

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

NATAŠA RAKOVIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POMEN ČLOVEŠKEGA IN SOCIALNEGA KAPITALA PRI ISKANJU ZAPOSLOTITVE

Ljubljana, februar 2009

NATAŠA RAKOVIĆ

IZJAVA

Študentka Nataša Raković izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Mihe Škerlavaja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 27. 02. 2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 NAČRTOVANJE IN IZBIRA KADROV	2
1.1 RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU	2
1.2 ISKANJE IN PRIDOBIVANJE POTREBNIH KADROV	4
1.3 METODE PRIDOBIVANJA KADROV	6
1.3.1 Metoda neformalnega pridobivanja	7
1.3.2 Zaposlitveni sejmi	8
1.3.3 Usmerjeno klicanje delodajalcev	9
1.3.4 Oglaševanje	9
1.3.5 Internet	10
1.3.6 Agencija za zaposlovanje	11
1.3.7 Lovci na glave	11
1.3.8 Zavod za zaposlovanje	12
1.3.9 Neposredno javljanje kandidatov	13
1.3.10 Stik s šolami, štipendiranje in delo prek študentskega servisa	13
1.4 METODE IZIRANJA KADROV	14
1.4.1 Pisne prijave	15
1.4.2 Priporočila	16
1.4.3 Testi	17
1.4.4 Intervju	17
1.4.5 Ocenjevalni centri	18
2 ČLOVEŠKI KAPITAL.....	18
2.1 OPREDELITEV POJMA IN POMEN	18
2.2 ZNANJE	19
2.2.1 Vrste znanja	20
2.2.2 Znanje kot človeški kapital.....	20
2.3 TIPI ČLOVEŠKEGA KAPITALA	22
2.4 RAVNI ČLOVEŠKEGA KAPITALA	22
2.5 KATEGORIJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA	23
3 SOCIALNI KAPITAL	24
3.1 OPREDELITEV POJMA IN POMEN	24
3.2 VIRI SOCIALNEGA KAPITALA	26
3.3 RAVNI SOCIALNEGA KAPITALA.....	28
3.4 DIMENZIJE SOCIALNEGA KAPITALA	29
4 PREDHODNE RAZISKAVE O NAJBOLJ UPORABLJENIH METODAH ZA ISKANJE ZAPOSLOTITVE.....	30
4.1 METODE PRIDOBIVANJA IN IZBIRE KADROV PRI ZAPOSLOVANJU.....	30
4.2 PREVLAJUJOČE METODE PRI ISKANJU ZAPOSLOTITVE	32
5 EMPIRIČNA RAZISKAVA O PREDNOSTI ČLOVEŠKEGA ALI SOCIALNEGA KAPITALA PRI ISKANJU ZAPOSLOTITVE	34
5.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE	34
5.2 OPREDELITEV POPULACIJE IN NAČIN VZORČENJA	35
5.3 PREDSTAVITEV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	35
5.4 DEMOGRAFIJA VZORCA	36
5.4.1 Strukturni delež moških in žensk po starosti.....	36
5.4.2 Izobrazba in poklic anketirancev.....	37
5.4.3 Delovna doba	38
5.4.4 Velikost in sektor podjetja ter regija trenutne zaposlitve.....	38
5.5 REZULTATI ANKETE	39
5.5.1 Metoda iskanja zaposlitve	39

5.5.2 Metoda selekcije kadrov	40
5.5.3 Dejavniki, ki so vplivali na izbiro zaposlitve	41
5.5.4 Dejavniki, ki so vplivali na pridobitev zaposlitve	41
5.5.5 Človeški in socialni kapital	42
5.5.6 Primerjava človeškega in socialnega kapitala	44
6 UGOTOVITVE	45
SKLEP	46
LITERATURA IN VIRI	49
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu	3
Slika 2: Tradicionalno iskanje zaposlitve	5
Slika 3: Zaporedje metod izbirnega postopka	15
Slika 4: Oblike znanja kot človeškega kapitala	21
Slika 5: Ravni socialnega kapitala	28
Slika 6: Regija trenutne zaposlitve	39
Slika 7: Metode iskanja zaposlitve anketirancev	40
Slika 8: Metoda selekcije kadrov za pridobitev zaposlitve	41
Slika 9: Število zaposlitev po zvezah in poznanstvih	42
Slika 10: Primerjava človeškega in socialnega kapitala	45

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti metod pridobivanja delavcev	7
Tabela 2: Različne metode pridobivanja in izbire kadrov pri zaposlovanju	31
Tabela 3: Razvrstitev metod zaposlitve po letih od 1991 do 1993	32
Tabela 4: Prikaz rezultatov ameriške raziskave o uspešnosti metod iskanja zaposlitve	33
Tabela 5: Strukturni delež moških in žensk po starosti	36
Tabela 6: Delež posameznikov po izobrazbi	37
Tabela 7: Delovna doba anketirancev	38
Tabela 8: Velikost in sektor podjetja trenutne zaposlitve	39
Tabela 9: Prikaz povprečne ocene trditvev za človeški in socialni kapital pri iskanju zaposlitve	43
Tabela 10: Prikaz povprečne ocene trditvev za pomen človeškega in socialnega kapitala pri iskanju zaposlitve	44

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Spletni anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Statistični izračun za minimalno in maksimalno vrednost, aritmetično sredino ter standardni odklon za človeški in socialni kapital pri iskanju zaposlitve	6

UVOD

Prehod iz študentskega sveta v svet zaposlenih je zahteven, saj se zavedamo, kako težko je dobiti dobro službo. Nekateri se srečujemo z delom v študentskih letih in vemo, da utegne biti tudi iskanje študentskih služb precej naporno. Dostikrat je enakovredno rednemu delu, vendar ni tako obravnavano. Kar pa ne velja za vsa podjetja. Veliko podjetij študente, katere vpelje v delo, pozneje tudi zaposli. To je sicer najboljša možnost zaposlitve, če ti delo in klima v podjetju ugajata. V takem primeru se mi zdi, da je zaposlitev lažja tako za delodajalca, ki je delavca že uvedel in ga seznanil z delovanjem podjetja, kot tudi za delojemalca, saj je vpeljan v tok dogajanja v podjetju.

Prav zaradi izzivov pri iskanju zaposlitve sem se odločila, da bom v diplomski nalogi raziskovala, kako pridobijo zaposlitev posamezniki z različno izobrazbo. Nekaterim iskanje zaposlitve kljub najvišji stopnji izobrazbe povzroča precejšnje težave, drugi, zlasti tisti z vplivnimi sorodniki, pa imajo pri tem bistveno več sreče. Nobena skrivnost ni, da veliko vplivnih ljudi pomaga sorodnikom, znancem in prijateljem do zaposlitve na višjih položajih, s čimer dobijo dobro plačano in hkrati ne preveč odgovorno funkcijo. Pa naj imajo zanj potrebno izobrazbo ali pa ne. Odlične ocene so v tem primeru lahko manj pomembne od dobrih z odličnimi poznanstvi. Torej velja, da je socialni kapital v današnji družbi precej pomemben. Zato se sprašujem, ali je diploma zgolj kos papirja ali vendarle pomembno dokazilo o doseženi izobrazbi. Saj visoko kvalificirani delavci velikokrat opravljajo delo z nižjo stopnjo izobrazbe in nekateri opravljajo delo na visokih položajih, ne da bi imeli ustrezno izobrazbo. Vsak si želi pridobiti visoko izobrazbeno stopnjo ravno zato, da bi dobil dobro službo in si zagotovili kakovostno življenje.

Namen diplomske naloge je ugotoviti, kako pomemben je za podjetja človeški kapital in na drugi strani socialni kapital pri iskanju zaposlitve. Marsikdo dobi zaposlitev, čeprav nima primerne izobrazbe ali potrebnega znanja za neko delovno mesto. Toda ne glede na to se je človek sposoben marsičesa naučiti in priti na raven, ki jo potrebuje za opravljanje želenega dela. Pri iskanju zaposlitve je pomembna tudi iznajdljivost in stopnja samozavesti.

Diplomsko delo sem razdelila na šest poglavij. Prva tri so teoretični del diplomske naloge. Prvo poglavje govori o načrtovanju, iskanju in pridobivanju kadrov. Za začetek sem opredelila pojem ravnanja z ljudmi pri delu in njegov ciljni model. Nato opisujem, kako podjetja pridobivajo zaposlene na podlagi različnih metod in selekcije kadrov. Drugo poglavje govori o človeškem kapitalu. Tu sem poudarila definicijo, tipe in kategorije človeškega kapitala. Omenila sem tudi pojem znanja. V tretjem poglavju sem se podrobneje posvetila socialnemu kapitalu. Opisala sem različne definicije tega kapitala ter opredelila njegove ravni, vire in dimenzije. Peto in šesto poglavje se nanašata na temo, kako v realnosti posamezniki pridejo do zaposlitve. Sprva sem predstavila že opravljene raziskave na temo iskanja zaposlitve s pomočjo človeškega in socialnega kapitala. Nato sem prikazala še svoje rezultate pridobljene z anketnim vprašalnikom, s pomočjo katerega sem poskušala izvedeti, kako so

anketiranci prišli do delovnega mesta, na katerem so trenutno zaposleni. V zadnjem poglavju sem predstavila ugotovitve glede tega, ali je danes pomembno, kaj znaš ali koga poznaš.

1 NAČRTOVANJE IN IZBIRA KADROV

Človeški vir je eden najpomembnejših virov v podjetju. Ker brez ljudi ni njegovega obstoja in razvoja, ljudje dejansko predstavljajo podjetje. Podjetje označuje ljudi kot človeški kapital, torej predstavljajo obliko sredstev podjetij. Ljudi ne moremo izenačevati s stroji ali pisarniško opremo, saj podjetje vanje posredno ali neposredno veliko vlaga. Zato jih pojmujeemo kot naložbo, ki se mora v prihodnosti čim uspešneje povrniti.

Pomembno je izbrati prave in primerne ljudi za določeno delovno okolje in določene delovne naloge. Največjo konkurenčno prednost si priborijo podjetja, ki znajo izbrati prave in sposobne delavce. Zlahka se dajo posnemati izdelki in storitve, česar pa ne moremo trditi za zaposlovanje. Podjetje, ki je pri kadrovske izbiri in razvoju kar se da uspešno, hkrati gradi prednost, ki je konkurenčna podjetja ne bodo mogla zlahka posnemati.

1.1 Ravnanje z ljudmi pri delu

Med ključne dejavnike uspeha štejemo ravno zaposlene v podjetju, saj ravnanje z ljudmi pri delu postaja vse pomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja. Človeški viri in ravnanje z njimi predstavljajo proces analiziranja in urejanja človeških virov v organizaciji za zadovoljevanje njenih strateških ciljev (Lipičnik, 1998, str. 401).

Ravnanje z ljudmi pri delu je sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu, zato da bi skupaj z drugimi viri, ki jih organizacija upravlja, dosegli postavljene cilje. Organizacije, ki nimajo jasnih ciljev, zaman iščejo učinkovite načine ravnanja z ljudmi pri delu. V tržnem gospodarstvu se strategije ravnanja z ljudmi pri delu, ki naj bi pomagale uresničiti osnovno strategijo organizacije, zrcalijo v samih modelih tega ravnanja. Po mnenju kritikov naj bi bili vsi modeli, ki se uporabljajo v praksi, statične predstave preteklih izkušenj (Ziegler, 2004).

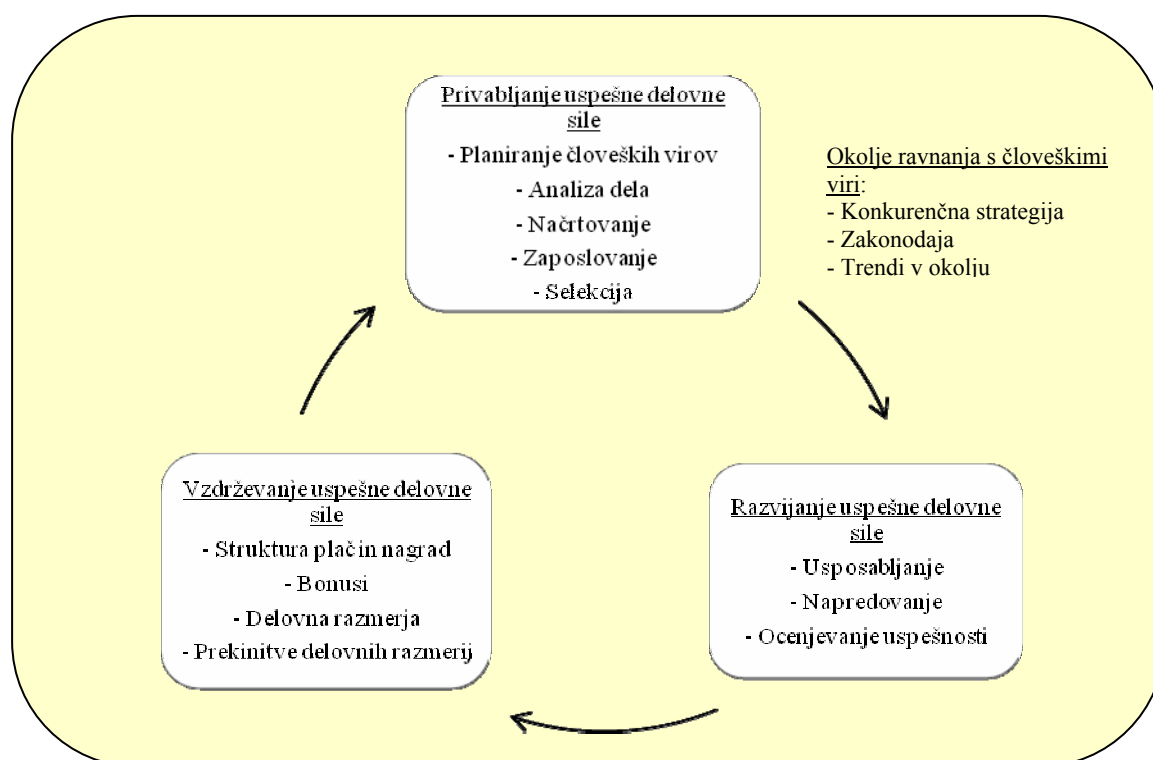
Prednost pred konkurenco je nedvomno učinkovito ravnanje s kadrovskimi viri. Organizacija, ki skrbi za vizijo lastnega razvoja in daje pomembno vlogo ravnanju z ljudmi pri delu, nima skrbi glede obstoja in razvoja. Vsekakor podjetja, ki izhajajo iz pravilnega ravnanja z ljudmi pri delu, pridobivajo na prednosti pred konkurenco, ki nima ustreznih kadrov. Ključ uspeha je nedvomno v sposobnih ljudeh, kar velja zlasti v panogah, kjer so močno prisotni konkurenca, tehnologija in pogoji poslovanja. Seveda pa moramo take ljudi najprej pridobiti. Poleg tega je pomembno usposabljanje in izobraževanje posameznikov, za kar mora poskrbeti organizacija (Možina, Jamšek, Vodovnik, Svetlik & Zupan, 2002a, str. 6).

Cilj kadrovske službe je zagotoviti več ustrezno usposobljenih kandidatov, med katerimi bi lahko izbrali bodoče delavce. Seveda tega ne smemo razumeti kot pridobivanje čim večjega števila kandidatov, temveč čim bolj usposobljene. Kajti zelo težko je izbrati pravega kandidata, če ne izpolnjuje potrebnih zahtev. V takih primerih ostanejo nekatera delovna mesta še naprej nezasedena. Ker kandidati niso dovolj dobro seznanjeni z značilnostmi nekega dela, službo zaradi neizpolnjenih pričakovanj lahko opustijo. Zaposlovalci jih na nek način prisilijo sprejeti službo, čeprav jim ni pisana na kožo (Treven, 1998, str. 181).

Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu

Modeli HRM (angl. Human Resource Management) so orodje, ki z različnih vidikov dogajanja pripomorejo k doseganju večje učinkovitosti organizacije, njene analize in ovrednotenja. Slika 1 prikazuje enega izmed modelov HRM, in sicer ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu. Sestavljen je iz treh sklopov: privabljanje, razvijanje in vzdrževanje uspešne delovne sile.

Slika 1: Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu



Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič, *Sodobni management*, 2003, str. 184, slika 49.

Prvi del modela ravnanja z ljudmi pri delu je **privabljanje uspešne delovne sile**. Razdeljen je na štiri faze. *Prva faza* zajema načrtovanje človeških virov. Podjetje mora predvideti, kakšne delavce potrebuje za neko delovno mesto, in določiti, kakšne lastnosti in spretnosti morajo imeti novozaposleni, da bodo čim bolj pripomogli k uspešnosti podjetja. Pri tem si pomaga z analizo dela in načrtom za pridobitev novega zaposlenega. Osredotočiti se mora na potrebe po

delavcih in kako jih pritegniti, da se bodo odzvali na razpisano delovno mesto. Z uporabo metod za rekrutiranje podjetje vzpostavi komunikacijo z možnimi kandidati in tako ovrednoti ali so primerni za prosto delovno mesto. To označuje *druga faza* ciljnega modela ravnanja z ljudmi pri delu. V *tretji fazi* se podjetja odločajo med kandidati, ki so prišli v ožji izbor. Tudi tu s primernimi izbirnimi metodami ugotavljajo vse potrebne lastnosti kandidatov in izberejo tistega, ki je najprimernejši za razpisano delovno mesto. Torej se odločijo za kandidata, ki bo najbolj prispeval k uspešnosti poslovanja podjetja. *Zadnja faza* opredeljuje zaposlovanje izbranega kandidata ter s tem usklajevanje potreb, interesov in vrednot med delodajalcem in delojemalcem.

Razvijanje uspešne delovne sile predstavlja drugi del ciljnega modela ravnanja z ljudmi pri delu, ki vključuje usposabljanje, napredovanje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Odločilnega in strateškega pomena za razvijanje delovne sile sta individualno in organizacijsko učenje ter razvoj. Saj organizacije nenehno opozarjajo, da morajo imeti zaposleni visoko stopnjo izobrazbe, sposobnost, da se naučijo novih veščin in prilagodijo spreminjajočim se okoliščinam, sposobnost reševanja problemov in ustvarjalnega razmišljanja ter sposobnost prevzemanja odgovornosti za lastno učenje.

Zadnji del ciljnega modela ravnanja z ljudmi pri delu opredeljuje **vzdrževanje uspešne delovne sile**, ki vključuje kompenzacijo, strukturo plač, bonuse in zaključek delovnih razmerij. Nagrada, ki jo prejme posameznik v podjetju, je lahko denarna ali nedenarna (bonitete). Denarna nagrada je sestavljena iz fiksnega (plača) in variabilnega (spodbudnega) dela plačila. Danes je vse bolj pomembna nedenarna nagrada, ki predstavlja pretežno nefinančni položaj in zajema: službeni avto, plačilo izobraževanja, prilagodljiv delovnik in podobno (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 183–193).

Ker v diplomski nalogi raziskujem, kako posamezniki pridejo do zaposlitve, se bom pri ciljnem modelu ravnanja z ljudmi pri delu osredotočila le na del, ki opisuje privabljanje človeških virov. V nadaljevanju bom torej razložila, kakšno je pridobivanje delavcev, po kakšnih metodah podjetja pri tem posegajo in kako izbirajo možne kandidate za zaposlitev.

1.2 Iskanje in pridobivanje potrebnih kadrov

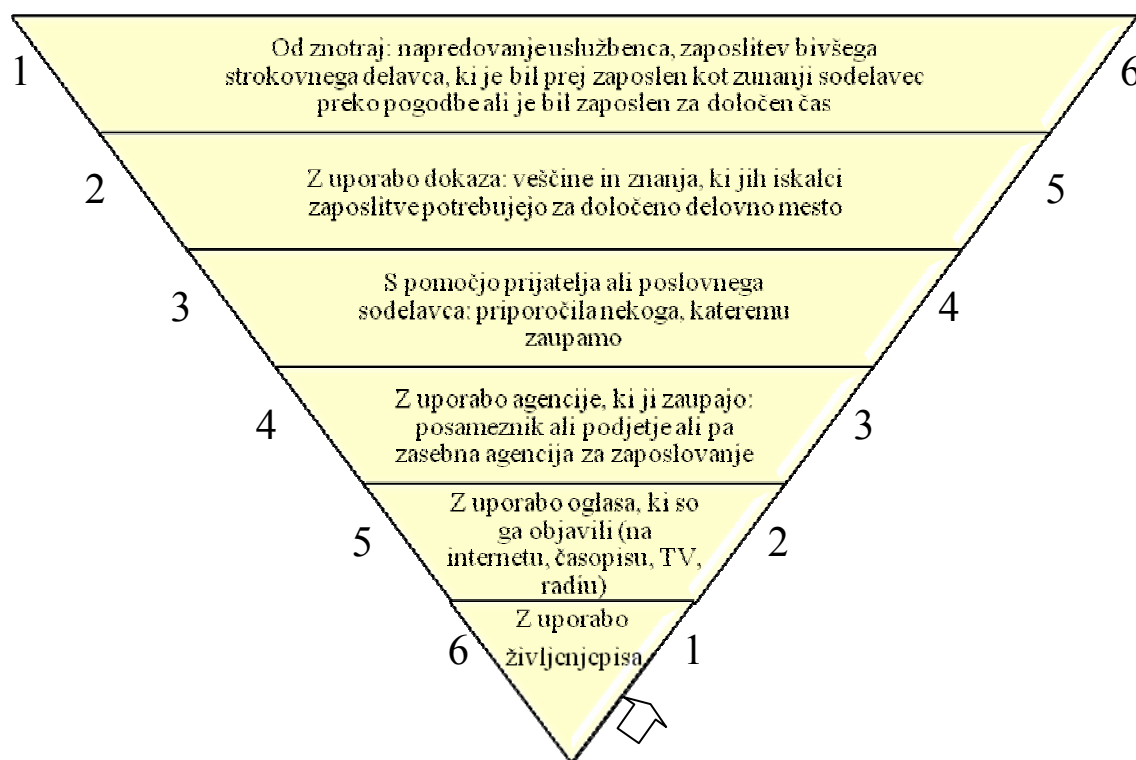
»Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev so dejavnosti, s katerimi management kadrovskega virov uravnava odnose organizacije z okoljem, predvsem s trgom delovne sile« (Možina et al., 2002a, str. 133). Avsec (2007, str. 47) enači pridobivanje kadrov s procesom »iskanja«. Meni, da so v tem procesu na eni strani kandidati, ki iščejo zaposlitev, na drugi pa delodajalci, ki iščejo bodoče sodelavce. Obe strani imata svoje interese in želje, ki jih želita uskladiti. Obstaja postopek, s katerim podjetje pripravi kandidate, da se prijavijo na razpis za prosto delovno mesto. Podjetje želi pritegniti čim več pravih kandidatov. Pri tem pa si mora izoblikovati čim popolnejšo sliko o njih z različnimi izbirnimi metodami. Pri postopku

privabljanja in izbiranja kandidatov moramo upoštevati kakšne lastnosti morajo imeti sodelavci, koliko novih sodelavcev potrebujemo in kakšne pogoje bodo morali izpolnjevati (Lipičnik, 1998, str. 98).

