

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marko Podgoršek

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

PIRAMIDA KADROVANJA

Diplomsko delo

Ljubljana, 2002

KAZALO

1 UVOD.....	4
2 VLOGA IN POMEN ČLOVEŠKIH VIROV V ORGANIZACIJI.....	6
3 PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE DELAVCEV.....	7
3.1 DOLOČANJE POTREB	10
3.1.1 ANALIZA DELA.....	11
3.1.2 OPIS DELA.....	12
3.1.3 LASTNOSTI DELAVCA	13
3.1.4 ANALIZA DELA V FLEKSIBILNI ORGANIZACIJI.....	14
3.2 PRIDOBIVANJE DELAVCEV	15
3.2.1 PRIDOBIVANJE IZ NOTRANJIH VIROV.....	15
3.2.2 PRIDOBIVANJE IZ ZUNANJIH VIROV	17
3.2.2.1 Metoda neformalnega pridobivanja (word of mouth)	17
3.2.2.2 Objave na javnih mestih (notice board).....	18
3.2.2.3 Neposredno javljanje kandidatov	18
3.2.2.4 Zaposlitveni sejmi.....	18
3.2.2.5 Stik s šolami in fakultetami	19
3.2.2.6 Javni zavodi za zaposlovanje.....	19
3.2.2.7 Zasebne agencije za zaposlovanje	19
3.2.2.8 Lovci na glave (head hounters).....	20
3.2.2.9 Oglaševanje v javnih medijih	20
3.3 IZBIRANJE DELAVCEV	23
3.3.1 METODE IZBIRANJA DELAVCEV	24
3.3.1.1 Pisne prijave (applications).....	25
3.3.1.2 Obrazec za prijavo (application form).....	25
3.3.1.3 Test	27
3.3.1.4 Intervju.....	32
3.3.1.5 Zdravniški pregled	45
3.3.1.6 Končni izbor	46
3.3.1.7 Sklep	47
3.4 PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE V MAJHNIH ORGANIZACIJAH.....	48
3.5 PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE VODILNIH DELAVCEV	50
4 EMPIRIČNI DEL – primeri slovenskih podjetij.....	53
4.1 METODOLOGIJA ZBIRANJA PODATKOV.....	53
5 ZAKLJUČEK	63
6 LITERATURA IN VIRI.....	65
7 PRILOGE	69

1 UVOD

Zaposleni so tisti, ki dajejo podjetju pečat. Raje imam prvorazrednega menedžerja, ki vodi drugorazredno podjetje, kot drugorazrednega menedžerja na čelu prvorazrednega podjetja.

J. E. Reichert

Izberi delo, ki ti je všeč,
pa ti nikoli v življenju ne bo treba delati.

Konfucij

Trditev, da so zaposleni največje bogastvo podjetja, pripisuje kadrovskim virom strateški pomen in so hkrati tisti element, po katerem se podjetja najbolj razlikujejo v konkurenčnem poslovnem okolju. Stroji, komunikacijski kanali in kapital postajajo po kakovosti in ceni zelo izenačeni, medtem ko kadrovski viri s svojim znanjem, spretnostmi, sposobnostmi, vrednotami in izkušnjami omogočijo, da si podjetje pridobi ali ohrani večjo ali manjšo konkurenčno prednost na trgu.

Uspeh podjetij v sodobnem, globalnem poslovnem okolju je torej čedalje bolj odvisen od njihovega bolj ali manj učinkovitega menedžmenta kadrovskih virov. S tem pojmom označujemo splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi (Možina in drugi, 1998:3). Ta uspeh pa je najlažje doseči, če so kadrovska politika in poslovni procesi podjetja tesno povezani in so glavni prispevek k doseganju skupnih ciljev.

Med najpomembnejše funkcije menedžmenta uvrščamo pridobivanje in izbiranje, saj podjetje z njima zagotavlja potrebno količino in kakovost zaposlenih. Srića meni: »Podjetje je kakor vrč, v katerega se lahko natoči vrhunsko vino, nekakovostno vino, čista voda ali mešanica vsega navedenega. Če vrč ni napolnjen s kakovostnimi sestavinami, iz njega ne moremo točiti kakovostne pijače.« (Srića v Treven, 1998: 28)

Podjetje v času naglih sprememb v okolju potrebuje usposobljene in prilagodljive delavce (Burack in Singh v Heraty in Morley, 1998: 663). »Poglavitna razlika med uspešnimi in neuspešnimi organizacijami je v zaposlenih in njihovem načinu dela. V obdobju rapidnega tehnološkega razvoja in neprestanega zmanjševanja življenjskih ciklov proizvodov predstavljajo individualne kompetence zaposlenih največjo konkurenčno prednost.« (Pfefer v Heraty in Morley, 1998:663)

Zaradi vsega zgoraj omenjenega je izbira novih (so)delavcev nadvse pomembna poslovna odločitev, način, kako jih pridobimo in obdržimo, pa neposredno vpliva na naše delo in delo drugih. Proces pridobivanja in izbiranja je lahko za delodajalca zapleten, časovno obsežen in stroškovno obremenjujoč. Glede na dejstvo, da izbran napačen (so)delavec podjetju prinaša večje stroške kot sistematičen, obsežen in strokovno voden postopek, temu upravičeno namenjajo - nekateri večjo, drugi manjšo - pozornost.

Podjetja v primeru, da se glede na predhodno analizo pojavi prosto delovno mesto, na podlagi selekcijskih postopkov izberejo kandidata, ki temu delovnemu mestu, glede na njegove značilnosti, najbolj ustreza. Svetlik pravi: »Izbirni postopek je dvosmerni proces, v katerem organizacija izbira nove sodelavce, kandidati za zaposlitev pa organizacijo. Njegov potek je odvisen predvsem od vrste delavcev, ki jih iščemo, od števila in ustreznosti kandidatov ter od usposobljenosti kadrovskih in vodilnih delavcev.« (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 141)

Osnovni predpogoj za uspešno selekcijo je ustrezen odziv primernih kandidatov za zaposlitev, med katerimi lahko organizacija izbira v nadaljnjem postopku kadrovanja. Robert Half pravi: »Če hočeš nekaj najti, moraš najprej vedeti, kje iskati.« (Half, 1986: 31) Na podlagi izkušenj si lahko vsaka organizacija za posamezno vrsto delavcev izdelava svojo piramido kadrovanja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V uvodnem sem s pomočjo relevantne domače in tuje literature temeljito in dokumentirano obdelal in razčlenil področji pridobivanja in izbiranja kandidatov, v drugem, empiričnem, pa sem na podlagi informacij, pridobljenih v intervjujih z različnimi sogovorniki, prikazal, na kakšen način nekatere slovenske organizacije uporabljajo selekcijske mehanizme pri izboru posameznih kategorij kandidatov.

Hipoteze:

- za ključno delovno mesto v organizaciji podjetje za pridobitev in izbiro kandidatov porabi več časa in denarja;
- večje organizacije imajo elaborirane bolj sofisticirane metode pridobivanja in izbiranja kot manjše;
- dražje in zahtevnejše metode podjetja uporabljajo v zaključnih fazah izbirnega postopka;
- intervju je največkrat uporabljen selekcijski pripomoček.

2 VLOGA IN POMEN ČLOVEŠKIH VIROV V ORGANIZACIJI

Organizacija je skladna, smotrno povezana celota, usmerjena k doseganju zastavljenih ciljev. Njena uspešnost je odvisna predvsem od njene sposobnosti, da pravočasno zazna, kako izkoristiti priložnosti v notranjem in zunanjem okolju, v katerem obstaja in se razvija. Gibalo njenega razvoja so ljudje. Šele z odkritjem, da je človek in njegova sposobnost načrtovanja in prilagajanja spremembam v okolju ključni dejavnik, je bilo mogoče pojasniti pojave uspešnih organizacij. Njegova vloga in pomen v organizacijskem procesu sta privedla do spoznanja, da je človek s svojim znanjem, sposobnostmi, izkušnjami in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Domneva, da je človek najpomembnejši vir in da so zaposleni najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, pripisujejo kadrovskim virom strateški pomen.

Splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi, imenujemo menedžment kadrovskih virov. Formalna organizacijska enota ali oseba, ki skrbi za izpeljavo organiziranega delovanja mkv-ja, je oddelek za kadrovske vire. Ta oddelek je povezan in prepleten z vsemi ostalimi oddelki na proizvodnem, tržnem, prodajnem, finančnem, razvojnem in gospodarskem področju, saj na ta način z ustvarjeno sinergijo prispeva k uresničevanju zastavljenih ciljev organizacije. Dejavnosti menedžmenta v zvezi s tem so različne in jih opravljajo visoko izobraženi strokovnjaki. (Možina in drugi, 1998: 3-15) Povezanost strategije organizacije s kadrovskimi viri je obojestranska. Organizacija mora vplesti v svoj razvoj kadre, kakovost kadrovskih ukrepov pa se mora pokazati v uspešnosti organizacije.

Kadrovska dejavnost obsega ogromen spekter delovanja, kot so analiza dela, načrtovanje, izobraževanje, nagrajevanje, ocenjevanje, razvoj in drugo. Med najpomembnejše pa prav gotovo spadata namenoma izvzeti in v diplomski nalogi podrobno opisani funkciji pridobivanja in izbiranja delavcev.

3 PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE DELAVCEV

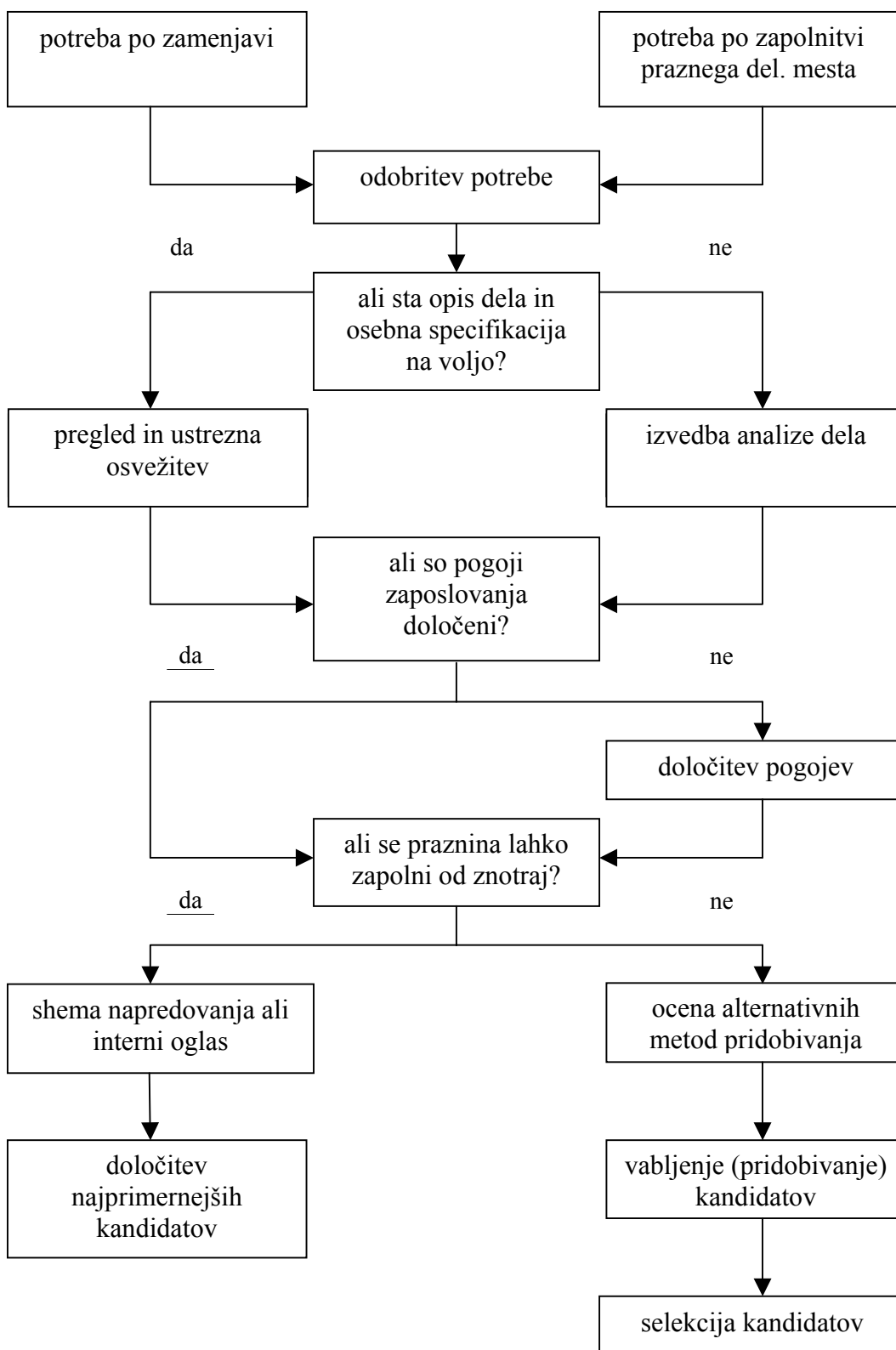
Osnovni namen pridobivanja in izbire delavcev pomeni, v najpreprostejši obliki povedano, ujemanje karakteristik posameznika z zahtevami delovnega mesta in organizacije. Strokovnjaki zaključujejo, da zahteva po ujemanju predstavlja kongruenco med osebnostnimi značilnostmi, mišljenjem in vrednotami posameznika s kulturo, pravili, strategijo in vrednotami organizacije. (Adkins in drugi v Heraty in Morley, 1998: 665) »Posameznik in organizacija bosta učinkovita le v primeru, ko lastnosti obeh sovpadajo.« (Schneider v Anderson in Herriot, 1997: 414)

Proces pridobivanja in selekcije najbolj nazorno prikazuje Armstrong (Armstrong, 1996: 444, 445). Sestavljen je iz treh stopenj:

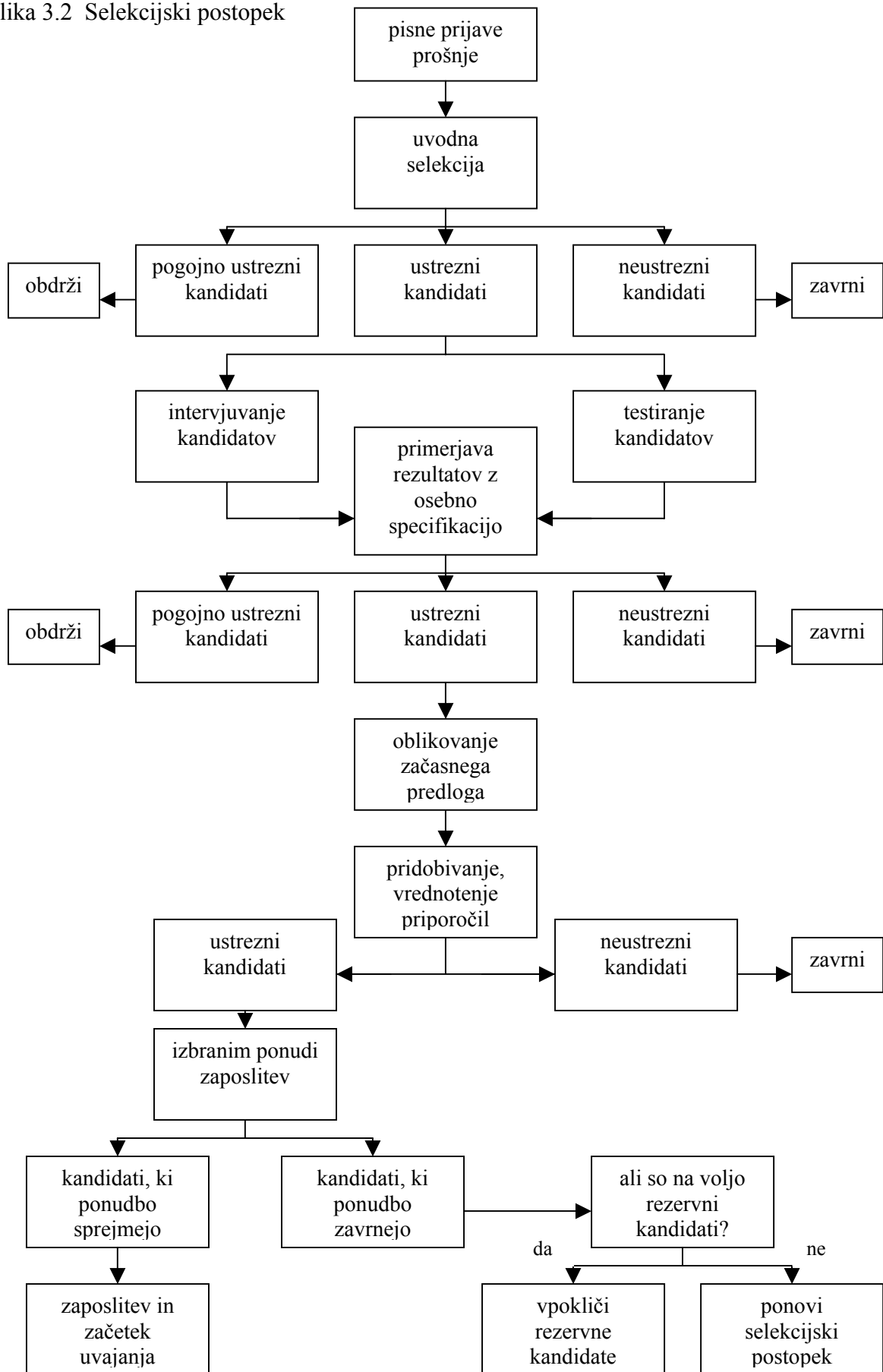
1. določanje potreb – izhaja iz ciljev organizacije, temelji pa na podrobni analizi dela (priprava opisa dela, določitev delavčevih značilnosti in okoliščin, v katerih bo delo potekalo);
2. vabljenje (attracting) oziroma pridobivanje kandidatov – identifikacija, ocena in izbor najustrežnejšega vira kandidatov, znotraj ali zunaj organizacije; izbira ustreznih metod pridobivanja (neformalno, šole, oglasi, zaposlitveni sejmi, agencije, lovci na glave, zavodi in podobno);
3. izbiranje kandidatov – pregledovanje prošenj, dokazil in priporočil, testiranje, intervjuevanje, zdravniški pregledi in sprejem končne odločitve.

Celoten postopek pridobivanja in izbiranja je shematično prikazan v dveh delih na naslednjih straneh. Medtem ko prvi del ponazarja predhodni del ugotavljanja potreb in pridobivanja kandidatov, drugi prikazuje celoten potek selekcije.

Slika 3.1 Ugotavljanje potreb in proces pridobivanja



Slika 3.2 Seleksijski postopek



3.1 DOLOČANJE POTREB

Potrebe po novih človeških virih in določanje prostih delovnih mest izhajajo predvsem iz ciljev organizacije. V praksi se prosta delovna mesta največkrat pojavijo ob ustanovitvi nove organizacije ali delovne enote, pri rasti organizacije, pri reorganizaciji, zaradi odhoda koga izmed zaposlenih, oziroma kot posledica prizadevanja vodje po dvigu njegovega statusa.

Učinkovita, izčrpna in sistematično vodena procesa pridobivanja in izbiranja kandidatov za zaposlitev podjetju predstavljata veliko porabo časa in denarja. Preden se torej lotimo pridobivanja, dobro premislimo in na podlagi analize dela ocenimo, ali je določeno delovno mesto sploh potrebno zapolniti.

Avtorja priporočata razmisliti o naslednjih vprašanjih:

- Kaj je namen delovnega mesta? Ali je nujno potrebno? Ali dosega svoj namen?
- Ali bi ga lahko kombinirali s kakim drugim delovnim mestom ali pa bi morda lahko delovne naloge prerazporedili tako, da bi boljše izkoristili druge delavce v oddelku?
- Ali lahko prosto delovno mesto uporabimo kot mesto za usposabljanje pripravnika ali za prezaposlitev delavca, ki je odveč kje drugje, ali zato, da ponudimo lažje delo nekemu, ki se približuje upokojitvi ali je slabšega zdravja, ali pa za napredovanje koga izmed zaposlenih? (Plumbley v Možina in drugi, 1998: 109)
- Kdo trenutno opravlja dela in naloge? Kakšni so prvotni cilji delovnega mesta in koliko časa potrebujemo, da jih uresničimo? Ali je dovolj dela za polni delovni čas ali ga lahko opravimo s polovičnim delavnikom? Koliko nas delovno mesto stane? Koliko časa bo še obstajalo? Ali lahko določene naloge preložimo na druga delovna mesta? Kaj se lahko zgodi, če delovnega mesta ne obdržimo? (Wendover, 1991: 10)

Ko se pojavi prosto delovno mesto, je zaposlitev novega delavca običajno najpogostejša oblika, ni pa nujno najprimernejša. Avtorji navajajo druge možne ukrepe (Hall in Torrington, 1995: 213, 214; Shackleton, 1989: 21, 22):

- reorganizacija dela,
- nadurno delo,
- mehanizacija dela,
- prerazporeditev delovnega časa,
- uvedba skrajšanega delovnega časa,
- subcontracting¹,
- outsourcing²,
- posluževanje storitev agencije (sprejem začasnega delavca).

¹ Subcontracting – subkontrahiranje ali podpogodbeno delo pomeni, da izvajanje del ali storitev na podlagi dolgoročne pogodbe o sodelovanju prevzamejo in zagotavljajo posebej usposobljene osebe, skupine ali podjetja.

² Outsourcing – pomeni izločanje posameznih služb iz podjetja in koriščenje zunanjih storitev, kot so npr. varnostniki, čistilke, vzdrževanje strojnih linij in poslopij, oglaševanje, raziskava trga, oblikovanje proizvodov, skratka, kakršnihkoli storitev, ki jih lahko ponudijo drugi in imajo visoko kvaliteto in nizko ceno. V bistvu je to ukinjanje teh odelkov ali služb. (Vila, 2000: 15) Podjetje naj bi proizvajalo le tiste izdelke in opravljalo le tiste storitve, v katerih lahko dosega konkurenčne prednosti.

Ko smo pretehtali vse zgoraj navedene možnosti in se dokončno odločili za zaposlitev novega delavca, lahko začnemo s postopkom. Najpomembnejše vprašanje, ki se postavlja na začetku, je, kakšnega delavca organizacija sploh potrebuje. Kandidata, ki bo s svojimi sposobnostmi, znanjem in izkušnjami izpolnil zahteve prostega delovnega mesta ter se s svojimi vrednotami, cilji in interesi poistovetil z organizacijsko kulturo, istočasno pa zadovoljeval svoje potrebe oziroma doživljal osebno zadovoljstvo. »Proces, s katerim organizacija določi tiste značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka, se imenuje analiza dela.« (Singer v Možina in drugi, 1998: 80)

3.1.1 ANALIZA DELA

Prvi korak uspešnega procesa pridobivanja in izbiranja se nanaša na izvedbo izčrpne analize dela. »Analiza dela je vsak sistematičen postopek pridobivanja podrobnih in objektivnih informacij o delu, delovnih nalogah ali vlogah, ki se oziroma se bodo izvajale.« (Pearn in Kandola, 1990: 1)

Analiza dela se v organizacijah uporablja v zelo različne namene (vrednotenje dela in nagrajevanja, ocenjevanje delovne uspešnosti, načrtovanje kariere, uvajanje in usposabljanje, oblikovanje dela in podobno). Najpogosteje se uporablja prav za pridobivanje in izbiranje kandidatov za zaposlitev. Po eni strani nam pokaže značilnosti dela, za katerega iščemo primerne kandidate, po drugi strani pa opredeli lastnosti, ki naj jih delavec ima, da bi lahko določeno delo dobro opravljal.

