

Selekcija kadrov za zaposlitev

Ana Žerjav

Uvod

V svojem prispevku se bom ukvarjala s procesom kadrovanja, pri tem raziskovala vlogo in pomen, ki ju imajo kadri za podjetja, spoznavala načine pridobivanja kadrov in na koncu raziskala še sam proces selekcije oziroma izbire kadrov. Predstavila bom različne metode selekcije kadrov, ki so podjetjem v pomoč pri izbiri najustreznejšega kandidata za odprto delovno mesto. Temo bom povezala tudi z vojaškim poklicem, saj me zanima, kako se izbira kadra izvršuje v Slovenski vojski, v kateri se Slovenija že dolgo časa spopada s pomanjkanjem kadra. Zanima me, kje je razlog za to in kakšno vlogo imajo pri tem vodje oz. ali je v njih mogoče eden izmed razlogov za omenjeni problem. Zastavila sem si nekoliko bolj razširjeno raziskovalno vprašanje, ki se glasi, ali obstaja povezava med pomanjkanjem kadra v Slovenski vojski in izbiro kadrov za zaposlitev in ali imajo vodje pri tem kakšno vlogo.

Na tem mestu me je zanimalo tudi, ali je mogoče sam selekcijski postopek, ki je na glasu kot precej zahteven in naporen, vplivajoč dejavnik. Pri iskanju odgovorov na vprašanja sem si pomagala tudi s pomočjo raziskave, ki sem jo izvedla, in sicer sem se pogovorila s tremi različnimi posamezniki, zaposlenimi v Slovenski vojski, ki so podali svoje mnenje o tej temi.

Kadrovanje

Novak (2008) kadrovanje opredeli kot proces pridobivanja, razvrščanja ter ohranjanja ustrezne in kakovostne delovne sile, z namenom pozitivnega vpliva na uspešnost podjetja. V procesu kadrovanja se aktivnosti prepletajo in so odvisne druga od druge; proces zajema načrtovanje, pridobivanje, selekcijo, uvajanje in razvoj kadrov, predvsem pa s procesom kadrovanja podjetja želijo ohraniti njihovo kvantiteto in kvaliteto.

»Poglavitni namen procesa pridobivanja in selekcije kadrov naj bi bil z najmanjšimi stroški doseči število in kakovost potrebnih kandidatov za zadovoljitev potreb po delovni sili v organizaciji« (Armstrong, 1991).

Po Lipičniku (1997) so načrtovanje, pridobivanje in usposabljanje ljudi sestavni del zaposlovanja, s tem pa organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih. Proces kadrovanja je sestavljen iz več faz – najprej organizacija poskuša določiti, koliko in katere ljudi potrebuje, da bi zadovoljila potrebe po človeških zmožnostih, nato sledita privabljanje in selekcija kandidatov, na koncu pa uvajanje kandidatov v delo in skrb za njihov napredek v prihodnosti.

18

Tudi Novak (2008) sistematično prikaže proces zaposlovanja (kadrovanja), ki je sestavljen iz različnih faz, in sicer: i) načrtovanje kadrov; ii) pridobivanje kadrov; iii) zbiranje oz. selekcija kadrov; iv) uvajanje kadrov; v) nadaljnji razvoj kadrov. Proces kadrovanja se začne z ugotavljanjem, koliko in katere delavce potrebujemo.

Z analizo dela lahko ugotovimo potrebno število delavcev, z vnaprejšnjim načrtovanjem kadrov pa lahko predvidimo roke, ko jih bomo potrebovali, saj je za nemoteno delo podjetja pomembno zagotavljanje kadrov ob načrtovanem času. Pravočasno in zadostno delovno silo lahko dosežemo z dodatnim izobraževanjem že obstoječega kadra, s sistemi namestitvi, lahko pa tudi s štipendiranjem ali z različnimi drugimi akcijami za pridobivanje novega kadra. Potem se osredinimo na pridobivanje kadrov: zanima nas, kje in kako bomo priskrbeli ustrezne kadre. Sledi selekcija kadrov, s katero želimo izbrati najustreznejši kader za določeno delovno mesto. Izbrano osebo moramo nato pripraviti, jo sistematično uvesti v podjetje in jo seznaniti z delovnimi nalogami. Uvajanje lahko poteka individualno, s stažiranjem ali prakticiranjem kandidatov. Zadnja faza se nanaša na razvoj kadrov. Novak pravi, da se proces kadrovanja ne konča z uvajanjem, ampak traja do prekinitve delovnega razmerja. Tu je pomembno poudariti, da mora podjetje znati ohraniti uspešen, učinkovit in zaupanja vreden kader, zato mora skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih ter jim nuditi izzive in ugodnosti.