Z vidika delodajalca oziroma iskalca zaposlitve je Bolles (2006, str. 88–89) opredelil tradicionalno iskanje zaposlitve, ki je prikazano na sliki 2. Gre za tipično iskanje zaposlitve z ene strani delodajalca in iz druge strani iskalca zaposlitve. Kakor lahko vidimo, poteka iskanje zaposlitve pri enem oziroma drugem ravno v obratnem vrstnem redu. Metoda iskanja zaposlitve, ki je najljubša delodajalcu, je med najmanj priljubljenimi pri iskalcu zaposlitve in obratno. Ravno zaradi obratnega vrstnega reda iskalci zaposlitve težko dobimo delo, saj uporabljamo tiste metode, ki jih delodajalci ne postavljajo v ospredje.

Slika 2: Tradicionalno iskanje zaposlitve

Kako tipični delodajalec najraje zapolni prsto delovno mesto



Kako tipični iskalec zaposlitve najraje zapolni prsto delovno mesto

Vir: Bolles, Kakšne barve je vaše padalo?, 2006, str. 88.

Možina et al. (2002a, str. 133–134) opredeljuje dva načina pridobivanja kandidatov – notranje in zunanje. Prvi način pridobivanja kandidatov je usmerjen k delavcem, ki jih zaposlujejo znotraj organizacije, vendar na drugo prsto delovno mesto. Gre za pridobivanje kandidatov iz notranjih virov. Za večje organizacije je to lahko najbogatejši vir kandidatov, predvsem kadar gre za zaposlitev na vodstvenih delovnih mestih. Za organizacijo so notranji kandidati zelo pomembni tedaj, kadar ima kar se da oblikovan interni segment trga delovne sile. Prosta

delovna mesta znotraj organizacije lahko objavimo na tablah, v njenih okrožnicah ali glasilih organizacije. Kadar gre za načrtovano napredovanje na vodstvena mesta, se takšne objave ne priporočajo. Vsekakor pa mora organizacija imeti dobre podatke o zaposlenih, še posebno o njihovih sposobnostih, da je notranje zaposlovanje lahko uspešno.

Zaradi pomanjkanja kandidatov v organizaciji se tiste med njimi, ki povečujejo število zaposlenih, največkrat obračajo k zunanjim virom kadrov. Torej k drugemu načinu privabljanja kandidatov. Obstaja veliko metod, ki se uporabljajo za to. Izbira metode je odvisna od tega, kakšne delavce potrebujejo, kakšna je njihova poslovna strategija in kakšen je trg delovne sile v okolju, v katerem poslujejo (Možina et al., 2002a, str. 134). Prav zaradi hitre rasti se morajo podjetja pri iskanju novih kandidatov opirati na zunanji trg delovne sile. Postopki privabljanja dobrih sodelavcev so zanje pomembni zlasti v treh primerih: ko določenega kadra nasploh primanjkuje, ko je med sodelavci velika konkurenca ali ko je podjetje kot delodajalec morda manj privlačno zaradi kraja zaposlitve ali morebitne manjše prepoznavnosti (Zupan, 2001, str. 48).

»Pri privabljanju kandidatov je treba upoštevati načelo javnosti, kakor pri nas imenujemo načelo, po katerem mora biti vsako delovno mesto dostopno vsakomur, ki izpolnjuje pogoje. To načelo bi lahko z vidika trga delovne sile spremenili v načelo konkurenčnosti. Tako bi bile organizacije zainteresirane, da med več potencialnimi kandidati lahko izberejo ustrežnejšega. Torej je spoštovanje načela koristno tako za delodajalca kot za delojemalca« (Lipičnik, 1998, str. 96). Podjetja si pri pridobivanju kandidatov za prosto delovno mesto ustvarijo »bazo podatkov«, iz katere izbirajo najprimernejšega kandidata z uporabo različnih selekcijskih metod (Avsec, 2007, str. 47).

1.3 Metode pridobivanja kadrov

Pridobitev ustreznih in usposobljenih zaposlenih za izpolnjevanje poslovne strategije podjetja je odvisna od njegove konkurenčnosti. Število nadpovprečno sposobnih ljudi je omejeno. Prav zato se morajo podjetja toliko bolj potruditi, da med možnimi kandidati izberejo najboljše. Izbira postopkov pridobivanja in zaposlovanja novih delavcev je odvisna od razmer na trgu dela. Današnje zelo hitre spremembe v poslovnem okolju in potreba po hitrem odzivu tržnih priložnosti silijo podjetja v bolj premišljeno politiko zaposlovanja, kar odseva v povečanju deleža zaposlitev za določen čas. Ker podjetja težko predvidijo, kaj jim bodo prinesle hitre spremembe na trgu, čedalje težje zagotavljajo varnost zaposlitve svojim zaposlenim na dolgi rok. Prisiljeni so poiskati drugačne oblike zaposlovanja, ki na eni strani ohranjajo jedro ključnih kupcev, na drugi strani pa povečujejo prilagodljivost podjetja (Zupan, 2001, str. 44–46).

Metode za pridobivanje novih sodelavcev delimo na aktivne in pasivne metode. Aktivne metode se kažejo pri nas samih, saj moramo sami priti do podjetja in ga prepričati, da smo

primeren kandidat za njegov kolektiv. To moramo storiti še preden podjetje začne aktivno oglaševati na trgu. Med omenjene metode štejemo: mreženje, zaposlitvene seje in usmerjeno komuniciranje s podjetji. Pri pasivnih metodah iskanja zaposlenih pa čakamo, da podjetje objavi oglas ali da z nami naveže stik, nato pa se nanj odzovemo. Tovrstne metode so: prijava na tiskane ali internetne oglase, iskanje zaposlitve prek interneta, zaposlitvene agencije, lovci na glave, iskanje prek zavoda za zaposlovanje in zaposlitvenih klubov ter pošiljanje prošenj na slepo (Zaletel & Palčič, 2008, str. 21–22). Možina et al. (2002a, str. 136) poleg že omenjenih metod predstavi še stik s šolami in štipendiranje.

Različnim metodam iskanja zaposlitve pripisujemo določeno vrsto kandidatov. Maitland na podlagi angleških podatkov predstavi razpredelnico za izbiro metod pridobivanja kandidatov, ki je prikazana v tabeli 1. Metodi, ki jo izberemo za iskanje zaposlenih, lahko pripišemo vrsto kandidata, njihov pričakovani odziv in stroške, ki jih imamo z uporabo izbrane metode. Podjetja se odločajo za tisto metodo, ki je najbolj primerna v določenem času in za določeno prosto delovno mesto (Možina et al., 2002a, str. 140).

Tabela 1: Značilnosti metod pridobivanja delavcev

METODA	VRSTA KANDIDATOV	ŠTEVILO	STROŠKI
interne objave, oglasi	vse vrste, ustrezni in neustrezni	veliko	minimalni
neformalna	prijatelji in znanci, redko ustrezni	veliko	jih ni
objave na vidnem mestu	mimoidoči, ustrezni in neustrezni	odvisno od lokacije	minimalni
uradi za delo	brezposelni, ustrezni in manj ustrezni	veliko	jih ni
zasebne agencije	ustrezni	pravšnje	visoki
stik s šolami	mladi, ustrezni in manj ustrezni	veliko	jih ni
javni mediji	različni, ustrezni in neustrezni	veliko	visoki

Vir: Maitland, Recruiting: How to do it, 1997, str. 36.

1.3.1 Metoda neformalnega pridobivanja

Metoda neformalnega pridobivanja je ena najstarejših in najbolj uporabljenih metod, katero lahko opredelimo: kot pazljivo poizvedovanje pri prijateljih, znancih in profesionalnih kolegh, kot nagovarjanje kandidatov, ki delajo za druge delodajalce, ali kot prošnjo vodstva organizacije zaposlenim, naj obvestijo svoje znance in jih priporočijo delodajalcem. Nekatere posameznike delodajalci tudi nagradijo, če izberejo kandidata, ki so jim ga zaposleni priporočili (Možina et al., 2002a, str. 135).

Metodo neformalnega pridobivanja lahko imenujemo tudi mreženje, saj iščemo zaposlitev s pomočjo oseb, ki jih poznamo oziroma s katerimi se družimo in se povezujemo v socialne kroge. Za delovno mesto lahko izvemo ne le od bližnjih sorodnikov in prijateljev, temveč tudi

od starih znancev, kakršni so bivši sošolci, prijateljevi starši in drugi. Mreženje temelji predvsem na osebnih priporočilih. Neka oseba nas lahko predlaga za izbrano odprto delovno mesto, nam uredi sestanek z delodajalcem ali pa nam posreduje podatke o prostem delovnem mestu (Zaletel & Palčič, 2008, str. 37).

Mnogi menijo, da se »dobra« zaposlitev najlažje in najhitreje dobi z vezami in poznanstvi. Širše gledano pa ta metoda ni preveč zanesljiva zaradi ustvarjanja zaprtih krogov (Avsec, 2007, str. 51). Navadno osebne vire uporabljamo v tistih okoliščinah, pri katerih je potrebna diskretnost. Gre predvsem za pridobivanje ljudi, ki bodo opravljali visoko strokovna ali zelo odgovorna dela oziroma dela, ki so za doseg ciljev organizacije zelo pomembna. Metode navezovanja osebnih stikov so: družabni dogodki, lobiranje, navezovanje stika prek skupnih znancev, športna srečanja in drugo (Florjančič, Ferjan & Bernik, 1999, str. 120).

S socialnimi vezmi delodajalci pridejo do kandidatov, ki jih je sicer težko dobiti. Tako pridobljeni kandidati bodo čutili posebno odgovornost do kolegov, ki so jih priporočili, in tako tudi do organizacije. Še preden bi se odločili za odhod iz podjetja in zapustitev delovnega mesta, se bodo tovrstni kandidati za pridobljeno delovno mesto poskušali čim bolj potruditi, da bi ugajali sebi in organizaciji. Slaba stran te metode pa je, da se lahko oblikuje zaprti krog oziroma samoreprodukcija skupin zaposlenih (na primer glede na spol, nacionalnost, končano šolo, kraj bivanja, sorodstvo in podobno), saj posamezniki priporočijo sebi podobne kandidate (Možina et al., 2002a, str. 135).

1.3.2 Zaposlitveni sejmi

Na spletni strani Kariera 08 (<http://www.kariernisejem.com/>) so obrazložili, da so zaposlitveni oziroma karierni sejmi stičišča ponudbe in povpraševanja po delu. Namenjeni so srečevanju delodajalcev in iskalcev dela. Podjetja jih izkoriščajo za svojo predstavitev in za spoznavanje primernih kandidatov. Cilj soočenja kandidatov in delodajalcev na zaposlitvenih sejmih je, da obe strani v najkrajšem možnem času pridobita kar največ koristi. Karierni sejmi so v tujini uveljavljeni že vrsto let, pri nas pa je za take prireditve poskrbel in jih uvedel portal MojeDelo.com, ki je nedavno omogočil najprestižnejši karierni dogodek v Sloveniji, in sicer je to karierni sejem Kariera 08.

Vsakdo, ki išče delo, ve, kako težko je priti do zaposlitvenega intervjuja, še posebno začetnik, ki nima veliko delovnih izkušenj. Na kariernem sejmu so delodajalci zbrani ravno zato, da srečajo in spoznajo iskalce zaposlitve. Na njem lahko v enem dnevu spoznamo toliko delodajalcev (in drugih sodelavcev) različnih uveljavljenih podjetij, kolikor jih morda ne bi mogli zbrati v vsem letu. Poleg tega je na kariernih sejmih vedno prisotnih veliko, ki iščejo ravno mlade iskalce prve zaposlitve, perspektivne diplomante in študente z absolventskim stažem.

1.3.3 Usmerjeno klicanje delodajalcev

Usmerjeno klicanje delodajalcev je ena izmed metod, ki lahko prinese najboljše dosežke. Iskanje novega sodelavca jemlje večina podjetij kot breme, saj jim lahko vzame veliko časa in energije. Podjetja rada vidijo in spoznajo osebe, ki so pripravljene stvari vzeti v svoje roke in jih samostojno opraviti. Oseba, ki je proaktivna in ve, katere možne probleme ima lahko podjetje, ter zraven predlaga njihovo rešitev, navadno v očeh delodajalca naredi zelo dober vtis. Zato je pri iskanju zaposlitve pomembno narediti vse, da podjetje za nas izve, še preden se odloči za javno objavo prostega delovnega mesta. V tem skritem trgu dela je kar 80 % vseh prostih delovnih mest. Cilj usmerjenega komuniciranja z delodajalci je pridobitev intervjuja, na katerem se lahko kandidat dobro predstavi ter opredeli svoje znanje in sposobnosti (Zaletel & Palčič, 2008, str. 42–43).

Je ena najradikalnejših in najagresivnejših metod iskanja zaposlitev, zato med iskalci ni najbolj priljubljena in jo uporabljajo le, če ne vidijo nobene druge možnosti. Preden se lotimo klicanja v organizacijo, ki nas zanima, se moramo pozanimati, ali nas organizacija sploh potrebuje. Pripravljeni moramo biti, da nas bodo zavrnil, zato je takšna strategija primerna predvsem za samozavestne in odločne ljudi, ki vedo, kaj hočejo (Tušar, 2006).

1.3.4 Oglaševanje

Podjetja seznanijo največ možnih kandidatov za prosto delovno mesto z javnim obveščanjem, kar predstavlja najpogostejšo metodo pridobivanja zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 96). Podjetja navadno objavijo oglas takrat, ko so izkoristila že vse druge možnosti iskanja sodelavca. Podjetje prejme v odziv kup prijav, ki jih mora pregledati in urediti. Vse to pa zahteva veliko časa in stroškov (Zaletel & Palčič, 2008, str. 22).

Objavljanje oglasa v javnih medijih (časopisi, revije, radio in televizija) je splošno razširjena in vsestransko uporabna metoda za pridobivanje kandidatov. Izjemno pomembna je njegova vsebina in oblika oziroma slog. Vsebina oglasa mora zajemati dovolj natančno opredelitev dela in delovnega okolja. Ta vidik je pomemben, da si morebitni kandidati delo lažje predstavljajo in da se na oglas prijavijo ustrezni med njimi. Oglas naj bi vseboval informacije o: organizaciji, nazivu dela in njegovi lokaciji, delovnih nalogah, odgovornostih in perspektivah, želenih lastnostih osebe in načinu prijave (Možina et al., 2002a, str. 137).

Da je oglas opazen, lahko dosežemo z njegovo izjemno velikostjo, z objavo na neobičajni, a zelo brani strani oziroma z nenavadno grafično podobo. Kar pa se njegove vsebine tiče, je priporočljivo, da je preprosta, jasna, kratka, pristržna in iskrena. Navsezadnje je pomembno, da ne vsebuje lažnih in neuresničljivih obljub (Lipičnik, 1998, str. 96). V katerem mediju bo podjetje objavilo svoj oglas, je odvisno od vrste dela zaposlitve.

1.3.5 Internet

V sodobnem načinu življenja si lahko poiščemo službo kar na spletnih straneh, na katerih bo tudi v prihodnje potekalo vse več zaposlovanja (Zupan, 2001, str. 52). V zadnjih nekaj letih je na slovenski trg iskanja in ponudbe dela močno vplivalo internetno kadrovanje, saj je na teh straneh objavljenih nekaj tisoč aktualnih zaposlitev. Nekatera podjetja sprejemajo prijave na zaposlitvene oglase zgolj po internetu (Zaletel & Palčič, 2008, str. 26). Omogočeno je spletno zaposlovanje, torej iskanje delavcev po različnih zaposlitvenih portalih ali vabljenje na spletnih straneh podjetja. Slabost takega iskanja delavcev je omejen krog uporabnikov in nenehno obnavljanje podatkov. Dobra stran takega načina pridobivanja delavcev pa je prostorska in časovna omejenost ter preprostost pridobitve začetnih informacij za delodajalce in delojemalce (Zupan, 2001, str. 52).

Na spletni strani za iskanje dela oziroma zaposlitve (www.najvirizaposlitev.com) je opisano, da je iskanje zaposlitve preko internetnih strani lažje, saj nam omogoča dostop do celotne spletne baze podatkov. Tudi splošna mobilnost delovne sile je bistveno večja in boljša. Prenos informacij po spletu nam prihrani veliko denarja. Prednost imajo tudi delodajalci, saj so pri izbiri delovne sile lahko bolj fleksibilni. Spletne strani, namenjene iskanju delovnega mesta in delovne sile, ponujajo na tisoče razpisov, oglasov, priložnosti, kjer posameznik lahko brska po vrsti in naravi dela, lokaciji, višini plačila, delodajalci pa lahko iščejo prošnje in življenjepise ter morda tako najdejo primerne kadre za prosto delovno mesto. Iskalni portali, na katerih lahko iščemo različna delovna mesta, so www.mojedelo.com, www.zaposlitev.net, www.nova-zaposlitev.si, www.idejnik.si, www.zaposlitev.delo.si, www.ess.gov.si/ in drugi.

Internet omogoča tudi socialno mreženje na največjih spletnih portalih, kakršni so: Facebook, YouTube, MySpace, LinkedIn in drugi. Tako lahko posameznik spozna nove prijatelje, poišče stare znance in sošolce ter ponovno vzpostavi stik z njimi in ohranja stike s trenutnimi znanci, prijatelji in sorodniki, ki so tako vedno v bližini. Vedno več je tistih, ki se zavedajo, kako pomembne so socialne mreže, ki se spletajo na internetu, in zato se jim priključujejo. Strokovnjaki, ki raziskujejo zaposlitvene možnosti, so ugotovili, da je internet lahko zelo koristen pri gradnji kariere. Raziskovali so vpliv socialnih mrež na spletu. Spletna mesta, ki jih soustvarjajo uporabniki, dosegajo nesluteno rast. Internet so tako preplavili blogi in socialne spletne skupnosti, ki združujejo posameznike s podobnimi interesi. Nekateri jih uporabljajo le v razvedrilo, medtem ko se drugi že zavedajo pomembnosti poznanstev na karierni poti. Poznanstva s spleta pridejo prav, ko se znajdemo na razpotju. Morda iščemo prvo redno zaposlitev ali smo se odločili, da bomo zamenjali obstoječo. Znanci s spletnih skupnosti imajo morda več izkušenj in te nam utegnejo koristiti (Kokalj, 2008).

1.3.6 Agencija za zaposlovanje

Toliko pomembnejša je ponudba in podoba dobrega delodajalca pri privabljanju kandidatov neposredno s trga dela. Pri tem si podjetja pomagajo z agencijami za zaposlitev, pri ključnih sodelavcih pa tudi z lovci na glave. Tudi v Sloveniji se je tovrstni trg že precej razvil, na kar kaže kar nekaj kakovostnih ponudnikov, in sicer Manpower, d. o. o., Adecco H. R., d. o. o., Atama, d. o. o., in drugi (Zupan, 2001, str. 52).

Agencije ponujajo podjetjem posredniške storitve pri iskanju novih sodelavcev (Zaletel & Palčič, 2008, str. 31). Predvsem jih naprošajo za posredovanje v manjših podjetjih, saj ta ponavadi nimajo strokovno usposobljenih oseb ali oddelkov za zaposlovanje. Takšne agencije lahko zajemajo vse profile iskalcev zaposlitve ali pa so visoko specializirane le za določen kader (Avsec, 2007, str. 49). Zbirajo potrebe po delavcih svojih strank, jih objavljajo v medijih in zbirajo prijave nanje. Najprimernejše kandidate povabijo na intervju, in če se jim zdijo ustrezni, jih pošljejo v podjetja, ki iščejo nove zaposlene. Ukvarjajo se tudi s storitvami posojanja delavcev. To pomeni, da jih agencija zaposli in nato posoja podjetjem, ki jih potrebujejo. Dejansko lahko kandidat tako v nekajmesečnem obdobju opravlja enako delo v več podjetjih (Zaletel & Palčič, 2008, str. 31–32).

Zasebne agencije za zaposlovanje, ki se v zadnjih letih uveljavljajo pri nas, so v primerjavi z javnimi službami precej manjše, saj ponujajo tudi manj informacij in manj kandidatov za delo. Storitve organizacijam zaračunavajo. »Njihove prednosti so, da se specializirajo za določen tip kandidatov, da imajo o svojem področju zelo dobre podatke, da delodajalcem ne dajejo le podatkov o aktualnih iskalcih dela, ampak lahko pridobivajo že zaposlene delavce, da ob posredovanju kandidatov ponudijo tudi druge zaposlovalske storitve, kot sta intervjuvanje in testiranje, ter da so pri svojem delu učinkovite ter dajejo ustrezna jamstva za kandidate, ki jih posredujejo« (Možina et al., 2002a, str. 137). Poleg tega Avsec (2007, str. 49) navaja še karierno svetovanje za posameznike, kadrovske lizing in podobno.

1.3.7 Lovci na glave

Lovec na glave (angl. headhunter) podjetjem lahko pomaga pri pridobivanju ustreznih sodelavcev iz konkurenčne družbe. V tem primeru sta vlogi delodajalcev in delojemalcev zamenjani. Delodajalec je tisti, ki se mora dokazovati in prepričati morebitnega novega sodelavca, v čem je boljši od trenutnega delodajalca in celo vseh drugih. Pogosto deluje v okviru kadrovske agencije, lahko pa tudi samostojno. Podjetja ga najamejo za iskanje profila sodelavcev, ki jih na trgu primanjkuje, za iskanje vodilnih sodelavcev in za iskanje strokovnjakov (Zaletel & Palčič, 2008, str. 33).

Mrak (2006) pravi, da če želi neko podjetje zaposliti primerne strokovnjake, ki je zaposlen pri konkurenci, opravijo informativne pogovore z njim lovci na glave. Tako podjetje upošteva

etiko poslovanja, diskretnost in anonimnost. Lovci delujejo kot detektivi, saj morajo temeljito poznati ter odkrivati dober, iskan in predvsem vodilni kader. Ko podjetje išče točno določen profil delavca, pokliče lovca na glave, ki ima nalogo, da poišče temu profilu ustrezne kandidate. Kadar gre za vodilno osebo, so zahtevane lastnosti natančneje določene, prav tako pa mora kandidatu ustrezati poslovna kultura podjetja. Pogosto se dogaja, da želi podjetje dobiti točno določeno osebo, kar pomeni, da mora lovec na glave najti način, da jo prepriča in pripelje v to podjetje. Torej mora dobro preučiti kandidatovo življenje in ga preveriti po svojih vezah. Šele če ustreza, ga vključi v svoje »lovske« procese.

