



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Ekonomist  
Modul: Asistent v podpori bančnega poslovanja

## **PROCES IZBIRANJA IN ZAPOSLOVANJA KADROV**

Mentorica: mag. Maja Rozman, univ. dipl. kom.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidatka: Tanja Burja

Kranj, junij 2015

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici mag. Maji Rozman, univ. dipl. kom.

Hvala gospe iz podjetja X za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela ter družini in partnerju za vso podporo.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, prof. slov., ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

## IZJAVA

»Študentka Tanja Burja izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Maje Rozman, univ. dipl. kom.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

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

## **POVZETEK**

Mnoga podjetja so se znašla v krizi, ki narekuje odpuščanje in ne zaposlovanje, zato je zaposlovanje delavcev postalo vse redkejša in zahtevnejša dejavnost. Zato je za podjetje, ki zaposluje, še toliko pomembneje, da zna novo zaposlenega pravilno izbrati, saj jim nepravilni izbor lahko prinese več škode kot koristi; ceno nepravilnega izbora pa plača podjetje.

Dejavnost v podjetju X se širi in s tem tudi potrebe po novo zaposlenih. Kandidate se najpogosteje izbira po metodi selekcijskega intervjuja.

Selekcijski intervju zajema tri pomembne faze: pripravo, izvedbo in končno odločitev. Vse to mora biti dobro pripravljeno in izvedeno. Izbira kandidata za ustrezno delovno mesto mora temeljiti na njegovi zgodovini, usposabljanjih, socialni prilagojenosti in motivaciji. Pomemben je tudi proces uvajanja, s katerim pa v podjetju X novo zaposleni niso najbolj zadovoljni, saj so ga slabo ocenili. Menimo, da odgovornost za to nosijo mentorji, ki novo zaposlene uvajajo v delovni proces.

## **KLJUČNE BESEDE**

- kadrovski proces
- načrtovanje kadrov
- izbira kadrov
- selekcioniranje
- razvoj kadrov

## **ABSTRACT**

Many companies are facing a crisis that calls for forgiveness and no employment, and the employment of workers has become, unfortunately, increasingly rare. This makes even more important for the company that new employee knows how to correctly choose, since them incorrect choice can bring more harm than good; the price of improper selection, pays a company.

Activity in the company X is expanding and needs new employees. Candidates are most often the choice of the method of selection interview.

The selection interview includes three major phases: preparation, execution and final decision. All this must be well prepared and executed. To select an appropriate candidate for the job is important to know his history, training, social adjustment and motivation. Also important is the introduction of a process, which in company X, the new employees is not very satisfied, because it badly estimated. We believe that the guilt is by mentors who introduce new employees in the work process.

## **KEYWORDS**

- human resource process
- human resources planning
- choosing of employees
- selection
- human resource development

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge .....	1
1.3	Predstavitev okolja .....	1
1.4	Predpostavke in omejitve .....	2
1.5	Metode dela .....	2
2	MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV .....	3
2.1	Ravnanje z ljudmi pri delu .....	3
2.2	Planiranje človeških virov .....	4
2.3	Analiza delovnega mesta .....	5
2.4	Analiza dela .....	6
2.5	Analiza kandidatov .....	7
2.6	Lastnosti kandidatov .....	7
3	KADROVSKI PROCES .....	8
3.1	Koncept razvoja kadrov.....	9
3.2	Načrtovanje potreb po kadrih .....	10
3.3	Pridobivanje kadra .....	11
3.4	Izbor kadrov .....	12
3.4.1	Intervju .....	13
3.4.2	Vsebinska in organizacijska priprava.....	14
3.4.3	Potek intervjuja .....	15
3.4.4	Analiza .....	16
3.5	Vrste selekcijskih intervjujev.....	16
3.6	Selekcija kandidatov .....	18
4	POSTOPKI PO IZBIRI KANDIDATA.....	21
4.1	Pogodba o zaposlitvi .....	21
5	UVAJANJE IN RAZVOJ NOVEGA DELAVCA.....	22
5.1	Pomen razvoja kadrov.....	22
5.2	Uvajanje novega delavca .....	22
5.2.1	Splošna socializacija in uvajanje .....	23
5.2.2	Strokovno uvajanje.....	24
6	MOTIVACIJA ZAPOSLENIH .....	24
6.1	Motivacijski dejavniki.....	25
7	RAZVOJ POKLICNE KARIERE.....	27
8	RAZVOJ ZAPOSLENIH .....	28
9	OPIS PODJETJA X.....	29
9.1	Stanje zaposlenih v podjetju X .....	30
9.2	Kadrovsko področje .....	30
9.3	Načrtovanje zaposlovanja v podjetju X.....	31
9.3.1	Planiranje in ugotavljanje potreb po kadrih .....	31

9.3.2	Pridobivanje kadrov v podjetju X .....	31
9.3.3	Selekcioniranje kandidatov v podjetju X .....	31
9.3.4	Uvajanje v podjetju X .....	32
10	ZADOVOLJSTVO NOVOZAPOSLENIH Z IZBIRNIM POSTOPKOM .....	32
10.1	Predstavitev ankete in vzorca anketiranih .....	32
10.1.1	Predstavitev in interpretacijarezultatov .....	35
11	ZAKLJUČEK.....	44
	LITERATURA.....	46
	PRILOGA .....	48

### **Kazalo grafov**

Graf 1:	Spol.....	33
Graf 2:	Starost.....	34
Graf 3:	Izobrazbena struktura anketirancev .....	34
Graf 4:	Predhodna zaposlitev .....	35
Graf 5:	Seznanitev z razpisom za delovno mesto v podjetju X .....	36
Graf 6:	Ocena izbirnega postopka .....	36
Graf 7:	Ocena strokovnosti izbire .....	37
Graf 8:	Ocena prvega vtisa o delovnem mestu.....	38
Graf 9:	Ocena uvajanja v delo .....	39
Graf 10:	Ocena dela mentorja .....	39
Graf 11:	Ocena dolžine trajanja uvajalnega programa.....	40
Graf 12:	Ocena primernosti uvajalnega programa .....	41
Graf 13:	Ocena pridobljenih informacij.....	41
Graf 14:	Seznanitev z možnostjo izobraževanja .....	42
Graf 15:	Mentorjevo posredovanje znanja .....	43

### **Kazalo slik**

Slika 1:	Medsebojna povezanost dejavnikov, ki vplivajo na koncept razvoja kadrov .	9
Slika 2:	Izbirni postopek .....	13
Slika 3:	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo .....	26

### **Kazalo tabel**

Tabela 1:	Gibanje števila zaposlenih v letih 2008–2012 .....	30
-----------	--	----

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Pretekla leta je v veliki meri zaznamovala gospodarska kriza. Podjetja kljub temu stremijo k čim večji produktivnosti na trgu, a pri tem pozabljajo na zaposlene, ki so v veliki meri gonilna sila, brez katere ni proizvodov oz. storitev.

Uspešnost in razvoj organizacije nista odvisna le od materialnih in finančnih naložb, ampak v večini od vložkov in predanosti zaposlenih, zato je izbira kadrov tako pomembna. Mnogi menijo, da so človeški viri eden ključnih dejavnikov za uspeh podjetja ter da se mora njihovo delovanje ujemati z načrtom podjetja oz. organizacije. Iskanje in izbor ustreznih kandidatov je zahtevna naloga.

## 1.2 CILJI NALOGE

Cilji naloge so naslednji:

- preučiti in spoznati metode izbire kandidata,
- podati teoretična spoznanja o kadrovanju,
- spoznati pomembnost izbire primernih kandidatov.

Cilj diplomske naloge je predstaviti teoretične ugotovitve o izbiri in zaposlovanju kandidatov ter opisati postopek zaposlovanja v podjetju X. Ker se okolje stalno spreminja, je ustvarjalnost kandidatov zelo pomembna. Dobra izbira zaposlenih je odvisna od izbrane metode, ki mora ustrezati postavljenim zahtevam oziroma kriterijem podjetja.

Namen diplomske naloge je predstaviti izbiro kadrov. Vedno več pozornosti v podjetju je usmerjene k človeškim virom, tudi kadrovska dejavnost se enakopravno kosa z drugimi funkcijami v podjetju. Podjetje X se zaveda, kako pomembni so kadri za učinkovito poslovanje.

Podjetje X bo s to raziskavo pridobilo novejšo informacijo o načinu izbora in zaposlovanja kadrov. To je namen raziskave, ki je pokazala, da njihovi načini izbire in uvajanja niso vedno najbolj ustrezni. Predlagali bomo konkretne rešitve obravnavanega problema.

## 1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje X se zaveda svoje odgovornosti, ne samo do kakovostne proizvodnje, temveč tudi do okolja, v katerem deluje in ustvarja. Tako je bila do sedaj usmerjena tudi njihova zaposlovalna politika. Izbira primernih kandidatov iz bližnje okolice je



ena od potez, ki zagotavlja večjo lojalnost bodočih zaposlenih in s tem večjo učinkovitost v delovnem procesu.

## 1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Kadrovska politika, ki pri zaposlovanju upošteva kraj bivanja ali daje prednost sorodnikom že zaposlenih, je hitro označena kot nepotizem in klientelizem, po drugi strani pa lahko pomeni ustvarjalno okolje, kjer je pripadnost veliko večja kot pri zaposlovanju brez nekih vnaprejšnjih vzorcev. Vsekakor takšna kadrovska politika lahko obvelja za pristransko. V podjetju X so se tem pastem izognili zlasti zaradi vztrajanja, da mora biti kandidat v prvi vrsti primerno kvalificiran. Od tega pogoja ni bilo odstopanj in takšna načelna politika vsekakor pripomore k ugledu podjetja.

Predpostavke/hipoteze:

- Podjetje X se zaveda, kako pomembni so kadri za učinkovito poslovanje.
- Načini izbora in zaposlovanja kadrov v podjetju X niso vedno najbolj ustrezni.
- Zaposleni v podjetju X so zadovoljni z načinom izbire kadrov.

## 1.5 METODE DELA

V diplomskem delu bomo proučevali prakso in teorijo v izbranem podjetju X. Najprej bomo uporabili metodo zbiranja podatkov iz strokovne literature. V delu diplomske naloge, ki se nanaša na podjetje X, bomo uporabili metodo internega raziskovanja, podatke, pridobljene s pomočjo kadrovske službe, interno dokumentacijo podjetja X, metodo opazovanja, spraševanja oziroma anketiranja. Uporabili bomo vrsto internih gradiv podjetja X, kot so letno poročilo, interni časopis, interna spletna stran.

Opisali bomo področje izbire kadrov in njihov pomen za podjetje X.

Pri pisanju diplomske naloge smo uporabili deskriptivno metodo ter v njenem okviru metodo kompilacije, kar pomeni, da smo povzemali znana dejstva teoretikov, ki obravnavajo to področje. Prav tako smo uporabili tudi metodo anketiranja. Anketirali smo novo zaposlene v podjetju X. Vprašanja so bila večinoma zaprtega tipa, in sicer so anketiranci ocenjevali trditve z ocenami od 1 do 5. Pri nekaterih vprašanjih so pripisali svoje mnenje. Rezultati ankete so v nalogi grafično prikazani, analizirani ter razloženi. Prav tako pa smo uporabili tudi statistično metodo, in sicer pri spremljanju podatkov o podjetju. Podatke smo obdelali s statistično metodo frekvenčne distribucije.

## 2 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

### 2.1 RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

Ravnanje z ljudmi je proces, ki vpliva na vedenje ljudi pri delu. Njegov namen je skupaj z drugimi viri, s katerimi organizacija upravlja, doseči postavljene cilje. Učinkovite vire ravnanja z ljudmi zamenjajo organizacije, ki nimajo jasno določenih ciljev. Strategije ravnanja z ljudmi pri delu se v tržnem gospodarstvu odražajo v modelih ravnanja z njimi. Kritiki pravijo, da naj bi bili vsi modeli, ki se uporabljajo v praksi, statistične predstave izkušenj iz preteklosti.

Stanje na trgu je bilo v preteklosti razmeroma stabilno, tako da je bilo mogoče postavljanje stabilnih ciljev. Spremembe na trgu pa so danes tako hitre, da lahko celo znanje iz preteklosti ovira način odzivanja na nove razmere, ki zahtevajo izvirno odločanje. Ustvarjalnost je pomembnejša od znanja, le miselno in ustvarjalno prožni ljudje lahko sledijo spremembam.

Planiranje ljudi je nadomestila želja po ljudeh z »veliko« zmožnostmi. V sistem je vključena velika dinamika, ki je tako značilna tudi za ravnanje z ljudmi pri delu ali angleško HRM – Human Resource Management (Lipičnik, 2002, str. 443).

Spremembe modela upravljanja človeških virov so potekale hkrati s spremembami splošnega modela operativnega delovanja podjetij v treh stopnjah (Tomažič, 2003):

1. Administrativno upravljanje človeških virov – značilne so stabilne organizacijske strukture. V njihovem okviru so delavci dodeljeni na delovno mesto. Spremembe ni ali pa so minimalne, podjetje sodelavcev ne spodbuja k razvoju novih kompetenc, spodbuja pa vzdrževanje tistih, ki so nujne za izvajanje predpisanih nalog.
2. Klasični model – na tej stopnji razvoja podjetje spodbuja delavce k razvoju novih kompetenc, se pravi, da organizacijske strukture niso več tako stabilne. Tu je viden prehod kolektivne obravnave zaposlenih k individualni. Kaže se obravnava delavca kot osebnosti. Prakticirajo se letni razgovori, ki pripomorejo k nadaljnjemu razvoju kompetenc.
3. Model kompetenc – osrednjo vlogo prevzame delavec, ki delovno mesto zaseda. Za to stopnjo je značilno, da se mora delovno mesto razvijati vzporedno z delavcem, ki ga zaseda. Tu ne drži več, da delavec zaseda delovno mesto, ampak je obratno.

Zelo hudo napako pri predvidevanju prihodnjih modelov ravnanja z ljudmi pri delu bi napravili, če bi človeka razumeli kot konstanto ali vir, ki se ne spreminja (Lipičnik, 2002, str. 454). Znano je, da se človek zaradi učenja izboljšuje ter da se človeka ne da skladiščiti, kar je nasprotno od ostalih virov, ki jih je možno skladiščiti, se izrabljajo, izgubljajo vrednost ob obrabljanju oz. izginjajo. Dodamo pa lahko še to, da človek zaradi tekmovalnosti v sistemu trga in ekonomije postaja vse večji in večji individualist. Ljudje postajajo neizprosna tekmovalna bitja, ki čedalje težje delajo skupaj. Zaradi tega bo v prihodnje ena težjih nalog vse te individualiste, ki so tako tekmovalni, združiti v ekipo, s katero bi lahko sodelovali. Po vsej verjetnosti bo treba uporabiti spoznavno-vedenjski model.

## 2.2 PLANIRANJE ČLOVEŠKIH VIROV

Vse pomembnejši cilj organizacije je planiranje človeških virov, ki se mora ujemati s planom organizacije, seveda pa ni proizvodov in storitev brez delavcev.

Napovedovanje potreb po človeških virih je najpomembnejša faza in vključuje ugotavljanje potreb po zaposlenih in seveda ponudb notranjih in zunanjih človeških virov za sedanjost in prihodnost organizacije (Belcourt, 2004, str. 159).

Povpraševanje in ponudba po človeških virih pa dajeta rezultat za večanje ali manjšanje delovne sile.

Pri planiranju človeških virov mora organizacija upoštevati spremembe v okolju, te pa lahko razvrstimo v več vrst. Prve so spremembe, ki jih povzročajo notranji dejavniki; pri tovrstnih organizacija potrebuje plan za ravnanje s človeškimi viri. Druge so zunanje spremembe okolja. Zadnji tip sprememb, ki vpliva na planiranje človeških virov, pa je osredotočenje organizacije na sam potek svojega delovanja in na zahteve po delovni sili, ki jih ima sedaj in jih bo imela tudi v prihodnje ter se pri tem ne meni preveč za spremembe niti v notranjem niti zunanjem okolju (Belcourt, 2004, str. 35).

Pri tem pa se moramo zavedati, da je napredovanje potreb po človeških virih za organizacijo le približno možno stanje organizacije in njenega okolja v prihodnosti. Vsak posameznik ima osnovne potrebe, kot so potreba po hrani, pijači, domu, ljubezni, svobodi, izobraževanju, zdravstveni in socialni varnosti, osebni rasti in razvoju itd., na katere ne smemo pozabiti.

Planiranje človeških virov in upoštevanje sprememb okolja organizacije zagotavlja strateško proaktivno planiranje, ki ima več lastnosti (Leskovar Špacapan, 2001, str. 123):

- fleksibilnost in prilagodljivost človeških virov je v skladu s spremenjenimi pogoji zunanjega in notranjega okolja podjetja oz. organizacije;

- izvedba planiranih aktivnosti se vrednoti z upoštevanjem ciljev organizacije, individualnih ciljev in ciljev področja človeških virov;
- programi in plani so usklajeni. Usklajeni so tudi s poslovno strategijo;
- planiranje upošteva cilje in pričakovanja zaposlenih, kar se tiče napredovanja in razvoja, upoštevajo se potrebe kvalitetnega življenja in delovnih pogojev. Seveda pa se upoštevajo tudi cilj organizacije;
- strateško planiranje človeških virov temelji na določanju problemov, ki se oblikujejo na osnovi proučevanja zunanjega in notranjega okolja organizacije;
- planiranje človeških virov ter strateško planiranje se povezujeta.

### 2.3 Analiza delovnega mesta

V ustanovi je treba najprej analizirati delovno mesto, nato se začne planiranje novih kadrov. Z analizo delovnega mesta se določijo znanje, sposobnosti ter potrebe določenega delovnega mesta, ki naj bi jih novo zaposleni imel oz. izpolnjeval. Če tega ne vemo, od novo zaposlenega ne moremo pričakovati dobro opravljenega dela, niti ne vemo, kaj želimo in pričakujemo od njega.

S sistematično analizo dela in delavca dobimo podlago za sistematizacijo delovnega mesta.