V procesu pridobivanja in selekcije se uporablja za različne namene (Anderson in Herriot, 1997:442):

- na podlagi njenih izvlečkov se lahko oblikuje oglas;
- kandidatom služi pri spoznavanju z vsebino dela in delovnih razmer;
- kandidati lahko sami ocenijo, ali je določeno delo zanje primerno;
- na osnovi analize dela se oblikuje obris zahtev oziroma kriterijev dela;
- na osnovi analize dela se določijo oziroma prilagodijo posamezni selekcijski mehanizmi in oblikujejo vprašanja;
- omogočena je primerjava kandidata z delovnim mestom.

»Analiza dela je obvezen in odločilen element v selekcijskem postopku.« (Algera in Greuter v Anderson in Herriot, 1997: 442)

Avtorji navajajo različne metode za analizo dela oziroma njihovo kombinacijo. To so opazovanje, dnevnik dela, intervju, metoda kritičnih dogodkov, kontrolni seznam, vprašalnik, analiza zahtev dela, ter njihove poglavitne vire informacij in podatkov – delavec, ki delo opravlja, njegov neposredno predpostavljeni, sodelavci, tehnični izvedenci, obstoječi opisi del in podobno. (Kandola in Pearn, 1990: 15-78; Hall in Torrington, 1991: 252-255; Armstrong,

1996: 207-225) Ko so vse potrebne informacije v zvezi z analiziranim delom in delovnim mestom pridobljene, jih podjetje predstavi v določeni obliki, z opisom dela.

3.1.2 OPIS DELA

»Opis dela je rezultat analize dela in je lista delovnih nalog, vedenjskih obrazcev, dejavnosti, odgovornosti, njihovih medsebojnih povezav in delovnih razmer, v katerih delo poteka« (Dessler v Možina in drugi, 1998: 99). »Pridobljene informacije naj bodo izražene jasno in jedrnato, dokument naj bo berljiv in razumljiv« (Sidney, 1983: 111). Le tak bo dejansko služil svojemu namenu, saj na njegovi podlagi temelji celoten proces pridobivanja in izbiranja.

Glede narave dela in namena uporabe, se posamezni opisi del razlikujejo po obliki, vsebini in dolžini. Običajno ga sestavljajo (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 99-100):

- naziv dela (na kratko pove, s kakšnim delom oziroma delovnim mestom je opraviti – hotelski receptor),
- povzetek opisa dela (v nekaj stavkih pove, kakšna je vsebina dela, kako se opravlja in kakšen je njegov pomen v organizaciji oziroma v oddelku),
- glavni namen dela (pove, kaj je glavni cilj dela, ki ga opravlja),
- položaj v organizaciji (komu je delavec podrejen ter komu in koliko delavcem nadrejen, v kateri oddelek je delovno mesto umeščeno, s kom sodeluje v organizaciji in s kom izven nje),
- delovne naloge (sestavljajo delo oziroma delovno mesto, so jedro opisa dela; povzeti je treba glavne med njimi; opis vsake naloge vsebuje raznovrstne dejavnosti, ki jo sestavljajo, načine, kako je naloga izvedena, in odgovornosti, ki so z njo povezane),
- delovne razmere (fizične, kot so temperatura, prah, hrup in obremenitve; socialne, kot so delo v timu in stresi; organizacijske, kot so delovni čas, dopusti, prevozi na delo, plača in drugi dodatki),
- standardi opravljanja dela (določajo delovne cilje za delavca, izraženi so količinsko in kakovostno, uporabljajo se kot merila delovne uspešnosti) in
- ostale informacije.

»Ne predstavljajo trajnejše oblike, zato jih ne klešemo v skale. Slediti morajo spreminjajočim se potrebam organizacij.« (Wendover, 1991: 8) V primeru, ko želimo zaposliti nekoga, ki ne ustreza popolnoma, prilagodimo že oblikovan opis dela.

V organizacijah se v zvezi s primernostjo opisov dela porajajo naslednji pomisleki:

- določene skupine delavcev, kot so menedžerji ali visoko usposobljeni delavci, bi morali imeti proste roke pri opredeljevanju svojih delovnih nalog in sproščanju ustvarjalnosti, opis dela jih pri delu preveč omejuje in je zanje nepotreben;
- opis dela organizaciji zmanjšuje prilagodljivost na spremembe in tako ovira njen razvoj;

- opis dela zaradi vsebinskih sprememb dela vse hitreje zastara (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 100; Ungerson v Hall in Torrington; 1991: 260);
- pri nas nekateri menedžerji posebej kritično ocenjujejo opise del, ker se nanje sklicujejo delavci pri uveljavljanju svojih pravic (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 100).

Ungerson dodaja, da se fleksibilnost lahko vkomponira v strukturo in besedilo opisa dela, ter zaključuje, da je potrebno sproti osveževati in prilagajati vsebino (Ungerson v Hall in Torrington, 1991: 260). Le tako bodo opisi ostali dovolj odprti in prilagodljivi na spremembe. »Opis dela, ne glede na vse, predstavlja pomemben element v učinkovitem procesu pridobivanja in selekcije kandidatov, saj s svojo vsebino bistveno pripomore k spoštovanju doslednosti in objektivnosti.« (Kleiner in Luszez, 2000, 19)

3.1.3 LASTNOSTI DELAVCA

Na podlagi analize in opisa dela določimo tiste lastnosti (personell / person / job / recruitment specification), ki naj bi jih delavec imel za uspešno opravljanje dela v določenem delovnem okolju. To so posebne spretnosti, kompetence, znanja, sposobnosti ter druge naravne in osebnostne značilnosti delavca, med katerimi izstopajo interesi, cilji in motivacija.

Fox pravi, da si je treba vnaprej ustvariti sliko o kandidatu, ki ga hočemo za določeno delo. Pri tem lahko njegove lastnosti razdelimo na:

- **bistvene**, to je tiste, brez katerih kandidat sploh ne pride v poštev oziroma tiste, brez katerih ni mogoče pričakovati uspešnega opravljanja dela;
- **nezaželene** oziroma kontraindikativne, to je vse tise, ki jih kandidat ne sme imeti in bi zaradi njih, če bi jih imel, zelo težko preprečili večje napake pri delu;
- **želene** oziroma tiste, ki sprejemljivim kandidatom dajejo tem več prednosti, čim več jih imajo (Fox v Možina in drugi, 1998: 95).

Pri pripravi in določevanju zahtevanih oziroma zelenih lastnosti delavca podjetja uporabljajo različne načine grupiranja posameznih lastnosti. Najbolj znana med njimi sta petstopenjska lestvica (avtor Munro Fraser) in sedemtočkovni sistem (avtor Alec Rodger). (Armstrong, 1996: 448, 449; Douglas in drugi v Kleiner in Chuel Min, 2001: 32; Hall in Torrington, 1991: 326)

Sedemtočkovni sistem

1. fizični videz (zdravstveno stanje, telesna višina, nastop, vedenje, govor in podobno)
2. dosežki, znanja, spretnosti (izobrazba, kvalifikacije, izkušnje)
3. splošna inteligenca (osnovna intelektualna sposobnost)
4. posebne spretnosti (mehanične, ročne, govorne, slikovne in druge spretnosti)

5. interesi (za delo v naravi, umetniški, jezikovni, tehnični, socialni)
6. osebne lastnosti (vpliv na druge, poštenost, stabilnost, zanesljivost)
7. okolščine (dom, družina, prijatelji, poklic)

Petstopenjska lestvica

1. splošni vtis (fizični izgled, nastop, govor, vedenje in podobno)
2. kvalifikacije, pridobljena znanja (izobrazba, poklicna izobraževanja, delovne izkušnje)
3. prirojene sposobnosti (naravna nadarjenost učenja in dojetanja)
4. motivacija (determiniranost in volja pri uresničevanju zastavljenih osebnih in organizacijskih ciljev)
5. prilagodljivost (emocionalna stabilnost, delo pod stresom, delo z ljudmi in podobno)

Omenjena in drugi modeli predstavljajo okvire, ki so uporabni na celotnem področju menedžmenta kadrovskega virov. So temelj za načrtovanje karier delavcem, ocenjevanje njihove delovne uspešnosti, oblikovanje dela in delovnega prostora, uvajanje in usposabljanje, uravnavanje medsebojnih odnosov in podobno. Pri procesu pridobivanja in izbiranja nam služijo za oblikovanje oglasnih vsebin, pri izbiri ustrezne metode pridobivanja, sestavljanju ustrezne strukture piramide kadrovanja, oblikovanju vprašanj in izbiri testov, pripravi ocenjevalnih centrov in nenazadnje pri končni odločitvi.

V trenutku, ko je uspešno izpeljana analiza dela zaključena, lahko na podlagi njenih rezultatov začnemo s procesom pridobivanja najprimernejših kandidatov.

3.1.4 ANALIZA DELA V FLEKSIBILNI ORGANIZACIJI

Posledica pospešene globalizacije, informatizacije, demografskih in tehnoloških sprememb, krajših življenjskih ciklov proizvodov in storitev, politične nestabilnosti in povečane konkurenčnosti je tudi sprememba koncepta dela.

Uspeh organizacije je odvisen predvsem od njene sposobnosti, da pravočasno zazna in ustrezno reagira na spremembe v okolju, v katerem deluje in se razvija. Zaradi tega se organizacije počasi oddaljujejo od togega koncepta dela, kjer je vsak posameznik izključno opravljal le dela in naloge, ki so bile določene v opisu dela. Tradicionalne piramidne oblike zamenjujejo prožnejše in položnejše, oblikujejo se avtonomne delovne skupine, v katerih posamezniki sami razporejajo delo, nadzirajo kakovost in odgovarjajo za končni rezultat. V prožni in prilagodljivi organizaciji se posamezna področja dela prepletajo med seboj.

V takšnih organizacijah je zaradi raznovrstnosti in prepletenosti dela precej težje priti do strogo določenega opisa. Zato organizacije v strukturo in besedilo opisa dela vgradijo prožne

elemente, s pomočjo katerih lahko, za potrebe posameznega projekta ali skupine, sproti osvežujejo in prilagajajo vsebino³.

Nekatera podjetja pa so se konceptu opisa dela kar odrekla in ga zamenjala s fleksibilnejšo, po mojem mnenju izredno uporabno in prilagodljivo matriko sposobnosti in spretnosti (the skill matrix)⁴.

3.2 PRIDOBIVANJE DELAVCEV

Če hočemo nekaj najti, moramo najprej vedeti, kje iskati.

Robert Half

Relativna učinkovitost selekcije je odvisna od kvalitete pridobljenih kandidatov (Anderson in Shackleton v Heraty in Morley, 1998: 665), kajti še tako dober selekcijski postopek te kvalitete ne more izboljšati. Pridobivanje je v osnovi identifikacija, evalvacija in izbor najprimernejših virov kandidatov (Armstrong, 1996: 451). Preveč neustreznih oziroma premalo ustreznih kandidatov podjetju povzroča probleme v nadaljevanju, zato je potrebno pred odločitvijo o izbiri vira dobro opazovati in preučiti okolje (Bernardin v Florjančič in drugi, 1999: 111). Za kateri vir se bo podjetje dejansko odločilo, je odvisno od njegove velikosti, delovnega mesta, za katerega se išče kandidat, znanja, s katerim razpolaga, poslovne strategije, okolja, v katerem deluje in se razvija, ter od časa in denarnih sredstev, ki jim ima na razpolago. Podjetje lahko izbira med notranjimi in zunanji viri oziroma med njunimi kombinacijami. Število in kakovost pridobljenih kandidatov predstavlja osnovno raven sleherne piramide kadrovanja, od katere sta odvisna potek in uspešnost celotnega izbirnega postopka.

3.2.1 PRIDOBIVANJE IZ NOTRANJIH VIROV

Metoda pridobivanja iz notranjih virov se razlikuje od ostalih, v nadaljevanju predstavljenih metod, saj edina ponazarja dvosmerni proces med organizacijo in njenimi zaposlenimi. Ta vir je lahko za organizacijo najboljši, še posebej, če jih iščejo za višja in vodstvena delovna

³ V Mednarodni primerjalni študiji Upravljanje človeških virov (Svetlik, 2001: 89) so strokovnjaki na podlagi pridobljenih podatkov za slovenska podjetja ugotovili, da v zadnjih treh letih v približno polovici organizacij ni prišlo do večjih sprememb v opisih delovnih mest. Približno enak delež organizacij v Evropski uniji pa je svoje opise delovnih mest za vodstvene delavce, strokovnjake in tehnike ter režijske delavce ustrezno razširil oziroma fleksibiliziral.

⁴ V britanskem podjetju British Petroleum so z omenjeno matriko poskusili spremeniti tradicionalni delavčev pogled na delo, ki pomeni ozko osredotočenost le na tista dela in naloge, ki izhajajo iz opisa dela (»kar presega moje zadolžitve, ni moja skrb«). S povečevanjem odgovornosti, samostojnosti in raznolikosti dela se namreč istočasno večja tudi potreba po novih znanjih, spretnostih in sposobnostih, tako v tehničnem kot tudi v komunikacijskem in socialnem smislu. (glej Dessler, 2000: 113)

mesta. Svetlik pravi, da čim bolj ima organizacija oblikovan interni segment⁵ trga delovne sile in čim več delovnih mest oziroma delavcev je uvrščenih nanj, tem pomembnejši so zanj notranji kandidati (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 109).

Notranji vir je mogoče uporabiti predvsem iz naslednjih razlogov:

- zaposleni vidijo, da organizacija ceni njihove sposobnosti, kar spodbuja moralo in delovno uspešnost;
- notranji kandidati so navadno bolj privrženi organizaciji in manj verjetno jo bodo zapustili;
- potrebujejo manj uvajanja in izobraževanja kot zunanji kandidati (Dessler, 1981: 107);
- če gre za napredovanje, to povečuje lojalnost zaposlenih in omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje na vodstvena mesta (Dessler v Možina in drugi, 1998: 110);
- verjetnost, da bomo dobro ocenili notranjega kandidata, je večja (Shackleton, 1989: 41);
- pridobivanje iz notranjih virov predstavlja najhitrejši in najcenejši način (Wendover, 1991: 31);
- kandidati so se v podjetju že izkazali za zanesljive, delavne in poštene, zato se pri njihovem ocenjevanju lahko izključno osredotočimo na lastnosti, ki neposredno zadevajo delo (Half, 1985: 32).

Notranje kadrovanje ima tudi svoje slabe strani. Avtorji navajajo naslednje:

- zaposleni, ki kandidirajo za prosta delovna mesta in pri tem ne uspejo, lahko postanejo nezadovoljni, kar se odraža v nižji produktivnosti, zato jih je potrebno o razlogih nujno obvestiti;
- organizacija ne izbere najboljšega kandidata, ampak tistega, ki je »na vrsti« za napredovanje;
- če je notranji kandidat izbran na vodstveno mesto, ki je predpostavljeno skupini ali oddelku, v katerem je deloval pred tem, težje vzpostavi avtoriteto;
- povečuje se zaprtost in izolacija organizacije (ni inovacij) (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 110);
- oddelku ali enoti smo dobrega delavca speljali, zato lahko v podjetju nastanejo posamezna trenja (Wendover, 1991: 31);
- če nepremišljeno pristopimo do delavca in ga obvestimo o napredovanju, pa se kasneje zaradi kakršnihkoli razlogov o tem premislimo, pri njem povzročimo razočaranje, ki lahko negativno vpliva na nadaljnje delo (Half, 1985: 33).

⁵ Interni segment trga delovne sile označuje prakso organizacij, da ravnajo z nekaterimi svojimi delavci drugače, kot to narekuje zunanji trg. To pomeni, da jih drugače plačujejo, kot bi bili plačani po tržni vrednosti, da jim dajejo dodatne nagrade, da investirajo v njihov razvoj, da jih ob krizi ne odpustijo takoj, ampak jim ponudijo večjo varnost zaposlitve in podobno (Možina in drugi, 1998: 110).

Organizacija za uspešno notranje kadrovanje potrebuje dobre podatke o delavčevih lastnostih, delovnih dosežkih, napredovanju, izobraževanju in podobno.

V kolikor pa se organizacija iz kakršnihkoli razlogov ne poslužuje pridobivanja iz notranjih virov, lahko uporabi katero izmed metod zunanjega pridobivanja delavcev.

3.2.2 PRIDOBIVANJE IZ ZUNANJIH VIROV

Organizacije, ki se zaradi pomanjkanja ustreznih lastnih kandidatov ne poslužujejo zgoraj omenjenega načina kadrovanja, izbirajo med različnimi metodami pridobivanja virov izven organizacije. Na odločitev, katero metodo bo organizacija izbrala, vpliva več različnih elementov, cilj sleherne izmed njih pa je pritegniti kakovostne kandidate, med katerimi bo lahko izbirala v nadaljnjem postopku selekcije. Na ta način se postavijo temelji za piramido kadrovanja.

Preden začnemo pridobivati kandidate iz okolja, se moramo zavedati, da vsi postopki in formalnosti lahko trajajo več tednov ali mesecev. Zaradi tega moramo celotni proces skrbno načrtovati. To velja predvsem v primerih, ko iščemo kandidate za ključna oziroma višja mesta v organizaciji, kjer smo pripravljeni vložiti več časa in denarja.

Kakovost pridobljenih kandidatov pa je v veliki meri odvisna tudi od trenutnega stanja na trgu delovne sile in imidža podjetja oziroma od njegovih prednosti in slabosti, ki se kažejo v »njegovem ugledu, višini plačila, delovnih pogojih, varnosti zaposlitve, lokaciji delovnega mesta, možnosti izobraževanja in ustvarjanja kariere ter drugih dodatnih ugodnostih« (Armstrong, 1996: 452).

Na podlagi predhodne analize se podjetje odloči med različnimi metodami pridobivanja oziroma njihovimi kombinacijami.

3.2.2.1 Metoda neformalnega pridobivanja (word of mouth)

Je najstarejša in še vedno dostikrat uporabljena metoda pridobivanja delavcev, do katerih je težko priti. Pojavlja se v različnih oblikah: »od pazljivega poizvedovanja pri prijateljih, znancih in profesionalnih kolegih ter previdnega nagovarjanja kandidatov, ki delajo za druge delodajalce, do zaprosila vodstva organizacije, izrečenega zaposlenim, naj obvestijo svoje znance in jih priporočijo delodajalcem« (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 111).

Zaposleni velikokrat organizacijam na ta način priporočajo prijatelje, sorodnike in znance. Prednost pri tej metodi je ta, da so kandidati predhodno obveščeni o delu in organizaciji, kar jim omogoča, da na tej podlagi sami preценijo svojo lastno primernost. Poleg tega pa čutijo posebno odgovornost do tistih, ki so jih priporočili, zato so bolj vestni in manj nagnjeni k

fluktuaciji⁶. Po drugi strani pa delavec lahko pretirano izpostavi le dobre kandidatove lastnosti, kar popači njegovo celotno podobo. Prav tako ta metoda prispeva k oblikovanju zaprtih krogov v organizaciji, kar v inovacijskem smislu predstavlja stagnacijo. Še ena oblika neformalnega, prikritega pridobivanja kandidatov za višja in dobro plačana delovna mesta v organizacijah, o kateri se ne piše veliko, a je globoko zakoreninjena v družbi, se imenuje nepotizem⁷.

3.2.2.2 Objave na javnih mestih (notice board)

Najpreprostejši način pridobivanja delavcev, predvsem za nezahtevna delovna mesta, predstavljajo oglasi na javnih mestih. Organizacije jih locirajo v svoji bližini oziroma na mestih, kjer se potencialni kandidati zadržujejo. Oglasi vsebujejo kratek oris dela in nekaj bistvenih lastnosti, ki naj bi jih kandidati morali imeti za uspešno opravljanje dela. Na ta način že na začetku izločijo neustrezne kandidate.

3.2.2.3 Neposredno javljanje kandidatov

Neposredno javljanje kandidatov je najbolj razširjena metoda poizvedovanja o prostih delovnih mestih v organizacijah. Posamezniki se nanje obračajo samoiniciativno z osebnimi obiski ali s prošnjami v pisni obliki. Organizacije ustrezne prošnje določeno časovno obdobje hranijo v svojih podatkovnih bazah in se nanje odzovejo v trenutkih, ko se pojavi potreba po zapolnitvi prostega delovnega mesta. Ta metoda organizaciji ne predstavlja večjega stroškovnega in časovnega bremena.

3.2.2.4 Zaposlitveni sejmi

Zaposlitveni sejmi predstavljajo novejšo metodo pridobivanja kandidatov. Nekajdnevni seminarji in predstavitve pritegnejo podjetja in kandidate, predvsem študente, ki že iščejo zaposlitev in ki so že ali pa še bodo zaključili s šolanjem. Glavni namen sejmov je obojestransko spoznavanje in navezava stikov za bodoče sodelovanje.

⁶ Fluktuacija v splošnem pomeni odhajanje delavcev iz organizacije. Prostovoljno je, kadar delavci za zapustitev organizacije odločajo sami, neprostovoljna pa, kadar jo morajo zapustiti po volji delodajalcev ali po določenih zakona. Potencialna fluktuacija je nagnjenost zaposlenih k zapustitvi organizacije, če najdejo ugodnejšo zaposlitev (Možina in drugi, 1998: 111).

⁷ Nepotizem – dajanje dobrih služb, družbenih položajev sorodnikom, dajanje prednosti glede na sorodstveno zvezo nasploh.

3.2.2.5 Stik s šolami in fakultetami

Ta metoda načrtnega pridobivanja dobrih kandidatov postaja vse pomembnejša. Organizacije navezujejo stike s fakultetami, z namenom pridobiti najboljše študente in to na različne načine: sistematično spremljanje in izbiranje določenih študentov, ki jih ob pomoči profesorjev obvestimo o možnih zaposlitvah, omogočanje opravljanja praktičnega dela v organizacijah, počitniško delo, sodelovanje na raznih tekmovanjih, ki jih sponzorira podjetje, vodenje izobraževalnih seminarjev, pomoč pri izbiri tem in oskrbovanju s podatki pri seminarskih nalogah in diplomskem delu ter podobno. To je sicer strokovno zahtevna metoda, ki vzame veliko časa, a hkrati uspešna in relativno poceni. Mednje lahko uvrstimo tudi štipendiranje, ki v zadnjih letih strmo upada. Podjetja na ta način posameznikom v času študija gmotno pomagajo, jih praktično usposablajo in uvajajo v organizacijsko okolje. Organizaciji ta način omogoča zgodnje spoznavanje osebnostnega in oblikovanje strokovnega profila posameznika, posamezniku pa med drugim daje občutek socialne varnosti ter možnost hitrejšega osebnostnega in strokovnega razvoja.

