

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jan Bolka

**Pridobivanje kadrov v slovenskih podjetjih v kontekstu povečanih
kadrovskih potreb**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2019

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jan Bolka

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

**Pridobivanje kadrov v slovenskih podjetjih v kontekstu povečanih
kadrovskih potreb**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2019

Pridobivanje kadrov v slovenskih podjetjih v kontekstu povečanih kadrovskih potreb

V diplomskem delu analiziram in raziščem področje pridobivanja kadrov. V tem smislu se posvetim slovenskim podjetjem in procesu pridobivanja kvalificiranih kadrov ob predpostavki povečanih kadrovskih potreb. Namen je podjetjem predstaviti pojem kadrovanja v praksi in podati predloge za olajšanje procesov pridobivanja novih kadrov, ko se potreba po teh poveča. S pomočjo pregleda domače in tuje literature sem postavil teoretične okvirje procesa kadrovanja in metod pridobivanja kadrov. V empiričnem delu sem s pomočjo metode strukturiranega intervjuja preučil in opisal stanje na trgu dela v 8 različnih slovenskih podjetjih, analiziral sem potrebe po kadrih in podal predloge za izboljšave. Zaradi pomembnih prednosti, ki jih omenjajo tudi intervjuvanci, priporočam pri iskanju kadrov sodelovanje s kadrovskimi agencijami, višje plače določenih predvsem fizično zahtevnejših poklicev in zavzemanje za krajše administracijske postopke pridobivanja domačih in tujih kadrov. V predstavitvi rezultatov sem odgovoril na vsa zastavljena raziskovalna vprašanja, ki so pripomogla k boljšemu razumevanju stanja na trgu dela in področju pridobivanja kadrov na slovenskih tleh. Najbolj pogosta metoda iskanja zaposlitve v zasebnem sektorju je preko kadrovskih agencij in spletnih portalov. Delodajalci menijo, da ponudba delovne sile na slovenskem trgu trenutno ne zadovoljuje kadrovskih potreb podjetij.

Ključne besede: pridobivanje kadrov, slovenska podjetja, povečane kadrovske potrebe, trendi kadrovanja, gospodarska kriza.

Candidate recruitment in Slovenian companies in the context of increased staffing needs

In this paper, I analyze and research the field of candidate recruitment. From this angle, I focus on Slovenian companies and the process of acquiring qualified personnel assuming the occurrence of increased staffing needs. The purpose is to explore the notion of recruitment in praxis and to make proposals facilitating the process of acquiring new staff during increased staffing needs. Through reviewing domestic and foreign literature, I set out the theoretical frameworks of the recruiting process and the recruitment methods. In the empirical part I conducted structured interviews through which I examined and described the situation on the job market in 4 different Slovenian companies, analyzed the staffing needs and made suggestions for improvements. Due to important advantages offered and mentioned also by the interviewees I recommend the use of human resources agencies for personnel recruitment, pay increases especially in physically demanding jobs and promoting shorter administrative procedures in regards to acquiring domestic and foreign personnel. In the presentation of the results, I answered all research questions which helped better understand the situation on the labor market and the field of personnel recruitment in Slovenia. The most common method of recruitment in the private sector is through recruitment agencies and online portals. Employers believe that the labor supply on the Slovenian market does not currently meet the staffing needs of companies.

Key words: candidate recruitment, slovenian companies, increased staffing needs, trends in human resources, the economic crisis.

KAZALO

1 UVOD	6
2 TEORETIČNI OKVIRJI POJMA PRIDOBIVANJA KADROV	8
2.1 Strateški management človeških virov	8
2.2 Kadrovska funkcija.....	8
2.3 Proces pridobivanja kadrov	9
2.4 Namen in cilj pridobivanja kadrov	11
3 PRIDOBIVANJE KADROV V SLOVENSKIH PODJETJIH	13
3.1 Primerjava notranjih in zunanjih virov	13
3.2 Izbira ustrezne metode.....	16
3.3 Končna izbira delavca	16
4 SLOVENSKO GOSPODARSTVO IN POMANJKANJE KADROV	19
4.1 Primerjava splošnih gospodarskih statističnih podatkov	19
4.2 Pojav povečanih potreb po kadrih v Sloveniji.....	20
4.3 Konkretni primeri pomanjkanja kadrov v Sloveniji	21
4.3.1 Dejavnost gradbeništva	21
4.3.2 Javni sektor – zdravstvena dejavnost	21
4.3.3 Dejavnost gostinstva	22
5 STANJE PO DOLŽNIŠKI KRIZI V SLOVENIJI	23
5.1 Vpliv dolžniške krize na kadrovske funkcije v slovenskih podjetjih.....	23
5.2 Nekateri trendi pridobivanja kadrov po gospodarski krizi	24
5.2.1 Prenos kadrovske funkcije na linijske vodje.....	24

5.2.2 Prenos kadrovske funkcije na zunanje izvajalce – »outsourcing«.....	24
5.3 Primeri dobrih praks pridobivanja kadrov v slovenskih podjetjih	25
6 IZSLEDKI INTERVJUJEV Z DELODAJALCI	27
6.1 Iskanje in selekcija kadrov v slovenskem gospodarstvu	27
6.2 Povečane potrebe po kadrih v Sloveniji	28
6.3 Predlogi za pridobivanje kadrov v primeru povečanih potreb.....	29
7 SKLEP	30
8 VIRI.....	31
PRILOGE	34
Priloga A: Vprašalnik	34
Priloga B: Intervju z delodajalcem v dejavnosti gradbeništva v Sloveniji.....	36
Priloga C: Intervju z delodajalcem v dejavnosti rent-a-car v Sloveniji.....	38
Priloga C: Intervju z delodajalcem v kulturni dejavnosti v Sloveniji.....	40
Priloga D: Intervju z delodajalcem v dejavnosti gostinstva v Sloveniji.....	43
Priloga E: Intervju z delodajalcem v trgovinski dejavnosti v Sloveniji	45
Priloga F: Intervju z delodajalcem v dejavnosti hotelirstva v Sloveniji.....	48

1 UVOD

Moč funkcije kadrovanja je v slovenskih tako kot tujih podjetjih čedalje bolj izrazita, saj se učinkovitost le-te odraža v uspešnosti podjetja. Podjetja si želijo zaposlenih katerih delo bo prispevalo k napredku v poslovanju in bolj izraziti pojavnosti na trgu. Posledično vodstvo ustvarja pritisk na kadrovnike. Dodatni pritiski prihajajo iz strani iskalcev zaposlitve, saj imajo ti čedalje več možnosti izbire, med drugim pa si želijo večjo avtonomijo, fleksibilnost in vlogo pri odločanju.

Pridobivanje ustreznega kvalificiranega kadra je zahteven proces, ki od kadrovnika terja veliko znanja, sposobnosti in trdega dela, sploh v primeru, ko so potrebe po kadru povečane. Po veliki dolžniški krizi evropskega območja, ko so si zaradi naraščajočega povpraševanja potrošnikov podjetja opomogla in so začela rasti nova, se je povečalo tudi povpraševanje po delovni sili. Ker pa se slednje ne povečuje enakomerno v vseh gospodarskih sektorjih, so na nekaterih področjih nastale presežne potrebe po kadrih.

Pri procesu pridobivanja kadrov je pomembno, da podjetja izberejo pravo metodo, se do kandidatov pošteno in korektno obnašajo ter upoštevajo specifičnost panoge v kateri delujejo. Da bi pridobila potrebne človeške vire, morajo podjetja slediti trendom na področju kadrovanja, skrbeti za izobraženost in zadovoljstvo svojih kadrov.

S pomočjo diplomske naloge bom poskušal ugotoviti, kako se delodajalci prilagajajo novim trendom na trgu delovne sile in če je možnost izbire sodelavcev še v njihovih rokah.

V diplomskem delu se bom posvetil naslednjih vprašanjem:

- Na kakšne načine slovenska podjetja pridobivajo nove kadre?
- So načine pridobivanja prilagodili povečanemu povpraševanju po kadrih?
- Na kakšne načine delodajalci naslavljajo problem povečanega povpraševanja po kandidatih za zaposlitev in s tem povečane možnosti izbire na strani iskalcev zaposlitve?
- So pri tem pozorni na privabljanje kandidatov in na kakšen način?
- Katere metode pridobivanja so po mnenju delodajalcev najbolj učinkovite?

Zastavljenih raziskovalnih vprašanj se bom lotil skozi analizo virov. Pri tem bo poudarek na privabljanju kandidatov in proučevanju pričakovanih iskalcev zaposlitve, načinov pridobivanja kadrov, ki jih uporabljajo delodajalci v Sloveniji in ukrepih ob povečanju potreb po kadrih. V

empiričnem delu diplomske naloge bom uporabil metodo nestrukturiranega intervjuja s kadrovskimi strokovnjaki oz. delodajalci. Skozi te bom preučeval prakse pridobivanja in privabljanja kandidatov v šestih podjetjih iz različnih slovenskih dejavnosti, da bom lahko dobil vsaj delni vpogled v situacijo na trgu dela v Sloveniji.

Vezano na raziskovalno področje bi omenil pomanjkanje primarnih podatkov in težavnost pridobivanja teh podatkov. Da bi lahko sklepali na celotno slovensko gospodarstvo, bi zagotovo morali imeti večji vzorec. Tako bomo s konkretnimi podatki dobili le približen vpogled v stanje na slovenskem trgu dela in proces kadrovanja, ki poteka v slovenskih podjetjih. Na druge večje omejitve tokom raziskave nisem naletel.

Uvodni del diplomske naloge opiše preučevani problem in opredeli cilj s teoretičnimi rešitvami. V sklopu uvoda so navedena tudi raziskovalna vprašanja, opisan je proces analize in povezane raziskave (metodologija), na koncu so navedene omejitve raziskovanja. Osrednji del se začne z 2. poglavjem. V njem so predstavljeni teoretični okvirji raziskovane teme pridobivanja kadrov, ki v 3. poglavju preide v teoretično analizo načinov in postopka pridobivanja kadrov v slovenskih podjetjih. Tema 4. poglavja je pomanjkanje kadrov na slovenskem trgu dela. Predstavljeni so konkretni podatki slovenskega gospodarstva s teoretično podlago pomanjkanja kadrov, za boljšo predstavbo so na kratko predstavljeni konkretni primeri pomanjkanja kadrov v Sloveniji. Naslednje poglavje se nasloni na področje kadrovanja in povečanja kadrovskih potreb v času po gospodarskih krizi. Znotraj tega poglavja so med drugim opisani trendi na področju pridobivanja kadrov in primer dobrih praks v slovenskih podjetjih. Zadnje poglavje pred sklepom je posvečeno izsledkom raziskave, ki je bila izvedena z metodo strukturiranega intervjuja. Povzeti so odgovori iz intervjujev ter na podlagi teh podani zaključki raziskave in predlogi. V sklepu so povzete končne ugotovitve s pomočjo raziskovalnih vprašanj iz uvoda. Sledi navedba literature in virov, v prilogi pa se nahajajo vprašalnik ter intervjuji z delodajalci oz. kadrovniki.

2 TEORETIČNI OKVIRJI POJMA PRIDOBIVANJA KADROV

2.1 Strateški management človeških virov

Dolgoročen in vsestranski proces strateškega planiranja kadrovskih virov vključuje postavljanje ciljev, iskanje in zaznavanje razvojnih problemov, iskanje rešitev, izdelavo strateških planov in določanje postopkov poteka pridobivanja virov na področju kadrovske funkcije v organizaciji (Možina, 2002, str. 45–46).

Strateško planiranje skupaj z izvajanjem kadrovske strategije, ki opredeljuje cilje kadrovske funkcije v podjetju, sodi v področje strateškega menedžmenta človeških virov. Slednje je tesno povezano z uspešnostjo in konkurenčno pojavnostjo podjetja na trgu, vendar le v primeru, ko je usklajeno s poslovno strategijo podjetja. To pomeni, da se morajo zgoraj našteje lastnosti strateškega planiranja kadrovskih virov ujemati s strategijo podjetja. Strateški management človeških virov je torej načrt kadrovskih ukrepov, ki bodo prispevali k doseganju strateških ciljev organizacije kot celote (Možina in Zupan, 2009, str. 106, 118 in 120). Za uspešen prenos načrta kadrovskih ukrepov v praktično uporabo moramo v kadrovsko strategijo vključiti nosilce kadrovskih aktivnosti. Posebej se je dobro osredotočiti na neposredne vodje, ki v praksi največkrat izvajajo aktivnosti na področju kadrovanja (prav tam, str. 135).

Da bi se čimbolj ustrezno lotili strateškega načrtovanja človeških virov, morajo kadrovniki analizirati vrsto okoljskih in podjetju lastnih dejavnikov, torej notranjih in zunanjih. Nekateri okoljski dejavniki, ki vplivajo na menedžment človeških virov so pravni sistem države, načrti za regionalni razvoj in dogajanje na zunanjih ter notranjih trgih delovne sile. Dejavniki znotraj podjetja pa so predvsem vezani na razpoložljivost delavcev, njihove naloge in opravila (Treven, 1998, str. 172–174).

