

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SIMONA VELAM
IZBIRA KADROV
DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2002

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SIMONA VELAM

MENTOR: RED. PROF. DR. IVAN SVETLIK

IZBIRA KADROV

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2002

KAZALO

1. UVOD	4
2. ORGANIZACIJA	6
2.1. KAJ JE ORGANIZACIJA	6
2.2. DEFINICIJE.....	6
3. MANAGEMENT KADROVSKIH VIROV	9
4. IZBIRA KADROV	11
4.1. ZGODOVINA	13
4.2. OSNOVE, PREDPOGOJ ZA IZBIRO KADROV	14
4.2.1. <i>Proces analize dela</i>	16
5. METODE IZBIRE KADROV	20
5.1. PRIJAVE NA PROSTO DELOVNO MESTO	21
5.1.1. <i>Obrazec za prijavo</i>	23
5.1.2. <i>Življenjepis</i>	23
5.1.3. <i>Priporočila – reference</i>	24
5.2. INTERVJU	25
5.2.1. <i>Vrste intervjujev</i>	26
5.2.2. <i>Sestavine intervjuja</i>	27
5.3. TESTI.....	28
5.3.1. <i>Vrste testov</i>	29
5.3.2. <i>Vzorci dela in poskusno delo</i>	31
5.3.3. <i>Merske lastnosti testov</i>	32
5.4. OCENJEVALNI CENTRI	34
5.4.1. <i>Potek dela – aktivnosti v ocenjevalnem centru</i>	35
5.4.2. <i>Različni pogledi na ocenjevalne centre</i>	37
5.5. DRUGE METODE IZBIRE	37
5.6. PRIMERJAVA IZBIRNIH METOD.....	38
5.7. RAZISKAVE O UPORABI METOD IZBIRE V ORGANIZACIJAH V SVETU	39
5.8. RAZISKAVA O UPORABI METOD IZBIRE V ORGANIZACIJAH V SLOVENIJI.....	43
5.9. SLABOSTI PROCESA IZBIRE KADROV	45
6. DVA PRIMERA AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE	46
6.1. AQ D.O.O., PODRUŽNICA BIRO ZA DELO	46
6.2. PROFIL D.O.O., ISKANJE IN SELEKCIJA KADROV, MANAGEMENT CONSULTING	50
6.3. UGOTOVITVE.....	53
7. SKLEP	55
8. LITERATURA	57

1. UVOD

Posameznik opravlja veliko različnih vlog, ki prispevajo k delovanju celotne družbe. Na podlagi znanja, ki sem ga pridobila v času študija, sem ugotovila, da lahko družba ustrezno funkcionira le, če so jasne in uspešno izvedene vloge posameznikov, ki jo sestavljajo. Te vloge se zelo razlikujejo, posameznik je starš, prijatelj, otrok, kupec, bralec, delavec...

Ravno vloga delavca se mi zdi zelo zanimiva z vidika vpliva na celotno družbo. Delavec, ki zmore kvalitetno in uspešno opravljati delovne naloge, pozitivno vpliva na delovanje družbe kot celote. V sodobnih časih je ključnega pomena, da prave ljudi postavimo na pravo delovno mesto. Kako to doseči? Najprej je treba posameznikom pomagati pri izbiri njihovih poklicnih ciljev, s čemer se ukvarja področje poklicne orientacije. Tako posameznik v skladu s svojimi interesi in sposobnostmi izbere področje za katerega se bo izobraževal. S tem proces 'postaviti prave ljudi na prava delovna mesta' še ni zaključen. Najpomembnejši del omenjenega procesa se izvaja v organizacijah. To pa lahko v organizaciji izvajajo le z odlično izpeljanim procesom izbire kadrov. Zaradi vpliva izbire kadrov na organizacijsko uspešnost ter na celotno družbo, sem se odločila, da v diplomski nalogi predstavim to področje.

Na tem mestu je treba opozoriti na pomen, ki ga imajo metode izbire kadrov za uspešnost organizacije in posredno družbe kot celote. Zavedati se je treba, da so različne metode izbire kadrov zgolj orodja, ki se uporabljajo po potrebi, glede na kontekst. Kot orodja tudi niso univerzalno uporabna. Diplomsko nalogo sem začela pisati z naslednjo predpostavko:

Oseba, ki želi uspešno zaključiti izbirni postopek in najti pravo osebo za pravo delovno mesto, ne more uporabljati ene same metode izbire kadrov. Predvidevam, da se metode izbire kadrov razlikujejo glede na različne profile oziroma poklice.

Menim, da se morajo metode izbire razlikovati npr. pri izbiri tajnice in računalniškega programerja, kajti delovne naloge ter zahtevane sposobnosti in lastnosti prej omenjenih poklicev se razlikujejo.

Pomen izbire kadrov se kaže tudi v stroškovnem vidiku organizacije. Že sam izbirni postopek je drag, še dražja pa je za organizacijo napačna izbira. Nepravi kandidat po določenem času, ko ugotovi, da ni pravi za to delovno mesto, zapusti organizacijo in s tem se stroški zelo povečajo, ker je potrebno postopek izbire ponovno začeti. Tukaj bi opozorila tudi na dvosmernost procesa izbire kadrov. Organizacija izbira najbolj primerne novega delavca, pa tudi delavec izbira organizacijo. Če mu le-ta ne ugaja zaradi določenih razlogov, se bo delavec izkazal kot neučinkovit, kljub vsem želenim lastnostim in sposobnostim, ki jih ima. Zato je zelo pomembno, da se v procesu izbire tudi organizacija predstavi kandidatu z vsemi svojimi značilnostmi.

Kadri kot resurs imajo tudi čedalje večji strateški vpliv v organizaciji. Z dobrimi kadri je neka organizacija v prednosti pred drugimi na tržišču.

V diplomski nalogi bom najprej predstavila organizacije na splošno in nekaj malega o managementu kadrovskih virov. Nato se bom osredotočila na izbiro kadrov, njeno zgodovino, metode izbire in predstavila nekaj raziskav o uporabi metod izbire v organizacijah. Poskušala bom predstaviti tudi pogled na izbiro z vidika posameznika oziroma kandidata. Nekaj malega bom zapisala o zakonskih regulacijah izbire ter predstavila dva primera agencij za zaposlovanje. S tem se bo moj 'izlet' na področje izbire kadrov v dotičnem primeru končal.

2. ORGANIZACIJA

2.1. Kaj je organizacija

Kaj sploh je organizacija? Vsakdo najprej pomisli na podjetje v katerem je zaposlen, ali so zaposleni njegovi starši, potem pomisli na policijo, občino, šolo... Po temeljitem premisleku lahko ugotovimo, da je naše življenje obkroženo in odvisno od organizacij od rojstva do smrti. Rodimo se v bolnišnici, družina, vrtec, šola, različne športne in interesne dejavnosti, služba, pa tudi ostale človeške dejavnosti so organizirane: poroka, počitnice, zabava, zdravljenje, pogreb... Skoraj vsaka človeška dejavnost poteka v organizirani obliki. Vendar beseda organizacija definira predvsem podjetja, državne ustanove, zavode in podobno. V diplomski nalogi bom uporabljala besedo organizacija kot sopomenko besedi podjetje.

2.2. Definicije

Antun Vila pravi, da besedo organizacija v današnjem času uporabljamo na tri načine: najprej kot subjekt, se pravi podjetje, inštitut, zavod, državno inštitucijo, pomeni tudi neko strukturo, družbeno, sociotehnično strukturo delovnih sredstev in ljudi, poudarek je na nizu elementov, ki so na določen način sestavljeni in povezani v določene odnose. kot tretji pa organizacijo določa dinamičen organizacijski proces kot smiselno, povezano in usklajeno delovanje in funkcioniranje določene organizacijske strukture z definiranimi cilji, katere uspešnost se pa spremlja in meri. (Vila, 1994: 18-19)

Jože Florjančič in Goran Vukovič pa izhajata iz teorije sistemov in definirata organizacijo kot »Mrežo razmerij med ljudmi, ki je večciljno orientirana in se nahaja v trajnem procesu izmenjave z okoljem, ki nanjo vpliva in na katero organizacija vpliva«. (Florjančič, Vukovič; 1998: 53). Znotraj organizacije poteka več procesov iz katerih izhajajo njene značilnosti:

- Organizacija je mreža razmerij med ljudmi, ki izvajajo aktivnosti planiranja, usmerjanja, koordinacije in kontrole.
- Organizacije so spremenljivi sistemi, ki se stalno prilagajajo in odgovarjajo impulzom iz okolja.
- Organizacije uresničujejo več ciljev hkrati: cilje posameznikov, ki želijo personalizirati organizacijo, cilje organizacije, ki želi socializirati posameznike ter zadovoljiti potrebe okolja.
- Organizacija je sestavljena iz večjega števila podsistemov, ki skrbijo za učinkovitost procesa izmenjave z okoljem. Uspešen kadroviski podsistem prispeva k uspešnemu delovanju vseh ostalih organizacijskih procesov: planiranja, raziskav in razvoja, proizvodnega procesa, finančno komercialnega procesa. (Florjančič, Vukovič; 1998: 53-54)

Kadri so za uspeh podjetja zelo pomembni in brez dobre kadroviske službe, ki bi svojo funkcijo opravljala odlično, bi vse ostale funkcije podjetja, ki jih opravljajo kadri (to so dejansko vse), zelo kmalu propadle. Lahko rečem, da je sam kadroviski podsistem v podjetju mala organizacija, ki ima svoje funkcije, ki morajo delovati, sicer se celoten sistem poruši. Kadroviske funkcije pa so:

- ocenjevanje kadroviskih potreb,
- odkrivanje kadroviskih resursov,
- preskrbovanje podjetja s kadri,
- izbiranje ustreznih kadrov,
- njihovo nameščanje na delovne naloge,
- premeščanje ob spremenjenih pogojih,
- delovno izobraževanje,
- ustrezno informiranje,
- skrb za njihovo socialno varnost in delovna razmerja,
- varstvo pri delu,
- delitev osebnih dohodkov,
- proučevanje in razvoj organizacijskih razmerij. (Florjančič, Vukovič; 1998: 56-57)

Za organizacijo so ključni njeni cilji, v zvezi z njimi potekata v organizaciji dva vzporedna procesa:

1. Proces upravljanja ali proces določanja ciljev, kar pomeni opredeljevanje stanj, ki jih organizacija želi doseči.
2. Proces vodenja, izvajanja ali proces uresničevanja ciljev, kar pomeni načrtovanje in izvajanje delovnih procesov v organizaciji. (Svetlik v Možina, 1998:77)

Delovni procesi potekajo v organizacijskih enotah, katerih elementi so delovna mesta, ki se dalje razčlenijo na delovne naloge in operacije. Delovne naloge in operacije izvajajo posamezniki, za katere so bistveni njihovi interesi in potrebe. Za zadovoljevanje potreb in interesov se posamezniki vključujejo v organizacije, kjer dobijo za svoje delo plačilo s katerim zadovoljujejo svoje materialne in socialne ter tudi potrebe po osebni rasti in razvoju.

Optimalno srečevanje med posameznikom in organizacijo pa je naloga managementa kadrovskih virov. Management kadrovskih virov torej omogoča učinkovito in uspešno doseganje organizacijskih ciljev ter hkrati realizacijo potreb in interesov posameznikov. (Svetlik v Možina, 1998: 78-79).

3. MANAGEMENT KADROVSKIH VIROV

Podjetja imajo več poslovnih področij: nabava, finance, marketing, razvoj, proizvodnja. Z vsemi temi področji se ukvarja človek. Na nobenem področju ne more stroj sam narediti, kar je potrebno za uspešno delovanje poslovnega področja. Če hočemo, da podjetje deluje uspešno na trgu, morajo vsa področja delovati optimalno. Človek je torej najpomembnejši resurs (vir) podjetja. Z ljudmi v podjetju se ukvarja management kadrovskih virov, ki ga poznamo tudi pod angleško besedo human resource management. Tudi v Sloveniji ima to področje več imen: management kadrovskih virov, management človeških virov, kadrovski management, management zaposlenih, upravljanje s človeškimi viri... V svoji nalogi bom uporabljala izraz management kadrovskih virov.

Management kadrovskih virov je globalno (holistično, celovito) orodje za ravnanje z zaposlenimi v podjetju. Marjana Merkač pravi:

»Kadrovski management je proces, v katerem organizacija s svojo poslovno strategijo sistematično in integrirano planira potrebe po kadrih, kadruje, razvija ter vrednoti svoje kadre, jih nagrajuje in z njimi vzdržuje učinkovite odnose.« (Merkač, 1998: 5)

Stane Možina pa:

»Management kadrovskih virov je splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi.« (Možina, 1998: 39)

Michael Armstrong:

»Management kadrovskih virov definiramo kot strateški pristop k pridobivanju, razvijanju, upravljanju, motiviranju in predanosti ključnega vira organizacije – ljudi, ki delajo v njej in zanjo.« (Armstrong, 1991: 34)

Glede na zgornje definicije lahko ugotovimo bistvene dejavnosti managementa kadrovskih virov:

- analizira delovna mesta,
- skrbi za pridobivanje, izbiro, uvajanje zaposlenih,
- zagotavlja zaposlenim nadaljnje izobraževanje in razvoj,
- vodenje in svetovanje zaposlenim,
- upravljanje s konflikti,

- motivacija zaposlenih,
- nagrajevanje,
- ocenjevanje delovne uspešnosti,
- urejanje pravnih problemov, ki se nanašajo na delovno razmerje...

Od vseh dejavnosti managementa kadrovskih virov se mi zdi najpomembnejša izbira kadrov. Nič ne pomagajo ostale dejavnosti managementa kadrovskih virov, če imamo na delovnem mestu posameznika, ki iz različnih razlogov ne more ali ne zna opravljati predpisanih delovnih nalog. Torej izbira kadrov je temelj na katerem z ostalimi dejavnostmi managementa kadrovskih virov gradimo uspešno podjetje.

4. IZBIRA KADROV

Metode izbire bodočih sodelavcev (delavcev) se stalno spreminjajo in so zelo različne. Cilj različnih metod je izbrati nekoga, ki je v vseh pogledih najbolj primeren za določeno delovno mesto, s tem da predpostavljam, da se metode izbire razlikujejo glede na poklic oziroma profil željenega kandidata.