3.2.2.6 Javni zavodi za zaposlovanje

Javni zavodi so pogost in nepogrešljiv vir kadrov za prosta delovna mesta. Čeprav v večini razpolagajo z manj izobraženimi in kvalificiranimi iskalci zaposlitve, podjetjem predstavljajo enega izmed najcenejših virov. Njihove datoteke iskalcev zaposlitve so običajno najobsežnejše in dobro ažurirane, kandidati pa praktično takoj dostopni. Pri iskanju delavcev, od katerih ne zahtevamo posebnih znanj, jih je nesmiselno spregledati. Pri nas to delo opravlja Zavod za zaposlovanje (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 113).

3.2.2.7 Zasebne agencije za zaposlovanje

Zasebne agencije za zaposlovanje v zadnjem času pridobivajo na pomenu. V primerjavi z javnimi zavodi so mnogo manjše, razpolagajo s kvalificiranimi kandidati, njihove storitve so obsežnejše in plačljive. Njihove prednosti so, da delodajalcem ne dajejo le podatkov o iskalcih zaposlitve, ampak lahko pridobivajo že zaposlene kandidate, poleg tega pa na njihovo zahtevo lahko sami opravijo določene selekcijske postopke in organizacijam priporočijo le najprimernejše. Agencije običajno opravijo sledeče postopke (Florjančič in drugi, 1999: 116):

- vabljenje primernih kandidatov iz lastnih baz ali preko oglasov,
- predselekcija primernih kandidatov za konkretno zaposlitev,
- testiranje in intervjuvanje posameznih kandidatov,

- predlog končnega, ožjega izbora kandidatov,
- pomoč pri pogajanjih o pogojih zaposlitve.

Kakovost kandidatov v agenciji je odvisna od njenega ugleda. Ker so stroški pridobivanja na ta način dokaj visoki, organizacija največkrat izbere agencijo na podlagi priporočila podjetja, ki je že uporabljalo njihove storitve. Podjetja se nanje največkrat obračajo, ko iščejo strokovnjake in kandidate s posebnimi znanji.

3.2.2.8 Lovci na glave (head hunters)

Lovci na glave predstavljajo posebno obliko zasebnih agencij za zaposlovanje. Specializirani so za pridobivanje kandidatov za zapolnjevanje najvišjih položajev v organizacijah. Že samo ime pove, da gre za iskanje najuspešnejših in najkompetentnejših posameznikov, ki so v večini primerov že zaposleni v drugih, konkurenčnih organizacijah in ki hkrati aktivno ne iščejo nove zaposlitve. Pri iskanju se agencije poslužujejo svojih podatkovnih baz, pristop je običajno neposreden in zelo diskreten. Od števila ustreznih strokovnjakov, ki so evidentirani v njihovih bazah, in relativne uspešnosti transferjev je odvisen ugled posamezne agencije. Stroški takšnega pridobivanja ključnih kadrov so izredno visoki, zato organizacija pred odločitvijo temeljito preuči vse potencialne možnosti.

3.2.2.9 Oglaševanje v javnih medijih

Oglaševanje prostih delovnih mest v javnih medijih je zelo razširjena in vsestransko uporabna metoda pridobivanja kandidatov. Pred izbiro te metode je priporočljivo pretehtati njeno opravičljivost glede na ostale možnosti. Vprašajmo se, kakšni bodo celotni stroški postopka, koliko časa bomo za to namenili in kolikšna je verjetnost, da bomo pritegnili zelene kandidate. Izbira medija, velikost in vsebina oglasa ter čas objave so ključne sestavine dobrega oglaševanja.

Glavna lastnost te metode je, da z njo dosežemo mnogo možnih kandidatov, med katerimi je lahko veliko neustreznih. Da bi slednje odpravili, moramo na podlagi predhodne analize oglas primerno vsebinsko in oblikovno urediti ter ga ustrezno časovno in prostorsko locirati. Sporočilo mora pritegniti pozornost, vzbuditi interes in izzvati željo. Bolj ko je delovno mesto, za katerega iščemo primerne kandidate, specifično določeno, bolj moramo biti pozorni pri iskanju in izbiri medija (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 113). Drugače povedano – kadar želimo doseči zelo širok, manj segmentiran krog bralcev, se najbolje obnese objava v dnevnem časniku z resno vsebino, kadar pa želimo nasloviti izbrano, segmentirano publiko, izberemo njej namenjen tiskani medij.

Ker je celoten izbirni postopek odvisen od kakovosti in števila pridobljenih kandidatov, organizacije na podlagi analize dela skrbno oblikujejo oglas. Informacije potencialnim kandidatom posredujejo v takšni obliki in vsebini, da so izpolnjeni naslednji pogoji (Treven, 1998, 184):

- informacija je kratka in zgoščena, čeprav daje vsestranski in natančen opis dela ter njegovih zahtev (na ta način si potencialni delavec dovolj natančno predstavlja delo in delovno okolje, oglas naj bi vseboval informacije o organizaciji, delu, kandidatu in načinu prijave);
- informacija mora pritegniti pozornost čim več primernih kandidatov, hkrati mora biti objavljena v »pravih« medijih (na oglas naj se odzovejo predvsem ustrezni kandidati, poudari naj ugodnosti delovnega mesta);
- informacija daje ugodno podobo podjetja, ki se nanaša na njegovo učinkovitost in ravnanje z zaposlenimi⁸;
- informacija ni v nasprotju z zakoni o zaposlovanju, ki obravnavajo diskriminacijo.

Oglas mora pritegniti pozornost predvsem tistih, katerim je namenjen. Mora biti kratek, pregleden, oblikovno dovršen in napisan v razumljivem jeziku, izogibati se mora diskriminaciji. »Velikost naj bo premosorazmerna s pomembnostjo položaja, ki ga želimo zapolniti, ter s količino besedila, ki ga želimo objaviti.« (Hleb, 2001a: 42)

Nekatere organizacije pa principa pridobivanja kandidatov ne razumejo kot dvostranski odnos, pač pa kot enostransko določanje pogojev, ki naj bi jih kandidati sprejeli ob zaposlitvi. V oglasih namreč poudarjajo le zahtevane lastnosti in pričakovanja od novega delavca, ne pa tudi, kaj ponujajo. Zavedati se je treba, da oglas v mediju ni namenjen izključno pridobivanju novih delavcev, saj hkrati služi kot sredstvo predstavljanja organizacije v javnosti. (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 114)

Zadnje čase vse več podjetij svoje kadrovske potrebe oglašuje na teletekstu in predvsem internetu.

Anketa o kadrovskem potencialu je bila izvedena med brezposelnim prebivalstvom leta 1993. Rezultati, ki prikazujejo največkrat uporabljene metode zaposlovanja glede na njihovo realizacijo, so naslednji (Smonkar v Pirher in Svetlik, 1994: 102):

- na prvem mestu po realiziranih zaposlitvah je metoda povpraševanja neposredno pri delodajalcih;
- na drugem mestu so zaposlitve, realizirane s pomočjo sorodnikov, prijateljev in znancev;
- na tretjem mestu je zavod za zaposlovanje;
- na četrtem mestu je po realiziranih zaposlitvah prijava na razpis oziroma oglas v medijih.

⁸ Nekatera večja, ugledna in uspešna podjetja (npr. 3M) poskušajo s slogani, kot sta »Pomembni ste vi« ali »Postanite del našega uspeha« privabiti nadpovprečne kandidate. (Rice v Kleiner in Luszes, 2000: 20)

Maitland na podlagi angleških izkušenj ponuja razpredelnico ustreznosti določenih metod pridobivanja kandidatov glede na vrsto in število odzvanih kandidatov ter stroške pridobivanja.

Razpredelnica 3.1 Značilnosti metod pridobivanja delavcev

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

Vir: Maitland v Možina in drugi, 1998: 116

Pričujoča razpredelnica prikazuje različno uporabnost posameznih metod pridobivanja kandidatov. Organizacije na temeljih ugotavljanja potreb, analize dela, delovnega mesta in okolja identificirajo, ovrednotijo in izberejo najustreznejši vir kandidatov. Na podlagi dobljenih rezultatov, posameznih kazalcev (celotni stroški pridobivanja, število prispelih prijav, stroški na eno prijavo, število oziroma delež neustreznih prijav in stroški za neustrezno prijavo, število oziroma delež ustreznih prijav za izbirni postopek in stroški za ustrezno prijavo) in s pomočjo izkušenj izberejo najprimernejšo metodo, katere temeljni cilj je, da organizaciji za zapolnitev določenega delovnega mesta priskrbi zadostno število kakovostnih kandidatov, med katerimi lahko izbira v nadaljnjem postopku selekcije. S tem organizacija začrta temelje sleherne piramide kadrovanja.

Slika 3.3 Piramida kadrovanja



Vir: Svetlik v Možina in drugi, 1998: 115

Piramida kadrovanja je sestavljena iz ravni, ki jih predstavljajo metode izbiranja delavcev ter iz števila kandidatov, ki se pojavljajo na posamezni ravni. Število ravni je določeno s številom faz v postopku izbiranja, v katerih izločamo neustrezne kandidate. Razlikujejo se od organizacije do organizacije in od ene do druge vrste kadrov. Število kandidatov na prvi ravni (prijavljeni na oglas) je odvisno od zanimanja za določeno delovno mesto in od uspešnosti pridobivanja, na drugih ravneh pa predvsem od metod izbiranja med kandidati, ki so lahko bolj ali manj stroge. Piramida kadrovanja nam pove, koliko kandidatov moramo pridobiti, če naj bi po ustaljenih postopkih izbiranja delavcev na koncu zapolnili vsa prazna delovna mesta. Prav tako pokaže razmerje med vsemi kandidati, ki so vključeni v določeno fazo izbirnega postopka in kandidati, ki so to fazo uspešno končali oziroma niso bili zavrnjeni. (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 115)

Ko je proces pridobivanja ustreznih kandidatov zaključen, organizacija začne s selekcijskim postopkom.

3.3 IZBIRANJE DELAVCEV

Izbiranje delavcev je dvosmerni proces med organizacijo in posamezniki, pri katerih je organizacija vzbudila zanimanje za zaposlitev. Predstavlja ključno kadrovske dejavnosti organizacije, katere relativna učinkovitost je v osnovi odvisna od kvalitete pridobljenih kandidatov. Število posameznih faz selekcije je odvisno od zahtevnosti in specifičnosti delovnega mesta, za katerega se išče najustreznejši kandidat. Bolj kot je mesto za organizacijo pomembno, več časa, prizadevanja in denarja vloži v selekcijski postopek. Če se v primerih za organizacijo manj pomembnih delovnih mest lahko zadovoljimo s kandidati, ki izpolnjujejo nujne pogoje, je za ključna delovna mesta⁹ treba iskati čim boljše kandidate.

Organizacija na podlagi opisa dela, ki ga predstavi vsem potencialnim kandidatom, določi temeljne lastnosti, ki naj bi jih posameznik imel, da bi lahko učinkovito opravljal delo. Na podlagi teh kriterijev organizacija preverja ustreznost posameznih kandidatov. Če kadarkoli med postopkom ugotovi, da posameznik nima vseh nujno potrebnih lastnosti za opravljanje dela oziroma če ima katero izmed lastnosti, ki je po mnenju organizacije nezaželena, ga izloči iz nadaljnje obravnave. Pri izbiranju delavcev za ključna delovna mesta organizacija zaradi specifičnih okoliščin uporablja drugačna merila. V primeru, da je izredno zainteresirana za zaposlitev določenega kandidata, spremeni že obstoječi opis dela in ga prilagodi njegovim potrebam. Pri tem mora paziti le, da se do ostalih kandidatov ne vede diskriminatorno.

⁹ Ključno delovno mesto je bodisi centralno bodisi organizacijsko specifično, največkrat pa oboje hkrati (Možina in drugi, 1998: 118).

Vsak izbirni postopek sestavljajo določene ravni (seleksijska sita), na podlagi katerih pridemo do končnega izbora. Organizacije stremijo k izpeljavi učinkovite in uspešne selekcije, zato glede na predhodno analizo skrbno izberejo vrsto, število in ustrezno zaporedje seleksijskih metod. Na začetku uporabijo časovno in stroškovno manj zahtevne metode, v nadaljevanju pa se izbranim kandidatom posvetijo podrobneje. Med najpogostejše seleksijske metode avtorji prištevajo prijave, ustrezna dokazila, priporočila, različne teste, intervjuje, ocenjevalne centre, zdravstvene preglede in podobno. Koliko organizacija vloži v izbirni postopek, je odvisno tudi od kvocienta izbire¹⁰.

Koliko seleksijskih metod in katere bo organizacija izbrala, je torej odvisno od različnih faktorjev. Avtorja navajata naslednje (Torrington in Hall, 1991: 286, 287):

- delovno mesto (nekatero seleksijske metode – skupinske metode ali ocenjevalni centri – so primerni in uporabni le za določena, menedžerska delovna mesta),
- sprejemljivost in primernost posameznih metod (za nekatere vrste kandidatov z določenimi akademskimi nazivi in izkušnjami – za višja delovna mesta – je uporaba inteligenčnih testov v seleksijskem postopku neprimerna in nesprejemljiva),
- strokovna usposobljenost članov, ki sodelujejo v seleksijskem postopku (samo ustrezno izobraženi in strokovno dovolj podkovani ocenjevalci lahko kompetentno ocenijo posameznega kandidata),
- administrativne okoliščine (zaradi časovne neusklajenosti ocenjevalcev se organizacija namesto za panelni raje odloči za zaporedni intervju in obratno),
- čas (zaradi potrebe po hitri zapolnitvi delovnega mesta organizacija izbere tiste metode, ki vzamejo najmanj časa),
- točnost odločitve (točnost je povezana z uporabo ustreznih seleksijskih metod),
- stroški (za zapolnitev določenih, ključnih delovnih mest organizacija pri izpeljavi učinkovitega postopka selekcije porabi več denarnih sredstev).

V primeru skrbno načrtovanega in izpeljanega seleksijskega postopka je učinek znan. Skozi zadnje, najgostejše sito se prebije(jo) le najboljši posameznik(i), katerim organizacija ponudi zaposlitev.

Posebno pozornost pa mora organizacija posvečati vsem tistim kandidatom, ki se jim je na določeni stopnji seleksijskega postopka zahvalila za sodelovanje. Zavrtnjeni kandidati morajo organizacijo zapustiti kot njeni prijatelji.

3.3.1 METODE IZBIRANJA DELAVCEV

Organizacije za različne kandidate uporabljajo različne metode izbiranja oziroma njihove kombinacije, pri čemer so pozorni, da v začetnih fazah uporabijo stroškovno in časovno manj

¹⁰ Kvocient izbire = število izbranih kandidatov / število prijavljenih kandidatov

zahtevne, kasneje, ko se število kandidatov ustrezno skrči, pa zahtevnejše metode. Odločitev o metodah izbire je odvisna tudi od velikosti organizacije in od usposobljenosti njenih delavcev za vodenje izbirnega postopka. Manjše organizacije zaradi objektivnih razlogov uporabljajo preprostejše in manj elaborirane selekcijske metode. Oglejmo si jih podrobneje.

3.3.1.1 Pisne prijave (applications)

Organizacije običajno od vseh kandidatov, ki se odzovejo na prosto delovno mesto, zahtevajo pisno prijavo, v kateri na kratko strnejo razloge za prijavo, življenjepis s poudarkom na predhodnem delu in izobraževanju, utemeljitev o njihovi primernosti in pričakovanja v povezavi z delom. Hkrati kandidati samoiniciativno ali na izrecno zahtevo delodajalca priložijo tudi raznovrstna dokazila o izpolnjevanju razpisnih pogojev (spričevalo, certifikat o opravljenem dodatnem izobraževanju, zdravniško potrdilo) in priporočila¹¹, ki jih kandidatu dajo njihovi profesorji, organizacije, prejšnji delodajalci ali katerakoli druga oseba. (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 120, 121)

Prijave predstavljajo prvi resni stik med kandidatom in organizacijo, ki pa je hkrati zavajajoč, saj posamezniki v njih izključno poudarjajo le svoje pozitivne strani. Da se temu izognejo, organizacije od kandidatov zahtevajo izpolnitev strukturiranega obrazca za prijavo. Hkrati kandidatom pošljejo podroben opis delovnega mesta (zahteve in vsebina dela, pričakovanja, odgovornosti, glavni izdelki in storitve, nagrade, način ocenjevanja delovne uspešnosti, sodelavci in nadrejeni, način vodenja, sistem napredovanja, izobraževanja, usposabljanja, dohodek, bonusi ...). Na ta način dosežejo, da v nadaljnje faze selekcije pridejo samo tisti kandidati, ki menijo, da jim bo prosto delovno mesto ustrezalo in ki imajo ustrezne osnovne kvalifikacije za njegovo zasedbo.

3.3.1.2 Obrazec za prijavo (application form)

Človek se popolnosti najbolj približa, ko izpolni obrazec za prijavo.

Stanley J. Randall

Obrazci za prijavo organizaciji omogočajo načrtno pridobivanje strukturiranih informacij o kandidatih in njihovi zgodovini, hkrati pa poenostavijo in pospešijo proces izločanja

¹¹ Priporočila nam služijo za verifikacijo pridobljenih in za pridobitev drugačnih informacij o kandidatu. Z njimi pridobimo relevantne informacije o kandidatu od nekoga drugega. Lahko so to priporočilna pisma, javna priznanja, osebne reference, priporočila profesorjev, predhodnih delodajalcev ali telefonska priporočila. Slaba stran priporočil je ta, da ne povejo veliko o dejanski kompetentnosti kandidata (Shackleton, 1989: 117).

neustreznih kandidatov. Dobro oblikovan obrazec za prijavo v procesu selekcije služi različnim namenom (Shackleton, 1989: 74, 75):

- predstavlja osnovni pripomoček za selekcijo (le dobro sestavljeni obrazci omogočajo uspešno prvostopenjsko selekcijo);
- predstavlja izhodišča, na katera se opiramo in jim sledimo v intervjujih;
- osvetli najboljše vire kandidatov (v vsakem dobrem obrazcu za prijavo je postavljeno vprašanje kandidatom, kje so ti izvedeli za prosto delovno mesto);
- služi kot sredstvo predstavljanja organizacije v javnosti;
- pridobljene informacije in podatke izbranih kandidatov organizacija uporabi za različne namene (na podlagi temeljite analize podatkov izbranih kandidatov ocenimo, katere delovne in osebnostne lastnosti so dejansko nujno potrebne za uspešno opravljanje določenega dela; primerjamo jih tudi z njihovo fluktuacijo, nagnjenostjo k disciplinskim in kriminalnim prestopkom, absentizmu¹², konfliktnosti in podobnim; nazadnje vsako lastnost glede na njen pomen ustrezno obtežimo¹³).

Obrazec za prijavo temelji na opisu dela. Nekatere organizacije, predvsem manjše, običajno uporabljajo univerzalen formular za vsa delovna mesta. Diametralno nasprotje temu pa predstavljajo organizacije, ki imajo obrazce ustrezno prilagojene prav za vsako posamezno delovno mesto posebej. Strokovnjaki priporočajo vsaj tri vrste formularjev, in sicer:

- za iskalce prve zaposlitve,
- za menedžerje in strokovnjake in
- za ostale delavce.

Poudarjajo, naj bodo vsebinsko in jezikovno prilagojeni posameznim skupinam kandidatov posebej.

V obrazec za prijavo kandidati vpisujejo (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 122):

- osebne podatke,
- podatke, povezane z želeno zaposlitvijo, zlasti v smislu prilagodljivosti kandidata različnim organizacijskim rešitvam, kot so delovni čas, terensko delo, pripravljenost prevzeti druga dela in podobno,
- podatke o izobrazbi in raznovrstnih spretnostih,
- podatke o delovni karieri in o posebnih delovnih dosežkih,
- podatke o vrsti in stopnji izraženosti posameznih interesov ter pričakovanj v zvezi z delom,
- podatke o članstvu v različnih organizacijah, nagradah ter konjičkih in
- podatke o vedenjskih vzorcih in preferencah.

¹² Absentizem običajno pomeni celotno neprisotnost na delovnem mestu (izostanki, zamude, izhodi, odsotnost z dela)

¹³ Obteževanje (ponderiranje) določenih lastnosti glede na njihov pomen. To pomeni, da vsako lastnost, ki smo jo določili v osebni specifikaciji, glede na njeno pomembnost ustrezno obtežimo. Služi nam za sistematično razvrščanje kandidatov.

Na podlagi analize pridobljenih podatkov iz nadaljnega postopka izločimo vse kandidate, ki ne izpolnjujejo zahtevanih pogojev, pri čemer moramo biti pozorni, da za nadaljnjo obravnavo ostane še dovolj ustreznih. Vse neuspešne kandidate moramo o zavrnitvi obvestiti pisno in na primeren način.

»Pravilno oblikovan formular je učinkovit selekcijski pripomoček, ki pomaga razkriti resnično delovno držo in usposobljenost kandidata.« (Frankenfield in Kleiner, 2000: 26)

3.3.1.3 Test

»S testom mislimo na standardiziran postopek, s katerim izzovemo neko določeno aktivnost, nato pa učinek te aktivnosti merimo in ocenjujemo, tako da individualni rezultat primerjamo z rezultati, ki so jih dobile druge osebe v enaki situaciji.« (Florjančič in drugi, 1999: 178) »So objektivna in standardizirana merila za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznikov.« (Singer v Možina in drugi, 1998: 123)

Osnovni namen testiranja je kar se da natančna opredelitev osebnostnih in delovnih lastnosti kandidatov. Običajno se uporablja za določanje primernosti in sposobnosti kadrov za opravljanje določenih poslov in delovnih nalog v zvezi s posameznim delovnim mestom. Ob tem ne gre prezreti dejstva, da z njimi ugotavljamo samo nekatere dejavnike delovne uspešnosti, pri katerih ostali selekcijski pripomočki niso tako zanesljivi.

Testi pripomorejo k oblikovanju celotne kandidatove podobe. Na ta način lahko posamezne kandidate med seboj nediskriminatorno primerjamo, hkrati pa nam služijo za primerjavo informacij, ki smo jih pridobili oziroma jih še bomo s pomočjo drugih selekcijskih metod. Pomembno je tudi, da pri vodenju in ocenjevanju sodelujejo usposobljeni in izkušeni ljudje, največkrat so to psihologi.

