

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

TANJA RAMUTA

**KAKO IZBRATI USTREZNEGA DELAVCA ZA
DELOVNO MESTO**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

TANJA RAMUTA

Mentor: red. prof. dr. IVAN SVETLIK

**KAKO IZBRATI USTREZNEGA DELAVCA ZA
DELOVNO MESTO**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

ZAHVALA

Za pomoč in usmerjanje pri nastajanju diplomskega dela se zahvaljujem svojemu mentorju, prof. dr. Ivanu Svetliku.

Posebna zahvala gre tudi gospe Albini Pejnovič, gospe Majdi Uršič in podjetju Abanka Vipa d.d., gospodu Mihi Dergancu in podjetju Simobil Vodafone d.d. ter gospe Nini Malič Kolbezen in podjetju Sun Roller Adriatica d.o.o., ki so mi omogočili izdelavo empiričnega sklopa diplomskega dela.

KAZALO

1 UVOD	1
2 ANALIZA DELOVNEGA MESTA	3
2.1 Uporabnost analize delovnega mesta v kadrovski dejavnosti.....	3
2.2 Izdelava analize delovnega mesta.....	5
2.3 Določanje lastnosti delavca.....	7
3 PRIDOBIVANJE KANDIDATOV	9
3.1 Javni zavodi za zaposlovanje.....	10
3.2 Zasebne agencije za zaposlovanje.....	10
3.3 Neformalno pridobivanje kandidatov.....	11
3.4 Oglaševanje.....	11
3.4.1 Oblikovanje učinkovitega oglasa.....	12
3.5 Nekatero ostale metode zunanjega pridobivanja kandidatov.....	14
3.6 Pridobivanje kandidatov iz notranjih virov.....	14
4 IZBIRNI POSTOPEK	16
4.1 Prijave kandidatov za delovno mesto.....	17
4.1.1 Življenjepis.....	17
4.1.2 Kadrovski vprašalnik ali formular za prijavo.....	18
4.1.3 Priporočila.....	19
4.2 Testiranje kot metoda izbirnega postopka.....	19
4.2.1 Testi sposobnosti.....	19
4.2.2 Testi osebnosti.....	20
4.2.3 Situacijski testi.....	21
4.2.4 Ocenjevalni centri.....	21
4.2.4.1 Primer preverjanja kandidatov v ocenjevalnem centru.....	22
4.2.5 Veljavnost in zanesljivost testov.....	23
4.3 Intervju kot metoda izbirnega postopka.....	24
4.3.1 Zanesljivost in veljavnost zaposlitvenih intervjujev.....	24
4.3.2 Vpliv prisotnosti človeka kot spraševalca na učinkovitost intervjuja.....	25
4.3.3 Vrste intervjujev.....	27
4.3.4 Priprave na intervju.....	28
4.3.5 Oblikovanje vprašanj za intervju.....	30
4.3.5.1 Sklopi vprašanj.....	31
4.3.6 Vrednotenje pridobljenih podatkov.....	35
4.4 Zdravniški pregled.....	36
4.5 Končna izbira.....	36
5 PRIDOBIVANJE IN IZBIRA KADROV KOT DEJAVNOST ZNOTRAJ ORGANIZACIJE IN KOT ZUNANJE IZVAJANJE	37
5.1 Izvajanje kadrovske dejavnosti.....	37
5.2 Pridobivanje in izbira kadrov s pomočjo zunanjih izvajalcev.....	39
5.3 Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti: prednosti in slabosti.....	40

6 ŠTUDIJA PRIMEROV TREH PODJETIJ	42
6.1 Uvod	42
6.2 Pridobivanje in izbira kadrov v podjetju Abanka Vipa d.d.....	42
6.2.1 Postopek pridobivanja in izbire kadrov.....	43
6.2.1.1 Pridobivanje kandidatov za delovno mesto.....	43
6.2.1.2 Izbira kandidatov za delovno mesto.....	44
6.3 Pridobivanje in izbira kadrov v podjetju Simobil Vodafone d.d.....	47
6.3.1 Postopek pridobivanja in izbire kadrov.....	48
6.3.1.1 Pridobivanje kandidatov za delovno mesto.....	48
6.3.1.2 Izbira kandidatov za delovno mesto.....	49
6.4 Pridobivanje in izbira kadrov v podjetju Sun Roller Adriatica d.o.o.	50
6.4.1 Postopek pridobivanja in izbire kadrov.....	51
6.4.1.1 Pridobivanje kandidatov za delovno mesto.....	51
6.4.1.2 Izbira kandidatov za delovno mesto.....	52
6.5 Tabelarni in slikovni prikaz nekaterih podatkov o zaposlenih ter pridobivanju in izbiri kadrov v proučevanih podjetjih	55
6.6 Sklep.....	60
7 ZAKLJUČEK.....	62
8 LITERATURA IN VIRI	63

1 UVOD

»Upravljanje ljudi ni lahka stvar. Lahko pa si jo olajšamo, če poskrbimo, da že na začetku izberemo prave ljudi.«

Kate Keenan

Ljudje, ki so zaposleni v organizaciji, imajo zanjo velik pomen. Brez ljudi ne gre in tudi z neustreznimi ljudmi gre bolj slabo. Zato je za organizacijo ključnega pomena zaposliti ustrezne delavce. Ustrezen delavec je predvsem nekdo, ki je za svoje delovno mesto primeren, se pravi, da ima potrebne lastnosti (znanje, sposobnosti, motiviranost, ustrezne osebnostne lastnosti in nenazadnje pripravljenost za delo), s katerimi lahko dobro in uspešno opravlja svoje naloge ter s tem prispeva k uspešnosti doseganja ciljev celotne organizacije. Na drugi strani pa mora tudi organizacija, oziroma natančneje, delovno mesto, delavcu dajati možnost zadovoljevanja svojih lastnih potreb (npr. materialne potrebe, razvijanje svojih sposobnosti, napredovanje...). Ustrezen delavec je torej tudi tisti, kateremu organizacija lahko omogoča, da znotraj nje uresničuje svoje cilje.

Vsako delovno mesto in vsak zaposleni delavec za organizacijo predstavlja določene stroške. Ti se bodisi za organizacijo splačajo, če delavec na danem delovnem mestu pri opravljanju svojega dela dosega zadovoljiv uspeh, oziroma se ne splačajo v primeru, ko delavec na delovnem mestu zaradi različnih razlogov ni zadostno učinkovit. Seveda je želja vsake organizacije vlagati v ljudi, katerih delovna učinkovitost in s tem prispevek k organizaciji bi bili čim večji.

Zaradi pomembnosti ustreznih človeških virov za organizacijo se pojavlja poglavitno vprašanje: kako najti pravi kader, kako izmed množice kandidatov izbrati najboljše. Enostavnega odgovora na to vprašanje ni. Ker pa pomembnost vprašanja zahteva odgovor, se je s to temo ukvarjalo in se še vedno ukvarja veliko strokovnjakov s področja kadrovskega managementa, ki nam s pomočjo svojih izkušenj in strokovnega znanja ponujajo določene ugotovitve in nasvete glede izbirnih postopkov, ki naj bi nas učinkoviteje pripeljali do uspešne odločitve pri izboru delavcev. Seveda pa so različne stopnje postopka pridobivanja in izbire kadrov ter različni načini izvedbe teh stopenj pogojeni tudi z različno visokimi stroški, ki nas omejujejo. Pri izbiri kadrov torej ni

dovolj, da vemo, kateri načini izvedbe postopka so najučinkovitejši, ampak je potrebno oceniti tudi, koliko sredstev naj bi za postopek pridobivanja in izbire različnih kadrov namenili ter na podlagi višine teh sredstev izbrati najučinkovitejše metode za izbor.

Diplomsko delo sestavljata teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bom predstavila ključne faze v postopku pridobivanja in izbire kandidatov za delovno mesto. Seveda pa me bo zanimalo tudi to, kako se teoretična spoznanja prenesejo na dejansko izvedbo omenjenega postopka. V empiričnem delu bom torej obravnavala postopek pridobivanja in izbire kandidatov, kot ga izvajajo konkretna podjetja. Postopke pridobivanja in izbire kandidatov bom primerjala s teoretičnimi ugotovitvami. S pomočjo študije primerov treh podjetij bom preverila naslednje domneve:

- proučevana podjetja izbiro kadrov večinoma izvajajo s pomočjo zunanjih izvajalcev, vedno pa zunanjim sodelavcem prepuščajo pridobivanje in izbiro strokovnjakov in vodstvenih kadrov,
- postopek pridobivanja in izbire kadrov, ki ga izvedejo znotraj podjetij, vsebuje majhno število faz in ni dovolj obsežen,
- izvajalci intervjujev v podjetjih se ne zavedajo napak, ki jih pri ocenjevanju lahko naredijo, če sklepajo na podlagi prvega vtisa, izgleda, mimike kandidatov ipd., ter dajejo preveč poudarka zasebni sferi. Osredotočijo se torej na podatke, ki niso povezani z delovnim mestom,
- med podjetjem, ki zaposluje majhno število ljudi in podjetjema, ki zaposlujeta večje število ljudi, ni bistvenih razlik v načinu pridobivanja in izbire kadrov.

2 ANALIZA DELOVNEGA MESTA

Kot pri vsakem drugem iskanju je tudi pri zaposlovanju temeljna stvar, ki nam pomaga nekaj najti, vedeti *kaj* sploh iščemo. Velikokrat si na to vprašanje ne odgovorimo, temveč začnemo z iskanjem. To se lahko zgodi tudi pri zaposlovanju. Preden začnemo s kakršnokoli dejavnostjo v zvezi izbiro kandidatov za delovno mesto, moramo vedeti, kakšnega kandidata sploh potrebujemo. Ko iščemo ustrezne kandidate za delovno mesto, odgovor na vprašanje, kaj iščemo, najdemo s pomočjo analize delovnega mesta. Z analiziranjem delovnega mesta pridobimo ključne podatke o delu: kaj je namen dela, kakšne so delovne dolžnosti in naloge ter njihova pomembnost, katere so delovne vloge in delovni procesi, kakšna znanja in sposobnosti so za opravljanje dela zahtevana oziroma zaželeni, kakšna orodja se pri opravljanju dela uporabljajo, kakšni so pogoji za delo, kako se delo vključuje v celoten sistem, kakšno moč in vpliv ima delavec na tem delovnem mestu ipd.

Na podlagi podatkov, pridobljenih z analizo delovnega mesta, lahko sestavimo opis delovnega mesta in opis potrebnih lastnosti delavca, kar imenujemo tudi specifikacija delavca oziroma profil delavca. Opis delovnega mesta skupaj z opisom potrebnih lastnosti delavca imenujemo opis dela.

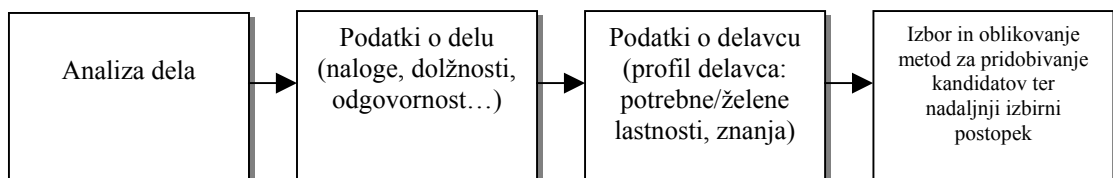
2.1 Uporabnost analize delovnega mesta v kadrovski dejavnosti

Analiza delovnega mesta se v kadrovanju uporablja pri različnih nalogah. Zelo velik pomen ima prav pri pridobivanju in izbiri kandidatov za delovno mesto. Organizaciji oriše, kakšen je najbolj primeren kandidat, kandidatu pa da informacije o delu, ki naj bi ga opravljal. S tem pomaga pri odločitvi o zaposlitvi in prispeva k zadovoljstvu izbranega kandidata z organizacijo ter zadovoljstvu organizacije z izbranim kandidatom. Pravzaprav lahko rečemo, da je to uvodni del izbirnega postopka, ki nas usmerja, na kakšen način in s kakšnimi metodami bomo izpeljali celotni nadaljnji izbor. Pomen analize dela se pokaže že pri naslednjem koraku, tj. pridobivanju kandidatov, saj s pomočjo analize dela ocenimo, kako in kje privabiti primerne ljudi. Poleg tega nam izdelana analiza dela pomaga pri odločitvah o izbirnih metodah in oblikovanju vprašanj za pisne vprašalnike, intervjuje ter teste. Tako bistveno pripomore k uspešnemu pridobivanju in izbiri kandidatov za delovno mesto. Še več- v primeru, da se odločimo za zaposlovanje brez predhodno izdelane analize dela, se lahko kmalu pojavijo težave,

ki vodijo v neustrezen končni izbor. »Večino napak pri zaposlovanju, ki se zgodijo vsak dan, bi lahko preprečili, če bi ljudje, ki so odgovorni za zaposlovanje, *preden* začnejo iskati, opravili boljšo nalogo pri določevanju, kaj pravzaprav potrebujejo.« (Half, 1985: 10)

Z analizo dela dobimo podatke o delovnem mestu, s pomočjo katerih izdelamo profil delavca in se na podlagi tega odločimo, katere metode bomo uporabili v postopku pridobivanja in izbire kandidatov (Kragelj, 2003a, Keenan, 1995). To lahko ponazorimo s sliko 1.1.

Slika 1.1: Uporaba analize dela v postopku pridobivanja in izbire kandidatov za delovno mesto



Tudi sicer ima analiza dela velik pomen in se s kadrovskega vidika pogosto uporablja pri različnih funkcijah, kot so:

- uvajanje in usposabljanje zaposlenih,
- vrednotenje dela in nagrajevanje,
- ocenjevanje delovne uspešnosti,
- zdravstveno varstvo in varstvo pri delu,
- študija časa in gibov,
- načrtovanje kadrov in načrtovanje kariere,
- uravnavanje odnosov med managementom in zaposlenimi,
- delovne razmere in,
- oblikovanje dela. (Singer in Dessler v Svetlik, 1998a: 80)

Zaradi časovnih in stroškovnih omejitev ni možno podrobno analizirati vseh delovnih mest v organizaciji. Prav tako se večinoma ne izdeluje celovitih analiz delovnega mesta, temveč se osredotoči na določene vidike. Analiziramo:

- dolžnosti in naloge,
- okolje, v katerem delo poteka,
- orodja in opremo, ki se pri delu uporablja,

- odnose s podrejenimi, nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi,
- zahtevana znanja in sposobnosti.

» Katere podatke s celovite analize bomo uporabili, oziroma s katerega vidika bomo analizo opravili, je odvisno od njenega končnega namena.« (Jereb, 1996: 354)

2.2 Izdelava analize delovnega mesta

Poznamo več načinov za izdelavo analize delavnega mesta. Ko se lotimo same analize delovnega mesta, moramo najprej upoštevati namen dobljenih podatkov, torej kateri kadrovske dejavnosti bo analiza dela služila. Poleg namena analize dela je pomembno tudi upoštevati, za kakšno naravo dela gre (npr. intelektualno – neintelektualno delo). Na podlagi tega se nato odločimo:

- kateri so tisti vidiki, ki se jim moramo posvetiti,
- kdo bo analizo vodil,
- kdo bo sodeloval pri zbiranju podatkov,
- po kateri metodi bomo zbirali podatke in na kak način bomo te podatke izrazili (npr. količinsko, opisno...) (glej Svetlik, 1998a: 82).

Analizo dela lahko opravimo s pomočjo različnih metod. Med najbolj uveljavljene metode za pridobivanje podatkov o delu strokovnjaki uvrščajo: vprašalnike, intervjuje ter metode opazovanja in samoopazovanja (glej Svetlik, 1998a: 83-91, <http://www.job-analysis.net>). Lastnosti metod za izvedbo analize dela, ki jih opisujejo omenjeni strokovnjaki, za boljšo preglednost strnimo v tabelo 2.1 na naslednji strani.

Tabela 2.1: Metode analize dela

	VPRASHALNIK	INTERVJU	OPAZOVANJE	SAMOOPAZOVANJE
KDAJ je primerna	Kadar gre za večje število zaposlenih na enakih delovnih mestih.	Pri že ustaljenih delih, ko delo poznamo in želimo dobiti dodatne informacije.	Kadar so delovne operacije dela dobro vidne.	Kadar gre za delo z dolgimi cikli, ki jih je težko opazovati (npr. umska dela).
KDO je udeležen pri izvajanju	Na vprašalnike odgovarjajo zaposleni in/ali njihovi predpostavljeni.	Usposobljen spraševalec, delavci	Opazovalec, delavci (lahko večje število)	Delavci
NAČIN dobivanja podatkov	Običajno vnaprej pripravljena zaprta vprašanja.	Spraševanje (strukturirano ali nestrukturirano).	Opazovalec zapisuje ali posname s kamero.	Delavci zapisujejo kaj so delali.
PREDNOSTI	Nezahtevnost; zanesljiva primerjava med delovnimi mesti; visoka stopnja zanesljivosti in veljavnosti.	Učinkovita metoda; delavec lahko opiše tudi naloge in dolžnosti, ki jih ne moremo meriti z opazovanjem.	Priročna metoda; prikaže razlike v načinu in učinkovitosti dela različnih delavcev; informacije opazovalec dobi neposredno.	Delavci dobro poznajo svoje delo, s to metodo lahko sproti in brez posrednika opisujejo naloge, ki jih sami izvajajo.
SLABOSTI	Strokovno in časovno zahtevni; premalo občutljivi za posebnosti na delovnem mestu; delavci jih ne marajo; vprašalniki se lahko preveč ali premalo osredotočijo na določene naloge in dolžnosti.	Strokovno in časovno zahtevni; ne more zajeti velikega števila intervjuvancev; pomanjkanje standardizacije; intervjuvani lahko izpostavlja ali zanemarja določene naloge in dolžnosti.	Težko oceniti namen in zahtevnost nalog in dolžnosti; delavci lahko zaradi opazovanja spremenijo vedenje; lahko moti delavce; neprimerno pri delih, kjer je potrebna visoka koncentracija in mentalni napor.	Časovno zahtevno za delavce in analitike; odvisno od natančnosti, pozornosti, poštenosti, pripravljenosti delavcev.
PRIPOROČENO		Delavce za intervju naj priporočijo vodje.	Kombinacija s spraševanjem delavcev.	Delavcem in analitikom delo lahko olajšamo z obrazci. Dopolnjevanje z intervjuji.

S pomočjo omenjenih metod zberemo podatke, ki jih nato analiziramo, da bi ugotovili, katera znanja ter sposobnosti in osebnostne lastnosti so potrebne za opravljanje nalog, s katerimi se zaposleni na proučevanem delovnem mestu srečujejo. Ugotovimo tudi, kaj delovno mesto ponuja delavcu. Glede na lastnosti metod se odločimo za najbolj primerno oziroma za kombinacijo več metod.

2.3 Določanje lastnosti delavca

S pomočjo podatkov, ki jih dobimo z analizo dela, nato izdelamo profil delavca, kar pomeni, da določimo lastnosti, ki jih mora delavec za opravljanje dela imeti. Da bi lastnosti delavca čim boljše zajeli, si lahko pomagamo z razčlenitvijo lastnosti na več skupin:

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

Na drugi strani pa lahko lastnosti razdelimo tudi po pomembnosti, in sicer na bistvene, zaželene in nezaželene. Nezaželene lastnosti so tiste, ki jih kandidat ne sme imeti, bistvene so tiste, ki jih mora imeti, zaželene pa tiste, ki naj bi jih imel, vendar niso nujne.

Tako pri opisu delovnega mesta kot tudi pri opisu lastnosti delavca, je pomembno, da je opis natančen in konkreten, da ne opisujemo preveč splošno, ampak smo čim bolj specifični. To pripomore k jasnejši sliki kandidata, ki bi bil za delovno mesto najbolj primeren. Na podlagi izdelanega profila bomo v naslednjem koraku izbrali metodo, s katero bomo kandidate privabili, kasneje pa nam profil služi še pri izdelavi vprašalnikov, intervjujev, testov in ostalih morebitnih načinov za zbiranje podatkov o dejanskih kandidatih. Kakovostno izdelan profil delavca nam pomaga, da smo pri izbiri bolj objektivni in tudi lažje primerjamo kandidate med seboj. S pomočjo kakovostno izdelanega profila delavca vemo, katere podatke potrebujemo, kar nam pomaga, da se osredotočimo zgolj na lastnosti kandidatov, ki so za delovno mesto pomembne, prav tako pa omogoči, da dobimo dovolj potrebnih informacij.