Izbira kadrov je že po definiciji »diskriminatoren proces«. (Thompson, Mabey, 1994: 98). Namen procesa je diskriminacija v dobro tistih, ki bodo dobro opravljali zahtevane delovne naloge ter izločiti tiste kandidate, ki delovnih nalog ne bodo uspešno opravljali. Posamezniki torej odločajo o drugih posameznikih ali so dovolj usposobljeni za neko delovno mesto ali ne. Na kadrovice, ki opravljajo postopek izbire, vplivajo njihovi lastni in družbeni predsodki, stereotipi, katerih se, če želijo dobro opravljati svoje delo, morajo zavedati in jih prepoznati. Pri izbiri kadrov morajo biti kadrovice pozorni na te vplive in jih ignorirati, saj so pri dobri izbiri pomembne lastnosti, ki jih zahtevajo delovne naloge in le na podlagi teh lahko diskriminirajo kandidate. Organizacijo lahko slabo izbrani kadri (zaradi predsodkov ali pa slabo izbranih metod) dolgoročno zelo veliko stanejo, poleg tega vidika pa obstajajo zakonske regulacije prepovedi diskriminacije v procesu izbire kadrov (o kateri bom kasneje več pisala).

Proces izbire kadrov se izvaja v treh fazah. Prva faza se prične s postopkom, ki zajema pripravo in avtorizacijo zahteve po novem kandidatu, sledi zbiranje podatkov o delu oziroma analiza dela, preverjanje očitnih notranjih virov, objavljanje potrebe (interno in eksterno) ter izvedba postopka prijave. Druga faza je izvedba intervjuja, izvedba ostalih predvidenih testov in končna izbira. Tretja faza je seznanjanje novega delavca v organizaciji in spremljanje njegovega napredka ter na podlagi tega vrednotenje procesa izbire. (Merkač, 1998:36).

Na podlagi dobre analize delovnega mesta se odločimo katere metode izbire kadrov bomo uporabili v procesu izbire. Na podlagi analize delovnega mesta določimo tudi lastnosti osebe, ki bo opravljala zahtevane delovne naloge. Thompson in Mabey (1994:100-101) omenjata dve poti za določanje lastnosti. Prva je uporaba opisa

delovnega mesta, da bi določili lastnosti osebe ki bi opravljala zahtevane delovne naloge. Pri tem lahko nastanejo napake, če bi se preveč osredotočili na lastnosti osebe, ki delo trenutno opravlja. Avtorja bolj priporočata specifikacijo dela, ki je podroben seznam znanj, izkušenj, kvalifikacij, ki so zahtevana, da se delo dobro opravi. Te lastnosti je priporočljivo ločiti na osnovne in zaželene, ki potem predstavljajo kriterij izbire na katerem se ocenjuje kandidate.

Pri izbiri kadrov je zelo pomemben tudi kvocient izbire.(Svetlik v Možina, 1998:118)

$$Kvocien\ t\ izbire = \frac{\text{število izbranih kandidatov}}{\text{število prijavljenih kandidatov}}$$

Pri malo večjem številu prijavljenih kandidatov na razpisano delovno mesto kot jih dejansko potrebujemo se pojavi dilema ali vztrajamo pri zastavljenih merilih in smo tako pri kadrovanju manj uspešni, ker ne pridobimo dovolj delavcev, ali pa znižamo merila, tako dobimo dovolj delavcev, kvocient izbire se poviša, vendar je verjetno, da izbrani delavci ne bodo tako uspešni pri delu.

Pri izbiri kadrov sta pomembni dve načeli: učinkovitosti in uspešnosti. Pri prvem načelu je pomembno, da za izbiro delavca porabimo čim manj časa in sredstev, kar pomeni, da na začetku izbire, ko imamo večje število kandidatov uporabimo časovno in stroškovno manj zahtevne metode. Tako nam za bolj primerne kandidate ostane več časa in sredstev v nadaljevanju postopka izbire. Načelo uspešnosti pa pomeni, da izberemo delavca, ki ga potrebujemo in na način, ki je prijazen za izbranega in tudi ostale kandidate. Če ne izberemo pravega kandidata, je potrebno ves izbirni postopek ponoviti, kar pa bistveno zveča stroške. (Svetlik v Možina, 1998:118)

Če se odločimo na kateri koli stopnji izbire izločiti neprimerne kandidate, si moramo postaviti dve vprašanji:

1. Ali kandidati nimajo vseh nujnih lastnosti za uspešno opravljanje dela?
2. Ali imajo katero nezaželeno lastnost?

Če na katerokoli vprašanje odgovorimo z da, lahko kandidata izločimo iz nadaljnjega postopka izbire. (Svetlik v Možina, 1998:119) Kandidatom s čim več želenih lastnosti bomo dali prednost na vseh treh fazah postopka izbire.

4.1. Zgodovina

V različnih zgodovinskih obdobjih so se pojavljali različni kriteriji in metode izbire kadrov, ki so se spreminjali vzporedno s družbeno ekonomskimi spremembami. Naslednja tabela prikazuje metode in kriterije izbire skozi čas. (Bernardin, Russell, 1993 v Jereb, 1996)

DOBA	KRITERIJI KADROVANJE	ZA	METODE
Pred-industrijska	Kategorije: - starost - spol - rod		Vizualni vtis
Industrijska	Kvalifikacije: - izobrazba - poklic - delovne izkušnje		Preverjanje spričeval in drugih dokazil o kvalifikaciji
Post-industrijska	Sposobnosti / osebnostne lastnosti: - za skupinsko delo - za individualno delo		Računalniške metode Intervjuji Testiranja in praktični preizkusi

Tabela 4-1: Metode in kriteriji izbire. (Bernardin, Russell v Jereb, 1996:356)

Kot je razvidno iz tabele so bili kriteriji za kadrovanje zelo različni skozi čas. V primeru, da bi neko podjetje danes uporabljalo samo metode iz predindustrijske dobe, ne bi bilo uspešno na trgu in kršilo bi vse zakonske regulacije izbire oziroma zaposlovanja kadrov. V skladu z razvojem celotne družbe so se razvijale tudi metode izbire.

4.2. Osnove, predpogoj za izbiro kadrov

Kdaj v organizaciji sploh potrebujemo postopek izbire kadrov? V organizacijah izbirajo nove sodelavce predvsem takrat, ko zaradi povečanega obsega poslovanja ugotovijo, da s trenutnim številom zaposlenih ne zmorejo kvalitetno dosegati svojih ciljev ali če razširijo dejavnost podjetja na druga področja in nimajo zaposlenih, ki bi bili usposobljeni opravljati nove delovne naloge. Organizacija potrebuje nove zaposlene tudi takrat, ko se zmanjša število zaposlenih, ker zapuščajo organizacijo. V tem primeru organizaciji ne bi bilo odveč premisliti zaradi katerih vzrokov zaposleni zapuščajo podjetje. Je mogoče v organizaciji sami kakšen problem, zaradi katerega zaposleni odhajajo? Če je odgovor pritrdilen, je v bistvi nesmiselno takoj iskati nove delavce, ampak je bolj smiselno spoznati in rešiti problem.

Na tem mestu bi navedla avtorja John P. Wanous-a, ki opozarja da imajo pogosto posamezniki prevelika pričakovanja glede organizacije, kar pa se zgodi zato, ker posamezniki težko ločijo med upanjem in pričakovanjem glede bodočega dela. Prav tako pa imajo osebe, ki izbirajo največkrat prevelika pričakovanja glede sposobnosti in lastnosti kandidatov. (Wanous, 1980:30-43)

Za razpisano delovno mesto lahko podjetje izbiro osredotoči na ljudi, ki so že med zaposlenimi v tem podjetju ali pa na tiste, ki niso. Notranja izbira je lahko zelo učinkovita, saj kadroviki že poznajo osebnostne lastnosti, delovno usposobljenost in izkušnje zaposlenih, kandidati pa so neobremenjeni z vzorci vedenja v organizaciji in njeno zgodovino. Postopek izbire zaposlenih delavcev na zahtevnejša delovna mesta (napredovanje) se zaradi teh predpogojev razlikuje od postopka izbire novega sodelavca, ki ne prihaja iz podjetja. Vsekakor pa imata obe vrsti izbire svoje prednosti in slabosti, ki so prikazane v naslednji tabeli.

	PREDNOSTI	SLABOSTI
NOTRANJA IZBIRA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kandidati so že usmerjeni v organizacijo. ▪ O kandidatih so na voljo zanesljive informacije. ▪ Stroški izbire so nižji. ▪ Notranja morala narašča, ko zaposleni vidijo možnosti za vertikalno mobilnost. ▪ Nagrajena je uspešnost. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lahko obstaja manj novih idej. ▪ Neuspešni kandidati lahko postanejo vznemirjeni. ▪ Izbira je bolj podvržena notranji politiki. ▪ Lahko zahteva drago usposabljanje. ▪ Kandidatovo trenutno delo se lahko prekine.
ZUNANJA IZBIRA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kandidati so potencialni vir novih idej. ▪ Kandidati lahko imajo širše izkušnje. ▪ Kandidati lahko poznajo konkurenco. ▪ Kandidati lahko obvladajo različne nove specialnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Možnost napačne izbire je večja zaradi manj zanesljivih informacij. ▪ Potencialni notranji kandidati se lahko čutijo zavrnjene. ▪ Novi zaposleni ima lahko počasnejši start zaradi prilagajanja na organizacijo. ▪ Proces izbire je lahko dražji.

Tabela 4-2: Prednosti in slabosti notranjega in zunanjega izbiranja kadrov (Bartol, Martin v Merkač, 1998:51).

Temeljna načela izbire so v obeh primerih (notranja in zunanja izbira kadrov) razvidna iz dveh ključnih vprašanj, kot jih navaja Treven Sonja:

1. Katera merila za učinkovito opravljanje dela so podlaga za presojanje primernosti kandidatov za določeno delo?
2. Katere metode najbolj vključujejo pokazatelje, ki jih je treba upoštevati pri presojanju in odločanju o primernosti kandidatov? (Treven, 1998:186).

Kljub vsemu pa ne obstaja popolna metoda oz. tehnika izbire. Ključ za dobro izbiro je identifikacija strokovnih znanj in sposobnosti, katere naj bi bodoči kader imel in na podlagi le-teh določimo metode izbire, ki odkrivajo te lastnosti pri kandidatih. (Thompson, Mabey, 1994:97).

4.2.1. Proces analize dela

Osnova za učinkovito in uspešno izbiro kadrov je temeljita analiza delovnega mesta. »Analiza dela je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka. Je vsak sistematičen postopek pridobivanja podrobnih in objektivnih informacij o delu, delovnih nalogah ali delovnih vlogah, ki se ali se bodo izvajale.« (Svetlik v Možina, 1998:80)

Merila za uspešno opravljanje delovnih nalog razpisanega delovnega mesta s katerimi določimo znanja in sposobnosti bodočega kadra torej izhajajo iz procesa analize dela. Treven Sonja pri tem loči dve vrsti opisov: »opis dela, njegovih pomembnih nalog in okoliščin ter opis značilnosti osebe, ki so potrebne za učinkovito opravljanje dela.« (Treven, 1998:186).

Opis dela tako vključuje sledeče podatke:

- temeljna navedba (natančna navedba vrste dela, število sodelujočih, lokacija);
- namen (cilji in povezava dela s cilji podjetja);
- naloge (temeljne, občasne naloge in ključna področja, dolžnosti);
- standardi za učinkovito opravljanje nalog;
- odgovornosti (položaj dela v organizacijski strukturi, odgovornosti za določena področja);
- delovno okolje (značilnosti, povezave z drugimi);
- izobraževanje in izpopolnjevanje;
- priložnosti za napredovanje;
- zaposlitveni pogoji (plača in druge ugodnosti, delovni čas, programi za upokojevanje in zdravljenje, odpovedni rok...);
- delovne razmere.

Opis značilnosti osebe pa vključuje:

- potrebno znanje, spretnosti, vedenje in osebnostne lastnosti;
- posebna usposobljenost (če je potrebna);
- izkušnje (če so potrebne);
- starost (če je pomembna);
- videz (če je pomemben);
- zdravje (splošne in posebne zahteve). (Treven, 1998:186,187)

Napake pri izbranih kadrih glede teh zahtev lahko zelo negativno vplivajo na uspešnost podjetja, imajo negativen vpliv na odnose v podjetju in izven njega (stranke).

Za dobro opravljeno analizo dela je potrebno najprej določiti namen analiza dela, sledi odločitev katera dela se bodo analizirala in določiti vodjo in izvajalca analize dela. Analitik dela uporablja pri svojem delu metode za analizo dela. Ivan Svetlik (1998:83) jih deli v dve skupini:

- metode zbiranja podatkov (opazovanje, intervju, vprašalnik in dnevnik dela) in
- metode za analizo podatkov (analiza funkcij dela, metoda kritičnih dogodkov in analiza zahtev dela. (Svetlik v Možina, 1998:80-83)

Rezultat analize dela je opis dela, je »lista delovnih nalog, vedenjskih obrazcev, dejavnosti, odgovornosti, njihovih medsebojnih povezav in delovnih razmer, v katerih poteka delo«. (Svetlik v Možina, 1998:99). Opis dela ponavadi sestavljajo: naziv dela, organizacijski kontekst, povzetek opisa dela, delovne naloge, delovne razmere, standardi opravljanja dela in lastnosti delavca. Pri določanju lastnosti delavca gre ponavadi za opis idealnega delavca za analizirano delo, ki vsebuje opis njegovih vrednot, interesov, ciljev, znanja, sposobnosti, drugih osebnostnih lastnosti in socialnih vezi. (Svetlik v Možina, 1998:99-101)

Pri opisu idealnega delavca določimo kompetence, ki so »vedenjske dimenzije, ki vplivajo na delovno uspešnost.« (Armstrong, 1991:381). Z raziskovanjem pomembnosti kompetenc posameznika se je ukvarjal tudi Lyle M. Spencer, ki pravi:

Kompetence so relativno trajne lastnosti osebe, vzročno povezane z uspešnim ali izvrstnim opravljanjem dela. Z drugimi besedami, posameznikove kompetence napovedujejo kako bo nekdo opravljal delo: sli ga bo sploh zmogel (uspešno opravljanje dela), ali pa bo to delo opravljal zelo dobro (izvrstno opravljanje dela

– v povprečju dosega to stopnjo le 10-14% najuspešnejših zaposlenih).
(Spencer, 1995:144).