Dober test ima naslednje značilnosti (Armstrong, 1996: 473):

- je občutljiv ocenjevalni instrument, ki omogoča pozitivno diskriminacijo med kandidati;
- je standardiziran na reprezentativnem vzorcu izbrane populacije, tako da omogoča primerjavo med kandidati;
- je zanesljiv¹⁴, kar pomeni, da pri ponovni uporabi na istih osebah in v enakih okoliščinah da enake rezultate;
- je veljaven¹⁵, kar pomeni, da z njim merimo tisto, kar dejansko tudi nameravamo;

¹⁴ Zanesljivost testa (intervjuja in drugih selekcijskih metod): primerljivost rezultatov ponovnega testiranja na istih osebah z istimi ali ekvivalentnimi testi. Primer: Če nekdo v ponedeljek na inteligenčnem testu doseže 120 točk, v torek pa le 90, test ne more biti zanesljiv.

¹⁵ Veljavnost testa pove, v kolikšni meri z njim zares merimo tisto, kar hočemo oziroma kar smo nameravali. Dessler loči med napovedno veljavnostjo (*criterion validity*) – koliko lahko dosežen rezultat na testu (ali v intervjuju) dejansko napove delavčevo uspešnost na delovnem mestu in vsebinsko veljavnostjo (*content validity*) – ali test dejansko vsebuje ustrezen vzorec delovnih nalog (Dessler, 2000: 174).

- je splošno uporaben¹⁶.

Vrednost testa je dokazana s tem, da na podlagi rezultatov, ki jih da o posamezniku, lahko sklepamo o vedenju posameznika v organizaciji, zlasti pa o njegovi delovni uspešnosti. Čim več zgornjih elementov test vsebuje, večjo napovedno moč ima.

Vrste testov

Avtorji posamezne zaposlitvene teste delijo in razvrščajo v različne kategorije. Svetlik jih deli na individualne¹⁷ in skupinske¹⁸ (Možina in drugi, 1998: 123). Poglejmo si jih podrobneje.

Testi posebnih sposobnosti (special aptitude test)

Ti testi merijo, kot že samo ime pove, posebne kandidatove sposobnosti in spretnosti, odvisno pač od tega, kaj pri posamezniku iščemo. Lahko je to prostorsko zaznavanje, sposobnost dojemanja, verbalna in komunikacijska sposobnost, numerična sposobnost, motorična sposobnost (ročna spretnost), umetniška in ustvarjalna sposobnost, fizična moč in drugo.

Intelligenčni testi

Intelligenčni testi so namenjeni ugotavljanju umskih sposobnosti kandidata. Vsebujejo vprašanja, ki pripomorejo k razkrivanju njegovega besednega zaklada (v ustni ali pisni obliki), numeričnih sposobnosti, govora, pomnjenja, sposobnosti za sklepanje, hitrosti razmišljanja in podobno. S temi testi ugotavljamo, kako se človek znajde v novih situacijah. Niso vedno zanesljivi, zato se uporabljajo kot dopolnilno sredstvo. Inteligentnost je nujen, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešno delo.

Test sposobnosti učenja (trainability test)

Test sposobnosti učenja meri potencialno učljivost in dovzetnost za dodatno usposabljanje predvsem proizvodnih delavcev. Kandidatu zastavijo določeno nalogo, s katero še nikoli ni

¹⁶ Splošnost uporabe testov lahko opredelimo kot njihovo veljavnost v različnih okoliščinah. Je tem večja, čim bolj veljajo za različna dela v različnih organizacijah, za različne skupine ljudi in za različna časovna obdobja (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 127).

¹⁷ Med individualne teste štejemo intelligenčne teste, teste posebnih sposobnosti, teste dosežkov, osebnostne teste, teste sposobnosti učenja in teste interesov. So praviloma posredni, kažejo pa na lastnosti posameznikov, na podlagi katerih lahko pričakujemo določeno vedenje pri delu oziroma v organizaciji.

¹⁸ Skupinski testi so oblikovani kot posebne naloge, ki od članov skupin terjajo odločanje, diskusije, poročanje, predstavitev problemov, analitično mišljenje, branje stališč in podobno. Z njihovo pomočjo ugotavljamo sposobnost vključevanja v skupino, verbalno izražanje, vplivanje na druge, delo pod pritiskom, izražanje v skupinski situaciji, socialne spretnosti, intelektualne spretnosti in stališča.

imel opravka, da jo na podlagi navodil in predhodne demonstracije ustrezno razreši. Ugotavlja se, kako dobro sledi navodilom in kako hitro napreduje pri učenju.

Test dosežkov (attainment test)

Test dosežkov meri že pridobljeno strokovno znanje in veščine, ki jih je posameznik pridobil v šoli, z dodatnim izobraževanjem ali pri delu. V nasprotju s testi sposobnosti s temi testi ne ugotavljamo splošne sposobnosti kandidatov, temveč samo rezultate specifičnega treninga in učenja.

Test osebnosti (personality test)

Osebnostne lastnosti nedvomno pomembno vplivajo na opravljanje dela, še posebej na delo menedžerjev, pri katerih je odločilna sposobnost presoje, vplivanja na sodelavce in povezovanja z drugimi ljudmi v podjetju ali njihovem okolju. Med teste osebnosti spadajo testi, s katerimi se določajo lastnosti osebnosti, ki pridejo do izraza v načinu emotivnega obnašanja, temeljnih stališčih do sebe in okolice, osnovnih karakteristikah aktivnosti ter v osnovnih interesih in motivih. Testi merijo stabilnost, introvertiranost, praktičnost, ustrežljivost, čustvenost, zaupljivost, konzervativnost, podredljivost, motivacijo in drugo. Pripisuje se jim nizko stopnjo zanesljivosti in veljavnosti.

Test interesov

Test interesov ugotavlja raznovrstne interese posameznika in jih primerja s strukturo interesov, ki je značilna za poklic, ki naj bi ga opravljal. Na podlagi dobljenih rezultatov organizacija ovrednoti, v kakšni meri bo lahko omogočila uresničitev interesov in kako se bo to poznalo pri (ne)zadovoljstvu. Istočasno stremi k temu, da se interesi izbranega kandidata v grobem ujemajo z interesi ključnih in uspešnih delavcev. Predvsem je uporaben pri načrtovanju kariere posameznega delavca, saj omogoča prikaz njegovega interesnega področja.

Vzorci dela (work samples)

Vzorci dela so namenjeni neposrednemu ugotavljanju vedenja posameznika. Organizacije iz celotnega spektra delovnih nalog izberejo tiste, ki so ključne za uspešno opravljanje določenega dela in na katerih kasneje kandidate tudi preizkusijo. Vzorec dela prikazuje realistično podobo dela, kar posameznikom omogoča, da sami ocenijo atraktivnost dela in lastno primernost. Poleg tega zaradi svoje neposrednosti predstavlja pravičnejšo metodo od običajnih papirnatih testov, saj posameznikom omogoča, da neposredno prikažejo svojo

kakovost. Kandidate na podlagi predhodno določenih objektivnih kriterijev, izhajajočih iz skrbno pripravljene analize dela, opazuje skupina kvalificiranih ocenjevalcev. Strokovnjaki jim pripisujejo visoko stopnjo veljavnosti in zanesljivosti.

Poskusno delo

Poskusno delo je poseben situacijski test, s katerim kandidata na podlagi jasno opredeljenih meril delovne uspešnosti dalj časa spremljamo v realnem delovnem okolju, in sicer pri opravljanju konkretnih, najpomembnejših delovnih nalogah.

Test odločanja

Kandidatom organizacija natančno predstavi določen problem, ki ga morajo rešiti in naslednji dan na svojstven način predstaviti skupini ocenjevalcev. Le-ti ocenjujejo primernost posameznih rešitev, njihove ideje, kreativnost, analitično razmišljanje in podobno.

Ocenjevalni centri (assessment centers)

Ocenjevalni center je namenjen predvsem opazovanju in ocenjevanju menedžerjev. Sestavlja ga večje število kandidatov, v katerem je sleherni izmed njih kar se da nediskriminatorno, več dni zaporedoma, izpostavljen konkretnim delovnim situacijam. Posameznikovo vedenje neprestano podrobno spremljajo in ocenjujejo ustrezno usposobljeni ocenjevalci. Poglejmo si primere posameznih situacij (Dessler, 1981: 171, 172):

- grozd nalog (the in-basket) – posamezniki pridobivajo raznovrstna navodila, pisna sporočila in telefonska klice, memorandume, kakor bi bili v resnici na določenem vodstvenem delovnem mestu, pri čemer opazovalci ocenjujejo njihove reakcije, delo pod pritiskom in sprejete odločitve;
- diskusije brez vodij (the leaderless group discussion) – kandidatom v skupini je dano določeno diskutabilno vprašanje ali problem, o katerem morajo razpravljati; cilj navzkrižne izmenjave mnenj je ustrezna razrešitev problema, pri čemer opazovalci ocenjujejo sposobnosti medsebojnega komuniciranja, vodstvene sposobnosti vsakega posameznika ter njegovo moč in vpliv, medsebojno všečnost in podobno;
- menedžerske igre (management games) – kandidati so soočeni z realnimi problemi organizacij v konkurenčnem poslovnem okolju; snujejo marketinške načrte, načrtujejo proizvodnjo, prodajo, zaposlovanje, oblikujejo finančne načrte in podobno, pri čemer se ocenjuje njihove organizacijske sposobnosti, medosebne odnose in sposobnosti vodenja;
- individualne predstavitve (individual presentations) – na podlagi ustne predstavitve določenega problema in njegovih rešitev ocenjevalci opazujejo kandidatove

komunikacijske sposobnosti, sposobnost analitičnega mišljenja, kreativnost in dar prepričevanja;

- objektivni testi (objective tests) – kandidati rešujejo različne vrste testov, kot so osebnostni, inteligenčni, test interesov, sposobnosti, dosežkov in druge;
- intervju – večina ocenjevalnih centrov vsebuje intervjuje med udeleženci in ocenjevalci, v katerih slednji ugotavljajo kandidatove interese, predhodno delo in motivacijo.

Oblikovalci in nadzorniki ocenjevalnih centrov dobro vedo, da je za njihovo uspešno izvedbo potrebno izvesti natančno in temeljito analizo dela (Pearn in Kandola, 1990: 5). Zaradi visokih stroškov načrta in izvedbe je - ne glede na dejstvo, da jim strokovnjaki pripisujejo najvišjo stopnjo veljavnosti in zanesljivosti - ta selekcijski pripomoček izključno značilnost velikih organizacij.

Organizacije pri izbiri kandidatov redkeje uporabljajo tudi druge vrste nekonvencionalnih in po mnenju strokovnjakov neuporabnih testov, kot so grafologija (ugotavljanje človekovega značaja iz njegove pisave), branje z dlani, numerologija, frenologija (spoznavanje človekove osebnosti iz oblike lobanje), fiziognomija (ugotavljanje človekove osebnosti na podlagi značilnih obraznih potez) in astrologija (prerokovanje človekove usode glede na položaj zvezd) (Torrington in Hall, 1991; 300).

Prednosti in slabosti testiranja

S testiranjem organizacije pridobijo zelo veliko pomembnih podatkov o kandidatih. Nekateri njihovo uporabo zaradi visoke stopnje zanesljivosti zagovarjajo, drugi ji nasprotujejo, in sicer deloma zaradi nepravilne uporabe, deloma pa zaradi diskriminacije določenih skupin. Furnham opisuje tako prednosti kot slabosti testiranja (Furnham, 1995: 38 - 40):

Prednosti:

- na podlagi numeričnih rezultatov lahko posameznike med seboj primerjamo nediskriminatorno (testi zagotavljajo objektivno primerljivost delavcev);
- shranjeni rezultati testiranja posameznega kandidata omogočajo naknadno primerjavo z njegovo delovno uspešnostjo (omogočajo izračunati korelacijski koeficient med uspehom na testu in uspešnostjo pri delu);
- testi dajejo, za razliko od nejasnih in suhoparnih priporočil, verodostojne rezultate o kandidatovem temperamentu in njegovih sposobnostih;
- objektivni testi izločijo pristranskost, podkupljivost in predsodke ocenjevalcev;
- so izčrpni selekcijski pripomočki, ki nam pomagajo razkriti celovito podobo kandidata;

- če so zanesljivi in veljavni, omogočajo pozitivno diskriminacijo med dobrimi in slabimi kandidati;
- objektivni rezultati opravičujejo odločitev o (ne)izbiri;
- test omogoča testirancu in ocenjevalcu temeljit in zanimiv vpogled v lastna prepričanja in stališča.

Slabosti:

- veliko testov je mogoče izigrati – veliko avtorjev meni, da posamezniki zavestno in motivirano posredujejo takšne odgovore, ki preverjeno prinašajo dobre rezultate (Dalen in drugi, 2001: 729, 730);
- nekateri posamezniki niso sposobni dovolj natančno izraziti svojih občutkov, stališč, čustev in ravnanj;
- če testi niso veljavni (ne merijo tistega, kar bi morali), njihovi rezultati ne morejo napovedovati, kako uspešen bo delavec pri opravljanju določenega dela;
- včasih ne merijo tistih kandidatovih lastnosti, ki so nujno potrebne za uspešnost pri delu;
- reševanje testov zahteva od kandidata zadovoljivo stopnjo pismenosti;
- testi diskriminirajo posameznike iz obrobnih družbenih skupin in s tem še poglobijo njihovo marginalnost;
- ob splošni dostopnosti posameznih vrst testov njihova uporabnost izgubi na pomenu (posamezniki se naučijo pravih odgovorov).

Glavna prednost zaposlitvenih testov je njihova objektivnost. Z drugimi besedami to pomeni, da morajo tudi zelo različni ocenjevalci priti do enakih ali zelo podobnih rezultatov. Testi imajo namreč natančno določene standarde uporabe in enotne norme za vrednotenje in ocenjevanje, ki so izdelane na podlagi rezultatov zelo velikega števila ljudi.

Test, ki temelji na podrobni analizi dela, zanesljiv, veljaven, nediskriminatoren, objektiven in strokovno voden je nenadomestljiv in učinkovit selekcijski pripomoček, s pomočjo katerega organizacija dopolni sliko slehernega kandidata.

3.3.1.4 Intervju

Zaposlitveni intervju je dvosmerni proces, v katerem organizacija intervjuja kandidata, kandidat pa organizacijo.

Robert Half

Intervju je načrten, dinamičen in kompleksen dvostranski družbeni odnos med organizacijo in kandidatom.

Svetlik pravi: »Zaposlitveni intervju je sistematična in nadzirana ustna izmenjava informacij med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev z namenom, da delodajalec na podlagi vnaprej določenih meril ugotovi usposobljenost kandidata za uspešno opravljanje dela in da kandidat dobi podrobne informacije o organizaciji in delu, za katero se zanima. Z njim naj bi ustrezne kandidate spodbudili k odločitvi za zaposlitev, vsem kandidatom pa naj bi organizacijo predstavili v dobri luči.« (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 127)

Intervju je za razliko od testov sam po sebi bistveno bolj subjektiven. Ocene kandidatov so pri intervjuju v veliko večji meri odvisne od ocenjevalcev in njihovih razlag. Temu se seveda lahko izognemo z načrtnim in sistematičnim pristopom ter na tak način močno prispevamo k objektivnosti ocen. Rezultati dobro vsebinsko zasnovanega intervjuja, ki ga vodi izkušen voditelj, se ne bi smeli bistveno razlikovati od rezultatov osebnostnih testov. Za objektivno oceno specifičnih sposobnosti pa je veliko bolje uporabljati standardizirane teste sposobnosti ali vzorce dela. Avtorja navajata, naj delodajalec s pomočjo intervjuja ugotavlja in meri le tiste kandidatove osebnostne in delovne lastnosti, za ocenjevanje katerih je primeren (Buckley in Eder v Buckley in drugi, 2000: 114).

Poglavitni namen intervjuja je zbiranje nujno potrebnih informacij o kandidatu, s pomočjo katerih lahko predvidimo njegovo bodočo (ne)uspešnost v organizaciji. Voditelj intervjuja mora ugotoviti primernost kandidata v skladu z zahtevami delovnega mesta, oceniti pomembnejše osebnostne poteze, motivacijo, interese, ovrednotiti nekatere kandidatove sposobnosti ter hkrati izpostaviti prednosti in slabosti. Intervju, ki ne izpostavi nikakršnih pomanjkljivosti kandidata, je slab intervju.

Širše gledano pa intervju predstavlja kompleksnejšo in prožnejšo metodo dvostranskega usklajevanja, v katerem vsaka stran stremi k uresničevanju zastavljenih ciljev. Goodale (1992: 21, 22) v svojem delu razlaga aktivnosti obeh strani v selekcijskem intervjuju.

ORGANIZACIJA

Zbiranje informacij: spraševalec naj bi na podlagi pridobljenih informacij dobil odgovora na dve vprašanji:

1. ali je kandidat sposoben opravljati delo? (izhajajoč iz njegovih izkušenj, izobrazbe, sposobnosti, inteligence,...)
2. ali je kandidat voljan opravljati delo? (nanašajoč se na njegove prioritete, interese, motivacijo in podobno)

Informiranje: spraševalec informira kandidate (posreduje informacije) v zvezi z delom in organizacijo ter hkrati ustrezne (izbrane) spodbuja, da bi sprejeli zaposlitev

Analiza ujemanja: spraševalec na podlagi pridobljenih informacij presodi, ali posameznik s svojimi osebnostnimi značilnostmi sovpada z delovnim mestom in organizacijsko kulturo

KANDIDATI

Informiranje: z namenom da zbudijo ocenjevalčevo zanimanje, kandidati v intervjuju informacije posredujejo tako, da sebe predstavljajo v najboljši možni luči (s pretiranim poudarjanjem nekaterih nepomembnih lastnosti, včasih celo lažno)¹⁹

Zbiranje informacij: zbiranje informacij o delovnem mestu in organizaciji kandidatom omogoča oblikovati končno odločitev o (ne)sprejetju ponujenega delovnega mesta

Analiza ujemanja: kandidati ravno tako ovrednotijo lastno primernost in ujemanje z delovnim mestom, bodočimi sodelavci in organizacijsko kulturo

Vir: Prirejeno po Goodale, 1992: 21, 22

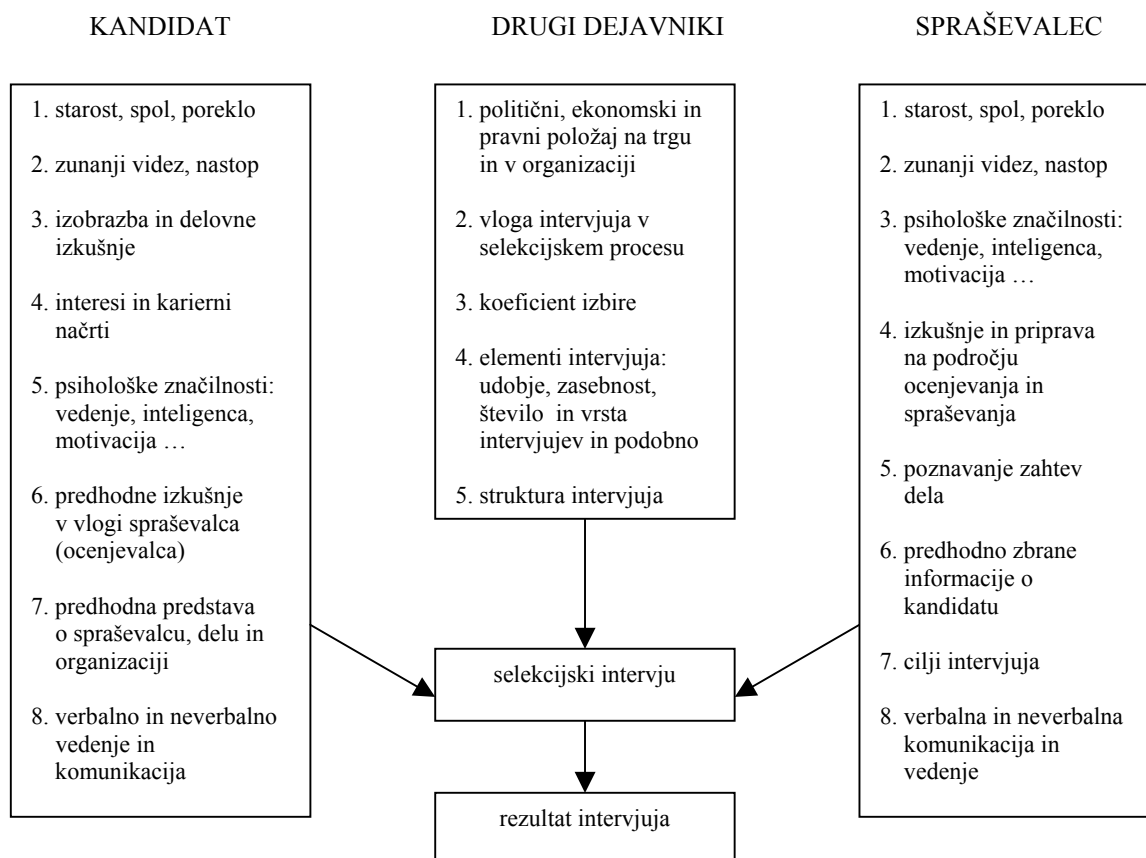
Iz zgornjih dveh razpredelnic je razvidno, zakaj je intervju nenadomestljiv v selekcijskem procesu. Je edini pripomoček, ki omogoča hitro in prožno zbiranje informacij o kandidatih, predvsem tistih informacij, ki jih organizacija ni uspela pridobiti v predhodnih fazah, s pomočjo testov, obrazcev za prijavo ali priporočil. Hkrati izpraševalcu omogoča, da samoiniciativno ali na zahtevo kandidata posreduje podrobne informacije o organizaciji, delu in delovnem okolju. Intervju je tudi edini, ki omogoča neposredno in v večini primerov ključno soočenje med kandidatom in njegovim predpostavljenim vodjem ter nenazadnje, omogoča, da kandidat na podlagi pridobljenih informacij o delu, organizaciji in njenih vedenjskih vzorcih sam ovrednoti svojo lastno primernost.

Na selekcijski intervju, predvsem pa na njegov končni rezultat (izbor najustrežnejših kandidatov), vpliva kopica različnih dejavnikov. Avtorja jih ponazarjata v shemi (slika 3.4) na naslednji strani (Arvey in Champion v Furnham, 1995: 327).

Sleherni izmed dejavnikov (razvrščeni so v tri skupine), odvisno od pomembnosti, deloma vpliva na končni rezultat selekcije (na to, ali bo nekdo izbran oziroma zavrnjen). Zanimivo in hkrati presenetljivo je dejstvo, da dejavniki, ki so uvrščeni v zadnja stolpca, pomembneje vplivajo na selekcijski intervju. Rezultat intervjuja (izbor najprimernejšega posameznika) je odvisen predvsem od njegove priprave, zgradbe, izvedbe in pomembnosti ter usposobljenosti in vedenja spraševalca (ocenjevalca).