»Opis dela in opis delavca imenujemo s skupnim imenom sistematizacija delovnega mesta« (Lipičnik, 1998, str. 66). Sistematizacija delovnega mesta je podlaga za usposabljanje in dodatno izobraževanje ter za načrtovanje horizontalnega in vertikalnega napredovanja ter omogoča učinkovitejšo izbiro kadra. Pomemben del sistematizacije je opis nalog in del, ki naj bi bil dosleden, a hkrati tudi razgiban in naj bi dopuščal fleksibilnost na delovnem mestu.

S takšnim načinom damo vodilnemu osebju in višje izobraženemu ter ambicioznemu kadru možnost, da uporabi svoje ideje in znanja ter istočasno spodbujamo kreativnost in samoiniciativnost; lažje pa se izognemo tudi morebitnim težavam ob današnjih razmeroma hitrih spremembah delovnih postopkov in tehnologije. Opis delovnega mesta je po Zakonu o delovnih razmerjih (29. člen) obvezna sestavina pogodbe o zaposlitvi.

Sistematizacija delovnega mesta opredeljuje naslednje.

- Delovno mesto:
  - dela in naloge,
  - pogoji za delo,
  - odgovornost in pristojnost,
  - delovne razmere,
  - telesne aktivnosti.

- Delavca:
  - po izobrazbi,
  - funkcionalna znanja,
  - delovne izkušnje.

Preučevanje delovnega mesta se začne z analizo delovnega mesta. To je tehnični postopek za zbiranje podatkov o delu in mestu dela (Lipičnik, 1998, str. 65–66).

Zanima nas, iz kakšnih nalog je delo sestavljeno, s kakšnimi postopki je mogoče delo opraviti, kakšno znanje, spretnosti, lastnosti mora imeti delavec, v kakšnih socialnih in fizikalnih razmerah se bo delo opravljalo. Rezultat analize dela je opis dela, v katerem so zapisane delovne razmere, pripomočki za opravljanje dela in vse druge značilnosti. Rezultat analize delavca pa je opis lastnosti, ki jih mora imeti, da bo delo dobro opravil.

Z analizo dela dobimo podatke o delovnem mestu, na podlagi teh pa se izdelata profil delavca in s pomočjo tega se odločimo, katere metode bomo uporabili v procesu izbire kadra (Keenan, 1995).

Tako kandidatom lahko predstavimo delovno mesto ter jim damo možnost, da ugotovijo, ali jih delo zanima oz. bi jih osrečevalo. S tem se zmanjša možnost, da bi na koncu izbirnega postopka ali pa celo po nastopu dela kandidat ugotovil, da mu to delo ne ustreza. Če bi se to zgodilo, pomeni to za organizacijo nove stroške in ponovno iskanje primerne kandidata. Predvidevamo, da bi izbrani kandidat prej ali slej začel iskati zase primernejše delovno mesto.

## 2.4 ANALIZA DELA

Tehnični postopek za zbiranje podatkov o delu se imenuje analiza dela. Z njim ugotavljamo:

- delovne pogoje oz. socialne in fizikalne delovne razmere, kot so npr. kemikalije, hrup, delo na terenu, zaščitna sredstva, delovna sredstva, izpostavljenost neugodni klimi ipd.,
- vrste odločitev, ki jih mora sprejemati pri opravljanju svojega dela,
- zahtevnost dela, kot so npr. potrebno znanje, odločanje, vodenje, kreativnost, samostojnost, kontakt z ljudmi tako znotraj kot zunaj podjetja ipd.,
- psihofizične funkcije, kjer ugotavljamo, katere mora imeti oz. so potrebne, da bo lahko uspešno opravljal delo.

Analiza delovnega mesta odgovori na vprašanje, kateri je ustrezen kandidat. Seveda pa je bistveno, da se podjetje zaveda, kakšen kader potrebuje. Vse to

priporočajo k odločitvi o zaposlitvi in prispevanju k zadovoljstvu izbranega kandidata z organizacijo ter zadovoljstvu organizacije z izbranim kandidatom.

Dobra analiza delovnega mesta je pogoj za dobro izbiro kandidata, lahko se strinjamo z Lipičnikom, ki ugotavlja, da je analiza delovnega mesta pomembna za začetek postopka planiranja kadra. V podjetju tako točno vedo, kaj zahtevati od novo zaposlenih. Že v razpisu za delovno mesto vedo, kaj oz. kakšnega novo zaposlenega potrebujejo.

## 2.5 ANALIZA KANDIDATOV

Analiza prijavljenih kandidatov je postopek pridobivanja sekundarnih podatkov o delavcih, ki teče vzporedno z analizo dela. S pomočjo teh podatkov lahko sklepamo, katere lastnosti naj bi imel delavec, da bo lahko opravljal določeno delo. Profil delavca izdelamo na podlagi analize dela, to pomeni, da določimo lastnosti, ki jih mora delavec za opravljanje dela imeti. Da bi čim boljše zadeli lastnosti delavca, si lahko pomagamo z razčlenitvijo lastnosti na več skupin:

- sposobnosti,
- znanja in dosežki,
- osebne značilnosti in lastnosti.

Analiza prijavljenih kandidatov vsebuje opis značilnosti osebe, ki vključuje (Treven, 1998, str. 186–187):

- potrebno znanje, spretnosti, vedenje in osebne lastnosti,
- izkušnje,
- starost,
- videz (če je pomemben),
- zdravje (splošne in posebne zahteve),
- posebna usposobljenost (če je potrebna).

## 2.6 LASTNOSTI KANDIDATOV

Ljudje se zaposlujejo zaradi izpolnjevanja svojih potreb ter da bi uresničili svoje želje tako v zasebnem življenju kot delovnem okolju. Organizacija mora poskušati doseči optimalno izpolnjevanje potreb in doseganje ciljev organizacije same kot tudi zaposlenih. Da se to doseže, je treba poznati lastnosti delavcev, te pa ugotavljati že pri sprejemu v delovno razmerje. Če lastnosti delavcev ne sovpadajo z organizacijo, da bi lahko izpolnil svoje potrebe, cilje ipd., bomo le stežka prišli do uspešno opravljenega dela. Lastnosti lahko delimo na (Možina et al., 1998, str. 95):

- bistvene – jih mora imeti,
- zaželene – naj bi jih imel, vendar niso nujne,
- nezaželene – jih ne sme imeti.

Lastnosti delavcev in delovnega mesta ne smemo opisovati preveč splošno, ampak natančno. To je zelo pomembno za kandidata, ki naj bi bil za delovno mesto primeren. Posebno pomembne lastnosti kandidata so (Chambers, 2001, str. 146):

- etičnost pri delu,
- sprejemanje nove politike in odgovornega izvajanja zaupanega dela kljub osebnemu nestrinjanju z določenimi zadevami,
- pripravljenost in sposobnost podrežati se v smislu dovzetnosti za spremembe,
- aktivnosti in vedenja, določena z odgovornostjo in ne z všečnostjo, kjer iščemo pripravljenost na sprejem delovnega mesta zaradi njegove odgovornosti.

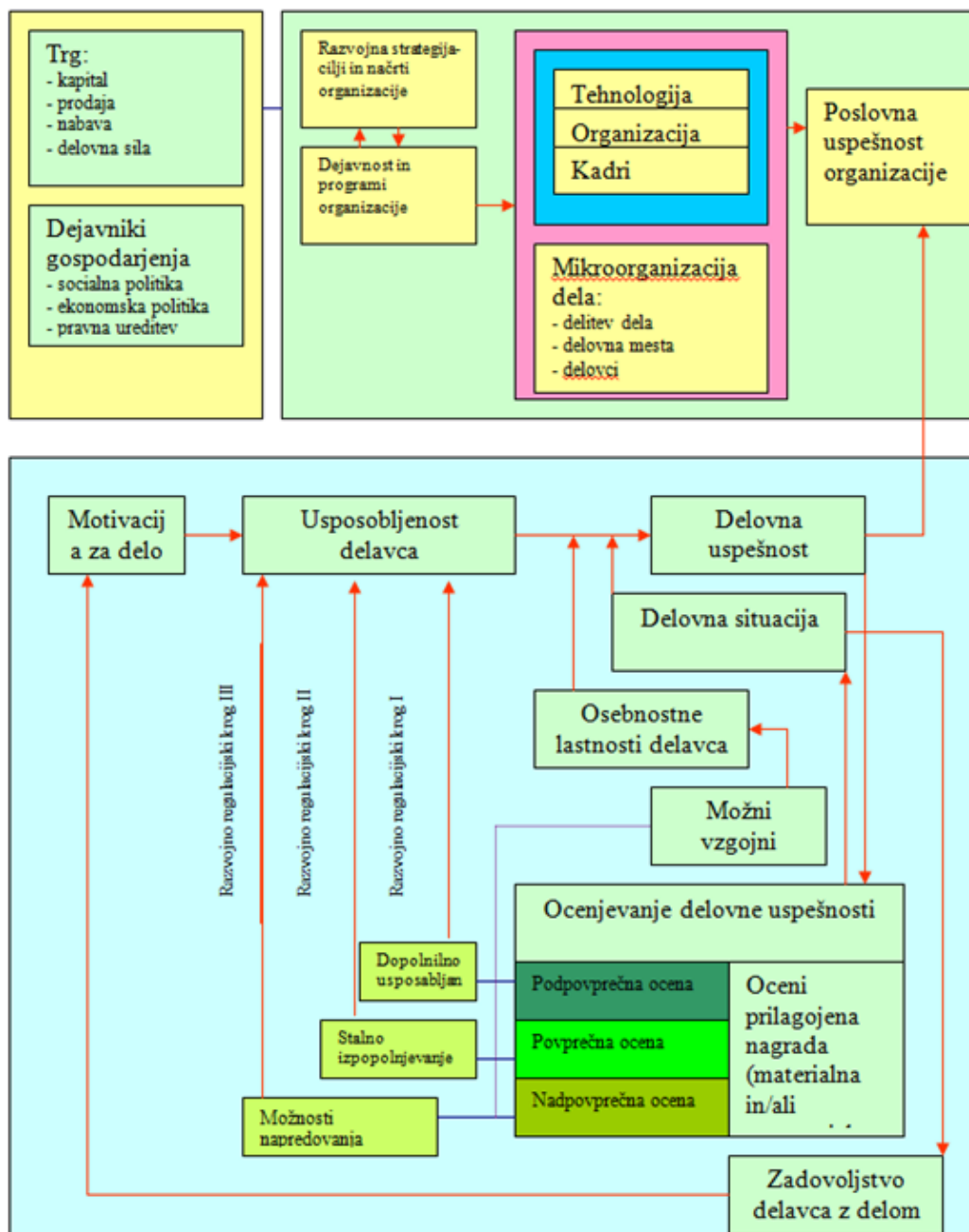
Ponovno se lahko strinjamo z Lipičnikom, da je analiza delovnega mesta pri planiranju kadrov zelo pomembna. Glede analize kandidatov pa imamo pomisleke. Strinjamo se, da so izobrazba ter ustrezne sposobnosti zelo pomembni pri opravljanju delovnih nalog, dvomimo pa glede analize osebnosti delavca. Ocenjujemo, da delavca ne moremo osebnostno analizirati tako hitro, da bi ga spoznali že na razgovorih za delo. Ravno tako pa se ne strinjamo, da bi nekatere osebnostne lastnosti, kot je npr. videz, izpostavljali pri sprejemu na delovno mesto, saj s tem avtomatsko diskriminiramo ljudi, ki se nam zdijo »grdi«, kar pa nikakor ni prav.

### **3 KADROVSKI PROCES**

Kadrovski proces je celota dogodkov in aktivnosti pri sprejemanju, razporejanju, planiranju in razvoju kadrov, kot tudi skrbi za psihične in fizične pogoje dela. Tako je v bistvu povezan z vsemi ostalimi procesi (procesom odločanja, proizvodnim, finančno-komercialnim), pri katerih je dejavnik človek, njegove sposobnosti in znanja, stopnja njegove motiviranosti itn.

### 3.1 KONCEPT RAZVOJA KADROV

V podjetjih mora sistem razvoja kadrov temeljiti na ustreznih empiričnih in teoretičnih izhodiščih. Pogoj za doseganje postavljenih ciljev je optimalna usposobljenost za opravljanje dela, ki je podkrepljena s čutom pripadnosti podjetju. Medsebojno povezanost dejavnikov, ki vplivajo na kadrovsko razvojno strategijo oziroma na oblikovanje koncepta razvoja kadrov, prikazuje spodnja slika.



Slika 1: Medsebojna povezanost dejavnikov, ki vplivajo na koncept razvoja kadrov  
(Vir: Možina, 1998, str. 46)



## 3.2 NAČRTOVANJE POTREB PO KADRIH

Vedno bolj opazen postaja prispevek kadrovskih potreb k uresničevanju ciljev podjetja, zato je kadrovska funkcija v zadnjih letih postala enakovredna drugim poslovnim funkcijam. V podjetju je treba razvijati in upoštevati tudi zmožnosti ljudi, ne samo izkoriščati njihovih proizvodnih zmogljivosti. Vse to bo prispevalo k boljšemu poslovanju, če pa potreb po kadrih ne načrtujemo, lahko to privede do tega, da jih v konkurenčnem boju z drugimi podjetji ne bomo pravočasno našli. Zelo nesmiselno početje je iskanje kadrov zadnji trenutek, kajti to prej vodi v propad kot v uspeh.

Kadrovski proces je, kot smo ugotovili do sedaj, zelo zahteven proces. Zahteva analizo delovnega mesta, ki je ni mogoče opraviti kar na hitro. Načrtovanje kadrov je proces, ki mora biti nenehno v dogajanju.

Pokazala se je potreba po medsebojni povezanosti kadrovskih strokovnjakov in ravnalne strukture, ki lahko močno vplivajo na uspešnost podjetja in na njegovo doseganje ciljev.

Menedžerji morajo upoštevati dejavnosti kadrovske službe in jih izkoristiti pri razvijanju sodelavcev in kadrovanju. Podpora kadrovske službe menedžerjem pri izboru, izobraževanju in iskanju sodelavcev ter pri sodelovanju z njimi bo vedno večja (Luckmann, 1996, str. 361).

Kot začetno fazo kadrovskega procesa smo omenili načrtovanje potreb po kadrih, ki izhaja iz skupnega planiranja poslovanja. Planiranje kadrov je miselni proces preusmerjanja možnosti, ki se pojavijo pri postavljanju smeri razvoja in poslovanja podjetja. Ta proces se spremeni v proces sprejemanja odločitev in pomeni vnaprejšnje sistematično odločanje o bodočih potrebah po kadrih glede na postavljene cilje podjetja (Kovač, Tivadar, 1990, str. 105).

Delovni ali proizvodni načrti organizacije so osnova načrtovanja potreb po kadrih. Z dosežki, interesi razvoja organizacije in materialnimi zmožnostmi mora biti usklajen plan kadrov. Vsebovati mora vse potrebe po strokovnih profilih, biti mora celovit. Razne definicije pojma načrtovanje kadrov zajemajo naslednje elemente (Florjančič, Vukovič, 1998, str. 32):

- predvidevanje potrebnega števila kadrov za določeno časovno obdobje,
- kritično analizo obstoječe strukture kadrov,
- stalno spremljanje in izpopolnjevanje kadrov,
- sestavni del načrtovanja v organizaciji,
- izhodišče za izdelavo plana razvoja kadrov in s tem napredovanje kadrov v organizaciji.

Analiza citiranih avtorjev kaže, da je za uspešno kadrovanje potrebno najprej zbiranje informacij zunaj (na trgu delovne sile, pri konkurenci, v zakonskih predpisih, upoštevati je treba ekonomsko uspešnost industrije, tehnologije ipd.), nato napovedujemo in načrtujemo potrebe po kadrih, sledi napovedovanje oskrbe s kadri (ugotoviti je treba, katere kadre bomo iskali na zunanjem trgu in katere lahko pridobimo znotraj organizacije), spremljanje in načrtovanje programov (kako zmanjšati oz. povečati število kadrov) in pridobivanje povratnih informacij o procesu načrtovanja (ali je plan kadrov uresničil potrebe). Če pride do odstopanj, jih je treba popraviti oz. ponovno preučiti.

### 3.3 PRIDOBIVANJE KADRA

Podjetje, ki daje kadrovski funkciji velik pomen, ne bo imelo težav pri pridobivanju kadra. Ne moremo vnaprej vedeti, kdaj bo kdo od zaposlenih odšel iz podjetja. Analiza dela in njen rezultat sta v pomoč pri pridobivanju kadra. Proces pridobivanja kadrov se začne, ko je vse to že pripravljeno.

Potreba po delavcih se največkrat pojavi zaradi rasti organizacije ali odhoda katerega od zaposlenih. Kader lahko pridobimo z zunanjimi ali notranjimi viri. Notranje je usmerjeno k delavcem, ki so že zaposleni v organizaciji in bi se želeli zaposliti na prostih delovnih mestih. Kot navaja Svetlik (1998, str. 110), so prednosti notranjega zaposlovanja naslednje:

- spodbujanje delovne uspešnosti in morale,
- privrženost organizaciji,
- večja verjetnost, da bomo kandidata dobro ocenili,
- notranji kandidati potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja.

Slabosti notranjega kadrovanja pa so:

- nezadovoljstvo zaposlenih, ki niso bili izbrani za prosto delovno mesto (nujno jih je treba obvestiti, zakaj niso bili izbrani),
- težave notranjega kandidata z avtoriteto,
- pomanjkanje inovacij,
- izbor ne najbolj ustreznega delavca.

Za uspešno notranje kadrovanje mora imeti organizacija dobre podatke o zaposlenih, njihovih dosežkih, sposobnostih, izobrazbi, napredovanju ipd.

Zaradi različnih vzrokov se organizacije obračajo k zunanjim virom kadrov. Uporabljajo različne metode, odvisno od poslovne strategije in okolja, odvisno od delavcev, ki jih iščejo.

Podjetja lahko pridobijo kadre (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 198): z razvojem lastnih kadrov, preko oglasov, s priporočili, preko visokih in drugih šol, preko posebnih institucij.

