

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

MARJETKA SVETEC

**SELEKCIJA IN NAČRTOVANJE RAZVOJNE POTI NOVIH
KADROV V PODJETJU ARCONT d.d.**

MAGISTRSKO DELO

Ljubljana, 2004

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

MARJETKA SVETEC

Mentor: red.prof.dr.Ivan SVETLIK

**SELEKCIJA IN NAČRTOVANJE RAZVOJNE POTI NOVIH
KADROV V PODJETJU ARCONT d.d.**

MAGISTRSKO DELO

Ljubljana, 2004

ZAHVALE

*Iskrena hvala Simonu in staršem za potrpežljivost
in spodbude v času magistrskega študija.
Brez vaše podpore bi bil ta moj študij prav gotovo daljši.*

*Hvala prijateljici Cvetki za vse prijetne trenutke,
ki sva jih v času študija preživeli skupaj.*

*Lepa hvala tudi red.prof.dr.Ivanu Svetliku za hitre in
konstruktivne strokovne nasvete ter vsem zaposlenim
v ARCONT-u, ki so pripomogli k realizaciji raziskave.*

KAZALO VSEBINE

UVOD	- 9 -
I. ANALIZA DELOVNEGA MESTA.....	- 11 -
1.1. TEORETIČNA IZHODIŠČA	- 11 -
1.1.1. Tendence organizacij pri kadrovanju	- 13 -
1.2. ANALIZA DELA	- 14 -
1.2.1. Lastnosti dela.....	- 15 -
1.2.1.1. Herzbergova dvofaktorska teorija	- 18 -
1.3. ANALIZA DELAVCA	- 20 -
1.3.1. Lastnosti delavca	- 20 -
1.3.1.1. Vedenjski vzorci.....	- 24 -
1.3.1.2. Timske vloge	- 26 -
1.3.1.3. Kompetence.....	- 29 -
1.3.1.4. Komplementarnost spolov.....	- 31 -
1.4. SISTEMIZACIJA DELOVNEGA MESTA	- 32 -
1.4.1. Vedenjska sistemizacija	- 33 -
1.4.2. Začasnost sistemizacije	- 35 -
II. SELEKCIJA KADROV	- 36 -
2.1. PRIVABLJANJE KANDIDATOV.....	- 36 -
2.1.1. Fazi kupovanja in prodajanja	- 38 -
2.2. POSTOPEK SELEKCIJE	- 41 -
2.2.1. Metode selekcije.....	- 41 -
2.2.1.1. Prijava.....	- 43 -
2.2.1.2. Priporočilo in poizvedovanje o kandidatu.....	- 43 -
2.2.1.3. Testiranje	- 45 -
2.2.1.4. Opazovalni centri	- 46 -
2.2.1.5. Telefonsko preverjanje.....	- 47 -
2.2.1.6. Intervju	- 47 -
2.2.1.7. Zdravniški pregled.....	- 51 -
2.2.2. Končna izbira	- 51 -
2.2.3. Selekcija na internem trgu delovne sile.....	- 52 -
III. RAZVOJ KADROV	- 53 -
3.1. POMEN RAZVOJA KADROV.....	- 53 -
3.2. UVAJANJE IN SOCIALIZACIJA NOVINCEV	- 55 -
3.2.1. Splošno uvajanje in socializacija.....	- 55 -
3.2.2. Strokovno uvajanje.....	- 56 -
3.2.3. Permanentni razvoj kadrov.....	- 57 -
3.3. UGOTAVLJANJE RAZVOJNEGA POTENCIALA.....	- 61 -
3.3.1. Vodstvena razvojna pot.....	- 62 -
3.3.1.1. Čustvene kompetence.....	- 65 -
3.3.1.2. Merjenje kompetenc za vodstveno razvojno pot.....	- 66 -
3.3.2. Načrtovanje razvojne poti	- 67 -
3.3.2.1. Vodenje posameznikovega razvoja na strani organizacije.....	- 68 -
3.3.2.2. Odgovornost za lastni razvoj.....	- 70 -
IV. RAZISKAVA SELEKCIJE KADROV	- 72 -
4.1. NAMEN IN CILJ RAZISKAVE	- 72 -
4.1.1. Hipoteze	- 72 -
4.1.2. Metodologija raziskovanja	- 73 -

4.2. METODE SELEKCIJE KADROV V ORGANIZACIJAH SLOVENIJE IN EVROPSKE UNIJE	- 76 -
4.2.1. Primerjalna analiza organizacij Slovenije in Evropske unije.....	- 78 -
4.2.1.1. Privabljanje in metode selekcije kadrov v Sloveniji in Evropski uniji	- 81 -
4.2.2. Razvrščanje organizacij na podlagi selekcije kadrov	- 84 -
4.2.2.1. Regresijska analiza.....	- 87 -
4.3. SELEKCIJA KADROV V PODJETJU ARCONT D.D.....	- 93 -
4.3.1. Osebna izkaznica podjetja.....	- 93 -
4.3.2. Kadri.....	- 94 -
4.3.3. Analiza delovnih mest.....	- 96 -
4.3.4. Delovno mesto KOMERCIALIST	- 97 -
4.3.4.1. Analiza dela.....	- 97 -
4.3.4.2. Analiza delavca	- 100 -
4.3.4.3. Sistemizacija delovnega mesta komercialist.....	- 102 -
4.3.4.4. Vedenjska sistemizacija oddelka prodaja.....	- 104 -
4.3.5. Delovno mesto PROJEKTANT	- 106 -
4.3.5.1. Analiza dela.....	- 106 -
4.3.5.2. Analiza delavca	- 109 -
4.3.5.3. Sistemizacija delovnega mesta projektant.....	- 110 -
4.3.5.4. Vedenjska sistemizacija oddelka konstrukcija.....	- 111 -
4.4. OCENA RAZVOJNEGA POTENCIALA.....	- 113 -
4.4.1. Sistem presojanja uspešnosti postopka selekcije	- 118 -
V. SKLEP.....	- 120 -
VI. PREDLOGI ZA PODJETJE	- 123 -
VII. LITERATURA IN VIRI.....	- 127 -
VIII. PRILOGE	- 130 -
PRILOGA A: Raziskava na datoteki Crainfield Network	- 131 -
a) Vprašalnik	- 131 -
b) Frekvenčne porazdelitve in povezanost spremenljivk	- 132 -
c) Razvrščanje podjetij v skupine.....	- 141 -
d) Faktorska analiza	- 146 -
e) Regresijska analiza - odvisna spremenljivka: <i>razvrstitev v tri skupine</i>	- 148 -
f) Regresijska analiza - odvisna spremenljivka: <i>prvi faktor pri faktorski analizi s pravokotno rotacijo</i>	- 150 -
PRILOGA B: Vprašalnik za ugotavljanje vedenjskih vzorcev	- 153 -
PRILOGA C: Vprašalnik za ugotavljanje motivacijskih dejavnikov	- 156 -
PRILOGA D: Vprašanja za ugotavljanje vedenjskih in čustvenih kompetenc za delovno mesto vodje	- 158 -

KAZALO SLIK

Slika 1: Tri osnovne kategorije sposobnosti	- 16 -
Slika 2: Rezultati Herzbergovega raziskovanja	- 19 -
Slika 3: Srečevanje organizacije in posameznikov	- 20 -
Slika 4: Sedem skupin veščin.....	- 21 -
Slika 5: Človeške zmožnosti v širšem smislu	- 22 -
Slika 6: Zveze med pojmi v sistemizaciji delovnih mest	- 32 -
Slika 7: Primer poziciograma z značilnimi reakcijami	- 34 -
Slika 8: Ključne faze uspešnega projekta.....	- 34 -
Slika 9: Hierarhija razvoja kariere	- 54 -
Slika 10: Smer motivacije po podpisu pogodbe o zaposlitvi	- 58 -
Slika 11: Osnovni vedenjski krog	- 59 -
Slika 12: Model razvrstitve organizacij v tri skupine na osnovi selekcije kadrov s statistično značilnimi zvezami.....	- 90 -
Slika 13: Model pristopa podjetij k selekciji kadrov.....	- 92 -
Slika 14: ARCONT-ovi procesi, na katerih temelji uspešno soočenje s konkurenco.....	- 94 -
Slika 15: Poziciogram z značilnimi vedenjskimi vzorci oddelka prodaja	- 104 -
Slika 16: Poziciogram z značilnimi vedenjskimi vzorci v oddelku TPD.....	- 111 -
Slika 17: Dendrogram	- 142 -

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Motivatorji na delovnem mestu komercialist	- 98 -
Graf 2: Higieniki na delovnem mestu komercialist	- 99 -
Graf 3: Motivatorji na delovnem mestu projektant.....	- 107 -
Graf 4: Higieniki na delovnem mestu projektant	- 108 -
Graf 5: Lastne vrednosti in število komponent	- 144 -
Graf 6: Razsevni grafikon	- 145 -

KAZALO TABEL

Tabela 1: Matrika pomena usposobljenosti in ustreznosti na delovnem mestu	- 28 -
Tabela 2: Privabljanje kandidatov za prosta delovna mesta	- 37 -
Tabela 3: Veljavnost nekaterih selekcijskih elementov	- 43 -
Tabela 4: Politika za pridobivanje in izbiro kadrov	- 77 -
Tabela 5: Pridobivanje in izbira kadrov - zunanja storitev	- 77 -
Tabela 6: Pridobivanje in izbira kadrov iz tujine kot zunanja storitev.....	- 78 -
Tabela 7: Sprememba v številu zaposlenih v zadnjih treh letih za več kot 5% (EU/Slovenija).....	- 79 -
Tabela 8: Politika za pridobivanje in izbiro kadrov v EU in Sloveniji	- 79 -
Tabela 9: Pridobivanje in izbira kadrov kot zunanja storitev v EU in Sloveniji.....	- 80 -
Tabela 10: Odgovornost za politiko za pridobivanje in izbiro kadrov v EU in Sloveniji....	- 80 -
Tabela 11: Razvrstitev organizacij v tri skupine.....	- 85 -
Tabela 12: V model vključene spremenljivke z metodo STEPWISE.....	- 88 -
Tabela 13: Pojasnjene variance z metodo STEPWISE	- 88 -
Tabela 14: Spremenljivke, vključene z metodo STEPWISE	- 91 -
Tabela 15: Pojasnjene variance z metodo STEPWISE	- 92 -
Tabela 16: Prisotnost timskih vlog na delovnem mestu komercialist.....	- 98 -
Tabela 17: Povprečen vedenjski vzorec komercialistov	- 104 -
Tabela 18: Prisotnost timskih vlog na delovnem mestu projektant	- 106 -
Tabela 19: Povprečen vedenjski vzorec projektantov	- 112 -
Tabela 20: Ocenjevalni list komercialista	- 114 -
Tabela 21: Ocenjevalni list projektanta.....	- 115 -
Tabela 22: Belbinove značilnosti delovnega mesta vodje po oceni vodij.....	- 117 -
Tabela 23: Higieniki in motivatorji v prodaji.....	- 124 -
Tabela 24: Higieniki in motivatorji v konstrukciji.....	- 125 -
Tabela 25: Frekvenčna porazdelitev podjetij EU in Slovenije.....	- 132 -
Tabela 26: Podjetje v večji skupini - kje se določa politika za pridobivanje in izbiro kadrov....	- 133 -
Tabela 27: Pridobivanje in izbira kadrov - zunanja storitev / psihometrični test.....	- 133 -
Tabela 28: Pridobivanje in izbira kadrov - zunanja storitev / ocenjevalni centri.....	- 133 -
Tabela 29: Sprememba odgovornosti linijskih vodij glede politike za pridobivanje in izbira kadrov v zadnjih treh letih	- 134 -
Tabela 30: Sprememba v številu zaposlenih v zadnjih treh letih za več kot 5%	- 134 -
Tabela 31: Sprememba odgovornosti linijskih vodij glede pridobivanja in izbire kadrov v zadnjih treh letih (EU/Slovenija).....	- 134 -
Tabela 32: Oglaševanje v časopisih za najvišja vodstvena delovna mesta (EU/Slovenija).....	- 134 -
Tabela 33: Oglaševanje v časopisih za nižja vodstvena delovna mesta (EU/Slovenija) ..	- 135 -
Tabela 34: Oglaševanje v časopisih za srednja vodstvena delovna mesta	- 135 -
Tabela 35: Posluževanje kadrovskih agencij za najvišja vodstvena delovna mesta (EU/Slovenija).....	- 135 -
Tabela 36: Posluževanje kadrovskih agencij za nižja vodstvena delovna mesta (EU/Slovenija).....	- 135 -
Tabela 37: Posluževanje kadrovskih agencij za srednja vodstvena delovna mesta (EU/Slovenija).....	- 136 -
Tabela 38: Interno zapolnjevanje najvišjih vodstvenih delovnih mest (EU/Slovenija)	- 136 -
Tabela 39: Interno zapolnjevanje srednjih vodstvenih delovnih mest (EU/Slovenija).....	- 136 -

Tabela 40: Interno zapolnjevanje nižjih vodstvenih delovnih mest (EU/Slovenija).....	- 136 -
Tabela 41: Uporaba priporočil pri zapolnjevanju najvišjih vodstvenih delovnih mest (EU/Slovenija).....	- 137 -
Tabela 42: Uporaba priporočil pri zapolnjevanju srednjih vodstvenih delovnih mest (EU/Slovenija).....	- 137 -
Tabela 43: Uporaba priporočil pri zapolnjevanju nižjih vodstvenih delovnih mest (EU/Slovenija).....	- 137 -
Tabela 44: Intervju pred komisijo (EU/Slovenija).....	- 138 -
Tabela 45: Individualni intervju (EU/Slovenija).....	- 138 -
Tabela 46: Obrazec za prijavo na prosto delovno mesto (EU/Slovenija)	- 138 -
Tabela 47: Psihometrični test (EU/Slovenija).....	- 139 -
Tabela 48: Ocenjevalni centri (EU/Slovenija)	- 139 -
Tabela 49: Grafologija (EU/Slovenija)	- 139 -
Tabela 50: Pisna priporočila (EU/Slovenija)	- 140 -
Tabela 51: Povečanje plač za namen pridobivanja in ohranjanja kadrov (EU/Slovenija)	- 140 -
Tabela 52: Trženje imidža organizacije za namen pridobivanja in ohranjanja kadrov (EU/Slovenija).....	- 140 -
Tabela 53: Pridobivanje kadrov iz tujine (EU/Slovenija)	- 141 -
Tabela 54: Preselitev organizacije v namen pridobivanja in ohranjanja kadrov (EU/Slovenija).	- 141 -
Tabela 55: Preusposabljanje zaposlenih (EU/Slovenija)	- 141 -
Tabela 56: Standardizirane vrednosti centroidov treh skupin.....	- 143 -
Tabela 57: Lastne vrednosti komponent in variance merjenih spremenljivk.....	- 144 -
Tabela 58: Uteži komponent	- 145 -
Tabela 59: Komunalitete faktorske analize.....	- 146 -
Tabela 60: Pojasnjena varianca s posameznimi faktorji	- 146 -
Tabela 61: Uteži faktorjev pred rotacijo	- 147 -
Tabela 62: Uteži faktorjev po pravokotni rotaciji	- 147 -
Tabela 63: Povezanost med faktorji	- 148 -
Tabela 64: Opisne statistike	- 148 -
Tabela 65: Korelacije med spremenljivkami v regresijskem modelu	- 149 -
Tabela 66: Spremenljivke, vključene z metodo ENTER	- 150 -
Tabela 67: Pojasnjena varianca z metodo ENTER	- 150 -
Tabela 68: Opisne statistike	- 150 -
Tabela 69: Korelacije med spremenljivkami v regresijskem modelu	- 151 -
Tabela 70: Spremenljivke, vključene z metodo ENTER	- 152 -
Tabela 71: Pojasnjena varianca z metodo ENTER	- 152 -

UVOD

Podjetje dosega svojo konkurenčno prednost predvsem z dobro kombinacijo svojih notranjih virov, to je znanja, zmožnosti in hotenj zaposlenih. To je s pomočjo kompetentnih sodelavcev kot nosilcev kompetenc, ki predstavljajo človeški kapital podjetja. Začetek vsega pa je v uspešni selekciji kadrov oz. pri izbiri ustreznih sodelavcev. Za uspešno izbiro je potrebno predhodno imeti jasno opredeljeno kadrovske strategije, ki izhaja iz poslovne strategije. Poslovna strategija namreč določa smernice delovanja in ukrepanja kadrovske strategije. Pove nam, kakšne kadre bomo rabili, s kakšnimi znanji in sposobnostmi, koliko in kdaj jih bomo rabili, da bomo lahko dosegli postavljene kratkoročne in dolgoročne cilje podjetja. S tega vidika je izbira med kandidati za delovna mesta med najbolj tveganimi odločitvami kadrovske dejavnosti.

Vse prevečkrat se napaka pri iskanju novih sodelavcev zgodi že na samem začetku, saj se v podjetju predhodno ne vprašajo, kaj zares rabijo in iščejo. Chambers (2001:32) je tako izbiro primerjal s kupcem, ki gre lačen v trgovino brez nakupovalnega listka. Obnaša se impulzivno, v obilni ponudbi izbere nepotrebne stvari ter porabi več denarja, kot je predvideval, saj se kasneje še enkrat vrne v trgovino po stvari, po katere je prišel že prvič. Avtorji poudarjajo različne elemente, ki nas naj pri kandidatih zanimajo, ter jim dajejo različne teže glede zanesljivosti izbora.

V nadaljevanju magistrskega dela bomo najprej teoretično, potem pa še empirično pojasnili pomen selekcije kadrov in razliko, ki jo pri tem zahtevajo posamezna delovna mesta. Lotili se bomo analize dela in analize delavca. Pri slednjem se bomo osredotočili tudi na delavca kot člana tima. Iz preštudirane literature lahko povzamemo, da nobeden posameznik ni popoln, tim pa je lahko (Hemingway:3). Izbira kandidata z največ izkušnjami, najboljšimi ocenami, dobrimi referencami ipd. še ni zagotovilo za njegov uspeh na delovnem mestu. Izbrali bi naj takega kandidata, ki se bo s svojim vedenjskim vzorcem lahko prilagodil preostalim sodelavcem v oddelku - to je članom tima, ki dosegajo skupne rezultate. Priporočljivo je, da novozaposleni v timu zapolni vrzel v znanjih, sposobnostih in vlogah.

Ko v podjetju vemo, kakšnega sodelavca rabimo, lahko s pomočjo ustreznih selekcijskih metod tudi bolj strokovno ter zanesljivo izbiramo. Poznamo metode selekcije, ki jih opravimo

hitro in nas stanejo manj, a so tudi manj zanesljive. Kljub razvoju znanosti o človeških virih in kljub védenju, da uspešnost podjetja zagotavljajo predvsem ljudje, se podjetja zelo malokrat odločijo za selekcijo z raznimi psihometričnimi testi in ocenjevalnimi centri. Zaradi svoje večje zanesljivosti sta to metodi, katerih stroški so zaradi zanesljivosti potem na koncu zanemarljivi. V ta namen si bomo pogledali metode pridobivanja in selekcije, ki jih uporabljajo organizacije Evropske unije ter Slovenije. Iskali bomo razlike v obeh pristopih, saj je v raziskavah ugotovljeno, da se evropske države ločijo po načinu upravljanja s človeškimi viri (Ignjatović, Svetlik, 2003). Vzroki so lahko v različnih kulturah, lastniških strukturah podjetij, modelih participacije, stopnjah brezposelnosti, strukturnih usklajenostih med potrebami organizacij in outputom izobraževalnega sistema, tehnoloških razvitostih ipd.

V empiričnem delu bodo teoretična izhodišča o analizi delovnega mesta aplicirana v prakso, in sicer se bomo usmerili na dve povsem različni delovni mesti podjetja ARCONT d.d., ki od kandidatov zahtevata enako formalno izobrazbo, a glede na delo povsem različna znanja in zmožnosti. Delovni mesti ravno zaradi možnosti zasedbe z enako formalno izobrazbo predstavljata poseben izziv, saj bomo skušali dokazati, da moramo vendarle iskati različna kandidata. Oblikovali bomo sistemizacijo obeh delovnih mest, in sicer na način, da bodo v njej zajeti vsi podatki, ki jih rabimo pri selekciji kadrov.

Gre za strateško pomembni delovni mesti in tudi za bazo kaljenja novincev, ki bi lahko postali bodoči vodje. Zanima nas, kako načrtovati njihov razvoj in kako ugotoviti, ali posameznik ima sposobnosti za vodenje ali pa ga je pametneje razvijati v specialističnem strokovnem delu. Ker bi ustrezni selekciji naj sledilo načrtno uvajanje novincev, prepoznavanje njihovih potencialov in oblikovanje razvojne poti, se bomo v manjšem obsegu tega dela posvetili tudi tej temi. Brez učinkovitega ravnanja z izbranimi posamezniki in brez razvijanja njihovih kompetenc lahko odlični posamezniki kaj kmalu postanejo zelo slabi sodelavci. Nekateri avtorji (Kramberger, 1999:105) celo predpostavljajo, da znanje in spretnosti na delu niso odvisne od šolanja, pač pa se vse potrebno znanje za delo pridobi šele na delovnem mestu. Vse tisto, kar pri kandidatih ugotavljamo v postopku selekcije, bi naj bile le indikacije za to, koliko dodatnih stroškov bo delodajalec še imel za njihov razvoj.

I. ANALIZA DELOVNEGA MESTA

1.1. TEORETIČNA IZHODIŠČA

»Kadri so vsi ljudje, ki (lahko) ustvarjalno sodelujejo pri delu v organizaciji.« (Možina, S., 2002:7) Vsaka organizacija pa ima na poti k dosegu svojega temeljnega cilja tudi cilj maksimizirati učinkovitost svojih kadrov. Ko imamo v mislih njihove sposobnosti, znanje, motiviranost, vrednote, lastnosti itd., govorimo o kadrovskih virih. Slednji so tudi sad individualnega, timskega in skupinskega dela ter dogajanja v organizaciji. Kadrovske viri naj bi v vsakem trenutku čim bolj ustrezali potrebam organizacije. To je področje delovanja kadrovskega menedžmenta. Odločilni dejavnik njihove ustreznosti so hitre spremembe v družbeno-ekonomskem okolju kot posledica nestabilnosti globalnega okolja.

»Uresničevanje ciljev pomeni načrtovanje in izvajanje delovnih procesov v organizaciji.« (Svetlik, 2002a:101) Delovni procesi v organizaciji so torej zasnovani tako, da neposredno prispevajo k uresnitvi ciljev. Organizacija ima svoje cilje razčlenjene tako daleč do podciljev, da le-ti pomenijo cilje, ki jih naj pri svojem delu dosega posameznik. Ti so zaokroženi v delovnih nalogah. Delovne naloge, ki ne prispevajo k uresničevanju ciljev organizacije, so torej jalove oz. z vidika stroškov in doseganja dobička nepotrebne. Posamezne delovne naloge tvorijo delovno mesto. V velikih organizacijah so cilji in delovni procesi veliko bolj razčlenjeni kot v malih. S tem se doseže, da so posamezne delovne naloge nekega delovnega mesta bolj enovite oz. delo manj raznoliko, kar zagotavlja bolj strokovno opravljeno delo. Po drugi strani pa lahko zelo razčlenjeno delo pri posameznikih sproža občutek monotonosti in dolgočasje.

Pri opravljanju delovnih nalog delovnega mesta posameznika spremljajo in usmerjajo tudi njegovi cilji, ki jih ima na delovnem mestu in v sami organizaciji. Bistveno je, da se posameznik ni zaposlil v organizaciji prvenstveno zaradi njenih ciljev, pač pa predvsem in najprej zaradi svojih osebnih ciljev, potreb in interesov. Ali jih bo dosegel in izpolnil, je odvisno od možnosti in priložnosti, ki mu jih bo organizacija dala. Odvisno pa je tudi od njegovih osebnostnih lastnosti in znanja, seveda ob predpostavki, da si te cilje tako zelo želi doseči, da ga motivirajo oz. usmerjajo njegovo hotenje v tej smeri.

Iz tega lahko izpeljemo nalogo vsake kadrovske dejavnosti oz. menedžmenta kadrovskih virov. Ta je potemtakem v tem, da ustvarja optimalno srečevanje med organizacijo in zaposlenim oz. med organizacijskimi in posameznikovimi cilji, da na delovnem mestu predvidi in ustvarja priložnosti za doseganje ciljev posameznika in ne zavira njegovega individuma, izražanja znanja, sposobnosti. Le tako se lahko doseže optimalno izkoriščanje kadrovskih virov za doseganje ciljev, zaradi katerih organizacija obstaja.

Zaposleni so v organizacijah vsakodnevno v medosebnih odnosih s sodelavci in so člani raznih timov. Predpostavljamo, da so v organizaciji bolj kot rezultati posameznikov pomembni rezultati timov, ki na koncu zaznamujejo rezultate organizacije. V timu, kjer se posameznik ne bo dobro počutil, kjer bo oviran, tam ne bo uspešen kot bi lahko bil. Nekateri zaposleni so bolj učinkoviti, če lahko delajo samostojno, drugi pa naj bi dosegali svojo pravo ustvarjalnost šele ob vključenosti v tim. Vsak človek torej ni primeren za delovno mesto, kjer se zahteva delo v timu. »Ustvarjalni timi so jedra ustvarjalne organizacije, v kateri so vsi procesi usmerjeni v oblikovanje ustvarjalnih dosežkov – najpomembnejših dejavnikov konkurenčnosti posameznika in organizacije.Ustvarjalni tim deluje kot intelektualno omrežje, ki presega formalno organizacijo posameznikov, skupin, delovnih enot ... omogoča in pospešuje sproščanje ustvarjalnih potencialov.« (Mayer, 2001:5-6) S pojmom intelektualno omrežje je avtor zajel značilnosti kot so: širše obzorje, prenos znanja in timsko učenje, združevanje in ustvarjanje novega znanja, dialog, menjava idej, iskanje skupnih rešitev in ustvarjanje celostnega pogleda. Cilj timskega dela je torej doseganje komplementarnih rezultatov, ki učinkoviteje vodijo k ciljem organizacije. Iz napisanega sledi, da je pogoj za to komplementarnost članov tima, in sicer kar se tiče znanja, sposobnosti, vedenjskih vzorcev, starosti in spola. Kot bomo videli v nadaljevanju, je primerno, če to upoštevamo tako pri novem zaposlovanju kot tudi pri premeščanju ali sestavljanju timov iz že zaposlenih. (več o tem v poglavju 1.3.1.1.)

Vodilna misel: na izbiri pravega človeka na pravo delovno mesto temelji njegova uspešnost in uspešnost organizacije.

1.1.1. Tendence organizacij pri kadrovanju

Iz raziskave (Merkač Skok, 2003:30), ki je bila izvedena v letih 2001 in 2002 med majhnimi in srednje velikimi slovenskimi podjetji, izhaja, da se 8,17% vsega časa kadrovske dejavnosti porabi za načrtovanje potreb po novih zaposlitvah ter 12,33% za pridobivanje kandidatov, izbiranje novih zaposlenih in organizacijo uvajanja novih sodelavcev. Če k temu prištejemo še vsa potrebna administrativna opravila, ki sodijo k izvedbi postopka zaposlitve, potem za novince v podjetju porabimo čez 30% časa kadrovske dejavnosti. Slaba izbira in slab razvoj sprejetih kandidatov nam tako že s tem povzročata velike stroške. Nadalje se 11,31% časa porabi za analiziranje dela in določanje lastnosti delavcev ter 8,66% za načrtovanje razvoja zaposlenih.

Ugotoviti, da nek delavec ni dovolj kakovosten oz. da pri delu ni uspešen, da ne dosega predvidenih rezultatov, šele nekaj časa po njegovi zaposlitvi, je lahko prepozno in že lahko pomeni določeno izgubo organizacije na tistem in v verigi povezanih področjih, na katerih je delavec delal. Da bi se temu izognili, je priporočljivo, da organizacija posveča veliko pozornost potencialnim novim sodelavcem že v postopku selekcije. S tem prihrani tako na času kot tudi na denarju. Optimalne rezultate dela lahko namreč na bolj zahtevnih, strokovnih delovnih mestih pričakujemo šele po dobi uvajanja v organizacijo, ki lahko traja tudi leto dni ali več oziroma toliko manj, kolikor ustrežnejšega kandidata smo izbrali. Pred samo selekcijo kadrov je potrebno v organizaciji vedeti, kaj za nas pomeni, da je nek sodelavec na določenem delovnem mestu ali širšem področju dela kakovosten. V praksi se velikokrat izkaže, da formalna izobrazba in formalna znanja ter delovne izkušnje za uspešno opravljanje dela niso dovolj. Kakovosten delavec ima prava znanja, sposobnosti in motivacijo na eni ter priložnost za aktivacijo le-teh na delovnem mestu na drugi strani. Chambers (2001:45) tu navaja: izobrazbo in dodatna znanja, izkušnje, tehnične spretnosti, motivacijo, organizacijske veščine, komunikacijske veščine ter sposobnost timskega dela in sodelovanja.

Z izbiro ljudi po občutku, kot se ponekod to izvaja, se lahko zgodi, da tisti, ki izbira, izbere sebi podobne ljudi in ne takšne, ki najbolj ustrezajo zahtevam delovnega mesta. Človeška značilnost je, da so nam nám podobni ljudje bolj všeč in se med njimi bolje počutimo. Chambers (2001:25) pravi, da od tod izvira najpogostejša oblika diskriminatornega izbiranja, saj v tem primeru neizbrani kandidati niso izbrani zato, ker so drugačni. Da bi se izognili subjektivnim mnenjem, je priporočljivo izoblikovati vnaprejšnje kriterije z analizo dela in analizo delavcev.

1.2. ANALIZA DELA

»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 informacij o delu, delovnih nalogah ali delovnih vlogah, ki se ali se bodo izvajale.« (Svetlik, 2002a: 104) Dessler (1988:72) opredeljuje analizo dela kot določanje dolžnosti in obveznih veščin delavcev na delovnem mestu ter vrsto osebe, v smislu sposobnosti in izkušenj, ki bi naj bila na tem delovnem mestu zaposlena. Ugotovitve, ki jih dobimo pri analizi dela, so vsakodnevne aktivnosti in odgovornosti, ki so pričakovane od delavca. To pa je osnova opisov delovnih nalog na posameznih delovnih mestih, ki so kot del sistemizacije eden od temeljnih splošnih aktov organizacije in tudi obvezna sestavina pogodbe o zaposlitvi. Dessler (1988:73) loči med dvema vrstama podatkov, ki jih dobimo iz analize dela, in sicer med opisom ter specifikacijo delovnega mesta. Opis delovnega mesta je seznam delovnih dolžnosti, odgovornosti, opredeljenih odnosov podrejenosti/nadrejenosti, delovnih pogojev in specifičnih odgovornosti. V podrobnem opisu ali specifikaciji delovnega mesta pa naj bi bil seznam »človeških zahtev«, kot so izobrazba, veščine, osebnost in tako naprej.

Analiza dela je torej tehnični postopek za zbiranje podatkov o delu, s katerim ugotovimo predvsem:

- zahtevnost dela (avtomatiziranost, iz koliko operacij je sestavljeno, prisotnost navodil, rutinskost, potrebno kreativnost, samostojnost, potrebno znanje, odgovornost, stike z ljudmi v in zunaj podjetja, odločanje, vodenje)
- delovne pogoje (terensko delo, izpostavljenost neugodni klimi, hrup, kemikalije, držo telesa, potrebna zaščitna sredstva, orodja, opremo, delovna sredstva)

Podatki, dobljeni z analizo dela, so podlaga za večino dejavnosti menedžmenta kadrovskih virov, to je predvsem za:

- pridobivanje in selekcijo kandidatov za zaposlitev,
- uvajanje, usposabljanje in izobraževanje zaposlenih,
- vrednotenje dela in nagrajevanje,
- ocenjevanje delovne uspešnosti,
- načrtovanje kariere

- zdravstveno varstvo in varstvo pri delu.

1.2.1. Lastnosti dela

Dessler (1988:75) navaja šest korakov, kako se lotiti analize dela, in sicer:

1. določiti namen oz. uporabo analize dela;
2. zbrati podatke o ozadju delovnega mesta, kot so umeščenost v organizacijski strukturi, mesto v delovnem procesu in obstoječi opis dela, če obstaja;
3. izbrati reprezentativna mesta, ki bodo analizirana;
4. zbrati informacije o delu (aktivnosti, vedenje posameznikov, delovne pogoje, zahtevane človeške zmožnosti);
5. pregledati zbrane informacije pri neposrednih izvajalcih dela in neposredno nadrejenih;
6. izvesti opis in specifikacijo dela (lahko sta to dva ali pa en dokument).

Metode analize dela, kot jih navaja Svetlik (2002a:107), lahko delimo na metode zbiranja podatkov (opazovanje, intervju, vprašalnik in dnevnik dela) ter metode za analizo podatkov (analiza funkcij dela, metoda kritičnih dogodkov in analiza zahtev dela). Nadalje lahko delimo metode analize dela na metode za ugotavljanje tehnične strukture dela in metode za ugotavljanje delavčevega vedenja.

V nadaljevanju si bomo podrobneje pogledali nekaj teh metod.

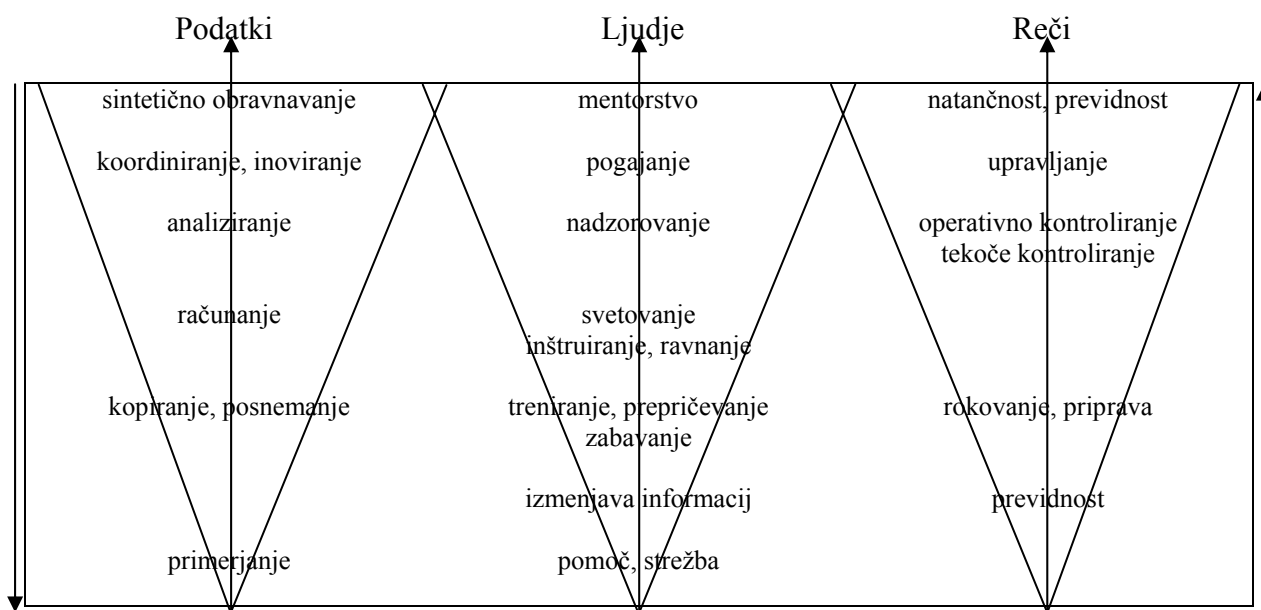
a) Metode za ugotavljanje tehnične strukture dela

Metoda opazovanja je učinkovitejša, če je kombinirana s spraševanjem opazovalca, to je intervjujem in zapisovanjem dela po vnaprej pripravljenem obrazcu kot pripomočku za zapisovanje dnevnika dela. Opazovalec lahko izbere časovno sledljivost, ko po vnaprej določenem časovnem intervalu zapisuje, kaj delavec dela, ali sledi raznolikosti nalog, pogostosti pojavljanja enakih nalog, trajanju opravljanja posameznih nalog ipd. Priporočljivo je, da delavec pri tem ve, da je opazovan, ne sme pa to ovirati njegov normalen potek dela.

Pri analizi funkcij dela imamo podatke, v kolikšnem razmerju delavec pri vsaki nalogi dela z rečmi (pisarniška oprema, računalnik, orodje, aparati, stroji, material, pohištvo, zgradbe,

hrana, obleka, rastline, živali), koliko s podatki (informacije, planiranje, raziskave, razvoj postopkov, kreativna uporaba, oblikovanje, programiranje, izdaja, izpolnjevanje, kopiranje, računanje, razporejanje) in koliko z ljudmi (stranke, pacienti, študentje, sodelavci, kolegi, prodajalci). Pri delu z ljudmi se ugotavlja tudi narava interakcije z njimi, kot je svetovanje, prodaja, strežba, informiranje, zabavanje, intervjuvanje, motiviranje, koordiniranje, usposabljanje in pogajanje (www.brainhunter.com). Zastopanost teh treh značilnosti se ugotavlja za vsako nalogo, ki jo delavec na delovnem mestu opravlja. Nadalje se na petstopenjskih lestvicah ugotavlja, koliko je za uspešno delo potrebnih specifičnih navodil, razmišljanja in presojanja, matematičnih in jezikovnih sposobnosti. Kot tretji element analize funkcij dela ugotavljamo, kakšne standarde naj delavec doseže pri opravljanju dela in kako naj bo za to delo usposobljen. Standardi težijo k temu, da delovne cilje čim natančneje opredelijo (npr. minimalno število reklamacij, minimalno število odvečnega materiala ipd.). Iz te analize dobimo zahtevnost dela s podatki, ljudmi in reči, v skladu s katerimi morajo biti sposobnosti izvajalca določenega dela (slika 1).

Slika 1: Tri osnovne kategorije sposobnosti



Vir: prirejeno po Dessler, 1988:534

Flanaganova metoda kritičnih dogodkov (Svetlik, 2002a:116) pa s pomočjo intervjujev izpostavi zaznane dogodke z vnaprej določenimi cilji, kjer ugotavljamo uspešnost ali neuspešnost opravljene naloge. Na podlagi opisanega ugotovimo vedenjski vzorec, ki je bil prisoten in je ali ni pripeljal do cilja.

b) Metode za ugotavljanje delavčevega vedenja

Glede na zapisano v nadaljevanju, menimo, da so te metode že na meji med analizo dela in analizo delavca. Različna od vseh doslej opisanih metod je metoda analize zahtev dela. Usmerjena je v ugotavljanje, kaj se na nekem delovnem mestu od delavca pričakuje in kaj lahko z nekim delom delavcu ponudimo. Fox (Svetlik, 2002a:117) pri tem izpostavlja okvir posameznikovega vedenja, ki je odvisen od temeljne funkcije delovnega mesta v smeri doseganja ciljev podjetja in določenih podciljev, ki jih mora posameznik dosegati na delovnem mestu. Tako hkrati izpelje analizo dela in analizo delavca oz. potrebnih lastnosti delavca.

1. Določiti je torej treba standarde opravljanega dela, normo, maksimum reklamacij ali odstopanj od predpisane kakovosti ipd.
2. Nato Fox postavi v ospredje človeka s svojimi motivi. Na posameznem delovnem mestu naj se vnaprej predvidijo motivatorji, s katerimi bomo vplivali in spodbujali delavčevo visoko pripravljenost za delo in za doseganje postavljenih ciljev. Sem lahko sodijo tako materialne kot tudi nematerialne nagrade, napredovanje in dodatno izobraževanje. Delavca, ki nima motivov ustreznih motivatorjem, ki jih imamo na razpolago, na delovnem mestu ne moremo motivirati za doseg ciljev.
3. Sledi še analiza strukture dela (pooblastila, opremljenost oddelka, razdeljenost dela oz. sestava delovnih mest v oddelku, samostojno odločanje, dostop do informacij, soodločanje pri oblikovanju poslovne politike) in
4. analiza delovnega okolja, kamor sodijo socialno okolje (delovno vzdušje, stil vodenja, stiki v podjetju), fizično okolje (delovne priprave, prostorska urejenost) in organizacijsko okolje (plača in denarne ugodnosti, delovni in prosti čas, ugled podjetja, pot na delo, sindikat).

Tukaj naj zapišemo še primer pomembnosti delovnega okolja. Nekdo, ki mu delovni čas v onemogoča njegov življenjski stil ali ovira prostočasne aktivnosti, ne bo dosegal postavljenih ciljev in se bo izmikal z absentizmom ali celo prekinil delovno razmerje.

Z analizo strukture dela ugotavljamo delavčevo zmožnost za doseganje postavljenih ciljev na njegovem delovnem mestu, in sicer če ima dovolj pooblastil, če nosi odgovornost, če ima dovolj informacij, če sodeluje pri zadevah, ki se nanašajo na njegovo delo, če ima možnost strokovnega sodelovanja pri odločanju o njegovem delu ipd. Tukaj se dotikamo delavčevih sposobnosti, ki jih mora imeti pri delu.

Skozi analizo delavčevega vedenja analizira značilnosti dela tudi Belbin (Inter Place III). Šestnajst ocenjevalnih elementov razdeli v štiri skupine in pri vsakem ga zanima, ali je za delovno mesto ključen, pomemben, koristen, nepomemben ali celo nekoristen.

Ocenjevale skupine elementov pri Belbinovi analizi dela so:

1. zahteve dela (samostojnost, prizadevnost, natančnost, pripravljenost)
2. delo z ljudmi (vpliv na druge, koordinacija, tankočutnost, navezovanje stikov)
3. pogoji dela in pritiski (vzdržljivost, strpnost do rutine, strpnost do negotovosti, deljena odgovornost)
4. intelektualne značilnosti, izkušnje in usposabljanje (izvirnost, analiziranje, izkušnje in strokovnost, strateški pregled)

Dessler (1988:75) prav tako navaja več metod analize dela, pri čemer jih loči po tem, za kakšno rabo nam bodo pridobljeni podatki. Za opise dela in selekcijske postopke predlaga intervjuvanje zaposlenih o vsebini dela in odgovornostih, ki jih kot izvajalci dela imajo. To je lahko individualni intervju z vsakim od zaposlenih na delovnem mestu, skupinski intervju, če so vsa delovna mesta enaka, in intervju z enim ali več kontrolorji ali z nadrejenimi. Intervju je najpogosteje uporabljena metoda analize dela, saj je tudi relativno enostavna in hitra.

1.2.1.1. Herzbergova dvofaktorska teorija

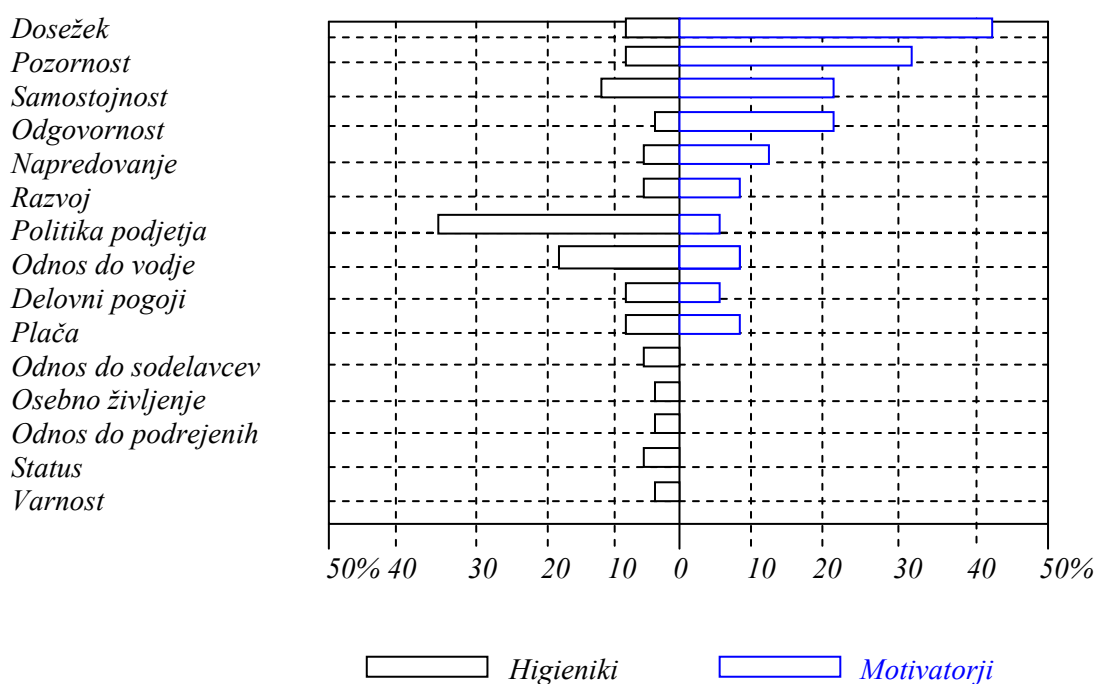
Pri vsakem delu obstajajo mehanizmi, ki bolj kot na učinkovitost vplivajo na zadovoljstvo delavca pri delu, in mehanizmi, ki spet bolj vplivajo na njegovo učinkovitost pri delu. Herzberg v svoji dvofaktorski teoriji pravi prvim higieniki ali satisfaktorji in drugim motivatorji. Z našega vidika so tukaj pomembni oboji, teorija pa je dokaj preprosta za uporabo ob selekciji kadrov. Motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu, higieniki pa odpravljajo neprijetnosti ter vplivajo na zadovoljstvo. Na pomen upoštevanja delavčevih motivov v postopku selekcije je opozoril tudi Fox (poglavje 1.2.1.b)

Če Foxovo stališče navežemo na Herzbergovo teorijo, potem lahko izpeljemo, da preden izbiramo človeka za zasedbo delovnega mesta, moramo vedeti, kaj mu lahko s tem delovnim mestom in hkrati z delovnimi nalogami ponudimo, kateri od higienikov ali od motivatorjev na tem delovnem mestu še posebej izstopa in kateri manjka. To potem primerjamo z motivi kandidatov. V kolikor si nekdo želi samostojnega dela, ki pa ga to delovno mesto glede na

organizacijo dela ne omogoča, vnaprej vemo, da ta kandidat pri delu ne bo dosegal zadovoljivih rezultatov. Kandidatu, ki se boji sprememb ali ki se jim izogiba, ne moremo ponuditi razvojno naravnane dela, saj ga razvoj ne bo motiviral za učinkovito delo. Po drugi strani pa npr. politika podjetja, ki ne ustreza kandidatovim nazorom, prej ali slej privede do fluktuacije in v še slabšem primeru do širjenja nezadovoljstva na druge.

Slika 2 prikazuje motivatorje in higienike, katerih poznavanje nam lahko olajša selekcijo kadrov in delo z že zaposlenimi.

Slika 2: Rezultati Herzbergovega raziskovanja



Vir: Lipičnik, 1998:169

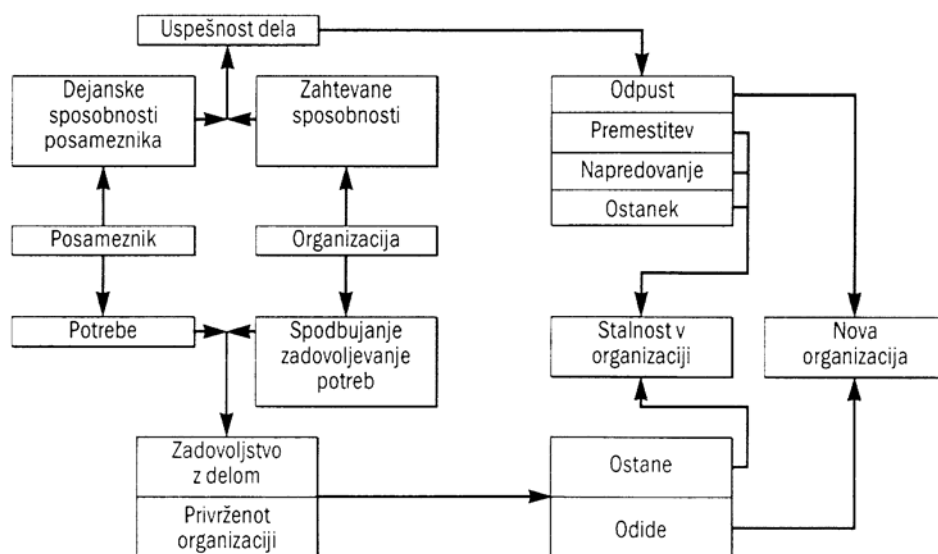
1.3. ANALIZA DELAVCA

Analiza delavca je postopek pridobivanja sekundarnih podatkov o delavcu, saj teče vzporedno z analizo dela oz. s pomočjo podatkov iz analize dela lahko sklepamo o tem, kakšne lastnosti bi naj imel delavec, da bo kos določenemu delu. Zaradi lažjega podrobnejšega prikaza sta v tem magistrskem delu analiza dela in analiza delavca prikazani ločeno, v praksi pa to običajno poteka hkrati oz. sta to dva medsebojno povezana postopka.

1.3.1. Lastnosti delavca

Ljudje se vključujejo v organizacije in se zaposlujejo, da bi tako lažje izpolnili svoje potrebe in uresničili svoje želje tako v samem delovnem okolju kot v prostem času oziroma zasebnem življenju. Iz tega sledi, da je naloga menedžmenta kadrovskih virov zagotavljanje optimalnega izpolnjevanja ciljev organizacije na eni strani ter izpolnjevanje potreb in doseganje ciljev zaposlenih na drugi strani. Da bi pri tem uspeli, je treba poznati lastnosti delavcev ter le –te ugotavljati že ob sprejemu v delovno razmerje. V kolikor kandidatove lastnosti ne sovpadajo z možnostmi organizacije, da bi optimalno izpolnila njegove cilje, interese in potrebe, obstaja večja verjetnost, da kandidat ne bo uspešno opravljal svojega dela.