¹⁹ Na trgu se pojavlja vse več knjižnih pripomočkov, ki kandidate uspešno pripravijo na zaposlitvene intervjuje. V omenjeni knjigi vam bodo pokazali, kako najbolje usmeriti intervju, kako poiskati in si поблиže ogledati morebitne delodajalce, kako intervju obrniti v svojo korist in podobno. Poleg najdete tudi dragocene nasvete za težke in stresne intervjuje, informacije, ki vam pomagajo pri pogajanju z delodajalci, raznovrstna vprašanja za različne poklice, njihove najprimernejše odgovore in podobno (Veruki, 1998).

Slika 3.4 Dejavniki, ki vplivajo na izbor



Vir: Prirejeno po Arvey in Campion v Furnham, 1995: 327

Vrste intervjujev

Nestrukturiran intervju

Nestrukturiran intervju je značilen po tem, da se vprašanja, ki jih spraševalec postavlja kandidatu, porajajo sproti. Ta oblika sproščenega medsebojnega komuniciranja omogoča prožnejšo izmenjavo informacij. Spraševalec odpira različne teme pogovora in postavlja prilagojena dodatna vprašanja, kar pa konsekventno onemogoča neposredno in objektivno primerjavo med kandidati. Poleg tega v večini primerov ne pridobi vseh relevantnih informacij, na podlagi katerih lahko sklepa o primernosti kandidata.

Avtorji (Anderson in Herriot, 1997: 455-470) pa v svojih delih navajajo tudi prednosti nestrukturiranega intervjuvanja. Vešči in izkušeni spraševalci, ki se zanašajo na svojo nediskriminatorno in objektivno presojo o primernosti kandidatov, raje uporabljajo nestrukturiran intervju predvsem zato, ker jim predstavlja izziv in avtonomijo pri vodenju. S pomočjo nestrukturiranega intervjuja organizacija posamezniku lažje predstavi realistično podobo dela in prevladujoče kulturne vzorce, na podlagi katerih vsak posameznik ovrednoti

(glede na motivacijo, sposobnosti, interese, vedenjske vzorce ...) svojo lastno primernost. Poleg tega so kandidati zaradi prožne in sproščene vsebine ter iskrenosti in pozornosti spraševalca veliko bolj naklonjeni nestrukturirani obliki intervjuja. Skratka, po ocenah nekaterih strokovnjakov ta oblika intervjuja omogoča več dvosmerne komunikacije, prožnejši nastop in kvalitetnejšo interakcijo.

Strukturiran intervju

Ključna značilnost strukturiranega intervjuja so standardizirana, vnaprej pripravljena relevantna vprašanja, ki jih izkušeni spraševalci postavljajo različnim kandidatom. Strogo zasnovana, toga struktura, ki ne omogoča proste medsebojne komunikacije in postavljanja dodatnih vprašanj, služi namenu enakopravne in objektivne obravnave vseh kandidatov. Spraševalcu na ta način omogoča, da natančno razišče vsa pomembna področja iskanih kandidatovih lastnosti in istočasno zadosti časovnim okvirom.

Struktura, po mnenju strokovnjakov povečuje veljavnost in zanesljivost²⁰ sprejetih odločitev v intervjuju. Avtorji (Campion in drugi) v svoji temeljiti raziskavi²¹ opisujejo in ocenjujejo petnajst različnih elementov, s katerimi je mogoče utrditi strukturo intervjuja.

Poleg omenjene raziskave pa velja omeniti še eno, v kateri sta dva druga avtorja (Huffcutt in Arthur v Buckley in drugi, 2000: 122) ugotavljala korelacijo med strukturo intervjuja in veljavnostjo dobljenih rezultatov ter prišla do naslednjih ugotovitev:

- veljavnost intervjuja je v največji meri odvisna od strukture;
- veljavnost intervjuja se povečuje sorazmerno s povečevanjem strukture;
- nekje obstaja neka točka, kjer dodatno strukturiranje intervjuja ne pripomore več k zviševanju veljavnosti sprejetih odločitev.

V literaturi (Barclay, 1999: 134 - 149) zasledimo dve vrsti strukturiranih intervjujev:

- *situacijaski intervju* (situational interview) – spraševalec zastavlja kandidatu vprašanja, ki se navezujejo na neko hipotetično delovno situacijo v prihodnosti (kaj bi storil, če bi...?) in na podlagi dobljenih rezultatov oceni njegovo primernost in
- *vedenjski intervju*²² (behavioral interview) – spraševalec zastavlja kandidatu vprašanja, ki se navezujejo na situacije, s katerimi se je že srečeval na prejšnjih delovnih mestih

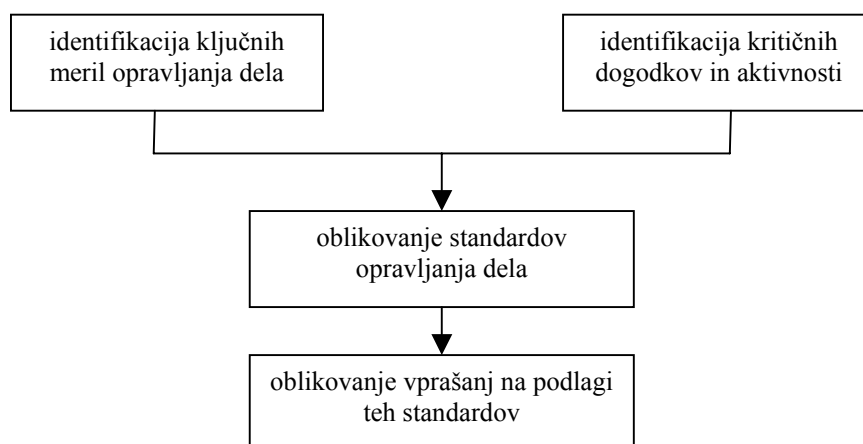
²⁰ Veljavnost, zanesljivost in objektivnost sprejetih odločitev se lahko poveča tudi v primeru, ko je spraševalcu onemogočen predhodni dostop do informacij, že pridobljenih s pomočjo drugih selekcijskih metod (Mc Daniel in drugi v Anderson in Herriot, 1997: 462).

²¹ Avtorji elemente razdelijo v dve skupini: v prvi so tisti, ki vplivajo na vsebino intervjuja, tisti v drugi pa na odločitev, ki jo ocenjevalec sprejme na podlagi zbranih informacij. Rezultati raziskave so pokazali, da elementi sicer povečujejo veljavnost in zanesljivost sprejetih odločitev, a istočasno nekateri izmed njih ovirajo prožno in nemoteno izvedbo selekcijskega intervjuja (izvabljajo negativne reakcije vseh udeležencev) (Campion in drugi v Barclay, 2001: 82).

²² Zagovorniki tega intervjuja pravijo, da je najboljša napoved bodočega delovanja pogled v preteklost.

oziroma v življenju nasploh (povejte mi, prosim, kako ste se odzvali...?). Na primer, če določeno delo zahteva od kandidata izrazito sposobnost prepričevanja, spraševalec zastavi vprašanje, v katerem od kandidata zahteva, da podrobno opiše določeno situacijo v preteklosti, v kateri je moral nekoga prepričati, da spremeni svoje mnenje ali prepričanje. Na podlagi tako pridobljenih informacij spraševalec oceni kandidatovo primernost.

Slika 3.5 Vzorec priprave vedenjskega intervjuja



Vir: Prirejeno po Mak, 1995: 14

Ne glede na to, da obe vrsti intervjujev zahtevata od spraševalcev podrobno analizo dela in delavčevih kompetenc ter pripravo ustreznih vprašanj (Barclay, 2001: 81-101), prihajajo spraševalci s pomočjo vedenjskega intervjuja do zanesljivejših in konsistentnejših ocen (Latham in drugi v Armstrong, 1996: 469). Interakcija med kandidatom in spraševalcem je prožnejša, za slednjega stvarnejša (kandidat govori o preteklih izkušnjah in ne o imaginarnih hipotetičnih situacijah), za organizacijo pa jasnejša (razlaga dejanskih situacij kandidatu ne omogoča slepomišenja). Poleg tega je glede na vrsto in kakovost zbranih informacij o kandidatu primerljiv z ocenjevalnim centrom, vendar neprimerno cenejši in hitreje izvedljiv.

Individualni intervju

Že samo ime pove, da v pogovoru sodelujeta le spraševalec in kandidat. Pričujoča situacija tako omogoča spraševalcu, da v primernem okolju vzpostavi intimen in sproščen odnos medsebojnega zaupanja. Kandidat je zaradi tega sogovorniku pripravljen zaupati veliko več občutljivejših informacij. Pogosteje kot v drugih intervjujih mu je omogočeno postavljati dodatna vprašanja. Je najpogosteje uporabljena oblika selekcijskega intervjuvanja.

Velika pomanjkljivost individualnega intervjuja je, da se mora organizacija pri izbiri kandidatov pogosto zanesti le na oceno enega samega spraševalca, ki je lahko nekompetenten

in pri ocenjevanju zelo subjektiven. Problem slehernega intervjuja ni v njem samem, ampak v kompetentnosti spraševalca. Strokovnjaki ugotavljajo, da je individualni intervju najprimernejši za ocenjevanje proizvodnih delavcev.

Skupinski intervju

V skupinskem intervjuju se istočasno eden ali več spraševalcev pogovarja s skupino kandidatov. Ta metoda je zaradi svoje zahtevnosti in specifičnosti uporabljena redkeje. Organizacijam služi predvsem pri ocenjevanju kandidatov za prodajo ali vodstvena mesta. Spraševalci med drugim opazujejo in ocenjujejo vodstvene in komunikacijske sposobnosti, sposobnosti medsebojnega sporazumevanja, agresivnost, sociabilnost in podobno. Brody, pionir na področju skupinskih intervjujev, navaja prednosti te metode (Brody v Buckley in drugi, 2000: 116). Skupinski intervju:

- omogoča opazovanje kandidatov skozi daljše časovno obdobje;
- ne zahteva posebne spraševalčeve spretnosti pri postavljanju vprašanj;
- omogoča ocenjevanje medsebojnih odnosov;
- omogoča merjenje vodstvenih lastnosti posameznikov;

Panelni intervju

V panelnem intervjuju več spraševalcev (običajno neposredno predpostavljeni, delavec s področja upravljanja s človeškimi viri in vodja enote ali oddelka) hkrati sprašuje in ocenjuje enega samega kandidata. Prednost te metode je v tem, da se posamezni spraševalec osredotoči le na določeno področje, ki ga v intervjuju še pogloblja. Medtem ko eden izmed članov panela komunicira s kandidatom, drugi opazujejo in ocenjujejo njegove reakcije. Tak način komunikacije lahko še posebej obremeni kandidata, ki zaradi tega ne daje ustreznih odgovorov. Ta metoda intervjuvanja se lahko izjalovi v primeru neustrezne pripravljenosti ali usposobljenosti spraševalcev ter slabe priprave in izvedbe intervjuja (vprašanja se po nepotrebnem ponavljajo, večja potencialna nevarnost nesporazuma ali spora med spraševalci, pogoste prekinitve in podobno). V literaturi je zaslediti tudi tandemski intervju, v katerem dva spraševalca opazujeta, sprašujeta in ocenjujeta enega kandidata.

Zaporedni intervju

Kandidati lahko opravijo več zaporednih individualnih intervjujev, običajno z vodjem kadrovskega področja, neposredno predpostavljenim, vodjem oddelka ali enote ali s pomembnejšimi bodočimi sodelavci. Število intervjujev je odvisno od pomembnosti delovnega mesta, za katerega se išče najprimernejšega delavca. Kandidatu ta metoda omogoča srečanje s številnimi potencialnimi sodelavci in predpostavljenimi, organizaciji pa osvetli

sliko kandidata. Pomembno je, da se vsi sodelujoči ocenjevalci predhodno uskladijo glede vsebine in časa pogovorov kakor tudi glede medsebojnega obveščanja oziroma primerjanja rezultatov. S tem se izognejo nepotrebnim zapletom, ki lahko dobrega kandidata odvrnejo od organizacije.

Stresni intervju

Pri stresnem intervjuju se osredotočimo na ocenjevanje vedenjskih in emocionalnih reakcij kandidatov, ki so posledica podvrženosti določenim pritiskom. Tak intervju se najpogosteje uporablja pri kadrovanju v vojski in policiji. Sestavljen je iz zaporedno postavljenih ostrih, hitrih in neprijaznih vprašanj. Strokovnjaki ga priporočajo le tam, kjer je nujno potreben, pa še to v kombinaciji z drugimi oblikami intervjuja. Stresni intervju v določenih situacijah predstavlja nevarnost za vse tiste kandidate, ki nanj niso bili ustrezno pripravljene, poleg tega pa z njihovo uporabo tvegamo negativni vtis, ki ga o organizaciji lahko dobijo zlasti zavrženi kandidati.

Priprava intervjuja

Skrbno načrtovana, ustrezna priprava je ključna za učinkovito in uspešno izpeljavo selekcijskega intervjuja. Od vsakega še tako izkušenega spraševalca zahteva, da ji nakloni maksimalno pozornost. Priprava vsebuje tehnično in vsebinsko oblikovanje ustreznega vprašalnika, časovno razporeditev ter izbiro in ureditev primerne prostora, v katerem bo pogovor potekal nemoteno in v sproščenem ozračju.

Pred pripravo intervjuja Fowler priporoča razmislek o naslednjih dveh vprašanjih (Fowler v Armstrong, 1996: 467):

- Katere relevantne informacije, glede na zahtevane selekcijske kriterije, moramo o kandidatu s pomočjo intervjuja še pridobiti?
- Na podlagi katerih informacij lahko sklepamo o njegovi primernosti?

Spraševalec mora podrobno preučiti opis dela, predvsem pa kandidatove lastnosti, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela. Na podlagi informacij in podatkov, ki smo jih predhodno, s pomočjo drugih selekcijskih metod (vprašalniki, obrazci za prijavo, življenjepisi, priporočila, testi) o kandidatih že pridobili in analizirali, sestavimo ustrezen vprašalnik. Pri tem bodimo pozorni, da kandidatov po nepotrebnem ne obremenjujemo z vprašanji, na katere so že odgovarjali v predhodnih fazah. Na ta način prihranimo dragocen čas, hkrati pa pri posameznikih pustimo vtis, da so obravnavani skrbno in sistematično. Posvetimo se pridobivanju tistih podatkov in informacij, ki še niso (dovolj) preverjene in ki jih hkrati nujno potrebujemo pri sestavljanju celotne podobe slehernega kandidata.

Pomembno je, da spraševalec izbere oziroma določi kazalce posameznih kandidatovih lastnosti, jih po možnosti kvantificira (številčno izrazi s pomočjo ordinalnih ali intervalnih skal) in izbrane vgradi v vprašanja²³. Na ta način ugotovi, kakšne motive in interese ima kandidat, kakšne sposobnosti in kakšne osebnostne lastnosti (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 130). Opredeliti mora, v kakšni meri in kako močno so bile posamezne sposobnosti, dosežki ali lastnosti izražene. Besede, kot so nadpovprečno, dobro, zadovoljivo, počasi in podobno si namreč vsak lahko razlaga po svoje. Uporabno vrednost imajo samo, če jih natančno količinsko izrazimo.

Vprašanja naj bodo oblikovana jasno in razumljivo, nanašajo pa naj se na naslednja področja (Kragelj, 1998: 103):

Razpredelnica 3.2 Področja spraševanja (ocenjevanja)

Šolanje in izobraževanje	najbolj in najmanj priljubljeni predmeti ocene izvenšolske dejavnosti napor, vložen v študij posebni dosežki financiranje študija
Delovna zgodovina	dolžnosti in odgovornosti stvari, s katerimi je bil zadovoljen stvari, s katerimi ni bil zadovoljen pogoji dela zaslužek na prejšnjih delovnih mestih razlogi za menjavo zaposlitve vodstvene izkušnje največji poklicni uspehi katere prednosti vidi pri sebi kaj bi pri sebi želel izboljšati dejavniki zadovoljstva pri delu
Socialna prilagojenost	1. interesi in hobiji šport, branje, umetnost, družbene aktivnosti 2. raven energije
Osebnost, motivacija, karakter	zrelost, čustvena stabilnost, timsko delo, samodisciplina, inicijativnost, vztrajnost, delavnost, prilagodljivost, taktnost, samozaupanje, usmerjenost k ciljem, vestnost, poštenost in odkritost

Vir: Kragelj, 1998: 103

²³ Oblikovanje in postavljanje ustreznih vprašanj je bistveno za uspeh intervjuja. Poznamo zaprta, odprta, diskriminacijska, začetna, razbremenilna, hipotetična, poglobljena, dvostranska, sugestivna, kompleksna, prebojna vprašanja in podobno.

V omenjeni razpredelnici so navedena področja, ki jih moramo nujno zajeti v intervjuju. Njen glavni namen je, da ne izpustimo pomembnih vprašanj, na katera moramo dobiti odgovore, ki jih sproti, sistematično beležimo na za to prav posebej predvidena mesta na vprašalniku.

Posebno pozornost mora organizacija nameniti tudi sprejemu kandidatov pred intervjujem. Zaželeno je, da kandidate nekdo od zaposlenih pričaka ter jih pospremi do čakalnice, kjer jim razloži nadaljnji postopek. V skladu z dogovorom (če tega še niso storili) vsak izmed kandidatov izpolni obrazec za prijavo ali anketo.

Zelo pomemben element uspešne izpeljave selekcijskega postopka je izbira primerne prostora, v katerem bo omogočen nemoten in sproščen potek intervjuja. Soba, v kateri poteka intervju, naj bo udobna, urejena in ustrezno velika. Lahko je to delodajalčeva pisarna, sejna soba ali za ta namen ustrezno prirejeno delovno okolje posebne sobe. Izbira posameznega prostora je predvsem odvisna od vrste intervjuja in števila udeležencev. K ustvarjanju sproščujočega ozračja lahko veliko pripomore tudi ustrezna, estetska in funkcionalna razvrstitev sobnega pohištva. Oprema naj dovoljuje, da spraševalec in kandidat sedita v primerni razdalji in naj ne postavlja kandidata prostorsko v podrejen ali kako drugače neugoden položaj. Paziti je tudi treba, da se pogovora po nepotrebem ne moti ali prekinja.

Vodenje in izvedba intervjuja

Vsak intervju je sestavljen iz različnih, med seboj povezanih stopenj, kjer vsaka posamezna služba določenu namenu. Avtorja priporočata naslednji model zgradbe intervjuja (Torrington in Hall, 1991: 320).

Razpredelnica 3.3 Zgradba intervjuja

STOPNJA	GLAVNE ZNAČILNOSTI	DEJAVNOSTI
začetek	postavitev scene, vzpostavitev primerne vzdušja, sprostitve napetosti	pozdrav kandidata z imenom, osebna predstavitev, sproščujoč začetni pogovor, dogovor o namenu intervjuja in kako ga uresničiti
jedro	ohranjanje primerne vzdušja, zbiranje in posredovanje relevantnih informacij	postavljanje vprašanj v zvezi z delom, poslušanje, zapisovanje, posredovanje odgovorov
zaključek	zaključek intervjuja in obvestilo o nadaljnjem postopku	povzemanje intervjuja, preverjanje, ali ima kandidat še kakšno vprašanje, napotki o nadaljnjih postopkih

Vir: Prirejeno po Torrington in Hall, 1991: 320

Začetek

Uvodni trenutki intervjuja so zelo pomembni za nadaljnji potek in razvoj dogodkov. Ker so kandidati na začetku običajno zaradi pomembnosti odločitve nekoliko nesproščeni, je osnovna spraševalčeva naloga, da to napetost zmanjša, kolikor je le mogoče. To se doseže s prijaznim pozdravom, nasmehom, osebno predstavitvijo, stiskom rok, ponujeno pijačo in podobnim ter s postavljanjem vprašanj, ki so zanje prijetna. To so vprašanja o njihovem prihodu, uspehih, konjičkih in podobno²⁴. S tem se ustvari ugodno vzdušje medsebojnega zaupanja in zmanjša napetost. Razbremenilna vprašanja naj bodo odprtega tipa in naj posamezniku omogočijo sproščeno odgovarjanje. Kandidatu spraševalec pojasni tudi časovne okvire, namen intervjuja, njegovo vsebino in pomembnost.

Malcom Peel v svoji knjigi uvodno dogajanje opredeli še obširneje (Peel, 1990: 62).

Sestavljajo ga:

- dobrodošlica in predstavitev,
- ustvarjanje medsebojnega zaupanja,
- ugotovitev, ali je kandidat seznanjen z izbirnim postopkom,
- ugotovitev, kako kandidat pozna organizacijo (posredovanje informacij),
- ugotovitev, kako kandidat pozna delovno mesto (posredovanje informacij),
- potrditev, da se kandidat strinja z nadaljevanjem intervjuja in
- ohranjanje ustrezne medsebojne klime.

Pri tem avtor dodaja, da spraševalec v začetni fazi intervjuja govori precej več kot v naslednjih.

Jedro

Jedro, ključni del intervjuja, je namenjen dvostranskemu informiranju in usklajevanju. Izkušen in usposobljen spraševalec naj na podlagi predhodno pripravljenega strukturiranega vprašalnika kandidatu postavlja vprašanja, ki so povezana z ugotovitvami iz formularja za prijavo ali življenjepisa in ki zadevajo vsa relevantna področja posameznikovega življenja (izobraževanje, delovna zgodovina, socialna prilagojenost, zasebno življenje, interesi, načrti, motivacija, osebnost in podobno). Na navedenih področjih v pogovoru spraševalec išče informacije, ki naj bi mu v največji meri pripomogle pri sestavljanju celotne podobe kandidata, na podlagi katere lahko sklepa o njegovi primernosti.

Struktura nam omogoča v intervju vnesti red, sistematičnost in kronološko zaporedje razvijanja pogovora (tako obstaja majhna verjetnost, da bomo pri kandidatu pozabili na kakšno pomembno področje). Intervju oblikujemo na podlagi že pridobljenih informacij o

²⁴ To so razbremenilna vprašanja, namenjena vzpostavljanju ustreznega ozračja. Na primer: Kako ste potovali?, Ali pri vas tudi dežuje?, Pri pregledu vaše prijave sem opazil, da ste dobili nagrado za inovativnost?, Se že dolgo časa ukvarjate z modeliranjem? in podobno.

kandidatu ter na podlagi zahtev delovnega mesta. Gre za oporne točke, ki si jih napišemo na liste papirja, kamor bomo zapisovali potek intervjuja tako, da kandidatu onemogočimo vpogled vanje. Te točke vsebujejo najpomembnejša vprašanja in vidike, ki jih moramo zajeti, da lahko zanesljivo sklepamo o (ne)primernosti kandidata. Pomembno je, da pred prehodom na naslednje področje izčrpno proučimo predhodno. Skakanje s področja na področje po nepotrebnem kandidata zmede. S postavitvijo ustreznih vprašanj kandidatu omogočamo prevlado pri govorjenju.

Intervju je posebno primeren za ugotavljanje motivacije, komunikacijskih sposobnosti, hitrosti reakcij, skupinske prilagodljivosti, vodstvenih lastnosti in podobno.