2.2 Kadrovska funkcija

Usklajevanje zmožnosti kadrov in vseh povezanih materialnih sredstev v procesu izvajanja poslovne funkcije je hkrati definicija in glavna naloga kadrovske funkcije v organizaciji. Slednja se mora, če želi uspešno poslovati in rasti, pravočasno ter ustrezno odzivati na spremembe tako zunanjega kot notranjega okolja. Kadrovska funkcija lahko k temu pripomore z izvajanjem aktivnosti na področjih sistematizacije delovnih mest, strukture zaposlenih in

ostalnih povezanih virov, načrtovanja kadrov, pridobivanja in razvoja kandidatov, medsebojnih odnosov, izobraževanja, strukture delovnega časa, ocenjevanja uspešnosti, oblikovanja plač in sistemov motiviranja, socialnih vprašanj in družbenega standarda. Z izdelavo načrtov, preučevanjem, oblikovanjem in urejanjem naštetih področij torej kadrovska funkcija podjetja prispeva k uspešnemu splošnemu poslovanju in rasti podjetja (Lipičnik, 1998, str. 26–27).

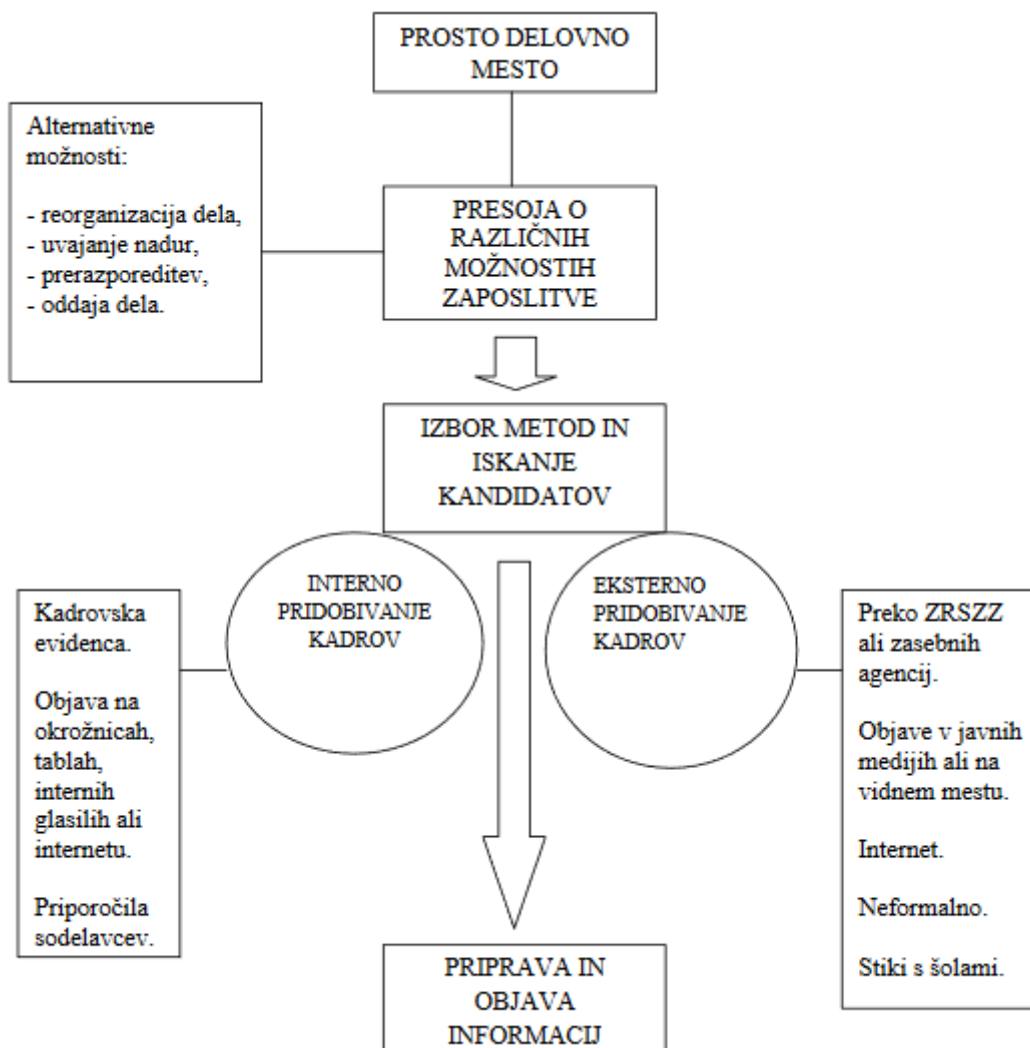
Izvajanje kadrovske funkcije v organizacijah poteka v smislu zagotavljanja poslovnemu sistemu ustrezne kadre oz. človeške vire ter razporejanja in primerne uporabe le-teh, za doseganje zastavljenih poslovnih ciljev organizacije (prav tam, str. 27).

2.3 Proces pridobivanja kadrov

Pridobivanje kvalificiranega kadra je nepogrešljiv proces v vsaki organizaciji. Skupaj z izbiranjem in uvajanjem kadra tvori skupek dejavnosti, ki uravnavajo odnose med trgom delovne sile in organizacijo. Za prikaz želenih rezultatov zahteva veliko planiranja, pozornosti in sredstev. V sklopu pridobivanja kadrov v podjetju potekajo aktivnosti iskanja, privabljanja in izbiranja kandidatov. Pojem se torej nanaša na vse aktivnosti, ki vplivajo na število prosilcev za delo, vrsto prosilcev in možnost sprejetja zaposlitve (Treven, 1998, str. 181).

Rast podjetja zaradi povečanega obsega dela v praksi največkrat rezultira v na novo razpisanem prostem delovnem mestu, lahko pa se slednje tudi sprosti zaradi odhoda zaposlenih iz podjetja. Zapolnitev novega delovnega mesta lahko poteka na več načinov. Pridobitev novega sodelavca tako ni edina in nujno najprimernejša možnost (Svetlik, 2009, str. 287). Slika 2.1 prikazuje postopek pridobivanja kadrov in s tem različne možnosti izbire.

Slika 2.1: Postopek pridobivanja kadrov



Vir: Novak (2008, str. 101).

Tokom procesa izbire primernih kandidatov lahko opazimo istočasen potek izbiranja med kandidati s strani organizacije in izbiranja razpoložljivih prostih delovnih mest s strani kandidatov. Vsi deležniki se torej tokom procesa pridobivanja kadrov medsebojno iščejo in izbirajo. Temu pravimo dvosmerni proces usklajevanja med potrebami organizacije in cilji kandidatov ter je bolj intenziven pri pridobivanju iz notranjih virov, ki jih bomo spoznali v nadaljevanju (Svetlik, 2009, str. 287–288).

Proces pridobivanja kadrov lahko za lažje razumevanje razdelimo na naslednje faze:

- določitev delovnih mest, ki so potrebna človeških virov,
- preučevanje razpoložljivih virov, ki so lahko notranji ali zunanji,
- priprava in objava informacij o prostih delovnih mestih,
- zbiranje in ocenjevanje prošenj z namenom izbire ustreznega kadra,
- potrditev izbranih in zavrženih prošenj (Treven, 1998, str. 183–185).

Naštete faze lahko v praksi potekajo malo drugače. Na začetku je pomembno, da organizacija z namenom opredelitve potreb delovnega mesta le-tega dodobra analizira. Poleg tega je potrebno določiti potrebne osebnostne lastnosti ter sposobnosti in znanja kandidata, ki bo to mesto zavzel. Kasneje v procesu pride na vrsto izbira primernih tehnik in metod izbire kvalificiranih oz. primernih kandidatov za prosto delovno mesto (Možina in drugi, 1998, str. 49–50).

Ko organizacija vzbudi zanimanje kandidatov za določeno delovno mesto, praviloma začne z dodatnimi motivacijskimi postopki, ki naj bi spodbudili željo kandidata po zapolnitvi tega delovnega mesta. Ponavadi je tako, da zahteve delovnega mesta definirajo tudi potreben čas za izbiro ustreznega kandidata. Bolj kot je delo zahtevno, več motivacije bo kandidat potreboval in več časa bo vloženega v samo izbiro pravega oz. dovolj kvalificiranega delavca.

Danes je čedalje bolj razvit in uporabljen proces pridobivanja kadrov preko spletnih mest (spletne strani za zaposlovanje, družbena omrežja ipd.). Ta način lahko velikemu številu tako delodajalcev kot potencialnih kandidatov zagotovi nizke stroške procesa iskanja in znatno povečanje hitrosti obdelave podatkov kot recimo prošenj za zaposlitev (Muscalu, 2015, str. 356).

2.4 Namen in cilj pridobivanja kadrov

Glavni namen zaposlovanje naj bi bil pritegniti zadostno število kandidatov, ki izpolnjujejo zahteve zaposlitve, delodajalec lahko tako izbere najboljšo osebo za določeno delo. Zaposlovanje ljudi je postopek iskanja, sledenja, prepoznavanja in privabljanja potencialnih kandidatov, iz katerih bodo izbrani tisti, ki odražajo potrebne lastnosti, da se strokovno oz. najbolj optimalno ujemajo s prostimi delovnimi mesti sedanjosti in prihodnosti (Muscalu, 2015, str. 351–352).

Večinoma je cilj pridobivanja novih kadrov zagotoviti čim večje, a hkrati iz vidika optimizacije stroškov ne preveliko (tj. optimalno) število ustrezno usposobljenih kandidatov. Naloga kadrovske službe je določitev opravil, ki bodo iz primernih kandidatov ustvarila kompetentnega delavca na dolgi rok. S primerno izpeljanimi dejavnostmi že med samim postopkom izbire kandidatov pa bo kadrovska služba poskrbela tudi za dobro počutje in pozitivno mnenje vseh kandidatov, kar vodi k izboljšanju splošne podobe organizacije kot dodatnemu cilju postopka pridobivanja kadrov (Vukovič in Miglič, 2006, str. 89).

Glavni oz. končni cilj pridobivanja kadrov je izbira kandidata, ki bo izmed vseh najbolj sposoben opravljati zadane naloge, katere zahteva prosto delovno mesto.

3 PRIDOBIVANJE KADROV V SLOVENSКИH PODJETJIH

Preden podjetje začne s procesom pridobivanja kadra, si mora postaviti nekaj vprašanj s katerimi lahko opredeli svojo potrebo po novih kadrih in ugotovi, če ta resnično obstaja. Delodajalec se mora preden ukrepa prepričati, da je odprtje novega delovnega mesta resnično prava rešitev. Ponujeno delovno mesto naj bi dosegalo svoj namen in bilo nujno potrebno. Potrebno je preučiti kombinacije z drugimi delovnimi mesti in prestrukturiranje delovnega okolja v podjetju, v smislu da vidimo, če lahko delo prevzame eden izmed že zaposlenih. Na koncu preučimo še opcije uporabe delovnega mesta kot mesta usposabljanja, premestitve iz drugih oddelkov, olajšanega delovnega mesta za onemogle in napredovanja (Svetlik, 2009, str. 287).

Odločitev o začetku postopka pridobivanja kadra lahko poteka na različne načine. Obstajajo različni viri pridobivanja kadrov, ki so odvisni od potreb podjetja in specifikacij delovnega mesta.

3.1 Primerjava notranjih in zunanjih virov

Notranji viri pridobivanja kadrov vključujejo potencialne kandidate znotraj organizacije, torej tiste, ki so že zaposleni v organizaciji, a si želijo spremembe delovnega mesta in so zanj tudi primerni kandidati. Aktualni trg dela, izobraževalne institucije in agencije za zaposlovanje pa predstavljajo zunanje vire za pridobivanje ustreznih kandidatov. Izbira vira pridobivanja delavcev je odvisna od lastnosti prostega delovnega mesta in razloga za iskanje okrepitve v smislu človeških virov. V primeru strategije povečevanja števila zaposlenih se bo podjetje recimo raje odločilo za zunanje vire (prav tam, str. 288–289).

Organizacije v samem izbirnem postopku ustreznega kadra uporabljajo različne metode pridobivanja kandidatov. Metode se razlikujejo glede na vir pridobivanja kandidatov. Tako so najbolj značilne metode notranjega pridobivanja delavcev objave na domači spletni strani, oglasnih deskah, v okrožnicah in glasilih organizacije. Pri zunanjih virih lahko kot prvo in najstarejšo omenim metodo neformalnega pridobivanja, ki se pojavlja v oblikah poizvedovanja pri znancih ter posrednega in neposrednega nagovarjanja kandidatov. Druga, ravno tako stara metoda, je metoda neposrednega javljanja, ki temelji na samoiniciativi iskalca zaposlitve.

Podjetja kadre pridobivajo tudi načrtno preko metode stika s šolami, pri kateri lahko kot posebno obliko materialne spodbude izpostavimo štipendije. Metoda univerzitetnih kariernih centrov je na področju Evrope nekako najmlajša metoda zunanjih virov pridobivanja kadrov in temelji na usmerjanju dijakov ter študentov na njihovi poti do izobrazbe. V kategorijo zunanjih virov pa spadajo tudi javnosti bolj poznane javne službe za zaposlovanje, zasebne agencije za zaposlovanje, objave na javnih mestih ter oglasi v javnih medijih in na spletu (prav tam, str. 289–291).

S časom se metode in načini zaposlovanja seveda spreminjajo in preoblikujejo. Tako so danes vse bolj v uporabi spletne metode pridobivanja kadrov. Sodobna tehnologija in socialni mediji, ki so del vsakdana Generacije Y, imajo velik vpliv na pridobivanje kadrov v slovenskih podjetjih. Pomen interneta je čedalje bolj izrazit, zlasti v smislu predstavitve organizacije na družbenih medijih, uporabe interneta pri iskanju ustreznih kandidatov na delovnih mestih in pri oglaševanju delovnih mest na njeni spletni strani. Kljub nekaterim jasnim prednostim uporabe interneta za privabljanje talentov ostajajo tradicionalni komunikacijski kanali seveda še vedno pomembni, na primer oglaševanje, predstavitve v izobraževalne ustanove, na konferencah, delavnicah in sejmih dela, uporaba agencijskih delavcev ipd. Obstaja veliko metod, ki jih lahko uporabimo za privabljanje novih zaposlenih, vendar je uporabljena specifična kombinacija odvisna od tega velikost organizacije in njeno področje poslovanja (Fajčikova in drugi, 2018, str. 40).