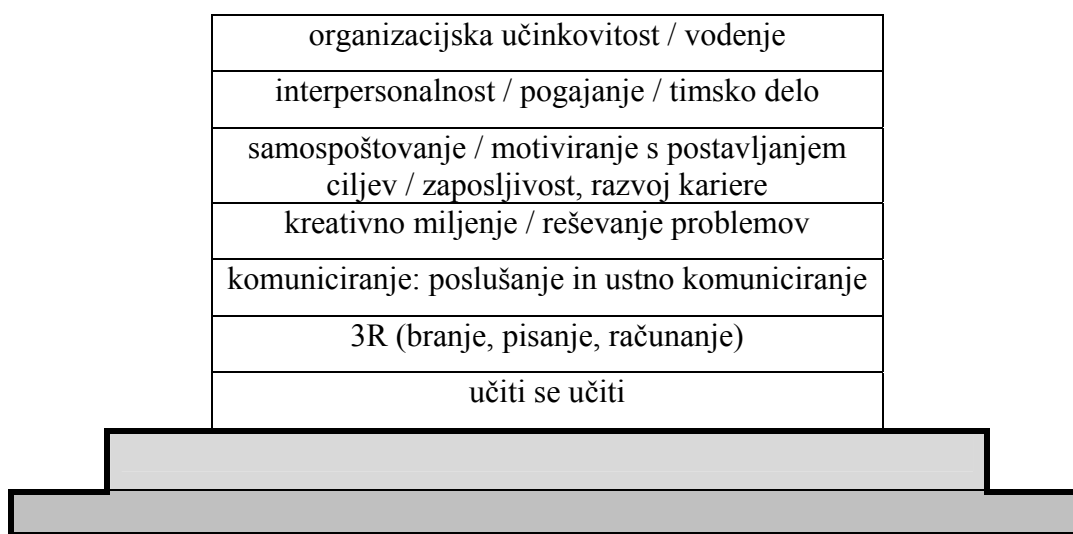
Slika 3: Srečevanje organizacije in posameznikov



Vir: Svetlik, 1998: 79

Skozi zgodovino so se zahteve delodajalcev do delavcev precej spremenile. Včasih so bila pomembna le znanja, kot so pisanje, branje in računanje. Slika 4 prikazuje v sedem skupin razvrščene veščine (Carnevale, 1990: 3), ki so kot kriteriji za zaposlitev za delodajalce pomembni danes. Z njimi so običajno zapisani standardi za kompetentnost zaposlenih na delovnem mestu.

Slika 4: Sedem skupin veščin



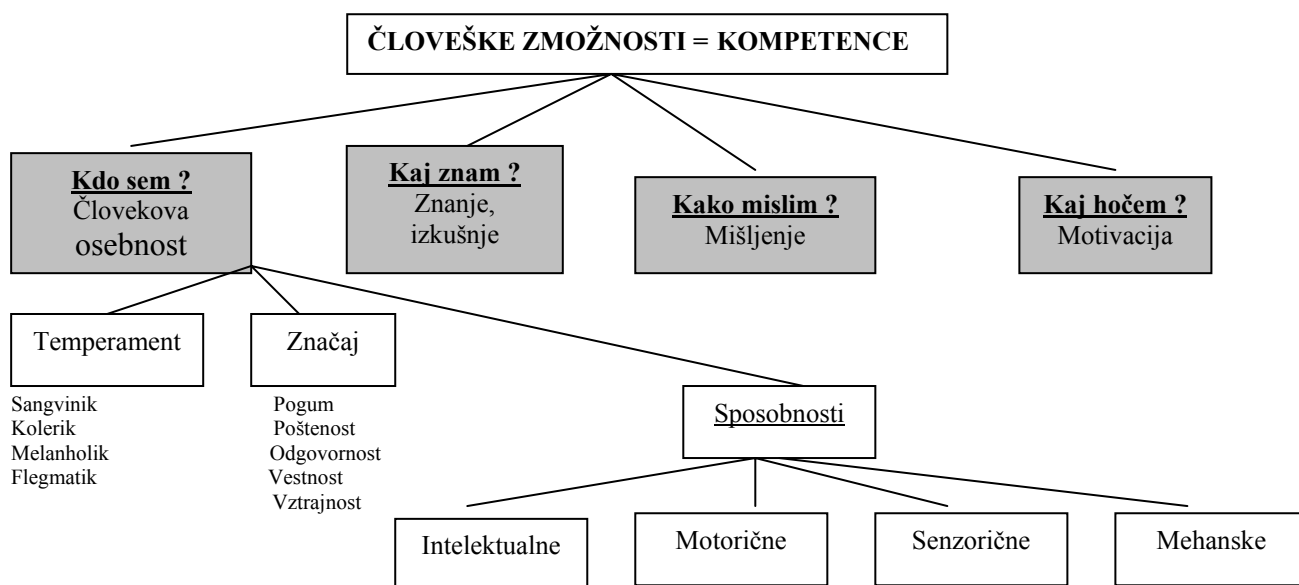
Vir: prirejeno po Carnevale et.al., 1990:3

Znotraj teh sedmih skupin pri kandidatih običajno preverjamo (Chambers,2001:167):

1. izobrazbo,
2. izkušnje,
3. tehnične veščine in znanja (uporaba računalniške tehnologije),
4. organizacijske veščine (praktičnost ali uporaba logike, planiranje, urejenost delovnega mesta, merjenje rezultatov, postavljanje realnih ciljev),
5. motiviranost (prilagodljivost, samoiniciativnost, kreativnost, fleksibilnost, dovzetnost za spremembe, zanesljivost) in motivacijske dejavnike,
6. komunikacijske oz. interakcijske veščine (učinkovito komuniciranje, aktivno poslušanje, podrejenost strankam, reševanje konfliktov, sprejemanje tveganja) in
7. sposobnost timskega dela (sodelovanje z drugimi, priznavanje zaslug drugih, izogibanje škodljivemu tekmovanju, prenos znanja in informacij, dajanje pohval, zaupanje, obravnavanje drugačnosti, vodljivost, čustvena stabilnost).

Lipičnik (1998:26) za razliko od drugih avtorjev vnese med človeške vire pojem človekove zmožnosti, ki jih loči od delavčevih oz. človekovih lastnosti. Govori o človekovih zmožnostih v širšem in ožjem smislu. Če govori o zmožnostih v širšem smislu, potem mednje spadajo psihične, fiziološke in fizične ter nadalje podedovane in pridobljene. Med slednje spada tudi znanje.

Slika 5: Človeške zmožnosti v širšem smislu



Vir: povzeto po Lipičnik 1998: 27

Kot meni Lipičnik, človekove zmožnosti v ožjem smislu zajemajo sposobnosti, znanje in motivacijo. Ne zanima nas »Kdo sem jaz?«, pač pa »Kaj znam delati?« in »Kaj hočem delati?«. »Do rezultata namreč ni mogoče priti, če v kombinaciji manjka samo ena od teh zmožnosti. Tako so znanje, sposobnosti in motivacija poglavitna človekova mobilizacijska sila in mu dajejo možnosti za doseganje uspeha. Zato je upravičeno, da jim rečemo zmožnosti.« (Lipičnik, 1998: 28) Zelo pomembno pri tem je, da človekove zmožnosti nikakor niso le seštevek posameznih delov, pač pa med njimi obstaja interakcija, soodvisnost. Človek vedno reagira kot celota z vsemi svojimi zmožnostmi hkrati.

Na podobnem principu reagiranja temelji tudi Belbinova analiza in ocena ustreznosti delavca za to delo. Več o tem je v poglavju 1.3.1.2.

Lipičnik pravi, da so za uspešnost pri delu najpomembnejše sposobnosti, znanje, spretnosti in osebnostne lastnosti. »Sposobnosti so v bistvu človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Same po sebi sicer odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami, vendar se izrazijo predvsem v kombinaciji z znanjem itd.« (Lipičnik, 1998:27) Znanje samo po sebi človeku ne daje neke prednosti, saj mu omogoča reševanje znanih problemov z znanimi rešitvami, torej s takimi, ki jih je že videl in rešil. V kolikor pa ima posameznik znanje in hkrati sposobnosti, mu taka kombinacija omogoča reševanje še nepoznanih problemov. V tem kontekstu govori o človekovih lastnostih v ožjem smislu, to je o osebni noti, ki jo človek prida vsakemu svojemu dejanju. Nanaša se na človekov značaj in temperament. V širšem smislu bi govorili o človekovih lastnostih kot o človekovih zmožnostih na splošno. Spretnosti pa se nanašajo na motorično znanje in sposobnosti.

Dessler (Svetlik, 1998: 98) deli metode analize lastnosti delavcev na:

- metode izvedenskega ocenjevanja, kjer ocenjevalci določijo delavčeve lastnosti na podlagi izkušenj;
- metode statistične analize, kjer se s statističnimi metodami ugotavlja povezanost med delavčevimi lastnostmi in njegovo uspešnostjo pri delu.

Fox (Svetlik, 1998:95) zagovarja delitev kandidatovih lastnosti na bistvene, nezaželene in želene. Tako razdelitev lastnosti naj bi imeli, preden začnemo postopek izbire. Avtor izpostavlja tudi pomen motivacije delavcev na delovnem mestu, sposobnosti (znanje, spretnosti, delovne ali študijske dosežke) in stil. Stil ponazori z osebnostnimi lastnostmi, fizičnimi značilnostmi in socialnimi vezmi oz. načinom zasebnega življenja.

Za značilne lastnosti, ki so pri kandidatih dandanes še posebej pomembne, šteje Chambers (2001:146):

- sposobnost in pripravljenost se podrežati v smislu dovzetnosti za spremembe, nove politike in odgovornega izvajanja zaupanega dela kljub osebnemu nestrinjanju z nekaterimi zadevami;
- vedenja in aktivnosti določena z odgovornostjo in ne z všečnostjo, kjer iščemo pripravljenost na sprejem delovnega mesta zaradi njegovih odgovornosti;
- etičnost pri delu.

Različni avtorji se analize dela in delavca lotevajo različno. Opisi delovnih mest pa najpogosteje zajemajo sledeče lastnosti delavca:

- izobrazbo (formalna ali neformalna, stopnja in smer)
- delovne izkušnje v letih (pogosto tudi pri posamezni vrsti dela)
- dosežke
- umske, fizične in socialne sposobnosti, kot so delo z ljudmi, komunikativnost, fizična moč, ročne spretnosti
- interese
- osebne cilje glede kariere, izobraževanja, napredovanja
- osebnostne lastnosti (iniciativnost, premišljenost, vztrajnost)
- fizični videz (urejenost, stil oblačenja)
- socialne vezi

Take lastnosti tudi najpogosteje zasledimo v oglasih za prosto delovno mesto.

1.3.1.1. Vedenjski vzorci

Že na začetku naloge (poglavje 1.1.) smo načeli temo o pomembnosti timskega dela za uspešne rezultate organizacije. Ker je v organizacijah vse več timskega dela in vse manj delovnih mest, kjer bi lahko svoje delo opravljali brez neposredne vezanosti na sodelavce, predpostavljamo, da je to za samo selekcijo kadrov zelo pomembno. Poleg tega menimo, da so posamezniki zaradi svoje specializiranosti v znanjih, ki jih pridobijo skozi izobraževalni proces, in zaradi svoje omejenosti v delovnih izkušnjah sami nesposobni reševati kompleksne probleme.

Pogosto zanemarjeni, a zelo pomembni so po našem mnenju tudi t.i. mehki dejavniki. Novinca vselej umeščamo ne samo v tehnični, pač pa tudi v socialni sistem organizacije ter še posebej oddelka, v katerega prihaja. Vključevanje vsakega novinca je poseganje v neformalno strukturo organizacije, kjer veljajo določene vrednote, norme, med posamezniki so izgrajene neformalne vezi, vzpostavljeno zaupanje, timski duh, pripadnost ipd. S sprejemom novega delavca spreminjamo živi organizem, zato vzamemo v zakup stališče, da mora kandidat s svojimi reakcijami ustrezati neformalni oz. mehki organizaciji in zapolniti vrzel v vedenjskih vzorcih, ki v njej obstaja. Govorimo o vedenjski sistemizaciji (več v poglavju 1.4.1.). K delovni uspešnosti novincev lahko neposredno veliko pripomoreta vodja in mentor ter njegovi

ožji sodelavci, seveda vsak s svojim izoblikovanim vedenjskim vzorcem. Njihovo sodelovanje in medsebojna podpora predstavljata imperativ za uspešno tekmovanje na trgu, za izpolnjevanje pričakovanj ter zahtev strank. Pri tem sta pomembni njihovo hotenje ter tudi njihova komplementarna multifunkcionalnost, ki se izrazita v končni učinkovitosti.

Če prenesemo v ta kontekst vedenjske vzorce, s katerimi je Adizes (1996; Lipičnik, 1998, 322) preverjal uspešnost menedžerskega tima, je vedenjski vzorec vsakega posameznika sestavljen iz štirih vlog:

- proizvajalec (P) – menedžer kot proizvajalec boljših rezultatov, kot to zmorejo konkurenti, ki ima sposobnosti, da ugotovi pot za doseg končnih ciljev;
- administrator (A) – vloga, ki menedžerju nalaga planiranje, usklajevanje in nadzorovanje izvajanja, hkrati pa od njega zahteva veliko več znanja in energije od drugih;
- podjetnik (entrepreneur; E) – ta vloga menedžerju nalaga odločanje, določanje ciljev, strateško planiranje in vodenje politike podjetja in v ta namen od njega zahteva sposobnost presojanja in menjavanja ciljev ter sistemov za njihovo doseganje;
- integrator (I) – vloga povezovanja skupine, usklajevanja posameznikovih ciljev s skupinskimi, spodbujanja skupinskega podjetništva in graditve skupinskega duha do meje, da doseganje ciljev skupine več ni odvisno od posameznika.

Te vloge so pri vsakem posamezniku različno močno izražene in njih sestava se od posameznika do posameznika razlikuje. Pri teh vedenjskih vzorcih nas zanima, »...kako se posameznik pri delu odloča, k čemu pri tem teži, kakšne silnice ga vodijo, s kakšnimi lastnostmi razpolaga ...« (Lipičnik, 1998, 322)

Ravno Adizesova teorija pa pravi, da ljudje enakih vedenjskih vzorcev ne morejo skupaj dobro delati. V kolikor delo v določenem oddelku predpostavlja tudi timsko delo, je le-ta lahko uspešen, če so vanj vključeni posamezniki, ki s svojim vedenjem tvorijo kompleten vedenjski vzorec z vsemi štirimi močno izraženimi vlogami. Če tega pri izbiri ljudi ne upoštevamo, se lahko zgodi, da iz odličnih ljudi nastane slab tim, ki ne dosega rezultatov. Pri tem ugotavljamo, da se daje odličnosti ekip prednost pred odličnostjo posameznikov. Poudarja se komplementarnost vedenjskih vzorcev, ki še posebej odločilno vpliva na uspešnost majhnih skupin in organizacij z malim številom zaposlenih. Tako lahko s pomočjo Adizesove ideje o dobrem menedžmentu na podlagi upoštevanja vedenjskih vzorcev vnaprej napovemo uspešnost vsakega tima. Vedenjski vzorci se morajo hkrati razlikovati in dopolnjevati tako, da so zajete vse štiri vloge.

Po drugi strani pa obstaja prepričanje, da je vedenje posameznikov v organizaciji odvisno od organizacijske klime, zaradi katere se organizacije med sabo tudi razlikujejo. Teoretično gledano se torej ljudje na enakih delovnih mestih in z enakimi nalogami od organizacije do organizacije drugače odzivajo. Klimo v medsebojni interakciji namreč ustvarjajo individualne osebnosti in delovne zahteve v podjetju. Po tem prepričanju je od klime oz. bolje od njenih dimenzij posredno odvisno vedenje zaposlenih in pa uporaba njihovih zmožnosti pri delu. Zato je fleksibilnost oz. sposobnost prilagajanja svojega vedenja ena od zelo iskanih človekovih lastnosti, ki naj bi jo kandidat za zaposlitev imel.

S tem ko ugotovimo, kakšen vedenjski vzorec je za delovno mesto zaželen, lahko hkrati izračunamo težavnost vedenjskega vzorca. To naredimo tako, da Adizesove vloge ponderiramo. Lipičnik (1998:230) podaja sledeče ponderje, in sicer 0,37 - podjetnik, 0,33 - integrator, 0,19 - proizvajalec in 0,11 - administrator. Na ta način lahko vedenjske vzorce uporabimo v plačnem sistemu za določanje višine fiksnega dela plače, še posebej pri delovnih mestih v istem tarifnem razredu, ki jih po njihovi težavnosti težko povsem objektivno rangiramo med sabo.

1.3.1.2. Timske vloge

Medtem ko Adizes govori o vedenjskih vzorcih, ki jih kasneje tudi obravnava v timu, je timske vloge pri svoji metodi selekcije za delovno mesto uporabil tudi Belbin (Inter Place III). Bistvo Belbinove teorije je v usposobljenosti in ustreznosti kandidata za delovno mesto. Pri usposobljenosti misli na ustrezne kvalifikacije in specifične izkušnje za opravljanje določenega dela. Pri ocenjevanju kandidatove ustreznosti za delovno mesto pa se osredotoči na kazalce, ki dajejo slutiti, kako bo kandidat delal. Gre za splošno nadarjenost, vsestranskost, osebnostne lastnosti in kvalitete ter odnose v skupini. S takim načinom gledanja na analizo delavca ne izstopajo pretekli rezultati in minuli dosežki nekega kandidata, pač pa skuša avtor s tem predvideti delovanje v prihodnosti. Za predvidevanje prihodnjega delovanja uporablja ocenjevanje njegovih timskih vlog, ki se bodo odrazile pri delu v točno določenem timu v prihodnje. Pravi, da ima vsak posameznik razvite vloge, ki so njemu naravne, ki se jim lahko prilagodi, in tiste, katerim se izogne. Na posameznikovo vedenje v njegovi teoriji vplivajo osebnost, učenje vlog, izkušnje, pritiski okolja, aktualne vrednote in motivi ter mentalne sposobnosti. Vedenja posameznikov je konfiguriral v devet timskih vlog, ki so pri

posameznikov različno močno izražene. Posamezne timske vloge se v timih dopolnjujejo in so na različnih stopnjah projektnega dela različno potrebne (glej poglavje 1.4.1.). Tudi po Belbinovi teoriji je najbolj učinkovit tim s komplementarnimi člani – to je tak, ki ima zastopanih vseh devet timskih vlog. (Popoln tim, a: 11)

Iz značilnega vedenja je Belbin opredelil sledeče timske vloge:

1. snovalec (SN)

To so inovatorji in iznajditelji, ki so izredno ustvarjalni. So spodbujevalci sprememb in najraje delajo sami zase, samostojno, ločeno od drugih članov tima. Pri delu so introvertirani, nekonvencionalni in zelo dojemljivi za kritiko in hvalo.

2. iskalec virov (IV)

Gre za družabne in zanesenjaške ljudi, ki imajo veliko sposobnost komuniciranja. So rojeni pogajalci in spretni pri navezovanju novih stikov. V sebi imajo veliko mero radovednosti in navdušenja za nove stvari, vendar pa rabijo zunanjo podporo.

3. koordinator (KO)

Njihova najpomembnejša lastnost je, da znajo pripraviti druge k delu za doseganje skupnih ciljev. So zreli, polni zaupanja in samozavesti. Hitro znajo opaziti talente in zaradi svojega širokega pogleda uživajo ugled.

4. opazovalec / ocenjevalec (OC)

To so resni in preudarni ljudje, ki se nikoli ne navdušujejo, in ravno zaradi tega dajejo videz suhoparnega človeka. Odločajo se počasi, ko zadeve temeljito premislijo in kritično pretehtajo. Redko se motijo.

5. tvorec (TV)

Gre za visoko motivirane ljudi, izredno žilave, vzdržljive in ekstrovertirane. K temu jih sili potreba po uspehu. Imajo veliko energije, radi izzivajo, obvladajo spore in na vsak način želijo zmagati. Po drugi strani pa se čustveno odzivajo na neuspehe in znajo biti prepirljivi. V timu zagotavljajo pozitivna dejanja in spravljajo ostale v akcijo.

6. dovrševalec (DO)

Imajo smisel za podrobnosti in so zelo vztrajni do konca naloge. Vsako stvar dokončajo. Motivirani pa so s svojo zaskrbljenostjo, čeprav le-te na zunaj ni videti. Gre za introvertirane osebe, ki ne rabijo zunanje spodbude. Ne marajo površnosti in nemarnežev, zato najraje opravijo vse naloge sami.

7. sodelavec (SO)

So tipični timski delavci, ki se znajo prilagoditi in zavzeti za druge. So dojemljivi in diplomatski, znajo prisluhniti in ravno zato so v skupini priljubljeni. V timu preprečujejo spore in s tem omogočajo učinkovito sodelovanje vseh vključenih.

8. izvajalec (IZV)

Izvajalci so dobro organizirani, zanesljivi, radi imajo rutino, so samodisciplinirani in praktični. Probleme rešujejo sistematično. So zvesti svoji organizaciji oziroma podjetju, osebni interesi so pri njih podrejeni. Pogosto delujejo togo in ne spontano.

9. strokovnjak (ST)

Strokovnjaki so predani ljudje, ki so ponosni na svoje znanje. Ves čas težijo za ohranjanjem svojega strokovnega nivoja ter razvijanjem svojega specialističnega znanja. Navadno pa se ne zanimajo za delo drugih in ne za ljudi same. Ti postanejo zelo specializirani izvedenci.

Tabela 1: Matrika pomena usposobljenosti in ustreznosti na delovnem mestu

DOSEŽENI REZULTATI			
DELAVEC	usposobljenost	ustreznost	neustreznost
		Razočaranje Idealni kandidati hitro odidejo na boljša lovišča	Velik problem Tisti, ki se slabo ujemajo, neradi odidejo in postanejo težavni
	neusposobljenost	Presenečenje Tisti, ki se presenetljivo ujemajo, presenetljivo dobro delajo. Delo dobijo po naključju, so zadovoljni in ostanejo.	Nobenega problema Tisti, ki se popolnoma ne ujemajo, odidejo sami

Vir: prirejeno po Popoln tim, b: 12

Pri vsaki selekciji se pojavi dilema med usposobljenostjo, ki je običajen vstopni kriterij, nasproti ustreznosti, ki pa je kriterij uspešnosti. Pri usposobljenosti običajno preverjamo kvalifikacije, ustrezne izkušnje, reference, sprejemljivost pri intervjuju. Z ustreznostjo pa avtor misli na zmožnost, mnogostranskost, ocene in sovpadanje vlog posameznika in potrebne vloge na delovnem mestu. Belbinova metoda (Inter Place III) selekcije je zato sestavljena iz podatkov, pridobljenih skozi samoocenjevanje, iz ocen vsaj štirih opazovalcev (sodelavcev, nadrejenih in podrejenih) in podatkov o zahtevnosti dela iz analize dela. Slednje se od klasične analize dela razlikuje po tem, da niso opisane naloge, aktivnosti in cilji, pač pa

zahtevano vedenje in timske vloge. Idealna selekcija naj bi se končala, ko gre za sovpadanje usposobljenosti in ustreznosti kandidata za delovno mesto. Kot pa prikazuje tabela 1, idealni kandidati hitro odidejo, če z njimi ne delamo, jih ne razvijamo in napredujemo na boljša delovna mesta. Predvsem pri enostavnejših in ročnih delih velikokrat ni nujno, da je posameznik za uspešno delo ustrezno strokovno usposobljen. Včasih so dovolj le ročne spretnosti in ustrezen čas uvajanja.

Rezultat Belbinove analize je ocena osebnostnih značilnosti in svetovanje oz. osebnostni profil delavca, ugotovitev kandidatovih timskih vlog, ocena ustreznosti kandidata za določeno delo skozi njegove timske vloge, ugotavljanje delovnih odnosov in preverjanje učinkovitosti novonastalega tima z vključitvijo novega delavca.

1.3.1.3. Kompetence

S kompetencami na tem mestu ne mislimo na pristojnosti, ki jih nekdo dobi s pooblastili. Gre za kategorijo, ki v bistvu združuje vse tisto, kar nas pri kandidatu zanima. Definicij kompetenc je skoraj toliko, kolikor je avtorjev, ki jih proučujejo. Boyatzis kompetenco definira »kot notranjo značilnost posameznika, ki je vzročno povezana z nadpovprečno storilnostjo na delovnem mestu, njeni konstitutivni deli pa so: motivacija, sposobnosti, samopodoba, znanja in veščine ter socialne vloge posameznika« (Tomažič, 2003:18). Vse te sestavine so vsebovane tudi v Lipičnikovi (2003) razlagi kompetenc, ki jih tvorijo znanje, sposobnosti in motivacija. Kompetence so tako aktivacija virov, ki izhajajo iz tega, kaj zmorem (sposobnosti), kaj znam (znanja), kaj želim (motivacija). Tomažič temu še doda: kaj menim, da je prav - vrednote (Tomažič, 2003b). S kompetenco se posameznik odziva na reakcije v okolju in na zahteve, naloge delovnega mesta. Ker gre za hkratno delovanje vseh treh sestavin, ki omogočajo posameznikovo kompetentnost na delovnem mestu, lahko govorimo tudi o vedenjskem vzorcu. (Tomažič, 2003:19)

Direktor nekega slovenskega podjetja, kjer sistem kompetenc že imajo, jih razume kot »značilnosti posameznika, ki izhajajo iz njegove psihološke narave in mu dajejo zmožnost, da svoje delo opravi nadpovprečno dobro. Gre torej za zmožnosti – tako za znanje kot za sposobnosti, motivacijo, sistem vrednot in to, v kaj ljudje v korporaciji verjamejo in kaj spoštujejo.« (Manager, 2003:50)

Kompetence lahko imenujemo tudi prenosljive veščine (angl. transferable skills). Posameznik jih pridobi ali izpopolni z izkušnjami pri delu, kulturnem udejstvovanju, prostovoljnih aktivnostih, hobijih, v združenjih, skupnostih ipd. Potem ko jih enkrat pridobi, jih lahko uporablja pri popolnoma drugačnem delu in v zelo različnih okoliščinah. Če gledamo na veščine skozi veščine dela z rečmi, informacijami ali podatki in z ljudmi, so te veščine prenosljive na različna dela. Če je posameznikova veščina pisno izražanje, lahko to uporablja tako v novinarstvu kot v pisanju prezentacij ali reklamnih sporočil za prodajo. Govorimo o posedujoči posameznikovi kompetenci. (www.brainhunter.careerperfect.com)

Študija ameriškega inštituta Rensselaer Polytechnic ugotavlja, da je poslovna uspešnost podjetnikov najbolj odvisna od njihovih socialnih kompetenc. Gre za sposobnosti navezovanja in ohranjanja stikov z drugimi ljudmi, razumevanja njihovih želja in zahtev ter prepričljivega predstavljanja samega sebe. Od socialnih kompetenc je odvisna učinkovitost izkoriščanja priložnosti in tako tudi finančni uspeh. (www.finance-on.net)

Iz zapisanega sklepamo, da kompetence kot sposobnosti uporabe znanja in drugih zmožnosti za uspešno delo in učinkovito opravljanje nalog še zdaleč niso dovolj. Na to, ali se bodo posamezni viri in kompetence posameznika pri delu aktivirale, ima vpliv socialno in fizično delovno okolje ter predvsem ustvarjanje priložnosti. Ravno slednje je po našem prepričanju pomembna naloga organizacije.

Kompetence kot opisi pričakovanih vedenj na delovnih mestih so torej postopek selekcije kadrov še otežile. Ne sme nas prevzeti ena posameznikova lastnost, ker obstaja verjetnost, da do njene aktivacije pri delu ne bo prišlo zaradi pomanjkanja neke druge lastnosti. Nekdo lahko ima veliko znanja, ampak če mu ne ponujamo delovnega mesta v skladu z njegovimi interesi, tega znanja ne bo izrabljal, kot bi ga potencialno lahko. Kompetence, ki so nujne na posameznih delovnih mestih, lahko najlažje ugotovimo s spremljanjem in ocenjevanjem delovnih rezultatov in vedenjem posameznikov, ki to delo že opravljajo, in iz tega sklepamo na prisotnost določenih kompetenc. Zato mora proučevanje kompetenc po Tomažičevem (2003 b) mnenju izhajati ravno iz tega. Metoda je zanesljivejša, če isto delovno mesto zaseda več posameznikov, saj je možno sklepati po najuspešnejšem izvajalcu tega dela.

Organizacija lahko iz svoje vizije in strategije izpelje tudi splošne kompetence na nivoju celotne organizacije, ki veljajo za vsa delovna mesta.

1.3.1.4. Komplementarnost spolov

Pri sestavljanju skupine in tima ne moremo mimo različnosti in komplementarnosti moškega in ženskega spola, moških in ženskih vlog. Na tem področju obstajata vsaj dve razlagi. Nekateri avtorji spola po svojih značilnostih v vedenju ločujejo, spet drugi pa so mnenja, da ne moremo govoriti na eni strani izključno o ženskih ter na drugi strani o moških vlogah oz. stilih vedenja. Aleksandra Kanjuo Mrčela (1996) ugotavlja, da so si ženske in moški lahko podobni, različni ali enaki ter da razlike v njihovih vedenjih lahko pojasnimo le s socializacijo in različnimi družbenimi pričakovanji glede njihovega delovanja. Družba prek dejavnikov socializacije prenaša na posameznike vzorce vedenja, ki so družbeno sprejemljivi. Iz tega izhaja, da so pojmovanja moškosti in ženskosti družbeno kulturno določena.

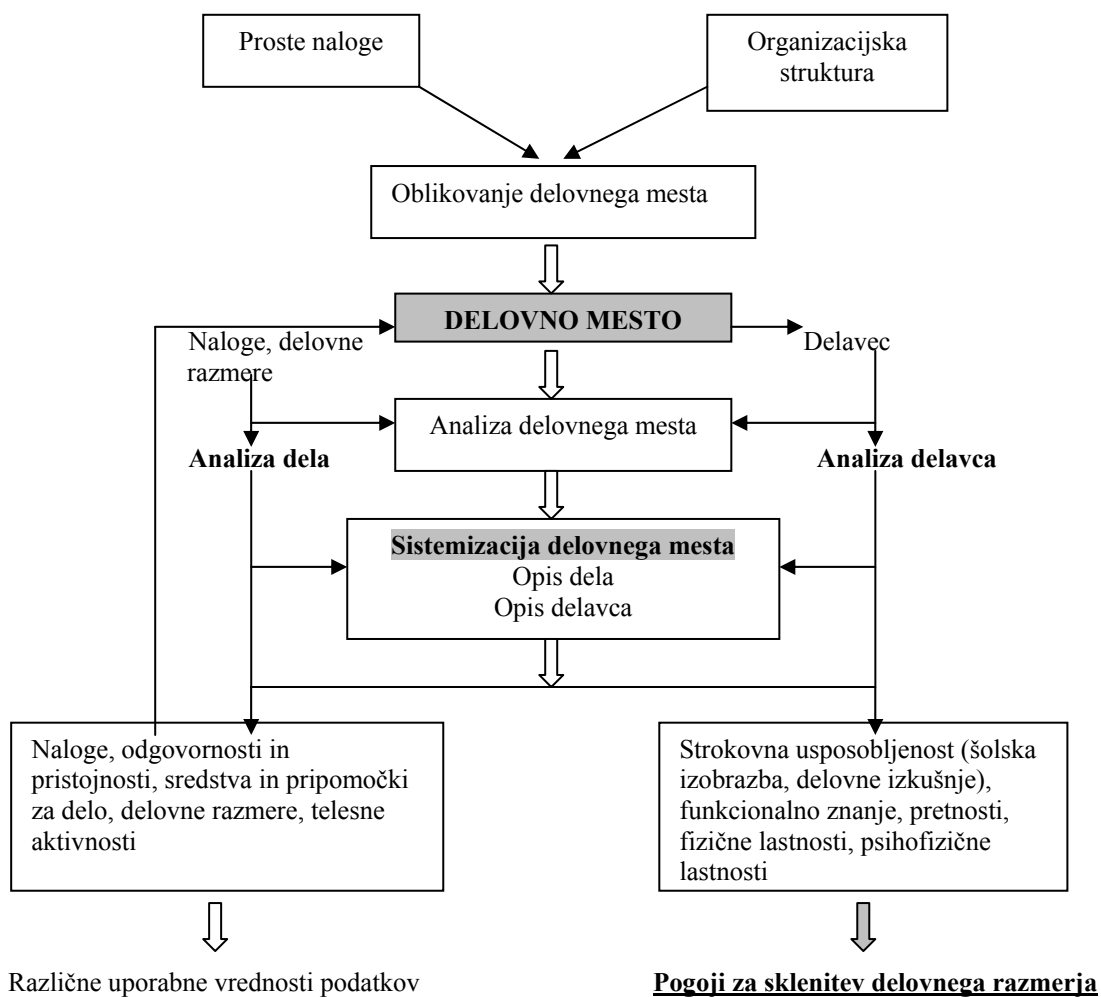
Glede na razlike v vzgoji, socializaciji in družbenih pričakovanjih in v skladu z zgoraj zapisanim Mayer (2001:65) navaja: »Ženski in moški um sta si komplementarna. Moški je izrazito racionalen, hladen, prodoren (brezobziren), manj pod vplivom čustvovanja kot ženski. Le-ta je bolj preudaren, čustveno obarvan in intuitiven, opremljen z več smisla za pravično in več čuta za lepo.« De Angelisova (2001:13) pa dodaja, da so moški bolj nagnjeni k tekmovanju, nikoli ne pokažejo svojih slabosti, so nezaupljivi, skrivajo svoja čustva, so neodvisni in vedno želijo imeti nadzor nad položajem. Vse to izhaja že iz vzgoje skozi tisočletja, z začetkom v obdobju moškega kot lovca. Tipični ženski spretnosti sta po njenih ugotovitvah sodelovanje in izražanje čustev.

Ne glede na obstoj razlik, pa bi naj le-te v kolikor obstajajo, danes potiskale ženske v ospredje. »Po predvidevanjih modernih menedžerskih teoretikov bo menedžment prihodnosti temeljil na timskem delu, kooperativnosti, kvaliteti proizvodnje, odnosih med ljudmi, vodenju in na kontroli, intuitivnem načinu reševanja problemov – lastnostih, ki jih je družba označevala za ženske.« (Kanjuo Mrčela, 1996:80) V menedžment organizacij vse bolj prodirajo mehki dejavniki vodenja in raste pomembnost čustvenih kompetenc v poslovnih odnosih, pri čemer imajo ženske ključno vlogo. Iz tega sledi, da naj ne bi manjkale v nobenem timu, tudi v vodstvenem timu ne.

1.4. SISTEMIZACIJA DELOVNEGA MESTA

S sistematično analizo dela in delavca po enem od prej opisanih postopkov ali po neki kombinaciji za nas najprimernejših razlag dobimo podlago za sistemizacijo delovnega mesta, ki je eden od obveznih splošnih aktov delodajalca. »Opis dela in opis delavca imenujemo s skupnim imenom sistemizacija delovnega mesta.« (Lipičnik,1998:66) Sistemizacija delovnega mesta je temeljni akt, ki omogoča učinkovito izbiro kadrov, in je podlaga za načrtovanje usposabljanja in dodatnega izobraževanja, za oblikovanje razvojnih poti in nenazadnje tudi za načrtovanje horizontalnega in vertikalnega napredovanja. To so razlogi, zakaj je naj dobro pripravljena.

Slika 6: Zveze med pojmi v sistemizaciji delovnih mest



Vir: povzeto po Lipičnik,1998: 65

Bistven del sistemizacije je opis del in nalog, za katerega predpostavljamo, da bi naj bil dosleden in hkrati dovolj ohlapen, splošen, da dopušča spremembe in fleksibilnost na delovnem mestu. To dosežemo z izpostavljanjem ciljev, nalog in odgovornosti, ne predpisujemo pa načina dela oz. poti do ciljev. S takim načinom se tudi lažje izognemo težavam ob današnjih hitrih spremembah tehnologije in s tem tudi delovnih postopkov ter damo obenem predvsem višje izobraženemu kadru, vodilnemu osebju, možnost uporabe znanja in sposobnosti poleg prilagajanja. Na ta način spodbujamo izkoriščanje njihovega znanja, kreativnost, samoiniciativnost ter ne omejujemo težnje po spremembah. Opis delovnega mesta je po Zakonu o delovnih razmerjih (29.člen) tudi obvezna sestavina pogodb o zaposlitvi.

Lipičnik (1998:36) opozarja, da smo zaradi hitrih sprememb v okolju na poti, ko bo klasično delovno mesto izginilo in bo rezultate individualnega dela težko predvideti, pač pa bomo ugotavljali le skupinske rezultate. Delovna mesta se marsikje že danes tako prepletajo, da je težko natančno ugotoviti, katere naloge posameznik opravlja. To je predvsem na delovnih mestih, ki so višje v organizacijski strukturi. Zato nas na tem mestu ne sme zanimati le posameznik kot individuum pač pa moramo ob selekciji kadrov upoštevati tudi skupinsko dinamiko in možnosti za timsko delo. Presežna moč skupine je ravno v združenih različnih pogledih več posameznikov. »Način, kako posameznik vidi, je zanj omejitveni, za druge pa potencialno razširitveni dejavnik« (Mayer,2001:53).

S tem se spet vrnemo na Adizesovo in Belbinovo teorijo iz poglavij 1.3.1.1. in 1.3.1.2.

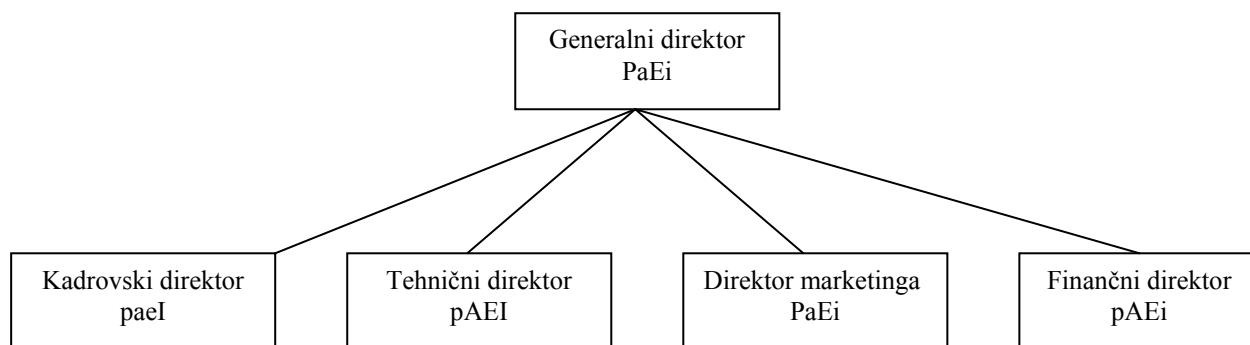
1.4.1. Vedenjska sistemizacija

»Nihče od nas ni pametnejši od vseh skupaj.« (Blanchard,1995:27)

Vedenjsko sistemizacijo ponuja Lipičnik (1998:37) kot odgovor ob izginjanju klasičnih delovnih mest, ko ne bo več možno enostavno primerjati lastnosti dela z lastnostmi delavca, in kot odgovor na vse večjo potrebo po timskem delu in vse manjšo potrebo po poznavanju individualnih lastnosti delavca za uspešnost pri delu. Vedenjska sistemizacija za razliko od klasične sistemizacije ni odvisna od organizacije dela, pač pa od vedenja ljudi v obstoječi skupini ali timu. Iz nje je razvidno, kakšnega človeka potrebujemo, s kakšnim vedenjem, da bo lahko pri delu (v skupini ali timu) uspešen. Na človekovo vedenje, na njegove reakcije pa

vplivajo vse njegove lastnosti hkrati. Ne zanimajo nas torej njegove posamične lastnosti, pač pa je bolj pomembno, da se bo v določeni situaciji pravilno odzval. Na to vplivajo njegove kompetence in skupina, v kateri dela. (glej poglavje o vedenjskih vzorcih 1.3.1.1.)

Slika 7: Primer poziciograma z značilnimi reakcijami



Vir: povzeto po Lipičnik, 1998:70

Primer vedenjske sistemizacije je poziciogram z značilnimi reakcijami delavcev v skupini, ki izhaja iz Adizesove opredelitve štirih organizacijskih vlog. Adizesovo stališče je, da je tim uspešnejši, če so zastopane vse štiri vloge.

Slika 8: Ključne faze uspešnega projekta

Potrebe	TV		KO	
Ideje	SN		IV	
Načrti	OC		ST	
Stiki	IV		SO	
Organizacija	IZV		KO	
Potek dela	DO		IZV	

Vir: Inter Place III. Belbin Associates.

Tako kot Lipičnik in Adizes tudi Belbin (Inter Place III) gleda na ustreznost kandidata za določeno delo skozi timske vloge. Za primerno vlogo v timu šteje tisto, ki je komplementarna

obstoječim vlogam v timu. S tega vidika bi tudi pri Belbinovi teoriji lahko govorili o vedenjski ali celo timski sistemizaciji delovnih mest. Iz slike 8 je moč povzeti timske vloge (glej tudi poglavje 1.3.1.2.), ki jih na posameznem delovnem mestu glede na glavne aktivnosti potrebujemo. V kolikor gre na primer za delovno mesto v razvojnem oddelku, rabimo vlogo snovalca, ki bo dal idejo, ocenjevalca, ki jo bo pretehtal, strokovnjaka, ki jo bo strokovno premlel, koordinatorja, ki bo spodbujal aktivnost, in na koncu še izvajalca in dovrševalca, ki bosta nalogo dokončala.

1.4.2. Začasnost sistemizacije

Sistemizacija delovnih mest je po Zakonu o delovnih razmerjih obvezen akt delodajalca (razen za manjše delodajalce), je pa tudi zelo spremenljiva in z vidika zaposlovanja novih delavcev pomeni le del prehodnih spoznanj o delovnem mestu. Kot smo ugotavljali že v prejšnjem poglavju, so v današnjem hitro se spreminjajočem okolju vsa delovna mesta ali bolje njihove lastnosti le začasne narave. Veščine in lastnosti delavcev, ki so bile učinkovite v preteklosti, ni nujno, da še vedno prinašajo uspeh na današnjih delovnih mestih in jih prav gotovo ne bodo v prihodnosti. Chambers (2001:10) tukaj izpostavlja predvsem vpliv tehnologije, ki pogojuje, koga želimo najeti, veščine, ki jih mora imeti, kako bomo zaposlili človeka, ki ga želimo, kako hitro bomo pridobili informacije o kandidatu in o kariernih priložnostih kandidata. Potreba po spreminjanju sistemizacije tukaj izvira iz sprememb v podjetju. Kot drugo oviro pa Chambers navaja pomanjkanje talentov, ki bi bili takoj sposobni zapolniti potrebe podjetja po kadrih, še posebej v obdobju gospodarske rasti, ko je ponudba delovne sile napram povpraševanju premajhna. Še posebej bo primanjkovalo delovne sile, ko se bo generacija baby buma upokojila. Zato zmeraj ne bo mogoče privabiti kandidatov, ki bi ustrezali sistemizaciji podjetja, pač pa bo potrebno prilagajati sistemizacijo delovnih mest razmeram na eksternem trgu delovne sile in več pozornosti posvečati uvajanju in izobraževanju kandidatov po sami zaposlitvi. Mnoga podjetja se tega že poslužujejo pri deficitarnih izobrazbenih profilih (npr. varilec, ličar). Druga pot pa je propagiranje poklicev, ustvarjanje ugleda podjetja kot dobrega delodajalca, podeljevanje štipendij ter razni načini privabljanja in polnjenja bazena potencialnih bodočih kadrov že v osnovnih oz. srednjih šolah.

II. SELEKCIJA KADROV

2.1. PRIVABLJANJE KANDIDATOV

Do potrebe po zaposlitvi dodatnega delavca pride kot posledica fluktuacije, povečanega obsega dela, dodatne dejavnosti ali pa spremembe v načinu, tehnologiji dela oz. v kolikor nobenemu od obstoječih zaposlenih z dodatnim izobraževanjem ne moremo dodati določene zmožnosti, ki jo terja delo. Sam postopek začnemo z načrtnim privabljanjem ljudi, kjer smo obvezani upoštevati javnost objave prostega delovnega mesta, kakor to določa 23.člen Zakona o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR) oz. njegova cela 5.točka, ki vsebuje določbe o pravicah in obveznostih strank pri sklepanju pogodb o zaposlitvi. Posebej se poudarja enaka obravnava glede na spol (25.člen ZDR) in obvezna soodvisnost preverjanja dokazil ter testiranje pogojev za opravljanje dela oz. za zasedbo delovnega mesta (26.člen ZDR), kar je določeno v splošnem aktu delodajalca (20.člen ZDR). To je običajno sistemizacija.

Najpogostejša oblika privabljanja so objave oz. oglasi v sredstvih javnega obveščanja. Oglas bi naj bil oblikovan tako, da pri bralcih, gledalcih ali poslušalcih dosežemo pozornost in da vplivamo na njihovo odločitev o prijavi na prosto delovno mesto. Lipičnik (1998:96) navaja naslednje vidike, ki bi jih naj pri pripravi oglasa upoštevali, in sicer vsebinskega, pravnega, psihološkega, vizualno-estetskega in jezikovnega. Mediji objav so lahko časopisi, radio, televizija, internet, direktna pošta, agencije za posredovanje zaposlitve, t.i. lovci na glave, oglasne deske, stanovska združenja, strokovne revije, fakultete in ne nazadnje tudi zavod za zaposlovanje. V kolikor gre za delovno mesto s področja modrih ovratnikov ali za pisarniško, skratka iz nižjih ravni v organizacijski strukturi, je najprimernejša objava v lokalnem mediju (časopis ali televizija). Izbira medija je odvisna tudi od ponudbe iskanega profila na trgu delovne sile in od tega, kako hitro želimo zapolniti delovno mesto. V kolikor je rok daljši, pridejo v obzir tudi objave v mesečnikih.

Griendlieng (2003) pravi, da naj bi v postopku privabljanja dosegli tudi t.i. pasivne iskalce zaposlitve, ki druge zaposlitve pravzaprav ne iščejo, saj so zadovoljni s trenutno zaposlitvijo ali pa so precenjeni oz. zelo uspešni, da bi si sami iskali novo zaposlitev. Vendar pa se med njimi skrivajo pravi talenti – tisti, ki si jih želimo pridobiti. Dejstvo je, da take kandidate lahko privabimo le s ponujanjem ugodnosti, ki za njih pomenijo dodano vrednost.

Na tem mestu so zanimivi tudi podatki iz tabele 2 o načinih iskanja kandidatov za posamezna delovna mesta. Pridobljeni so z raziskavo, v kateri je sodelovalo 188 podjetij.

Tabela 2: Privabljanje kandidatov za prosta delovna mesta

	ČASOPISI	ZASEBNE AGENCIJE	PRIPORO- ČILA ZAPOSLE- NIH	FAKUL- TETE	EVIDENCA PROŠENJ	ZAVOD ZA ZAPOSLO- VANJE
Vodje	80%	75%	65%			
Strokovnjaki	75%	70%		75%		
Prodajno osebje	80%	65%	75%			
Pisarniško osebje in druga nižja delovna mesta	80%		90%		90%	70%

Vir: Dessler,1988:141

Ko poteče rok za prijavo na prosto delovno mesto (23.člen ZDR), začnemo s postopkom selekcije oz. izbire najustreznejšega kandidata med vsemi prijavljenimi kandidati.

Z izbiro ljudi po občutku se lahko zgodi, da tisti, ki izbira, izbere sebi podobne ljudi in ne takšne, ki najbolj ustrezajo zahtevam delovnega mesta. Tako imajo na koncu vsi delavci v timu enake prednosti in enake pomanjkljivosti, kar vodi do ozkih grl v poslovnih procesih in pri delu s strankami, česar nobeden od članov kolektiva ni zmožen odpraviti. Kot lahko trdimo na podlagi zapisanega v prejšnjih poglavjih, ni najpomembnejše, da ima izbrani kandidat lastnosti, ki so všeč tistemu, ki izbira. Pomembna so le njegova znanja, sposobnosti, osebnostne lastnosti, s katerimi mora biti kos svojemu delu. Zato je izhajajoč iz že ugotovljenega potrebno, da za pridobivanje in izbiro kandidatov uporabljamo dobro pripravljeno analizo dela, ki nam pove značilnosti dela, za katero iščemo primerne kandidate, ter lastnosti, ki naj jih kandidat ima, da bo lahko pri določenem delu uspešen. Poleg tega smo ugotovili, kako pomembno je, da že v postopku selekcije vemo, v kakšno skupino ali tim bomo postavili izbranega kandidata. Izvajalec selekcije mora poznati vedenjske vzorce nadrejenega in članov skupine, to je neposrednih sodelavcev (Dessler,1988:121). V ospredje tako prihaja preverjanje človekovega vedenja, njegove fleksibilnosti in kreativnosti pri uporabi znanja.

V postopku izbiranja izmed vseh za zaposlitev zainteresiranih kandidatov poteka dvosmerni proces tipanja, spoznavanja, preverjanja. Takrat, ko je na razpis prostega delovnega mesta

prijavljenih veliko kandidatov, ima prednost organizacija. Gre za preverjanje, kateri kandidat bo najbolje ustrezal vnaprej določenim lastnostim, opredeljenim za posamezno delovno mesto. Ko pa gre za deficitarni poklic in je kandidatov zelo malo, se mora organizacija obenem tudi zelo potruditi in se prikazati v luči, ki je za kandidate privlačna. Ne gre za izkrivljanje resnice, pač pa za poudarjanje in iskanje motivatorjev, na katere so kandidati najbolj pozorni. Hkrati z izbiro tako tukaj poteka tudi postopek motiviranja in pogajanja s kandidati.

Chambers (2001:30) je v postopku iskanja, najemanja in ohranjanja kadra opredelil štiri faze:

- faza planiranja: določanje zmožnosti, izkušenj, lastnosti, ki jih želimo zaposliti; identificiranje okolja, kjer lahko najdemo ljudi, ki bi jih želeli privabiti v podjetje; raziskati, katere prednosti lahko nek atraktiven kandidat prinese podjetju;
- faza kupovanja: pogledati, če obstajajo prav določeni kandidati, ki bi jih želeli; določiti raven kompromisov; raziskati njihove resnične zmožnosti;
- faza prodajanja: predstavljanje podjetja in kariernih priložnosti v dobri luči; spodbujanje zainteresiranosti in navdušenja v kandidatu; ustvarjati predanost;
- faza razvoja zmožnosti in vzdrževanja (ohranjanja): zagotavljanje in izkoriščanje visokih zmožnosti kandidata čim daljše obdobje.

2.1.1. Fazi kupovanja in prodajanja

Skozi pridobivanje in selekcijo kadrov prihaja do kupovanja organizacije kot tudi do prodajanja organizacije, in sicer v smislu zbujanja interesa zanjo. Chambers (2001:30) govori o fazi kupovanja v smislu iskanja zmožnosti, ki se jih ponuja na trgu. Skratka, govori o kupovanju in prodajanju na strani organizacije. Kaj bi torej želela organizacija dobiti (kupiti) za to, kar ponuja (prodaja).

V nadaljevanju bomo skozi razlago, zasnovano na naših izkušnjah, skušali podkrepiti Chambersove predpostavke. Vsako pridobivanje kandidatov se začne s fazo prodajanja, kjer je prodajalec organizacija. V tem primeru je artikel prodaje zaokrožen v razpisanem prostem delovnem mestu. Faza prodajanja organizacije pride bolj do izraza, ko imamo opravka z deficitarnim kadrom ali pa z malim številom kandidatov na izbiro in moramo zbuditi pozornost tudi v pasivnih iskalcih zaposlitve. Takrat je zelo pomembno učinkovito

predstavljanje organizacije, prikazovanje njenih pozitivnih stvari in prednosti, priložnosti, ki čakajo kandidata, ki bo izbran.