Voditelj intervjuja se lahko poslužuje različnih tehnik kontrole²⁵, ki mu omogočajo primerno obdelavo vsakega od področij intervjuja, poglobitev v ključne vidike posameznikovih predhodnih izkušenj in osebnostnih potez ter ekonomičen in učinkovit izkoristek časa. S temi tehnikami v veliki meri vpliva na kandidatovo pripravljenost, da mu zaupa vse relevantne informacije, tudi tiste, ki so zanj manj prijetne in bi jih na začetku najraje prikril ali izpustil.

Pogovor naj bo formalen, vprašanja, ki jih postavlja, naj bodo razumljiva, kratka in jedrnata ter pozitivno formulirana, s čimer spraševalec pokaže kandidatu, da je enakovreden sogovorec. Posebno pozornost mora posvečati opazovanju neverbalne komunikacije.

Zaključek

Zaključni del intervjuja je namenjen vprašanjem kandidata in povzemanju vsebine. V primeru, da voditelj intervjuja še ni sprejel končne odločitve, kandidatu predstavi nadaljnji postopek. V kolikor še ni dobil vseh relevantnih informacij, ki jih potrebuje za končno oceno, kandidata povabi na dodatno preverjanje. V nasprotnem primeru ga vljudno seznaniti z datumom, ko bo prejel obvestilo o (ne)izbiri. Kandidat mora organizacijo, ne glede na končni izid, zapustiti z dobrimi vtisi.

Napake pri intervjuju

Intervju je zaradi svoje posebnosti nedvomno najbolj uporabljena selekcijska metoda, ki pa ima svoje pomanjkljivosti. Največ kritik intervju doživlja zaradi sprejemanja prezgodnjih odločitev, subjektivnosti ocenjevanja in interpretacije rezultatov. Predvsem pri neizkušenih voditeljih se ocene med seboj lahko bistveno razlikujejo. V nadaljevanju bomo predstavili najpogostejše napake, ki jih spraševalec naredi pri intervjuvanju.

²⁵ Avtor navaja naslednje tehnike kontrole: preračunana pavza, nebesedna komunikacija, spodbuda oziroma podkrepitev, ublažitev negativnih informacij, uporaba komentarjev namesto vprašanj, prekinitve kandidata in omilitev učinka direktnih vprašanj (Kragelj, 1998: 43-47).

Halo efekt je najpogostejša napaka pri intervjuju. Spraševalec določenega kandidata oceni zgolj na podlagi ene lastnosti, ki je lahko precej nepomembna za opravljanje določenega dela.

Premočan vpliv prvega vtisa je napaka, ki jo spraševalec naredi, kot že samo ime pove, v prvih minutah srečanja. Ostanek intervjuja porabi zgolj za iskanje informacij, ki bi opravičile njegovo začetno odločitev. Na nastanek prvega vtisa vplivajo številni dejavniki, kot so osebna urejenost, nastop, nasmeh, način rokovanja, barva glasu in podobno. To pomeni, da lahko zavrremo odličnega strokovnjaka, ki v vseh pogledih ustreza zahtevam delovnega mesta, samo zato, ker nam v prvih minutah ni bil simpatičen. »Če nam je nekdo na prvi pogled všeč, mu bomo verjetno naklonili več pozornosti. Če pa prvi vtis ni tako ugoden, nas morda njegovo pripovedovanje ne bo pretirano zanimalo. Prvih vtisov se je torej treba varovati.« (Keenan, 1995: 36)

Učinek vrstnega reda je naslednja napaka spraševalca. Mnoge raziskave dokazujejo, da si ljudje zapomnimo tisto, kar zaznamo, vidimo, slišimo na začetku ali na koncu nekega niza. Podobno je pri intervjuju. Prvi in zadnji kandidat, s katerima se spraševalec pogovarja, ostaneta najbolj v spominu. Temu primerno imata tudi neupravičeno boljše možnosti v primerjavi z drugimi.

Učinek kontrasta je napaka, ki jo spraševalec naredi, ko posameznike razvršča v eno izmed mejnih skupin. Kadar spraševalec pri določenem kandidatu ugotovi vrsto pozitivnih lastnosti, mu le s težavo pripiše kakšno negativno. Slednjo pogosto interpretira tako, da se sklada s splošno pozitivno sliko o kandidatu ali obratno. Rezultat takšnega načina ocenjevanja so samo izjemno dobre ali izjemno slabe ocene kandidatov, medtem ko srednjih, povprečnih ocen ni. Vendar pa gre pri kontrastnem učinku tudi za drugačen problem. Spraševalec dobrega kandidata, ki nastopi za odličnim, oceni slabše, kot bi ga, če bi nasledil slabega kandidata.

Pri **centralni tendenci** gre za ravno obraten način ocenjevanja, kot je omenjen v prejšnjem odstavku. Pri tej napaki ocenjevalci iz najrazličnejših razlogov dajejo samo sredinske, povprečne ocene. Tak način v veliki meri onemogoča razlikovanje med kandidati, saj so vsi ocenjeni podobno, povprečno. Tej napaki se najlažje izognemo, če ocenjujemo s pomočjo lestvice, ki ima sodo število stopenj.

Logična napaka je pravzaprav oblika halo efekta na podlagi napačnega logičnega sklepanja. Če je bil nekdo izjemno uspešen na določenem delovnem mestu, to še ne pomeni, da bo uspešen na vseh drugih. Logična napaka lahko izvira iz naših predsodkov, stališč ali vrednot.

Fizična privlačnost lahko bistveno vpliva na končni rezultat intervjuja. Raziskave kažejo, da privlačnim kandidatom spraševalci pripisujejo celo vrsto pozitivnih lastnosti, kot so

inteligentnost, prijaznost, kompetentnost in uspešnost. Na ta način jim dajejo neupravičeno prednost pred drugimi, manj atraktivnimi kandidati (Fatt, 2000: 11–14).

Učinek blagosti ali strogosti je napaka, ki jo spraševalci delajo tako, da vse kandidate ocenjujejo bodisi preblago bodisi prestrogo in na ta način ne pridejo do rezultatov, na podlagi katerih bi lahko sprejeli končno odločitev.

Predsodki, ki jih imamo o posameznih skupinah ljudi, nas lahko privedejo do preuranjenih sklepov o primernosti kandidatov, ne da bi njihove lastnosti in sposobnosti preverili s pomočjo nediskriminatornega in sistematično vodenega intervjuja.

Prezgodnja odločitev o kandidatu je še ena pogosta napaka spraševalcev. Med samim intervjujem naj spraševalci ne sprejemajo odločitev o primernosti kandidatov. Odločanje naj prepustijo kasnejšemu pregledovanju zapisanih podatkov in primerjanju kandidatov med seboj.

Poznamo še nekatere druge vrste napak, kot so prevlada spraševalca, postavljanje stereotipnih vprašanj in podobno.

Intervju je kompleksen dvosmerni proces, v katerem ne izbira le organizacija, ampak tudi kandidat. Med postopkom izbire si namreč vsak posameznik oblikuje lastno podobo o delovnem mestu in organizaciji, na podlagi katere sprejme odločitev. Po mnenju nekaterih avtorjev na to odločitev vplivata tudi kakovost vodenja intervjuja (kompetentnost voditelja in ustreznost vprašalnika) in ponudba zelenih informacij – priprava in sposobnost posredovanja relevantnih informacij (Papadopoulou in Ineson, 1996: 21, 22).

Intervju je edini selekcijski pripomoček, ki omogoča intenzivno medosebno komunikacijo med spraševalci in kandidati. Ne glede na vse očitke, ki zadevajo njegovo veljavnost, zanesljivost in objektivnost, ostaja zaradi svoje neposrednosti nenadomestljiv in hkrati največkrat uporabljen selekcijski pripomoček.

3.3.1.5 Zdravniški pregled

Zdravniški pregled je običajen in v nekaterih primerih nujen element selekcijskega postopka. Ker je razmeroma draga metoda, nastopa v zaključnih fazah selekcije. Organizacije na zdravniške preglede običajno pošljejo vse izbrane kandidate. V primeru, da zdravnik ugotovi določene zdravstvene težave, ki bi usodno vplivale na nemoteno opravljanje dela, organizacija kandidata zavrne. Ker je zdravje pomemben dejavnik, ki lahko odločujoče vpliva na uspeh pri delu, vsaka organizacija sistematično pregleda zdravstveno kartoteko slehernega kandidata iz ožjega izbora (Jago, 1996: 29).

3.3.1.6 Končni izbor

Končna odločitev o izbiri najustreznejšega kandidata je za organizacijo zelo pomembna. Sprejeta je na podlagi informacij, ki smo jih o kandidatih pridobili med selekcijskim procesom. Običajno poteka na dva načina.

Primerjava kandidatovih lastnosti z zahtevami delovnega mesta

Za vsakega kandidata moramo ugotoviti njegove prednosti in slabosti, koliko njegova dejanska znanja, veščine, izkušnje, sposobnosti in osebne lastnosti ustrezajo tistim, ki smo jih opredelili v osebni specifikaciji. Šele na podlagi takšne primerjave lahko zanesljivo ocenimo primernost posameznega kandidata. To oceno damo s pomočjo ocenjevalne lestvice. Kandidata ocenimo kot zelo primernega (delovno mesto je kandidatu pisano na kožo), kot primernega (pri določenih lastnostih so sicer opazna manjša odstopanja, ki pa ne bi smela bistveno vplivati na pričakovane rezultate), kot manj primernega (kandidat bo težko dosegal pričakovane rezultate, ne ustreza nekaterim bistvenim zahtevam) oziroma kot neprimernega.

Primerjava kandidatov med seboj

V kolikor nam na koncu ostane nekaj ustreznih kandidatov, moramo na podlagi medsebojne primerjave izbrati najboljšega. Svetlik pravi: »Primerjava med njimi je lažja, če smo v posameznih fazah izbirnega postopka številčno ovrednotili želene lastnosti, saj nam zbir točk kandidate preprosto razvrsti. Ker vse lastnosti niso enako pomembne, je treba zbrane točke prevrednotiti z ustreznimi utežmi tako, da število točk vsakega kandidata pri vsaki številčno ocenjeni lastnosti pomnožimo s faktorjem pomembnosti.« (Svetlik v Možina in drugi, 1998: 138)

Končno odločitev o izboru kandidatov običajno sprejme neposredno predpostavljeni vodja, saj izmed vseh najboljše pozna zahteve delovnega mesta in vedenjske vzorce skupine, kateri je nadrejen. Nov sodelavec mora biti po meri obstoječega tima, kajti dodatna koristnost bo dosežena izključno le zaradi sinergijskega učinka med njimi (Hleb, 56: 2001).

Vsem neizbranim kandidatom mora organizacija sprejeto odločitev sporočiti na ustrezen način.²⁶

²⁶ Ustrezen način sporočanja o zavrnitvi je naslednji: »Sporočiti vam moramo, da ste sicer prišli v ožji izbor kandidatov, a se na koncu za vas nismo odločili. Očitno je, da imate vrsto lastnosti, ki vam bodo v veliko pomoč pri nadaljnji karieri. Nadejamo se sodelovanja v bodoče in vam želimo veliko uspeha.« Zavedati se moramo, da se zavrnjeni kandidat lahko zaposli pri konkurenci, (p)ostane naša stranka ali pa s pridobljenimi izkušnjami in strnjenimi vtisi o procesu in organizaciji vpliva na odločitve potencialnih kandidatov in strank. Poleg tega se lahko kandidati, ki so šli skozi celo paleto različnih selekcijskih sit, izkažejo za primerne za kakšno drugo delovno mesto v organizaciji.

Zapustiti mora vtis, da je bil izbirni postopek pošten, objektivni in v skladu s sprejetimi zakonskimi določili, obravnava kandidatov pa nediskriminatorna in strokovna²⁷.

3.3.1.7 Sklep

V tem delu bom s pomočjo različnih virov prikazal pogostost uporabe določenih selekcijskih pripomočkov in njihovo napovedno moč (koliko rezultati, dobljeni na podlagi posamezne metode, dejansko napovedujejo uspešnost kandidata).

Naslednja razpredelnica prikazuje pogostost uporabe posameznih selekcijskih metod med organizacijami Evropske unije, tranzicijskih držav in Slovenije (Svetlik, 2001: 169).

Razpredelnica 3.4 Pogostost uporabe posameznih selekcijskih metod (podatki so v odstotkih)

	za vsako / večino nastanitev			za nekatere nastanitve			le izjemoma			ne uporabljam		
	Slo	EU	tranz	Slo	EU	tranz	Slo	EU	tranz	Slo	EU	tranz
intervju pred komisijo	36,4	46,5	26,2	24,2	17,7	25,2	18,8	10,8	14,8	20,6	25	33,9
individualni intervju	83,2	73,1	81,1	13,6	10,9	13,3	2,6	7,3	3,7	0,5	8,7	1,9
obrazec za prijavo	70,4	68,7	75,7	9,9	8,8	11,7	3,7	4	5,6	16	18,4	7
psihometrični test	15,4	18,5	11,9	19,9	25,9	20,2	13,2	16,5	16,6	51,5	39,1	51,3
ocenjevalni center	2,5	4,6	1,8	4,2	18,3	7,7	10,8	15,6	13,5	82,5	61,5	77
grafologija	0,9	2,4	1,3	1,8	4,5	4,2	4,4	6	5,8	93	87,1	88,7
pisna priporočila	7,1	61,1	39,1	39,7	21,8	42,5	29,1	9,8	11,1	24,1	7,3	7,3

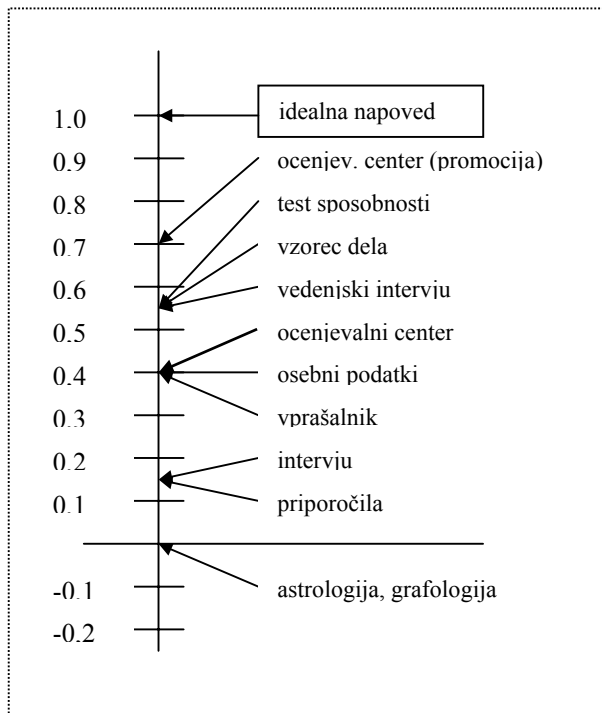
Vir: Svetlik, 2001: 169

Najpogostejša metoda izbiranja kandidatov za različna delovna mesta je individualni intervju, ki ga uporablja velika večina slovenskih podjetij (83,2% celo za vsako nastanitev). Na drugem mestu je uporaba obrazca za prijavo (ne uporablja ga le 16% analiziranih podjetij), sledijo intervju pred komisijo ter psihometrični testi (to metodo uporabljajo predvsem večje organizacije). Ocenjevalne centre uporablja slaba petina organizacij (predvsem večje, pa še te zelo poredko), grafologije pa skoraj nihče več. Organizacije iz Evropske unije in tranzicijskih držav imajo podobne metode izbire. Najpomembnejše so individualni intervjuji, obrazec za prijavo, pisna priporočila, intervju pred komisijo in psihometrični testi. Precej več organizacij v EU predvsem za določene nastanitve uporablja ocenjevalne centre. Slovenske organizacije predstavljajo izjemo v tem pogledu, da pripisujejo mnogo manjši pomen pisnim priporočilom.

²⁷Organizacija naj omogoči enak tretma do vseh kandidatov, ki naj bo v skladu z zakonom, spoštljiv, vljuden in pošten, odnos odgovornih pa profesionalen. (V prilogi so dodani člani že sprejetega novega zakona o delovnih razmerjih, ki bo začel veljati s 1.1.2003, ki opredeljujejo pravice in obveznosti delodajalcev in kandidatov v procesu pridobivanja in izbiranja).

Po mnenju Svetlika gre pri tem za vpliv majhnosti prostora in velikega medsebojnega poznavanja ljudi (Svetlik, 2001: 170).

Slika 3.6 Napovedna moč posameznih selekcijskih pripomočkov



Vir: Prirejeno po Smith v Shackleton, 1989, 156

Omenjena slika 3.6 prikazuje napovedno moč posameznih selekcijskih pripomočkov. Kot je razvidno, strokovnjaki najmanjšo, nično napovedno moč pripisujejo astrologiji in grafologiji. Sledijo priporočila, intervju, vprašalnik. Najboljša napoved dejanske delavčeve uspešnosti je dobljena s pomočjo testa sposobnosti, vzorcev dela, vedenjskega intervjuja (izmed vseh vrst intervjujev mu strokovnjaki napovedujejo največjo napovedno moč) in ocenjevalnega centra. Organizacije vrsto in zaporedje posameznih metod izberejo glede na dejanske potrebe in razpoložljiva sredstva.

3.4 PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE V MAJHNIH ORGANIZACIJAH

Veliko prostora je v strokovni literaturi namenjenega pridobivanju in izbiranju delavcev v podjetjih, vendar pa je večji del posvečen obravnavi obsežnih procesov v velikih organizacijah.

Zaradi objektivnih vzrokov (pomanjkanje časa, denarja in strokovnjakov s področja upravljanja s človeškimi viri) manjše organizacije ne izvajajo strokovno zahtevnih in

sistematično vodenih selekcijskih postopkov. Paradoks je več kot očiten. Posledice izbire napačnega (so)delavca (večja prostovoljna fluktuacija, disciplinski prekrški, nezadovoljstvo z delom in okoljem, demotivacija sodelavcev ...) so v manjših organizacijah, v primerjavi z večjimi, bolj škodljive, v določenih primerih celo uničujoče.

Medtem ko strokovna literatura za večje organizacije predpisuje natančno izpeljavo obširne analize dela (ugotavljanje potrebe po zapolnitvi delovnega mesta, temeljit opis dela in osebno specifikacijo), avtorji za manjše priporočajo le določitev najpomembnejših elementov dela in zahtevanih lastnosti delavca – v manjših, prožnejših organizacijah se delo zaradi prilagajanja zahtevam okolja hitro spreminja, delavci oblikujejo lastna delovna mesta (Torrington in drugi v Marilyn in drugi, 1999: 237). Organizacije naj si pri oblikovanju opisov del pomagajo tudi s standardno klasifikacijo poklicev.

Na podlagi dobljenih rezultatov organizacija določi najustreznejši vir kandidatov. Manjše organizacije zaradi časovnih in stroškovnih omejitev dajejo prednost predvsem metodi neformalnega pridobivanja²⁸ ter neposrednega javljanja po možnosti (pre)izkušenih kandidatov.

Čeprav manjše organizacije kandidatom ponujajo manj formalno, prožnejšo in bolj osebno delovno okolje, je kakovost pridobljenih, izbranih in obdržanih delavcev, v primerjavi z večjimi, slabša²⁹. Avtorji to pripisujejo predvsem nižjim plačilom, redkejšemu usposabljanju in izobraževanju, manjši možnosti napredovanja, nižji varnosti zaposlitve, nižji stopnji sindikaliziranosti in podobno (Atkinson in Storey v Marilyn in drugi, 1999: 238). Ker nimajo strogo izoblikovanega internega segmenta trga delovne sile, so občutljivejši na dogajanje na zunanjem trgu delovne sile.

Metodo neformalnega pridobivanja organizacije pogosteje uporabljajo pri proizvodnih delavcih (tudi preko javnih zavodov za zaposlovanje) in menedžerjih, medtem ko se formalnejših metod poslužujejo pri pridobivanju strokovnjakov in diplomantov³⁰.

Najpogostejši selekcijski postopek je intervju, čeprav se organizacije poslužujejo tudi testiranj (predvsem tistih, ki so cenejša in lažje obvladljiva) in poskusnega dela. To pa zato, ker edini omogoča tako želeno neposredno interakcijo med delodajalcem in kandidatom. Vloga ocenjevalca (sprashevalca) je v manjših organizacijah običajno pravica in obveznost direktorja (lastnika), ki nima ustreznih kompetenc (Jameson, 2000: 44). Odločitev je pogosto sprejeta le na podlagi individualne ocene o kandidatu primernosti. Da se izognemo nepopravljivim

²⁸ Poleg omenjenih prednosti ima neformalno pridobivanje kandidatov še eno pozitivno stran – kandidati so namreč predhodno obveščeni o delu, organizaciji in njenih zahtevah in pričakovanjih, kar jim omogoča, da sami precenijo lastno primernost. Ker istočasno čutijo posebno odgovornost do ljudi, ki so jih priporočili, je njihova nagnjenost k fluktuaciji manjša. Organizacije svoje zaposlene pri pridobivanju ustreznih kandidatov celo finančno stimulirajo.

²⁹ Organizacija se znajde v t.i. začaranem krogu. Kvaliteta pridobljenih in obdržanih kandidatov je odvisna od njenega ugleda v okolju, v katerem deluje (Mathews in Redman, 2001: 542). Manjše organizacije ustrezne kandidate zato prej privabijo precej težje kot večje.

³⁰ Manjše organizacije pri diplomantih iščejo predvsem prenosljive (transferable) sposobnosti in spretnosti (Stewart in Knowles, 2000: 38). Poleg tega od njih pričakujejo, za razliko od večjih organizacij, ki sistematično načrtujejo njihov razvoj, takojšen doprinos k uspehu in rasti podjetja.

posledicam slabe izbire, je zato zelo priporočljiva pomoč zunanjih strokovnjakov s tega področja.

Avtor pri oblikovanju intervjuja za manjše organizacije priporoča naslednji postopek (Drake v Dessler, 2000: 235):

- oblikovanje zahtev dela (na tej podlagi določimo zahtevane lastnosti delavca na področju znanja, izkušenj, motivacije, inteligence in osebnosti),
- oblikovanje ustreznih vprašanj, s pomočjo katerih bomo ugotovili kandidatovo inteligenco, motivacijo, osebnost in podobno,
- zgradba intervjuja (intervju naj sistematično razišče delovne izkušnje, cilje in ambicije, aktivnosti in podobno),
- rezultati naj omogočijo primerjavo kandidatov s specifikacijo in med seboj.

Pridobivanje in izbiranje delavcev je za manjše organizacije izrednega pomena, saj izbran neustrezen kandidat (predvsem ključni strokovnjak ali menedžer) lahko povzroči ohromitev nadaljnjega razvoja in v končni konsekvenci celo njen obstoj.

3.5 PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE VODILNIH DELAVCEV

Vodstvo organizacije, ki želi uspešno kljubovati neprestanim spremembam, ki so značilne za sodobno poslovno okolje, mora biti strokovno usposobljeno, prilagodljivo in inovativno. Zaradi tega organizacije odločitve o izbiri ustreznega vodilnega delavca enakovredno uvrščajo ob bok katerikoli drugi strateški odločitvi. Posledice nepravilne izbire so namreč lahko uničujoče.

