

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
ANALIZA PROCESA ZAPOSLOVANJA Z VIDIKA ZAPOSLENIH V SLOVENIJI

Ljubljana, februar 2024

IRMA ČOKOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Irma Čoković, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza procesa zaposlovanja z vidika zaposlenih v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 PROCES ZAPOSLOVANJA.....	2
1.1 Pogoji za uspešno zaposlovanje	3
1.2 Problemi zaposlovanja.....	4
1.3 Načela zaposlovanja	4
2 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV	5
2.1 Ravnanje z ljudmi pri delu.....	6
2.2 Planiranje človeških virov	7
2.3 Analiza dela	8
2.3.1 Metode za analizo dela	9
2.4 Analiza in lastnosti kandidatov.....	10
3 KADROVSKI PROCES	11
3.1 Koncept razvoja kadrov.....	11
3.2 Načrtovanje potreb po kadrih	13
Metode načrtovanja potreb po kadrih.....	14
3.3 Pridobivanje kadrov.....	15
3.4 Interno pridobivanje kadrov	16
3.5 Eksterno pridobivanje kadrov.....	17
3.6 Izbiranje kadrov	17
3.6.1 Metode izbiranja kadrov	18
3.7 Končno izbiranje kadra in postopek po izbiri.....	19
4 UVAJANJE IN RAZVOJ KADROV	20
4.1 Modeli uvajanja v povezavi s socializacijo	20

4.2 Postopek in načini uvajanja kadrov	21
4.3 Izobraževanje.....	22
4.4 Nagrajevanje.....	22
5 RAZISKAVA	22
5.1 Rezultati intervjuja	25
5.1.1 Organizacija X.....	25
5.1.2 Organizacija Y	26
5.2 Rezultati ankete	26
6 DISKUSIJA.....	29
SKLEP	33
VIRI IN LITERATURA.....	34
PRILOGE	1
Priloga 1: Postopek uvajanja kadrov	3
Priloga 2: Intervju-vprašalnik.....	3
Priloga 3: Anketni vprašalnik: ANALIZA PROCESA ZAPOSLOVANJA V SLOVENIJI	4
Priloga 4: Analiza anketnega vprašalnika	14

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces zaposlovanja	3
Slika 2: Medsebojna povezanost dejavnikov, ki vplivajo na koncept razvoja kadrov	12
Slika 3: Pridobivanje kadrov	16
Slika 4: Izbirni postopek.....	18

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Analiza strinjanja glede ravnanja podjetja v situaciji Covid-19	24
Graf 2: Strinjanje s trditvami glede procesa zaposlitve in dela	27
Graf 3: Strinjanje s trditvami glede predhodnega/trenutnega delodajalca	28
Graf 4: Strinjanje s trditvami glede razvoja na delovnem mestu	29

KAZALO PRILOG

Priloga 2: Slika 1: Postopek uvajanja kadrov	3
Priloga 3: Tabela 1: Mnenje respondentov glede procesa zaposlitve in samega dela	8
Priloga 4: Tabela 2: Mnenje respondentov glede predhodnega/trenutnega delodajalca	9
Priloga 5: Tabela 3: Mnenje respondentov glede razvoja na delovnem mestu v predhodni ali trenutni zaposlitvi	10
Priloga 6: Tabela 4: Mnenje respondentov glede ravnanja podjetja v nastali situaciji Covid-19	12
Priloga 7: Graf 1: Zaposlitveni status	14
Priloga 8: Graf 2: Kraj zaposlitve	14
Priloga 9: Graf 3: Način trenutne zaposlitve	15
Priloga 10: Graf 4: Delovna doba na trenutnem delovnem mestu	16
Priloga 11: Tabela 5: Področje delovnih mest anketirancev	17
Priloga 12: Tabela 6: Načini iskanja zaposlitve	20
Priloga 13: Graf 5: Priprava prošnje in življenjepisa za zaposlitev	22
Priloga 14: Graf 6: Strinjanje s trditvami glede procesa zaposlitve in dela	22
Priloga 15: Graf 7: Strinjanje s trditvami glede predhodnega/trenutnega delodajalca	23
Priloga 16: Graf 8: Strinjanje s trditvami glede razvoja na delovnem mestu	24
Priloga 17: Graf 9: Pridobitev zaposlitve, za katero so se izobraževali	25
Priloga 18: Graf 10: Strinjanje s trditvijo glede ravnanja podjetja	25
Priloga 19: Graf 11: Ponujena redna zaposlitev med študentskim delom	26
Priloga 20: Graf 12: Spol	27
Priloga 21: Graf 13: Starost	27
Priloga 22: Graf 14: Stopnja končane izobrazbe	29

UVOD

Namen, cilj ter metodologija dela

Beseda zaposlovanje ima dva pomena. Širše gledano je to proces, ki zajema celotno verigo aktivnosti, od začetka do konca, se pravi od planiranja do aktivnosti z že zaposlenimi. Ožje gledano pa zaposlovanje zajema samo en del procesa zaposlovanja v širšem pomenu npr. pridobitev novega delavca. (Lipičnik, 1998). V podjetjih razvrščamo vire v skupine in sicer se delijo na fizične, človeške, finančne in organizacijske vire (Čater, 2000). Med fizične vire uvrščamo vse t.i. imetje (stroje, opremo, materiale, zgradbe itd.). Pod človeške vire zajemamo vse zaposlene in njihovo kulturo v podjetju ali organizaciji. Finančni viri so tisti, zaradi katerih pravimo, da ima podjetje določeno konkurenčno prednost, glede na plačilne pogoje, cene itd. Organizacijski viri pa so vsi tisti, ki zajemajo organizacijsko strukturo podjetja tj. dobave, prodaje, kontrola, itd. Zaradi zgoraj omenjenega namena se diplomsko delo nanaša na skupino človeških virov oziroma, če podrobneje opredelimo na celoten proces zaposlovanja, selekcije in razvoja.

Vsa podjetja in organizacije se v njihovem življenjskem ciklu neprestano soočajo z zaposlovanjem novih kadrov, temu procesu se ne moremo izogniti, tako je posledično celoten postopek izbire kadra zelo pomemben. V Sloveniji imamo splošno določen proces zaposlovanja, ki je podrobneje opisan v nadaljevanju diplomske naloge, vendar se evidentiranje procesa zaposlovanja od podjetja do podjetja razlikuje. Ključno je to, da so zbrana vsa tveganja ob izbiri neustreznega kadra in zato je zelo pomembno, da se procesa zaposlovanja lotimo počasi ter premišljeno oziroma tako rečeno, da vedno pretehtamo prednosti in slabosti. Proces zaposlovanja je dvosmeren proces tako za organizacije in podjetja, kot za iskalce zaposlitve. Velikokrat se zgodi, da se tako organizacije, podjetja in iskalci zaposlitve narobe odločajo. Se pravi, da se pri procesu zaposlovanja ne izbere ustrezen kader. Izbira ustreznega kadra za določeno delovno mesto je zelo pomembna za pravilno in dobro organizacijsko klimo v organizaciji. (Bateson, Wirtz, Burke in Vaughan, 2014, str. 420). Moje raziskovalno vprašanje je: »Kateri so tisti dejavniki pri procesu zaposlovanja, zaradi katerih podjetja in organizacije izbirajo napačen kader?« Lipičnik (1998, str. 97-98) pravi, da pri izbiranju moramo natančno vedeti, kaj od sodelavca pričakujemo ter da dobri splošni vtisi in splošna priporočila ne smejo odločilno vplivati na naše potrebe po delavcih. Dobro mnenje in priporočila naj bi le pomagala kandidatom biti bolj konkurenčni za delovno mesto. Da bi izbrali ustrezen kader moramo vedeti kakšne lastnosti morajo imeti sodelavci, koliko jih potrebujemo ter katere pogoje bodo morali izpolnjevati.

Namen diplomske naloge je analizirati proces zaposlovanja v Sloveniji. To pomeni ugotoviti kakšen je proces planiranja, pridobivanja in usposabljanja v Sloveniji. Vsak človek se sčasoma

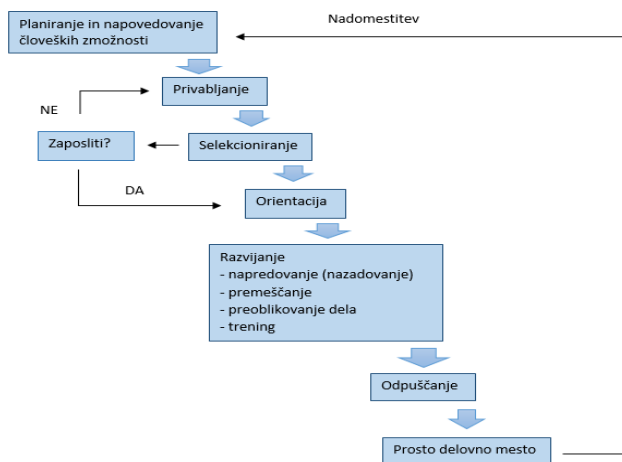
v življenju sreča z zaposlitvenim procesom, zato se mi zdi pomembno vedeti kakšen je ta proces, na kaj moramo biti pozorni, katera navodila upoštevati in pa najbolj pomembno, kaj so tiste napake, s katerimi se podjetja srečujejo, da za svoje delovno mesto izberejo neustrezen kader.

Temeljni cilj diplomske naloge je ugotoviti zakaj podjetja izbirajo napačen kader. Pomožni cilj pa *je ugotoviti oziroma podati smernice oziroma navodila, katerim bi podjetja morala slediti, da si zagotovijo ustrezen kader za namenjeno delovno mesto. Kot metodologiji dela bom uporabila anketo in intervju, saj pri anketi lahko dobim boljši vpogled v celoten proces in zajemem večje število anketirancev, ki so v preteklosti že šli skozi zaposlitveni proces ter tako pridobim določeno splošno mnenje glede celotnega procesa. Intervju sem uporabila saj želim ugotoviti določen specifični proces zaposlovanja oziroma bolje razumeti proces in se vanj poglobiti, da lahko ugotovim kaj so ključni dejavniki za uspešno in kaj za neuspešno izbiro kadra. Intervju sem izvedla z dvema z dvema vodjama zaposlenih v različnih podjetjih.

1 PROCES ZAPOSLOVANJA

Proces zaposlovanja sestavljajo planiranje, pridobivanje in usposabljanje. Celoten proces zaposlovanja je sestavljen iz več različnih faz. Začne se s planiranjem človeških zmožnosti, v tej fazi se podjetje oziroma organizacija usmerja v določitev planiranja, kar pomeni, da želijo določiti koliko ljudi potrebujejo za določeno mesto, kdaj jih bodo potrebovali in kakšni morajo biti, tj. kakšne sposobnosti in lastnosti morajo vsebovati. Ko je prva faza določena in končana, lahko organizacija prične z naslednjo fazo in sicer fazo privabljanja. V temu postopku želi organizacija privabiti kandidate za delovno mesto oziroma želijo doseči čim višjo odzivnost. Naslednja faza procesa je selekcija. To pomeni, da mora organizacija med velikim številom prijav, izbrati tiste, kateri se ji za delovno mesto zdijo primerni. V večini primerov je tako, da število kandidatov zožijo in z nekaterimi opravijo razgovor ter se tako prepričajo o pravilni odločitvi. Nato s kandidatom sklenejo pogodbo o zaposlitvi. Proces orientacije se začne takrat, ko na novo zaposleni zasede svoje delovno mesto v organizaciji. Tukaj se prične postopek uvajanja v delo, delavca se seznani z njegovimi pravicami, obveznostmi, dolžnostmi, varstvom pri delu in se ga seznani z pričakovanji v organizaciji. Ko je delavec že uveden v delo oziroma delovno mesto in je pri temu uspešen, sledi proces razvoja. Sem vključujemo napredovanja, uresničevanja, razgibano delo itd. Celoten proces razvoja delavca poteka neprekinjeno s spreminjanjem vlog v organizaciji, dokler le-ta ne zapusti svojega delovnega mesta in se tako znova prične proces zaposlovanja, kot je to prikazano na sliki 1 (Lipičnik, 1998, str. 92).

Slika 1: Proces zaposlovanja



Vir: Lipičnik (1998, str. 91)

1.1 Pogoji za uspešno zaposlovanje

Uspešnost kadrovanja v organizaciji je odvisna od različnih pogojev, najbolj pomemben je miselni vzorec, da mora podjetje vedno stremeti k temu, da svoje dejavnosti in uspešnost obrne tako, da se bodo ljudje želeli zaposliti v omenjenem podjetju. Zelo pomembna je tudi izbira načina in prostora objave oglasa, saj določena mesta objave oglasov ciljajo le točno določene ljudi. Najbolj učinkovito je obveščanje o prostem delovnem mestu preko lastne baze kandidatov oziroma kanalov. Nato sledi obveščanje preko specializiranih kadrovskega portalov, preko časopisov, spletnih kanalov itd. Za specifično organizacijo je pomembno da preuči, kateri kanal obveščanja je zanjo najbolj primeren. Pri izbiri kandidata je pomembno, da organizacija poišče najbolj primerne za delovno mesto, ne najboljšega kandidata, saj je zelo pomembno, da se novo zaposleni prilagodi okolju in sodeluje z zaposlenimi. Od tega je seveda odvisna tudi uspešnost organizacije, sodelovanje med zaposlenimi in pa razvoj v organizaciji. Vesna Novak (2008, str. 82-84) na splošno opisuje naslednje pogoje:

- Urejena kadrovska politika (smer kadrovanja)
- Profili skupin delovnih nalog (psihofizične zahteve, zahteve po znanju)
- Analiza strukture kadrov (strukture po izobrazbi, kvalifikaciji, poklicih, starosti delavcev)
- Planiranje potreb po kadrih (ugotavljanje potreb po kadrih)
- Planiranje pridobivanja kadrov (planiranje akcij za zagotavljanje kadrov, notranji in zunanji vir pridobivanja kadrov)
- Strokovno izvedeno izbiranje kadra (uporabljati različne metode in tehnike)

- Organizacija sistematičnega uvajanja novo sprejetih kadrov v organizacijo ter v delovni proces (odvisni od posameznika in zahtevnosti delovnega mesta)
- Skrb za razvoj kadrov v organizaciji (stalno izobraževanje in usposabljanje, da obdržijo sposoben kader)

1.2 Problemi zaposlovanja

V vsaki organizaciji se pojavljajo tudi problemi kadrovanja, na katere mora biti organizacija zelo pozorna in jih redno odpravljati.

Najpomembnejše probleme je zajela Vesna Novak (2008 str. 83-84), ki pravi, da se pojavljajo:

- Problemi oblikovanja kadrovske politike; ta nastane kadar je politika kadrovanja pomanjkljiva
- Problemi organizacije kadrovske dejavnosti; nastane, ko kadrovska služba ni organizirana, zato je potrebno določiti točno določena opravila
- Problemi pri uporabi metod in tehnik dela kadrovske dejavnosti; nastane kadar niso določeni postopki, metode dela, tehnike, itd.
- Problemi z zaposlenimi v organizaciji; se lahko zgodi, ko delavci niso zadostno strokovno izobraženi, nezadostno usposobljeni ter nemotivirani. Tukaj je potrebno analizirati problem in poiskati ustrezno rešitev
- Problem objektivnih okoliščin kadrovanja; se kaže v kvaliteti in kvantiteti ustreznih kandidatov za prosto delovno mesto. Pomembno je vedno spremljati okolje, trg delovne sile itd.

1.3 Načela zaposlovanja

Za uspešen proces kadrovanja v organizaciji je potrebno določiti in slediti in upoštevati tudi načela. Spodnja načela so splošno določena. Posamezna organizacija lahko za uspešno delovanje določi še dodatna načela, ki so zanjo ustrezna. Vesna Novak (2008, str. 81-82) meni, da mora vsaka organizacija upoštevati naslednja načela:

- Načelo upoštevanje zahtev, kar pomeni da mora organizacija imeti opisana delovna opravila in naloge, saj se s tem spodbuja realizacija procesa dela oziroma dela na delovnem mestu
- Načelo pravilnega izbora, pri katerem moramo upoštevati, da je vsak delavec drugačen in da je uspeh posameznega delavca odvisen od vseh njegovih lastnosti, znanja, izobrazbe itd. Zato je to načelo smiselno upoštevati tako, da za določeno delovno mesto uporabljamo različne tehnike in metode iskanja primernih kandidatov z vnaprej določenimi kriteriji za delovno mesto

- Načelo uvajanja v delo prikazuje pravilno in ustrezno uvajanje delavca za določeno delovno mesto
- Načelo vrednotenja kadrov, kjer je pomembno ustrezno nagrajevanje posameznika
- Načelo strokovnega in osebnostnega razvoja kadrov omogoča izobraževanje in razvoj zaposlenih
- Načelo napredovanja, pri katerem moramo biti pozorni na razdelitev kadrov, znanja, spretnosti, sposobnosti, značilnosti
- Načelo zadržanja uspešnih in učinkovitih kadrov v organizaciji pravi, da glede na to da organizacije v zaposlene nenehno vlagajo, jih izobražujejo, morajo znati sposobne obdržati in prav tako tudi zaposlene tudi ustrezno nagraditi
- Načelo osebnosti pravi, da je predpogoj za uspešno delo upoštevanje osebnosti in medsebojnega spoštovanja
- Načelo pravičnosti sledi temu, da moramo upoštevati veljavne zakone in predpise
- Načelo odgovornosti, kjer mora zaposleni za uspešno opravljeno delo poznati svoje odgovornosti in kompetence
- Načelo splošne pravičnosti in pravočasne informiranosti

2 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Kadre sta (Zupan idr., 2009) opredelila kot vse ljudi, ki v kakršnem koli smislu sodelujejo v neki obliki organiziranega dela. So neprecenljiv vir ter pomembna konkurenčna prednost med organizacijami in so pogosto najpomembnejši vir za organizacije.

Menedžment človeških virov lahko obrazložimo kot ravnanje z zaposlenimi v skladu s poslovno strategijo in s tem, da so kadri v organizaciji potencial, poslovni vir in naložba. Predvsem izpostavljamo, da se mora organizacija zavedati, da imajo ljudje oziroma človeški viri določene zmožnosti in da je le-te potrebno ustrezno prepoznati, izkoristiti ter razvijati. Človekove zmožnosti lahko opredelimo kot vse znane in neznane lastnosti posameznika. V širšem smislu jih zajamemo kot vse psihične, fiziološke in fizične lastnosti, ki se nanašajo na različna področja človekovega življenja. V ožjem smislu pa jih opredelimo na sposobnosti znanje in motivacijo. Za organizacijo je ključno da se osredotoča na človeške zmožnosti in predvsem upošteva znanje, sposobnosti, osebne lastnosti in spretnosti (Merkač, 1998) (Lipičnik, 1998).