Lyle M. Spencer daje kompetencam zelo velik pomen. Zagovarja tezo, ki temelji na njegovih raziskavah in pravi, da so pravilno raziskane in usmerjene kompetence zaposlenih najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na uspešno poslovanje podjetja. Kompetencam zaposlenih pripisuje pomembno ekonomsko vrednost podjetja, človeški kapital daje podjetju dodano vrednost in prednost pred ostalimi podjetji. (Spencer, 1995:144-160).

Kompetence naj se definirajo v skladu z vedenjskimi načini izražanja ter tako, da se lahko enostavno in čimbolj natančno opazujejo in ocenjujejo. Da bi kompetence bolj nazorno predstavila naj naštejemo nekaj kompetenc srednjega managementa:

- intelektualne: zmožnost strateškega načrtovanja, analiziranje in presojanje, načrtovanje in organiziranje,
- medosebne: vodenje, prepričljivost, samozavestnost in odločnost, medosebna občutljivost, govorniške sposobnosti,
- prilagodljivost in prožnost,
- orientiranost k rezultatom: energetičnost in pobudnost, motiviranost za doseganje ciljev, občutek za poslovanje. (Dulewicz v Armstrong, 1991:382).

Kompetence ali vedenjske dimenzije moramo zmeriti. Armstrong Michael povzema ocenjevalno lestvico po W H Smith-om, ki določa lestvico osmih točk, ki jih združi v štiri ocene:

- Odlično (zbranih 7 in 8 točk) – pomembna prednost kandidata, tega področja mu ni potrebno dalje razvijati.
- Primerno (zbranih 5 in 6 točk) – dobra prednost, vendar bi kandidat za bolj zahtevno delovno mesto to lastnost moral še dodatno razvijati.
- Zadovoljivo (zbrane 3 in 4 točke) – komaj zadovoljivo razvita lastnost, kandidat bi moral to lastnost zelo dobro razviti.
- Šibko (zbrani 1 ali 2 točki) – Ta lastnost predstavlja pri kandidatu izrazito pomanjkljivost, ni nujno, da jo je kandidat sploh sposoben razviti. (Armstrong, 1991: 381-384)

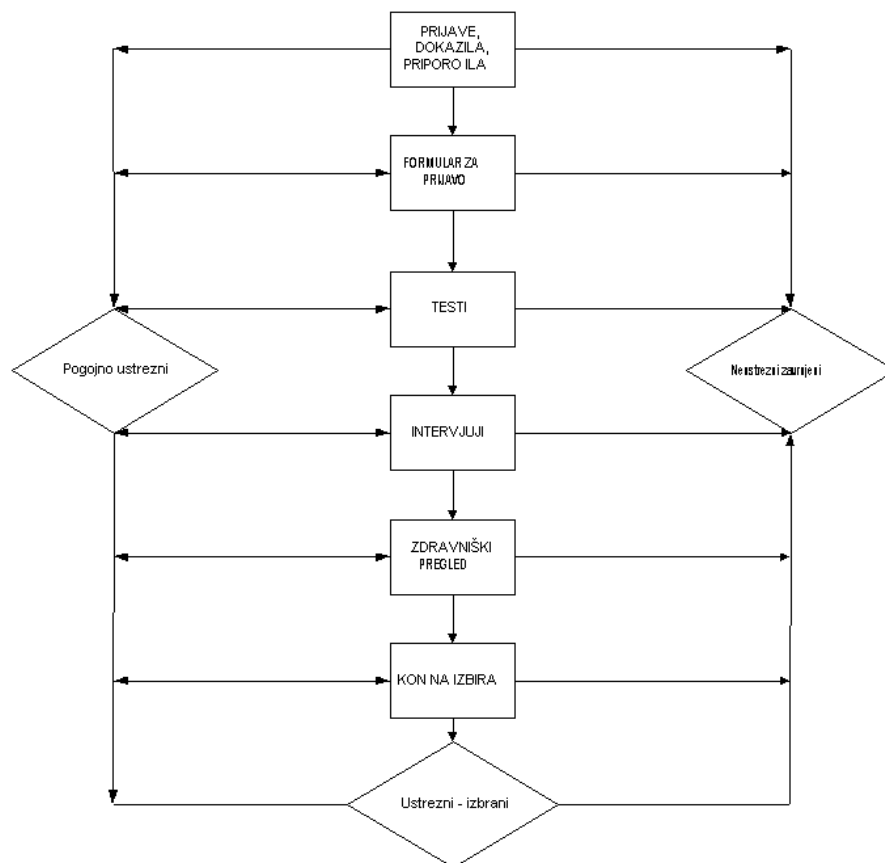
Menim, da mora podjetje pri ocenjevanju kompetenc določiti negativno listo kompetenc, katerih kandidat sploh ne bi smel imeti na določenem delovnem mestu in takšne

kandidate bi bilo potrebno čimprej zavrniti oziroma usmeriti na takšno delovno mesto, ki pa zahteva 'moteče' kompetence.

5. METODE IZBIRE KADROV

Metod za izbiro kadrov je kar veliko, vendar dajo različni avtorji poudarek različnim metodam in različnemu zaporedju. Poskušala jih bom predstaviti čimveč.

Potek izbirnega postopka predstavlja naslednja slika, vendar pa ni nujno, da uporabimo za izbiro vse našete metode. Postopek izbire lahko prej končamo ali pa ne uporabimo nekaterih metod, ki za naš primer niso smiselne. Do končne odločitve lahko pridemo že zelo zgodaj, če so pogoji izbire primerni. Recimo, da se prijavi manj kandidatov, kot smo predvidevali, od tega jih je pa velika večina z neustrezno izobrazbo, tako lahko postopek zaključimo že pri izvedbi intervjuja.



Slika 5-1: Zaporedje metod izbirnega postopka (Svetlik,....., 1998, 119).

5.1. Prijave na prosto delovno mesto

Glede na način pridobivanja kadrov lahko podjetje dobi različne oblike prijave na prosto delovno mesto. Kandidat se lahko prijavi osebno na sedežu podjetja, lahko telefonsko ali pa pošlje pisno prijavo.

Po pretečenem roku za prijavo na delovno mesto prijave pregledamo in jih izpišemo na kontrolni listič, kjer označimo ime kandidata, naslov, njegov vir informacije o prostem delovnem mestu, izobrazbo, njegova odzivnost in našo končno oceno kandidata. Ta obrazec nam služi kot preglednica vseh kandidatov. Naslednji korak je poslati kandidatom splošen obrazec s katerim pridobimo še tiste informacije, ki v prijavi niso bile dovolj jasno napisane. Ker zahtevamo, da kandidat vrne izpolnjen obrazec, lahko ta postopek zelo dolgo traja. Zaradi tega vnaprej dobro premislimo katerim kandidatom bomo poslali obrazec. Na podlagi prijav lahko namreč izločimo tiste kandidate, ki nimajo ustrezne izobrazbe, ali pa imajo kakšne lastnosti, ki se nikakor ne skladajo z zahtevami delovnega mesta. Tako smo že opravili del selekcije. Sedaj imamo na kontrolnem lističu že bistveno manj kandidatov. Seveda je zaželeno, da se vsem, ki niso bili sprejeti v nadaljnji postopek izbire, pošlje obvestilo.

Prijave na prosto delovno mesto lahko vsebujejo različne podatke:

- življenjepis s poudarkom na izobraževanju in delu,
- bibliografijo, druga dela in posebne dosežke,
- kandidatovo utemeljitev, zakaj je primeren za delo, za katero se poteguje,
- pričakovanja v zvezi z delom in kariero v organizaciji,
- kandidatovo videnje razrešitve problemov, s katerimi se srečuje organizacija, ki je izraženo v obliki programa dela. (Svetlik v Možina, 1998:120)

Pisne prijave so zelo pomembne pri izbiri kadrov. Iz njih lahko marsikaj izvemo o kandidatu. Kažejo sposobnost pisnega izražanja, stil pisanja, iniciativnost kandidata in podobno. Rokopise lahko pregleda tudi grafolog in iz tega izve značilnosti kandidata (Svetlik v Možina, 1998:120). Prijave, ki so tiskane oz. napisane na računalnik pa kažejo na znanje uporabe računalnika, oblikovanja besedila.

Za določene poklicne usmeritve se mi zdijo pisne prijave že kar zelo odločilne o 'usodi' kandidata glede delovnega mesta.

Npr.: Izbira kandidata za delovno mesto kreativnega fotografa v marketinškem podjetju (izmišljen primer): Med ostalimi so v podjetju dobili tudi dve prijavi, ki sta zelo zanimivi. Prvi kandidat je poslal pisno tipkano prijavo, zelo dobro pregledno oblikovano, ima zahtevano izobrazbo, vendar trenutno dela kot aranžer, ker ni dobil službe na svojem področju. Drugi kandidat je poslal tipkano prijavo, tudi zelo dobro napisano, s končano gimnazijo, je fotograf samouk, zraven je priložil nekaj fotografij naše poslovne stavbe iz različnih kotov in z dopisanimi zgodbicami. Lahko sta oba zelo dobra fotografa, vendar drugi kandidat, kaže močno izraženo kreativnost in iznajdljivost, ki je bistvena pri takem delovnem mestu. Več pozornosti bodo verjetno posvetili drugemu kandidatu. S tem primerom sem želela ponazoriti, kako pomembno mesto imajo prijave na delovno mesto.

Kljub vsemu pa moramo pri pisnih prijavih upoštevati dejstvo, da vsi kandidati poudarjajo svoje pozitivne in delovnemu mestu za katerega kandidirajo primerne značilnosti in znanja. Ob prijavi kandidati ponavadi pošljejo še dokazila o izobrazbi, ostalih uradno potrjenih znanjih, priporočila prejšnjih delodajalcev. Ker je tudi mogoče, da priporočila prejšnjih delodajalcev niso povsem realna, so se uveljavila poročila o kandidatu, obrazci, ki jih pošljejo priporočevalcem. (Svetlik v Možina, 1998:121). Prijava je torej prvi stik med podjetjem in kandidatom.

V izbirnem postopku je pomembno, da kandidate obveščamo, kaj se z njihovo prijavo dogaja, tako se pokaže resnost podjetja in skrb za stike z okoljem. Če nam kandidat že na začetku ne ustreza, ga o tem pisno obvestimo. Druge pa sproti obveščamo v kateri fazi izbire smo in kaj še pričakujemo od kandidatov. Vendar veliko podjetij tega žal ne upošteva in pri nas niso osamljeni primeri, ko kandidat pošlje prošnjo in nikoli ne dobi nikakršnega odgovora, tudi zavrnitve ne.

5.1.1. Obrazec za prijavo

Obrazec za prijavo na delovno mesto lahko dopolnjuje ali pa nadomešča pisno prijavo. Podjetje lahko z dobro sestavljenim obrazcem prihrani kar nekaj stroškov, ki nastajajo v procesu izbire novega delavca. Na podlagi bistvenih informacij, ki jih lahko pridobijo z dobrim obrazcem, lahko že na začetku postopka izbire izločijo kandidate, ki ne ustrezajo zahtevam razpisanega delovnega mesta. Tako se izognejo stroškom, ki bi nastali, če bi neustrezne kandidate obravnavali v nadaljnjem postopku izbire.

»Obrazec za prijavo organizaciji omogoča načrtnejše pridobivanje strukturiranih informacij o kandidatu« (Svetlik v Možina, 1998:121). Temelji na analizi dela, za sestavo dobrega obrazca moramo imeti jasno izdelan merila oziroma kazalce na podlagi katerih presojava ali ima kandidat določene lastnosti ali ne. Obrazec za prijavo naj bi bil vsebinsko in jezikovno prilagojen delovnemu mestu za katerega izbiramo kadre. Obrazci naj bi vsebovali osebne podatke, željen delovni čas, možnosti/želja po terenskem delu, delu v tujini, podatke o izobrazbi in posebnih spretnostih, podatke o karieri in delovnih dosežkih, podatke o interesih ter pričakovanih v zvezi z delom, podatke o konjičkih, o preferencah in druge podatke.

5.1.2. Življenjepis

Pod pojmom življenjepis predstavljam predvsem podatke, ki se navezujejo na prejšnje študijske in delovne izkušnje posameznika. Problem pri življenjepisih je ta, da marsikateri dober kandidat, ki bi delovne naloge opravljal brezhibno, ne zna napisati dobrega življenjepisa. Kadrovik mora v takih primerih izločiti bistvene informacije in se na podlagi teh odločati ali bo kandidat ostal v procesu izbire ali ne. Naslednji velik problem je tudi ta, da branje vsemogočih prispelih 'spisov' in izločanje res pomembnih informacij zahteva ogromno časa kadrovika, ki se s tem ukvarja. V primeru, da se na delovno mesto asistenta direktorja prijavi 100 kandidatov in kadrovik porabi 10 minut za prebiranje in izločanje pomembnih informacij enega življenjepisa, traja prebiranje vseh življenjepisov več kot 16 ur, se pravi več kot dva delovna dneva. To pa v smislu

stroškov izbirnega procesa pomeni zelo velik strošek. Zaradi tega se čedalje več podjetij odloča za najem agencij za zaposlovanje, da le te izvedejo vsaj osnove procesa izbire, če ne celoten postopek.

V življenjepisih se navedejo tudi biografski podatki kandidata. Thompson in Mabey pravita, da biografski podatki, kot so interesi posameznika v prostem času, izvenšolske dejavnosti in podobno delno prikazujejo kako se bo posameznik prilagodil organizacijski kulturi. (Thompson, Mabey, 1994: 114).

5.1.3. Priporočila – reference

Priporočila so mnenja prejšnjega oziroma prejšnjih delodajalcev o kandidatu. (Merkač, 1998: 56). Kandidat lahko priporočila sam dobi, ko zapusti prejšnjo službo, v tistem podjetju v katerem kandidira za delovno mesto pa ponavadi preverijo priporočila pri podpisnikih. Morebitni delodajalec lahko tudi sam preveri mnenja prejšnjih delodajalcev o delavcu. Marjana Merkač navaja zelo zanimiv podatek oziroma oceno, da kar 20% do 25% prijav na delovno mesto oziroma življenjepisov vsebuje vsaj eno veliko izmišljotino. (Merkač, 1998: 57). S preverjanjem pri navedenih prejšnjih delodajalcih pa lahko podjetje že na začetku procesa izbire izloči tiste kandidate, ki navajajo neresnična dejstva v svojih prijavah.