Ameriške študije (Griendling, 2003) kažejo, da bi 25% trenutno zaposlenih zamenjalo zaposlitev v zameno za 10% povišanje plače. V kolikor bi bilo povišanje 25%, bi jih zamenjalo zaposlitev že 50%. Raziskava med strokovnjaki za informacijsko tehnologijo pa je pokazala, da jih le 15% nima želje po menjavi zaposlitve. To pomeni, da smo skoraj vsi aktivni iskalci zaposlitve, vendar z različnimi stopnjami aktivnosti, zato se nas s ponujenimi ugodnostmi po naši meri vsekakor da privabiti drugam. Na ta način lahko v organizacijo privabimo tudi najbolj deficitarne kadre. Vprašanje pa je, če si jih lahko privoščimo. Če bo njihova dodana vrednost k našim poslovnim rezultatom, produktivnosti, profitabilnosti višja od njihove »cene«, potem je njihova zaposlitev stroškovno opravičljiva.

Velikokrat organizacije v ta namen organizirajo lastne promocije, podobno tistim, ki jih organizirajo za svoje produkte. Bistvo promocije pa tukaj ni le poudarjanje, kako dobra je organizacija ali neko podjetje, pač pa to, kaj je v njej (njem) dobrega za kandidata. V ožjem smislu poteka faza prodajanja tudi skozi selekcijske postopke, še posebej skozi intervju. Skuša se izpostaviti zadeve, na katere je kandidat še posebej pozoren oz. smo ugotovili, da ga zanimajo in bi se na podlagi le-teh odločil za zaposlitev v naši organizaciji. Za vsako delovno mesto namreč vnaprej vemo, kaj kandidatu ponuja, katere motivacijske vzvode omogoča in kaj kandidatu organizacija v širšem pogledu vzporedno s samo zaposlitvijo lahko ponudi. Kljub temu da je cilj naše prodaje doseči, da bi si kandidat želel priti k nam v službo, je vendarle pri tem treba upoštevati tudi etičnost predstavljanja in ne obljubljati nekaj, kar kasneje ne bo možno izpolniti. Če bomo dosegli navdušenje pri kandidatu in ga spodbudili, da nas »proda« naprej, je bil namen dvakratno dosežen.

Ključnega pomena v fazi predstavljanja organizacije so:

splošne informacije:

- kratka zgodovina
- pravni status, lastništvo
- poslanstvo in tržna usmerjenost
- velikost in lociranost
- pomembnejši načrti za prihodnost

in specifične informacije, ki so odvisne od predhodno ugotovljenih kandidatovih lastnosti, ciljev, ambicij ipd.:

- možnost napredovanja
- nagrajevanje, plača

- | | |
|---|--|
| ➤ delitev odgovornosti in pristojnosti
odločanja | ➤ posebnost, edinstvenost
organizacije |
| ➤ možnost osebnega razvoja,
dvigovanje vrednosti zaposlenega | ➤ kultura obnašanja in pričakovanja
od zaposlenih |

Faza kupovanja pa se po našem mnenju začne pri selekcijskih postopkih, ko dejansko izbiramo, kaj je pri posameznikih tisto, kar bi mi potrebovali, in kateri posameznik razpolaga z zmožnostmi, ki bi jih mi kupili. Če gremo globlje v fazo kupovanja, obstajajo izobrazbeni profili, ki se na trgu v pravem smislu besede drago kupujejo. To so predvsem deficitarni poklici in specializirani strokovnjaki. V teh primerih že govorimo o pogajanjih in usklajevanjih ponujenega in želenega. Ker so zanje zainteresirane tudi druge organizacije, jim moramo ponuditi potencialno boljše priložnosti, ki jih bodo napeljale k temu, da počakajo na našo odločitev o izbiri do konca selekcijskega postopka.

Ker se selekcijski postopek ob večjem številu prijavljenih kandidatov običajno časovno nekoliko zavleče, je faza prodajanja organizacije v vmesnih fazah še posebej potrebna za vzdrževanje interesa kandidatov za zaposlitev. Dogaja se, da si kandidati vmes premislijo, da na intervjuju več niso popolnoma prepričani, da se zares želijo zaposliti na delovno mesto, za katerega kandidirajo. Še huje je, če si premislijo, ko smo jih mi že izbrali. To se dogaja veliko pogosteje tam, kjer je povpraševanje po določenem kadru večje od ponudbe.

Prodajanje pa obratno poteka tudi na strani kandidatov, saj skušajo sami sebe, to je svoje zmožnosti, čim bolje predstaviti. Ponujajo jih v zameno za delovno razmerje s pravicami in ugodnostmi, ki jih organizacija nudi. Želijo jih torej prodati. Menimo, da je faza prodajanja kandidatov na njihovi strani toliko intenzivnejša, kolikor močnejše občutijo brezposelnost v okolju in kolikor močnejše si želijo in potrebujejo to zaposlitev. V taki situaciji delovno mesto tudi v vsakem primeru sprejmejo, kar nekateri delodajalci znajo izkoristiti sebi v prid.

Skozi zapisano lahko strnemo, da je intenzivnost faz kupovanja in prodajanja zelo determinirana s trgom delovne sile in z imidžem, ki ga ima organizacija na trgu. Faza prodajanja na strani organizacije pa vsekakor prihaja vse bolj do izraza z višjim življenjskim standardom, ki prinaša tudi večjo razgledanost ljudi, z izboljševanjem izobrazbene strukture, s strukturno brezposelnostjo ter kasneje tudi z večjo mobilnostjo med državami EU.

2.2. POSTOPEK SELEKCIJE

Selekcijski postopek najlaže začnemo tako, da na osnovi prejetih prijav na razpis, življenjepisov, dokazil in priporočil razvrstimo prijavljene kandidate v tri skupine. Na podlagi razpisanih pogojev za zasedbo delovnega mesta ločimo tiste, ki izpolnjujejo formalne pogoje, tiste, ki le-te izpolnjujejo, vendar o njih zaradi določenih razvidnih lastnosti nismo povsem prepričani, in tiste, ki jih ne izpolnjujejo in se v nadaljnjem postopku selekcije z njimi ne bomo ukvarjali. Tiste, za katere je iz prijave razvidno, da izpolnjujejo formalne pogoje, vendar pa njihova vloga ni popolna, običajno povabimo k dopolnitvi. Tako imamo skupine dobri, mejni in neuporabni. Mejni bodo prišli v nadaljevanju selekcije v poštev, v kolikor imamo dobrih kandidatov malo. Če nam je ostal le en kandidat in v njega dvomimo, bomo z metodami selekcije nadaljevali in eventualno razpis tudi ponovili. Pred ponovitvijo razpisa je na podlagi izkušenj iz preteklega razpisa običajno smiselno spremeniti pogoje za zasedbo delovnega mesta, ki jih imamo v splošnem aktu. V kolikor pa gre za deficitaren kader, ki ga je na trgu malo, se mora podjetje skušati podrediti kandidatom, ki jih pač dobi.

Pri odločitvi o smiselnosti nadaljnjega selekcioniranja nam lahko pomaga selekcijski količnik, ki ponazarja odnos med številom prostih delovnih mest in številom prijavljenih oz. razpoložljivih kandidatov (glej Lipičnik, 1998: 99):

$$SK = NS / NN$$

SK – selekcijski količnik

NS – število tistih, ki jih nameravamo sprejeti

NN – število prijavljenih

Če je selekcijski količnik blizu 1,00, ni velikih koristi od nadaljnjih postopkov. Enako velja tudi za zelo nizke količnike, blizu 0. V tem primeru je najbolje razpis ponoviti in predhodno spremeniti pogoje za zasedbo delovnega mesta.

2.2.1. Metode selekcije

Metode selekcije, ki jih bomo v nadaljevanju uporabili, so odvisne od vrste podatkov, ki jih od kandidatov potrebujemo, in se neposredno nanašajo na prosto delovno mesto. Prijave, ki jih prejmemo na razpis, so običajno skromne in vsebujejo le podatke, ki smo jih v objavi

zahtevali. Chambers (2001:88) pri tem tudi opozarja na tendenco vsakega kandidata, da sebe in svoje zmožnosti prikaže čim lepše in privlačnejše za delodajalca. V zadnjem času to že prehaja v nekem smislu na oglaševanje samega sebe. Nekaterim to uspe bolje, drugim slabše. Dejstvo pa je, da delodajalca v tej fazi zbiranja prošenj ali prijav ne zanima nič drugega kot kandidatovi osebni podatki, izobrazba, delovne izkušnje in veščine, ki so prenosljive in uporabne v drugačnih delovnih pogojih. Zato Chambers (2001:89) trdi, da naj so prošnje oz. prijave za zaposlitev le orodje vključevanja čim večjega števila kandidatov v nadaljnje postopke in podlaga za pripravo intervjuja. Ravno zaradi subjektivnega pristopa k pisanju prošenj in prijav, le-te ne smejo biti podlaga za izločanje kandidatov iz nadaljnje selekcije.

V kolikor gre za nižja delovna mesta po položaju v organizacijski hierarhiji in za preprostejša dela, je postopek selekcije krajši in preprostejši. Hkrati s prijavo kandidati velikokrat neobvezno pošljejo tudi življenjepis. Slednji bi lahko pripomogel k skrajšanju postopka selekcije, če bi jim delodajalci lahko popolnoma zaupali. V kolikor pa upoštevamo še, da človek skozi obdobja in v različnih situacijah lahko spremeni način odzivanja, je nujno, da opravimo še dodatne metode selekcije, ki se nanašajo na preverjanje prihodnjega človekovega ravnanja v določenih situacijah. Njihove veljavnosti, kot jih podaja navedeni avtor, so prikazane v tabeli 3.

Na nezanesljivost življenjepisov opozarja tudi britanska institucija Risk Advisory Group (www.finance-on.net, 13.10.2003). V raziskavi z več tisočimi življenjepisi so ugotovili, da se je število laži med leti 2001 in 2002 povečalo za 15 %. Netočnih življenjepisov je bilo kar 62 %. Kandidati najpogosteje navajajo neresnične podatke glede predhodne plače, interesov in hobijev. K slednjemu pa so bolj nagnjene ženske. Sodeč po raziskavi, 80% kadrovikov upošteva pri svoji odločitvi tudi interese in hobije kandidatov, ki morajo v svojih značilnostih biti podobni delovnemu mestu, za katerega kandidat kandidira. 41 % kadrovikov pa da največ na prostovoljno delo.

Pri vseh metodah selekcije ne smemo pozabiti na pravice in obveznosti delodajalca in kandidata, ki izhajajo iz Zakona o delovnih razmerjih. 26.člen ZDR posebej poudarja, da se zbiranje dokazil, podatkov in opravljanje preizkusov znanj ali sposobnosti sme nanašati izključno na delovno mesto, za katerega se kandidat poteguje. Hkrati je kandidat dolžan obvestiti delodajalca o vseh okoliščinah, ki ga onemogočajo ali omejujejo pri izvrševanju delovnih obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi (27.člen ZDR).

Tabela 3: Veljavnost nekaterih selekcijskih elementov

METODA ALI NAČIN NAPOVEDOVANJA PRIHODNJE USPEŠNOSTI	VELJAVNOST
Kognitivne sposobnosti in posebna nadarjenost	zmerna
Osebnost	nizka
Interesna nagnjenja	nizka
Fizična sposobnost	zmerno visoka
Življenjepis	zmerna
Intervju	nizka
Delovni preizkus	visoka
Predhodno dosežen status	nizka
Vpogled v razvoj	visoka
Priporočila	nizka
Akademski dosežki	nizka
Samooocenjevanje	zmerna
Ocenjevalni centri	visoka

Vir: Dessler,1988:195

V nadaljevanju so opisane najpogostejše metode selekcije (Svetlik, 2002b; Dessler,1988).

2.2.1.1. Prijava

Kandidate iz skupine potencialno ustreznih oz. dobrih kandidatov za zasedbo delovnega mesta povabimo k izpolnitvi obrazca za prijavo, ki je najpogosteje v obliki vprašalnika za pridobivanje strukturiranih informacij. Prvi del je splošen in se nanaša na osebne podatke, ki jih bomo potrebovali, v kolikor bo prišlo do zaposlitve, drugi del pa je strokovne narave in vsebuje vprašanja v zvezi z delovnimi izkušnjami, dodatnim znanjem, prejšnjimi delovnimi mesti, nalogami, odgovornostmi, lotevanjem določenih problemov ipd.

2.2.1.2. Priporočilo in poizvedovanje o kandidatu

Ta metoda je zelo poceni, vendar pa naj bi pri njej posebej poskrbeli, da dejansko dobimo prave informacije in ne le nevtralna priporočila, ki so pogost dodatek k prijavam na prosto

delovno mesto. Poznamo osebna in strokovna priporočila. Osebna priporočila ne veljajo kaj dosti, saj vsebujejo le pozitivne osebnostne lastnosti in so nasploh vedno pozitivno napisana. Poleg tega pa kandidat sicer priporočila ne bi prilagal kot vir informacij. Ravno zaradi tega jemlje priporočila kot zelo uporabna le 12% vprašanih podjetij, 43% za delno uporabna in 38% z nizko stopnjo uporabnosti (Dessler, 1988:189).

Pri višjih delovnih mestih in mestih, kjer igrajo pomembno vlogo zahtevane pretekle delovne izkušnje, nam pri odločitvi lahko pomaga poizvedovanje o kandidatih pri prejšnjih delodajalcih. Običajno se lotimo poizvedovanja telefonsko ali pa dodamo še pisno poizvedovanje. Da pridobimo ustrezne informacije, ki jih potrebujemo, se je na predhodnega delodajalca najbolje obrniti s strukturiranim vprašalnikom. Ti vprašalniki so ravno zaradi načrtnega zbiranja potrebnih informacij boljši kot priporočila, ki jih kandidati pošljejo že s prijavo na razpis za prosto delovno mesto. Kar se tiče strokovnih priporočil, so lahko najbolj zaupljiva tista, ki jih na ta način pridobimo od predhodnih vodij, mentorjev, sodelavcev pa tudi strank. Preden se odločimo za tak postopek pridobivanja informacij, je etično in v skladu z zakonom o varovanju osebnih podatkov tudi zakonito, da kandidata o tem obvestimo in prosimo za dovoljenje ter seveda za imena oseb, s katerimi je neposredno sodeloval in ki bi lahko dali objektivno mnenje.

Po drugi strani pa jemljejo strokovnjaki taka priporočila vendarle z rezervo in se raje lotijo telefonskega poizvedovanja s strukturiranim intervjujem. Dessler navaja, da daje prednost telefonskemu poizvedovanju 72% strokovnjakov za kadrovanje v podjetjih (1988:189). Ker tu ni pisnega dokaza o poizvedovanju, se izognejo kandidatovemu dovoljenju in tudi osebam, ki so s kandidatom v posebej dobrih odnosih in bi lahko dali subjektivne ocene. Tak način ima še dodatno vrednost napram pisnemu, saj skozi pogovor lahko postavimo podvprašanja in napeljemo intervjuvanca na to, da nam da dejansko želene informacije. Poleg tega skozi intervju tudi ocenimo naklonjenost in s tem verodostojnost intervjuvane osebe. Lahko bi se namreč zgodilo, da je kandidat še vedno zaposlen pri tem delodajalcu, in bi se ga slednji rad po lahki poti znebil. V tem primeru bo sigurno dajal le pozitivne ocene, kar mora spraševalec ugotoviti.

2.2.1.3. Testiranje

V širšem smislu pomeni testiranje tehniko, ko s standardiziranimi postopki preverjamo bodisi znanje, sposobnosti ali druge lastnosti kandidatov. Test je pravzaprav osnova za preverjanje posameznikovega vedenja. Test je smiselno in izhajajoč iz ZDR tudi dovoljeno uporabiti, v kolikor z njim preverjamo attribute, ki so med kriteriji za zasedbo delovnega mesta, izhajajoč iz analize dela. Po drugi strani pa je priporočljivo, da je test preverjen v smislu, da tisti, ki so ga dobro opravili, tudi pri delu dosegajo dobre rezultate.

Obstajajo testi, s katerimi lahko merimo kognitivne sposobnosti (inteligenci testi za numerične, verbalne ali pisne sposobnosti, pomnjenje, sposobnost logičnega sklepanja), motorične in fizične sposobnosti (hitrost gibanja prstov, rok, ročne spretnosti, reakcijski čas, fizična moč), mentalne sposobnosti (motivacija, obvladovanje čustev), osebnostne lastnosti in interesna nagnjenja ter uspešnost (znanje) (Dessler, 1988:176). S testom osebnosti lahko ugotovimo, če gre za introvertirano osebo, čustveno stabilnost, smer motivacije ipd. Nobeden od teh testov ne more dovolj dobro napovedati kandidatove uspešnosti pri delu. Je pa test zanesljivejši napovedovalec prihodnje uspešnosti, če rezultate kandidatov v postopku selekcije primerjamo z rezultati že zaposlenih in hkrati uspešnih pri svojem delu.

Internetna tehnologija omogoča izvedbo testiranja brez neposrednega stika s podjetjem (angl. pre-employment assessment). Mnoga podjetja imajo na internetni strani tudi prostor za iskalce zaposlitve. Poleg obrazca za ponudbo zaposlitve se pogosto nahaja tudi test, s katerim lahko preverijo določene kompetence na ravni podjetja, kompetence za delovno mesto in zberejo podrobnejše informacije o kandidatu, ki se statistično obdelajo. Iskanje zaposlitev preko interneta v zadnjem času narašča, še posebej pri višje izobraženem kadru. Raziskave kažejo na veliko stroškovno prednost takih on-line testov tudi, če jih ne izvajamo preko interneta. Zmanjša se število kandidatov v nadaljnjem postopku, zmanjša število intervjujev in zmanjša število neuspešnih zaposlitev, ki se dogajajo ob zaposlitvah le na podlagi intervjuja. (Schinnerer, 2003)

Dokaj redko je pri selekciji kadrov v praksi testiranje za delo v timu, v katerega kandidata vključujemo. Belbin tukaj priporoča v tem delu že večkrat omenjeno testiranje za timske vloge ter Adizes preverjanje vedenjskih vzorcev.

Pri vsaki selekciji kandidatov s pomočjo testiranja je potrebno upoštevati, da popolnoma zanesljivih testov ni. Prav tako se ne morejo prenašati iz podjetja v podjetje, saj lahko nek pokazatelj v enem podjetju pomeni popolnoma drugo v drugem okolju ali podjetju. Rezultati so odvisni tudi od splošnega kandidatovega počutja v dnevu testiranja in od prostora, ambienta, v katerem poteka testiranje. Menda se njihova vrednost s starostjo kandidatov in ob različnosti socialnih oz. družbenih okolij, iz katerih kandidati prihajajo, celo zmanjšuje (Svetlik, 2002b: 148). Zato jih je primerno uporabljati le kot dodatek ostalim selekcijskim metodam.

2.2.1.4. Opazovalni centri

V opazovalnih centrih se oblikuje resničnemu podobno delovno okolje in potem opazuje posameznikove reakcije v njem. Lahko bi rekli, da gre za eksperimentalno delovno situacijo. Na koncu opazovanec pojasni, zakaj se je v določeni situaciji odločil, kot se je. Primerni so za opazovanje skupinske dinamike in delovanje posameznika v skupini. Metoda velja za zelo veljavno v primerjavi z drugimi selekcijskimi metodami (glej tabelo 3).

Lipičnik (1998:102) loči med dvema vrstama testiranja, in sicer v konkretni ter eksperimentalni situaciji. V konkretni situaciji posamezniku zaupamo nalogo iz dejanskega obsega del, ki jo mora opraviti. V kolikor jo je uspešno opravil, predpostavljamo, da ima ustrezne zmožnosti za to delo, ne da bi vedeli, katere so te zmožnosti. Nasprotno pa v eksperimentalni situaciji (angl. assessment center) oblikujemo nalogo, ki terja enake zmožnosti kot dejansko delovno mesto. V kolikor ugotovimo, da take zmožnosti ima, predpostavljamo, da bi le-te lahko uporabil v kateri koli situaciji, ki bi terjala enake zmožnosti. Tak način testiranja je zanesljivejši napovedovalec prihodnje uspešnosti pri delu, prav tako ne favorizira ljudi višjega sloja, kar se včasih očita zgoraj navedenim testom (Dessler,1988:181). V teh primerih se ne preverja neposredno osebnosti ali znanja, pač pa se vse to ocenjuje skozi cilje, ki jih je kandidat pri delu dosegel. Dejstvo je, da je cenejša in hitrejša varianta, v kolikor izberemo testiranje v konkretni situaciji, to je angl. »assessment without a center« (Dessler,1988:187).

2.2.1.5. Telefonsko preverjanje

V kolikor po vseh predhodno opravljenih metodah selekcije nismo povsem prepričani o nekem kandidatu, Chambers (2001:98) kot zelo dobro metodo navaja preverjanje po telefonu. Gre za predhodni intervju, kjer lahko pridobimo veliko informacij. Ob tem navaja prednosti, ki jih prinaša ta metoda:

- vzame nam zelo malo časa;
- kandidat je navdušen nad osebnim zanimanjem za njega in pripravljen na pogovor;
- nekdo lahko na papirju zgleda zelo dobro, po kratkem pogovoru pa se lahko hitro odločimo, ali ga je smiselno povabiti na intervju in zanj porabiti več časa;
- kandidat je med pogovorom bolj sproščen;
- mnenje o kandidatu si začnemo ustvarjati, preden ga vidimo.

Vprašanja, kjer nas zanimata mimika in gestika kandidata (npr. o plači), je bolje zastaviti ob osebnem srečanju.

2.2.1.6. Intervju

Med vsemi metodami selekcije je najpogostejša (Svetlik, 2002b:163) in najbrž tudi edina metoda intervju. Z njim lahko pridemo do mnogih informacij in skozi kandidatovo obrazložitev informacij v prošnji, le-te tudi preverimo. Vse informacije, ki jih vsebujejo prošnja, prijava ali življenjepis in drugi predhodni postopki selekcije, so priložnost za kvalitetno izpeljan intervju. Intervju lahko skozi potek usmerjamo, kar pri raznih testiranjih ni možno. Ker gre za neposredni stik z osebo, neposredno ugotavljamo tudi njeno komunikativnost, razgledanost, tremo, živčnost ipd. Kljub naštetemu je mnogo raziskav dalo intervjuju kot selekcijski metodi nizko oceno (Dessler,1988:205). Njegovi veljavnost in zanesljivost sta namreč zelo odvisni od tega, kako dobro je pripravljen in izveden. V neki raziskavi (Dessler,1988:209) je bilo ugotovljeno, da se v 85% primerov spraševalci odločijo o kandidatu, preden se intervju sploh dobro začne, in da je odločilnih prvih nekaj minut intervjuja. Njegovo nadaljnje odvijanje običajno menda nima vpliva na spremembo odločitve.

Intervjuji vzamejo osebi, ki jih opravlja, veliko časa (Svetlik, 2002b:152). Zato je po našem mnenju smiselno umestiti intervju v selekcijski postopek takrat, ko se število ustreznih kandidatov z nekaj predhodnimi metodami že zmanjša.

Z njim prvič navežemo osebni stik s kandidati. Izvajalec intervjuja mora biti za to usposobljen, saj na vsakem intervjuju poteka dvostransko intervjuvanje oziroma spoznavanje. Izvajalec intervjuja je v tem primeru nek preiskovalec resnice, ki preiskuje kandidatove zmožnosti, potencial in možne smeri prihodnjega razvoja. Vprašanja se naj nanašajo na cilj, ki ga želimo z intervjujem doseči. Prav tako se vodja intervjuja ne sme pustiti zmešati morebitnim podobnostim kandidata z njim ali s kom drugim, npr. da prihaja iz istega kraja, da je član istega društva, da je zaključil šolanje na isti šoli. Nič od tega namreč ne zagotavlja podobnosti njegove delovne uspešnosti. Varljivi so lahko tudi enaki nazivi delovnih mest v različnih organizacijah, saj lahko zajemajo popolnoma druga dela. Pri intervjuju je izhajajoč iz zapisanega dobro, če smo usmerjeni na pridobivanje zelo natančnih informacij. Eden takih primerov je navajanje datumov, kjer je priporočljivo izvedeti celotni datum, kajti navajanje samo letnic je lahko zelo varljivo. Izpraševalcu nikoli ne sme biti nerodno vprašati določeno zadevo še enkrat in postavljati podvprašanja tako dolgo, da mu bo odgovor popolnoma jasn in logičen. (Kragelj, 1998)

Zelo običajna vprašanja v intervjuju so ta, ki jih Belbin navaja izključno za preverjanje elementov usposobljenosti na delovnem mestu:

- » - Znete opravljati določeno delo ?
- Ste ga že opravljali ?
- Katere šole/univerzo ste obiskovali in kakšne so bile vaše ocene ?
- Imate diplomu ?
- Imate voziški izpit ?« (Popoln tim, a: 8)

Za ta vprašanja pravi, da nas lahko pri selekciji zelo zamotijo. Poleg tega je res, da lahko manjkajočo usposobljenost nadoknadimo z dodatnim izobraževanjem. Ne moremo pa spremeniti kandidatove osebnosti in značilnih vzorcev vedenja, v skladu s katerimi se odziva na dražljaje v okolju. Zato podaja vprašanja, ki se nanašajo na ustreznost kandidata za določeno delo. Z odgovori na ta vprašanja lahko sklepamo o prihodnjem ravnanju in vedenju kandidata. Vprašanja, ki jih navaja, so:

- » - Kaj bi storili v primeru?
- Kako bi reagirali, če ... ?
- Kakšen je vaš odnos do ... ?
- Kako ravnate v primeru, ko ... ?« (Popoln tim, a:10)

Namesto pri intervjuju lahko ta vprašanja uporabimo že pri izpolnjevanju prijave na prosto delovno mesto, še posebej, v kolikor gre za manjšo izbiro. S tem, ko v selekciji jemljemo

področje manjkajočega znanja kot tisto, kar je možno nadoknaditi, si povečamo krog potencialnih kandidatov, ki bi lahko bili ustrezni.

Obstaja več vrst intervjujev (Dessler,1988:205; Lipičnik,1998:101; Svetlik,2002b:153), ki pa jih ponavadi kombiniramo in izvedemo hkrati:

a) indirektni intervju

Vprašanja postavljamo nenačrtovano, odvisno od tega, v katero smer teče pogovor. Zato se vprašanja med intervjuji različnih oseb razlikujejo in ni možna neposredna primerjava odgovorov.

b) direktni intervju

Ta lahko zamenja izpolnjevanje obrazca za prijavo. Pri tem intervjuju gre zmeraj za ista vprašanja za vsa delovna mesta.

c) strukturiran ali situacijski intervju

Vsebuje specifična vprašanja, posebej za delovno mesto. Lahko je zaprtega tipa. Od direktnega intervjuja se loči po tem, da ta vsebuje dejanske situacije, pridobljene iz analize dela.

d) podrobni intervju

Gre za odprta vprašanja, s katerimi intervjuvanca prisilimo, da določene pojave komentira, da jih ponazori v širšem kontekstu.

e) panelni ali skupinski intervju

Kandidata povabimo med druge sodelavce, ki ga lahko sprašujejo. To lahko primerjamo z novinarsko konferenco. Njegova prednost je, da se vprašanja pri izpraševalcih ne ponavljajo in da je vpogled v kandidata na ta način globlji in širši. Ta način lahko povzroči tudi dodatno napetost in stres pri kandidatu. Vrsta panelnega intervjuja pa je tudi množični intervju, kjer več spraševalcev hkrati postavlja vprašanja večim kandidatom. Pri tem se ugotavlja, kateri od kandidatov prevzame vodstvo oz. najprej odgovarja, kateri je najbolj komunikativen.

f) nestrukturiran intervju

Kandidatu ne postavljamo vprašanj, pač pa mu v komentar podajamo določene vsebine. Običajno kandidatu predstavimo neko zgodbo iz podjetja in prosimo, da o njej pove svoje videnje, svoje ravnanje v takšni situaciji in možne razplete. Uporaben je za izbiro vodij.

g) globinski intervju

Sprašujemo ga o njegovem mnenju o določenih stvareh ter o njegovih namerah. Običajno se vprašanja nanašajo na videnje svoje prihodnosti in prihodnosti podjetja. Globinski intervju je nujen pri izbiri višjega strokovnega kadra in pri izbiri vodilnih delavcev.

h) stresni intervju

Kandidata z neprijetnimi vprašanji postavljamo v neugoden položaj. Z njim ugotavljamo kandidatovo reagiranje v neprijetnih položajih, stopnjo njegove stresne tolerance, iznajdljivost in občutljivost. Uporaben je za delovna mesta, kjer se od kandidata pričakuje čustvena stabilnost, psihična vzdržljivost in obvladovanje jeze ter drugih izpadov.

i) zaporedni (sekvenčni) ali serijski intervju

Kandidat je zaporedno intervjuvan pri več supervizorjih. Običajno gre za nestandardizirane, indirektne intervjuje, kjer vsak spraševalec postavlja drugačna vprašanja in oceni kandidata s svojega zornega kota. V serijskem intervjuju lahko gre tudi za strukturirano obliko spraševanja, kjer kandidata intervjuva več zaposlenih iz oddelka, v katerem se delovno mesto nahaja. Slednji intervjuji so usmerjeni v enake attribute, ki jih morajo pri kandidatu preveriti in oceniti.

O praktični izvedbi intervjuja in oblikovanju vprašanj obstaja cela vrsta pravil in priporočil za učinkovito izvedbo, kar presega namen pričujočega dela.

Osnovno pravilo je, da se naj kandidatom za določeno delovno mesto postavlja enaka vprašanja za iskanje enakih zmožnosti, da jih potem lahko med sabo primerjamo. Vprašanj naj bi bilo vsaj deset. Primerjavo lahko najbolj objektivno izvedemo, če vsak odgovor sproti ovrednotimo na lestvici od 1 do 5. Če je le mogoče, je priporočljivo končati intervju v 45-ih do 60-ih minutah in opraviti intervjuje z vsemi kandidati tekom istega dneva. Takoj po intervjuju moramo oceniti tudi kandidatove opažene značilnosti, kot so komunikativnost, sposobnost osebne predstavitve, obnašanje, značilne poteze in drugo, kar izhaja iz zahtev delovnega mesta. Te značilnosti Reansselaerjev politehnični inštitut (www.rpi.edu) ocenjuje na petstopenjski lestvici od 0,5 do 2,5. Tukaj so ocene nižje, saj so mnenja, da kandidatova ocena iz intervjuja ne sme prioriteto temeljiti na osebnih reakcijah. V kolikor smo selekcijski postopek že pred intervjujem dobro izpeljali, bi naj vsi kandidati v prvem delu na podlagi odgovorov dosegli vsaj oceno 3,0 in na podlagi značilnosti oceno 1,5 oz. zadovoljivo. Ti kandidati so primerni, vendar bo zagotovo potrebno usposabljanje, da bodo lahko popolnoma učinkoviti na delovnem mestu. Zelo zadovoljivi so lahko kandidati, ki dosežejo prvo oceno 4 in drugo 2. Ti kandidati izpolnjujejo naša pričakovanja in bi lahko bili zelo zaželeni delavci. Kandidati, ki dosežejo ali se približajo oceni 5 z odgovori in oceni 2,5 z drugimi značilnostmi, so idealni kandidati.

2.2.1.7. Zdravniški pregled

Kandidata, ki je že skoraj izbran, je potrebno pred podpisom pogodbe o zaposlitvi napotiti še na predhodni zdravniški pregled (26.člen ZDR), ki se nanaša izključno na delovno mesto, za katerega posameznik kandidira. V tej fazi se lahko razkrijejo tudi težave, na katere nismo računali oz. za katere niti kandidati sami ne vedo (Svetlik, 2002b:163).

2.2.2. Končna izbira

Na koncu se na podlagi vseh uporabljenih selekcijskih metod odločimo za enega kandidata (oz. toliko, kolikor imamo prostih delovnih mest). Najenostavneje in najbolj praktično je sprotno izločanje neustreznih kandidatov po vsaki končani metodi. Vendar pa tak način tudi ni najbolj zanesljiv, saj bi nekdo, ki se je pri intervjuju slabo odrezal, bil mogoče pri preverjanju znanja iz jezika najboljši. Možno je, da na koncu pogledamo, kdo je bil pri posameznih selekcijskih metodah najpogosteje najboljši, in se odločimo za tistega kandidata. Tretja možnost pa je, da rezultate posameznih metod ponderiramo, jim določimo težo po pomembnosti posameznih preizkusov za razpisano delovno mesto. Izberemo kandidata, ki na ta način doseže najboljšo uvrstitev.

Vse več je primerov, kot pravi Chambers (2001:9), kjer o končni izbiri odloča vrhnji menedžment, saj vsako dodatno zaposlovanje povečuje strošek. Še posebej nujno s tega vidika je to, ko gre za višji strokovni ali vodstveni kader, ki ga pridobivamo z eksternega trga delovne sile in ga ne poznamo. S tem posredno tudi prevzamejo odgovornost za izbiro in odgovornost za razvoj izbranega kandidata. Pogosto končno izbiro kandidata menedžment potrdi na osnovi zadnjega panelnega intervjuja.

Vsem neizbranim kandidatom pošljemo po končani selekciji oz. najpozneje v osmih dneh po podpisu pogodbe o zaposlitvi z izbranim kandidatom v skladu z 28.členom ZDR pisno obvestilo, da niso bili izbrani.

2.2.3. Selekcija na internem trgu delovne sile

Ustrezen selekcijski postopek je potreben ne glede na to, ali izbiramo kandidate iz eksternega trga delovne sile ali iz internega. V slednjem primeru gre torej za ponudbo drugega delovnega mesta posamezniku, ki lahko predpostavlja le drugačno vsebino dela, lahko pa gre bodisi za vertikalno ali horizontalno napredovanje. Iskanje delavcev na internem trgu delovne sile ima tudi določene prednosti. Že zaposleni na ta način vidijo možnost napredovanja in osebnega razvoja. Prav tako so ciljem organizacije že zavezani in ker že imajo izoblikovani svoji lojalnost in pripadnost organizaciji, so tudi manj nagnjeni k fluktuiranju. Če izberemo že zaposlenega kandidata, bo odpadel postopek socializacije in se neprimerno skrajšala tudi doba orientacije in usposabljanja, kar bo pocenilo celoten postopek. Ker rezultate dela takega kandidata že poznamo, ker poznamo njegove zmožnosti, vedenje, je taka izbira prav gotovo zanesljivejša. Zaradi tega organizacije na ta način kadrujejo predvsem na višja in odgovornejša delovna mesta. »Primerjava izkušenj med dvema velikima multinacionalkama je pokazala, da je bilo 80% namestitev menedžerjev od zunaj neuspešnih in le 20% ljudi iz notranjega nabora ni uspelo doseči pričakovanja« (Popoln tim, b: 28)

V namen notranjega kadrovanja imajo predvsem večja podjetja tako imenovane banke sposobnosti (Dessler, 1988:122). Gre za računalniško vodeno kadrovske evidenco o vseh zmožnostih že zaposlenih. Ta banka je lahko urejena tudi v okviru klasičnega kadrovskega informacijskega sistema, ki pač daje možnost vpogleda razpoložljivih kandidatov po posameznih znanjih, sposobnostih, lastnostih in podobnem.

Pred samim postopkom selekcije kandidatov iz internega trga delovne sile se morajo organizacije zavedati tudi negativnih posledic, ki jih ta lahko prinese. Skušali bomo naštet nekaj od teh. Kot prvo lahko povzroči veliko nezadovoljstvo pri neizbranem kandidatu, ki svoje nezadovoljstvo, kot že zaposlen potem širi na sodelavce znotraj organizacije. To nezadovoljstvo se potem odraza na slabših rezultatih dela in na zmanjšani lojalnosti do organizacije, ki ima lahko za posledico tudi odpoved delovnega razmerja, to je odhod iz organizacije. Težava lahko nastopi tudi, če na delovno mesto vodje neke skupine zaposlimo kandidata, ki je bil doslej enakovredni član te skupine. V tem primeru je težko pridobiti avtoriteto in uveljavljati svojo moč.

III. RAZVOJ KADROV

3.1. POMEN RAZVOJA KADROV

V preteklosti so delodajalci na trgu delovne sile izbrali kandidata, ki je najbolj ustrezal njihovim tedanjim potrebam. Tisti, ki so imeli dobre menedžerske in ostale osnovne veščine, so prišli na višja delovna mesta. Vsi ostali pa so ostali na nižjih ravneh v organizacijski strukturi. Danes se delodajalci soočajo z drugačno dilemo. Nove delavce ne izbirajo le za današnje potrebe, prav tako pa na trgu tudi ni kandidatov, ki bi imeli take kompetence, da bi lahko takoj zasedli najvišja mesta. Zato tudi najboljše izbrane kandidate zaposlijo na izhodiščna, osnovna delovna mesta, kjer se potem začne investiranje v njihov razvoj, kakor prikazuje slika 9 (Carnevale, 1990:211). Sistematičen razvoj podmladka se po raziskavi, ki je zajela 110 evropskih podjetij, odraža tudi v visoki donosnosti podjetij (Manager, 2004:44).

Sklenitvi delovnega razmerja sledi postopek njihovega razvoja in faza ohranjanja teh zaposlenih. Doseči želimo maksimalno dobo njihovega »ustrezanja« delovnemu mestu. Gre za »dolgoročno usklajevanje med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami« (Svetlik, 2003:9). Ker pa se slednje skozi razvoj spreminja, je treba ustrezno temu pripravljati, razvijati in spreminjati tudi zaposlene. Čim dlje jih bomo ohranili, tem bolj se nam bodo povrnilo stroški, nastali z njihovo zaposlitvijo, pa tudi sama produktivnost na delovnem mestu se vsako naslednje leto dviguje. Najslabše je, če vsakih nekaj let za isto delovno mesto iščemo novega kandidata. To nam dviguje stroške in niža produktivnost.

Arie de Geus (Manager, 2003:17-18) pravi, da je najzahtevnejša naloga vodje ali menedžerja zadržati ljudi, in opozarja, da po raziskavah v petih letih dve tretjini diplomirancev zapusti prvega delodajalca. Trdi, da je kupovati talent na trgu drago, bolje ga je razvijati znotraj podjetja, kar pomeni ustvariti take razmere, da bodo lahko zaposleni razvijali znanje, ki ga podjetje potrebuje, da je uspešnejše od tekmecev. Arie de Geus tudi izpostavlja, da je denar higienik (enako Herzberg; glej sliko 2). Zato je treba delavcem plačati dovolj, a to ne bo vzrok, da bodo delavci na dolgi rok v podjetju tudi ostali. Meni, da ostanejo le, če jim podjetje pomaga, da se razvijajo.

Prikaz razvoja kariere je nazorno prikazal Carnevale (slika 9). Po njegovem mnenju naj bi faza ohranjanja službe nastopila že kot druga faza v hierarhiji, kjer izpostavlja pomen interpersonalnih veščin.

Slika 9: Hierarhija razvoja kariere

Stopnja v karieri	Raven			Uspešen rezultat
Stopnjevanje kariere	16	Zanesljiv položaj, strokovnjak ali svetovalec	Samo-aktualizacija	Samorealizacija
	15	Najvišji položaj, nova kariera ali vodenje v družbi		Uspešna uporaba kariernega učenja kot vodja
	14	Povečanje tveganega vedenja		Razvoj, dosežki, priznanja, rastoče priložnosti
	13	Iskanje izpolnjevanja in osebnega pomena v karieri		Osebnostna participacija, skupnost, razvoj kariere
Napredovanje, uspeh na delovnem mestu ali v karieri	12	Razvoj kariere	Medsebojna odvisnost	Popolna učinkovitost in zadovoljstvo s kariero, utrjevanje sposobnosti
	11	Napredovanje		Doseči napredovanje ali novo službo
	10	Prizadevanje za napredovanje		Trud za napredovanje ali novo službo
	9	Spogledovanje s spremembami		Motiviranost za iskanje odgovornosti in potrjevanje
Ohranjanje službe ali vzdrževanje kariere	8	Ustrezne sposobnosti in izpolnjevanje zahtev dela	Sposobnosti za delo z ljudmi	Zanesljiva dolgoročna zaposlitev
	7	Odnosi z ljudmi, osebne potrebe v delovnem okolju		Osebnostni občutki v zvezi z delom in sodelavci
	6	Preizkus, uvajanje in nekaj zadovoljstva z delom		Dokazane sposobnosti in uspešna zaposlitev nasproti preizkusni dobi
	5	Prilagajanje službi		Demonstracija preživetja in sposobnosti za prilagajanje
Pridobivanje službe ali kariere	4	Zaposlitev	Interpersonalne veščine	Dobiti službo ali treniranje na položaju
	3	Prizadevanje za službo ali kariero		Posvečanje službi, vstopni treningi, izobraževanje, usposabljanje na delovnem mestu
	2	Osnovno iskanje kariere		Identifikacija s službenimi ali kariernimi cilji in razvoj potrpežljivosti
	1	Identifikacija z delovno vlogo		Motivacija za iskanje službe ali kariere

Vir: prirejeno po Carnevale, 1990: 256

3.2. UVAJANJE IN SOCIALIZACIJA NOVINCEV

Ustrezni selekciji naj sledi načrtno uvajanje (Svetlik, 2002b:166) ali orientacija novih delavcev, prepoznavanje njihovih potencialov in oblikovanje razvojne poti. Kot smo že ugotovili, perfektnega kandidata, ki bi imel vsa potrebna znanja in zmožnosti v širšem smislu, ni. Vedno lahko izberemo le takega, ki najmanj odstopa od naših zahtev in to največ do take mere, da bomo vrzel lahko z nadaljnjim razvojem kandidata odpravili. Zato je primerno že v postopku selekcije imeti pred očmi naše zmožnosti, in sicer trenerske, finančne ter časovne, ki jih imamo na voljo za razvoj sprejetega kandidata.

Vsak novinec, ne glede na njegove predhodne izkušnje in dosežke, rabi začetno uvajanje in socializacijo, saj ne obstaja nobena organizacija, ki bi delala na enak način. Učinkovit program uvajanja vpliva na hitrejšo socializacijo novih kadrov v organizacijo, poveča se njihova učinkovitost pri delu, minimalizirajo začetne napake in zmanjša začetna fluktuacija (Svetlik, 2002b:167). Z ozirom na stroške, ki jih imamo z iskanjem in zaposlovanjem novih delavcev, je naloga kadrovske službe brez dvoma storiti vse, da integrira novinca v podjetje in skuša pri njem že od samega začetka razviti pripadnost in lojalnost podjetju. Zato mora biti program uvajanja in soocializacije formaliziran, fokusiran in pripravljen za vsakega novinca posebej.

3.2.1. Splošno uvajanje in socializacija

Splošno uvajanje je po mnenju raziskovalcev najučinkovitejše, če se začne na podlagi formalnega programa uvajanja (ali orientacije) že prvi delovni dan novinca. S tem premagamo t.i. šok realnosti, ki ga doživi novinec. Ta šok temelji na treh elementih:

- vsaka nova situacija vsebuje spremembe, ki se jim mora oseba prilagoditi;
- nerealno visoka pričakovanja o prednostih novega dela;
- presenečenje lahko povzroči anksioznost. (Dessler, 1988:234)

Gre za osnovno seznanjanje z organizacijo, delom in delovnim okoljem. V tej fazi organizacija opremlja novinca z osnovnimi informacijami o organizaciji in sodelavcih ter ga izobrazijo s področja varstva pri delu. Novinca je treba seznaniti z veljavnim redom in

disciplino, kot so način parkiranja, odmori med delom, malica, kdaj mora biti na delovnem mestu, kdaj sme oditi, garderoba, ugodnosti, vzajemna pomoč, sindikalna organiziranost ipd. Socializacija v organizacijo vsebuje tudi poučevanje novincev o njegovih pravicah, obveznostih, odgovornostih, politiki in ciljih organizacije ter pojasnjevanju pričakovanj, ki jih organizacija ima do njega. Ta sklop je naravnan na prenašanje vrednot in norm, ki veljajo v organizaciji.

Nekatere organizacije imajo v ta namen pripravljene brošure, zloženke ali celo knjige z zbranimi osnovnimi informacijami o organizaciji. Večje organizacije tudi organizirajo začetne seminarje za zmanjšanje anksioznosti. Sicer pa je splošen del tega seznanjanja, predvsem v manjših organizacijah, običajno naloga kadrovske službe. S tem se razbremeni neposrednega vodjo in izogne luknjam v uvajanju, ki imajo lahko velik vpliv na promocijo organizacije v okolju. Menimo, da je vsak, ki se zaposli v organizaciji, dodatni, novi, neposredni vir informacij o organizaciji, ki jih prave ali napačne širi v okolje. Z načrtnim splošnim uvajanjem preprečujemo začetno zbeganost, anksioznost novincev in tako tudi kontroliramo tok informacij, ki gre v eksterno okolje organizacije.

3.2.2. Strokovno uvajanje

Strokovni del uvajanja, ki se tiče samega delovnega mesta, ter predstavitev sodelavcev in organizacije dela v oddelku ter med oddelki naj bi bila domena in tudi velika odgovornost neposredno nadrejenih, ali pa posebej določenih supervizorjev oz. mentorjev, če jih organizacija dodeljuje novincem. V kolikor jih ne, je prav, če ima nalogo mentorja vodja.

Uspešnost strokovnega uvajanja je zelo odvisna od novincevega mentorja. »Pygmalion effect« (Dessler, 1988:540) je pogost pojav v odnosih med novinci in mentorji. Do njega pride, če imajo nezahtevnega mentorja ali takega, ki jih ne podpira, jim ne pomaga. To pomeni, da so uspešnejši tisti novinci, ki imajo zahtevnejše mentorje, kateri od njih veliko pričakujejo in jim nudijo tudi strokovno podporo. Zato je pomembno, da so mentorji v prvem letu uvajanja tisti, ki so usposobljeni, samozavestni in dostopni. Dessler tudi trdi, da naj ima mentor informacije o prihodnjih potrebah po kadru in znanjih v organizaciji, možnih razvojnih poteh novincev, ponudbi izobraževanj ipd. Mentorji naj so za to posebej usposobljeni in kot taki zanesljivi razširjevalci kulture organizacije.

Podlaga za sistematičen načrt strokovnega uvajanja je analiza dela. V kolikor gre za delovno mesto v proizvodnji, ki terja uporabo določenega orodja ali stroja, nadrejeni ali starejši delavec novega delavca pouči o ravnanju z njimi in o možnih napakah. Predvsem za strokovni, višje izobražen kader selekciji velikokrat sledi predhodno usposabljanje za delo z uvodnimi seminarji, kroženji po oddelkih, s katerimi bo pri svojem delu neposredno sodeloval. Vodja se mora zavedati, da novincu ne more naložiti odgovornosti za delo, o katerem ni bil pred tem poučen. S tem se izognemo frustraciji in dosežemo hitrejši rezultate.

Najboljša pot za preizkušanje novincev je rotacija med oddelki in delovnimi mesti. Tako se tudi skristalizirajo njihovi interesi glede nadaljnjega razvoja. Skrbno načrtovana interdisciplinarna delovna pot s soodvisnimi nalogami ima velik vpliv na strokovni razvoj novincev. »Uspešna so tista podjetja, ki znajo poiskati talente in jih premeščati na različna mesta, da si naberejo dovolj izkušenj. To jih potegne iz udobja, preskuša njihove sposobnosti do skrajnosti in preverja njihovo sposobnost za rast« (Manager, 2004:45). Sklepamo, da je zelo dobrodošlo tudi menjavanje položajev med državami, v kolikor je matična organizacija del mednarodne korporacije.

V raziskavah (Dessler, 1988:540) je bilo ugotovljeno, da je uspešnost novincev odvisna od izziva, ki ga vsebuje delo v prvem letu zaposlitve. Čim večji izziv predstavlja delo posamezniku, tem večja bo njegova učinkovitost nadaljnjih pet do šest let. V praksi organizacij pa je tak način le redko kje uveljavljen. Predpostavljamo, da lahko objektivno ocenimo novincevo uspešnost in ugotovimo njegove kompetence šele, ko smo mu dali priložnost, da se izkaže. Z vidika Herzbergove dvofaktorske teorije (poglavje 1.2.1.1.) je pravi način za to delo, ki mu predstavlja izziv in ga motivira zaradi svoje vsebine in ciljev.

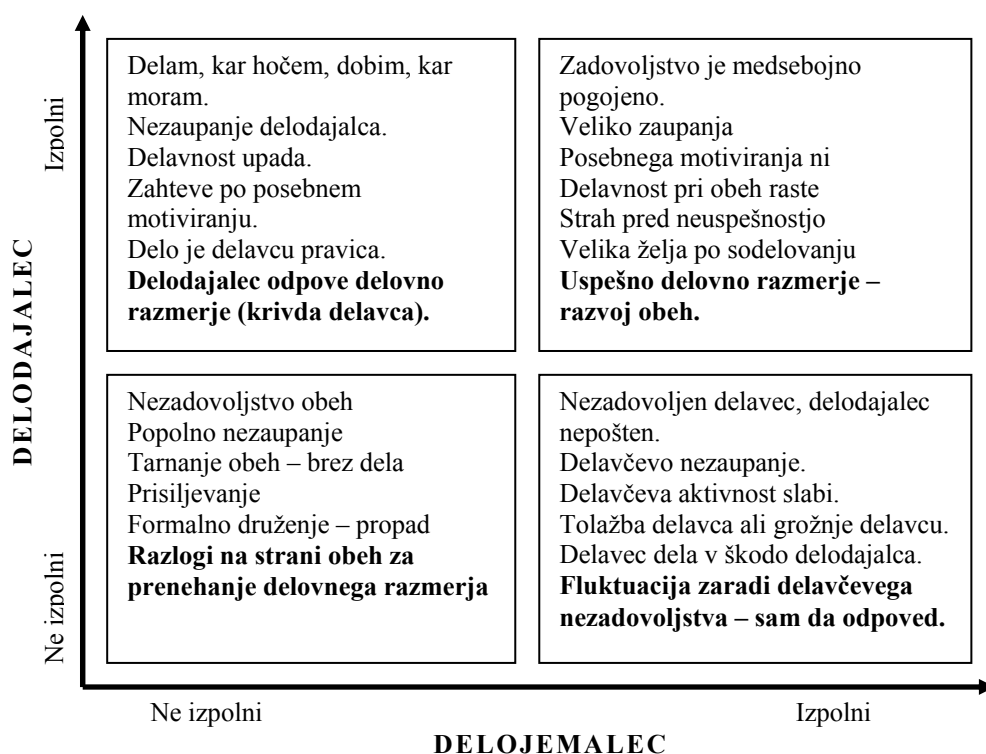
3.2.3. Permanentni razvoj kadrov

»Pričakovanja, ki kot psihološki usmerjevalci človekove aktivnosti nastanejo že ob podpisu pogodbe o zaposlitvi, imajo pomemben vpliv na celotno človekovo nadaljnje vedenje.« (Lipičnik, 1998:237) S podpisom pogodbe o zaposlitvi se za izpolnitev svojih obveznosti iz te pogodbe zavežeta tako delodajalec kot delojemalec. Nikoli pa ni vse pričakovano ali obljubljeno zapisano v pogodbi o zaposlitvi. Govorimo o tako imenovani psihološki pogodbi,

ki je nenapisana, a velikokrat dogovorjena že v samem postopku selekcije ali kasneje v postopku uvajanja.