Menedžment človeških virov delimo na dve ravni in sicer to lahko sklepamo že iz imena, ki je sestavljen iz besede menedžment in človeški viri. Prva raven je menedžment, kjer ljudi štejemo kot pomembno vlogo v organizacijskem sistemu in je podlaga za točno določene MČV aktivnosti. Druga raven je razviti model izvajanja kadrovske funkcije v katerem so poudarjeni človeški viri. Za uspešnost in učinkovitost MČV je ključno, da sta obe ravni usklajeni (Zupan idr., 2009).

Kot ključne funkcije MČV v organizaciji zajemamo (Zupan idr., 2009):

- Oblikovanje organizacijske strukture in delovnih mest ter spremljanje organizacijske uspešnosti
- Planiranje, privabljanje in izbor zaposlenih
- Zagotavljanje in spremljanje uspešnosti
- Usposabljanje in razvoj zaposlenih, menedžerjev, itd.
- Vrednotenje dela, plače in plačilo po uspešnosti, ugodnosti in nagrade
- Sodelovanje s sindikati in komuniciranje z zaposlenimi
- Zagotavljanje zdravstvenega varstva in varstva pri delu ter družbenega standarda
- Izvajanje zaposlitvene in osebne administracije, kadrovski informacijski sistem

2.1 Ravnanje z ljudmi pri delu

Organizacijsko osnovo sestavljajo ljudje. Prav oni so tisti, od katerih je odvisna uspešnost organizacije. Zato je v podjetjih oziroma organizacijah zelo pomembno ravnanje z ljudmi. Ne glede na to, kako uspešno vodilni vodijo organizacijo, bo organizacija neuspešna če zaposleni ne želijo slediti oziroma niso motivirani. Zato je pomembno zagotoviti zadovoljstvo zaposlenih a hkrati jih maksimalno izkoristiti. Na vprašanje zakaj je sploh potrebno vlagati v zaposlene oziroma se ukvarjati z njimi je (Merkač Skok, 2005, str. 21) opozorila na naraščanje strateškega pomena kadrov v organizaciji in na vpliv, ki ga ima soodvisnost različnih kadrovskih elementov na dober ali slab poslovni rezultat.

Vsekakor vlaganje v zaposlene in ravnanje z njimi ne obsega le izobraževanja, tukaj je potrebno omeniti, da je velik del vlaganja tudi osebna rast zaposlenega, razvoj, motivacija, usposabljanje in razumeti posameznega zaposlenega.

Zato, da bi ustrezno določili človekove zmožnosti, so se v preteklosti razvili različni modelni pristopi ravnanja z ljudmi, po katerih so jih razvrščali v kategorije. (Driver et al. v Lipičnik, 1998) pravi da so Driver, Coffey in Bowen preučevali različne načine ravnanja z ljudmi in pri preučevanju odkrili šest modelov in sicer administrativni model, legalni model, finančni model, vodstveni model, humanistični model, vedenjsko spoznavni model.

Ravnanje z ljudmi je spreminjajoč se proces in nanj vpliva veliko dejavnikov kot so scenarij ravnanja v določeni organizaciji, politično stanje v državi, znanje vodij, ki imajo nalogo ravnanja z ljudmi, različni modeli ravnanja s človeškimi viri, razvitost posameznih strok itd. V preteklosti so bile spremembe na trgu razmeroma majhne in so se organizacije in ljudje v njej lažje oziroma lahko postopno prilagodile na spremembe in načrtovale prihodnost organizacije. Danes živimo v svetu, ki se vsakodnevno oz. nenehno spreminja in je včasih skoraj nemogoče predvideti organizacijsko prihodnost. Zato so organizacije spremenile določanje ciljev in se

predvsem osredotočile na tiste cilje, ki jih porabniki potrebujejo. Tudi vsak zaposleni danes večinoma nima samo svojega dela in ne deluje kot posameznik ampak morajo za doseganje ciljev delovati kot skupina. Pomembno je tudi, da se ljudje v organizacijah prilagajajo spremembam in da jih miselnost oziroma navada dela iz preteklosti ne ovira pri delu, vendar da pri delu bolj in bolj uporabljajo svojo kreativnost in pa da ravnanje z ljudmi ni odvisno od posameznika ampak predvsem od stanja na trgu, na katerem želi organizacija ostati konkurenčna in uspešna (Lipičnik, 1998).

2.2 Planiranje človeških virov

Florjančič, Ferjan in Bernik (1999) so definirali planiranje kadrov kot sistematičen in kontinuiran proces spoznavanja potreb organizacije po kadrih, ob upoštevanju spreminjajočih se pogojev poslovanja organizacije in individualnih potreb posameznika.

Planiranje kadrov je del kadrovskega managementa in predstavlja proces, ki določa prihodnje potrebe po kadrih glede na poslovni strateški plan organizacije in oblikovanje korakov, da se te poti uresniči (Merkač Skok, 2005).

Kadar planiramo kadre ne mislimo le na število ljudi, ampak poleg še vrste posebnih zmožnosti, način kako to ugotavljamo in korake kako to vse pridobiti. Ker je planiranje kadrov zapleten proces, ga navadno planiramo v fazah in sicer se prične s fazo analize sedanjega stanja kadrov, kjer ugotavljamo število kadrov, njegovo strukturo, navade, produktivnost, spol, itd.. Cilj prve faze je ugotovitev, kaj lahko z sedanjim kadrom dosežemo oziroma kakšna je njegova kakovost. Naslednja faza planiranja je ocena potreb v prihodnosti, ta je seveda tudi najbolj kompleksna. Pozorni moramo biti na njeno načrtovanje, saj bodo ne glede na to kako pozorni bomo pri planiranju, vedno obstajali dejavniki, na katere ne bomo mogli vplivati niti kot posamezniki niti kot organizacija in pa seveda napačna ocena potreb v prihodnosti lahko organizacijo pripelje do hudih posledic. Tretja faza vključuje razvoj instrumentov za zadovoljitev bodočih potreb, ki jo določimo na podlagi prvih dveh faz. Ta faza je opredelitev ciljev izvajanja kadrovske dejavnosti in pa seveda za uresničenje teh ciljev moramo izdelati program dejavnosti. (Florjančič, Ferjan in Bernik, 1999)

Občasno moramo v organizaciji opraviti tudi proces analize dela, saj le tako prepoznamo zahteve delovnega procesa in zahteve po lastnostih in sposobnostih, ki jih bomo pri planiranju iskali ali usposabljali. Analiza vključuje opis dela, specifikacij, zahtev. Poleg vseh zahtev delovnega procesa, predvidenih rezultatov, obveznosti, odgovornosti je pri planiranju kadrov zelo pomembna tudi vedenjska analiza. Ta seveda vključuje želene vedenjske vzorce kandidata (Merkač Skok, 2005). Uspešen delavec bo tisti, ki bo imel takšne lastnosti, s pomočjo katerih uspešen na svojem delovnem mestu. Zato je pri planiranju pomembno, da vedno določimo

kakšno delo bomo delavcu namenili in katere zmožnosti bo potreboval, da uspešno opravi to delo. (Lipičnik, 1998, str. 93)

Cilj pridobivanja kadrov v organizaciji so (Florjančič, Ferjan in Bernik, 1999):

- Pridobiti in ohraniti potrebno število in profil kadrov, ki jih organizacija potrebuje,
- Predvideti probleme v zvezi s številom kadrov (višek, primanjkljaje),
- Razvijati, izobraževati in drugače prilagajati kadre potrebam organizacije,
- Omejiti odvisnost od zunanjih virov kadrov in ključnih profilov, kar pomeni vzpostaviti zaupanje med posamezniki in organizacijo.

2.3 Analiza dela

V trenutku ko organizacija predvidi potrebo po novem delavcu se začni prvi korak uspešnega zaposlovanja in sicer analiza dela. Analizo dela (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik, 2002) opredeljujejo kot proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka ter, da je vsak sistematičen postopek pridobivanja podrobnih in objektivnih informacij o delu, delovnih nalogah ali delovnih vlogah, ki se ali se bodo izvajale. Analizo dela se največkrat opravlja zaradi pridobivanja in izbire kandidatov za zaposlitev, uvajanja in usposabljanje zaposlenih, vrednotenja dela in nagrajevanja, ocenjevanja delovne uspešnosti, zdravstvenega varstva in varstva pri delu, študije časa in gibov, načrtovanje kadrov in načrtovanje kariere, vzdrževanje ustreznih delovnih razmer ter oblikovanje dela.

Pred začetkom analize dela je vsekakor potrebno določiti naslednje sestavine (Zupan idr., 2009):

- Namen analize dela; in sicer zakaj jo potrebujemo. Od samega namena je odvisno katere informacijo bomo zbirali kakšno metodo bomo uporabili.
- Vrsto dela, ki jo bomo analizirali; vsekakor je v sami organizaciji potrebno pripraviti analizo dela za vsa delovna mesta, vendar zaradi nastajajočih stroškov ob analizi dela, se odločimo za analizo tistega delovnega mesta, kjer je veliko delavcev in kjer se pojavlja veliko težav.
- Vodjo, ki bo analizo vodil in opravljal; v vsaki organizaciji imamo za to sestavino namenjeno delovno mesto oziroma strokovnjake, npr. analitiki dela. Seveda pri tem sodelujejo tudi drugi zaposleni kot so: tehnologi, vodstvo, zaposleni, katerih delo analiziramo, zunanji svetovalci itd. Vse te vloge opredeljujemo na sledeč način:
 - Vloga vrhnjega menedžmenta
 - Neposredni vodje
 - Strokovnjak za analizo dela
 - Zaposleni

- Sindikati
- Zunanji svetovalci

Dessler pravi da je opis dela rezultat analize dela in da je seznam delovnih nalog, vedenjskih obrazcev, dejavnosti, odgovornosti, njihovih medsebojnih povezav in delovnih razmer, v katerih poteka delo (Dessler v Možina idr., 2002, str. 123).

2.3.1 Metode za analizo dela

Poleg metod za analizo dela (Zupan idr., 2009) dodajata še vire informacij o delu in sicer:

- Delavec, ki delo opravlja,
- Njegovi predpostavljeni,
- Sodelavci,
- Tehnični izvedenci,
- Razni pisni viri, kot so obstoječi opis dela,
- Standardna klasifikacija poklicev,
- Organigrami.

Metode za analizo dela pa delimo na metode zbiranja podatkov v katero spadajo opazovanje, intervju, vprašalnik ter dnevnik dela in pa na metode z analizo podatkov v katero štejemo analizo delovne naloge, analizo zahtev dela ter metodo kritičnih dogodkov. Podrobneje si bomo ogledali štiri najbolj pogoste in sicer opazovanje, intervju, vprašalnik in dnevnik dela (Zupan idr., 2009).

2.3.1.1 Opazovanje

Opazovanje štejemo kot najbolj pogosto uporabljeno metodo. Opazovalec opazuje zaposlenega pri delu in beleži njegova dejanja na že vnaprej sestavljenem opomniku oziroma seznamu. Opazovalec lahko meri časovno interakcijo delavca, vrsto, zaporedje, pogostost in druge delovne operacije, ki so seveda odvisne od delovnega mesta. Ta metoda je primerna, kadar lahko dobro vidimo potek operacije dela (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik, 2002, str. 108)

2.3.1.1 Intervju

Intervju je lahko strukturiran ali nestrukturiran. Če se analitik odloči za strukturiran intervju, to pomeni, da ima že vnaprej sestavljena vprašanja, na katera želi pridobiti odgovore. Za takšen intervju se odločimo, ko zaposlujemo za že ustaljena dela, manj pa za dela, ki se šele oblikujejo (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik, 2002, str. 108)

2.3.1.3 Vprašalnik

Vprašalnik vsebuje zaprta in/ali odprta vprašanja, na katera odgovarjajo zaposleni ali njihovi predpostavljani. Primerni so za tista delovna mesta, za katera se išče večje število delavcev. Prednost te metode je, da lahko primerjamo odgovore med različnimi delovnimi mesti, da so podatki zbrani hitro. Slabost je ta, da vprašalnik ne nudi poglobljenih odgovorov za posebnosti na delovnem mestu, zato je zelo priporočljivo da kombiniramo vprašalnik z intervjujem ter da v analizo vključimo nadrejene (Armstrong, 1993, str. 329) (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik, 2002, str. 109).

2.3.1.4 Dnevnik dela

Dnevnik dela je oblika samoopazovanja in jo delavci pišejo sami na analiziranih delovnih mestih. Nastaja tako, da delavci časovno zapisujejo, katera dela so opravili ali pa zapisujejo kaj so delali, ko spremenijo dejavnost dela. Slabost je ta, da delavci niso zagnani za takšno obliko dela, saj jim vzame veliko časa. Za analizo te metode kar nekaj časa potrebujejo tudi analitiki, proces se lahko skrajša z vnaprej sestavljenimi obrazci za opazovanje dela. Dnevnik dela je primeren za analizo z dolgimi delovnimi cikli in del, katera težje opazujemo (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik, 2002, str. 112).

2.4 Analiza in lastnosti kandidatov

Na podlagi podatkov, ki smo jih zbrali z analizo dela za določeno delovno mesto, lahko torej za vsako delovno mesto v organizaciji sklepamo kakšnega kandidata oziroma delavca bi potrebovali, torej lahko sklepamo, kakšne lastnosti kandidat ter sposobnosti potrebuje, da bo ustrezal delovnemu mestu. To pomeni, da tukaj ugotavljamo katere lastnosti bo delavec moral imeti, da bo lahko čim bolj uspešno opravljal svoje delovne naloge in da bo ob tem delovanju zadovoljeval tudi svoje potrebe.

Fox je razložil, da moramo vnaprej določiti lastnosti kandidata. Te razdelimo na (Fox v Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik, 2002, str. 119):

- Bistvene; to so tiste lastnosti, ki so nujne za opravljanje dela na delovnem mestu in brez katerih kandidat ne bo ustrezen,
- Nezaželene oziroma kontraindikativne, to so vse tiste lastnosti, ki jih kandidat ne sme imeti, saj lahko zaradi njih nastanejo velike napake pri delu,
- Želene lastnost pa so tiste, zaradi katerih bodo določeni kandidati imeli prednost pred drugimi kandidati.

(Podgoršek, 2002) je raziskal in napisal, da večina organizacij uporablja različne načine združevanja in določanja lastnosti. Med vsemi, je najbolj znana naslednja petstopenjska lestvica in sedem točkovni sistem:

Sedem točkovni sistem:

- 1) Fizični videz (zdravstveno stanje, telesna višina, vedenje)
- 2) Dosežki, znanja, spretnosti (izobrazba, kvalifikacije, izkušnje)
- 3) Splošna inteligenca (osnovna intelektualna sposobnost)
- 4) Posebne spretnosti (mehanične, ročne, govorne, ipd.)
- 5) Interesi (umetniški, jezikovni, tehnični)
- 6) Osebnostne lastnosti (poštenost, stabilnost, zanesljivost)
- 7) Okoliščine (dom, družina, prijatelji)

Petstopenjska lestvica

- 1) Splošni vtis (fizični izgled, govor, vedenje)
- 2) Kvalifikacije, pridobljena znanja (izobrazba, poklicna izobraževanja, izkušnje)
- 3) Prirojene sposobnosti (sposobnost učenja in dojetanja)
- 4) Motivacija
- 5) Prilagodljivost

3 KADROVSKI PROCES

(Florjančič, Bernik in Novak, 2004, str. 76) pravijo, da je osnovni proces kadrovske funkcije proces sprejemanja in usposabljanje, razvoja kadrov, torej ves tok dogodkov in aktivnosti, ki vodijo k ustrezni zasedbi delovnih mest v organizaciji. Proces lahko definiramo kot tok med seboj odvisnih dogodkov in aktivnosti, ki postopno potekajo zaradi doseganja določenega namena, cilja ali pa rezultata. Posamezen proces je sestavljen iz različnih aktivnosti. Nekatere procese lahko določimo za vsako organizacijo in so splošni, med drugimi pa imamo tudi procese, ki so za določeno organizacijo posebni, določeni glede na funkcijo opravljanja organizacije. Kadrovski proces je prav tako prisoten tudi v vseh procesih, v katerih je osnovna dejavnost človek.

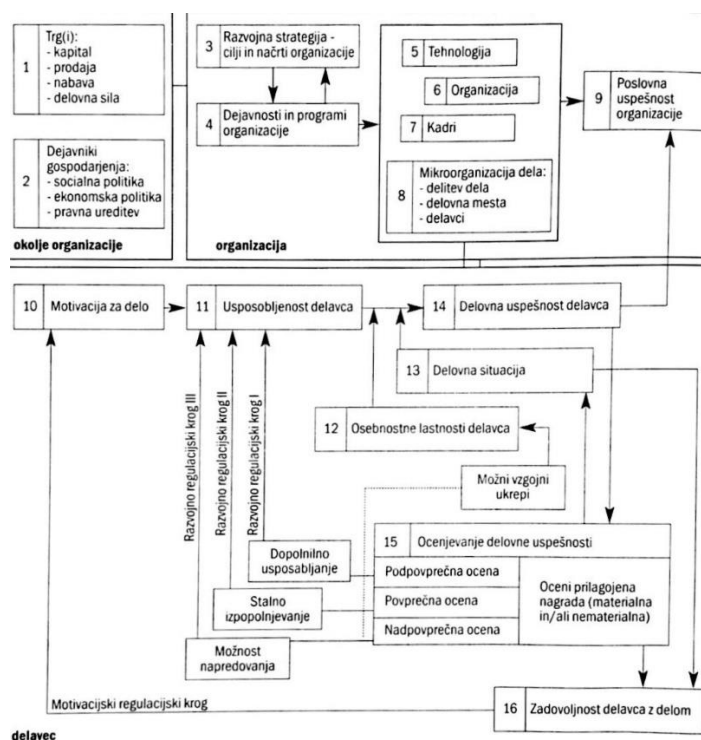
3.1 Koncept razvoja kadrov

(Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik, 2002, str. 56) opredeljujejo razvoj kadrov kot sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. Namen razvoja kadrov je, da zagotavlja optimalno poklicno izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na trenutno razvitost in strateške cilje

organizacije. Organizacija mora imeti takšen sistem razvoja kadrov, da temelji na ustreznih teoretičnih in empiričnih izhodiščih. Temeljna vrednota organizacije mora zasledovati doseganje postavljenih ciljev v organizaciji in, da je moč organizacije znanje, veščine in odgovornost. Prav tako je ključno, da so delavci usposobljeni za svoje delo ter da imajo občutek pripadnosti. Na oblikovanje koncepta razvoja kadrov vplivajo proizvodni dejavniki, ki so določeni z temeljno dejavnostjo in proizvodnimi programi v organizaciji. Stopnja trenutne razvitosti vseh dejavnosti je izhodišče za načrtovanje strateško-razvojnih ciljev, ki vodijo k dosegu končnega cilja, torej k poslovni uspešnosti.