5.2. Intervju

Intervju se kot metoda izbire kadrov uporablja v večini organizacij, najpogosteje v kombinaciji z drugimi metodami. Intervju se mi zdi univerzalna metoda izbire. Izvedba intervjuja je ena izmed najpomembnejših stopenj procesa izbire novega sodelavca v organizacijah. Intervju je zelo pomemben, tako za kandidata kot za podjetje. Kandidat lahko pridobi določene informacije o organizaciji in delovnem mestu za katerega kandidira, organizacija pa lahko s pomočjo intervjuja pridobi zelo pomembne informacije o kandidatu, katerih preko drugih metod ne more. Izpraševalec mora biti pri sami izvedbi intervjuja pozoren na to, da išče lastnosti kandidata, ki ustrezajo potrebam delovnega mesta, ne pa samo lastnosti, zaradi katerih ni primeren.

Ivan Svetlik navaja naslednjo definicijo:

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

Merkač Marjana pravi:

Intervju je ena od temeljitejših selekcijskih metod. To je strukturiran, sistematičen, metodičen in organiziran pogovor, ki ima definiran smoter, vsebino, postopek, pripravo in način preverjanja uspešnosti.... Seleksijski intervju je formalen intervju, namenjen ugotavljanju kandidatovega znanja, sposobnosti in spretnosti, ki hkrati seznanjajo kandidata s pričakovanji, nalogami in organizacijo. (Merkač, 1998:52).

Kot navedena avtorja se tudi mnogi drugi strinjajo glede najosnovnejših lastnosti intervjuja, ki so: sistematičen, organiziran pogovor z jasno določenimi cilji, to je ugotoviti ali je kandidat dejansko primeren za opravljanje delovnih nalog razpisanega delovnega mesta, kandidatu je pa z intervjujem dana možnost spoznanja podjetja, delovnega

mesta za katerega kandidira, delno pa tudi organizacijske klime (v primeru, da se intervju izvaja v podjetju samem).

Glede intervjujev je priporočljivo, da izpraševalec govori 20% časa, kandidat pa ostalih 80%. Beardwell in Holden navajata, da poteka le 10% komunikacije na besedni ravni, 50% komunikacije izraža ton glasu, naglas in stopnja glasnosti, 40% pa poteka na ravni govornice telesa. Pravita tudi, da se izpraševalec odloči v prvih 4 – 9 minutah intervjuja, kako bo ocenil kandidata in ves preostali čas samo išče dokaze za svojo odločitev. (Beardwell, Holden, 1994:235). Izpraševalci dajo več možnosti kandidatom, ki so jim podobni (podobne družinske razmere, šolanje, kraj).

5.2.1. Vrste intervjujev

Obstajajo različne vrste intervjujev glede na vrsto podatkov, ki jih nameravamo zbirati:

- neposredni intervju, ki je namenjen zbiranju podatkov, večina demografskih;
- podrobni intervju, ki je namenjen zbiranju natančnih odgovorov kandidata glede različnih vprašanj in pojavov;
- panelni intervju pri katerem različni izpraševalci izvajajo intervju;
- nestrukturirani intervju, pri katerem izpraševalec kandidatu postavlja vprašanja, kako bi ravnal v določenih situacijah;
- globinski intervju se uporablja za spoznavanje kandidatovih namer, mnenj, nagnjenj, vrednot in stališč (pomemben pri izboru hadrov za visoke strokovne in vodilne položaje v podjetju);
- stresni intervju, ki je namenjen ugotavljanju kako se kandidat znajde v neprijetnih situacijah. (Merkač, Možina v Možina, 1998:458)

Ivan Svetlik razlikuje intervjuje glede na to v kolikšni meri so vprašanja vnaprej določena (strukturirani, nestrukturirani), koliko izpraševalcev in kandidatov za delovno mesto sodeluje v pogovoru (individualni, skupinski, panelni) in kako oziroma o čem teče pogovor (zaporedni, problemski, stresni). Intervju mora biti vsebinsko in organizacijsko

pripravljen, kar pomeni, da mora izvajalec intervjuja natančno poznati opis delovnega mesta in lastnosti kandidata, ki so potrebne za opravljanje dela ter določiti kazalce željenih lastnosti, ki naj bodo številno ocenjeni oziroma izraženi. Kazalce mora vgraditi v vprašanja, tako, da je jasno, kaj posamezen odgovor pove o kandidatu. Podatke, ki jih o kandidatu že ima, mora pred intervjujem pregledati in analizirati. Vprašanja mora izpraševalec tako razvrstiti, da intervju poteka čim lažje in učinkoviteje. Prav tako mora izpraševalec predvidevati vprašanja kandidata, ki ga zanimajo in pripraviti odgovore (Svetlik v Možina, 1998: 128,129).

Menim, da z večanjem števila izpraševalcev postaja intervju bolj formalen v očeh kandidata. V individualnem intervjuju lahko izpraševalec doseže prijetno atmosfero v kateri se kandidat sprosti in posledično bolj iskreno odgovarja na vprašanja. Pri tem mora biti izpraševalec tudi zelo previden, da ne nastane iz zaposlitvenega intervjuja pomenek ob kavici. Vedno morajo biti jasne vloge izpraševalca in kandidata.

Zanimivo je, da večina kandidatov v procesu izbire pričakuje in si želi intervju. Od vodje intervjuja pričakujejo, da jim bo dal natančnejše podatke o delovnem mestu za katerega kandidirajo, pričakujejo, da bodo lahko govorili o sebi, svojih izkušnjah in primernosti za opravljanje dela (Thompson in Mabey, 1994: 117). Odnos kandidatov je takšen verjetno zato, ker se od intervjujev pričakuje, da potekajo v prijetnem vzdušju in v odnosu kandidat – bodoči delodajalec se ne počutijo odtujene.

5.2.2. Sestavine intervjuja

Navaden pogovor razlikujemo od intervjuja tudi po naslednjih obveznih sestavinah:

1. Priprava – določiti cilje intervjuja, presoditi, ali je intervju sploh potreben v procesu izbire delavca za določeno delovno mesto, določiti trajanje intervjuja, ponovno pregledati že znane podatke o kandidatih in pripraviti ustrezno okolje za izvedbo intervjuja.

2. Izvedba – pozdravna predstavitev izpraševalca in potrditev istovetnosti kandidata, predstavitev namena in strukture intervjuja, disciplina izpraševalca pri vprašanjih (iskanje lastnosti kandidata po vnaprej zastavljenih vprašanjih), pozornost izpraševalca mora biti usmerjena tudi v kandidatovo in svojo neverbalno komunikacijo.
3. Analiza – analiziranje poteka intervjuja, njegove vsebine in rezultatov, ki zajema tudi predlog ukrepov in odločitev (Courtis v Merkač, 1998:53,54).

Na vse večjo uporabnost intervjujev kot izbirne metode kadrov kaže tudi neka raziskava o procesih izbire, kjer je skoraj 90% organizacij zatrdilo, da zaupajo izbirnemu intervjuju bolj kot kateri koli drugi metodi izbire (Bartol, Martin v Merkač, 1998:52).

5.3. Testi

Pri besedi test najprej pomislimo na teste preverjanja znanja v šoli, mogoče na teste v avto šoli in seveda teste za merjenje inteligentnosti. Pred testi ima veliko ljudi predsodke, ki pa so najverjetneje povezani z 'negativnimi' izkušnjami iz obdobja šolanja. Kot vidimo ima v pojmovanju ljudi test dokaj široke razsežnosti, splošna definicija testa pa je : »Test je standardiziran postopek za vzorčenje vedenja in njegovo opisovanje in ocenjevanje s kategorijami in rezultati. Dober test ima na voljo norme ali standarde, po katerih lahko rezultate uporabljamo za napovedovanje drugih, bolj pomembnih vedenj.« (Bucik, 1997: 31). Poleg vseh testiranj, ki jih spoznamo v času šolanja (rednega ali ob delu), ima veliko posameznikov stik s testi še večkrat v življenju, ko iščejo novo zaposlitev ali ko dobijo možnost napredovanja. V svoji nalogi se bom osredotočila na zaposlitvene teste. Glede na mojo predpostavko, bi se zaposlitveni testi morali razlikovati glede na poklic oziroma profil, ki se izbira. Po logičnem sklepanju se pride do ugotovitve, da verjetno v organizacijah ne dajo enakega testa v reševanje zidarju ali direktorju.

Zaposlitveni testi so pogosta metoda v procesu izbire novega sodelavca. Merkač Marjana pravi:

Test je izvedba standardiziranega postopka, s katerim izzovemo določeno aktivnost, nato pa učinek te aktivnosti merimo in ocenjujemo. Individualne rezultate primerjamo z rezultati, ki so jih dobile druge osebe v enaki situaciji. Testiranje kot element selekcije kadrov je postopek, s katerim poskušamo ugotoviti človekove zmožnosti v simulirani situaciji in na osnovi rezultatov sklepati, kakšna bo kandidatova uspešnost pri delu, ki smo mu ga namenili. (Merkač, 1998:55).

5.3.1. Vrste testov

Poznamo različne razvrstitve zaposlitvenih testov. Svetlik Ivan v osnovi deli teste na individualne in skupinske. Med individualne teste šteje: inteligenčni test, test posebnih sposobnosti, test dosežkov, osebnostni test, test sposobnosti učenja in test interesov. Že samo ime pove, da z njimi merimo posameznikove značilnosti oziroma sposobnosti in jih rešuje kandidat sam. Skupinski testi so pa oblikovani kot posebne naloge, ki od članov skupin zahtevajo odločanje, poročanje, diskusije, predstavitev problemov, branjenje stališč in ostale aktivnosti, ki jih izvajajo skupine. Testi te vrste kažejo vedenje posameznika v določeni delovni situaciji mnogo bolj direktno kot individualni testi. S skupinskimi testi ugotavljamo predvsem:

- socialne spretnosti kandidata (empatija, prijaznost, taktičnost, reagiranje na kritiko, prilagajanje drugačnim mnenjem, vpliv na druge ter kako ostali reagirajo na posameznika),
- intelektualne spretnosti kandidata (uporaba znanja in izkušenj pri reševanju problemov, jasnost misli, zmožnost izražanja, zmožnost posploševanja),
- stališča kandidata (avtoritarnost, poštenost, predsodki in ostalo). (Svetlik, 1998: 123,124)

Glede na način reševanja pa poznamo tri najpogostejše vrste testov: pisne, ustne, praktične teste. (Merkač, 1998:55).

Na kratko bom predstavila različne vrste testov (Svetlik v Možina, 1998:124):

1. Inteligenčni test je namenjen ugotavljanju splošnih sposobnosti posameznika, recimo sposobnosti učenja, pomnjenja, reševanja problemov, dela, govora. Sposobnosti odrasle osebe se primerjajo s povprečnimi rezultati njegovih vrstnikov.
2. Test osebnostnih lastnosti raziskuje lastnosti osebe kot so stabilnost, čustvenost, introvertiranost, ekstravertiranost, samozavest, zaupljivost, zaskrbljenost in druge. Bistven namen te vrste testov je, da bi delodajalci ugotovili, kako se bo kandidat vživel v organizacijsko okolje, strukturo.
3. Test sposobnosti učenja ugotavlja kako se je posameznik sposoben priučiti novim delovnim nalogam in napredovati pri učenju.
4. Test posebnih sposobnosti meri sposobnosti, ki so potrebne, da bi kandidat lahko opravljal delovne naloge. Ti testi lahko merijo razumevanje mehanike, numerične sposobnosti, sposobnosti izražanja, zaznavanja, gibalne spretnosti prstov in rok, fizično moč, prostorsko zaznavanje, umetniške in ustvarjalne sposobnosti in druge.
5. Test dosežkov meri znanje, ki ga je posameznik pridobil v času šolanja, ob delu in dodatnih oblikah izobraževanja.
6. Test interesov meri različne interese posameznika ter jih primerja z interesi, ki so značilni za delovno mesto za katerega kandidira. S tem ugotovijo ali bo posameznik lahko izrazil svoje interese ob opravljanju delovnih nalog ali ne.
7. Test odločanja ugotavlja posameznikove zmožnosti reševanja problemov in odločanja glede nastale situacije.

S testi ugotavljamo posameznikove lastnosti in potem sklepamo, kakšno bo njegovo obnašanje pri izvajanju zahtevanih delovnih nalogah. Glede uporabe testov bi bilo potrebno omeniti, da so vprašljiva metoda s stališča preverjanja lastnosti kandidata, ki niso nujna za opravljanje dela za katerega kandidira. Za opravljanje določenih delovnih nalog podjetje ne potrebuje informacij o kandidatovih osebnostnih lastnostih, če pri izvajanju konkretnih delovnih nalogah ne pridejo do izraza in so v bistvu del posameznikove zasebnosti. Priprava in izvedba testov je dokaj draga metoda izbire, zato je potrebno že na začetku preveriti, če je to metodo sploh smiselno uporabiti. Pri kandidatih lahko izvajanje testov, za katere ti ne vidijo pravega razloga oziroma povezave pridobljenih informacij z delovnimi nalogami razpisanega delovnega mesta, povzroči odpor do podjetja.

Glede na raven za katero poteka izbirni proces se razlikujejo cilji in vrsta testa ter pomen informacij:

1. Managerska raven – posameznikova osebnost je zelo pomemben element pri tej vrsti kadra. Sposobnosti, interesi in stališča imajo bistven pomen za uspešno delo bodočega managerja.
2. Uradniška, strokovna, tehnična raven – temeljni pomen imajo ključne spretnosti posameznika ter sposobnost izvajanja rutinskih nalog. Večinoma se uporabljajo različni testi natančnosti.
3. Izvedbena raven (delavci s poklicem, operaterji, sestavljalci) – nujni pogoj za vse kandidate so ustrezna psihična kondicija kandidatov in čimbolj izenačene objektivne okoliščine pri izvajanju testa ter garancija o zaupnosti rezultatov. (Merkač, 1998:56).

Glede na začetku poglavja omenjenega primera zidarja in direktorja lahko sklepam, da je nesmiselno uporabiti test dosežkov pri zidarju, kjer bi bil bolj smiseln test posebnih sposobnosti, torej bi lahko rekla, da v primeru testov moja predpostavka deluje logično.