1.3.8 Zavod za zaposlovanje

Možina et al. (2002a, str. 137) opredeljuje zavod za zaposlovanje kot prostor, kjer se srečajo zainteresirani delodajalci in delojemalci. Vsi delodajalci morajo po zakonu prijaviti prosto delovno mesto in tako zavod predstavlja banko služb. Njegova osnovna dejavnost je zbiranje in dajanje informacij o iskalcih zaposlitve za delodajalce in o prostih delovnih mestih za aktivne iskalce zaposlitve (Avsec, 2007, str. 49). Pomemben vir kadrov za nova delovna mesta so torej tudi javne službe za zaposlovanje. Pogosto jim očitajo, da za zaposlitev ponujajo manj sposobne ljudi. Kljub temu pa imajo o njih dobro in zelo obširno zbirko podatkov o kandidatih, ki jo neprestano obnavljajo. Hranijo podatke za celotno državo. Njihova dobra stran je tudi, da so kandidati za zaposlitev dejansko takoj dostopni, še posebno ko gre za zaposlovanje večjega števila zaposlenih, od katerih ne zahtevamo posebnega znanja in sposobnosti. Za delodajalce in delojemalce so storitve brezplačne (Možina et al., 2002a, str. 137).

V okviru zavoda za zaposlovanje deluje program, ki zagotavlja pomoč za hitrejšo zaposlitev. Program se imenuje Klub za iskanje zaposlitve. Prvi taki klubi so začeli delovati oktobra 1995. Vanje se lahko vključijo brezposelni, ki so prijavljeni na zavodu. Cilj programa je, da z njegovo pomočjo posamezniki v čim krajšem času najdejo čim bolj ustrezno zaposlitev. Program traja tri mesece in je namenjen tistim, ki ne znajo izrabiti vseh načinov iskanja zaposlitve, so negotovi pri zaposlitvenih razgovorih ali pa zgolj potrebujejo podporo skupine zaradi stresnega iskanja dela. Kandidati se prijavljajo na vse razpise, ki jim ustrezajo, hkrati pa sami zbirajo informacije, kje se bo morda sprostilo delovno mesto. Do takih informacij je mogoče priti le s stalno dejavnostjo – potrebne so nenehne povezave z drugimi: s prijatelji, znanci, nekdanjimi sodelavci. Klub je ravno zato najprimernejša oblika ustvarjanja novih poznanstev. Naloga vključenih vanj je, da redno prihajajo in intenzivno vsaj štiri ure na dan iščejo zaposlitev ter da aktivno sodelujejo z drugimi vključenimi. Sodelovanje med brezposelnimi v klubu je zelo pomembno z več vidikov. Drug drugemu pomagajo prenesti številne zavrnitve delodajalcev, ki jih čakajo na poti do zaposlitve. Klub je zanje sredina, ki nadomesti delovno okolje in z njim povezane socialne stike. Skupina tudi odpravi nerealna ali prevelika pričakovanja posameznika, saj si vsi člani kluba delijo izkušnje (Goreya, 2001, str. 148).

1.3.9 Neposredno javljanje kandidatov

Zelo uporabljena metoda je tudi neposredno javljanje kandidatov pri delodajalcih. Kandidati, ki sami iščejo zaposlitev osebno poizvedujejo o prostih delovnih mestih ali pa se na lastno pobudo pisno obračajo na organizacije. Organizacije sprejmejo ponudbo kandidatov, njihove podatke shranijo in jih obveščajo o prostih delovnih mestih, ko se ta pojavijo. Ta metoda je za organizacijo poceni, saj se kandidati sami javljajo. Organizacija na tak način ne more pričakovati najboljših delavcev, ki jih na trgu delovne sile najbolj primanjkuje (Možina et al., 2002a, str. 135).

Je eden najslabših načinov iskanja zaposlitve, saj gre za slepo pošiljanje ponudb. Iskalci zaposlitve pošiljajo ponudbe na podjetja, ki te ponudbe ali arhivirajo ali zavržejo. To je izguba dragocenega časa, saj verjetno tedaj podjetja nimajo potreb po zaposlovanju. Ponudbe so splošne in se ne nanašajo na določeno delovno mesto, saj ta ni razpisan (Zaletel & Palčič, 2008, str. 36). Tista podjetja, ki vpisujejo v svoje interne baze podatke kandidatov, ki so se neposredno javili, jih v primeru pojave prostega delovnega mesta obvestijo in tako ne povzročajo nobenih dodatnih stroškov z iskanjem kandidatov (Avsec, 2007, str. 50).

1.3.10 Stik s šolami, štipendiranje in delo prek študentskega servisa

Stik s šolami je zelo pomembna metoda za načrtno pridobivanje dobrih kandidatov, zlasti tistih, ki jih najbolj primanjkuje. Oblike teh stikov so: obiski večjih skupin študentov, omogočanja prakse v organizacijah ter sistematično izbiranje najboljših dijakov in študentov (Možina et al., 2002a, str. 135). Možni kandidati, ki jih lahko pridobimo neposredno iz šol, se z delodajalcem spoznajo že med rednim šolanjem, in sicer prek: štipendiranja, počitniškega dela oziroma študentskega servisa, sodelovanja na raznih tekmovanjih, ki jih sponzorira podjetje, priporočil učiteljev in vodstev šol ter na druge načine (Florjančič et al., 1999, str. 113).

Ta metoda je zahtevna, saj so potrebne izkušnje iz komuniciranja oziroma dela z mladimi, a vendar se dobro obrestuje pri pridobivanju svežih moči za najzahtevnejša profesionalna in vodstvena mesta. »Po vstopu v organizacijo morajo diplomanti običajno še skozi razmeroma dolgotrajen proces usposabljanja in uvajanja v delo in kulturo organizacije« (Možina et al., 2002a, str. 135).

Organizacije s štipendiranjem dajejo dijakom in študentom denarno pomoč, praktično usposabljanje in jih postopno uvajajo v organizacijsko okolje, tako pa načrtno pridobivajo mlade usposobljene delavce. Zaradi znižanja stroškov poslovanja in zaradi omejene socialne funkcije v organizaciji so delodajalci zmanjšali delež štipendij v devetdesetih letih. Vzporedno s tem narašča pomanjkanje visoko usposobljenih delavcev z osebnim znanjem, ki

jih bo morda treba tudi v prihodnje pridobiti prav z dolgoročnim sodelovanjem, kakršno je štipendiranje (Možina et al., 2002a, str. 136).

Večina slovenskih podjetij ponuja mladim šolarjem štipendije. Vse to nekako izraža ohranjeno tradicijo iz prejšnjega sistema, kjer so pomembne socialne vezi, saj v nekaterih podjetjih dajejo štipendije otrokom svojih zaposlenih. Štipendiranje je ponekod tudi redni sestavni del kadrovske politike podjetja in se na trgu dela prilagaja le glede razporeditve štipendij po posameznih stopnjah izobraževanja in po različnih poklicih (Zupan, 2001, str. 51).

Delo študentov in dijakov je zelo pomemben vir novih zaposlenih, saj jih podjetje dobro spozna v pravem delovnem okolju in tveganje pri zaposlitvi je manjše (Zupan, 2001, str. 51). Prav zato veliko podjetij zaposluje in išče študente prek študentskih servisov. Če se izkažejo kot dobri in ustrezni sodelavci, jim podjetje, ko se odpre novo delovno mesto, ponudi redno zaposlitev in jih zaposli. Na drugi strani pa lahko tudi študent, ki končuje šolanje, pokaže zanimanje, da bi v podjetju, v katerem opravlja študentsko delo, pridobil redno zaposlitev. Vsekakor je vse odvisno od podjetja, ali bo študenta pozneje zaposlilo ali ne. Avsec (2007, str. 50) pravi, da tako ravnanje prinaša koristi za obe strani. Delodajalci se izognejo dolgotrajnim zaposlitvenim postopkom, študentje pa že poznajo delovno okolje in organizacijsko kulturo. Tudi čas uvajanja je precej krajši, kakor bi bil, če bi zaposlili nekega kandidata od zunaj.

1.4 Metode izbiranja kadrov

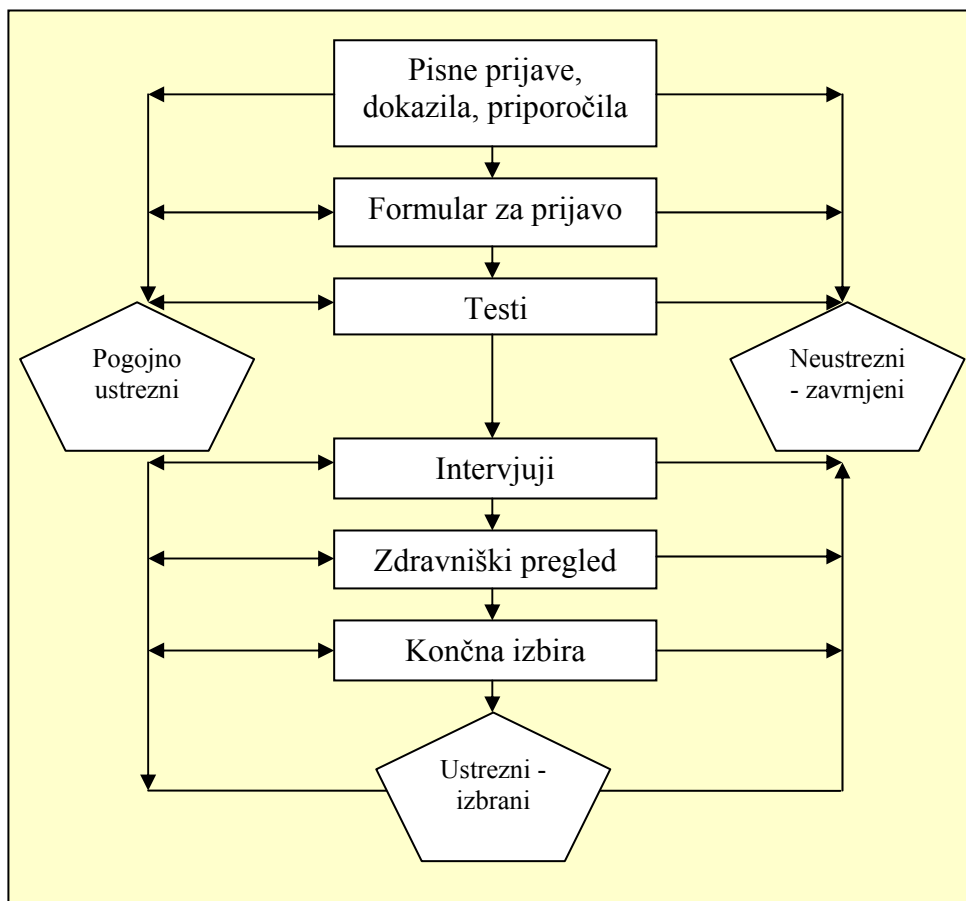
Pomembna značilnost za uspešnost podjetij je, da zelo dobro opredelijo ključno znanje in druge zmožnosti, ki jih pričakujejo od sodelavcev. Pred začetkom iskanja kandidatov za zaposlitev morajo določiti, kaj bo novi sodelavec delal ter kakšno znanje, sposobnosti in osebnostne lastnosti bo za to potreboval. V zadnjih letih se povečuje pomen skladnosti vrednot posameznika z vrednotami podjetja, saj se novi sodelavec tako precej lažje prilagodi organizacijski kulturi in hitreje postane uspešen (Zupan, 2001, str. 52).

Izbiranje delavcev je dvosmerni proces med organizacijo in posamezniki, pri katerih je organizacija vzbudila zanimanje za zaposlitev. Ne izbira le organizacija delavcev, ampak tudi delavci organizacijo. Kakor ta v sprejemnem postopku spozna možne delavce, tako tudi ti spoznavajo njo in delo, za katero se potegujejo (Možina et al., 2002a, str. 142). Vendar podjetja praviloma uporabljajo kombinacijo različnih metod izbiranja kadrov, zato da pridobijo in preverijo čim več informacij (Zupan, 2001, str. 54).

Izbirni postopek, ki je prikazan na sliki 3 (glej str. 15), si lahko predstavljamo kot obliko vedno gostejših sit, skozi katera prehajajo kandidati, pri čemer jih na vsakem nekaj ostane. Sita predstavljajo določene faze izbirnega postopka, ki so metode izbiranja kandidatov za

zaposlitev. Ni pa treba pri vsakem izbirnem postopku iti čez vse faze. Lahko tudi kakšno preskočimo, če menimo, da imamo dovolj informacij o kandidatu že iz predhodnih faz ali da jih bomo dobili v naslednjih. To velja navadno za zaposlovanje kandidatov za manj zahtevna delovna mesta. Kadar zaposlujeemo kandidate za odgovornejša delovna mesta, pa moramo včasih čez eno fazo večkrat oziroma v različnih oblikah. Najboljši in najprimernejši kandidati za neko delovno mesto zdržijo do konca in tiste tudi izberemo za bodoče sodelavce (Možina, 2002a, str. 143–144).

Slika 3: Zaporedje metod izbirnega postopka



Vir: Možina et al., Management kadrovskih virov, 2002a, str. 144.

1.4.1 Pisne prijave

S **spretnim pismom** lahko naredimo dober osebni vtis pri prijavi na razpisano delovno mesto. Pismo je lahko uvod v prijavo. Njegov namen je spodbuditi bralca, da temeljito prebere priloženi življenjepis. Osrednji namen spretnega pisma je njegova vsebina. Moramo povedati, zakaj se na oglas sploh prijavljamo in zakaj verjamemo, da smo ravno mi najprimernejši kandidat za razpisano delovno mesto. V pismu navedemo, kje smo zasledili oglas. Omenimo tudi naše kvalifikacije za delovno mesto in kako nam bodo koristile pri delu, ki ga podjetje oglašuje. Nato dodamo, katere osebne lastnosti imamo in potrebno motivacijo

za uspeh, ki jo bomo za neko delo potrebovali. Na koncu se priporočimo za intervju in se že vnaprej zahvalimo za odgovor. Pismo naj bo kratko in jedrnato ter naj motivira delodajalca k branju našega življenjepisa (Zaletel & Palčič, 2008, str. 82–83).

Življenjepis je osebno pismo, ki predstavlja marketinško orodje, ustvarjeno za pridobitev razgovora za zaposlitev (Zaletel & Palčič, 2008, str. 95). Odseva človekovo preteklo življenje in vsebuje naslednje podatke: osebne podatke, dosedanje delovno kariero, izobrazbeno pot, delovne izkušnje, priznanja in nagrade ter priporočila. Na podlagi kandidatovega preteklega življenja in zaslug ter njegovih spodrsrljajev poskušajo v organizacijah sklepati o njegovem prihodnjem vedenju. Takšna presoja je lahko zelo zmotna, saj moramo upoštevati tudi okoliščine, ki so določale človekov odziv v preteklosti. Tudi če bi prišlo do enakih okoliščin, ki so odločilno vplivale na posameznikove pretekle odločitve, ni nujno, da bi bile reakcije enake. V tem času se je oseba namreč nekaj naučila in mogoče spremenila svoj način odzivanja. Tako ni povsem zanesljiva napoved vedenja, če o njem sklepamo le iz vedenja v preteklosti. Posameznikom zaradi preteklosti tudi ne bi smeli vzeti priložnosti za izkazovanje vedenja v prihodnosti (Lipičnik, 1998, str. 100).

Potrdila in certifikati o opravljeni formalni izobrazbi, opravljenih izpitih, tečajih, seminarjih in podobno je navadno treba priložiti k prijavi za delo, razen če v oglasu navedeno ni zahtevani pogoj za prijavo. Tedaj jih lahko priložimo poljubno. In vsekakor jih je dobro imeti s seboj, ko smo povabljeni na intervju (Zaletel & Palčič, 2008, str. 93–94).

1.4.2 Priporočila

Nekateri delodajalci zahtevajo priporočila, ki jih kandidatu dajo profesionalne organizacije, banke, nekdanji delodajalci, univerzitetni profesorji, sodelavci ali znanci. Predloži jih lahko kandidat sam ali pa jih priporočevalci pošljejo neposredno delodajalcu, ne da bi kandidat vedel za njihovo vsebino. Alternativa pisnim priporočilom so naslovi ljudi, ki jih dajo kandidati, z njimi pa se nato delodajalec pogovori bodisi osebno bodisi po telefonu. V praksi so najpogostejše telefonske poizvedbe pri nekdanjih delodajalcih (Možina et al., 2002a, 145).

Kultura priporočanja kandidatov v Sloveniji še ni povsem razvita, zato se podjetja zanašajo predvsem na priporočila, ki jih pridobijo iz znanega vira ali v neformalnih stikih. Sicer pa so splošna priporočila tudi, sodeč po raziskavah, precej neuporabna (Zupan, 2001, 54–55).

Reference so dodatne informacije, na podlagi katerih se podjetja lažje odločijo za zaposlitev kandidata. Z njimi dobijo potrebno zaupanje v kandidata in nekakšno zagotovilo, da dobro opravlja določeno delo, a zanesljivost priporočil je kljub temu raznovrstna. Organizacije se odločajo zanje v različnih fazah izbora. Nekatere se s priporočili še dodatno prepričajo o podrobnostih, ali je kandidat primeren za prosto delovno mesto, za katero so ga že zaposlili,

druge pa zahtevajo priporočila vseh kandidatov, še preden opravijo razgovor z njimi. Priporočila so lahko v pisni ali ustni obliki (Dimovski et al., 2003, str. 186).

1.4.3 Testi

Zaposlitveni testi so objektivna in standardizirana merila za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznikov. Bolj jih uporabljajo večje organizacije, ki težijo k standardiziranim metodam za izbiro kandidatov. S tem poenostavijo in pocenijo izbirni postopek, kar je mogoče zlasti zaradi veliko enakih oziroma podobnih delovnih mest. Uporaba testov temelji na prepričanju (ki je bilo v številnih primerih tudi empirično potrjeno), da so dosežki na njih povezani z delovno uspešnostjo. Po mnenju nekaterih naj bi testi zanesljiveje napovedali vedenje delavcev kakor intervjuji, čeprav teh ne morejo nadomestiti (Možina et al., 2002a, 148).

Pri testih je najpomembnejše doseči objektivnost pri sprejemanju odločitev glede izbora. Navadno selektivni testi vključujejo preverjanje spretnosti in sposobnosti posameznika za opravljanje določenih nalog, inteligenčne teste (umska sposobnost) in osebnostne vprašalnike (razkriva osebnostne značilnosti kandidata) (Dimovski et al., 2003, str. 185).

1.4.4 Intervju

Najpogostejša metoda je pogovor ali intervju. Z njim lahko pridejo podjetja do mnogih, a ne vseh podatkov, ki jim pomagajo pri odločitvi, ali kandidata sprejeti ali ne. Ker podatke na podlagi pogovora uporabljajo pri zaposlovanju, ga nekateri imenujejo zaposlitveni pogovor ali intervju. Pomemben je predvsem zato, ker z njim prvič navežejo osebni stik s kandidatom. Zato se je treba nanj skrbno pripraviti (Lipičnik, 1998, str. 101).

Zaposlitveni intervju je sistematična in nadzirana ustna izmenjava informacij med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev, z namenom da delodajalec na podlagi vnaprej določenih meril ugotovi kandidatovo usposobljenost za uspešno opravljanje dela ter da kandidat dobi podrobne informacije o organizaciji in delu, za katero se zanima. Z njim naj bi ustrezne kandidate spodbudili k odločitvi za zaposlitev, vsem pa naj bi organizacijo predstavili v dobri luči (Možina et al., 2002a, str. 152).

Največkrat se intervju izvaja osebno. Danes se organizacije odločajo tudi za intervju v obliki telefonskega pogovora ali intervju na daljavo, ki je omogočen prek video povezav in medmrežja. Vendar se za takšne vrste intervjuja odloča zelo malo organizacij (Dimovski et al., 2003, str. 185). Poznamo različne vrste intervjujev, ki se razlikujejo predvsem po tem: koliko so vprašanja vnaprej določena: strukturirani ali nestrukturirani intervju; koliko spraševalcev in spraševanih sodeluje v pogovoru: individualni, skupinski in panelni intervju;

kako oziroma o čem teče pogovor: zaporedni, problemski in stresni intervju (Možina et al., 2002a, str. 153).

Da bi pravilno izpeljali zaposlitveni razgovor, se mora podjetje odločiti za pravi intervju. Pretehtati mora, kako si želi pridobiti informacije od kandidata, katere bi bile potrebne za prosto delovno mesto, kako pomembna in kakšna bi bila funkcija novozaposlenega v podjetju, ali je potrebno več spraševalcev in podobno. Na podlagi tega se dodeli najprimernejša oblika intervjuja.

1.4.5 Ocenjevalni centri

Predstavljajo selekcijsko orodje, s katerim simuliramo delovno situacijo in v njej opazujemo uspešnost delavcev. Kandidate postavimo v določene situacije, s katerimi naj bi se srečali, če bi bili izbrani. Glavni namen teh centrov je ocenjevanje sposobnosti in veščin udeležencev, njihove ustreznosti za delo in potenciala za razvoj. To tehniko najpogosteje uporabljamo, ko zaposluje delavce z visoko strokovno izobrazbo in managerje (Dimovski et al., 2003, str. 185).

Z omenjenim selekcijskim orodjem opazujemo delavce v dveh preizkušnjah. In sicer, kako se vsak sam znajde v določenih nalogah, ki mu jih dodelimo, in kako kandidati delujejo v skupini, kako komunicirajo, kakšne ideje oblikujejo in kako uporabljajo ideje drugih. Rezultati takšnega opazovanja so lahko veliko bolj zanesljivi in veljavni kakor pri drugih izbirnih metodah, saj so kandidati izpostavljeni konkretnim delovnim situacijam (Lipičnik 1998, str. 104).

Obstajajo različne metode pridobivanja kandidatov in različni načini izbire, vendar se bom med vsemi osredotočila na človeški in socialni kapital, ki sta po mojem mnenju pri zaposlitvi danes najbolj poudarjena.

2 ČLOVEŠKI KAPITAL

2.1 Opredelitev pojma in pomen

»Človeški kapital je znanje, ki ga posamezniki dobijo v življenju in uporabljajo za ustvarjanje proizvodov, storitev ali idej v tržnih ali netržnih okoliščinah« (Kop, 2001, str. 12–13). Kovač (1999, str. 5) opredeljuje človeški kapital kot naložbe v sposobnosti posameznika, da s svojim znanjem in izkušnjami ustvarjalno sodeluje v delovnem procesu in rešuje poslovne probleme. Z naložbami v izobraževanje podjetje povečuje produktivno sposobnost posameznikov, tako pa krepi svojo dodatno vrednost, ekonomsko učinkovitost in donosnost.

Med sestavine človeškega kapitala, poleg znanja in izkušenj, sodijo spretnosti in veščine, vrednote organizacijske kulture, inovativnost, motiviranost zaposlenih, dobri medsebojni odnosi, sopodjetništvo, sodelovanje pri upravljanju ter sposobnosti vodenja in organizacije (Bahun & Rojc, 2006, str. 12).