Analiza delovnega mesta nam ne pove le podatkov o lastnostih, ki so za delovno mesto pomembne, temveč pomaga odgovoriti tudi na vprašanje o potrebah po zaposlitvi novega delavca bodisi na že obstoječe bodisi na novo nastalo delovno mesto v organizaciji. Te potrebe moramo skrbno pretehtati in načrtovati zaposlitev novih ljudi. Prepričati se moramo, ali je zaposlitev novega delavca sploh potrebna. V določenih primerih lahko namreč izberemo drugačno, stroškovno ugodnejšo rešitev. Delovne naloge lahko prerazporedimo med že zaposlene delavce ali se odločimo za

prerazporeditev delavcev in tako ustvarimo potrebo po nekem drugem delovnem mestu. Lahko pa se odločimo tudi za zaposlitev s skrajšanim delovnim časom.

3 PRIDOBIVANJE KANDIDATOV

Če smo podrobno razčlenili značilnosti dela in opredelili lastnosti, ki jih pri kandidatih iščemo, bomo bolje vedeli tudi, kje tovrstne kandidate najti. S tem zagotovimo, da se bo na objavo prostega delovnega mesta prijavilo kar največ čim bolj ustreznih kandidatov. Tako namreč ne porabimo časa za neprimerne kandidate, poleg tega pa imamo večje število ustrežnejših kandidatov, kar poveča verjetnost, da je med njimi nekdo, ki je dejansko ustrezen za delovno mesto. Kot sem že omenila, je poleg tega, da zaposleni prispeva k organizacijskim ciljem pomembno tudi, da organizacija zaposlenim nudi uresničevanje njihovih lastnih interesov. Z izdelanim opisom dela lahko kandidatom predstavimo, za kakšno delovno mesto gre, ter jim omogočimo, da že na tej stopnji izbirnega postopka ugotovijo, ali jim tovrstno delo nudi uresničitev ciljev. To zmanjša verjetnost, da bi izbrani kandidat na koncu izbirnega postopka ali celo po nastopu z delom ugotovil, da mu to ne ustreza. Če delovno mesto ne omogoča uresničevanja ciljev, ki jih ima zaposleni, to lahko povzroči, da bo kmalu začel iskati sebi bolj ustrezno delovno mesto, kar za organizacijo pomeni novo iskanje, novo uvajanje in s tem povezane stroške.

Poznamo več načinov pridobivanja kandidatov za nadaljnji izbor. Za kakšen način privabljanja kandidatov se bomo odločili, je v veliki meri odvisno predvsem od delovnega mesta samega; od zahtevanih sposobnosti, znanj in izobrazbe ter od položaja delovnega mesta v organizacijski strukturi. Na način pridobivanja, kot tudi na kasnejši postopek izbire kandidatov vpliva, koliko časa in denarja smo namenjeni za to porabiti. Za kadre, ki jih je na trgu delovne sile malo ali jih celo primanjkuje, za organizacijo pa so ključnega pomena, bomo pripravljene nameniti večje stroške kot za kandidate, ki jih je na trgu veliko, ki nimajo specifičnih znanj in so tudi lažje nadomestljivi. Ljudje z različno izobrazbo, znanji in sposobnostmi o prostih delovnih mestih tudi poizvedujejo na različne načine. V nadaljevanju bom govorila o načinih pridobivanja kandidatov za delovno mesto, najprej pa si v tabeli 3.1 pogledimo, katere kadre organizacije najtežje pridobijo in kasneje tudi zadržijo na delovnem mestu. Rezultati so iz leta 2001 opravljene mednarodne raziskave, v kateri je sodelovalo tudi 205 slovenskih organizacij.

Tabela 3.1: Ali je težko pridobiti/zadržati zaposlene iz navedenih kategorij?

DA		Slovenija	Nemčija	Velika Britanija	Italija	Švedska	Skupaj
Vodje	N	50	232	210	7	72	571
	%	25.6	46.1	19.2	8.9	20.5	25.7
Strokovnjake/tehnike: inf. teh.	N	100	316	562	23	116	1117
	%	50.8	62.8	51.5	29.1	33.0	50.3
Strokovnjake/tehnike/ druge	N	189	170	466	46	123	894
	%	44.7	33.8	42.7	58.2	34.9	40.2
Režijske delavce	N	3	35	103	3	17	161
	%	1.6	7.0	9.4	3.8	4.8	7.3
Proizvodne/fizične delavce	N	34	124	165	11	38	372
	%	17.5	24.7	15.1	13.9	10.8	16.8

Vir: Svetlik, 2002: 391

Kot je razvidno iz tabele 3.1, imajo organizacije pri nas največ težav s pridobivanjem in zadržanjem strokovnjakov in tehnologov s področja informacijske tehnologije, čemur sledijo strokovni in tehnični kadri iz ostalih področij. Najlažje pa organizacije pridobijo in ohranjajo zaposlitev režijskih in proizvodnih delavcev. Rezultati slovenskih organizacij se ne razlikujejo bistveno od povprečja rezultatov ostalih evropskih držav, ki so sodelovale v raziskavi.

3.1 Javni zavodi za zaposlovanje

Za delovna mesta, kjer niso zahtevana posebna znanja in visoka stopnja izobrazbe, predvsem za manualna dela, je primerno, da se obrnemo na javne zavode za zaposlovanje. Ti razpolagajo z velikim številom podatkov o različnih kandidatih, storitev pa je brezplačna. Za iskanje visoko usposobljenih kadrov baze, ki jih imajo javni zavodi, niso najbolj primerne, saj si višje izobraženi iskalci zaposlitev navadno iščejo drugače.

3.2 Zasebne agencije za zaposlovanje

V primeru, ko podjetja potrebujejo bolj usposobljene kadre in kadre s posebnimi znanji, se lahko obrnejo na zasebne agencije za zaposlovanje. Te so splošne, specializirane (npr. za določene poklice) ali visoko specializirane (predvsem vodstveni kadri, strokovnjaki...). Zasebne agencije za pridobivanje dejanskih ali potencialnih iskalcev zaposlitve prav tako lahko uporabljajo različne metode. Četudi imajo v svojih bazah manjše število kandidatov, pa so podatki o njih navadno obširni. Lahko izvedejo tudi

celoten nadaljnji izbirni postopek. Imajo visoko usposobljene ljudi, kar jim pri nadaljnjem postopku omogoča večjo strokovnost pri uporabi izbirnih metod kot intervju ali testiranje. Vse storitve pa zaračunavajo.

3.3 Neformalno pridobivanje kandidatov

Pri iskanju zaposlitve je velikega pomena tudi neformalna metoda pridobivanja kandidatov, tj. s pomočjo socialnih vezi zaposlenih v organizaciji. To je dokaj učinkovita metoda. Stroškov ni, razen v primeru, ko so zaposleni za podatke o potencialnih kandidatih nagrajani. Neformalna metoda pridobivanja kandidatov se lahko uporablja pri zaposlovanju za različna delovna mesta, večjega pomena pa je pri zaposlovanju delavcev s specifičnimi ali specializiranimi znanji. Za delavce v organizaciji, ki imajo takšna znanja, je namreč značilno, da poznajo ljudi s podobnimi znanji.

3.4 Oglaševanje

Oglaševanje je dokaj pogost način pridobivanja kandidatov. Lahko se uporablja za pridobivanje različnih vrst poklicev in je različno učinkovito. Rezultat učinkovite objave prostega delovnega mesta je pravšnje število primernih kandidatov. Kadar objavimo prosto delovno mesto namreč želimo, da se ne bi prijavilo preveliko število kandidatov, kasneje pa bi ugotovili, da je večina neprimernih. To bi nam že v začetnem postopku izbire vzelo preveč časa in bi pomenilo prevelike stroške. Radi bi, da se na objavo odzovejo le tisti kandidati, ki bi najbolj ustrezali delovnemu mestu. Zato je pomembno za kakšno vrsto objave se odločimo, kje bomo objavljali, ter katere podatke bomo v objavi navedli.

Objavljamo lahko preko različnih medijev (televizije, radia, časopisov, revij, v zadnjem času pa v vse večji meri tudi interneta), na raznih oglasnih deskah, preko letakov.... Pomembno je, da prosto delovno mesto oglašujemo tam, kjer ga bo najverjetneje videla naša ciljna skupina. Npr.: če so ciljna skupina določeni strokovnjaki, je primerna objava v strokovnih revijah s tega področja, medtem ko prosta delovna mesta za denimo administrativna dela objavljamo v splošnih časopisih.

Veruki pravi, da so oglasi v časopisih neučinkovit način iskanja zaposlitve za iskalce, kot tudi neučinkovit način pridobivanja kandidatov za organizacije. Pri tem navaja primer:

»Neki delodajalec nam je zaupal lastno izkušnjo pri oglaševanju za delovno mesto v enem od najpomembnejših nedeljskih časopisov. 'Bila je prava katastrofa. Dobili smo preko 500 odzivov na mali oglas v enem samem tednu. V tej pisarni imamo samo dve telefonski liniji in ena je bila neprestano zasedena. Odločili smo se, da strokovnih sodelavcev nikoli več ne bomo iskali prek časopisnih oglasov'.« (Veruki, 1996: 18)

3.4.1 Oblikovanje učinkovitega oglasa

Da bi bil rezultat objave zadovoljiv tako v kvantitativnem kot v kvalitativnem smislu, je pomembno posvetiti se vsebini oglasa. Kljub temu, da naj bodo oglasi kratki in pregledni, morajo podati zadostne in primerne podatke. Objava naj bi vsebovala naslednje elemente vsebine:

Uvodoma povejmo nekaj o organizaciji, ki objavlja prosto delovno mesto:

- ime organizacije. Sicer ni nujno, da je v objavi podatek, za katero organizacijo gre, ustrežnejše in za iskalce bolj privlačno pa je, če je ime organizacije navedeno,
- kratka predstavitev organizacije. Na kratko povemo, s čim se organizacija ukvarja. Izpostavimo določene prednosti organizacije, saj je izbirni postopek dvostranski proces in mora tako tudi organizacija pritegniti kandidate s svojimi pozitivnimi lastnostmi. Organizacije lahko omenijo rast, dobiček, položaj na trgu in podobno.

Nato preidemo na podatke o delu in zahtevanih ter zaželenih lastnostih kandidata. Pri tem bodimo čim bolj konkretni:

- kratek in specifičen naziv delovnega mesta,
- konkretno navedemo poglobitve naloge, ki se na delovnem mestu redno (pogosto ali občasno) izvajajo. Prav tako navedemo, kakšna bo delavčeva odgovornost in komu bo odgovoren,
- nadaljujemo s pričakovanji glede kandidatov. V tem delu oglasa orišemo sliko idealnega kandidata: izrazimo želeno izobrazbo, izkušnje, sposobnosti,

osebne lastnosti ipd. To je pomemben del oglasa, saj s tem že začnemo širši izbor. Že pri analiziranju delovnega mesta smo skrbno premislili o nujnih in zaželenih lastnostih. V oglasu moramo navesti lastnosti, ki naj jih kandidat ima. Vendar pa moramo paziti, da so te res potrebne, torej da kot idealne lastnosti ne navedemo take, ki jih v bistvu sploh ne potrebujemo. To se denimo lahko zgodi glede izobrazbe ali delovnih izkušenj. Organizacija npr. išče kandidata, ki ima univerzitetno izobrazbo, v bistvu pa je delo mogoče opravljati s srednješolsko izobrazbo. To ima lahko negativne posledice za izbranega delavca, ki je podzaposlen, ali za organizacijo, ker mu to predstavlja višje stroške glede plač,

- ob koncu povejmo še to, kaj organizacija ponuja kandidatu. Podobno kot iskalci zaposlitve poskušajo sebe v prvem koraku 'prodati' s pomočjo življenjepisa, organizacija z oglasom 'trži' delovno mesto. Da kandidate pritegnemo, jim moramo že v oglasu omeniti tudi ugodnosti, ki jim jih delovno mesto ponuja. Lahko omenimo vse ugodnosti, od materialnih ugodnosti do možnosti izpopolnjevanja, napredovanja ter osebne rasti. Velikokrat se organizacije izogibajo konkretnih podatkov, posebej o plačilu. Vendar je tudi ta podatek lahko pomemben, saj kandidate pritegnemo tudi s plačilom in v kolikor je plača vnaprej določena, je priporočljivo, da se omeni tudi v oglasu. Seveda pa moramo biti pri ponudbah realni, da ne bi izbrani kandidat kasneje ugotovil, da mu delovno mesto ne ponuja tistega, kar je dejansko želel,
- oglas zaključimo še z podatki o načinu in roku prijave.

Navadno si vsebinski podatki v oglasu sledijo v zgornjem vrstnem redu, ni pa nujno. Kot vemo, je prvi vtis zelo pomemben, in ker seveda najprej začnemo brati na začetku, se lahko odločimo, da bomo oglas začeli s podatki, ki bi ciljno skupino utegnili najbolj pritegniti. Oglas lahko oblikujemo tako, da takoj za nazivom delovnega mesta navedemo tudi pglavitne ugodnosti delovnega mesta za kandidate. Čeprav morajo biti oglasi praviloma kratki, se lahko odločimo za vsebinsko poljubno širok oglas, kar pa je odvisno tudi od mesta objave. Če se odločimo za ožji opis, moramo paziti, da oglasa preveč ne skrčimo oziroma, da še vedno zajema dovolj pomembnih podatkov. Objava oglasov na internetu ponuja možnost velikega števila dobro opisanih podatkov, saj je cena odvisna od števila oglasov, ne pa tudi od njihove dolžine. Zato so oglasi na internetu lahko dolgi in zajemajo podrobne opise. Če se odločimo za daljši oglas, moramo biti še posebej pazljivi pri oblikovanju, saj mora biti oglas pregleden in mora

iskalce zaposlitve pritegniti. Oglas naj se v tem primeru začne s kratkimi in bistvenimi podatki, kot so naziv delovnega mesta, kratek in vabljev opis dela, ime podjetja, lokacija in podobno, šele potem naj sledijo podrobnejši podatki.

Oglasi pa na prvi pogled pritegnejo tudi, in verjetno največkrat, z obliko. Na razpolago imamo različne vrste in velikosti pisav ter različne barve. Oglasi lahko vsebujejo tudi logotip organizacije. Lahko so različno veliki, pri čemer so večji sicer dražji, a tudi bolj opazni. Besedilo oglasa lahko strnemo ali ločimo s presledki. Pomembno je, da izpostavimo naziv delovnega mesta.

3.5 Nekatere ostale metode zunanjega pridobivanja kandidatov

Tehnične in profesionalne kadre organizacije lahko pridobijo tudi s štipendiranjem ali preko stikov s šolami in fakultetami, specializirane kadre pa tudi s pomočjo raznih profesionalnih in poklicnih združenj. Organizacije imajo lahko tudi lastne baze potencialnih kadrov. Podatke dobijo ob samopoizvedovanju kandidatov osebno ali preko prošelj, večina organizacij pa tudi preko svojih spletnih strani, kjer iskalci zaposlitve izpolnijo obrazec v elektronski obliki.

3.6 Pridobivanje kandidatov iz notranjih virov

Zgoraj omenjeni načini za pridobivanje kandidatov so primerni za privabljanje zunanjih kandidatov. Lahko pa se odločimo za notranje pridobivanje, torej bomo kandidata za delovno mesto našli med že zaposlenimi delavci v svoji organizaciji. Za takšno metodo pridobivanja kandidatov se odločamo predvsem, kadar gre za vodstvena delovna mesta.

Prosta delovna mesta lahko objavimo na vidnih mestih v organizaciji ali kako drugače. S takšnim pridobivanjem kandidatov nimamo praktično nobenih stroškov. Pozitivna stran takšnih objav je tudi, da delavci dobijo občutek, da organizacija ponuja možnost napredovanja, kar delavce motivira k večji delovni uspešnosti.

Poglejmo si še nekaj drugih pozitivnih lastnosti pridobivanja kandidatov iz notranjih virov, ki jih omenjajo nekateri strokovnjaki (glej Half, 1985: 32-34, Dessler v Svetlik, 1998b: 110, Wendover, 1991: 32):

- pridobivanje kandidatov znotraj organizacije zmanjša verjetnost fluktuacije. Kandidati organizacijo poznajo in so ji sčasoma verjetno postali tudi privrženi. Pri zunanjih kandidatih obstaja možnost ugotovitve, da jim organizacija ne ponuja tisto, kar od nje pričakujejo in jo zato zapustijo,
- s tem, ko omogočimo napredovanje določenemu delavcu, vplivamo na povečanje njegove lojalnosti organizaciji, drugim zaposlenim pa vzbudimo občutek, da imajo tudi oni možnost napredovanja,
- kadar gre za pridobivanje iz notranjih virov, kandidate veliko lažje ocenimo, saj v primerjavi z zunanjimi kandidati bolje poznamo njihove delovne navade in sposobnosti,
- za uvajanje in usposabljanje notranjih kandidatov porabimo manj časa, torej so tudi stroški nižji kot pri uvajanju zunanjih kandidatov.

Poleg pozitivnih strani isti strokovnjaki omenjajo tudi določene negativne točke:

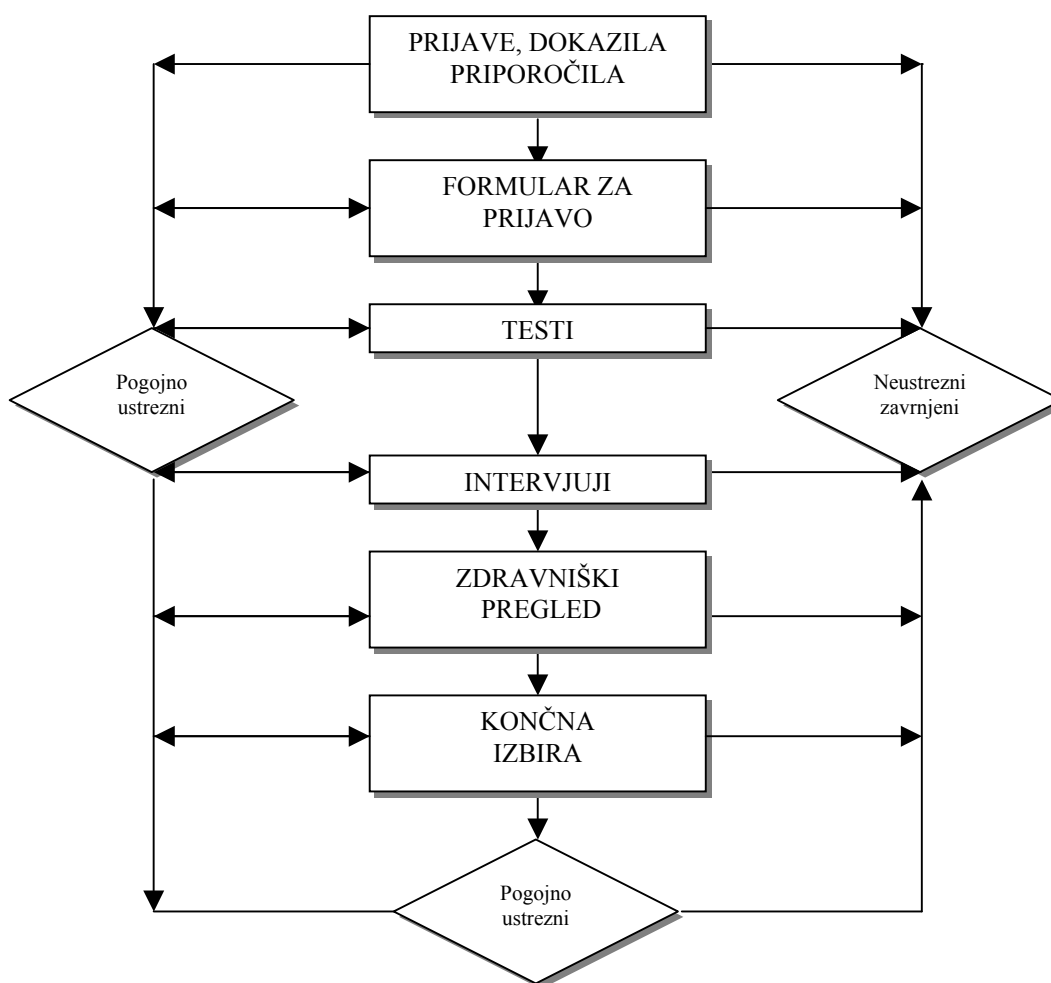
- kandidati, ki so se prijaviili za delovno mesto, a v nadaljnjem izbirnem postopku niso bili izbrani, lahko različno reagirajo na zavrnitev, ki navadno povzroča nezadovoljstvo. Kandidate moramo že pred začetkom postopka opozoriti, da obstaja verjetnost, da ne bodo izbrani, po končanem postopku pa zavrnjenim kandidatom zagotoviti, da so kljub temu zelo pomembni za organizacijo in delovno mesto, kjer so zaposleni,
- zaradi neustrezno izdelanega sistema napredovanja se lahko dogaja, da namesto kandidata, ki bi bil za delovno mesto najustreznejši, izberemo kandidata, ki je na vrsti za napredovanje. Prav tako se lahko poveča verjetnost subjektivne presoje v primeru, ko nekatere kandidate poznamo bolje kot druge,
- izbrani kandidat ima lahko težave pri vzpostavljanju avtoritete v primeru, ko ga ostali delavci na istem položaju, kot je bil prej sam, namesto kot nadrejenega obravnavajo kot enakovrednega člana skupine,
- s tem, ko se odločimo za pridobivanje kandidatov iz organizacije, se odrečemo morebitnim ustreznim zunanjim kandidatom, ki bi v organizacijo morda vnesli določene novosti pri delu. S pogostim pridobivanjem kandidatov iz notranjih virov se povečuje zaprtost organizacije.