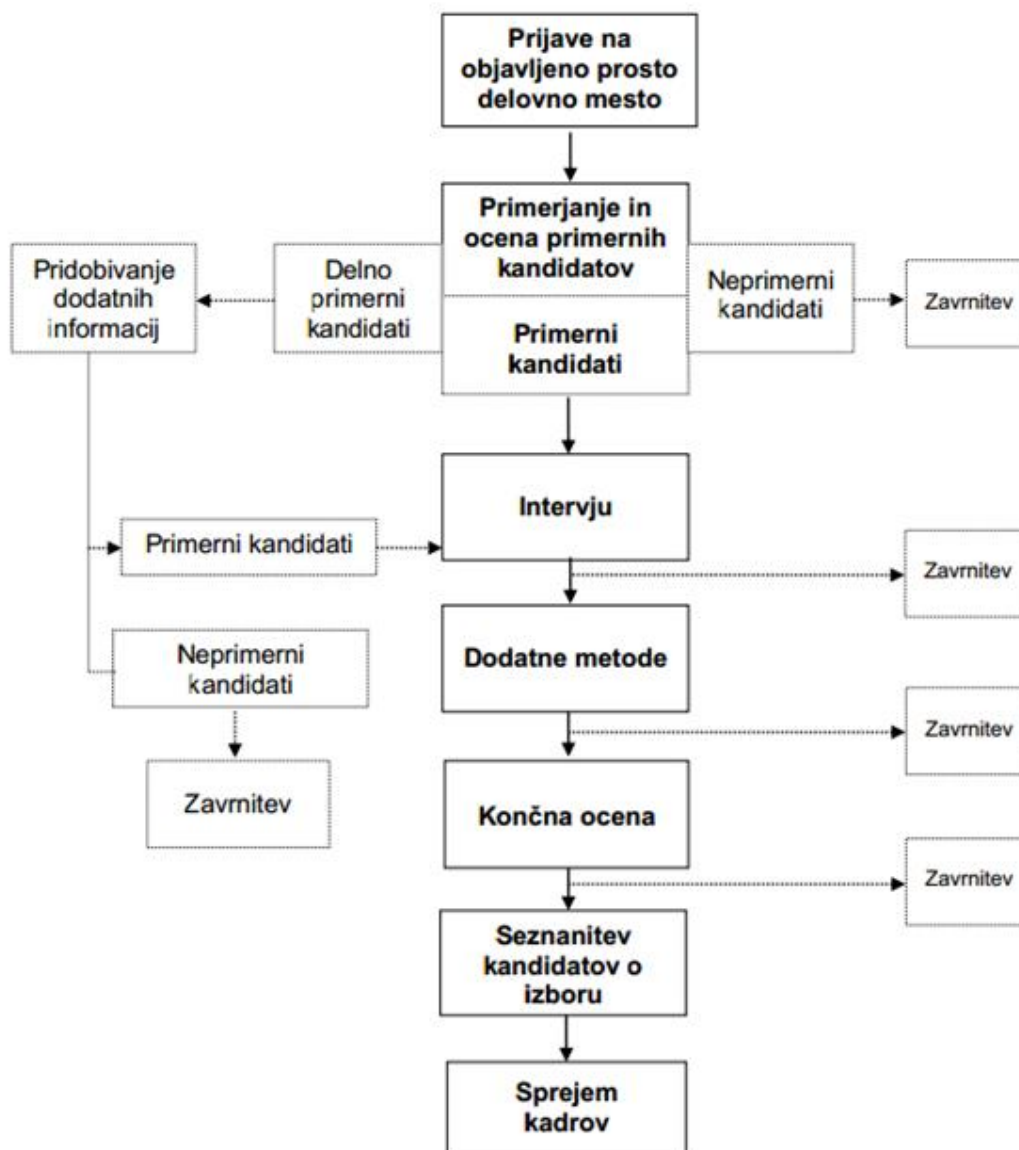
Na notranje kadrovanje morajo biti kadroviki zelo pozorni. Z nevarnostmi notranjega zaposlovanja, ki jih je izpostavil Svetlik, se lahko strinjamo. V naših podjetjih je v praksi žal tako, da se zelo malo zaposluje iz zunanjih virov, saj naj bi se na ta način zmanjševali stroški. Predvidevamo pa lahko, da se s tem lahko samo še povečujejo. Če novi kandidat svojih nalog ne bo opravljal kakovostno, lahko to podjetju prinese več škode kot koristi ter več stroškov, kot če bi zaposlili nekoga od zunaj.

### **3.4 IZBOR KADROV**

Poznamo več postopkov izbire kadra, najbolj običajni so: pogovori s kandidati, razni testi, informacije v vlogah kandidatov, priporočila, informacije centrov za izbiro kandidatov ipd.

Izbiranje delavcev teče med podjetjem in posamezniki, pri katerih se je vzbudilo zanimanje za zaposlitev. Ko imajo organizacije objavljena prosta delovna mesta, za katera so vnaprej določeni pogoji, v izbirnem postopku le še preverjajo, kateri kandidati so ustrezni. Ko pa gre za bolj specifična in zahtevnejša delovna mesta, je treba v izbor vložiti veliko več truda, saj za takšna delovna mesta običajno ustreznih kandidatov ni na pretek.

Izbirni postopek na nek način pomeni tudi motiviranje kandidatov in pogajanja z njimi. Kandidatom je treba organizacijo in delo pokazati realistično ter jim predstaviti tisto, za kar so še posebej zainteresirani.



Slika 2: Izbirni postopek  
(Vir: Novak, 2008)

To je le ena od možnosti izbire kandidata. Podjetja lahko celoten postopek izvedejo drugače, pri tem so pozorni na lastnosti kandidatov in zahtevnost delovnega mesta.

### 3.4.1 Intervju

Na intervju oz. razgovor je treba biti pripravljen, saj le tako poteka nemoteno; hitreje dosežemo cilj razgovora in sprejmemo stališča, ki so vsem skupna.

Kadar pa intervju začnemo brez skeletne sheme in načrta, se nam lahko zgodi, da pozabimo na kakšno pomembno področje, povezano s kandidatom. Načrt nam omogoči, da imamo pri intervjuju nek red, sistematičnost in kronološko razvijamo pogovor. Načrt naredimo s pomočjo informacij, ki jih že imamo o kandidatu (predhodno izpolnjeni vprašalnik) in na podlagi zahtev delovnega mesta (Kragelj, 1998, str. 49).

### 3.4.2 Vsebinska in organizacijska priprava

Vsebinska priprava pomeni, da (Svetlik, 2002, str. 154):

- mora spraševalec analizirati vse podatke, ki jih o kandidatu že ima,
- mora spraševalec izbrati oziroma določiti kazalce posamezne lastnosti pri kandidatih,
- se mora spraševalec natančno seznaniti z opisom delovnega mesta in lastnostmi, ki naj jih bi kandidat imel,
- mora izbrane kazalce vključiti v vprašanja, tako da vsaj približno ve, kaj mu odgovor pove o kandidatu,
- mora vprašanja razvrstiti, tako da pogovor čim lažje in čim hitreje poteka,
- mora predvideti, kaj bi lahko kandidata zanimalo, in pripraviti ustrezne odgovore.

Kazalci naj bodo jasni in v jeziku, ki je kandidatu blizu, ter vključeni v vprašanja, tako da ni že takoj jasno, kam posamezno vprašanje meri. Nanašajo se na štiri področja (Svetlik, 2002, str. 155):

1. kandidatovo izobraževanje in izpopolnjevanje,
2. njegove interese in pričakovanja glede dela, za katero se zanima,
3. njegovo delo,
4. njegovo zasebno življenje.

Zakon o delovnih razmerjih izrecno prepoveduje spraševanje kandidatov za zaposlitev o stvareh, ki niso povezane z delom, še posebej o njihovi zasebnosti, saj s tem želi preprečiti zapostavljanje kandidatov za zaposlitev, na primer bodočih mater. Vprašanje pa je, koliko je mogoče zasebnost ločiti od dela in pa kako doseči neko spoštovanje do navedene zakonske zahteve v praksi.

Za potek intervjuja je zelo pomembno, kakšna vprašanja uporabimo (Svetlik, 2002, str. 157):

- za ugotavljanje dejstev uporabljamo zaprta vprašanja. V glavnem se začenjajo z »ali«. S temi vprašanji kandidata ne bomo pripravili k pogovoru, saj nanje po navadi dobimo kratke in jedrnate odgovore, »da« ali »ne«,
- temu nasprotna so odprta vprašanja, ki se začenjajo z besedami »kaj«, »zakaj«, »kako«. Kandidata spodbujajo k razlagi,

- nekje vmes so tako imenovana omejena vprašanja, ki se začenjajo z besedami »kdo«, »kateri«, »kje«, »kdaj«,
- hipotetična vprašanja poskušajo kandidatu predstaviti neko okoliščino in od njega izvedeti, kako bi ravnal. Vendar nimajo velike vrednosti, saj kandidati odgovarjajo tako, kot menijo, da spraševalec od njih pričakuje in ne tako, kot bi dejansko naredili,
- kompleksnih vprašanj, v katerih sprašujemo veliko stvari, naj ne bi uporabljali, prav tako se je treba izogniti sugestivnim vprašanjem, ki kandidatu »polagajo v usta« pričakovane odgovore,
- diskriminacijskih vprašanj ne smemo postavljati.

Pomembno je izbrati ustrezen prostor, kjer bo intervju potekal. Mora biti dovolj velik, da se kandidat ne počuti utesnjenega oziroma se ne »izgubi« v kakšni sejni sobi. Pogovora ne smejo motiti telefonski klici in druge osebe (Florjančič et al., 1999, str. 161).

Intervju je prvi kontakt s kandidatom, zato menimo, da je zelo pomemben. V kolikšni meri se selekcijski intervju izvaja, ne vemo, vendar ocenjujemo, da ne prav velikokrat. Če se na neko prosto delovno mesto prijavi npr. 800 ljudi, menimo, da selekcijskega intervjuja ni mogoče kakovostno opraviti z vsemi kandidati.

### 3.4.3 Potek intervjuja

S pogovorom začnemo neformalno ter jasno pokažemo, da nismo v razmerju podrejeni–nadrejeni. Bodimo spoštljivi in odprti. Običajno ni težko najti iztočnice za začetek pogovora (Kragelj, 1998, str. 49).

Jedro intervjuja je lahko razločno organizirano. Najpogosteje določimo področja kandidatovih dejavnosti, o katerih se pogovarjamo. Na navedenih področjih v pogovoru iščemo informacije, ki bi čim bolj opisale kandidata. Lahko pa najprej poskušamo ugotoviti kandidatove sposobnosti, nato pa njegove lastnosti (Svetlik, 2002, str. 160).

Kandidata med intervjujem (nevsiljivo) opazujemo in iz njegove mimike, drže, tona govorjenja ipd. poskušamo najti odgovore na vprašanje in ugotoviti, ali je iskren oziroma govori odkrito (Mušič, 2009, str. 20).

Vprašanjem, ki jih postavi kandidat, naj bo namenjen t. i. sklepni del. Vnaprej moramo biti pripravljeni na najpogostejša vprašanja. Le v skrajnih primerih kandidatu ponudimo kasnejši pisni odgovor. Ta vprašanja pomagajo tako kandidatu kot tudi kadroviku, saj s tem pokaže interes in zanimanje za delo, plačo, ugodnosti ipd. Pogovor po navadi končamo s stavkom »Nimam več vprašanj, ali imate morda vi še kakšno?« (Svetlik, 2002, str. 161).

### 3.4.4 Analiza

Za dokončni izbor bodočega delavca, ki smo ga uspešno pripeljali skozi vse faze izbirnega postopka, je potrebnih še nekaj korakov.

Kandidate primerjamo med seboj in analiziramo vse v izbirnem postopku pridobljene informacije glede na želene in neželene lastnosti delavca (Svetlik, 2002, str. 165).

Razmeroma znane so napake pri ocenjevanju kandidata (Mušič, 2009, str. 21):

- halo efekt, tj. ocenjevalec ocenjuje na podlagi splošnega vtisa,
- logična napaka, tj. ocenjevalec misli, da sta dve lastnosti med seboj povezani,
- napaka centralne tendence, tj. ocenjevalec daje vsem povprečne ocene,
- konstantna napaka, tj. ocenjevalec daje vsem visoke ocene.

Pripravljeni moramo biti na možnosti napak in se jih zavedati ter se med ocenjevanjem spomniti nanje, da jih res ne naredimo. Kandidata, ki smo ga izbrali kot primernega, moramo med intervjujem tudi pridobiti za zaposlitev. Zavedati se moramo, da so dobri kandidati vključeni v več postopkov izbiranja (Mušič, 2009, str. 21).

Potek intervjuja določi spraševalec, če se nanj dobro pripravi, ga lahko hitro in dobro opravi. Spraševalec mora obvladati komunikacijo, saj se določenih stvari ne da predvideti vnaprej in ne vemo, kakšen bo sogovornik. Da ne bi »ušli« kakšni pomembni podatki, je zapisnik med razgovorom zelo pomemben, saj je kandidatov običajno veliko. Strokovno usposobljeni kadri v podjetju so zagotovo kos nalogi in izberejo pravega kandidata.

## 3.5 VRSTE SELEKCIJSKIH INTERVJUJEV

Vsako podjetje si zastavlja vprašanje, kako izbrati primernega kandidata za prosto delovno mesto. V nekaterih podjetjih, kjer je kadrovska funkcija dobro in jasno zastavljena, pa s tem nimajo težav. Običajno imajo težavo manjša podjetja, ki nimajo strokovnega kadra v kadrovski službi in je ena oseba zadolžena za vse funkcije v podjetju.

Intervju ima določene značilnosti oziroma zahteve:

- načrtni pogovor,
- pogovor je usmerjen k določenemu cilju,
- tisti, ki intervjuje, je načrtovalec pogovora,
- neposredni pogovor (Florjančič et al., 1999, str. 162).

V intervjuju so zajeta vsa področja dela z ljudmi. Vsebina intervjuja je primerna pri uveljavljanju in razvijanju medsebojnih odnosov in odločanju, saj ima funkcije obveščanja, vplivanja in usmerjanja, motiviranja in aktiviranja intervjuvanca.

Intervjuje podjetja uporabljajo predvsem pri (Florjančič et al., 1999, str. 163):

- reševanju problemov in odnosov,
- izmenjavi mnenj,
- prepričevanju in vplivanju,
- obveščanju in pridobivanju podatkov,
- dogovarjanju.

Selekcijski intervju se deli po načinu vodenja na situacijski in biografski pogovor.

Pri situacijskem intervjuju gre za serijo vnaprej pripravljenih, z delom povezanih vprašanj, odgovori pa se vrednotijo proti nizu vzorčnih odgovorov. Je intervju, ki ima nekatere značilnosti psihološkega testa. Intervju je zelo dobro in izrazito sestavljen. Tipično situacijsko delovno mesto mora biti enostavno, obnašanje je omejeno na eno ali dve dimenziji (Mušič, 2009, str. 22).

Omejitve in prednosti pri situacijskem intervjuju so naslednje (Mušič, 2009, str. 21).

Omejitve:

- kandidat z govornimi spretnostmi je lahko boljši,
- kandidati lahko začutijo formalnost intervjuja kot neprijazno in zastrašujočo,
- stroški sestave in vodenja intervjuja so lahko finančno visoki,
- zaželeno je družabno odgovarjanje; včasih lahko intervjuvanec iz vprašanja razbere odgovor in je nato s strani spraševalca dobro ocenjen.

Prednosti:

- vsebina intervjuja se oceni kot izjemno primerna za delo, saj vprašanja temeljijo izključno na situacijah, vezanih na delo,
- kandidati dobijo enaka vprašanja,
- kandidati so objektivno ocenjeni,
- vključuje visoko raven bodočih delovnih opravil.

*Biografski intervju* se pogosto uporablja na vseh ravneh selekcijskega intervjuja. Najprimernejši je za zunanje kandidate. Definira se kot polovični pogled kandidatovih izkušenj iz preteklosti, saj temelji na preteklosti, ki pa lahko napove, kakšno bo obnašanje vnaprej.

Omejitve in prednosti biografskega intervjuja so naslednje (Mušič, 2009, str. 21).



Omejitve:

- najmanj je primeren za notranje intervjuje, kjer naj bi bila oziroma je zgodovina kariere poznana,
- bolje se odrežejo kandidati z večjo govorno sposobnostjo,
- hitra možnost postavljanja vprašanj, ki niso pomembna za opravljanje določenega dela.

Prednosti.

- prikaže razumljivo sliko osebe, njenega osebnega življenja in dela,
- je najpogostejša oblika, gledano s kandidatove strani, to verjetno kandidat pričakuje.

### 3.6 SELEKCIJA KANDIDATOV

Potrebe po novih kandidatih se pojavijo, ker preučevano podjetje nenehno širi svoje delovanje in poslovanje.

Visoka brezposelnost v Sloveniji je že velik problem. Zato se pogosto dogaja, da se na eno delovno mesto prijavi veliko število ljudi. Metoda selekcioniranja se uporablja, da bi izbrali ustreznega kandidata.

Prvo selekcioniranje poteka na podlagi življenjepisa in vloge za delo ter ostalih priloženih referenc. To naredimo s primerjanjem podatkov o kandidatih in pogojev, ki so bili navedeni v objavi delovnega mesta. Kandidate razvrstimo v skupine: primerni, še primerni, neprimerni. Kandidate razporejamo po posameznih skupinah primernosti za delovno mesto glede na to, kako izpolnjujejo zahteve za »popolnega kandidata«, in upoštevamo še dodatne elemente, ki pa jih nismo objavili kot pogoj. Vedno začnemo s skupino primernih kandidatov, če ustreznega kandidata ne najdemo, nadaljujemo s še primernimi (Mušič, 2009, str. 22).

V selekcijo ne vključujemo kandidatov, ki smo jih razvrstili kot neprimerne, saj je bilo ugotovljeno, da ne izpolnjujejo pogojev za razpisano mesto oziroma lahko rečemo, da tudi pravno formalno niso primerni, saj so se prijavi na delovno mesto, čeprav ne ustrezajo razpisu. V nadaljevanju se z njimi ne ukvarjamo več, jih pa vljudno obvestimo, da ne izpolnjujejo pogojev in jim damo kdaj drugič možnost za morebitno odprto delovno mesto, za katero bi bili primerni (Mušič, 2009, str. 22).