Človeški kapital skupaj s strukturnim kapitalom sestavlja intelektualni kapital. Kombinacija kapitalov predstavlja zmožnost preoblikovanja znanja in neopredmetenih sredstev v vire za ustvarjanje vrednosti (Edvinsson, 2001, str. 1). Človeški kapital opredeljuje sposobnost podjetja, kako čim bolj izkoristiti znanje zaposlenih, ter je še posebno pomemben kot vir inovacij in strateških obnov podjetja (Bontis, 1996, str. 40–46). Poleg posameznikovih zmožnosti, znanja in veščin zajema dinamiko intelektualne organizacije ter ustvarjalnost in inovativnost organizacije v spreminjajočem se konkurenčnem okolju (Edvinsson & Malone, 1997, str. 34–35). Strukturni kapital ponuja podporo človeškemu kapitalu (Sullivan, 2000, str. 231) ter vključuje odjemalce, procese, baze podatkov, znamke in informacijske sisteme (Edvinsson, 2001, str. 1).

Največja značilnost človeškega kapitala je, da je zelo negotov in predstavlja precejšnje tveganje, saj skupaj z zaposlenimi odide iz organizacije. Ravno zato ne more biti last organizacije. Zaposlene (in njihovo znanje) lahko le najamemo, ne moremo pa jih kupiti. Velikokrat slišimo, da so »ljudje naše največje bogastvo«. To bogastvo predstavlja človekovo znanje, osebnost, zmožnosti, motivacijo in podobno. V nasprotju s človeškim kapitalom strukturni kapital ostane v organizaciji tudi, ko zaposleni odidejo. Ker je last organizacije, je z njim mogoče trgovati. Da bi lažje razložili vpliv znanja na ustvarjanje konkurenčne prednosti, je treba razločevati med različnimi vrstami znanja (Pučko, 1998, str. 559).

2.2 Znanje

Znanje različni avtorji opredeljujejo zelo različno. Kešeljevič (2004, str. 43) poudarja, da je v osnovi povezano s posameznikom, z učnim procesom pa postaja vedno bolj družbeno odvisno, zato je treba nameniti večjo pozornost medsebojnim odnosom. Pučko (1998, str. 560) je na kratko označil znanje kot celoto tistega, kar smo zaznali, se naučili ali odkrili. Lipičnik (1998, str. 27) opredeljuje znanje kot človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševati znane probleme. To so problemi, ki jih je posameznik že videl in rešil. Bistvo znanja je torej, da z znanimi rešitvami pomaga reševati probleme. Človek lahko s svojimi sposobnostmi znanje kombinira in tako rešuje tudi neznane probleme. Kovač (2000, str. 35) ga definira kot »celoto izkustev, vrednost, smiselnih informacij, ki jih preko spoznavnega procesa razporejamo v miselne vzorce in uporabnostne rešitve, da bi zadovoljili naše interese in dosegli zastavljene cilje«.

Znanje je torej sestavina posameznikovega življenja, ki jo od rojstva do smrti nenehno izpopolnjujemo in na njej gradimo. Vsak dan se naučimo nekaj novega. Za današnjo družbo je

pomembno, da smo prisotni v svetu znanja ter da veliko damo na učenje in izobraževanje. Saj nam to vedno pomaga pri premagovanju različnih ovir. Tako bi lahko pritrdili, da toliko več veljaš, kolikor več znaš.

2.2.1 Vrste znanja

Vsako znanje ne predstavlja konkurenčne prednosti za podjetja oziroma organizacije. Svojo vrednost ima namreč takrat, kadar prek svojih nosilcev povzroča poslovno aktivnost, ki jo lahko merimo na trgu, ali pa ga vrednotimo z drugimi posrednimi metodami (Možina et al., 2002b, 800). Polanyi (1966, str. 4), Nonaka in Takeuchi (1995, str. 61) delijo znanje na izraženo in tiho:

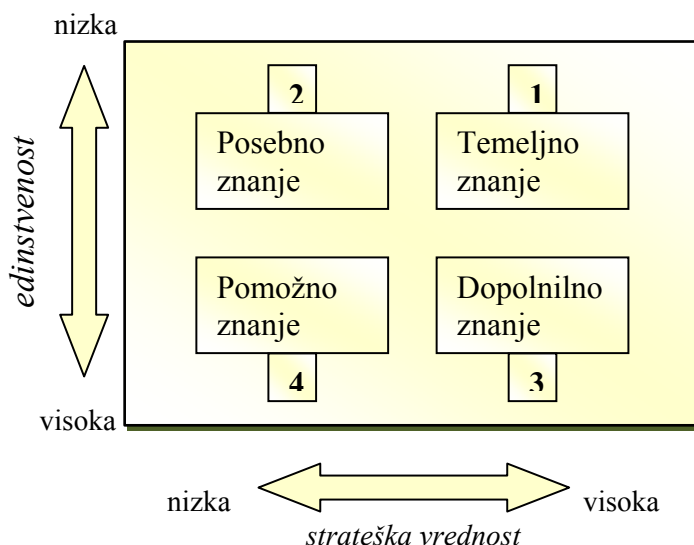
1. **Izraženo ali eksplicitno znanje** le redko pomeni vir trajnejše konkurenčne prednosti, zato je za organizacijo manj zanimivo. Označuje tisto obliko znanja, ki jo lahko izrazimo z besedami, številkami, podatki, znanstvenimi formulami, zvočnimi in vizualnimi zapisi ali priročniki. Tako znanje je formalno in sistematično lahko prenosljivo in kot tako dostopno drugim. Mogoče ga je izražati s simboli, zato ga je z njihovo pomočjo enostavno prenašati, obdelovati in shranjevati. Izvira iz dokumentov, knjig in drugih zapisov. Najdemo ga lahko v besedilih, patentih, računalniških programih, preglednicah, načrtih in podobno. Pridobimo ga lahko z opazovanjem in študijem.
2. **Tiho ali tacitno znanje** je osebna oblika znanja, ki ga posameznik pridobi iz neposrednih izkušenj na določenem področju ter temelji na pričakovanjih, vrednotah, sposobnostih, spoznanjih, občutenjih, intuiciji in talentu. Gre za vedenje osebe o neki stvari ali pojavu. To pomeni, da je subjektivno ter ga je zato težko formulirati in ubesediti, saj se je razvilo iz izkušenj. Znanje se ne more zlahka, bodisi z besedo ali razlago, posredovati drugi osebi. Lahko ga opredelimo z naslednjim: vemo več, kakor lahko izrazimo. Torej njegov prenos pogosto temelji na nebesedni komunikaciji in neposredni fizični bližini. Tiho znanje vključuje kognitivno (prepričanja, ideali, vrednote, sheme in miselni procesi, ki so globoko ukoreninjeni v nas in jih pogosto jemljemo za samoumevne) in tehnično (vrsta neformalnih posameznikovih osebnih spretnosti določenega področja dela, ki se pogosto sklicuje na "know-how") razsežnost.

2.2.2 Znanje kot človeški kapital

Zdaj ko smo opredelili pomen in bistvo znanja, razložimo še, kako ga pojmuje v obliki človeškega kapitala v podjetju. Človeški kapital je v podjetju del intelektualnega kapitala, slednje pa predstavlja celotno znanje podjetja. Individualno znanje je mogoče proučevati izključno v okviru teorije človeškega kapitala, ker je vezano na posameznika (Kešeljevič, 2004, str. 48). Torej je človeški kapital ožji okvir opredeljevanja znanja. Zaradi različnih oblik

znanja kot človeškega kapitala je pomembno poudariti le tiste, ki so lahko vir konkurenčne prednosti. Zato se bom oprla predvsem na dve dimenziji: edinstvenost in vrednost znanja.

Slika 4: Oblike znanja kot človeškega kapitala



Vir: Rodriguez P. & Ordonez de P., *Journal of Knowledge Management*, 2003, str. 87.

Slika 4 predstavlja matriko različnih oblik znanja kot človeškega kapitala, ki lahko obstaja v določenem podjetju. S pomočjo matrike ugotavljamo, kako lahko ravnamo s posameznimi oblikami človeškega kapitala, da bi več prispevali k vrednosti podjetja. Na sliki so prikazani štirje kvadranti in vsak predstavlja določeno znanje, ki je odvisno od intenzitete vrednosti in edinstvenosti znanja.

Prvi kvadrant, ki predstavlja **temeljno znanje**, ima visoko vrednost in visoko stopnjo edinstvenosti. S takšnim znanjem lahko dosegamo strateške koristi, ki pokrivajo birokratske stroške in omogočajo razvoj v podjetju. V to obliko človeškega kapitala vlagamo, če želimo doseči kar največjo vrednost zmogljivosti podjetja in razlikovalne značilnosti. Drugi kvadrant je **posebno znanje** in predstavlja specifičen možni vir razlikovanja nekega podjetja. Pri tem je pomembno prepoznati razvoj potencialne vrednosti in ohranjanje edinstvenosti v podjetju. Tretji kvadrant je **dopolnilno znanje**. Ima določeno veliko strateško, a ne specifično vrednost za podjetje. Naložbene odločitve se razlikujejo od naložb v temeljni človeški kapital. Pomembno je selektivno kadrovanje zaradi prepoznavne morebitnih delavcev, ki bi zagotavljali neposredno produktivnost. Četrty kvadrant predstavlja **pomožno znanje**, ki ni koristno niti za ustvarjanje vrednosti za kupce niti ni specifično za podjetje. Ta oblika znanja ne predstavlja vira konkurenčne prednosti podjetja, ker ga oblikujejo nekvalificirani in polkvalificirani delavci (Rodriguez Perez & Ordonez de Pablos, 2003, str. 86–88). Lahko rečemo, da je najbolj smiselno vlagati v tiste oblike človeškega kapitala, ki imajo visoko vrednost in so za podjetje edinstvene, torej jih je težko nadomestiti (Ming Chen & Jun Lin, 2004, str. 119).

2.3 Tipi človeškega kapitala

V preteklosti so ugotovili različne tipe človeškega kapitala, in sicer sta jih Dakhli in De Clerco (2004, str. 109) opredelila kot človeški kapital, ki je specifičen za določeno podjetje, panogo ali posameznika.

Človeški kapital, specifičen za določeno **podjetje**, se nanaša na veščine in znanje, ki so vrednost znotraj nekega podjetja. Specifične veščine lahko prinašajo prednost podjetju pred konkurenti, medtem ko omejena količina komunikacijskih in medpodjetniških odzivov povzroči omejen vpliv na raven inovacijskih akcij v širšem okolju.

Človeški kapital, ki je specifičen za določeno **panogo**, je povezan z znanjem, ki je pridobljeno iz izkušenj določene panoge. Pri ustvarjanju inovacij ima še poseben pomen, kadar so ideje glede proizvodov ali procesov rezultat dobre komunikacije med partnerji na eni strani in tihega znanja v obstoječi tehnologiji na drugi. Ta vrsta človeškega kapitala je zaradi tihe narave znanja navadno razumljiva samo specialistom za določeno panogo.

Človeški kapital, ki je specifičen za **posameznika**, se nanaša na znanje, ki se lahko uporablja v različnih podjetjih in panogah. Takšno znanje je: splošne managerske in podjetniške izkušnje, raven akademske izobrazbe in strokovno usposabljanje ter dolžina delovne dobe. Raziskave so pokazale, da ima skupna stopnja človeškega kapitala velik vpliv na gospodarsko uspešnost na podjetniški in tudi na makroravni.

2.4 Ravni človeškega kapitala

Obstaja več ravni človeškega kapitala, ki jih potrebujemo za boljše razumevanje teorije tega kapitala. Kešeljevič (2004, str. 46) je opredelil tri ravni, ki se kažejo v individualnem vidiku, podjetniškem vidiku in narodnogospodarskem vidiku človeškega kapitala.

Ker sposobnosti posamezniku niso dane ob rojstvu, je pri **individualnem vidiku** človeškega kapitala pomembno razumevanje pridobivanja znanja kot naložbe v posameznika. Posledico teh naložb predstavlja ustvarjanje novega kapitala, ki je utelešen v posamezniku in ne more biti ločen od njega. Stroške in koristi, ki jih ustvarja razmerje med delodajalcem in delojemalcem, poudarja **podjetniški vidik**. Zanj velja, da povečan obseg usposabljanja krepi produktivnost posameznika in prihodek podjetja ter pripravljenost delodajalca za izplačilo višje plače delojemalcu. Usposabljanje velja za uspešno tedaj, ko dodatni dohodek podjetja presega stroške nadomestnih delavcev in usposabljanja. **Narodnogospodarski vidik** pa pravi, da je lahko koristi od izobraževanja deležna tudi družba.

2.5 Kategorije človeškega kapitala

Poleg tipov in ravni poznamo različne kategorije človeškega kapitala, ki izhajajo že iz njegove opredelitve. Začetnik managementa intelektualnega kapitala, švedsko podjetje Skandia, deli človeški kapital na tri glavne kategorije (Daum, 2003, str. 19): kompetence, medsebojne odnose in vrednote.

Kompetence

Kompetence, ki jih na splošno opredelimo kot znanje, voljo in veščine, lahko razdelimo na tri dimenzije (Daum, 2003, str. 19):

- *Profesionalne kompetence* označujejo človekovo zmožnost uporabiti strukturni kapital tako, da deluje produktivno znotraj podjetja in procesa.
- *Komercialne kompetence* se nanašajo na človeško sposobnost sodelovanja s kupci in drugimi zunanjimi partnerji.
- *Socialne kompetence* so človeška sposobnost pri ustvarjanju skupne vrednosti.

Kompetence predstavljajo zmožnost posameznika, da spodbudi, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah. Ne gre le za sposobnost uporabe znanja, temveč gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednost, ki jih posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v dani situaciji (Pezdirč, 2005, str. 13). Roos, Roos, Edvinsson in Dragonetti (2000, str. 26) pravijo, da so kompetence notranje bogastvo združbe, torej vse, kar lahko združba stori s pomočjo zaposlenih. Znanje je bolj tehnično in je povezano s človekovo stopnjo izobrazbe, veščine pa so praktične in se s širjenjem znanja povečujejo.

Prenosljivost je zelo pomembna lastnost kompetenc. Pomeni zmožnost prenašanja posameznikovih kompetenc med podjetji oziroma v zvezi z njihovo specifičnostjo, vezano na določeno podjetje. Posamezniki z visoko prenosljivimi kompetencami niso vezani na določeno podjetje, zato lahko s svojimi kompetencami uspešno trgujejo. Tisti s slabše prenosljivimi kompetencami pa se težko zaposlijo, saj so njihove kompetence vezane na specifičnost nekega podjetja. Zato se morajo ti posamezniki osredotočati na razvoj kompetenc (Garavan, Morley, Gunnigle & Collins, 2001, str. 52).

Medsebojni odnosi

Prenašanje, izmenjava in širjenje znanja med zaposlenimi so bistvo medsebojnih odnosov v združbi. Zaposleni ne smejo zadrževati znanja zase, temveč ga morajo prenašati na sodelavce. Odnosi v združbi temeljijo na vedenju, medsebojnem zaupanju in vrednotah zaposlenih. Kar kaže na velik pomen socialnega kapitala in njegovo prepletenost s človeškim kapitalom. Brez zaupanja in sodelovanja podjetja ne morejo obstajati, kaj šele biti uspešna (Daum, 2003, str. 19).

Vrednote

Vrednote so del organizacijske kulture, ki jih Rozman (2000, str. 134) širše opredeljuje kot »celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja«. Poznamo individualne in skupne vrednote. Individualne vrednote prikazujejo, ali je neka akcija pomembna ali ne. Na podlagi skupnih vrednot pa so posamezniki sposobni razumeti eden drugega in delovati za skupne cilje. Kulturo podjetja lahko imenujemo skupno jedro vrednot.

3 SOCIALNI KAPITAL

3.1 Opredelitev pojma in pomen

Faganelj (2005) pravi, da so za neko delovno mesto potrebne različne sposobnosti. Veliko posameznikov, ki se poteguje za to delovno mesto, ima primerljiv človeški kapital. Vendar vedno obstaja nekdo, ki lahko opravi iste naloge tako dobro ali pa skoraj tako dobro kakor ti, zato so pri izbiri med vrsto podobnih posameznikov med drugim pomembne posameznikove socialne vezi, se pravi posameznikov socialni kapital. Ta način iskanja zaposlitve je ugoden za iskalca zaposlitve in za podjetje.

Socialni kapital, ki je razmeroma nov pojem, je povezan s človeškim kapitalom. Označuje vključenost posameznika ali kolektivnih akterjev v družbene vezi ali omrežja. Če je posameznik ali skupina sposobna pridobiti sodelovanje in podporo okolja, govorimo o visoki stopnji socialnega kapitala. Prav tako kakor v človeški moramo vlagati tudi v socialni kapital, saj je z njima mogoče priti do denarja in moči. S socialnim kapitalom lahko dostopamo do informacij, ki so včasih ključnega pomena za doseg ciljev. Temelj za vzpostavljanje prožnih organizacijskih oblik socialnega kapitala sta zaupanje in sodelovanje kot pomembna vpliva na dinamiko ekonomske rasti in na celoviteje pojmovano razvojno učinkovitost v primerjalni perspektivi (Adam, Rončević & Tomšič, 2004).

Socialni pomeni, da gre za neke odnose med ljudmi, beseda kapital pa nakazuje, da imajo odnosi vrednostno izraženo komponento. Drugače lahko socialni kapital opredelimo kot vir, ki pospešuje aktivnosti med ljudmi, oziroma gre za pogostost in pomembnost stikov, na katere se posameznik lahko zanese zaradi izboljšanja svojega položaja. Socialni kapital temelji na socialnih vezeh. Te se razvijajo med posamezniki, organizacijami in družbami, ki se medsebojno povezujejo zaradi svojih ali širših kolektivnih koristi (Kos, 2006).

Med avtorji je veliko nesoglasij glede opredelitve, razvoja in nastanka socialnega kapitala, zato pogosto delajo povsem nasprotujoče si zaključke. Medsebojne razlike izhajajo iz različnih virov socialnega kapitala in z različnih ravni analize (Kešeljevič, 2003, str. 8). Naj navedem le nekaj opredelitev, ki veljajo za prvotne.

Bourdieu (1985, str. 248) opredeli socialni kapital kot pogostost in pomembnost stikov, na katere se posameznik lahko zanese z namenom izboljšanja svojega položaja. Zasnovo socialnega kapitala predstavi kot skupek dejanskih in možnih virov, ki so povezani v posest trajnega omrežja ali pa v manj formalne odnose poznanstev. Dodaja še, da je za samo pridobivanje socialnega kapitala potreben tudi obstoj gospodarskega, kulturnega in političnega kapitala, saj med njimi prihaja do medsebojnega preoblikovanja in spreminjanja.

Putnam (1994, str. 170) opredeli socialni kapital v organizaciji kot mreže, zaupanje in norme, ki pospešujejo usklajevanje in sodelovanje zaradi obojestranskih koristi. Poudarja horizontalne odnose med posamezniki. Socialna omrežja imajo vrednost, saj vplivajo na produktivnost posameznikov in skupin. Pravi tudi, da je socialni kapital ponavadi javna dobrina.

Coleman (1988, str. 98–105) opredeli socialni kapital s funkcijo, saj posamezniki vstopajo v medsebojne odnose zaradi lastnih interesov. Pomembni so horizontalni in vertikalni odnosi v organizaciji ter koncept zaprtosti mreže. Kadar krog ni zaprt, ni mogoče sankcioniranje. Kršenje norm je pogostejše, saj je nekaznovano. Produktivnost socialnega kapitala se kaže v tem, da ljudem skozi strukturo odnosov omogoča doseganje ciljev, ki brez njega ne bi bili doseženi. Opredeli ga kot javno dobrino, ki se z uporabo povečuje in z neuporabo zmanjšuje. Norme se oblikujejo, da bi omejile negativne ali pa spodbujale pozitivne zunanje učinke. Socialni kapital je sestavljen iz socialnih struktur, ki olajšajo nekatere akcije posameznikov. Socialni kapital je najmanj otipljiv med vsemi vrstami kapitala, saj obstaja v povezavah med osebami.

Portes (1998, str. 3) opredeli socialni kapital kot sposobnost posameznikov, da dosežejo koristi s članstvom v mrežah in drugih strukturah. Skupne izkušnje in prepričanja pripomorejo k oblikovanju socialnega kapitala, saj ustvarjajo občutek solidarnosti. Za obstoj omrežja je nujna socialna vez. Socialno omrežje je odprt sistem, ki vključuje izmenjave z okoljem in izmenjave med lastnimi člani.

Nahapiet in Ghoshal (1998, str. 243) opredelita socialni kapital kot odnose in sredstva, ki jih lahko spodbudimo z mrežami povezav, oziroma kot možne vire, ki jih omogočajo mreže odnosov med posamezniki ali socialnimi enotami. Pričakovanja so obveza, da bomo izpeljali določena dejanja v prihodnosti. Sodelovanje ni mogoče brez skupnih ciljev in vizije v organizaciji. Mreže odnosov predstavljajo dragocen vir za vodenje socialne zadeve. Brečko je v intervjuju z Nahapiet Janine (2006, str. 68) navedla njeno opredelitev socialnega kapitala. Nahapiet pravi, da je vrednost socialnih povezav, ki kažejo, kako posamezniki, skupine in organizacije bolje delujejo, prav zaradi tesnejše povezanosti med seboj. Pomembni sta dve lastnosti: splošni vzorec povezav ali mrež v podjetju in zunaj njega ter kakovost odnosov med člani mreže (raven medsebojnega zaupanja).

Definicije avtorjev o socialnem kapitalu so si kljub razlikam zelo podobne, saj so avtorji enotni o tem, da ga pridobimo z osebnimi stiki oziroma z medsebojno interakcijo, ki se vzpostavlja na podlagi določenih skupnih norm in vrednot. Razlike so vidne le v tem, da avtorji izhajajo z različnih osnov – nastajajo torej zaradi različnih virov socialnega kapitala.

3.2 Viri socialnega kapitala

Ravno zaradi različnih razlag socialnega kapitala pridemo do njegovih različnih virov. Torej od kod socialni kapital? Človeški kapital najdemo v »glavah« ljudi, socialnega pa v odnosih oziroma v razmerjih z ljudmi. Uporaba socialnega kapitala pomeni, da ima neka oseba pravico do uporabe posameznih virov, druga oseba pa bi do njih težko prišla. Značilno za ta kapital je, da viri niso ekskluzivna last oseb, ampak jih ima lahko tudi druga oseba, vendar le če sta osebi povezani oziroma imata neki odnos. Tak vir so torej ljudje, s katerimi prihaja v stik posameznik. Moč oziroma velikost socialnega kapitala merimo s številom povezav med ljudmi in z močjo teh povezav. Socialni kapital je dokaj neotipljiva kategorija oziroma težko določljiv (Portes, 1998, str. 7).

Avtorji poudarjajo različne vire socialnega kapitala. Najpogosteje omenjajo omrežja, formalna pravila, norme, zaupanje in prepričanje, ki so med seboj povezani in predstavljajo predvsem neformalne vire. Izključujem formalna pravila, ki predstavljajo formalni vir.