Za boljšo predstavo ustreznosti notranjih in zunanjih virov so v spodnji Tabeli 3.1 kategorizirane prednosti in slabosti obeh.

Tabela 3.1: Primerjava prednosti in slabosti notranjih in zunanjih virov

	NOTRANJI VIRI	ZUNANJI VIRI
PREDNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> - Seznanjenost kandidata z lastnostmi organizacije, - organizacija ima informacije o kandidatu, - pozitiven vpliv na moralo in motivacijo zaposlenih, - omogočena promocija zaposlenih. - organizacija daje vtis o skrbi za dobre delavce, - izkoriščenost dosedanjih vlaganj organizacije v človeške vire, - omogoča hitrejši in cenejši način kadrovanja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Veliko večji izbor talentov, - vnašanje novih idej in pogledov v organizacijo, - možnost sprememb, odprtost, - zmanjšana notranja trenja in napetosti, - možnost sprememb notranjih odnosov, načina mišljenja in ravnanj.
POMANJKLJIVOSTI	<ul style="list-style-type: none"> - Promocija tudi na položajih manj sposobnih delavcev, ki ne znajo opravljati novih nalog, - negativen vpliv promocije na moralo in odnos med zaposlenimi, - težave novega vodje pri uveljavljanju svoje avtoritete proti prejšnjim sodelavcem, - možnost okrepitve ustaljenih načinov delovanja in s tem zaviranja inovativnih sprememb. 	<ul style="list-style-type: none"> - Precej dražji in zahtevnejši proces pridobivanja potencialnih kandidatov, - daljši čas prilagajanja kandidata, - možnost nezadovoljstva in moralnih problemov med že zaposlenimi, ki mislijo, da so primerni za novo delo, - možnost izbire napačnega kandidata.

Vir: Svetlik (2009, str. 288–295).

3.2 Izbira ustrezne metode

Izbira metode je odvisna od izkušenj, vrste kandidatov oz. zaposlenih in okolja, v katerem organizacija deluje. Obstajajo metode, ki so splošno gledano ustrezne za vse tipe kadrov (npr. oglasi v javnih medijih), v večini pa se med različnimi vrstami kadrov metode razlikujejo po primernosti in posledično učinkovitosti. Pomembno je, da podjetja prepoznajo različne kadre in primerno izberejo ter prilagodijo metodo zaposlovanja (Svetlik, 2009, str. 296–299).

V Sloveniji so glede na raziskavo iz leta 2015 (Kohont in drugi, str. 68) za pridobivanje vodstvenih kadrov najbolj uporabljene tiste metode, ki zagotavljajo dobro poznavanje osebe in omogočajo natančno oblikovanje zahtev organizacije oz. podjetja. Pri zaposlovanju strokovnjakov podjetja spodbujajo in upoštevajo samoiniciativo kandidatov. Za administrativne in fizične kadre je glede na prakso najbolj uporabna metoda oglaševanja preko spleta, večinoma so to glavne strani podjetij. Večina delodajalcev upošteva samoiniciativo potencialnih delavcev pri javljanju na prosto delovno mesto, velik pomen pa imajo tudi ustna priporočila. Za vse omenjene vrste kadrov pa velja isto, ko pride do uporabe družbenih omrežij in kariernih sejmov. Metodi v praksi pridobivanja kadrov hitro pridobivata na pomembnosti.

Na splošno slovenska podjetja, sploh v primerjavi z ostalimi evropskimi, dajejo velik poudarek notranjemu kadrovanju. Od tega odstopa le kader proizvodnih delavcev, pri katerem se je uveljavilo tudi zaposlovanje preko agencij in zavodov. Pri zaposlovanju preko spleta slovenske organizacije ne odstopajo od ostalih evropskih (Svetlik, 2009, str. 298–299). Uporaba informacijskih in komunikacijskih tehnologij je v mnogih organizacijah spremenila funkcijo e-zaposlovanja in izbire kandidatov. V tem procesu se organizacije za izbiro kandidatov zanašajo na spletna mesta, družbene medije in portale za zaposlitev ter uporabljajo računalniška in spletna orodja za ocenjevanje. Tudi komunikacija z iskalci zaposlitve se je tako preselila v spletni prostor.

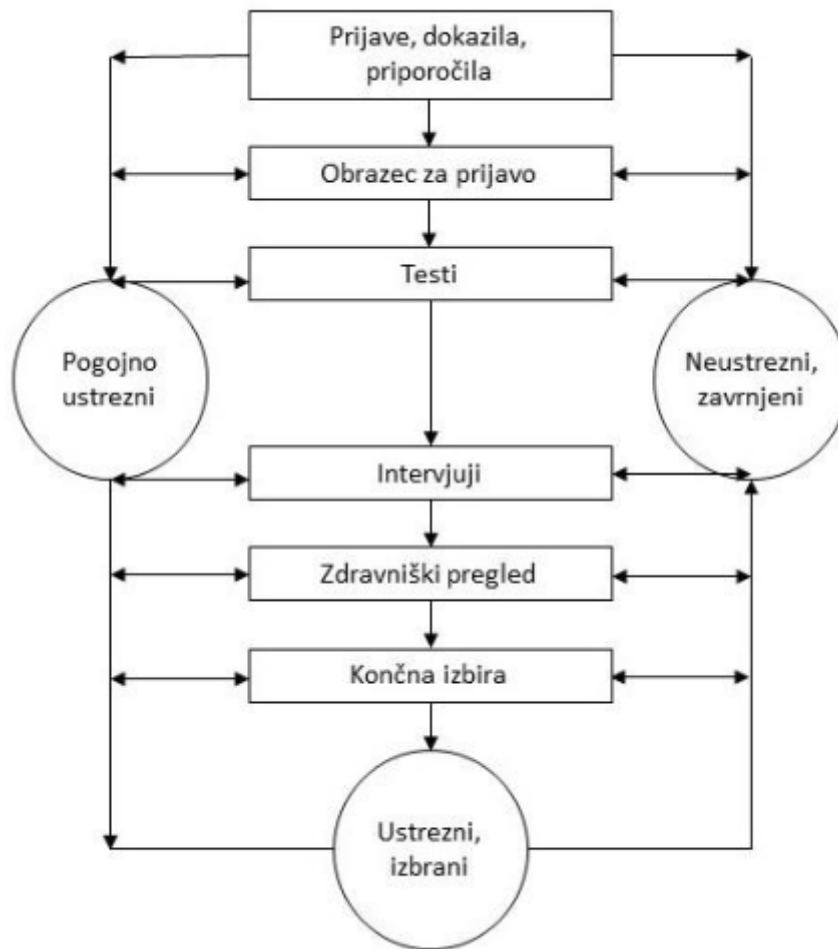
3.3 Končna izbira delavca

Analiza pridobljenih informacij o lastnostih kandidata v izbirnem postopku in primerjava z ostalimi kandidati se odražata v končni odločitvi o izbiri primerne delavca. Ocene kandidatov se podaja v točkah, več zelenih lastnosti kot imajo, več točk pridobijo. Pri tem je pomembno, da vse kandidate točkujemo na isti način, torej da točke prevrednotimo z ustreznimi utežmi. Prednost imajo kandidati z večjim številom zelenih oz. primernih lastnosti glede na zahteve

prostega delovnega mesta, torej tisti, ki so dosegli več točk. V primeru posebnih kombinacij lastnosti se lahko izbere tudi tistega kandidata, ki v procesu ni zbral največ možnih točk. Izbrani kandidat mora pred začetkom dela dobro vedeti kakšno delo bo opravljal, seznanjen mora biti z delovnim okoljem, sodelavci in vodjo. Končno odločitev o izbiri delavca prepustimo vodji (Svetlik, 2009, str. 327–328).

Tokom postopka izbire je ponavadi zavrjenih veliko kandidatov. Poskrbeti je potrebno, da se nihče ne poslovi s slabimi občutki. Izbirni postopek mora biti izveden korektno in pošteno, vsi kandidati morajo biti obravnavani na enak način, brez izjeme. Vse zavrjene kandidate se o zavrnitvi tudi obvesti, tako se podjetje izogne konfliktom in nepotrebnim zmedam. Kandidate v zadnjih fazah procesa izbire se naj ne bi popolnoma zavrnilo, če je to seveda možno. S tem se lahko v primeru sprostitev ali odprtja drugega delovnega mesta podjetje izogne odvečnim stroškom in prihrani čas (prav tam, str. 328).

Slika 3.1: Zaporedje metod izbirnega postopka



Vir: Svetlik (2009, str. 302)

4 SLOVENSKO GOSPODARSTVO IN POMANJKANJE KADROV

4.1 Primerjava splošnih gospodarskih statističnih podatkov

Tranzicija gospodarstva je povzročila pretok človeških virov iz industrijskega v storitveni sektor, v katerem je zato delež zaposlenih presegel polovico vseh zaposlenih v slovenskem gospodarstvu. Širitev storitvenega sektorja je povzročilo nastajanje novih storitvenih smeri, sočasno pa se je industrijski sektor krčil zaradi propadanja nekaterih dejavnosti. Industrijske organizacije so razdelili na manjše dele, ali pa po načelu »outsourcinga« izločili obrobne, v veliko primerih storitvene dejavnosti in jih registrirali kot samostojna podjetja. S tega vidika tudi upad števila delovnih mest v industrijskem sektorju ni bil nikoli tako visok, kot je mogoče razbrati iz statističnih podatkov (Treven, 2006, str. 122).

Evropske napovedi, ki veljajo za vse članice Evropske unije, kažejo za preostanek leta 2019 upočasnitev rasti gospodarstva. V letu 2020 pa naj bi ponovno narasla, deloma tudi zaradi večjega števila delovnih mest. Trg dela bo po napovedih ostal močan (Sporočilo za medije Evropske komisije, 2019). Gospodarska rast Slovenije bo tako kot v Evropi rasla po zmerni stopnji 3%. Ta se bo odražala predvsem v zasebni potrošnji in investicijah, oboje pa je odvisno od trga dela, na katerem se pričakuje dodatno pomanjkanje usposobljenih kadrov in višanje plač. Podjetja bodo zato več vlagala v stroje in opremo (Banka Slovenije, 2019).

Po letu 2020 naj bi prišlo do zaostritve trgovinske vojne in tako slabih časov za svetovna gospodarstva. Slovenska podjetja kljub temu širijo proizvodnje, sprejemajo nova naročila in tako povečujejo prodajo tudi na tujih trgih. Problem širitve podjetij pa ostaja pomanjkanje delovne sile. Primerni kandidati se niso pripravljene odzvati na razpise za delovna mesta, ki zahtevajo fizično naporno delo, so slabše plačana in imajo neugoden urnik dela. To so recimo delovno mesto zidarja, natarja, skladiščnika, voznika težkih tovornjakov, čistilca, varnostnika in zdravstvenega tehnika. Podjetja so tako v upanju po vsaj delni rešitvi težave ubrala način, ki ga imajo tudi v drugih evropskih državah, npr. v Nemčiji, in začela kadre iskati izven Slovenije (Podjetniške Finance, 2019).

4.2 Pojav povečanih potreb po kadrih v Sloveniji

Povečana potreba po kadrih se pojavi, ko povpraševanje po delovni sili preseže ponudbo iskalcev zaposlitve. Ko podjetja rastejo in na trg prihajajo nova, se potreba po kadrih poveča. Po drugi strani je lahko na trgu dovolj delavcev, ki iščejo zaposlitev, vendar pa so zahteve za delovno mesto zelo specifične. V tem primeru govorimo o iskanju posebno kvalificiranega oz. strokovnega kadra, ki je v slovenskih podjetjih s pojavom trenda specializacije poslovanja podjetij, postalo zelo izrazito in intenzivno.

Današnja delovna mesta postajajo močno odvisna od razvoja spretnosti človeških virov, saj je razvoj tehnologije v gospodarstvu hiter in neusmiljen. Razvijanje veščin povzroča hitro ustvarjanje in istočasno izginevanje delovnih mest, zaradi česar se pojavlja trend vseživljenjskega učenja, organizacije so zato z željo po obstanku in rasti začele izpopolnjevati svoj kader. Čedalje manj bo potrebe po kadrih z univerzitetno izobrazbo, bolj izrazite so kadrovske potrebe po delavcih v proizvodnji ali drugih podobnih panogah, predvsem na področju fizičnega in naporenega dela (STA, 2019b).

Demografske spremembe v Sloveniji danes med drugim precej pripomorejo k pomanjkanju potrebnih kadrov na trgu. Čeprav je opažena povečana udeležba podpovprečno zastopanih skupin na trgu dela, pa to ni dovolj, da bi izenačilo vpliv demografije. Potrebno bi bilo torej okrepiti vključevanje manj zastopanih skupin na trgu dela, recimo starejših, zagotoviti pravično plačilo in vpeljati dodatke ter s tem povečati privlačnost samega dela, zmanjšati neskladja in segmentacijo trga dela ter izoblikovati učinkovite strategije za privabljanje tujih usposobljenih kadrov. K povečanju ponudbe delovne sile na trgu bi sigurno pripomogla tudi povezava med slovenskim gospodarstvom in izobraževalnim sistemom. Tako bi s prepoznavo bolj kritičnih področij pomanjkanja kadrov usmerjali dijake in študente v določene smeri in zapirali tiste, v katerih je kader prenasičen (UMAR, 2019, str. 45).