Nadaljujemo z zaposlitvenim intervjujem, ki je ustna izmenjava informacij med kandidatom in delodajalcem. Pri tem intervjuju kandidat pridobiva informacije o delu in organizaciji, za katero se zanima (vsem kandidatom naj bi organizacijo predstavili v dobri luči), delodajalec pa ugotavlja usposobljenost, uspešnost in primernost prijavljenega kandidata.

Razni formularji, življenjepis in drugi vprašalniki ter testi o kandidatu že kar nekaj povedo. Možno je, da imamo o nekaterih kandidatih že dovolj podatkov, zato se s tem v pogovoru ne ukvarjamo in iščemo še neodkrite lastnosti. Ni smiselno in primerno spraševati kandidata o stvareh, ki jih je že navedel (Svetlik, 2002, str. 155).

To, da je intervju nezanesljiva metoda, smo že omenili, ko smo izpostavili, da je vprašljivo, če je zagotovljena kvaliteta pri velikem številu izprašanih oseb. Problem je tudi izbor ustreznih kazalcev pri intervjuju. Lahko se zgodi, da izpraševalec med pogovorom kak podatek »izgubi« ali presliši. Strinjamo se z Wanousom, ki pravi, da je potrebna uporaba drugih metod, saj je težko izbrati kazalce, ki bodo enaki za vse.

Naslednji korak je testiranje kandidatov, ki pa mora biti pogojeno z zahtevami določenega delovnega mesta. Običajno se izvede po intervjuju, saj je denarno in časovno potratno.

Najpogostejši testiranja sta dve, in sicer delovni vzorci in testiranje sposobnosti. Pri prvem omenjenem tipu testiranja kandidat dobi reprezentativno nalogo, ki bo del njegove službe, in jo mora opraviti. Pri drugem tipu pa se meri sposobnost razumevanja kritičnih komponent dela, ki naj bi ga opravljal. Ta način je uporaben takrat, ko je organizacija zainteresirana kandidata interno usposabljati. Oba načina sta primerna in dobro predvidita ujemanje med organizacijo in kandidatom (Mušič, 2009, str. 22).

V tri skupine razvrščamo teste, ki jih uporabljamo v zvezi s kadrovskimi procesi v družbi (Florjančič et al., 1999, str. 178–184).

### TEST SPOSOBNOSTI

Ta test morajo dati podatke o tem, kakšne so možnosti kandidata, da z usposabljanjem za določene posle in naloge pridobi in izpopolni večino znanja. To je test, s katerim želimo izmeriti tiste lastnosti, ki spadajo med prve pogoje za delo.

### TEST ZNANJA

Z njim želimo ugotoviti, koliko znanja in navad glede dela si je pridobil kandidat. Ugotavljamo sama dejstva, kot je na primer preverjanje znanja jezika, medtem ko s testi sposobnosti ugotavljamo veščine in navade, kot so reševanje praktičnih problemov ipd.

### TESTI OSEBNOSTI

To so testi, s katerimi se določajo lastnosti kandidatov, ki pridejo do izraza v načinu emotivnega obnašanja do drugih, do družbe in do samega sebe. Teste delimo na skupinske in individualne (Svetlik, 2002, str. 149). Skupinski testi so po navadi posebne naloge, ki od kandidatov zahtevajo predstavitev problemov, diskusijo,

odločanje in poročanje. S temi testi se kaže neposredno vedenje posameznikov. Z njimi ugotavljamo:

- intelektualne sposobnosti (izražanje, jasnost misli, uporaba znanja in izkušenj ipd.),
- socialne sposobnosti (prijaznost, taktičnost, odziv na kritiko, prilagajanje, vpliv na druge ipd.),
- stališča (poštenost, avtoriteta, predsodki ipd.).

Psihološki oziroma individualni testi so sestavljeni iz: osebnostnega testa, testa dosežkov, inteligenčnega in testa posebnih sposobnosti. Iz njih so razvidne kandidatove lastnosti, in sicer, kakšno obnašanje lahko pričakujemo pri določenem delu:

- inteligenčni testi so za ugotavljanje splošnih sposobnosti (besedni zaklad, spomin, govorne sposobnosti ipd.),
- test dosežkov meri znanja, pridobljena v šoli in v drugih oblikah izobraževanja,
- test sposobnosti učenja se navadno uporablja pri kandidatih, ki naj bi delali v proizvodnji in bi jih želeli dodatno usposobiti.

Test je veljaven, če na primer na podlagi odgovorov na vprašanja kandidatom za zaposlitev o tem, kaj jim je pri delu res všeč in česa ne marajo, res lahko sklepamo o njihovih motivih za delo in če zares na podlagi določene ocene iz matematike lahko pričakujemo, da bo posameznik s to pridobljeno oceno znal rešiti ustrezne matematične probleme. Test se ocenjuje v odnosu do tega, kar meri, ni pa veljaven sam zase (Svetlik, 2002, str. 151).

Večjo mero bi veljalo pripisati testu kot pa intervjuju. Pri testiranju lažje določimo kazalce, če so točno opredeljeni in vemo, kaj hočemo. Tudi tokrat se strinjamo s Svetlikom. Na intervju se lahko še tako dobro pripravimo, a vseeno lahko hitro zaidemo z začrtane poti. Pri testiranju pa ni možnosti da bi zašli, saj kandidat odgovarja na vprašanja, ki se potem točkujejo. Menimo, da tako pridemo do boljših rezultatov.

## 4 POSTOPKI PO IZBIRI KANDIDATA

Ko se delodajalec odloči, katerega kandidata bo zaposlil, z njim sklene pogodbo o zaposlitvi.

Pred nastopom dela je treba kandidata poslati na zdravniški pregled. Zanj mu izda napotnico (v prilogi) in ga pošlje k pooblaščenemu zdravniku delodajalca na izbrano enoto medicine dela. Pregled je vedno strošek delodajalca razen v primeru, ko stroške brezposelne osebe povrne Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. Po končanem pregledu zdravnik izda tako imenovano zdravniško spričevalo (v prilogi), iz katerega je razvidno, da je kandidat sposoben opravljati določeno delo ([http://www.venturelab.si/uploads/knowledge/base/si/postopekzaposlitvenovihsodela\\_vcev.pdf](http://www.venturelab.si/uploads/knowledge/base/si/postopekzaposlitvenovihsodela_vcev.pdf)).

### 4.1 POGODBA O ZAPOSLOTVI

Pogodba o zaposlitvi je pravna podlaga za sklenitev delovnega razmerja. Je dogovor med delavcem in delodajalcem glede medsebojnih pravic in obveznosti. Pogodba o zaposlitvi mora biti sklenjena v pisni obliki, vsebovati natančno predpisane sestavine (datum nastopa dela, naziv delovnega mesta, kraj opravljanja dela, čas opravljanja dela, čas trajanja delovnega razmerja, določilo o dnevnem ali tedenskem rednem delovnem času, določilo o znesku osnovne plače, druge sestavine plače, določilo o letnem dopustu ipd.).

Pogodba se podpisuje v najmanj dveh izvodih; en izvod ostane kandidatu, drugi se hrani v podjetju. Pogodbo je treba dati izbranemu kandidatu na vpogled vsaj tri dni pred nastopom dela. Če se izbrani kandidat strinja s pogodbo, jo oba podpišeta.

V osmih dneh po podpisu pogodbe z izbranim kandidatom pa je treba obvestiti ostale kandidate, da niso bili izbrani. Na njihovo zahtevo jim je treba vrniti vsa dokazila, ki so jih priložili, ko so se prijavi na razpis.

#### *Prijava delavca v socialno zavarovanje*

Delodajalec mora najkasneje v osmih dneh urediti prijavo novega delavca v obvezno pokojninsko, invalidsko in zdravstveno zavarovanje ter zavarovanje v primeru brezposelnosti. To uredi na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Kopije prijave mora izročiti novo zaposlenemu v roku petnajstih dni.

- Obrazec M1/M2 – prijava/odjava podatkov o pokojninskem in invalidnem ter zdravstvenem zavarovanju, zavarovanju za starševsko varstvo, zavarovanju za primer brezposelnosti in o sklenitvi delovnega razmerja (v prilogi).

- Obrazec M-DC – prijava/potrdilo o prijavi podatkov o zdravstvenem zavarovanju družinskih članov (v prilogi).
- Obrazec M3 – sprememba podatkov o pokojninskem in invalidskem ter zdravstvenem zavarovanju, zavarovanju za starševsko varstvo, zavarovanju za primer brezposelnosti in o sklenitvi delovnega razmerja.

## **5 UVAJANJE IN RAZVOJ NOVEGA DELAVCA**

Kadrovski proces se ne zaključi s sprejemom novega delavca, kot si v podjetjih običajno predstavljajo. Zaposlene je treba nenehno spodbujati k razvoju z dodatnimi izobraževanji in usposabljanji. Vsako delovno mesto od posameznika zahteva določena znanja. Znanje, ki ga delavec pridobi, ni nekaj statičnega, kar bi veljalo za vedno, saj se vse okrog nas hitro spreminja in s tem se spreminjajo tudi zahteve delovnih mest. Tega se morajo v podjetju zavedati in poskrbeti za ustrezen razvoj zaposlenih.

Uvajanje, razvoj in izobraževanje morajo potekati v skladu s samo organizacijo in vlogo zaposlenega v njej. Zagotovljen mora biti sistem notranjega izobraževanja (s strani kadrovske službe), saj se tako zaposleni lažje in bolje poosebijo s cilji podjetja, kar pa omogoča stalni razvoj, napredek, prenos znanja, večjo strokovno raven ipd.

### **5.1 POMEN RAZVOJA KADROV**

Ko je sklenjeno delovno razmerje, sledita razvoj in ohranjanje zaposlenih. Govorimo o dolgoročnem usklajevanju med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami novo zaposlenega (Svetlik, 2002, str. 9). Vse to pa se ves čas spreminja, zato je treba temu primerno razvijati, pripravljati in spreminjati tudi zaposlene. Produktivnost na delovnem mestu se izboljša oziroma se dviguje vsako leto, nastali stroški pri njihovi zaposlitvi se povrnejo, če zaposlene ohranimo čim dlje časa. Najmanj primerno je, če vsako leto oziroma vsakih nekaj let za isto delovno mesto iščemo novega kandidata. S tem znižujemo produktivnost in povečujemo stroške. V petih letih kar dve tretjini diplomirancev zapusti prvega delodajalca, zato je pomembno, da zaposleni aktivno sodelujejo pri lastnem razvoju in s tem napredujejo v delovnem, strokovnem in osebnostnem pogledu.

### **5.2 UVAJANJE NOVEGA DELAVCA**

Selekciji sledi načrtno uvajanje (Svetlik, 2002, str. 166), prepoznavanje njihovih potencialov in oblikovanje razvoja. Kandidata, ki bi imel vse zmožnosti in znanja, ni. Lahko izberemo le takega, ki najmanj odstopa od naših zahtev. Že v selekcijskem

postopku je pomembno, da se zavedamo svojih finančnih, trenerskih in časovnih zmožnosti, ki jih imamo na voljo za razvoj kandidata, za katerega smo se odločili. Začetno uvajanje potrebuje vsak ne glede na predhodne izkušnje, saj se delo in ljudje v vsaki organizaciji razlikujejo. Dobro uvajanje novega delavca vpliva na povečanje učinkovitosti pri delu ter zmanjšuje začetne napake (Svetlik, 2002, str. 167).

Program uvajanja in socializacije novega delavca mora biti pripravljen za vsakega posameznika posebej. Naloga kadrovske službe je storiti vse, da se novo zaposleni čim prej uvede in uveljavi v podjetju.

Ker je vsako delo posebno in se razlikuje od drugih del, se strinjamo s Svetlikom, ki ugotavlja, da vsak novo zaposleni potrebuje uvajanje ne glede na to, kje je delal in kakšne izkušnje je že pridobil. Pri vsakem posamezniku se doba uvajanja razlikuje, pri nekaterih je krajša, pri drugih daljša.

### 5.2.1 Splošna socializacija in uvajanje

Na podlagi splošnega formalnega uvajanja novega delavca se učinkovito uvajanje prične prvi dan, ko novo zaposleni nastopi z delom. Tako se takoj sooči s tako imenovanim šokom realnosti, ki ga sestavljajo (Kragelj, 1998, str. 234):

- nerealno visoka pričakovanja o prednostih dela,
- vsaka nova situacija vsebuje spremembe, ki se jim mora novo zaposleni prilagoditi,
- presenečenje povzroča anksioznost.

Socializacija novo zaposlenega v organizacijo vsebuje tudi poučevanje o njegovih pravicah in obveznosti ter odgovornosti, ciljih in politiki organizacije. Pojasnijo se mu tudi pričakovanja, ki jih ima organizacija od njega. Nekatera podjetja imajo v ta namen pripravljene brošure oziroma zloženke, kjer so zbrane vse osnovne informacije o organizaciji.

Pri splošnem uvajanju je treba biti pozoren na sledeče vsebine.

- *Splošne*: o strankah, konkurenci, zgodovini, poslovnih rezultatih in načrtih, politiki na kadrovske področju (izobraževanje, usposabljanje, ocenjevanje), vrednosti in viziji podjetja. Pomembne so tudi informacije, ki se tičejo na primer: parkirnega prostora, pravil o varnosti pri delu, delovnega časa, kuhinje, sanitarij, sestankov.
- *Psihološke vsebine*: pri novo zaposlenem zmanjšajo občutek oziroma skrb glede tega, da je »nov«. Sem spadajo: prijazna dobrodošlica tako zaposlenih kot tudi vodstva ter izraz o zaupanju glede sposobnosti novinca. S tem procesom naj bi

začeli takoj, ko sta se novo zaposleni in organizacija odločila, da se pridruži podjetju.

- *Socialne vsebine:* novo zaposlenemu dajo občutek pripadnosti organizaciji in mu s tem omogočijo boljšo in lažjo komunikacijo z ostalimi zaposlenimi. Sem uvrščamo na primer neformalna druženja zunaj podjetja, povabilo sodelavcev na skupno malico.

### 5.2.2 Strokovno uvajanje

Uspešnost strokovnega uvajanja je odvisna tudi od mentorja, ki je bil novo zaposlenemu dodeljen. Sem štejemo predstavitev organizacije in sodelavcev, predstavitev dela v posameznih oddelkih, ki ga zagotovi mentor oziroma vodstvo podjetja.

Analiza dela je podlaga za sistematični načrt strokovnega uvajanja. Strokovni, višji kader po navadi začne usposabljanje s kroženjem po podjetju in raznimi predstavitvami oziroma seminarji. Dodeljeni mentor mora vedeti, da novo zaposlenemu ne more dati dela in z njim povezane odgovornosti, če o tem ni bil predhodno poučen. Če se to upošteva, so hitro vidni dobri rezultati in ne slaba volja. Kot zelo uspešno za preizkušanje novo zaposlenega se je izkazalo tako imenovano kroženje med oddelki.

Podjetja, ki potegnejo zaposlene iz udobja in preizkušajo njihove zmožnosti, jih znajo premeščati na različna mesta (tudi v tujino, če je organizacija mednarodna), so uspešnejša od podjetij, ki tega ne počnejo.

## 6 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Koliko so delavci aktivni na svojih delovnih mestih v podjetju, je odvisno od zunanjih dražljajev in notranjih pobud. To imenujemo motivacija. V delovnih razmerah poleg njegovih interesov, stališč in potreb delujejo še gibala, ki so izrazito vezana na delo.

Motivacija zaposlenih na delu izvira iz (Jurman, 1981, str. 51):

- tekmovanja,
- pohvale,
- graje,
- stimulacije,
- konfliktne situacije.

Če hočemo razumeti, kaj zaposlene motivira, moramo upoštevati osnovne človeške potrebe. Te namreč ženejo zaposlene, da rastejo in se razvijajo. Vodstvo podjetja

lahko računa na zadovoljne delavce in nadpovprečne rezultate, če v delovno okolje vnaša motivacijske dejavnike. Vsi dejavniki motivacije, odločitev za vnos in izvajanje na delovnem mestu in pravilna uporaba so v rokah vodij.

## 6.1 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motiv spodbudi delavca oziroma delovne skupine k določenemu dejanju ali pa tudi k neaktivnosti, kar povzroči pomembne posledice tako v socialnih odnosih kot tudi v poslovnem svetu. Motive delimo na sekundarne (navade, stališča, interesi) in primarne (socialne in biološke).