4 IZBIRNI POSTOPEK

Sestavili smo učinkovito objavo prostega delovnega mesta. Najverjetneje se bo v tem primeru odzvalo večje število dokaj primernih kandidatov.

Pred nami je postopek izbire najustreznjšega kandidata, kjer lahko uporabimo več metod. Različne metode so stroškovno in časovno različno zahtevne. Na začetku izbirnega postopka, ko bomo imeli veliko prijavljenih kandidatov, izberemo metode, s katerimi bomo hitro in s čim manj stroški zmanjšali število kandidatov. Tako lahko v nadaljnjem postopku, ko preverjamo manjše število najbolj ustreznih kandidatov, uporabljamo časovno bolj zahtevne, dražje in tudi bolj učinkovite metode. Uporabimo torej vrstni red izbirnih metod, ki je stroškovno najbolj smiseln. Običajno se odločimo za uporabo metod in vrstnega reda, kot je prikazano v sliki 4.1.

Slika 4.1: Zaporedje metod izbirnega postopka



Vir: Svetlik, 1998b: 119

Seveda izbiri delavcev za različno pomembna in zahtevna delovna mesta namenimo različno količino stroškov in časa. Izbirni postopek za ključna delovna mesta v organizaciji je kompleksen, zajema večje število izbirnih metod in pomeni večje stroške, medtem ko pri izbirnem postopku za manj pomembna delovna mesta pretirana kompleksnost ni smiselna.

4.1 Prijave kandidatov za delovno mesto

4.1.1 Življenjepis

Navadno se kandidati za prosto delovno mesto odzovejo s prijavo, ki ji dodajo svoj življenjepis. Tako bo naša naslednja naloga izmed števila prijav in življenjepisov izbrati nekaj najustrežnejših, ki jih bomo vključili v nadaljnji izbor. Pomembno je, da za nadaljnji postopek izberemo prave kandidate. Smo torej pred nalogo, kako oceniti kandidate glede na podatke, ki jih na tej stopnji imamo. Življenjepisom se daje dokaj velik pomen, saj so v tem koraku izbire najpomembnejše izbirno sredstvo. Vedeti pa moramo, da je življenjepis s strani kandidata predvsem sredstvo, s katerim se predstavi in verjetno je, da se bo kandidat poskušal predstaviti na čim boljši način. Obstajajo številna navodila in nasveti, kako sestaviti dober življenjepis. Najdemo jih v raznih bolj ali manj strokovnih knjigah in na internetnih straneh. Poleg tega lahko posamezniki pri pisanju življenjepisa 'kupijo' strokovna navodila ali celo navedejo svoje podatke, strokovnjaki pa jim na podlagi teh podatkov sestavijo življenjepis. Dober življenjepis pa ne odraža nujno tudi dobrega kandidata. Zato je za ljudi, ki na podlagi življenjepisov izbirajo kandidate za nadaljnji izbirni postopek pomembno, da so seznanjeni z nasveti za dobro pisanje življenjepisa, saj jim to omogoča, da so korak pred kandidatom in tako lahko v življenjepisih najdejo morebitne prikrita informacije. Oziroma, kot pravi Half: »Prebrati življenjepis enostavno ni dovolj. Potrebno je brati med vrsticami.« (Half, 1985: 60)

Podrobneje se ne bom poglobljala v navodila za pisanje življenjepisa, omenila pa bom nekatera dejstva glede pisanja in branja življenjepisov. Kot pri večini drugih stvari je tudi pri branju življenjepisa pomemben prvi vtis. Tega si bralec izoblikuje že po nekaj sekundah, zato je poleg vizualnega dela vsebinsko pomembno, kaj postavimo na začetek življenjepisa, in kaj pustimo za konec. Oziroma, kot nam pravijo navodila za pisanje: najprej izpostavimo posebne adute (to so bodisi delovne izkušnje, če jih imamo,

izobrazba, če nimamo delovnih izkušenj ipd.). Zato je morda na drugi strani, ko smo v vlogi bralca, priporočljivo storiti ravno nasprotno kot je v navadi, in sicer začeti z branjem življenjepisa od spodaj. Posebej pa se velja osredotočiti na izkušnje in dosežke na delovnem mestu ne glede na to, kam v življenjepisu jih je kandidat postavil. Prav tako je pri dosežkih in izkušnjah pomembno, kako jih kandidat opisuje. Najbolje je, če navaja čim bolj specifične opise. Kandidati, ki jim primanjkuje izkušenj, se bodo osredotočili na ostale dele življenjepisa. Več časa in prostora bodo na primer namenili opisu izobrazbe ali zunajdelovnih interesov. Kar se tiče oblike in estetskega videza življenjepisa, je pomembno upoštevati le, da zadovoljuje osnovne kriterije. Življenjepis mora biti vizualno sprejemljiv, ni pa kandidat, ki se glede oblike nadpovprečno trudijo, zaradi tega smiselno posvečati posebne pozornosti.

4.1.2 Kadrovski vprašalnik ali formular za prijavo

Kadrovski vprašalnik je pogosto orodje izbire, izpolnijo pa ga kandidati, ki so bili na podlagi poslanih prijav izbrani za nadaljnji postopek. Organizacija kandidatom pošlje obrazec. Različne organizacije uporabljajo različne kadrovske vprašalnike, primerno pa je, da so znotraj enega podjetja kadrovske vprašalniki prilagojeni za različna delovna mesta oziroma za različne skupine delovnih mest.

Kadrovske vprašalnike so lahko različno dolgi, vprašanja pa bodisi splošna ali bolj poglobljena. Z njimi navadno poizvedujemo o izobrazbi in predhodnih delovnih izkušnjah ter seveda o ostalih morebitnih, za opravljanje dela pomembnih podatkih. Seveda se moramo v vprašalnikih in tudi v nadaljnjih izbirnih metodah izogibati diskriminatornim vprašanjem.

Podatki, ki jih od kandidatov dobimo s kadrovskim vprašalnikom, so več ali manj podatki, ki smo jih dobili že v življenjepisih, vendar nam vprašalniki bistveno pomagajo pri primerjavi podatkov, saj vsi kandidati izpolnjujejo isti obrazec. Poleg tega pa se lahko določeni kandidati premalo osredotočijo na področja, o katerih bi hoteli izvedeti več, ali pa povsem izključijo določene informacije. Kadrovske vprašalnike nam omogoča, da vsi kandidati dajejo o istih področjih enako podrobne podatke.

4.1.3 Priporočila

Določene podatke o kandidatih lahko pridobimo tudi s pomočjo priporočil. Ta so v pisni ali ustni obliki. Problem pri priporočilih je, da ne izražajo nujno resničnih kandidatovih lastnosti in vedenja na delovnem mestu. Organizacija lahko daje izjemno pozitivna priporočila kandidatom, ki bi se jih rada znebila, oziroma bolj negativna priporočila kandidatom, ki bi jih rada obdržala. Na splošno velja, da so priporočila, ki jih kandidati predložijo precej dobra, saj oseb, ki bi morebiti imele slabše mnenje o njih, kandidati ne navajajo. Najbolje je, če se o kandidatu pozanimamo pri njegovem nadrejenem in drugih ljudeh, s katerimi je sodeloval na delovnem mestu. Če nam uspe pridobiti zanesljiva priporočila, le-ta lahko zelo učinkovito pripomorejo pri izboru kandidatov za delovno mesto (Half, 1985).

4.2 Testiranje kot metoda izbirnega postopka

Za testiranje prijavljenih kandidatov se po podatkih nekaterih strokovnjakov (Half, 1985, Svetlik, 1998b) odloča okoli polovica organizacij, ki zaposlujejo nove delavce. Metodo testiranja običajno uporabimo, da bi se lažje odločili, katere kandidate bomo poklicali na razgovor. Vrstni red uporabljenih izbirnih metod pa je lahko tudi drugačen, kar je odvisno od števila ustreznih kandidatov po pregledu prijav, od vrste testov, ki jih uporabljamo in seveda od delovnega mesta, za katerega izbiramo kandidate.

V postopku izbire kadrov uporabljamo več vrst testov. Z njimi lahko preverjamo različne sposobnosti, znanja, osebnostne značilnosti ipd. Lahko jih razdelimo na teste, ki jih posamezniki rešujejo ustno, pisno na papirju (paper and pencil tests) ali preko računalnika tako, da odgovarjajo na zastavljena vprašanja ter na teste vedenja v konkretnih situacijah (situacijski testi). Testi so ali individualni ali skupinski. Poglejmo si najpogosteje uporabljane vrste testov.

4.2.1 Testi sposobnosti

Delimo jih na teste za preverjanje kognitivnih sposobnosti in teste za preverjanje fizičnih sposobnosti.

Z različnimi testi za preverjanje kognitivnih sposobnosti ugotavljamo splošno inteligenco, nadarjenost, sposobnosti verbalnega izražanja, numerične sposobnosti, sposobnost prostorskega zaznavanja, zmožnost abstraktnega mišljenja, sposobnost učenja ipd.

Testiranje kognitivnih sposobnosti je metoda testiranja, ki je primerna za številne poklice. Teste lahko računalniško obdelamo in so stroškovno v primerjavi z ostalimi testi manj zahtevni. Predvsem pa imajo testi kognitivnih sposobnosti zelo visoko stopnjo veljavnosti in so zato zelo pogosto uporabljena metoda. Na drugi strani pa je treba omeniti tudi izstopajočo negativno lastnost in sicer, da so testi sestavljeni tako, da niso prilagojeni za manjšine oz. obrobne skupine in jih zato te rešujejo slabše kot ostali. Taki testi so diskriminatorni. Zaradi omenjene negativne plati se pojavlja dilema pri odločitvi za uporabo testov kognitivnih sposobnosti.

Za določena delovna mesta je smiselno uporabiti teste za preverjanje fizičnih sposobnosti. Omogočajo nam preverjanje fizičnih sposobnosti kandidatov za opravljanje dela, brez možnosti, da bi kandidate ali ostale delavce pri tem postavili v nevarno situacijo. Tako tudi vplivamo na kasnejšo stopnjo absentizma in zmanjšamo stroške glede kompenzacij, morebitnega zdravljenja in zavarovanj.

4.2.2 Testi osebnosti

Testi osebnosti se uporabljajo za ugotavljanje osebnostnih značilnosti, ki so povezane z opravljanjem dela na delovnem mestu. Z njimi lahko merimo različne osebnostne lastnosti kot so ekstrovertnost, emocionalna stabilnost, dominantnost, fleksibilnost, samozavest, kooperativnost, motiviranost, agresivnost in podobno. Večina novejših testov se osredotoči na merjenje t.i. *velikih petih* bistvenih dimenzij osebnosti: Ekstrovertnost, nagnjenost k sporazumevanju, vestnost, emocionalna stabilnost ter odprtost za izkušnje (extroversion, emotional stability, agreeableness, conscientiousness, and openness to experience) (glej Gatewood in Feild, 2001: 602, <http://www.hr-guide.com>).

Številne raziskave so pokazale, da testi osebnosti v postopku izbire kadrov večinoma niso primerna metoda. Naj povzamem raziskovalca Guiona in Gottiera, ki pravita, da se

»le v določenih situacijah, za določene namene določeni testi lahko izkažejo kot uporabni«. (Guion in Gottier v Gatewood in Field, 2001:602). Na drugi strani pa nekatere novejšje študije govorijo v prid testom osebnosti, posebej tistih, ki so izdelani za merjenje t.i. *velikih petih*. Kljub temu uporabnost testov osebnosti v postopku izbire kadrov še vedno ostaja vprašljiva. Tudi če se odločimo za uporabo testov osebnosti, jih je priporočljivo kombinirati z ostalimi testi.

4.2.3 Situacijski testi

S situacijskimi testi lahko ocenjujemo enake lastnosti kandidatov kot s pisnimi testi, le da gre tu za drugačen način preverjanja. Testi neposredno pokažejo sposobnosti kandidatov. Preverjamo namreč vedenje posameznikov v konkretnih primerih, in sicer v istem/podobnem okolju kot se bo opravljalo dejansko delo, ter z uporabo istih/podobnih orodij, kot se bodo uporabljala na dejanskem delovnem mestu. Kandidate lahko postavimo v realno delovno okolje ter pri tem opazujemo, kako hitro se bodo naučili novih znanj (situacijski test učenja) ali ocenjujemo delovno uspešnost na delovnem mestu (poskusno delo). Poleg realnega delovnega okolja lahko za preverjanje vedenja in predvsem odločanja uporabimo različne vrste testiranj v simuliranem delovnem okolju. Navadno preverjamo izvajanje običajnih nalog na delovnem mestu in tako dobimo podatke o sposobnostih za opravljanje običajnih delovnih nalog, ne pa tudi manj običajnih nalog oziroma nalog pod težjimi pogoji. Zato je situacijske teste smiselno kombinirati z določenimi pisnimi testi za preverjanje sposobnosti.

Situacijski testi imajo glede na druge vrste testov visoko stopnjo zanesljivosti in veljavnosti. Pri takšnih testih se kandidati ne morejo pretvarjati, kot to lahko storijo pri pisnih ali ustnih testih, kjer zgolj odgovarjajo na vprašanja. Res pa je, da so situacijski testi tudi precej dragi in je njihova priprava zahtevna. Uporabljajo jih predvsem velike organizacije. Dodatna slaba stran je, da so manj uporabni oziroma neuporabni pri ocenjevanju dalj časa trajajočih delovnih nalog.

4.2.4 Ocenjevalni centri

Večje organizacije pri izbiri višjih in/ali vodstvenih kadrov pogosto kot metodo testiranja uporabljajo ocenjevalne centre. Gre za različne kombinacije intervjujev in

testov, »različne tehnike testiranja, oblikovane tako, da kandidatu omogočijo pri standardiziranih pogojih pokazati sposobnosti in znanja, ki so za uspešnost pri danem delu izjemnega pomena.« (Coleman v <http://www.hr-guide.com>) Testi preverjajo sposobnosti kot so sposobnost verbalnega izražanja, organizacijske sposobnosti in sposobnost načrtovanja, sposobnost odločanja, prilagodljivost, vedenje v stresnih situacijah ipd.

Najpogosteje uporabljani testi v ocenjevalnih centrih so razprave brez vodij, kjer kandidati med seboj razpravljajo o določenem problemu, igranje vlog in t.i. in-basket test, kjer kandidati na podlagi danih informacij izberejo načine za rešitev danih problemov.

Testiranje navadno traja en dan ali dlje. Stroški takšnega testiranja so zelo visoki, veljavnost in zanesljivost določenih testov pa je dokaj nizka, zato je bolj smiselno uporabiti druge načine testiranja. Kljub temu pa se številne, predvsem velike organizacije odločajo za uporabo ocenjevalnih centrov pri izboru kandidatov za zaposlitev.

4.2.4.1 Primer preverjanja kandidatov v ocenjevalnem centru

Ob vzpostavitvi stika z enim izmed velikih internacionalnih podjetij, s podjetjem Shell, sem izvedela, kako bi potekal izbirni postopek diplomantov kadrovskega managementa za delo v kadrovskem oddelku. Če bi bil kandidat na podlagi poslanih prošnje s priloženim življenjepisom, izpolnjenega kadrovskega vprašalnika in intervjuja izbran za nadaljnji izbor, bi sledilo enodnevno testiranje v ocenjevalnem centru. Osem ocenjevalcev bi ocenjevalo od šest do dvanajst kandidatov pri štirih nalogah.

Prvi test je študija primera. Kandidatova naloga je, da v uri in pol na podlagi danih podatkov namišljenega podjetja predstavi rešitev problema, s katerim se podjetje sooča. Sledi kratka predstavitev rešitve in nato vprašanja ocenjevalcev.

Pri naslednjem testu kandidat opravlja eno izmed nalog: predlog ali izdelovanje scenarija. V prvem primeru ima kandidat 40 minut časa, da pripravi predlog in načrt rešitve za štiri dane, splošne probleme. Nato sledi razprava z ocenjevalci. V drugem primeru kandidat izmed treh realnih projektov izbere enega. Kandidat se postavi v vlogo

bodočega vodje projekta, pripravi vprašanja o projektu in jih postavi vodji projekta (ki ga zaigra ocenjevalec). Nato pripravi odgovore na vprašanja o izvedbi projekta, ki mu jih zastavijo ocenjevalci.

Tretji test je skupinski. Skupino sestavlja tri do pet članov. Člani predhodno dobijo določene informacije o namišljenem problemu v podjetju. Vsak član dobi drugačne informacije. V času 30 minut člani analizirajo podatke, ki jih imajo, izdelajo kriterij za sprejemanje odločitev in razpravljajo o alternativah.

Sledi še zadnja, četrta faza, in sicer polurni intervju z ocenjevalcem.

4.2.5 Veljavnost in zanesljivost testov

Že na začetku sem omenila, da se velik delež podjetij pri zaposlovanju ne odloča za teste kot izbirno metodo. Razlogov je lahko več, poudarila pa bom nezaupanje v teste. Obstaja namreč veliko število testov. Ti so lahko visoko kakovostni in so jih izdelali za to usposobljeni strokovnjaki, veliko pa je testov, ki nimajo ustrezne strokovnosti in so nizko kakovostni. Na splošno velja, da mora imeti dober test naslednji dve pomembni lastnosti:

- zanesljivost: test je zanesljiv, ko oseba, ki test rešuje, pri enakih pogojih vedno doseže enake rezultate,
- veljavnost: test je veljaven, ko dejansko meri značilnosti, ki naj bi jih meril, merjene značilnosti pa morajo biti pomembne za opravljanje dela.

Obe omenjeni lastnosti je mogoče statistično preveriti, vendar pa je težko sestaviti test, ki bi dejansko imel visoko stopnjo zanesljivosti in veljavnosti.

Drugi omenjeni problem pri nekaterih vrstah testov je, da kandidati, ki rešujejo test, ne odgovarjajo iskreno. Ta problem se pojavlja posebej pri testih, pri katerih je mogoče predvideti pričakovane odgovore. Da bi sprevideli neiskrenost kandidatov, se lahko poslužujemo tudi raznih testov, ki merijo prav iskrenost odgovorov. Vendar pa je to zopet odvisno od tega, kako kakovostni so ti testi.

V primeru da se odločimo za izbiro s pomočjo testov, je pomembno, da testiranje opravijo za to usposobljeni strokovnjaki. S tem se seveda povečajo stroški izbire,

vendar je v nasprotnem primeru nesmiselno dajati poudarek rezultatom, ki niso zanesljivi in veljavni.