5.3.2. Vzorci dela in poskusno delo

Vzorci dela so posebna oblika testa, ki so namenjeni »neposrednemu ugotavljanju vedenja posameznika« (Svetlik v Možina, 1998:125). Kandidate preizkusimo na najpomembnejših delovnih nalogah za razpisano delovno mesto. Naloge oceni ocenjevalec in primerja izvedbo naloge različnih kandidatov. Verjetno najbolj nazoren primer vzorcev dela je test slepega tipkanja za mesto tajnice. Kljub konkretnim 'dokazom' o usposobljenosti, ne moremo samo na podlagi te metode sprejeti končno odločitev glede kandidata. Delovne naloge so pri vzorcih dela zelo razčlenjene in ni nujno, da kandidat obvlada vse delovne naloge na podlagi preverjanja le delčka teh. Pri že prej omenjenem primeru tajnice, ki zelo hitro slepo tipka lahko nastopi problem, če se prepozno ugotovi, da izbrana oseba ne zmore telefonske konverzacije, ki pa je tudi

nujna pri opravljanju dela tajnice. Zato menim, da je pred končno izbiro skoraj nujna naslednja stopnja izbire.

Naslednja stopnja preverjanja kandidata je poskusno delo. »Z njim kandidata dalj časa spremljamo v realnem delovnem okolju oziroma pri opravljanju konkretnih delovnih nalog.« (Svetlik v Možina, 1998:125). Za poskusno delo moramo jasno opredeliti merila delovne uspešnosti v določenem časovnem obdobju in omogočiti kandidatu, da opravlja večino delovnih nalog, ki sestavljajo razpisano delovno mesto. Menim, da lahko na podlagi vzorcev dela in še posebej poskusnega dela, zelo dobro predpostavljamo kandidatove uspehe na razpisanem delovnem mestu. Glede na kompleksnost metode, je njena uporaba smiselna pri koncu procesa izbire kadrov, mogoče takrat, ko nam ostanejo le še dva ali trije zelo enakovredni kandidati.

Če se zopet vrnem k moji predpostavki, lahko glede na napisani sklepam, da se v primeru vzorcev dela in poskusnega dela, metodi izbire res razlikujeta glede na poklic oziroma profil.

5.3.3. Merske lastnosti testov

Podobni cilji kot pri ostalih metodah izbire so tudi pri testih. Ti so čimbolj natančno določiti raziskati posameznikove lastnosti, sposobnosti, na podlagi katerih bomo lahko sklepali kakšno bo posameznikovo vedenje v vsakdanjih delovnih situacijah. Da bi zgoraj navedeno držalo moramo imeti merila po katerih lahko določimo lastnosti testov. Pri testih nas zanima veljavnost, zanesljivost in splošnost uporabe testov.

- Veljavnost pomeni »da so rezultati testa značilno povezani z uspešnostjo pri delu, čim močnejša je povezava med njima, bolj učinkovit je test kot metoda izbire.« (Werther, Davis, 1989:184). Ali kot pravi Svetlik: »Veljavnost testa pove koliko z njim zares merimo to, kar nameravamo.« (Svetlik v Možina, 1998:126). poznamo statistično in izvedensko preizkušanje veljavnosti testov. Statistično pomeni, da lahko lastnosti kandidatov in njihovo delovno uspešnost količinsko merimo. Lastnosti, ki so v pozitivni korelaciji z delovno uspešnostjo, upoštevamo kot nujne ali zaželene, lastnosti v negativni korelaciji upoštevamo kot nezaželene. Izvedensko preizkušanje veljavnosti pa se uporablja takrat, ko ne

moremo dobro količinsko izmeriti lastnosti delavcev in delovne uspešnosti. Kadroviki v tem primeru preverjajo tiste lastnosti, ki so pomembne za uspešno opravljanje dela. Na ta način vsebinsko preizkusimo veljavnost. (Svetlik v Možina, 1998: 126)

- Zanesljivost testa pomeni, da pri večkratni uporabi testa na istih osebah v enakih okoliščinah dobimo enake rezultate. Preverjamo jo tako, da test dvakrat ali večkrat uporabimo na isti populaciji in izračunamo korelacijo med meritvami. Čim višji je koeficient korelacije, zanesljivejši je test. (Svetlik v Možina, 1998: 126)
- Splošnost uporabe je njihova veljavnost v različnih okoliščinah, ki je čim večja, če veljajo testi za različna dela v različnih organizacijah, za različne skupine ljudi in za različna časovna obdobja. (Svetlik v Možina, 1998: 127)

5.4. Ocenjevalni centri

Michael Armstrong definira ocenjevalni center kot: »Program (ne prostor!), ki traja od enega do treh dni, kjer se uporabljajo različne ocenjevalne tehnike, da bi ugotovili, ali je določen kandidat primeren za posamezno delovno mesto. Analizira tudi posameznikove razvojne potrebe¹.« (Armstrong, 1991:380)

Ocenjevalne centre si lahko predstavljamo kot skupek delovnih nalog oziroma problemov, ki jih morajo kandidati opraviti oziroma se z njimi soočiti v določenem časovnem roku, pri tem pa so opazovani in njihovi rezultati evidentirani. Ocenjevalni centri so primerna oblika izbiranja srednjih in višjih vodstvenih delavcev. So stroškovno draga metoda izbire in smiselna res takrat, ko je napaka pri izbiri delavca lahko usodna za obstoj organizacije.

Svetlik pravi, da je v ocenjevalnih centrih »ključna priprava ustreznih nalog.« (Svetlik, 1999:125). Če naloge, ki jih kandidati opravljajo ne kažejo na lastnosti, ki jih želimo meriti, se lahko ta metoda izkaže tudi kot neveljavna. Če povzamem: za smiselno uporabo ocenjevalnih centrov kot metodo izbire moramo prej temeljito premisliti kaj želimo meriti, jasno določiti delovne naloge, poskrbeti za enake pogoje za vse kandidate in stalno evidentirati kandidatove odzive, način dela, sposobnosti argumentacije, vodenja...

Ocenjevalni centri imajo tudi tipične lastnosti:

- Poudarek je na raziskovanju vedenja.
- Delovne naloge morajo biti organizirane tako, da zajamejo in simulirajo vse ključne dimenzije delovnega mesta za katerega se kandidati potegujejo. To vključuje tudi igranje vlog med dvema ter skupinske vaje.
- Kot dodatek skupinskim nalogam se lahko uporabijo tudi intervjuji, pisne naloge ali testi.

¹ Razvojne potrebe v tem primeru pomenijo tista področja, ki bi jih posameznik moral razviti za uspešen nadaljnji razvoj kariere.

- Uspeh posameznika se meri v različnih dimenzijah v smislu kompetenc², ki so zahtevane, da kandidat doseže zahtevano stopnjo uspeha za določeno delovno mesto.
- Več kandidatov se oceni skupaj, da se na ta način omogoči interakcijo in naredi izkušnjo bolj odprto.
- Za povečanje objektivnosti se uporabi več ocenjevalcev, ki morajo biti ustrezno izobraženi, zaželeni so že izkušeni menedžerji oziroma zaposleni na podobnih delovnih mestih.
- Rezultati se predstavijo kandidatom z opisom prednosti in razvojnimi potrebami. (Armstrong, 1991: 380-381).

5.4.1. Potek dela – aktivnosti v ocenjevalnem centru

Prva dejavnost podjetja, ki se je odločilo za izbirno metodo ocenjevalni center, je določiti cilje ocenjevalnega centra. V tem primeru gre za izbirni postopek, metoda pa je uporabna še za določanje posameznikov, ki so primerni za napredovanje ter določanje razvojnih potreb že zaposlenih. Naslednja stopnja je določiti kateri kandidati za zaposlitev bodo vključeni v ocenjevalni center. Število kandidatov je običajno med šest in osem. Sledi ugotavljanje in določanje kompetenc posameznikov.

Obstaja kar nekaj avtorjev, ki so predlagali seznam kompetenc za različne profile poklicev, vendar je verjetno najbolje za podjetje, da samo določi kompetence, ki so potrebne za opravljanje določenega dela. Vsako podjetje je organizem zase, s svojimi notranjo organizacijsko kulturo in zunanjim okoljem, ki vse te dejavnike najbolje pozna in posledično določi kompetence posameznikov.

Ocenjevalni centri lahko uporabljajo različne metode, odvisno od tega, kaj je njihov cilj.

- Naloge/vaje – s katerimi se ugotavlja dejanska usposobljenost kandidata za določene delovne naloge. Na podlagi simulacij ugotovimo, kako bo kandidat opravljal delo v realnem delovnem okolju. Naloge so lahko zelo različne. Ugotavljamo lahko kako posameznik reagira na različne izmišljene dopise,

pomembna naloga je igranje vlog, npr.: s stranko, zanima nas kako posameznik problem predstavi ustno in pisno. Pomembna naloga je tudi skupinska vaja v kateri kandidat pokaže svoje sposobnosti glede skupinskega reševanja problemov in odločanja. Število nalog ni določeno, prilagaja se vsakemu primeru posebej. Pomembno pa je, da njihovo skupno trajanje ni predolgo (daljše od treh ur), ker bi to pripeljalo do izčrpanosti kandidata in ocenjevalca. Naloge morajo pokrivati vse dimenzije, ki jih iščemo, raziskujemo, vsak faktor se mora meriti več kot enkrat, zaradi dodatnega preverjanja.

- Intervjuji se uporabljajo kot podpora nalogam za ocenjevanje posebnih dimenzij, kot je npr. motivacija za doseganje ciljev. Intervjuji morajo biti načrtovani, izvedeni in preučeni v smislu odkrivanja teh dimenzij, ne pa splošnega pogovora.
- Testi so podpora prej naštetima metodama, vendar spet samo v smislu odkrivanja določenih kompetenc.
- Samoocenjevanje se uporablja predvsem za nadaljnji razvoj posameznikovih kompetenc, kjer posameznik sam ugotavlja kateri so njegovi dosežki in prednosti v smislu znanja, sposobnosti in razvojnih potreb. (Armstrong, 1991: 384-385).

Ocenjevalci v ocenjevalnih centrih so lahko zelo različnih poklicev. Lahko so vodilni delavci področja za katerega se kandidate ocenjuje, lahko so strokovni zunanji sodelavci, iz iste dejavnosti kot razpisano delovno mesto ali pa strokovnjaki iz področja ocenjevalnih centrov. Njihova naloga je oceniti vedenje kandidatov iz vsake naloge v smislu zahtev organizacije ter se odločiti za najprimernejše kandidate. Ocenjevalci morajo biti tudi primerno strokovno izobraženi, da lahko opravljajo svoje delo. Poznati morajo vedenjske dimenzije ter načine kako le te meriti.

Rezultati opazovanj morajo biti tudi čimprej posredovani kandidatom, poudariti je potrebno kompetence, ki rabijo dodaten razvoj, ne pa poudarjati slabosti posameznika. Kandidate je potrebno motivirati v smislu nadaljnjega razvoja šibkeje razvitih kompetenc. Armstrong pravi, da »Dobro izvedeni ocenjevalni centri lahko dosežejo boljše napovedi prihodnjih uspehov in razvoja kot pa predvidevanja nadrejenih brez uporabe ocenjevalnih centrov.« (Armstrong, 1991:392). Velik problem ocenjevalnih centrov so stroški, ki nastanejo z izvajanjem, zato je pomembno, da so izvedeni strokovno. Pri tem je pomembna tudi predhodna ugotovitev ali so sploh potrebni, ali pa

bi mogoče lahko uporabili druge metode za doseg istega cilja – postaviti najbolj sposobne na ustrezna delovna mesta.

5.4.2. Različni pogledi na ocenjevalne centre

Armstrong (1991:380) predvideva da kandidatovo obnašanje v simuliranih situacijah ocenjevalnih centrov napoveduje obnašanje v realni delovni situaciji. S tem se Thomson in Mabey (1994) ne strinjata in navajata nekaj problemov, ki se pojavljajo v zvezi z izvajanjem ocenjevalnih centrov. Največji problem naj bi bil kriterij za selekcijo. Problematično se jima zdi združevanje ocen oziroma rezultatov različnih ocenjevalnih tehnik, recimo kako združiti rezultate inteligenčnega testa in rezultate igranja vlog in intervjujev. Pravita, da končni rezultati pogosto izhajajo iz subjektivne presoje ocenjevalcev, kar pa pomeni, da na končni rezultat vplivajo tudi predsodki, se pravi, da ocenjevalni centri niso objektivni. Pravita tudi, da ocenjevalni centri pogosto ne temeljijo na opisu dela in da pogosto merijo lastnosti, ki niso nujno povezane z delovnim mestom za katerega se kandidati potegujejo (npr. inteligenčni in osebnostni testi).

5.5. Druge metode izbire

V procesu izbire kandidatov za delovno mesto nekateri uporabljajo tudi nekoliko neobičajne metode kot je grafologija in astrologija. Grafologijo uporabljajo v Franciji in je dokaj razširjena, pa tudi v Veliki Britaniji. Astrologija je popularna na Daljnem Vzhodu. Za ti dve metodi ni nobenih dokazov o veljavnosti.

5.6. Primerjava izbirnih metod

IZBIRNA TEHNIKA	VALIDNOST-VELJAVNOST	STROŠKI	UPORABNOST	POŠTENOST-NEPRISTRANOST
Nestrukturirani intervju	Zmerna	Srednji	Velika	Neraziskano
Strukturirani intervju	Visoka	Visoki	Velika	Neproblematična
Reference	Nizka	Nizki	Velika	Malo dvomljiva
Biografski podatki	Zmerna	Visoki	Srednja	Srednje dvomljiva
Test umskih sposobnosti	Visoka	Nizki/Srednji	Velika	Zelo dvomljiva
Test posebnih sposobnosti	Nizka	Nizki	Velika	Srednje dvomljiva
Test osebnosti	Nizka	Nizki/Srednji	Velika	Neraziskano
Ocenjevalni centri	Visoka	Zelo visoki	Kar visoka	Neproblematična
Vzorci dela	Visoka	Visoki	Beli ovratniki	Neproblematična
Grafologija	Ni	Nizki	Velika	Neraziskano
Astrologija	Ni	Nizki	Velika	Neraziskano

Tabela 5-1: Povzetek prednosti in slabosti izbirnih metod (Thompson, Mabey, 1994:119).