Kandidati za prosta delovna mesta so čedalje bolj izbirčni glede zaposlitve. Delodajalci morajo poskrbeti za privlačno organizacijsko kulturo, jasne namene organizacije in za to, da bo njihovo podjetje s svojimi vrednotami konkurenčno. Na drugi strani pa morajo podjetja vlagati tudi v dodatne ugodnosti za zaposlene, višje plače in dodatke, sploh če ne upoštevajo vidika privlačne organizacijske kulture. Le tako bodo namreč lahko privabili nadarjene kadre (STA, 2019b).

Napovednik zaposlovanja (2018) prikazuje težave, s katerimi se spopadajo delodajalci pri pridobivanju novih kadrov, med katerimi so kot pomanjkljivi izpostavljeni gradbeni delavci,

vozniki in zdravstveni kadri. Glavne lastnosti delavcev, ki jih pri kandidatih pogrešajo so neustrezna izobrazba in poklicno specifična znanja, naravnost k timskeemu delu in primeren odnos do strank (UMAR, 2019, str. 28).

4.3 Konkretni primeri pomanjkanja kadrov v Sloveniji

4.3.1 Dejavnost gradbeništva

Panoga gradbeništva v Sloveniji se v zadnjih dveh letih razvija, posledično pa narašča povpraševanje po ustreznem kadru. Sektor naj bi bil že lani precej slabo podprt v smislu kvalificirane delovne sile. Potrebni so ukrepi, da bo pritok delovne sile večji, saj so v načrtu novi projekti, rast dejavnosti je predvidena tudi v prihodnjih letih (Mineral, 2018).

Zaradi gospodarske krize so bili poklici v gradbeništvu precej razvrednoteni, zanimanja za tovrstno delo je na slovenskem trgu dela vse manj. Za zadovoljitev potreb in normalen potek dela je zaposlovanje tujih delavcev trenutno edina učinkovita rešitev, ki pa ima druge pomanjkljivosti. Zaenkrat je največji problem nepredvidljivost trajanja postopkov pridobitve delovnih dovoljenj. Na Gospodarski zbornici Slovenije se zato trudijo poenostaviti administracijske postopke zaposlovanja tujcev. V pripravi naj bi bile zakonodajne spremembe na področju čezmejnega zaposlovanja tujcev (Lešnik, 2019).

Da bo gradbeništvo postalo uspešnejše bodo potrebne spremembe systemskega okvira za njegovo poslovanje. Med drugim bo potrebna torej ureditev področja zaposlovanja in dela. Skupno število diplomantov obeh gradbenih fakultet v Sloveniji je približno za 30 odstotkov nižje od povpraševanja po kadrih na tem področju (prav tam).

4.3.2 Javni sektor – zdravstvena dejavnost

Podatki (2017) iz Slovenske kategorizacije zahtevnosti bolnišnične zdravstvene nege, ki jih slovenske bolnišnice zbirajo od leta 2004 naprej kažejo, da v povprečju na bolnišničnih oddelkih slovenskih bolnišnic manjka skoraj 25 % zaposlenih v zdravstveni negi. Boljši delovni pogoji in višje plače so vzrok, da slovenski zdravstveni delavci službo iščejo v tujini. Veliko pa se jih predvsem zaradi zahtevnosti dela raje odloči za lažja dela, zaposlijo se v proizvodnji, trgovinah ipd. Med tem slovenske bolnišnice zapirajo svoje oddelke in paciente začasno premeščajo na druga mesta zaradi pomanjkanja osebja. Težave imajo tudi pri pridobivanju

specializiranega kadra. Kritičen kader v smislu pomanjkanja pa postajajo tudi zdravniki (Atelšek, 2019).

Na ZRSZ so ocenili, da je bilo julija 2019 v zdravstvu in socialni varnosti skupaj prostih 1.589 delovnih mest, kar je 163 več kot v mesecu pred tem. Od začetka leta število prostih delovnih mest narašča. Večje potrebe glede na število prostih delovnih mest po dejavnostih so le še v predelovalni in gradbeni dejavnosti ter na področju izobraževanja (ZRSZ, 2019).

4.3.3 Dejavnost gostinstva

Gospodarsko ministrstvo opozarja, da je pomanjkanje delavcev v slovenskem gostinstvu trajni problem, ki je z gospodarsko rastjo in zmanjševanjem števila brezposelnih v državi čedalje večji. Poklici so slabo promovirani in še slabše plačani, večina delodajalcev pa se ne zaveda, da je bistvenega pomena zaposliti kakovosten in usposobljen kader.

Pogost pojav v gostinstvu in turizmu je fluktuacija delavcev. Glavni vzrok temu naj bi bila sama narava dela saj to poteka tudi med vikendi, prazniki, počitnicami in ponoči. Delavce je potrebno stimulirati in nagrajevati ter dodatno izobraževati, da se bodo lahko karierno razvijali in s tem ohranili zanimanje za delo. Pri izbiri kadrov na tem področju moraj biti delodajalci pozorni na poznavanje jezika pri kandidatih, sploh tistih, ki so v neposrednem stiku s strankami. K temu jih obvezuje zakon o javni rabi slovenskega jezika (STA, 2019a).

Februarja 2019 je bila povprečna plača v gostinski dejavnosti za več kot 530 evrov nižja od splošne povprečne plače v Sloveniji. V veliko primerih je plača na ravni splošne minimalne plače v Sloveniji, včasih pa se zgodi, da je celo še manjša. Marsikateri delodajalci tako kršijo zakonodajo ne samo na področju plačevanja, tudi na področju delovnega časa in počitkov ter zaposlovanja tujih delavcev. To ponovno privede do problema pomanjkanja kadra, saj delo za kandidate enostavno ni privlačno (prav tam).

5 STANJE PO DOLŽNIŠKI KRIZI V SLOVENIJI

5.1 Vpliv dolžniške krize na kadrovske funkcije v slovenskih podjetjih

Po precejšnjem upadu zaposlenosti med gospodarsko krizo lahko rečemo, da se razmere na trgu dela izboljšujejo. Kljub temu se trg še vedno spopada s problemom razporejanja starostnih skupin. Opazni sta predvsem nizka stopnja delovno aktivnih mladih in starejših, velik delež teh je dolgoročno brezposelnih.

Stopnja brezposelnosti je v obdobju gospodarske krize v Sloveniji zrasla za približno 70.000 prijavljenih brezposelnih. Svoj vrhunec je pri približno 130.000 dosegla med leti 2013 in 2014, od takrat dalje pa vztrajno pada z izjemo poletnih mesecev, ko stopnja vsako leto naraste. Vzrok tega je, kot kažejo podatki, iztek pogodb za nedoločen čas. Ko pogodbe ponovno stopijo v veljavo, stopnja brezposelnosti pade (ZRSZ, 2018). Sklepamo lahko, da se z nižjo stopnjo brezposelnosti niža tudi razpoložljivost delovne sile v Sloveniji.

Kot zapisuje Kramberger (2017, str. 15) raziskave kažejo na izboljšanje poslovne uspešnosti iz naslova funkcij kadrovskega menedžmenta v letu 2008. To se je v času dolžniške krize spremenilo in podjetja, ki so se obdržala na trgu, so postala bolj diferencirana. Tista, ki so se skozi krizo usmerila v razvoj, danes uporabljajo naprednejše kadrovske prakse s katerimi motivirajo zaposlene in dvigajo svojo konkurenčnost na trgu. Druga podjetja pa so v smislu razvoja nazadovala. Pri teh se kadrovska funkcija med drugim odraža v uvajanju avtoritarnega vodenja in zmanjševanju participacije delavcev. Ključni problem velikega števila podjetij na slovenskem trgu je torej tehnološki zaostanek za konkurenco, ki je posledica prenizke kapitalne intenzivnosti.

Kot smo že izvedeli, je uspešnost organizacije povezana z aktivnostmi njene kadrovske funkcije. Ta povezava se odraža kot slabša v obdobju po gospodarski krizi. Uspešnost podjetij naj bi zaradi različnih zunanjih in notranjih faktorjev upadala, kar vpliva na manjšo strateško vlogo menedžmenta človeških virov v podjetjih (prav tam, str. 76).

5.2 Nekateri trendi pridobivanja kadrov po gospodarski krizi

Učinki gospodarske krize so vidni v različnih panogah na slovenskem območju. Med drugimi je opazen trend specializacije podjetij. Podjetja prenašajo naloge iz enega na drugo delovno področje, uvajajo se delovna mesta za nove funkcije in ukinjajo nekatere druge delovne pozicije, med vsem tem pa nekako v splošnem izginja princip hierarhije.

5.2.1 Prenos kadrovske funkcije na linijske vodje

Problem pomanjkanja strokovnih delavcev so začela slovenska podjetja deloma reševati z dodatno obremenitvijo prisotnih strokovnih delavcev, deloma pa z prenosom aktivnosti kadrovanja na linijske vodje. Skozi leta se je tako izoblikoval trend decentralizacije oz. devolucije, ki pojasnjuje v kolikšni meri se je kadrovska funkcija v podjetju prenesla na linijske vodje. V državah Skandinavije je ta trend močno izražen, pojavil pa se je iz drugačnih razlogov kot pri nas. Načrtna devolucija v Skandinaviji pomeni usmerjanje, svetovanje, izobraževanje in usposabljanje linijskih vodji na področju kadrovanja. V Sloveniji tako, za razliko od razvitega sistema skandinavskih držav, sistema priprave linijskih vodji na prevzem funkcije kadrovanja ni. Linijske vodje se pred devolucijo v večini primerov ne usposablajo in posledično funkcija kadrovanja v podjetju nazaduje (Mesner Andolšek in Štebe, 2017, str. 105–106).

V procesu decentralizacije lahko neskladja v vlogi kadrovskih oddelkov pojasnimo tudi s političnim vplivom tako oddelka kot vodje, ki se v želji po popolni vodenja lotevajo s političnimi pritiski, nezaupanjem in cinizmom. Vse to potrjuje ugotovitve o negativnih učinkih devolucije. Prvotne analize (2004) kot tudi sedanje hipoteze (2017) so pokazale, da bo v primeru rasti kadrovskih funkcij oz. oddelkov v podjetjih rasla tudi njihova vloga in zmanjšala pojav devolucije (prav tam).

5.2.2 Prenos kadrovske funkcije na zunanje izvajalce – »outsourcing«

Maja Markežič za E4E Novice (2015) piše o pojavu trenda najemanja zunanjih strokovnih sodelavcev, ki niso direktno povezani s poslovanjem podjetja. Takšen način opravljanja storitev naj bi bil po njenih besedah ustrežnejši od investicij v lastno delovno silo ali nakup ustrezne opreme. Z aktivnostjo zunanjega izvajanja (»outsourcing«) torej podjetje določene naloge prepusti v izvajanje zunanjemu izvajalcu. Razlogi temu so lahko različni, od preobremenitve zaposlenih do potrebe po specializiranih storitvah, za izvajanje katerih nima zadostnega znanja in kvalifikacij.

Ko se podjetje spopada s specifičnimi in hkrati ključnimi funkcijami podjetja, kot je kadrovska, je pomembno da to funkcijo opravljajo usposobljeni kadri specializirani za prav to funkcijo. S tovrstnimi delavci podjetje v veliko primerih ne razpolaga, zato je v tem primeru najboljša odločitev vpeljava zunanjih strokovnih delavcev. Zunanje izvajanje ne pomeni, da se bo podjetje odpovedalo odgovornosti, naročnik ima še vedno popoln nadzor nad potekom predanih nalog (Moody, 1999).

Nekatere izmed aktivnosti, ki jih lahko v sklopu kadrovske funkcije podjetje prepusti v izvajanje zunanjemu izvajalcu so sistemi plač in ugodnosti, izobraževanje in razvoj zaposlenih, spremljanje in beleženje sposobnosti zaposlenih, pridobivanje kadrov in upokojevanje, kadrovski informacijski sistem, vodenje kadrovske evidenc, svetovanje glede odnosov med delavci, spremembe kulture itd (prav tam).

Vse bolj ostra in kompleksna zakonodaja je povzročila pojav zunanjih kadrovske služb, ki ali opravljajo celotno kadrovske funkcije ali pa le nekatere naloge v sklopu te funkcije. Po dolžniški krizi njihova funkcija narašča. Storitve teh agencij so v praksi bolj uporabne za manjša podjetja, ki nimajo svojih kadrovnikov ali se notranje reorganizirajo, za podjetja v rasti in za tista, ki dajejo večji poudarek vrednosti zaposlenih (Markežič, 2015).

V primeru pridobivanja kadrov zunanja kadrovska agencija izvaja naslednje storitve:

- priprava celovite kadrovske strategije in politike,
- sistematizacija zakonsko potrebnih aktov, pravilnikov in plačnih modelov,
- priprava dokumentacije za zaposlitve domačih in tujih državljanov,
- vodenje kadrovske evidenc in
- urejanje postopkov pri ključnih državnih inštitucijah (prav tam).