Omrežja

Socialni kapital temelji na odnosih med posamezniki in skupinami. Ravno zato nekateri avtorji poudarjajo socialne mreže kot njegov glavni vir (Adler & Kwon, 2000, str. 97). Poznamo neformalna omrežja, ki nastanejo med posamezniki v organizaciji, klubih in združenjih, ki se pojavljajo v neki družbi, in formalna omrežja, ki temeljijo na pravilih, varnosti, birokraciji in uravnoteženosti ter omogočajo nastanek socialnega kapitala na institucionalni ravni (Barr, 1998).

Socialne mreže so lahko zaprte, odprte ali kompleksne. Za zaprte mreže velja, da podjetja razvijajo medsebojne odnose in norme sodelovanja, kar jim prinaša koristi znotraj omrežja. Gre za zagotavljanje normativnega okolja, zaupanja in sodelovanja v tem omrežju. Pri odprtih mrežah so odnosi redki, govorimo o strukturnih luknjah, torej praznem območju med skupinama socialnih vezi. Obstajajo vezi le med nekaterimi člani skupine in ne med vsemi. Omogočen je boljši dostop do različnih informacij in njihova učinkovitejša izraba. Sodelovanje in odnosi v odprtih mrežah so ovirani, zato so učinkovitejše v zunanjih povezavah. Največkrat je mreža kompleksna, kar pomeni, da ni ne zaprta in ne odprta. V tem primeru je količina socialnega kapitala odvisna od položaja v mrežni strukturi. Iz tega je razvidno, da je managerski uspeh odvisen od neformalnih odnosov (Adler & Kwon, 2000, str. 97–98).

Škerlavaj in Dimovski (2008, str. 6–10) omenjata proučevanje socialnega kapitala prek omrežij učenja in prenosa znanja, omrežij ustvarjanja novih idej in podpore pri inoviranju, omrežij odločanja, sodelovanja in podobno ter poudarjata njihov pomen med člani organizacij za uspešnost poslovanja. Z analizo teh omrežij managerji dobijo vizualno sliko podjetij, ugotovijo komunikacijske luknje in ključne posameznike ter tako ovrednotijo pomemben vidik socialnega kapitala podjetja. Zaviranje inovacij in s tem tudi uspešnosti poslovanja je rezultat zanemarjanja neformalnih omrežij pri vodilnih. Škerlavaj, Dimovski, Mrvar in Pahor (2008, str. 1) pravijo, da omrežja učenja oblikujejo pomembno okolje učenja za prenos znanja.

Norme

Norme spodbujajo povezave med ljudmi in ustvarjajo obveznosti glede vzajemnosti. Splošna vzajemnost je ena pomembnejših norm. Njeno bistvo je, da posameznik ustreže neki drugi osebi, saj ve, da bo uslugo vrnila. Zaradi povečevanja skupnih interesov se zmanjšuje sebičnost. Z normo splošne vzajemnosti se egoistične osebe dejansko preoblikujejo v ljudi, ki imajo vsaj malo čuta obveznosti do tistih, ki so člani skupnosti, združeni zaradi skupnih interesov in z občutkom za skupno dobro (Adler & Kwon, 2000, str. 99).

Prepričanja

Prepričanja se navezujejo na skupno vizijo, pričakovanja, solidarnost, izkušnje in razumevanje. Ker omenjeno vpliva na socialni kapital, ta ne bo nastajal med ljudmi, ki se med seboj ne razumejo. Zato medsebojna komunikacija in razumevanje med ljudmi omogočita oblikovanje skupnih mnenj, predvidevanja in pogledov na dogajanje ter olajšujeta skupno dejavnost. S skupnimi cilji ustvarjajo močan občutek skupnosti in solidarnosti (Adler & Kwon, 2000, str. 99).

Formalna pravila

Formalna pravila imajo lahko zelo močan vpliv na socialni kapital. Zaradi svoje sposobnosti preoblikovanja strukture socialnih mrež in vsebin socialnih vezi lahko vplivajo na norme in prepričanja. Vlada kot vir socialnega kapitala je lahko pomemben vzvod obnašanja družbe. S svojo močjo vladanja lahko spodbuja zaupanje ali pa povzroči nezaupanje med državljani, posledično pa povečuje oziroma zmanjšuje socialni kapital (Adler & Kwon, 2000, str. 100).

Zaupanje

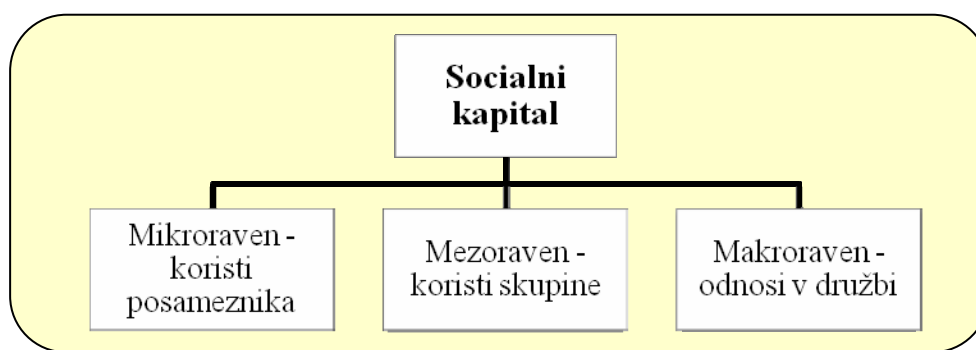
Zaupanje kot vir in učinek socialnega kapitala velja za psihološko stanje posameznika, socialni kapital pa predstavlja značilno lastnost družbe. Med njima obstaja krožna povezava: socialni kapital pogosto ustvarja odnose z visoko ravniyo zaupanja in ustvarjeno zaupanje povečuje socialni kapital. Obstaja tesna povezava med zaupanjem in drugimi viri socialnega

kapitala. Mreže, norme, prepričanja in formalna pravila vplivajo na zaupanje, tako pa na socialni kapital (Adler & Kwon, 2000, str. 102).

3.3 Ravni socialnega kapitala

Sedaj ko sem opredelila vire socialnega kapitala, bom opisala na katere tri ravni je razdeljen socialni kapital. Portes (2000, str. 59–60) razdeli socialni kapital na tri ravni in jih poimenuje mikro-, mezo- in makroraven. Mikroraven predstavlja raven posameznika, kjer gre za preproste prijateljske vezi in vezi med sorodniki. Vezi, ki nastanejo na delovnem mestu med sodelavci predstavljajo mezoraven ali raven organizacije. Makroraven ali raven države pa govori o zaupanju v sodržavljane.

Slika 5: Ravni socialnega kapitala



Vir: Portes, Knowledge and Social Capital Foundation and Application, 2000, str. 59–60

Makroraven vključuje močne socialne vezi med posamezniki, ki se že dolgo poznajo, se nenehno srečujejo, so v intimnih odnosih in oblikujejo notranji krog socialnih omrežij. Z vidika posameznika sta poudarjeni dve koristi, in sicer varnost in podpora. Zanj sta ključnega pomena, saj ju pridobi z vključenostjo v skupino ali širše medsebojne odnose. Vzpostavitev odnosa je mogoča šele po osebnem stiku najmanj dveh subjektov. Predstavlja socialni kapital na individualni (mikro) ravni kot vir utelešenih medsebojnih razmerij v trojni vlogi: vir socialnega nadzora (solidarnost, zaupanje, norme), vir družinske podpore in vir koristi od zunajdružinskih omrežij (dostopnost zaposlitve, mobilnost, podjetniški uspeh). Prispeva k občutku pripadnosti, k odpravljanju stisk v vsakdanjem življenju in k sprejemanju pri drugih.

Mezoraven opredeljuje socialni kapital na organizacijski ravni. Gre za vezi, ki nastajajo med sodelavci v podjetjih in člani različnih društev. Poudarja se pomen koristi dostopa do različnih virov in informacij. Poleg tega se pospešuje izmenjava informacij in povečuje produktivnost. Socialni kapital nastaja v obliki mrež, sodelovanja in zaupanja v podjetjih in med njimi. Nastajajo horizontalne mreže heterogenih ljudi in profesionalnih združenj, ki povezujejo etnične ali politične skupine za doseg skupnih ciljev, izboljšanje položaja, razpršitev informacij in podobno. Ta raven je pomembna za večje finančne institucije in korporacije; z osebnim pogajanjem se sklene večina poslovnih dogovorov.

Makroraven pokriva področje družbe kot celote, odnose med ljudmi, ki se ne poznajo. Zanje ni značilno pogosto druženje, ampak bolj kratkotrajni stiki. Poudarjajo se vertikalni odnosi, ki jih oblikuje družba. Ta oblika socialnega kapitala je pomembna predvsem za razvoj, saj omogoča vplivanje na politiko, sodelovanje z vlado, nekatere javne dobrine, manjše stroške vladnih storitev in drugo. Na makroravni socialni kapital izboljšuje učinkovitost vladnih storitev, omogoča dostop do posojil in širjenje informacij ter je med drugim eden glavnih pogojev za gospodarski razvoj. Lahko ga opredelimo tudi kot univerzalni socialni kapital, omrežje, ki vključuje vse člane družbe ter ustvarja formalne in neformalne institucije, ki omogočajo delovanje družbe (Portes, 2000, str. 59–60; Adam, Makarovič, Rončević & Tomšič, 2001, str. 39–42).

3.4 Dimenzije socialnega kapitala

Nahapiet in Ghoshal (1998, str. 35–39) sta oblikovala teoretični model, kako socialni kapital lahko olajša ustvarjanje vrednosti v podjetjih. Socialni kapital v grobem delimo na zunanega in notranjega. Notranji del socialnega kapitala predstavljajo odnosi med člani organizacije, zunanji del pa odnosi med člani organizacije in zunanjimi partnerji. Naprej jima lahko določimo strukturno, relacijsko in kognitivno (spoznavno) dimenzijo.

Strukturna dimenzija (omrežja)

Nanaša se na neobvezni vzorec med ljudmi, »hardware« socialnih omrežij (Adam & Rončević 2003, str. 15). Predstavlja omrežja vezi med posamezniki in skupinami v organizaciji ter vse vezi, ki jih imajo člani organizacij z zunanjimi partnerji. Vez je interakcija med akterjema, recimo aktivno sodelovanje med dvema članoma organizacije ali pogodbeno razmerje med organizacijo in njenim dobaviteljem. Strukturna dimenzija socialnega omrežja opredeli posameznikove vezi oziroma s kom in kako v organizaciji ali zunaj nje na podlagi svojih vezi lahko komunicira z drugimi (Kaše & Škerlavaj, 2006, str. 75).

Relacijska dimenzija (skupne norme)

Opisuje osebne odnose, ki vplivajo na vedenje ljudi in izpolnjujejo njihove socialne motive (Adam & Rončević 2003, str. 15). Omenjamo jo kot eno od dimenzij, ki opisuje vsebino odnosov, za katere obstajajo vezi. Nanaša se na odnose med člani organizacije oziroma med organizacijo in zunanjimi partnerji, ki so se razvili na podlagi ponavljajočih se interakcij v preteklosti. Med bistvene dejavnike, ki vplivajo na uspešnost organizacij, prištevamo medsebojno zaupanje, prijateljstvo in spoštovanje. Predvsem medsebojno zaupanje in zaupanje v znanje in sposobnost sodelavcev oziroma zunanjih partnerjev lahko pomembno vplivata na hitrost odzivanja in kakovost odločanja v razmerah negotovosti (Kaše & Škerlavaj, 2006, str. 75).

Kognitivna (spoznavna) dimenzija (skupno verovanje)

Nanaša se na vire, ki ponujajo skupne predstave, razlage in sisteme pomenov (Adam & Rončević 2003, str. 15). Z njo preverjamo raven ujemanja v načinu razmišljanja in dojemanja ter sporazumevanja med akterjema, med katerima obstaja vez, in raven prekrivanja njunega znanja. Vse to je namreč pogoj za prenos predvsem tihega znanja v organizaciji oziroma med organizacijo in zunanjimi partnerji (Kaše & Škerlavaj, 2006, str. 75).

4 PREDHODNE RAZISKAVE O NAJBOLJ UPORABLJENIH METODAH ZA ISKANJE ZAPOSLOTITVE

Po zakonu morajo podjetja oziroma organizacije uradno prijaviti potrebo po delavcu z javno objavo prostega delovnega mesta na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje, v oglasih (javnih medijih), po spletu ali kako drugače. Velikokrat se zgodi, da to nalogo opravijo zgolj iz formalnosti in prav tako intervjuje. V ozadju se namreč že skriva kandidat za delovno mesto, ki ga je podjetje izbralo pred objavo oglasa in mu zagotovilo službo. To ni pravično do tistih, ki se pripravljajo na intervju, ga opravijo in imajo občutek, da so ga opravili dobro, nazadnje pa zvedo, da niso pravi kandidati za razpisano delovno mesto. Ne dobijo pravih povratnih informacij, zakaj niso bili izbrani, zmedeni so in izgubljajo upanje, da bodo dobili delo, ki jim ustreza. Podjetja jim dajejo občutek nesposobnosti in nezadovoljstva. Lažno upanje povečuje razočaranje kandidatov, hkrati pa izgubljajo energijo in voljo za iskanje nove zaposlitve.

Takšni in podobni pripetljaji se ne dogajajo v vseh podjetjih. Predvidevam, da je takega zaposlovanja več v zasebnem sektorju, saj se zasebniki opirajo predvsem na prijatelje, sorodnike in znance. Gre za obojestransko pomoč. Delodajalci ponudijo službo, delojemalci pa se žrtvujejo za prijatelja in pomagajo pri delu, čeravno to ni njihova sanjska služba. Ker so potrebni razpisi prostih delovnih mest v javnem sektorju, ta podjetja večkrat zaposlujejo kandidate, ki so vložili prijavo, ali pa jih premeščajo znotraj podjetja. Vsekakor ni izključeno zaposlovanje po zvezah in poznanstvih. Za raziskavo pomena človeškega in socialnega kapitala sem se odločila, ker bi rada ugotovila, kateri kapital dejansko prevladuje pri iskanju zaposlitve. Sprva bom navedla predhodne raziskave na to temo in jih v diplomski nalogi tudi opisala. Nato bom predstavila svojo raziskavo.

4.1 Metode pridobivanja in izbire kadrov pri zaposlovanju

Žaler (2007) na portalu Moje delo v objavljenem intervjuju predstavi več podjetij, ki so odgovorila na vprašanja, kako pridobivajo zaposlene. Vsi navajajo, da se za metodo iskanja potrebnega kadra za razpisano delovno mesto, odločijo na podlagi več dejavnikov, odvisno od tega, za katero delovno mesto gre. Odločijo se glede na vsebino dela, vsakokratno potrebo po

delavcu za določeno delovno mesto in glede na razmere na trgu dela. Seznanjajo se tudi z novostmi na področju kadrovanja in jih nenehno spremljajo. V tabeli 2 prikazujem različne izbire metod podjetij za iskanje in pridobivanje novih sodelavcev, ki so jih navedli različni predstavniki določenih podjetij.

Tabela 2: Različne metode pridobivanja in izbire kadrov pri zaposlovanju

PODJETJE	METODA PRIDOBIVANJA	METODA IZBIRE
Sava, d. d., Tatjana Lozar, direktorica Kompetenčnega centra Kadri, pravo in organizacija		intervjuji, razgovori z izbranim timom, različna testiranja, ocena dokumentov, ki jih morajo pripraviti kandidati, tudi reference in priporočilna pisma za zahtevnejša delovna mesta, zahteve delovnega mesta, osebne lastnosti kandidata, delovne izkušnje, ocenjene sposobnosti in znanje, poklicne ambicije
Raiffeisen Krekova banka, d. d., Zora Kirbiš, direktorica oddelka za osebje	največkrat z lastnimi močmi, občasno sodelovanje s kadrovskimi agencijami, kvalifikacijske delavnice	na osnovi vsebine dela in potrebnega znanja in izkušenj za izvajanje nalog, strukturirani selekcijski intervju (na več ravneh), testiranje strokovnega znanja in preverjanje kompetenc
Zavarovalnica Maribor, d. d., Drago Cotar, predsednik uprave	30 % javno objavljeni razpisi, 30 % notranja razporeditev, 40 % Zavod za zaposlovanje, ostalo s pomočjo zunanjih agencij	drugačen in inovativno napisan življenjepis, priporočila, kandidatova ustreznost razpisanim pogojem
Nova KBM, d. d., Alenka Erker Lozinšek, MBA, vodja oddelka za kadre	za specifična delovna mesta z aktivnim kadrovanjem	izpolnjevanje formalnih pogojev, ustrezno znanje in izkušnje, osebne lastnosti, strukturirani selekcijski intervju, različna testiranja
Moja kariera, d. o. o., Renata Zadravec, vodja projektov	lovci na glave	življenjepis, intervjuji, dokazovanje priporočil in na izrecno željo naročnika tudi psihološki testi

Vir: Žaler, Revija Moje delo, 2.10.2008.

Kragelj (v Žaler 2007) trdi, da so najpogostejše uporabljene metode za izbiro kadra pri nas sledeče: pregled vlog in dokazil o izpolnjevanju formalnih pogojev, kratek 15-minutni razgovor, preizkus znanja in sposobnosti, grafološki preizkusi (osnovne in temeljne človeške lastnosti), psihološki testi in usmerjen diagnostični pristop (časovno bolj zahteven intervju).

4.2 Prevladujoče metode pri iskanju zaposlitve

Pirher in Svetlik (1994) predstavita uspešnost metod iskanja zaposlitve, ki so prikazane v tabeli 3. Metode so različne in numerično razvrščene glede na uspešnost pri pridobljeni zaposlitvi od leta 1991 do 1993. Metoda, ki velja za najuspešnejšo, je navedena pod številko ena. Metode si sledijo vse do številke dvanajst, ki je najmanj uspešna. Med prve štiri najuspešnejše metode iskanja zaposlitve v letu 1993 se uvrščajo: povpraševanje neposredno pri delodajalcu, iskanje zaposlitve s pomočjo sorodnikov, prijateljev, znancev in Zavoda za zaposlovanje ter prijavljanje na razpis oziroma oglas v medijih.

Tabela 3: Razvrstitev metod zaposlitve po letih od 1991 do 1993

METODA ZAPOSLOTITVE	1993	1992	1991
povpraševal/-a neposredno pri delodajalcu	1	1	2
s pomočjo sorodnikov, prijateljev, znancev	2	3	5
prek Zavoda za zaposlovanje	3	5	8
s prijavo na razpis/oglas v medijih	4	2	3
s samozaposlitvijo	5	4	1
povabilo strokovnih/vodilnih delavcev	6	6	4
kot štipendist/ka	7	7	6
postal/-a je pomagajoči družinski član	8-9	9	7
s prerazporeditvijo	8-9	8	9
drugo	10	10	10
prek zasebne agencije za zaposlovanje	11	12	11
dal/-a oglas v časopis	12	11	12

Vir: Pirher & Svetlik, Zaposlovanje: približevanje Evropi, 1994, str. 96.

Ivanuša - Bezjak (1998, str. 46–47) je poudarila, da je dobro vedeti za »skriti« in »odkriti« trg delovne sile. Odkriti trg so tiste informacije, ki so dostopne vsem, skriti trg pa so ustne informacije o povpraševanju in ponudbi dela in delovne sile, ki se prenašajo med sorodniki, znanci, prijatelji in sodelavci. Trdi, da se na podlagi teh informacij uresniči več kakor 60 % zaposlitev.

Bolles (1999, str. 289) pravi, da je bilo v preteklosti lažje najti zaposlitev kakor zdaj. Do druge polovice 80. let je bilo v Sloveniji dovolj delovnih mest, da so se lahko zaposlili vsi, ki so si to želeli. Zato ni bilo treba iskati službe po različnih metodah in biti pri tem inovativen in dosleden. Dejansko je bil edini način iskanja zaposlitve prek poznanstev, pri čemer so posamezniki imeli vpliv, da so nekoga sprejeli v službo oziroma da so vplivali na tiste, ki so zaposlovali. Tedaj tudi ni bilo konkurence, saj ni bilo toliko brezposelnih kakor danes. Verjetno je bila tudi posledica tega, da ljudje niso bili motivirani za šolanje in so se šolali le

toliko, kolikor je bilo potrebno. Nihče oziroma zelo malo je bilo takih, ki so želeli doseči visoko izobrazbo. Ta je bila v ospredju predvsem v mestih.

Bolles (2006, str. 70–76) v svoji knjigi predstavi zanimivo, že večkrat ponovljeno raziskavo od leta 2002, ki so jo izvedli v Forrester Research, ZDA. Govori o tem, kako uspešne so posamezne metode iskanja prostih delovnih mest. Rezultati raziskave so prikazani v tabeli 4.

Tabela 4: Prikaz rezultatov ameriške raziskave o uspešnosti metod iskanja zaposlitve

METODA	Uspešnost metode (v %)
<i>Pet najmanj uspešnih metod</i>	
uporaba interneta	4
pošiljanje prošenj na slepo srečo	7
javljanje na oglase v strokovnih ali poklicnih revijah	7
javljanje na oglase v krajevnih časopisih	5–24
iskanje pomoči pri zasebnih agencijah za zaposlovanje	5–28
<i>Pet najbolj uspešnih metod</i>	
povpraševanje pri sorodnikih, prijateljih, sosedih in/ali osebju svetovalnih centrov v izobraževalnih središčih za prosto delovno mesto	33
neposredno javljanje pri delodajalcu, kjer želimo delati	47
na rumenih straneh telefonskega imenika – klic v podjetje	69
skupaj z drugimi iskalci iščemo zaposlitev (zaposlitveni klubi)	84
ustvarjalno iskanje zaposlitve ali sprememba poklica	86

Vir: Bolles, Kakšne barve je vaše padalo?, 2006, str. 70–76.

Goreya (2001, str. 141–150) navaja več metod iskanja zaposlitve, a le za nekatere je navedel, kakšno uspešnost pridobitve dela imajo v odstotkih. Raziskave naj bi pokazale, da iskanje informacij o prostih delovnih mestih pri prijateljih, znancih in sodelavcih, ki se končajo z zaposlitvijo, znaša kar 80 %, uspešnost iskanja zaposlitve prek medijev je 15-odstotna in prek zaposlitvenih klubov 50-odstotna.

Možina et al. (2002a, str. 138) pravi, da so se v Sloveniji leta 1993 glede na število zaposlitev, ki so jih našli posamezniki, metode iskanja dela od najbolj do najmanj uporabljene razvrstile takole: neposredno javljanje delodajalcem, pomoč sorodnikov, znancev in prijateljev ter Zavoda za zaposlovanje, prijava na razpis oziroma oglas v mediju, samozaposlitev, povabilo delodajalca in štipendija. V primerjavi z letom 1991 se je zelo povečal pomen sorodnikov, prijateljev, znancev in Zavoda za zaposlovanje, zmanjšal pa pomen samozaposlovanja. Podatki kažejo, da organizacije računajo predvsem na samopobudo iskalcev zaposlitve in da so zaradi velike ponudbe delovne sile manj dejavne pri njenem pridobivanju. Taka strategija pa praviloma ne pomaga pri zagotavljanju delavcev s posebnimi sposobnostmi.