4.3 Intervju kot metoda izbirnega postopka

Za metodo intervjuja kandidatov za delovno mesto se navadno odločimo po tem, ko smo že naredili ožji izbor na podlagi prej opisanih metod, saj je intervju dražji in časovno zahtevnejši. Kljub temu so intervjuji ena najpogostejših metod v izbirnem postopku. V manj zahtevnih izbirnih postopkih se organizacije ne odločijo za metodo testiranja, skoraj zagotovo pa se bodo odločila za intervju. Pri izbiri bolj pomembnih kadrov, ko je izbirni postopek zahtevnejši, pa se intervju opravi celo večkrat, denimo pred in po testiranju. Intervjuju se torej daje velik pomen. Preko pogovora s kandidati lahko v kratkem času pridemo do dokaj veliko podatkov. Uporaba intervjujev je povsem smiselna tudi ob že predhodni uporabi testov, saj s pogovorom dopolnimo že prej zbrane podatke, ali pa na takšen način pridemo do podatkov, ki nam jih testi bodisi sploh ne morejo, bodisi ne morejo dovolj učinkovito prikazati. Razloge za velik pomen intervjuja v selekcijskem postopku bi verjetno poleg učinkovitosti lahko iskali tudi drugje, morda zgolj v uveljavljenosti intervjuja kot izbirne metode. To velja predvsem v primerih, ko so intervjuji zaradi prenizke strokovnosti in neusposobljenosti spraševalcev bolj subjektivna kot pa dejansko primerna metoda ocenjevanja kandidatov. Dajanje velikega pomena intervjujem je opravičeno le v primeru, ko smo dosledno izvedli tudi prejšnje stopnje izbirnega postopka in same priprave nanj. »Izbirni postopek ni zgolj intervjuvanje določenega števila kandidatov in odločanje kateri med njimi je usposobljen. Izbirni postopek je kompleksen proces, kjer intervju predstavlja zgolj enega izmed vidikov.« (Half, 1985:3)

4.3.1 Zanesljivost in veljavnost zaposlitvenih intervjujev

Intervjuji so manj standardizirana metoda kot testi. V preteklosti so veljali za nezanesljive, neveljavne in manj primerne kot testi. Kasnejše raziskave tega področja pa namenjajo intervjujem precej boljše kritike, seveda, če gre za strokovno izvedene intervjuje in še posebej v primeru, ko so intervjuji strukturirani oziroma so vprašanja vnaprej skrbno pripravljena in temeljijo na ugotovitvah o potrebah, ki smo jih dobili s pomočjo predhodne analize dela. Strukturirani intervjuji so v nasprotju z nestrukturiranimi bistvenega pomena za manjšo pristranskost ter večjo veljavnost in

zanesljivost. Tudi sicer so bolj funkcionalni, saj nam omogočajo lažjo ureditev odgovorov in tudi boljšo primerljivost med kandidati. Pozitivna lastnost nestrukturiranih intervjujev je, da lahko spraševalec spreminja tok pogovora, če se mu to zdi potrebno, vendar naj bi se takšnih intervjujev lotevali le zelo usposobljeni in izkušeni strokovnjaki.

4.3.2 Vpliv prisotnosti človeka kot spraševalca na učinkovitost intervjuja

Kljub ugodnim ocenam novejših raziskav pa imajo intervjuji izstopajočo potencialno slabost, in sicer vpletenost človeškega faktorja. Končna ocena intervjuvanega kandidata je v veliki meri odvisna tudi od spraševalca. V bistvu je prisotnost človeka- spraševalca, v metodi intervjuvanja lahko pozitivna, saj na podlagi poznavanja pomembnih informacij o organizaciji in samem delu s svojimi odločitvami bistveno pripomore k učinkovitemu izboru. Vendar pa lahko prav tako na podlagi nestrokovne in/ali subjektivne presoje sprejme napačne odločitve.

Izpostavimo nekatere najpogostejše napake spraševalcev glede izvedbe intervjujev ali presoje kandidatov, ki so velikokrat posledica neustrezne usposobljenosti in nestrokovnosti:

- halo efekt. Prva oziroma nekaj prvih značilnosti kandidata naredi na spraševalce močan vtis, na podlagi katerega vrednotijo tudi vse nadaljnjo dobljene informacije. Največkrat na prvi vtis vpliva prav kandidatov izgled ali njegov začetni nastop,
- stereotipiziranje kandidatov in ocenjevanje na podlagi lastnih prepričanj. Ker imamo ljudje velikokrat prepričanja in predsodke o določenih verskih, etničnih, rasnih, starostnih ali drugih skupinah ljudi, se pogosto tudi spraševalci v takšnih primerih težko izognejo subjektivnemu ocenjevanju kandidatov,
- črno – belo ocenjevanje ter centralna tendenca. Kadar kandidate ocenjujemo ali zelo pozitivno ali zelo negativno, brez srednjih ocen, govorimo o črno – belem ocenjevanju. V obratnem primeru, ko dajemo kandidatom povprečne ocene in se izogibamo približevanju eni ali drugi skrajnosti, govorimo o centralni tendenci,
- učinek vrstnega reda: najbolj verjetno je, da si bodo spraševalci zapomnili prvega oziroma prvih nekaj kandidatov ter zadnjega oziroma zadnjih nekaj.

Priporočljivo je, da si spraševalci po končanem posameznem spraševanju vzamejo nekaj minut časa in pregledajo dobljene podatke,

- ocenjevanje kandidatov na podlagi podobnosti sebi. V tem primeru spraševalci ne ocenjujejo primernosti kandidata na podlagi zahtev delovnega mesta, temveč kandidate primerjajo s seboj in izbirajo sebi najbolj podobnega,
- vpliv nebesednega izražanja kandidatov na spraševalca. Tukaj gre za videz in kretnje, ki v veliki meri vplivajo na mnenje o kandidatu. Že prej smo omenili, da sta to tudi dve značilnosti, s katerima kandidati najpogosteje naredijo premočan prvi vtis. Poleg značilnosti kot so spol, rasa in starost kandidatov, ki se tudi izražajo vizualno, imajo na spraševalce vpliv še mnogi ostali dejavniki fizičnega izgleda kot so teža in rast ali stil oblačenja, s katerimi se kandidat spraševalcu prikupi. Prav tako je z mimiko; drža, kretnje rok, pogled in nasmeh pri presoji zlahka zavedejo spraševalca. Seveda je za določena delovna mesta velikega pomena, kakšen je kandidatov izgled in kako neverbalno komunicira, vendar naj bi bilo v tem primeru odločanje o primernosti kandidata utemeljeno s podatki na podlagi analize dela, ne pa prepuščeno zgolj subjektivni presoji spraševalca. Okus in mnenje spraševalca o primernem izgledu in kretnjah namreč ni nujno enak ali podoben okusu in mnenju ljudi, na katere bo kandidat vplival pozneje na delovnem mestu.

Zgoraj omenjene napake so sicer v veliki meri povezane z osebnostjo spraševalca, vendar se jim bodo spraševalci vsaj do določene mere lahko izognili, če jih bomo glede napak poučili. Seveda se morajo biti tudi sami pripravljene ocenjevati in se izogibati subjektivnih zaključkov. Poleg tega poznamo tudi druge vrste napak spraševalcev, kar prav tako lahko izboljšamo z usposabljanjem. Te so denimo:

- postavljanje neustreznih oziroma nepomembnih vprašanj,
- postavljanje vprašanj na neustrezen način,
- preveč govorjenja s strani spraševalcev, kar pomeni premalo dobljenih podatkov s strani kandidatov,
- vzvišenost spraševalcev,
- nezmožnost pripraviti kandidata, da bi sproščeno govoril idr.

Problem neustrezne presoje se lahko še poveča, ko ima nestrokoven spraševalec opravka z izkušenim iskalcem zaposlitve. Takšen kandidat se namreč zaveda

spraševalčevih slabosti in skuša nanj vplivati z neverbalno komunikacijo ali podajanjem pričakovanih odgovorov na določena vprašanja, kjer je to mogoče. Že glede pregledovanja življenjepisov smo povedali, da so za iskalce zaposlitve na voljo številni nasveti, kako sestaviti dober življenjepis. Enako je glede vprašanj pri zaposlitvenem intervjuju. Seveda to ni možno pri vseh vprašanjih, vendar predvsem v primeru nestrokovno izvedenega intervjuja kandidatova pripravljenost vpliva na boljši vtis, ki ga lahko naredi. Prav tako se je potrebno izogibati uvodnim besedam, s katerimi bi kandidatu dali preveč podatkov o tem, kakšne lastnosti pri njem iščemo, sicer bi kandidat lahko tovrstne lastnosti poudarjal ali se celo pretvarjal, da jih ima. Če intervjuja ne izvedemo dovolj strokovno se lahko zgodi, da ne izberemo kandidata, ki je najbolj primeren za delovno mesto, ampak kandidata, ki se je najbolje odrezal na intervjuju.

Navadno gre pri intervjuvanju za dvostransko spraševanje, torej tudi poizvedovanje kandidatov o organizaciji in delovnem mestu. Prav to je ena izmed prednosti intervjuja pred ostalimi izbirnimi metodami. Vprašanjem, ki jih ima kandidat o organizaciji navadno namenimo nekaj časa ob koncu intervjuja. Pomembno pa je, da kandidatu med intervjujem vzbujamo pozitivno mnenje o organizaciji, zato je izjemnega pomena tudi kakšen vtis naredi spraševalec kot predstavnik organizacije na spraševanca, in ne zgolj obratno. Verjetno je, da dobrim kandidatom delovno mesto ponudi več delodajalcev in izbrali bodo tisto organizacijo, ki jih je najbolj pritegnila.

4.3.3 Vrste intervjujev

Poleg že omenjene delitve intervjujev na strukturirane in nestrukturirane, intervjuje razvrščamo še na podlagi števila sodelujočih spraševalcev in kandidatov. Tako poznamo individualne, skupinske in panelne intervjuje, med katerimi ima vsak tip intervjuja svoje prednosti in slabosti (glej Svetlik, 1998b:128). Omenjene značilnosti različnih vrst intervjujev lahko strnemo v tabeli 4.1.

Tabela 4.1: Vrste intervjujev glede na število udeležencev

	Število kandidatov	Število spraševalcev	Prednosti	Slabosti
Individualni intervju	En kandidat	En spraševalec	Lahko izvedljiv pogovor. Kandidat se lažje sprost.	Rezultat pogovora temelji na mnenju ene osebe.
Skupinski intervju	Več kandidatov	Več spraševalcev	Lažje primerjanje kandidatov glede določenih lastnosti	Zahteven za izvedbo
Panelni intervju	En kandidat	Več spraševalcev	Prihranimo s časom, saj različni spraševalci kandidata ne sprašujejo istih vprašanj.	Stresen za kandidata

Najpogosteje uporabljamo individualne intervjuje. Da bi se izognili rezultatom na podlagi mnenja ene same osebe, lahko podatke o kandidatu zbira več različnih spraševalcev v sledečih si individualnih intervjujih. Takšnemu načinu spraševanja pravimo zaporedni intervju.

4.3.4 Priprave na intervju

Intervju običajno traja eno uro. Dolžina intervjuja se lahko razlikuje glede na to, kako zahtevno je delovno mesto, ki ga hočemo zapolniti in glede na to, kako primeren je kandidat, ki ga intervjujemo. Intervjuje s kandidati, za katere ugotovimo, da so neprimerni, lahko zaključimo prej kot smo sprva načrtovali, več časa pa posvetimo bolj primernim kandidatom.

Pred vsakim intervjujem si moramo vzeti nekaj časa za pripravo. Nekateri strokovnjaki svetujejo, da pred intervjujem pregledamo podatke, ki jih je kandidat navedel v življenjepis ali kadrovske vprašalniku. Tako se izognemo poizvedovanju po podatkih, ki jih že imamo in prihranimo čas za druga vprašanja. Drugi strokovnjaki pa so mnenja, da si na podlagi življenjepisa, ki ga preberemo tik pred razgovorom, prehitro ustvarimo določeno mnenje o kandidatu.

Prostor, kjer bomo izvedli intervju, mora omogočati nemoten pogovor. Pomembna je tudi postavitve v prostoru. Kandidat in spraševalec morata biti v prostorsko enakopravnem položaju. Med njima mora biti pravšnja razdalja, ki spraševalcu omogoča zapisovati opombe, ne da bi jih kandidat videl, obenem pa morata sedeti

dovolj blizu, da je pogovor dovolj neposreden. Še posebej moramo biti na postavitvah pazljivi v primeru panelnega intervjuja, saj se kandidat že zaradi večjega števila spraševalcev lahko počuti manj sproščeno ali podrejeno.

Namen pogovora s kandidatom je dobiti čim več uporabnih podatkov. Pri tem niso pomembna zgolj primerno zastavljena vprašanja, o katerih bomo več govorili kasneje, temveč je pomembno tudi, da je kandidat med pogovorom čim bolj sproščen, da veliko govori ter seveda, da ga spraševalec pri tem pozorno posluša. Spraševalec s svojim odnosom do kandidata lahko veliko pripomore k sproščenemu vzdušju. Poleg uvodnega razbremenilnega pogovora s kandidati lahko na kandidatovo sproščenost vplivamo že pred začetkom pogovora:

- poskrbimo, da kandidata primerno sprejmemo in pozdravimo že ob prihodu v organizacijo (to stori npr. tajnik/tajnica ali receptor/receptorka),
- kandidata naj spraševalec sprejme že pred pisarno, kjer bo potekal intervju in ga pospremi v prostor, namesto da kandidat sam vstopi v prostor, kjer že pripravljen sedi spraševalec,
- intervju naj se začne ob predvidenem času (glej Half, 1985: 88).

Med intervjujem naj večino časa govori kandidat, naloga spraševalca pa je, da to kandidatu omogoči in ga h govorjenju tudi vzpodbuja. Kandidat naj bi govoril približno tri četrtine časa. Spraševalec mora med pogovorom pazljivo poslušati in se osredotočiti na odgovore kandidata. Z različnimi tehnikami lahko iz kandidata izvleče podrobnejše podatke, vendar mora spraševalec neprimerne odzive in komentarje obdržati zase. Kragelj omenja naslednje tehnike, s katerimi kandidata pripravimo, da nam pove več podatkov:

- preračunljiv premor,
- neverbalna komunikacija,
- spodbuda oz. podkrepitev,
- ublažitev negativnih informacij,
- prekinitev kandidata,
- omilitev učinka direktnih vprašanj (glej Kragelj, 1998: 43-48).

4.3.5 Oblikovanje vprašanj za intervju

Omenili smo že, da ima intervju večjo veljavnost v primeru, ko so vprašanja vnaprej pripravljena. Podobno kot pri ostalih izbirnih metodah se moramo tudi pri oblikovanju vprašanj naslanjati na podatke o delovnem mestu in potrebnih lastnostih, ki smo jih ugotovili z analizo dela. Tako sestavimo vprašanja, ki so povezana z delom in dobimo odgovore, ki so za izbor uporabni. Upoštevanje rezultatov analize dela pri sestavi vprašanj močno poveča veljavnost intervjuja. Tako veljavnost kot zanesljivost intervjuja povečamo tudi, če sprašujemo po manjšem številu lastnosti kandidatov. Vendar pa za preverjanje iste lastnosti postavimo več vprašanj.

Vprašanja, ki jih postavljamo, lahko oblikujemo na različne načine:

- vprašanja odprtega tipa,
- vprašanja zaprtega tipa,
- sugestivna vprašanja,
- hipotetična vprašanja,
- kompleksna vprašanja,
- dvostranska vprašanja (ali – ali),
- vprašanja s seznamom možnosti,
- prebojna vprašanja (zakaj?).

Način, kako spraševalec postavi vprašanje, lahko v veliki meri vpliva na odgovor. Nekatere oblike vprašanj so primernejše kot druge. V intervjuju naj bi se uporabljala vprašanja odprtega tipa, saj tako kandidata pripravimo, da več govori. S postavljanjem zaprtih vprašanj pa na drugi strani pridemo zgolj do kratkih odgovorov. Izogibati se je potrebno vprašanjem sugestivnega tipa, kjer spraševalec kandidatu nakaže, kakšen odgovor od njega pričakuje. S posebno izoblikovanimi vprašanji, kot so denimo hipotetična vprašanja ali dvostranska vprašanja, lahko poizvedujemo o podatkih, ki jih je sicer z osnovnimi odprtimi vprašanji težje dobiti. Nekatere oblike vprašanj pa so bolj primerne, ko smo že dobili odgovor, vendar bi se v temo želeli še bolj poglobiti. Primerna oblika takšnih vprašanj so prebojna vprašanja, dvostranska vprašanja ali vprašanja s seznamom možnosti.

Spraševanje po podatkih, katerih pomembnosti nismo ugotovili s prej izvedeno analizo dela, je nesmiselno. Še več, na podlagi takšnega pogovora si lahko ustvarimo dobro

mnenje o določenih lastnostih kandidata, ki pa na kasnejše izvajanje njegovega dela ne bodo imele pomembnega vpliva. Izogibati se moramo torej splošnim vprašanjem, katerih odgovori nam ne povejo ustreznih podatkov. Prav tako ni priporočeno spraševati vprašanj, s katerimi bi sicer lahko prišli do želenih podatkov, a so ta vprašanja tipična za zaposlitvene intervjuje in obstaja verjetnost, da se je kandidat nanje pripravil.

4.3.5.1 Sklopi vprašanj

Pomembno je, da z vprašanji pokrijemo področja delovne zgodovine, posebnih znanj ter sposobnosti in izobrazbe. Vprašanjem s teh področij proti koncu intervjuja dodamo še vprašanja s področja zasebne sfere. Z vprašanji preverjamo ali ima kandidat lastnosti, ki jih iščemo. Določiti moramo kazalce, ki nam povejo, v kolikšni meri ima kandidat iskano lastnost izraženo. S pomočjo teh nato oblikujemo vprašanja (glej Svetlik, 1998b: 130).

Intervju vedno začnemo z razbremenilnimi vprašanji, ki kandidatu pomagajo, da se sprosti. Nato preidemo na sklope vprašanj.

Delovna zgodovina ter posebna znanja in sposobnosti

Delovna zgodovina kandidata ter posebna znanja in sposobnosti, ki si jih je kandidat na delovnih mestih pridobil, je področje, ki se mu moramo dobro posvetiti. Če je kandidat zamenjal več delovnih mest, manj pozornosti namenjamo prvim in več kasnejšim zaposlitvam. Zanimajo nas podatki, kot so:

- število delovnih mest, ki jih je kandidat zamenjal,
- razlogi za zamenjavo zaposlitve,
- opis del, ki jih je kandidat opravljal v preteklosti
 - kakšen je bil kandidatov povprečen delovni dan na delovnem mestu,
 - s katerimi deli se je ukvarjal večino časa,
 - katera dela je rad opravljal in katerih ni maral,
 - stopnja odgovornosti, ki jo je imel kandidat na delovnih mestu,
 - kakšne odločitve je sprejemal kandidat na delovnem mestu,
- vodstvene izkušnje kandidata,
- katere svoje slabosti in prednosti kandidat navaja,

- dosežki na delovnih mestih,
- napredovanja,
- zaslužek na prejšnjih delovnih mestih,
- zadovoljstvo/nezadovoljstvo s prejšnjimi delovnimi mesti ter kaj vpliva na kandidatovo zadovoljstvo z delovnim mestom.

Pogoste zamenjave delovnih mest si lahko razlagamo na različne načine, zato moramo preveriti vzroke, zakaj se posameznik pogosto odloča za nove zaposlitve. Lahko gre za posledico določenih osebnostnih lastnosti, kot so nevztrajnost, nezrelost, majhna samodisciplina ipd., ki bi imele pomemben vpliv tudi na nadaljnje zaposlitve. Na drugi strani, v primeru, ko delovna mesta sledijo zaporedju od manj zahtevnih k bolj zahtevnim, pa pogosta zamenjava lahko kaže na kandidatove pozitivne lastnosti. Sklepamo lahko na visoke umske sposobnosti, delavnost, entuziazem, hitro privajanje novim delovnim razmeram ipd.