V kolikor je delodajalec v delavcu z opisom možnosti dodatnega izobraževanja, napredovanja ali z opisom sistema nagrajevanja zbudil njegovo upanje in pričakovanje, bi naj le-to tudi izpolnil oz. mu dejansko ponudil priložnost, da se le-to izpolni. Možne kombinacije v izpolnjevanju svojih obveznosti so nazorno prikazane na sliki 10.

Slika 10: Smer motivacije po podpisu pogodbe o zaposlitvi



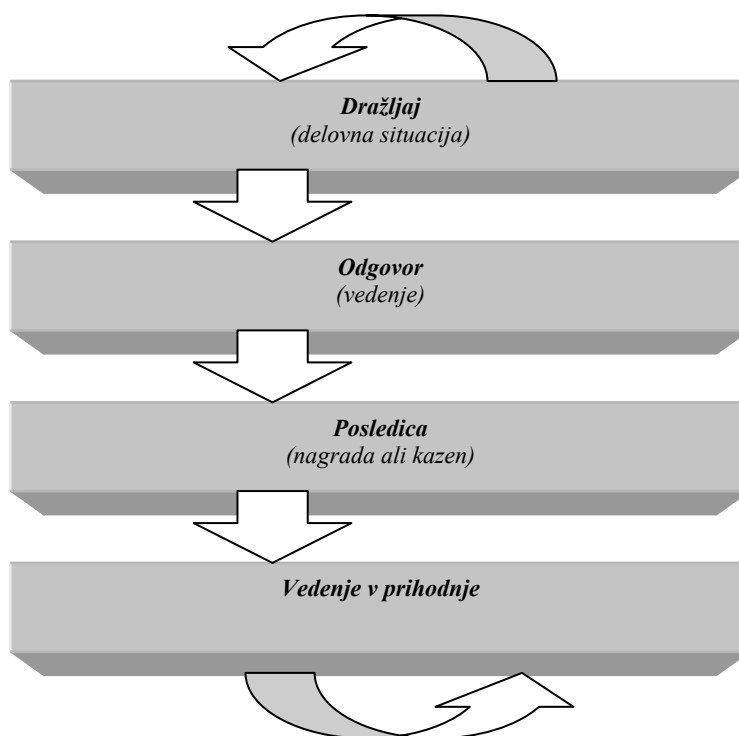
Vir: prirejeno po Lipičnik, 1998:237

Za vsakega novega delavca nas zato kmalu zanima na eni strani njegova uspešnost pri delu, kjer primerjamo cilje njegovega dela z rezultati, ki jih dosega, ter zadovoljstvo pri delu, ki je tudi posledica izpolnjevanja psihološke pogodbe, na drugi strani. Razlogi za ugotavljanje uspešnosti so preverjanje uspešnosti naše selekcije, potreb po dodatnem izobraževanju ali usposabljanju, možnosti za vertikalno ali horizontalno napredovanje ter potrebe po premestitvi. Ugotovljena uspešnost je lahko podlaga za razgovor s sodelavcem, kjer se iščejo vzroki za določena dejanja in priložnosti za izboljšanje, preverja se delavčevo zadovoljstvo, njegove interese in predloge, ki jih ima v zvezi z delom. V kolikor je ugotavljanje uspešnosti

namenjeno tudi nagrajevanju in kaznovanju, govorimo o ocenjevanju delovne uspešnosti in o merjenju, ko imamo postavljene take kriterije, ki povečujejo objektivnost (Lipičnik,1998:108).

Ko ima vodja večjo skupino podrejenih, je smiselno, da vodi dnevno ali tedensko evidenco tako imenovanih kritičnih ali izrednih dogodkov, ko si za vsakega delavca zapiše, kaj je bilo dobrega oz. slabega, kje se je dobro izkazal, kakšne so bile napake. Kompetenten vodja v zvezi s tem sproti pohvali ali pa pove za napako. Taka evidenca lahko zmanjša napake pri ocenjevanju in vodji koristi, ko mora podati končno (mesečno, letno) oceno delovne uspešnosti in ko z delavcem opravlja podrobni intervju. Zelo pogost je pri nas in v svetu letni razgovor ali pogovor.

Slika 11: Osnovni vedenjski krog



Vir: Lipičnik,1998: 176

Ugotovljena delovna uspešnost in podatki zbrani z intervjujem sta podlaga za nadaljnje delo z delavcem. Na tem mestu je primerno omeniti še osnovni vedenjski krog Skinnerjeve teorije okrepitve (slika 11). Vsako delavčevo dejanje na delovnem mestu ima po njegovi teoriji za sabo posledico, ki vpliva na njegovo dejanje v prihodnje. V kolikor bo sledila pohvala,

nagrada, napredovanje, bo to pozitivno vplivalo na ponavljanje dotedanjih aktivnosti tudi v prihodnje. In seveda obratno, v kolikor sledi graja ali celo kazen.

Brez učinkovitega ravnanja z izbranimi posamezniki in brez razvijanja njihovih kompetenc lahko odlični posamezniki kaj kmalu postanejo zelo slabi sodelavci. Zelo pomembno je, kako delavci doživljajo svojo prihodnjo kariero. Potrebo po razvoju in napredovanju svojih kadrov ali boljše človeških virov ne čuti le podjetje, pač pa tudi zaposleni, še toliko bolj, če gre za visoko izobražen mlad kader. Lipičnik (1998:180) je izbral sledečo definicijo kariere, »ki pravi, da je kariera načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času.« Pomembno je torej, kako svoj razvoj občuti delavec. Nekdo je lahko z enakim razvojem popolnoma zadovoljen, drugemu pa se zdi prepočasi oz. ga občuti kot stagnacijo ali celo nazadovanje. Načrtovanje karier je naloga vodij. Vodji bi naj ob pomoči oddelka za človeške vire skrbeli za razvoj svojih podrejenih in tudi za svoj lastni razvoj.

3.3. UGOTAVLJANJE RAZVOJNEGA POTENCIALA

Ker se ljudje razlikujejo po svojih zmožnostih, interesih, željah, ambicijah, ki smo jih ugotavljali že v selekcijskem postopku, je treba pred začetkom delavčevega razvoja predvideti njegov razvojni potencial. To je, do kam lahko posameznik s svojim razvojem pride, in pa smer razvoja. Zelo pomembno je, da to poznamo pri mladih, visoko izobraženih delavcih, ki so na začetku svoje karijerne poti. Osnovna kompetenca zaposlenega z visokim razvojnim potencialom mora biti »učenje za učenje« (Carnevale et.al.,1990:17) oz. vedeti, kako se učiti. To je po avtorjevem mnenju temelj razvoja novih kompetenc in izboljšanja manj razvitih. Po njegovem mnenju posamezniki z visokim razvojnim potencialom nikoli ne nasprotujejo spremembam in pridobivanju novega znanja. Ne rečejo: »Jaz sem dovolj dober, pustite me pri miru.« Njihov odgovor se glasi: »Sem dober in želim postati še boljši.« So učljivi in si želijo stalnih izzivov. V kolikor jim jih ne dajemo, iščejo nove priložnosti v ali izven podjetja.

Za razvoj kariere oz. za visok razvojni potencial so izhajajoč iz preštudirane literature (Brečko, 2003; Carnevale, 1990) potrebne sledeče splošne kompetence:

- učljivost, učenje za učenje
- učinkovito komuniciranje in poslušanje
- analitičnost, kreativno mišljenje, sposobnost videnja in reševanja novih problemov na drugačen način
- samoiniciativnost, samozavestnost, odločnost
- usmerjenost k cilju, motiviranost za uspeh

Najsplošnejša delitev možne razvojne poti je v dve smeri. To je razvoj v smeri stroke in razvoj v smeri vodenja. Prva običajno predpostavlja horizontalno, druga pa vertikalno napredovanje. Pri vsakem posamezniku nas zanima njegova nagnjenost in sposobnost za strokovno ali za vodstveno delovno mesto. V organizacijah je običajno napredovanje v plačilnem razredu pogojeno z vertikalnim napredovanjem po hierarhični lestvici v organizacijski strukturi. Do tega pride, ko organizacija nima razvitega sistema horizontalnega napredovanja in ločene strokovne kariere od vodstvene. V preteklosti se je tako dogajalo (pa se še dogaja), da je na delovno mesto vodje neke skupine prišel najboljši delavec v tej skupini, brez da bi se preverjalo, ali sploh ima zmožnosti za opravljanje takega dela.

3.3.1. Vodstvena razvojna pot

Vodenje predpostavlja vodenje delovnih procesov in vodenje ljudi. Ravno s slednjim lahko imajo delavci, ki nimajo vodstvenih kompetenc, težave. Proces vodenja predpostavlja vplivanje na ljudi in njihovo usmerjanje v smeri čim boljšega izkoriščanja njihovih zmožnosti v prid dobro opravljenega dela. Z napačno izbiro dobrega strokovnjaka za prevzem nalog vodje lahko iz uspešnega strokovnjaka dobimo zelo slabega vodjo, ki nadalje slabo vpliva na svoje podrejene. Zato je smiselno, da vsaka organizacija za delavce z visokim razvojnim potencialom predvidi možnost, da gradijo bodisi strokovno bodisi vodstveno kariero in pri obeh dosežejo visok nivo v plači in ugledu.

Različni raziskovalci podajajo dokaj podobne kompetence, ki so ključne za vodje. Desslerjeve (1988:535) in Krageljeve (1998:23) lahko strnemo takole:

1. analitične (sposobnost identificiranja, analiziranja in reševanja problemov v pogojih nepopolnih informacij in negotovosti, presojanje)
2. interpersonalne (sposobnost vplivanja, motiviranja, mentorstva, vodenja, manipulacije in nadzora ljudi na vseh ravneh)
3. čustvene (socialna občutljivost, sposobnost obvladovanja čustev, zmožnost biti stimuliran v čustvenih in osebnih krizah, zmožnost prevzema visoke odgovornosti brez negativnega stresa)
4. produkcijsko miselnost (odločnost, samozavest, zaupanje vase, določanje prioritet, zmožnost pripeljati stvari do konca z organiziranjem in motiviranjem drugih)
5. verbalno komuniciranje
6. kvantitativno analiziranje

O vodjih govorita v svojih teorijah tudi Adizes in Belbin. Adizesova ideja o dobrem menedžerju in vlogah, ki jih naj ima vsak menedžer, vsebuje, da je lahko dober vodja tisti, ki (Lipičnik, 1998:320):

- ima v svojem vedenjskem vzorcu zastopane vse štiri Adizesove vloge; nobena od vlog ne sme manjkati, vsaj ena pa mora biti posebej dobro izražena;
- se zaveda svojih prednosti in slabosti (poznavanje sebe);
- je v stiku z družbenim okoljem, ki sprejema povratne informacije o sebi in razume, da ga samo njegovo delo karakterizira (poznavanje sebe);

- ima uravnoteženo stališče o sebi, zaveda se svojih prednosti in pomanjkljivosti (poznavanje sebe);
- sprejema svoje prednosti in pomanjkljivosti ter tudi za kratek čas ne želi biti tisto, kar ni (sprejemanje sebe);
- prepozna vrline drugih, in to tudi tam, kjer sam ni tako dober (prepoznavanje odlik pri drugih);
- sprejema mnenja drugih, tudi če obstaja možnost, da je njihovo mnenje boljše od njegovega (sprejemanje razlik v mnenjih);
- rešuje spore, ki nastajajo takrat, ko je potrebno, da ljudje z različnimi načini ravnanja delajo skupaj (sposobnost upravljanja s konflikti);
- ustvarja okolje, v katerem se uči.

»Besedi 'vodja' in 'učitelj' sta sinonima.« (Blanchard,1995:107)

Belbin (Inter Place III) nam ponuja primerjavo med timsko vlogo vodje in strokovnjaka, ki je z vidika naše razprave tukaj še posebej pomembna. Za koordinatorja oz. vodjo je po Belbinovih opredelitvah bistveno, da je zrela osebnost, da je samozavesten, da zna pojasnjevati cilje, spodbuja odločanje in dobro pooblašča ali delegira. Ker je v organizacijah vodja vse večkrat vodja tima in ne več klasičen vodja, Belbin podaja še sledeče pomembne sposobnosti, ki jih skozi svojo analizo tudi preveri: zna omejiti svojo vlogo in naloge delegirati, gradi na različnosti, išče talente, razvija kolegijalnost in oblikuje poslanstvo. Njegova dovoljena pomanjkljivost je manipulatorstvo in v glavnem usmerjeno delo z ljudmi. Nasprotno pa v strokovnjaku vidi osebo, ki je usmerjena k cilju in za doseg le-tega notranje motivirana. Strokovnjak zna delu posredovati znanje in dragocene tehnične veščine. Njegova dovoljena pomanjkljivost pa je po njegovem mnenju delovanje na ozko specializiranem področju in tehnicistično razmišljanje.

Zanimivo je, da je bilo v raziskavi o slovenskih menedžerjih ugotovljeno, da je večina slednjih po svoji Belbinovi timski vlogi iskalec virov, torej so ekstrovertirane, komunikativne osebe, ki znajo razvijati stike in izkoriščati priložnosti (Brečko, 2003). Potencial za razvoj ljudi je tudi v vlogah, ki so pri posamezniku izražene, a bi lahko bile bolj. Zagoršek (Manager, 2004:32) opozarja, da so okoliščine tiste, ki določajo okvir delovanja vodje in vplivajo na to, kdaj bo lastnost učinkovita in kdaj ne. Glede na razmere v kakšnih delujejo slovenska podjetja, je tako očitno iskanje virov prioriteta lastnost, v kakšnem drugem okolju

pa to ne bi bila. Zagoršek nadalje tudi podvomi v uporabnost teorij o menedžmentu iz drugačnih okolij, še posebej ameriških. V ameriški družbi so po njegovem stališču bolj kot drugje prisotni individualizem, tveganje, neposrednost in decentraliziranost. Nasprotno pa naj bi za naše okolje bil še vedno značilen kolektivizem, kjer ljudje ne marajo preveč prizadevnih posameznikov, saj ti mečejo slabo luč na ostale člane skupine.

V mednarodni raziskavi konec 90.let (Manager, 2004:33), ki je zajela 63 držav sveta, so v analizi odgovorov 20.000 srednjih menedžerjev izluščili univerzalne lastnosti vodij, ki so pozitivne povsod po svetu. To so:

- | | | |
|--------------------|-------------------|---------------------|
| ➤ zanesljiv | ➤ gradi zaupanje | ➤ administrativno |
| ➤ pravičen | ➤ motivirajoč | sposoben |
| ➤ pošten | ➤ inteligen | ➤ komunikativen |
| ➤ usmerjen v | ➤ odločen | ➤ koordinator |
| prihodnost | ➤ dober pogajalec | ➤ oblikovalec timov |
| ➤ načrtuje vnaprej | ➤ konstruktiven | ➤ usmerjen v |
| ➤ spodbujajoč | reševalec | odličnost |
| ➤ pozitiven | problemov | |
| ➤ dinamičen | | |

Strnemo jih lahko v sledeče kompetence: integriteta, vizionarstvo, sposobnost navduševanja in motiviranja, inteligenca, sposobnost pogajanja in konstruktivnega reševanja problemov, koordinator skupine.

Univerzalno negativne lastnosti vodij, ki so jih opredelili, pa so: samotar, nedružaben, nesodelujoč, razdražljiv, egocentričen, neizprosen in diktatorski.

Glede na navedene karakteristike avtorjev, ki bi jih na imel vodja, to ne more biti » ... človek, ki je zazrt le v lastna videnja, ki noče in tudi ne zna poslušati drugih, ki ne sprejema različnosti v spoznavnem procesu, ki ni vzgojen v ozračju sodelovanja in vzajemnosti, ki ne zmore celostnega gledanja in ostaja omejen v svoji miselni lupini« (Mayer,2001:57). Tak človek tudi ni primeren član za timsko delo. Avtor pravi, da nas od vodje do uspešnega vodje pripelje človečnost: »Za uspešnega vodjo je potrebna humanost. Najtežje pa je biti človek.« (Mayer,2001:69) Za samega vodjo menda zadostuje že strokovnost, kar se v praksi običajno dogaja.

3.3.1.1. Čustvene kompetence

Danes se v povezavi z delovno uspešnostjo vse bolj govori tudi o čustveni inteligentnosti. Nekatere teorije celo razlagajo, da ima na posameznikovo poslovno uspešnost 80% vpliv čustvena inteligenčnost (EQ) in le 20% inteligenčni kvocient (IQ) (Šarotar Žižek, 2003). V neki raziskavi so celo ugotovili, da je med povprečnimi in najbolj učinkovitimi zaposlenimi, ki imajo enako stopnjo izobrazbe, 90% razlike v uspešnosti pojasnjene z EQ (Zadel, 2002). Pogoji za izrabo IQ je EQ, ker nas ta obvladuje na vseh področjih. Zato se bomo na kratko ustavili tudi pri tem vidiku, in sicer, kako vpliva na selekcijo kadrov.

Definicije čustvene inteligentnosti jo najpogosteje označijo s parametri (Zadel, 2002):

- poznavanje svojih čustev
- obvladovanje čustev
- spodbujanje sebe, samoiniciativnost, motiviranost s ciljem
- prepoznavanje čustev drugih
- uravnavanje odnosov

Na delovno uspešnost najbolj vplivajo sledeča področja čustvene inteligentnosti: čustvena energija, čustvena napetost, optimizem, samospoštovanje, predanost delu, natančnost, potreba po spremembi, pogum, odločnost, samouveljavljanje, strpnost, obzirnost in družabnost (www.eqhelp.com). Zato jih je v postopku selekcije tudi smiselno preveriti.

Če primerjamo našete parametre čustvene inteligentnosti s kompetencami, ki jih dobimo iz Adizesove in Belbinove opredelitve vloge vodje (glej poglavje 3.3.1.), bi lahko govorili tudi o čustvenih kompetencah. Če pogledamo na EQ nekoliko širše, vidimo, da je poudarek predvsem na poznavanju sebe, da bi lahko v vsakdanjih odnosih prepoznavali druge. To je pomembno na vseh delovnih mestih, saj ni delovnega mesta, kjer ne bi prihajali v kakršenkoli odnos z drugimi (nadrejeni, podrejeni, sodelavci, stranke). Pri tem se lahko navežemo na Adizesove lastnosti integratorja in na lastnosti, ki jih naj po njegovem ima vodja. Razlika je le v tem, da Adizes ne govori o čustveni inteligentnosti, pač pa o lastnostih v splošnem. Iz njegove teorije pa lahko povzamemo, da se mora vodja zavedati svojih prednosti, slabosti in pomanjkljivosti, da mora biti v stiku z družbenim okoljem, da mora biti dovzeten za povratne informacije in mnenja drugih, da mora znati prepoznati vrline drugih, da mora biti sposoben reševati konflikte v skupini in spodbujati druge k učenju. Tudi lastnosti, ki izhajajo iz timskih

vlog, povezanih z vlogo vodje, potem izhajajo iz čustvene inteligentnosti in ne toliko iz razumske. Take so: samozavest, zrela osebnost, zna omejiti svojo vlogo, razvija kolegijalnost, oblikuje poslanstvo, zna delegirati, je spodbujevalec.

Temelji čustvene inteligentnosti se oblikujejo že v otroštvu. Po mnenju strokovnjakov pa jo lahko z zavestnim delom na sebi in nezavedno preko učenja ter izkušenj nadgrajujemo in razvijamo. (Šarotar Žižek, 2003; Zadel, 2002) Kot smo že ugotovili, je to povezano s časom in stroški na strani organizacije, zato je najbolje, če lahko že v postopku selekcije izberemo kandidate z želenimi kompetencami.

3.3.1.2. Merjenje kompetenc za vodstveno razvojno pot

Na podlagi teoretičnih opredelitev zahtevanih kompetenc vodje in analize merjenja v nekaterih ocenjevalnih centrih smo ugotovili, da je pri selekciji kadrov smiselno meriti, kako se človek v določeni situaciji vede, odziva, reagira in kako obvladuje svoja čustva. Gre za t.i. vedenjske in čustvene kompetence (www.gvizobrazevanje.si). Ocene na teh kompetencah nam pokažejo primernost kandidata za delovno mesto vodja. Razvojni potencial lahko izmerimo s trditvami, ki smo jih priredili na podlagi več vprašalnikov (Assessment center; www.eqhelp.com; Brečko, 2003) in se nanašajo na:

1. vplivnost, prilagodljivost
2. mreženje, navezovanje učinkovitih medsebojnih stikov
3. samozavest, samozaupanje, samozavedanje
4. čustveno inteligentnost, obvladovanje čustev
5. prilagodljivost, fleksibilnost, spodbujanje sprememb
6. pripadnost podjetju, organizacijsko zavedanje
7. sposobnost za timsko delo, sodelovanje z drugimi in reševanje konfliktov
8. učinkovito komuniciranje, poslušanje, empatijo
9. ciljno usmerjenost, tehtnost, analitičnost
10. asertivnost, učinkovito uporabo moči, odločnost
11. vodenje, razvoj drugih, zaupljivost

Ocenjevanje je zanesljivejše, če posameznika oceni več neposrednih sodelavcev, nadrejenih in podrejenih. Na koncu izračunamo povprečno vrednost ocen na posameznih področjih in

skupno povprečje. To služi primerjavi z drugimi in oblikovanju nadaljnjih aktivnosti na področju posameznikovega razvoja. Predvsem zaradi ugotavljanja stopnje kritičnosti do samega sebe in ocene poznavanja samega sebe je zaželena tudi samoocena, ki jo na posameznih parametrih primerjamo s povprečno oceno drugih. Čim več točk doseže posameznik, bolj je primeren za delovno mesto vodje. Primer vprašalnika je v prilogi D. Za samo zanesljivost je primerno, če imamo v posameznem področju čim več variabel. Za samo uporabnost in večjo objektivnost ocenjevalcev pa menimo, da je učinkoviteje, če je vprašalnik v bolj strnjeni obliki. Za vsako področje lahko npr. vključimo pet trditev.

Z Belbinovo analizo je možno nadalje ugotoviti, kako vidijo delovno mesto vodja trenutni vodje v podjetju. Dobimo povprečni vzorec vedenja, ki ga od kandidatov zahteva struktura vodenja in delitev odgovornosti v podjetju. Naš cilj je, da le-tega izboljšamo v smeri trenda spreminjanja pristopa v vodenju, predvsem kar se tiče naraščajočega poudarka na ravnanju s človeškimi viri, vodenju ljudi in ne toliko delovnega procesa. Dobljene značilnosti delovnega mesta lahko primerjamo z značilnostmi kandidata, ki smo jih dobili s 360° ocenjevanjem posameznika po Belbinovi metodi.

3.3.2. Načrtovanje razvojne poti

Po določenem obdobju, za začetnike je to običajno po koncu pripravništva, sicer pa po končani dobi uvajanja, ko novinci osvojijo vse, kar morajo vedeti za uspešno opravljanje svojega dela, je treba začeti z načrtovanjem njihovega nadaljnjega razvoja v okviru ugotovljenega razvojnega potenciala. O tem smo govorili že v prejšnjih poglavjih. Začne se nepretrgan proces spreminjanja določenih vlog v smeri posameznikovega razvojnega potenciala. To traja, dokler delavec ni pripravljen in dokler se ne pokaže priložnost, da svoje delovno mesto zapusti in napreduje vertikalno, ali ostane na enakem delovnem mestu in napreduje zgolj horizontalno. Bistveno pri tem je, da je ves postopek razvoja postopen in skrbno načrtovan.

Smatramo, da se lahko z načrtovanjem razvojnih poti doseže sledeče:

- približa in združi cilje delavca in podjetja;
- razvija nove smeri kariere, horizontalne in vertikalne, vodstvene ali strokovne;
- poveča nivo motivacije in usmerja motivacijo k ciljem podjetja;
- spodbuja zaposlene k aktivnosti, v kolikor stagnirajo;

- ponudi zaposlenim priložnosti, da bodo razvili sebe in svojo kariero;
- izpostavi vzajemne koristi za posameznika in podjetje;
- pripravi delavca na zasedbo zahtevnejših delovnih mest;
- ohrani zaposlene in prepreči prostovoljno fluktuacijo.

Pri vsakem načrtovanju razvojne poti ali kariere je treba upoštevati, da s tem vplivamo in spreminjamo delavčevo vedenje. Zato moramo razvojne poti načrtovati v smeri ciljev organizacije in v skladu z njenimi možnostmi ter hkrati pisane na kožo kandidatom. Razvojne poti se tako razlikujejo v organizacijah z malim številom zaposlenih in malim številom delovnih mest od razvojnih poti v velikih organizacijah. V slednjih so razvojne poti lahko veliko bolj razgibane, posameznik ima več možnosti tako za horizontalno kot tudi za vertikalno napredovanje, saj ima na voljo ne samo več delovnih mest, pač pa tudi več področij dela. Menimo, da je delavcu na njegovi razvojni poti dobro ponuditi kontrolne točke, kjer bo sam razpoznaval, kakšen je njegov dosedanji razvoj.

3.3.2.1. Vodenje posameznikovega razvoja na strani organizacije

»Vedno, ko se naučiš česa novega, tudi postaneš nekaj novega.«

(Leo F. Buscaglia v Mayer, 2001:103)

Posameznikovega razvoja se lahko v organizaciji lotimo na več načinov. Osnova je pridobivanje znanja. Pridobljeno kandidatovo novo znanje se mora odražati v višji produktivnosti, boljši kakovosti, inovacijah ipd. Bistvo je v implementaciji znanja in dajanju priložnosti ter spodbujanju za uporabo novega znanja. Novo znanje in boljši rezultati dela dajejo kandidatu višjo vrednost. Če želimo z izobraževanjem doseči izboljšanje pomanjkljivih kompetenc, ki jih na delovnem mestu rabi, mora biti usmerjeno v odpravljanje le-teh. Namen izobraževanja je tudi drugačno videnje stvari, odkrivanje novih problemov in potreb po izboljšavah, skratka, drugačno opravljanje dela. Mobilnost zaposlenih v organizaciji po mnenju strokovnjakov pospeši širjenje znanja v organizaciji in hitrost ter kvaliteto posameznikovega razvoja. »Če ljudi prestavljaš iz položaja na položaj, dobiš kar nekaj posameznikov, ki so spoznali veliko delov podjetja« (De Gues, 2003:19). Le to zagotavlja kontinuiteto razvoja tako posameznikom kot organizaciji.

Naše mnenje je, da lahko razvoj zaposlenega gradimo s pomočjo:

- internega usposabljanja za novo delo in doseganje novih ciljev
- eksternega izobraževanja, pridobivanja znanja preko zunanjih virov (seminarji, delavnice, šolanje, študij, konference, sejmi, strokovne ekskurzije v druge organizacije v ali izven korporacije)
- vključevanja v projektno delo
- vključevanja v eksterna strokovna združenja
- aktivne udeležbe na strokovnih posvetih z namenom predstavljanja organizacije
- mentorstva, priložnosti, da razvijajo druge

V ameriški raziskavi (Gaines R.,2003:35) o investiranju v izobraževanje Američanov so ugotovili, da povprečen človek prenese v svoje delo in dosežke le 30% pridobljenega znanja. Vprašanje, ki so si ga zastavili, je bilo, zakaj ljudje pridobljenih veščin ne implementirajo v svojih dosežkih. Ugotovili so, da obstajajo trije vzroki:

1. zunANJI dejavniki organizacije: ekonomski pogoji v organizaciji, regulativno okolje, tekmovalni pritiski;
2. notranji dejavniki organizacije (delovni pogoji, infrastruktura, kontrola nad spremembami, jasna pričakovanja, jasna delitev odgovornosti):
mentorstvo in spodbude ali okrepitve nadrejenih za uporabo novega znanja (preprečuje anksioznost in zmedenost), izzivi in spodbude (ob odsotnosti nagrad in kazni ljudje vedno delajo enako), delovni proces (vidnost prispevka posameznika), dostop do informacij, ljudi, orodij in pomoči pri delu;
3. individualni dejavniki posameznika (kapaciteta potreb posameznika): potreba po znanju izvira iz obstoječih sposobnosti in znanja pri delu ter iz pridobljenih sposobnosti, ki jih vsak prinese na delo (predhodne delovne izkušnje, izobrazba, osebnostne lastnosti).

Ravno individualne dejavnike je težko spreminjati in razvijati. Zato navedena avtorica poudarja, da je na te dejavnike dobro biti pozoren že pri selekciji kadrov. Iz opisanega je jasno, da samo nudenje izobraževanja za razvoj posameznika in ustvarjanje njegovih dosežkov ni dovolj. Iz individualnih dejavnikov posameznika izhaja, da vsakega človeka ni možno usposobiti za vsako delo. Slabosti posameznikov, ki se kažejo znotraj posamezne timske vloge, ne moremo popraviti zgolj z učenjem. Z učenjem je težko doseči, da bi bili

ljudje ustrezni. Belbin v zvezi s tem pravi: »To je tako, kot če bi kvadratasti čep spremenili v ovalnega in ga na vsak način skušali vtakniti v okroglo luknjo« (Popoln tim, b:29).

V kolikor težimo po izbiri kandidatov z visokim razvojnim potencialom, je na osnovi doslej zapisanega pomembno, da jim razvoj v organizaciji tudi nudimo in da se na njihove nove vloge pripravi tudi organizacija sama. Na podlagi izkušenj in analize motivacijskih dejavnikov v podjetju (Svetec, 2002) ugotavljamo, da je za izkoriščanje človeških virov in implementacijo njihovih zmožnosti primerno, da se v organizaciji vzpostavi:

- usmerjanje motivacije, razpoložljivost motivacijskih dejavnikov;
- kontinuiran proces dokazovanja povezanosti posameznikovega napredka z napredkom organizacije, ki mora biti zaposlenim poznan;
- jasno izražanje pričakovanj do zaposlenih;
- kulturo sprememb;
- ustvarjanje novih priložnosti in odpiranje poti novim problemom za reševanje;
- poti za izražanje ustvarjalnosti (podajanje idej, predlogov) in mehanizme feedbacka;
- kulturo takojšnjih priznanj, pohval – tako individualnih kot skupinskih;
- načrtovanje skupne prihodnosti, ustvarjanje skupnih vizij;
- ustrezen sistem nagrajevanja in napredovanja;
- delitev odgovornosti in avtoritete, to je odgovornosti za doseganje ciljev in moč ter vplivnost obenem (pogost vzrok za fluktuacijo zaposlenih z visokim razvojnim potencialom);
- participacija, možnost za soodločanje o zadevah, ki se tičejo njihovega znanja in odgovornosti.

3.3.2.2. Odgovornost za lastni razvoj

Z vidika zaposljivosti je vsak posameznik dolžan skrbeti za svoj lastni razvoj. Posamezniki ne morejo pričakovati, da bo odgovornost za njihovo kariero v celoti prevzela organizacija. Izobraževalni sistem, razmere na trgu delovne sile ter hkrati način današnjega življenja razsvetljujejo ljudi v tej smeri, da so odločitve o karieri, spremembah delovnega mesta, nadaljnjem izobraževanju na njihovi strani. Ravno razmere na trgu delovne sile v Sloveniji in visoka brezposelnost v nekaterih regijah pa po našem prepričanju delujejo nasprotno in dopuščajo, da o tem odloča nekdo drug, običajno delodajalci, brez sovplovanja posameznikov.

Slednji so z delodajalčevim zagotavljanjem zaposlitve prisiljeni k pasivnemu sprejemanju njegovih odločitev. Z vidika sooblikovanja svojega dolgoročnega razvoja pa je vendarle primerno, da s pomočjo testiranj ter svetovanj vsak spozna (Brečko, 2003; www.brainhunter.com; Dessler, 1988:542):

- interese in sposobnosti, vezane na kariero;
- poklice, ki so v skladu z njegovimi interesi, kompetencami in osebnostjo;
- ključna področja izobraževanja, ki ga zanimajo;
- svoj stil komuniciranja in vodenja;
- pogoje, v katerih je najbolj kreativen in produktiven;
- kako ravna v različnih okoliščinah, z ljudmi in kako nanj vplivajo stresne situacije;
- svoje največje vrednote, vezane na kariero;
- prenosljive veščine (ali kompetence) in prednosti;
- motivatorje in higienike, ki so ključni zanj;
- svoj učni stil.

Gre za elemente modela vase usmerjenega (»Self-Directed«) planiranja kariere, ki je stroškovno poceni in hkrati učinkovit. Testi so enostavni za uporabo in rezultati lahko razumljivi (www.brainhunter.com). Tradicionalni model svetovanja o karieri je za razliko od prvega bolj terapevtske narave in vključuje značilne psihološke vsebine. Rezultate, dobljene s tradicionalnim modelom, pridobivajo in interpretirajo usposobljeni strokovnjaki, psihologi.

Za uspešno sprejemanje lastnih odločitev svetovalci za načrtovanje kariere (www.brainhunter.careerperfect.com) dodajajo še sledeče elemente trga dela in delovnega mesta, ki bi jih naj poznal vsak posameznik:

- opis dela,
- pogoje in okoliščine dela,
- priložnosti za usposabljanje, prekvalifikacije in napredovanje,
- trende v zaposlovanju,
- prihodnost dela,
- plačo, nagrade, ugodnosti,
- soodvisne poklice.

Vsak posameznik je lahko svoj najbolj učinkovit diagnostik. To je ključ za uspešno kariero. Raziskave kažejo, da so ljudje, ki gradijo kariero na način, da ta izpolnjuje njihove primarne interese, srečnejši in uspešnejši (www.brainhunter.careerperfect.com; Dessler, 1988:542).

IV. RAZISKAVA SELEKCIJE KADROV

4.1. NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

V nadaljevanju bomo najprej preverili kakšno je stanje na področju pridobivanja in selekcije kadrov v državah Evropske unije in v Sloveniji. Nato pa bomo na osnovi ugotovitev iz teoretičnega dela empirično prikazali pomen selekcije kadrov in razliko, ki jo pri tem zahtevajo posamezna delovna mesta. Osredotočili se bomo na dve različni in s strateškega vidika ključni delovni mesti podjetja ARCONT d.d., ki od kandidatov zahtevata enako formalno izobrazbo. To sta projektant in komercialist. Cilj raziskave je torej izdelati orodja za ustrezno izbiro komercialistov in projektantov ter ugotoviti razlike, ki izhajajo iz zahtev delovnega mesta in že obstoječih timov.

4.1.1. Hipoteze

Hipoteze so postavljene na podlagi teoretičnih izhodišč in poznavanja razmer v podjetju.

Hipoteza 1: selekcija kadrov se v večini organizacij opravlja z enostavnejšimi, cenejšimi metodami selekcije

Menimo, da organizacije v večini primerov še ne uporabljajo nekih zahtevnejših selekcijskih metod, pač pa temelji selekcija pretežno na pregledu prijav na prosta delovna mesta in na intervjujih, ki imajo povsem subjektivne zaključke. Uporabili bomo podatke, pridobljene s pomočjo raziskave CRANET.

Hipoteza 2: zahteve delovnega mesta projektant in komercialist se razlikujejo, zato se tudi delavci na teh mestih morajo razlikovati

Ta hipoteza izhaja iz prepričanja, da so za uspešno opravljanje različnih del potrebne povsem različne sposobnosti in vedenjski vzorci posameznikov. Hipoteza bo preverjena z analizo dela in analizo delavcev kot uspešnih izvajalcev del.

Hipoteza 3: poziciogram oddelka konstrukcija se razlikuje od poziciograma oddelka prodaja

Glede na organizacijo dela v oddelku konstrukcije, kjer so zaposleni projektanti, in na sestavo oddelka prodaje s komercialisti ter na pogoste potrebe po timskem in projektnem delu je naša tretja hipoteza, da se potrebna vedenjska vzorca novih kadrov med oddelkoma razlikujeta.

Hipoteza 4: uspešnost posameznika na delovnem mestu je pogojena z znanim načrtom posameznikovega razvoja v smeri stroke ali vodje

Ta hipoteza se nanaša na načrtano smer razvoja posameznikov. Predpostavljamo, da si posamezniki želijo vedeti, v katero smer in do kod je možna njihova razvojna pot oz. kariera. To pripomore k lažjemu in načrtnejšemu vodenju, sistematičnemu določanju nasledstev in večji motivaciji za doseganje ciljev. Ker pa trdimo, da so kompetence za delovno mesto vodje drugačne od kompetenčnega profila na delovnem mestu komercialista ali projektanta, je potrebno preveriti, kateri od posameznikov lahko postane dober vodja.

4.1.2. Metodologija raziskovanja

V nalogi bomo skušali izkoristiti čim več domačih in tujih podatkovnih virov ter v analizi uporabiti teorije in pristope različnih avtorjev. Obstoječe stanje na področju selekcije kadrov bomo preverili s pomočjo statistične analize podatkov iz raziskave Cranfield Network, kjer bomo ugotavljali morebitne razlike med slovenskimi podjetji in podjetji EU.

Ker bo analiza dela in lastnosti delavca namenjena kadrovanju, nas zanima podroben opis dela in želenih lastnosti, ki jih pri kandidatih iščemo. Pri izvedbi analize dela so zato obvezen vir informacij neposredni vodje in zaposleni, ki izbrano delo opravljajo in ga tako tudi najboljše poznajo. Poleg njih pa še pisni viri, to je razvid delovnih mest, organigram podjetja in obstoječi opisi del. Z analizo dela želimo ugotoviti naloge in motivacijske dejavnike na delovnem mestu ter fizične in socialne delovne razmere.

Uporabljene metode analize dela

a) zbiranje, opredelitev nalog, analiza obstoječih opisov del

Analize dela se najenostavneje lotimo tako, da vsak od izvajalcev dela in njihov vodja zapišejo vse naloge, ki se pojavljajo na delovnem mestu. Ker v obravnavanem podjetju vsi

razpolagajo z elektronsko pošto, je to toliko lažje. S takim načinom dosežemo, da se izhaja neposredno iz del in nalog, torej iz dejanskih aktivnosti, in ne iz odgovornosti. Pri analizi dela se bomo namenoma izognili metodi opazovanja, saj bi to oviralo normalen potek dela. Objektivnost dobljenih podatkov pa nam zagotavlja več izvajalcev na obeh delovnih mestih, kjer bomo upoštevali srednje vrednosti in primerjavo z obstoječimi opisi delovnih mest.

b) vprašalnik

S pomočjo vprašalnika ugotovimo obstoječe motivatorje in higienike na delovnem mestu. Motivatorje lahko primerjamo s cilji na delovnem mestu. Iz obojih pa dobimo tudi predstavo o socialnem in fizičnem delovnem okolju.

Uporabljene metode analize delavca

Pri tem se zavedamo, da so vsi zaposleni v podjetju zaposleni različno dolga obdobja. To pomeni, da imajo različne izkušnje, do katerih so bili tudi različno dovzetni. Skratka, skozi določeno obdobje se ljudje v podjetju preusposobijo, socializirajo s kulturo vedenja, na nek način spremenijo. Zato je za namen raziskave najbolje, če imamo možnost preveriti kandidate pred zaposlitvijo in potem z enakimi metodami še po določeni dobi zaposlitve v podjetju (Dessler, 1988:172). Tako bi ugotovili, v čem so se zaposleni spremenili, kar morda ni dober kriterij pri selekciji. Druga ugotovitev pa bi se nanašala na nespremenjene attribute in s tega vidika zanesljive napovedovalce prihodnjega vedenja oziroma uspešnosti kandidata za zaposlitev. Ker pa v obravnavanem podjetju analize ni možno izvesti na ta način, se bomo morali zadovoljiti s predpostavko, da so trenutni zaposleni vir kriterijev za uspešnost pri delu.

a) metoda sklepanja na podlagi pridobljenih podatkov iz analize dela in analize dokumentov podjetja

Dobljene značilnosti dela po Belbinu povežemo s potrebnimi lastnostmi delavca na delovnem mestu. Uporabili bomo vprašalnike in računalniški program Inter Place III za obdelavo le-teh. S tem v podjetju ARCONT d.d. razpolagajo, a to področje do sedaj ni bilo obdelano na tak način. Metodo sklepanja bomo uporabili tudi pri Adizesovih vedenjskih vzorcih (vprašalnik Lipičnik, 1998:98). Izluščimo ključne in pomembne kompetence. Dodamo še lastnosti oz. kompetence, ki jih navajajo razni avtorji in ki izhajajo iz dokumentov podjetja, kot so Politika kakovosti, Arcontov vodič, ...

b) intervju z vodji

Iz kritičnih dogodkov, ki se pojavljajo na posameznih delovnih mestih, in opisovanja dobrih in slabih izvajalcev del preko kvalitativnih opisov ugotovimo pozitivne in negativne lastnosti posameznikov. Ugotovimo še pojavljajoče se negativne in pozitivne lastnosti po Belbinu.

c) strukturiran vprašalnik

Sledi oblikovanje strukturiranega vprašalnika z Likartovo lestvico, ki vsebuje pozitivna in negativna vedenja, katera je potrebno identificirati. Iz najpogostejših vedenj oblikujemo vprašalnik za ocenjevanje delavcev. Naslednja faza je ocenjevanje izvajalcev del (samoocena, ocena nadrejenega in ocena podrejenega) in to tistih, ki so pri delu nadpovprečno uspešni, in tistih, ki so pri delu neuspešni oz. manj uspešni (analiza »Best performer«).

d) ocenjevanje po Belbinovi metodi

Ustreznost delavcev in ujemanje delovnega mesta z delavčevimi timskimi vlogami bomo preverili s pomočjo podatkov iz analize dela po Belbinovi metodi in 360° ocenjevanja. Pomagali si bomo s programom Inter Place.

Hkrati bomo skušali ugotoviti posedovane in manjkajoče vedenjske vzorce v oddelkih. Glede razdelitve timskih vlog v oddelkih z ozirom na njihovo ustreznost za timsko in projektno delo bomo preverili kakovostno sestavo tima za učinkovito timsko delo.

Ugotavljanje razvojnega potenciala

Za zadnji del naloge je želimo pripraviti instrument za merjenje vodstvenega razvojnega potenciala. S pomočjo Belbinove analize delovnega mesta vodja bomo ugotovili ključne in pomembne lastnosti vodij oz. obstoječi kompetenčni profil vodje v podjetju. S svetovalnim profilom vodje in ustreznostjo za delovno mesto vodje po Belbinovi analizi bo podan prvi napotek glede razvojne poti.

Na podlagi preštudirane literature bo kot drugi, kontrolni instrument oblikovan še vprašalnik za ugotavljanje čustvenih in vedenjskih kompetenc, ki so ključne za delovno mesto vodje. Ta vprašalnik bo ublažil morebitne slabosti dobljenega kompetenčnega profila po prvi metodi. Dejstvo je, da so vsi obstoječi vodje v podjetju na to delovno mesto napredovali kot dobri strokovnjaki. Zato upravičeno pričakujemo, da se bo morda pokazala večja usmerjenost k delu, vodenju delovnega procesa in ne toliko usmerjenost na ljudi, ki pa je pri prihodnjem kadrovanju na vodstvena delovna mesta ne smemo zanemariti.

V primeru, da bodo hipoteze potrjene in da bo nastal relativno enostaven model selekcije za prevzem, ne samo del pač pa tudi za zasedbo organizacijske vloge, bo po tem vzorcu nastal postopek selekcije za zasedbo tudi drugih delovnih mest v podjetju.

4.2. METODE SELEKCIJE KADROV V ORGANIZACIJAH SLOVENIJE IN EVROPSKE UNIJE

Osnova za empirično raziskovanje metod selekcije kadrov v organizacijah Evropske unije (v nadaljevanju EU) in Slovenije so podatki iz Mednarodne primerjalne študije Upravljanje človeških virov, ki je bila leta 2001 v Sloveniji in drugih 21 državah sveta izvedena v sodelovanju s Crainfield Network. Za namen te naloge je bilo v statistično obdelavo podatkov vključenih 5.184 organizacij z več kot 200 zaposlenimi iz držav članic EU pred 1.05.2004 in iz Slovenije. V raziskavi so torej sodelovale organizacije sledečih članic: Velike Britanije, Francije, Nemčije, Španije, Italije, Švedske, Irske, Portugalske, Finske, Nizozemske, Avstrije, Grčije, Belgije in Danske. Luksemburg pa ni sodeloval v raziskavi. V tej nalogi smo izbrali EU, ker smo ravno v obdobju pred vstopom Slovenije med članice. Slovenskih sodelujočih organizacij je bilo 218, s tem, da jih je 13 imelo manj kot 200 zaposlenih. Kljub temu smo jih vključili v raziskavo. Uporabljena vprašanja iz vprašalnika, iz katerih smo dobili spremenljivke, so navedena v prilogi A.

Te analize smo se lotili, ker predpostavljamo, da med organizacijami držav Evropske unije (v nadaljevanju EU) in Slovenije obstajajo določene razlike. Na to sklepamo iz različne razvitosti organizacij in tudi iz različnih pristopov k upravljanju s človeškimi viri nasploh. Ignjatović in Svetlik (2003:25) ugotavljata, da bi lahko evropske države po načinu upravljanja s človeškimi razdelili v štiri skupine ter da je to pogojeno tudi s kulturnimi in političnimi razlikami v posameznih državah. Te nadalje vplivajo na obnašanje posameznikov in organizacij. Zaradi omenjenih razlik in velikega števila zajetih organizacij prav gotovo obstajajo tudi razlike pri selekciji kadrov znotraj držav Evropske unije, a bomo to pustili za kakšno kasnejšo analizo. Tukaj se bomo lotili zgolj primerjave med EU in Slovenijo.

Podrobnejši rezultati analize so navedeni v prilogi A, na tem mestu pa si bomo pogledali le glavne ugotovitve. Imena spremenljivk so zapisana s poševnim tiskom.

Izmed vseh zajetih organizacij jih ima le 57 % zapisano politiko za pridobivanje in izbiro kadrov (tabela 4). Iz tega lahko sklepamo, da le v dobri polovici organizacij skrbno analizirajo potrebe po prihodnjem kadru in človeških virih, s katerimi bodo morali razpolagati, ter imajo politiko za pridobivanje le-teh pisno opredeljeno v svojih poslovnih dokumentih. 30,2%

organizacij je odgovorilo, da imajo nenapisano politiko za pridobivanje in izbiro kadra. Slednje pa po našem mnenju ne pomeni nujno zavezujočih metod izbire.

Tabela 4: Politika za pridobivanje in izbiro kadrov

	ŠTEVILO	%
Ne	651	12,8
Da, nenapisana	1.534	30,2
Da, napisana	2.897	57
Skupaj	5.082	100,0

Če je organizacija del večje skupine organizacij ali podružnica, se odločitve v zvezi s politiko za pridobivanje in izbiro kadra v 41,7% primerov sprejemajo v okviru državne centrale, torej organizacije kot celote, v kolikor je le v eni državi, in državne centrale, v kolikor ima organizacija podružnice tudi v drugih državah (tabela 26 v prilogi A). Iz tega lahko sklepamo o kulturni prilagojenosti kadrovske politike posameznemu okolju in seveda tudi trgu delovne sile, ki določeno organizacijo v posamezni državi obkroža. Odgovornost glede odločitev v zvezi s politiko za pridobivanje in izbiro kadrov je v 40,2% organizacij zaupana linijskim vodjem po posvetu z oddelkom za človeške vire (tabela 10 v poglavju 4.2.1.). Oddelek za človeške vire odgovarja sam le v 14,1% primerov organizacij. V zadnjih treh letih se je odgovornost linijskih vodij v 34,5% podjetij še povečala (tabela 29 v prilogi A). Slednje pomeni, da oddelek za človeške vire (interni ali kot outsourcing) vse bolj postaja le svetovalec in strokovna podpora vodjem v organizacijah. Vodje so vse bolj tisti, ki prevzemajo vlogo »kadrovika« v svojem oddelku, ki so neposredno vključeni v proces izbire novih delavcev v svoj oddelek. To je smiselno z vidika, da mora vsak vodja s svojimi zaposlenimi dosegati cilje v organizaciji. Zato je več kot primerno, da si kadre tudi izbira.

13,3% organizacij je v zadnjih letih povečalo število zaposlenih za več kot 5%, po drugi strani pa jih je 9,4% zmanjšalo število zaposlenih za več kot 5% (tabela 30 v Prilogi A). 51,2% organizacij je spremembe v številu zaposlenih izvajalo ob pomoči zunanjih svetovalcev oz. v okviru zunanjih storitev (tabela 5).

Tabela 5: Pridobivanje in izbira kadrov - zunanja storitev

	ŠTEVILO	%
Ne	2.530	48,8
Da	2.654	51,2
Skupaj	5.184	100,0

Statistično značilno pogosteje se poslužujejo zunanjih storitev tisti, ki pridobivajo kadre tudi iz tujine (tabela 6), in tisti, ki pri metodah selekcije vključujejo ocenjevalne centre in psihometrične teste (tabeli 27 in 28 v prilogi A).

Tabela 6: Pridobivanje in izbira kadrov iz tujine kot zunanja storitev

V postopku pridobivanja in ohranjanja kadrov smo uvedli pridobivanje kadrov iz tujine	PRIDOBIVANJE IN IZBIRA KADROV – ZUNANJA STORITEV			
		Ne	Da	Skupaj
	Ne	2.139 (50,9%)	2.063 (49,1 %)	4.202 (100,0%)
	Da	391 (39,8%)	591 (60,2%)	982 (100,0 %)
	Skupaj	2.530	2.654	5.184

* Razlike med organizacijami so statistično značilne

V naslednjem poglavju bomo videli, da se organizacije Slovenije in EU v številnih omenjenih elementih selekcije kadrov zelo razlikujejo.

4.2.1. Primerjalna analiza organizacij Slovenije in Evropske unije

Organizacije iz Slovenije in Evropske unije se sodeč po ugotovitvah raziskave statistično značilno razlikujejo po več elementih selekcije kadrov in zaposlovanja nasploh. Po ugotovitvah iz raziskave upravljanja človeških virov v evropskih državah (Ignjatović, Svetlik, 2003: 30) se je Slovenija uvrstila med države centralno južne skupine, kot so Nemčija, Avstrija, Španija, Češka, Italija in Bolgarija. Avtorjema je uspelo dokazati, da je za to skupino držav značilna usmerjenost na interni trg delovne sile, nefleksibilno zaposlovanje, interno kadrovanje kadrovskega direktorja, članstvo kadrovskega direktorja v ožjem kolegiju glavnega direktorja, slaba številčna zastopanost strokovnjakov v kadrovskih službah in mala raznolikost uporabljenih metod selekcije. V tej skupini upravljanje človeških virov ni prioritetno področje menedžerjev. Aktivna vloga procesov in sistemov s področja upravljanja s človeškimi viri je zapostavljena. Izmed držav te skupine nista članici Evropske unije le Češka in Bolgarija. Kljub tem podobnostim nam je v nadaljevanju uspelo dokazati različnost Slovenije na področju pridobivanja in selekcije kadrov, kot enem od področij, ki sta jih omenjena avtorja vključila v svojo raziskavo.

Za izhodišče primerjav vzemimo ugotovitev, da so slovenske organizacije v zadnjih treh letih pred izpolnjevanjem vprašalnikov (1998 – 2000) statistično značilno zaposlovale več kot organizacije EU (tabela 7). Kar 40,7% jih je povečalo število zaposlenih za več kot 5%.