Iz raziskave o managementu človeških virov na temo, kako pridobiti delavce, ki je potekala v organizacijah z več kakor 200 zaposlenimi v letih 1999 in 2000, so ugotovili, da podjetja dajejo večji poudarek notranjemu kadrovanju in priporočilom. Takšen odziv lahko pripišemo precejšnji zaprtosti organizacij, nerazvitemu trgu delovne sile in majhnosti slovenskega prostora, kjer se dejansko skoraj vsi poznamo in tako dajemo prednost priporočilom (Možina et al., 2002a, str. 141).

Zaletel (2006) v objavljenem članku predstavi ugotovitev iz raziskave portala Moje Delo, da je prek mreženja uspešno dobilo zaposlitev kar 47 % iskalcev zaposlitve, zato naj bi veljalo mreženje za enega najučinkovitejših načinov iskanja sodelavcev.

Iz napisanega je razvidno, da se je iskanje zaposlitve izkazalo za uspešno, če je temeljilo na ustvarjalnem in neposrednem iskanju ter na zvezah in poznanstvih. Pri večini raziskav je bilo omenjeno, da ni dobro iskati dela z eno samo metodo. Saj če uporabljamo le eno, na primer pošiljanje prošenj na slepo, bomo zelo težko našli pravo zaposlitev v kratkem času. Za uspešno iskanje je nujna uporaba več različnih metod hkrati, vendar ne več kakor štirih. Pridobitev delovnega mesta je torej odvisna od metode, ki jo izberemo, in tudi od lastne sreče.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA O PREDNOSTI ČLOVEŠKEGA ALI SOCIALNEGA KAPITALA PRI ISKANJU ZAPOSLOTITVE

Razmerje med človeškim in socialnim kapitalom predstavlja socialni kapital, ki kakor »olje« poganja človeški kapital. Kakovost in intenziteta medosebnih odnosov lajšata ali otežujeta sodelovanje, prelivanje informacij, medsebojno pomoč ter prenos novih idej in znanja med posamezniki (Rengeo, 2006, str. 43). Ali je za iskanje zaposlitve dobro imeti oba kapitala ali je bolje graditi na eni ali morda drugi vrsti kapitala? To sem ugotavljala v raziskavi.

5.1 Metodologija raziskave

Za raziskovanje pomena socialnega in človeškega kapitala pri iskanju zaposlitve sem se odločila zaradi njene vse težje pridobitve. Med več dejavniki sem ju izbrala izključno zato, ker sta po mojem mnenju med vsemi vplivnimi dejavniki pri iskanju zaposlitve najopaznejša. Z uporabo socialnega kapitala lahko zelo hitro in zlahka dobimo zaposlitev, z uporabo človeškega kapitala pa moramo večkrat vložiti precej truda in energije, a na koncu nismo vedno poplačani z zaposlitvijo.

Raziskave sem se lotila z anketnim vprašalnikom. Vprašanja sem izluščila iz teoretičnega dela diplomske naloge in dodala nekaj tistih, ki so se mi porodila v glavi na to temo. Spletni

anketni vprašalnik sem sestavila in oblikovala prek spletne strani www.surveymonkey.com ter povezavo nanj poslala posameznikom po elektronski pošti v novembru 2008.

Moj namen je bil ugotoviti, kateri od omenjenih dveh kapitalov prevladuje oziroma je bolj upoštevan pri iskanju zaposlitve, seveda poleg drugih vplivnih dejavnikov. Z vidika tistih, ki s trdom in na različne načine iščejo zaposlitev, pri tem pa upoštevajo svoje prednosti in slabosti, sem odkrivala, kako so jo iskali in na podlagi česa so bili izbrani za delo, ki ga trenutno opravljajo. Iz pridobljenih podatkov sem ugotavljala, ali je za podjetja, ki ponujajo delo, pomembnejše, kaj znaš, torej posameznikove sposobnosti, znanje in izkušnje, ali morda bolj, koga poznaš, vplivne veze in poznanstva.

5.2 Opredelitev populacije in način vzorčenja

V vzorec raziskave sem zajela redno zaposlene delavce različne starosti, različnih poklicev in iz različnih krajev Slovenije. Na spletni anketni vprašalnik se je odzvalo 246 posameznikov. Ker sem potrebovala le redno zaposlene anketirance, so bile štiri ankete neuporabne, saj so jih izpolnili študentje. Za raziskavo sem torej uporabila 242 anketnih vprašalnikov. Izjemo sem naredila le pri petnajstem vprašanju, kjer sem zajela 235 anketnih vprašalnikov, saj je nanj dogovorilo toliko anketirancev ter pri zadnjem opisnem vprašanju, kjer sem upoštevala 209 izpolnjenih vprašalnikov.

Anketa je bila razposlana po elektronski pošti s povezavo [http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=I0XjPWjzq1VF_2bVtxK1l53w_3d_3d]. Vsi, ki so jo želeli rešiti, so kliknili na to povezavo in potem odgovarjali na vprašanja. Nekaterim, ki te možnosti niso imeli (bilo jih je kakih 15), sem izročila anketni vprašalnik v papirni obliki. Dobljene podatke sem nato sama vnesla v računalnik. Anketa je bila anonimna in zelo enostavna. Pri interpretiranju ugotovitev sem se opirala na pridobljene podatke v raziskavi.

5.3 Predstavitev anketnega vprašalnika

Glede na želene informacije in zastavljeno raziskovalno nalogo sem izbrala raziskovalno metodo zbiranja podatkov. Odločila sem se, da bo najbolje razposlati spletni anketni vprašalnik po elektronski pošti. Sestavljalo ga je 19 vprašanj odprtega in zaprtega tipa. Pri nekaterih vprašanjih je bilo možnih več odgovorov ali lastna opredelitev, če med danimi odgovori ni bilo pravega. Tri vprašanja so bila opisna in dve sta vključevali možnost rangiranja. Pri slednjih sem želela ugotoviti, kako pomembna je za posameznika izobrazba ter zveze in poznanstva. Za ocenjevanje pomembnosti človeškega in socialnega kapitala na splošno ter za ocenjevanje stopnje pomembnosti s postavljeno trditvijo sem uporabila petstopenjsko Likertovo lestvico.

Vprašalnik, ki je v prilogi 1, sem sestavila kar najbolj enostavno in razumljivo. Vsebuje tri sklope vprašanj. Prvi sklop z vprašanji od 1 do 3 zajema socio-demografska vprašanja s podatki o samem anketirancu. Drugi sklop sega od 4. do 11. vprašanja, z njimi sem želela zvedeti določene podatke o anketirancih za primerjavo različnih dejavnikov (delovna doba, poklic, izobrazba, regija zaposlitve, vrsta podjetja) s človeškim in socialnim kapitalom. V tretjem sklopu vprašanj (vprašanja od 12 do 19) pa sem želela zvedeti, kako so posamezniki iskali in dobili zaposlitev, ki jo trenutno opravljajo, ter njihovo mnenje o najpogostejšem načinu pridobitve zaposlitve. Podatke, ki sem jih dobila s spletnim anketnim vprašalnikom, sem obdelala in ovrednotila v programu Microsoft Office Excel 2007 ter jih bom v nadaljevanju tudi predstavila.

5.4 Demografija vzorca

5.4.1 Strukturni delež moških in žensk po starosti

V vzorec sem zajela moške in ženske različne starosti. Kakor je bilo že povedano, se jih je na spletno anketo odzvalo 246, od tega redno zaposlenih 242. Ker je bil pogoj redna zaposlenost anketirancev, anket, ki so jih izpolnili študentje, nisem upoštevala.

Tabela 5: Strukturni delež moških in žensk po starosti

Starost	Spol		Skupaj	Delež v %
	Moški	Ženska		
do 20	0	0	0	0
21–30	45	93	138	57,02
31–40	28	47	75	30,99
41–50	7	11	18	7,44
nad 50	4	7	11	4,55
Skupaj	84	158	242	100

Vir: Rezultati ankete, november 2008.

Največ redno zaposlenih, ki so se odzvali na anketo, je bilo moških in žensk, starih od 21 do 30 let, in sicer kar 57 %. Za njimi so se razvrstili anketiranci, stari od 31 do 40 let (31 %). Najmanjši delež moških in žensk, ki so izpolnjevali spletno anketo, so bili tisti, stari nad 50 let, kar je enako 5 %. Na spletno anketo so se v večini odzvale osebe ženskega spola, saj predstavljajo 65 % celotnega vzorca.

5.4.2 Izobrazba in poklic anketirancev

Rezultati ankete so pokazali, da največ anketirancev (47 %) spada v kategorijo s sedmo stopnjo dokončane izobrazbe, v katero so uvrščene visoka šola, fakulteta, umetnostna akademija, specializacija in magisterij. S 33 % so se na drugo mesto uvrstili anketiranci z dokončano štiriletno srednjo šolo, za njimi pa z 12 % diplomanti višje šole. Med anketiranci ni bilo nobenega brez končane osnovne šole in tudi ne takih, ki bi imeli samo osnovnošolsko izobrazbo. Enak vrstni red s podobnimi rezultati je zaslediti pri deležu stopnje izobrazbe glede na delovno mesto, ki ga opravljajo anketiranci. Vidne so le malenkostne razlike v primerjavi z dokončano stopnjo izobrazbe anketiranca in potrebno stopnjo izobrazbe za delovno mesto, na katerem dela. Iz tega izhaja, da vsi anketiranci niso zaposleni na stopnji, primerni svoji izobrazbi, temveč opravljajo delo, ki je glede na njihovo izobrazbo precenjeno ali podcenjeno. Glede na številke iz tabele 6 bi lahko sklepali, da nekateri opravljajo podcenjeno delo, saj se je delež sedme stopnje izobrazbe zmanjšal, delež pete pa povečal.

Tabela 6: Delež posameznikov po izobrazbi

Izobrazba	Delež dokončane izobrazbe v %	Delež stopnje izobrazbe delovnega mesta v %
Nedokončana osnovna šola	0	0
Osnovna šola	0	1,24
Krajše izobraževanje	0,41	0,41
Poklicna šola	7,44	7,02
Štiriletna srednja šola	33,06	36,77
Višja šola	11,98	11,16
Visoka šola, fakulteta, umetnostna akademija, specializacija ali magisterij	46,69	42,56
Doktorat	0,41	0,83
Skupaj	100	100

Vir: Rezultati ankete, november 2008.

Med poklici anketirancev sem izpostavila le najpogostejše. Največji odstotek, in sicer 28 %, predstavlja področje ekonomije, med katere sem zajela ekonomske tehnike, diplomirane ekonomiste in komercialiste. Sledijo jim zdravstveni delavci s 13 %, med katerimi prevladujejo medicinske sestre, zdravstveni tehniki in radiologi. Nato se zvrstijo še profesorji (4,7 %), gimnazijski maturanti (4 %) in strojni tehniki (4 %). Preostali poklici so med anketiranci zastopani v nižjem odstotku, in sicer: veterinar, informatik, trgovec, mizar, pravnik in drugi. Poleg tega da sem jih spraševala po poklicu, me je zanimalo, na katerem delovnem mestu so trenutno zaposleni. Na tej podlagi sem želela ugotoviti, ali se poklic sklada z njihovim delovnim mestom. Izkazalo se je, da 20 % anketirancev opravlja

popolnoma drugačno delo od pridobljene izobrazbe. Večina jih ima dokončano štiriletno srednjo šolo ali fakulteto in visoko šolo, sledijo pa jim anketiranci z višjo in poklicno šolo.

5.4.3 Delovna doba

Delovno dobo sem razdelila na pet razredov in njihovi deleži si sledijo od najmanj do največ let delovne dobe. Večina anketirancev (51 %) ima delovno dobo do pet let in za njimi so tisti z delovno dobo od 6 do 15 let. Tako se zvrstijo vsi do najmanjšega deleža delovne dobe nad 35 let, ki predstavlja 1 %. Tudi deleži delovne dobe anketirancev na delovnem mestu, na katerem so zaposleni zdaj, si v odstotkih sledijo v zaporedju od najmanjše delovne dobe do največje. V tabeli 7 vidimo, da se je odstotek deleža celotne delovne dobe v primerjavi z deležem delovne dobe v zdajšnjem podjetju povečal za 20 % v razredu do pet let delovne dobe, v razredu od 6 do 15 let pa zmanjšal za 8 %. Delež delovne dobe se je zmanjšal tudi v vseh naslednjih razredih. Rezultati kažejo, da vsi anketiranci med svojo delovno dobo niso bili zaposleni le v enem podjetju, ampak so zamenjali vsaj eno delovno mesto.

Tabela 7: Delovna doba anketirancev

Delovna doba	Delež delovne dobe v %	Delež delovne dobe v trenutnem podjetju v %
Do 5 let	50,83	70,83
6–15 let	30,83	22,08
16–25 let	10,83	3,75
26–35 let	6,25	2,92
Nad 35 let	1,25	0,42
Skupaj	100	100

Vir: Rezultati ankete, november 2008.

5.4.4 Velikost in sektor podjetja ter regija trenutne zaposlitve

V anketo sem zajela vprašanja o trenutni zaposlitvi anketirancev, v kakšni vrsti podjetja so zaposleni in v kateri regiji. Z dobrimi 62 % prevladuje zaposlenost v zasebnem sektorju in z 38 % v velikih podjetjih. Iz tabele 8 (glej str. 39) lahko vidimo, da so v javnem sektorju predvsem večja podjetja, saj je zaposlenost tam največja in predstavlja kar 21 % anketirancev. V zasebnem sektorju pa so v ospredju manjša podjetja, saj je največ anketirancev zaposlenih ravno v mikropodjetjih (17 %).

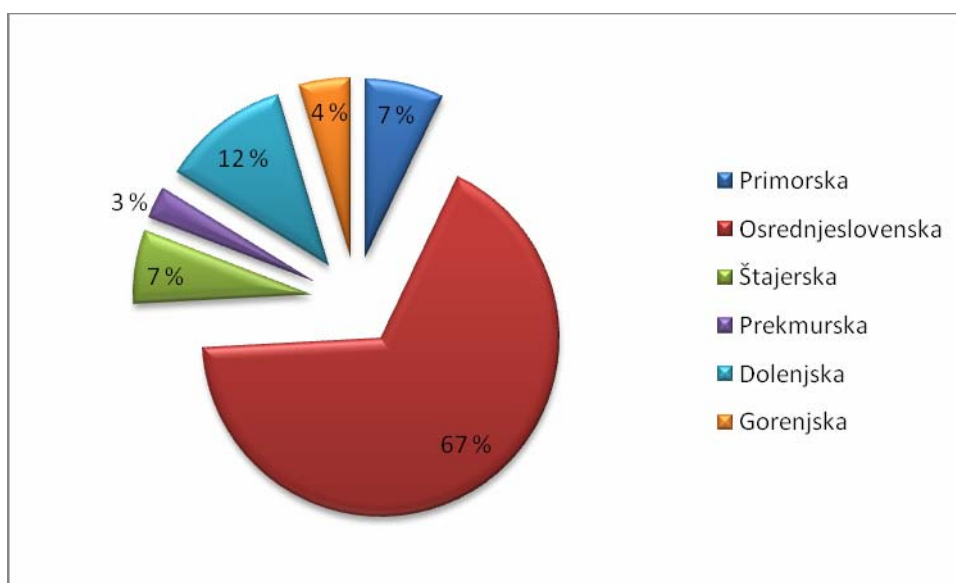
Tabela 8: Velikost in sektor podjetja trenutne zaposlitve

Podjetje	Javni sektor (%)	Zasebni sektor (%)	Skupaj (%)
Mikropodjetje	1,27	17,37	18,64
Majhno podjetje	5,09	14,83	19,49
Srednje veliko podjetje	10,17	13,56	23,73
Veliko podjetje	20,76	16,95	38,14
Skupaj	37,29	62,71	100

Vir: Rezultati ankete, november 2008.

Slika 6 prikazuje regijo, v kateri so anketiranci trenutno zaposleni. Največ, kar 67 %, jih je redno zaposlenih v osrednjeslovenski regiji, kar je tudi predvidljivo, saj je tam največ zaposlitvenih možnosti in ponudb za delo. Daleč za prvo regijo je z 12 % dolenjska. Najmanj anketiranih je redno zaposlenih v prekmurski regiji, ki je tudi najmanj razviti del Slovenije. Ta znaša 3 %.

Slika 6: Regija trenutne zaposlitve



Vir: Rezultati ankete, november 2008.

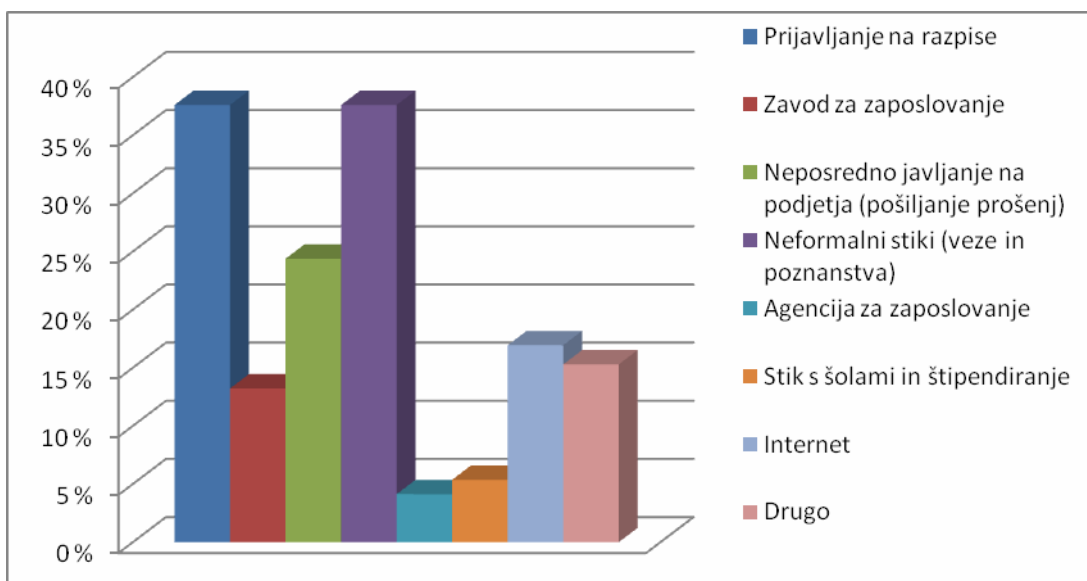
5.5 Rezultati ankete

5.5.1 Metoda iskanja zaposlitve

Pri vprašanju, katero metodo ste uporabili pri iskanju trenutne zaposlitve, je bilo možnih več odgovorov. Anketiranci so v enakem odstotku (37 %) odgovorili, da so jo iskali z uporabo

dveh metod – s prijavljanjem na razpis in z neformalnimi stiki. Naslednja najpogostejša metoda pri iskanju zaposlitve je neposredno javljanje podjetjem (24 %). Sledil je internet (17 %), zavod za zaposlovanje (13 %), stik s šolami in štipendiranje (5 %) ter agencija za zaposlovanje (4 %). Kot drugo možnost so anketiranci največkrat navedli, da so dobili zaposlitev prek študentskega servisa (6 %), nato pa so jih v podjetju, kjer so delali kot študentje, redno zaposlili. Drugi odgovori so bili še: ponudba iz podjetja, samozaposlitev, honorarno delo in teletekst.

Slika 7: Metode iskanja zaposlitve anketirancev

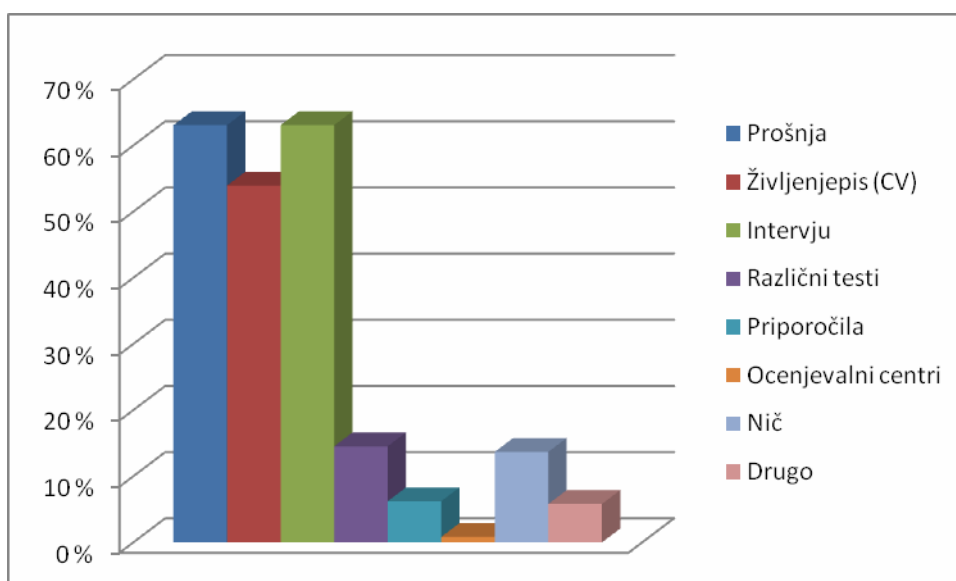


Vir: Rezultati ankete, november 2008.

5.5.2 Metoda selekcije kadrov

Pri trinajstem vprašanju me je zanimalo, na katere metode pri izbiri delavcev so anketiranci naleteli za pridobitev svoje redne zaposlitve. V največjem odstotku (63 %) so anketiranci morali opraviti intervju in napisati prošnjo. Metoda, ki sledi najpogostejšima, je napisati življenjepis (54 %). 15 % anketirancev je moralo za pridobitev zaposlitve opraviti še različne teste. Zanimivo je, da predstavlja kar 14 % tistih anketirancev, pri katerih ni bilo uporabljene niti ene izbirne metode. Torej lahko pri slednjih govorimo o socialnem kapitalu ali pa so se anketiranci redno zaposlili v podjetjih, v katerih so predhodno delali kot študentje. Pod drugo so anketiranci odgovarjali, da ni bilo selekcije, saj so delali v podjetju že kot študentje, nekateri so omenili pripravništvo in poskusno dobo ter študijske dosežke in ocene.

Slika 8: Metoda selekcije kadrov za pridobitev zaposlitve



Vir: Rezultati ankete, november 2008.