Slika 2 prikazuje medsebojno povezanost dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje koncepta razvoja kadrov.

Slika 2: Medsebojna povezanost dejavnikov, ki vplivajo na koncept razvoja kadrov



Vir: (Možina idr., 2004, str. 58)

Kadrovsko razvojna strategija je zelo pomembna za celoten razvoj in uspešnost v organizaciji. Celoten sistem razvoj prispeva k uspešnosti in učinkovitosti organizacije na takšen način, da je zagotovljena optimalna usposobljenost zaposlenih za delo, motivaciji in izboljšanju določenih

zunanjih dejavnikov učinkovitosti organizacije. Prednosti razvoja kadrov glede na organizacijo so, da je: večja storilnost (več izdelkov ali storitev, krajši časi izdelave), boljša kakovost izdelkov ali storitev (večje povpraševanje, manj pritožb, manj slabih izdelkov), večja prilagojenost delavcev delu (manj odsotnosti, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina). Razvoj kadrov zaposlenim prav tako zagotavlja možnosti za napredovanje in izobraževanje in te možnosti so tesno povezane tudi z individualnimi potrebami in interesi zaposlenih. Prednost razvoja kadrov za zaposlene je da nudi: zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebnostni razvoj, zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti, povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti, povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje. (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik, 2002, str. 64)

Pri upravljanju z dejavniki uspešnosti lahko razpolagamo z različnimi metodami, ki nam pomagajo pri povečanju delovne uspešnosti in učinkovitosti delavcev v organizaciji. Celoten proces je načrtovan, celovit, sistematičen ter povezan z usposabljanjem, razvojem zaposlenih katerega cilj je obojestranska uspešnost. Ključna faktorja uspešnosti posameznika v organizaciji temeljita na njegovi usposobljenosti in ustreznosti za delo. Ko ugotavljamo razvojne zmožnosti posameznika je ključno to, da damo prednost kandidatu, za katerega smo mnenja, da bi najbolj ustrezal delovnemu mestu ter da se osredotočimo na njegove strokovne, vodstvene in mobilne zmožnosti. (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik, 2002, str. 62-66)

Matrika uspešnosti in razvoja kadrov razvršča delavce in sicer pod »vlečne konje« šteje tiste visoko uspešne delavce, ki nimajo možnost za nadaljnji razvoj v organizaciji. Pod »trhle veje« uvrščamo delavce, ki ne prispevajo k razvoju organizacije, so neuspešni, imajo zastarelo znanje ter ne želijo sprememb v organizaciji in se nanj ne prilagajajo. »Zvezde« so delavci, ki so zelo uspešni in polni novih idej in predlogov. Takih kadrov je v organizaciji malo ter predstavljajo veliko bogastvo organizaciji. »Problematični« delavci so tisti, ki svoje delo opravljajo neuspešno, vendar obstaja možnost, da bi se uspešnost razvila, če bi organizacija vlagala v njihov razvoj. V takšne delavce se splača vlagati, saj je marsikateri delavec iz tega polja potencialna zvezda, vendar je lahko tudi potencialni vlečni konj, če se organizacija ne odloči za vlaganje v razvoj. (Merkač Skok, 2004, str. 101-102)

3.2 Načrtovanje potreb po kadrih

Organizacija mora vedno imeti odgovore za vse nastale situacije, ki se dogajajo v podjetju in imeti načrt. Vse spremembe nastale zaradi planiranja prav tako vplivajo tudi na kadrovske funkcije in sicer tako, da pride do sprememb v številu zaposlenih, prav tako zaradi sprememb se pojavi potreba po pridobivanju novih profilov kadrov ter da se ugotavlja kako pomembna je

prekvalifikacija in nove razporeditve obstoječih kadrov. Večina podjetij ne upošteva znanstvenih navodil glede planiranja kadrov in zato v podjetjih prihaja do različnih težav, kot so: pomanjkanje ali presežek kadrov, neustrezna struktura kadrov glede na zahteve, fluktuacija zaradi nezadovoljstva, neurejeno izobraževanje, neustrezna razporeditev delovnih mest, negotovost pri izvrševanju proizvodnih nalog (Florjančič, Ferjan in Bernik, 1999, str. 30-32).

Pri pripravi plana za načrtovanje je izrazitega pomena, da organizacija dobro pozna stanjem na trgu, tako interno kot eksterno. Prav tako je potrebno preučiti tudi ostale dejavnike okolja, ki so gospodarstvo, zakonodaja, tehnologija, kultura, in organizacija (Walker v Novak, 2008, str. 90). Armstrong pravi, da je cilj načrtovanja potreb po kadrih »zagotoviti, da bodo na voljo čim primernejši vodilni delavci, ki bodo zapolnili praznine, nastale zaradi napredovanj, smrti, odhodov ali premestitev. Cilj takšnega načrtovanja je tudi razpoložljivost potencialnih menedžerjev za prevzem morebitnih novih dolžnosti v prihodnosti« (Armstrong v Vukovič in Miglič, 2006, str. 119)

Metode načrtovanja potreb po kadrih

(Novak, 2008, str. 94) pravi, da pri ugotavljanju potreb po kadrih lahko uporabimo več različnih metod, katero metodo bomo uporabili pa je odvisno od več dejavnikov, kot so:

- Plansko obdobje
- Velikost organizacije
- Dejavnost organizacije
- Uvajanje tehnik, tehnologije
- Statistični podatki, s katerimi organizacija razpolaga.

Metode, ki se najpogosteje uporabljajo za ugotavljanje potreb po kadrih, so (Florjančič in Jereb v Novak, 2008, str. 94)

- 1) Napovedi managerjev – Delfi metoda; je subjektivna metoda anketiranja treh krogov, pri kateri izvemo želena stališča do prihodnosti, brez neposrednega soočanja. Vprašanja v prvem so bolj splošne narave, v drugem krogu pa so bolj specifična in nastajajo na podlagi analize vprašanj prvega kroga. V tretjem krogu sledi analiza vprašanj iz drugega kroga in vsebuje časovne intervale za pojav odkritja ali izdelka. Takrat, ko so vsi odgovori med seboj usklajeni, je rezultat dosežen.
- 2) Statistične metode; Pri tej metode je značajskega pomena to, da imamo na voljo zadosti podatkov in statističnih analiz iz preteklih obdobj. Tako lahko pri ekstrapolacijski metodi analiziramo prihodnje tokove zaposlovanja glede na preteklo obdobje gibanja

zaposlovanja v organizaciji. Uporabnost metode analize regresije ni toliko pogosta zato, ker predpostavlja izravnani odnos med obravnavanimi spremenljivkami v določenem časovnem obdobju, zaradi vseh sprememb v poslovanju in proizvodnji je zato težje izvedljiva.

- 3) Normativne metode – tehnike študija dela; osnova tem metodam so količinski in časovni normativi. Je največkrat izražena v obliki formule, kjer v števcu izrazimo obseg proizvodnje, v imenovalcu pa normativ na enega delavca, lahko pa kadre planiramo tudi s pomočjo frekvence aktivnosti.
- 4) Matematične metode – metode modeliranja; Organizacija mora ugotoviti, v čem je težava in kako jo rešiti, nato sledi ugotavljanje potrebnih spremenljivk in ugotovitev njenih medsebojnih povezav. Za matematične metode je značilna visoka kompleksnost prav zaradi tega, ker moramo imeti veliko predhodnih podatkov za njen izračun (npr. IKB metoda, MKS metoda).

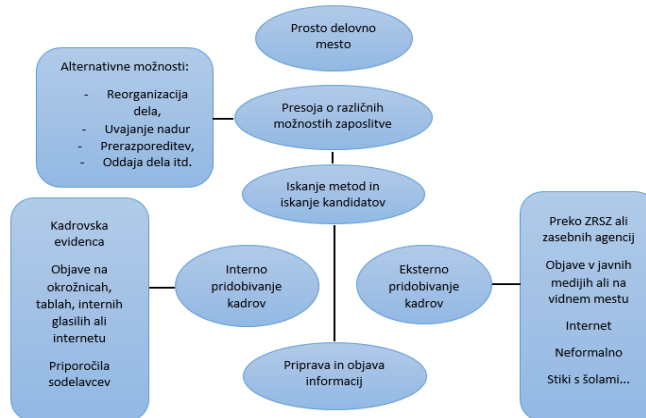
3.3 Pridobivanje kadrov

(Mescon, Albert in Khedouri v Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, str.110) definirajo pridobivanje kadrov kot oblikovanje skupin kandidatov, v kateri bomo za delovno mesto poiskali najbolj primerne kandidata. Podrobneje pa pridobivanje kadrov definira Breaugh (v Novak 2008, str. 95), ki pravi, da se pridobivanje nanaša na vse aktivnosti v organizacijo, ki ima namen vplivanja na število ljudi, kateri se prijavijo na delovno mesto, vrsto prijavljenih za delovno mesto in verjetnosti ali bodo prijavljeni sprejeli zaposlitev, če jim bo ponujena.

(Novak, 2008, str. 96) dodaja, da mora organizacija vedeti, da je pridobivanje kadrov dvosmeren proces. Na eni strani je organizacija, ki išče kader za svoje delovno mesto in jih skuša privabiti, na drugi strani pa so iskalci zaposlitve. Vsak posameznik se seveda tudi odloča, ali bo sprejel delo ali ne in na to odločitev vplivajo različni dejavniki. (Treven, 1998, str. 178-179) navaja naslednje: višina plače, varnost dela, izzivi in odgovornosti, možnost napredovanja, geografska lokacija, ugodnosti zaposlenih ter druge značilnosti dela, ker so si preference posameznikov različne. Cilj pridobivanja kadrov je pridobiti čim večje število ustreznih prijav, da se lahko organizacija odloči za najbolj primerne kandidata.

Kadre lahko pridobivamo med zaposlenimi v organizaciji (interno) ali zunaj organizacije (eksterno). Matrika pridobivanja kadrov je prikazana na sliki 4.

Slika 3: Pridobivanje kadrov



Vir: Novak, 2008, str. 101

3.4 Interno pridobivanje kadrov

Pod interno pridobivanje kadrov uvrščamo delavce, ki so že zaposleni v organizaciji in imajo željo po zaposlitvi na novem delovnem mestu. Takšno pridobivanje je za organizacijo dobro, saj taki delavci potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja za delo. Prednost je tudi to, da so delavci že seznanjeni z kulturo v podjetju, navadami dela, pričakovanji in pravili. Naslednja prednost je ta, da z internim pridobivanjem kadrov organizacija spodbuja motiviranost in razvoj delavcev ter s tem spodbuja pripadnost organizaciji. Težava internega pridobivanja je lahko, da drugi zaposleni novega zaposlenega ne bodo videli kot nadrejena in ga bodo še vedno obravnavala isto kot prej, novi zaposleni pa bo zaradi razumevanja s sodelavci imel težave z uveljavljanjem avtoritete na delovnem mestu. Slabost je tudi to, da včasih interni kadri ne zaznavajo določenih problemov v organizaciji ali pa jih neuspešno rešujejo. Kot naslednjo slabost štejemo to, da se organizaciji lahko na razpisano delovno mesto prijavi veliko kandidatov in tisti, ki na delovno mesto ne bodo sprejeti bodo nezadovoljni in bo organizacija imela težave z motiviranjem le-teh. Pod interne metode pridobivanja kadrov uvrščamo kadrovske evidenco, interne objave, priporočila delavcev (Novak, 2008, str. 100-106).

3.5 Eksterno pridobivanje kadrov

Eksterno pridobivanje kadrov je bolj razširjeno in prav tako ima svoje prednosti in slabosti. Merkač navaja naslednje prednosti zunanjega pridobivanja (Merkač v Novak, 2008, str. 106):

- Zunanji kandidati lahko organizaciji doprinesejo nove ideje,
- Predstavljajo bogatejše izkušnje organizaciji,
- Večinoma je tako, da zunanji kandidati bolje poznajo konkurenco,
- Je možnost, da obvladujejo nove spretnosti, ki so ustrezne za delovno mesto.

(Novak, 2008, str. 106) navaja naslednje slabosti zunanjega pridobivanja:

- Opcija je, da lahko organizacija napačno izbere kader, ker nima zanesljivih informacij,
- Notranji zaposleni, ki bi lahko bili primerni za delovno mesto, se lahko počutijo zavrnjene,
- Verjetnost je, da bo novi zaposleni potreboval več časa, da se prilagodi na organizacijo,
- Proces izbire je lahko dražji.

Metode, ki jih organizacije uporabljajo za eksterno pridobivanje kadrov so preko javnih služb ali uradov, preko zasebnih agencij, uporaba interneta, objave na vidnem mestu, neformalno, stiki s šolami, štipendiranje in dnevi odprtih vrat (Novak, 2008, str. 107).

3.6 Izbiranje kadrov

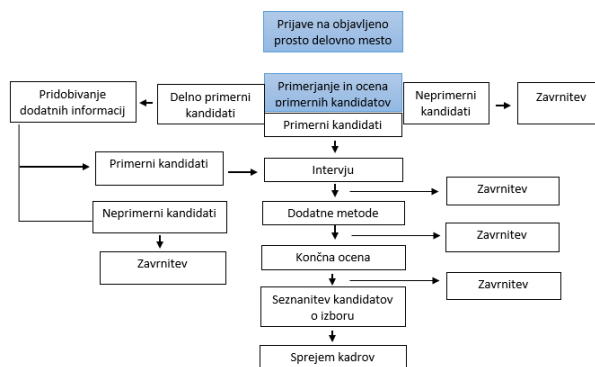
(Merkač Skok, 2005, str. 107) definira selekcijo kadrov kot postopek, v katerem se management na podlagi podatkov odloča o tem, kateri kandidati bodo izbrani za določeno delovno mesto oziroma za opravljanje določenega dela.

Izbiranje kadrov oziroma selekcija so različni postopki, s katerimi ugotavljamo primernost kandidatov za delovno mesto. Imamo različne postopke kot so: pregled prijav, kadrovski vprašalnik, telefonski intervju, osebni intervju, psihološka testiranja, preverjanje referenc, situacijski preizkusi itd. Zaradi same kompleksnosti tako ljudi kot delovnih mest ter da bo selekcija čim bolj natančna, je priporočljivo uporabiti več kot eno metodo (Avsec idr., 2007, str. 53)

Svetlik (v Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik, 2002, str. 143) pravi, da pri izbiranju kadrov sledimo dvema načeloma in sicer načelu učinkovitost in načelu uspešnosti. Prvo načelo pravi, da je dobro, da za izbiro kadrov porabimo čim manj časa in sredstev. Načelo uspešnost pa organizacije sledijo temu, da pri končnem izbiranju izberemo toliko kandidatov z določenimi znanji, spretnostmi in lastnostmi, kot jih potrebujemo za delovno mesto.

Spodnja slika prikazuje izbirni postopek in sicer tako, da na začetku naj bi organizacije uporabile manj zahtevne metode za izbiranje, saj se za delovno mesto poteguje veliko kandidatov in je najprej treba izločiti tiste, ki kriterijem ne ustrezajo. Ožji kot je krog izbiranja, zahtevnejše naj bi bile metode, ki pa seveda zahtevajo tudi veliko vloženega časa (Novak, 2008. str. 120). Potek izbirnega postopka je prikazan na sliki 4.

Slika 4: Izbirni postopek



Vir: (Novak, 2008, str. 120)

Ko organizacija razpiše novo prosto delovno mesto, kandidati pošljejo svoje prijave in življenjepis, kar predstavlja prvi stik med kandidatom in organizacijo. Nato organizacija kot zgoraj omenjeno izloči tiste, ki ne dosegajo določenih kriterijev za delovno mesto. Veliko podjetij za selekcijo uporablja tako imenovane vprašalnike, katere pošljejo kandidatom in nato tiste z ustreznimi odgovori povabi na intervju. Prav tako so vprašalniki organizacijam v pomoč, saj lahko potem primerjajo kandidate med seboj. Kakšen intervju bo organizacija izvedla, je odvisno od števila primernih kandidatov ter zahtevnosti delovnega mesta. Na odločitev vpliva seveda tudi uporaba drugih metod kot so testiranja, delovni preizkusi, priporočila ipd. Zdravniški pregled je navadno zadnja stopnja v selekciji kadra, saj s tem organizacija potrdi zdravstveno ustreznost kandidata za delovno mesto (Novak, 2008, str. 121)

3.6.1 Metode izbiranja kadrov

(Novak, 2008, str. 122) navaja naslednje metode, ki se uporabljajo za izbiro kandidatov:

- Pisne prijave, življenjepisi in dokazila,
- Prijavni obrazci oziroma kadrovski vprašalniki,
- Intervjuji,
- Testi,

- Delovni preizkusi,
- Opazovalni centri,
- Priporočila,
- Zdravniški pregledi.

3.7 Končno izbiranje kadra in postopek po izbiri

Katere lastnosti organizacije ocenjujejo pri kandidatih, je odvisno od same analize dela. Torrington in Hall (v Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik, 2002, str. 165) pa pravita, da za to obstaja standardna izbira lastnosti, lahko pa tudi organizacija sama naknadno doda tudi svoje. To so:

Rodgerosvih sem točk:

- Fizični videz,
- Dosežki,
- Splošna inteligenca,
- Zaznavanje in obvladovanje prostora,
- Interesi,
- Nagnjenja,
- Okoliščine.

Fraserjevih pet področij

- Vpliv na druge,
- Kvalifikacije in pridobljeno znanje,
- Prirojene sposobnosti,
- Motivacija,
- Prilagojenost oziroma čustvena uravnovešenost.