Thompson in Mabey razvrstita metode v štiri skupine:

- dobre izbirne metode (vzorci dela, ocenjevalni centri, test umskih sposobnosti, strukturirani intervju);
- primerne izbirne metode (biografski podatki, nestrukturirani intervju);
- slabe izbirne metode (test posebnih sposobnosti, test osebnosti, reference);
- nepriporočljive izbirne metode (astrologija, grafologija). (Thompson, Mabey, 1994: 104-105).

Pri sami izbiri metod za izbiranje kadrov je potrebno preveriti, če so vse metode res potrebne in primerne za izbiro kandidata za določeno delovno mesto. Uporaba nepremišljeno izbranih izbirnih metod lahko privede do brezpredmetnih rezultatov, ki ne kažejo lastnosti oziroma sposobnosti potrebne za uspešno opravljanje delovnih nalog razpisanega delovnega mesta.

Metode izbire novega delavca naj bi predvidevale uspeh kandidata na novem delovnem mestu. Vendar na uspeh delujejo še mnogi drugi dejavniki. Med pomembnejšimi je organizacijska kultura, sledi organizacija delovnih nalog, kako se novi zaposleni razume z ostalimi v podjetju, kako se njegovo delo sklada z njegovimi pričakovanji, kako dejavniki zunaj dela, se pravi v prostem času vplivajo na njegovo željo po dokazovanju in podobno. (Thompson in Mabey, 1994:103).

Glede na napisano teorijo o metodah izbire lahko sklepam, da moja predpostavka deloma drži. Metode, ki se uporabljajo v zgodnjih fazah izbirnega postopka so bolj univerzalne in so lahko za vse poklice enake, kar pa se tiče ostalih faz, pa lahko rečem, da so metode, ki se uporabljajo po intervjuju, različne glede na poklic oziroma profil, ki ga izbiramo.

5.7. Raziskave o uporabi metod izbire v organizacijah v svetu

Predstavila bom dve raziskavi, ki sta se med drugim ukvarjali tudi s vprašanjem kako pogosto se uporabljajo določene metode izbire kadrov v organizacijah.

Prva raziskava se imenuje Raziskava uporabe postopkov kadrovskih virov in trendi v malih podjetjih v ZDA.

(<http://www.sbaer.uca.edu/Research/1999/USASBE/99usa355.htm>). Uporabili so vzorec 341 malih podjetij. Na vprašanje pogostosti uporabe izbirnih metod je kar 81% podjetij odgovorilo, da redno uporabljajo intervju, sledijo prijavnimi obrazci (72,3%) in preverjanje referenc (52,7%). Najbolj učinkovita izbirna metoda je sodeč po rezultatih

intervju (62,8%), sledijo pa preverjanje referenc (36,5%), test droge (33,3%) in prijavni obrazec (32,2%).

	prijavni obrazec	preverjanje referenc	intervju	test droge	osebnostni test	intelligenčni test	drugo
redno	72,3%	52,7%	81%	23,3%	9%	12%	7,4%
včasih	11,7%	32,7%	12,7%	14%	13,3%	16,3%	4%
nikoli	16%	14,7%	6,3%	62,7%	77,7%	71,7%	88,6%

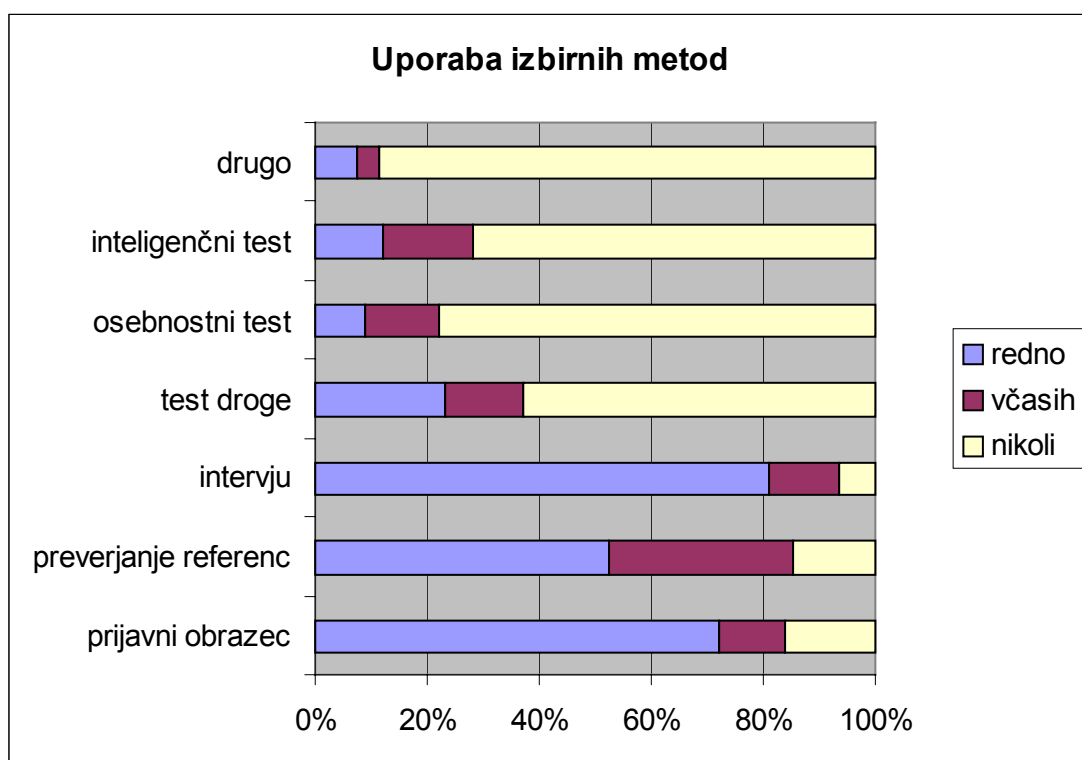


Tabela 5-2: Uporaba izbirnih metod.

	prijavni obrazec	preverjanje referenc	intervju	test droge	osebnostni test	inteligenci test
zelo neučinkovit	5,7%	5,3%	4%	16,7%	31%	23%
neučinkovit	7,2%	6,5%	0,7%	6,9%	15%	14,3%
srednje	30,7%	20,2%	6,1%	29,9%	23,9%	29,4%
učinkovit	24,2%	31,6%	26,4%	13,2%	19,5%	21,4%
zelo učinkovit	32,2%	36,5%	62,8%	33,3%	10,6%	11,9%

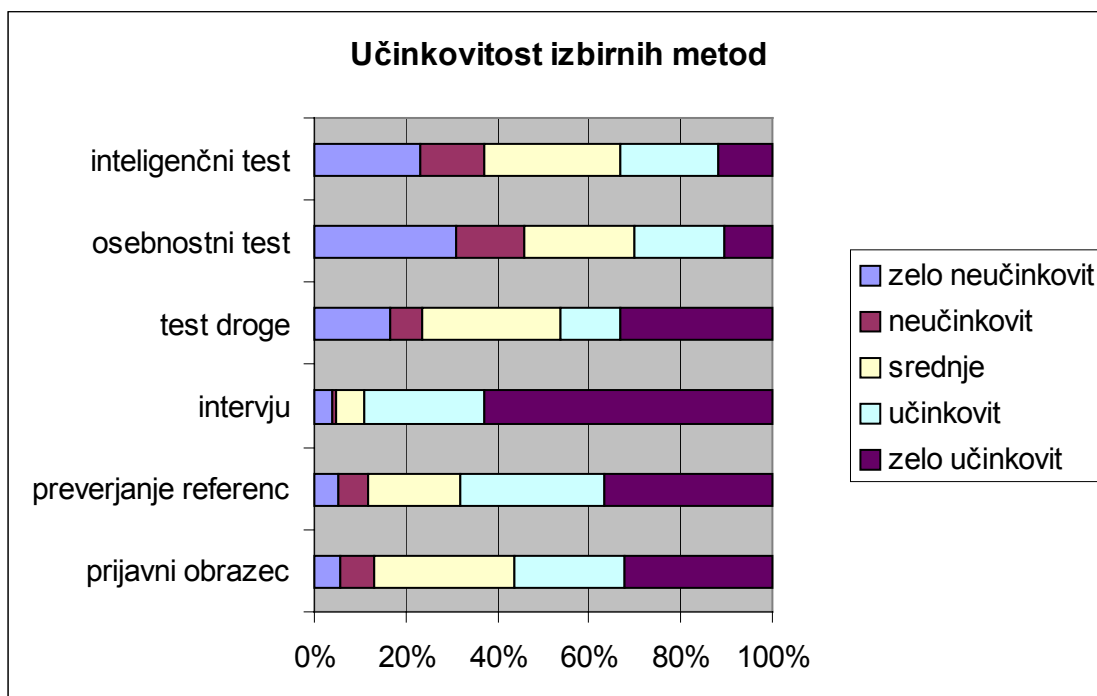
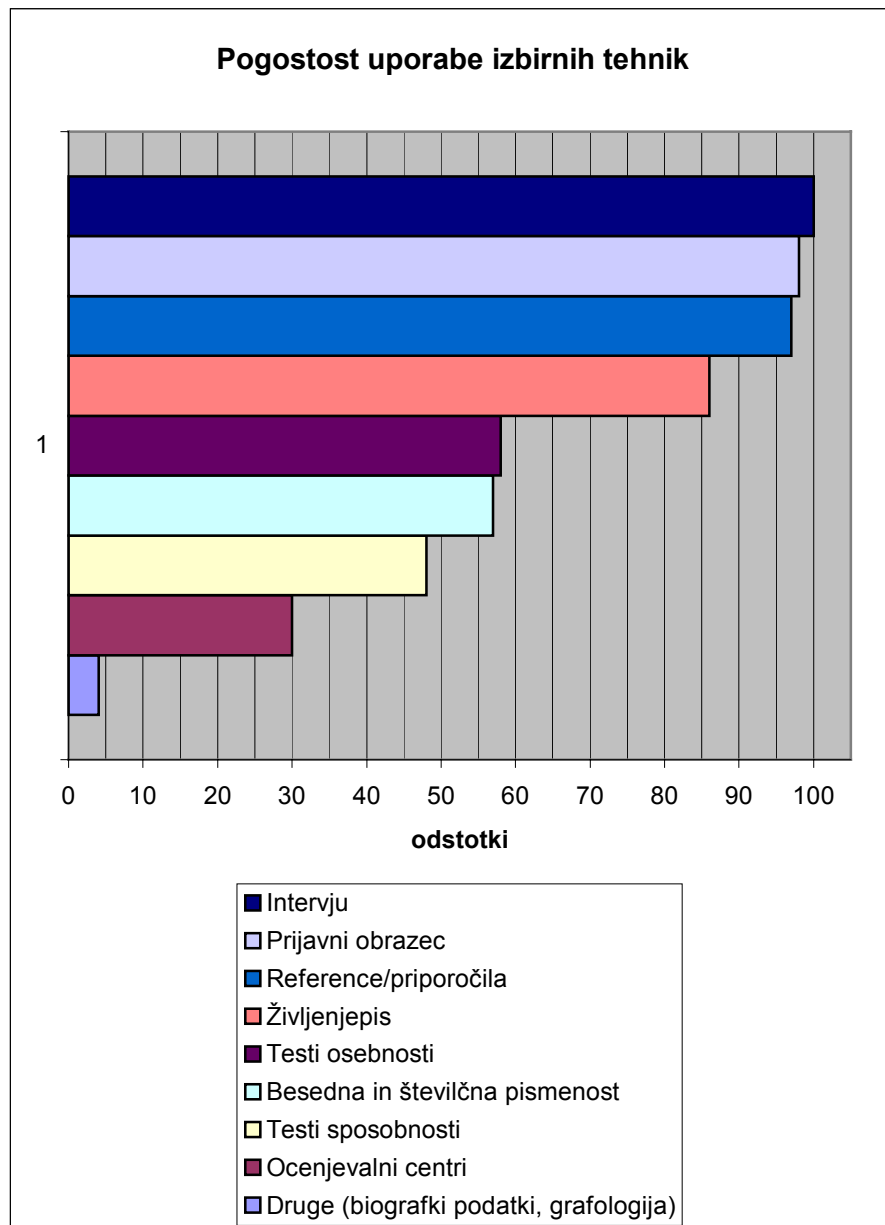


Tabela 5-3: Učinkovitost izbirnih metod.

Druga raziskava pa je Pogostost uporabe izbirnih tehnik (Thompson, Mabey, 1994:105). Narejena je bila v Veliki Britaniji leta 1991, zajela je večino organizacij, iz javnega sektorja, privatnega sektorja, neprofitnega, podjetja v lasti Britancev in tujcev in kaže podobne rezultate. Kar vsa podjetja uporabljajo intervju kot metodo izbire, tesno sledijo prijavnimi obrazci, reference in življenjepis. Okoli polovica podjetij pa uporablja različne teste.



Graf 1: Pogostost uporabe izbirnih metod v organizacijah (Thompson, Mabey, 1994: 105)

Iz teh raziskav lahko sklepamo, da so najbolj pogosto uporabljene metode izbire intervjuji, prijavnih obrazci in preverjanje referenc.