Vloga in pomen kadrov

Vemo, da so zaposleni v podjetju ključnega pomena za njegovo normalno delovanje. Ljudje, ki v podjetje ali organizacijo vstopajo z nekim namenom ali s ciljem, tega zaradi različnih omejitev ne morejo vedno uresničiti (sami), zato se

združujejo z drugimi posamezniki v organizirane skupine, pri čemer z uresničevanjem skupnega cilja organizacije pravzaprav uresničujejo tudi lastne ambicije in cilje. Da organizacija normalno deluje, mora imeti vsak tak posameznik točno določeno vlogo, te vloge pa so določene na različne načine. Vila (1994) pravi, da so te vloge določene najprej s tehničnim razmerjem (tj. z zahtevami po znanju, sposobnostih, odgovornosti in delovnih okoliščinah zaposlenega na delovnem mestu), s komunikacijskim razmerjem, tj. z načinom komunikacije med zaposlenimi na različnih ravneh v podjetju, kar je odvisno od njihovega položaja (poznamo formalno – neformalno in horizontalno – vertikalno komunikacijo), z motivacijskim razmerjem, tj. razmerjem med dvema osebama, ki se pri doseganju svojih ciljev omejujeta, ter z oblastnim razmerjem, ki je določeno z oblastjo in s pooblastili, ki jih imajo zaposleni.

Nobena organizacija ne more doseči svojih ciljev brez uspešnega, dobro izobraženega in motiviranega kadra, ki mu zadovoljstvo porabnikov/zaposlenih prinaša tudi osebno zadovoljstvo. V interesu podjetja je, da za prosta delovna mesta poišče ljudi, katerih lastnosti, kompetence, inovativnost, prispevek in druge značilnosti čim bolj ustrezajo zahtevam delovnega mesta. Pravilna izbira kadra se kaže v organizacijski učinkovitosti podjetja, to pa Vila (1994) prikaže z različnimi merili: i) participacija posameznikov, pri kateri nas zanima raven sodelovanja posameznikov v organizaciji pri sprejemanju odločitev, ki se nanašajo nanje; ii) izobrazba in razvoj, pri čemer nas (oz. podjetja) zanima, koliko dodatno izobraževati zaposlene in kako sodelovati pri njihovem razvoju; iii) poudarjanje dosežkov in prepoznavna tega na strani podjetja; iv) delovna morala, pripravljenost zaposlenih na posebne napore, predanost skupini in občutek pripadnosti; v) strinjanje posameznikov v podjetju o pravilni izbiri ciljev; vi) ravnalne in osebne lastnosti nadrejenih (zanima nas predvsem njihovo obnašanje do svojih podrejenih tako kot do nadrejenih, predvsem v smislu podpore, prizadevanja na delu in ustvarjanja skladnih medsebojnih odnosov); vii) informacijsko-komunikacijsko ravnanje, pri čemer nas zanima raven, do katere se pomembne informacije, nujne za organizacijsko uspešnost, prenašajo.

Pridobivanje kadrov

Da je organizacija pri novačenju kadrov uspešna v vseh pomenih te besede, mora v to vložiti dobršno mero načrtovanja, saj načrtovanje kadrovskega vira poteka vzporedno z načrtovanjem ciljev organizacije. Usmerja se na povezanost poslovne

strategije s kadrovskimi viri ter z zunanjimi in notranjimi omejitvami, s katerimi se bo organizacija sprijemala ob morebitni spremembi zakonodaje na področju poslovanja in podobnim. Splošna opredelitev načrtovanja kadrovskih virov izhaja iz njegovega končnega cilja, ta pa je učinkovito uporabljanje sposobnosti zaposlenih, ki je skladno z njihovimi interesi in interesi podjetja. Načrtovanje se nanaša na pobudo kadrov, potrebe po kadrih in uresničevanje teh potreb z zapolnjevanjem prostih delovnih mest (Rajterič, 2011).

Pridobivanje kadrov pomeni nabor skupine kandidatov, izmed katerih poiščemo najprimernejšega za neko delovno mesto (Mescon in drugi v Rajterič, 2011).