Če organizacija izbere neprimeren postopek, bo ta povečal stroške in prav tako slaba odločitev izbire kandidata bo vplivala na samo delovanje organizacije pri usposabljanju, absentizmu, nezadovoljstvu in slabih rezultatih organizacije. Zato je izbirnem postopku ključna natančnost in analiza vseh podatkov o kandidatih. Ko pridemo do končnega zaključka, izbirnega kandidata obvestimo o sprejetju na delovno mesto. Za kandidate, ki niso bili sprejeti na delovno mesto pa pripravimo negativni odgovor in sicer v roku 8 dni po sklenitvi pogodbe z izbranim kandidatom (Avsec idr., 2007, str. 53-70).

Možnost je tudi, da organizacije ne zavrnejo dokončno kandidatov, vendar jih vodijo pod evidenco za možne kandidate za delovna mesta, saj so z njimi šli skozi izbirni postopek in imajo že kar nekaj podatkov in informacij in tudi nato izbirni postopek ni dolgotrajen in drag za

organizacijo prav zaradi tega, ker so šli že skozi ta postopek (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik, 2002, str. 166).

Ko je kandidat izbran sledi sprejem na delovno mesto in sicer tako, da (Avsec idr., 2007, str. 73-79):

- Preverijo vse dokumente kandidata,
- Opravijo zdravniški pregled,
- Opravijo postopek na zavodu za poslovanje (obrazec),
- Dajo izjavo o nameravani sklenitvi pogodbe o zaposlitvi (če ima kandidat trenutno še drugo delovno mesto),
- Sklenejo pogodbo o zaposlitvi,
- Opravijo poskusno delo,
- Kandidat nastopi na delo,
- Prijavijo kandidata v zavarovanje.

4 UVAJANJE IN RAZVOJ KADROV

S sprejetjem novega delavca na delovno mesto, se prične postopek uvajanja. To pomeni, da gre za sistematično formalen ali neformalen program, kjer organizacija predhodno seznani delavca z pravili, socialno delovnim okoljem, fizičnim okoljem (Lipičnik, 1998, str. 106). Molka opisuje uvajanje v delo kot pomoč zaposlenemu, da pridobi znanje, spretnosti in delovne navade, ki jih bo potreboval za to delovno mesto. Glede na to, da smo si ljudje drugačni, je potrebno razumeti, da je vsako novo uvajanje zaposlenega drugačno, zato je tudi težko predvideti časovno trajnost določenega uvajanja, saj je tudi to odvisno od same zahtevnosti delovnega mesta (Molka v Avsec idr., 2007, str. 80). Cilj uvajanja delavca je, da le-ta prične s samostojnim opravljanjem dela najhitreje kar se da in da pri tem doseže tudi osebno zadovoljstvo (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik, 2002, str. 166). Izrednega pomena je uspešno uvajanje v delo, saj če bomo nepravilno uvajali, bo to pripeljalo do nepotrebnih izdatkov, nezadovoljstva in odhoda iz organizacije, saj Ferlin pravi, da so raziskave pokazale, da veliko novo zaposlenih odide iz organizacije že po prvih šestih mesecih zaradi nepravilnega uvajanja (Ferlin v Avsec idr., 2007, str. 80).

4.1 Modeli uvajanja v povezavi s socializacijo

Werther, Davis pravita, da je dokazano, da če je program uvajanja dobro pripravljen, bo pozitivno vplival na znižanje fluktuacije in skrajšal čas, s katerim bo novi delavec dosegel pričakovano storilnost (Werther, Davis v Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik, 2002, str. 167).

1) Maitlandov model uvajanja (Maitland v Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik, 202, str. 167):

- Uvajanje, ki poteka med postopkom izbire,
- Uvajalni dan,
- Uvajanje v prvih tednih.

Cilj uvajanja, ki poteka med postopkom izbire je ta, da je priporočljivo da organizacija že takrat seznanja delavce z delom, da potem ne bi prihajalo do razlik med pričakovanji glede dela in dejanskega dela, saj ta povzroča fluktuacijo. Uvajalni dan je namenjen, da se delavec seznani z osnovami dela in organizacijo. Uvajanje v prvih tednih sledi temu, da se odpravi čim več težav in pojasnijo nejasnosti glede dela ter podajo dodatne želene informacije.

2) Scheinov model (Schein v Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik, 2002, str. 166):

- Vstop,
- Socializacija,
- Sprejem.

Ob stopu si tako posameznik kot organizacija želita pridobiti točne informacije druga o drugi ter uskladiti medsebojna pričakovanja. Socializacija je namenjena prilagajanju delavca (na delo, vodjo, sodelavce,...) in skuša si ustvariti prostor za samo identifikacijo. Na stopnji sprejema delavca ne dojemamo več kot novinca temveč enakovrednega člana organizacije. V temu delu že raste kot posameznik v organizaciji, tako kot pri dvigovanju plače, dodajanja novih delovnih obveznosti tako kot z njegove strani, kjer sprejema nove delovne naloge ter opravlja nadure, če je to potrebno.

4.2 Postopek in načini uvajanja kadrov

(Novak, 2008, str. 140) pravi, da večina organizacij pripravi program, kako bo delavce uvajala in da se ta po navadi deli na splošni in strokovni del. Prvi vsebuje splošne informacije o organizaciji, samem delovanju in strukturi, delovnem mestu, nalogah, zadolžitvah, odgovornostih, zakonih, pravilnikih ter o vseh pravicah, ki izhajajo iz formalnopravnega delovnega razmerja. Drugi del se osredotoča na spoznavanje lastnega strokovnega področja, delovnih nalogah in faz oziroma postopkov, vezanih na samo delovno mesto, se pravi točno določene potrebne informacije in dolžnosti oziroma odgovornosti namenjene delavcu.

Kot smo že povedali, je za organizacijo zelo dobro, če ima narejen načrt uvajanja. Poleg tega načrta je potrebno izdelati še fleksibilen uvajalni program, da ga organizacija lahko prilagaja posameznemu delavcu. Najbolj pogosti programi so informiranje, uvajalni seminarji, svetovanje, kroženje, poskusno delo in pripravništvo (Novak, 2008, str. 141).

4.3 Izobraževanje

Jereb razlaga, da je izobraževanje dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad. Organizacija mora vedno imeti v mislih, da je za njeno dobro delovanje, ključno tudi nenehno izobraževanje zaposlenih (Jereb v Novak, 2008, str. 150).

Prav zaradi hitrih sprememb na trgih, mora organizacija poskrbeti, da so njeni zaposleni izobraženi in tako imenovano v koraku s časom. Izobraževalni sistem v organizaciji mora zajemati vse stopnje izobraževalnega cikla in sicer raziskovanje izobraževalnih potreb, načrtovanje, programiranje, pripravo, realizacijo in učinke (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik, 2002, str. 235-241).

Cilji izobraževanja, ki jih navaja (Novak, 2008, str. 150) so:

- Dvigniti raven splošnega, strokovnega in specialnega znanja zaposlenih,
- Izboljšati izobrazbeno strukturo zaposlenih,
- Usposobiti zaposlene za hitro prilagajanje spremembam znotraj podjetja in na trgu,
- Razvijati humane odnose med sodelavci v delovnem procesu,
- Sistematično pripravljati lastne kadrovske potenciale za vse funkcije v podjetju, kjer je poseben poudarek na razvoju strokovnjakov in managerjev,
- Načrtno vlagati v izobraževanje in usposabljanje posameznika za razvoj delovne kariere in njegove osebne rasti.

4.4 Nagrajevanje

Nagrajevanje zaposlenih je pomemben dejavnik v sami organizaciji, saj ne le da spodbuja notranjo motiviranost zaposlenih, produktivnost ter spodbuja novi kader k želji, da se zaposlijo v organizaciji. Zato mora biti sistem nagrajevanja ustrezno oblikovan in le-ta vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu ter nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj itd.). Torej lahko rečemo, da je sistem plač del sistema nagrajevanja, ker določa finančne nagrade za zaposlene. Sestavni del sistema nagrad so osnovna plača in dodatki k osnovni plači. Zagotovo lahko rečemo, da je najpomembnejši vir sistema nagrajevanja tisti del, ki obravnava plačo, saj velikokrat tako motiviramo zaposlene (Lipičnik, 1998, str. 191-194).

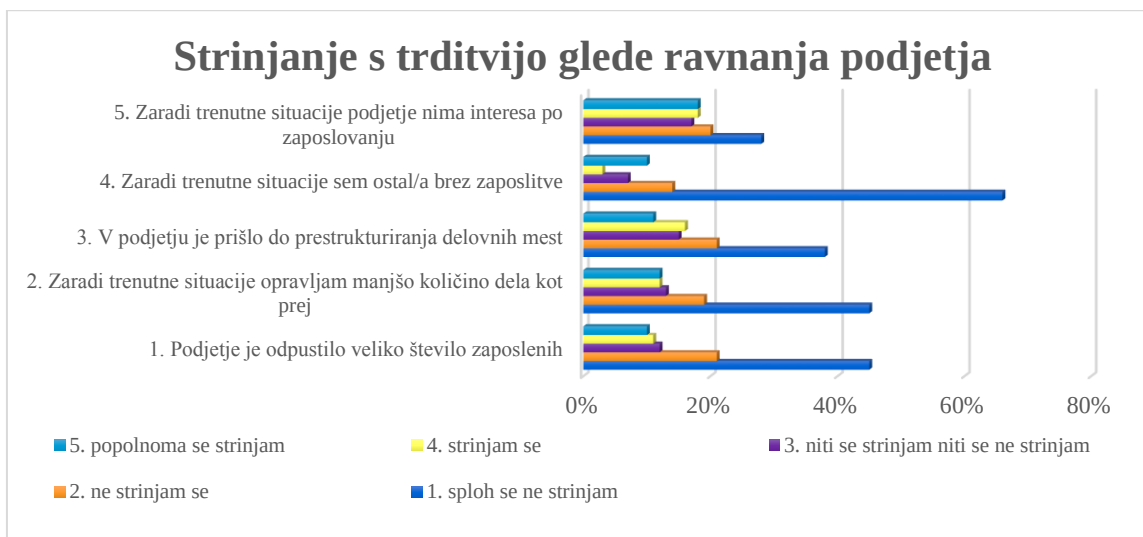
5 RAZISKAVA

Epidemija v Sloveniji je prinesla nove spremembe na trgu dela. Veliko ljudi je ostalo brez služb, nekateri so bili na čakanju doma ali pa so vseeno morali delati, spet drugi pa so svoje delo zamenjali za delo od doma. Černe in Aleksić (2020) sta v reviji HR&M povedala, da sta izvedla raziskavo z namenom ugotovitve, s kakšnimi izzivi so se zaposleni soočali pri delu od doma.

Ugotovila sta, da je večini respondentom delo od doma všeč ter, da bi se še posluževali takšne oblike dela. Glede na to, da je bila večina delodajalcev na takšno obliko dela nepripravljena, bodo delodajalci verjetno morali narediti analize za tovrstno delo in svoje zaposlene opremiti z ustreznim znanjem ter določiti pravice in dolžnosti, pri kateri je zelo pomembno razumevanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. V času pandemije smo tako lahko videli, kako pomemben vir so sposobni in fleksibilni delavci (Aleksić, Černe, 2020).

Razmere na trgu dela v letu 2019 so bile zelo pozitivne v Sloveniji. Po informacijah SURSA, je bila stopnja anketne brezposelnosti v Sloveniji zelo nizka in sicer 4%. Najnižje število registriranih brezposelnih po krizi so na zavodu zabeležili v septembru leta 2019, ko je bilo registriranih le 69.834 brezposelnih. Vendar so se razmere v na trgu dela v letu 2020 zelo poslabšale zaradi epidemije koronavirusa. Konec februarja so zabeležili 77.484 brezposelnih, konec marca 77.855, konec aprila pa že 88.648 oseb, konec maja pa 90.415 brezposelnih. (Razmere na trgu dela se slabšajo, zaradi koronavirusa bo stopnja brezposlenosti višja, 2020). Če vse te številke primerjamo z lanskim obdobjem, vidimo, da je v prvih sedmih mesecih tega leta, vidimo, da je v povprečju na zavodu bilo prijavljenih 84.717 oseb, kar predstavlja za 12,2% višjo stopnjo registrirane brezposelnosti kot lani v istem obdobju. Če gledamo samo prvih sedem mesecev v letu 2020, se je na novo prijavilo 62.435 brezposelnih, kar predstavlja 51% več prijav, kot lansko leto v istem obdobju (Število brezposelnih julija nespremenjeno, 2020). Vendar se počasi tudi naraščanje brezposelnosti umirja. Konec julija je bilo na zavodu registriranih 89.397 oseb, kar je približno isto kot v mesecu juniju. Uradni preklic epidemije in učinkih sprejetih zakonov so zelo pozitivno vplivali na gibanje celotnega zaposlovanja in umirjanje brezposelnosti v Sloveniji. Kljub temu, da številke še vedno ostajajo višje kot lansko leto, pa so spodbudnejše, saj stopnja brezposelnosti ne narašča več tako hitro (Napovednik zaposlovanja, 2020). Zavod RS je izvedel raziskavo med delodajalci v Sloveniji in sicer kaj napovedujejo za drugo polovico leta glede na trenutno epidemiološko stanje v naši državi. V raziskavi je sodelovalo 2.186 delodajalcev in sicer napovednik zajema tiste delodajalce, ki imajo 10 ali več zaposlenih. Petina anketiranih delodajalcev je povedala, da je morala zaradi razmer na trgu dela, zmanjšati število zaposlenih in sicer za 11.500 delovnih mest. 41,6% anketiranih podjetij je povedalo, da niso odpuščali svoje zaposlene zaradi pozitivnih ukrepov, ki jih je sprejela vlada RS. Za drugo polovico leta delodajalci načrtujejo 0,2% padec zaposlenosti ter da bodo v naslednjih šestih mesecih potrebovali približno 22.000 delavcev, razlogi za to, so nadomeščanja drugih delavcev. (Kakšne so napovedi delodajalcev za drugo polovico leta, 2020). Analizirala sem tudi mnenje zaposlenih o ravnanju podjetja, v katerem so trenutno, glede na situacijo koronavirusa in analizo prikazuje spodnji graf.

Graf 1: Analiza strinjanja glede ravnanja podjetja v situaciji Covid-19



Vir: lasten

Kot lahko vidimo iz grafa, večina anketirancev, se z nobeno trditvijo ne strinja. Mediana za prvo trditev znaša 2,2, za drugo trditev 2,3, za tretjo 2,4, za peto 2,8, kar pomeni da se večina anketirancev s trditvami ne strinja. Mediana pri 4 trditvi znaša 1,8, kar pomeni da se večina anketirancev s trditvijo sploh ne strinja. Če povzamem celotno analizo, je očitno, da se razmere v naši državi umirjajo in so posledično tudi delodajalci bolj umirjeni, saj vedo, da bodo imeli pomoč od države, posledično temu nimajo namena odpuščanja svojih delavcev. Verjetno največje odstopanje ima trditev, da zaradi trenutne situacije podjetje nima interesov po zaposlovanju, kjer anketiranci nimajo opredeljenega mnenja in se trditvijo niti strinjajo niti ne strinjajo.

Analiza intervjuja z organizacijo X in organizacijo Y mi je pokazala, da je stanje v podjetjih v državi različno. Organizacija X pravi, da glede na trenutno situacijo Covid-19 zelo težko načrtujejo vnaprej, saj pravega scenarija nihče ne pozna. Pandemija, ki se je zgodila po celem svetu in v Sloveniji je zelo vplivala na njihovo dejavnosti in so v težki situaciji. Večina zaposlenih je še vedno na čakanju, saj jim vsaka nova izvedba dejavnosti doprinese finančni primanjkljaj. Pravijo, da bodo lahko lažje načrtovali dogajanje in kadrovske plane, ko bo sprejet rebalans Proračuna Republike Slovenije. Na drugi strani pa je tukaj organizacija Y, kateri se je obseg dela v obdobju pandemije zelo povečal. Verjetno zaradi tega, ker se je veliko podjetij in trgovcev sedaj obrnilo na spletno prodajo. Prav zaradi nove rasti povpraševanja po njihovih storitvah iščejo nov kader, želijo zaposliti sodelavce. Pravijo, da je celotno dogajanje zelo pozitivno vplivalo na njihovo organizacijo. Prav zaradi njihovega vztrajanja, dobre organiziranosti ter pozitivne organizacijske kulture, dejavnosti v podjetju potekajo dobro.

Namen raziskave je analizirati proces zaposlovanja v Sloveniji. Za lažje razumevanje celotnega procesa sem raziskala teoretični in raziskovalni del. Najprej sem izvedla strukturiran intervju z dvema delodajalcema v Sloveniji, nato pa sem sestavila anketni vprašalnik, za tiste ljudi, ki so zaposleni ali pa so v preteklosti šli skozi zaposlitveni proces. Anketni vprašalnik sem objavila na družbenih omrežjih in sicer v skupinah, v katerih se išče in nudi zaposlitev, preko e-mail kontaktov, fizičnih kontaktov itd.

5.1 Rezultati intervjuja

Strukturiran intervju, ki sem izvedla z dvema delodajalcema v Sloveniji, bom podrobneje analizirala v nadaljevanju. Zaradi želje podjetij po anonimnosti, bo prvo srednje podjetje imenovano organizacija X, drugo majhno podjetje pa bo imenovano organizacija Y.