Tabela 7: Sprememba v številu zaposlenih v zadnjih treh letih za več kot 5% (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Sprememba v številu zaposlenih v zadnjih treh letih za več kot 5 %	Se je povečalo	Število	87	217	304
		%	40,7	10,5	13,3
	Je enako	Število	47	1.716	1.763
		%	22,0	83,0	77,3
	Se je zmanjšalo	Število	80	134	214
		%	37,4	6,5	9,4
	Skupaj	Število	214	2.067	2.281
		%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Na drugi strani pa jih je 37,4% zmanjšalo število zaposlenih za več kot 5%. Popolnoma brez tveganja lahko trdimo, da so organizacije v EU po številu zaposlenih ostala pri približno enakem obsegu, v Sloveniji pa je bilo stanje pri zaposlitvah in odpuščanjih bolj dinamično. Glede na ugotovitve iz tabele 8 pa lahko rečemo, da je gibanje po številu zaposlenih le v 30,7% primerov potekalo v skladu z napisano politiko za pridobivanje in izbiro kadrov.

Tabela 8: Politika za pridobivanje in izbiro kadrov v EU in Sloveniji

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Politika za pridobivanje in izbiro kadrov	Ne	Število	45	606	651
		%	21,2	12,4	12,8
	Da, nenapisana	Število	102	1.432	1.534
		%	48,1	29,4	30,2
	Da, napisana	Število	65	2.832	2.897
		%	30,7	58,2	57,0
	Skupaj	Število	212	4.870	5.082
		%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Brez statističnega tveganja lahko trdimo, da imajo slovenske organizacije manjkrat napisano politiko za pridobivanje in izbiro kadrov. V več primerih kot v EU je le-ta nenapisana ali pa je sploh nimajo. Neformalizirani politika in strategija sta nasploh značilni za celotno že omenjeno centralno-južno skupino in periferno skupino evropskih držav, katero sestavljajo: Bolgarija, Estonija, Grčija, Ciper, Irska in Turčija (Ignjatović, Svetlik, 2003: 30). Po ugotovitvah omenjenih avtorjev je v obeh skupinah držav značilna višja oddaljenost od moči in odločanja, torej bolj centralizirana hierarhična struktura organizacij, kot v drugih evropskih državah.

Organizacije EU imajo tudi statistično značilno pogostejše to dejavnost organizirano kot outsourcing storitev in se poslužujejo kadrovskih agencij in zunanjih kadrovskih svetovalcev (tabela 9). Tako je odgovorilo 52,4% organizacij iz EU in le 24,3% slovenskih organizacij. Glede na to, da naše organizacije manjkrat razpolagajo z zapisano politiko za pridobivanje in izbiro kadrov, lahko iz tega izluščimo, da v Sloveniji ta dejavnost še ni tako velikega pomena za organizacije in še posebej njihova vodstva. Zato nimajo usposobljenih niti svojih notranjih strokovnjakov, niti tega ne koristijo kot zunanje storitve.

Tabela 9: Pridobivanje in izbira kadrov kot zunanja storitev v EU in Sloveniji

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Pridobivanje in izbira kadrov – zunanja storitev	Ne	Število	165	2.365	2.530
		%	75,7	47,6	48,8
	Da	Število	53	2.601	2.654
		%	24,3	52,4	51,2
	Skupaj	Število	218	4.966	5.184
		%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Še več, odgovornost za to je v Sloveniji največkrat preložena na linijske vodje, ki najbrž niso ustrezno strokovno usposobljeni za strateško ravnanje s človeškimi viri in zadostno strokovno izvedbo selekcije kadrov. Za razliko od tega organizacije iz EU, v vsaj 46,3% to odgovornost prelagajo na oddelek za človeške vire (tabela 10).

Tabela 10: Odgovornost za politiko za pridobivanje in izbiro kadrov v EU in Sloveniji

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Odgovornost glede odločitev v zvezi s politiko za pridobivanje in izbiro kadrov	Linijski vodje	Število	71	639	710
		%	34,0	13,3	14,1
	Linijski vodje po posvetu z oddelkom za človeške vire	Število	79	1.941	2.020
		%	37,8	40,4	40,2
	Oddelek za človeške vire po posvetu z linijskimi vodji	Število	52	1.748	1.800
		%	24,9	36,3	35,9
	Oddelek za človeške vire	Število	7	482	489
		%	3,3	10,0	9,7
	Skupaj	Število	209	4.810	5.019
		%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

V Sloveniji je oddelek za človeške vire odgovoren le v 28,2% organizacij. Glede na podatke v tabeli 29 v prilogi A pa je v splošnem zaznan trend v prelaganju te odgovornosti na linijske

vodje po posvetu z oddelkom za človeške vire. Z 2,1% tveganjem tudi trdimo, da se je v zadnjih treh letih odgovornost linijskih vodij v Sloveniji bolj spreminjala kot v EU (tabela 31 v prilogi A). Več je organizacij, kjer se je le-ta povečala, in več kot v EU je organizacij, kjer se je le-ta zmanjšala. To kaže na to, da pravi pristop slovenske organizacije še iščejo.

Iz ugotovljenega skozi analizo zbranih podatkov lahko trdimo, da je zelo pomembna uporaba kombiniranih metod selekcije kadrov in neposredna vključitev vodij, kjer pridobijo uporabno vrednost ravno panelni intervjuji za izbiro kadrov (glej poglavje 2.2.1.6.) in delovni preizkusi (tabela 3) v realni delovni situaciji. Tukaj imajo veliko vlogo vodje kot neposredni opazovalci in ocenjevalci uspešnosti delovnega preizkusa. Slednje je za brezposelne osebe formalno in v skladu z zakonom možno izvesti preko ukrepov Aktivne politike zaposlovanja v sodelovanju z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje. Delovni preizkus lahko v tem primeru traja do enega meseca. Težje je pravno-formalno to izvesti s kandidati za zaposlitev, ki so trenutno še v delovnem razmerju druge.

4.2.1.1. Privabljanje in metode selekcije kadrov v Sloveniji in Evropski uniji

Načini privabljanja ali pridobivanja kadrov za zapolnjevanje prostih delovnih mest, ki so bili zajeti v vprašalniku, iz katerega so analizirani podatki, so: interno, preko kadrovske agencije - zunanjih svetovalcev, oglaševanje v časopisih in na podlagi ustnih priporočil. Statistično značilna razlika med Slovenijo in EU je bila ugotovljena pri vseh načinih pridobivanja kadrov, razen pri internem napredovanju.

V EU se za prosta najvišja vodstvena delovna mesta statistično značilno pogosteje poslužujejo oglaševanja v časopisih in kadrovske agencije. Prosta najvišja vodstvena delovna mesta oglašuje v časopisih 41,8% podjetij EU in le 18,8% slovenskih. Kot bomo videli kasneje pa je tudi v Sloveniji približno polovica prostih teh delovnih zapolnjenih preko eksternega trga delovne sile, ampak potemtakem na neformalen način. Za nižja vodstvena delovna mesta uporablja oglaševanje 60,4% organizacij EU in 44,5% organizacij iz Slovenije. Pri srednjih vodstvenih delovnih mestih je ta delež najvišji, v EU 64,7% in v Sloveniji 49,5%. Na kadrovske agencije se za najvišja vodstvena delovna mesta v EU obrnejo v 56,7% primerov, v Sloveniji pa le v 39% primerov. Vendar pa je preobrat pri obračanju na kadrovske agencije pri

nižjih in srednjih vodstvenih delovnih mestih. Tukaj slovenske organizacije vodijo (tabele 32 - 37 v prilogi A).

Po pridobivanju kadrov iz eksterne trga delovne sile in posluževanju zunanjih storitev s področja človeških virov posebej izstopajo evropske države zahodne skupine: Velika Britanija, Švica, Belgija, Nizozemska in Francija. Z izjemo Švice so vse ostale tudi članice EU. V tej skupini držav je glede na rezultate raziskave (Ignjatović, Svetlik, 2003: 32) celotno področje upravljanja človeških virov na visoki ravni v Evropi. Značilen je zelo participativen model z namenjanjem velike pozornosti vsem skupinam zaposlenih. Menedžerji so aktivno vključeni v oblikovanje sistemov upravljanja človeških virov, politike in strategije so formalizirane, trg delovne sile pa bolj fleksibilen.

Glede selekcije in napredovanja kadrov z internega trga delovne sile na vodstvena delovna mesta med podjetji EU in Slovenije ni ugotovljene statistično pomembne razlike. Na najvišja vodstvena delovna mesta kadruje interno 50,9% organizacij Slovenije in 47,3% organizacij EU. Približno polovica najvišjih vodstvenih delovnih mest je zapolnjena z izbiro kadrov z eksterne trga delovne sile. Na srednja vodstvena delovna mesta nekoliko več kadrujejo interno, in sicer v 73,9% slovenskih organizacij in 72,2% EU. Nižja vodstvena delovna mesta pa zapolnjuje interno 64,7% slovenskih in 63% organizacij EU. (tabele 38, 39, 40 v prilogi A)

Statistično značilno se slovenske organizacije pogosteje poslužujejo pridobivanja kadrov preko ustnih priporočil. Lahko bi sklepali, da gre zaradi relativno majhnega in zaprtega prostora glede mobilnosti kadrov v druge regije Slovenije za t.i. VIP (veze in poznanstva). Nižja vodstvena delovna mesta so tako zapolnjena v 41,3% primerov, srednja 42,7% in najvišja vodstvena delovna mesta v 25,7%. Organizacije EU uporabljajo ustna priporočila za nižja vodstvena delovna mesta v 25,2%, pri ostalih pa še manj. (tabele 41, 42, 43 v prilogi A)

V analizi so bile zajete sledeče metode selekcije kadrov: intervju pred komisijo (panelni intervju), individualni intervju, obrazec za prijavo na prosto delovno mesto, psihometrični test, ocenitev v ocenjevalnem centru, grafologija in pisna priporočila (tabele 44 - 50 v prilogi A). Od navedenega sodijo k zahtevnejšim (strokovno, časovno, finančno) metodam selekcije prav gotovo panelni intervju, psihometrični test in ocenjevalni centri. Za kandidate so te metode najtežje, a za organizacijo najbolj zanesljive, ker je manj možnosti za manipuliranje. Vse tri navedene metode statistično značilno pogosteje uporabljajo v EU kot v Sloveniji.

Intervju pred komisijo vedno uporabljajo v EU v 26,6%, v Sloveniji pa le v 7,3% zaposlitev. Za kandidate manj zahtevni in manj stresni metodi sta individualni intervju in izpolnitev obrazca za prijavo na prosto delovno mesto. Obe metodi sta statistično značilno pogostejše uporabljeni v Sloveniji.

Velika razlika se je pokazala tudi pri uporabi metode pregledovanja pisnih priporočil. Iz vprašalnika sicer ni razvidno, ali gre za prijavi na prosto delovno mesto priložena priporočila ali pa je organizacija, ki izbira kandidate, samo zaprosila za priporočila neposredno pri prejšnjih delodajalcih. V slednjem primeru so ta priporočila sigurno zanesljivejša, saj prošnji ali prijavi za zaposlitev nihče ne priloži slabe ocene o sebi, ampak le dobra priporočila. V kolikor organizacija sama poizveduje, tudi zaprosi za podatke, ki jih glede na prosto delovno mesto potrebuje. Po drugih zahtevnejših metodah selekcije v EU pa lahko sklepamo, da gre tudi v tem primeru za pridobivanje priporočil s strani organizacij, saj drugače le-ta ne bi bila relevantna. Pri vsaki izbiri uporablja pisna priporočila 43,7% organizacij EU in 14,4% slovenskih.

Grafologija je kot metoda selekcije uporabljena zelo redko, v 1% primerov v EU in 0,6% v Sloveniji. Ta razlika še ne pomeni statistične značilnosti. (tabela 49 v prilogi A)

Skozi to poglavje smo tako potrdili prvo hipotezo te naloge. Organizacije v veliko primerih še ne uporabljajo zahtevnejših metod selekcije. Organizacije iz EU na tem mestu vodijo, saj se jih poslužujejo pogostejše, v Sloveniji pa bo na tem potrebno še veliko postoriti. Ugotovili smo, da se v Sloveniji velik del pridobivanja in selekcije kadrov odvija po neformalnih poteh, velikokrat izključno na internem trgu delovne sile in ne v skladu z zakonom, da bi imel na vsako prosto delovno mesto priložnost kandidirati vsakdo. To je pogojeno z neformalizirano politiko in strategijo, pomanjkljivo strokovno zasedbo kadrovske službe in njihovim prenizkim vplivom na odločanje. Ignjatović in Svetlik (2003: 34) tudi opozarjata na prisotnost socialno političnega režima z značilno vlogo sistema blaginje na eni strani in socialnim partnerstvom na drugi strani. Ravno pritiski slednjega lahko vplivajo na podjetja, da se ta pogostejše obračajo k internemu trgu delovne sile in s tem ohranjajo nižjo fleksibilnost. Če ne prej, bosta trg in večja konkurenca znotraj EU slovenska podjetja prisilila, da bodo začela iskati kader za ključna delovna mesta na eksternem trgu, da bodo s tem začela uporabljati zahtevnejše in tudi zanesljivejše metode selekcije kadrov ter da se bodo menedžerji začeli bolj aktivno ukvarjati tudi s to dejavnostjo. Morda se bodo tako kot podjetja

EU tudi slovenska podjetja potem pogosteje posluževala pridobivanja in izbire kadrov kot zunanje storitve (tabela 9 v poglavju 4.2.1.), ki jim bo zagotavljala večjo strokovnost na tem področju.

Glede na to, da bi naj postopek selekcije kadrov na določeno delovno mesto izhajal iz podatkov za točno to delovno mesto, ki jih dobimo skozi analizo dela in analizo delavca, pa obračanje na zunanjo agencijo ne more biti le površinsko in trenutno. V Sloveniji imamo že veliko agencij, raznih institucij, ki se s tem ukvarjajo oz. prodajajo to storitev. Dejstvo pa je, da se lahko iz podjetja v podjetje prenašajo le neka splošna testiranja osebnosti, vedenja. Rezultati teh testiranj in ocenjevanj nam ničesar ne povedo, če v podjetju ne vemo, kakšno vedenje pravzaprav iščemo in zahtevamo. Med agencijami in podjetji (oddelkom za človeške vire in neposrednimi vodji) je s tega vidika priporočljivo, da pride do tesnejšega sodelovanja, katerega rezultat mora biti poglobljena analiza dela in delavca (glej poglavja 1.2. do 1.4.).

4.2.2. Razvrščanje organizacij na podlagi selekcije kadrov

Na podlagi dosedanjih ugotovitev se kažejo določena grupiranja organizacij po spremenljivkah, ki označujejo zahtevnejši, strokovnejši pristop k selekciji kadrov. To bomo v nadaljevanju preverili z metodami razvrščanja.

V model za razvrščanje so bile vključene sledeče spremenljivke:

- 1. politika za pridobivanje in izbiro kadrov;*
- 2. uporaba metode izbire - intervju pred komisijo;*
- 3. uporaba metode izbire - ocenjevalni center;*
- 4. uporaba metode izbire - pisna priporočila;*
- 5. uporaba metode izbire - psihometrični test;*
- 6. v postopku pridobivanja in ohranjanja kadrov smo se lotili trženja imidža organizacije;*
- 7. za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest se poslužujemo kadrovskih agencij, svetovalcev;*
- 8. za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest uporabljamo oglaševanje v časopisih.*

Razvrščanje je bilo izvedeno z metodami: drevo razvrščanja ali dendrogram, metoda voditeljev, metoda glavnih komponent in razsevni grafikon. Skupne značilnosti merjenih spremenljivk smo preverili s faktorsko analizo. Na podlagi razvrstitev organizacij v skupine smo nadalje oblikovali še teoretični model z odvisno in neodvisnimi spremenljivkami ter preverili njegovo statistično značilnost z regresijsko analizo. Podrobnejši rezultati metod so v prilogi A. Vse metode pa nakazujejo na to, da se organizacije glede na vrednosti na vključenih spremenljivkah razvrščajo v tri skupine.

Tabela 11 prikazuje število organizacij, ki so se s pomočjo metode voditeljev razvrstile v vsako od treh skupin. 1.618 organizacij ni bilo razvrščenih, ker so imele vsaj na eni od vključenih spremenljivk manjkajočo vrednost.

Tabela 11: Razvrstitev organizacij v tri skupine

		Število
Skupina	1	1.249
	2	1.000
	3	1.317
	skupaj	3.566

Sledila je metoda glavnih komponent (glej tabeli 57, 58 in graf 5 v prilogi A). Prva glavna komponenta ima najmočnejše pozitivne uteži na sledečih spremenljivkah: *politika za pridobivanje in izbiro kadrov, uporaba metode - izbire psihometrični test, uporaba metode izbire - pisna priporočila, uporaba metode izbire - ocenjevalni center, uporaba metode izbire - intervju pred komisijo* in *za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest uporabljamo oglaševanje v časopisih*.

Druga glavna komponenta je v močni pozitivni zvezi s sledečimi merjenimi spremenljivkami: *uporaba metode izbire - psihometrični test, uporaba metode izbire - ocenjevalni center* in *za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest se poslužujemo kadrovskih agencij oz. svetovalcev*. V močni negativni zvezi pa je s spremenljivkami: *za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest uporabljamo oglaševanje v časopisih* in *uporaba metode izbire - intervju pred komisijo*.

Tretja glavna komponenta je v močni pozitivni zvezi s spremenljivko *v postopku pridobivanja in ohranjanja kadrov smo se lotili trženja imidža organizacije*. V močni negativni zvezi pa je s spremenljivkami: *uporaba metode izbire - pisna priporočila* in *za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest se poslužujemo kadrovskih agencij oz. svetovalcev*. Iz tega lahko

sklepamo, da organizacije iz te skupine smatrajo, da je za privabljanje dobrih kadrov dovolj dober imidž organizacije v okolju.

Iz teh treh glavnih komponent izhajajo trije različni pristopi k selekciji kadrov v organizacijah Evropske unije in Slovenije. Vsebinsko najbolj pomembna je prva glavna komponenta, saj so uteži na skoraj vseh spremenljivkah močne in pozitivne, kar pomeni strokovno zelo dobro oblikovan pristop k selekciji kadrov. Organizacije imajo oblikovano politiko za pridobivanje in izbiro kadrov. Iz tega lahko sklepamo, da menedžment posveča temu področju pozornost, ki je enakovredna ostalim področjem v poslovanju. Predpostavljamo, da je njihova prioriteta pridobiti kar najbolj kompetenten kader, zato ga za prosta delovna mesta iščejo tudi na eksternem trgu delovne sile. To pomeni, da jih oglašujejo v časopisu in potem tudi izvajajo formalizirane strokovne postopke selekcije. To je v skladu z Zakonom o delovnih razmerjih, ki pravi, da mora biti vsako prosto delovno mesto dostopno vsakomur, ki izpolnjuje sistematizirane pogoje. Organizacije iz te skupine izbirajo za vse nivoje delovnih mest najbolj zanesljive metode za selekcijo kadrov. Glede na ugotovitve Ignjatovića in Svetlika (2003) lahko potegnemo vzporednice z zahodno in nordijsko skupino ter sklepamo o liberalni politiki držav, decentraliziranosti moči in nizkim pritiskom delavskih predstavništev.

Pri organizacijah iz druge skupine je še vedno značilna uporaba strokovnih metod selekcije in posluževanje kadrovskega agencij. Vendar pa že izstopajo najvišja vodstvena delovna mesta, ki niso dostopna vsakomur, saj jih ne oglašujejo in s kandidati tudi ne opravljajo panelnih intervjujev ali intervjujev pred komisijo. Ta skupina organizacij je morda bolj usmerjena na interni trg delovne sile ali pa se poslužujejo »lovcev na glave«, ki po neformalnih poteh poiščejo primeren kader in jih preveri z zahtevnejšimi selekcijskimi metodami.

Za razliko od prvih dveh skupin v tretji skupini organizacije nimajo strokovnega pristopa k selekciji kadrov. Zanašajo se na privabljanje kadra preko trženja imidža organizacije. Glede na to bi lahko rekli, da je področje človeških virov zapostavljeno in da po pomenu ter menedžerski naklonjenosti izstopa predvsem marketinško prodajna funkcija.

V naslednjem koraku izvedena faktorska analiza je pokazala, da ima prvi faktor močne pozitivne uteži na spremenljivkah *uporaba metode - izbire psihometrični test* in *uporaba metode izbire - ocenjevalni center*. Drugi faktor ima močne pozitivne uteži na spremenljivkah: *uporaba metode izbire - intervju pred komisijo* in *za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest uporabljamo oglaševanje v časopisih*. Tretji izražen faktor pa ima

močno pozitivno utež na spremenljivki *uporaba metode izbire - pisna priporočila*. (glej tabele 59 do 63 in graf 7 v prilogi A) Glede na to, kako si metode selekcije sledijo po posameznih faktorjih, se izkaže, da so v prvem faktorju zajete najzahtevnejše in najzanesljivejše metode selekcije (glej tabelo 3).

4.2.2.1. Regresijska analiza

Sledi oblikovanje in preverjanje statistične značilnosti regresijskega modela.

a) Odvisna spremenljivka: *razvrstitev v tri skupine*

Uporabili smo spremenljivko *razvrstitev v tri skupine*, ki smo jo dobili z metodo voditeljev. Kot smo predhodno ugotovili, se organizacije oz. skupine med sabo razlikujejo na podlagi zahtevnosti, strokovnosti pristopa k selekciji kadrov. Le-ta bo v modelu pomenila odvisno spremenljivko. Za neodvisne spremenljivke (tabela 64 v prilogi A) pa smo izbrali spremenljivke, ki bi po predvidevanjih lahko statistično značilno vplivale na odvisno spremenljivko. Te so:

1. *težava pridobiti, obdržati vodje*
2. *težava pridobiti, obdržati druge strokovnjake (brez IT)*
3. *težava pridobiti, obdržati strokovnjake za informacijsko tehnologijo*
4. *podjetje v EU ali Sloveniji*
5. *organizacija s strategijo za kadre, človeške vire*
6. *organizacija z oddelkom, referentom za kadrovske, človeške vire*

Tabela 65 v prilogi A kaže korelacije med vključenimi spremenljivkami. Odvisna spremenljivka statistično značilno pozitivno korelira z vsemi neodvisnimi spremenljivkami.

To pomeni, da imajo bolj strokovno izdelan pristop k selekciji kadrov tiste organizacije, ki:

- imajo strategijo za kadrovske oz. človeške vire,
- so iz Evropske unije,
- imajo oddelk ali referenta za kadrovske oz. človeške vire,
- težko pridobijo ali ohranijo strokovnjake za informacijsko tehnologijo,
- težko pridobijo ali ohranijo druge strokovnjake,
- nimajo težav s pridobivanjem ali ohranjanjem vodij.

Nekaj statistično značilnih korelacij je tudi med neodvisnimi spremenljivkami, vključenimi v regresijski model. Organizacije, ki imajo izdelano strategijo za kadrovske oz. človeške vire, imajo oddelek ali referenta za kadrovske oz. človeške vire in prihajajo iz Evropske unije, imajo težave s pridobivanjem ali ohranjanjem strokovnjakov za informacijsko tehnologijo, ne pa z ohranjanjem in pridobivanjem kadrov za delovna mesta vodij. Primanjkovanje strokovnjakov informacijske tehnologije je v času brezmejnega razmaha informacijskih tehnologij nasploh značilno za vse države, tudi za Slovenijo. Nasprotno pa organizacije EU, ki občutijo težave z informatiki, nimajo težav s pridobivanjem in ohranjanjem raznih ostalih strokovnjakov. Zanimiva ugotovitev je tudi, da imajo organizacije, ki občutijo težave s pridobivanjem in ohranjanjem kadrov, le-te pri vseh skupinah, to je pri vseh strokovnjakih in tudi pri vodjih. Torej strokovnjaki za informacijsko tehnologijo tukaj niso izjema. Razlog je morda v nivoju kakovosti celotnega področja ravnanja s človeškimi viri v teh organizacijah.

Regresijska analiza je bila izvedena z metodo ENTER in z metodo STEPWISE (tabeli 12, 13). Obakrat smo dobili statistično značilen regresijski model (glej tabele 66 do 67 v prilogi A). Za nas pa je bolj zanimiva ravno slednja metoda, ki vključuje samo neodvisne spremenljivke, ki dejansko prispevajo k variabilnosti merjene odvisne spremenljivke zahteven in strokoven pristop k selekciji kadrov.

Tabela 12: V model vključene spremenljivke z metodo STEPWISE

Model	Vključene spremenljivke
1	Organizacija s strategijo za kadre, človeške vire
2	Evropska unija in Slovenija
3	Težava pridobiti, obdržati strokovnjake informacijske tehnologije
4	Težava pridobiti, obdržati vodje
5	Organizacija z oddelkom za kadre, človeške vire

Odvisna spremenljivka: *razvrstitev v tri skupine z metodo voditeljev*

Tabela 13: Pojasnjene variance z metodo STEPWISE

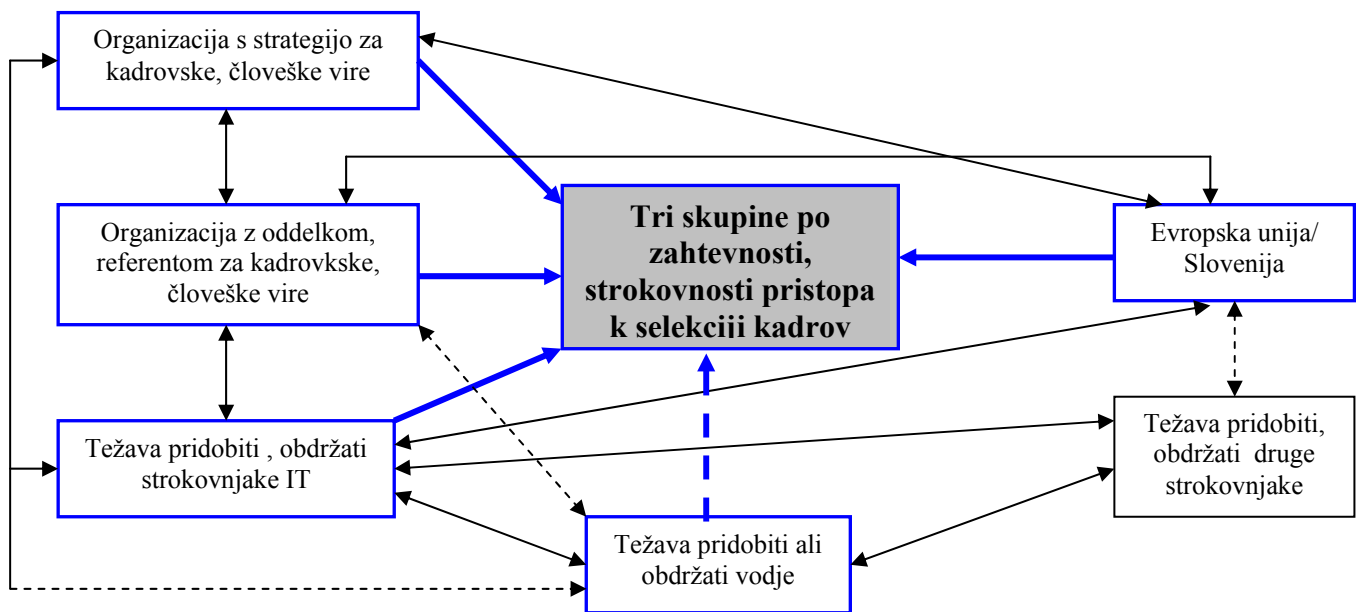
Model	Popravljen % pojasnjene variance	Spreminjanje %	Statistična značilnost (sig.)
1	0,041	0,042	0,000
2	0,051	0,010	0,000
3	0,053	0,002	0,004
4	0,055	0,002	0,012
5	0,056	0,001	0,028

V prvem koraku regresijske analize z metodo STEPWISE je bila v model vključena spremenljivka *organizacija s strategijo za kadre oz. človeške vire*, v drugem koraku spremenljivka *Evropska unija/Slovenija*, v tretjem koraku *težava pridobiti obdržati strokovnjake IT*, v četrtem *težava pridobiti ali obdržati vodje* in v petem koraku *organizacija z oddelkom za kadrovske oz. človeške vire*.

Z vključenimi spremenljivkami nam je uspelo pojasniti le 5,6 % variabilnosti odvisne spremenljivke, a kljub temu tudi to ni zanemarljiv odstotek. Vključitev spremenljivke *organizacija s strategijo za kadrovske oz. človeške vire* pojasni 4,1% variabilnosti odvisne spremenljivke. Z vključitvijo spremenljivke *organizacija iz Evropske unije ali Slovenije* pojasnimo nadaljnji 1% in z vključitvijo spremenljivke *težava s pridobitvijo ali ohranjanjem strokovnjakov za informacijsko tehnologijo* le še dodatnih 0,2%. Enak delež variabilnosti pojasni še spremenljivka *težava pridobiti ali obdržati vodje*. Zadnja vključena spremenljivka *organizacija z oddelkom ali referentom za kadrovske ali človeške vire* pa pojasni 0,1% variabilnosti. Vse te spremenljivke torej vplivajo na to, v katero od treh skupin organizacij se bo določena organizacija uvrstila. Kumulativno smo uspeli pojasniti le majhen delež pojasnjene variance. Očitno je, da na to, v katero od teh skupin se bo organizacija uvrstila, vpliva še marsikaj drugega, česar pa z raziskavo oz. uporabljenimi spremenljivkami nismo uspeli zajeti. Predpostavljamo, da sodijo zraven tudi elementi, ki ne sodijo prioriteto v področje človeških virov (npr. stroškovni vidik, profitabilnost podjetja, faza razvoja podjetja, panoga, konkurenca) in tudi razmere v državi, kot so delovno pravna zakonodaja, fleksibilnost trga delovne sile, sistem socialnega partnerstva ter sistem socialne blaginje. V uporabljeni podatkovni datoteki vse to ni bilo moč preveriti, zato to prepuščamo kakšni kasnejši raziskavi na tem področju.

Iz modela je bila izključena spremenljivka *težava pridobiti ali ohraniti druge strokovnjake*, ker nima suhega vpliva na odvisno spremenljivko. Kljub majhnemu deležu pojasnjene variabilnosti odvisne spremenljivke s strani neodvisnih spremenljivk so vsi modeli statistično značilni. Slika 12 prikazuje model, v katerem so ponazorjene vse ugotovljene zveze med spremenljivkami, ki so vključene v regresijski model. Zajete so tudi neodvisne spremenljivke, ki so bile v metodi STEPWISE izključene iz regresijskega modela, ker nimajo neposrednega vpliva na odvisno spremenljivko. V modelu pa so prikazane njihove statistično značilne korelacije med sabo in z drugimi neodvisnimi spremenljivkami, dobljene s Pearsonovim koeficientom korelacije (tabela 65 v prilogi A).

Slika 12: Model razvrstitve organizacij v tri skupine na osnovi selekcije kadrov s statistično značilnimi zvezami



Legenda:

- regresijski model z metodo STEPWISE (— pozitivni coef., - - - negativni coef.)
- ↔ pozitivna zveza med spremenljivkama
- ↔- - - negativna zveza med spremenljivkama

Bistvena ugotovitev metod razvrščanja je, da se organizacije, ki imajo izdelano kadrovsko strategijo, bolj strokovno ukvarjajo tudi s selekcijo kadrov. Ker pa imajo kadrovsko strategijo kot del poslovne strategije organizacije, ki se zavedajo pomena človeških virov, jih zato tudi strokovneje pridobivajo. Glede na uporabljane metode selekcije kadrov lahko podjetja razdelimo v tri skupine. V primerjavi z organizacijami iz EU slovenske organizacije pogosteje uporabljajo manj zahtevne metode selekcije.

b) Odvisna spremenljivka: prvi faktor pri faktorski analizi s pravokotno rotacijo

V faktorski analizi se je izkazalo, da največ razsežnosti spremenljivk, ki opisujejo pristop k selekciji kadrov v podjetjih, zajame *prvi faktor*. Najmočnejše uteži ima na strokovno najzahtevnejših metodah selekcije – to sta ocenjevanje v ocenjevalnem centru in psihometrični testi. V drugem regresijskem modelu smo ugotavljali, katere neodvisne spremenljivke pa neposredno vplivajo na te skupne razsežnosti, to je na *prvi faktor*. Vključene

so bile neodvisne spremenljivke (tabela 70 v prilogi A), ki bi po predvidevanjih lahko statistično značilno vplivale na odvisno spremenljivko, in so iste kot pri prejšnjem modelu:

1. težava pridobiti, obdržati vodje
2. težava pridobiti, obdržati druge strokovnjake (brez IT)
3. težava pridobiti, obdržati strokovnjake za informacijsko tehnologijo
4. podjetje v EU ali Sloveniji
5. organizacija s strategijo za kadre, človeške vire
6. organizacija z oddelkom, referentom za kadrovske, človeške vire

Cel postopek je prikazan v tabelah 69 do 71 v prilogi A. Tukaj si pogledjmo le najpomembnejše značilnosti, dobljene z metodo STEPWISE.

Tabela 14: Spremenljivke, vključene z metodo STEPWISE

Model	Vključene spremenljivke
1	Organizacija s strategijo za kadre, človeške vire
2	Organizacija z oddelkom, referentom za kadrovske, človeške vire
3	Težava pridobiti, obdržati strokovnjake informacijske tehnologije

Odvisna spremenljivka: *prvi faktor pri faktorski analizi s pravokotno rotacijo*

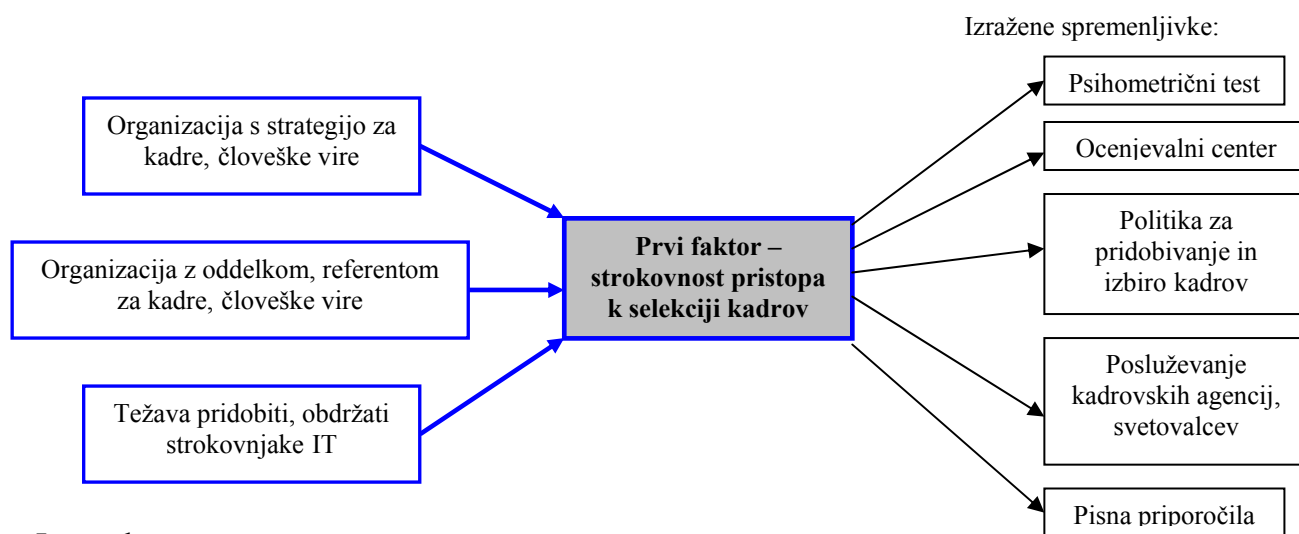
Kot je razvidno iz tabele 14, so bile v model vključene tri neodvisne spremenljivke, ki ne glede na vse ostale vplive neposredno vplivajo na *prvi faktor* kot odvisno spremenljivko in skupaj pojasnijo 10% celotne variabilnosti. Tabela 15 prikazuje, da največji delež variabilnosti prvega faktorja pojasni spremenljivka *organizacija s strategijo za kadre, človeške vire*, in sicer 8,7%. Ta spremenljivka je tako za pristop k selekciji kadrov v organizaciji najodločilnejša. To je na nek način tudi samoumevno, saj zapisana strategija pomeni, da so se s tem ukvarjali v najvišjem vodstvenem organu in da temu področju pripisujejo veliko pomembnost. Spremenljivka *organizacija z oddelkom, referentom za kadrovske, človeške vire* pojasni 0,8% variabilnosti. To kaže na to, da še sam obstoj oddelka za človeške vire ne pomeni, da bo dejavnost organizacije na tem področju tudi strokovna. Zadnja vključena spremenljivka *težava pridobiti, obdržati strokovnjake za informacijsko tehnologijo* pa pojasni 0,6% variabilnosti *prvega faktorja*. Tako kot v prejšnjem regresijskem modelu, se tudi tukaj izkaže, da obstaja še mnogo nezajetih elementov, ki pojasnjujejo preostali delež variabilnosti *prvega faktorja*. Ker smo v raziskavi zajeli vse spremenljivke, ki se nanašajo na področje človeških virov, smatramo, da na to imajo velik vpliv tudi drugi elementi iz poslovanja in zunanjega okolja organizacij (glej regresijski model a).

Tabela 15: Pojasnjene variance z metodo STEPWISE

Model	Popravljen % pojasnjene variance	Spreminjanje %	Statistična značilnost (sig.)
1	0,087	0,087	0,000
2	0,094	0,008	0,000
3	0,100	0,006	0,000

Vsi trije potrjeni modeli so statistično značilni.

Slika 13: Model pristopa podjetij k selekciji kadrov



Legenda:

— regresijski model z metodo STEPWISE (— pozitivni koef., ---- negativni koef.)

Slika 13 kaže, da na to, kako se bo organizacija lotila selekcije kadrov, vplivajo njena strategija za kadre in človeške vire, oddelek za kadre in človeške vire ter težave, ki jih ima s pridobivanjem strokovnjakov za informacijsko tehnologijo. Slednje ni presenetljivo, saj je tudi v EU dejstvo, da gre pri strokovnjakih za informacijsko tehnologijo ravno zaradi razmaha, ki ga le-ta dosega v svojem razvoju, za veliko deficitarnost na trgu delovne sile.

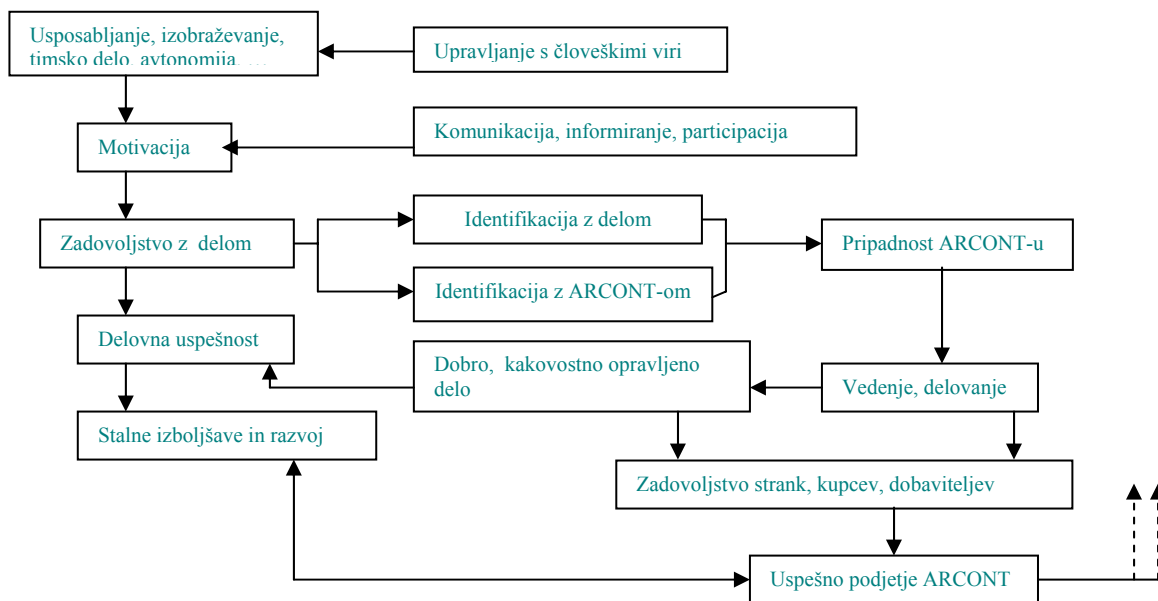
4.3. SELEKCIJA KADROV V PODJETJU ARCONT D.D.

4.3.1. Osebna izkaznica podjetja

Zgodovina predhodnikov ARCONT-a sega v leto 1950. Podjetje ARCONT kot samostojna družba pa je bilo ustanovljeno 27.12.1990 po reorganizaciji krovnega podjetja PTP Avtoradgona kot družba z omejeno odgovornostjo. Družba se je lastninsko preoblikovala v delniško družbo 21.04.1997. Osnovna dejavnost družbe je proizvodnja bivalnih enot za bivanje in delo ljudi, kovinskih konstrukcij, montaža na terenu, projektiranje, inženiring, najem bivalnih enot, trgovina na debelo z gradbenim materialom, proizvodnja stavbnega in drugega pohištva. Začetek proizvodnje bivalnih enot sega v leto 1975. Prostorske celice so najnovejši program podjetja ARCONT. V grobem bi jih lahko imenovali tudi bivalne enote deluxe izvedbe. Bistvena razlika med prostorsko celico in bivalno enoto je v tem, da prostorska celica nima več dimenzij kontejnerja, ampak je celica, v katero so vstavljeni montažni elementi. Objekti, narejeni iz prostorskih celic, so namenjeni za gradnjo poslovnih prostorov, hotelov, vrtcev, prodajaln, stanovanjskih hiš in drugih zgradb, saj se lahko postavijo kot večnadstropen objekt. Mesečna proizvodna kapaciteta različnih bivalnih enot uvršča podjetje med največje evropske proizvajalce. Več kot devetdeset odstotkov izdelkov pa se proda v tujino, predvsem v Evropo.

»ARCONT je postal s prizadevnostjo vseh zaposlenih moderno organizirana družba z lastnim know how-om na področju montažnih predfabriciranih stanovanjskih objektov po specifičnih željah odjemalcev. Zato ARCONT kakovost pomeni kakovostni proizvod in kakovostno storitev, proizvedeno v proizvodnih prostorih družbe ali na terenu, v katerega je vloženo naše znanje in izkušnje, evropske norme in zahteve naših odjemalcev. Cilji naše kakovosti so zadovoljen kupec, evropsko podjetje in zadovoljen delavec,« kar je zapisano v Politiki kakovosti obravnavanega podjetja. Celovito obvladovanje kakovosti v ARCONT-u je potrebno predvsem zaradi povečane konkurence na evropskem trgu. Z uvedenim sistemom kakovosti hoče biti podjetje vedno korak pred ostalimi. Zavedajo se, da lahko ta cilj dosežejo samo z vključevanjem in izpolnjevanjem sprejetih nalog zaposlenih v podjetju.

Slika 14: ARCONT-ovi procesi, na katerih temelji uspešno soočenje s konkurenco



Vir: Nagrada Pomurskega društva za kakovost, 2003

Proizvodnja se iz leta v leto veča. Tako so leta 1994 naredili 3.640 enot, leta 2001 pa kar 9.191 enot. Izdelujejo jih tudi v vedno krajšem času. Leta 1991 so za standardno šest-metrsko bivalno enoto porabili 124 ur, konec leta 2002 pa le še 56,3 ure. Kljub negativnim vplivom trga (rast cen materiala, neugodni devizni tečaji,...) in krizi v kovinsko-predelovalni industriji družba vsa leta povečuje realizacijo na zaposlenega in bruto dodano vrednost na zaposlenega. Po vseh finančnih kazalnikih je podjetje precej nad povprečjem panoge in po preživetju krize osamosvajanja in lastninjenja že kar nekaj let poslujejo z vedno večjim dobičkom.

4.3.2. Kadri

Samo zaposlovanje je v ARCONT-u precej podvrženo nihajočemu obsegu dela v proizvodnji, kar je posledica tržnih razmer. Tako je v sezoni gradenj le-ta večji, v zimskih mesecih pa manjši. Zaradi tega so v podjetju prisiljeni, da zaposlujejo tudi za določen čas, za namen izvedbe določenih projektov. Predvsem se povečuje potreba po dodatnih zaposlenih zaradi vse večjega obsega naročil nestandardnih bivalnih enot, ki zahtevajo daljši izdelovalni čas, več dela pri projektiranju in v prodaji. »Ker želimo biti fleksibilni in se hitro prilagajati potrebam trga in željam kupcev, temu prilagajamo tudi zaposlovanje. V zadnjih letih se število zaposlenih v sistemu ARCONT giblje med 400 in 530. Od tega jih je 20 % zaposlenih

v hčerinski družbi ARCONT IP d.o.o. Preteklost nam je zapustila nekoliko slabšo izobrazbeno strukturo, kot bi si jo želeli. Na eni strani imamo približno 11 % zaposlenih z najmanj VI. stopnjo izobrazbe, med njimi tudi magistre, ter 20 % nekvalificiranih na drugi strani. Vrzeli v slabši izobrazbeni strukturi rešujemo z dodatnim usposabljanjem in izobraževanjem. Učenje razumemo kot trajen proces sodobnega podjetja in znanje kot edino trajno vrednoto. Uporabljeno novo znanje daje prednost tako samemu zaposlenemu kot tudi podjetju. Želimo biti podjetje s sposobnimi, izobraženimi, iznajdljivimi, pronicljivimi, podjetnimi, družabnimi in odprtimi ljudmi. Na tem načrtno gradimo skozi številne aktivnosti na področju upravljanja s človeškimi viri. Da smo na pravi poti, nam dokazuje priznanje za posebne dosežke na področju učečega se podjetja, ki smo ga za leto 2002 dobili od Inštituta za učeče se podjetje in Gospodarske zbornice Slovenije.« (www.arcont.si)

Iz zapisanega na internetni strani podjetja je razvidno, da se v podjetju zavedajo pomena kadrov v smislu njihovih virov, ki jih prinašajo s sabo na delo.

Zaradi same dejavnosti zaposlujejo predvsem tehniško izobražen kader. To so strojna, kovinarska, lesna, gradbena in elektro smer vseh stopenj izobrazbe. Pri višje izobraženem kadru oz. diplomantih pa so pozorni tudi na znanje tujih jezikov in uporabo sodobne računalniške tehnologije.

»Poleg formalne izobrazbe od posameznika pričakujemo še sledeče:

- aktivnost, samostojnost,
- samoiniciativnost pri dodatnem izobraževanju,
- solidarnost, prenos znanja na sodelavce,
- ambicioznost,
- kreativnost, inovativnost,
- učljivost,
- pripravljenost na spremembe, fleksibilnost« (www.arcont.si).

Iz zgoraj zapisanega je jasno razviden širši pogled na ljudi, ki jih zaposlujejo, saj njihove zahteve in pričakovanja od novo zaposlenih presegajo zgolj izobrazbene zahteve. Lahko bi govorili tudi o skupnih kompetencah ARCONT-a. Usmerjenost v prihodnost se kaže v zahtevi po učljivosti, ambicioznosti in samoiniciativnosti pri dodatnem izobraževanju. Poleg tega je razviden tudi skupinski duh, želje po učinkovitem delu v timu, katerega osnova pa je prenos

znanja, s čimer si podjetje zagotavlja krepitev svojega strukturnega kapitala. »Razvoj podjetja in večja fleksibilnost, z namenom hitrejšega prilagajanja spremembam v okolju ter hitrejšega odgovarjanja na zahteve strank, nista možna brez razvoja zaposlenih, nenehnega izobraževanja in usposabljanja vseh zaposlenih. Stalno pridobivanje novega znanja je zato obveznost slehernega zaposlenega, saj izobraževanje, ki je organizirano v okviru podjetja, nikakor ni dovolj. V skladu s svojimi potrebami, cilji in možnostmi podjetji omogočita zaposlenim eksterna izobraževanja in usposabljanja ter le-ta tudi v celoti ali delno financirata. Za dražja izobraževanja se z udeležencem potem sklene tudi pogodba o izobraževanju. Učenje je trajen proces sodobnega podjetja in znanje edina trajna vrednota. Uporabljeno novo znanje daje prednost tako samemu zaposlenemu kot tudi podjetju. Vsak med nami se torej mora ves čas truditi za to, da ostanemo podjetje s sposobnimi, izobraženimi, iznajdljivimi, pronicljivimi, podjetnimi, družabnimi in odprtimi ljudmi.« (Arcontov vodič, 2003: 9)

4.3.3. Analiza delovnih mest

Za analizo smo izbrali delovni mesti komercialist prodaje in projektant. Obe delovni mesti sodita med ključni strokovni delovni mesti v ARCONT-u, ki neposredno vplivata na uspešno prodajo izdelkov, kupčevo odločitev in zadovoljstvo. Delovni mesti sta hkrati funkcijsko in organizacijsko specifični. Pri njiju se začne proces dela za izdelavo končnega izdelka, obenem pa sta delovni mesti, ki zahtevata dokaj specifično znanje, značilni samo za obravnavano podjetje. Primerjava med tema dvema delovnima mestoma je zanimiva, saj je med njima glede na organizacijo dela veliko sodelovanja, predvsem pa ju glede na obstoječo sistemizacijo v podjetju lahko opravlja posameznik z enako formalno izobrazbo. Delovni mesti sta sistemizirani v VII.tarifnem razredu. Ustrezne izobrazbe za obe delovni mesti pa so (univ.)dipl.inženir strojništva, gradbeništva ali lesarstva in (univ.)dipl.gospodarski inženir strojništva ali gradbeništva. Dodatna možna smer izobrazbe na delovnem mestu komercialist je ekonomska. Na videz je razlika le v komunikacijskih veščinah in v zahtevanem znanju tujih jezikov. Na delovnem mestu komercialist mora kandidat obvladati nemški in angleški jezik, od teh enega aktivno. Na delovnem mestu projektant pa je potrebno vsaj pasivno znanje nemškega jezika.

Tako delo v oddelku prodaje kot delo v oddelku konstrukcije zahteva določeno stopnjo timskega dela, kljub temu da v obeh primerih obstaja znana oz. dogovorjena razdelitev večine dnevnega dela. Uspešnost slednjega pride posebej do izraza pri raznih razvojnih projektih ter pri snovanju izboljšav, ki se na koncu odrazijo v zadovoljstvu kupcev in uspešnosti podjetja. Za timsko delo so značilni nabiranje idej, razpravljanje, usklajevanje mnenj, različnost pogledov in svobodno izražanje mnenj o reševanju problemov na poti do cilja. V takih primerih je zaželeno podobno, vendar heterogeno znanje posameznikov in pa ustrezne osebnostne lastnosti ter vedenjski vzorci za nastajanje tima. Zaradi medsebojne soodvisnosti je posebej pomembno zaupanje med člani tima.