20

Če se organizacija želi razvijati in na dolgi rok preživeti, mora svoj kader nenehno nadgrajevati in ga dopoljevati na način, da konstantno vabi kandidate za zaposlitev, ki ji bodo pomagali pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Ko se organizacija odloči zaposliti novega delavca, pride na vrsto intenziven dvosmerni proces usklajevanja med kandidatom in organizacijo, pri čemer eni druge iščejo in izbirajo. Potreba po novem kadru se največkrat pojavi zaradi odhoda zaposlenega (bolniški, porodniški staleži itn.), rasti podjetja, povečanega obsega dela ali pa zaradi prerazporeditve delavcev. Podjetja se v veliki meri ne odločijo takoj za pridobitev novega delavca, ampak se poslužujejo drugih ukrepov, kot so: uvajanje nadur, reorganizacija in mehanizacija dela, prerazporeditev delovnega časa, oddaja dela posameznikom ali drugi organizaciji in »posojanje« delavcev iz drugih podjetij (Svetlik v Novak, 2008).

Kot sem omenila že prej, je pridobivanje kadrovskih virov pravzaprav dvosmerni proces – organizacija posreduje informacije trgu, na katerem se nahajajo potencialni kandidati, ti pa nazaj posredujejo informacije o svojih namenih in kompetencah. Pridobivanje kadrovskih virov lahko opredelimo tudi kot srečanje potreb organizacije in posameznika, saj posamezniku pomaga pri ugotovitvi, ali ga določeno delovno mesto res zanima in ali si želi vključiti se v organizacijo, organizaciji pa pomaga pri popolnjevanju kadra. Kot že omenjeno, se podjetja navadno ne zatečejo takoj k iskanju novih uslužbencev; pravzaprav se večkrat zgodi ravno to, da obstoječe nekoliko prerazporedijo na njihovih funkcijah. Temu pravimo pridobivanje kadrov iz notranjih virov. Če podjetje išče novo osebo, ki bi zavzela določeno delovno mesto, zunaj podjetja, pa je to opredeljeno kot pridobivanje kadrov iz zunanjih virov. Zadnje lepo opiše Novak (2008), ki pravi, da pridobivanje kadrov iz notranjih virov krepi identifikacijo in lojalnost do delodajalca. Tudi Belčič (2002) navaja prednosti pridobivanja virov znotraj organizacije, te pa so boljše poznavanje organizacije in dela, posledično krajši čas prilagajanja ter

dobro znane delovne zmožnosti in pomanjkljivosti kandidatov. Svetlik (2002) trdi, da takšno pridobivanje kadra spodbuja motivacijo in delovno uspešnost, saj naj bi na tak način zaposleni videli, da jih nadrejeni cenijo. Medtem drugi avtorji ne podpirajo ideje o notranjem kadrovanju, saj naj bi to dušilo kreativnost in inovativnost, prav tako pa vidijo težavo v tem, da na neko delovno mesto lahko napreduje oseba, ki mogoče nima potrebnih kompetenc in namesto katere bi na trgu dela mogoče našli boljše usposobljenega posameznika (Vukovič in Miglič, 2006). Vredno je omeniti tudi, da se podjetja k temu načinu zaposlovanja zatečejo tudi zaradi finančnih razlogov – novačenje kadra znotraj podjetja je namreč veliko ceneje. Objave na tablah, razne okrožnice, interna glasila in premeščanje zaposlenih zahtevajo veliko manjši vložek truda, časa in denarja kot pa iskanje popolnoma nove osebe. Vukovič in Miglič (2006) kot prednosti navajata še spodbudo za druge zaposlene, krajši čas usposabljanja in socializacije znotraj skupine ter manjše stroške in krajši proces kadrovanja.

Ko govorimo o pridobivanju kadrov iz zunanjih virov, to navadno poteka s pomočjo javnih služb, uradov in zaposlitvenih agencij, ki objavljajo podatke o novih delovnih mestih, prav tako s pomočjo množičnih medijev, interneta in raznih plakatnih oglasov, pa tudi neformalno, s predstavitvami kariernih možnosti v izobraževalnih ustanovah, s štipendiranjem, z dnevi odprtih vrat in raznimi javnimi dogodki, na katerih podjetja intelektualce ozaveščajo o možnostih in pogojih sodelovanja (Novak, 2008). Poznamo številne prednosti novačenja kadra iz zunanjih virov, pri čemer največjo predstavljajo posamezniki, ki v podjetje prinašajo nove ideje, bogate izkušnje, obvladanje različnih posebnih domen in dobro poznavanje konkurence. Vukovič in Miglič (2006) vidita pozitivno stran takšnega pridobivanja kadrov v tem, da nekdo iz zunanjega okolja v organizacijo prinese nove spremembe, vizije in objektivni pogled od zunaj, ki pa ga (že) obstoječi zaposleni nimajo. Seveda ne zagovarjajo vsi takšnega načina kadrovanja – kritiki novačenja kadrov iz zunanjih virov pravijo, da je proces izbire kandidatov navadno dražji in traja dlje časa, da se potencialni notranji kandidati zaradi tega ne počutijo cenjeni, da se novi zaposleni dlje časa privajajo na delo in organizacijo, da obstaja tveganje, da podjetje zaposli kandidata, ki ne poseduje kompetenc, ki jih je navedel v postopku izbire, ter da prevelika mera zunanjega delovanja lahko demotivira obstoječe zaposlene, saj zmanjšuje možnosti za napredovanje.