5.1.1 Organizacija X

V organizaciji X, kader načrtujejo vsako leto, ko pripravijo kadrovski načrt. Ker je organizacija javni zavod, mora kadrovski načrt potrditi Svet zavoda. Potrebe po zaposlovanju se pojavijo v primeru fluktuacije, nadomeščanja ali prenehanja delovnega razmerja, lahko pa tudi zaradi preoblikovanja novega delokroga. Zaposlujejo lahko samo v okviru kadrovskega načrta. Proces zaposlovanja poteka vedno preko razpisov prav zaradi tega, ker so javni zavod so dolžni vsa prosta delovna mesta objaviti na Zavod RS za zaposlovanje. Razpise objavijo tudi na svoji spletni strani, občasno pa tudi na izbranem zaposlitvenem portalu. Kadar imajo problem s pridobitvijo ustreznega kadra, informacijo o potrebi novega sodelavca za delovno mesto objavijo tudi preko socialnih omrežij. Organizacija X ima tudi vnaprej določene metode izbiranja kandidatov in sicer vedno proučijo vloge, pregledajo priloge in dokazila, opravijo razgovor s kandidati ter preverijo ustreznost znanja. Kriteriji, katerim mora kandidat ustrezati so zakonsko predpisani pogoji ter pogoji, ki so določeni v sistematizaciji delovnih mest organizacije in v izjavi o varnosti z oceno tveganja ter kriterijem, ki so vnaprej imenovani za določeno delovno mesto in te kriterije vnaprej imenuje komisija za izbor kandidata. Tisti kandidati, ki pridejo v ožji izbor za določeno delovno mesto na podlagi preučitve vlog in predloženih dokazil, morajo vedno opraviti razgovor z organizacijo, v katerem je vprašalnik okviren, lahko ga tudi razširijo. Organizaciji je najbolj všeč tista oblika življenjepisa, ki je kratka in jedrnatega ter da odgovarja za konkretno delovno mesto, ne pa da ima kandidat splošen življenjepis in ga uporablja za katerokoli delovno mesto in delodajalca. Ne želijo si video predstavitev in življenjepisa, saj pravijo, da je nepraktičen pri preglednosti informacij in obstajajo težave pri varovanju osebnih podatkov. Neustrezne kandidate podjetje izloči glede na zahteve delovnega mesta in ocene o čim boljši vključitvi v delovno sredino. V organizaciji X tudi izvajajo poskusno dobo. Uvajanje zaposlenih v podjetju poteka tako, da imajo tako imenovan sistem "kroženja". Ta poteka tako, da se kandidata preko kratkih predstavitev

sodelavcev z različnih delovnih področjih seznanijo z delovnim okoljem. Koliko časa traja uvajanje, pa je odvisno od vsebine dela na posameznem delovnem mestu. Motiviranje v organizaciji poteka preko materialnega in nematerialnega nagrajevanja. Materialno nagrajevanje vključuje mesečno delovno uspešnost iz dejavnost na trgu, redno delovno uspešnost, napredovanje v plačne razrede na podlagi letnega ocenjevanja, možnost izplačil dodatka v primerih povečanega obsega dela in pa nematerialno motiviranje kot je možnost strokovnega izpopolnjevanja, izobraževanja ob delu itd. Pravila nagrajevanja zaposlenih so enaka za vse zaposlene v organizaciji.

5.1.2 Organizacija Y

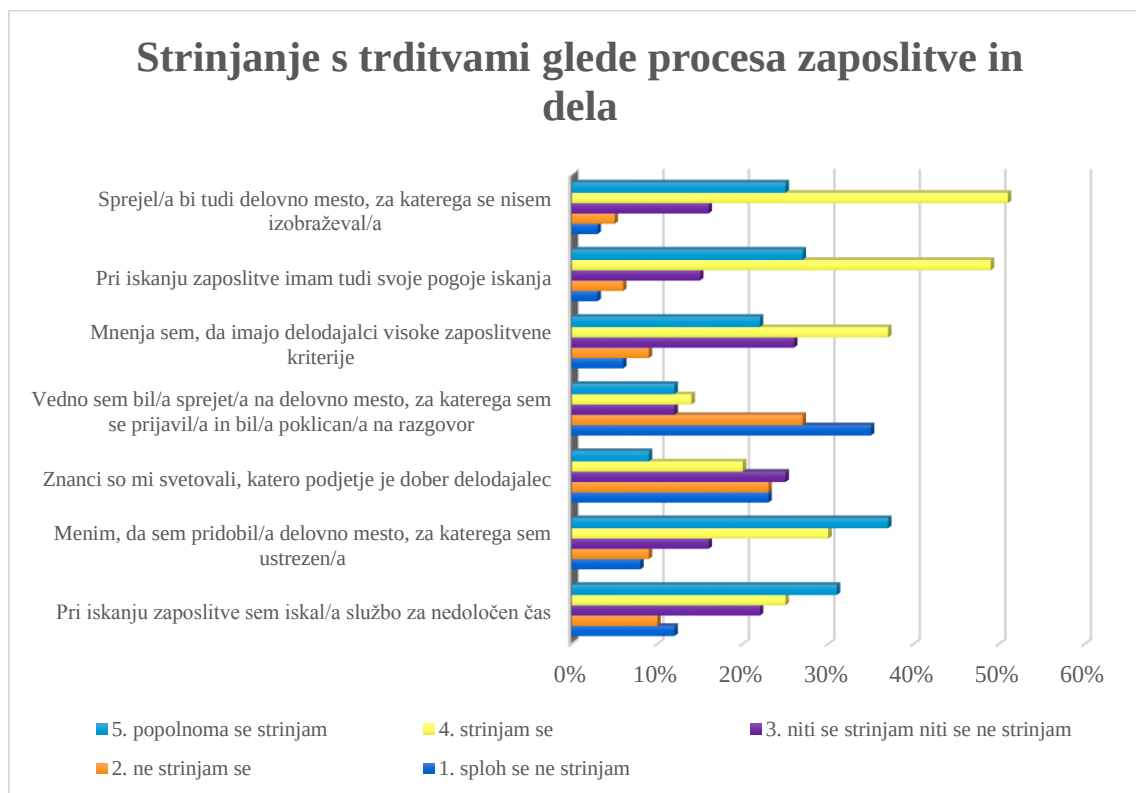
V organizaciji Y kadra ne načrtujejo, saj se potreba po novih sodelavcih pojavi, kadar naraste povpraševanje po njihovih storitvah. Ustrezen kader za delovno mesto največkrat iščejo na forumu Slotech za programerje in nimajo vnaprej določene metode za izbiro kandidatov, večinoma gre za nestrukturiran intervju. Kandidat, ki se prijavi na prosto delovno mesto mora imeti znanje na področju programiranja, ki ga organizacija potrebuje, prav tako zahtevajo reference in opravijo delovni test. Organizaciji je ljubša oblika življenjepisa s sliko, saj si tako lahko lažje predstavljajo in zaznajo novega morebitnega zaposlenega. Neustrezne kandidate za delovno mesto izločijo na podlagi kompetenc poznavanja programskih jezikov in kvalitete referenc. V organizaciji izvajajo poskusno dobo. Vsakega novega zaposlenega uvajajo in sicer časovno uvajanje je odvisno od predznanja in zahtevnosti nalog delovnega mesta. Po navadi uvajanje traja od enega do dveh mesecev. Glede na to, da je organizacija majhno podjetje, nimajo izdelanega modela za napredovanje. Organizacija temelji na prijateljskih odnosih in razvoj v organizaciji poteka v komuniciranju in temu, da se prisluhne željam in mnenju zaposlenih. Zaposlene v podjetju motivirajo z višanjem plač, nagradami, prilagodljivim urnikom. Prisluhnejo željam zaposlenih glede motiviranja, saj nekatere motivira višji zaslužek, spet druge pa bolj fleksibilen urnik.

5.2 Rezultati ankete

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz dveh sklopov. Prvi sklop je zajemal vprašanja glede zaposlitvenega procesa anketirancev, statusa zaposlitve in mnenja glede le-tega ter vprašanja povezana z zadovoljstvom glede trenutnega oziroma preteklega delodajalca. Anketiranci so se pri trditvah morali opredeliti z lestvico od 1 do 5. Drugi sklop je zajemal osnovne podatke o zaposlenih, kot so spol, starost, delovna doba, izobrazba, itd. Vzorec je zajemal 325 anketirancev, vendar jih je le 256 ustrezno končalo anketo. Odgovore, ki sem jih analizirala, so v nadaljevanju prikazani z grafi. Struktura anketiranih po spolu je predstavljala 86% žensk in 14% moških. Med anketiranci je bilo največ starih od 26-35 let in od 36-45 let. Največ

respondentov ima do 1 ali do 5 let delovne dobe, ter tretjina anketirancev (37%) ima končano srednješolsko izobrazbo.

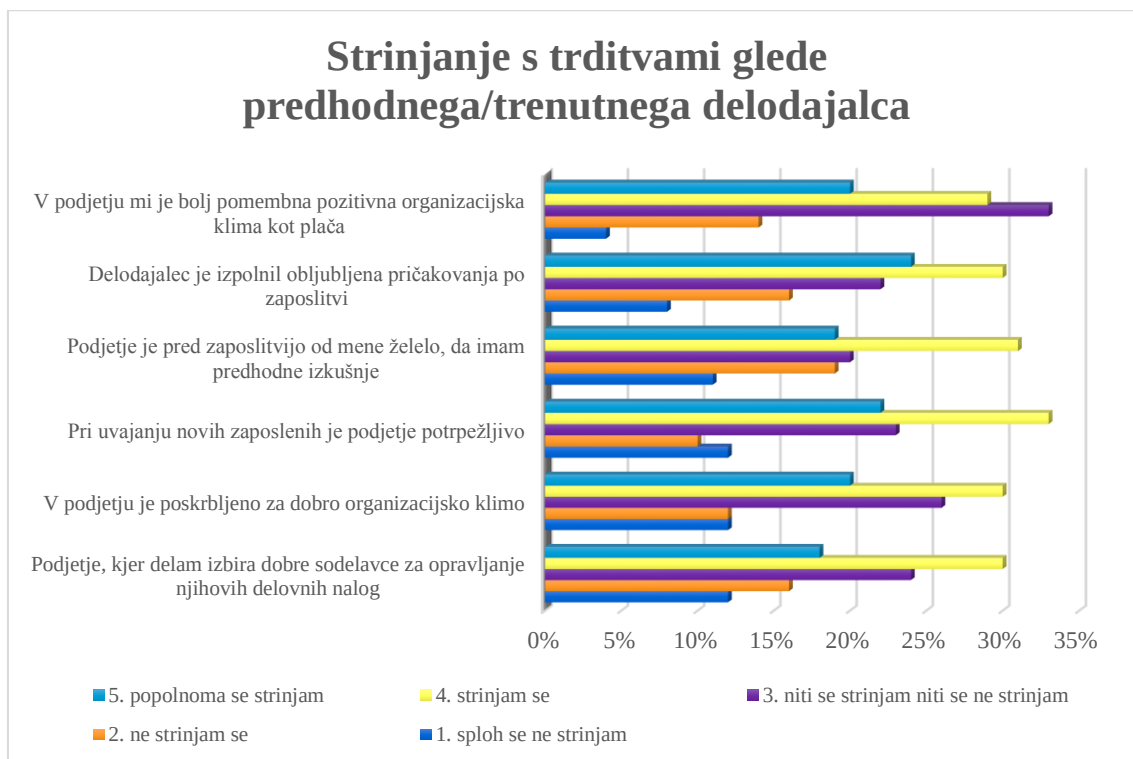
Graf 2: Strinjanje s trditvami glede procesa zaposlitve in dela



Vir: lasten

Želela sem izvedeti mnenje respondentov glede samega procesa zaposlitve in dela, zato sem jih prosila, da se opredelijo glede mnenja od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo sploh se ne strinjam, 5 pa povsem se strinjam. Večina respondentov se strinja, s trditvami, da imajo pri zaposlitvi tudi svoje pogoje iskanja, da bi sprejeli zaposlitev na delovnem mestu, za katerega se niso izobraževali ter, da so pridobili zaposlitev na delovnem mestu, za katerega so ustrezni. Respondenti so v večini tudi mnenja, da imajo delodajalci visoke zaposlitvene kriterije ter, da niso bili vedno sprejeti na delovno mesto za katerega so se prijavili.

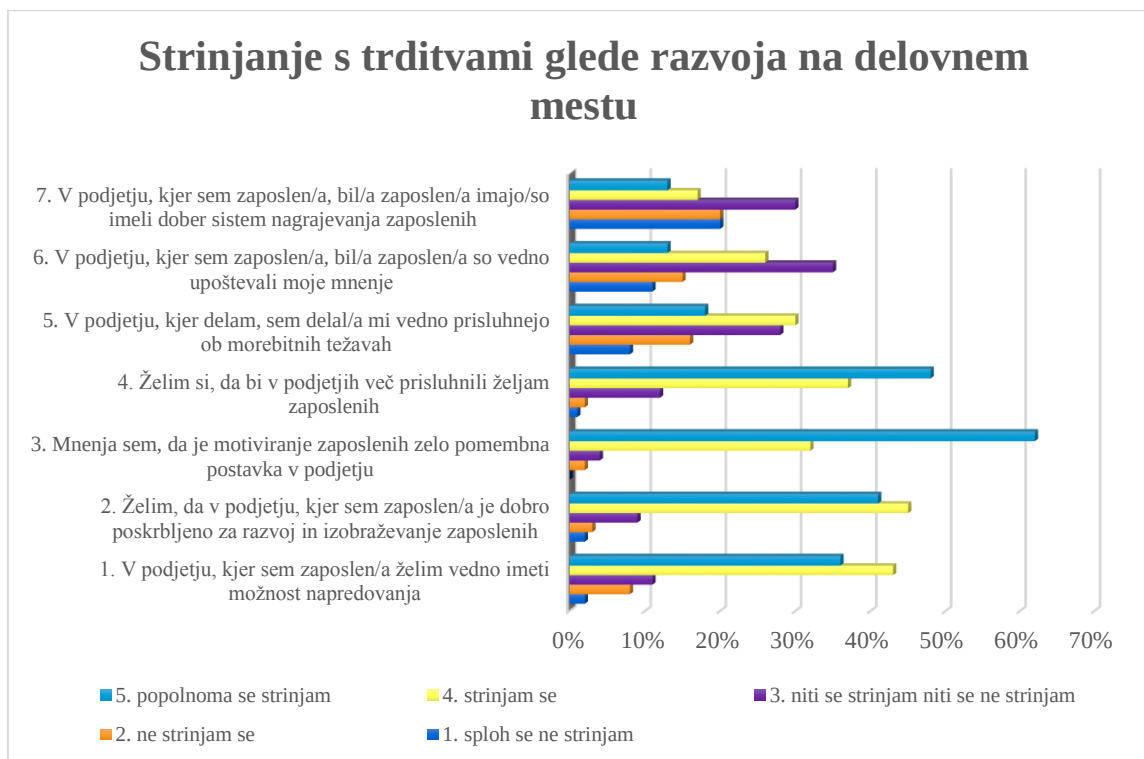
Graf 3: Strinjanje s trditvami glede predhodnega/trenutnega delodajalca



Vir: lasten

Glede predhodnega trenutnega delodajalca je večina respondentov imela neopredeljeno mnenje in sicer niti se strinjajo niti ne strinjajo s trditvami, da podjetje izbira dobre sodelavce za opravljanje njihovih delovnih nalog, da je v podjetju poskrbljeno za dobro organizacijsko klimo, da je podjetje pri uvajanju novih sodelavcev potrpežljivo, da je podjetje želelo od zaposlenega, da ima predhodne izkušnje. Večina respondentov pa se strinja s trditvama, da je delodajalec izpolnil obljubljena pričakovanja po zaposlitvi, ter da jim je v podjetju bolj pomembna pozitivna organizacijska klima kot plača.

Graf 4: Strinjanje s trditvami glede razvoja na delovnem mestu



Vir: lasten

Največ respondentov se strinja s trditvijo, da je motiviranje zaposlenih zelo pomembna postavka v podjetju. Prav tako se strinjajo s prvo, drugo in četrto trditvijo. Glede trditve, da jih v podjetju vedno prisluhnejo ob morebitnih težavah pa se niti strinjajo niti ne strinjajo s trditvijo. Prav tako mnenje so podali tudi za šesto in sedmo trditev, kjer se niti strinjajo niti ne strinjajo, da so v podjetju, kjer so zaposleni ali bili zaposleni vedno upoštevali njihovo mnenje ter da so v podjetju, kjer so zaposleni ali bili zaposleni imeli dober sistem nagrajevanja zaposlenih.

6 DISKUSIJA

Zaposlitveni proces v Sloveniji načeloma poteka tako, da posameznik opazi objavo prostega delovnega mesta v določeni organizaciji in se odloči prijaviti. Za prijavo na delovno mesto, če ni posebnih pogojev prijave, pripravi prošnjo za delovno mesto ter življenjepis. To lahko stori tako, da osebno odnese, pošlje po e-mailu, po pošti navadno ali priporočeno. Nato nastopi vloga organizacije, kjer mora z ustreznimi pogoji, načeli in metoda pregledati pridobljene prošnje in intervjuje, izločiti tiste, ki ne ustrezajo določenim pogojem za delovno mesto, se pravi opraviti selekcijo. Potem sledi opravljanje intervjujev oziroma razgovorov s tistimi kandidati, ki so prišli v ožji izbor za delovno mesto. Organizacije na različne načine preverjajo ustreznost kandidatov

za delovno mesto in sicer z intervjuji, testi, referenca, pred vlogami, dokazili itd. Ko se odločijo za določenega kandidata, sledi postopek obveščanja kandidata o sprejemu na delovno mesto. Ko kandidata obvestijo, da je izbran za delovno mesto, sledi postopek zaposlovanja. Največkrat je postopek takšen, da izbranega kandidata še enkrat povabijo na razgovor v podjetju, da tudi sam pove, ali si želi biti zaposlen v organizaciji, da se mu povedo pravice, obveznosti in dolžnosti, ki jih bo imel na delovnem mestu. Nato se pripravi postopek za opravljanje zdravniškega pregleda za kandidata ter pogodba o zaposlitvi. Največkrat pogodba o zaposlitvi vključuje tudi poskusno dobo za delovno mesto, po navadi je ta določena za tri mesece. Takrat, ko je zdravniški pregled za kandidata uspešno opravljen, sledi podpis pogodbe o zaposlitvi. Ko je le-ta podpisan ima organizacija 8 dni časa, da obvesti ostale kandidate, ki niso bili izbrani za delovno mesto. Z dnem, ko delavec nastopi na delo, se začnejo uresničevati vse omenjene pravice in obveznosti, napisane v pogodbi o zaposlitvi. Takrat organizacija tudi vključi delavca v socialno zavarovanje. Delodajalec je dolžan prijaviti delavca v obvezno pokojninsko, invalidsko in zdravstveno zavarovanje ter v zavarovanje za primer brezposelnosti v roku 15 dni po nastopu delavca na delo. Nato mora delodajalec tudi izročiti delojemalcu obvestilo o tem, koliko dopusta mi pripada v tekočem koledarskem letu, oziroma je tako, da če je npr. delavec pobil pogodbo za pol leta, mi po zakonu pripada najmanj 1,66 dni dopusta na mesec. Tako bi v primeru, da ima pogodbo za delovno mesto podpisano za pol leta, mi pripada 10 dni dopusta. Če povzamemo celoten proces poteka tako, da si sledijo opravila po vrsti in sicer (Kako zaposlimo delavca – seznam opravil, 2019):

- Objava o prostem delovnem mestu,
- Oddaja obrazca PD-1,
- Vabilo na zaposlitveni intervju,
- Izbira kandidata,
- Seznaiter izbranega kandidata z delom, pogoji ter pravicami in obveznostmi,
- Napotitev na zdravstveni pregled,
- Predlog pogodbe o zaposlitvi,
- Sklenitev pogodbe o zaposlitvi z izbranim kandidatom,
- Prijava podatkov o pokojninskem, invalidskem in zdravstvenem zavarovanju, zavarovanju za starševsko varstvo, zavarovanju za primer brezposelnosti in o sklenitvi pogodbe o zaposlitvi,
- Izročitev obvestila o odmeri letnega dopusta.