### *Temeljni motivi*

Dejavniki oziroma motivatorji, ki so povezani z delom in njegovim vrednotenjem, so:

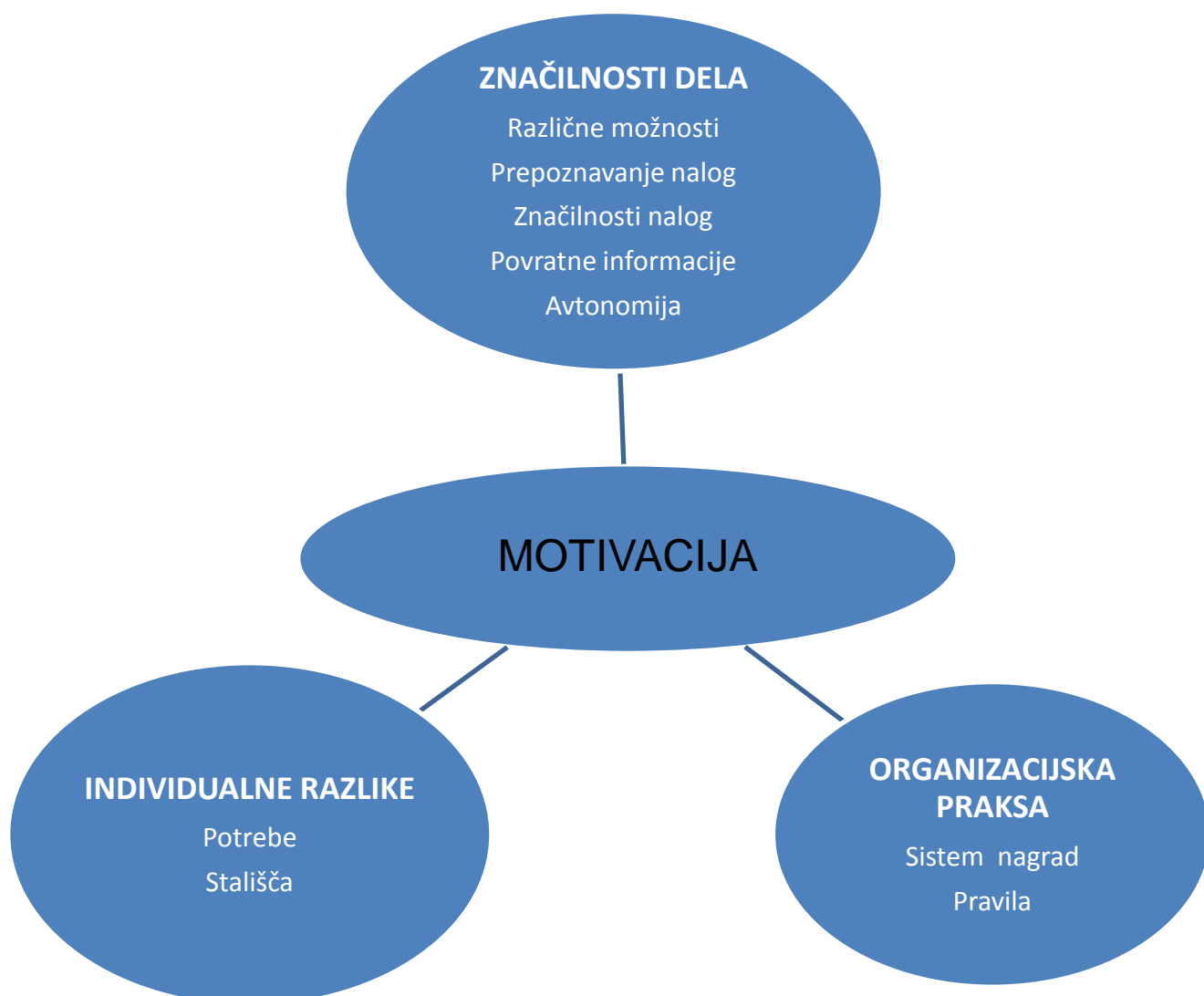
- plača, osebni dohodek, zaslužek,
- priznanje in uspešnost pri delu,
- stalnost in zanesljivost zaposlitve,
- medsebojni odnosi z ostalimi zaposlenimi,
- možnost napredovanja,
- možnost strokovnega izobraževanja,
- zanimivo delo,
- primerno delo,
- soodločanje o delu (Uhan, 2002, str. 30).

Osebni dohodek (plača) in zanimivo delo sta se pri nas izkazala kot dva najpomembnejša motivacijska dejavnika. Čeprav v strokovnih in domačih delih izhajajo s stališča, da plača motivira le delavce z nizko rastjo osebne potrošnje in s tem nizek življenjski standard, je splošno mnenje, da se motivacijska vrednost plače zmanjšuje, čim višja je in v čim večji meri imajo delavci zagotovljeno kritje svojih življenjskih potreb.

Plača kot merilo socialnega statusa deluje tudi z majhno količino, toliko, kolikor je potrebno, da se zaposleni izenači oziroma preseže drugega zaposlenega ali pa katerega od sorodnikov, prijateljev, s katerim se primerja.

Po drugi strani pa plača kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik ravni življenjskega standarda – s tolikšno količino, ki zagotavlja večjo kupno moč (Uhan, 2002, str. 32).





Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo  
(Vir: Lipičnik, 1998)

Menedžer mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu, če želi učinkovito delovati. Posameznih dejavnikov, kot so na primer skrb za bolnega otroka ali finančna pomoč staršem, pa menedžer nikakor ne more nadzirati in nanje vplivati.

Osebnostne potrebe, vrednote, interesi in stališča se med posamezniki razlikujejo, saj je vsak zaposleni edinstven. Zato je težje ugotoviti, kaj zaposlene motivira. Nekatere motivira samo denar, druge varnost in raje sprejmejo manjšo plačo, samo da obdržijo delo, spet tretje motivira sprejemanje izzivov itn.

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju oziroma organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti, kot so: zavarovanje, plačilo počitnic z nagradami (bonitete, provizije), torej tisto, kar lahko privlači novo zaposlene, tistim, ki so že dlje časa zaposleni v podjetju, pa preprečuje odhod. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 162).

## 7 RAZVOJ POKLICNE KARIERE

Lipičnik (1998, str. 237) navaja: *»Pričakovanja, ki kot psihološki usmerjevalci človekove aktivnosti nastanejo že ob podpisu pogodbe o zaposlitvi, imajo pomemben vpliv na celotno človeško nadaljnje vedenje.«*

Delodajalec in delojemalec se s podpisom pogodbe obvezeta k izpolnitvi vseh svojih obveznosti. V tej pogodbi pa nikoli ni zapisano vse obljubljeno in pričakovano. Če je delodajalec v novo zaposlenem vzbudil kakršno koli upanje glede česar koli (izobraževanja, nagrajevanja), naj bi to tudi izpolnil.

O vsakem novo zaposlenem nas zato kmalu zanimata njegova uspešnost in zadovoljstvo pri delu. Razlogi zato so preverjanje uspešnosti selekcije podjetja, potreb po dodatnem izobraževanju, usposabljanju, potreb po premestitvi. Ugotavljanje uspešnosti je lahko namenjeno tudi nagrajevanju in kaznovanju (gre za ocenjevanje delovne uspešnosti), ugotovljena uspešnost pa je lahko podlaga za razgovor z zaposlenim, kjer se iščejo vzroki za izboljšanje, določena dejanja, preverja se zadovoljstvo in predlogi zaposlenega (Lipičnik, 1998, str. 108). Za vodjo, ki ima več podrejenih, je smiselno, da vodi evidenco (tedensko, dnevno) o kakršnih koli izrednih dogodkih, ko si za vsakega posameznika zapisuje, kaj je bilo dobrega in morebiti slabega. Vodja, ki je kompetenten, sproti pohvali oziroma pove za napako. Ta evidenca vodji koristi, ko mora podati končno letno ali mesečno oceno delovne uspešnosti.

Menimo, da imajo novo zaposleni običajno velika pričakovanja v zvezi z novim delovnim mestom. V večini primerov so seznanjeni z nalogami in ugotovijo realno stanje, ko pridejo na delo. Vsako uvajanje je zahteven proces, tako s strokovnega kot tudi s psihološkega vidika. Pri tem pa je naloga mentorja zelo pomembna. Novo zaposlenega uvaja in mu poda ustrezne informacije in znanja o delovnem mestu.

## 8 RAZVOJ ZAPOSLENIH

Podjetje, ki v svoje vrste sprejme novega delavca, si mora prizadevati, da ga obdrži. S tem mislimo, da je treba novo zaposlene usposabljanje in se truditi tudi za njihov osebni razvoj. To ne pomeni, da jim je treba v vsem ustreči, čeprav si podjetje želi in potrebuje tak kader. Na splošno razvoj zaposlenih pomeni izobraževanje in usposabljanje. To mora podjetje zagotoviti, da lahko zaposleni pripomorejo k večji učinkovitosti in doseganju ciljev podjetja.

Področja delovanja razvoja so:

- strokovno uvajanje novo zaposlenih,
- delovni in osebni razvoj,
- spodbujanje ustvarjalnosti,
- usmerjanje posameznikov v izobraževanje za pridobitev ustreznega poklica,
- zagotavljanje prenosa znanja,
- razvoj čuta pripadnosti (Florjančič, 1998, str. 45).

Razvojni potencial vsakega posameznika je treba predvideti že v selekcijskem postopku, ker se kandidati razlikujejo po interesih, željah, ambicijah. Zelo pomembno je, da pri mladih in višje izobraženih novo zaposlenih, ki so na začetku karijerne poti, poznamo smer razvoja in da vemo, do kam lahko pridejo s svojim razvojem.

Za razvoj kariere so potrebne naslednje kompetence:

- učinkovito komuniciranje in poslušanje,
- samoiniciativnost, samozavest, odločnost,
- drugačen način dela,
- učljivost, učenje za učenje,
- kreativno mišljenje,
- sposobnost videnja in reševanja novih problemov,
- motiviranost za uspeh (Carnevale et al., 1990).

Ločimo razvoj v smeri vodenja in v smeri stroke. Prva predstavlja vertikalno, druga pa horizontalno napredovanje. Pri vsakem zaposlenem nas zanima njegova sposobnost za vodstveno ali za strokovno delovno mesto. V podjetjih je običajno napredovanje v plačilnem razredu pogojeno z vertikalnim napredovanjem. Do tega pride, ko podjetje nima ločene vodstvene in strokovne karijerne lestvice.

Razvoj zaposlenih lahko gradimo na več načinov. Osnova je pridobivanje znanja. Novo znanje zaposlenega se mora odražati v višji produktivnosti, boljši kakovosti ipd. Vse to daje zaposlenemu višjo vrednost.

Po mnenju strokovnjakov mobilnost zaposlenih pospeši širjenje znanja, hitrost in kvaliteto razvoja zaposlenega. Namen izobraževanja pa je odkrivanje novih potreb, težav, drugačno videnje stvari oziroma drugačno opravljanje dela.

Razvoj zaposlenega (Florjančič, 1998) gradimo s seminarji, delavnicami, sejmi, konferencami, s pomočjo vključevanja v projekte in strokovna združenja, internega usposabljanja, strokovnih posvetov ipd.

Od vodij je odvisno, kakšen bo izkoristek že prinesenega kandidatovega znanja. Če ne bodo vključeni v določena dela, bodo njihove ideje kmalu zamrle. Če pa jih bodo vodje vključevali v delovni proces, se lahko izkažejo in podjetju veliko prinesejo. Nagrajevanje idej in inovacij je eden od načinov za dodatno motivacijo zaposlenih.

## 9 OPIS PODJETJA X

Podjetje X združuje podjetja v Sloveniji in po svetu, ki skupaj tvorijo skupino X. Začetki podjetja X segajo v leto 1924. Je sestavljeno podjetje, ki že vrsto let zaseda vodilne položaje v panogi. To jim uspeva z neprestanim nakupom deležev drugih podjetij, visoko strokovnostjo, kvaliteto in ponudbo.

Na domačem trgu so vodilni v kemijski panogi. Glede tujega trga pa imajo vizijo zagotoviti rast in razvoj podjetja in tako postati vodilni (v panogi) tudi v srednji Evropi.

### *Vizija in poslanstvo*

Vizija je uvrstitev med prvih deset vodilnih podjetij v tej panogi v Evropi.

Poslanstvo podjetja je:

- razvijati in tržiti inteligentne, kupcem prilagojene rešitve in kakovostne izdelke;
- biti poslovno odlični in uspešni, a ekonomsko rast uravnovežiti z izpolnjevanjem pričakovanj vseh deležnikov: lastnikov, zaposlenih, poslovnih partnerjev;
- odgovorno uporabljati vire, ki jih imamo na razpolago, tako da bo naše delovanje v korist in dobro današnjim in jutrišnjim generacijam;
- biti ugledno podjetje, na katerega bomo ponosni tako zaposleni kot naše širše in ožje družbeno okolje (povz. po interni internetni strani podjetja X).

## 9.1 STANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU X

Podjetje X se stalno razvija in razvoju kadrov posveča veliko pozornost; vse to pa je razlog, da se stanje zaposlenih nenehno spreminja.

Leto	2008	2009	2010	2011	2012
Št. zaposlenih	511	508	510	560	530

*Tabela 1: Gibanje števila zaposlenih v letih 2008–2012*

*(Vir: Letna poročila podjetja X, 2008–2012)*

## 9.2 KADROVSKO PODROČJE

Na kadrovskem področju skrbijo za dobro komunikacijo z zaposlenimi in z organi (sindikati, svet delavcev), ki predstavljajo oziroma zastopajo interese zaposlenih.

Dobro organizirane kadrovske dejavnosti pa so tudi: razvoj in izobraževanje kadra, sistematizacija dela, motiviranje, plače, socialno in zdravstveno varstvo, kadrovski informacijski sistem, informiranje zaposlenih.

Podjetje X ima naslednje kadrovsko-izobraževalne plane: plan pridobivanja kadra, plan potreb po kadrih, plan presežkov kadra, plan razvoja in izobraževanje kadrov.

V celoti pa kadrovska dejavnost v podjetju X izpolnjuje naslednje: zagotavlja kadre za strateški razvoj organizacije, prispeva k večji poslovni uspešnosti, strokovno usposablja novo zaposlene delavce, zagotavlja kadre za visoko zahtevne razvojno raziskovalne naloge, zagotavlja stalno izpopolnjevanje zaposlenih skladno s spremembami in razvojem podjetja ter zagotavlja razvoj strokovnih delavcev v okviru njihovih sposobnosti in potreb.

Vsak (novo zaposleni, študent), ki bo začel z delom v podjetju X, se mora pred tem poučiti o varstvu pri delu.

Za učinkovitejši kadrovski sistem je pomembno naslednje: vodenje, kadrovsko-razvojna strategija, poslovno-razvojna strategija, organizacija, operativni kadrovski in izobraževalni sistem, KIS (kadrovski informacijski podsistem), podsistem napredovanja in izobraževalni podsistem.

## 9.3 NAČRTOVANJE ZAPOSLOVANJA V PODJETJU X

### 9.3.1 Planiranje in ugotavljanje potreb po kadrih

V kadrovski službi podjetja X ob koncu leta pripravijo plan kadrov za prihajajoče leto. Vsebuje kvantitativno napoved potreb po kadrih: prerazporeditve, upokojitve, napredovanja, potrebo po novih zaposlenih, iztek pogodb za določen čas. Plan mora zajemati vse potrebne podatke in mora biti v končni obliki dobro vodilo in informacija skozi leto. Pripravljen mora biti kakovostno.

### 9.3.2 Pridobivanje kadrov v podjetju X

Potreba po novem kadru se v podjetju X izvede na sledeči način:

- napredovanje internega oziroma notranjega kadra,
- pripravništvo,
- ob potrebi zaposlitve v skladišču ali proizvodnji se prosto delovno mesto objavi na Zavodu RS za zaposlovanje ali pa se novega kandidata izbere iz interne evidence prejetih vlog za zaposlitev,
- oglas v medijih (časopis) in na Zavodu za zaposlovanje je običajno namenjen prostemu delovnemu mestu, za katerega so potrebne delovne izkušnje.

V primeru prostega delovnega mesta v proizvodnji se kandidatom, ki se zdijo primerni, pošlje kadrovski vprašalnik in vabilo na razgovor, ki ga opravi direktor podjetja in vodja kadrovske službe. Za druga prosta delovna mesta pa razgovore opravi direktor organizacijske enote in vodja kadrovske službe. Član uprave ali predsednik družbe pa opravi razgovor s kandidatom, ko gre za vodilno mesto v podjetju X.

### 9.3.3 Selekcioniranje kandidatov v podjetju X

Na splošno je postopek in izbor novo zaposlenega naslednji:

- objava delovnega mesta v medijih oziroma prijava potrebe po delavcu na Zavodu RS za zaposlovanje,
- pregled in nato izbira kandidata glede na pisne prijave,
- pošiljanje kadrovskih vprašalnikov in povabil na razgovor,
- izvedba razgovorov,
- ogled delovnega mesta,
- obvestilo o izboru in napotitev na zdravniški pregled,
- po uspešno opravljenem zdravniškem pregledu sledi dogovor o pričetku dela,

- priprava in podpis pogodbe,
- napotitev delavca, da se pouči o varstvu pri delu,
- nastop delovnega razmerja,
- prijava novo zaposlenega na Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje,
- elektronski in ročni vnos podatkov v osebni karton novo zaposlenega,
- obvestilo neizbranim kandidatom.

#### **9.3.4 Uvajanje v podjetju X**

Plan izobraževanja je izdelan na podlagi podatkov, pridobljenih od vodij, direktorjev, ki ocenjujejo potrebe zaposlenih. V podjetju X je poseben poudarek na izobraževanju, funkcijo organizatorja in tistega, ki ugotavlja potrebe po izobraževanju med zaposlenimi, pa opravlja kadrovik.

Podjetje X ima za izobraževanje namenjene lastne dobro opremljene prostore, kjer omogočajo tudi interno izobraževanje. Ta način je za zaposlene ugodnejši in prijaznejši, saj se jim ni treba nikamor voziti, pogosto se izobraževanja izvajajo med delovnim časom. Za podjetje X je ta način cenejši. Prostori so namenjeni tudi najemu za izvedbo seminarjev in strokovnih posvetovanj.

V podjetju X so uvedli redne letne razgovore, s pomočjo katerih se spremlja razvoj vsakega zaposlenega.

## **10 ZADOVOLJSTVO NOVOZAPOSLENIH Z IZBIRNIM POSTOPKOM**

Kot empirični prispevek k diplomski nalogi smo opravili raziskavo med novo zaposlenimi v podjetju. Namen raziskave je bil ugotoviti, kako so novo zaposleni zadovoljni z izbiro kadrov in s pomočjo mentorja pri uvajanju v delovni proces.