Pri nas popolnjevanje delovnih mest z zunanjimi kadri ureja Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, ki v podjetja napoti brezposelne osebe z znanjem in veščinami, ki se jih zahteva na določenem delovnem mestu. To urejajo tudi zasebne agencije, ki pa svoje storitve drago računajo.

Selekcija kadrov

22

Mondy (v Novak, 2008) opredeli selekcijo kot »proces izbire kandidata, ki se najbolje ujema z zahtevami delovnega mesta in z organizacijo, v kateri bo opravljal svoje delo.« Selekcija pravzaprav pomeni izbiranje med neko množico po določenih merilih. Pomeni izbiro ustreznih kadrov, pri čemer je treba izmed množice kandidatov najti tistega, ki bo zaradi kompetenc, osebnostnih lastnosti, znanja, informiranosti in sposobnosti še najbolj ustrezal zahtevam delovnega mesta in potrebam organizacije ali podjetja. Za uspešen izbor (pravilnega, primernega) kandidata morajo podjetja delovati na dveh ravneh – zunanji in notranji. Na notranji ravni mora podjetje poskrbeti za natančen opis dela, zahtevanih kompetenc in delovnih nalog, medtem ko ima na zunanji ravni več možnosti, ki jih lahko uporabi. V poštev pridejo življenjepis, pretekle izkušnje z delodajalci in priporočila, razna situacijska vprašanja, na katera morajo kandidati odgovoriti še pred prvim srečanjem s potencialnim delodajalcem, različni testi (osebnostni, vedenjski, psihološki, varnostni) in podobno.

Najpogostejše metode za izbiranje kadra vključujejo: pisne prijave, življenjepise in dokazila, prijavne obrazce, intervjuje, teste, delovne preizkuse, opazovalne centre, priporočila in zdravniške preglede. Na začetku se podjetja navadno poslužujejo manj zahtevnih metod, ko se krog kandidatov postopoma oži, pa se zanašajo na dodatne in zahtevnejše metode (Novak, 2008).

Metode selekcije kadrov

Različni kandidati zahtevajo različne metode izbire – v praksi se navadno uporablja kombinacija več različnih metod in ne ene same. Metoda, ki jo bo določeno podjetje izbralo (za izbor svojih kandidatov), je odvisna od različnih faktorjev, ki jih lepo predstavita Torrington in Hall (1994). Ti so: delovno mesto, za katero se išče kandidat, sprejemljivost in primernost metode (npr. inteligenčnih testov podjetja navadno ne opravljajo na posameznikih, ki so do zdaj že zasedali pomembna delovna mesta), sposobnost osebja, ki sodeluje v postopku selekcije (zanima nas, ali so ti posamezniki primerno izobraženi za dotične funkcije), čas, ki ga ima podjetje na voljo, natančnost zahtevanih podatkov in pa stroški (določene metode so drage, npr. psihometrični testi).

Prijava na delovno mesto

Prvi dejanski stik, ki ga vzpostavi iskalec zaposlitve in organizacija, je pisna prijava ali prošnja za razpisano delovno mesto. Ta ima lahko prosto obliko, lahko pa je vnaprej vsebinsko zastavljena. Po navadi kandidat v prijavi na delovno mesto zapiše svoje kompetence, posebne dosežke, utemeljitev, zakaj je ravno on primeren za določeno delovno mesto, ter svoja pričakovanja v povezavi z delom in karierni načrte. K prijavi je navadno priložen življenjepis, velikokrat pa pride v poštev tudi kandidatovo subjektivno mnenje v povezavi z določeno težavo ali reševanje določenega problema, ki se na neki način navezuje na podjetje (Svetlik, 2009).

Ko organizacija zbere vse podatke, začne sprejemanje odločitev. Kandidate, ki ne izpolnjujejo formalnih pogojev, izloči že na začetku. Preostale glede na njihove sposobnosti razdeli v dve skupini – v eno kandidate, za katere na podlagi prijave sklepa, da bodo na delovnem mestu uspešni in donosni, v drugo pa tiste, ki izpolnjujejo formalne pogoje, vendar podjetje dvomi o njihovem doseganju uspeha. Prve povabi na intervju in pozneje na njih uporabi še druge selekcijske metode, drugi pa so pravzaprav rezervna skupina, ki se jih povabi na intervju v primeru premajhne številčnosti prve skupine (Novak, 2008).