4.3.4. Delovno mesto KOMERCIALIST

4.3.4.1. Analiza dela

Cilji delovnega mesta, poslanstvo

Širjenje mreže kupcev in njih navduševanje, da bi nam uspelo prodati čim več bivalnih enot. Z izdelkom po meri stranke in dovršenim prodajnim procesom želimo prejeti čim manj reklamacij in doseči čim večjo razliko med lastno in prodajno ceno.

Vedenjski vzorec na delovnem mestu

Z osredotočenjem na najobičajnejše naloge na delovnem mestu komercialist so 5 izvajalcev dela in njihov vodja označili kot najpogostejšo Adizesovo vlogo podjetnika (39%). Sledita proizvajalec (27%) in integrator (24%). Najmanj pa je prisoten vzorec s prisotnostjo vloge administratorja (17%). Vprašalnik, s katerim smo to dobili, je v prvem delu priloge B.

Timske vloge na delovnem mestu

Po 360° ocenjevanju vseh zaposlenih v oddelku prodaje po Belbinovi metodi (Inter Place) smo prišli do ugotovitve, da nobena od vlog ni prav močno izražena. Nobena vloga se ni približala povprečni vrednosti ena kot vlogi na prvem mestu. Največkrat je v oddelku prisotna timska vloga *sodelavca* s povprečno vrednostjo 4 (tabela 16). Ta se je pri oceni največ zaposlenih uvrstila na prvo mesto. Sledi vloga *snovalca* ter zatem z enako vrednostjo vloge *koordinatorja* in *iskalca virov*. *Iskalec virov* je vloga, ki označuje ekstrovertirano osebo, sposobno navezovanja novih stikov in je zelo pomembna za uspešno delo komercialistov tudi

po Belbinovi teoriji. Ker se v oddelku prodaje začne in konča prodajni proces oz. proces zadovoljevanja potreb kupca, je pomembna tudi vloga *koordinatorja*, ki začne, usmerja, spremlja in dokonča prodajo.

Tabela 16: Prisotnost timskih vlog na delovnem mestu komercialist

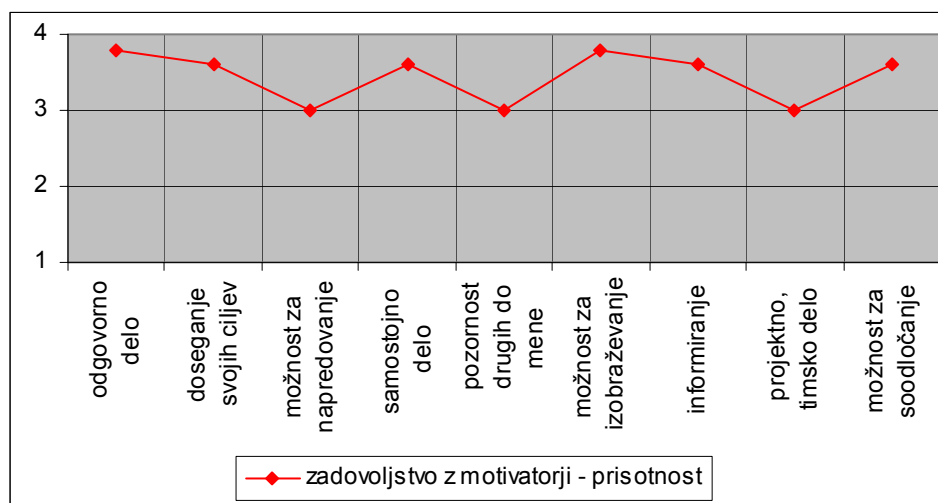
Vloga	KO	IZV	OC	SN	ST	SO	IV	TV	DO
Vrednost	4,4	5,2	6	4,2	5,2	4	4,4	6,6	5

Motivatorji in higieniki

V tem koraku smo zaposlene na delovnem mestu komercialist s strukturiranim vprašalnikom (Priloga C) s petstopenjsko Likartovo lestvico povprašali o njihovem zadovoljstvu z določenimi motivatorji in higieniki.

V grafu 1 je prikazana prisotnost določenih motivatorjev, kot jih vidijo izvajalci del. Na to sklepamo iz zadovoljstva z njimi. Na tem mestu za nas ni pomembno, kakšno je odstopanje v zadovoljstvu in pomembnostjo za delavce, pač pa samo, koliko je posamezen motivator na tem delovnem mestu prisoten. Pri načrtovanju razvoja, povečevanju zagnanosti in učinkovitosti pri delu pa je zmanjševanje teh razlik zelo pomembno. Ob selekciji bi prisotnost posameznega motivatorja primerjali s kandidatovo oceno pomembnosti tega motivatorja.

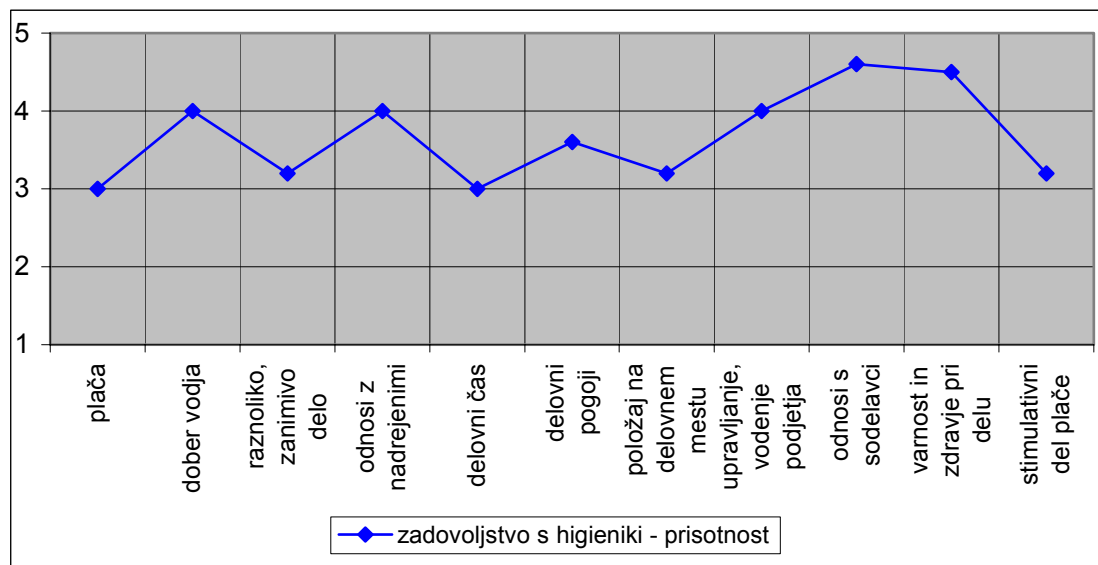
Graf 1: Motivatorji na delovnem mestu komercialist



Najbolj motiviran s tem delom, brez potrebnih dodatnih zunanjih spodbud, bi zato bil na tem delovnem mestu kandidat, ki mu veliko pomenita *možnost za dodatno izobraževanje* in *opravljanje odgovornega dela*, saj so s tem zaposleni najbolj zadovoljni. Sledijo motivatorji: *možnost za doseganje svojih ciljev* (uspeh pri delu), *samostojno delo*, *informiranost v podjetju* in *možnost za sodelovanje* oz. participacijo s svojimi idejami, mnenji, predlogi, kritikami. Sodeč po ocenah izvajalcev del, so najmanj prisotni motivatorji: *možnost za napredovanje*, *vključenost v projektno in timsko delo* in *pozornost sodelavcev ter drugih do njih* in njihovega dela. Kandidat, ki mu ti elementi veliko pomenijo, na tem delovnem mestu dolgoročno ne bo učinkovit in ga je s tega vidika nesmiselno kadrovati v organizacijo.

Graf 2 prikazuje prisotnost higienikov na delovnem mestu komercialist, kot jih ocenjujejo delavci na tem delovnem mestu.

Graf 2: Higieniki na delovnem mestu komercialist



Enako kot pri motivatorjih, nas tudi tukaj zanima s čim so zaposleni najbolj zadovoljni, saj iz tega sklepamo o prisotnosti higienika na delovnem mestu. Najbolj so zadovoljni oz. najbolj sta prisotna higienika *dobri odnosi s sodelavci* ter *varno in zdravo delo*. Sledijo dober vodja, dobro upravljanje in vodenje podjetja in dobri odnosi z nadrejenimi. Na tem delovnem mestu bi bili najmanj zadovoljni delavci, katerim veliko pomenita dobra plača in ugoden delovni čas, ker so z njima tudi trenutni zaposleni najmanj zadovoljni. Med manj izpostavljenimi higieniki so tudi stimulativni del plače, zanimivo in raznoliko delo ter položaj delovnega mesta v organizacijski strukturi. Pri selekciji kadrov bi naj bili pozorni predvsem na slednje

tri higienike. Kandidat, ki si želi velikega stimulativnega dela plače, ki bi ga monotono delo motilo in ki si želi razgibane karijerne poti proti vrhu organizacijske strukture, na delovnem mestu komercialist ne bo zadovoljen. Prej ali slej bo to lahko razlog za fluktuacijo.

Iz motivatorjev in higienikov lahko sklepamo tudi o nekaterih značilnostih socialnega in fizičnega delovnega okolja ter o drugih pogojih dela.

Socialno okolje

V oddelku vlada dobro delovno vzdušje, bogato z medsebojnim zaupanjem in dobrimi medsebojnimi odnosi. Dobri odnosi so tudi na relaciji nadrejeni – podrejeni. V oddelku gre za po spolu in starosti mešano zasedbo zaposlenih. Mešani so tudi po stopnji in smeri izobrazbe, pretežno pa so ekonomisti. V podjetju je poznana odprta kultura za predloge in strokovno kritične pripombe. Pritiski in stresi so pogojeni relativno pri vsakem posamezniku, nekaj pa jih izhaja tudi iz želje po čim boljšem zadovoljevanju potreb kupcem in skrajševanju rokov.

Fizično okolje

Delovni prostori so dobro urejeni in opremljeni s sodobno informacijsko tehnologijo, dobro osvetljeni, brez hrupa. Prehoden, odprt prostor, kjer so komercialisti med sabo v neposrednem stiku, hkrati omogoča in pospešuje timsko delo. Nevarnost pa lahko izhaja iz pomanjkanja zasebnosti in motenja drug drugega ob komuniciranju s stranko v pisarni ali po telefonu.

Drugi pogoji dela (organizacijsko okolje)

Z delovnim časom zaposleni v glavnem niso zadovoljni. Gre za deljen, zahodnim kupcem prilagojen delovni čas. Prednost so t.i. kratki petki in organiziranost malice v podjetju s petimi različnimi meniji. Na delovnem mestu so občasno potrebna službena potovanja po Sloveniji, od tujih držav pa največ v Avstrijo in Nemčijo. Zaposlenim je v teh primerih zagotovljen službeni avtomobil in ostali bonusi v skladu s Kolektivno pogodbo za dejavnost kovinske in elektroindustrije Slovenije.

4.3.4.2. Analiza delavca

Kompetence oz. bistveni elementi za uspešnost na delovnem mestu

Belbinove vprašalnike (Inter Place III) za analizo značilnosti dela so izpolnili vsi zaposleni na delovnem mestu komercialist v prodaji in njihov vodja. Vprašalnik je razdeljen v štiri sklope,

kjer je vsak popisan s štirimi značilnostmi, ki jih ocenjevalci označijo od A (ključno) do E (nekoristno). Zahteve dela so popisane z elementi: samostojnost, prizadevnost, natančnost in pripravljenost. Delo z ljudmi je popisano z *vplivom na druge, koordinacijo, tankočutnostjo* in *navezovanjem stikov*. Pogoje dela in pritiske označujejo elementi *vzdržljivost, strpnost do rutine, strpnost do negotovosti* in *deljena odgovornost*. Zadnji sklop so intelektualne značilnosti, izkušnje in usposabljanje, ki so popisane s *potrebo po izvirnosti, analiziranjem, izkušnjami in strokovnostjo* ter *strateškim pregledom*. Pri obdelavi vprašalnikov za analizo značilnosti dela po Belbinu smo za lažjo interpretacijo spremenili črkovne ocene v številčne in pripisali odgovoru A oceno 4, kar pomeni ključno lastnost, B smo spremenili v 3 kot pomembno, C v 2 kot koristno, D v 1 kot nepomembno in E v 0 kot nekoristno.

Najpomembnejše kompetence, ugotovljene z analizo po Belbinu, so glede na dobljeno povprečno vrednost sledeče: *izkušnje in strokovnost* (3,44), *navezovanje stikov* (3,44), *natančnost* (3,22), *samostojnost* (3,13) in *prizadevnost* (3,06). Pomembne pa so še: *pripravljenost* (3), *strpnost do negotovosti* (3), *izvirnost* (2,93), *analiziranje* (2,86).

Če gledamo na dobljene rezultate s teoretičnega vidika, kjer so za delo komercialista najpomembnejše kompetence, ki se nanašajo na delo z ljudmi, ugotovimo, da so le-te tukaj nizko zastopane oz. jih delavci ne zaznavajo kot pomembne. Po njihovi oceni niso tiste, ki bi jih prioriteto vodile k uspehu pri delu. Razen *navezovanja stikov* sta v analizi s teoretičnega vidika pomembni še *vpliv na druge* (2,67), ki se pokaže v pogajanjih in *tankočutnost* (2,33), ki je nepogrešljiva v odnosih z ljudmi.

Druga metoda pridobivanja kompetenc je bila, da smo vodjo oddelka prodaje povprašali, s katerimi ključnimi lastnostmi, znanji, lahko opiše najboljšega komercialista v oddelku. To je tistega, ki je pri delu najbolj uspešen. Iz njegovega odgovora izhaja, da so ključne kompetence oddelka prodaje:

- raznolike delovne izkušnje v okviru stroke,
- samoiniciativen pri novostih in novih znanjih,
- spoštuje roke,
- znanje tujih jezikov,
- znanje uporabe računalnika in ustreznega softverja,
- inovativen, išče priložnosti, daje predloge,
- poslušen,

- urejen.

V teorijah za dobro prodajo in učinkovit prodajni nastop pa so kot kompetence navedene predvsem :

- verbalno in neverbalno komuniciranje (prepričevanje, pogajanje)
- ekstravertiranost
- socialne (socialna občutljivost, taktnost)
- praktičnost
- vztrajnost
- agresivnost v pozitivnem smislu
- samozaupanje, samozavest, optimizem
- samodisciplina

Ker je v postopku selekcije težko preverjati veliko število kompetenc, smo iz vseh zbranih kompetenc izvzeli kompetence na nivoju podjetja (poglavje 4.1.2). Le-te so nujne za dolgoročno uspešno poslovanje podjetja kot celote in si podjetje za to tudi želi, da bi take kompetence imelo čim več zaposlenih na vseh nivojih in področjih dela. V postopku selekcije dajejo te kompetence prednost kandidatom za vsa delovna mesta, niso pa pogoj za tekoče povprečno dobro opravljanje nalog posameznih delovnih mest. V sistemizacijo delovnega mesta komercialist pa bomo v nadaljevanju vključili le kompetence, ki posebej pogojujejo dobro delo kandidatov na tem delovnem mestu. Glede na pomembnost smo jih razdelili na ključne in koristne. Slednje niso nujni pogoj, pač pa so zelo dobrodošle, če jih kandidat poseduje.

4.3.4.3. Sistemizacija delovnega mesta komercialist

Na osnovi celotne analize delovnega mesta lahko povzamemo sledeče podatke in oblikujemo sistemizacijo delovnega mesta.

Naziv delovnega mesta	KOMERCIALIST	
Plačilni razred: 18	Tarifni razred: VII.	Ključno DM: da
Vrsta pogodbe: kolektivna	Konkurenčna klavzula: ne	
Šol.izobrazba: VS/UNI	Stopnja izobrazbe: 7	Smer izobrazbe:

Selekcija in načrtovanje razvojne poti novih kadrov v podjetju ARCONT d.d.

Dodatno znanje: - Word srednje, Excel srednje - nemški jezik govorno in pisno dobro - angleški jezik govorno in pisno srednje		- ekonomska - strojna - gradbena	
Stopnja ocene tveganja: nizka		Opombe: 1 leto delovnih izkušenj na podobnih delih	
Cilj: prodati čim več izdelkov s čim večjo doseženo maržo in čim manj reklamacij (svetovanje kupcem, informiranje kupcev, reševanje reklamacij, iskanje novih kupcev)			
Naloge:		Standardi:	
Prodajanje, svetovanje, informiranje, pogajanje, analiziranje, navezovanje stikov, raziskovanje trga		Stopnja doseganja obdobjnega plana, ciljev Prihodek od prodaje Delež realiziranih ponudb Število prodanih enot/kosov Višina, delež marže Zadovoljstvo strank Delež novih kupcev Mrežni kapital posameznika	
Reševanje reklamacij in konfliktov		Število reklamacij	
Izdobava, urejanje spremnih dokumentov, koordinacija transporta		Poznavanje zakonodaje, carinskih, davčnih predpisov	
Prenos v konstrukcijo in proizvodnjo, skupno iskanje rešitev, prenos znanj, učenje		Izpolnjevanje potreb in želja kupcev Poznavanje izdelkov Izpolnjevanje rokov, krajši čas izdobe	
Učenje, spremljanje novosti in uvedba le-teh v delo		Poznavanje in obvladovanje trga Novi pristopi, nove prodajne aktivnosti	
Druga opravila po nalogu nadrejenega			
Ključne kompetence		Koristne kompetence	
Raznolike delovne izkušnje v stroki in podjetju		Občutek za urejenost	
Znanje nemškega jezika		Samozaupanje, optimizem	
Znanje angleškega jezika		Strpnost do negotovosti, vztrajnost	
Doslednost, natančnost		Sposobnost za timsko delo	
Komunikativnost, socialna občutljivost, taktnost v odnosih		Dobra računalniška pismenost	
Sposobnost navezovanja in ohranjanja stikov			
Glavni obstoječi motivatorji	Stopnja	Glavni obstoječi higieniki	Stopnja
Možnost za izobraževanje	3,8	Odnosi s sodelavci	4,6
Odgovorno delo	3,8	Varno in zdravo delo	4,5
Samostojno delo	3,6	Dober vodja	4
Možnost za soodločanje	3,6	Upravljanje, vodenje podjetja	4
Doseganje svojih ciljev	3,6	Odnosi z nadrejenimi	4
Informiranje v podjetju	3,6	Delovni pogoji	3,6
Vedenjski vzorec	zastopan	Organizacijska struktura	
E (podjetnik)	32 %	Podrejen: vodji prodaje	
P (proizvajalec, praktik)	27 %	Nadrejen: /	
I (integrator)	24 %	Timske vloge: SO, SN, KO, IV	
A (administrator)	17 %		

4.3.4.4. Vedenjska sistemizacija oddelka prodaja

Iz poglavja 1.4.1. izhaja, da je uspešno delo v oddelku, ki predpostavlja timsko delo, pogojeno z zastopanostjo vseh štirih Adizesovih vlog. Drugi del vprašalnika v prilogi B je vprašalnik, ki so ga izpolnili vsi zaposleni v oddelku prodaja. S tem smo dobili vedenjsko sistemizacijo oddelka prodaje, kot jo prikazuje slika 15. Velika tiskana črka pomeni močno zastopanost vloge pri posamezniku, mala črka pa pomeni manjšo zastopanost. Vodoravna črta pomeni izpuščeno vlogo oz. da ta vloga pri posamezniku ni prisotna. Že na prvi pogled vidimo, da precej izstopa vloga proizvajalca, ki je dobro izražena pri vseh komercialistih. Sledi pa vloga administratorja. Manj izraženi sta vlogi podjetnika in integratorja.

Slika 15: Poziciogram z značilnimi vedenjskimi vzorci oddelka prodaja

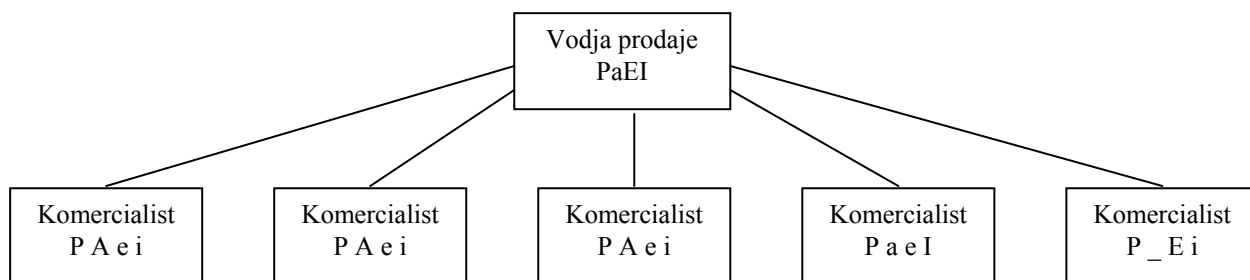


Tabela 17: Povprečen vedenjski vzorec komercialistov

P	a	e	i
37%	20,5%	17,8%	24,7%

V nadaljnjem koraku smo sešteli dobljene vloge posameznikov in izračunali povprečen prisoten vedenjski vzorec. Po vzorcu v tabeli 17 bi lahko določili višino plače tako, da delež podjetnika ponderiramo z 0,37, integratorja z 0,33, proizvajalca z 0,19 in administratorja z 0,11 (glej poglavje 1.3.1.1.; Lipičnik,1998:230). Na podlagi izračuna z zahtevanim vzorcem za delovno mesto dobimo t.i.zahtevnost 26,76, vzorec komercialistov pa nam da zahtevnost 24,02. Vidimo odstopanje v smeri slabše zastopanega vedenjskega vzorca, kot ga delovno mesto zahteva. Ker je povprečen vedenjski vzorec komercialistov tisti, s katerim v podjetju trenutno delajo in dosegajo rezultate, bi lahko bil le-ta za izhodišče osnovne plače, na podlagi katerega bi umestili delovno mesto v hierarhijo vseh delovnih mest. Gibljivi del plače pa bi predstavljal razpon do vrednosti, ki ga delovno mesto zahteva. Druga možnost pa bi bila, da

se osnovno plačo izračuna od najmanj zahtevnega vedenjskega vzorca trenutnega komercialista, ki je 18,38. Najvišja dosežena vrednost pa je 27,9, kar bi lahko bila zgornja meja v plačilnem razredu.

Trenutno zaposleni komercialisti so pri opisovanju značilnosti delovnega mesta poudarili za najpogostejšo vlogo podjetnika. Slednja pa je pri njih v povprečju najslabše zastopana. To pomeni, da moramo pri dodatnem zaposlovanju v ta oddelek izbrati osebo, ki bo imela močnejše izraženo ravno to vlogo. Naslednja pomembna vloga na delovnem mestu je proizvajalec, ki pri izvajalcih ne manjka. Dokaj velika razlika pa je tudi v zahtevnosti in prisotnosti vloge integratorja. S tega vidika bi bil pri novem zaposlovanju dobrodošel sledeč vedenjski vzorec: **p a E I** .

V vsakem oddelku, ki predpostavlja tudi timsko delo, morajo biti prisotne tudi vse timske vloge. Preverili smo jih s 360°ocenjevanjem zaposlenih v oddelku prodaje. Ugotovili smo, da nobena od Belbinovih devetih opredeljenih vlog ni posebej močno izražena, da se vse gibljejo v glavnem okrog povprečja. Najslabše pa so prisotne vloge *tvorca*, *ocenjevalca*, *izvrševalca* in *strokovnjaka*. Z vidika učinkovitega timskega dela tako rabimo v tem oddelku kader z močnejše izraženimi temi vlogami. Vedenjski vzorec posameznika se v veliki meri izoblikuje že v zgodnjem otroštvu. Skozi vzgojo in izobraževanje se naučimo reagirati, odzivati na razne dražljaje v okolju ter pridobimo stopnjo samozavesti. V poznejših letih se vedenjski vzorci spreminjajo le delno. Posamezniki lahko z zavestnim delom na sebi svoje vedenjske vzorce spremenijo (Šarotar Žižek, 2003; Zadel, 2002). Dela v timu se lahko predvsem v času njegovega razvoja naučijo tako, da reflektirajo svoje ter preiskujejo nove načine mišljenja in obnašanja. (Žerdin, 2001: 19) Posameznika lahko različne življenjske situacije prisilijo k spremembi, vendar je to dolgotrajen proces. K temu lahko pripomore tudi načrtno voden razvoj v podjetju, a sta s tem že povezana stroškovni in časovni vidik. Ravno zaradi tega je priporočljivo, da podjetje že v postopku selekcije izbira kandidate, ki imajo že izgrajen želen vzorec. V kolikor to ni mogoče, izberemo najbolj podobnega kandidata in načrtujemo njegov razvoj in utrditev vlog v želeni smeri.

4.3.5. Delovno mesto PROJEKTANT

4.3.5.1. Analiza dela

Cilji delovnega mesta, poslanstvo

Z ustrezno tehnološko rešitvijo želimo doseči čim nižjo lastno ceno proizvoda oz. izdelati tehnično-tehnološko dokumentacijo v smeri ekonomične uporabe materialov in optimalne izkoriščenosti tehnološke opreme ter s tem doseči čim večje zadovoljstvo kupca in prejeti čim manj reklamacij.

Vedenjski vzorec na delovnem mestu

Z osredotočenjem na najobičajnejše naloge na delovnem mestu projektant je 9 projektantov in njihov vodja z izpolnjevanjem vprašalnika v prilogi B označilo kot najpogostejšo Adizesovo vlogo *integratorja* (38%). To je na prvi pogled presenetljivo, saj je ta vloga značilna predvsem za vodje, koordinatorje, poklice s potrebnim občutkom za delo z ljudmi. Vendar pa tak rezultat tukaj prav gotovo izhaja iz vpetosti tega oddelka v prodajni in proizvodni proces. Delo v oddelku zahteva na eni strani sodelovanje z oddelkom prodaje, komuniciranje s kupci in dobavitelji, na drugi strani pa s proizvodnjo in oddelkom operativne priprave dela. Tako se vsak projektant pogosto znajde tudi v vlogi koordinatorja določenega projekta. Sledita vlogi *podjetnik* (22%) in *administrator* (21%). Najmanj pa je prisotna vloga *proizvajalca* (19%).

Timske vloge na delovnem mestu

Pri analizi izpolnjenih Belbinovih vprašalnikov smo ugotovili, da je največkrat prisotna na delovnem mestu projektanta vloga *koordinatorja*. Le-ta je pri trenutnih projektantih najpogostejše na prvih mestih. Iz tega smo izračunali povprečno mesto. (tabela 18). Sledita vlogi *ocenjevalca* in *snovalca*. Te tri vloge so tudi močnejše izražene pri trenutno najuspešnejših izvajalcih del projektanta. Tem trem bi z vidika teoretičnih razlag morali dodati še vlogo *strokovnjaka*, s ciljem motiviranega in tehnično podkovanega človeka.

Tabela 18: Prisotnost timskih vlog na delovnem mestu projektant

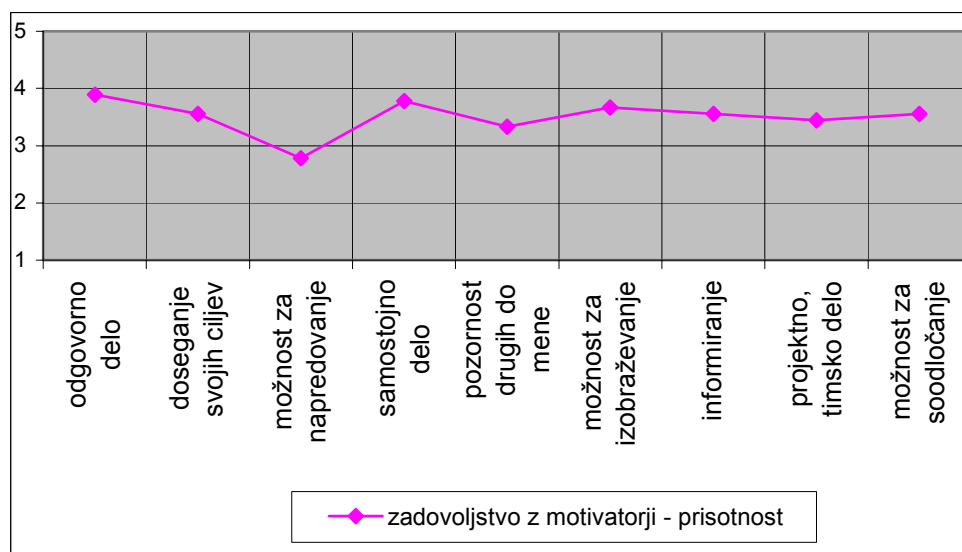
Vloga	KO	IZV	OC	SN	ST	SO	IV	TV	DO
Vrednost	2,91	4,91	3,00	3,55	5,18	4,55	7,27	7,82	5,82

Motivatorji in higieniki

Tako kot pri delovnem mestu komercialist, nas je tudi tukaj zanimalo, s katerimi motivatorji in higieniki so projektanti najbolj oz. najmanj zadovoljni. Iz tega sklepamo o prisotnosti določenega motivatorja in higienika. Če so projektanti z nekim motivatorjem zelo zadovoljni pomeni, da je le-ta zelo prisoten. Z njim bo zadovoljen in motiviran tudi novo izbrani kandidat, ki mu je ta motivator pomemben.

Delovno mesto samo po sebi motivira posameznike, katerim je pomembno, da opravljajo *odgovorno in samostojno delo*. Tretji po vrsti prisoten motivator, sodeč po mnenju trenutnih delavcev na tem delovnem mestu, je *možnost za izobraževanje*. Sledijo motivatorji *možnost za doseganje svojih ciljev* (uspeh pri delu), *informiranost v podjetju* in *možnost za soodločanje* oz. participacijo s svojimi idejami, mnenji, predlogi, kritikami. Sodeč po ocenah izvajalcev del, so najmanj prisotni motivatorji: *vključenost v projektno in timsko delo*, *pozornost sodelavcev ter drugih do njih* in njihovega dela ter *možnost za napredovanje*. Slednji motivator je na tem delovnem mestu najmanj prisoten. Zato bo kandidat, ki si želi napredovanja iz delovnega mesta projektant, zelo nemotiviran pri delu. V kolikor bi izbrali takega kandidata, bi bil ta prej ali slej na tem delovnem mestu tudi neučinkovit - najpozneje takrat, ko bi popolnoma obvladal delovne obveznosti projektanta.

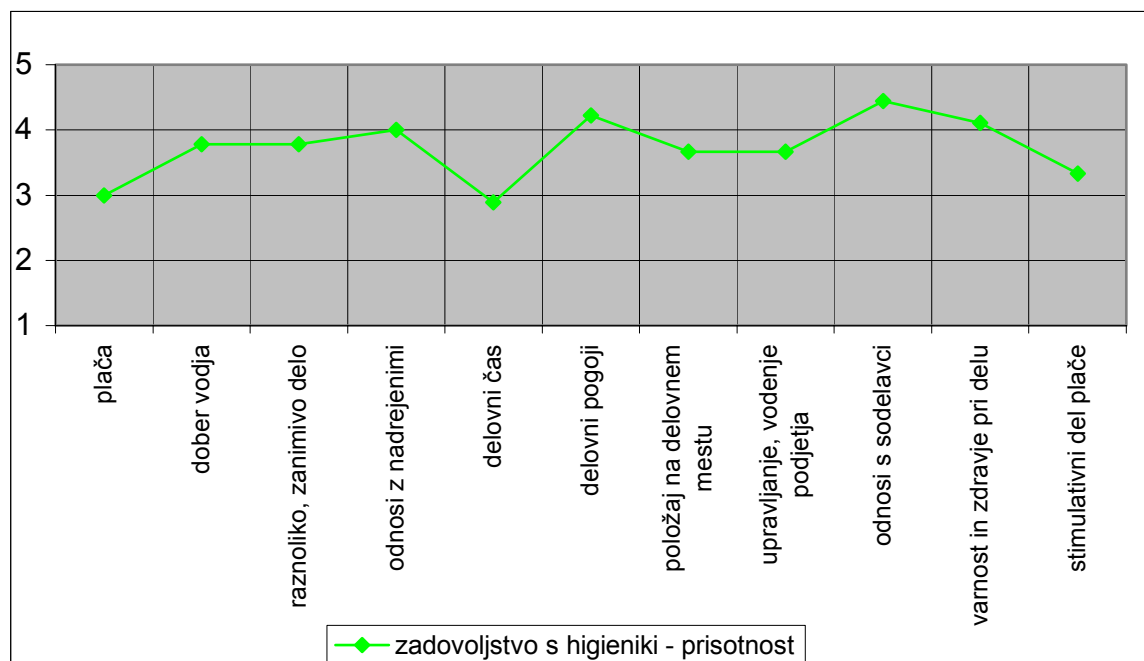
Graf 3: Motivatorji na delovnem mestu projektant



Po nekaterih razlagah bi naj posameznik vsaka tri leta menjal zaposlitev ali delovno mesto, da bi se predal novim izzivom in ne bi usahnile njegove aktivnosti za doseganje ciljev ter radovednost za odkrivanje novega.

Med higieniki, vključenimi v raziskavo, so trenutni projektanti ocenili največje zadovoljstvo z dobrimi odnosi s sodelavci. Iz tega sklepamo na prisotnost higienika *dobri odnosi s sodelavci*. To pomeni, da v oddelku vlada pozitivno vzdušje. Sledijo higieniki *dobri delovni pogoji, varno in zdravo delo* ter *dobri odnosi z nadrejenimi*. Nekoliko manj so prisotni higieniki *dober vodja, raznoliko in zanimivo delo, upravljanje in vodenje podjetja* ter *položaj na delovnem mestu*. Najmanj prisotni pa so *stimulativni del plače, plača* in *delovni čas*. Kandidati, ki jih motivirajo predvsem materialne nagrade in ki imajo veliko prostočasnih aktivnosti ali otroke, za katere bi potrebovali več prostega časa, na tem delovnem mestu ne bodo zadovoljni.

Graf 4: Higieniki na delovnem mestu projektant



Socialno okolje

V oddelku vlada dobro delovno vzdušje z medsebojnim zaupanjem in dobrimi medsebojnimi odnosi. Dobri odnosi so tudi na relaciji nadrejeni – podrejeni. V oddelku gre za popolnoma moško strukturo zaposlenih. Velika večina jih ima strojno smer izobrazbe. V podjetju je poznana odprta kultura za predloge in strokovno kritične pripombe. Pritiski in stresi so

odvisni od posameznikove občutljivosti, nekaj pa jih izhaja tudi iz želje po čim boljšem zadovoljevanju potreb kupcev in iz skrajševanja rokov.

Fizično okolje

Delovni prostori so dobro urejeni in opremljeni s sodobno informacijsko tehnologijo, dobro osvetljeni, brez hrupa. Projektanti so vsi v enem prostoru, saj neposredni stik hkrati omogoča in pospešuje timsko delo. Nevarnost pa lahko izhaja iz pomanjkanja zasebnosti in motenja drug drugega ob komuniciranju s stranko v pisarni ali po telefonu.

Drugi pogoji dela (organizacijsko okolje)

Z delovnim časom zaposleni v glavnem niso zadovoljni. Gre za deljen, zahodnim kupcem prilagojen delovni čas. Prednost so t.i. kratki petki in organiziranost malice v podjetju s petimi različnimi meniji. Na delovnem mestu so občasno potrebna službena potovanja po Sloveniji, od tujih držav pa največ v Avstrijo in Nemčijo. Zaposlenim je v teh primerih zagotovljen službeni avtomobil in ostali bonusi v skladu s Kolektivno pogodbo za dejavnost kovinske in elektroindustrije Slovenije.

4.3.5.2. Analiza delavca

Vodja oddelka konstrukcija je označil najboljšega projektanta v oddelku s sledečimi značilnostmi:

- samoiniciativen pri iskanju novosti, pridobivanju novih znanj,
- odgovorno in samostojno izvajanje nalog,
- konstruktivna kritičnost pri delu in organizaciji dela (stalno razmišljanje o potrebnih spremembah),
- konstruktivno komunikativen,
- strokovno znanje,
- poln idej, predlogov,
- spoštovanje rokov in dogovorov,
- dobro znanje nemškega jezika, delno angleškega.

Naštetim kompetencam s strani vodje lahko dodamo še kompetence, ki izhajajo iz literature (Kragelj, 1998:24):

- abstraktno mišljenje in vizualizacija
- analitično in kritično mišljenje

- numerične sposobnosti
- razumevanje mehanskih principov
- intelektualna radovednost
- introvertiranost
- natančnost, sistematičnost, pozornost na detajle
- potrpežljivost

Vse dobljene kompetence smo strnili in jih s pomočjo presoje vodje oddelka razdelili na dve skupini. To so ključne kompetence, ki pogojujejo uspešno opravljanje dela projektanta in koristne kompetence, ki posameznikovim rezultatom dela omogočajo dodano vrednost

4.3.5.3. Sistemizacija delovnega mesta projektant

Iz vseh dobljenih podatkov z analizo delovnega mesta smo oblikovali povzetek, ki ne služi le zakonskim zahtevam ampak tudi kakovostni selekciji kadrov.

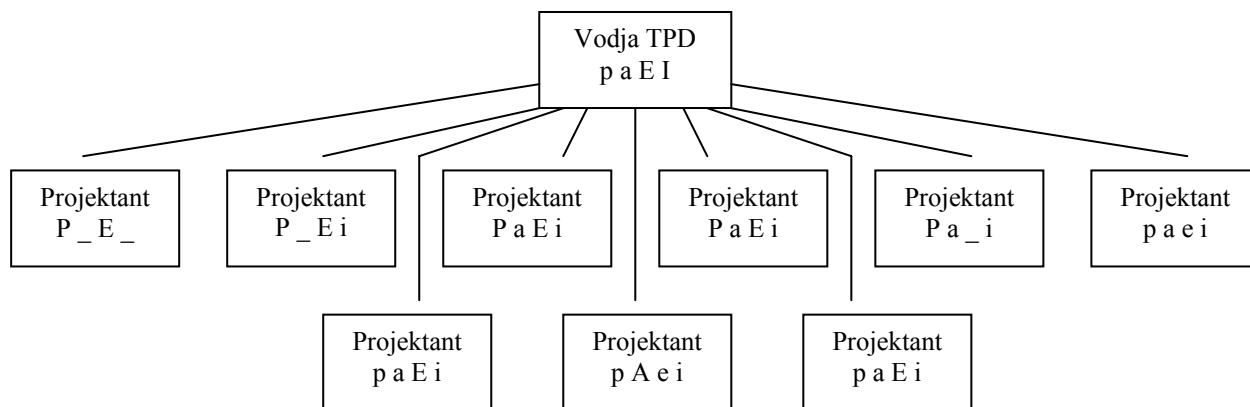
Naziv delovnega mesta		PROJEKTANT	
Plačilni razred: 19		Tarifni razred: VII.	
Vrsta pogodbe: kolektivna		Ključno DM: da	
Šol. izobrazba: VS/UNI		Stopnja izobrazbe: 7	
Dodatno znanje: - Word srednje, E - xcel srednje, ACAD dobro - nemški jezik govorno in pisno srednje - angleški jezik govorno in pisno srednje		Smer izobrazbe: - strojna - gradbena	
Stopnja ocene tveganja: nizka		Opombe: 1 leto delovnih izkušenj na podobnih delih	
Cilj: izdelati tehnično-tehnološko dokumentacijo v smeri ekonomične uporabe materialov in optimalne izkoriščenosti tehnološke opreme (projektiranje, svetovanje kupcem, razvoj novih rešitev)			
Naloge:		Standardi:	
Projektiranje, izdelava dokumentacije Standardiziranje projektiranih delov		Natančnost Število reklamacij Krajši čas izdelave dokumentacije	
Svetovanje kupcem, prodaji, nabavi, proizvodnji		Popolne rešitve Zadovoljne stranke Ekonomična uporaba materialov in izkoriščenost tehnološke opreme	
Iskanje novih tehnoloških rešitev, novih materialov in vpeljava le-teh v delo		Kakovostnejši izdelek Nižja lastna cena	

Strokovno izpopolnjevanje, učenje		Krajši proizvodni čas	
Druga opravila po nalogu nadrejenega			
Ključne kompetence		Koristne kompetence	
Konstruktivna kritičnost, analitičnost		Znanje angleškega jezika	
Strokovno znanje in zkušnje		Sposobnost koordiniranja, vodenja projektov	
Doslednost, natančnost, sistematičnost		Strpnost do rutine	
Znanje nemškega jezika		Numerične sposobnosti	
Sposobnost odločanja in prevzemanja odgovornosti		Dobra računalniška pismenost	
Izvirnost		Strateški pregled	
Motivatorji	Stopnja	Higieniki	Stopnja
Odgovorno delo	3,9	Odnosi s sodelavci	4,4
Samostojno delo	3,8	Dobri delovni pogoji	4,2
Možnost za izobraževanje	3,7	Varno in zdravo delo	4,1
Možnost za doseganje svojih ciljev	3,6	Odnosi z nadrejenimi	4
Informiranje v podjetju	3,6	Dober vodja	3,8
Možnost za soodločanje	3,6	Raznoliko in zanimivo delo	3,8
Vedenjski vzorec	zastopan	Organizacijska struktura	
I (integrator)	38 %	Podrejen: vodji tehnične priprave dela	
E (podjetnik)	22 %	Nadrejen: /	
A (administrator)	21 %	Timske vloge: KO, OC, SN, SO, ST	
P (proizvajalec, praktik)	19 %		

4.3.5.4. Vedenjska sistemizacija oddelka konstrukcija

Analiza odgovorov vprašalnika (drugi del priloge B) je prikazana v sliki 16. Kaže, da gre v oddelku tehnične priprave dela za dokaj raznolike vedenjske vzorce.

Slika 16: Poziciogram z značilnimi vedenjskimi vzorci v oddelku TPD



Prav tako so prisotne vse štiri vloge. Največkrat je izostrena vloga podjetnika, sledi pa vloga proizvajalca. Pozitivno je, da ima vodja oddelka izostreno vlogo integratorja, kar je za delovno mesto vodje nujno potrebno. Sicer pa nima nobeden od projektantov posebej poudarjene vloge integratorja. Le pri enem pa izstopa vloga administratorja.

V tabeli 19 so izračunani deleži posameznih vlog v sumarnem pogledu nanje.

Tabela 19: Povprečen vedenjski vzorec projektantov

P	a	E	i
36 %	12 %	34 %	18 %

Če to primerjamo z zahtevanim vedenjskim vzorcem na delovnem mestu, potem ugotovimo nekatera bistvena razhajanja. Delovno mesto najpogosteje zahteva vlogo integratorja, ki pa je pri izvajalcih dela slabše zastopana. Prav tako je izrazito slabše od zahtevane prisotna vloga administratorja. Ima pa trenutni tim projektantov bolj od zahtevanega prisotni vlogi proizvajalca in podjetnika. Po sistemu za izračun višine plače dobimo po povprečnem vedenjskem vzorcu zahtevnost 26,68 in po zahtevanem vzorcu za delovno mesto 26,6. To pomeni, da sta zahtevani in dejanski vzorec v povprečju dokaj usklajena. Če pa pogledamo vedenjske vzorce posameznih izvajalcev, pa dobimo razpon od 21,6 do 30,3.

Pri bodočem zaposlovanju v ta tim oz. oddelek je potrebno biti posebej pozoren na dobro izraženo vlogo integratorja. Primeren vedenjski vzorec bi bil: **p A e I**.

Z vidika prisotnosti vseh timskih vlog pa moramo iskati sodelavca z močnejše izraženimi vlogami tvorca, iskalca virov in dovrševalca, ki so v trenutni strukturi oddelka konstrukcije slabše zastopane. Predvsem vloga iskalca virov, ki išče nove zveze in novosti, je za oddelek, kjer je baza za tehnološki razvoj podjetja, zelo potrebna.

4.4. OCENA RAZVOJNEGA POTENCIALA

Po koncu pripravništva oz. po končani dobi uvajanja v podjetju nas za vsakega posameznika zanima, kaj je zmožen delati (znanja, sposobnosti), kaj hoče delati (motivacija, ambicije, interesi) in njegove osebnostne ter vedenjske karakteristike za namen prilagajanja okolju, pritiskom, sodelavcem, strankam, režimu dela, načinu vodenja in spremembam. Vsi sodobni ocenjevalni postopki ocenjujejo doseganje rezultatov in organizacijsko vedenje. Zato pri vsakem posamezniku ocenimo njegovo delovno uspešnost, testiramo njegove vedenjske in čustvene kompetence, razvojni potencial in z njim opravimo intervju glede ambicij, interesov, motivacije in zadovoljstva.

Ocenjevanje uspešnosti doseže svoj namen, če izhaja iz zahtev delovnega mesta. V našem primeru je zato nujno sklicevanje na oblikovano sistemizacijo posameznega delovnega mesta. Sistemizacija je nastavljena tako, da iz nje z lahkoto razberemo ocenjevane parametre na delovnem mestu. Prva skupina parametrov so spremljani standardi dela, ki so vezani na naloge na delovnem mestu. Sledijo kompetence. Ker se na delovnih mestih zahtevajo različne kompetence za uspešno opravljanje dela, so to obenem tudi različni parametri, ki nas pri ocenjevanju delovne uspešnosti posameznika zanimajo.

Vodja prodaje je označil za najslabše, najbolj moteče sledeče značilnosti komercialista:

- brezskrbnost
- pomanjkljivo strokovno znanje
- počasnost
- neurejenost
- nekomunikativnost
- nasprotnik sprememb

Vodja oddelka konstrukcija pa najslabšega projektanta, ki so ga kadarkoli v oddelku imeli, označuje s sledečimi značilnostmi:

- brezskrbnost
- počasnost
- nasprotnik sprememb
- pomanjkljiva strokovna znanja

- nekomunikativnost
- prevzetnost

Naštete značilnosti, ki vplivajo na posameznikovo neuspešnost na obravnavanih delovnih mestih, so dokaj podobne.

V nadaljevanju tako lahko oblikujemo ocenjevalni list komercialista in projektanta. Ocenjevalna lista ne moreta biti enaka, ker tudi zahteve delovnih mest iz sistemizacije niso enake. Vsebovala bosta kompetence, katerih točke bomo seštevali. V drugem delu ocenjevalnega lista pa so prisotne negativne lastnosti, katerih točke bomo odštevali od prejšnje vsote. Uporabili bomo Likartovo lestvico: 1-ni značilno, 2-malo značilno, 3-srednje značilno, 4-dokaj dobro značilno, 5-povsem značilno za ocenjevanega posameznika.

Tabela 20: Ocenjevalni list komercialista

ARCONTOVE KOMPETENCE (+K)		LESTVICA				
1.	Aktivnost, samostojnost	1	2	3	4	5
2.	Samoiniciativnost pri dodatnem izobraževanju	1	2	3	4	5
3.	Solidarnost, prenos znanja na sodelavce	1	2	3	4	5
4.	Ambicioznost	1	2	3	4	5
5.	Kreativnost, inovativnost	1	2	3	4	5
6.	Učljivost	1	2	3	4	5
7.	Pripravljenost na spremembe, fleksibilnost	1	2	3	4	5
KOMPETENCE DELOVNEGA MESTA (+k)						
8.	Raznolike delovne izkušnje v stroki in podjetju	1	2	3	4	5
9.	Znanje nemškega jezika	1	2	3	4	5
10.	Znanje angleškega jezika	1	2	3	4	5
11.	Doslednost, natančnost	1	2	3	4	5
12.	Komunikativnost, socialna občutljivost, taktnost v odnosih	1	2	3	4	5
13.	Sposobnost navezovanja in ohranjanja stikov	1	2	3	4	5
14.	Občutek za urejenost	1	2	3	4	5
15.	Samozaupanje, optimizem	1	2	3	4	5
16.	Strpnost do negotovosti, vztrajnost	1	2	3	4	5
17.	Sposobnost za timsko delo	1	2	3	4	5
18.	Dobra računalniška pismenost	1	2	3	4	5
NEGATIVNI INDIKATORJI (-n)						
19.	Brezskrbnost	1	2	3	4	5
20.	Pomanjkljiva strokovna znanja	1	2	3	4	5
21.	Počasnost	1	2	3	4	5
22.	Neurejenost	1	2	3	4	5
23.	Nekomunikativnost	1	2	3	4	5
24.	Nasprotnik sprememb	1	2	3	4	5
Drugi negativni indikatorji, ki izhajajo iz nedoseganja standardov dela (-n)						

Selekcija in načrtovanje razvojne poti novih kadrov v podjetju ARCONT d.d.

25.	Nizek % realiziranih ponudb	1	2	3	4	5
26.	Nizko število samoiniciativno prodanih enot	1	2	3	4	5
27.	Nizka višina dosežane marže v pogajanjih, danih ponudbah	1	2	3	4	5
28.	Nezadovoljstvo strank, ki izhajajo iz osebne odgovornosti	1	2	3	4	5
29.	Osebna odgovornost za reklamacije	1	2	3	4	5
30.	Napake, ki izhajajo iz nepoznavanja zakonodaje, predpisov	1	2	3	4	5
31.	Napake, ki izhajajo iz nepoznavanja izdelka	1	2	3	4	5
32.	Nepoznavanje, neobvladovanje trga	1	2	3	4	5
33.	Ne išče, ne najde novih pristopov, prodajnih aktivnosti	1	2	3	4	5

Pri določanju končne ocene, za katero smo skušali pripraviti formulo, moramo odšteti vrednosti 1, ker ne pomenijo prisotnosti ocenjevanega parametra. Končna formula je tako:

$$\text{Ocena komercialista} = ((k_1+k_2+\dots+k_{18})-18) - ((n_{19}+n_{20}+\dots+n_{33})-15)$$

Tabela 21: Ocenjevalni list projektanta

ARCONTOVE KOMPETENCE (+K)		LESTVICA				
1.	Aktivnost, samostojnost	1	2	3	4	5
2.	Samoiniciativnost pri dodatnem izobraževanju	1	2	3	4	5
3.	Solidarnost, prenos znanja na sodelavce	1	2	3	4	5
4.	Ambicioznost	1	2	3	4	5
5.	Kreativnost, inovativnost	1	2	3	4	5
6.	Učljivost	1	2	3	4	5
7.	Pripravljenost na spremembe, fleksibilnost	1	2	3	4	5
KOMPETENCE DELOVNEGA MESTA (+k)						
8.	Konstruktivna kritičnost, analitičnost	1	2	3	4	5
9.	Strokovno znanje in zkušnje	1	2	3	4	5
10.	Doslednost, natančnost, sistematičnost	1	2	3	4	5
11.	Znanje nemškega jezika	1	2	3	4	5
12.	Sposobnost odločanja in prevzemanja odgovornosti	1	2	3	4	5
13.	Izvirnost	1	2	3	4	5
14.	Znanje angleškega jezika	1	2	3	4	5
15.	Sposobnost koordiniranja, vodenja projektov	1	2	3	4	5
16.	Strpnost do rutine	1	2	3	4	5
17.	Numerične sposobnosti	1	2	3	4	5
18.	Dobra računalniška pismenost	1	2	3	4	5
19.	Strateški pregled	1	2	3	4	5
NEGATIVNI INDIKATORJI (-n)						
20.	Brezskrbnost	1	2	3	4	5
21.	Počasnost pri izdelavi dokumentacije	1	2	3	4	5
22.	Je proti spremembam	1	2	3	4	5
23.	Ima pomanjkljiva strokovna znanja	1	2	3	4	5
24.	Nekomunikativnost	1	2	3	4	5
25.	Prevzetnost	1	2	3	4	5
Drugi negativni indikatorji, ki izhajajo iz nedoseganja standardov dela (-n)						

Selekcija in načrtovanje razvojne poti novih kadrov v podjetju ARCONT d.d.