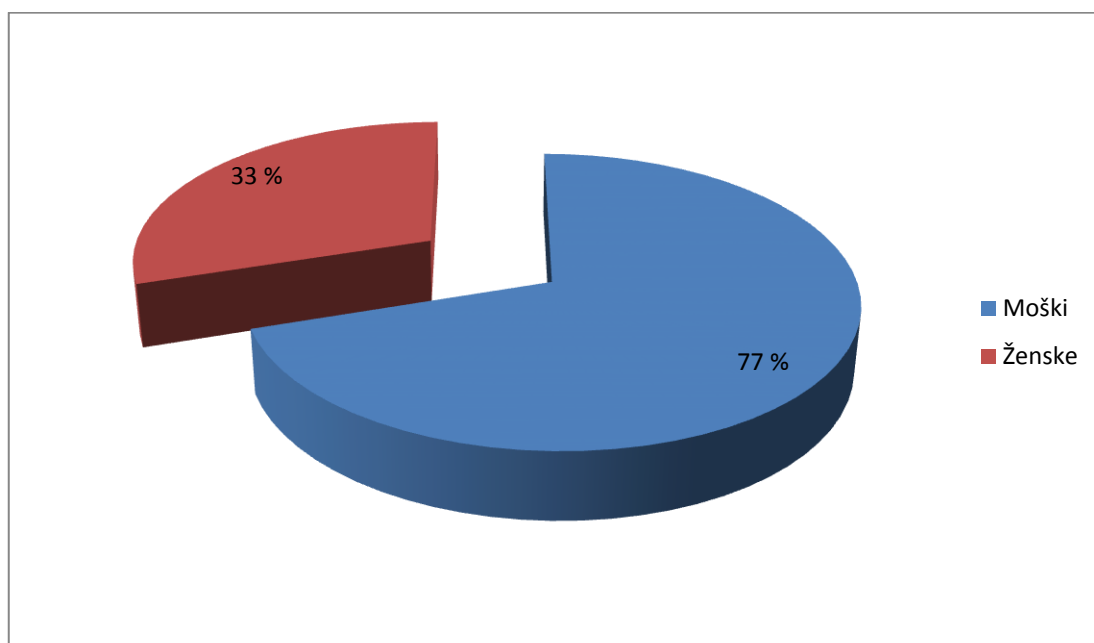
### **10.1 PREDSTAVITEV ANKETE IN VZORCA ANKETIRANIH**

Na osnovi proučene strokovne literature smo pripravili anketni vprašalnik. Vprašanja so se nanašala na proces zaposlovanja ter uvajanja v delo. Od anketirancev smo pričakovali oceno določenih trditev, zato smo sestavili vprašalnik zaprtega tipa, na dve vprašanji pa so odgovarjali s svojimi besedami.

Število vseh zaposlenih na dan 31. 12. 2005 je bilo 590. V obdobju od 1. januarja 2005 do 31. decembra 2005 je bilo na novo zaposlenih 37 delavcev, kar predstavlja povečanje delovne sile za 6,3 %.

Ciljna skupina so bili novo zaposleni v podjetju, in sicer 37 oseb. Vsem so bili poslani anketni vprašalniki, izpolnilo ga je 25 zaposlenih, kar predstavlja 67,5 % vzorca.

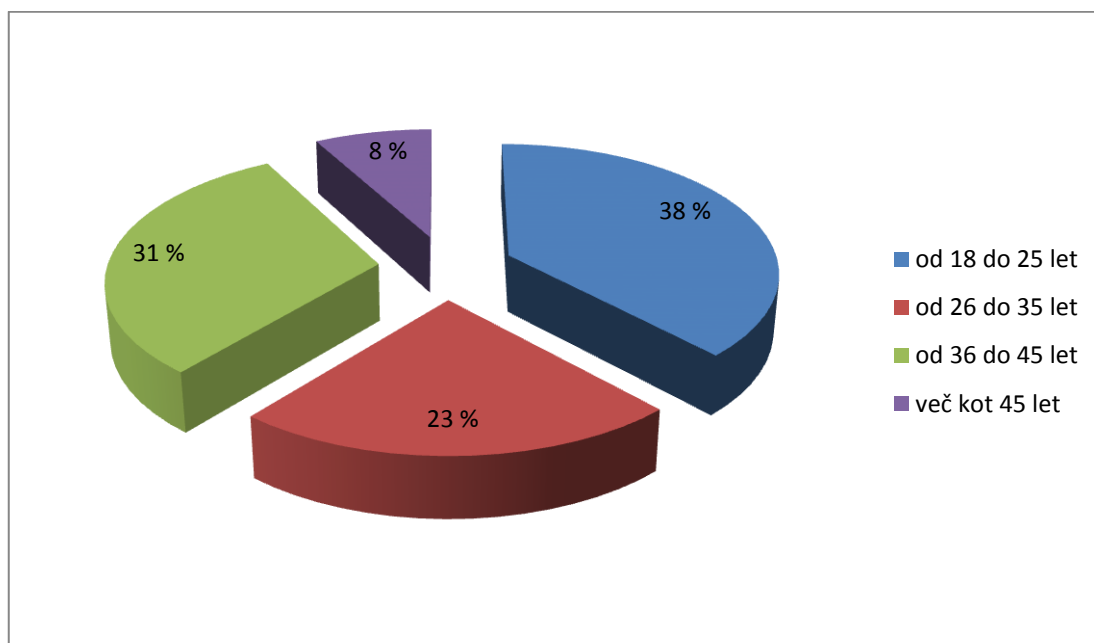
Pri večini vprašanj so anketiranci ocenjevali določene trditve, in sicer z ocenami od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni povsem nezadovoljen s trditvijo in 5 maksimalno zadovoljen. Dobljene podatke smo obdelali s pomočjo frekvenčne distribucije. Predstavljeni so s pomočjo grafov.



Graf 1: Spol  
(Vir: anketni vprašalnik, 2012)

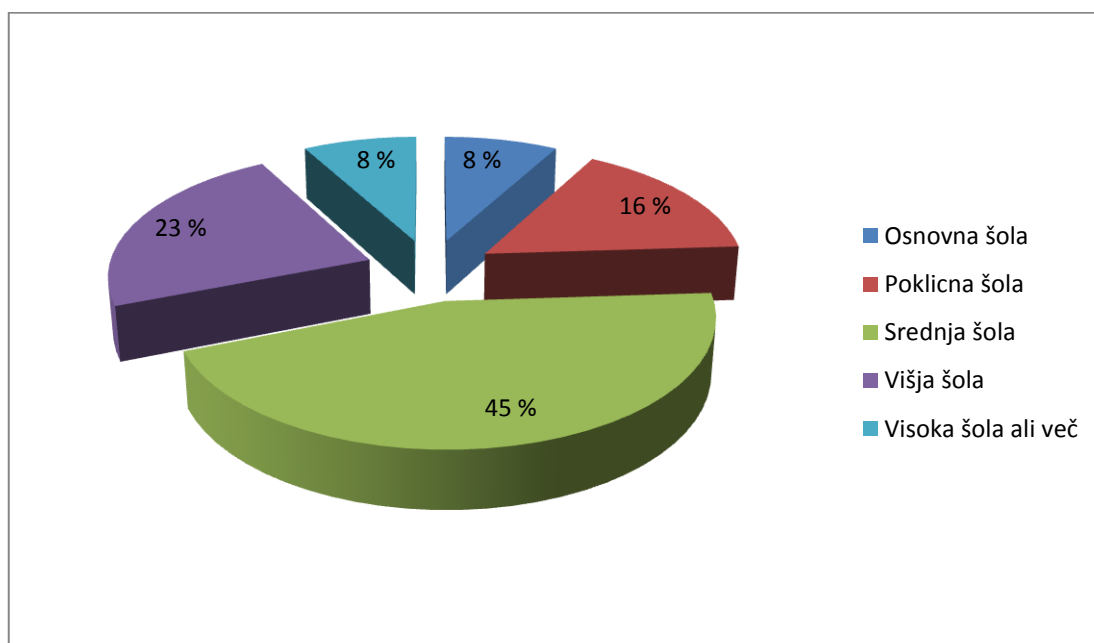
V anketi je sodelovalo deset moških, ki predstavljajo 77 % vprašanih, ter tri ženske, kar je 33-odstotni delež. Ker je podjetje usmerjeno bolj v proizvodnjo in skladišče, je pričakovati, da je zaradi narave dela več moških. Delo je fizično in zelo naporno.





Graf 2: Starost  
(Vir: anketni vprašalnik, 2012)

Podatki kažejo, da podjetje zaposluje predvsem mlade ljudi, torej tiste, ki so na začetku svoje delovne poti. Na ta način si zagotavlja tudi pripadnost podjetju ter dolgoročno zaposlitev istega kadra, kar zmanjšuje stroške podjetja.



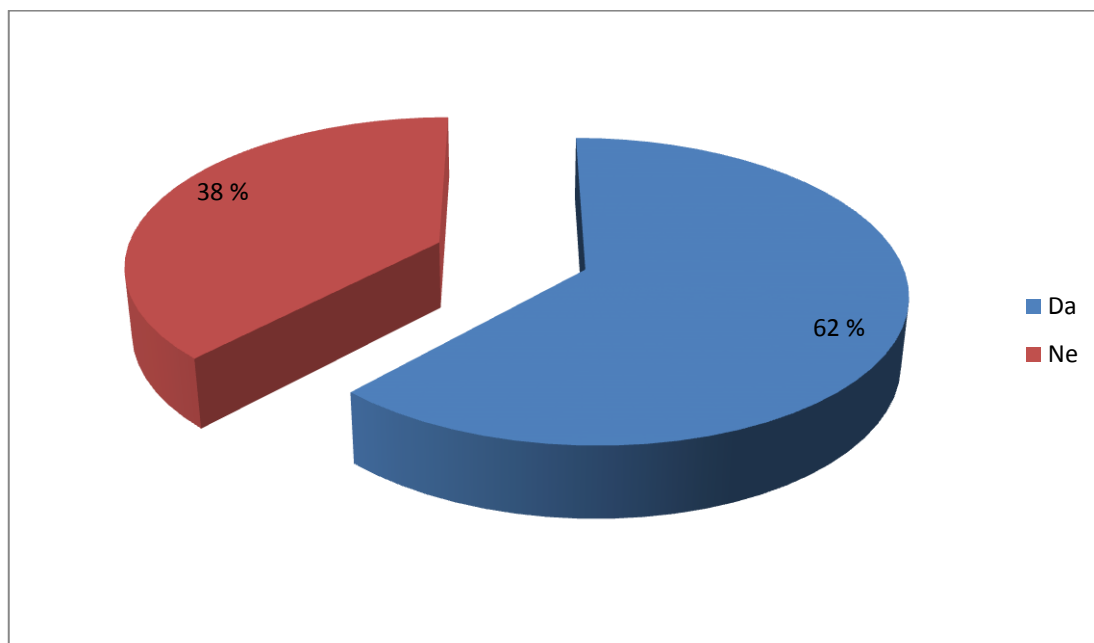
Graf 3: Izobrazbena struktura anketirancev  
(Vir: anketni vprašalnik, 2012)

Podjetje zaposluje različne ljudi za vrsto potreb in profilov, zato je izobrazbena struktura pestra in prilagojena zahtevnosti delovnega mesta. Podjetje se uvršča na kemično področje. Za delo v proizvodnji in skladišču pa se zahteva nižje izobraženi kader.

### 10.1.1 Predstavitev in interpretacija rezultatov

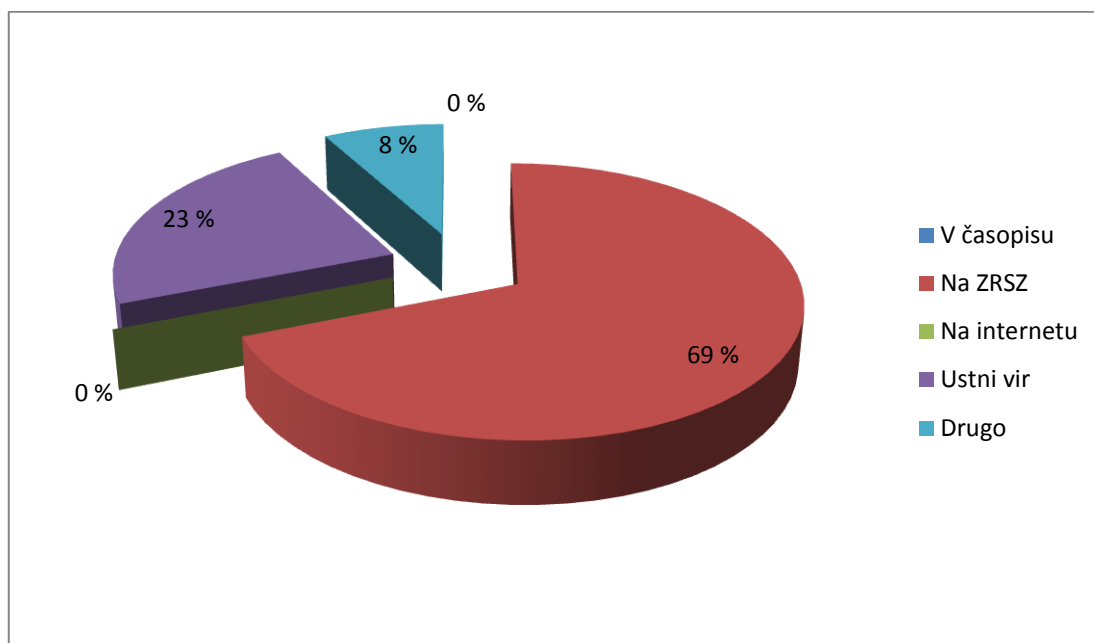
Cilj anketiranja je bil spoznati, kako so novo zaposleni v podjetju X zadovoljni s procesom kadrovanja ter uvajanja v delo.

Želeli smo opraviti koristno raziskavo za podjetje na temo ocenjevanja uvajalnega procesa v podjetju. Nad odgovori anketirancev smo bili presenečeni, saj smo pričakovali boljše rezultate. Vsekakor pa ne smemo zanemariti novo zaposlenih, ki z uvajanjem in oceno mentorja niso bili zadovoljni. Vendar se pri uvajanju procesa do danes ni veliko spremenilo. Taka raziskava v podjetju še ni bila opravljena.



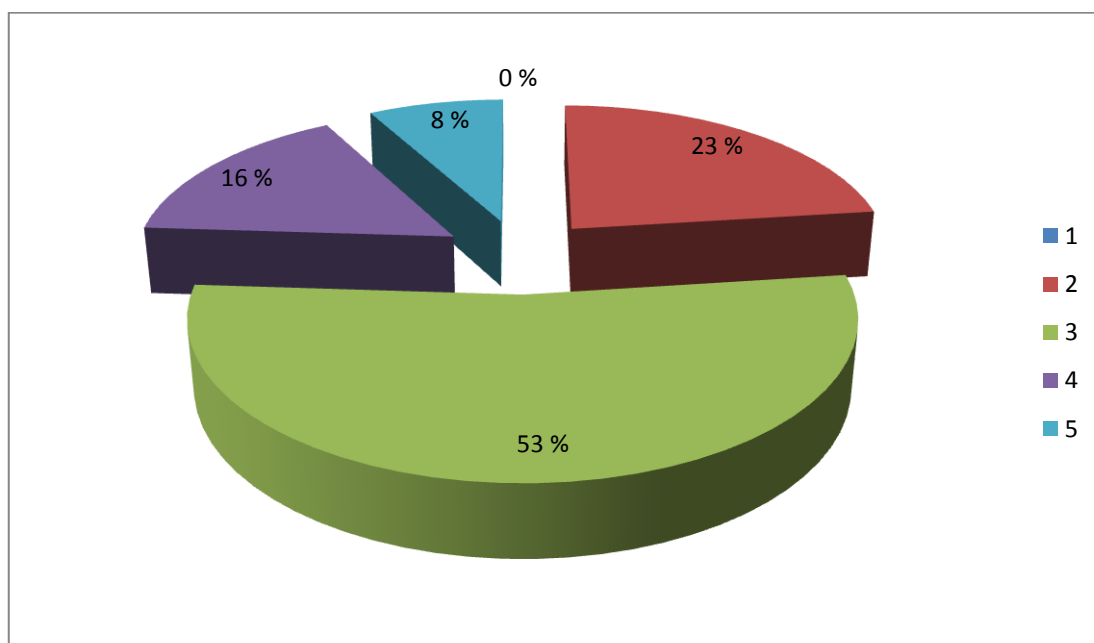
Graf 4: Predhodna zaposlitev  
(Vir: anketni vprašalnik, 2012)

Za osem novo zaposlenih je zaposlitev v podjetju prva zaposlitev. Že iz podatkov o starostni sestavi anketirancev smo videli, da gre za mlade ljudi, ki so svojo prvo zaposlitev našli v tem podjetju.



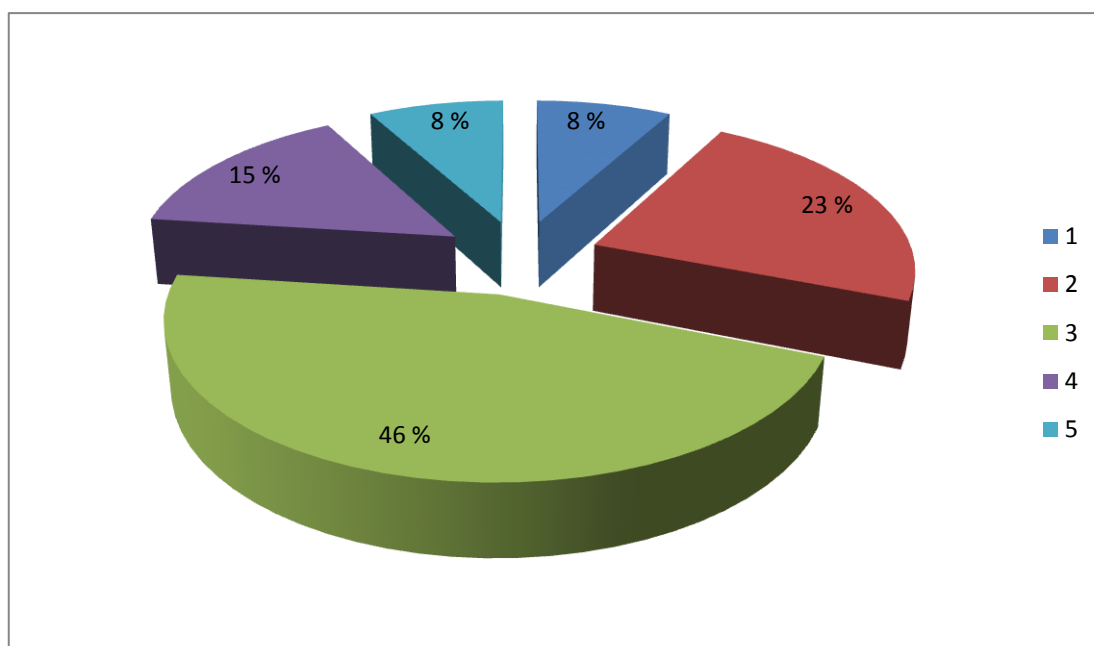
Graf 5: Seznanitev z razpisom za delovno mesto v podjetju X  
(Vir: anketni vprašalnik, 2012)

Večina novo zaposlenih se je s prostim delovnim mestom seznanila na Zavodu za zaposlovanje. Kot smo videli pri analizi kadrovskega procesa, podjetje potrebe po delavcih posreduje Zavodu RS za zaposlovanje, ki je še vedno najbolj aktualen posrednik pri zaposlovanju kadrov.