Intervju

»Intervju je pogovor z namenom« (Armstrong, 1991).

Intervju je načrten, premišljen in organiziran pogovor, ki ima opredeljen namen, vsebino in način preverjanja uspešnosti. Z njim želi podjetje pridobiti odgovore na vnaprej zastavljena vprašanja in na podlagi vnaprej določenih meril ugotoviti, ali je določen kandidat prav res usposobljen za uspešno opravljanje dela. Kandidat vzajemno z intervjujem pridobi pomembne informacije o podjetju in delovnem mestu, za katero se zanima, na podlagi katerih se lahko odloči, ali je to prava izbira zanj. Svetlik (v Rajterič, 2011) govori o pomenskosti prej omenjenih prijav, življenjepisov in testov, ki podjetjem o kandidatu veliko razkrijejo. Če imajo podjetja v povezavi z določeno temo že dovolj podatkov, npr. o formalni izobrazbi, se v intervjuju z isto temo ne ukvarjajo več, ampak iščejo nerazkrite lastnosti kandidatov. Poznamo različne vrste intervjujev, ki jih delimo na: i) strukturirane – nestrukturirane (zanima nas, v kolikšni meri so vnaprej določeni); ii) individualne – skupinske – panelne (zanima nas, koliko spraševalcev in koliko

izprašancev sodeluje v pogovoru); iii) zaporedne – problemske – stresne (osredinjamo se na temo oziroma način pogovora).

Testi

Testom podjetja pripisujejo velik pomen, ker merijo attribute, ki se jih stežka izmeri pri opravljanju intervjuja. Testi namreč zmanjšajo človeško subjektivnost in napake, poznamo pa več različnih vrst: inteligenčne, sposobnostne, osebnostne ter teste zmožnosti in dosežkov. Namen selekcijskih testov je dobiti objektivno sredstvo za merjenje individualnih sposobnosti in značilnosti (Armstrong, 1991). V procesu selekcije s testi sposobnosti merimo posameznikov odnos do problema, s testi osebnosti si pomagamo približati kandidatovo mišljenje, čustva in vedenje, ki jih doživlja v različnih situacijah, s testi uspešnosti in znanja pa ugotovimo praktično sposobnost kandidata, ki je zahtevana na delovnem mestu (Merkač, 2005).

Teste v glavnem delimo v dve veji – individualne (ali psihološke), ki kažejo na značilnosti posameznikov in zaradi katerih lahko pri delu pričakujemo specifično vedenje, in skupinske teste, ki so oblikovani kot naloge v skupinah, v katerih podjetja zahtevajo odločanje, poročanje, diskusijo in branjenje stališč članov skupine. Zadnji kažejo na delovanje skupine in vedenje posameznikov v realnih delovnih situacijah pa tudi vodilne sposobnosti posameznikov.

Priporočila

Ustna priporočila še vedno veljajo za enega največjih razlogov, da je kdo kdaj dobil kakšno službo. Vsi smo že kdaj slišali o tem, da se brez vez danes ne da priti nikamor. No, ni ravno tako, je pa vedno koristno, če kdo o kom reče dobro besedo. Pri priporočilih moramo biti po besedah Novak pozorni na subjektivno mnenje. Nekateri avtorji menijo celo, da vsak zaposleni, ki nekoga v podjetje priporoča, s tem izkazuje lastno verodostojnost. Nekatera podjetja celo nagrajujejo posameznike, ki jim predlagajo primeren kader, saj si vsako podjetje v končni fazi želi le kakovostni kader (Vukovič in Miglič, 2006).

Zdravniški pregled

Zdravniški pregled kot zadnji v vrsti predstavljenih metod za izbor kadra Svetlik (2009) šteje kot običajno in nujno stopnjo sprejemnega postopka. Ker zdravniški pregled podjetju oz. organizaciji predstavlja finančno breme, nanj pošilja le ustrezne kandidate oz. tiste, s katerimi namerava skleniti delovno razmerje. Če je obseg končne izbire kandidatov preobsežen, je lahko ravno zdravniški pregled ta, ki na koncu pretehta, saj je zdravje eden pomembnejših faktorjev pri izbiri zaposlenega (Novak, 2008). Zaposleni, ki ima veliko zdravstvenih težav ali so te pogoste, predstavlja podjetju najprej finančno breme, saj z bolniškim staležem nastajajo dodatni stroški, prav tako pa tudi dodatne obremenitve za sodelavce in dejstvo, da mora funkcijo take osebe na njenem delovnem mestu prevzeti nekdo drug oziroma – kratko in jedrnato – več dela.