5.5.3 Dejavniki, ki so vplivali na izbiro zaposlitve

Med različnimi dejavniki, ki so anketirance najbolj prepričali o izbiri trenutne zaposlitve, sem se osredotočila le na prve štiri. Z 62 % daleč prednjači zanimivo delo. Slednje je imelo na anketirance največji vpliv, da so se odločili za delo v podjetju, v katerem so zdaj zaposleni. Naslednji dejavniki so precej daleč za prvim, sledijo pa si takole: varnost zaposlitve (38 %), dobri odnosi z delavci iz podjetja (34 %) in plača (30 %). Drugi dejavniki nastopajo v skoraj enakem odstotku. Najmanj privlačne za odločitev o zaposlitvi so bile dodatne ugodnosti (službeni avto, mobilni telefon in podobno), ki predstavljajo 6 %. Pod navedeno možnost »drugo« je bil najpogostejši odgovor anketirancev, da so se odločili za podjetje, v katerem delajo, zaradi prve zaposlitve oziroma da so sploh dobili službo, saj druge možnosti niso imeli. Nekateri pa so napisali, da jih je prepričal delovni čas.

5.5.4 Dejavniki, ki so vplivali na pridobitev zaposlitve

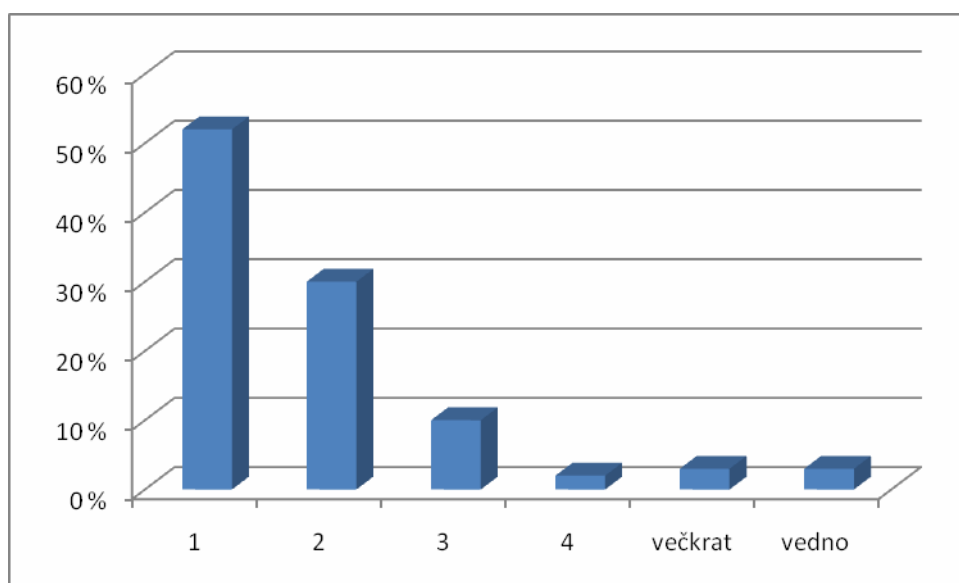
Večina anketirancev (61 %) meni, da so bili izbrani za zdajšnje delo zaradi svojih sposobnosti. Naslednji odstotek je 49 %, ki pravi, da so delodajalce za zaposlitev anketirancev prepričala dokazila o izobrazbi. Intervju je s 35 % tretji najvplivnejši dejavnik za pridobitev zaposlitve. Nekoliko za njim s 26 % zaostajajo zveze in poznanstva, zadnji med danimi dejavniki pa so različni testi, ki predstavljajo 9 %. Drugi odgovori so bili še: izkušnje, predhodno delo prek študentskega servisa, simpatičnost in podobno.

5.5.5 Človeški in socialni kapital

Z zadnjimi vprašanji v spletnem anketnem vprašalniku sem želela ugotoviti, kolikokrat so anketiranci že bili zaposleni po zvezah in poznanstvih, pa tudi, kakšno je njihovo mnenje o socialnem in človeškem kapitalu. Kateri kapital bolj uporabljajo in kateri jim je dejansko bližji v vsakdanjem življenju.

Na vprašanje, ali so že kdaj dobili zaposlitev po zvezah in poznanstvih, so anketiranci v skoraj enakem odstotku navedli oba odgovora – da in ne. Nekoliko večji odstotek, in sicer 52 %, je takih, ki so vsaj enkrat že bili zaposleni na priporočilo znancev, sorodnikov ali prijateljev. Preostali odstotek anketirancev pa si je službo poiskal drugače. Na sliki 9 vidimo, da je največ anketirancev (52 %) vsaj enkrat dobilo zaposlitev po zvezah in poznanstvih. Zaposlitev na takšen način je vsaj dvakrat dobilo 30 % anketirancev. Le 2 % med njimi pa jih navaja, da so si delo po zvezah in poznanstvih poiskali štirikrat.

Slika 9: Število zaposlitev po zvezah in poznanstvih



Vir: Rezultati ankete, november 2008.

Tabela 9 (glej str. 43) prikazuje, koliko se anketiranci strinjajo glede zaposlitve z danimi trditvami, ki se večinoma osredotočajo na socialni ali človeški kapital. Iz ocen je razvidno, da se najbolj strinjajo glede zaupanja med ljudmi. Menijo, da je zaupanje v današnjem življenju zelo pomembno, je pa tudi bistveni dejavnik pri socialnih vezeh. Saj le na podlagi zaupanja lahko spletno vezi, jih vzdržujemo in ohranjamo. Med precej pomembnimi sta tudi trditvi, da je najlažje dobiti zaposlitev po zvezah in poznanstvih in da veliko podjetij zaposluje ljudi, ki jih pozna. Precej različnega mnenja pa so si anketiranci glede odločitve za pridobitev visoke izobrazbe za boljšo zaposlitev, kar pove največja ocena standardnega odklona 1,16. Izobrazba jim torej ne pomeni toliko. Anketiranci se tudi ne strinjajo s pogosto pridobitvijo zaposlitve po internetu, kar je pričakovano, saj je takšno kadrovanje prisotno krajši čas.

Vendar pa se jim zdi pomembno, da internet omogoča vse več zaposlitev. Poleg tega nimajo veliko zvez in poznanstev pri iskanju zaposlitve in se tudi ne družijo s pravimi ljudmi, ki bi jim ustvarili poseben status v družbi.

Tabela 9: Prikaz povprečne ocene trditev za človeški in socialni kapital pri iskanju zaposlitve

TRDITVE	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Najboljše zaposlitve so preko zvez in poznanstev.	3,09	1,12
Najlažje je pridobiti zaposlitev preko zvez in poznanstev.	3,90	1,03
Veliko podjetij zaposluje ljudi, ki jih pozna.	3,97	0,80
Zaupanje med ljudmi je pomembno.	4,55	0,64
Imam veliko vez in poznanstev, ravno zaradi iskanja službe.	2,38	0,88
Ker se družim s pravimi ljudmi, imam v družbi poseben status.	2,51	1,01
Rad/-a se udeležujem neformalnih zabav in druženj.	3,28	1,04
Kadar iščem zaposlitev, se obrnem na znance, prijatelje in sorodnike.	3,18	1,13
Zaposlitev iščem prek internetnih in časopisnih zaposlitvenih oglasov ter se tako odzivam na ponudbe.	3,86	1,00
Veliko podjetij zaposluje ljudi, zaradi formalne izobrazbe.	3,37	0,98
Odločil/-a sem se za pridobitev visoke izobrazbe zaradi boljše zaposlitve.	3,69	1,16
Rad/-a se udeležujem poslovnih sestankov in izobraževanj.	3,72	1,03
Podjetja se odločajo za zaposlene na podlagi njihovih izkušenj in dobro opravljenih testov.	3,50	0,94
Zelo dobro se mi zdi, da tudi internet omogoča vedno več zaposlitev.	4,20	0,69
Velikokrat sem dobil/-a zaposlitev prek interneta.	2,37	1,06
Na intervju se dobro pripravim.	3,76	0,90

Vir: Rezultati ankete, november 2008.

Pri trditvah, prikazanih v tabeli 10 (glej str. 44), so ocene različne. Poudarjajo se izkušnje, saj so za anketirance zelo pomembne. Pomemben je tudi življenjepis in druga dokazila, s katerimi, se lahko predstavijo podjetju. V ospredje so postavili še pomen poznavanja čim več ljudi, s katerimi navezujejo stike. Največje nestrinjanje in razlike med anketiranci se pokažejo pri trditvi, ki omenja pridobitev dobre zaposlitve po sorodnikih in znancih. Navsezadnje le ne menijo, da so zaposlitve po zvezah in poznanstvih dobre. Vsekakor je treba narediti še kaj več. Zveze in poznanstva mnogim pomagajo priti do intervjuja, za dejansko zaposlitev pa je vse odvisno od posameznikove predstavitve. Po rezultatih glede trditev sodeč, je dobro navezovati stike z različnimi ljudmi, kar pa ne pomeni, da se tako pridobi tudi dobra zaposlitev. Možnosti za zaposlitev so res večje, čepravno ta vsakemu ne ugaja.

Tabela 10: Prikaz povprečne ocene trditev za pomen človeškega in socialnega kapitala pri iskanju zaposlitve

TRDITVE	Standardni odklon	Aritmetična sredina
Koliko vam pomeni formalna izobrazba?	0,95	4,02
Koliko vam pomeni, da poznate čim več ljudi, s katerimi navezujete različne stike?	0,86	4,12
Koliko je za vas pomembno, da lahko preko sorodnikov in znancev pridete do dobre zaposlitve?	1,29	3,05
Koliko so za vas pomembne pridobljene izkušnje?	0,48	4,79
Koliko vam pomenijo dobro napisan življenjepis in ostala pridobljena dokazila, s katerimi se predstavite podjetju?	0,85	4,17
Koliko je za vas pomembno, da bo v prihodnosti vedno več omogočenih zaposlitev prek internetnih portalov?	0,95	3,99

Vir: Rezultati ankete, november 2008.

Zadnje anketno vprašanje je bilo odprtega tipa, v njem pa so vprašani izražali svoje mnenje o najpogostejšem načinu pridobitve zaposlitve. Nanj je odgovorilo 209 anketirancev. Kar 53 % jih meni, da največkrat pridobimo službo po zvezah in poznanstvih. Za 6 % anketirancev so to izkušnje, sledijo pa še odgovori: izobrazba (5 %), intervju in razpis (4 %), kombinacija znanja, izkušenj in poznanstev (3 %) in ne nazadnje sreča (3 %) ter drugo.

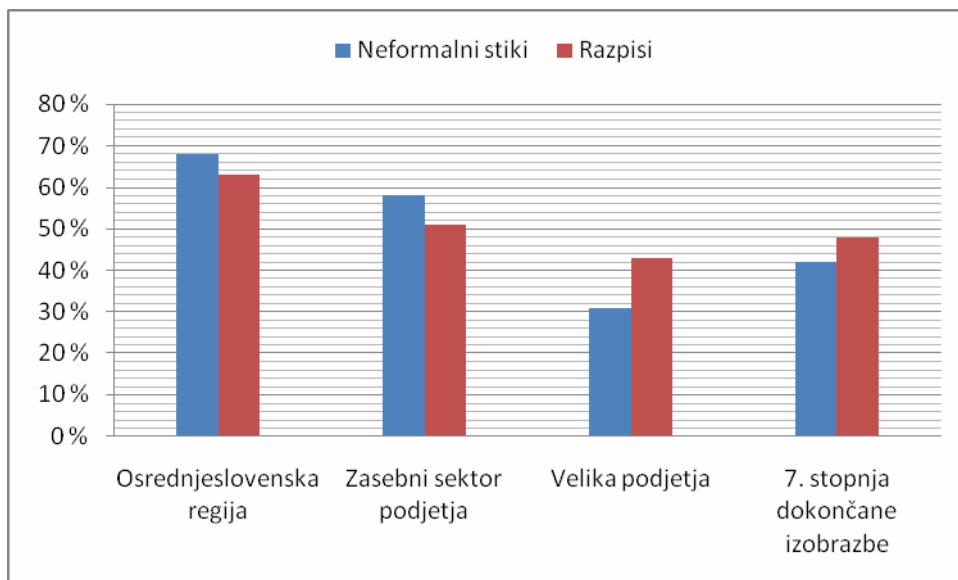
5.5.6 Primerjava človeškega in socialnega kapitala

Osredotočila sem se na dve metodi iskanja zaposlitve. Metoda neformalnih stikov predstavlja socialni kapital, saj vključuje sorodnike, prijatelje in znance, s katerimi navezujemo stike in se družimo iz različnih razlogov. Druga metoda je prijavljanje na razpis, ki predstavlja najboljši približek človeškega kapitala. V razpisih podjetja namreč utemeljujejo, kakšne so naloge bodočega sodelavca, ter navajajo zahteve po izobrazbi, znanju, sposobnostih, delovnih izkušnjah in podobno, potrebnih za razpisano delovno mesto. Toda pri razpisih je čutiti tudi vpliv socialnega kapitala. Kakor vemo, veliko podjetij javno razpisuje prosto delovno mesto zgolj iz formalnosti, kandidat zanj je namreč že znan in delo dejansko že oddano.

Obe metodi sta dosegli enako število odgovorov, ki jih je podalo 91 anketirancev med vsemi. Pri štirih omenjenih kategorijah primerjave (regija zaposlitve, sektor in velikost podjetja, dokončana stopnja izobrazbe) na sliki 10 (glej str. 45) so bili pri obeh metodah izpostavljeni z največjim številom enake vrste dejavniki. Tako prevladuje metoda neformalnih stikov z večjim odstotkom zaposlitve v osrednjeslovenski regiji (68 %) in v zasebnem sektorju (58 %), metoda prijavljanja na razpis pa pri zaposlitvi v velikih podjetjih (43 %) in pri sedmi stopnji dokončane izobrazbe (48 %). Iz tega lahko razberemo, da so anketiranci, ki so iskali

zaposlitev z neformalnimi stiki, zaposleni predvsem v osrednjeslovenski regiji in zasebnih podjetjih; tisti, ki so se prijavljali prek razpisa, pa so dobili zaposlitev predvsem v velikih podjetjih, pri čemer jim je pomagalo, da imajo dokončano sedmo stopnjo izobrazbe.

Slika 10: Primerjava človeškega in socialnega kapitala



Vir: Rezultati ankete, november 2008.

Zanimiv je tudi podatek pri metodi selekcije kadrov, s katero so imeli opravka anketiranci pri iskanju zaposlitve. Eden izmed odgovorov na vprašanje, katero metodo so uporabili, je bil, kakor sem že dejala, odgovor nič podan v kar 14 %. Primerjala sem ga z velikostjo podjetja, kjer so anketiranci trenutno zaposleni. Od vseh 33 anketirancev, ki so navedli, da jim za zaposlitev ni bilo treba narediti ničesar, je kar 42 % takih, ki so zaposleni v mikropodjetju. Torej niso pisali prošenj in življenjepisa, ni jim bilo treba opraviti intervjuja in različnih testov ali pridobiti priporočil. Do zaposlitve so prišli s socialnim kapitalom.

6 UGOTOVITVE

Ugotovila sem, da je v današnjem svetu socialni kapital sicer pomemben, vendar ni dovolj. Vsekakor je dobro poznati čim več ljudi, s katerimi navezujemo stike, saj tako lahko pridemo do različnih informacij, ki nam olajšajo življenje oziroma ga izboljšajo. Toda tisto piko na i nam da človeški kapital, saj se navezuje na izobrazbo in človekov razvoj.

Iz podatkov anketne raziskave izhaja, da sta pri iskanju zaposlitve bistvena dejavnika neformalni stiki in prijavljanje na razpis. Pri nadaljnjem izbiranju pa je zelo pomembno, kako se posameznik izkaže pri intervjuju ter kako dobro in izvirno je napisana prošnja in življenjepis. Največji vpliv na izbiro dela, ki ga opravljajo anketiranci, je imel dejavnik zanimivosti dela. Temu so sledili: varnost zaposlitve, dobri odnosi v podjetju in plača.

Anketirancem torej veliko pomeni, da je delo zanimivo in ga radi opravljajo. V današnjih časih je zelo pomembna tudi varnost zaposlitve. Torej, da dobimo delo za nedoločen čas, saj tako ni prevelikega strahu pred njegovo izgubo, čeprav med recesijo tudi to ni zanesljivo. Med preostalimi dejavniki so na tretjem mestu dobri odnosi z zaposlenimi in ne nazadnje plača, da lahko preživimo. Po mnenju anketirancev naj bi njihove sposobnosti delodajalce najbolj prepričale, da so dobili zaposlitev. Sledijo jim še dokazila o izobrazbi, intervju, zveze in poznanstva ter različni testi. Pri danih trditvah glede socialnega in človeškega kapitala se je največ anketirancev strinjalo, da je zaupanje med ljudmi pomembno in da so med najpomembnejšimi dejavniki za pridobitev zaposlitve izkušnje, ki jih dobimo z delom.

Pred samo raziskavo sem predvidevala, da so zveze in poznanstva najpomembnejši dejavnik zaposlovanja v zasebnem sektorju, in sicer v manjših podjetjih, ter da je izobrazba pomembna predvsem za velika podjetja v javnem sektorju. Raziskava je ta predvidevanja tudi potrdila. Največ anketirancev, ki so zaposleni v zasebnem sektorju in manjših podjetjih, je navedlo, da so pri iskanju zaposlitve uporabili ravno metodo neformalnih stikov. To utemeljuje tudi dejstvo, da veliko anketirancem, ki so zaposleni v tovrstnih podjetjih, ni bilo treba napraviti ničesar za pridobitev sedanje zaposlitve. Po drugi strani podatki kažejo, da je največ anketirancev, ki so se prijavljali na razpis, prišlo do zaposlitve v velikih podjetjih in da so imeli sedmo stopnjo izobrazbe. V tem primeru je bolj izpostavljen človeški kapital. V danem razpisu so opisane naloge in potrebna izobrazba za prosto delovno mesto. Te pogoje mora posameznik izpolnjevati, da je povabljen na razgovor oziroma intervju. Torej je pomembno, kakšno izobrazbo ima ter kakšne so njegove sposobnosti in izkušnje, saj le na tej podlagi ga imajo v podjetju za pravega kandidata in se lahko uvrsti v naslednji krog selekcije.

Zato je pomembno imeti dobre socialne vezi, saj si z ustreznimi informacijami lahko priskrbimo dobro delovno mesto ali vsaj prednost pri pridobitvi zaposlitve. To potrjuje tudi anketa, saj je malo več od polovice anketiranih navedlo, da so vsaj enkrat dobili zaposlitev po zvezah in poznanstvih. Ker prosto delovno mesto, na katero posameznika opozori znanec, sorodnik ali prijatelj, ni javno objavljeno in prijavljenih oseb zanj ni veliko, je možnost zaposlitve toliko večja. Pri tem lahko pomagajo tudi priporočila poznanih ljudi, in sicer bolj kakor priporočila predhodnega delodajalca, ki ga novi delodajalec ne pozna. Z vsemi temi sredstvi in načini posameznik pride do zaposlitve ali vsaj lažje pride do intervjuja, pri katerem se nato izkaže njegov človeški kapital. V tem delu iskanja zaposlitve, ko se izbira med kandidati, je torej v ospredju človeški kapital, pri čemer je treba predstaviti svojo izobrazbo, znanje, sposobnosti in izkušnje.

SKLEP

V današnjih časih se svet hitro vrti in tempo življenja je v najvišji prestavi. Hitro se je treba tudi odzivati na spremembe in se jim znati prilagajati. Vse težje je pridobiti dobro zaposlitev, kljub dobri izobrazbi. Tudi zveze in poznanstva niso vedno najboljša izbira, lahko nam pa

pripomorejo pri pridobitvi prednosti za zaposlitev. Ravno zato je treba pridobiti različno znanje in sposobnosti ter na razgovorih stresti iz rokava vse attribute, s katerimi se lahko kar najboljše predstavimo. Le tako bomo dokazali, da smo sposobni za delovno mesto, na katero smo se prijavi.

Po zaključenem šolanju se navadno zaposlimo. Ker živimo v časih, ko postaja kariera vse pomembnejša, se moramo pri iskanju zaposlitve znati po svojih najboljših močeh. Ravno zaradi velikega odmeva zaposlovanja po socialnih vezeh me je pri izbiri teme zaključne naloge navdihnilo vprašanje, ali je danes za pridobitev zaposlitve pomembno, kaj znaš ali koga poznaš. Torej, ali je pri iskanju zaposlitve pomemben človeški ali socialni kapital ali oba, seveda poleg drugih dejavnikov, ki pomagajo pri tem.

Poznamo več metod iskanja zaposlitve. Vsaka ima svoje prednosti in slabosti, a le nekatere veljajo za najuspešnejše. Posameznik se odloči za tisto, ki se mu zdi najbolj smiselna in mu najbolj ustreza. Večina izbere ravno metode, ki so delodajalcem najmanj priljubljene. Najraje torej pošiljamo prošnje in se prijavljamo na razpise, medtem ko je delodajalcem najbolj všeč notranje zaposlovanje in zaposlovanje z uporabo dokazov (znanje in veščine). Ravno zato imamo kandidati manjše možnosti za pridobitev zaposlitve.

Socialni in človeški kapital sta pomembna dejavnika v poslovnem svetu. Socialni kapital predstavlja vezi med posamezniki, ki se družijo zaradi istih vrednot in interesov, ter zaupanje, ki je nekako njegova osrednja točka. Človeški kapital pa predstavlja našo drugo plat, in sicer naše znanje, sposobnosti, veščine in izkušnje. Podjetja različno vrednotijo, kaj je zanje pomembnejše. Nekatera postavljajo v ospredje izobraženost in sposobnost ljudi, nekatera, predvsem v zasebnem sektorju, pa dajo veliko na zveze in poznanstva. Ta podjetja pa često zavajajo kandidate, ki iščejo zaposlitev, z lažnimi razpisi. Te sicer objavijo, ker je po zakonu to obvezno, a prosto delovno mesto je že zasedeno.

V primerjavi s preteklostjo se podatki o najuspešnejših metodah pri iskanju zaposlitve niso dosti spremenili. Danes je med najučinkovitejšimi metodami za iskanje zaposlitve usmerjeno klicanje delodajalcev, a še vedno so močno v ospredju tudi neformalni stiki. Rezultati raziskave so pokazali, da sta najbolj uporabljani metodi pridobivanja kadrov za zaposlitev: neformalni stiki in prijavljanje na razpis. Predvsem so neformalni stiki pomembni kot prvi korak, predstavljajo odskočno desko za zaposlitev. Kar pomeni, da pridobimo informacije o prostem delovnem mestu, še preden je javno objavljeno. Ko smo si že zagotovili intervju oziroma razgovor, pa je vse odvisno od nas kako dobro se znamo tržiti. Pri tem nam lahko zelo koristijo pridobljene izkušnje, znanje in izobrazba. Metoda prijavljanja na razpise je najbolj široko uporabljena, saj jih je mogoče najti po radiu, televiziji, časopisih, spletu in na zavodu za zaposlovanje. Nagovarjajo množico ljudi in vsak se lahko prijavi na razpis, ki mu ustreza.