Opis del, ki jih je kandidat opravljal na prejšnjih delovnih mestih, nam da zelo pomemben pogled na kandidatove sposobnosti, znanja, lastnosti in interese. Zato moramo pridobiti podrobne podatke o konkretnih opravilih na prejšnjih delovnih mestih. Iz vodstvenih izkušenj in kandidatovih pogledov na vodenje lahko sklepamo o njegovih vodstvenih sposobnostih. Pomembno je tudi preveriti, ali kandidat zna in hoče prevzeti vlogo vodje, prav tako pa nas zanima, ali se je kandidat obenem sposoben podrežati svojemu vodji, ter ali je za interese skupine pri določenem projektu pripravljen vlogo vodje odstopiti primernejšemu članu. O vodstvenih sposobnostih kandidata izvemo tudi iz podatkov o dosedanjih napredovanjih.

Prednosti kandidata, ki jih sam navaja, je seveda potrebno preveriti. Vprašanje je bolj pomembno, ker kaže na kandidatovo samozavest in predvsem, ker ga tako pripravimo, da spregovori tudi o svojih slabostih. Vsak posameznik ima določene slabosti. Kandidat, ki o svojih negativnih lastnostih spregovori, je samozavesten, samokritičen in se svojih slabosti zaveda, kar mu lahko tudi pomaga, da jih omili ali odpravi.

Dosežki na delovnih mestih kažejo na kandidatovo motivacijo, delavnost in/ali posebne sposobnosti. Tudi povišanje plače nam pove, da je kandidat dobro opravljal svoje delo.

Iz pogovora o zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu kandidata s prejšnjimi delovnimi mesti razberemo, kaj kandidata zanima, katere stvari rad počne, kakšna dela se mu zdijo preveč monotona, kakšne ambicije ima. S pomočjo tega lahko ocenimo, kako bi mu delovno mesto, za katerega se je prijavil, ustrezalo.

Izobraževanje

Četudi so podatki o kandidatu izobrazbi pomembni, jim ni potrebno namenjati veliko časa. Čas rajši posvetimo področju delovne zgodovine. Bolj pa se izobrazbi posvetimo v primeru, ko gre za kandidata, ki nima veliko ali je brez delovnih izkušenj. V tem primeru je izobrazba glavno področje, kjer bomo spoznali kandidatove lastnosti in delovne navade.

O kandidatu nas glede izobraževanja zanima:

- katere učne predmete je imel kandidat rad in katerih ne,
- koliko časa je kandidat porabil za učenje in na kakšen način se je učil,
- kakšne uspehe je dosegal,
- posebni dosežki,
- s katerimi dejavnostmi se je ukvarjal v prostem času,
- delo v času študija.

Učni predmeti, ki so bili kandidatu pri srcu, so najpogosteje tudi predmeti, kjer je bil kandidat uspešen in obratno, predmeti, ki jih kandidat ni maral so verjetno tisti, kjer je bil kandidat manj uspešen. Seveda pa lahko povprašamo tudi o morebitnih ostalih razlogih za priljubljenost ali nepriljubljenost predmetov. Iz tega, katere predmete je imel kandidat rad, lahko sklepamo o njegovih sposobnostih in interesih. S primerjavo uspehov, ki jih je kandidat dosegal ter načinom učenja in količino časa, ki ga je kandidat za učenje porabil, dobimo podatke o kandidatovih sposobnostih, motivaciji ter delovnih navadah. Način učenja in količina vloženega truda v doseganje uspehov nam govorita tudi o samodisciplini, vestnosti in zrelosti kandidata. Dober uspeh pri predmetih, ki kandidatu niso bili pri srcu, pa lahko pomeni visoko stopnjo motivacije. Vzroki, ki jih kandidat navaja za doseganje nižjih rezultatov pri določenih predmetih, nam lahko dajo tudi podatke o kandidatu zrelosti oziroma nezrelosti. Če je kandidat na določenih področjih dosegal posebne uspehe, sklepamo, da je za takšne dejavnosti nadpovprečno

nadarjen. Pri vprašanju o kandidatovih uspehih v času šolanja pa je pomembno, da njegove rezultate umestimo v pravilen kontekst. Potrebno jih je primerjati z rezultati sošolcev in jih ocenjevati glede na stopnjo težavnosti izobraževalnega programa.

Kandidata, ki se je v obdobju izobraževanja preživljal sam, ali je vsaj občasno opravljal razna dela, smatramo kot vztrajnega, motiviranega, neodvisnega in zrelo osebnost. Prav tako sklepamo na njegove delovne navade. Razlogi zakaj kandidat v času izobraževanja ni delal, nam lahko nakazujejo bodisi lenobo in manjšo samostojnost kandidata, bodisi nižje umske sposobnosti v primeru, da je kandidat večino časa posvetil študiju.

Zasebna sfera

Na koncu namenimo še nekaj časa vprašanjem iz zasebnega življenja. Način kako kandidat preživlja svoj prosti čas in s katerimi dejavnostmi se rad ukvarja, nam lahko veliko pove o kandidatovih osebnostnih lastnostih.

Kandidata sprašujemo o stvareh, ki jih rad počne, ali ima hobije, kakšni so njegovi interesi.

Kandidati, ki se ukvarjajo s športom, verjetno tudi sicer skrbijo za svoje telo in zdravje. Vrste športa, s katerimi se posameznik ukvarja, veliko povejo o lastnostih, kot so tekmovalnost, sposobnost teamskega sodelovanja, vztrajnost ipd.

Za opravljanje različnih družbenih dejavnosti, ki jim kandidati namenjajo svoj prosti čas, so potrebne določene lastnosti in sposobnosti, kot so vztrajnost, sposobnost dela z ljudmi, organizacijske sposobnosti ipd. Sklepamo lahko, da ima kandidat, ki v takšnih dejavnostih sodeluje, tudi zanje potrebne lastnosti.

Veliko o kandidatih izvemo tudi iz njihovega zanimanja za umetnost in kulturo. Sklepamo lahko, da so kandidati, ki kažejo zanimanje za ta področja inteligentni, ustvarjalni in splošno razgledani. Veliko podatkov o lastnostih in interesih lahko denimo dobimo iz pogovora o vrsti in količini literature, ki jo kandidat prebere.

S pogovorom o kandidatovih hobijih in interesih dobimo torej določene podatke o njegovih lastnostih in sposobnostih. Te se lahko izražajo tudi na delovnem mestu oziroma vplivajo na opravljanje dela. Vendar pa ne smemo zasebnemu življenju dajati preveč poudarka, pri tem pa zanemariti podatke, ki smo jih dobili v pogovoru o delovni zgodovini in izobraževanju.

Po zakonu o delovnih razmerjih določenih podatkov od kandidata ne smemo zahtevati in kandidat nanje ni dolžan odgovarjati. Med te sodijo podatki o družinskem oziroma zakonskem stanju, podatki o nosečnosti, o načrtovanju družine in drugi podatki, ki niso v neposredni zvezi z delovnim mestom (glej ZDR, 26. in 27. člen). Po šestem členu istega zakona kandidatov tudi ne smemo postavljati v neenakovreden položaj na temelju spola, rase, barve kože, starosti, zdravstvenega stanja oziroma invalidnosti, verskega, političnega in drugega prepričanja, članstva v sindikatu, nacionalnega in političnega porekla, družinskega statusa, premoženjskega stanja, spolne usmerjenosti ali drugih osebnih okoliščin, kar velja v vseh fazah postopka pridobivanja in izbire kadrov (glej ZDR, 6. Člen)

Vprašanja kandidata

Ko spraševalec zaključi z vprašanji, ima kandidat na voljo nekaj časa za svoja vprašanja o organizaciji in delovnem mestu. Tudi iz vprašanj, ki jih kandidat postavi, lahko sklepamo na nekatere njegove lastnosti in interese. Seveda mora biti spraševalec tudi na ta del intervjuja dobro pripravljen, da lahko kandidatu poda ustrezne odgovore.

Zaključek intervjuja

Ob koncu intervjuja spraševalec kandidata obvesti o morebitnem nadaljnjem izbirnem postopku in mu pove, kdaj in kako bo obveščen o tem, ali je izbran ali ne. Ne glede na to, ali se nam zdi kandidat primeren ali neprimeren, je pomembno, s kakšnimi besedami zaključimo intervju. Tudi če smo prepričani v ustreznost kandidata, mu tega ne nakažemo. Kandidate pozdravimo s stiskom roke in jih pospremimo iz prostora.

4.3.6 Vrednotenje pridobljenih podatkov

Po končanem intervjuju pregledamo zapiske. Najprimerneje je, da prisotnost lastnosti, sposobnosti, znanj in interesov, ki smo jih zaznali iz odgovorov kandidatov, zapišemo s

pomočjo točkovanja. Sestavimo lestvico za ocenjevanje, kjer ena skrajnost pomeni, da gre za neizraženo lastnost, sposobnost ali znanje, druga stran lestvice pa pomeni drugo skrajnost. Primerna je pet stopenjska lestvica, še boljše pa je, da se odločimo za sodo število stopenj in se s tem izognemo napaki centralne tendence.

4.4 Zdravniški pregled

Zadnja stopnja izbirnega postopka je zdravniški pregled, s pomočjo katerega pridobimo podatke o telesnem in duševnem zdravju kandidatov. Določena zdravstvena stanja kandidatov lahko pomembno vplivajo na njihovo kasnejše opravljanje dela. Ker pa zdravniški pregled organizaciji predstavlja dokaj visoke stroške, na tej stopnji sodelujejo le kandidati, ki smo jih že v predhodnem postopku ocenili kot najprimernejše za delovno mesto.

4.5 Končna izbira

Iz podatkov, pridobljenih v izbirnem postopku, razporedimo lastnosti kandidatov med bistvene, zaželene in nezaželene. Tudi znotraj teh skupin lahko lastnosti razvrstimo po pomembnosti. Na podlagi tega ugotovimo, kateri kandidat je najustreznejši. O končni izbiri naj se posvetujejo vsi sodelujoči v izbirnem postopku.

Kandidate pisno obvestimo o odločitvah, ki smo jih sprejeli. Primerno je, da obvestimo tudi kandidate, katerih se nismo odločili zaposliti. To moramo storiti na način, s katerim neizbranim kandidatom omilimo morebitno razočaranje.

5 PRIDOBIVANJE IN IZBIRA KADROV KOT DEJAVNOST ZNOTRAJ ORGANIZACIJE IN KOT ZUNANJE IZVAJANJE

5.1 Izvajanje kadrovskih dejavnosti

Postopek pridobivanja in izbire kadrov v organizaciji opravi kadrovska služba, ki poleg tega opravlja še naslednje naloge:

- planiranje kadrov,
- zaposlovanje kadrov,
- motivacija kadrov,
- usposabljanje in razvoj kadrov,
- ohranjanje ključnih kadrov,
- razporejanje, odpuščanje in upokojevanje kadrov,
- varstvo in zdravje pri delu,
- administrativna kadrovska dela (<http://www.advise.si/seminar/1.html>).

Kadrovska služba sodeluje z ostalimi strokovnjaki in ima glede različnih nalog različen vpliv. Pri odločanju se navadno posvetuje z linijskimi vodji, ali pa imajo ti celo večji vpliv na dokončne odločitve s kadrovskega področja. To se zgodi predvsem v primeru, ko kadrovska služba nima ustreznega strokovnega kadra.

Po Mintzbergovemu modelu osnovne organizacijske strukture, ki je sestavljena iz petih splošnih elementov (glej sliko 5.1), kadrovske dejavnosti spadajo pod podporne službe. Te podpirajo funkcioniranje celotne organizacije, niso pa direktno povezane z osnovno dejavnostjo organizacije (Mintzberg, 1979).

Slika 5.1: **Pet splošnih elementov organizacije**

Vir: Mintzberg, 1979: 20

Zaradi visokih stroškov izvajanja določenih dejavnosti v organizaciji, razvoja sodobne tehnologije in z njo povezanimi spremenjenimi pogoji poslovanja je v zadnjem času močno prisoten trend zunanjega izvajanja oziroma outsourcing. Tako se tudi nekatere dejavnosti kadrovske službe lahko prenesejo na zunanje izvajalce. Predvsem gre tu za administrativna dela in druge naloge, ki za osnovno dejavnost kadrovske službe niso bistvenega pomena. S tem se zaposlene v kadrovske službi razbremenijo nekaterih del, kar jim omogoča, da se posvetijo pomembnejšim nalogam s kadrovskega področja. Ljudem, ki so usposobljeni za odločanje in vodenje, se tako ni treba več ukvarjati s samim izvrševanjem nalog. Po Finnu med ne-ključne naloge kadrovske službe med drugim spada tudi pridobivanje in izbira kadrov (Finn v Ličen, 2002).

V tabeli 5.1 si pogledjmo nekatere izvlečke iz leta 2001 opravljene mednarodne raziskave o upravljanju človeških virov. V raziskavi je poleg tujih organizacij sodelovalo 205 slovenskih, izmed katerih večina zaposluje 200 ali več ljudi. Okoli 27 odstotkov organizacij dejavnost pridobivanja in izbire kadrov prenaša na zunanje izvajalce. Največ organizacij, in sicer več kot šestdeset odstotkov, pa se zunanjih storitev poslužuje glede usposabljanja in razvoja kadrov.

Tabela 5.1: Ali na katerem od navedenih področij uporabljate zunanje storitve?

DA		Slovenija	Nemčija	Velika Britanija	Italija	Švedska	Skupaj
Plača in ugodnosti	N	15	111	337	22	62	547
	%	7.8	22.1	30.9	27.8	17.6	24.7
Pridobivanje in izbira kadrov	N	52	298	543	54	214	1161
	%	26.7	59.2	49.8	68.4	60.8	52.3
Usposabljanje in razvoj	N	124	299	875	63	284	1645
	%	62.3	59.4	80.2	79.7	80.7	74.0
Premeščanje/zmanjšev.št.zap	N	9	57	270	18	104	458
	%	4.7	11.3	24.7	22.8	29.5	20.7
Se ne poslužujemo zunanjih storitev	N	59	88	117	0	26	290
	%	29.9	17.5	10.7	0	7.4	13.1

Vir: Svetlik, 2002:383

5.2 Pridobivanje in izbira kadrov s pomočjo zunanjih izvajalcev

Postopek pridobivanja in izbire kadrov lahko torej poleg kadrovske službe znotraj organizacije opravi tudi zunanji izvajalec, t.j. zasebna agencija za zaposlovanje ali podjetje za pridobivanje in izbiro kadrov.

Ličen poudarja razliko med agencijo za zaposlovanje in podjetjem za pridobivanje in izbor kadrov. Agencije za zaposlovanje so usmerjene v iskanje delovnih mest za kandidate, medtem ko podjetja za pridobivanje in izbor kadrov iščejo kandidate za prosta delovna mesta v organizaciji. Prav tako omenja razliko v plačilih in sicer naj bi bile agencije plačane s strani iskalcev zaposlitve, podjetja pa s strani organizacij (Ličen, 2002: 28).

Zunanji izvajalec, ki se ukvarja s pridobivanjem in izbiro kadrov, navadno organizacijam ponuja tudi možnost izvedbe ostalih kadrovskih storitev, med katerimi organizacija lahko izbere posamezne, ali pa se odloči za popolno vodenje kadrovske dejavnosti zunaj organizacije. Prav tako nekateri tovrstni zunanji izvajalci ponujajo storitve za iskalce zaposlitve (npr. svetovanje glede kariere, vpis v bazo podatkov...). Organizacija se lahko odloči za zunanjo izvedbo celotnega procesa pridobivanja in izbire kadrov ali zgolj za določene dele. V vsakem primeru pa mora organizacija izvajalca storitve oskrbeti z opisom delovnega mesta, se pravi, da analizo dela opravi organizacija sama. Podjetja/agencije za pridobivanje in izbor kadrov so splošna ali

specializirana za določene kadre, navadno pa se organizacije zunanjega izvajanja poslužujejo, ko potrebujejo tehnične, strokovne ali vodstvene delavce.

Organizacije storitev pridobivanja in izbire kadrov zunanjim izvajalcem plačajo bodisi po tem, ko najdejo ustreznega kandidata, in ko ta podpiše pogodbo, bodisi po obrokih (npr. del plačila pred začetkom iskanja kandidatov, del po predstavitvi najustrežnejših kandidatov in preostalo plačilo po kandidatovem podpisu pogodbe). Nekateri zunanji izvajalci, tisti, ki so usmerjeni predvsem v iskanje zaposlitve za kandidate, lahko zaračunavajo storitev tako iskalcem zaposlitve kot organizacijam. Plačilo je navadno odstotek (npr. 15 – 25%) letne neto plače na delovnem mestu, za katerega iščejo kandidata. Navadno zunanji izvajalci pri storitvah, kot je izbira kadrov, dajejo tudi jamstvo, se pravi, da kandidata, ki se je v določenem roku izkazal kot neustrezen, brezplačno zamenjajo z novim.

5.3 Zunanje izvajanje kadrovskih dejavnosti: prednosti in slabosti

Če ponovno pogledamo tabelo 5.1 na strani 39 in primerjamo rezultate slovenskih organizacij z organizacijami drugih držav, ugotovimo, da je odstotek slovenskih organizacij, ki dejavnost pridobivanja in izbire kadrov prenašajo na zunanje izvajalce, kar za polovico nižji od povprečja. Tudi sicer vidimo, da se slovenske organizacije v manjši meri poslužujejo zunanjih storitev. V nadaljevanju si pogledjmo nekatere značilnosti zunanjega izvajanja kadrovskih dejavnosti, skupaj s prednostmi in slabosti.

Ponudniki zunanjega izvajanja kadrovskih nalog imajo izkušen in visoko strokovno usposobljen kader ter primerno tehnologijo. Ker so specializirani, jim kadrovske službe znotraj organizacij, predvsem kar se tiče nekaterih del, težko konkurirajo tako v kakovosti storitev kot v času, potrebnem za izvedbo. Omenjene lastnosti pa jim omogočajo tudi, da storitve opravijo po nižji ceni. Organizacije tako s prenašanjem določenih nalog na zunanje izvajalce zmanjšajo kratkoročne in dolgoročne stroške. Seveda mora organizacija, preden se odloči za zunanje izvajanje, oceniti pri katerih storitvah lahko na takšen način zmanjša stroške, sicer lahko zaradi napačne odločitve pride celo do višjih stroškov. S prenašanjem kadrovskih dejavnosti na zunanje izvajalce pa se kadrovske službe še bolj oddaljujejo od strokovnosti in kakovosti izvedbe

določenih svojih nalog. Kadrovske službe lahko izgubijo na svojem pomenu, organizacije pa ostanejo odvisne od zunanjih izvajalcev kadrovske dejavnosti.