Raziskava

Kot sem omenila že v uvodu, sem se skozi raziskovanje osredinila tudi na vojsko, način, na katerega selekcija kadra deluje v organizaciji, in predvsem na vprašanje, zakaj v Slovenski vojski konstantno primanjkuje kadra. Da sem dobila notranji vidik, sem opravila pogovor s tremi različnimi posamezniki, pri čemer mi je vsak izmed njih predstavil svojo stran. Zanimali so me predvsem pogoji za zaposlitev v Slovenski vojski (v nadaljevanju: SV), razne omejitve pri vstopu v organizacijo/na delovno mesto in njihovo mnenje o tem, kje je vzrok za primanjkljaj kadra. Podatki, ki sem jih dobila, so mi bili v veliko pomoč pri odgovoru na raziskovalno vprašanje. Ker omenjene osebe niso želele biti imenovane, sem jih v nadaljevanju označila z A, B in C.

A je ženska, stara 37 let, ki je v vojski zaposlena že 16. leto. Je naddesetnica, ki so jo v vojski pritegnili izzivi, red in disciplina. Pred nekaj leti je bila na odpravi (misiji) na Kosovu, za kar pravi, da je imela veliko srečo, da so ravno njeno enoto odposlali na misijo (z vidika priložnosti). Da ji je tja dejansko uspelo priti, pa je morala prestati kar nekaj selekcijskih metod, vključno s testi in z zdravniškimi pregledi, ki bodo predstavljene v nadaljevanju.

Prva takih metod je bila »PGS« ali preverjanje gibalnih sposobnosti, sledil je kup psihičnih in varnostnih testiranj, kompleten in podroben zdravniški pregled ter v zadnji fazi 6-mesečne priprave na misijo, na katerih so vadili in preizkušali

delovanje v potencialnih situacijah, s katerimi se bodo spopadali. Na delovnem mestu je na splošno zadovoljna, potoži le o slabi plači in zavajanju nadrejenih. Na to gleda kot na glavna razloga za pomanjkanje kadra v SV. Pojasnila je, da z zavajanjem misli na prazne obljube, zelo moteče pa je po njenem mnenju tudi dejstvo, da vojak po 45. letu ostane brez zaposlitve. Zanimalo me je, koliko so kot zaposleni cenjeni na delovnem mestu, če sploh, in ali jim nadrejeni to s čim izkažejo. Odgovorila mi je, da je v vojski potrebna samozadostnost. Zahval ne morejo pričakovati in jih ni prav veliko, določene stvari delujejo samoumevno. Kvečjemu za kakšno izredno dejanje kdo kdaj dobi ustno pohvalo, pravi pa, da se tu zadeva konča. Povprašala sem jo še, kako je z dodatnimi izobraževanji znotraj organizacije in ali lahko ob rasti te raste tudi sama, na kar mi je odgovorila, da je bilo tega pred 10 leti ogromno, zdaj pa temu ne namenjajo pozornosti, zaradi česar občuti primanjkljaj motivacije na delovnem mestu.

B je moški, star 28 let, v vojski zaposlen 8. leto, podčastnik. Tudi on je bil na vojaški misiji na Kosovu in mi je povedal o istih selekcijskih metodah kot intervjuvanca A, ki jih je moral prestati tudi sam. On se je za poklic vojaka odločil v smislu neke poizkusne službe, izkazalo pa se je, da mu je bila všeč, zato še vedno vztraja pri isti organizaciji, a na drugem delovnem mestu. Začel je s temeljnim vojaškim strokovnim usposabljanjem, trenutno pa je vodnik, letalski tehnik. Tudi on potoži glede nizke plače, vendar ga pri vojski najbolj moti nezmožnost napredovanja oziroma ustvarjanja kariere. Sam se je izobraževal do te mere, da je dosegel čin vodnika, je pa poudaril dejstvo, da danes ljudje v vojski zelo težko napredujejo. Razlog za to pa je ravno v pomanjkanju kadra – vojaške enote so namreč premajhne, zato si organizacija raje prizadeva za novačenje novih zaposlenih, kot da nekoga znotraj organizacije poviša/premesti oziroma mu spremeni funkcijo, saj s tem npr. vod izgubi dobrega pripadnika. Lahko bi rekli, da je kadra tako malo, da ga hočejo prihraniti zase. Pri svoji karierni poti, pravi, tako nima velikega vpliva, saj odločajo drugi namesto njega. Poudaril je pomembnost znancev oziroma dobre besede, ki so jih kdaj pustili zanj. Pravi, da tudi v vojski ne gre brez nekih povezav in da zaposleni zelo težko napredujejo, ne da jih kdo priporoči, ker načelno nimajo niti vpogleda v nova delovna mesta, ki se jim znotraj organizacije ponujajo. Nadrejeni so tisti, ki zaposlene lahko priporočajo ali usmerijo naprej, kar pomeni, da oni odločajo, ali jih bodo kam poslali ali ne, vsak posameznik pa pri tem nima nič. Tudi on je na svojem delovnem mestu zadovoljen, pravi pa, da pogreša izzive.