5.3 Primeri dobrih praks pridobivanja kadrov v slovenskih podjetjih

Slovenska podjetja za pridobivanje kadrov uporabljajo veliko različnih metod. Danes so najbolj razširjeni internetni zaposlitveni portali. Podjetja se udeležujejo zaposlitvenih sejmov in poslužujejo ponudbe zaposlitvenih agencij, čedalje bolj pogosta je tudi metoda osebnega priporočila. Različne metode oglaševanja prostih delovnih mest so v večini primerov namenjene določeni ciljni skupini ljudi, ki se v oglasu načeloma hitro prepoznata.

Za podjetje Akrapović d.d. je aktualne metode in postopek pridobivanja ter zadržanja kadrov julija 2018 na 2. SBC Akademiji predstavil Uroš Rosa, izvršni direktor. Opozoril je, da morajo podjetja danes razmišljati predvsem o tem, kaj lahko oni ponudijo kandidatom, da jih pritegnejo na prosta delovna mesta. Svojim delavcem so v lanskem letu ponudili finančno nagrado, če pripeljejo nove usposobljene varilce in na ta način zaposlili 80 kandidatov. Delavce pridobivajo tudi v tujini. Partnersko so se povezali s šolami iz Bosne in Hercegovine ter Hrvaške, tako so zaposlili še dodatnih 55 delavcev. Za njih in ostale tuje zaposlene so uvedli jezikovne tečaje, slikovna in video navodila za delo, pomagajo pa jim tudi pri iskanju namestitev v Sloveniji. Podobno prakso zaposlovanja iz tujine uporabljajo tudi v podjetju Kovis d.o.o., kjer nove kandidate iščejo preko spleta in medijev, fakultet, zaposlitvenih sejmov ter osebnih razgovorov. Kot učinkovita metoda pridobivanja kandidatov je bil izpostavljen tudi program Erasmus, določeni se poslužujejo tudi neposrednega pristopa (motivacija za izobraževanje v določenih smeri) do bodočih iskalcev zaposlitve na šolah in fakultetah (STAkrog, 2017).

Nekaj učinkovitih načinov pristopa do kandidatov in metod zaposlovanja je bilo priporočenih še s strani vodilnih pri podjetju Adecco H.R. d.o.o., agenciji za zaposlovanje. Iskanje primernih kadrov v tujini je postala rešitev za neuravnovešeno stanje povpraševanja in ponudbe na trgu dela. Od podjetij se pričakuje ureditev nastanitve in vseh potrebnih dovoljenj za delo v Sloveniji. V agenciji opozarjajo, da se je v zadnjih letih način iskanja kadrov precej spremenil, predvsem v smeri digitalizacije. Danes se že praktično vse odvija preko interneta, portal Glassdoor je ena izmed čedalje bolj uporabljenih metod, velik pomen so na področju kadrovanja pridobila tudi družbena omrežja. Podjetja morajo ustvarjati pozitivno klimo in ugodne pogoje dela za svoje delavce, saj je možnost izbire danes čedalje bolj na strani kandidatov. Slednji se odločajo na podlagi višine plače, delovnih urnikov, možnosti kariernega razvoja, stimulacij ipd. (prav tam).

6 IZSLEDKI INTERVJUJEV Z DELODAJALCI

Kot metodo empirične analize sem si izbral strukturiran intervju z delodajalci in ostalimi odgovornimi, ki se ukvarjajo s pridobivanjem kadrov v slovenskih podjetjih. Izbral sem različne dejavnosti (gradbeništvo, gostinska in turistična dejavnost, javno-kulturni sektor), da se tako lahko vsaj malo približam vpogledu v splošno stanje na slovenskem trgu. Opravil sem 6 intervjujev in za lažjo predstavo zapisal dejavnost v kateri delujejo in iščejo kadre. Čas izvajanja intervjujev je bil različen. Nekateri sem opravil osebno, drugi so predvsem zaradi časovne stiske želeli intervju pisno izpolniti sami. Za neposredni pristop sem potreboval približno 2 uri. Tisti, ki so mi intervju posredovali preko e-pošte, so v povprečju potrebovali 2 dni.

Za analizo odgovorov sem uporabil primerjalno metodo s teoretičnimi vidiki pridobivanja kadrov in povečanih potreb po kadrih ter stanju po gospodarski krizi.

Odgovori večine intervjuvancev so se glede metod pridobivanja kadrov precej ujemale. Prav tako so pretežno podobnega mnenja glede povečanih potreb po kadrih v Sloveniji. Predstavili so nekaj zanimivih predlogov za izboljšanje situacije presežnih potreb po kadrih. Razlike med odgovori intervjuvancev se kažejo predvsem v smislu sektorske diferenciacije. Nekateri podajajo zelo specifične predloge, medtem ko drugi bolj govorijo v splošnem smislu in se ne opredeljujejo preveč.

Glede na širok pojem slovenskega gospodarstva, iz tako majhnega števila intervjujev še vedno ne moremo sklepati na celoto, lahko pa dobimo nek približen vtis o situaciji na trgu.

6.1 Iskanje in selekcija kadrov v slovenskem gospodarstvu

Gospodarska kriza je na različnih področjih pustila svoje sledi. Podjetja se specializirajo in za seboj puščajo nekonkurenčne tekmece. Samo tisti, ki so pri svojem delu učinkoviti in ciljno umerjeni uspejo. Opaziti je trend, da se podjetja poslužujejo zunanjih strokovnjakov torej »outsourcinga«, da zanje opravijo storitve, ki niso direktno povezane z njihovim poslovanjem. Takšen način opravljanja storitev je ustrežnejši od investicij v lastno delovno silo ali nakup ustrezne opreme. »Outsourcing« izvajajo strokovnjaki iz različnih področij, ki so strokovno usposobljeni, poznajo primere dobre prakse in tržne analize, predvsem pa so izredno učinkoviti. Zunanji strokovnjak ni tekmelec zaposlenim, temveč poda nevtralen in strokoven pogled na

dogajanja od znotraj in po opravljeni analizi stanja v podjetju poda objektivne predloge in akcijski načrt za implementacijo določene rešitve. Strokovne delavce v gradbeništvu in ostalih podobnih fizičnih dejavnostih podjetja iščejo v tujini, kar je jasno razvidno že iz analize sekundarnih podatkov. Zaposlovanje v analiziranih podjetjih velikokrat poteka tudi preko Zavoda za zaposlovanje.

V dejavnosti gostinstva in turizma so ostale metode iskanja kadrov oglaševanje preko različnih portalov, predvsem na spletu in kasneje v izbirnem postopku osebni razgovor. V poslu gostinstva je pomemben osebni stik, zato delodajalci radi vidijo kako se kandidat znajde v določenih situacijah, ki mu jih postavijo kot naloge tokom procesa izbire pravega. Javno-kulturni sektor je malo bolj specifične narave. Proces pridobivanja kadrov je tukaj malo drugačen in poteka ob določenih omejitvah. Vsa razpisana delovna mesta morajo biti javno objavljena (na razpisih), najvišje število razpisanih delovnih mest pa je omejeno.

Prevladuje mnenje, da je potrebno kandidate danes motivirati za sprejem dela. To se najlažje stori preko finančnih instrumentov in ustvarjanja pozitivne klime znotraj podjetja.

6.2 Povečane potrebe po kadrih v Sloveniji

V praksi se pridobivanje kadrov v primeru povečanih potreb kaže v prilagajanju podjetij. To je lahko na način spodbude kandidatov (organizacijska ali finančna), prilagajanja zahtev delovnega mesta (zaposlitev ne popolno kvalificiranega kadra) ali pa usposabljanje že obstoječega kadra za prosto delovno mesto. Podjetja imajo ne glede na sektor podobne metode. Kot je razvidno iz intervjujev je način spodbujanja kandidatov k prijavi na prosto delovno mesto bolj odvisen od vodstva kot od same panoge.

Podjetniki oz. delodajalci so mnenja, da so panoge z najbolj izrazitim pojavom pomanjkanja delovne sile gradbeništvu, turizem in gostinstvo ter strojništvo oz. proizvodnja. Poklici, ki zahtevajo naporno delo z neugodnim delovnim urnikom so po njihovem mnenju najbolj izraziti. Ko temu dodaš še prenizko plačo pravijo delodajalci, da imaš popolno kombinacijo neugodnih pogojev zaposlitve in da je razumljivo, da kandidati v veliko primerih raje izberejo socialno pomoč kot delo (na koncu si finančno skoraj na istem).

Nekatera podjetja težavo povečanih potreb in nezadostnih kvalificiranih kadrov rešujejo z zaposlovanjem v tujini, drugim je to zaradi jezikovnih preprek in zakonodaje oteženo. Ta trend

je čedalje bolj izrazit na Slovenskem trgu, sploh v panogi gradbeništva, pojavlja pa se tudi v ostalih (kot je razvidno iz prejšnjih poglavij).

Večina preučevanih podjetij povečane potrebe po kadrih rešuje z zaposlovanjem preko študentskega servisa, vendar seveda to ni primerna oblika reševanja problema pomanjkanja kadra v vseh dejavnostih. V javno-kulturnem sektorju so zahteve po kadru malo bolj specifične in vključujejo določena znanja, ki niso tako pogosta lastnost današnje delovne sile na slovenskem trgu. Po drugi strani pa je jezik v tem poslu pogoj, zato tudi v tujini ne morejo iskati kandidatov.

6.3 Predlogi za pridobivanje kadrov v primeru povečanih potreb

Glede na pridobljene sekundarne in nato izhajajoče primarne podatke menim, da so podjetja v Sloveniji v splošnem in predvsem v zadnjih letih na področju pridobivanja kadrov razmišljajo bolj odprto. Večina podjetij nima več nadzora v primeru ponujanja zaposlitve, saj so le-tega prevzeli kandidati, ki imajo večjo možnost izbire. Tako so podjetja tista, ki se morajo prilagajati in iskati nove načine kadrovanja.

V prihodnje priporočam v primeru pojava povečanih kadrovskih potreb in nasploh v procesu pridobivanja kandidatov večjo zavzetost za ugodne organizacijske pogoje v podjetju, spodbujanje delavcev predvsem v smislu finančnih nagrad in »osvoboditev« delavcev na delovnem mestu. Poskrbite, da se bodo počutili kot del organizacije, da bodo čutili moč svoje besede in avtonomijo. So se pa tudi različne aktivnosti, ki bi jih sodelavci opravljali skupaj, v smislu grajenja ekipnega duha, v praksi že izkazale kot učinkovite. Pri pridobivanju kadrov naj si podjetja pomagajo z »outsourcingom«, saj je učinkovit način razbremenitve lastnih vodij, prav tako pa lahko poiščejo nove kadre v tujini, če to le ustreza njihovi panogi.

Za konec bi omenil še vso odvečno administrativno aktivnost, ki ovira tako delodajalce kot delavce pri postopku zaposlovanja. Menim, da bi se mogla podjetja tako kot trg dela zavzemati za poenostavitev administrativnih postopkov zaposlovanja tako domačih kot tujih delavcev, saj bi tako izmenjava med trgom dela in trgom povpraševanja po delu potekala veliko hitreje. Prav tako menim, da bi večja povezanost gospodarstva in izobraževalnega sistema v Sloveniji lahko veliko pripomogla k zmanjšanju razlik slovenskega gospodarstva v smislu potreb po kadrih. Usmeritev državnega šolstva, uravnavanje smeri, praksa in poudarek na specializaciji v smereh, ki to potrebujejo, bi lahko znatno izboljšala splošno situacijo na trgu dela v Sloveniji.

7 SKLEP

Človeški viri so ključna konkurenčna prednost podjetja. Če se podjetje tega zaveda, bo uporabilo vse svoje resurse za to, da bo zaposlilo primerno kvalificiran in nadarjen kader. Problem se pojavi, ko so potrebe po kadru višje od ponudbe kandidatov na trgu.

Na podlagi pridobljenih podatkov bom v nadaljevanju odgovoril na zastavljena raziskovalna vprašanja in podal končne predloge.

Slovenska podjetja kadre pridobivajo na različne načine, v današnjem času prevladuje iskanje preko spletnih zaposlitvenih portalov in drugih vrst oglasov. Veliko in čedalje več pa najema agencije za zaposlovanje kadrov.

Ob povečanih potrebah po kadru se v podjetjih dodatno angažirajo in poosebijo vsebino svojih oglasov. Čedalje bolj se trudijo vzpostaviti prijetno organizacijsko kulturo, zaposleni imajo čedalje več avtonomije. Nekateri med njimi uporabljajo metode nagrad in dodatkov, saj menijo da je finančna nagrada še vedno najbolj motivacijska metoda.

Delodajalci problem povečanega povpraševanja po kandidatih rešujejo z izobraževanjem in angažiranjem trenutno zaposlenih, zaposlovanjem ne popolno kvalificiranih kadrov in iskanjem delavcev v tujini, kar pa v nekaterih sektorjih (gostinski, javno-kulturni) ni primerna metoda. Menijo, da imajo kandidati čedalje več možnosti izbire in da je posledično zadovoljitev potreb zaposlenega čedalje težje, prav tako omenjajo fluktuacijo in neresnost kandidatov.

Glede na to, da strokovnjaki že napoveduje ponoven »padec« gospodarstva, se bodo trendi na področju kadrovanja verjetno spet drastično spremenili. Predvidevam, da se bo število prostih delovnih mest zmanjšalo in s tem brezposelnost povečala. Ker pa smo tokrat malo bolj pripravljeni ali vsaj recimo previdni, je moje upanje da večjih upadov v gospodarstvu ne bo.