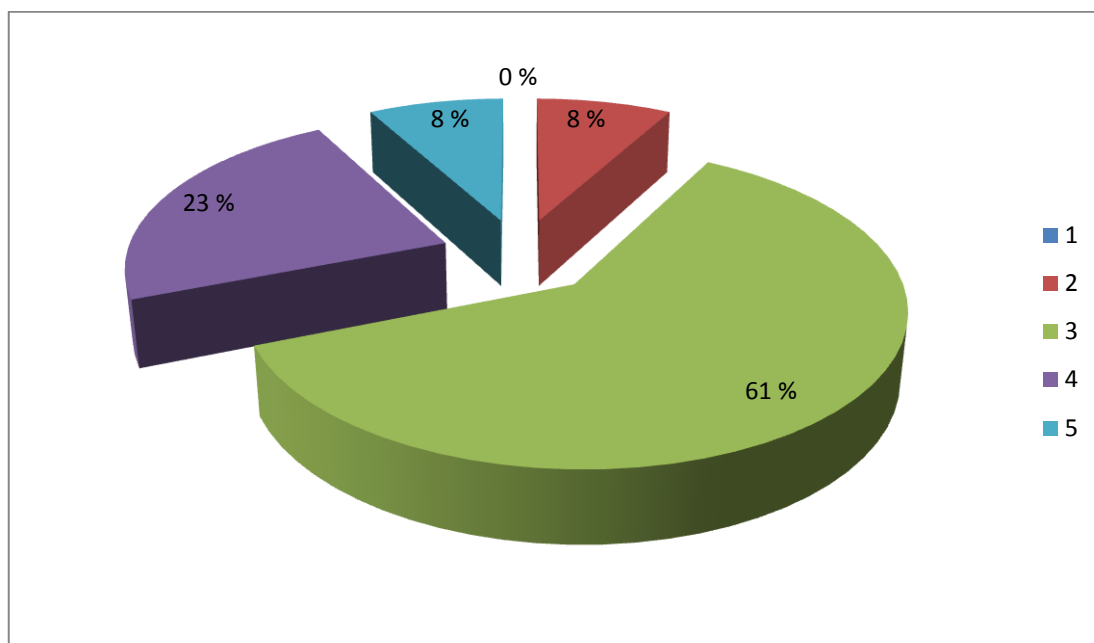
Graf 6: Ocena izbirnega postopka  
(Vir: anketni vprašalnik, 2012)

Povprečna ocena 3,08 kaže na to, da so bili kandidati razočarani nad izbirnim postopkom. To lahko pojasnimo s tem, da so imeli previsoka pričakovanja o zaposlitvi, predvsem tisti, za katere je to prva zaposlitev. To so predvsem mladi kadri, ki so od podjetja pričakovali več. Na prvem mestu so plače, saj se v proizvodnji višina plače začne v najnižjem tarifnem razredu, sledijo delovne razmere in podpora starejših, bolj izkušenih kadrov. Vemo, da se na izbirnem postopku več kandidatov zavrne kot sprejme, vendar pa morajo dobiti vsi kandidati vtis, da je izbirni postopek izveden pošteno. Vsekakor pa se podjetje trudi izbrati najprimernejšega kandidata.



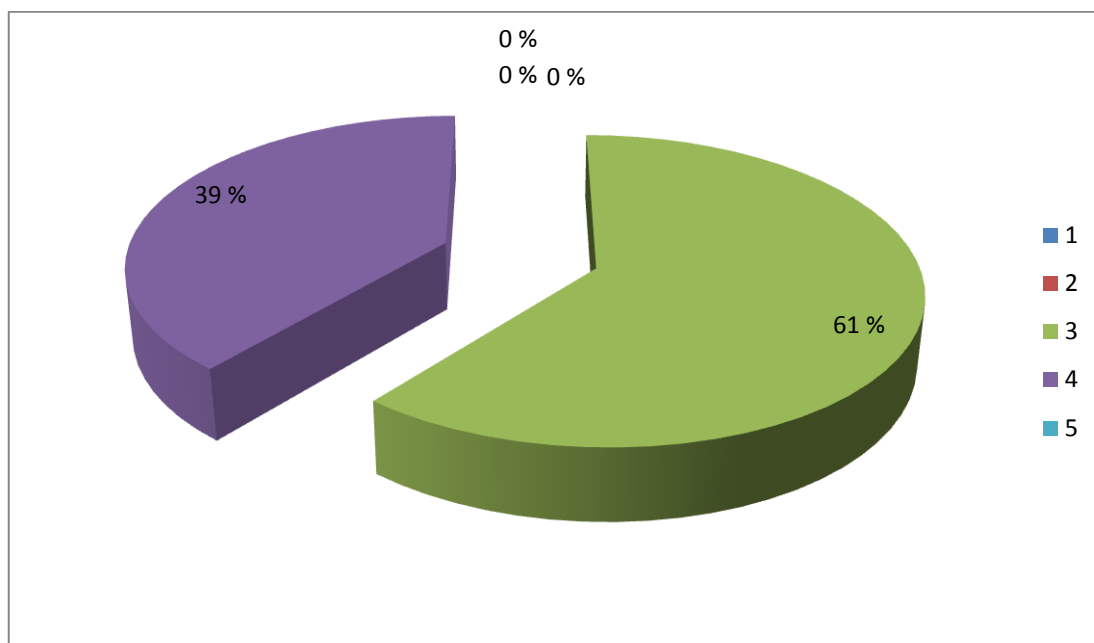
Graf 7: Ocena strokovnosti izbire  
(Vir: anketni vprašalnik, 2012)

Novo zaposleni so delo kadrovika glede strokovnosti izbirnega postopka in razgovora ocenili s povprečno oceno 2,9. Ocena je slaba in kaže na očitno nezadovoljstvo z njegovim delom. Kadrovik v podjetju mora biti strokovno usposobljena oseba. Glede na slabo oceno menimo, da v podjetju X ni tako in da svojega dela ni opravil dovolj strokovno. Predvidevamo lahko, da imajo novi kandidati visoka pričakovanja o novi zaposlitvi in ustrezno mero kritičnosti. Prvi vtis običajno spremlja kandidata skozi zaposlitev. Slaba ocena kaže na nezadovoljstvo novo zaposlenih s kadrovikom.



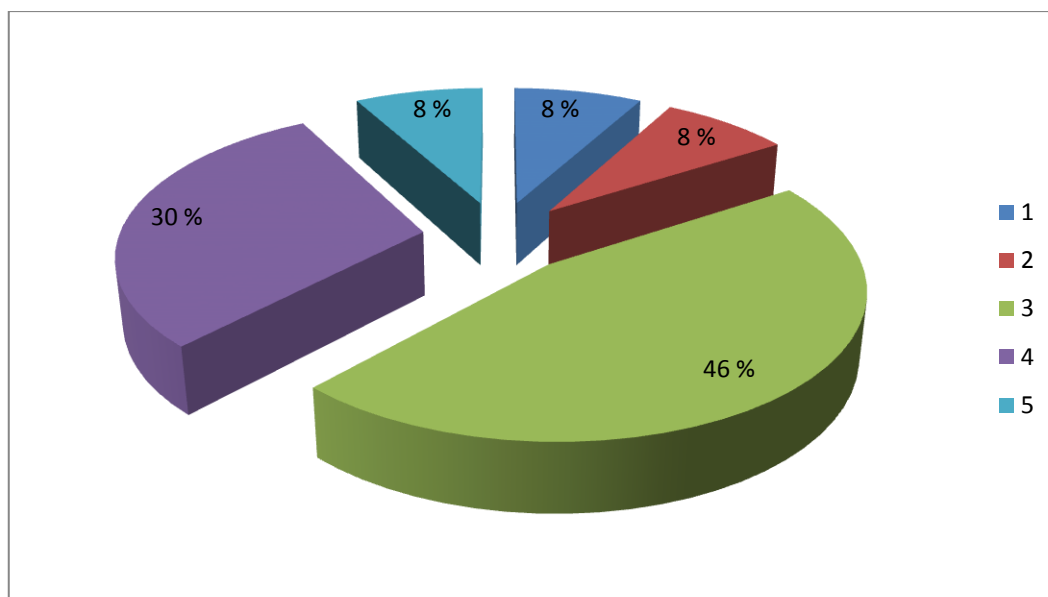
Graf 8: Ocena prvega vtisa o delovnem mestu  
(Vir. anketni vprašalnik, 2012)

Na vprašanje o prvem vtisu o delovnem mestu je 61 % anketirancev podalo srednje mnenje, kar pomeni, da nimajo najslabšega mnenja, vendar tudi dobrega ne. Pri prvem vtisu je zelo pomembno tudi delovno okolje in s čim so zaposleni obkroženi. Zaposleni so bili glede na rezultat (povprečna ocena 3,30) slabo seznanjeni z delovnim mestom, na katero so se prijavi. O delovnem mestu so si izoblikovali drugačno mnenje, kot se je potem pokazalo, zato so bili razočarani. Kot smo že omenili, je bistven prvi vtis, ki je bil za novo zaposlene slab. To negativno vpliva na odnos novo zaposlenih do dela tudi v prihodnje. Navedeno je povsem v nasprotju s teoretičnimi izhodišči, v katerih strokovnjaki poudarjajo, da je potrebno novo zaposlene na učinkovit način uvesti v delo. Še tako uspešna izvedba intervjuja in testiranja je izničena, če novo zaposleni z izbirnim postopkom niso zadovoljni. O uspešnosti intervjuja v tem primeru ne moremo govoriti, ne glede na to, kako je to v podjetju prikazal kadrovik.



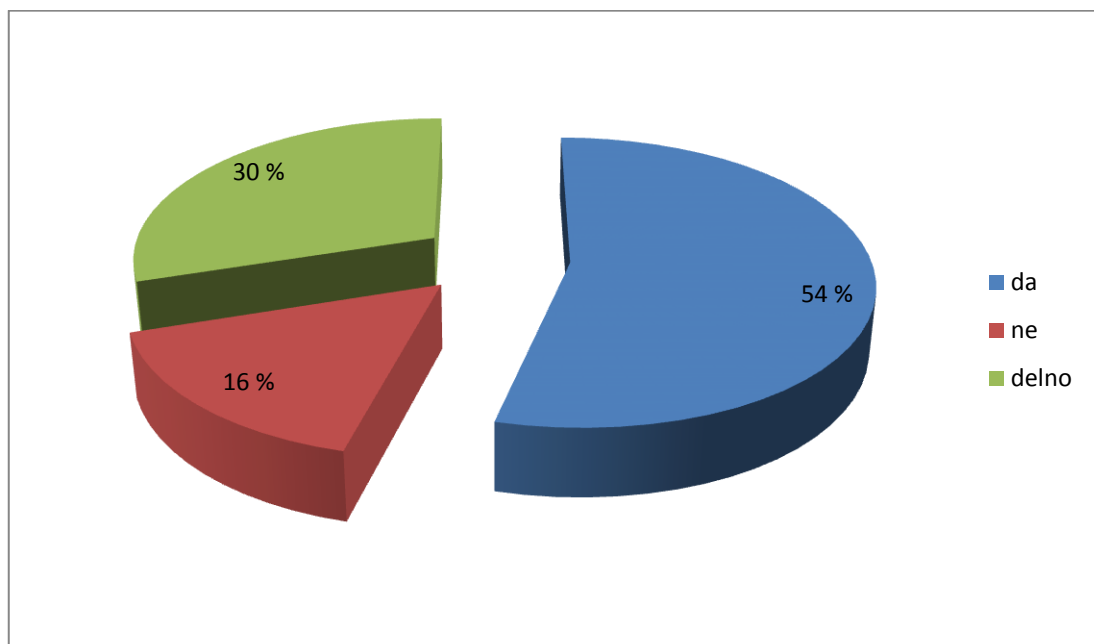
Graf 9: Ocena uvajanja v delo  
(Vir: anketni vprašalnik, 2012)

Uvajalni program so tako kot vse drugo doslej novo zaposleni slabo ocenili, in sicer s povprečno oceno 3,38. Ta podatek nam spet kaže na to, da so kandidati imeli drugačne predstave o uvajanju in delu. Dejstvo je, da mentor lahko delavcem predstavi le osnovne značilnosti dela, kar pa seveda ne dosega njihovih pričakovanj. V teoretičnem delu smo navedli, da popolnega kandidata ni. Kadrovik izbere takega, ki najmanj odstopa od zahtev podjetja. Uvajanje v delo je potrebno in zahteva strpnost mentorja in kandidata.



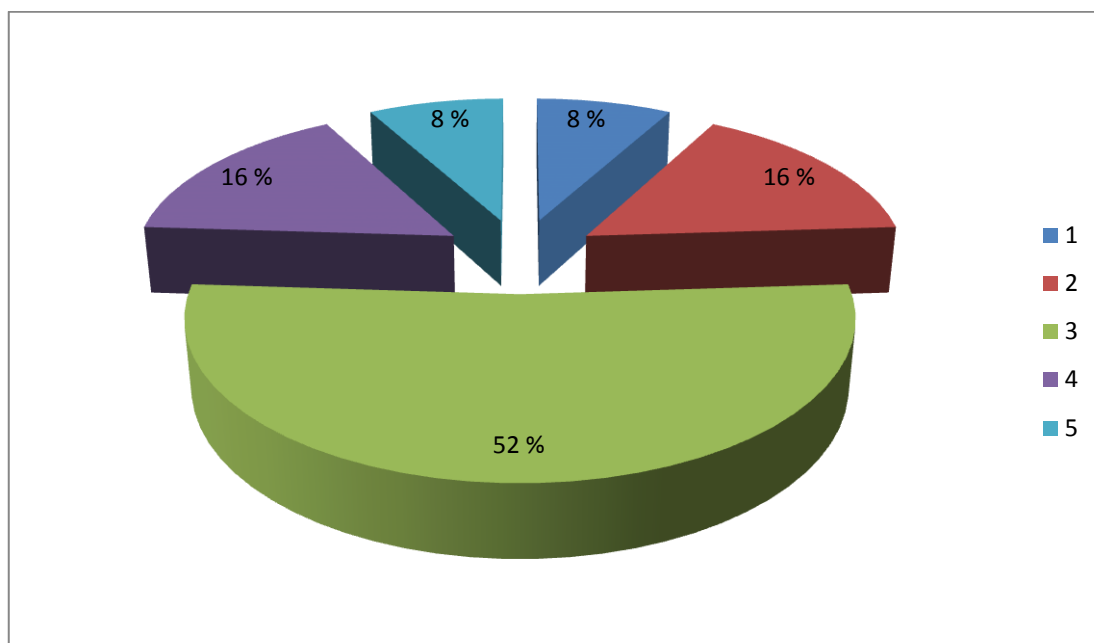
Graf 10: Ocena dela mentorja  
(Vir: anketni vprašalnik, 2012)

Novo zaposleni so delo mentorja ocenili s povprečno oceno 2,8, kar je izjemno slabo. Začetna naloga mentorja je, da novo zaposlenim poda osnovne smernice za delo, kljub temu pa je njegova naloga tudi ta, da zaposlene uvede v delo, ki ga bodo nato lahko kvalitetno opravljali. Svetlik pravi, da je novince potrebno seznaniti z organizacijo, delom in delovnim okoljem. Mentorjem v podjetju X to ne uspeva, zato predlagamo, da se mentorje najprej izobrazijo, da bodo kakovostno opravljali svoje delo.



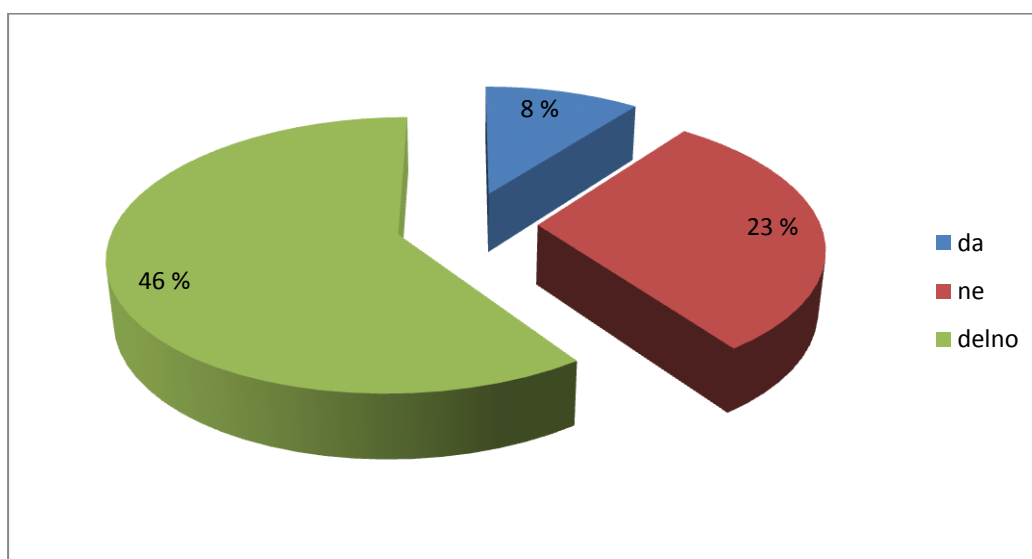
Graf 11: Ocena dolžine trajanja uvajalnega programa  
(Vir: anketni vprašalnik, 2012)

Kar 54 % novo zaposlenih meni, da je uvajalni program trajal dovolj dolgo, da so dobro spoznali delovno mesto. V teoriji smo spoznali, da imajo nekatere organizacije v ta namen pripravljene brošure, zloženke ali celo knjige z zbranimi osnovnimi informacijami o organizaciji. Predlagamo, da tudi v podjetju X pripravijo brošuro z osnovnimi informacijami o podjetju ter posameznih delovnih mestih, saj vidimo, da ostalih 46 % vprašanih ni dobilo dovolj informacij. Vsaj na zahtevnejših delovnih mestih, kjer se večino delovnega časa operira z računalniki in programi, ki se uporabljajo v podjetju, je to priporočljivo.