Da bi se izognili negativnim platem in povečali verjetnost za pozitivne izide, se moramo zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti »lotiti načrtno, s pomočjo projektnega managementa in celoten postopek procesa razdeliti na pet faz: analizo dejanskega stanja, grobo zasnovano, natančno načrtovanje, uresničevanje projekta in njegovo uporabo.« (Urbanija, 1998: 50) Pomembno je tudi, da organizacija, ki se odloči za zunanje izvajanje postopka pridobivanja in izbire kadrov, izbere ustreznega izvajalca. Poglejmo si nekatere podatke, na katere mora biti organizacija pri izbiri izvajalca pozorna:

- izvajalec storitve mora imeti ustrezne zmožnosti za njeno izvedbo. Ljudje, ki bodo storitev izvajali, morajo biti primerno strokovno usposobljeni. Agencija ali podjetje, ki bo dejavnost izvajalo, mora tudi zaposlovati zadostno število ljudi ter razpolagati s primerno tehnologijo in ostalimi sredstvi, kot so finančna sredstva, prostor ipd,
- različne agencije ali podjetja za pridobivanje in izbiro kadrov se specializirajo za različne vrste kadrov. Poleg tega, da mora organizacija izbrati izvajalca, ki ima ustrezne izkušnje z vrsto kadra, ki ga potrebuje, je pomembno tudi, kdo so ostali naročniki izvajalca ter kakšna so njihova naročila. V primeru, da ima izvajalec glede na svoje zmožnosti veliko število drugih naročnikov in/ali naročnikov, ki potrebujejo bolj plačan kader, se lahko zgodi, da se bo bolj posvetil njim, manj pa organizaciji z manjšim naročilom,
- organizacija naj preveri način pridobivanja kandidatov ter od kod izvajalec kandidate pridobiva. Praviloma namreč izvajalec ne sme privabljati kandidatov iz organizacij, ki so ali so bile njegov naročnik. To v primeru velikega števila naročnikov precej zmanjša bazo potencialnih kandidatov. Organizacija naj se tudi seznanji z metodologijo, ki jo izvajalec uporablja v izbirnem postopku,
- višina stroškov in način plačila naj bodo za organizacijo ustrezni, se pravi, da bo zunanje izvajanje zmanjšalo stroške izvedbe dejavnosti, oziroma da bodo stroški zunanjega izvajanja v primerjavi z učinkom nižji, kot bi bili v primeru notranjega izvajanja,

6 ŠTUDIJA PRIMEROV TREH PODJETIJ

6.1 Uvod

V nadaljevanju si bomo ogledali izsledke o pridobivanju in izbiri kadrov v treh slovenskih podjetjih: Abanka Vipa d.d., Simobil Vodafone d.d. in Sun Roller Adriatica d.o.o.. Podatke sem pridobila s pomočjo intervjuja, ki sem ga izvedla v vsakem od podjetij. Vsak izmed treh intervjujev je trajal od 30 do 60 minut. V tem času sem poskušala dobiti čim več uporabnih podatkov. Morda bi bilo lažje pridobiti podatke in bolj objektivno oceniti postopek pridobivanja in izbire kadrov, če bi bila v izvedbi postopka v posameznem podjetju tudi prisotna. Žal v omenjenem postopku nisem mogla sodelovati, vendar je krajši intervju prav tako ustrezna metoda pridobivanja podatkov, predvsem zaradi tega, ker je verjetno, da v kratkem času intervjuvanec izpostavi tisto, kar se mu v postopku pridobivanja in izbire kadrov zdi posebnega pomena in čemur dajejo poseben poudarek. Tako dobimo sicer ožji, a kljub temu zanimiv vpogled v proces pridobivanja in izbire kadrov v vsakem od proučevanih podjetij.

Proučevana podjetja se med seboj precej razlikujejo po številu ljudi, ki jih zaposlujejo, saj ima najmanjše podjetje manj kot 50 zaposlenih, medtem ko največje šteje okoli 800 zaposlenih. Tako je zanimivo primerjati načine pridobivanja in izbire kadrov glede števila zaposlenih v podjetju. Sicer pa je poudarek predvsem na študiji treh primerov, ne pa toliko na primerjanju podjetij med seboj.

6.2 Pridobivanje in izbira kadrov v podjetju Abanka Vipa d.d.

Podjetje Abanka Vipa d.d. zaposluje 807 ljudi. Podjetje ima sedež v Ljubljani, podružnice in poslovalnice pa po vsej Sloveniji. Kadrovska služba je centralizirana in je v Ljubljani. V kadrovski službi je zaposlenih 5 delavcev, kar pomeni, 0.62 kadrovske delavcev na 100 zaposlenih. Iskane podatke sta mi posredovali kadrovika gospa Albina Pejnovič in direktorica kadrovske službe v podjetju gospa Majda Uršič.

Zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti se podjetje poslužuje na področju plač in ugodnosti, usposabljanja in razvoja ter pridobivanja in izbire kadrov. Glede izbire kadrov vse stopnje postopka pridobivanja in izbire kadrov, razen osebnostnega profila

delavca in testov, opravijo sami. Teste in osebno specifikacijo za njih opravi zunanji izvajalec, s katerim so pričeli sodelovati leta 2000.

6.2.1 Postopek pridobivanja in izbire kadrov

Ko se pojavi potreba po zapolnitvi delovnega mesta v podjetju (zaposlovanje se načrtuje po letnem planu kadrov), najprej pride do odločitve ali bodo zaposlili zunanjega kandidata ali pa bodo premestili delavca, ki je že zaposlen v organizaciji. Glede lastnosti kandidatov, ki so za delovno mesto potrebne, se naslanjajo na predpisano sistemizacijo in organizacijo delovnih mest, na podlagi katere nato zunanji sodelavec (psiholog) izdelava osebni profil delavca. Izdelava profila delavca je zelo pomemben korak, ki vpliva na celoten nadaljnji postopek pridobivanja in izbire kadrov, zato je dobro, da se je podjetje odločilo ta del postopka prenesti na zunanjega izvajalca, ki ima ustrezna znanja in izkušnje na tem področju.

6.2.1.1 Pridobivanje kandidatov za delovno mesto

V vseh primerih podjetje prosto delovno mesto objavi na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje, vendar se v primeru, ko podjetje kandidata še ni izbralo (se pravi, ko ne gre za že znanega kandidata), poslužujejo še drugih sredstev za pridobivanje kandidatov. Največkrat se poleg objave prostega delovnega mesta na zavodu za zaposlovanje kandidate pridobiva preko objave oglasov v medijih, pa tudi iz baze podatkov o kandidatih, ki pošiljajo vloge za zaposlitev naključno. Oglase podjetje največkrat objavlja v časopisu Delo. V primeru, ko iščejo kandidata z določenega geografskega področja, pa oglase objavljajo tudi v lokalnih časopisih. Prav tako prosta delovna mesta objavljajo na spletu. Nekatera delovna mesta zapolnijo tudi s štipendisti. Trenutno štipendirajo samo študente s področja informacijske tehnologije.

V podjetju pravijo, da je najtežje pridobiti strokovnjake s področja bančnega upravljanja tveganj in strokovnjake informacijske tehnologije, medtem ko je dokaj enostavno najti delavce z izobrazbo ekonomske smeri. Kljub temu, razen štipendiranja študentov informacijske tehnologije, v podjetju ne uporabljajo različnih načinov za pridobivanje različnih vrst kadrov. V kolikor podjetje poleg izkušenih strokovnjakov težje privabi tudi strokovnjake brez izkušenj, bi bilo morda primerno povečati število štipendistov s področij, kjer podjetju primanjkuje delovne sile. V primeru pridobivanja izkušenih

strokovnjakov, predvsem strokovnjakov s področja bančnega upravljanja tveganj, pa bi se bilo morda smiselno odločiti za več neformalnega pridobivanja teh kadrov s pomočjo že zaposlenih strokovnjakov v podjetju. Zelo ugodno v postopku pridobivanja kadrov je za podjetje lahko že prej omenjeno shranjevanje naključnih vlog povpraševalcev po delovnih mestih v baze podatkov, saj v primeru iskanja novega delavca baze podatkov pomenijo poceni pridobivanje kandidatov. Takšne baze za podjetje ne predstavljajo stroškov, poleg tega pa imajo tako o kandidatih že določene podatke, navedene v prejetih življenjepisih.

6.2.1.2 Izbira kandidatov za delovno mesto

Kandidati se na potrebo po zapolnitvi prostega delovnega mesta odzovejo pisno, s prijavo in priloženim življenjepisom, ali pa izpolnijo obrazec na internetni strani, kjer podjetje objavi oglas. Navadno se na objavo prostega delovnega mesta odzove precejšnje število kandidatov, predvsem kadar gre za prosto delovno mesto, ki ustreza kadrom, ki jih je na trgu delovne sile veliko (v takšnem primeru gre za 200 do 300 prijavljenih kandidatov, se pa zgodi, da dobijo tudi do 500 prijav). Kandidati se prijavljajo z različno oblikovno in vsebinsko sestavljenimi življenjepisi, tudi z 'esejskim' tipom življenjepisa, vendar način pisanja življenjepisov še zdaleč ni izločitveni dejavnik. V podjetju se torej zavedajo, da način, kako se kandidat predstavi, ne odraža nujno primernosti ali neprimernosti kandidata. Dobro sestavljeni življenjepisi namreč ne kažejo nujno tudi na ustreznega kandidata. Najpomembnejši izločitveni faktor na tej stopnji je neustreznost zahtevanim pogojem, velikokrat pa je izločitveni faktor tudi prevelika oddaljenost bivališča od kraja zaposlitve. V primeru pridobivanja kadrov, ki jih je na trgu delovne sile veliko, bi si podjetje lahko privoščilo več specifičnosti v objavi prostega delovnega mesta. S tem bi bodisi zmanjšali število prijavljenih kandidatov in na stopnji pregledovanja življenjepisov v hitrejšem času naredili ožji izbor kandidatov za naslednjo stopnjo bodisi tej stopnji namenili enako časa, ki bi ga lahko porabili za primernejše kandidate.

Intervju s kandidati v celotnem postopku opravijo dvakrat. V prvem intervjuju sodelujejo kandidati, ki so bili na podlagi prijav izbrani za nadaljnji izbirni postopek. Ta intervju je navadno skupinski, predvsem v primeru velikega števila prijavljenih kandidatov, ki ustrezajo vsem zahtevanim in želenim pogojem podjetja. V intervjuju

torej sodeluje več kandidatov, vodi pa ga vodja kadrovske službe. Razgovor traja 20 do 30 minut. S tem želijo dobiti podrobnejše podatke glede zahtevanih in zaželenih pogojev za delovno mesto, npr. podatke, ki jih kandidati niso podrobneje opisali v prijavi oziroma podatke, ki jih v prijavi niso omenili. Poleg tega vodja intervjuja kandidatom predstavi delovno mesto in samo podjetje. Namen razgovora je izbor kandidatov za nadaljnjo stopnjo izbirnega postopka, tj. testiranje. Testiranje za podjetje opravi zunanji izvajalec, ki s testi preverja osebnostne lastnosti in sposobnosti kandidatov. Testiranje je stopnja v izbirnem postopku, ki predstavlja najvišje stroške, obenem pa testiranje označujejo kot zelo pomembno in zanesljivo metodo, za katero se splača nameniti več denarja.

Ker je testiranje stroškovno dokaj zahtevno, je pred tem korakom pomembno iz velikega števila prijavljenih kandidatov izbrati določene. Krajši intervju, ki ga s kandidati opravijo pred testiranjem, je torej nujen za prihranek. Ker je kandidatov preveč, se v podjetju odločajo za krajše skupinske intervjuje. Postavlja se vprašanje, kako kakovostne podatke in koliko podatkov lahko spraševalec v tako kratkem času, ki ga porabi za enega kandidata, dobi. Glede na to, da se v pogovoru posvečajo predvsem podrobnejšemu opisu ali dopolnjevanju podatkov, ki so jih kandidati navedli v življenjepis, bi namesto tega intervjuja lahko uporabili kadrovske vprašalnike.

Kandidate, ki so se tudi v testih izkazali za primerne, nato povabijo še na drugi intervju. Ta razgovor je daljši kot prvi in traja okoli 60 minut. V njem poleg kandidata sodelujeta še kadrovik in vodja oddelka, kjer bo izbrani kandidat zaposlen. Gre torej za panelni intervju. Spraševalci se glede vprašanj držijo nasvetov zunanjega izvajalca. Ta jim ne svetuje glede intervjujev za posamezno delovno mesto in jim tudi ne svetuje osebno, temveč so njegovi splošni nasveti zbrani v priročniku. Intervju, ki ga v podjetju uporabljajo, ima strukturirano obliko. Spraševalci se v tej fazi izbirnega postopka poglobijo v kandidatovo delovno zgodovino (temu področju namenijo največ časa, in sicer $\frac{3}{4}$ razgovora), izobrazbo in pa socialno prilagojenost. Prav tako dajo poudarek lastnostim in sposobnostim, ki so se na testih izkazale za manj izražene oz. manj primerne. Konkretnije se pogovorijo tudi o samem delu in o plačilu ter ostalih ugodnostih za kandidata. Podatke, ki jih dobijo tekom intervjuja, si spraševalca zapisujeta na list papirja. Po končanem intervjuju se o dokončni izbiri odločata oba spraševalca.

Ker se v podjetju pri pripravah na razgovore v veliki meri naslanjajo na priročnik za sestavo zaposlitvenih intervjujev, so vprašanja, ki jih uporabljajo, večinoma primerna in dobro oblikovana. Največ časa namenijo sklopom vprašanj s področja delovne zgodovine. Pomembno se je izogibati določenim vprašanjem, ki so za intervjuje običajna, oziroma ta vprašanja preoblikovati, saj odgovori na takšna vprašanja lahko odražajo zgolj kandidatovo pripravljenost na intervju. Morda bi bilo za lažje vodenje intervjuja, kot tudi za bolj pregledno zapisovanje podatkov bolje, če bi si pred intervjujem izdelali lestvico ali tabelo, v kateri bi bile zapisane iskane lastnosti, med pogovorom pa bi to tabelo izpolnjevali glede na to, ali kandidat lastnosti ima ali ne, ter v kolikšni meri.

Spraševalci se zavedajo, da morajo biti pazljivi pri sklepanju na osnovi določenih dejavnikov, ki velikokrat vplivajo na odločitve pri intervjujih, a dejansko niso nujno pomembni, npr. kako je kandidat oblečen oziroma celoten izgled kandidata. Zelo dobro se tudi zavedajo, da nesproščenost kandidatov ne izraža nujno neprimernosti za delovno mesto in se trudijo vsakega kandidata pripraviti do sproščenega pogovora. To dosežejo z neformalnim pogovorom o rečeh, ki niso povezane z samim namenom razgovora. Tega se po potrebi poslužujejo tudi med samim razgovorom in ne le v uvodnem delu. Poskušajo najti temo, o kateri kandidat rad govori, obenem pa se je že pokazalo, da skozi takšen razgovor lahko izvejo tudi določene, morda pomembne lastnosti kandidata. Prav tako tudi opažajo kandidatove šibke in močne točke glede na to, kako široko odgovori na različna vprašanja in ne le glede na samo vsebino odgovora.

Teste ocenjujejo kot zelo pomembno stopnjo izbirnega postopka. V primeru dveh kandidatov, med katerimi je bil eden slabši na testih in dober pri razgovoru, drugi pa se je bolje izkazal v testih kot razgovoru, so izbrali tistega ki je bil boljši na razgovoru, kar se je kasneje izkazalo za neučinkovito. Zanimivo pa je, da kljub izkušnji pomembnost razgovora, sicer ne bistveno, pa vendar, postavljajo pred pomembnost testa.

Pri prostorski postavitvi kandidatov med razgovorom ne pazijo izrecno na razmerje moči, saj intervjuji potekajo v različnih prostorih, v različnih podružnicah ali poslovalnicah. Vpliv prostorske postavitve na razmerje moči je torej odvisen od različnih prostorov, ki jim jih za razgovore namenijo v različnih krajih; zgodi se tudi, da oba spraševalca sedita nasproti kandidatu, kar morda ni najugodnejše. Postavitve v

prostoru in s tem nakazano razmerje moči ima lahko na določene kandidate bistven vpliv, saj se ista oseba lahko v podrejenem položaju predstavi drugače, kot bi se v enakovrednem položaju.

6.3 Pridobivanje in izbira kadrov v podjetju Simobil Vodafone d.d.

Podjetje Simobil Vodafone d.d. zaposluje 298 ljudi. Sedež podjetja je v Ljubljani, kjer je centralizirana tudi kadrovska služba. Prodajna in naročniška mesta ima podjetje tudi drugod po Sloveniji. V kadrovski službi so zaposleni trije delavci, kar pomeni, da je v kadrovski službi podjetja zaposlen 1.01 kadrovik na 100 zaposlenih. Želene podatke mi je posredoval gospod Miha Derganc, direktor kadrovske službe v podjetju.

Zunanjega izvajanja kadrovskih dejavnosti se podjetje poslužuje na področju plač in ugodnosti, usposabljanja in razvoja ter pridobivanja in izbire kadrov. V zvezi s pridobivanjem kadrov se zunanjega izvajanja storitve poslužujejo, kadar zaposlujejo vodstvene kadre in določene strokovnjake. Pridobivanje in izbiro režijskih delavcev izvedejo v podjetju sami.

Zunanjega izvajanja pridobivanja in izbire kadrov se v podjetju poslužujejo od samega začetka. Sodelujejo z več zunanjimi izvajalci, ki zanje opravijo celoten postopek izbire kadrov in podjetju pomagajo pri pridobivanju kadrov. Za zunanje izvajanje omenjene kadrovske dejavnosti so se odločili predvsem zaradi prezaposlenosti kadrovske službe, medtem ko se čutijo dokaj strokovno usposobljene za izpeljavo celotnega postopka pridobivanja in izbire kadrov, saj ima vodja kadrovske službe že 25 let izkušenj s tega področja. Po drugi strani pa ugotavljajo, da je pri izbiri kadrov, kjer se zahtevajo visoka strokovna usposobljenost in specifična znanja, tudi zaradi strokovne usposobljenosti zunanjih izvajalcev, dejavnost smiselno izvajati zunanje. Čeprav stroške zunanjega izvajanja pridobivanja in/ali izbire kadrov ocenjujejo kot precejšnje (15-20% včasih tudi 30% letne neto plače na delovnem mestu za katerega iščejo kandidata) in s storitvijo niso bili vedno zadovoljni, še vedno kakovost storitve ocenjujejo kot dokaj visoko. V podjetju so zadovoljni, ker pri kandidatih, ki so bili izbrani s pomočjo zunanjih izvajalcev in so se kasneje v podjetju tudi zaposlili, ni prišlo do fluktuacije.

6.3.1 Postopek pridobivanja in izbire kadrov

Ko se pojavi potreba po zapolnitvi delovnega mesta, v podjetju najprej preverijo, če že imajo primernega kandidata znotraj organizacije. Velikokrat je zelo pomemben čim krajši čas izvedbe izbirnega postopka. Za vsako delovno mesto v podjetju imajo sestavljen opis dela in specifikacijo delavca, na čemer temelji celoten nadaljnji postopek. Opis dela in specifikacijo delavca ne sestavljajo za vsak primer, ko se pojavi prosto delovno mesto, posebej, temveč se spremeni oziroma dopolni le ob spremembi dela na delovnem mestu. Poleg sposobnosti, znanj in izkušenj, ki so za delovno mesto pomembne, in ki jih pri kandidatih iščejo, se jim zdi izjemnega pomena stil kandidatov, ki nakazuje na to, kako se bo kandidat ujel z samim podjetjem.

6.3.1.1 Pridobivanje kandidatov za delovno mesto

Podjetje prosto delovno mesto objavi na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje. Poleg že omenjenih načinov pridobivanja delavcev iz notranjih virov in s pomočjo zasebnih agencij za pridobivanje in izbor kadrov se v manjši meri poslužujejo še neformalnega pridobivanja kandidatov in pridobivanja kandidatov iz vrst študentov, ki v organizaciji opravljajo študentsko delo. Podjetje samo oglašuje malo, v primeru sodelovanja z zunanjimi izvajalci pa le-ti oglašujejo namesto njih. Naključne vloge lahko kandidati izpolnijo tudi na spletni strani podjetja. Način pridobivanja kadrov se ne razlikuje glede na vrsto kadra, ki ga iščejo. Slednje tri metode pridobivanja kandidatov so stroškovno zelo ugodne, posebej učinkovita metoda pridobivanja kadrov pa je ponudba zaposlitve študentom, ki so v podjetju že opravljali delo, saj podjetje ve, kako se ti ljudje obnašajo na konkretnem delovnem mestu ter kako se vključujejo v kulturo podjetja.

V primeru objave prostega delovnega mesta v tiskanih medijih ali na spletu oglas sestavijo v podjetju sami. Pri tem sodelujeta kadrovska služba ter oddelek za trženje. Z oglasom predstavijo podjetje in poskušajo čim bolj izraziti, kakšnega delavca si želijo. Poleg tega mora biti oglas oblikovno dovršen, saj je to tudi neke vrste predstavitev podjetja. Oglas nato v njihovem imenu navadno objavi zunanji izvajalec pridobivanja kadrov.