Organizacije lahko izbirajo med notranjimi in zunanjimi kandidati. Najpogostejša oblika pridobivanja in izbiranja menedžerjev je interna promocija³¹. S to metodo organizacija na razmeroma hiter, poceni in učinkovit način pride do kompetentnih in preizkušenih kandidatov za vodilna mesta.

Za uporabo zunanjega vira pa se po mnenju nekaterih avtorjev organizacije odločijo predvsem zaradi (Souza in Zajac, 1995: 24):

- pomanjkanja ustreznih notranjih kandidatov,
- potrebe po dodatnih menedžerjih (zaradi rasti podjetja),
- neizdelanega promocijskega načrta,
- potrebe po spremembi strateškega razvoja in vizije podjetja ter
- potrebe po okrepitvi obstoječega menedžmenta.

³¹ Organizacije si pri tem pomagajo s pomočjo promocijske sheme (služi podrobnemu sledenju ključnih delavcev, prikazuje pa njihove dosežke in stopnjo zrelosti za določeno promocijo). Napredovanje doleti le najzaslužnejše in najkompetentnejše delavce. (Dessler, 2000: 126)

Pri izbiranju vodij veljajo v razvitem svetu naslednja pravila (Florjančič in Vukovič, 1999: 64):

- temeljito je treba proučiti delovno zgodovino kandidata in ugotoviti, koliko je uspeh podjetja, ki ga je vodil, njegova osebna kreacija in ne rezultat ugodnega položaja na tržišču;
- treba je proučiti panogo dejavnosti, velikost organizacije in nivo, za katerega izbiramo kandidata (strateško, organizacijsko ali neposredno vodenje);
- proučiti je treba, katere lastnosti³² imajo uspešni vodje v tej panogi drugod ali v istem podjetju;
- treba je določiti kriterije uspešnosti za to vrsto in nivo vodenja ter potem opraviti intervju³³, uporabiti teste in zahtevati osnove programa dela in razvoja za podjetje ali delovno enoto, kot jih kandidat za vodjo razume in interpretira;
- potrebno je uporabljati storitve centra za uspešnost vodstvenih delavcev, ko bo le-ta pri nas osnovan, za nekatere dejavnosti pa tudi storitve strokovnjakov podobnih centrov iz tujine.

Iskanje najsposobnejših posameznikov, primernih za vodstvena mesta, pa lahko namesto organizacij samih izvajajo tudi posebne specializirane agencije za zaposlovanje (lovci na glave). Ker pa so stroški takšnega pridobivanja vodilnih kadrov izredno visoki, se slovenske organizacije, za razliko od zahodnoevropskih in ameriških, njihovih storitev poslužujejo izredno poredko.

V mednarodni primerjalni študiji, ki je potekala med leti 1999 in 2001 v 22 evropskih državah Evropske unije, tranzicije in Slovenije, so raziskovalci organizacijam med drugim zastavili naslednje vprašanje:

Kako običajno zapolnite prazno vodstveno delovno mesto?

Razpredelnica 3.5 Zapolnjevanje vodstvenih mest

	iz organizacije			pridobivanje svetovalci kadrovske agencije			oglaševanje v časopisu			na podlagi priporočil		
	Slo	EU	tranz	Slo	EU	tranz	Slo	EU	tranz	Slo	EU	tranz
najvišje vodstvo	64,3	47,3	54,7	9,8	54,8	26,8	38,2	42,2	18,5	27,7	12,8	19,1
srednje vodstvo	79,8	70,9	71,9	13	31,5	26,1	49,7	64,5	41,7	33,2	18,6	32,4
nižje vodstvo	77,2	62,2	61,9	13,5	16,1	16,2	43,1	60,4	40,5	25,6	23,5	36,9

Vir: Svetlik, 2001: 169

Vsi podatki so v odstotkih

³² Menedžer mora imeti po mnenju strokovnjakov razvite vodstvene sposobnosti (sposobnost predvidevanja in strateškega razmišljanja), strokovno znanje z organizacijskega področja, sposobnost medosebne komunikacije, občutek za skupinsko delo, občutek odgovornosti in sposobnost sprejemanja odločitev. Mora biti navdušen nad delom in organizacijo, pošten in ustvarjalen, istočasno pa je izredno pomembno, da sovпада z organizacijsko kulturo in njenimi vrednotami.

³³ Organizacija naj s pomočjo intervjujev, ki naj jih izvedejo različni strokovnjaki, ustreznih testov, ocenjevalnih centrov in podobno ugotovi dejansko usposobljenost kandidata ter hkrati njegovo ujemanje z zahtevanimi lastnostmi.

Iz razpredelnice 3.5 je moč razbrati, da v Sloveniji najpogostejši vir za zapolnitev praznih vodstvenih delovnih mest na vseh nivojih predstavlja že zaposleni kader v organizaciji. Na drugem mestu je oglaševanje v časopisih, predvsem za srednji vodstveni kader (49,7%), sledijo jim priporočila. Kot pa kažejo podatki, se pridobivanje vodstvenih kadrov v slovenskih organizacijah precej razlikuje od organizacij v Evropski Uniji in tranzicijskih državah. Razvidno je, da v veliko večjem številu kot drugje po Evropi poudarjajo interni segment delovne sile in torej vodstvena mesta polnijo od znotraj. Po drugi strani pa se izrazito manj poslužujejo zunanjih zasebnih agencij za zaposlovanje in svetovalcev. Po besedah Svetlika je to mogoče pripisati posebni tradiciji in kulturi, ki sta povezani z majhnostjo, lahko pa tudi nerazvitosti agencij na tem področju (Svetlik, 2001: 168) in nenazadnje visoki ceni storitev.

4 EMPIRIČNI DEL – primeri slovenskih podjetij

4.1 METODOLOGIJA ZBIRANJA PODATKOV

V empiričnem delu so deskriptivno predstavljeni posamezni postopki pridobivanja in izbiranja kandidatov v nekaterih naključno izbranih slovenskih organizacijah. Podatke in informacije, ki sem jih s pomočjo (približno devetdeset minut trajajočih) nestrukturiranih intervjujev pridobil v medsebojnih komunikacijah (izvzemši primer družbe Mercator, d.d., kjer so mi informacije posredovali po elektronski pošti) z različnimi referenčnimi osebami s področja upravljanja s človeškimi viri (večinoma z njihovimi vodji), sem na ilustrativen način strnil in povezal v zaokroženo in smiselno celoto.

Mercator d.d. (izkušnje z mladimi iskalci zaposlitve)

V Mercatorju, največjem slovenskem trgovskem podjetju, dnevno dobivajo veliko število vlog za zaposlitev, vendar pa kakšnih posebnih pričakovanj mladih kandidatov ne beležijo. Njihova splošna želja je predvsem dobiti zaposlitev v tako znanem podjetju, kot je Mercator ter dobiti zaposlitev na zelenem delovnem mestu, kjer bodo lahko realizirali svojo kreativnost in znanje. Konkretnjših pričakovanj in želja je manj, kar pa je glede na velikost podjetja tudi razumljivo. Med kandidati s srednjo oziroma poklicno šolo (praviloma kandidati za prodajalce) in diplomanti bi lahko govorili o razlikah le toliko, da imajo diplomanti praviloma več vprašanj v zvezi z vsebino in možnostmi osebnega razvoja, medtem ko kandidate s srednjo šolo bolj zanima plačilo, saj delo v trgovini v grobem že poznajo.

Za Mercator velja, da je pri njih relativno težko dobiti zaposlitev, vendar pa če kandidat odgovarja standardom, ki so relativno visoki, ima zanj precej možnosti. Sposobni kadri so vedno dobrodošli.

Končna odločitev o sprejemu ali zavrnitvi posameznega kandidata je sprejeta na podlagi informacij in podatkov, ki jih podjetje pridobi v selekcijskem postopku. Sestavljajo ga:

1. administrativna selekcija (kriteriji: ustrezna smer in ocene šolanja, starost, vsebina zaključne naloge, diplome, šport, kultura, hobiji, pri strokovnih kadrih pa tudi znanje tujih jezikov, multikulturene izkušnje, obvladovanje informacijske tehnologije in komunikacijske opreme, vozniški izpit ter druga funkcionalna znanja),
2. psihološka selekcija (kriteriji: testiranje sposobnosti in temperamenta, značaja, osebnosti),
3. osebna predstavitev (kriteriji: verbalno in neverbalno komuniciranje, vedenjski stil in samopodoba),

4. zdravstveni pogoji (kriteriji: zdravniški pregled, ocena medicine dela o sposobnosti opravljanja dela),
5. intervju z bodočim vodjem.

Poleg izpolnjevanja »seleksijskih« kriterijev organizacija od kandidata pričakuje visoko uspešnost in učinkovitost pri delu, kreativnost, visoko stopnjo zadovoljstva in motiviranosti pri delu, sprejemanje organizacijske kulture in vrednot podjetja ter zavezanost njihovim ciljem. V prilogi je dodana njihova piramida kadrovanja.

Adria Airways, d.d. (pridobivanje in izbiranje honorarnih stevardov in stevardes)

V omenjenem slovenskem letalskem prevozniku, ki zaposluje 574 delavcev (maj 2002), pričnejo vsako leto oktobra s pomočjo razpisa vabiti k sodelovanju študentke in študente, zainteresirane za honorarno delo stevardes oziroma stevardov na letalih.

Oglas je bil objavljen v časopisu Delo, na internetni strani ter na oglasnih deskah različnih fakultet (MF, PF, FF, FDV, EF, FE, FOV, Turistica).

Organizacija je od kandidatov zahtevala, naj vsa potrebna dokazila o izpolnjevanju pogojev skupaj s prijavo pošljejo na kadrovski oddelek družbe. Na podlagi prispelih prijav (318) so najprej izločili tiste kandidate (92), ki niso izpolnjevali vseh razpisnih pogojev (nekateri med njimi niso izpolnjevali več različnih kriterijev). Vsem neizbranim, ki niso prišli v ožji izbor, pa so se pisno zahvalili za sodelovanje na razpisu.

226 ostalih kandidatk in kandidatov, med njimi 57 moških, so povabili na informativni intervju s člani sprejemne komisije. Vsak izmed njih je moral predhodno izpolniti tudi anketni list (v prilogi), ki ga je dobil pri vratarju. Petčlanska komisija (vodja kadrovskega oddelka, vodja stevardov, stevard, komercialist in pilot) je istočasno v približno polurnem obdobju spraševala po pet kandidatov (skupinski intervju). Ocenjevali so komunikativnost, artikuliranost, urejenost, zunanji izgled ter ustreznost reakcij, predvsem tiste vedenjske, osebnostne in fizične lastnosti, ki so po njihovem mnenju ključne za opravljanje tega dela. Na podlagi pridobljenih informacij in vtisov je komisija določila 60 najprimernejših kandidatov. Sledilo je pisno preverjanje znanja iz angleškega jezika ter ustni zagovor pred dvočlansko komisijo (stevardesi profesorici), ki je hkrati ocenjevala tudi pasivno znanje ostalih tujih jezikov. Na podlagi dobljenih rezultatov so izločili deset najslabših kandidatov.

V januarju 2002 so preostalih 50 kandidatov obvestili o začetku in načinu izobraževanja. Zaradi različnih razlogov (nekateri so medtem že dobili zaposlitev drugje ali pa se povabilu niso odzvali) je pet kandidatov z organizacijo prekinilo sodelovanje. Ostali (45) so začeli z mesec trajajočim izobraževanjem. Program, ki je bil sestavljen iz osmih predmetov, so kandidati opravljali osem ur dnevno v njihovem lastnem izobraževalnem centru na Brniku. Zaključni in popravni izpiti so se zvrstili na koncu predavanj.

Vse kandidate, ki so uspešno prestali izobraževanje, je organizacija napotila na okulistični in splošni zdravniški pregled ter na poskusne lete z letali. Zaključno oceno o primernosti kandidata so podali inštruktorji v letalih.

Za organizacijo, po besedah vodje kadrovskega sektorja, omenjeni model predstavlja najcenejši način dopolnjevanja kapacitet v poletnem obdobju (od 1. 4. do 31. 10. 2002), ko se povpraševanje po letih precej poveča.

Prijavljeni na razpis:	318
Administrativna selekcija (pregledovanje vlog):	318 (92 zavrženih)
Informacijski intervju:	226 (166 zavrženih)
Testiranje (angleški in drugi tuji jeziki)	60 (10 zavrženih)
Odstopili:	5
Izobraževanje:	45
Zdravniški pregled:	45
Zaposlitev:	45

Le – Tehnika, d.o.o.

V organizaciji, ki zaposluje 117 delavcev (junij 2002), vse pomembnejše odločitve v zvezi z zaposlovanjem (z izbiro novih sodelavcev) sprejema njena direktorica oziroma direktor.

Primer – komercialist

Ko se je v podjetju pojavilo prosto delovno mesto komercialista, so v časopisih Delo in Gorenjski glas objavili precej suhoparen in enostranski oglas, ki se je glasil: Zaposlimo dva komercialista za zunanjo trgovino z visoko in srednjo izobrazbo. Pisne prijave s pričevali zadnjih dveh letnikov pošljite na naslov...

48 kandidatov, ki se je na oglas odzvalo, je organizaciji poslalo prošnje z zahtevanimi pričevali in kratkim življenjepisom. Direktorica je izločila 13 najprimernejših kandidatov in jih povabila na intervju. Neizbrane je pisno obvestila o odločitvi.

Panelni intervju, ki je trajal približno petnajst minut in v katerem so sodelovali kadrovnica (v organizaciji poleg osnovnih kadrovskega zadev ureja še računovodska dela), oba direktorja ter direktor prodaje, je potekal v prostorih podjetja. Pri spraševanju so se osredotočili na kandidatove izkušnje, ki jih je pridobil na prejšnjih delovnih mestih ter na tiste lastnosti, ki so po njihovem mnenju najpomembnejše za uspešno opravljanje dela.

Končna, sprejeta odločitev je temeljila predvsem na osebni presoji o primernosti kandidata. Izbrani kandidatki so poslali na zdravniški pregled, vse neizbrane, ki so prišli v ožji izbor, pa obdržali v internem arhivu in jih o zavrnitvi tudi obvestili.

Prijavljeni na oglas:	48
Pregled prošenj:	48 (35 zavrnjenih)
Panelni intervju:	13 (11 zavrnjenih)
Zdravniški pregled:	2

Živila, d.d.

V omenjenem trgovskem podjetju, ki zaposluje 1644 delavcev (31.maj, 2002), odločitve o pridobivanju in izbiranju kandidatov običajno sprejemajo v sektorju Kadri in izobraževanje (s tremi zaposlenimi, ki je del službe z nazivom Kadri in upravljanje s premoženjem).

Primer – prodajalec

Zaradi relativno visoke fluktuacije, ki je odraz trenutnih razmer na trgu delovne sile, se v organizaciji neprenehoma pojavlja potreba po zaposlovanju prodajalcev.

Ker veliko večino prošenj v podjetju pridobijo na podlagi neposrednega javljanja kandidatov, predvsem v obliki pisnih prošenj in življenjepisov, redkeje pa z osebnimi obiski, se časopisnega oglaševanja, tudi zaradi dodatnih stroškov in slabe odzivnosti, poslužujejo zelo poredko. V kolikor pa, po njihovem mnenju, omenjeni vir ne zadosti celotnim zahtevam, organizacija zaradi potrebe po takojšnji dostopnosti kandidatov naveže stik z lokalnim zavodom za zaposlovanje.

V konkretni situaciji (za dve prosti delovni mesti prodajalca v hipermarketu) je pomočnica vodje kadrovskega sektorja izmed vseh prispelih prošenj (samoiniciativnih in z Zavoda za zaposlovanje) izbrala 12 najprimernejših kandidatov.

Izbranim so hkrati z vabilom na zaposlitveni intervju poslali še obsežen vprašalnik (v prilogi), ki ga je moral vsak posameznik izpolnjenega prinesiti s seboj. Zahtevana je bila tudi osebna fotografija (zaradi lažjega prepoznavanja kandidata) in zaključno spričevalo šolanja. Ker je pet kandidatov sporočilo, da so že dobili zaposlitev drugje, dva pa se vabilu sploh nista odzvala, je sodelovanje potrdila le peterica.

Panelni intervju, ki sta ga vodila vodja kadrovskega sektorja in predpostavljeni vodja maloprodajne enote, je trajal približno petnajst minut in je potekal v pisarni. Vprašanja, ki sta jih zastavljala spraševalca, so se nanašala predvsem na dejanske delovne situacije ter na informacije in podatke, ki so jih v vprašalniku zaupali kandidati sami.

Sprejeta odločitev je temeljila na podlagi osebne presoje obeh ocenjevalcev. Izbrana kandidata so poslali na zdravniški pregled. Ker zdravniki niso opazili ničesar, kar bi onemogočalo njuno nemoteno opravljanje dela, sta lahko začela z dvomesečnim poskusnim obdobjem.

Prošnje:	veliko
Začetna selekcija:	12
Se ne odzove:	7
Intervju:	5 (trije zavrjnjeni)
Zdravniški pregled:	2

Iskraemeco, d.d.

Podjetje, ki je eno največjih evropskih in svetovnih proizvajalcev opreme za merjenje in upravljanje električne energije, zaposluje 2100 delavcev (junij, 2002). Na oddelku za pravo, kadre in varstvo pri delu je zaposlenih 26 ljudi, od tega deset za področje kadrovske dejavnosti.

Primer – proizvodni delavec

Najpogostejša in za organizacijo najcenejša metoda zapolnjevanja prostih delovnih mest v proizvodnji je neposredno javljanje zainteresiranih kandidatov. Ustrezne prošnje, posredovane ustno, pisno ali po telefonu (predvsem s strojno ali elektrotehnično izobrazbo) določeno časovno obdobje hranijo v lastni podatkovni shrambi. V trenutku, ko se določeno novo delovno mesto ustanovi ali že obstoječe izprazni, organizacija najprimernejše kandidate o tem pisno obvesti.

V konkretni situaciji, ko se je v podjetju pojavila potreba po zaposlitvi desetih novih proizvodnih delavcev, je kadrovik iz obstoječe podatkovne baze izločil trideset, po njegovi presoji najprimernejših kandidatov ter jih o tem pisno obvestil.

Vabljeni so bili na zaposlitveni intervju, ki je pri vsakem posamezniku trajal približno dvajset minut. V panelnem intervjuju sta sodelovala kadrovik ter predpostavljeni vodja enote, v katerem delo poteka. Po končanih pogovorih s kandidati sta določila deset najprimernejših in jih o nadaljnjem postopku tudi obvestila.

Izbrane kandidate je že omenjeni vodja posamično peljal na ogled proizvodne enote, pri čemer je na podlagi konkretne situacije preizkusil njihove ročne spretnosti in zmogljivosti. V kolikor določen kandidat ni pokazal zadovoljivih sposobnosti, so ga iz postopka izločili in namesto njega na zaposlitveni intervju poklicali naslednjega primernege kandidata.

Z ostalimi kandidati, ki so po uspešno opravljenem zdravniškem pregledu v celoti zadostili organizacijskim kriterijem, so ponudili zaposlitev, pri čemer so morali prestati poskusno dobo od dveh do devetdesetih dni, odvisno od zahtevnosti delovnega mesta.

Primer – strokovnjak

V primerih pridobivanja in izbiranja strokovnjakov organizacija uporablja celo paleto različnih metod, med katerimi izstopa štipendiranje.

Za interni razpis (pridobivanje iz notranjih virov), ki je namenjen delavcem, ki so že zaposleni v organizaciji in bi se želeli zaposliti na prostih delovnih mestih, se organizacija odloči predvsem zaradi neustreznega odziva ponudbene strani na trgu delovne sile. To najbolj nazorno prikazuje naslednji primer.

Na zaposlitveni oglas, ki je bil objavljen v časopisih Delo, Večer in Gorenjski glas in v katerem je organizacija iskala novega strokovnega sodelavca, se je odzvalo pet kandidatov. Ne glede na izredno slab odziv (manjše organizacije so pri privabljanju predvsem mlajših računalniških strokovnjakov uspešnejše) je z izbirnim postopkom nadaljevala in vse kandidate povabila na intervju, ki je potekal v prostorih podjetja. Med pogovorom je spraševalec uporabljal vprašalnik (v prilogi, v angleškem jeziku), pri čemer je posamezna vprašanja sprti prilagajal kandidatu. Pri tem je ocenjevalec, v želji, da bi dopolnil sliko slehernega kandidata, želel njihovo strokovno usposobljenost preveriti še pri predhodnih delodajalcih. Zaradi dejstva, da je imelo nekaj kandidatov z njimi sklenjene še veljavne pogodbe o zaposlitvi (na oglas so se prijavili ob nevednosti delodajalcev), to ni bilo izvedljivo. Na podlagi pridobljenih informacij so izbrali enega kandidata ter ga poslali na zdravniški pregled.

Zaenkrat se edino sodelovanje z zasebno agencijo za zaposlovanje (zaradi neustreznega, ozko specializiranega strokovnega kadra srednjih let ter predvsem zaradi prevelikih stroškov) ni izkazalo za plodno.

Posebno pozornost pa organizacija posveča štipendiranju. Ne glede na konstantni upad in krčenje izdatkov, namenjenih tej obliki pridobivanja strokovnjakov, organizacija vsako leto zaposli približno deset svojih štipendistov (na leto podelijo trideset štipendij). Zaradi naraščanja primanjkljaja visoko usposobljenih in kompetentnih strokovnjakov s posebnimi znanji predvsem tehničnih smeri organizacija to metodo pridobivanja kandidatov uporablja najpogosteje.

Študente univerzitetnega programa na fakultetah za elektrotehniko in računalništvo v prvem letniku seznanijo z organizacijo ter jim predstavijo pogoje za pridobitev kadrovske štipendije (povprečje ocen). Selekcijo med kandidati opravljajo že v času študija, ko na podlagi polletne prakse, dodatnega izobraževanja in občasnih stikov (seminarske naloge, predstavitve podjetja, seminarji, diplomsko delo) sprejmejo končno odločitev.

Primer – vodstveni delavci, outsourcing

Pri zapolnjevanju najvišjih strokovnih, predvsem pa menedžerskih mest v organizaciji uporabljajo metodo pridobivanja iz notranjih virov. Interna promocija (promocijski načrt)

ključnih kadrov je zelo značilna za podjetja z izdelanim internim segmentom trga delovne sile.

Vzdrževanje, čistilni servis in prehrana so storitve, ki jih je organizacija zaradi ekonomskih razlogov izločila iz lastnega poslovanja.

Savatech, d.o.o.

Savatech, d.o.o., ki proizvaja in trži gumenotehnične proizvode in pnevmatike, je nosilec razvoja gumarske dejavnosti v okviru poslovne skupine Sava, Sava d.d. Omenjeni holding, ki združuje različne dejavnosti (poleg gumarske, še trgovsko, kemično, nepremičninsko in turistično), zaposluje 2293 delavcev (31. julij, 2002), celotna gumarska dejavnost 958, od tega Savatech d.o.o. 718 delavcev.