Graf 12: Ocena primernosti uvajalnega programa  
(Vir: anketni vprašalnik, 2012)

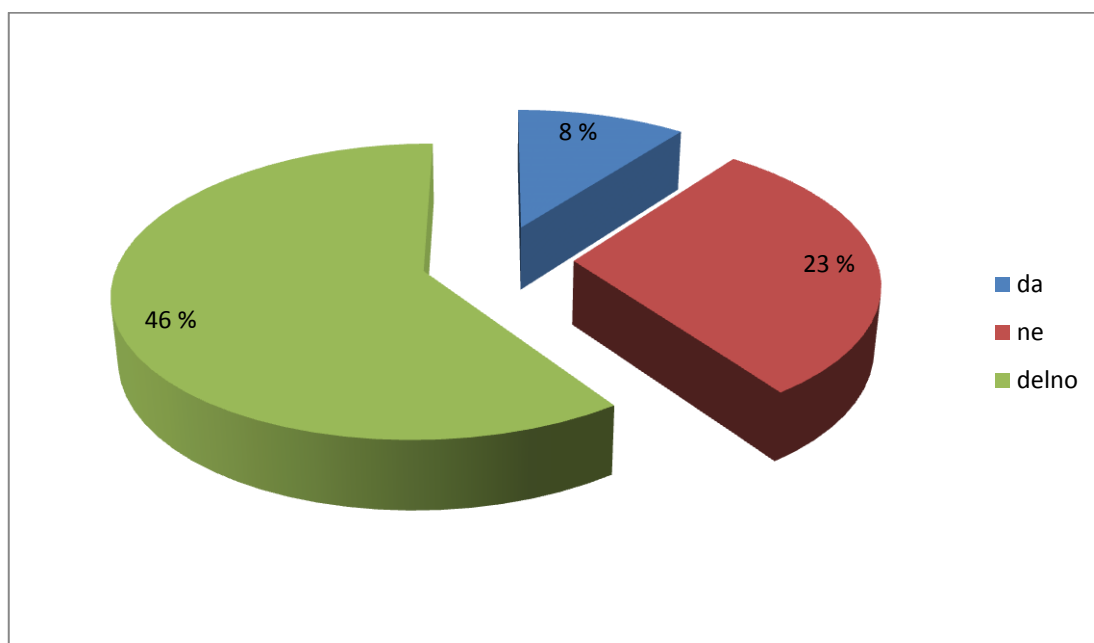
Povprečna ocena primernosti uvajalnega programa je 3. Ocena je povprečna, kar kaže na to, da uvajalni program mogoče ni bil izpeljan v skladu s predpisi, ki jih podjetje posreduje vsakemu mentorju. Kar 76 % novo zaposlenih je bilo povprečno ali manj zadovoljnih s primernostjo uvajalnega programa. Menimo, da mora podjetje za vsako delovno mesto pripraviti primeren uvajalni program. Tudi vsak novo zaposleni ni enako dovzeten za uvajanje, nekateri so bolj fleksibilni in prilagodljivi. Vse je odvisno od novo zaposlenega, koliko se je tudi sam pripravljen žrtvovati za delovno mesto.



Graf 13: Ocena pridobljenih informacij  
(Vir: anketni vprašalnik, 2012)

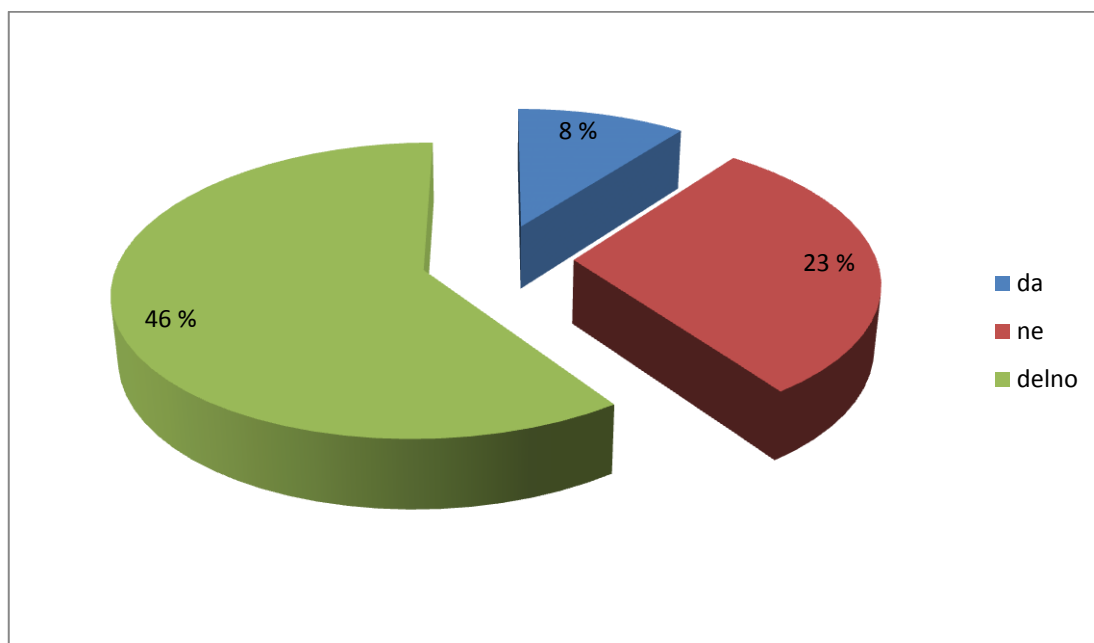


Teorija pravi, da je treba novince seznaniti s splošnimi, psihološkimi ter socialnimi vsebinami. Gre za sklop informacij, ki so neposredno povezane z delom. Poleg tega pa teorija poudarja še strokovno uvajanje na delovno mesto. Če primerjamo teorijo in prakso, ugotavljamo, da kar polovica novo zaposlenih ni dobila ustreznih informacij o delovni organizaciji in delovnem mestu, kar je izjemno slabo in se bo prej ali slej odrazilo na delu teh novih kandidatov. Nesmiselno je od kandidatov pričakovati popolno predanost delu in organizaciji, če jim ne posredujemo vseh informacij. To dejstvo kaže na slabo opravljeno delo mentorjev ter tudi na nenačrtno posredovanje informacij.



Graf 14: Seznanitev z možnostjo izobraževanja  
(Vir. anketni vprašalnik, 2008)

Več kot polovice novo zaposlenih mentor ni seznanil, da jim podjetje nudi tudi možnost izobraževanja in razvoja kariere v okviru podjetja. Podjetje sicer dobro skrbi za izobraževanje zaposlenih v okviru notranjega in zunanjega izobraževanja, za kar imajo tudi opremljene prostore.



Graf 15: Mentorjevo posredovanje znanja  
(Vir: anketni vprašalnik, 2012)

Večina anketiranih meni, da jim mentor ni posredoval dovolj znanja, da bi lahko kakovostno opravljali svoje delo, ali pa imajo občutek, da znanja niso prejeli v celoti. Anketirance je pri uvajanju najbolj motilo naslednje:

- neresnost,
- skope razlage,
- iskanje dela,
- trema pri opravljanju nepoznanih nalog,
- neuporaba programa uvajanja,
- premalo praktičnega dela,
- pomanjkljivo komuniciranje z nadrejenimi,
- nestrpnost sodelavcev,
- nepripravljenost sodelavcev pomagati,
- prikrivanje podatkov s strani mentorja in sodelavcev.

Predlogi anketirancev za izboljšanje:

- navodila in potrebne razlage za opravljanje novih nalog naj podajo vodje in ne sodelavci,
- mentor naj bi bil strokovno usposobljen,
- uporaba službene obleke,
- več informacij s strani vodij in nadrejenih,
- boljši odnos sodelavcev do novo zaposlenih,
- več časa za uvajanje,
- medsebojna pomoč,
- strpnost,

- sodelovanje in komuniciranje s sodelavci,
- možnost ogleda celotne proizvodnje,
- konstantna usposabljanja.

Večino predlogov je mogoče upoštevati. Zaposleni, ki so v podjetju že dlje časa, se niti ne zavedajo pomena vsake malenkosti pri delu. Ocenjujemo, da tu prihaja do razkoraka med novinci in prej zaposlenimi, kajti slednjim se ne da razlagati podrobnosti, ki so zanje vsakodnevne in same po sebi razumljive, medtem ko je za novo zaposlene vse to novost in si želijo pridobiti čim več informacij o delu in zaposlitvi, da bi potem lahko kakovostno delali.

Prikrivanje nekaterih podatkov je nesmiselno in se kaže v tekmovalnem odnosu sodelavcev ter ljubosumju. To vsekakor niso lastnosti dobrih sodelavcev, ki so običajno tudi mentorji. Mentorji morajo biti za to usposobljeni ljudje, ki se maksimalno posvečajo novim kandidatom za delo in ne uvajajo novo zaposlenih tako mimogrede, med opravljanjem svojega dela. Na ta način je povsem razumljivo, da novo zaposleni ne dobijo dovolj kvalitetnih informacij. Zato so pa tudi povprečne ocene uvajanja tako slabe, kot je prikazano v nalogi.

## 11 ZAKLJUČEK

Planiranje človeških virov je vse pomembnejši cilj podjetij, ki se mora ustrezno ujemati s celovitim planom organizacije. Pri tem pa se je treba zavedati, da brez zaposlenih oziroma delavcev ni storitev oziroma izdelkov. Podjetje mora pri planiranju človeških virov upoštevati spremembe v okolju.

V podjetju X se pomena človeških virov za uspešnost podjetja dobro zavedajo. Notranja kadrovska služba skrbi za kadrovanje, delovna razmerja, plače, motiviranost, sistematizacijo dela in razvoj kadrov, ki ga zadnja leta zelo poudarjajo.

V diplomski nalogi smo želeli dokazati, kako pomemben je izbor in planiranje kadrov za podjetje. Na začetku smo v teoretičnem delu opredelili problem, navedli namen in cilje naloge. Opisali smo pomen človeških virov, planiranje, pridobivanje in izbor novo zaposlenih. V nadaljevanju smo navedli cilj in vizijo podjetja, analizirali strukturo zaposlenih, planiranje kadrov, postopke pridobivanja in izbor kadrov. Kot pripomoček smo izbrali strokovno anketo za zbiranje podatkov, jih dobro preučili ter pridobljene podatke obdelali s statistično metodo. Za diplomsko nalogo smo uporabili metode anketiranja, opazovanja in proučevanja.

Vse zastavljene cilje v diplomski nalogi smo dosegli. Prikazali smo pomen in pojem menedžmenta človeških virov, pomen kadrovanja in posamezne faze. Prikazana je vloga kadrov, pomembnost selekcije in izbire kadrov, načrtovanje in izbiranje

kadrovskih virov. Nekaj pozornosti smo namenili tudi metodi selekcije in izbora kadrov. Opisali smo, kako v podjetju X načrtujejo selekcijo in izbor kadrov ter to povezali s prakso. Teorija in dejansko stanje pa se razlikujeta. Raziskava o zadovoljstvu novo zaposlenih z izbirnim postopkom v podjetju X kaže razhajanja med teoretičnimi izhodišči in dejanskim stanjem. Ugotovili smo, da novo zaposleni niso zadovoljni z delom kadrovika, saj so ga slabo ocenili, prav tako niso bili ravno zadovoljni z mentorjem. To pomeni, da izbirni postopek ni dobro pripravljen. Menimo, da bi morali biti oceni tako kadrovika kot tudi mentorja višji, čeprav imajo po navadi novo zaposleni visoka pričakovanja. Predstavljamo si, da je ob velikem številu kandidatov težko, ampak predlagamo, da se kadrovik v prihodnje bolje pripravi na izbirni postopek. Glede na podatke o slabo opravljenem delu mentorjev predlagamo, da podjetje X nameni več pozornosti izobraževanju in usposabljanju mentorjev. Mentor je tisti, ki bi moral posredovati ustrezne informacije in znanja novo zaposlenemu in se mu v celoti posvetiti. Naš predlog je knjižica, v kateri bi bili podatki o podjetju in o vsakem delovnem mestu. Tako bi si novo zaposleni lahko tudi sam pomagal in preučil tisto, kar mu mentor ni predstavil.

Podjetje X se zaveda pomena človeških virov, vendar se problem pojavi v praksi. Želeli smo dokazati, da so zaposleni s svojimi sposobnostmi, voljo in znanjem eden ključnih dejavnikov podjetja ter da ima planiranje in izbor novo zaposlenih ključni pomen za uspeh podjetja.

## LITERATURA

1. Belcourt, M.(2004). *Strategic Human Resources Planning*. Second edition. Canada: Thomson Nelson.
2. Butina, V. (2002). *Proces zaposlovanja*. Dosegljivo na naslovu <http://www2.zav-triglav.si>. Dostopno 23. 1. 2015.
3. Carnevale, A. P., Gainer, L. J., Meltzer, A. S. (1990). *WorkplaceBasics: The Essential Skills Employers Want*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
4. Chambers, E. H. (2001). *Finding, Hiring, and Keeping Peak Performers. Every Manager's Guide*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.
5. Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Florjančič, J., Vukovič, G. (1998). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Jurman, B. (1981). *Človek in delo. Psihologija dela za vodstveni kader*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
8. Kavran, D., Florjančič, J. (1992). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Keenan, K. (1995). *Kako izbiramo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
10. Kovač, J., Tivadar, M. (1990). *Organizacija, vodenje in kadri*. Ljubljana: samozaložba.
11. Lipičnik, B. (1994). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. V: Možina S. (ur). Management. Radovljica: Didakta.
12. Kos, B. *Prizadevanje za vrh*. Dosegljivo na naslovu [http://www.venturelab.si/uploads/knowledge/base/si/postopekzaposlitvenovih\\_sodelavcev.pdf](http://www.venturelab.si/uploads/knowledge/base/si/postopekzaposlitvenovih_sodelavcev.pdf). Dostopno 14. 1. 2015.
13. Kragelj, R. (1998). *Selekcijski intervju: kako izbrati najprimernejšega sodelavca*. Ljubljana: Produktivnost.
14. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Luckmann, B. (1996). Možnosti učinkovitejše organizacije kadrovske službe. *Organizacija*, 29(6), str. 361–364.
17. Leskovar Špacapan, G. (2001). *Model planiranja človeških resursov*. Doktorska disertacija, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Lipičnik, B. (2002). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. V: Možina S. (ur). Management. Radovljica: Didakta.
19. Možina, S. et al. (1994). Management. Radovljica: Didakta.
20. Možina, S. (2002). *Strateški pomen kadrovskih virov*. V: Možina, S. (ur.). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Mušič, S. (2009). *Sodobni pristopi pri izbiri novih sodelavcev v večnacionalnem podjetju*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

Dosegljivo na naslovu [http://www.ediplome.fm-kp.si/Music\\_Soraja\\_20100107.pdf](http://www.ediplome.fm-kp.si/Music_Soraja_20100107.pdf). Dostopno 12. 2. 2015.

22. Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija.

23. Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993). *Management*. Zbirka Manager. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993.

24. Svetlik, I. (1998). *Analiza dela in določanje lastnosti delavcev*. V: Možina, S. (ur.). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

25. Svetlik, I. (2002). *Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev*. V Možina, S. (ur.). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

26. Tomažič, E. (2003). *Na pragu sprememb modela upravljanja človeških virov*. Ljubljana: Finance.

27. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

28. Uhan, S. (2002). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.

## PRILOGA

Priloga 1: Anketni list

Spoštovani,  
pred vami je anketa za ocenjevanje uvajalnega procesa v podjetju X. Namenjena je novo zaposlenim. Uporabila jo bom pri izdelavi diplomske naloge.

Sodelovanje v anketi je anonimno.

Pri vprašanjih zaprtega tipa vam je v pomoč lestvica od 1 do 5 (1 – povsem nezadovoljen, 5 – popolnoma zadovoljen). Vprašanja odprtega tipa so namenjena vašim mnenjem in predlogom za izboljšanje uvajanja v podjetje.

Splošni podatki:

Spol:            M            Ž

Starost: \_\_\_\_\_

Končana izobrazba: \_\_\_\_\_

1. Ali ste bili pred zaposlitvijo v podjetju X zaposleni?
  - a. da
  - b. ne
  
2. Kje ste izvedeli za zaposlitev v podjetju X?
  - a. v časopisu
  - b. na Zavodu RS za zaposlovanje
  - c. na internetu
  - d. ustni vir
  - e. drugje
  
3. Kako bi ocenili izbirni postopek sprejemanja na delovno mesto?  
1      2      3      4      5
  
4. Kako bi ocenili strokovnost izbire s strani kadrovika?  
1      2      3      4      5
  
5. Kako bi ocenili svoje prve vtise o delovnem mestu?  
1      2      3      4      5

6. Kako bi ocenili uvajalni program na delovno mesto?

1      2      3      4      5

7. Kako bi ocenili delo mentorja, ki vas je uvajal na delovno mesto?

1      2      3      4      5

8. Ali menite, da je uvajalni program trajal dovolj dolgo, da ste se lahko seznanili z delovnim mestom?

- a. da
- b. ne
- c. delno

9. Kako bi ocenili primernost uvajalnega programa?

1      2      3      4      5

10. Ali menite, da ste med uvajanjem dobili dovolj informacij o podjetju in svojem delu?

- a. da
- b. ne
- c. delno

11. Ali vas je mentor seznanil z možnostjo izobraževanja v podjetju ali izven njega?

- a. da
- b. ne
- c. delno

12. Ali menite, da vam je mentor prenesel dovolj znanja za kakovostno opravljanje dela?

- a. da
- b. ne
- d. delno

13. Navedite, kaj vas je pri uvajalnem programu najbolj motilo.

---

14. Kaj bi Vi predlagali podjetju glede uvajalnega programa?

---