6.3.1.2 Izbira kandidatov za delovno mesto

Kandidati se na objavljeno prosto delovno odzovejo s prijavo, ki ji dodajo življenjepis. Prispеле prijave in življenjepise pregledajo tako kadrovska služba v podjetju kot tudi zunanji izvajalec, razen v primeru headhuntinga, tj. pridobivanja vnaprej določenih kandidatov, ko vse stopnje postopka opravi zunanji izvajalec. Pri prispelih življenjepisih najprej preverijo, če imajo kandidati lastnosti, ki so za dano delovno mesto nujno potrebne. Tisti kandidati, ki ne izpolnjujejo osnovnih pogojev, zagotovo ne pridejo v nadaljnji izbor. V primeru večjega števila ustreznih kandidatov na tej stopnji je izločitveni dejavnik tudi oddaljenost kandidatovega prebivališča od delovnega mesta. Tisto, kar kadrovika pri branju življenjepisov pritegne je to, kako zanimive so dosedanje kandidatove izkušnje ter kako so prikazane. Predvsem pa iščejo drugačnost, poseben naboj, ki ga življenjepis izžareva.

V primeru, ko izbirni postopek opravi zunanji izvajalec, poleg intervjuja kandidati opravijo tudi testiranje, sicer pa kadrovska služba testov ne izvaja. Po opravljenem izbirnem postopku zunanji izvajalec podjetju predlaga navadno tri najbolj primerne kandidate, s katerimi nato nadaljnje razgovore opravita še vodja kadrovske službe ter vodja oddelka, kjer bo izbrani kandidat zaposlen in/oziroma direktor podjetja, če se kandidat poteguje za delovno mesto vodje. V primeru, ko izbor kandidatov za delovno mesto poteka znotraj podjetja, k izbirnemu postopku na podlagi pregledanih življenjepisov povabijo določeno število kandidatov, s katerimi nato opravijo dva intervjuja. Poleg vodje kadrovske službe pri spraševanju sodeluje še vodja oddelka, kjer bo novi delavec zaposlen. V obeh primerih gre torej za panelni intervju. Na prvem izmed razgovorov se spraševalci osredotočijo predvsem na podatke glede interesov kandidata in tudi sami predstavijo interese podjetja. Intervju je posloven in traja okoli 60 minut. Podjetje torej posebno pozornost nameni preverjanju usklajenosti interesov obeh strani, kar je v izbirnem postopku izjemnega pomena, saj nasprotujoči si interesi lahko povzročijo kasnejšo fluktuacijo in s tem povezane ponovne stroške iskanja novega delavca. Če se kandidat po prvem intervjuju izkaže kot primeren, sledi drugi intervju, ki prav tako traja do 60 minut. Ta intervju je bolj osebni. Spraševalce zanimajo tri področja: izkušnje, znanja ter stil oziroma odnos kandidata, ki se jim zdi še posebej pomembni. Gre za to, kakšen je kandidat, kako se izraža navzven, kako se vključuje v kulturo podjetja. Oba intervjuja sta grobo strukturirana in dovoljujeta dopolnjevanje

vprašanj oziroma spreminjanje toka pogovora, kadar je to potrebno. Uporabljajo več tipov vprašanj, s katerimi poskušajo dobiti čim bolj konkretne podatke, ki kažejo na iskane lastnosti kandidata.

Zaznavanje kandidatove drugačnosti, posebnega naboja ter stila, katerega pomembnost v podjetju izpostavljajo in ki ga pri kandidatih iščejo skozi celotni izbirni postopek, je dokaj subjektiven način ocenjevanja kandidatov, ki bi se ga bilo potrebno izogibati. Vendar je pomembno izpostaviti, da je spraševalec, tj. vodja kadrovske službe, na področju izbire kadrov dokaj izkušen, ter da gre v večini primerov, kjer je 'naboj' kandidatov pomemben, za kandidate, ki so bili že prej preverjeni s strani zunanjega izvajalca; ti kandidati so že poprej ocenjeni za primerne.

Lastnosti, ki jih poskušajo ugotoviti med razgovorom, preverijo s prej izdelanimi kazalci. Izdelajo tudi tabelo, kjer imajo zapisane lastnosti, ki jih iščejo. Tako lahko med pogovorom na enostaven način označijo prisotnost oziroma odsotnost iskanih lastnosti. Takšne tabele omogočajo preglednost dobljenih podatkov tako med samim razgovorom kot tudi po njemu. Po opravljenem razgovoru omogočajo enostavnejši pregled in lažjo primerljivost lastnosti različnih kandidatov, med razgovorom pa povejo, kako usmeriti tok pogovora.

6.4 Pridobivanje in izbira kadrov v podjetju Sun Roller Adriatica d.o.o.

V podjetju Sun Roller Adriatica d.o.o. je zaposlenih 46 ljudi, v kadrovske službi je zaposlena ena oseba. Osnovna dejavnost podjetja je izdelovanje počitniških hišic. Sedež podjetja je v Kanižarici pri Črnomlju. Na moja vprašanja je odgovarjala gospa Nina Malič Kolbezen, vodja kadrovskega sektorja.

Zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti se podjetje poslužuje na področju plač in ugodnosti, usposabljanja in razvoja ter pridobivanja in izbire kadrov. Zunanjega izvajanja pridobivanja in izbire kadrov se v podjetju poslužujejo od samega začetka poslovanja. Za zunanje izvajanje so se odločili predvsem zaradi večje strokovnosti in usposobljenosti zunanjih izvajalcev, ne pa toliko zaradi razbremenitve kadrovske službe. Sodelujejo z dvema različnima zunanjima izvajalcema s področja pridobivanja

in izbire kadrov; z enim zunanjim izvajalcem sodelujejo glede pridobivanja vodstvenih in strokovnih kadrov, z drugim pa glede izposoje proizvodnih delavcev. V kolikor se proizvodni delavci, ki jih najamejo, izkažejo za primerne in se pojavi potreba po zaposlitvi, jih tudi zaposlijo. Zunanji izvajalec, s katerim sodelujejo pri izbiri vodstvenih in strokovnih delavcev, ne opravi celotnega postopka pridobivanja in izbire. Oglas sestavi podjetje samo, prav tako podjetje samo na podlagi prijav in življenjepisov izbere določeno število kandidatov za nadaljnji postopek, ki ga opravi zunanji izvajalec. V primeru pridobivanja in izbire režijskih delavcev pa podjetje opravi celoten postopek samo.

6.4.1 Postopek pridobivanja in izbire kadrov

Po ugotovitvi potrebe po zapolnitvi določenega delovnega mesta sledi odločitev, ali bodo na delovno mesto sprejeli delavca, ki je že zaposlen v podjetju, ali pa se bodo odločili za zaposlitev zunanjega kandidata. Kakšne lastnosti, sposobnosti in znanja od bodočega delavca pričakujejo, jim pove sistemizacija in organizacija delovnih mest. Poleg tega se dodatno posvetujejo tudi z nadrejenim v oddelku, kjer se pojavi prosto delovno mesto.

6.4.1.1 Pridobivanje kandidatov za delovno mesto

Prosto delovno mesto podjetje vedno objavi na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje. V primeru, da kandidat še ni znan, se odločijo tudi za objavo oglasa v časopisu. Največkrat prosta delovna mesta oglašujejo v lokalnem časopisu, saj zaradi ustnega širjenja novic podatek o iskanju delavcev zajame širok krog ljudi. S tem so seznanjeni tudi tisti ljudje, ki bi bili potencialni kandidati za delovno mesto, saj nekdo, ki zasledi oglas za prosto delovno mesto, o tem obvesti znance, ki imajo lastnosti, izražene v oglasu. Kadar potrebujejo delavce, ki jih v regiji morebiti primanjkuje, oglašujejo tudi v časopisu, ki zajema bralce iz širšega področja. Glede sestave oglasov so mnenja, da je v oglasu potrebno konkretno opredeliti zahteve, vendar se je potrebno izogibati postavitvi previsokih zahtev. Le-te bi lahko odvrnile kandidate, ki teh zahtev ne izpolnjujejo oziroma mislijo, da jih ne izpolnjujejo, a bi bili morda ravno ti kandidati primerni za delovno mesto. Zaradi tega se v določenih primerih izogibajo preveč konkretnim zahtevam. Prav tako v oglasu opredelijo zgolj bistvene, ne pa tudi zaželene lastnosti. Poleg pričakovanj glede kandidatov v oglasu predstavijo tudi prednosti

delovnega okolja. Poleg oglaševanja se, sicer v precej manjši meri, poslužujejo tudi neformalnega pridobivanja kandidatov.

Načini pridobivanja kadrov se ne razlikujejo bistveno glede na vrsto delavcev, ki jih iščejo. Oglaševati v lokalnem časopisu z namenom ustnega širjenja novice o prostem delovnem mestu je dobra poteza, saj tako z malo stroški zajamejo veliko število ljudi, predvsem pa primerne ljudi. Ker se na oglase ne prijavi preveliko število kandidatov, se podjetje lahko odloči, da v oglasu glede zahtevanih lastnosti kandidatov ne bo preveč specifično. Tako na tej stopnji privabijo kandidate, ki izpolnjujejo zgolj nujne zahteve, ne pa tudi želenih. To je za postopek izbire ugodno, saj lahko tako preverjanju želenim lastnostim namenijo več časa.

6.4.1.2 Izbira kandidatov za delovno mesto

Kandidati se na objavo prostega delovnega mesta odzovejo s prijavo, ki ji priložijo življenjepis, kar je tudi pogoj, ki ga podjetje izrazi v oglasu. Na tej stopnji izbirnega postopka gre za izbor na podlagi izpolnjevanja osnovnih zahtev, ki so bile podane v objavi. Najbolj jih pritegnejo življenjepisi, ki na kratko, a konkretno govorijo o delovnih izkušnjah kandidata. Kandidati nato po potrebi, odvisno od delovnega mesta, izpolnijo vprašalnik, kjer odgovarjajo na vprašanja strokovne narave, povezana z delom, ki ga bo kandidat na delovnem mestu opravljal.

Z vprašalnikom o delovnih izkušnjah lahko kadrovik dobi veliko pomembnih podatkov, ki so lahko primerljivi in mu ne vzamejo veliko časa. Iz življenjepisov, kjer kandidati konkretno navajajo delovne izkušnje, lahko razberemo dvoje: ti kandidati so dobri, izkušeni delavci, ki znajo izpostaviti bistvena opravila na delovnem mestu, ali pa so to zgolj kandidati, ki znajo sestaviti dober življenjepis.

V primeru vodstvenih in strokovnih kadrov sledita testiranje in razgovor izbranih kandidatov, ki ju opravi zunanji izvajalec. Po končanem postopku zunanji izvajalec pošlje podjetju nekaj najustrežnejših kandidatov, običajno pet, s katerimi podjetje opravi dodatni intervju in se odloči za dokončni izbor. V postopku izbire režijskih ali proizvodnih delavcev pa izbiri na podlagi prijav takoj sledi intervju. Tako končni intervju kandidatov za vodstvena in strokovna delovna mesta kot tudi intervju režijskih

delavcev je panelen. Spraševalca sta kadrovik in vodja oddelka, kjer bo izbrani kandidat zaposlen. Intervju v izbirnem postopku proizvodnih delavcev pa opravi kadrovik sam, torej gre za individualni intervju. Intervju traja okoli eno uro, nekoliko krajši pa je pogovor s kandidati za delo v proizvodnji.

Med pogovorom s kandidatom se naslanjajo na vnaprej pripravljen opomnik za intervju, ne uporabljajo pa popolnoma strukturiranega vprašalnika. Opomnik sestavijo za vsako delovno mesto posebej, vendar pa se opomniki bistveno ne razlikujejo glede na različna delovna mesta. Dodatna vprašanja nato oblikujejo tekom intervjuja. Iste lastnosti pri kandidatih preverjajo z več različnimi vprašanji. Z razgovorom preverjajo predvsem kandidatove delovne izkušnje in izobrazbo. V primeru, ko gre za delovno mesto kjer bo kandidat delal samostojno, dajejo prednost delovnim izkušnjam pred izobrazbo, če pa bo delavca na delovno mesto uvajal že zaposleni delavec, pravijo, da je pomembnejša izobrazba, kandidat pa se delu privadi. Nekaj vprašanj namenijo tudi prostemu času kandidatov, iz česar razberejo podatke o organizacijskih sposobnostih in discipliniranost kandidata. Način, kako kandidat preživlja prosti čas, se jim zdi zelo pomemben, vendar ne najpomembnejši sklop vprašanj.

Nestrukturirani intervju sicer ponuja možnost spreminjanja toka pogovora, vendar bi bilo verjetno primernejše, če bi se odločili za uporabo strukturiranega intervjuja in vnaprej oblikovali konkretna vprašanja. Tako je denimo v opomniku za intervju zapisano le področje, s katerega podatke preverjajo (npr. izobrazba), ne pa tudi vprašanja na podlagi kazalcev lastnosti, ki jih iščejo. S pomočjo strukturiranega intervjuja bi spraševalca lažje prišla do zelenih podatkov, prav tako pa strukturirani intervju v nasprotju z nestrukturiranim pomeni objektivnejšo oceno kandidata.

Pri intervjuju glede postavitve spraševalcev in kandidata v prostoru vedno pazijo, da gre za enakomerno razporeditev moči, da se kandidat počuti enakovrednega, kar tudi prispeva k njegovi sproščenosti. Pri kandidatih, ki niso sproščeni, namenijo nekoliko več časa sprostitvenim vprašanjem, ne ocenjujejo pa kandidata glede na njegovo sproščenost oziroma nesproščenost, razen v primeru, ko je to ključnega pomena za delo, ki ga bo kandidat opravljal.

Zavedajo se, da kandidat, ki se zna dobro predstaviti v življenjepis ali na intervju, ni nujno tudi dober delavec. Zato poskušajo ugotoviti znanja in delovne navade ter se poglobiti v tisto kar kandidat pove in ne zgolj v to, kako kandidat nekaj pove.

Videz kandidata označujejo kot zelo pomemben dejavnik, saj urejen videz pove, da je kandidat urejen tudi na delovnem mestu. Zavedajo pa se tudi, da 'simpatičnost' ni ključnega pomena.

Glede stroškov posameznih stopenj izbora, ki jih opravijo v podjetju, ocenjujejo kot največji strošek strošek objave oglasa. Sicer pa velik strošek predstavljajo stopnje postopkov, ki jih izvajajo zunanji sodelavci, kar tudi označujejo kot pomembnejšo negativno stran zunanjega izvajanja izbire kadrov. Pomembni pozitivni strani zunanjega izvajanja izbire kadrov sta za podjetje strokovnost izvedbe in prenos odgovornosti na zunanjega izvajalca, ki v primeru neustreznega izbora nudi nadomestilo. To podjetju predstavlja varnost, ki se jim zdi zelo pomembna, saj tako nimajo dodatnih stroškov v primeru, da mora priti do ponovitve izbirnega postopka.

S storitvijo zunanjih izvajalcev izbire kandidatov so v podjetju zadovoljni. Izbira strokovnih in vodstvenih kadrov, torej sodelovanje s prvim podjetjem, se je do sedaj izkazalo kot stoddostno učinkovito, medtem ko se je izposoja proizvodnih delavcev, se pravi sodelovanje z drugim zunanjim izvajalcem, izkazalo za učinkovito le v 70 odstotkih. Pri končni odločitvi o izbranem kandidatu vedno sodelujeta oba spraševalca, včasih pa tudi direktor podjetja.

6.5 Tabelarni in slikovni prikaz nekaterih podatkov o zaposlenih ter pridobivanju in izbiri kadrov v proučevanih podjetjih

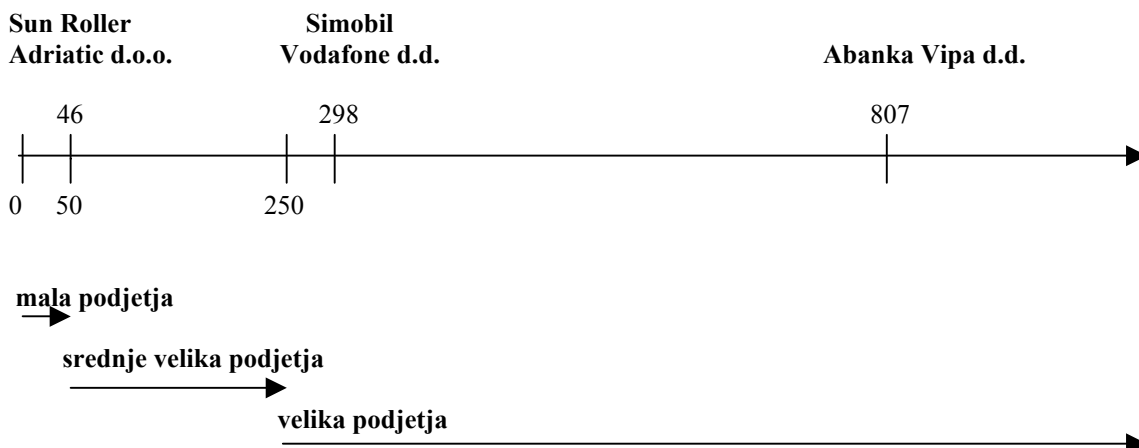
Za lažjo predstavo si s pomočjo slik in tabel pogledjmo nekatere predstavljene značilnosti proučevanih podjetij glede pridobivanja in izbire kadrov, pa tudi glede števila in izobrazbene sestave zaposlenih delavcev.

Tabela 6.1: Število zaposlenih v podjetjih in število zaposlenih v kadrovskih službah v podjetjih

		Abanka Vipa d.d.	Simobil Vodafone d.d.	Sun Roller Adriatica d.o.o.
Zaposleni v podjetju	N	807	298	46
Zaposlenih v kadrovski službi	N	5	3	1
	%	0.62	1.01	2.17

Tabela 6.1 nam pove, da je število zaposlenih v proučevanih podjetjih precej različno. Največ delavcev zaposluje podjetje Abanka Vipa d.d., najmanj pa podjetje Sun Roller Adriatica d.o.o. Število zaposlenih v kadrovski službi na 100 zaposlenih v podjetju je v primeru podjetij Abanka Vipa d.d. in Simobil Vodafone d.d. nižje od povprečja večjih slovenskih podjetij, ki znaša 1.13 zaposlenih v kadrovski službi na 100 zaposlenih v podjetju in precej nižje od povprečja nekaterih evropskih držav, kjer je ta številka 1.72. To nam lahko denimo pove, da podjetje velik delež kadrovskih nalog izvaja zunanje, ali da pri opravljanju kadrovskih dejavnosti v večji meri sodelujejo linijski vodje, lahko pa je tudi znak preobremenjenosti kadrovskih delavcev (glej Svetlik 2002: 382). V podjetju Sun Roller Adriatica d.o.o. število zaposlenih v kadrovski službi na 100 zaposlenih znaša 2.17, kar je nad obema zgoraj omenjenima povprečjema. Pri tem moramo poudariti, da je v kadrovski službi podjetja zaposlena le ena oseba, vendar podjetje zaposluje majhno število delavcev, kar je vzrok za visok delež kadrovskih delavcev v podjetju.

Slika 6.1: Umestitev proučevanih podjetij po velikosti, glede na število zaposlenih



Po zakonu o gospodarskih družbah (glej ZGD, 51. člen) lahko podjetja razdelimo po velikosti na majhna, srednja in velika podjetja. Delimo jih lahko po različnih kriterijih, eden izmed njih (čeprav ne zadostni) je tudi število zaposlenih v podjetju. Glede na število zaposlenih delavcev v podjetju uvrščamo med majhna podjetja tista, ki zaposlujejo 50 ljudi ali manj, med srednje velika podjetja tista, ki zaposlujejo več kot 50 in manj kot 250 ljudi ter med velika podjetja tista, kjer je zaposlenih 250 ali več ljudi. Kam po velikosti sodijo proučevana podjetja, je prikazano v sliki 6.1. Pod premico so označena števila zaposlenih, ki pomenijo meje med majhnimi, velikimi in srednjimi podjetji, nad premico pa so označena števila zaposlenih v proučevanih podjetjih. Kot vidimo, podjetje Sun Roller Adriatica d.o.o. spada med majhna podjetja, medtem ko ostali dve podjetji, Simobil Vodafone d.d. in Abanka Vipa d.d. uvrščamo med velika podjetja. Pri tem je treba poudariti, da gre med slednjima podjetjema za precejšnjo razliko v številu zaposlenih, saj podjetje Simobil Vodafone d.d. mejo 250 zaposlenih prekoračuje zgolj za nekaj manj kot 50 zaposlenih, medtem ko podjetje Abanka Vipa d.d. to mejo prekoračuje za več kot 550 zaposlenih.