26.	Napake, ki izhajajo iz nenatančnosti	1	2	3	4	5
27.	Osebna odgovornost za reklamacije	1	2	3	4	5
28.	Ne najde, ne išče, ne vidi popolnih rešitev	1	2	3	4	5
29.	Ni pozoren na ekonomično uporabo materiala	1	2	3	4	5
30.	Ni pozoren na ekonomično uporabo tehnološke opreme	1	2	3	4	5
31.	Ne teži za kakovostnejšim izdelkom	1	2	3	4	5

Pri določanju končne ocene spet odštejemo vrednosti 1, ker ne pomenijo prisotnosti ocenjevanega parametra. Končna formula, ki jo dobimo, je tako:

$$\text{Ocena projektanta} = ((k_1 + k_2 + \dots + k_{19}) - 19) - ((n_{20} + n_{21} + \dots + n_{31}) - 12)$$

Posameznikovo primernost za delovno mesto bomo ocenili tudi s testiranjem po Belbinovi metodi. Po določenem času, ki ga je posameznik prebil v podjetju in v oddelku, je možno t.i. 360° ocenjevanje, ki daje bolj zanesljive rezultate, kot jih dobimo le s samooceno v postopku selekcije kandidatov za prosto delovno mesto. Posameznik bo ocenjen s strani nadrejenega in s strani sodelavcev ter s samoocenjevanjem. Skupno oceno nato primerjamo z zahtevami delovnega mesta.

Po končani dobi pripravištva oz. po končani dobi uvajanja je za vsakega posameznika potrebno preveriti tudi njegov razvojni potencial. Ta podatek je iz že ugotovljenega ključnega pomena z vidika oblikovanja razvojne poti po meri posameznika, za ustvarjanje njegovega zadovoljstva in motiviranosti pri delu. Obenem pa je to podatek, ki ga kadrovska služba potrebuje za pripravljanje kadrov v smeri podpore uresničevanju strateških potreb podjetja, kakšne ljudi se bo potrebovalo že danes in kakšne v bližnji prihodnosti. Tako je možno načrtovati izobraževanje na osnovi razvojnih potreb podjetja in posameznika. Na tem mestu pride v poštev ocenjevanje posameznikovega vedenja v določenih situacijah. Govorimo o čustvenih in vedenjskih kompetencah, ki so pomembne za delovno mesto vodje (vprašalnik v prilogi D).

Z novimi zaposlitvami na delovno mesto vodje želimo izboljšati vodenje tistega področja v podjetju in tako posredno izboljšati poslovanje podjetja. Novi vodja pa se težko uveljavi, če njegov način vodenja v bistvenih potezah odstopa od kulture vodenja v podjetju in načina vodenja predhodnega vodje. Spremembe morajo biti počasne in nadzorovane. Zato je za vsakega kandidata smiselno preveriti timske vloge po Belbinovi analizi, ki so potrebne za delovno mesto sodobnega vodje in odstopanja od značilnosti trenutnih vodij v podjetju.

Tabela 22: Belbinove značilnosti delovnega mesta vodje po oceni vodij

ŠT.	ZNAČILNOST	VRED.	ŠT.	ZNAČILNOST	VRED.
1.	Izkušnje in strokovnost (IZ)	3,8	9.	Vzdržljivost (PDP)	3,09
2.	Samostojnost (ZD)	3,65	10.	Analiziranje (IZ)	3,08
3.	Koordinacija (DL)	3,48	11.	Strpnost do negotovosti (PDP)	3
4.	Izvirnost (IZ)	3,35	12.	Tankočutnost (DL)	2,44
5.	Prizadevnost (ZD)	3,28	13.	Navezovanje stikov (DL)	2,44
6.	Natančnost (ZD)	3,27	14.	Pripravljenost (ZD)	2,33
7.	Vpliv na druge (DL)	3,25	15.	Strpnost do rutine (PDP)	2,18
8.	Strateški pregled (IZ)	3,11	16.	Deljena odgovornost (PDP)	1,89

Legenda:

ZD-zahteve dela, DL-delo z ljudmi, PDP-pogoji dela in pritiski, IZ-intelektualne značilnosti, izkušnje in usposabljanje

Iz tabele 22 vidimo, kako so opisali svoje delovno mesto trenutni vodje v oddelku. Maksimalni oceni 4 so se v povprečju najbolj približali ocenjevani elementi, ki se nanašajo na intelektualne značilnosti, izkušnje in usposabljanje (3,37). Sledijo elementi, ki ocenjujejo zahteve dela (3,18). Šele na tretjem mestu so elementi, ki merijo zahtevnost prisotnega dela z ljudmi (2,96). Trenutni vodje so za najmanj značilne za delovno mesto vodje ocenili elemente, ki se nanašajo na pogoje in pritiske dela (2,56). Trenutno razumevanje delovnega mesta vodje s strani izvajalcev dela ni v skladu s trendi v procesih vodenja in teorijah o ravnanju z ljudmi pri delu. Prav tako je iz poslovnih dokumentov podjetja možno razbrati, da se v prihodnosti vse več poudarka daje vodenju ljudi, izgradnji sistemov na področju ravnanja s človeškimi viri in izobraževanju ter razvoju trenutnih in bodočih vodij.

Na osnovi preštudirane literature menimo, da bi bilo prav, da se na najvišji mesti po pomembnosti uvrstijo intelektualne značilnosti, izkušnje in usposabljanje, ker se to ujema s pričakovanjem zaposlenih v podjetju oz. s kulturo podjetja ter z delom z ljudmi. Elementi intelektualnih značilnosti in izkušenj spominjajo na preteklo kadrovanje na vodilna in vodstvena delovna mesta. Ugotovitev sovпада s podatki iz raziskave o slovenskih menedžerjih (Manager, 2004:35), kjer je 80 menedžerjev dalo na prvo mesto izmed lastnosti vodje ravno tako strokovno usposobljenost in znanje, kar je svojevrstna posebnost v primerjavi z drugimi okolji.

Vsak vodja mora imeti poleg sposobnosti dela z ljudmi tudi dobro strokovno znanje, raznolike izkušnje, sposobnost analitičnega mišljenja in strateškega pregleda nad poslovanjem podjetja.

Tak človek je lahko hkrati vodja delovnih procesov in vodja ljudi. Gruban (Manager, 2004:38) pravi, da je vodja plačan za to, da so njegovi sodelavci uspešni in to je njegovo delo. V tej smeri je potrebno oceniti kandidatov potencial za delovno mesto sodobnega vodje. Ugotovljeno nakazuje na potrebo po izobraževanju vodij glede njihove spremenjene vloge v podjetju, saj bomo le tako prišli do sodobnega načina vodenja in uskladitve pričakovanj najvišjega vodstva z videnji in ravnanji vodij.

Po opravljeni ocenitvi posameznikove delovne uspešnosti, čustvenih in vedenjskih kompetenc ter timskih vlog je smiselno z njim opraviti intervju. Ta intervju je po vsebini podoben letnemu razgovoru, ki je v podjetje ARCONT že vpeljan. Z vidika poudarjanja vloge vodje je dobro, če ga opravi on. Ker pa je pomembna tema na intervjuju tudi analiza ocenjevalnega postopka, je morda dobro, če je prisoten tudi strokovnjak na področju človeških virov v podjetju. Rezultat intervjuja je opredelitev kandidatove razvojne poti v vodstveni ali strokovni smeri.

Namen intervjuja:

- ugotavljanje interesov in želja ter pričakovanj glede dela, izobraževanja, kariere;
- kaj meni o lastnem delu, znanju, organiziranosti dela, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, počutju posameznika v podjetju;
- diskusija o oceni delovne uspešnosti, samooceni, mnenju vodje o razvojnem potencialu;
- določiti kratkoročno in srednjeročno usmeritev na ustrezno področje dela, predvideti aktivnosti in čas razvoja do napredovanja na odgovornejše delovno mesto (razvojni in izobraževalni načrt za dobo 3-5 let).

4.4.1. Sistem presojanja uspešnosti postopka selekcije

Z izdelanim sistemom selekcije in uvajanja novih kadrov v podjetje je na koncu možno tudi spremljanje uspešnosti teh procesov. Po naših ugotovitvah bi to lahko bilo preko:

- ocenjevanja delovne uspešnosti posameznika ugotovimo tudi uspešnost naše selekcije kandidatov; čim bolj se ujemajo posameznikove ocene kompetenc z zahtevanimi ocenami na delovnem mestu, tem bolj smo bili uspešni;

Selekcija in načrtovanje razvojne poti novih kadrov v podjetju ARCONT d.d.

- primerjave posameznikove samoocene v postopku selekcije in kasnejšega 360°ocenjevanja s pomočjo Belbinove metode;
- stališč do dela, zadovoljstva z delom v primerjavi s pričakovanji ob vstopu v podjetje (motivatorji in higieniki).

Nadalje uspešnost naše selekcije ugotavljamo še preko sledečih kriterijev, na katere pa ne vplivata le selekcija in uvajanje. Ti kriteriji so:

- potencialna in prostovoljna fluktuacija
- delovni staž
- pripadnost podjetju

Ocenjujemo, da imajo na zadnje tri kriterije vpliv razmere ter priložnosti na internem in eksternem trgu delovne sile, gospodarska gibanja na svetovnem trgu (morebitna recesija), klima v podjetju in struktura vodenja.

V. SKLEP

Vsaka dodatna zaposlitev je osnovana na težnji po ustvarjanju dodatne vrednosti in nadaljnega razvoja organizacije. Ugotovili smo, da mora biti vsaka zaposlitev strateško načrtovana in taktično izpeljana. Potrebni so torej ustrezni postopki selekcije in uvajanja kadrov v organizaciji. Čas za pridobitev atraktivnega strokovnjaka je danes zelo kratek, zato mora biti organizacija na področju zaposlovanja hitra in fleksibilna. Vse bolj prihaja do stalnega iskanja in selekcije, čemur pogosto sledi zaposlitev atraktivnega kadra tudi takrat, ko organizacija dejansko nima prostega delovnega mesta. Gre za izkoriščanje priložnosti in zaposlovanje za jutri.

Prve tri hipoteze smo uspeli v celoti potrditi. Dejstvo je, da tudi znotraj držav EU obstajajo razlike na področju upravljanja človeških virov. Najvišji nivo dosegajo zahodnoevropske in nordijske države. Splošne značilnosti so: usmerjenost na vse skupine zaposlenih, formalizirane politike in pristopi k temu področju ter aktivna vloga menedžerjev. Slovenija sodi v skupino držav, kjer dosegamo nižji nivo razvitosti koncepta. Če primerjamo zgolj področje pridobivanja in selekcije kadrov, obstajajo statistično značilne razlike med Slovenijo in članicami EU. Selekcija kadrov se v večini organizacij EU in slovenskih organizacijah opravlja z enostavnejšimi metodami, vendar smo ugotovili, da so v EU pri večini metod boljši. Najpogostejša metoda selekcije v Sloveniji je individualni intervju in obrazec za prijavo na prosto delovno mesto. Zanimiva ugotovitev je tudi prisotnost selekcije v Sloveniji na osnovi priporočil in večja usmerjenost na interni trg delovne sile. Ugotovljen je trend vključevanja vodij ob sodelovanju z oddelkom za človeške vire.

V nadaljevanju smo prikazali, da selekcija kadrov mora temeljiti na sistemizaciji prostega delovnega mesta. Zato je za uspešnost selekcijskega postopka potrebno temeljito analizirati delo in delavca, ki je lahko na tem delovnem mestu uspešen. Za primerjavo smo vzeli delovni mesti komercialist in projektant, ki se v oblikovani sistemizaciji precej razlikujeta. Zato je priporočljivo, da smo pri novem zaposlovanju na te razlike pozorni. Prav tako bi naj z novim zaposlovanjem zapolnili vrzel v manjkajočih vedenjskih vzorcih v oddelku. Ker se po poziciogramu oddelka prodaja in konstrukcija med sabo razlikujeta, rabimo pri zaposlovanju povsem različna človeka.

Zadnje hipoteze, da je uspešnost posameznika na delovnem mestu pogojena z znanim načrtom posameznikovega razvoja v smeri stroke ali vodje nismo uspeli empirično potrditi. Skozi razlage raznih avtorjev je bilo sicer ugotovljeno, da naj posameznik ve za možno smer njegovega razvoja, saj je kariera uspešnejša, če lahko nanjo sam učinkoviteje vpliva. Smer razvoja je objektivneje določena, če smo kandidata v organizaciji že spoznali in so ga ocenili sodelavci ter neposredno nadrejeni ali podrejeni delavci. S pomočjo literature smo pripravili vprašalnik za ocenjevanje vedenjskih kompetenc vodje, a ga v tej fazi komercialistom in projektantom še nismo dali v izpolnjevanje. Vprašalnik bomo najprej testirali pri trenutnih vodjih in ga šele v nadaljnji fazi uredili kot orodje za ugotavljanje vedenjskih kompetenc potencialnih vodij. Seveda pa to presega načrtovan obseg tega dela.

Obdelali smo področje selekcije kadrov - v glavnem ob predpostavki, da si kadre lahko izbiramo. Analizirali smo t.i. fazi kupovanja in prodajanja na strani organizacije kot delodajalca. In če sedaj pogledamo na proces zaposlovanja v širšem smislu, bi temo te naloge lahko razširili na dvostranskost procesa zaposlovanja in načine za privabljanje kadra. Proces zaposlovanja namreč tudi v okoljih z večjo brezposelnostjo že dolgo ni več le enostranski. Hkrati z dvigovanjem življenjskega standarda, večanjem možnosti in priložnosti ljudi, ki jih prinaša globalizacija in informacijska družba, z večanjem raznih socialnih transferjev in seveda z demografskimi spremembami se dogajajo tudi spremembe v razmišljanju in potrebah ljudi. Mlajše generacije iskalcev zaposlitve so vse bolj pripravljene zadovoljiti svoje potrebe s svojo mobilnostjo. Zato se mora organizacija znati pokazati na trgu v taki luči, da bo za delojemalce privlačna, da bodo v njej videli priložnost za uresničitev svojih interesov in dosego svojih ciljev. Kar na tem mestu prav tako ne smemo prezreti, je dejstvo, da hkrati z iskanjem boljše zaposlitve, predvsem visoko izobražen kader, išče tudi organizacije z boljšim imidžem, ki ga le-te ustvarjajo tudi s prepoznavnostjo in slovesom direktorja oz. predsednika uprave. Marketinškim aktivnostim s področja prodaje se tako v današnjem času pridružujejo še marketinške aktivnosti s področja upravljanja s človeškimi viri. Ciljnih javnosti je več, to so šoloobvezni, srednješolci, študentje, brezposelni, že zaposleni v organizaciji, ožje in širše okolje. Organizacije bodo torej morale, če še niso, začeti na graditvi svoje prepoznavnosti in atraktivnosti na trgu delovne sile, ki se bo z vstopom Slovenije v Evropsko unijo bistveno spremenil. Tudi tisti, ki so bili na slovenskem trgu delovne sile ali pa vsaj v svojem lokalnem okolju doslej zaželen delodajalec, to ob vstopu v EU in s sprostitvijo pretoka delovne sile morda ne bodo več.

Organizacije so zaradi strukturne brezposelnosti in velike deficitarnosti posameznih poklicnih skupin velikokrat prisiljene, da spremenijo svojo politiko pridobivanja novih kadrov in temu prilagodijo tudi sistemizacijo delovnega mesta. Z novim zakonom o delovnih razmerjih jih je s kazenskimi sankcijami ob zaposlitvi kandidata, ki ne izpolnjuje zahtev iz sistemizacije, v prilagajanje tega akta in obenem postopkov razmeram na trgu delovne sile prisilil tudi zakonodajalec.

Zaključimo lahko torej, da sta selekcija in nadalje razvoj novih kadrov strateška procesa v organizaciji, zato bi ju kot taka morale obravnavati vse organizacije. Kot smo ugotovili skozi pričujočo razpravo, je prvi korak v tej smeri poglobljena analiza in sistemizacija delovnih mest. Na tej osnovi in na osnovi ciljev in vizije organizacije ter trenutnih in pričakovanih razmer na trgu delovne sile je potrebno nadalje pisno opredeliti politiko za pridobivanje in razvoj kadrov. Zaradi sprememb tehnologije, organizacije dela, šolskega sistema ter ponudbe in povpraševanja na trgu delovne sile pa je to naloga, ki je kadrovska služba ne more dovolj učinkovito izpeljati sama, pač pa zgolj v sodelovanju z linijskimi vodji. Takšen je tudi ugotovljen trend v državah Evropske unije.

VI. PREDLOGI ZA PODJETJE

Sistematično in strokovno izpeljan postopek selekcije kadrov zahteva veliko priprave na področju analize delovnih mest in oblikovanja sistemizacije. Je pa to predpogoj za dobro opravljeno selekcijo in izbiro pravega človeka na prosto delovno mesto. Zato je dobrodošlo, da se za ključna delovna mesta na primarnem segmentu trga delovne sile k temu pristopi. Taka delovna mesta so vsa strokovno zahtevnejša delovna mesta, vodilna in vodstvena delovna mesta in delovna mesta, kamor zaposlujeemo deficitarne izobrazbene profile.

Za omenjena delovna mesta priporočamo uporabo zahtevnejših metod selekcije. Predlagamo sledeč vrstni red:

- izpolnitev obrazca za prosto delovno mesto
- zbiranje priporočil prejšnjih delodajalcev na podlagi pripravljenega obrazca
- preverjanje usklajenosti prisotnih motivatorjev in higienikov s kandidatovimi pričakovanji
- samoocena timskih vlog in primerjava le-teh z zahtevami delovnega mesta
- samoocena vedenjskega vzorca in primerjava z zahtevami delovnega mesta
- obravnavo kandidatovih timskih vlog in vedenjskega vzorca z vidika manjkajočih timskih vlog in vedenjskega vzorca v oddelku oz. timu
- panelni intervju (strokovnjak za človeške vire, neposredni vodja, višji vodja ali direktor)
- zdravniški pregled
- delovni preizkus oz. testiranje na delovnem mestu preko programov ZRSZZ
- zaposlitev

V času uvajanja novincev si je dobro vzeti čas za njihovo kroženje med oddelki. Odgovorni za razvoj novincev morajo biti le posebej usposobljeni in uspešni mentorji, saj je končni rezultat precej odvisen ravno od novincevega vodje oz. mentorja. Mentor mora biti tak, ki je predan podjetju, sposoben motiviranja in vizionarstva, širjenja pozitivnih lastnosti kulture podjetja in ki ima strateški pregled nad podjetjem. Mentorstva ne smemo prepustiti naključnim vodjem ali celo drugim sodelavcem.

Selekcija in načrtovanje razvojne poti novih kadrov v podjetju ARCONT d.d.

Po koncu obdobja uvajanja je čas, ko se preveri uspešnost selekcije in posameznikov razvojni potencial po sledečem postopku:

- ocena delovne uspešnosti kandidata
- ugotovitev stališč do dela, zadovoljstvo z delom v primerjavi s pričakovanji ob vstopu v podjetje (motivatorji in higieniki)
- 360° ocena timskih vlog in primerjava z izraženimi vlogami v postopku selekcije
- primerjava izraženih timskih vlog v primerjavi z zahtevanimi na delovnem mestu vodje
- 360° ocena vedenjskih in čustvenih kompetenc za delovno mesto vodje
- intervju in določitev smeri posameznikovega razvoja

V kolikor se pokaže, da bi oseba v prihodnosti lahko zasedla delovno mesto vodje, jo je potrebno skozi načrtovan proces izobraževanja na to vlogo pripravljati. Izobraževanje in usposabljanje mora biti mešano, interno in eksterno ter pripravljeno posebej za izboljševanje kompetenc določenega posameznika.

Fluktuacija je za podjetje toliko večji strošek, kolikor zahtevnejše je delovno mesto z vidika uvajanja in razvoja delavca. Prioritetni cilj politike za pridobivanje in razvoj kadrov naj bi bil preprečevanje fluktuacije na teh delovnih mestih. Zato je primerno, če se v podjetju zavedamo prisotnih in pomanjkljivih higienikov in motivatorjev na delovnih mestih.

Tabela 23: Higieniki in motivatorji v prodaji

DELOVNO MESTO: KOMERCIALIST PRODAJE											
	plača	dober vodja	raznoliko, zanimivo delo	odnosi z nadrejenimi	delovni čas	delovni pogoji	položaj na del. mestu	upravljanje, vodenje podj.	odnosi s sodelavci	varnost in zdravje pri delu	stimulativni del plače
pomembnost higienikov	4,2	5	4,4	4,6	4,2	4,8	4,2	4,2	5	4,8	4,6
prisotnost higienikov	3,0	4,0	3,2	4,0	3,0	3,6	3,2	4,0	4,6	4,5	3,2
razlika	1,2	1,0	1,2	0,6	1,2	1,2	1,0	0,2	0,4	0,3	1,4
	Odgovorno delo	doseganje svojih ciljev	možnost za napredovanje	samostojno delo	pozornost drugih do mene	možnost za izobraževanje	informiranje	projektno, timsko delo	možnost za sodelovanje		
pomembnost motivatorjev	4,4	4,4	4,2	4,6	4,2	4,4	4,4	4,6	4,0		
prisotnost motivatorjev	3,8	3,6	3,0	3,6	3,0	3,8	3,6	3,0	3,6		
razlika	0,6	0,8	1,2	1,0	1,2	0,6	0,8	1,6	0,4		

Selekcija in načrtovanje razvojne poti novih kadrov v podjetju ARCONT d.d.

Iz analize higienikov in motivatorjev na delovnih mestih, ki sta bili zajeti v raziskavi, izhajajo potrebe po sistematičnem delu v smeri izboljšanja nekaterih merjenih elementov. Večje zadovoljstvo je možno doseči z večjo propustnostjo plačnega sistema, ki se nanaša na sistem napredovanja, in z ureditvijo delovnega časa. V oddelku prodaje se kaže tudi potreba po popestritvi vsebine dela, saj jo označujejo kot monotono in nezanimivo.

Z delom na motivatorjih pa dejansko lahko izboljšamo učinkovitost posameznikov na delovnih mestih. Eden najbolj perečih je po ocenah zaposlenih napredovanje. To bo podjetje lahko rešilo s sistemom horizontalnega napredovanja. Potreba po tem se je pokazala v obeh oddelkih. V oddelku prodaje pa zaposleni vidijo priložnost za popestritev njihovega dela in povečanje njihove motivacije z vključevanjem v projektno in timsko delo. Slabše ocenjena prisotnost motivatorjev v oddelku prodaje v primerjavi z oddelkom konstrukcije prav gotovo izhaja iz organizacije in procesov dela v prodaji. To je potrebno imeti v vidu tudi pri novem zaposlovanju.

Tabela 24: Higieniki in motivatorji v konstrukciji

DELOVNO MESTO: PROJEKTANT											
	plača	dober vodja	raznoliko, zanimivo delo	odnosi z nadrejenimi	delovni čas	delovni pogoji	položaj na del. mestu	upravljanje, vodenje podj.	odnosi s sodelavci	varnost in zdravje pri delu	stimulativni del. plače
pomembnost higienikov	4,4	4	4,4	4,2	3,9	4,2	4	3,6	4,6	4,6	4,3
prisotnost higienikov	3,0	3,8	3,8	4,0	2,9	4,2	3,7	3,7	4,4	4,1	3,3
razlika	1,4	0,2	0,6	0,2	1,0	0,0	0,3	-0,1	0,2	0,5	1,0
	Odgovorno delo	doseganje svojih ciljev	možnost za napredovanje	samostojno delo	pozornost drugih do mene	možnost za izobraževanje	informiranje	projektno, timsko delo	možnost za sodelovanje		
pomembnost motivatorjev	3,9	3,9	4,1	4,2	3,7	4,2	3,7	4,0	3,6		
prisotnost motivatorjev	3,9	3,6	2,8	3,8	3,3	3,7	3,6	3,4	3,6		
razlika	0,0	0,3	1,3	0,4	0,4	0,5	0,1	0,6	0,0		

V podjetju je delovno mesto projektanta bolje plačano od delovnega mesta komercialista. Primerjava zahtevnosti vedenjskih vzorcev teh delovnih mest pa pokaže, da nam dajeta približno enako vrednost zahtevnosti, kar pomeni, da samo delovno mesto ne more biti vzrok za razlike v osnovnih plačah komercialistov in projektantov (kvečjemu je to lahko

deficitarnost kadra). Ker pa zahtevnost posedovanega vedenjskega vzorca med posameznimi izvajalci del zelo niha, bi lahko gibljivi del plače zavzemal razpon od spodnje do zgornje meje zahtevnosti vedenjskih vzorcev posameznikov.

Znano je dejstvo, da je potrebno delavce dovolj plačati, da v podjetju ostanejo. Po drugi strani pa je za pričakovati, da to po sprostitvi trga delovne sile Evropske unije vendarle ne bo edini pogoj ohranjanja kadra. Skozi raziskavo smo ugotovili, da se podjetja Evropske unije v primerjavi s Slovenijo v zelo malo primerih poslužujejo dvigovanja plače za namen ohranjanja kadra. Upravljanje s človeškimi viri v podjetju je potrebno spustiti na nivo posameznika, še posebej za kader iz primarnega internega trga delovne sile. Na dolgi rok bodo v podjetju ostali le posamezniki, ki jim bomo omogočali razvoj skupaj s podjetjem. Tisti, ki v razvoju podjetja sebe ne bodo videli, se s podjetjem ne bodo identificirali in ga bodo prej ali slej zapustili.

VII. LITERATURA IN VIRI

- Adizes, I. (1996): Obvladovanje sprememb. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- ARCONT d.d. Zaposlovanje. www.arcont.si (13.11.2003)
- Arcontov vodič – za lažji, hitrejši in uspešnejši vstop v novo delovno okolje. ARCONT d.d., 2003.
- Assessment center. www.gv.izobrazevanje.si (15.11.2003)
- Benefits of Selection Testing. <http://assessmentresourceassociates.com> (27.01.2004)
- Blanchard, K., et.al. (1995): Enominutni vodja oblikuje učinkovito delovno skupino. Taxus, Ljubljana.
- Brečko, D., et.al.(2003): Razvoj vodij. Ugotavljanje vodstvenega potenciala in učna pogodba. Seminarsko gradivo. Sofos.
- Carnevale, A.P., Gainer, L.J., Meltzer, A.S. (1990): Workplace Basics. The Essential Skills Employers Want. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Career Planning Expert Advice. <http://brainhunter.careerperfect.com> (04.11.2003)
- Chambers, E.H. (2001): Finding, Hiring, and Keeping Peak Performers. Every Manager's Guide. Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts.
- Cranfield Network (2001): Datoteka mednarodne primerjalne študije Upravljanje človeških virov. Zapis zbranih podatkov iz vprašalnikov v programu Spss.
- Čekuta, P.: Razvoj in usmerjanje kadrovskih virov. V: Procesi inovativnega razvoja organiziranosti in motiviranja kadrov.
- De Angelis, B.(2001): Skrivnosti o moških, ki bi jih morala poznati vsaka ženska. Mladinska knjiga, Ljubljana.
- De Gues, A.(2003): Kaj lahko storim zate. V: Manager. Junij, 2003. št.6.
- Dessler, G. (1988, 4th ed.): Personnel Management. Prentice-Hall International Editions, New Jersey.
- Emerging Trends and Demographic Forces to Watch for in the Nex Decade. www.blanchardtraining.com (04.11.2003)
- Gaines Robinson, D.(junij 2003): Skill and Performance. They are not equal. Apartment Professional Magazine, str.35-37.
- Gatewood, R.D., Feild, H.S. (2001, 5th ed.): Human Resource Selection. Harcourt Colege Publishers, Orlando.
- Gratus, J. (1988): Successful Interviewing. How to find and keep the best people. Penguin Group, London.
- Griendling, H.: We Are All »Passive Job Seekers«. Star Tribune Sales and Marketing, 22.10.2003. www.startribune.com
- Hemingway, J.: Vodenje tima. Kako sestaviti popoln tim. Video center, Ljubljana.
- Ignjatović, M., Svetlik, I. (2003): European HRM Clusters. V: EBS Review. People Friendly Management. Estonian Business Schol. Autumn 2003, No. 17, page 25-39.
- Inter Place III. Matching People to Jobs. Belbin Associates. Video center, Ljubljana.
- Kanjuo Mrčela, A. (1996): Ženske v menedžmentu. ČZP Enotnost, Ljubljana.
- Kos, E.: Pridobivanje kadrov kot razvojnih potencialov. V: Kejžar, I. et.al.(1997): Procesi inovativnega razvoja organiziranosti in motiviranja kadrov. Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, Bled.
- Kragelj, R. (1998): Seleksijski intervju. Priročnik: kako izbrati najprimernejšega sodelavca. Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva, Ljubljana.

- Kragelj, R.: Vloga psiholoških preizkusov pri ocenjevanju primernosti kandidatov. E-mesečnik, št.6, 3.november 2003.
- Kramberger, A. (1999): Poklici, trg dela in politika. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Lipičnik, B. (1997): Zahtevnost vedenjskih vzorcev na delovnem mestu in njihovo vrednotenje. V: Procesi inovativnega razvoja organiziranosti in motiviranja kadrov.
- Lipičnik, B. (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Lipičnik, B. (2003): Motivacija in nagrajevanje. Zapiski s predavanj. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Lock, R.D. (1991, 2nd ed.): Taking Charge of Your Career Direction. Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, California.
- Maitland, I. (1997): Recruiting: How to do it. Cassell, Wellington House, London.
- Mayer, J., et.al.(2001): Skrivnost ustvarjalnega tima. Dedalus, Ljubljana.
- Manager. Junij, 2003. št.6.
- Manager. Februar, 2004. št.2
- Measuring Emotional Intelligence. Simmons Management Systems. www.eqhelp.com (08.01.2004)
- Merkač Skok, M. (2003): Kako pristopiti k realizaciji novih idej s kadrovskega področja ? V: Kompetentni sodelavci in prvi praktični primeri iz zakona o delovnih razmerjih. Dobri zgledi vlečejo. ZDKDS.
- Možina S. (2002): Strateški pomen kadrovskih virov. V: Možina, S.(ur.): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Možina, S. et.al.(1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Možina, S. et.al.(2002): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Nagrada Pomurskega društva za kakovost za »Pot do uspešnega podjetja«. Vloga, ARCONT d.d., 2003.
- Opisi delovnih mest. Splošni akt Arcont d.d., 2003.
- Plumley, P. (1985): Recruitment&Selection. Insitute of Personnel Management, IPM House, London.
- Politika kakovosti podjetja ARCONT d.d.
- Popoln tim (a): Priročnik za vodje. Video Arts, Ljubljana.
- Popoln tim (b): Kako sestavimo popoln tim. Video Arts, Ljubljana.
- Razvid delovnih mest. Splošni akt Arcont d.d., 2003.
- Recruitment. Rensselaer Polytechnic Insitute. Division of Human Resources. www.rpi.edu (26.01.2004)
- Rozman, B. (2003): Upravljanje kompetenc na delovnem mestu. V: HRM. Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu. November 2003, letnik I, številka 2.
- Schinnerer, J.: A Primer In Pre-Employment Testing. Star Tribune Sales and Marketing. 29.07.2003 (www.startribune.com)
- Svetlik, I. (2002a): Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. V: Možina, S.(ur.): Management kadrovskih virov. FDV, Ljubljana.
- Svetlik, I. (2002b): Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V: Možina, S.(ur.): Management kadrovskih virov. FDV, Ljubljana.
- Svetlik, I. (2002c): Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V: Možina, S.(ur.): Management kadrovskih virov. FDV, Ljubljana.
- Svetlik, I., Kohont, A.(2003): Vodenje s pomočjo kompetenc. V: Kompetentni sodelavci in prvi praktični primeri iz zakona o delovnih razmerjih. Dobri zgledi vlečejo. ZDKDS, Portorož.

- Svetec, M. (2002): Motivacijski dejavniki v podjetju ARCONT d.d. Raziskava.
- Šarotar Žižek, S.(2003): Čustvena inteligentnost. Seminarско gradivo.
- Tomažič, E. (2003a): Prikaz metodologije za identifikacijo učinkovitih in neučinkovitih vzorcev organizacijskega vedenja menedžerjev. V: Kompetentni sodelavci in prvi praktični primeri iz zakona o delovnih razmerjih. Dobri zgledi vlečejo, 2003. ZDKDS.
- Tomažič, E. (2003b): Ugotavljanje in ocenjevanje kompetenc za organizacijske vloge. CTU, Ljubljana.
- Brez pretiravanja in laži v življenjepisih. www.finance-on.net (13.10.2003)
- Uspešnost podjetnika je odvisna od navezovanja stikov. www.finance-on.net (27.01.2004)
- Wanous, J.P. (1980): Organizational Entry, Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers. Addison-Wesley Publishing Company, Michigan.
- Zadel, A. (2002): V: Kadri. Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije, Ljubljana.
- Zaposlovanje: Kaj je narobe z diplomanti? Gospodarski vestnik, 04.02.2002. www.adecco.si
- Žerdin, A.(2001): Skrivnosti učinkovitega teamskega dela. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

VIII. PRILOGE

PRILOGA A: Uporabljen del vprašalnika in rezultati raziskave Crainfield Network

PRILOGA B: Vprašalnik za ugotavljanje primerne vedenjskega vzorca na delovnem mestu in za ugotavljanje vedenjskih vzorcev posameznih delavcev po Adizesu

PRILOGA C: Vprašalnik za ugotavljanje motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu in pri delavcu

PRILOGA D: Vprašalnik za ugotavljanje vedenjskih in čustvenih kompetenc za delovno mesto vodje

PRILOGA A: Raziskava na datoteki Crainfield Network

a) Vprašalnik

Vprašanja, že rekodirana, z možnimi odgovori, iz katerih smo dobili spremenljivke:

1. Ali se za pridobivanje in izbiro kadrov poslužujete zunanjih storitev ? 1-ne 2-da
2. Ali ima vaša organizacija oddelek/referenta za kadrovske ali človeške vire ? 1-ne 2-da
3. Ali ima vaša organizacija izoblikovano politiko za pridobivanje in izbiro kadrov ? 1-ne 2-da
4. Ali ima vaša organizacija strategijo za kadre/človeške vire ? 1-ne 2-da
5. Če je vaša organizacija del večje skupine podjetij/divizij, uradov ipd., kje se v glavnem določa politika za pridobivanje in izbiro kadrov ?
1-mednarodna centrala 2-državna centrala 3-podružnica 4-izpostava, lokalni uradi
6. Kdo odgovarja za glavne odločitve glede politike za pridobivanje in izbiro kadrov ?
1-linijski vodje 2-linijski vodje po posvetu z oddelkom za ČV
3-oddelek za ČV po posvetu z linijskimi vodji 4-oddelek za ČV
7. Ali je težko pridobiti/zadržati vodje ? 1-ne 2-da
8. Ali je težko pridobiti/zadržati strokovnjake za informacijsko tehnologijo ? 1-ne 2-da
9. Ali je težko pridobiti/zadržati druge strokovnjake ? 1-ne 2-da
10. Ali je težko pridobiti/zadržati režijske delavce ? 1-ne 2-da
11. Ali je težko pridobiti/zadržati proizvodne/fizične delavce ? 1-ne 2-da
12. Ali ste v postopku pridobivanja oz. ohranjanja kadrov uvedli pridobivanje kadrov iz tujine ?
1-ne 2-da
13. Ali ste v postopku pridobivanja ali ohranjanja kadrov uvedli preusposabljanje zaposlenih ?
1-ne 2-da
14. Ali ste v postopku pridobivanja ali ohranjanja kadrov povečali plače/ugodnosti ?
1-ne 2-da
15. Ali ste v postopku pridobivanja ali ohranjanja kadrov preselili podjetje v drug kraj ?
1-ne 2-da
16. Ali ste v postopku pridobivanja ali ohranjanja kadrov uvedli trženje imidža organizacije ?
1-ne 2-da
17. Ali se je skupno število zaposlenih v zadnjih treh letih povečalo ali zmanjšalo za več kot 5% ?
1-se je zmanjšalo 2-je ostalo enako 3-se je povečalo
18. Ali običajno zapolnite prazno najvišje vodstveno delovno mesto interno ? 1-ne 2-da
19. Ali običajno zapolnite prazno najvišje vodstveno delovno mesto s pomočjo kadrovske agencije, svetovalcev ? 1-ne 2-da
20. Ali običajno zapolnite prazno najvišje vodstveno delovno mesto preko oglaševanja v časopisih ?
1-ne 2-da
21. Ali običajno zapolnite prazno najvišje vodstveno delovno mesto na podlagi ustnih priporočil ?

Selekcija in načrtovanje razvojne poti novih kadrov v podjetju ARCONT d.d.

- | | | |
|---|------------|---------|
| | 1-ne | 2-da |
| 22. Ali običajno zapolnite prazno srednje vodstveno mesto interno ? | 1-ne | 2-da |
| 23. Ali običajno zapolnite prazno srednje vodstveno mesto s pomočjo kadrovske agencije, svetovalcev ? | 1-ne | 2-da |
| 24. Ali običajno zapolnite prazno srednje vodstveno mesto preko oglaševanja v časopisih ? | 1-ne | 2-da |
| 25. Ali običajno zapolnite prazno srednje vodstveno mesto na podlagi ustnih priporočil ? | 1-ne | 2-da |
| 26. Ali običajno zapolnite prazno nižje vodstveno mesto interno ? | 1-ne | 2-da |
| 27. Ali običajno zapolnite prazno nižje vodstveno mesto s pomočjo kadrovske agencije, svetovalcev ? | 1-ne | 2-da |
| 28. Ali običajno zapolnite prazno nižje vodstveno mesto preko oglaševanja v časopisih ? | 1-ne | 2-da |
| 29. Ali običajno zapolnite prazno nižje vodstveno mesto na podlagi ustnih priporočil ? | 1-ne | 2-da |
| 30. Kako pogosto uporabljate metodo izbire - intervju pred komisijo ? | | |
| 1-ne uporabljamo 2-izjemoma 3-za nekatere nastavitve | 4-večinoma | 5-vedno |
| 31. Kako pogosto uporabljate metodo izbire - individualni intervju ? | | |
| 1-ne uporabljamo 2-izjemoma 3-za nekatere nastavitve | 4-večinoma | 5-vedno |
| 32. Kako pogosto uporabljate metodo izbire - obrazec za prijavo? | | |
| 1-ne uporabljamo 2-izjemoma 3-za nekatere nastavitve | 4-večinoma | 5-vedno |
| 33. Kako pogosto uporabljate metodo izbire - psihometrični test ? | | |
| 1-ne uporabljamo 2-izjemoma 3-za nekatere nastavitve | 4-večinoma | 5-vedno |
| 34. Kako pogosto uporabljate metodo izbire - ocenjevalni center ? | | |
| 1-ne uporabljamo 2-izjemoma 3-za nekatere nastavitve | 4-večinoma | 5-vedno |
| 35. Kako pogosto uporabljate metodo izbire - grafologija ? | | |
| 1-ne uporabljamo 2-izjemoma 3-za nekatere nastavitve | 4-večinoma | 5-vedno |
| 36. Kako pogosto uporabljate metodo izbire - pisna priporočila ? | | |
| 1-ne uporabljamo 2-izjemoma 3-za nekatere nastavitve | 4-večinoma | 5-vedno |

b) Frekvenčne porazdelitve in povezanost spremenljivk

Tabela 25: Frekvenčna porazdelitev podjetij EU in Slovenije

	ŠTEVILO	%
Slovenija	218	4,2
Evropska unija	4.966	95,8
Skupaj	5.184	100,0

Tabela 26: Podjetje v večji skupini - kje se določa politika za pridobivanje in izbiro kadrov

	ŠTEVILO	%
Mednarodna centrala	197	6,3
Državna centrala	1.305	41,7
Podružnica / oddelek	859	27,4
Izpostava / lokalni uradi	772	24,6
Skupaj	3.133	100,0

Tabela 27: Pridobivanje in izbira kadrov - zunanja storitev / psihometrični test

			Pridobivanje in izbira kadrov – zunanja storitev		Skupaj	
			Ne	Da		
Uporaba metode izbire - psihometrični test	Ne uporabljamo	Število	960	718	1.678	
		%	48,3	30,6	38,7	
	Uporabljamo izjemoma	Število	347	412	759	
		%	17,5	17,5	17,5	
	Uporabljamo za nekatere zaposlitve	Število	412	732	1144	
		%	20,7	31,2	26,4	
	Uporabljamo za večino zaposlitev	Število	155	300	455	
		%	7,8	12,8	10,5	
	Uporabljamo za vsako zaposlitev	Število	112	186	298	
		%	5,6	7,9	6,9	
	Skupaj		Število	1.986	2.348	4.334
			%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 28: Pridobivanje in izbira kadrov - zunanja storitev / ocenjevalni centri

			Pridobivanje in izbira kadrov – zunanja storitev		Skupaj	
			Ne	Da		
Uporaba metode izbire - ocenjevalni centri	Ne uporabljamo	Število	1.292	1.226	2.518	
		%	70,3	56,0	62,5	
	Uporabljamo izjemoma	Število	243	371	614	
		%	13,2	17,0	15,3	
	Uporabljamo za nekatere zaposlitve	Število	236	483	719	
		%	12,8	22,1	17,9	
	Uporabljamo za večino zaposlitev	Število	49	81	130	
		%	2,7	3,7	3,2	
	Uporabljamo za vsako zaposlitev	Število	18	27	45	
		%	1,0	1,2	1,1	
	Skupaj		Število	1.838	2.188	4.026
			%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 29: Sprememba odgovornosti linijskih vodij glede politike za pridobivanje in izbiro kadrov v zadnjih treh letih

	Število organizacij	%
Se je povečala	1.735	34,5
Je enaka	3.012	59,8
Se je zmanjšala	287	5,7
Skupaj	5.034	100,0

Tabela 30: Sprememba v številu zaposlenih v zadnjih treh letih za več kot 5%

	Število organizacij	%
Se je povečalo	304	13,3
Je enako	1.763	77,3
Se je zmanjšalo	214	9,4
Skupaj	2.281	100,0

Tabela 31: Sprememba odgovornosti linijskih vodij glede pridobivanja in izbire kadrov v zadnjih treh letih (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj	
			Slovenija	EU		
Odgovornost linijskih vodij glede pridobivanja in izbire kadrov v zadnjih treh letih	Se je povečala	Število	79	1.656	1.735	
		%	37,4	34,3	34,5	
	Je ostala enaka	Število	112	2.900	3.012	
		%	53,1	60,1	59,8	
	Se je zmanjšala	Število	20	267	287	
		%	9,5	5,5	5,7	
	Skupaj		Število	211	4.823	5.034
			%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 32: Oglaševanje v časopisih za najvišja vodstvena delovna mesta (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest uporabljamo oglaševanje v časopisih	ne	Število	177	2.891	3.068
		%	81,2	58,2	59,2
	da	Število	41	2.075	2.116
		%	18,8	41,8	40,8
Skupaj		Število	218	4.966	5.184
		%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 33: Oglaševanje v časopisih za nižja vodstvena delovna mesta (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Za zapolnitev nižjih vodstvenih delovnih mest uporabljamo oglaševanje v časopisih	ne	Število	121	1.968	2.089
		%	55,5	39,6	40,3
	da	Število	97	2.998	3.095
		%	44,5	60,4	59,7
Skupaj		Število	218	4.966	5.184
		%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 34: Oglaševanje v časopisih za srednja vodstvena delovna mesta

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Za zapolnitev srednjih vodstvenih delovnih mest uporabljamo oglaševanje v časopisih	ne	Število	110	1.755	1.865
		%	50,5	35,3	36,0
	da	Število	108	3.211	3.319
		%	49,5	64,7	64,0
Skupaj		Število	218	4.966	5.184
		%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 35: Posluževanje kadrovskih agencij za najvišja vodstvena delovna mesta (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest se poslužujemo kadrovskih agencij, svetovalcev	ne	Število	133	2.149	2.282
		%	61,0	43,3	44,0
	da	Število	85	2.817	2.902
		%	39,0	56,7	56,0
Skupaj		Število	218	4.966	5.184
		%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 36: Posluževanje kadrovskih agencij za nižja vodstvena delovna mesta (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Za zapolnitev nižjih vodstvenih delovnih mest se poslužujemo kadrovskih agencij, svetovalcev	ne	Število	168	4.145	4.313
		%	77,1	83,5	83,2
	da	Število	50	821	871
		%	22,9	16,5	16,8
Skupaj		Število	218	4.966	5.184
		%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 37: Posluževanje kadrovskih agencij za srednja vodstvena delovna mesta (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj	
			Slovenija	EU		
Za zapolnitev srednjih vodstvenih delovnih mest se poslužujemo kadrovskih agencij, svetovalcev	ne	Število	130	3.368	3.498	
		%	59,6	67,8	67,5	
	da	Število	88	1.598	1.686	
		%	40,4	32,2	32,5	
	Skupaj		Število	218	4.966	5.184
			%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 38: Interno zapolnjevanje najvišjih vodstvenih delovnih mest (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Najvišja vodstvena delovna mesta zapolnjujemo interno	ne	Število	107	2.617	2.724
		%	49,1	52,7	52,5
	da	Število	111	2.349	2.460
		%	50,9	47,3	47,5
Skupaj		Število	218	4.966	5.184
		%	100,0	100,0	100,0

Razlike niso statistično značilne

Tabela 39: Interno zapolnjevanje srednjih vodstvenih delovnih mest (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Srednja vodstvena delovna mesta zapolnjujemo interno	ne	Število	57	1.383	1.440
		%	26,1	27,8	27,8
	da	Število	161	3.583	3.744
		%	73,9	72,2	72,2
Skupaj		Število	218	4.966	5.184
		%	100,0	100,0	100,0

Razlike niso statistično značilne

Tabela 40: Interno zapolnjevanje nižjih vodstvenih delovnih mest (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Nižja vodstvena delovna mesta zapolnjujemo interno	ne	Število	77	1.838	1.915
		%	35,3	37,0	36,9
	da	Število	141	3.128	3.269
		%	64,7	63,0	63,1
Skupaj		Število	218	4.966	5.184
		%	100,0	100,0	100,0

Razlike niso statistično značilne

Tabela 41: Uporaba priporočil pri zapolnjevanju najvišjih vodstvenih delovnih mest (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj	
			Slovenija	EU		
Za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest se poslužujemo priporočil	ne	Število	162	4.262	4.424	
		%	74,3	85,8	85,3	
	da	Število	56	704	760	
		%	25,7	14,2	14,7	
	Skupaj		Število	218	4.966	5.184
			%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 42: Uporaba priporočil pri zapolnjevanju srednjih vodstvenih delovnih mest (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Za zapolnitev srednjih vodstvenih delovnih mest se poslužujemo priporočil	ne	Število	125	3.979	4.104
		%	57,3	80,1	79,2
	da	Število	93	987	1.080
		%	42,7	19,9	20,8
Skupaj		Število	218	4.966	5.184
		%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 43: Uporaba priporočil pri zapolnjevanju nižjih vodstvenih delovnih mest (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Za zapolnitev nižjih vodstvenih delovnih mest se poslužujemo priporočil	ne	Število	128	3.714	3.842
		%	58,7	74,8	74,1
	da	Število	90	1.252	1.342
		%	41,3	25,2	25,9
Skupaj		Število	218	4.966	5.184
		%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 44: Intervju pred komisijo (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Uporaba metode izbire - intervju pred komisijo	Ne uporabljamo	Število	69	1.058	1.127
		%	38,8	24,6	25,2
	Uporabljamo izjemoma	Število	20	478	498
		%	11,2	11,1	11,1
	Uporabljamo za nekatere zaposlitve	Število	40	779	819
		%	22,5	18,1	18,3
	Uporabljamo za večino zaposlitev	Število	36	837	873
		%	20,2	19,5	19,5
	Uporabljamo za vsako zaposlitev	Število	13	1.145	1.158
		%	7,3	26,6	25,9
Skupaj		Število	178	4.297	4.475
		%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 45: Individualni intervju (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Uporaba metode izbire - individualni intervju	Ne uporabljamo	Število	1	367	368
		%	0,5	8,1	7,7
	Uporabljamo izjemoma	Število	2	361	363
		%	1,0	7,9	7,6
	Uporabljamo za nekatere zaposlitve	Število	12	509	521
		%	5,7	11,2	10,9
	Uporabljamo za večino zaposlitev	Število	55	816	871
		%	26,2	17,9	18,3
	Uporabljamo za vsako zaposlitev	Število	140	2.500	2.640
		%	66,7	54,9	55,4
Skupaj		Število	210	4.553	4.763
		%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 46: Obrazec za prijavo na prosto delovno mesto (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Uporaba metode izbire - obrazec za prijavo	Ne uporabljamo	Število	22	812	834
		%	10,9	18,5	18,1
	Uporabljamo izjemoma	Število	17	183	200
		%	8,5	4,2	4,4
	Uporabljamo za nekatere zaposlitve	Število	14	406	420
		%	7,0	9,2	9,1
	Uporabljamo za večino zaposlitev	Število	35	663	698
		%	17,4	15,1	15,2
	Uporabljamo za vsako zaposlitev	Število	113	2.331	2.444
		%	56,2	53,0	53,2
Skupaj		Število	201	4.395	4.596
		%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 47: Psihometrični test (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Uporaba metode izbire - psihometrični test	Ne uporabljamo	Število	104	1.574	1.678
		%	56,5	37,9	38,7
	Uporabljamo izjemoma	Število	30	729	759
		%	16,3	17,6	17,5
	Uporabljamo za nekatere zaposlitve	Število	25	1.119	1.144
		%	13,6	27,0	26,4
	Uporabljamo za večino zaposlitev	Število	14	441	455
		%	7,6	10,6	10,5
	Uporabljamo za vsako zaposlitev	Število	11	287	298
		%	6,0	6,9	6,9
	Skupaj		Število	184	4.334
			%	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 48: Ocenjevalni centri (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Uporaba metode izbire - ocenjevalni center	Ne uporabljamo	Število	121	2.397	2.518
		%	69,5	62,2	62,5
	Uporabljamo izjemoma	Število	33	581	614
		%	19,0	15,1	15,3
	Uporabljamo za nekatere zaposlitve	Število	18	701	719
		%	10,3	18,2	17,9
	Uporabljamo za večino zaposlitev	Število	1	129	130
		%	0,6	3,3	3,2
	Uporabljamo za vsako zaposlitev	Število	1	44	45
		%	0,6	1,1	1,1
	Skupaj		Število	174	4.026
			%	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 49: Grafologija (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Uporaba metode izbire - grafologija	Ne uporabljamo	Število	150	3.210	3.360
		%	88,8	85,3	85,5
	Uporabljamo izjemoma	Število	8	254	262
		%	4,7	6,8	6,7
	Uporabljamo za nekatere zaposlitve	Število	8	194	202
		%	4,7	5,2	5,1
	Uporabljamo za večino zaposlitev	Število	2	67	69
		%	1,2	1,8	1,8
	Uporabljamo za vsako zaposlitev	Število	1	37	38
		%	0,6	1,0	1,0
	Skupaj		Število	169	3.931
			%	100,0	100,0

Razlike niso statistično značilne

Tabela 50: Pisna priporočila (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
Uporaba metode izbire - pisna priporočila	Ne uporabljamo	Število	5	275	280
		%	2,5	6,2	6,0
	Uporabljamo izjemoma	Število	19	363	382
		%	9,4	8,1	8,2
	Uporabljamo za nekatere zaposlitve	Število	87	898	985
		%	43,1	20,1	21,1
	Uporabljamo za večino zaposlitev	Število	62	979	1.041
		%	30,7	21,9	22,3
	Uporabljamo za vsako zaposlitev	Število	29	1.953	1.982
		%	14,4	43,7	42,4
Skupaj		Število	202	4.468	4.670
		%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 51: Povečanje plač za namen pridobivanja in ohranjanja kadrov (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
V postopku pridobivanja in ohranjanja kadrov smo povečali plače	ne	Število	58	2.569	2.627
		%	26,6	51,7	50,7
	da	Število	160	2.397	2.557
		%	73,4	48,3	49,3
	Skupaj	Število	218	4.966	5.184
		%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 52: Trženje imidža organizacije za namen pridobivanja in ohranjanja kadrov (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
V postopku pridobivanja in ohranjanja kadrov smo se lotili trženja imidža organizacije	ne	Število	143	3.320	3.463
		%	65,6	66,9	66,8
	da	Število	75	1.646	1.721
		%	34,4	33,1	33,2
	Skupaj	Število	218	4.966	5.184
		%	100,0	100,0	100,0

Razlike niso statistično značilne

Tabela 53: Pridobivanje kadrov iz tujine (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
V postopku pridobivanja in ohranjanja kadrov smo uvedli pridobivanje kadrov iz tujine	ne	Število	190	4.012	4.202
		%	87,2	80,8	81,1
	da	Število	28	954	982
		%	12,8	19,2	18,9
Skupaj		Število	218	4.966	5.184
		%	100,0	100,0	100,0

* Razlike so statistično značilne

Tabela 54: Preselitev organizacije v namen pridobivanja in ohranjanja kadrov (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
V postopku pridobivanja in ohranjanja kadrov smo preselili organizacijo v drugi kraj	ne	Število	203	4.640	4.843
		%	93,1	93,4	93,4
	da	Število	15	326	341
		%	6,9	6,6	6,6
Skupaj		Število	218	4.966	5.184
		%	100,0	100,0	100,0

Razlike niso statistično značilne

Organizacije se v glavnem ne selijo v drug kraj zaradi pridobivanja in ohranjanja kadrov. To velja tako za slovenska kot podjetja EU.