Razlogi, zakaj imajo organizacije pomanjkanje kadra po poklicih je ogromno. Največkrat zaznavajo pomanjkanje ustreznih znanj, kompetenc, spretnosti ali pa zaposlenim ne odgovarjajo delovni pogoji. Vzrokov, zakaj organizacije izberejo napačen kader za delovno mesto, pa je veliko. Velikokrat je to napačen selekcijski postopek, da ni preveč razširjen, da vključuje le

intervju in se potem delodajalec na podlagi tega odloči kateri kandidat je ustrezen, kateri ne. Seleksijski postopek bi moral vključevati veliko več razgovorov in preverjanja glede ustreznosti kandidata. Prav tako bi organizacije v ožji izbor morale vključiti večje število kandidatov, ne le 3 ali 4, temveč od 5 do 10 kandidatov. Ko se opravlja zaposlitveni pogovor s kandidatom, naj ta ne bi potekal manj kot pol ure, saj želimo čim več izvedeti o njemu, saj bo mogoče nekoč zaposlen v organizaciji. Če zaposlitveni razgovor opravlja direktor, pa ta ne bo delal z njim oziroma ne bosta v vsakdanjem stiku, vendar bo imel nadrejenega, se pravi vodjo na oddelku, je pravilno, da je pri zaposlitvenem razgovoru navzoč tudi vodja oddelka, da spozna morebitne kandidate in poda tudi svoje mnenje o ustreznosti. Kako poteka zaposlitveni razgovor je seveda odvisno tudi od organizacije in od tega kakšno organizacijsko klimo imajo. Nekateri se bolj poslužujejo neformalnih zaposlitvenih razgovor, drugi formalnih, vendar je vseeno pravilno imeti začrtan nekakšen kadrovski načrt glede samega zaposlovanja, kako ta poteka in določiti vse potrebne pogoje, ki jih kandidat mora imeti. Glede na to, da je zaposlitveni proces seveda dvosmeren proces, tukaj so tudi kandidati, ki izbirajo svoje novo delovno mesto (Ivanuša-Bezjak, 1998). Glede na raziskavo anketnega vprašalnika sem ugotovila, da ima večina analiziranih respondentov mnenje, da imajo delodajalci visoke zaposlitvene kriterije ter, da bi večina sprejela tudi delovno mesto za katerega se niso izobraževali. Veliko organizacij izloči tudi tiste kandidate, kateri nimajo izkušenj ali dobrih referenc, pa to ne pomeni, da ne bi bili ustrezni za delovno mesto. Kandidati, večinoma mladi, ne dobijo zaposlitve na področju za katerega so se izobraževali, prav zaradi tega, ker podjetja iščejo tudi izkušnje, vendar je le-te težko pridobiti samo med študentskim delom. Res je, da imajo fakultete in srednje šole obvezno strokovno prakso, vendar kandidati ne pridobijo zadosti izkušenj za iskanje prve redne službe. Prav tako je problem, ker večina kandidatov, ki išče novo službo, imajo posplošen življenjepis in prošnjo, kar je narobe. Glede na raziskavo, sem ugotovila, da si delodajalci tega ne želijo. Kandidat, ki se prijavlja na prosto delovno mesto, bi moral sestaviti novo prošnjo ter pregledati življenjepis ter ga prilagoditi, glede na zahteve in pričakovanja delodajalca. To ne pomeni, da navaja neresnične podatke, vendar da pregleda zahteve in če se v zahtevah najde, tudi te v prošnji in življenjepisu poudari, da pritegne pozornost delodajalca. Kandidati se morajo zavedati dejstva, da delodajalci dobijo veliko vsoto življenjepisov in prošenj in da hitro izločijo tiste, ki so neustrezni, pa mogoče niso. Napaka je tudi v temu, da življenjepis in prošnja ne smeta biti predolga, prošnja naj bi bila dolga pol strani, življenjepis pa eno stran in naj bi vseboval le tiste nujne podatke, ki ji delodajalec želi vedeti. Dolgo besedilo v življenjepisu ni primerno, saj s tem zgubimo pozornost delodajalca. Prav tako je potrebno spremljati nove trende, kako pisati prošnje in življenjepise. Res je, da klasična metoda ni napačna, vendar če se recimo kandidat prijavlja na delovno mesto, kjer je tržna niša organizacije inovativnost, bi bilo edino pravilno, da kandidat že pri življenjepisu vključi in pokaže svojo inovativnost. Res je, da smo v Sloveniji še vedno bolj konservativni in nismo naklonjeni video življenjepisom, predstavitvam in da šele zdaj počasi sprejemajo dojemljivost življenjepisov s sliko, vendar lahko pa pošljemo oboje,

klasičen življenjepis in video predstavitev. Če organizacija izbira napačne kadre za delovna mesta, bi bilo najbolje pregledati metode privabljanja in selekcije kandidatov, te mogoče nadgraditi ali v celoti spremeniti. Prav tako posamezniki, ki iščejo službi, če ne najdejo tistega, kar jim ustreza, ali pa niso izbrani za delovno mesto, bi bilo najbolje pregledati svoj življenjepis, ga spremeniti, mogoče nadgraditi svoje znanje z določenimi tečaji, se dodatno izobraziti in to nato navesti v življenjepis. Najti dobro delovno mesto in najti dobre kandidata za delovno mesto je težko. Tako kot organizacije imajo tudi posamezniki svoje pogoje. Ne smemo pa tudi pozabiti na uvajalni del samega zaposlitvenega procesa, ki je tudi zelo pomemben. Napačno uveden delavec bo svoje delo neustrezno opravljal. Organizacija mora imeti tudi dobro izveden uvajalni načrt, da bo potem lahko delavec svoje delo samostojno opravljal in tako doprinal k organizaciji. Temu sledi tudi pravilno zasnovan načrt motiviranja, nagrajevanja in izobraževanja zaposlenih. S tem zaposlene organizacija ohranja zadovoljne in jih zadrži na delovnem mestu. Zadovoljni zaposleni svoje delo dobro opravljajo in pozitivno vplivajo na organizacijo. Celoten proces uspešnosti organizacije je krožen proces, ki mora vedno teči in se ne sme ustaviti. Ključ do uspeha vsake organizacije so ljudje oziroma zaposleni v organizaciji.

SKLEP

Zaposleni so ključ do uspeha vsake organizacije, zato je pomembno zavedanje pomembnosti zaposlitvenega procesa. V diplomskem delu sem analizirala celoten zaposlitveni proces v Sloveniji in na splošno. Zaposlitveni postopek v organizaciji je potrebno natančno definirati in ustrezno izpeljati. Neustrezna izbira kadra zmanjšuje vrednost organizacije, zato je kadrovska dejavnost v organizaciji zelo pomembna.

Izvedla sem anketo z respondenti, ki so že zaposleni ali pa so v preteklosti že šli skozi zaposlitveni postopek. Prav tako sem izvedla intervju z dvema zaposlenimi na kadrovskem področju iz različnih podjetij v Sloveniji. Glede na celotno raziskavo, bi lahko povzela, da imajo tako kot delojemalci tudi delodajalci težave pri iskanju ustreznega kadra. Težave se pojavljajo na različnih področjih. Delodajalci imajo težave pri pridobivanju ustreznega kadra glede na znanje, kompetence, izkušnje, delojemalci pa na področju tega, da so mnenja, da imajo včasih delodajalci previsoke zaposlitvene kriterije in da glede na to, da imajo tudi svoje pogoje, kot so delovni čas, plačilni razred, delovni pogoji itd, delovno mesto ne ustreza. Vsaka organizacija si je različna in vsaka ima svoje prednosti in slabosti dela. Da najde ustrezen kader, kot je zgoraj omenjeno, mora kadre zelo natančno načrtovati in razumeti, da je vsak posameznik drugačen in vsakemu posebej prilagoditi zaposlitveni postopek, posledično tudi uvajanje. Tudi s strani kandidatov, ki iščejo delovno mesto. Tudi oni morajo razumeti, da je vsaka organizacija drugačna in da morajo, temu primerno prilagoditi življenjepis oziroma se potruditi za določeno delovno mesto, da bodo organizaciji privlačni ter da bodo pritegnili njeno pozornost glede na to, da dobijo visoko število prijav za delovno mesto.

VIRI IN LITERATURA

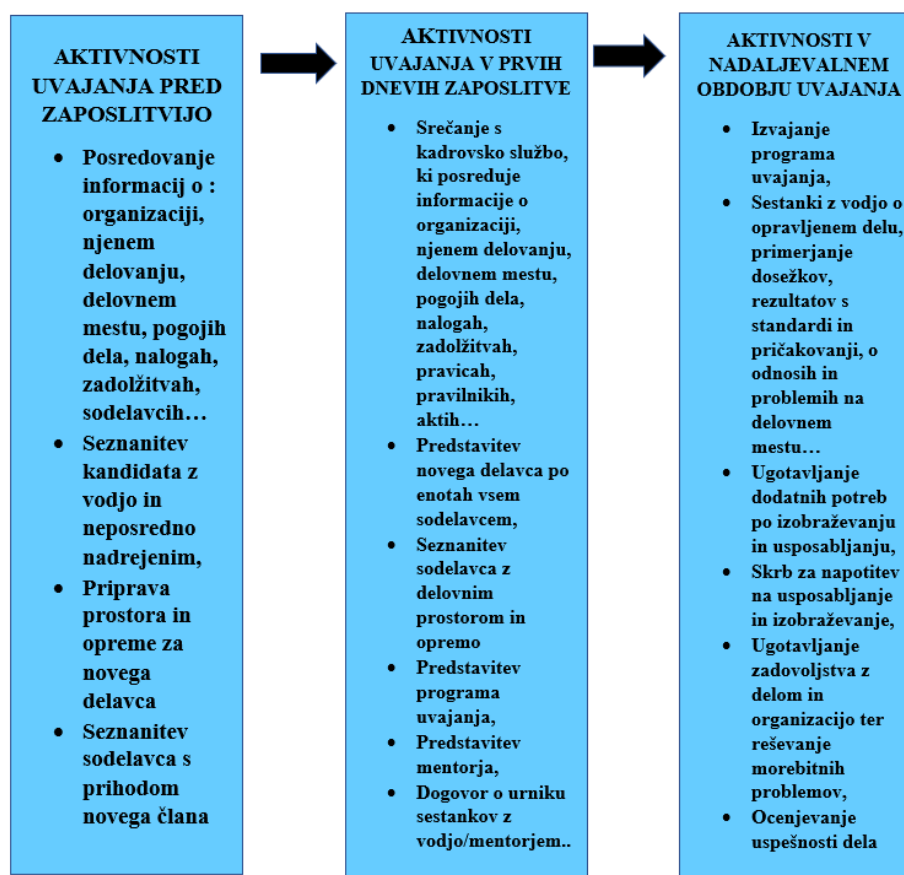
1. Armstrong, M. (1993). *A Handbook of Personnel Management Practise*. London: Kogan Page.
2. Avsec, T., Čuček, V., Faganelj, M., Mlakar, S., Molka, A., Ravnikar, T. (2007). *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
3. Bateson, J.E.G., Wirtz, J., Burke, E., in Vaughan, C. (2014). *Psychometric sifting to efficiently select the right service employees*. Managing Service Quality.
4. Čater, T. (2000). *Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja*. (Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta).
5. Černe, M., Aleksić, D. (2020). *Ko prožno delo postane nuja*. HR&M, letnik 6, številka 28, 27-30.
6. Florjančič, J., Bernik, M., Novak, V. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Ivanuša Bezjak, M. (2006). *Zaposleni največji kapital 21.stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
9. *Kakšne so napovedi delodajalcev za drugo polovico leta 2020?* (2020). Pridobljeno s https://www.ess.gov.si/za_medije/sporocila_za_javnost/kaksne-so-napovedi-delodajalcev-za-drugo-polovico leta-2020?fbclid=IwAR0bX9THZBUMCJXoQy42bjv4fluQ3-pQL6WtdBXtv7X17-hOmnvv8fQ0P0
10. *Kako zaposlimo delavca – seznam opravil*. (2019). Pridobljeno s <https://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=2468>
11. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem Fakulteta za management.
13. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Ivan Hvala.
14. Merkač, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
15. Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija.
16. *Napovednik zaposlovanja*. (2020). Pridobljeno s https://www.ess.gov.si/_files/13433/Porocilo_Napovednik_zaposlovanja_2020_I.pdf
17. Podgoršek, M. (2002). *Piramida kadrovanja* (Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede). Pridobljeno s <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Podgorsek-Marko.PDF>
18. *Razmere na trgu dela se slabšajo, zaradi koronavirusa bo stopnja brezposelnosti višja*. (2020). Pridobljeno s <https://ptujinfo.com/novica/slovenija/razmere-na-trgu-dela-se-slabšajo-zaradi-koronavirusa-bo-stopnja-brezposelnosti>

19. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. *Število brezposelnih julija nespremenjeno*. (2020). Pridobljeno s <https://www.dnevnik.si/tag/brezposelnost>
21. Vukovič, G., Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
22. Vukovič, G., Miglič, G. (2006). *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
23. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1: Postopek uvajanja kadrov

Priloga 1: Slika 1: Postopek uvajanja kadrov



Vir: Novak, 2008, 139

Priloga 2: Intervju-vprašalnik

Intervju podjetij X in Y

1. Kdaj se po vašem mnenju v vašem podjetju pojavi potreba po iskanju novih delavcev? Ali kader načrtujete ali ne?
2. Kako v vašem podjetju poteka proces zaposlovanja? Kje iščete ustrezen kader za določeno delovno mesto (priporočila, lastna baza kandidatov, razpisi, ...)
3. Ali imate vnaprej določene metode s katerimi izbirate kandidate?
4. Katerim kriterijem mora kandidat ustrezati? Ali imate kakšne osebnostne teste, izpite?
5. Ali je v selekciji vedno vključen intervju ter ali imate za tega pripravljena vprašanja ali se intuitivno pogovarjate?

6. Danes se življenje hitro spreminja in tudi oblika življenjepisa je drugačna. Katera oblika življenjepisa vam je najbolj všeč? (klasična, življenjepis z sliko, video predstavitev,..)
7. Ko delate selekcijo kandidatov, na podlagi česa izločite neustrezne kandidate in obdržite ustrezne?
8. Ali v vašem podjetju izvajate poskusno dobo?
9. Na kakšen način uvajate zaposlene v podjetju?
10. Na kakšen način motivirate in nagrajujete zaposlene?
11. Imajo zaposleni na vseh oddelkih možnost napredovanja in razvoja v podjetju?
12. Trenutna epidemija nas je vse presenetila. Kako se vi soočate z spremembami na gospodarskem trgu? Kakšni so vaši plani za naprej?

Priloga 3: Anketni vprašalnik: ANALIZA PROCESA ZAPOSLOVANJA V SLOVENIJI

Pozdravljeni,

Sem Irma Čoković, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani, in pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Analiza procesa zaposlovanja v Sloveniji. Namen raziskave je ugotoviti kakšen proces zaposlovanja imamo v Sloveniji, s kakšnimi problemi se srečujejo tako delodajalci kot delojemalci in predvsem dobiti vpogled v celoten proces. Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj le z vašimi odgovori lahko dobim vpogled v celoten proces zaposlovanja.

Če ste trenutno zaposleni, ali pa ste v preteklosti šli skozi zaposlitveni proces, bi vas prosila, če si lahko vzamete čas in rešite mojo anketo. Anketa je anonimna, za izpolnjevanje boste potrebovali približno 10 minut časa.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

1. Vaš trenutni zaposlitveni status je:

- a) Zaposlen
- b) Samozaposlen
- c) Brezposeln
- d) Upokojenec
- e) Dijak/študent

2. Zaposlen/a sem:

- a) V državni službi
- b) V privatnem podjetju
- c) V organizaciji
- d) V svojem podjetju
- e) Drugo:

3. Način vaše trenutne zaposlitve:

- a) Zaposlen/a za nedoločen čas
- b) Zaposlen/a za določen čas
- c) Pripravištvo
- d) Začasno delo
- e) Zunanji izvajalec
- f) Delo preko študentskega servisa
- g) Priložnostno

4. Kako dolgo ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu?

- a) Do 1 leta
- b) Do 5 let
- c) Do 10 let
- d) Do 15 let
- e) Nad 15 let
- f) Trenutno nisem zaposlen

5. Področje vašega delovnega mesta je:

- a) Administracija
- b) Bančništvo, finance
- c) Elektrotehnika, telekomunikacije
- d) Farmacija, kemija
- e) Gostinstvo, turizem
- f) Gradbeništvo, arhitektura
- g) Izobraževanje, kultura, šport
- h) Javni sektor, nevladne organizacije
- i) Kadrovanje
- j) Kmetijstvo, ribištvo, gozdarstvo
- k) Komerciala, prodaja
- l) Design
- m) Lesarstvo
- n) Trženje
- o) Matematika, fizika in naravoslovje
- p) Mediji
- q) Nepremičnine
- r) Pravo in družboslovje
- s) Prehrambna industrija in veterina
- t) Proizvodnja
- u) Računalništvo, programiranje
- v) Računovodstvo, revizija
- w) Socialne storitve
- x) Strojništvo, rudarstvo
- y) Tehnične storitve
- z) Transport, nabava, logistika
- aa) Trgovina
- bb) Upravljanje, svetovanje, vodenje
- cc) Zdravstvo, nega
- dd) Znanost, tehnologija

6. Zaposlitev iščem/sem iskal/a preko? (Možnih je več odgovorov)

- a) Karierni centri
- b) Časopisi
- c) Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje
- d) Kadrovske agencije
- e) Spletni zaposlitveni portali
- f) Posredovanje ponudb brez razpisa
- g) Mreženje (LinkedIn)
- h) Študentski servis
- i) Iskanje zaposlitve preko družbenih omrežij

7. Ali ste za vsako zaposlitev do sedaj pripravili prošnjo in življenjepis?

- a) Da
- b) Ne

8. Ocenite vaše strinjanje z naslednjimi trditvami vezanimi na proces vaše zaposlitve in vaše delo, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa pomeni popolnoma se strinjam.