C je moški, star 23 let, ki je svojo pot v vojski začel ravno pred kratkim, saj je konec leta 2020 končal proces temeljnega vojaškega strokovnega usposabljanja.

Za zdaj mu je trenutno delovno mesto všeč in poklicno pot namerava nadaljevati v SV, kjer si želi graditi kariero v vojaškem letalstvu in postati letalski tehnik. Pove mi o zadovoljstvu na delovnem mestu, na katerem ga veseli enotnost skupnosti. Z ljudmi, s katerimi je tri mesece živel, spal, jedel in dihal, se je povezal na globlji ravni. Meni, da v tem tiči tudi razlog skladnosti, enotnosti in dobre organiziranosti enot v vojski. Povedal mi je tudi, kako je sploh začel svojo karierno pot – najprej je na razpis poslal prošnjo, čemur je sledil razgovor/intervju na oddelku Ministrstva za obrambo, na katerem so mu podali najpomembnejše informacije in odgovorili na vprašanja, ki jih je imel, prav tako so mu razložili karierne poti v vojski. Potem je moral opraviti test gibalnih sposobnosti, na katerem je moral doseči določene norme, da je sploh izpolnil formalne pogoje za zaposlitev. Sledil je izčrpen zdravniški pregled, na katerem so mu med drugim pregledali tudi zobovje, nato pa psihološki in varnostni testi, ki so določali njegove osebne značilnosti. Šele ko je vse (pozitivno) opravil, je sledil proces temeljnega vojaškega strokovnega usposabljanja. Tudi sam vidi kadrovske pomanjkanje kot posledico nizkih plač.

Njihovi odgovori so mi pomagali pri razumevanju pomanjkanja kadra znotraj SV oziroma le potrдили moje domneve. Ena najpogostejših kritik, usmerjena proti naši vojski, je izguba službe po 45. letu starosti. Človek srednjih let, ki je verjetno polovico svojega življenja delal in deloval v eni organizaciji, je po letih dela označen kot presežek in odpravljen. Takšne situacije bi organizacija lahko in morala reševati na kak drug način kot le prepustiti vreden kader samemu sebi. Takšni posamezniki bi bili več kot primerni za veliko drugih funkcij znotraj organizacije – že večkrat sem sicer slišala, da vojaki po 45. letu vojaško uniformo zamenjajo za kuharsko znotraj organizacije. Gotovo bi bilo pravično, pošteno in moralno, da bi bila organizacija odgovorna takim posameznikom pri skrbetih nove službe, ki pa bi seveda ustrezale tudi njihovim merilom in prizadevanjem za prihodnost.

Druga težava je nezmožnost napredovanja. Če si predstavljamo ambicioznega posameznika, ki si trdo prizadeva za napredovanje, pa ga nekdo nad njim ves čas zavira, tak posameznik na delovnem mestu na dolgi rok gotovo ne more biti zadovoljen. Tukaj se kaže vloga vodij. Kot je omenjal intervjuvanec B, posamezniki nimajo nobene besede pri odločanju o svoji prihodnosti oziroma potencialnih novih delovnih mestih. Sami se ne morejo prijaviti na določene razpise, ker jih prejmejo le njihovi nadrejeni, ti pa jim tega ne povedo, zato so oni edini, ki pravzaprav odločajo o njihovi prihodnosti. Če se nadrejenim nekdo zdi primeren za določeno delovno mesto, naj bi ga predlagali zanj, to pa, kot sem že prej omenila, navadno ni tako. Do tega ne prihaja zaradi pomanjkanja kadra in dejstva, da

voditelji že tako ali tako nimajo dovolj svojega osebja ali pa mogoče nekih subjektivnih mnenj, ki jih gojijo do svojih podrejenih. Gotovo vsi dobro poznamo primere nevoščljivosti in zlobe, kadar nadrejeni podrejenemu namerno ne zagotovi možnosti napredovanja. Pošten in dober vodja bi moral, ne glede na njegovo subjektivno mnenje in ne glede na njegove potrebe, gledati in imeti v mislih vedno višje cilje organizacije. Menim, da bi tak vodja moral postavljati interese svojih podrejenih pred svoje, to pa pomeni, da bi moral primerno usposobljenim kandidatom pomagati doseči odprta delovna mesta, ki bi jim omogočala osebno-stni razvoj in zadovoljstvo pa tudi napredek na njihovi karierni poti, kar posredno predstavlja napredek tudi za organizacijo.