Socialni in človeški kapital se med seboj prepletata in brez enega ali drugega nismo uspešni. Zaupanje med ljudmi je iz dneva v dan pomembnejše, saj nanj damo res veliko. Naj bo to zaupanje v ljubezenski zvezi, na delovnem področju ali preprosto med prijatelji in sorodniki. Da bi lahko sproščeno in nemoteno delovali, se moramo počutiti varne. Torej, da imamo nekoga ob sebi, ki nam bo pomagal v težkih položajih in nas podpiral. Ko je zaupanje že vzpostavljeno, pa moramo uperiti vse moči v naše znanje in sposobnosti ter jih kar se le da najbolje izraziti. S takšno kombinacijo kapitalov bomo daleč prišli v poslovnem in tudi zasebnem življenju. Pri tem pa je pametno upoštevati kitajski pregovor: »Če želiš dosežati uspehe danes, posadi seme, če želiš dosežati uspehe jutri, posadi drevo, če pa želiš dosežati uspehe dolgoročno, vzgajaj ljudi.« Edini uspeh lahko dosežemo le z dobro usposobljenimi ljudmi, ki znajo delovati v timu in posamezno.

LITERATURA IN VIRI

1. Adam, F. & Rončević, B. (2003). Socialni kapital: opredelitve in raziskovalne strategije. V M. Makarovič (ur.), *Socialni kapital v Sloveniji* (str. 5–32). Ljubljana: Sophia.
2. Adam, F., Rončević, B. & Tomšič, M. (2004, 5. julij). *Socialni kapital – za SRS*. Najdeno 5. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/sockap.pdf>
3. Adam, F., Makarovič, M., Rončević, B. & Tomšič, M. (2001). *Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti: Slovenija v evropski perspektivi*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
4. Adler, P. S. & Kwon, S. W. (2000). Social Capital: The Good, the Bad, and the Ugly. V E. Lesser (ur.), *Knowledge and Social Capital Foundation and Application* (str. 89–115). Boston: Butterworth.
5. Avsec, T. (2007). *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
6. Bahun, D. & Rojc, E. (2006). *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
7. Barr, A. (1998). Enterprise Performance and Functional Diversity of Social Capital. *Centre for the Study of African Economies, Institute of Economics and Statistics, University of Oxford*, 1–15.
8. Bolles, R. N. (1999). *Kakšne barve je tvoje padalo: priročnik za iskalce zaposlitve in tiste, ki žele spremeniti poklicno pot*. Ljubljana: Gnosis-Quatro.
9. Bolles, R. N. (2006). *Kakšne barve je vaše padalo?: praktični priročnik za iskalce zaposlitve in tiste, ki želijo spremeniti poklicno pot*. Varaždin: Katarina Zrinski.
10. Bontis, N. (1996). There's a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically. *Business Quarterly*, 4 (60), 40–46.
11. Bourdieu, P. (1985): The Forms of Capital. V John G. Richardson (ur.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (str. 241–258). New York: Greenwood Press.
12. Brečko, D. (april 2006). Pomen socialnega kapitala v podjetjih – pogovor z Nahapiet Janine. *HRM*, 4 (12), 68–70.
13. Coleman, J. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
14. Dakhli, M. & De Clerco D. (2004). Human Capital, Social Capital and Innovation: A Multicountry Study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2 (16), 107–128.
15. Daum, J. H. (2003). *Intangible Assets and Value Creation*. Bonn: Galileo Press GmbH.
16. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Edvinsson, L. (2001). 3. Johannisberger Gespräch Frankfurter Forum für Wissenschaft und Wirtschaft. B.k..
18. Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital*. New York: HarperCollins Publishers Inc.

19. Faganelj, M. (2005, 23. oktober). Pomen socialnega kapitala pri iskanju zaposlitve. *Zaposlitev.net*. Najdeno 20. oktobra 2008 na spletnem naslovu http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=3
20. Florjančič, J., Ferjan, M. & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
21. Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P. & Collins, E. (2001). Human Capital Accumulation: The Role of Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training*, 25 (2–4), 48–68.
22. Goreya, R. (2001). *Tam kjer je volja, tam je pot: psihologija življenjskega uspeha in nasveti za uspešno iskanje zaposlitve*. Ljubljana: Društvo Invalidski forum Slovenije.
23. Ivanuš - Bezjak, M. (1998). Privabljanje kadrov. *Podjetnik*, 8, 46–47.
24. *Kariera 08 – Najprestižnejši karierni dogodek v Sloveniji*. Najdeno 20. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.kariernisejem.com/?field=visitors&page=9>
25. Kaše, R. & Škerlavaj, M. (oktober 2006). Socialni kapital v slovenskih organizacijah: rezultati raziskave. *HRM*, 4 (14), 74–78.
26. Kešeljevič, A. (2003). Opredelitev socialnega kapitala na organizacijski ravni in njegovi zunanji učinki. *Organizacija*, 1 (36), 6–13.
27. Kešeljevič, A. (2004). Intelktualni kapital kot nadgradnja človeškega in socialnega kapitala. *Organizacija*, 1 (37), 43–49.
28. Kokalj, N. (2008, 18. avgust). Do kariere preko spletnih prijateljev. *Zurnal24.si*. Najdeno 15. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.zurnal24.si/cms/zstil/kariera/index.html?id=62894>
29. Kop, A. (2001). *Poslovođenje znanja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta,
30. Kos, B. (2006, 30. oktober). Socialni kapital in LinkedIn. *Daimonion: podjetništvo, seks in tehnologije*. Najdeno 12. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.daimonion.si/socialni-kapital-in-linkedin.php>
31. Kovač, B. (nov. 1999). Vrednotenje človeških sposobnosti. *Kadri*, 5 (5), 4–15.
32. Kovač, B. (2000). Kakovost slovenskih menedžerjev kot intelektualni kapital slovenskega gospodarstva. 32. Simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. *Zveza ekonomistov Slovenije: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije*, 29–54.
33. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
34. Maitland, I. (1997). *Recruiting: How to do it*. London: Cassell.
35. Ming Chen, H. & Jun Lin, K. (2004). The Role of Human Capital Cost in Accounting. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 116–130.
36. Možina, S., Jamšek, F., Vodovnik, Z., Svetlik, I. & Zupan, N. (2002a). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D. et al. (2002b). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

38. Mrak, S. (2006, 11. februar). Najboljše ujamejo lovci na glave. *Dnevnik.si*. Najdeno 15. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://zaposlitev.dnevnik.si/aktualno/Default.aspx?p=204&n=61>
39. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1997). Social Capital, Intellectual Capital and the Creation of Value in Firms. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 35–39.
40. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242–266.
41. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: The Oxford University Press.
42. Pezdirc, M. S. (2005). *Kompetence v kadrovske praksi*. Ljubljana: GV izobraževanje.
43. Pirher, S. & Svetlik, I. (1994). *Zaposlovanje: približevanje Evropi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
45. Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review Sociology*, 24, 1–24.
46. Portes, A. (2000). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. V E. Lesser (ur.), *Knowledge and Social Capital Foundation and Application* (str. 43–67). Boston: Butterworth.
47. Pučko, D. (1998). Poslovanje znanja in vplivi na strateško poslovanje ter analizo. *Organizacija*, 10 (31), 557–565.
48. Putnam, R. (1994). *Making Democracy Working*. New Jersey: Princeton University Press.
49. *Redna zaposlitev – Redna zaposlitev prek spleta*. Najdeno 15. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.najvirizaposlitev.com/Redna-zaposlitev-prek-spleta.php>
50. Rengeo, A. (oktober 2006). Socialni kapital – »lepilo« organizacij. *HRM*, 4 (13), 42–43.
51. Rodriguez, P. J. & Ordonez de Pablos, P. (2003). Knowledge Management and Organizational Competitiveness: A Framework for Human Capital Analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7 (3), 82–91.
52. Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L. & Dragonetti, N. C. (2000). *Intelektualni kapital, krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
53. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Sullivan, P. H. (2000). *Value Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*. New York: John Wiley & Sons Inc.
55. Škerlavaj, M. & Dimovski, V. (oktober 2008). Analiza družbenih omrežij kot managersko orodje : tudi neformalna omrežja je mogoče upravljati. *HRM*, 6 (25), 6–12.
56. Škerlavaj, M., Dimovski, V., Mrvar, A. & Pahor, M. (2008). Intra-organizational learning networks within knowledge-intensive learning environments. *Interactive learning environment*.
57. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
58. Tušar, V. (2006, 24. februar). Strategija iskanja prve zaposlitve. *Zaposlitev.net*. Najdeno 20. oktobra na spletnem naslovu http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=75

59. Zaletel, A. (2006, 17. november). Kje lahko iščete sodelavce. *Revija Moje delo*. Najdeno 15. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/kje-lahko-iscete-sodelavce-501.aspx>
60. Zaletel, A. & Palčič, D. (2008). *Kariera/09*. Ljubljana: Moje delo.
61. Ziegler, L. (2004). Diplomsko delo: Motivacija in uspešnost. *Leila – Višja strokovna šola*. Najdeno 22. oktobra 2008 na spletnem naslovu http://www.leila.si/?page=prispevki&id=dipl_lziegler
62. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
63. Žaler, J. (2007, 2. oktober). Kako uspešna slovenska podjetja izbirajo nove sodelavce?. *Revija Moje delo*. Najdeno 2. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/kako-uspesna-slovenska-podjetja-izbirajo-nove-sodelavce-737.aspx>

PRILOGE

PRILOGA 1: Spletni anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem absolventka Ekonomske fakultete in bi vas prosila za pomoč pri sodelovanju anketnega vprašalnika. Pišem diplomu z naslovom Pomen človeškega in socialnega kapitala pri iskanju zaposlitve. S čim več izpolnjenimi anketami želim priti do ugotovitve ali je danes pomembno kaj znaš ali koga poznaš. Torej, ali je pomembno imeti izobrazbo za pridobitev zaposlitve ali je dovolj, da poznaš pomembne in vplivne ljudi, ki ti zagotovijo in pomagajo pri iskanju zaposlitve. Rezultate bom povzela in predstavila v diplomski nalogi. Anketo izpolnijo le redno zaposleni. Anketa je anonima in enostavna. Le kliknite na spodnjo povezavo in odgovorite na vprašanja.

Link: http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=I0XjPWjzq1VF_2bVtxK1153w_3d_3d

Prosila bi vas, da pošljete ta vprašalnik še komu.

Najlepša hvala za sodelovanje in lep dan vam želim!

Nataša Raković

Ljubljana, 07. 11. 2008

http://www.surveymonkey.com - [SURVEY PREVIEW MODE] Anketni vprašalnik o iskanju zaposlitve - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

5.player - Close

Anketni vprašalnik o iskanju zaposlitve Exit this survey

1. Spol

- ☐ Moški
- ☐ Ženska

2. Starost

- ☐ do 20
- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ nad 50

3. Dokončana izobrazba

- ☐ Nedokončana osnovna šola
- ☐ Osnovna šola
- ☐ Krajše izobraževanje
- ☐ Poklicna šola
- ☐ Štiriletna srednja šola
- ☐ Višja šola
- ☐ Visoka šola, fakulteta, umetnostna akademija, specializacija ali magisterij
- ☐ Doktorat

4. Stopnja izobrazbe delovnega mesta katerega trenutno opravljate

- ☐ Nedokončana osnovna šola
- ☐ Osnovna šola
- ☐ Krajše izobraževanje
- ☐ Poklicna šola
- ☐ Štiriletna srednja šola

start 16:57

http://www.surveymonkey.com - [SURVEY PREVIEW MODE] Anketni vprašalnik o iskanju zaposlitve - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

5.player - Close

4. Stopnja izobrazbe delovnega mesta katerega trenutno opravljate

- ☐ Nedokončana osnovna šola
- ☐ Osnovna šola
- ☐ Krajše izobraževanje
- ☐ Poklicna šola
- ☐ Štiriletna srednja šola
- ☐ Višja šola
- ☐ Visoka šola, fakulteta, umetnostna akademija, specializacija ali magisterij
- ☐ Doktorat

5. Vaš poklic je

6. Katero delovno mesto opravljate?

7. Delovna doba

- ☐ do 5 let
- ☐ 6-15 let
- ☐ 16-25 let
- ☐ 26-35 let
- ☐ nad 36 let

8. Koliko let opravljate delo v podjetju v katerem ste trenutno zaposleni?

- ☐ do 5 let
- ☐ 6-15 let
- ☐ 16-25 let
- ☐ 26-35 let

start 16:58

http://www.surveymonkey.com - [SURVEY PREVIEW MODE] Anketni vprašalnik o iskanju zaposlitve - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

5.player

8. Koliko let opravljate delo v podjetju v katerem ste trenutno zaposleni?

☐ do 5 let
☐ 6-15 let
☐ 16-25 let
☐ 26-35 let
☐ nad 36 let

9. Regija zaposlitve:

☐ Primorska
☐ Osrednjeslovenska
☐ Štajerska
☐ Prekmurska
☐ Dolenjska
☐ Gorenjska

10. V kakšni vrsti podjetja ste zaposleni?

☐ Javni sektor
☐ Zasebni sektor

11. Ali ste zaposleni:

☐ v mikro podjetju (do 10 zaposlenih)
☐ v majhnem podjetju (do 50 zaposlenih)
☐ v srednje velikem podjetju (do 250 zaposlenih)
☐ v velikem podjetju (nad 250 zaposlenih)

12. Katero metodo ste uporabili pri iskanju trenutne zaposlitve? (možnih je več odgovorov)

☐ Prijavljanje na razpise

start

Internet

16:59

http://www.surveymonkey.com - [SURVEY PREVIEW MODE] Anketni vprašalnik o iskanju zaposlitve - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

5.player

12. Katero metodo ste uporabili pri iskanju trenutne zaposlitve? (možnih je več odgovorov)

☐ Prijavljanje na razpise
☐ Zavod za zaposlovanje
☐ Neposredno javljanje na podjetja (pošiljanje prošenj)
☐ Neformalni stiki (preko vez in poznanstev)
☐ Agencija za zaposlovanje
☐ Stik s šolami in štipendiranje
☐ Internet
☐ Drugo, prosim opredeli

13. Katere metode glede selekcije kadrov ste morali opraviti za trenutno zaposlitev? (možnih je več odgovorov)

☐ Napisati prošnjo
☐ Napisati življenjepis (CV)
☐ Opraviti intervju
☐ Opraviti različne teste
☐ Pridobiti priporočila
☐ Ocenjevalni centri
☐ Nič
☐ Drugo, prosim opredeli

14. Kateri dejavnik vas je najbolj prepričal pri iskanju zaposlitve, da ste izbrali ravno to podjetje v katerem trenutno delate? (možnih je več odgovorov)

☐ Plača
☐ Dobri odnosi z osebami iz podjetja
☐ Veliko dodatnih ugodnosti (službeni avto, prenosni računalnik,...)
☐ Ugled podjetja
☐ Možnost napredovanja

start

Internet

17:00

http://www.surveymonkey.com - [SURVEY PREVIEW MODE] Anketni vprašalnik o iskanju zaposlitve - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

14. Kateri dejavnik vas je najbolj prepričal pri iskanju zaposlitve, da ste izbrali ravno to podjetje v katerem trenutno delate? (možnih je več odgovorov)

☐ Plača

☐ Dobri odnosi z osebami iz podjetja

☐ Veliko dodatnih ugodnosti (službeni avto, prenosni računalnik,...)

☐ Ugled podjetja

☐ Možnost napredovanja

☐ Možnost izobraževanja

☐ Varnost zaposlitve

☐ Oddaljenost zaposlitve od kraja bivanja

☐ Zanimivo delo

☐ Drugo, prosim opredeli

15. Ali so na vašo zaposlitev vplivala:

☐ Dokazila o izobrazbi

☐ Različni testi

☐ Veze in poznanstva

☐ Intervju

☐ Vaše sposobnosti

☐ Drugo, prosim opredeli

16. Ali ste že kdaj dobili zaposlitev preko vez in poznanstev?

☐ Ne

☐ Da

Kolikokrat:

http://www.surveymonkey.com - [SURVEY PREVIEW MODE] Anketni vprašalnik o iskanju zaposlitve - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

17. Ocenite naslednje trditve

	Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Sem nevtралen	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Najboljše zaposlitve so preko vez in poznanstev.	☐	☐	☐	☐	☐
Najlažje je pridobiti zaposlitev preko vez in poznanstev.	☐	☐	☐	☐	☐
Veliko podjetij zaposluje ljudi, ki jih pozna.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaupanje med ljudmi je pomembno.	☐	☐	☐	☐	☐
Imam veliko vezi in poznanstev ravno zaradi iskanja službe.	☐	☐	☐	☐	☐
Ker se družim s pravimi ljudmi, imam v družbi poseben status.	☐	☐	☐	☐	☐
Rad se udeležujem neformalnih zabav in druženj.	☐	☐	☐	☐	☐
Kadar iščem zaposlitev, se obrnem na znance, prijatelje in sorodnike.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposlitev iščem preko internetnih, časopisnih zaposlitvenih oglasov in se tako odzivam na ponudbe.	☐	☐	☐	☐	☐
Veliko podjetij zaposluje ljudi, zaradi formalne izobrazbe.	☐	☐	☐	☐	☐
Odločil/a sem se za pridobitev visoke izobrazbe zaradi boljše zaposlitve.	☐	☐	☐	☐	☐
Rad/a se udeležujem poslovnih sestankov in izobraževanj.	☐	☐	☐	☐	☐
Podjetja se odločajo za zaposlene na podlagi njihovih izkušenj in dobro opravljenih testov.	☐	☐	☐	☐	☐
Zelo dobro se mi zdi, da tudi internet omogoča vedno več zaposlitev.	☐	☐	☐	☐	☐
Velikokrat sem dobil/a zaposlitev preko interneta.	☐	☐	☐	☐	☐
Na intervju se dobro pripravim.	☐	☐	☐	☐	☐

18. Ocenite naslednje trditve z ocenami od 1 (sploh ni pomembno), 2 (ni pomembno), 3 (vseeno mi je), 4 (pomembno) in 5 (zelo pomembno):

Koliko vam pomeni formalna izobrazba?

Ocena

http://www.surveymonkey.com - [SURVEY PREVIEW MODE] Anketni vprašalnik o iskanju zaposlitve - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

5.player

Close

sorodnike.

Zaposlitev iščem preko internetnih, časopisnih zaposlitvenih oglasov in se tako odzivam na ponudbe.

Veliko podjetij zaposluje ljudi, zaradi formalne izobrazbe.

Odločil/a sem se za pridobitev visoke izobrazbe zaradi boljše zaposlitve.

Rad/a se udeležujem poslovnih sestankov in izobraževanj.

Podjetja se odločajo za zaposlene na podlagi njihovih izkušenj in dobro opravljenih testov.

Zelo dobro se mi zdi, da tudi internet omogoča vedno več zaposlitev.

Velikokrat sem dobil/a zaposlitev preko interneta.

Na intervju se dobro pripravim.

18. Ocenite naslednje trditve z ocenami od 1 (sploh ni pomembno), 2 (ni pomembno), 3 (vseeno mi je), 4 (pomembno) in 5 (zelo pomembno):

Ocena

Koliko vam pomeni formalna izobrazba?

Koliko vam pomeni, da poznate čim več ljudi, s katerimi navezujete različne stike?

Koliko je za vas pomembno, da lahko preko sorodnikov in znancev pridete do dobre zaposlitve?

Koliko so za vas pomembne pridobljene izkušnje?

Koliko vam pomenijo dobro napisan življenjepis in ostala pridobljena dokazila, s katerimi se podjetju predstavite?

Koliko je za vas pomembno, da bo v prihodnosti vedno več omogočenih zaposlitev preko internetnih portalov?

19. Na kakšen način pridemo največkrat do zaposlitve (vaše mnenje)?

Done

Internet

start

http://www.surveym...

17:01

PRILOGA 2: Statistični izračun za minimalno in maksimalno vrednost, aritmetično sredino ter standardni odklon za človeški in socialni kapital pri iskanju zaposlitve

TRDITVE	1	2	3	4	5	min	max	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Najboljše zaposlitve so preko zvez in poznanstev.	22	48	84	60	27	1	5	3,09	1,12
Najlažje je pridobiti zaposlitev preko zvez in poznanstev.	9	20	27	117	69	1	5	3,90	1,03
Veliko podjetij zaposluje ljudi, ki jih pozna.	1	15	30	139	56	1	5	3,97	0,8
Zaupanje med ljudmi je pomembno.	0	3	11	79	149	2	5	4,55	0,64
Imam veliko vez in poznanstev, ravno zaradi iskanja službe.	37	96	89	12	5	1	5	2,38	0,88
Ker se družim s pravimi ljudmi, imam v družbi poseben status.	43	77	84	30	7	1	5	2,51	1,01
Rad/-a se udeležujem neformalnih zabav in druženj.	14	39	78	85	24	1	5	3,28	1,04
Kadar iščem zaposlitev, se obrnem na znance, prijatelje in sorodnike.	21	52	52	96	21	1	5	3,18	1,13
Zaposlitev iščem prek internetnih in časopisnih zaposlitvenih oglasov ter se tako odzivam na ponudbe.	7	19	41	108	66	1	5	3,86	1
Veliko podjetij zaposluje ljudi, zaradi formalne izobrazbe.	7	41	76	90	27	1	5	3,37	0,98
Odločil/-a sem se za pridobitev visoke izobrazbe zaradi boljše zaposlitve.	14	25	52	79	70	1	5	3,69	1,16
Rad/-a se udeležujem poslovnih sestankov in izobraževanj.	13	13	54	109	51	1	5	3,72	1,03
Podjetja se odločajo za zaposlene na podlagi njihovih izkušenj in dobro opravljenih testov.	8	30	59	121	22	1	5	3,50	0,94
Zelo dobro se mi zdi, da tudi internet omogoča vedno več zaposlitev.	0	2	32	124	83	2	5	4,20	0,69
Velikokrat sem dobil/-a zaposlitev prek interneta.	64	61	88	20	8	1	5	2,37	1,06
Na intervju se dobro pripravim.	5	14	60	112	47	1	5	3,76	0,9

TRDITVE	1	2	3	4	5	min	max	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Koliko vam pomeni formalna izobrazba?	7	10	35	109	80	1	5	4,02	0,95
Koliko vam pomeni, da poznate čim več ljudi, s katerimi navezujete različne stike?	2	8	40	99	92	1	5	4,12	0,86
Koliko je za vas pomembno, da lahko preko sorodnikov in znancev pridete do dobre zaposlitve?	41	35	71	57	36	1	5	3,05	1,29
Koliko so za vas pomembne pridobljene izkušnje?	0	0	8	34	198	3	5	4,79	0,48
Koliko vam pomenijo dobro napisan življenjepis in ostala pridobljena dokazila, s katerimi se predstavite podjetju?	1	9	37	95	99	1	5	4,17	0,85
Koliko je za vas pomembno, da bo v prihodnosti vedno več omogočenih zaposlitev prek internetnih portalov?	4	11	51	89	83	1	5	3,99	0,95