Priloga 2: Tabela 1: Mnenje respondentov glede procesa zaposlitve in samega dela

	1. sploh se ne strinjam	2. ne strinjam se	3. niti se strinjam niti se ne strinjam	4. strinjam se	5. popolnoma se strinjam
Pri iskanju zaposlitve sem iskal/a službo za nedoločen čas					
Menim, da sem pridobil/a delovno mesto, za katerega sem ustrezen/a					
Znanci so mi svetovali, katero podjetje je dober delodajalec					
Vedno sem bil/a sprejet/a na delovno mesto, za katerega sem se prijavil/a in bil/a poklican/a na razgovor					
Mnenja sem, da imajo delodajalci visoke zaposlitvene kriterije					
Pri iskanju zaposlitve imam tudi svoje pogoje iskanja					
Sprejel/a ni tudi delovno mesto, za katerega se nisem izobraževal/a					

Vir: lasten

9. Ocenite strinjanje s spodnjimi trditvami glede vašega prehodnega/trenutnega delodajalca, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa pomeni popolnoma se strinjam.

Priloga 3: Tabela 2: Mnenje respondentov glede predhodnega/trenutnega delodajalca

	1. sploh se ne strinjam	2. ne strinjam se	3. niti se strinjam niti se ne strinjam	4. strinjam se	5. popolnoma se strinjam
Podjetje, kjer delam, izbira dobre sodelavce za opravljanje njihovih delovnih nalog					
V podjetju je poskrbljeno za dobro organizacijsko klimo (med zaposlenimi je dobro razumevanje)					
Pri uvajanju novih zaposlenih je podjetje potrpežljivo					
Podjetje je pred zaposlitvijo od mene želelo, da imam predhodne izkušnje					
Delodajalec je izpolnil obljubljena pričakovanja po zaposlitvi					

V podjetju mi je bolj pomembna pozitivna organizacijska klima kot plača					
---	--	--	--	--	--

Vir: lasten

10. Ocenite strinjanje s spodnjimi trditvami, glede razvoja na vašem delovnem mestu v predhodni ali trenutni zaposlitvi, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa pomeni popolnoma se strinjam.

Priloga 4: Tabela 3: Mnenje respondentov glede razvoja na delovnem mestu v predhodni ali trenutni zaposlitvi

	1. sploh se ne strinjam	2. ne strinjam se	3. niti se strinjam niti se ne strinjam	4.strinjam se	5.popolnoma se strinjam
V podjetju, kjer sem zaposlen/a želim vedno imeti možnost napredovanja					
Želim, da v podjetju, kjer sem zaposlen/a je dobro poskrbljeno za razvoj in izobraževanje zaposlenih					
Mnenja sem, da je motiviranje zaposlenih zelo pomembna postavka v podjetju					
Želim si, da bi v podjetjih več prisluhnili željam zaposlenih					
V podjetju, kjer delam/sem delal/a so/mi vedno					

prisluhnejo ob morebitnih težavam					
V podjetju, kjer sem zaposlen/a, bil/a zaposlen/a so vedno upoštevali moje mnenje					
V podjetju, kjer sem zaposlen/a, bila/a zaposlen/a imajo/so imeli dober sistem nagrajevanja zaposlenih					

Vir: lasten

11. Ali ste dobili zaposlitev na področju za katerega ste se izobraževali?

- a) Da
- b) Ne

12. Ocenite strinjanje s spodnjimi trditvami o ravnanju podjetja, kjer ste zaposleni, glede na trenutno situacijo koronavirusa (Covid-19), kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa pomeni popolnoma se strinjam.

Priloga 5: Tabela 4: Mnenje respondentov glede ravnanja podjetja v nastali situaciji Covid-

19

	1. sploh se ne strinjam	2. ne strinjam se	3. niti se strinjam niti se ne strinjam	4.strinjam se	5.popolnoma se strinjam
Podjetje je odpustilo veliko število zaposlenih					
Zaradi trenutne situacije opravljam manjšo količino dela kot prej					
V podjetju je prišlo do prestrukturiranja delovnih mest					
Zaradi trenutne situacije sem ostal/a brez zaposlitve					
Zaradi trenutne situacije podjetje nima interesa po zaposlovanju					

Vir: lasten

13. Ali so vam, ko ste delali preko študentskega servisa ponudili redno zaposlitev?

- a) Da
- b) Ne
- c) Nisem delal/a preko študentskega servisa

14. Spol:

- a) Moški
- b) Ženski

15. Starost: _____

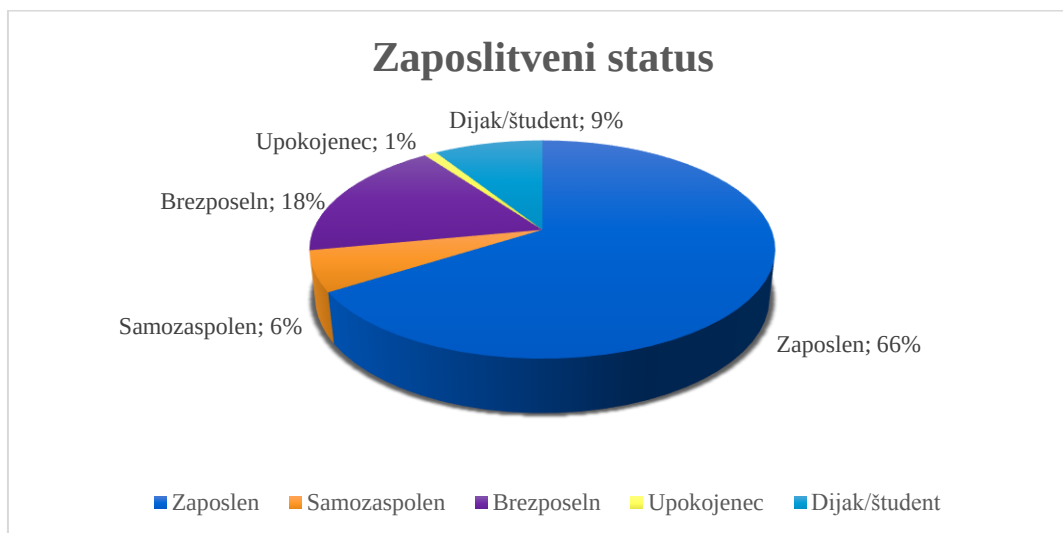
16. Stopnja končane izobrazbe:

- a) Osnovna šola
- b) Poklicna šola
- c) Srednja šola
- d) Višja šola
- e) Visoka šola
- f) Univerzitetna
- g) Magisterij
- h) Doktorat

Priloga 4: Analiza anketnega vprašalnika

1. Zaposlitveni status

Priloga 6: Graf 1: Zaposlitveni status



Vir: lasten

Struktura anketiranih po zaposlitvenem statusu nam prikazuje, da je večina anketirancev zaposlenih in sicer kar 66% jih je zaposlenih, 18% brezposelnih, 9% so dijaki oziroma študentje, 6% jih je samozaposlenih, 1% anketirancev pa je upokojencev.

2. Kraj zaposlitve

Priloga 7: Graf 2: Kraj zaposlitve

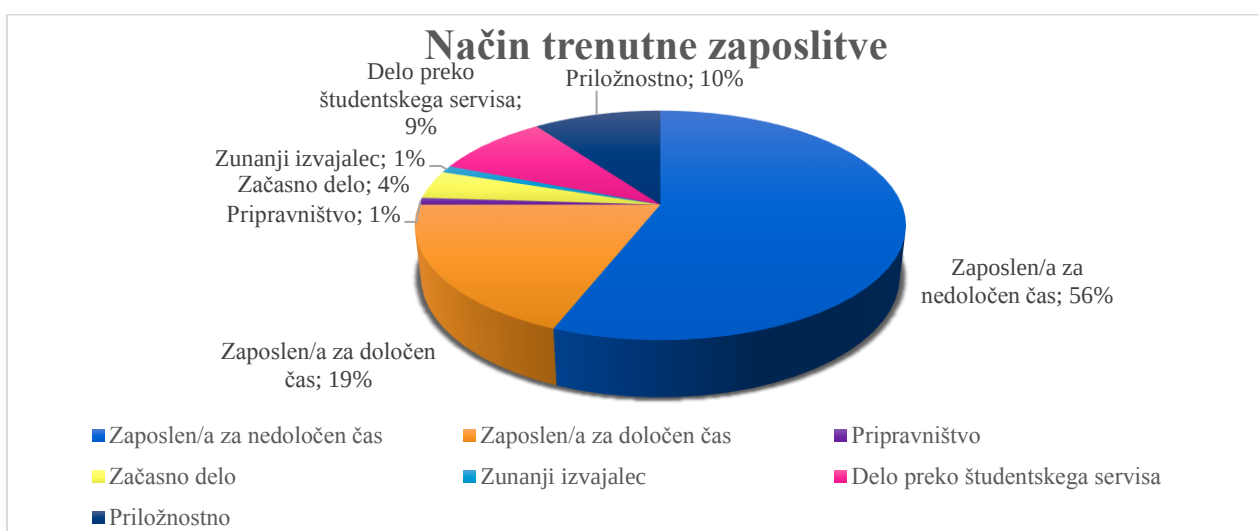


Vir: lasten

Struktura anketiranih po kraju zaposlitve nam prikazuje, da je največji delež zaposlenih v privatnem podjetju in sicer 51% anketirancev, 21% jih je zaposleno v državni službi, 7% jih dela v svojem podjetju in prav tako jih je 7 procentov zaposlenih v organizaciji. 14% anketirancev je podalo odgovor drugo in sicer z "Drugo" je odgovorilo 46 anketirancev, kjer jih je 36 zapisalo da trenutno niso zaposleni, ostalih 10 pa je podalo odgovor, kot je kmetovalec, agencija, prostovoljka, priložnostna dela, društvo, banka, trgovina, upokojenec, tujina, gospodarska družba.

3. Način trenutne zaposlitve

Priloga 8: Graf 3: Način trenutne zaposlitve

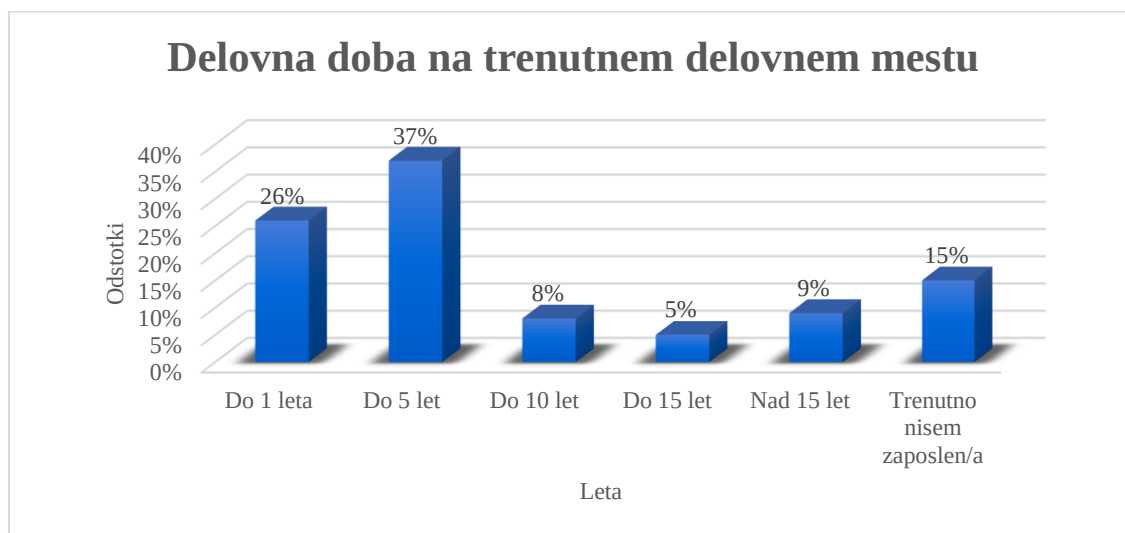


Vir: lasten

Na vprašanje, kjer sem analizirala način trenutne zaposlitve, je 56% anketirancev odgovorilo, da je zaposleno za nedoločen čas, 19% jih je zaposleno za določen čas, 10% opravlja priložnostno delo, 9% jih dela preko študentskega servisa, začasno delo opravlja 4% anketirancev, 1% ima pripravništvo ter 1% anketirancev so zunanji izvajalci.

4. Delovna doba na trenutnem delovnem mestu

Priloga 9: Graf 4: Delovna doba na trenutnem delovnem mestu



Vir: lasten

Kot je razvidno iz grafa, je 37% anketirancev na trenutnem delovnem mestu zaposleno do 5 let, 26% do 1 leta, 15% jih trenutno ni nikjer zaposlenih, 9% je zaposleno že več kot 15 let, 8% do 10 let in 5% do 15 let.

5. Področje delovnih mest anketirancev

Priloga 10: Tabela 5: Področje delovnih mest anketirancev

Področje	Frekvenca	Odstotek
1. Administracija	31	10%
2. Bančništvo, finance	5	2%
3. Elektrotehnika, telekomunikacije	3	1%
4. Farmacija, kemija	8	2%
5. Gostinstvo, turizem	33	10%
6. Gradbeništvo, arhitektura	4	1%
7. Izobraževanje, kultura, šport	10	3%
8. Javni sektor, nevladne organizacije	16	5%
9. Kadrovanje	8	3%
10. Kmetijstvo, ribištvo, gozdarstvo	5	2%
11. Komerciala, prodaja	9	3%
12.Design	3	1%

13. Lesarstvo	3	1%
14. Trženje	7	2%
15. Mediji	3	1%
16. Pravo in družboslovje	4	1%
17. Prehrambena industrija, veterina	2	1%
18. Proizvodnja	35	11%
19. Računalništvo, programiranje	7	2%
20. Računovodstvo, revizija	13	4%
21. Socialne storitve	8	3%
22. Strojništvo, rudarstvo	2	1%
23. Tehnične storitve	5	2%
24. Transport, nabava, logistika	9	3%
25. Trgovina	44	14%
26. Upravljanje, svetovanje, vodenje	4	1%
27. Zavarovalništvo	3	1%

28. Zdravstvo, nega	27	8%
29. Znanost, tehnologija	2	1%
SKUPAJ	313	100%

Vir: lasten

Želela sem izvedeti, na katerem področju so zaposleni anketiranci in kot je razvidno iz tabele največji delež anketirancev predstavlja trgovina (14%), proizvodnja (11%), gostinstvo/turizem (10%), administracija (10%) ter zdravstvo/nega (8%).

6. Načini iskanja zaposlitve

Priloga 11: Tabela 6: Načini iskanja zaposlitve

Način iskanja	Frekvenca	Odstotek
1. Karierni centri	52	7%
2. Časopisi	34	4%
3. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje	173	23%
4. Kadrovske agencije	44	6%
5. Spletni zaposlitveni portali	158	21%
6. Posredovanje ponudb brez razpisa	95	13%
7. Mreženje (LinkedIn)	29	4%
8. Zaposlitveni sejmi	18	2%
9. Študentski servis	47	6%
10. Iskanje zaposlitve preko družbenih omrežij	108	14%
SKUPAJ	758	100%

Vir: lasten

Pri temu vprašanju so je bilo več možnih odgovorov in sicer kot je razvidno iz tabele, anketiranci največkrat iščejo zaposlitev preko Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (23%), preko spletnih zaposlitvenih portalov (21%) ter preko družbenih omrežij (14%), nekaj pa jih je

označilo da se poslužujejo tudi posredovanja ponudb brez razpisa (13%). 7% zaposlitev išče preko kariernih centrov, 6% preko kadrovskih agencij, prav tako 6% preko študentskega servisa, 4% preko mreženja in časopisov, 2% pa preko zaposlitvenih sejmov.

7. Priprava prošnje in življenjepisa za zaposlitev

Priloga 12: Graf 5: Priprava prošnje in življenjepisa za zaposlitev

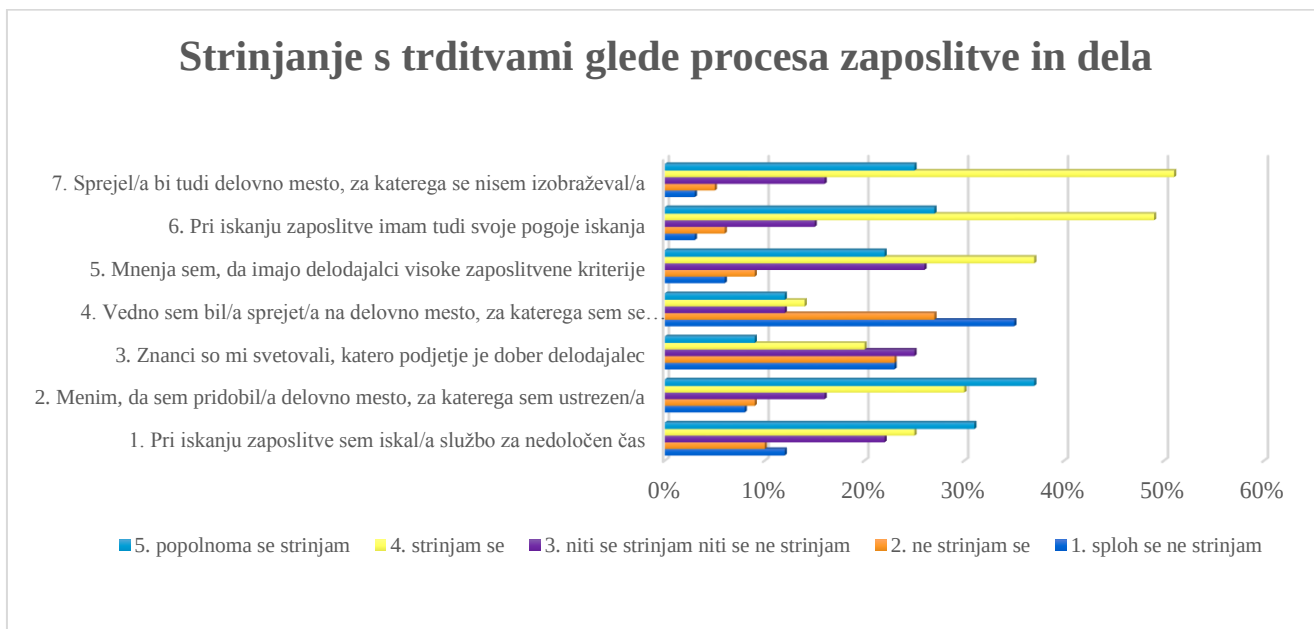


Vir: lasten

Iz grafa lahko vidimo, da je večina anketirancev (68%) za vsako zaposlitev pripravila prošnjo in življenjepis, 32% pa pravi, da niso to vedno naredili.