28

Zadnja takšnih težav je velikokrat poudarjena nizka plača vojakov. Če si za hipec predstavljamo nekoga, ki je na delovnem mestu na splošno zadovoljen, saj so mu všeč način dela, organiziranost, njegova funkcija, naloge in odgovornosti ter ga moti le nizka plača, se to gotovo lahko do neke mere reši v tej smeri, da bo na koncu vsem vpletenim ustrezno. Če takšnemu človeku odvzamemo še možnost napredovanja in s tem višanje plačilnega razreda, pa bo verjetno prej kot slej pomislil tudi na menjavo službe. Vojska potrebuje več kadra, da bo imela več kariernih možnosti. Kako priti do tega, pa je problem, s katerim se spoprijema že vrsto let.

Zaključek

Upam, da sem na zastavljeno raziskovalno vprašanje uspela odgovoriti v dobršni meri. Našla sem nekaj najpogostejših vzrokov za pomanjkanje kadra v SV – to so vsem dobro znane nizke plače, brezposelnost po 45. letu in slabe možnosti napredovanja. Selekcija za sprejem v organizacijo pa ni eden teh dejavnikov. Selekcijski postopki so klasični postopki, kot so: zdravstveni pregled, psihološki in varnostni testi ter preverjanje gibalnih sposobnosti, kar je glede na vrsto dela kar samoumevno. Pri preverjanju gibalnih sposobnosti obstajajo določene norme, ki pa bi jih zdrav človek v normalni fizični pripravljenosti moral opraviti. Pri izboru kandidatov na častniški šoli so zahteve že malo težje; preverja se več dejavnikov, predvsem vodilne sposobnosti posameznikov in njihovo delovanje v skupini. Lahko pridemo do zaključka, da selekcijski postopki sami po sebi ne predstavljajo ovire velikemu odstotku posameznikov. Kar se tiče vloge vodij, pa sem svoje mnenje izrazila že zgoraj. Dober vodja bi moral vedno imeti v svojih mislih in namerah cilje organizacije, kar pomeni tudi postavljanje najprimernejših ljudi znotraj

organizacije na delovna mesta, za katera so najustreznejši. To se v praksi seveda ne dogaja, in to ravno zaradi pomanjkanja kadra. Govorimo o začaranem krogu, v katerem so zaposleni nesrečni, ker ne morejo napredovati, ker jih njihovi nadrejeni za druge funkcije ne predlagajo, nadrejeni pa si ne želijo izgubiti dobrega, vrednega kadra. V takšnem razmerju se pojavlja nezadovoljstvo, ljudje ne morejo uresničiti svojih ciljev in ambicij, po drugi strani pa moramo razumeti tudi vidik vodje. Ne pravim, da takšno početje odobravam, vendar verjamem, da vodji, če mu že tako ali tako primanjkuje kadra, nikakor ni všeč situacija, v kateri izgubi kakovosten kader. Sploh, če ne dobi nadomestnega.

Viri

- Armstrong, Michael (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London, Kogan Page.
- Belčič, Franc (2002). *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj, Moderna organizacija.
- Lipičnik, Bogdan (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- Merkač Skok, Marjana (2005). *Osnove menedžmenta zaposlenih*. Koper, Fakulteta za menedžment.
- Novak, Vesna (2008). *Kadrovanje*. Moderna organizacija v okviru Fakultete za organizacijske vede, Kranj.
- Rajterič, Žiga (2011). *Selekcija kadrov za podjetje X*. Diplomsko naloga. Maribor, Fakulteta za organizacijske vede. <https://dk.um.si/Dokument.php?id=22222> (datum dostopa: december 2020)
- Svetlik, Ivan (2002). *Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev*. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojevič, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
- Torrington, Derek in Laura Hall (1994). *Personnel management, HRM in action*, third edition. London, Prentice Hall.
- Vila, Antun (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj, Moderna organizacija.
- Vukovič, Goran in Gozdana Miglič (2006). *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj, Moderna organizacija.