Primer – proizvodni delavec

Najpogosteje uporabljena metoda pridobivanja proizvodnih delavcev je neposredno javljanje zainteresiranih kandidatov. Organizacija je po mnenju vodje kadrovskega oddelka do kandidatov, ki po prostih delovnih mestih poizvedujejo neposredno, z osebnimi obiski, prošnjami v pisni obliki ali telefonsko, zelo odprta. Hkrati dodaja, da veliko zainteresiranih posameznikov v času, ko o delu aktivno poizveduje, še vedno dela pri drugih delodajalcih, kar gre po vsej verjetnosti pripisati atraktivnosti in ugledu organizacije. Najprimernejše prošnje organizacija določeno časovno obdobje hrani v svoji podatkovni bazi in se nanje odzove v trenutku, ko se pojavi potreba po zaposlovanju. V primeru nezadostnosti lastnega vira kandidatov organizacija naveže stik z lokalnim zavodom za zaposlovanje, s katerim goji zelo pristen odnos. Časopisnemu oglaševanju prostih delovnih mest v proizvodnji organizacija ne posveča pozornosti.

V primeru, ko se pojavi potreba po zaposlitvi novega proizvodnega delavca, vodja kadrovskega oddelka izmed prošenj, ki jih hrani v lastni podatkovni shrambi, izbere določeno število najprimernejših kandidatov in jih o dogodku obvesti. Povabi jih na individualni zaposlitveni intervju, ki poteka v njeni pisarni. Vsak kandidat mora predhodno izpolnjen vprašalnik (v prilogi) prinesiti s seboj. V tridesetminutnem, relativno nestrukturiranem pogovoru s kandidatom spraševalka ustrezno pogloblja relevantna področja, pri čemer se v največji meri zanaša na svojo lastno intuicijo, ki jo, po njenih besedah, skoraj nikoli ne pusti na cedilu. Hkrati dodaja, da se izmed vseh kandidatov najboljše odrežejo tisti, ki se oglasijo bodisi osebno bodisi po telefonu.

Po uspešno opravljenem intervjuju vodja proizvodnje vsakega posameznega kandidata pospremi do delovnega mesta, kjer v približno tridesetih minutah s pomočjo opazovanja ocenjuje njegove reakcije in praktično usposobljenost.

Če kandidat ustreza vsem zahtevanim kriterijem, ga organizacija napoti v lastno ambulanto, kjer opravi zdravniški pregled. Po potrebi in ob privolitvi kandidata lahko zdravnik posameznika pregleda tudi za primer uživanja drog.

Primer – strokovnjak

Pridobivanje in izbiranje kandidatov za strokovna delovna mesta, predvsem z univerzitetno izobrazbo strojne, kemijske ali ekonomske smeri, v organizaciji običajno poteka s pomočjo časopisnega oglaševanja, sledi pridobivanje iz notranjih virov, medtem ko metoda štipendiranja podjetju v preteklosti ni prinesla želenih rezultatov.

Ko se je v organizaciji izpraznilo delovno mesto strokovnjaka, so v dnevnem časopisju objavili oglas, na katerega se je odzvalo 35 kandidatov. Uvodno selekcijo (pregled in analiza prispelih vlog in prošenj) je opravil direktor programa, ki bo bodočemu delavcu nadrejen. Osem najprimernejših kandidatov je organizacija povabila na informativni panelni intervju z vodjo kadrovskega področja, direktorjem sektorja, dvema sodelavcema ter z neposredno predpostavljenim vodjem. Intervju, ki je v govorilnici potekal približno štirideset minut, je sestavljal uvodni del, v katerem je vodja kadrovskega področja predstavila organizacijo in delovno mesto, direktor sektorja pa program dela ter njegove zahteve in želje, osrednji del, namenjen predstavitvi kandidata, ter zaključni del, namenjen za navzkrižno in plodno izmenjavo mnenj, stališč in zahtev.

Na podlagi podrobne skupinske analize so izbrali tri najprimernejše kandidate, ki so jih povabili na približno dve uri dolg, poglobljeni intervju, ki je potekal neposredno na delovnem mestu. Na ta način so ocenjevalci dopolnili sliko slehernega izmed njih in se po skrbnem premisleku odločili za najprimernejšega, ga o odločitvi obvestili ter napotili na zdravniški pregled.

Primer – vodstveni delavci

Pridobivanje in izbiranje kandidatov za ključna, vodstvena delovna mesta v organizaciji poteka na različne načine. Ker zaradi organizacijskih sprememb, ki so podjetje doletele konec devetdesetih let prejšnjega desetletja, nimajo izdelane notranje promocijske sheme, ki temelji na razvoju in usmerjeni karieri ključnih delavcev, metoda pridobivanja iz notranjih virov ni pogosto uporabljena. Običajno se poslužujejo časopisnega oglaševanja, redkeje metode neformalnega pridobivanja.

Kandidati najprej prestanejo (podobno kot v zgoraj omenjenem postopku) administrativno selekcijo (pregled vlog in prošenj, raziskava zgodovine kandidata in njegovih uspehov) ter informativne in poglobljene intervjuje z različnimi spraševalci (predstavitev obeh strani in izmenjava mnenj). Dodatni selekcijski siti predstavljata podroben intervju z direktorico strateških kadrov ter psihološko testiranje (psihološki pregled), ki ga vodi izkušen in

strokovno usposobljen psiholog (najeti strokovnjak – Sava Tires d.o.o.). Na podlagi standardiziranih psiholoških testov psiholog izmeri inteligenčni količnik ter določi osebne in vedenjske lastnosti posameznega kandidata.

Izbrani kandidat lahko prične z nekajmesečnim izobraževanjem in usposabljanjem.

Sava Tires d.o.o.

Družba (del nekdanjega skupnega podjetja Sava d.d.), ki je leta 1998 prešla v večinsko ameriško last, proizvaja pnevmatike. V organizaciji, ki zaposluje 1450 delavcev (oktober, 2002), je na širšem kadrovskem področju zaposlenih 12 delavcev.

Primer – proizvodni delavec

Potreba po zaposlovanju proizvodnih delavcev nastaja zaradi fluktuacije oziroma širjenja proizvodnje. Pridobivanje najprimernejših kandidatov organizacija izvršuje na različne načine – preko lokalnega zavoda za zaposlovanje, s pomočjo metode neposrednega javljanja zainteresiranih kandidatov ter na podlagi priporočil že zaposlenih delavcev.

V primeru, ko je potreba po zaposlitvi novih proizvodnih delavcev odobrena, vodja kadrovskega oddelka izmed prispelih pisnih prošenj izbere najustreznejše kandidate ter jih povabi na informativni intervju. Prvi neposredni stik med organizacijo in kandidatom, namenjen uvodnemu in obojestranskemu informiranju, traja približno dvajset minut. Po uspešno opravljenem intervjuju vodja proizvodne enote vsakemu izbranemu kandidatu med predstavitvijo delovnega mesta postavlja dodatna, relevantna vprašanja, na podlagi katerih bo lahko presojal o njegovi kompetentnosti.

Sledi testiranje ročnih spretnosti, redkeje splošne inteligentnosti. V kolikor kandidat po uspešno opravljenem zdravniškem pregledu v njihovi lastni ambulanti zadosti vsem organizacijskim kriterijem, lahko prične s trimesečnim poskusnim obdobjem.

Primer – strokovnjak

V podjetju se trenutno, predvsem zaradi posledic reorganizacije (pospeševanje fleksibilizacije, interna rotacija in dodatno usposabljanje že obstoječega strokovnega kadra), ne pojavlja potreba po zaposlovanju novih strokovnjakov.

V konkretnem primeru so (ob izrecni privolitvi vodstva) na podlagi časopisnega (Delo, Gorenjski glas) in internetnega oglasa (domača stran, www.zaposlitev.net) vabili k sodelovanju nove sodelavce pripravnike z ustrezno univerzitetno izobrazbo strojne, elektrotehnične ali kemijske smeri.

Izmed vseh prispelih prošenj, okoli sto jih je bilo, je le sedem ustrezalo osnovnemu kriteriju (izobrazba). Izbrane kandidate so povabili na zaposlitvene intervjuje z različnimi spraševalci. Vsak posameznik je v približno pol ure trajajočih individualnih intervjujih izmenjeval informacije z direktorico kadrov, direktorjem proizvodnje ter z vodjo proizvodnje oziroma nabave. Spraševalci so s pomočjo situacijsko naravnane (na podlagi predhodno določenih zahtevanih lastnosti delavca so s situacijsko naravnanimi vprašanji, ki se nanašajo na pretekla dejanja, ocenjevali konkretna znanja in sposobnosti), tako imenovanega ciljno usmerjenega selekcijskega intervjuja (target selection interview – TSI) prišli do relevantnih informacij o kandidatih. Po opravljenih intervjujih so na podlagi intenzivne diskusije določili dva najprimernejša kandidata, s katerima je v organizaciji zaposleni psiholog opravil različna testiranja (test osebnosti, splošne inteligence in vedenja).

Po opravljenih obveznostih so ju napotili v lastno zdravstveno ambulanto, kjer sta po uspešno opravljanem zdravniške pregledu pričela s procesom uvajanja.

Primer – vodstveni delavci, outsourcing

Pri zapolnjevanju najvišjih vodstvenih mest v organizaciji najpogosteje uporabljajo metodo pridobivanja iz notranjih virov. Interna promocija že zaposlenih delavcev za operativna vodstvena mesta v organizaciji se je izkazala za uspešno. Vsak kandidat, ki je promoviran na določeno vodstveno mesto v organizaciji, je moral v preteklosti določeno obdobje krožiti (rotirati) med različnimi organizacijskimi enotami (družbami) po svetu, ki so pod okriljem lastnice, multinacionalne družbe Goodyear.

V primeru drugih vodstvenih položajev, ki neposredno ne zadevajo osnovno dejavnost organizacije, pridobivanje delavcev poteka drugače. V primeru iskanja direktorja marketinga se je organizacija poslužila storitev specializirane zasebne agencije za zaposlovanje – lovca na glave. Postopek izbire med kandidati, predlaganimi s strani agencije, je bil podoben postopku pri izbiri strokovnjaka.

Obrobne dejavnosti (prehrana, vratarji ...) je organizacija zaradi ekonomskih razlogov izločila iz lastnega poslovanja.

5 ZAKLJUČEK

S pomočjo prebrane in temeljito proučene domače in tuje literature ter na podlagi informacij in podatkov, ki sem jih pridobil v intervjujih s predstavniki določenih slovenskih podjetij, sem poskušal ugotoviti:

- ☛ Zakaj podjetja v postopek pridobivanja in izbiranja kandidatov za ključna delovna mesta vložijo več časa, znanja in denarnih sredstev?
- ☛ Zakaj imajo večje organizacije elaborirane bolj sofisticirane metode pridobivanja in izbiranja kandidatov kot manjše?
- ☛ Zakaj organizacije dražje in organizacijsko ter strokovno zahtevnejše metode pridobivanja in izbiranja uporabljajo v zaključnih fazah izbirnega postopka?
- ☛ Zakaj je intervju največkrat uporabljen selekcijski pripomoček?

Podjetja, ki se dobro zavedajo, da v sodobnem, izredno konkurenčnem poslovnem okolju, bolj kot kdaj koli prej potrebujejo kompetentno, izkušeno, prilagodljivo in inovativno vodstvo, odločitev o izbiri le-tega enakovredno uvrščajo ob bok katerikoli drugi, zelo pomembni strateški odločitvi.

Medtem ko podjetja pri pridobivanju in izbiranju delavcev za obrobna, običajno proizvodna delovna mesta uporabljajo stroškovno, časovno in strokovno manj zahtevne metode (neposredno javljanje kandidatov, priporočila zaposlenih in javni zavod za zaposlovanje; nekajminutni individualni intervju ter preverjanje praktičnih sposobnostih na delovnem mestu), pridobivanje in selekcija kandidatov za strokovna, predvsem pa vodstvena mesta v organizaciji poteka na precej bolj načrten, obsežen in strokovno podprt način. Ker gre za kandidate, ki bodo zasedli najzahtevnejša in organizacijsko specifična delovna mesta, organizacija v postopek pridobivanja in izbire vloži temu primerno več sredstev in prizadevanja. Končna odločitev o izbiri kandidata za ključno delovno mesto je za organizacijo izrednega pomena, zato zahteva čas, temelje (dober načrt za iskanje, veliko podatkov o kandidatih delovni zgodovini in uspehih) in več različnih strokovnih mnenj. Slovenske organizacije uporabljajo več metod pridobivanja (interna promocija, oglaševanje v medijih, priporočila, redkeje zasebne agencije za zaposlovanje) in izbiranja (formular, individualni in panelni intervju, pisne reference, psihometrični testi, redkeje ocenjevalni centri).

Poleg tega imajo, po podatkih iz raziskave, predvsem večje slovenske organizacije velike probleme pri pridobivanju ustreznih strokovnjakov in tehnikov s področja informacijske tehnologije. Zaradi tega dejstva so pripravljene v procesa pridobivanja in izbiranja vložiti več časa in denarnih sredstev. Sicer pa najpogostejšo metodo pridobivanja kandidatov za vodstvena mesta predstavlja notranja promocija že zaposlenega kadra v organizaciji.

Manjše organizacije, predvsem zaradi pomanjkanja strokovnjakov s področja upravljanja s človeškimi viri, ne izvajajo strokovno zahtevnih, obsežnih in sistematično vodenih

seleksijskih postopkov. Odločitev o izbiri najprimernejšega kandidata na podlagi osebne presoje običajno sprejme lastnik ali direktor podjetja, ki v večini primerov ne razpolaga z ustreznim znanjem. Zato je verjetnost predčasnega odhoda sprejetega sodelavca toliko večja. Posledice, ki nastanejo zaradi tega, so za majhno organizacijo lahko zelo škodljive, posebno če gre za odhod delavca, ki je zasedal zelo pomemben, organizacijsko specifičen položaj. Metodo neformalnega pridobivanja manjše organizacije pogosteje uporabljajo pri proizvodnih delavcih (tudi javni zavod za zaposlovanje) in menedžerjih, medtem ko formalnejše metode uporabljajo pri pridobivanju strokovnjakov in diplomantov. Najpogosteje uporabljeni seleksijski pripomočki so intervju, poskusno delo in določena, lažje obvladljiva testiranja. Večje organizacije s samostojnimi kadrovskimi oddelki, ki imajo izdelane promocijske in karierne sheme za svoje zaposlene, največjo pozornost namenjajo notranjemu pridobivanju delavcev.

Vsak izbirni postopek sestavljajo določena seleksijska sita, s pomočjo katerih organizacija pride do konsistentnih ocen. Ker organizacije stremijo k izpeljavi učinkovite in uspešne selekcije, skrbno izberejo vrsto, število in ustrezno zaporedje seleksijskih metod. Na začetku, ko imajo opravka z velikim številom bolj ali manj ustreznih kandidatov, uporabijo časovno in stroškovno manj zahtevne metode, v nadaljevanju, ko se njihovo število občutno skrči, kakovost pa izostri, se kandidatom posvetijo podrobneje. Običajno se izbirni postopek začne s pisno prošnjo in kratkim življenjepisom, ki predstavlja prvi resen stik, in na podlagi katere se opravi uvodna selekcija. Sledi informativni, bodisi panelni ali individualni intervju, preverjanje referenc, poglobljeni intervju z različnimi spraševalci, psihometrično testiranje in drugo. Seleksijski postopek se običajno zaključi z zdravniškim pregledom. Koliko različnih metod bo organizacija izbrala in v kakšnem vrstnem redu se bodo zvrstile, je odvisno od različnih dejavnikov (delovnega mesta, usposobljenosti članov, razpoložljivega časa, denarnih sredstev in podobno).

Po podatkih iz raziskave je individualni intervju najpogosteje uporabljena metoda izbiranja kandidatov in kandidatke za različna delovna mesta, saj edini omogoča neposredno, dvostransko interakcijo (hitro in prožno zbiranje in posredovanje relevantnih informacij) med kandidatom in ocenjevalcem. Sledita obrazec za prijavo in intervju pred komisijo. Psihometrične teste uporabljajo predvsem večje organizacije, ki imajo običajno zaposlenega psihologa, pa še to le za določena, ključna delovna mesta.

Ustrezno definiran in sistematično voden postopek podjetju omogoča uspešno selekcijo. Ne glede na stroške in čas, ki ga za to potroši, zadovoljen, motiviran in uspešen delavec podjetju predstavlja neprecenljiv vir, s katerim ohranja ali si pridobiva konkurenčno prednost na trgu.

6 LITERATURA IN VIRI

Anderson, Neil, Peter Herriot (1997): International handbook of selection and assessment. John Wiley & Sons Ltd., Chichester.

Armstrong, Michael (1996): A handbook of Personnel Management Practice. Kogan Page, London.

Dessler, Gary (1981): Personnel Management (Modern Concepts & Techniques). Prentice Hall, Virginia.

Dessler, Gary (2000): Human Resource Management (International edition). Prentice Hall, New Jersey.

Furnham, Adrian (1995): Personality at work. Routledge, London.

Florjančič, Jože, Goran Vukovič (1999): Kadrovska funkcija management. Moderna organizacija, Kranj.

Florjančič, Jože, Marko Ferjan, Mojca Bernik (1999): Planiranje in razvoj kadrov. Moderna organizacija, Kranj.

Goodale, James G. (1992): One to one (Interviewing, selecting, appraising and counseling employees). Prentice Hall, New Jersey.

Half, Robert (1985): Robert Half on hiring. Penguin Group, New York.

Hleb, Katja (2001a): »Ravnanje z ljudmi: Izbira«. Podjetnik, 10, 3, str. 56-60.

Hleb, Katja (2001b): »Izbira sodelavcev: Metode in sredstva«. Podjetnik, 10, 4, str. 42-44.

Keenan, Kate (1996): Kako izbiramo ljudi. Mladinska knjiga, Ljubljana.

Kozmik, Vera, Salecl Tanja (1999): Zakoni o enakih možnostih: primerjalna analiza. Urad za žensko politiko, Ljubljana.

Kragelj, Radovan (1998): Seleksijski intervju (Priročnik kako izbrati najprimernejšega sodelavca). Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva, Ljubljana.

Mc Gill, Ann M. (1994): Hiring the best. Richard D. Irwin Inc., Boston.

Možina, Stane, Jože Florjančič, Janez Jereb, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič, Marjana Merkač (1998): Management kadrovskih virov. FDV, Ljubljana.

Pearn, Michael, Rajvinder Kandola (1990): Job analysis (A practical guide for managers). Institute of personal management, London.

Peel, Malcolm (1990): Readymade interview questions. Kogan Page, London.

Pirher, Sonja, Ivan Svetlik (1994): Zaposlovanje: približevanje Evropi. Založba FDV, Ljubljana.

Shackleton, Viv J. (1989): How to pick people for jobs. Fontana, London.

Sidney, Elizabeth (1988): Managing recruitment. Gower Publishing Company limited, Hants.

(1997) Standardna klasifikacija poklicev (1997): Bonex, Ljubljana.

Svetlik, Ivan (2001): Upravljanje človeških virov: mednarodna primerjalna študija, FDV, Ljubljana.

Torrington, Derek, Laura Hall (1991): Personnel management (A new approach). Prentice Hall, Hertfordshire.

Torrington, Derek, Laura Hall (1995): Personnel management (HRM in action). Prentice Hall, Hertfordshire.

Treven, Sonja (1998): Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Veruki, Peter (1998): Almanah razgovorov za zaposlitev. Primath, Ljubljana.

Vila, Antun (2000): Organizacija v postmoderni družbi. Moderna organizacija, Kranj.

Wendover, Robert W. (1991): High performance hiring. Crisp publications, inc., Los Altos.

Naslednji znanstveno – raziskovalni članki so bili februarja leta 2002 dosegljivi na internetni strani:

<http://www.emeraldinsight.com>

Barclay, Jean M. (1999): Employee selection: a question of structure. *Personnel Review*, Vol. 28, No. 1-2, str. 134-151.

Barclay, Jean M. (2001): Improving selection interviews with structure: organizations' use of »behavioural« interviews. *Personnel Review*, Vol. 30, No. 1, str. 81-101.

Buckley, Ronald M., Amy Christine Norris, Danielle S. Wiese (2000): A brief history of the selection interview: may the next 100 years be more fruitful. *Journal of Management History*, Vol. 6, No. 3, str. 113-126.

Carroll, Marilyn, Mick Marchington, Jill Earnshaw (1999): Recruitment in small firms: Processes, methods and problems. *Employee Relations*, Vol. 21, No. 3, str. 236-250.

Dalen, Lindy H., Neville A. Stanton, Antony D. Roberts (2001): Faking personality questionnaires in personnel selection. *Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 8, str. 729-741.

Fatt, James Poon Teng (2000): Attractiveness and Outcomes of Job Interviews. *Management Research News*, Vol. 23, No. 12, str. 11-18.

Frankenfield, Garnet, Brian H. Kleiner (2000): Effective Employment Screening Practices. *Management Research News*, Vol. 23, No. 7/8, str. 24-29.

Garcia, Bennie L., Brian H. Kleiner (2001): How To Hire Employees Effectively. *Management Research News*, Vol. 24, No. 6-7, str. 35-42.

Heraty, Noreen, Michael Morley (1998): In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland. *Journal of Management Development*, Vol. 17, No.9, str. 662-685.

Jago, Alison (1996): Selecting your team: how to find the right people. *Librarian Career Development*, Vol. 4, No. 3, str. 27-31.

Jameson, Stephanie M. (2000): Recruitment and training in small firms. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No. 1, str. 43-49.

Luszes, Mark A., Brian H. Kleiner (2000): How to Hire Employees Effectively. *Management Research News*, Vol. 23, No. 12, str. 19-26.

Mak, Charles (1995): Successful people selection in action. *Health Manpower Management*, Vol. 21, No. 5, str.12-16.

Mathews, Brian P., Tom Redman (2001): Recruiting the Wrong Salespeople: Are the Job Ads to Blame? *Industrial Marketing Management*, 30, str 541-550.

Min, Ju Chuel, Brian H. Kleiner (2001): How To Hire Employees Effectively. *Management Research News*, Vol. 24, No. 12, str. 31-38.

Papadopoulou, Androniki, Elizabeth Ineson (1996): The graduate management trainee preselection intrview: Candidates' perceptions of the influence of interpersonal and communication factors on the interview outcomes. *Personnel Review*, Vol. 25, No. 4, str. 21-37.

Souza, Francesca Spinelli, Jay J. Zajas (1995): Recruiting executives in business: an organizational and conceptual perspective. *Executive Development*, Vol. 8, No. 3, str. 23-27.

Stewart, Jim, Vanessa Knowles (2000): Graduate recruitment and selection practices in small businesses. *Career Development International*, Vol. 5, No. 1, str 21-38.

7 PRILOGE