8 VIRI

1. Atelšek, R. (2019, 20. junij) "Stanje je katastrofalno. V bolnišnicah manjka več kot dva tisoč zdravstvenih delavcev.". *Siol*. Dostopno prek <https://siol.net/novice/slovenija/stanje-je-katastrofalno-v-bolnisnicah-manjka-vec-kot-dva-tisoc-zdravstvenih-delavcev-500112>
2. Banka Slovenije (2019, junij) *Napovedi makroekonomskih gibanj v Sloveniji*. Dostopno prek https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/gdgjfxohcffggib_napovedi-makroekonomskih-gibanj-v-sloveniji-junij-2019.pdf
3. Fajčikova, A., Urbancova, H. in Fejfarova, M. (2018): *New trends in the recruitment of employees in Czech ICT organisations*. Prague: Faculty of Economics and Management.
4. Kohont, A. (ur.), Černigoj Sadar, N., Golob, U., Ignjatović, M., Ilič, B., Kanjuo Mrčela, A., Kramberger, A., ... Zajc, J. (2015): *Upravljanje človeških virov 2015: mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Inštitut za družbene vede. Dostopno prek <https://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cpoev-doc/tabelarni-pregled-podatkov-cranet-2015.pdf?sfvrsn=3>
5. Lešnik, Tjaša. (2019, 12. marec) Razcvet v slovenskem gradbeništvu: "Pomanjkanja kadrov ne bo možno nadoknaditi v naslednjih 10 letih". *Maribor24*. Dostopno prek <https://maribor24.si/lokalno/razcvet-v-slovenskem-gradbenistvu-pomanjkanja-kadrov-ne-bo-mozno-nadoknaditi-v-naslednjih-10-letih>
6. Lipičnik, B. (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Markežič, M. (2015, 6. julij) Outsourcing kadrovske funkcije – pomoč pri reorganizaciji in učinkovitosti upravljanja zaposlenih. *E4E Novice*. Dostopno prek https://eudace.eu/knjiznica/clanki/2015070612222314/outsourcing_kadrovske_funkcije_-_pomoc_pri_reorganizaciji_in_ucinkovitosti_upravljanja_zaposlenih/
8. Mesner Andolšek, D. in Štebe, J. (2017). Decentralizacija ali devolucija kadrovske funkcije v slovenskih organizacijah v časovni perspektivi. V Kohont, A. in Stanojević, M. (ur.), *Razpotja in prelomi: Spremembe na področju menedžmenta človeških virov v Sloveniji* (str. 97–133). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Mineral (2018, 27. september) Se piše slovenskemu gradbeništvu bolj svetla prihodnosti? *Mineral*. Dostopno prek <https://www.mineral-revija.si/1851>

10. Moody, M. (1999). The ins and outs of human resources. *The director*, 53(1), 66–67.
11. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., ... Merkač, M. (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Možina, S. (ur.) (2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Možina, S. in Zupan, N. (2009). Menedžment človeških virov. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), *Strateški menedžment človeških virov* (str. 97–142). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Muscalu, E. (2015): Sources of human resources recruitment organization. *Management and Economics*, 79(3), 351–359.
15. Novak, V. (2008): *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija v okviru Fakultete za organizacijske vede.
16. Podjetniške finance (2019, 11. januar). Slovenskim podjetjem zmanjkuje delavcev. *Banka za podjetnike*. Dostopno prek <https://bankazapodjetnike.si/novice/slovenskim-podjetjem-zmanjkuje-delavcev/>
17. Sporočilo za medije Evropske komisije. (2019). *Poletna gospodarska napoved za leto 2019: Rast negotovejša zaradi zunanjih dejavnikov*. Dostopno prek https://europa.eu/rapid/press-release_IP-19-3850_sl.htm
18. STA. (2019a, januar). Podjetja imajo težave pri iskanju talentiranih kadrov, tudi v Sloveniji. *Dnevnik*. Dostopno prek <https://www.dnevnik.si/1042860601>
19. STA. (2019b, 21. maj). Pomanjkanje gostinskega kadra postaja vse večji problem slovenskega turizma. *Reporter*. Dostopno prek <https://reporter.si/clanek/slovenija/pomanjkanje-gostinskega-kadra-postaja-vse-vecji-problem-slovenskega-turizma-703781>
20. STAkrog. (2017, julij). Za pridobivanje kadrov ključna ugled in ponudba podjetij. Dostopno prek <https://krog.sta.si/2531757/za-pridobivanje-kadrov-kljucna-ugled-in-ponudba-podjetij>
21. Svetlik, I. (2009). Menedžment človeških virov. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), *Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev* (str. 283–336). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

23. Treven, S. (2006): [Recenzija knjige *Razpoke v zgodbi o uspehu*, I. Svetlik in B. Ilič]. NG, 1–2, 122–125.
24. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj [UMAR]. (2019, junij). *Poročilo o razvoju 2019*. Dostopno prek http://www.umar.gov.si/publikacije/porocilo-o-razvoju/publikacija/news/porocilo-o-razvoju-2019/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=c635c606016d9ddb8ace089b7553da70
25. Vukovič, G in Miglič, G. (2006): *Metode usposabljanja kadrov*. Ljubljana: Moderna organizacija.
26. Zavod republike Slovenije za zaposlovanje [ZRSZ]. Trg dela. Ljubljana: Zavod republike Slovenije za zaposlovanje. Dostopno prek https://www.ess.gov.si/trg_dela

PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik

Pozdravljeni, moje ime je Jan Bolka in sem študent Fakultete za družbene vede v Ljubljani. Na dodiplomskem študiju se v sklopu diplomskega dela ukvarjam z analizo metod pridobivanja kadrov v Sloveniji.

Pred vami je 10 odprtih vprašanj, ki se nanašajo na pridobivanje kadrov v slovenskih organizacijah v kontekstu povečanih kadrovskega potreb. Namen intervjuja je predvsem pridobiti praktično znanje o preučevani temi in povezovanje le-tega s teoretičnim ozadjem. Vaši odgovori bodo tako predstavljali praktični del moje analize, katere osrednje vprašanje je »S KAKŠNIMI IZZIVI SE SPOPADAJO SLOVENSKA PODJETJA PRI ZAPOSLOVANJU?«.

1. S čim se ukvarja vaša organizacija in kakšne so specifikacije iskanega kadra?
2. Kakšen je v vaši organizaciji proces iskanja ustrezno usposobljenega kadra?
3. Ali menite, da je za potrebe vaše organizacije v Sloveniji težko najti ustrezen kader? Zakaj?
4. Med procesom iskanja ustreznega kadra, kje mislite, da se največkrat »zalomi« in zakaj?
5. Kakšno je vaše mnenje o stanju na trgu delovne sile v Sloveniji?
6. Se vam zdi, da so potrebe po delavcih in razpoložljivost delovne sile na slovenskem trgu uravnovešeni? Prosim obrazložite odgovor.
7. V katerih slovenskih panogah menite, da imajo organizacije najbolj izrazito težavo pri pridobivanju ustrezno kvalificiranih kadrov in zakaj?
8. Menite, da so se po gospodarski krizi potrebe po kadrih povečale? Kako se v primeru, da ta obstaja, vi spopadate z omenjeno težavo?
9. Imate kakšne predloge za izboljšavo v smislu pridobivanja kadrov v slovenskih podjetjih, sploh ko so potrebe po zaposlenih povečane?

10. Nekateri strokovnjaki napovedujejo novo gospodarsko krizo. Kakšno je vaše mnenje o tem in kako menite, da bi to spremenilo situacijo zaposlovanja in potreb po kadrih v slovenskih podjetjih?

V kolikor so se vam skozi intervju porodile še kakšne zamisli, ideje ali vprašanja, ki jih nismo obravnavali, jih prosimo zapišite tukaj:

Najlepša hvala za sodelovanje!

Priloga B: Intervju z delodajalcem v dejavnosti gradbeništva v Sloveniji

1. S čim se ukvarja vaša organizacija in kakšne so specifikacije iskanega kadra?

Podjetje se ukvarja s pridobivanjem, predelavo, montažo in prodajo naravnega kamna ter gradbeništvom. Predvsem je veliko truda in dela vložena pri iskanju kadra za sektor gradbeništva. Ker ustreznega kadra v Sloveniji ni, je podjetje primorano iskati na področju Bosne in Hercegovine, Srbije, Makedonije.

2. Kakšen je v vaši organizaciji proces iskanja ustrezno usposobljenega kadra?

Kader iščemo preko razpisa prostih delovnih mest Zavoda za zaposlovanje.

3. Ali menite, da je za potrebe vaše organizacije v Sloveniji težko najti ustrezen kader? Zakaj?

Da. Predvsem je zagotavljanje kadra oteženo, ker se opravlja fizično delo in je takšen kader v Sloveniji težko pridobiti. V javnosti prevladuje mnenje, da je takšne vrste delo premalo plačano.

4. Med procesom iskanja ustreznega kadra, kje mislite, da se največkrat »zalomi« in zakaj?

Sodelujemo z Zavodom za zaposlovanje, vendar ta napotuje posameznike, ki niso pripravljeni opravljati fizičnega dela ter nimajo želje, kot tudi ne motivacije za delo.

5. Kakšno je vaše mnenje o stanju na trgu delovne sile v Sloveniji?

Trg je podhranjen z nekvalificiranim in nižje kvalificiranim kadrom.

6. Se vam zdi, da so potrebe po delavcih in razpoložljivost delovne sile na slovenskem trgu uravnovešeni? Prosim, obrazložite odgovor.

Smatramo, da ni uravnovešeno, ker so potrebe po kvalificiranem in nekvalificiranem kadru višje kot je razpoložljivost delovne sile. Zato prihaja do zaposlovanje delavcev iz tujine (Bosna in Hercegovina, Kosovo, Srbija).

7. V katerih slovenskih panogah menite, da imajo organizacije najbolj izrazito težavo pri pridobivanju ustrezno kvalificiranih kadrov in zakaj?

Predvsem pri storitveni dejavnosti, kot je turizem ter posredovanje delavcev v najem znotraj gradbeništva in v gradbeništvu samem, saj se opravlja fizično delo, ki je slabše plačano.

8. Menite, da so se po gospodarski krizi potrebe po kadrih povečale? Kako se v primeru, da ta obstaja, vi spopadate z omenjeno težavo?

Po recesiji so se povečale potrebe po kadrih. Ker je prišlo do gospodarske rasti.

9. Imate kakšne predloge za izboljšavo v smislu pridobivanja kadrov v slovenskih podjetjih, sploh ko so potrebe po zaposlenih povečane?

Manj zapletene in nepotrebne birokracije pri pridobivanju delavcev iz tujine bi dvignilo gospodarstvo.

10. Nekateri strokovnjaki napovedujejo novo gospodarsko krizo. Kakšno je vaše mnenje o tem in kako menite, da bi to spremenilo situacijo zaposlovanja in potreb po kadrih v slovenskih podjetjih?

V primeru ponovne gospodarske krize bi podjetja ponovno zmanjševala stroške z odpuščanjem delavcev. Sorazmerno temu bi bila večja izbira brezposelnega kadra na trgu dela.

Priloga C: Intervju z delodajalcem v dejavnosti rent-a-car v Sloveniji

1. S čim se ukvarja vaša organizacija in kakšne so specifikacije iskanega kadra?

Naša organizacija se ukvarja z dajanjem vozil v najem. Naše matično podjetje je ena vodilnih globalnih znamk na področju rent-a-car. Iščemo predvsem kader s srednješolsko stopnjo izobrazbe in odličnim znanjem angleščine ter računalniško spretnostjo. Naš kader mora imeti tudi smisel za logistiko in veselje do avtomobilizma.

2. Kakšen je v vaši organizaciji proces iskanja ustrezno usposobljenega kadra?

Za te potrebe se poslužujemo kadrovskih agencij, saj imajo širši nabor primernih kadrov in prvo selekcioniranje kadrov naredijo že oni (izkoristek delovnega časa je boljši). Del kadra dobimo iz študentskega dela za katere vemo, da ustrezajo našim merilom in ga kasneje ustrezno uvedemo v delo.

3. Ali menite, da je za potrebe vaše organizacije v Sloveniji težko najti ustrezen kader? Zakaj?

Trenutno, da. Prvič zaradi splošnega pomanjkanja delovne sile in drugič, ker delo poteka v več izmenah, tudi med vikendi in prazniki.

4. Med procesom iskanja ustreznega kadra, kje mislite, da se največkrat »zalomi« in zakaj?

Na razpis se javljajo kandidati, ki ne ustrezajo razpisnim merilom. Zalomi se tudi zaradi nepoznavanja procesa in vrste dela kandidatov. To je tako, kot bi rekel, da se boš prijavil v trgovsko podjetje za prodajalca in potem zahteval, da vikendov in praznikov ne boš delal.

5. Kakšno je vaše mnenje o stanju na trgu delovne sile v Sloveniji?

Slabo. Zaradi toge delovnopravne zakonodaje zaposleni redko menjajo zaposlitve, predvsem pa redko poskušajo poiskati zadovoljstvo v drugi panogi kot je njihovo dotedanje delo. Trg dela je v krču. Dejstvo je, da je fluktuacija kadrov v trenutnem času manjša. Ljudje se bojijo sprememb in vztrajajo na delovnih mestih, na katerih sicer niso zadovoljni, a ne upajo tvegati. Manjši del zaposlovalcev se ne drži pogodb o zaposlitvi in s tem mečejo slabo luč na vse ostale delodajalce v Sloveniji.