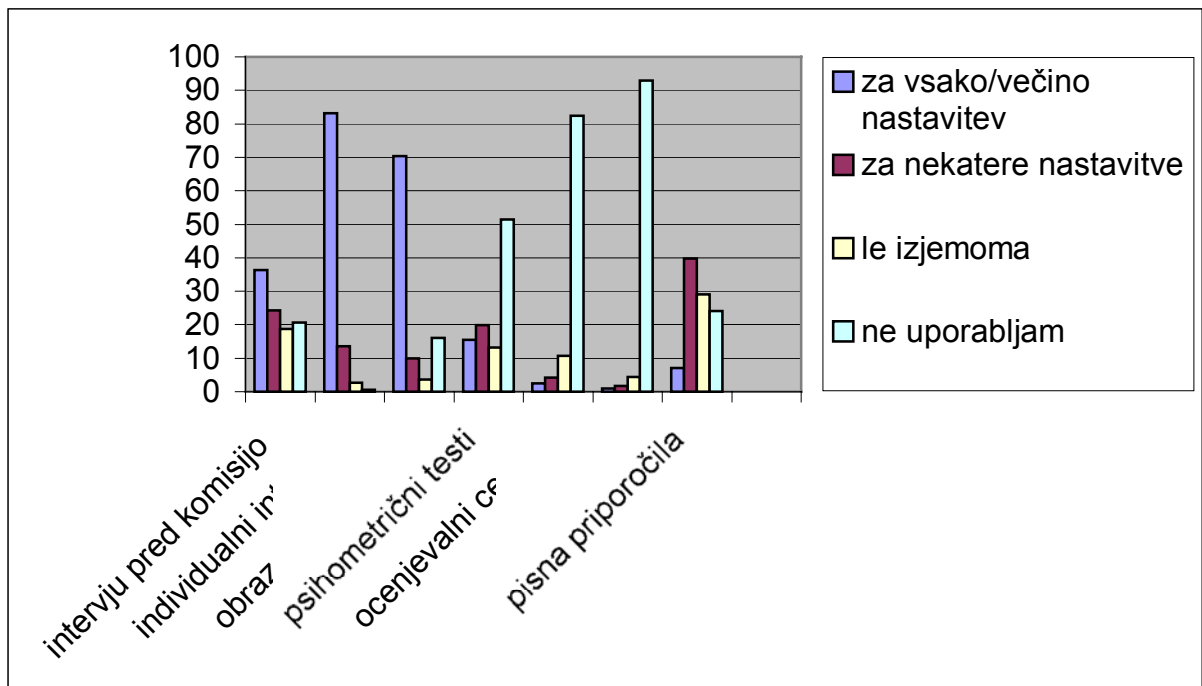
5.8. Raziskava o uporabi metod izbire v organizacijah v Sloveniji

Naslednjo raziskavo povzemam po Mednarodni primerjalni študiji Upravljanje človeških virov (Černigoj Sadar in drugi, 2001).

Leta 2001 je bila na področju Slovenije izpeljana raziskava, ki je zajemala organizacije, ki zaposlujejo 200 ali več oseb ter tiste organizacije, ki po Standardni klasifikaciji dejavnosti (1999) sodijo v skupino dejavnosti javne uprave in zaposlujeje več kot 100 oseb.

Predstavila bom odgovore na vprašanje: Prosim označite kako pogosto uporabljate katero od naslednjih metod izbire.

	za vsako/večino nastavitvev (v%)	za nekatere nastavitve (v%)	le izjemoma (v%)	ne uporabljam (v%)
intervju pred komisijo	36,4	24,2	18,8	20,6
individualni intervju	83,2	13,6	2,6	0,5
obrazec za prijavo	70,4	9,9	3,7	16,0
psihometrični testi	15,4	19,9	13,2	51,5
ocenjevalni center	2,5	4,2	10,8	82,5
grafologija	0,9	1,8	4,4	93,0
pisna priporočila	7,1	39,7	29,1	24,1



Graf 2: Pogostost uporabe izbirnih metod v Sloveniji.

Glede na rezultate, bi lahko rekla, da uporaba izbirnih metod v slovenskih organizacijah ne odstopa od prej navedenih raziskav. Tudi v Sloveniji je najpogostejša metoda izbire individualni intervju, ki mu sledi obrazec za prijavo. Presenetila me je majhna uporabnost ocenjevalnih centrov, vendar lahko to povežem z stroškovno zahtevnostjo metode in tudi s tem, da jo verjetno v Sloveniji uporabljajo bolj kot metodo napredovanja ne pa toliko izbire kadrov.

5.9. Slabosti procesa izbire kadrov

Izbirne postopke vodijo posamezniki ali skupine ljudi, ki imajo svojo preteklost, svoje izkušnje, predsodke, stereotipi in živijo v določeni kulturi. Vsi dojemajo svet po svoje in različno zaznavajo stvari. To lahko pomeni, da objektivne izbire kadrov ni.

Stereotipi pridejo do izraza predvsem takrat, ko nekoga prvič srečamo (Beardwell, Holden, 1994: 245). To se pa pri izbiri kadrov dogaja konstantno. Stereotipi posplošujejo in so tako že v osnovi napačni. Stereotipi so lahko usmerjeni k drugim narodnostnim, drugemu spolu, starejšim. Za kadrovike je torej pomembno, da se svojih predsodkov, stereotipov zavedajo in jih v procesu izbire ne upoštevajo kot osnovo za odločanje.

Problem pri izbiri je tudi projekcija lastnosti izpraševalca na kandidata. Izpraševalec bo tako pri kandidatu prej opazil ali mu pripisal tiste lastnosti, ki jih pri sebi ne mara.

Pri metodah izbire je pomembno in problematično tudi dejstvo, da ni vsaka metoda primerna za vsakega posameznika. Nekateri posamezniki pri reševanju testov ne pokažejo vedno vsega kar zmorejo, pri opravljanju konkretne delovne naloge bi pa bili bolj delovno uspešni kot tisti, ki so test rešili brezhibno.

6. DVA PRIMERA AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE

Za primera agencij za zaposlovanje sem se odločila zato, ker bolj pogosto uporabljajo izbirne metode kot ostala podjetja, saj je izbira kadrov ena izmed njihovih osnovnih dejavnosti. Drugi razlog za mojo odločitev je pa ta, da po nekaj poskusih v podjetjih nisem dobila pozitivnih odgovorov glede sodelovanja. Večina me je zavrnila z razlogom, da so izbirni postopki del njihove poklicne skrivnosti in da o tem ne želijo govoriti.

Moja predpostavka na podlagi prebrane literature na temo izbire kadrov je, da se za različne profile oziroma poklice uporabljajo različne metode izbire kadrov. O tem sem se pogovarjala s predstavnikoma dveh agencij za zaposlovanje.

6.1. AQ d.o.o., Podružnica BIRO ZA DELO

Kot prvi primer podjetja, ki se med drugim ukvarja s izbiro kadrov bom predstavila podjetje AQ d.o.o., Podružnica BIRO ZA DELO, Komenskega ulica 7, 1000 Ljubljana. Pogovarjala sem se z direktorjem podjetja gospodom Andrejem Magajna, ki mi je posredoval informacije o delovanju podjetja.

So pooblaščenca agencija za zaposlovanje in posredovanje delovne sile. Registrirani so od leta 1993. Osnovo za delovanje podjetja predstavlja 6. člen Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Uradni list RS, št. 5-223/1991 s kasnejšimi spremembami in dopolnitvami), ki določa: Posredovanje zaposlitve in posredovanje dela izvaja Zavod. Republiški upravni organ, pristojen za delo, lahko s pogodbo o koncesiji pooblasti organizacijo oziroma delodajalca, ki izpolnjuje kadrovske, organizacijske in druge pogoje, da izvaja strokovne naloge posredovanja dela, posredovanja zaposlitve, posredovanja in zagotavljanja delovne sile, izdelavo

zaposlitvenega načrta in izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja. Na podlagi pogodbe iz prejšnjega odstavka lahko pooblaščen organizacija oziroma delodajalec posreduje tudi zaposlitev določenim kategorijam delavcev. Pooblaščen organizacija oziroma delodajalec je dolžna republiškemu upravnemu organu, pristojnemu za delo, dajati poročilo o svojem delu in sproti javljati vse spremembe glede izpolnjevanja kadrovskih, organizacijskih in drugih pogojev, ki lahko vplivajo na spremembo ali prenehanje pooblastilnega razmerja. Republiški upravni organ, pristojen za delo, določi pogoje, ki jih mora izpolnjevati pooblaščen organizacija oziroma delodajalec za izvajanje posredovanja dela ali posredovanja zaposlitve določenim kategorijam delavcev.

Iz tega lahko razberemo njihove glavne naloge: posredovanje dela, posredovanje zaposlitve, posredovanje in zagotavljanje delovne sile, izdelava zaposlitvenega načrta in izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja.

Ministrstvo za delo jim je podelilo koncesijsko pogodbo, ki predpisuje pogoje pod katerimi delajo. Sodelujejo tudi z Zavodom za zaposlovanje Republike Slovenije. Njihove glavne storitve so:

1. Izbor in posredovanje kadrov,
2. Najem delovne sile,
3. Obračun honorarjev in plač ter prevzem celotnega plačilnega prometa,
4. Oglaševanje za naročnike pod imenom agencije.

Gospod Magajna je povedal, da je glavna funkcija agencije naročnikom pripraviti izbor oziroma selekcijo kadrov. Odvisno je od naročnika ali izvedejo izbiro do konca ali pa predstavijo naročniku nekaj najustreznejših kandidatov in se potem naročnik sam odloči za najbolj ustrezne. Podatke o kandidatih črpajo večinoma iz lastne baze podatkov, če pa sami nimajo ustreznih kadrov se izjemoma obrnejo na Zavod za zaposlovanje ali objavijo oglas v časopisih.

Potek izbire pri njih poteka v naslednjem vrstnem redu: podjetje – naročnik izrazi željo po sodelovanju, po podpisu pogodbe najprej pregledajo kartoteke kandidatov iz lastne baze in določijo kdo je ustrezen kandidat (tisti, ki v celoti ustreza zahtevanim kvalifikacijam in sposobnostim), kdo pa primeren kandidat (ne ustreza v celoti, ampak obstaja možnost, da razvije manjkajoče lastnosti). Te kandidate potem pisno obvestijo o

ponudbi za delo in jim na kratko predstavijo opis razpisanega delovnega mesta. V primeru, da kandidata delo zanima, se le ta osebno zglesi na sedežu podjetja AQ d.o.o., kjer jim podrobno predstavijo delo, ki jih zanima. Če kandidata delo resno zanima, ga napotijo na razgovor k naročniku, če so z njim tako dogovorjeni, ali pa se sami odločijo kateri kandidat je najprimernejši in ga predstavijo naročniku. V večini primerov predstavijo naročniku par kandidatov (2-5).

Z vidika kandidata pa prijava (prijavni obrazec - pristopnica glej priloga) v njihovo bazo poteka na sledeči način: kandidat se mora osebno zgledati na sedežu podjetja in najprej opravijo zaposlitveni razgovor – intervju, preko katerega dobijo informacije o kandidatovih poklicnih ciljih, izobrazbi, izkušnjah. Te podatke vnesejo v kartoteko delavca. Prijava je za kandidate v agenciji brezplačna. Stopnje izobrazbe kandidatov so zelo različne, od nekvalificiranih do visokokvalificiranih. Pomembno dejstvo pa je, da agencija ne išče zaposlitve kandidatom, ampak samo posreduje razpisana delovna mesta, ko se le ta pojavijo. Torej se ne ukvarjajo z iskanjem zaposlitve kandidatom, ki jih imajo v bazi, ampak iščejo ustrezne in primerne kandidate za naročnika.

Specifičnost te agencije za zaposlovanje je, da se ukvarjajo tudi z težje zaposljivimi kandidati. Imajo bazo težje zaposljivih ljudi, to so tisti posamezniki, ki potrebujejo posebne pogoje dela (rahlo duševno moteni, delni invalidi). V tem primeru so se odločili za drugačen pristop do morebitnih delodajalcev. Večjim podjetjem so pisali dopise s katerimi so predstavili kandidate in vprašali za možnost zaposlitve pri njih. Ta metoda se je pokazala kot neuspešna. Težje zaposljive kandidate sedaj enako kot ostale predstavijo naročniku, če so ustrezni oziroma primerni za razpisano delovno mesto. Izkušnje s to vrsto kandidatov so pokazale, da jih v podjetju, ki jih zaposli delodajalci sprejmejo, problemi pa nastajajo s sodelavci, ki ponavadi na podlagi predsodkov in stereotipov novih sodelavcev ne sprejmejo in jih odklanjajo.

Vedno za vse kandidate, ki so se zaposlili pri naročniku zbirajo od teh povratne informacije o delu kandidata. Na ta način kartoteko kandidata stalno dopolnjujejo in ga bolje spoznavajo.

Gospod Magajna je tudi poudaril, da je izbira kadrov dvosmeren proces, kajti ne samo, da se naročnik odloči za kandidata, tudi kandidatu mora biti podjetje všeč, sicer kmalu odpove delovno razmerje.

Glede na mojo predpostavko je bilo glavno vprašanje za gospoda Magajna : »Ali uporabljate različne metode izbire za različne profile oziroma poklice?« Na to vprašanje je gospod Magajna odgovoril, da uporabljajo za vse kandidate splošen intervju pri katerem se osredotočijo na odkrivanje posameznih specifičnih lastnosti kandidata. Pri težje zaposljivih tako preučijo njihove ovire ter sposobnosti. Poudaril je tudi, da pri izvedbi intervjuja iščejo predvsem kandidatova interesna področja. Na podlagi izkušenj so namreč ugotovili, da so interesna področja velikokrat pomembnejša za doseganje delovne uspešnosti kot izobrazba. Kot primer je navedel njihovo bivšo sodelavko, ki je imela ustrezno izobrazbo za opravljanje dela ter odlične reference, vendar je imela zelo razvito interesno področje astrologije in je v bistvu bila neuspešna pri opravljanju delovnih nalog zato, ker je vedno brala in se ukvarjala s svojim interesnim področjem. Njena delovna uspešnost bi verjetno dosegla vrhunec, če bi opravljala delo povezano z njenim interesnim področjem. Pri intervjuju je poudaril način postavljanja vprašanj in sestava samih vprašanj, ker na določena vprašanja lahko kandidati prilagodijo odgovore tistim delom, za katere vedo ,da so trenutno na razpolago. Če pa izpraševalec vprašanja postavi vprašanje malo drugače, pa pride do bistvenih in iskanih informacij o posamezniku.

Drugo bistveno vprašanje, ki sem ga med drugimi zastavila gospodu Magajna je bilo: »Katera metoda izbire se je pri vašem delu pokazala za najbolj učinkovito?« Odgovor je bil, da je to intervju, v enakem delu pa povratne informacije in informacije, ki jih pridobijo o kandidatu na podlagi njegovega odziva na ponujena delovna mesta. Kartoteko kandidata nenehno dopolnjujejo z novimi informacijami, kar je v korist kandidatu in tudi njim, saj lahko z boljšimi podatki bolj ustrezajo naročniku in hkrati tudi kandidatu. Oba morata biti zadovoljna z opravljeno izbiro delavca in to je njihov namen.

6.2. Profil d.o.o., iskanje in selekcija kadrov, management consulting

Prestavitev podjetja sem povzela po njihovih internetnih straneh.

Profil je podjetje, ki svojim naročnikom pomaga pri iskanju in izboru vodilnega in strokovnega kadra ter jim svetuje na področju upravljanja s človeškimi viri. V glavnem se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo managerjev in strokovnjakov. So neodvisno, svetovalno podjetje, ki deluje na področju upravljanja s človeškimi viri. Ustanovljeno je bilo leta 1989. Ob začetku svojega delovanja je bilo prvo v Sloveniji in v JV Evropi, ki je tržilo storitve iskanja in selekcije kadrov.