8. Ocenitev strinjanja s trditvami vezanimi na proces zaposlitve in delo

Priloga 13: Graf 6: Strinjanje s trditvami glede procesa zaposlitve in dela

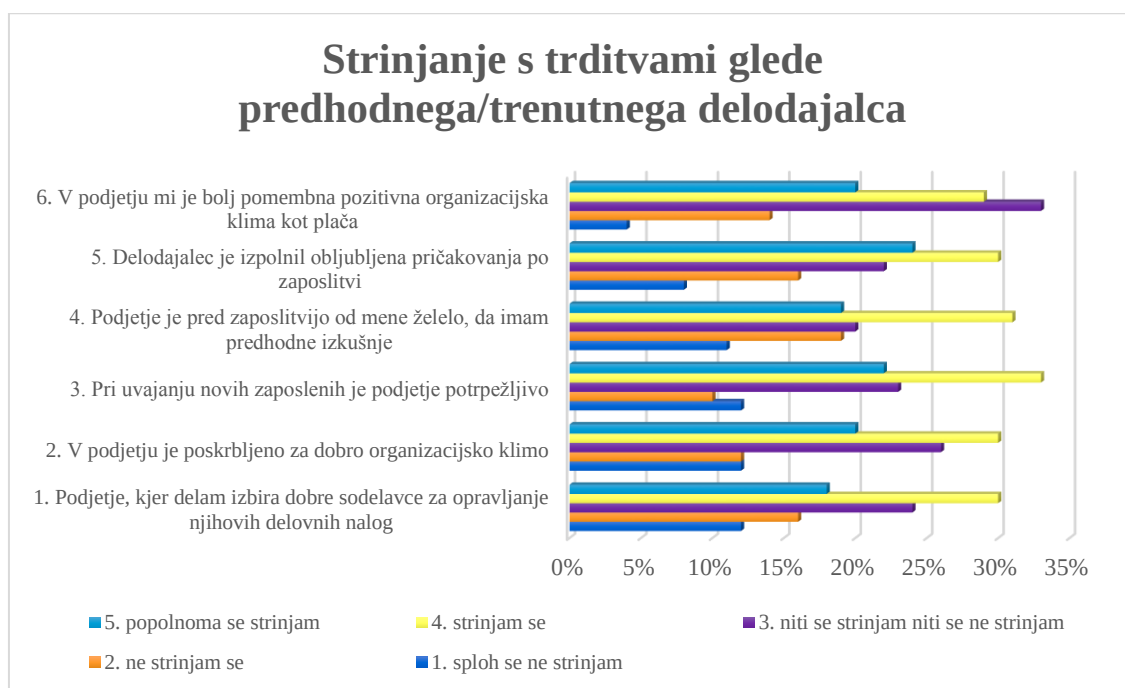


Vir: lasten

Pri prvi trditvi je največ anketirancev označilo odgovor "popolnoma se strinjam" (31%), mediana pri prvi trditvi znaša 3,5, kar pomeni, da se v povprečju anketiranci strinjajo s prvo trditvijo. Prav tako se anketiranci strinjajo tudi z drugo trditvijo, saj jih je kar 37% označilo odgovor "popolnoma se strinjam" ter mediana znaša 3,8 kar pomeni, da se strinjajo s trditvijo. Pri tretjem odgovoru znaša mediana 2,7, kar pomeni, da se anketiranci v povprečju niti ne strinjajo niti strinjajo s trditvijo. Povprečen odgovor pri četrti trditvi je bil 2,5 kar pomeni, da se anketiranci v povprečju ne strinjajo s trditvijo. Pri naslednji trditvi je mediana znašala 2,4, kar pomeni da se anketiranci v povprečju ne strinjajo s trditvijo. Za trditev, da imajo delodajalci visoke zaposlitvene kriterije je mediana znašala 3,6 kar pomeni, da se v povprečju anketiranci strinjajo s trditvijo. Pri šesti trditvi je kar 49% anketirancev označilo "strinjam se", mediana znaša 3,9. Anketiranci se strinjajo tudi s sedmo trditvijo, saj mediana znaša 3,9.

9. Ocenitev strinjanja s trditvami glede trenutnega/predhodnega delodajalca

Priloga 14: Graf 7: Strinjanje s trditvami glede predhodnega/trenutnega delodajalca



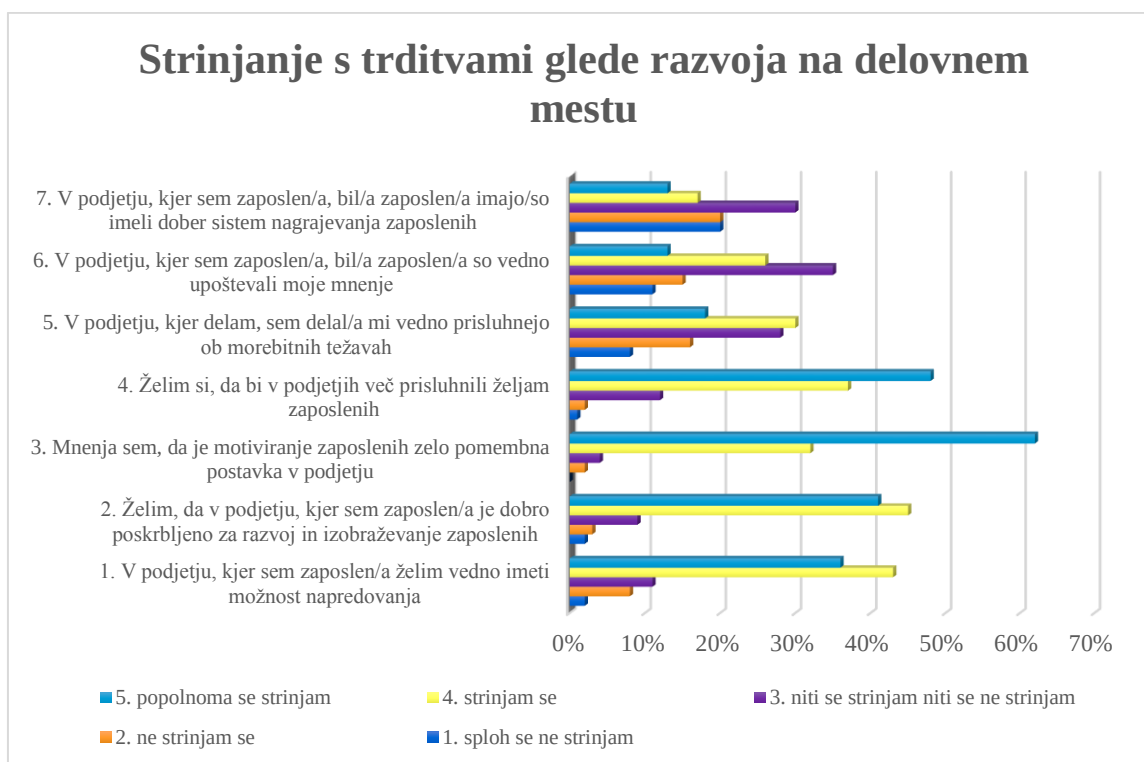
Vir: lasten

Za prvo in četrto trditev znaša mediana 3,3, kar pomeni da se v povprečju anketiranci niti strinjanjo niti ne strinjajo s trditvijo. Za drugo in tretjo trditev znaša mediana 3,4, kar prav tako

pomeni, da se anketiranci v povprečju niti strinjajo niti ne strinjajo s trditvijo. 3,5 je znašala mediana za peto in šesto trditev, kar nam pove, da se anketiranci v povprečju strinjajo s trditvijo.

10. Ocenitev strinjanja s trditvami glede razvoja na delovnem mestu v predhodni ali trenutni zaposlitvi

Priloga 15: Graf 8: Strinjanje s trditvami glede razvoja na delovnem mestu



Vir: lasten

Pri prvi trditvi znaša mediana točno 4,0, kar pomeni, da se večina anketirancev strinja s trditvijo. Za drugo trditev znaša mediana 4,2, kar prav tako pomeni, da se v povprečju anketiranci strinjajo s trditvijo. Da je motiviranje zaposlenih pomembna postavka v podjetju, se večina anketirancev strinja, saj mediana znaša 4,6. Prav tako se strinjajo s trditvijo, da bi želeli, da bi podjetja več prisluhnili željam zaposlenih, saj mediana znaša 4,3. Pri šesti trditvi znaša mediana 3,1, kar pomeni, da se anketiranci niti strinjajo niti ne strinjajo s trditvijo. Prav tako se anketiranci niti strinjajo niti ne strinjajo s sedmo trditvijo, saj mediana znaša 2,8.

11. Zaposlitev na področju izobrazbe

Priloga 16: Graf 9: Pridobitev zaposlitve, za katero so se izobraževali

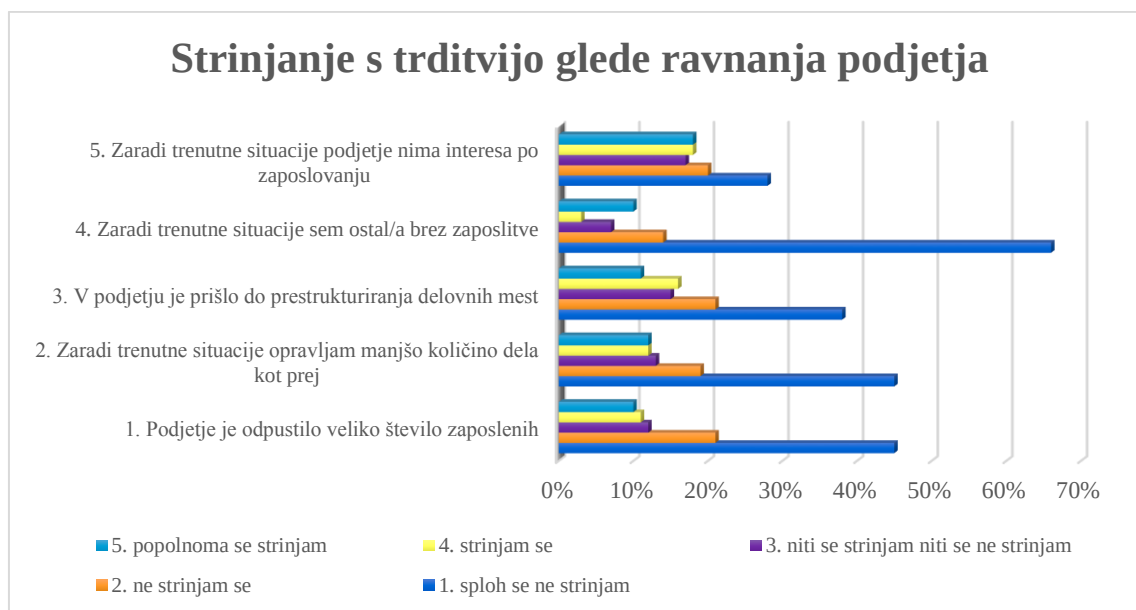


Vir: lasten

Kot je razvidno iz grafa, približno manj kot polovica anketirancev je dobila zaposlitev na področju za katerega se je izobraževala (48%), malo več kot polovica anketirancev pa se ni zaposlila na področju za katerega se je izobraževala (52%).

12. Ocenitev strinjanja s trditvami o ravnanju podjetja, glede na Covid-19 situacijo

Priloga 17: Graf 10: Strinjanje s trditvijo glede ravnanja podjetja

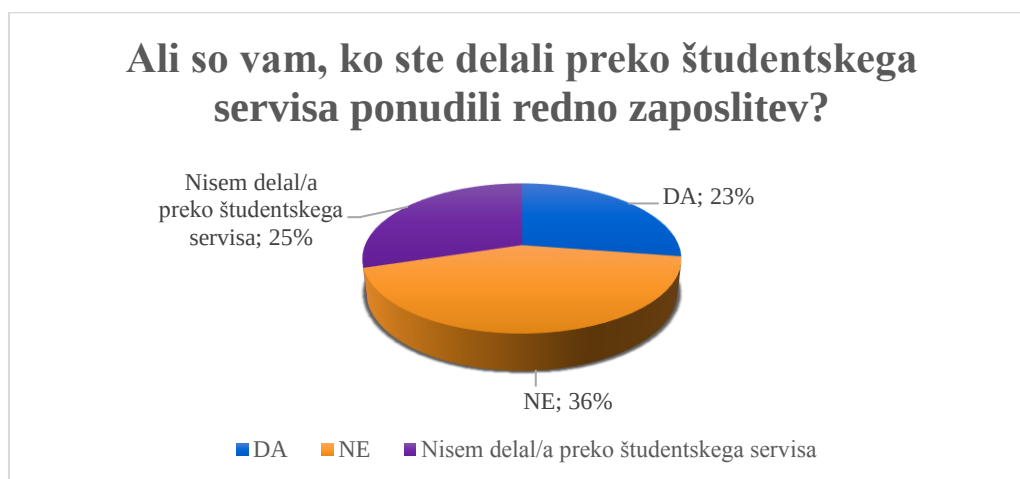


Vir: lasten

Kot je razvidno iz grafa, sem tukaj analizirala trenutno situacijo korona virusa in strinjanje anketirancev glede ravnanja podjetja, v katerem so zaposleni. Mediana za prvo trditev znaša 2,2, za drugo trditev 2,3, za tretjo 2,4, za peto 2,8, kar pomeni da se večina anketirancev s trditvami ne strinja. Mediana pri 4 trditvi znaša 2,8, večina anketirancev (66%) je na to odgovorilo s postavko "sploh se ne strinjam".

13. Študentsko delo in redna zaposlitev

Priloga 18: Graf 11: Ponujena redna zaposlitev med študentskim delom

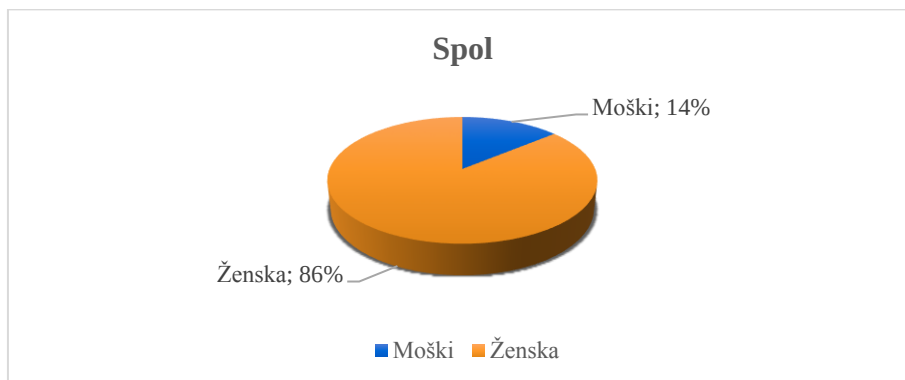


Vir:lasten

117 oziroma 36% anketirancev je na to vprašanje odgovorilo s postavko "Ne", 80 oziroma 25% jih pravi, da so jim ko so delali preko študentskega servisa ponudili redno zaposlitev, 25% oziroma 59 anketirancev pa niso nikoli delali preko študentskega servisa.

14. Spol

Priloga 19: Graf 12: Spol

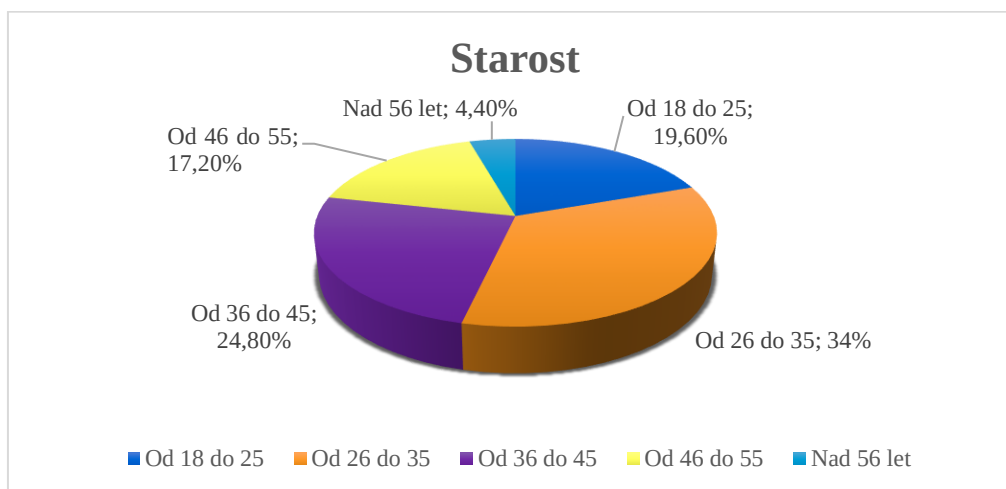


Vir: lasten

Anketni vprašalnik je izpolnilo 256 anketirancev, graf nam prikazuje da je od tega bilo 221 oziroma 86% anketirancev ženskega spola, 14% oziroma 35 anketirancev moškega spola.

15. Starost

Priloga 20: Graf 13: Starost



Vir: lasten

Od 256 anketirancev, je 250 pravilno odgovorilo na to vprašanje. Od 18-25 je starih 49 anketirancev (19,6%), od 26-35 je starih 85 anketirancev (34%) , od 36-45 je starih 62

anketirancev (24,8%), od 46-55 je starih 43 anketirancev (17,2%), nad 56 je starih 11 anketirancev (4,4%). Povprečna starost anketirancev je 36 let.

16. Stopnja končane izobrazbe

Priloga 21: Graf 14: Stopnja končane izobrazbe



Vir: lasten

Največ anketirancev ima doseženo srednješolsko izobrazno (37%), kar predstavlja 98 anketirancev, temu sledita višje šolska in univerzitetna izobrazba s 14%. 12% anketirancev ima končano poklicno šolo, 11% visoko šolo, 7% anketirancev ima magisterij, 3% so končali osnovno šolo ter 2% anketirancev ima doktorat.