6. Se vam zdi, da so potrebe po delavcih in razpoložljivost delovne sile na slovenskem trgu uravnovešeni? Prosim obrazložite odgovor.

Mislim, da za določena delovna mesta, posebej v strokovnih službah, obstaja veliko pomanjkanje. Šolstvo se ni pravočasno odzvalo na potrebe delodajalcev.

7. V katerih slovenskih panogah menite, da imajo organizacije najbolj izrazito težavo pri pridobivanju ustrezno kvalificiranih kadrov in zakaj?

Strojništvo in nasploh proizvodne dejavnosti. Predvsem tehnični poklici. Do leta 2015 so bili tovrstni poklici podcenjeni pri nagrajevanju zaposlenih. Podjetja so dajala dodatke že prej, ampak »to ni to«. Dvigovati se morajo začeti osnovne plače, ne le nagrajevati uspešnost.

8. Menite, da so se po gospodarski krizi potrebe po kadrih povečale? Kako se v primeru, da ta obstaja, vi spopadate z omenjeno težavo?

Da. Občutno. Za zadržanje obstoječih kadrov in privabljanje novih porabljammo več energije in več finančnih sredstev. Zvišali smo plače, regres, bonuse.

9. Imate kakšne predloge za izboljšavo v smislu pridobivanja kadrov v slovenskih podjetjih, sploh ko so potrebe po zaposlenih povečane?

Če bi država naredila bolj fleksibilno delovno zakonodajo, bi podjetja redno zaposlila več kadrov in bi se za potrebe sezon manj naslanjale na študentsko in upokojsko delo. Uvedla bi lahko fleksibilni delovni čas, npr. 4 ali 6-urni delovnik. Pomagal bi tudi podaljšani delovnik v visokih sezonah in kompenzacija ur z manj dela v nizki sezoni. Država bi morala podpirati napore podjetja za boljši dialog uprave z zaposlenimi z določenimi manjšimi davčnimi olajšavami.

10. Nekateri strokovnjaki napovedujejo novo gospodarsko krizo. Kakšno je vaše mnenje o tem in kako menite, da bi to spremenilo situacijo zaposlovanja in potreb po kadrih v slovenskih podjetjih?

Definitivno gospodarska kriza prihaja. Je že na obzorju, samo upamo lahko, da ne bo enaka kot leta 2008. Mislim, da se bo v prvi fazi poznala v proizvodni dejavnosti, posledično se bo skrčila potreba po delovni sili in bo prehajanje delavcev med podjetji brez spodbude in sodelovanja države še bolj oteženo.

Priloga C: Intervju z delodajalcem v kulturni dejavnosti v Sloveniji

1. S čim se ukvarja vaša organizacija in kakšne so specifikacije iskanega kadra?

Naša organizacija je gledališče - javni zavod, ki deluje na področju umetnosti. Javni zavod se deli na 3 sektorje – poslovni, umetniški in tehnični – glede na potrebe sektorjev se razlikujejo tudi specifikacije oz. profiliranost iskanih kadrov. Tako poslovni sektor sestavljajo delovna mesta, ki so nastavljena (v sistemizaciji) izobrazbeno dokaj široko (predvsem družboslovno in visokošolsko), v umetniškem sektorju zelo omejeno (pogoj visokošolska izobrazba umetniške smeri – praktično ustreza zgolj AGRFT oz. primerljive tuje akademije), najbolj izobrazbeno sproščen pa je tehnični sektor, kjer so pogoji za zasedbo delovnega mesta predvsem srednješolska izobrazba in ustrezne izkušnje.

2. Kakšen je v vaši organizaciji proces iskanja ustrezno usposobljenega kadra?

Glede na to, da so javni zavodi del javnega sektorja, se šteje, da so vsa delovna mesta financirana iz javnih sredstev (čeprav to ni povsem res) in morajo biti zato javno dostopna. To pomeni, da mora biti vsako prosto delovno mesto pregledno objavljeno – vsaj na portalu Zavoda za zaposlovanje RS. To je formalni del postopka. Sicer pa velja, da gre za proces in je iskanje najustreznjšega kadra precej bolj zapleteno, ker zgolj z objavo prostega delovnega mesta na ustreznih portalih ne dobimo optimalnih rezultatov.

Za naše pogoje delovanja najustreznjše se je izkazalo preverjanje kadra preko začasnih in projektnih angažmajev. Ker smo del javnega sektorja in smo omejeni pri zaposlovanju (omejitev kvote zaposlenih, ki se ne sme višati), je za vsakokratno povečanje obsega dela velikokrat to tudi edini način kadrovske okrepitve. V situaciji, ko nam financerji ne dovolijo rednega zaposlovanja, angažiramo nove sodelavce (iz lastnih sredstev) projektno oz. za določeno obdobje trajanja nekega projekta. Tako velikokrat manjkajoče profile projektno angažiramo kot goste v igralskem ansamblu, zadnje čase pa uspevamo kadrovske okrepiti ekipo v vseh sektorjih tudi s pomočjo evropskih sredstev, ki jih pridobimo na različnih razpisih (več kot 5 zaposlenih na leto). To je glede na specifike našega dela optimalen proces iskanja – šele daljši preizkus sposobnosti zares razkrije ustreznost posameznika. V primeru, da se v doglednem času sprostijo mesta za redno zaposlitev (smrt, upokojitev) ustrezne posameznike usmerimo, naj se prijavijo na naš javni razpis.

3. Ali menite, da je za potrebe vaše organizacije v Sloveniji težko najti ustrezen kader? Zakaj?

Ustrezen kader je težko najti za področje umetniškega sektorja. Igralski poklic je vezan na jezik, izvajanje tega poklica je tako omejeno zgolj na slovenski kulturni prostor, v katerem deluje 13 gledališč, torej delodajalcev. Gre torej za izjemno ozek trg dela, za katerega tudi izobraževalni sistem ne razpisuje veliko študijskih mest. Obenem specifika našega gledališča zahteva še dodatna znanja in talent (veščine različnih tehnik, glasbeni posluš oz. nadarjenost ipd.), kar še dodatno omeji nabor ustreznih diplomantov akademije.

4. Med procesom iskanja ustreznega kadra, kje mislite, da se največkrat »zalomi« in zakaj?

To, kar ugotovljamo ob intervjujih iskalcev zaposlitve je, da jih mnogo ne misli resno s prijavo – potrebujejo zgolj potrdilo, da so se prijavi in odzvali na vabilo na razgovor za delovno mesto. V takem primeru je celoten proces obremenjen z balastom kandidatov, ki po nepotrebnem povečajo administrativni potek in obseg dela.

5. Kakšno je vaše mnenje o stanju na trgu delovne sile v Sloveniji?

Iz prejšnjega odgovora se zdi, da trg delovne sile ne odraža dejanskega stanja oz. potenciala razpoložljivih kadrov. Zdi se tudi, da sistem socialne podpore in nagrajevanje dela (plača) nista najbolj usklajena – v primeru nizko profiliranih delovnih mest je prihodek posameznika praktično lahko enak – če dela ali če prejema socialno podporo.

6. Se vam zdi, da so potrebe po delavcih in razpoložljivost delovne sile na slovenskem trgu uravnovešena? Prosim obrazložite odgovor.

Potrebe in razpoložljivost niso uravnovešene iz različnih razlogov, prvenstveno pa zaradi prenizkega plačila dela – v primeru poklicev v javnem sektorju obstaja precej nižje kvalificiranih poklicev, ki se v katalogu delovnih mest nahajajo v plačnih razredih, ki so pod nivojem minimalne plače. Kar pomeni, da obstaja veliko srednje kvalificiranih poklicev, ki so na nivoju minimalne plače ali malce čez (ker gre za sistem postopne rasti razredov). Prepričan sem, da je plačilo dela še vedno poglobitni motiv za delo oz. zaposlitev. V primeru nizkega plačila dela je tudi motivacija za zaposlovanje nizka.

7. V katerih slovenskih panogah menite, da imajo organizacije najbolj izrazito težavo pri pridobivanju ustreznih kvalificiranih kadrov in zakaj?

Odgovora smo se dotaknili že pri prejšnjem vprašanju.

8. Menite, da so se po gospodarski krizi potrebe po kadrih povečale? Kako se v primeru, da ta obstaja, vi spopadate z omenjeno težavo?

Konec gospodarske krize se v Sloveniji glede povpraševanja po kadrih kaže predvsem v povečanem obsegu investicij – v gradbeništvu. Sicer velja, da naj bi konec krize pomenil povečano potrošnjo in posledično povečane potrebe po kadrih v panogah, ki proizvajajo in distribuirajo tržne dobrine. Vendar pa premore Slovenija bore malo gospodarskih podjetij, ki bi zadovoljevala potrebe sodobnih potrošnikov. Kar se tiče javnega sektorja – tega obvladuje drugačna logika, ki se ne odziva ažurno gibanju gospodarskih kazalcev. V javnem sektorju lahko spremljamo predvsem trende in politiko varčevanja in oženja (vitki javni sektor), zato se konec gospodarske krize tu ne odraža.

9. Imate kakšne predloge za izboljšavo v smislu pridobivanja kadrov v slovenskih podjetjih, sploh ko so potrebe po zaposlenih povečane?

Imam zgolj en predlog – višje plačilo dela – to bo sprožilo ostale procese – prevrednotenje dela na simbolni ravni itd.

10. Nekateri strokovnjaki napovedujejo novo gospodarsko krizo. Kakšno je vaše mnenje o tem in kako menite, da bi to spremenilo situacijo zaposlovanja in potreb po kadrih v slovenskih podjetjih?

Gospodarska kriza je (gledano širše) stanje, ki lahko tudi osveži in pomladi ekonomijo. Prvi odziv nanjo je prav gotovo pojav brezposelnosti, na daljši rok pa lahko povzroči tudi pojav novih gospodarskih panog in tudi novih oblik zaposlovanja. Tudi zadnja gospodarska kriza je povzročila razmah start-up podjetij, co-working, več oblik samozaposlovanja itd.

Priloga D: Intervju z delodajalcem v dejavnosti gostinstva v Sloveniji

1. S čim se ukvarja vaše podjetje in kakšne so specifikacije iskanega kadra?

Ukvarjam se z gostinstvom, se pravi vodenje gostinskega obrata. Pri iskanju ustreznega kadra se osredotočam predvsem na to, ali kandidat/ka izpolnjuje ustrezne zakonske pogoje (polnoletnost). Pomembno mi je tudi, da imajo dobre sposobnosti komunikacije z ljudmi, so družabni in odprti. Pričakujem pa tudi, da imajo občutek za odgovornost in so prilagodljivi na dinamičen delovni čas dela.

2. Kakšen je v vašem podjetju proces iskanja ustrezno usposobljenega kadra?

Ustrezno usposobljen kader iščem predvsem v zato namenjenih podjetjih, kot so študentski servisi, pa tudi zavod za zaposlovanje. S kandidati najprej opravim razgovor, kjer se seznanim z njihovimi prejšnjimi delovnimi izkušnjami in jih tako tudi osebno spoznam in ocenim njihove sposobnosti komunikacije. Pogovorimo se tudi o načinu in pogojih dela ter njihovih dolžnostih. Če se mi kandidat zdi ustrezen, ga nato povabim, da opravi neko poskusno dobo, kjer pokaže svoje sposobnosti tudi v praksi.

3. Ali menite, da je za potrebe vašega podjetja v Sloveniji težko najti ustrezen kader? Zakaj?

Menim, da je trenutno zelo težko najti ustrezen kader. Predvsem zato, ker je zanimanja za ta poklic čedalje manj. Gostinstvo se tretira kot nek prehodni poklic in ne kot neka kariera, ki bi si jo posameznik ustvaril. Zato je dejansko zelo malo takih, ki to delo znajo opravljati. Tako praktično ni usposobljenega kadra. Samo delo terja od posameznika veliko prilagajanja, predvsem glede delovnih ur. Dela se tudi med vikendi, prazniki, nočne ure... Malo je takih ljudi, ki so pripravljeni to sprejeti.

4. Med procesom iskanja ustreznega kadra, kje mislite, da se največkrat »zalomi« in zakaj?

Ponudba delovnih mest na trgu je večja od povpraševanja. Tako si delodajalci med seboj skačejo v lase in kradejo ustrezni kader drugim.

5. Kakšno je vaše mnenje o stanju na trgu delovne sile v Sloveniji?

V Sloveniji je trg delovne sile zelo neuravnovešen. Predvsem imamo preveč kadra, ki je usposobljen za stvari, po katerih je premalo povpraševanja.

6. Se vam zdi, da so potrebe po delavcih in razpoložljivost delovne sile na slovenskem trgu uravnovešeni? Prosim, obrazložite odgovor.

Dogaja se, da je preveč usposobljenega kadra za dejavnosti, po katerih je premalo povpraševanja in kjer je trg že prenasičen. Na nekaterih področjih pa zelo primanjkuje ustreznega kadra, ki ga enostavno ni.

7. V katerih slovenskih panogah menite, da imajo podjetja najbolj izrazito težavo pri pridobivanju ustrezno kvalificiranih kadrov in zakaj?

Menim, da predvsem pri poklicih, ki so zelo specifični, usmerjeni v točno določeno dejavnost in fizično zahtevni. Današnje izobraževanje je usmerjeno bolj v splošno pridobivanje znanj in kvalificiranje posameznika na več področjih, da bo prilagodljiv sodobnim razmeram. Tako poklici, ki so zelo specifični in usmerjeni v eno dejavnost izgubljajo kader, ki bi znal to dejavnost opravljati. Tak primer je denimo kovaštvo. Poklici, ki so fizično zahtevni, izgubljajo kader, saj današnja družba bolj ceni druge vrednote.

