna naročila, Referatu za nabave je izbrana gospa Jana Kos, univerzitetna diplomirana ekonomistka, ki izpolnjuje razpisne pogoje.

O b r a z l o ž i t e v:

Navedeno delovno mesto, za katerega se zahteva univerzitetna izobrazba ekonomske ali pravne smeri in najmanj 2 leti in 8 mesecev delovnih izkušenj, je bilo objavljeno na Zavodu za zaposlovanje RS in v medijih dne, 12. 12. 2001.

Delovno razmerje bo s kandidatko sklenjeno za nedoločen čas s polnim delovnim časom in trimesečno poskusno dobo.

Med prijavljenimi kandidati je izbrana gospa Jana Kos, ker izpolnjuje razpisane pogoje.

Pravni pouk: Zoper sklep lahko vsak kandidat v roku 15 dni od dneva vročitve sklepa vloži ugovor, ki ga naslovi na Ministrstvo za notranje zadeve RS.

dr. Rado Bohinc
MINISTER

Sklep vročiti:

- izbrani kandidatki, s povratnico;
- vsem prijavljenim kandidatom, s povratnico;
- osebni spis.

PRILOGA 6

Vzorec napotnice za predhodni (specialni) zdravstveni pregled

PRILOGA 7

Predlog kadrovskega vprašalnika

1. Osnovni podatki o kandidatu

Ime in priimek; datum rojstva; naslov; poklic; kontaktna telefonska številka ...

Razni nepotrebni podatki (EMŠO, ime zakonca, število otrok ...) ne spadajo v kadrovski vprašalnik, saj z njimi nimamo kaj početi. Dokazujejo samo, da podatke zbiramo zaradi postopka, ne zaradi vsebine. Poleg tega je odločanje na podlagi takšnih podatkov etično sporno ali celo kaznivo.

2. Delovna zgodovina

Kronološki pregled vseh dosedanjih zaposlitev; organizacije, kjer je bil kandidat zaposlen; konkretne zadolžitve posameznih delovnih mest; trajanje vsake izmed njih ...

| ORGANIZACIJA | DELOVNE NALOGE | TRAJANJE (od-do) |
|--------------|----------------|------------------|
| | | |
| | | |

Iz delovne zgodovine dobimo prvi vtis o stažu, izkušnjah, naraščajoči odgovornosti, napredovanju. Vidimo, če je kandidat zelo pogosto menjal zaposlitve; če so med posameznimi zaposlitvami obdobja nezaposlenosti oz. neopredeljene zaposlitve ... Vse to je v najkrajšem postopku potrebno natančno raziskati.

3. Razlogi za menjavo trenutne zaposlitve

Razlogi za menjavo zaposlitve nam lahko precej povedo o kandidatu. Zelo splošne odgovore (želja po novih izzivih, spremembi okolja, nezmožnost osebnega razvoja ...) je v nadaljnjem postopku potrebno konkretno opredeliti. Kandidat namreč utegne iz enakih razlogov zapustiti tudi naše podjetje, če si bo po nekaj mesecih zaželel novih izzivov, okolja ...

4. Dosedanje izobraževanje in usposabljanje

Tečaji, seminarji, delavnice, praksa, specializacija, funkcionalno usposabljanje.

| NAZIV OZ. VSEBINA IZPOPOLNJEVANJA | TRAJANJE |
|-----------------------------------|----------|
| | |
| | |

Ta podatek nam pove, koliko je kandidat oz. njegova organizacija vlagala v njegovo usposabljanje, kakšna znanja ima, kako je obnavljal svoje znanje, na katerem strokovnem segmentu je še posebno dober.

5. Računalniška znanja in znanja jezikov

Tu je potrebno opredeliti tako vsebino (kateri jeziki in programi), kot tudi stopnjo obvladovanja: s certifikatom, aktivno, pogovorno, pasivno ... (pri jezikih); odlično, dobro, slabše ... (pri računalniških znanjih). Seveda je stopnjo obvladovanja kasneje potrebno natančneje preveriti, saj nemalo kandidatov svoje znanje nekoliko precenjuje.

| PROGRAMI | Odlično | Zelo dobro | Dobro | Slabše | Ne obvladam |
|-----------|---------|------------|-------|--------|-------------|
| 1. Word | | | | | |
| 2. Excell | | | | | |

| TUJ JEZIK | Aktivno (s potrdilom) | Tekoče | Dobro | Slabše | Ne obvladam |
|-------------|--------------------------|--------|-------|--------|-------------|
| 1. Angleški | | | | | |
| 2. Nemški | | | | | |

6. Dosedanji uspehi v karieri

Kandidata tukaj vprašamo o dosežkih in uspehih, na katere je v karieri ali življenju še posebno ponosen. Ta podatek nam nekaj pove o uspešnosti, aktivnosti, učinkovitosti, iniativnosti, strokovnosti, organizacijskih sposobnostih ipd. Seveda je tudi te kasneje v postopku potrebno konkretnije opredeliti. Če nekdo v 15-letni karieri ni uspel narediti ničesar, s čimer se lahko pohvali, je malo verjetno, da bo na novem delovnem mestu izstopal v tem smislu.

7. Bistvene prednosti kandidata

Kandidata vprašamo, katere lastnosti vidi pri sebi kot najmočnejše izražene. V katerih lastnostih meni, da ima prednost pred ostalimi kandidati. Kako bi se opisal v nekaj besedah?

Iz teh odgovorov vidimo, kako kandidat vidi sebe in svoje prednost. Seveda ni potrebno posebej poudarjati, da precej kandidatov tukaj nekoliko pretirava. Zato navedbam ne smemo kar slepo verjeti. Predstavljajo pa izhodišče, da jih v nadaljnjem postopku preverjamo.

8. Zdravstveno stanje in počutje

Kandidata vprašamo po zdravstvenem stanju, težavah, kroničnih boleznih, invalidnosti ... Na določena delovna mesta namreč ne moremo zaposlitvi sodelavca, ki ima specifične zdravstvene težave (slab vid, alergije, strah pred višino ...).

9. (So)lastništvo podjetij ali družb

S tem preverimo, če naš sodelavec (ali najožji družinski član) morda ni (so)lastniki družbe, ki predstavlja neposredno konkurenco naši dejavnosti. To ne pomeni nujno zavrnitve kandidata, se je pa v tem primeru pametno zavarovati (ustrezna klavzula v pogodbi).

10. Izjava o točnosti posredovanih podatkov

Kandidata v zadnji točki opozorimo, da s svojim podpisom jamči za točnost posredovanih podatkov in prevzema posledice (prekinitev delovnega razmerja) v primeru posredovanja netočnih informacij. Tako se delodajalec lahko zaščiti, hkrati pa podpis te izjave predstavlja določen pritisk na kandidata – da še enkrat premisli objektivnosti posredovanih informacij.

Takšen kadrovski vprašalnik predstavlja podlago, tako da na podlagi izbranih informacij izločimo neustrezne kandidate. Bistveno prispeva tudi k zmanjšanju stroškov nadaljnjega postopka.