Pri izvajanju storitev vedno pazijo na pomen posledic, ki jih ima lahko njihovo delo na njihove naročnike zaradi česar skrbijo za kakovost dela. Njihovo poslanstvo je: "služiti naročniku z najboljšimi rešitvami pri iskanju in selekciji managerskih in strokovnih kadrov in pri svetovanju na področju kadrovskih virov." Bogate izkušnje, najobsežnejša baza podatkov v Sloveniji in ekipa vrhunskih svetovalcev z dolgoletnimi izkušnjami jim dajejo konkurenčno prednost in zagotavljajo, da naročniku ponudijo najvišjo kakovost. Delujejo v Sloveniji, na Hrvaškem, v BiH in v Jugoslaviji.

So podjetje z visoko tehnologijo. Z oglaševanjem potreb in testiranjem kandidatov s pomočjo svetovnega spleta so pričeli že leta 1995 - med prvimi v Evropi. Njihove spletne strani so po njihovih trditvah najbolj obiskane in priljubljene med kadrovskimi stranmi v Sloveniji in med boljšimi na Hrvaškem.

Profil je član ZMCS-ja (Združenja za Management Consulting Slovenije - FEACO).

Njihovo delo se začne s sestankom s člani uprave oziroma vodstva podjetja, ki jim pomaga razumeti naravo dejavnosti, v kateri naročnik deluje: strategija, konkurenčnost, razvojne prioritete, kultura in seveda natančen opis iskane osebe. Na podlagi teh informacij in pojasnil lahko svojega naročnika potencialnim kandidatom ustrezno predstavijo.

Iskanje kadrovskih virov vsebuje:

- sistematično raziskavo na podlagi njihovih virov in raziskavo trga, ki zagotavlja, da identificirajo potencialne kandidate. Proces iskanja temelji

na aktivnem iskanju med relevantnimi podjetji. Priporočila in napotke za posamezne kandidate uporabljajo le, če je to primerno.

- anonimno oglaševanje na Profilovih spletnih straneh
- uporaba ekskluzivne PROFILOVE baze podatkov.

Selekcija oziroma izbira kadrov temelji na oglaševanju v pomembnejših časopisih. Anonimno oglaševanje na Profilovih spletnih straneh je za naročnike brezplačno.

Izbirni proces temelji na opisu delovnega mesta, ki ga pripravi naročnik. Pri tem tudi svetujejo. Na podlagi opisa delovnega mesta pripravijo strukturiran intervju in oceno managerskih znanj. Izvedejo tudi psihološke teste in preverijo reference.

Ob zaključku selekcije svetovalec pripravi pisno poročilo, v katerem razvrsti kandidate. Poročilo lahko vsebuje tudi druge pomembne podatke, ki utegnejo zanimati naročnika.

Svetujejo na skoraj vseh področjih managementa kadrovskih virov, svetujejo pri organizacijskem razvoju in zagotavljajo naročnikom različne raziskave (pregled plač, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo kupcev). Delujejo v skladu s kodeksi svetovalne etike, kar zagotavlja zaupnost in preprečevanje konfliktov pri interesih.

To je bil opis podjetja, sedaj pa se posvetimo mojemu razgovoru z direktorjem podjetja Profil d.o.o. gospodom mag. Jamšek Francem. Po uvodni predstavitvi je gospod Jamšek povedal, da se ukvarjajo predvsem z iskanjem in selekcijo srednjega in višjega managementa. Za naročnike iščejo kadre predvsem iz lastne baze kandidatov, preko oglasov in direktno iskanje (headhaunting).

Na moje glavno vprašanje: »Ali uporabljate različne metode izbire za različne profile oziroma poklice?«, je odgovoril: »Da«. Za različne metode se pa odločijo:

- glede na splošne zahteve poklica (ko iščejo vodilne kadre iščejo lastnosti, ki jih zahteva poklic: primer v komerciali mora biti posameznik ekstrovertiran, empatičen, zgovoren...),
- glede na kulturo podjetja in
- glede na vlogo, ki jo bo odigral posamezen strokovnjak (primer: ali bo med njegovimi delovnimi nalogami razkrivanje napak ali lojalnost ali prikrivanje dejstev...).

Za kandidate prijavljene preko oglasov in preko interneta, ki je njihovo osnovno orodje za poslovanje, večinoma uporabljajo teste.

Za top managerje in kandidate preko direktnega iskanja uporabljajo intervju (njih ni primerno testirati, saj so se že dokazali), za nižje in srednje managerje pa uporabljajo intervju, pa tudi teste, vprašalnike in ostalo. Pri kandidatih so tudi zelo pomembna predhodna znanja in reference.

Na vprašanje: »Katera metoda izbire se je pri vašem delu pokazala za najbolj učinkovito?« je gospod Jamšek odgovoril, da je to intervju in preverjanje referenc, če se jih le da. Reference so na splošno zelo težko preverljive.

V podjetju uporabljajo tudi metodo ocenjevalni centri. Uporabljajo jih za selekcijo ter za oceno razvojnega potenciala v podjetjih. Sestavljeni so iz kombinacije vprašalnikov in raznih nalog, ki raziskujejo komunikacijske sposobnosti, stopnje stresa, retoriko, etiko, moralo in druge sposobnosti kandidatov ter igranjem vlog. Največ jih uporabljajo v podjetjih za oceno razvojnega potenciala, v povprečju traja 1,5 ure, lokacija je lahko pri naročniku ali pa kjerkoli drugje po dogovoru.

6.3. Ugotovitve

Na podlagi zgoraj navedenih pogovorov sem prišla do nekaj ugotovitev. Na moje bistveno vprašanje: »Ali uporabljate različne metode izbire za različne profile oziroma poklice?« sem dobila dva različna odgovora. Pri tem se mi je porodilo vprašanje kateri odgovor je 'bolj pravilen'. Dejansko je, da sta oba pravilna, seveda vsak po svoje in v svojih okoliščinah. Podjetje AQ d.o.o. uporablja univerzalno metodo, to je intervju. Vprašanja niso vedno ista, ampak se spreminjajo glede na kandidata, njegove sposobnosti in poklicne želje. Če je izpraševalec dovolj izurjen, da zmore od kandidata dobiti potrebne informacije, se lahko ta metoda uporablja za vse profile. Na drugi strani v podjetju Profil d.o.o. uporabljajo pri vseh profilih intervju, pri nekaterih pa še teste, vprašalnike, kar pa je odvisno od splošnih zahtev poklica, kulture podjetja in vloge posameznika. To je potrdilo mojo predpostavko, da se uporabljajo različne metode izbire za različne poklice/profile.

Zanimivo pa je, da obe podjetji v večji meri uporabljata intervju, kar se sklada z raziskavami, ki sem jih omenila v 5.7 poglavju. Intervju je torej metoda, ki jo kandidati dejansko pričakujejo v procesu izbire, podjetja jo pa tudi zelo pogosto uporabljajo. Je zelo fleksibilna metoda. Z različno postavljenimi vprašanji lahko dobimo zelo različne odgovore, med pogovorom lahko opazujemo govorico telesa kandidata, lahko delno ugotovimo njegove komunikacijske sposobnosti, verbalne sposobnosti in podobno. Dobro zastavljen intervju bi tako lahko vseboval vprašanja, ki se lahko pojavijo v testih in vprašalnikih. S premišljeno zastavljenim intervjujem torej lahko v eni metodi združimo več metod izbire in tako privarčujemo s časom in denarjem.

Obe podjetji sta tudi navedli intervju kot najbolj učinkovito metodo. Kar potrди moje razmišljanje o intervjuju kot metodi selekcije. Dejstvo pa je tudi, da določene lastnosti in sposobnosti posameznika, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela, ne moremo ugotoviti brez uporabe ostalih metod. Navedla bi dva primera. Nekvalificirani delavec, ki kandidira za delovno mesto, kjer bo moral sestavljati proizvod iz majhnih sestavnih delov, mora imeti zelo razvite ročne spretnosti, ki pa jih ne moremo ugotoviti samo z intervjujem, ampak je potreben preizkus motorike in verjetno tudi vida. Televizijski voditelj oddaj, ki se direktno prenašajo v program, mora biti iznajdljiv, komunikativen, se

mora obvladovati, pod stresom mora odločno delovati. Te lastnosti in sposobnosti osebe se ne morejo ugotoviti samo z intervjujem, ampak je potrebno kandidata videti in oceniti na dejanski delovni nalogi. Primeren bi bil ocenjevalni center, vzorci dela, poskusno delo. Tako kljub dvema različnima odgovoroma vztrajam pri svoji predpostavki, da se za različne poklice/profile uporabljajo različne metode izbire. Dodala bi pa, da je intervju kot metoda izbire univerzalen in lahko ob dobri pripravi daje ogromno informacij.

7. SKLEP

Moja predpostavka, ki sem jo že na začetku naloge predstavila je 'metode izbire kadrov se razlikujejo glede na različne profile oziroma poklice'. Vendar ji na koncu naloge ne morem v celoti potrditi ali jo v celoti zavrniti. Lahko pa jo sprejemem kot delno pravilno. Obrazec za prijavo, življenjepis, priporočila in tudi intervju so univerzalne metode, ki se lahko uporabljajo za vse poklice. Prvi trije so po definiciji osnovni in večinoma ima vpliv nanje sam kandidat glede izvedbe. Intervju je pa tako univerzalna metoda izbire, ki se lahko prilagaja z vprašanji različnim profilom, kar sem ugotovila tudi na podlagi praktičnega primera. Glede testov bi samo še enkrat poudarila, da menim, da v tem primeru lahko potrdim mojo predpostavko, vendar žal samo na podlagi logičnega razmišljanja. Ocenjevalni centri so pa metoda sestavljena iz raznih prej naštetih metod in tako predpostavke ne morem ne potrditi ne zavrniti. Ugotovitve iz prejšnjega poglavja pa predstavljajo moje sklepe glede praktičnih primerov.

Za v prihodnje želim, da bi bilo možno nadaljevati z vprašanjem univerzalnosti izbirnih metod na področju Slovenije in zastaviti širšemu krogu podjetij vprašanji, ki sem ju zastavila primeroma navedenima v 8. poglavju.

Če želimo v podjetju postaviti prave ljudi na prava delovna mesta, kot sem omenila v uvodu, je potrebno izpeljati kvaliteten izbirni postopek. Po prebrani literaturi na to temo in 'mini' izkušnji na tem področju, lahko rečem, da je opravljanje te vrste dela – se pravi voditi izbirni postopek , zelo zahtevna naloga in menim, da je v Sloveniji še vedno premalo cenjeno delo. Za uspešno opravljanje te vrste dela pa se mora posameznik kar nekaj časa usposablјati, saj se veščin vodenja izbirnih metod ne more posameznik naučiti iz knjig, ampak potrebuje kar veliko število ur usposablјanja in izkušenj. Zato bi morali biti posamezniki, ki se z izbiro kadrov ukvarjajo v podjetjih, zelo cenjena delovna sila.

Področje izbire kadrov je za vsakega posameznika zanimivo, saj se skoraj vsakdo nekoč v življenju sreča s procesom izbire, ko kandidira za neko delovno mesto. Z vidika kandidata bi rada še enkrat poudarila pomembnost zakonske regulacije procesa izbire

in močno upam, da se bo stanje na slovenskem področju po 01.01.2003 z veljavnostjo novega Zakona o delovnih razmerjih spremenilo na bolje. Lastne izkušnje in izkušnje znancev, delodajalcev v tem smislu se ne kažejo v najboljši luči. Na razgovorih za zaposlitev so včasih postavljena vprašanja tako neprimerna, da že sama po sebi kličejo po ukrepih.

V diplomski nalogi sem na široko predstavila področje izbire kadrov. Za podrobnosti samih metod izbire tokrat ni bilo možnosti, mogoče kdaj drugič, ko bom že, upam vsaj, imela konkretne izkušnje s področjem, vendar ne kot kandidatka. Med pisanjem so se mi porajala še mnoga druga zanimiva vprašanja in problemi, katerim bi se posvetila ob drugi priložnosti.

8.LITERATURA

1. A study of human resource practices and trends in U.S. Small Business.
<http://www.sbaer.uca.edu/Research/1999/USASBE/99usa355.htm>
2. Armstrong Michael (1991): A handbook of Personnel management practice. Kogan Page, London.
3. Beardwell Ian, Holden Len (1994): Human resource management, a contemporary perspective. Pitman publishing, London.
4. Buick Valentin (1997): Osnove psihološkega testiranja. Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
5. Černetič Metod (1997): Poglavja iz sociologije organizacij. Moderna organizacija, Kranj.
6. Černigoj Sadar Nevenka in drugi (2001): Mednarodna primerjalna študija Upravljanje človeških virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
7. Florjančič Jože, Vukovič Goran (1998): Kadrovska funkcija – management. Moderna organizacija, Kranj.
8. Human resource management: Employee Attraction and selection guide.
<http://trmep.tamu.edu/cg/factsheets/rm8-3.html>
9. Jereb Janez (1996): Postopki pridobivanja in izbire sodelavcev z dejavniki uspešnosti. Organizacija, letnik 29, številka 6, str. 352-360.
10. Marinko Irena (1998): Iskanje in izbor kadrov. Leila d.o.o., Ljubljana.
11. Merkač Marjana (1998): Kadri v organizaciji. Visoka šola za management, Koper.
12. Možina Stane in drugi (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
13. Schmitt Neal, Chan David (1998): Personnel selection; a theoretical approach. Sage publications.
14. Spencer Lyle M. (1995): Reengineering human resources. John Wiley & Sons, Inc., ZDA.
15. Storey John (1995): Human resource management. Routledge, London, New York.

16. Thompson Rosemary, Mabey Christopher (1994): Developing human resources. Butterworth – Heinemann Ltd, Oxford.
17. Treven Sonja (1998): Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
18. Vila Antun, Kovač Jure (1997): Osnove organizacije in managementa. Moderna organizacija, Kranj.
19. Wanous John P.(1980): Organizational entry. Addison Wesley Publishing Company, Inc., ZDA.
20. Werther William B., JR., Davis Keith (1989): Human resources and personnel management. McGraw – Hill, Inc, International editions.