8. Menite, da so se po gospodarski krizi potrebe po kadrih povečale? Kako se v primeru, da ta obstaja, vi spopadate z omenjeno težavo?

Potrebe po kadrih se po gospodarski krizi niso povečale.

9. Imate kakšne predloge za izboljšavo v smislu pridobivanja kadrov v slovenskih podjetjih, sploh ko so potrebe po zaposlenih povečane?

Boljše sodelovanje s šolstvom in trgom dela, večje združevanje teh dveh panog in s tem lažšanje prehoda posameznikom, ko vstopajo na trg dela.

10. Nekateri strokovnjaki napovedujejo novo gospodarsko krizo. Kakšno je vaše mnenje o tem in kako menite, da bi to spremenilo situacijo zaposlovanja in potreb po kadrih v slovenskih podjetjih?

Menim, da nam sledi gospodarska kriza v naslednjih parih letih. Situacija v podjetjih bi se v tem primeru znala spremeniti. Določena podjetja ne bodo potrebovala več toliko delavcev, saj se bo ponudba določenih dobrin zmanjšala in s tem se bo zmanjšal tudi obseg proizvodnje.

Priloga E: Intervju z delodajalcem v trgovinski dejavnosti v Sloveniji

1. S čim se ukvarja vaše podjetje in kakšne so specifikacije iskanega kadra?

Ukvarjamo se s prodajo keramike, kopalniške opreme ter projektiranjem in izvedbo za naše kupce.

2. Kakšen je v vašem podjetju proces iskanja ustrezno usposobljenega kadra?

Običajno sami poiščemo kader na osnovi priporočil in osebnih pogovorov.

3. Ali menite, da je za potrebe vašega podjetja v Sloveniji težko najti ustrezen kader? Zakaj?

Problem dobrih izvajalcev/mojstrov je v Sloveniji že leta velik problem. Pred leti smo sami poskrbeli za redno usposabljanje naših zaposlenih z različnimi tečaji in specializacijami v tujini s pomočjo naših poslovnih partnerjev v tujini, saj doma ni bilo in še vedno ni ustreznega izobraževanja. Kriza pa je tudi v Sloveniji pa je povzročila pomanjkanje dela za izvajalce, zato je mnogo njih odšlo delati v tujino, kjer so zaslužki veliko višji. K nam pa so prišli delavci iz držav bivše Jugoslavije z voljo do dela in željo po zaslužku, vendar čeprav so bili vsi mojstri s praktičnimi izkušnjami, je kvaliteta dela bila pač primerna standardu države iz katere so prišli, kar za nas ni bilo ustrezno. To je tudi eden od razlogov, da smo odločili, da ne bomo zaposlovali več svojega kadra za izvedbe ampak bomo pogodbeno sodelovali z drugimi izvajalci na trgu.

4. Med procesom iskanja ustreznega kadra, kje mislite, da se največkrat »zalomi« in zakaj?

Delodajalci iščejo kvaliteto, ki je ni na razpolago na prostem trgu oz. med nezaposlenimi. Delavci iščejo službo z 8 urnim delavnikom in visokimi prihodki, kar pa ni minimalni OD. Mladim, ki pa pridejo iz drugih držav, je Slovenija pogosto samo vmesna postaja do obljubljeni dežel.

5. Kakšno je vaše mnenje o stanju na trgu delovne sile v Sloveniji?

Ljudje so postali mojstri pridobivanja podpor, dodatkov in gledajo v glavnem na denar, saj jih je stanje na trgu v to prisililo. Vse je postalo zelo neosebno, kapitalistično, brez dobrih osebnih odnosov. Z mladimi se prikrito manipulira, zaposlovanje starejših delavcev je »zablokirano« z zaščito. Torej se odpušča te delavce pred zaščito in pogojuje zaposlitev mladih s svojim s.p.-jem. Zavod za zaposlovanje ne rešuje več problemov zaposlovanje ampak je administrativni

servis za denarna sredstva. Vmesne kadrovske agencije pa so nekakšna podaljšana roka kadrovskih služb podjetij in zanje opravljajo tudi neprijetna dela. Odnosi so tako postali zelo neosebni, papirnati... kar ni v redu.

6. Se vam zdi, da so potrebe po delavcih in razpoložljivost delovne sile na slovenskem trgu uravnovešeni? Prosim, obrazložite odgovor.

Ne, ker kadrovska politika v Sloveniji ni usklajena s potrebami podjetij. In obratno. Veliko je povezano tudi s subvencijami, ki so v tistem trenutku na voljo za zaposlovanje. Po nekaj letih je opaziti, da subvencije odločajo tudi pri pogodbah o zaposlovanju in s tem povezano je tudi odpuščanje.

7. V katerih slovenskih panogah menite, da imajo podjetja najbolj izrazito težavo pri pridobivanju ustrezno kvalificiranih kadrov in zakaj?

Mislím, da proizvodnje vseh panog, ki so vezane na nizke osebne dohodke.

8. Menite, da so se po gospodarski krizi potrebe po kadrih povečale? Kako se v primeru, da ta obstaja, vi spopadate z omenjeno težavo?

V naši panogi je kriza nastopila zelo močno. Padec naročil je bil vezan z odpuščanjem. Konec krize je zopet nastopil sunkovito s skokovitim naraščanjem naročil in novim zaposlovanjem vseh, ki so sploh hoteli delati, s čimer je padla kvaliteta. Mi se poskušamo držati zlate sredine, ne zaposlujemo novih ljudi in poskušamo čim več narediti z obstoječimi, saj je odpuščanje v naši firmi nezaželeno, ker to uniči dobre odnose in vnese strah med zaposlene.

9. Imate kakšne predloge za izboljšavo v smislu pridobivanja kadrov v slovenskih podjetjih, sploh ko so potrebe po zaposlenih povečane?

Menim, da bi bilo potrebno spremeniti slovensko zakonodajo pri zaščiti delavcev nad 50 let in jih zaščititi na drugačen način. Trenutno nihče noče zaposliti teh »starejših delavcev«, čeprav so kot delavci zelo primerni za večino podjetij. Vendar se jih le-ta, zaradi zakonodaje, izogibajo zaposliti. Subvencionirano strokovno uvajanje mladih z obveznim mentorstvom starejših delavcev.

10. Nekateri strokovnjaki napovedujejo novo gospodarsko krizo. Kakšno je vaše mnenje o tem in kako menite, da bi to spremenilo situacijo zaposlovanja in potreb po kadrih v slovenskih podjetjih?

Krizo pričakujemo in bo verjetno zopet sunkovita, da se bo težko postopoma prilagajati. Problem odpuščanja in nezaposlenosti bo po našem mnenju zelo velik. Zakonodaja ne sledi potrebam. In zdravstvo bi moralo biti močno, da bo pomagalo prebroditi vse bolezni, ki nastajajo s krizo. Nekdo je v času prejšnje krize rekel: Če bi bili v Sloveniji vsi državljani samostojni podjetniki, bi bilo pol problemov naše države takoj rešenih.

Priloga F: Intervju z delodajalcem v dejavnosti hotelirstva v Sloveniji

1. S čim se ukvarja vaše podjetje in kakšne so specifikacije iskanega kadra?

Naše podjetje je hotel s približno 100 zaposlenimi. Kader, ki ga iščemo je tako predvsem iz hotelirske, turistične, gostinske panoge. Posebnost je v tem, da so v času poletne turistične sezone povečane potrebe po sezonskih delavcih.

2. Kakšen je v vašem podjetju proces iskanja ustrezno usposobljenega kadra?

Poslužujemo se predvsem spletnih oglasnih portalov ter Zavoda za zaposlovanja, nekaj naših delavcev pa je zaposlenih preko agencije, ki nam jih tudi priskrbi.

3. Ali menite, da je za potrebe vašega podjetja v Sloveniji težko najti ustrezen kader? Zakaj?

Zagotovo. Primanjkuje nam na primer natakarjev, receptorjev, čistilk. To so delovna mesta, ki sicer ne zahtevajo posebne izobrazbe, vsakogar, ki je pripravljen delati, pa lahko dela tudi hitro izučimo. Težava pa se pojavlja, ker se ljudje ne zavedajo, da delo z gosti v hotelu na prvem mestu zahteva prijaznost in vljudnost do gosta. Odnos, ki ga ima osebje do gosta, izjemno vpliva na dolgoročno poslovanje hotela. To so naše stranke. Prav tako je težava v neprilagodljivosti glede delovnika. Naša recepcija obratuje 24 ur na dan, tudi bar je odprt skoraj brez prestanka. V hotelih ne poznamo vikendov in praznikov, ravno nasprotno, takrat je dela še več.

4. Med procesom iskanja ustreznega kadra, kje mislite, da se največkrat »zalomi« in zakaj?

Kot že omenjeno, se zalomi zaradi nepripravljenosti ljudi za delo v urnikih, ki so za hotelsko industrijo običajni. Oseba se prijavi na delovno mesto v hotelu, potem pa se čudi, da vikendi niso prosti. Težava je tudi v tem, da se nam na oglase prijavljajo ljudje, ki si ne želijo delati, pač pa se morajo zaradi zahtev zavoda le udeležiti razgovora pri nas. Z njimi izgubimo veliko časa.

5. Kakšno je vaše mnenje o stanju na trgu delovne sile v Sloveniji?

Težko je soditi na splošno. V naši industriji potrebujemo veliko nižje izobraženega kadra, ki ga primanjkuje. Predvidevam, da je tako tudi v drugih panogah. Vedno manj mladih se odloča za poklicne šole, kot je na primer srednja šola za gostinstvo in turizem in vedno več se jih odloča za študij. V resnici bi tudi natakarji, »sommelierji«, gostinci morali imeti določeno strokovno znanje o svojem delu. Razlika med profesionalnim natakarjem in recimo študentom je ogromna. Žal so se standardi v naši panogi v tem smislu precej spustili, saj smo hotelirji in ostali primorani

za takšna dela zaposliti vsakogar, ki je kolikor toliko ustrezen, odgovoren in ima osnovne delovne navade. A to je že druga zgodba. Kot rečeno, nam nikoli ni problem človeka izučiti, če je le pripravljen delati in se do gosta vesti spoštljivo.

6. Se vam zdi, da so potrebe po delavcih in razpoložljivost delovne sile na slovenskem trgu uravnovešeni? Prosim, obrazložite odgovor.

Zagotovo ne, sploh pri že omenjenih nižje kvalificiranih kadrih. Nekoliko poznam tudi situacijo proizvodne dejavnosti in kot mi je znano, v tovarnah v Sloveniji »za trakom« ne slišiš več slovenščine. Podjetja se morajo posluževati uvažanja tujih delavcev, ker pri nas ne najdejo ljudi, ki bi bili pripravljeni opravljati to delo.

7. V katerih slovenskih panogah menite, da imajo podjetja najbolj izrazito težavo pri pridobivanju ustrezno kvalificiranih kadrov in zakaj?

Proizvodna, gostinska, turistična dejavnost. V gostinstvu je problem dobiti tudi dobre kuharje. V našem hotelu smo bili presenečeni, kako težko nam je bilo najti ustreznega glavnega kuharja, torej šefa kuhinje, čeprav lahko rečem, da smo bili pripravljeni ponuditi kar konkurenčen finančni paket, saj nam kvaliteta veliko pomeni. V panogi se pojavlja resen problem zaradi dolgih in pogosto nevdržnih urnikov, ki vplivajo na družinska življenja ljudi. Poznam tudi kuharje, ki so povsem zapustili to dejavnost ravno zato, ker so si želeli manj naporenega urnika.

8. Menite, da so se po gospodarski krizi potrebe po kadrih povečale? Kako se v primeru, da ta obstaja, vi spopadate z omenjeno težavo?

Ja, hvala bogu (smeh). Povečane potrebe po kadrih namreč pomenijo, da se nam je izboljšalo poslovanje. Kriza se je v naši industriji precej poznala, ljudje so manj potovali. Sedaj beležimo znatno več nočitev. Četudi to pomeni, da ves čas iščemo nove, dodatne zaposlene, je to vseeno boljše, kot če bi morali zaradi slabe turistične sezone ljudi odpuščati. V zadnjem času smo se začeli posluževati tudi agencij za zaposlovanje, ki nam precej pripomorejo pri iskanju kadra.

9. Imate kakšne predloge za izboljšavo v smislu pridobivanja kadrov v slovenskih podjetjih, sploh ko so potrebe po zaposlenih povečane?

Zadeva je zelo preprosta. Če iščeš delavca za delo, kjer delavcev primanjkuje in kjer veliko povprašujejo tudi drugi delodajalci, potem so višje plače edini način, da ljudi privabiš k sebi in da ostaneš konkurenčen. Potrebno se je zavedati, da je boljše nekoga plačati več kakor biti brez delavca.

10. Nekateri strokovnjaki napovedujejo novo gospodarsko krizo. Kakšno je vaše mnenje o tem in kako menite, da bi to spremenilo situacijo zaposlovanja in potreb po kadrih v slovenskih podjetjih?

Branja napovedi se izogibam. Krizo so napovedovali že za letošnje leto, pa je bila naša letošnja glavna poletna sezona odlična. Dokler bo tako, se nimamo kaj pritoževati. Če bo še ena kriza, bo delovnih mest manj, razpoložljivih delavcev več... Strank pa tudi manj. Kakorkoli obrneš, kriza ne prinese nič dobrega.