Tabela 6.2: **Izobrazbena struktura v proučevanih podjetjih (v %)**

Stopnja izobr.	Abanka Vipa d.d.	Simobil Vodafone d.d.	Sun Roller Adriatica d.o.o.
VIII	0	2	0
VII	25	25	9
VI	11	11	7
V	56	56	29
IV	4	4	44
III ali manj	4	2	11
Skupaj	100	100	100

Tabela 6.2 nam prikazuje izobrazbeno strukturo treh podjetij. V podjetju Abanka Vipa d.d. prevladujejo zaposleni s peto stopnjo izobrazbe (56%), večji pa je tudi delež zaposlenih s sedmo stopnjo izobrazbe (25%). Isto velja za podjetje Simobil Vodafone d.d., saj iz tabele lahko razberemo, da gre za izjemno podobnost glede izobrazbene strukture. V podjetju Sun Roller Adriatica d.o.o. prevladujejo zaposleni s četrto stopnjo izobrazbe (44%), ki jim po višini deleža sledijo zaposleni s peto stopnjo izobrazbe (29%). Nasploh imajo zaposleni v podjetju Sun Roller Adriatica d.o.o. nižjo stopnjo izobrazbe kot v ostalih dveh podjetjih.

Tabela 6.3: **Katere kadrovske dejavnosti podjetja deloma ali v celoti izvajajo zunanje?**

	Abanka Vipa d.d.	Simobil Vodafone d.d.	Sun Roller Adriatica d.o.o.
Plača in ugodnosti	DA	DA	DA
Pridobivanje in izbira kadrov	DA	DA	DA
Usposabljanje in razvoj	DA	DA	DA
Premeščanje/zmanjšev.št.zap	NE	NE	NE

Kot vidimo v tabeli 6.3, vsa tri proučevana podjetja delno ali v celoti zunanje izvajajo vse izmed danih kadrovske dejavnosti, razen premeščanja zaposlenih ter zmanjševanja števila zaposlenih, kar v vseh treh podjetjih opravijo sami.

Tabela 6.4: Kako podjetja pridobivajo kandidate za nadaljnji izbirni postopek?

	Abanka Vipa d.d.	Simobil Vodafone d.d.	Sun Roller Adriatica d.o.o.
Javni zavodi za zaposlovanje	DA	DA	DA
Zasebne agencije za zaposlovanje	NE	DA	NE
Neformalni način pridobivanja	MALO	DA	MALO
Oglaševanje v medijih	DA: časopis, internet	MALO: časopis, internet	DA: časopis
Štipendiranje	DA	NE	NE
Profesionalna združenja	NE	NE	NE
Notranji viri	DA	DA	DA
Drugo	DA: baza podatkov naključnih vlog	DA: študentje, ki delajo v podjetju, naključne vloge	/

V tabeli 6.4 si pogledjmo načine, ki se jih za pridobivanje kadrov poslužujejo proučevana podjetja. Po zakonu o delovnih razmerjih je potrebno vsa prosta delovna mesta javno objaviti. Vsa tri podjetja se poslužujejo objave na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje, vendar pa je to zelo redko edini način pridobivanja kadrov. Pri podjetjih Abanka Vipa d.d. in Sun Roller Adriatica d.o.o. je najpogostejši način, ki se ga poslužujejo pri pridobivanju kandidatov za nadaljnji postopek izbire, oglaševanje. Tu gre predvsem za oglaševanje v tiskanih medijih. Če se izkaže, da je primeren kandidat že zaposlen znotraj podjetja, se odločijo za tovrsten način pridobivanja. Manj pa je neformalnega pridobivanja kandidatov. Podjetje Abanka Vipa d.d. prav tako štipendira nekaj študentov in si pri iskanju kandidatov pomaga tudi z lastno bazo naključnih zaposlitvenih vlog. Podjetje Simobil Vodafone d.d. se oglaševanj prostih delovnih mest poslužuje redko. V večini primerov postopek pridobivanja kandidatov zanj opravijo zunanji izvajalci te storitve. Poleg tega se odločajo tudi za neformalen način pridobivanja kandidatov, prezaposlovanje primernih kandidatov, ki so že zaposleni v podjetju ter nekaterih drugih načinov, omenjenih v zgornji tabeli.

Tabela 6.5: Katere izmed faz celotnega postopka pridobivanja in izbire kandidatov za delovno mesto naredijo znotraj podjetja in katere izvajajo zunanje?

	Abanka Vipa d.d.	Simobil Vodafone d.d.		Sun Roller Adriatica d.o.o.	
	Vsa delovna mesta	Režijski delavci	Vodje in strokovnjaki	Režijski delavci	Vodje in strokovnjaki
Analiza dela/ profil delavca	Sami/zunanji izvajalec	Sami	Sami	Sami	Sami
Pridobivanje kandidatov	Sami	Sami	Sami ali zunanji izvajalec	Sami	Sami
Pregledovanje prijav, življenjepisov, dokazil	Sami	Sami	Sami in zunanji izvajalec	Sami	Sami
Testiranje	Zunanji izvajalec	Ne opravijo	Zunanji izvajalec	Ne opravijo	Zunanji izvajalec
Intervju	Sami	Sami	Zunanji izvajalec, nato še sami	Sami	Zunanji izvajalec, nato še sami
Končna izbira	Sami	Sami	Sami	Sami	Sami

Kot nam pove tabela 6.5, v podjetju Abanka Vipa d.d. sami izvedejo vse stopnje postopka pridobivanja in izbire kadrov, razen testiranja kandidatov ter izdelave profila delavca, kar zanje opravi zunanji izvajalec. V podjetju Simobil Vodafone d.d. v postopku pridobivanja in izbire režijskih delavcev opravijo vse stopnje znotraj podjetja, pri pridobivanju vodij in strokovnjakov pa se pri skoraj vseh stopnjah poslužujejo zunanjega izvajanja. Sami opravijo analizo dela ter izdelajo delavčev profil, sami tudi odločajo o končni izbiri. Prav tako v podjetju Sun Roller Adriatica d.o.o. celoten postopek pridobivanja in izbire režijskih delavcev opravijo znotraj podjetja. Pri pridobivanju in izbiri vodstvenih in strokovnih kadrov pa se zunanjega izvajanja poslužujejo za testiranje in intervju kandidatov. O končni izbiri odločajo sami.

Tabela 6.6: Vrste intervjujev, ki jih uporabljajo v izbirnem postopku v podjetju

	Abanka Vipa d.d.	Simobil Vodafone d.d.	Sun Roller Adriatica d.o.o.
Individualni intervju			DA
Skupinski intervju	DA		
Panelni intervju	DA	DA	DA

Vsa tri podjetja v izbirnem postopku uporabljajo panelni intervju. V podjetju Abanka Vipa d.d. poleg panelnega intervjuja izvajajo še skupinske intervjuje, v podjetju Sun Roller Adriatica d.o.o. pa se poleg panelnega poslužujejo še individualnega intervjuja.

6.6 Sklep

V vseh treh podjetjih se zavedajo pomembnosti zaposlitve ustreznih kadrov za uspešno delovanje organizacije.

V podjetjih gredo v postopku pridobivanja in izbire kadrov skozi stopnje, ki smo jih omenili v teoretičnem delu naloge. Nekatere od teh izvedejo sami, druge opravijo zunanji izvajalci.

V dveh izmed podjetij, Simobil Vodafone d.d. ter Sun Roller Adriatica d.o.o., izvajajo izbiro strokovnjakov in vodstvenih kadrov s pomočjo zunanjih izvajalcev, v podjetju Abanka Vipa d.d. pa ves postopek, razen izdelave osebnostnega profila in testiranja, za vse vrste kadrov izvedejo v podjetju. Vsa tri podjetja, predvsem pa podjetje Abanka Vipa d.d., v nasprotju z mojim pričakovanjem, izvedejo dokajšen del postopka pridobitve in izbire kadrov sama, predvsem za kadre, ki so na trgu delovne sile lažje dosegljivi. Sprva sem predvidevala, da se tudi v primeru izbirnega postopka za režijske delavce podjetja poslužujejo zunanjega izvajanja te dejavnosti. Prav tako sem predvidevala, da se vsa tri podjetja poslužujejo zunanjega izvajanja izbire strokovnih in vodstvenih kadrov, kar pa velja le za dve od podjetij. S tem zavračam prvo domnevo.

Kot sem omenila že v uvodu tega poglavja, sem imela v vsakem od podjetjih krajši intervju z delavcem, zaposlenim v kadrovski službi. Pri tem so intervjuvanci v odgovorih na moja vprašanja izpostavljali in več časa namenili predvsem tistemu, kar se jim zdi v postopku pridobivanja in izbire kadrov najpomembnejše. Naj povem, da nobeden izmed njih ni dajal posebnega pomena analizi dela, ki je v strokovni literaturi s tega področja precej poudarjena in ji je pripisan velik pomen za uspešno nadaljnje izvajanje postopka. Prav tako podjetja nimajo posebne strategije, kako privabiti različne kadre, saj se načini pridobivanja kadrov zanemarljivo razlikujejo glede na različna delovna mesta, ki bi jih radi zapolnili.

V vseh treh podjetjih poleg prijave za delovno mesto zahtevajo priložen življenjepis, ki je zato pomembno sredstvo izbire kandidatov za nadaljnji postopek, nobeden izmed kadrovikov pa ni posebej omenjal pomena priporočil.

Kar se tiče oglaševanja prostih delovnih mest v medijih, bi rada omenila le, da v nasprotju s strokovnimi navodili (tudi navodili domačih strokovnjakov) nobeno od podjetij v svojih oglasih ne podaja konkretnih podatkov o nagradah in ugodnostih (npr. plačilo za delo). Tudi sicer je tovrstne oglase v Sloveniji moč le redko zaslediti, medtem, ko so denimo v Angliji konkretni podatki o plači, tudi v praksi, pogosta in skorajda obvezna sestavina oglasa (<http://www.officerecruit.com/cgi/cims/search.pl>).

Testov, kot sem že omenila, ne izvajajo v nobenem od treh podjetij, se pa poslužujejo zunanjega izvajanja te metode. Intervju v postopku izbire večinoma opravijo dvakrat, največkrat pa sta prisotna dva spraševalca, ki v intervjujih zajameta ustrezne sklope vprašanj. Postopek izbire se konča z zdravniškim pregledom (navadno enega) izbranega kandidata. Lahko torej zaključimo, da je postopek pridobivanja in izbire kadrov v vseh treh podjetjih, glede vsebovanih stopenj, zadovoljivo obsežen. S tem zavračam svojo drugo domnevo.

V vseh treh podjetjih se kadroviki zavedajo svojih strokovnih omejenosti glede pridobivanja in izbire kadrov. Proti mojim pričakovanjem so pozorni tudi na določene napake, ki jih ljudje pogosto delamo pri ocenjevanju ljudi. Kljub temu sem mnenja, da bi bilo treba izvajalce postopka izbire kadrov še dodatno podučiti in posvariti pred nevarnostmi za subjektivno ocenjevanje kandidatov. Prav tako nobeden izmed intervjuvanih zasebni sferi ne posveča prevelike pozornosti. Zavračam torej tudi svojo tretjo domnevo.

Zanimivo se mi zdi, da v po številu zaposlenih delavcev največjem izmed proučevanih podjetij, Abanki Vipa d.d., postopek izbire kadrov večinoma in predvsem za vse vrste kadrov opravijo znotraj podjetja, medtem ko obe podjetji z manj zaposlenimi delavci postopek za izbiro strokovnjakov in vodstvenih kadrov izvajata zunanje. Pri tem naj še omenim, da je to tudi podjetje, ki ima izmed vseh treh najmanjše število zaposlenih v kadrovski službi na 100 zaposlenih. Vendar pa se sam postopek in uporabljane metode za pridobivanje podatkov ne razlikujejo od izbirnih postopkov ostalih dveh podjetij, razlika je zgolj v izvajalcu. Prav tako se načini pridobivanja kandidatov v proučevanih podjetjih ne razlikujejo bistveno. Svoje četrte domneve torej ne potrjujem v celoti.

7 ZAKLJUČEK

Ko se ukvarjamo s pridobivanjem in izbiro kadrov, je za uspešno izvedbo postopka pomembno upoštevati strokovna dognanja s tega področja. Različne vrste in obširnost metod za pridobivanje podatkov so primerne v postopkih za pridobivanje različnih vrst kandidatov. Ugotoviti moramo, kakšne metode je potrebno in smiselno uporabiti za katere kadre. Oceniti moramo, na kakšen način je najbolje zbrati podatke ter koliko časa in stroškov nameniti za izbor delavca. Poudarjam torej pomembnost dvojega: izbrati je potrebno postopek pridobivanja in izbire kadrov, ki ga bo mogoče izvesti s čim manjšimi stroški, obenem pa mora biti s tem postopkom moč dobiti podatke, ki so za odločitev o sprejetju kandidata za določeno delovno mesto potrebni.

Prav tako je pomembno, da postopek pridobivanja in izbire kadrov izvaja nekdo, ki stremi k objektivnemu preverjanju kandidatov. Izvajalci postopka se morajo izogibati lastni, tj. subjektivni presoji, zavedati se morajo, katere so najpogostejše napake pri sklepanju, ki ni podprto z ustreznimi podatki. Nestrokoven izvajalec postopka pridobivanja in predvsem izbire kadrov lahko kljub dobro zastavljenemu načrtu pride do neustreznih rezultatov: zavrne ustrežnejše kandidate in izbere neustreznega ali manj ustreznega kandidata za delovno mesto. Zaradi pomembnosti delavcev za organizacijo, kar smo omenili že v uvodu, pa je takšna napaka oziroma ponavljanje takšnih napak škodljivo.

8 LITERATURA IN VIRI

Literatura

1. Fine, Sidney, A., Cronshaw, Steven F. (1999): Functional Job Analysis: A Foundation for Human Resources Management. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
2. Gatewood, Robert D., Feild, Hubert S. (2001): Human Resource selection. Harcourt college Publishers, Orlando.
3. Half, Robert (1985): Robert Half on Hiring. Crown Publishers, Inc.. New York.
4. Jereb, Janez (1996): »Postopki pridobivanja in izbire sodelavcev determinirani z dejavniki uspešnosti« v Organizacija 29, 6, str.:352 – 360
5. Keenan, Kate (1995): Kako izbiramo ljudi. Za izdajo v slovenskem jeziku založila Mladinska knjiga, Ljubljana.
6. Kragelj, Radovan (1998): Seleksijski intervju: kako izbrati najprimernejšega sodelavca. Produktivnost, Ljubljana.
7. Kragelj, Radovan: E-mesečnik Kadrovanje.com. Številka 1, 12. 3. 2003.
http://www.kadrovanje.com/arhiv_01.php (7. 1. 2004)
8. Kragelj, Radovan: E-mesečnik Kadrovanje.com. Številka 2, 25.4. 2003.
http://www.kadrovanje.com/arhiv_02.php (7. 1. 2004)
9. Kragelj, Radovan: E-mesečnik Kadrovanje.com. Številka 3, 31. 5. 2003.
http://www.kadrovanje.com/arhiv_03.php (7. 1. 2004)
10. Kragelj, Radovan: E-mesečnik Kadrovanje.com. Številka 4, 15. 6. 2003.
http://www.kadrovanje.com/arhiv_04.php (7. 1. 2004)
11. Kragelj, Radovan: E-mesečnik Kadrovanje.com. Številka 5, 15.7. 2003.
http://www.kadrovanje.com/arhiv_05.php (7. 1. 2004)
12. Kragelj, Radovan: E-mesečnik Kadrovanje.com. Številka 6, 3. 11. 2003.
http://www.kadrovanje.com/arhiv_06.php (7. 1. 2004)
13. Ličen, Petra (2002): Iskanje in selekcija kadrov s pomočjo zunanjih izvajalcev: diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
14. Merkač, Marjana (1998): Kadri v organizaciji. Visoka šola za management v Kopru, Koper.
15. Mintzberg, Henry (1979): The structuring of organisations: synthesis of the research. Prentice-Hall International. London.

16. Možina, Stane (1997): »Strateško načrtovanje kadrovskih virov v organizaciji.« Organizacija, 30, 10, str. 537-545.
17. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franci Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič, Marjana Merkač (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
18. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan, Zvone Vodovnik (2002): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
19. Schmidt, Peggy (1992): The 90-Minute Resume. Peterson's Guides. Princeton, New Jersey.
20. Svetlik, Ivan, Branka Preželj, Sonja Pirher, Alenka Gorše, Janez Drobnič, Vasja Vehovar, Vojko Antončič, Martina Trbanc, Samo Hribar Milič (1992): Zaposlovanje- perspektive, priložnosti, tveganja: zbornik. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
21. Svetlik, Ivan (1998): »Analiza dela in določanje lastnosti delavcev.« V: Možina (ur.): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
22. Svetlik, Ivan (1998): »Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev«. V: Možina (ur.): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
23. Svetlik, Ivan (2002): »Slovenski kadrovski management«. V: Možina Stane (ur.): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 379–402.
24. Šink, Darja (1999): »Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij.« Organizacija, 32, 1, str. 15–22.
25. Šink, Darja (2002): »Vključevanje v mrežo zunanjih izvajalcev.« Organizacija, 35, 6, str. 393–396.
26. Trbanc, Martina (1992): »Poti zaposlovanja«. V Zaposlovanje: perspektive, priložnosti, tveganja. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana, str. 125-144.
27. Urbanija, Anamarija (1998): »Izvajalce najeti ali zaposliti?« Manager, 11, str. 49-50.
28. Veruki, Peter (1996): Almanah razgovorov za zaposlitev. Adams Media Corporation, Holbrook. Za izdajo v slovenskem jeziku založila Založniška hiša Primath, Ljubljana.

29. Weddle, Peter: Does Outsourcing Place HR Survival in Jeopardy?
<http://www.careerjournal.com/hrcenter/articles/20040218-weddle.html> (18. 2. 2004)
30. Wendower, Robert W. (1991): High Performance Hiring: Attracting and Retaining the Best. Criso Publications, Inc.. Los altos, California
31. Wilson, Caroline: There's More to Outsourcing HR Than Trimming Costs.
<http://www.careerjournal.com/hrcenter/ipma/20030905-ipma.html>,
(18. 2. 2004)

Viri

1. Analiza dela: <http://www.job-analysis.net> (18. 10. 2003)
2. Intervju in test kot metodi izbora kadrov:
<http://www.hr-guide.com> (18. 10. 2003)
3. Predstavitvena stran podjetja Adecco H.R., d.o.o.: <http://www.adecco.si/>
(11.1.2004)
4. Predstavitvena stran podjetja Advise d.o.o.: <http://www.advise.si/> (11. 1. 2004)
5. Predstavitvena stran podjetja Atama d.o.o.:
http://www.atama.si/podjetja/druga_storitve.asp (11. 1. 2004)
6. Predstavitvena stran podjetja Hill International do.o.o.: <http://www.hill-int.si> (11. 1. 2004)
7. Predstavitvena stran podjetja ISS d.o.o.: http://www.iss.si/iss_agencija.asp (11. 1. 2004)
8. Predstavitvena stran podjetja Kadis d.o.o.: <http://www.kadis.si/> (11. 1. 2004)
9. Predstavitvena stran podjetja Leila d.o.o.: <http://www.leila.si/> (11. 1. 2004)
10. Predstavitvena stran podjetja Profil d.o.o.: <http://www.profil.si/> (11. 1. 2004)
11. Predstavitvena stran podjetja Tevis d.o.o.:
<http://www.tevis-kadri.si/work.htm> (11. 1. 2004)
12. Spremembe v značaju HR: http://www.advise.si/sl/11_1_2.asp#21 (28. 2. 2004)
13. University of Arizona: pridobivanje in izbor kadrov:
http://www.hr.arizona.edu/01_rec/recrhirindex.php (24. 11. 2003)
14. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR), Ur.l. RS 24- 4075 /2002
15. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD), Ur.l. RS 30-1611/1993, popr. 45-5030/2001

16. Internetni oglasi agencij za zaposlovanje v Londonu:

<http://www.officerecruit.com/cgi/cims/search.pl> (18. 5. 2004)