Tabela 55: Preusposabljanje zaposlenih (EU/Slovenija)

			Evropska unija in Slovenija		Skupaj
			Slovenija	EU	
V postopku pridobivanja in ohranjanja kadrov smo uvedli preusposabljanje zaposlenih	ne	Število	61	2.370	2.431
		%	28,0	47,7	46,9
	da	Število	157	2.596	2.753
		%	72,0	52,3	53,1
Skupaj		Število	218	4.966	5.184
		%	100,0	100,0	100,0

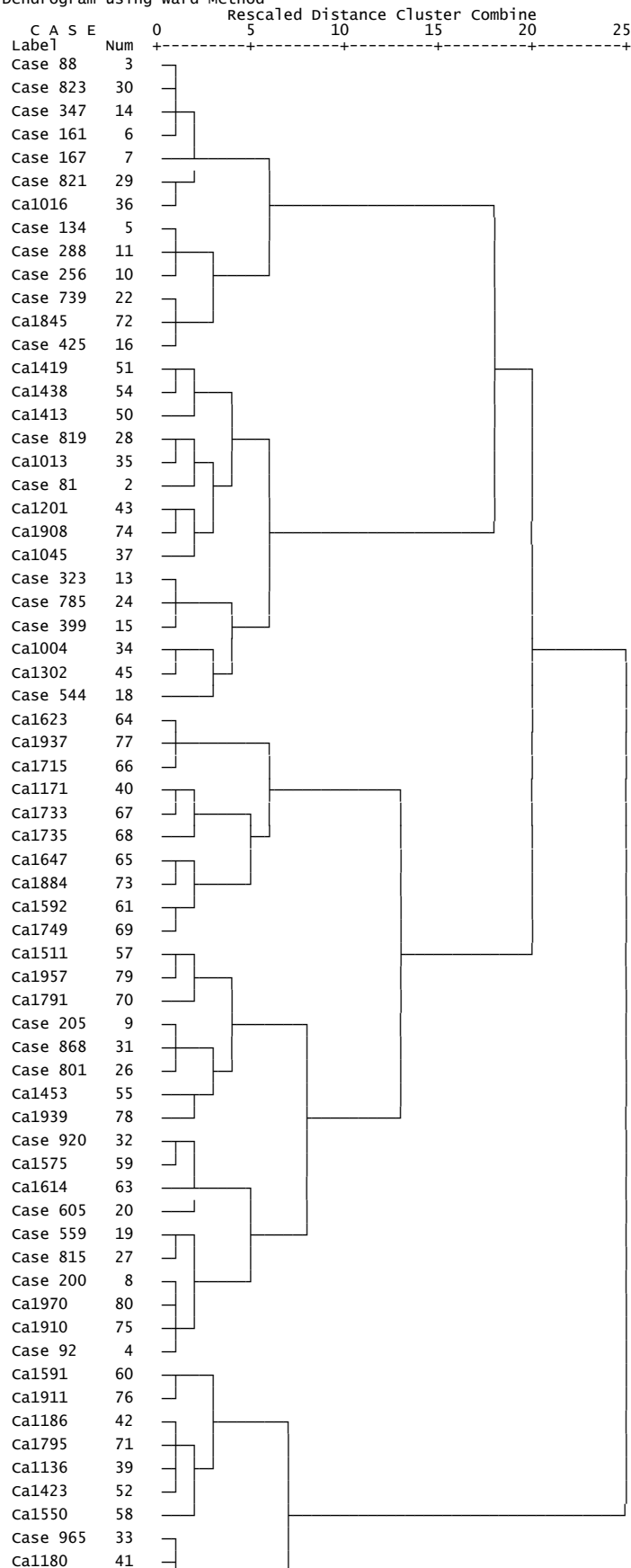
* Razlike so statistično značilne.

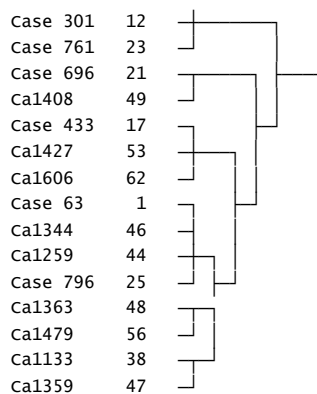
c) Razvrščanje podjetij v skupine

Razvrščanje enot, to je podjetij, v skupine je preverjeno z drevesom razvrščanja ali dendrogramom, metodo voditeljev, metodo glavnih komponent in faktorsko analizo. Izraženi faktorji so nadalje uporabljeni v oblikovanju modela, ki je potrjen z regresijsko analizo.

Slika 17: Dendrogram

***** H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S *****
Dendrogram using Ward Method





Dendrogram nakazuje razvrstitev enot v tri skupine.

Metoda voditeljev

Tabela 56: Standardizirane vrednosti centroidov treh skupin

Standardizirane spremenljivke	Skupine		
	1	2	3
Politika za pridobivanje in izbiro kadrov	0,31386	0,45271	-0,66495
Uporaba metode izbire - intervju pred komisijo	0,56373	-0,20243	-0,67093
Uporaba metode izbire - ocenjevalni center	-0,43958	0,85609	-0,44811
Uporaba metode izbire - pisna priporočila	0,46859	0,16571	-0,65276
Uporaba metode izbire - psihometrični test	-0,37104	0,80604	-0,55445
V postopku pridobivanja in ohranjanja kadrov smo se lotili trženja imidža organizacije	-0,11670	0,30366	-0,05034
Za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest se poslužujemo kadrovskih agencij, svetovalcev	-0,12448	0,51606	-0,02486
Za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest uporabljamo oglaševanje v časopisih	0,81960	-0,24449	-0,52918

Z metodo voditeljev smo preverili, koliko enot se zvrsti v katero od skupin, če razvrščamo v tri skupine. Ugotovljena je dokaj enakomerna porazdelitev po številu enot.

Metoda glavnih komponent

Metoda glavnih komponent pokaže, da obstajajo tri komponente, ki imajo lastno vrednost večjo od ena. Tri komponente so prav tako uporabljive, če upoštevamo kriterij, da mora biti odstotek variance merjenih spremenljivk, ki ga skupaj opisujejo izbrane komponente, večji

od 50%. V primeru spremenljivk, ki merijo pristop k selekciji kadrov, se izkaže, da je najpomembnejša *prva glavna komponenta*, ki pojasnjuje 21,13% celotne variabilnosti vseh dvajsetih izmerjenih spremenljivk. *Druga glavna komponenta* pojasnjuje 17,96% in *tretja* 12,99%. Vsaka nadaljnja glavna komponenta pojasnjuje manjši delež variabilnosti.

Tabela 57: Lastne vrednosti komponent in variance merjenih spremenljivk

Komponente	Lastne vrednosti		
	Vrednost	% variance	Kumulativni % variance
1	1,690	21,128	21,128
2	1,437	17,964	39,093
3	1,039	12,990	52,082
4	0,939	11,740	63,823
5	0,815	10,185	74,008
6	0,750	9,379	83,388
7	0,703	8,782	92,169
8	0,626	7,831	100,000

Graf 5: Lastne vrednosti in število komponent



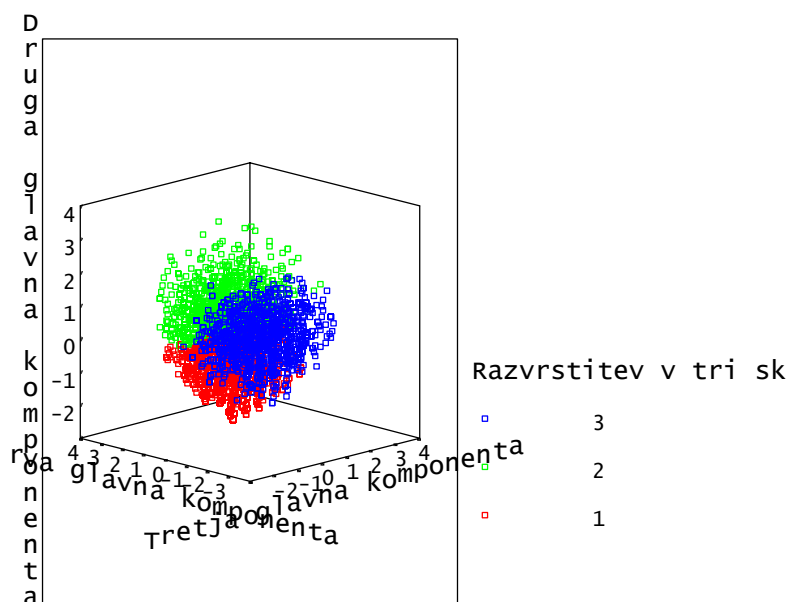
Tudi grafični prikaz lastnih vrednosti glavnih komponent nakazuje na pravilnost razvrstitve v tri skupine.

Na podlagi sledeče tabele je možno posamezne komponente s pomočjo uteži (koeficientov korelacije med merjenimi spremenljivkami in izbranimi komponentami) tudi vsebinsko interpretirati. Interpretacija je v poglavju 4.2.2.

Tabela 58: Uteži komponent

Standardizirane spremenljivke	Komponente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Politika za pridobivanje in izbiro kadrov	0,595	-3,840E-02	0,271	-0,364	-0,294	0,575	-0,122	-7,63E-02
Uporaba metode izbire - psihometrični test	0,546	0,483	-0,193	-0,249	-0,122	-0,214	0,263	0,489
Uporaba metode izbire - pisna priporočila	0,546	-0,282	-0,420	0,148	-0,452	-0,316	-2,427E-02	-0,346
Uporaba metode izbire - ocenjevalni center	0,510	0,468	0,170	-0,171	0,508	-0,183	2,823E-02	0,414
Za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest uporabljamo oglaševanje v časopisih	0,381	-0,598	-5,458E-02	0,235	0,302	0,215	548	4,010E-02
Uporaba metode izbire - intervju pred komisijo	0,473	-0,550	0,169	1,241E-02	0,267	-0,227	-0,489	0,289
V postopku pridobivanja in ohranjanja kadrov smo se lotili trženja imidža organizacije	0,190	0,204	0,726	0,540	-0,263	-0,149	0,107	3,244E-02
Za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest se poslužujemo kadrovskih agencij, svetovalcev	0,273	0,449	-0,406	0,589	0,142	0,347	-0,256	7,399E-02

Graf 6: Razsevni grafikon



Razsevni grafikon prikazuje izrazito ločenost skupin glede na vse tri komponente. Prva skupina ima najvišje vrednosti na prvi glavni komponenti. Sestavljajo jo torej podjetja z najbolj strokovno oblikovanim pristopom do selekcije kadrov. Druga skupina ima najvišje

vrednosti na drugi komponenti in tudi na prvi. Tretja skupina pa ima najvišje vrednosti na tretji komponenti, dokaj visoke pa tudi na drugi glavni komponenti.

d) Faktorska analiza

Komunalitete faktorske analize na merjenih osmih spremenljivkah so pokazale, da spremenljivka *v postopku pridobivanja kadrov smo se lotili trženja imagea organizacije* ne spada v to vsebino. Ker je delež variance te spremenljivke, ki ga pojasnjujejo trije faktorji, preblizu vrednosti 0. Zato smo faktorsko analizo ponovili brez te spremenljivke. Pokazala se je potreba po faktorski analizi s pravokotno rotacijo, zato so v nadaljevanju prikazani ti rezultati.

Tabela 59: Komunalitete faktorske analize

Standardizirane spremenljivke	Initial	Extraction
Uporaba metode izbire - intervju pred komisijo	0,128	0,401
Politika za pridobivanje in izbiro kadrov	9,130E-02	0,165
Uporaba metode izbire - pisna priporočila	0,107	0,502
Uporaba metode izbire - ocenjevalni center	0,118	0,312
Uporaba metode izbire - psihometrični test	0,149	0,376
Za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest se poslužujemo kadrovskega centra, svetovalcev	5,547E-02	0,102
Za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest uporabljamo oglaševanje v časopisih	0,108	0,207

V stolpcu Extraction so deleži varianc merjene spremenljivke, ki je pojasnjena s tremi faktorji. Nobena od komunalitet v stolpcu Extraction nima vrednosti blizu 0, kar pomeni, da lahko v nadaljnji fazi ohranimo vse spremenljivke.

Tabela 60: Pojasnjena varianca s posameznimi faktorji

Faktor	Vrednost	% variance	Kumulativni % variance
1	1,018	14,549	14,549
2	0,731	10,446	24,995
3	0,315	4,499	29,494

Trije faktorji pojasnjujejo 29,49% celotne variabilnosti merjenih spremenljivk. Najpomembnejši je *prvi faktor*, ki pojasnjuje 14,55% variabilnosti.

Tabela 61: Uteži faktorjev pred rotacijo

Standardizirane spremenljivke	Faktor		
	1	2	3
Uporaba metode izbire pisna priporočila	0,556	-0,178	-0,401
Uporaba metode izbire intervju pred komisijo	0,430	-0,388	0,257
Politika za pridobivanje in izbiro kadrov	0,378	3,974E-02	0,143
Uporaba metode izbire psihometrični test	0,403	0,462	-2,965E-02
Uporaba metode izbire ocenjevalni center	0,329	0,395	0,219
Za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest uporabljamo oglaševanje v časopisih	0,302	-0,336	5,467E-02
Za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest se poslužujemo kadrovskih agencij, svetovalcev	0,143	0,257	-0,125

Potrebnih je bilo 74 iteracij.

Prvi faktor močno pozitivno korelira s spremenljivkami *uporaba metode izbire - pisna priporočila*, *uporaba metode izbire - intervju pred komisijo*, *uporaba metode izbire - psihometrični test*, *politika za pridobivanje in izbiro kadrov*, *uporaba metode izbire - ocenjevalni center* in *za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest uporabljamo oglaševanje v časopisih*.

Drugi faktor močno pozitivno korelira le z dvema spremenljivkama: *uporaba metode izbire - psihometrični test* in *uporaba metode izbire - ocenjevalni center*. V močni negativni korelaciji pa je s spremenljivkama *uporaba metode izbire - intervju pred komisijo* in *za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest uporabljamo oglaševanje v časopisih*.

Tretji faktor je v močni negativni zvezi s spremenljivko *uporaba metode izbire - pisna priporočila*. Z nobeno od ostalih merjenih spremenljivk ni v močni korelaciji.

Tabela 62: Uteži faktorjev po pravokotni rotaciji

Standardizirane spremenljivke	Faktor		
	1	2	3
Uporaba metode izbire - psihometrični test	0,556	-0,178	-0,401
Uporaba metode izbire - ocenjevalni center	0,430	-0,388	0,257
Za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest se poslužujemo kadrovskih agencij, svetovalcev	0,378	3,974E-02	0,143
Uporaba metode izbire - intervju pred komisijo	0,403	0,462	-2,965E-02
Za zapolnitev najvišjih vodstvenih delovnih mest uporabljamo oglaševanje v časopisih	0,329	0,395	0,219
Politika za pridobivanje in izbiro kadrov	0,302	-0,336	5,467E-02
Uporaba metode izbire - pisna priporočila	0,143	0,257	-0,125

Tabela 63: Povezanost med faktorji

Faktor	1	2	3
1	0,595	0,637	0,490
2	0,779	-0,606	-0,158
3	0,197	0,476	-0,857

e) Regresijska analiza - odvisna spremenljivka: *razvrstitev v tri skupine*

Opisne statistike v tabeli 64 prikazujejo osnovne podatke spremenljivk, vključenih v regresijski model. Ker nas zanima, katere so tiste neodvisne spremenljivke, ki imajo neposreden vpliv na spremenljivko *razvrstitev v tri skupine z metodo voditeljev* ne glede na vplive ostalih spremenljivk, smo izbrali to za odvisno spremenljivko.

Tabela 64: Opisne statistike

Spremenljivke	Povprečje	Stand.odklon	Število podjetij
Razvrstitev v tri skupine z metodo voditeljev	2,02	0,85	3.440
Težava pridobiti, obdržati druge strokovnjake (brez IT)	0,4134	0,4925	3.440
Težava pridobiti, obdržati vodje	0,2933	0,4553	3.440
Težava pridobiti, obdržati strokovnjake IT	0,4741	0,4994	3.440
Organizacija s strategijo za kadre, človeške vire	2,2985	0,7926	3.440
Organizacija z oddelkom, referentom za kadrovske, človeške vire	1,9343	0,2478	3.440
Evropska unija in Slovenija	0,9587	0,1990	3.440

Večina vključenih podjetij ima nenapisano strategijo za kadre in človeške vire in oddelk ali referenta za kadrovske oz. človeške vire. Večina podjetij je iz Evropske unije, 41,34% jih pravi, da ni težko pridobiti ali obdržati strokovnjakov, 47,4% jih trdi, da ni težko dobiti niti obdržati strokovnjakov za informacijsko tehnologijo, in 29% jih trdi, da ni težko pridobiti ali obdržati vodij.

Tabela 65: Korelacije med spremenljivkami v regresijskem modelu

		Razvrstitev v tri skupine z metodo voditeljev	Težava pridobiti, obdržati druge strokovnjake (brez IT)	Težava pridobiti, obdržati vodje	Težava pridobiti, obdržati strokovnjake IT	Organizacija s strategijo za kadre, človeške vire	Organizacija z oddelkom, referentom za kadrovske, človeške vire	Evropska unija in Slovenija
Razvrstitev v tri skupine z metodo voditeljev	Pearson koef.kor.	1,000						
	Sig. (1- stranska)	,						
	N	3.440						
Težava pridobiti, obdržati druge strokovnjake (brez IT)	Pearson koef.kor.	-0,028	1,000					
	Sig. (1- stranska)	0,050	,					
	N	3.440	3.440					
Težava pridobiti, obdržati vodje	Pearson koef.kor.	0,041	0,115	1,000				
	Sig. (1- stranska)	0,008	0,000	,				
	N	3.440	3.440	3.440				
Težava pridobiti, obdržati strokovnjake IT	Pearson koef.kor.	-0,060	0,105	0,112	1,000			
	Sig. (1- stranska)	0,000	0,000	0,000	,			
	N	3.440	3.440	3.440	3.440			
Organizacija s strategijo za kadre, človeške vire	Pearson koef.kor.	-0,204	0,011	-0,031	0,044	1,000		
	Sig. (1- stranska)	0,000	0,264	0,035	0,005	,		
	N	3.440	3.440	3.440	3.440	3.440		
Organizacija z oddelkom, referentom za kadrovske, človeške vire	Pearson koef.kor.	-0,099	0,001	-0,043	0,054	0,196	1,000	
	Sig. (1- stranska)	0,000	0,476	0,006	0,001	0,000	,	
	N	3.440	3.440	3.440	3.440	3.440	3.440	
Evropska unija in Slovenija	Pearson koef.kor.	-0,122	-0,042	0,009	0,039	0,108	0,222	1,000
	Sig. (1- stranska)	0,000	0,006	0,309	0,011	0,000	0,000	,
	N	3.440	3.440	3.440	3.440	3.440	3.440	3.440

Tabela 66: Spremenljivke, vključene z metodo ENTER

Model	Vključene spremenljivke
1	Evropska unija in Slovenija Težava pridobiti in obdržati vodje Organizacija s strategijo za kadre, človeške vire Težava pridobiti, obdržati druge strokovnjake (brez IT) Težava pridobiti, obdržati strokovnjake IT Organizacija z oddelkom, referentom za kadrovske, človeške vire

Odvisna spremenljivka: Razvrstitev v tri skupine z metodo voditeljev

Tabela 67: Pojasnjena varianca z metodo ENTER

Model	Popravljen % pojasnjene variance	Spreminjanje %	Statistična značilnost (sig.)
1	0,056	0,058	0,000

Delež pojasnjene variance odvisne spremenljivke (razvrstitev v tri skupine glede na strokovni pristop k selekciji kadrov) z izbranimi neodvisnimi spremenljivkami je 5,6%. Model je statistično značilen (Sig.0,000).

f) Regresijska analiza - odvisna spremenljivka: *prvi faktor pri faktorski analizi s pravokotno rotacijo*

Tabela 68: Opisne statistike

Spremenljivke	Povprečje	Stand.odklon	Število podjetij
Prvi faktor pri faktorski analizi s pravokotno rotacijo	6,906E-03	0,734	3.440
Težava pridobiti, obdržati druge strokovnjake (brez IT)	0,413	0,493	3.440
Težava pridobiti, obdržati vodje	0,293	0,455	3.440
Težava pridobiti, obdržati strokovnjake IT	0,474	0,499	3.440
Organizacija s strategijo za kadre, človeške vire	2,299	0,793	3.440
Organizacija z oddelkom, referentom za kadrovske, človeške vire	1,934	0,248	3.440
Evropska unija in Slovenija	0,959	0,199	3.440

Pearsonovi koeficienti korelacije in signifikance v tabeli 69 kažejo, da od vključenih spremenljivk *prvi faktor* ni v statistično značilni zvezi s spremenljivkama *težava pridobiti in obdržati strokovnjake IT* in *težava pridobiti in obdržati vodje*.

Tabela 69: Korelacije med spremenljivkami v regresijskem modelu

		Prvi faktor pri faktorski analizi s pravokotno rotacijo	Težava pridobiti, obdržati druge strokovnjake (brez IT)	Težava pridobiti, obdržati vodje	Težava pridobiti, obdržati strokovnjake IT	Organizacija s strategijo za kadre, človeške vire	Organizacija z oddelkom, referentom za kadrovske, človeške vire	Evropska unija in Slovenija
Prvi faktor pri faktorski analizi s pravokotno rotacijo	Pearson koef.kor.	1,000						
	Sig. (1-stranska)	,						
	N	3.440						
Težava pridobiti, obdržati druge strokovnjake (brez IT)	Pearson koef.kor.	0,020	1,000					
	Sig. (1-stranska)	0,117	,					
	N	3.440	3.440					
Težava pridobiti, obdržati vodje	Pearson koef.kor.	-0,019	0,115	1,000				
	Sig. (1-stranska)	0,138	0,000	,				
	N	3.440	3.440	3.440				
Težava pridobiti, obdržati strokovnjake IT	Pearson koef.kor.	0,092	0,105	0,112	1,000			
	Sig. (1-stranska)	0,000	0,000	0,000	,			
	N	3.440	3.440	3.440	3.440			
Organizacija s strategijo za kadre, človeške vire	Pearson koef.kor.	0,296	0,011	-0,031	0,044	1,000		
	Sig. (1-stranska)	0,000	0,264	0,035	0,005	,		
	N	3.440	3.440	3.440	3.440	3.440		
Organizacija z oddelkom, referentom za kadrovske, človeške vire	Pearson koef.kor.	0,144	0,001	-0,043	0,054	0,196	1,000	
	Sig. (1-stranska)	0,000	0,476	0,006	0,001	0,000	,	
	N	3.440	3.440	3.440	3.440	3.440	3.440	
Evropska unija in Slovenija	Pearson koef.kor.	0,08	-0,042	0,009	0,039	0,108	0,222	1,000
	Sig. (1-stranska)	0,000	0,006	0,309	0,011	0,000	0,000	,
	N	3.440	3.440	3.440	3.440	3.440	3.440	3.440

Tabela 70: Spremenljivke, vključene z metodo ENTER

Model	Vključene spremenljivke
1	Evropska unija in Slovenija Težava pridobiti in obdržati vodje Organizacija s strategijo za kadre, človeške vire Težava pridobiti, obdržati druge strokovnjake (brez IT) Težava pridobiti, obdržati strokovnjake IT Organizacija z oddelkom, referentom za kadrovske, človeške vire

Odvisna spremenljivka: Prvi faktor pri faktorski analizi s pravokotno rotacijo

Tabela 71: Pojasnjena varianca z metodo ENTER

Model	Popravljen % pojasnjene variance	Spreminjanje %	Statistična značilnost (sig.)
1	0,100	0,102	0,000

Z metodo ENTER smo z vsemi neodvisnimi spremenljivkami hkrati pojasnili 10% variabilnosti *prvega faktorja* kot odvisne spremenljivke. Model je statistično značilen (Sig.0,000).

PRILOGA B: Vprašalnik za ugotavljanje vedenjskih vzorcev

Priimek in ime: _____ Oddelek: _____

1. Pri izpolnjevanju se **osredotočite na vaše najobičajnejše in najpomembnejše naloge**, ki jih opravljate na vašem delovnem mestu, oz. tiste, ki neposredno pomenijo izpolnjevanje ciljev na delovnem mestu (npr. projektiranje pri projektantih in prodaja izdelkov ter storitev pri komercialistih prodaje).

Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko, ki pomeni:

1	takšna situacija se pri delu zmeraj pojavlja
2	do take situacije pri delu pride večkrat
3	do take situacije pri delu pride občasno
4	do take situacije pri delu skorajda ali sploh ne pride

Bodite pozorni, saj števila za obkroževanje v tabeli niso zaporedna.

	P	A	E	I
1 Ali je potrebno delo pod pritiskom ?	1	4	2	3
2 Ali naloga prinaša kratkoročne rezultate ?	1	2	4	3
3 Ali lahko uspeh ali neuspeh pripišemo konkretni osebi ?	1	4	2	3
4 Ali se nalogo lahko programira, natančno vnaprej določi ?	2	1	3	4
5 Ali naloga zahteva interakcijo, iskanje rešitev skupaj z drugimi ?	4	2	3	1
6 Ali naloga zahteva strogo nadzorovanje ?	3	1	4	2
7 Ali je naloga sestavljena in vključuje podrobnosti ?	3	1	4	2
8 Ali nalogo lahko sistematiziramo (natančno opišemo potek)?	2	1	4	3
9 Ali je treba upoštevati norme, pravila ?	3	1	4	2
10 Ali je treba veliko iniciative, lastne pobude in truda ?	3	4	1	2
11 Ali naloga zahteva sposobnost abstrakcije, prenašanja izkušenj in znanja iz ene situacije na drugo ?	4	3	1	2
12 Ali je naloga nestrukturirana in v celoti prepuščena v izvedbo vam ?	3	4	1	2
13 Ali naloga vsebuje stalno stopnjo negotovosti ?	3	4	1	2
14 Ali je treba dolgo časa prenašati negotovost ?	3	4	1	2
15 Ali negotovosti ni treba prenašati dalj časa ?	1	2	4	3
16 Ali naloga ne vključuje tveganja ?	2	1	4	3
17 Ali naloga vključuje majhno tveganje ?	1	2	4	3
18 Ali naloga vključuje srednje tveganje ?	3	4	2	1
19 Ali naloga vključuje veliko tveganje ?	3	4	1	2
20 Ali naloga zahteva hitre spremembe ?	3	4	1	2
21 Ali naloga zahteva sodelovanje z drugimi ?	4	2	3	1
22 Ali je naloga lahko sporna ?	2	3	1	4

23	Ali je mogoče hitro dobiti povratne informacije o uspehu ali neuspehu ?	1	2	3	4
24	Ali je mogoče v srednjem času dobiti povratne informacije o uspehu ?	2	1	3	4
25	Ali je povratne informacije možno dobiti šele čez nekaj časa ?	3	2	1	4

Povzeto po: Lipičnik, 1998: 83

2. Obkrožite črko pred odgovorom, s katerim se najbolj strinjate. Pri vsakem vprašanju je možen le en odgovor. Vprašanja se nanašajo na vašo vlogo na delovnem mestu in v oddelku, v katerem delate.

1. **Kako bi opisali svojo vlogo pri delu ?**

- P - proizvajalec rezultatov
- A - administrativni izvrševalec
- E - inovator, vnašanje podjetniškega razmišljanja
- I - integrator, povezovalec skupine
- N - v ničemer nisem ravno dober

2. **S čim se pri delu izkažete ?**

- P - z opravljenimi nalogami
- A - vse uredim in držim stvari v redu
- E - dajem ideje, ponujam nove priložnosti, projekte
- I - s sporazumevanjem, doseganjem kompromisov
- N - izogibam se neprijetnostim

3. **Kakšno je vaše prevladujoče obnašanje ?**

- P - v vsakem trenutku si poiščem delo
- A - vse imam pod kontrolo, kontroliram izvajanje v oddelku
- E - kreiram nove ideje in projekte, razmišljam o možnih in potrebnih spremembah
- I - dosegam kompromise, povezujem ideje
- N - čakam na sugestijo, nalogo za nadaljnje delo

4. **Kdaj bi dobro ocenili sami sebe ?**

- P - ob napornem delu
- A - ob miru v pisarni in kontroliranostjo nad delom
- E - ob problemih, obstoju zaviralne atmosfere, zunanjih znakov produktivnosti, ki pa se odražajo v krizi v oddelku
- I - če je moja vloga v oddelku pomembna, če usmerjam in vodim pri nekem projektu, delu
- N - če sem osebno uspešen in pri drugih dobro sprejet

5. **Kakšne so vaše značilne pritožbe ?**

- P - dan je prekratek, nikoli ni dovolj časa
- A - nekdo je prekršil pravilo, nekdo se ne drži reda
- E - stvari se ne izvršujejo, procedura dela je napačna, ne razumejo me, kaj sem hotel
- I - bojim se, da se ne bodo strinjali, kot bi bilo potrebno
- N - nimam pritožb

6. **Kaj storite, ko imate prosti čas ?**

- P - najdem dodatno delo, ki ga sam opravi
- A - si izmišljam nove obrazce, dopise
- E - kreiram nov projekt ali razmišljam o morebitnih novih problemih, ki jih bo treba rešiti

- I - izmišljam si nove probleme, ki jih bom lahko rešil le jaz; zbiram govornice, ki potrjujejo, da ta problem v podjetju obstaja
N - iščem uspehe, ki bi si jih lahko pripisal in jih dokumentiral
7. **Kako vidite svoje sodelavce ?**
P - tekmovalni tipi
A - pač ljudje kot vsi drugi
E - navijači, spodbujajo drug drugega
I - širijo dobro razpoloženje
N - nepomembni ali prehodni sodelavci
8. **Zakaj bi svoje sodelavce pohvalili ?**
P - za rezultate
A - za proces, ne glede na rezultate
E - če je videti, da naporno delajo
I - za soglašanje, doseganje kompromisa
N - za vse, kar bi povečevalo vašo slavo
9. **O čem menite, da se s sodelavci ne informirate, pogovarjate ?**
P - o tem, koliko zares lahko delajo
A - o napakah
E - o tem, zakaj projektov ni potrebno uresničiti, zakaj so nesmiselni
I - o svojih pravih občutkih, če to lahko uniči dogovor
N - o ničemer, ponavadi se ignoriramo
10. **Kakšen bi bil dnevni red sestanka, ki bi ga vi vodili ?**
P - najprej o problemih, zadnji krizi, odzivanje na razmere, ki že obstajajo ali grozijo
A - dolg oz. podroben dnevni red, opredeljen
E - moja najnovejša ideja bi bila prva točka, ostalo bi teklo prosto brez dnevnega reda
I - sestanek bi bil sproščen, govorili bi o vsem, o čemer bi hoteli govoriti
N - izhajali bi iz preteklih uspehov
11. **Kako po vašem mnenju mora potekati usposabljanje ?**
P - praktično ob delu (vsak se največ lahko nauči sam, ko dela)
A - usposabljanje mora biti sistematično, s podrobnostmi
E - usposabljanje je sprejemljivo, če ne vzame preveč časa delu, novemu projektu
I - tema mora zajemati tudi medčloveške odnose
N - razpršeno, raznoliko, enkrat ena tema, drugič druga
12. **Kakšno je vaše stališče do konflikta ?**
P - ob konfliktih se dolgočasim, bolje je, če se vsak ukvarja s svojim delo
A - konflikt ignoriram ali pa se bojujem proti konfliktu, odvisno od tega ali ogroža moj položaj ali ne
E - ga izkoriščam za spodbujanje drugih k aktivnosti, pogosto konflikt tudi sam uvedem
I - rad imam konflikte, če lahko sodelujem pri njihovem reševanju
N - bojim se konfliktov, ravno tako kot sprememb
13. **Kakšno je vaše stališče do sprememb ?**
P - nimam jih rad, ker jih nimam časa izvesti, in jih sprejemam le, če hitro dajo rezultate
A - jih ne sprejemam, ker se bojim, da bi izgubil kontrolo nad njimi
E - jih negujem in imam rad, če jih sam uvajam; upiram pa se spremembam, ki jih uvajajo drugi
I - sprejemam jih, če povečujejo mojo vlogo pri reševanju konflikta, a ne rušijo enotnosti
N - spremembe me ne motijo, saj jih običajno ni oz. jih ne opazim
- Prirejeno po: Lipičnik, 1998:318

PRILOGA C: Vprašalnik za ugotavljanje motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu in zadovoljstvo delavca z njimi

1. Ocenite spodnje dejavnike tako, kot se vam zdijo pomembni. Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo pomembnosti za vsak posamezni dejavnik. Ocena 5 pomeni, da je zelo pomembno, ocena 4, da je pomembno, vendar ne tako zelo, ocena 3 je srednja in pomeni, da ni niti pomembno niti nepomembno, ocena 2 pomeni, da je malo pomembno, ocena 1 pa, da sploh ni pomembno

STOPNJA POMEBNOSTI

Plača	1	2	3	4	5
Dober vodja	1	2	3	4	5
Raznoliko, zanimivo delo	1	2	3	4	5
Odnos z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Delovni čas	1	2	3	4	5
Delovni pogoji (oprema pisarne, orodja)	1	2	3	4	5
Položaj na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Upravljanje, vodenje podjetja	1	2	3	4	5
Odnos s sodelavci	1	2	3	4	5
Varnost in zdravje pri delu (zaščitna oprema)	1	2	3	4	5
Stimulacija glede na kakovost, količino, prisotnost in božičnica	1	2	3	4	5

2. Zdaj pa te iste dejavnike ocenite tako, kot ste zadovoljni z njimi v Vašem podjetju. Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo zadovoljstva za vsak posamezni dejavnik. Ocena 5 pomeni, da ste zelo zadovoljni, ocena 4, da ste zadovoljni, vendar ne tako zelo, ocena 3 je srednja in pomeni, da niste niti zadovoljni niti nezadovoljni, ocena 2 pomeni, da ste nezadovoljni, ocena 1 pa, da ste zelo nezadovoljni.

STOPNJA ZADOVOLJSTVA

Plača	1	2	3	4	5
Dober vodja	1	2	3	4	5
Raznoliko, zanimivo delo	1	2	3	4	5
Odnos z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Delovni čas	1	2	3	4	5
Delovni pogoji (oprema pisarne, orodja)	1	2	3	4	5
Položaj na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Upravljanje, vodenje podjetja	1	2	3	4	5
Odnos s sodelavci	1	2	3	4	5
Varnost in zdravje pri delu (zaščitna oprema)	1	2	3	4	5
Stimulacija glede na kakovost, količino, prisotnost in božičnica	1	2	3	4	5

Selekcija in načrtovanje razvojne poti novih kadrov v podjetju ARCONT d.d.

3. Ocenite spodnje dejavnike tako, kot se vam zdijo pomembni za vaše delo. Z ocenami od 1 do 5 izrazite stopnjo pomembnosti za vsako dejavnost posebej. Ocena 5 pomeni, da je zelo pomembno, ocena 4, da je pomembno, vendar ne tako zelo, ocena 3 je srednja in pomeni, da ni niti pomembno niti nepomembno, ocena 2 pomeni, da je malo pomembno, ocena 1 pa, da sploh ni pomembno.

STOPNJA POMEMBNOСТИ

Odgovorno delo (nadrejeni mi dopuščajo dovolj odgovornosti pri svojem delu)	1	2	3	4	5
Možnosti za doseganje svojih ciljev (uspeh pri delu)	1	2	3	4	5
Možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Pozornost sodelavcev in nadrejenih do mene (dobivanje priznanj, pohval)	1	2	3	4	5
Možnosti za dodatno izobraževanje in usposabljanje	1	2	3	4	5
Informiranje v podjetju	1	2	3	4	5
Vključenost v projektno delo (timsko delo)	1	2	3	4	5
Možnosti za soodločanje (skrinjica za predloge, brainstorming, PKI)	1	2	3	4	5

4. Zdaj pa te iste dejavnike ocenite tako, kot ste zadovoljni z njimi v Vašem podjetju. Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo zadovoljstva za vsako dejavnost posebej. Ocena 5 pomeni, da ste zelo zadovoljni, ocena 4, da ste zadovoljni, vendar ne tako zelo, ocena 3 je srednja in pomeni, da niste niti zadovoljni niti nezadovoljni, ocena 2 pomeni, da ste nezadovoljni, ocena 1 pa, da ste zelo nezadovoljni.

STOPNJA ZADOVOLJSTVA

Odgovorno delo (nadrejeni mi dopuščajo dovolj odgovornosti pri svojem delu)	1	2	3	4	5
Možnosti za doseganje svojih ciljev (uspeh pri delu)	1	2	3	4	5
Možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Pozornost sodelavcev in nadrejenih do mene (dobivanje priznanj, pohval)	1	2	3	4	5
Možnosti za dodatno izobraževanje in usposabljanje	1	2	3	4	5
Informiranje v podjetju	1	2	3	4	5
Vključenost v projektno delo (timsko delo)	1	2	3	4	5
Možnosti za soodločanje (skrinjica za predloge, brainstorming, PKI)	1	2	3	4	5

PRILOGA D: Vprašanja za ugotavljanje vedenjskih in čustvenih kompetenc za delovno mesto vodje

ni značilno malo značilno srednje značilno dokaj značilno zelo značilno
1 2 3 4 5

I VPLIVNOST, PREPRIČLJIVOST

1.	Ali se učinkovito spoprijema z neetičnimi dejanji drugih ?	1	2	3	4	5
2.	Ali je sposoben prepričati druge za uresničitev pobud za spremembe ?	1	2	3	4	5
3.	Ali spodbuja navdušenje in naredi delo vznemirljivo ?	1	2	3	4	5
4.	Ali zna svoj nastop uglasiti z razpoloženjem in čustvenim odzivom poslušalcev ?	1	2	3	4	5
5.	Ali pri prepričevanju drugih in vplivanju nanje uporablja dejstva ?	1	2	3	4	5
6.	Ali je nje nastop prepričljiv (to je alki izstopa v skupini) ?	1	2	3	4	5
7.	Ali daje zgled sodelavcem ?	1	2	3	4	5
8.	Ali vodi z zgledom in postavlja jasne standarde timu in sodelavcem ?	1	2	3	4	5
9.	Ali prepriča druge, da vzamejo zamisli ali načrte za svoje ?	1	2	3	4	5
10.	Ali zna sogovornika prepričati s sklicevanjem na tisto, kar sogovornika zanima ?	1	2	3	4	5
11.	Ali si zelo prizadeva, da bi povečala prepričljivost nastopa ?	1	2	3	4	5
12.	Ali pri pisanju in predstavitvah nastopa zavzeto ?	1	2	3	4	5
13.	Ali druge navdihuje z jasni oreddstavljenim in privlačnim poslanstvom ter vizijo ?	1	2	3	4	5
14.	Ali odpravlja odpor do sprememb ?	1	2	3	4	5

II MREŽENJE, NAVEZOVANJE UČINKOVITIH MEDSEBOJNIH STIKOV

15.	Ali prepozna in izkoristi priložnosti za spoznavanje novih ljudi ter razvijanje odnosov z njimi?	1	2	3	4	5
16.	Ali navezuje in ohranja tesne odnose s sodelavci ?	1	2	3	4	5
17.	Ali pravilno prepozna ključne odnose in družbene mreže v skupinah, organizacijah, širše ?	1	2	3	4	5
18.	Ali ceni ljudi iz različnih družbenih okolij, z njimi ravna spoštljivo in uspešno navezuje stike z njimi ?	1	2	3	4	5
19.	Ali širi in neguje mrežo medosebnih odnosov ?	1	2	3	4	5
20.	Ali išče informacije na neobičajne načine ali iz virov, ki jih večina ne uporablja ?	1	2	3	4	5
21.	Ali goji dobre in dolgoročne medsebojne odnose ?	1	2	3	4	5

III SAMOZAVEST, SAMOZAUPANJE, SAMOZAVEDANJE

22.	Ali se predstavlja samozavestno, učinkovito, prepričljivo in brez obotavljanja ?	1	2	3	4	5
23.	Ali je prepričan, da je med najsposobnejšimi za to delovno mesto in da bo verjetno uspešen ?	1	2	3	4	5
24.	Ali v svoji karieri sprejema odločitve, s katerimi si povečate možnosti za pridobivanje novega znanja in širjenje izkušenj ?	1	2	3	4	5
25.	Ali se zaveda svojih prednosti in slabosti ?	1	2	3	4	5
26.	Ali čuti, da je dovolj samostojna, da nima potrebe po neposrednem nadzoru ?	1	2	3	4	5
27.	Ali nove informacije o sebi in poglede nase sprejema brez obrambne drže ?	1	2	3	4	5
28.	Ali išče priložnosti, da bi razširila svoje sposobnosti ?	1	2	3	4	5
29.	Ali si sama določa merila in samoocenuje svojo delovno učinkovitost ?	1	2	3	4	5
30.	Ali prizna napake, ki jih naredi ?	1	2	3	4	5
31.	Ali zagovarja svoja stališča, čeprav se drugi ne strinjajo ?	1	2	3	4	5
32.	Ali se ustraši morebitnih ovir in kritik ?	1	2	3	4	5
33.	Ali se izgovarja na okoliščine ,sodelavce, nadrejene ?	1	2	3	4	5
34.	Ali racionalizira svoje neuspehe ?	1	2	3	4	5
35.	Ali se uči iz lastnih napak ?	1	2	3	4	5
36.	Ali je optimističen ?	1	2	3	4	5

IV ČUSTVENA INTELIGENTNOST, OBVLADOVANJE ČUSTEV

37.	Ali ve, kako čustva vplivajo na delovno učinkovitost ?	1	2	3	4	5
-----	--	---	---	---	---	---

Selekcija in načrtovanje razvojne poti novih kadrov v podjetju ARCONT d.d.

38.	Ali zna gledati nase s humorno distanco ?	1	2	3	4	5
39.	Ali se v napetih situacijah vede umirjeno ?	1	2	3	4	5
40.	Ali ostaja zbrana in optimistična tudi v kritičnih trenutkih ?	1	2	3	4	5
41.	Ali prehitro in preveč impulzivno reagira ?	1	2	3	4	5
42.	Ali prepozna okoliščine, ki pri njej sprožajo določena čustva ?	1	2	3	4	5
43.	Ali dobro prenaša negotovost in nejasnost ?	1	2	3	4	5
44.	Ali razume vzroke, ki so v ozadju posameznikovih čustev in vedenja ?	1	2	3	4	5
45.	Ali pokaže svoja čustva ?	1	2	3	4	5
46.	Ali je obziren na čustva drugih ?	1	2	3	4	5
47.	Ali se zna skoncentrirati ?	1	2	3	4	5

V PRILAGODLJIVOST, FLEKSIBILNOST, SPODBUJANJE SPREMEMB

48.	Ali je prožen pri uporabi običajnih in utečenih postopkov (ali prilagaja utečene postopke okoliščinam) ?	1	2	3	4	5
49.	Ali poišče priložnosti, ki se trenutno ponujajo, in deluje v skladu z njimi?	1	2	3	4	5
50.	Ali je zgled za spremembe, ki jih pričakujete od drugih ?	1	2	3	4	5
51.	Ali ignorira birokracijo in prilagodi pravila, če je treba hitro opraviti delo ?	1	2	3	4	5
52.	Ali je pripravljena spreminjati zamisli in predstave na podlagi novih informacij ?	1	2	3	4	5
53.	Ali brez težav obvlada večstranske zahteve ?	1	2	3	4	5
54.	Ali izraža potrebe po spremembah ?	1	2	3	4	5
55.	Ali energično in javno izraža svoja stališča, kadar zagovarja spremembe ?	1	2	3	4	5
56.	Ali spremeni splošno strategijo, projekte tako, da ustrezajo okoliščinam ?	1	2	3	4	5
57.	Ali izraža nezadovoljstvo s statusom quo in išče načine za izboljšanje delovne učinkovitosti ?	1	2	3	4	5
58.	Ali rad daje iniciativo za razmišljanje ?	1	2	3	4	5
59.	Ali razmišlja inovativno, rad daje predloge ?	1	2	3	4	5
60.	Ali osebno vodi pobude za spremembe ?	1	2	3	4	5
61.	Ali daje pobude za dejavnosti, ki pomenijo za podjetje novo priložnost ?	1	2	3	4	5

VI PRIPADNOST PODJETJU, ORGANIZACIJSKO ZAVEDANJE

62.	Ali pri zunanjih sodelavci skrbi za ugled svoje skupine/podjetja ?	1	2	3	4	5
63.	Ali razume vrednote in kulturo svojega podjetja (nenapisana pravila in pričakovanja) ?	1	2	3	4	5
64.	Ali izraža zanimanje za podobo in ugled podjetja v javnosti ?	1	2	3	4	5
65.	Ali razume probleme v podjetju in vzroke zanje ?	1	2	3	4	5
66.	Ali razume strateški položaj podjetja in svojo vlogo v njem ?	1	2	3	4	5
67.	Ali razume podtalne sile, ki delujejo v podjetju ?	1	2	3	4	5

VII SPOSOBNOST ZA TIMSKO DELO, SODELOVANJE Z DRUGIMI IN REŠEVANJE KONFLIKTOV

68.	Ali ceni prispevek drugih ?	1	2	3	4	5
69.	Ali se na predalčkanje ljudi odziva tako, da opozori na posameznikovo edinstvenost in jo ceni ?	1	2	3	4	5
70.	Ali si pridobi sodelovanje vplivnih posameznikov in njihovo pomoč pri prepričevanju drugih ?	1	2	3	4	5
71.	Ali izraža pozitivna pričakovanja in spoštovanje do sodelavcev ?	1	2	3	4	5
72.	Ali najde skupno rešitev, ki jo lahko sprejmejo vse strani, vpletene v spor ?	1	2	3	4	5
73.	Ali vidi in spodbuja možnosti za sodelovanje v timih in med njimi ?	1	2	3	4	5
74.	Ali pomaga pri reševanju sporov in pomirja ?	1	2	3	4	5
75.	Ali svoje omejitve kompenzira tako, da sodeluje s tistimi, ki imajo sposobnosti, ki jih sama nima ?	1	2	3	4	5
76.	Ali se pri nestrinjanju usmerja na reševanje problemov in na vedenja drugih, in ne na osebnost ?	1	2	3	4	5
77.	Ali spodbuja prijateljsko ozračje, delovno moralo in sodelovanje ?	1	2	3	4	5
78.	Ali rad prosi druge za nasvet ?	1	2	3	4	5
79.	Ali rad prenaša svoje znanje na druge ?	1	2	3	4	5

VIII UČINKOVITO KOMUNICIRANJE, POSLUŠANJE, EMPATIJA

Selekcija in načrtovanje razvojne poti novih kadrov v podjetju ARCONT d.d.

80.	Ali veliko sprašuje, da bi lažje razumela sogovornika ?	1	2	3	4	5
81.	Ali prepoznava razpoloženje, občutke in nebesedna sporočila drugih ?	1	2	3	4	5
82.	Ali s strankami ohranja jasno komunikacijo in izpolnjuje njihova pričakovanja ?	1	2	3	4	5
83.	Ali je uspešna pri izmenjavi mnenj ?	1	2	3	4	5
84.	Ali spore in zamere rešuje neposredno ?	1	2	3	4	5
85.	Ali je pozorna in zna poslušati ?	1	2	3	4	5
86.	Ali pri sporazumevanju spodbuja dialog ?	1	2	3	4	5
87.	Ali pri komunikaciji uporablja nebesedna sporočila ?	1	2	3	4	5
88.	Ali zna s simboličnimi dejanji vplivati na poslušalce ?	1	2	3	4	5
89.	Ali uporablja konkretne primere ali druge pripomočke, da bi učinkovito pojasnila ali poudarila svoje sporočilo ?	1	2	3	4	5
90.	Ali je sposobna videti stvarri tudi s sogovornikovega stališča ?	1	2	3	4	5
91.	Ali prepoznava želje, ki jih stranka ne izreče naravnost ?	1	2	3	4	5

IX CILJNA USMERJENOST, TEHTNOST, ANALITIČNOST

92.	Ali se pri doseganju ciljev opira na iskrene medosebne odnose s sodelavci ?	1	2	3	4	5
93.	Ali se zna odločiti ?	1	2	3	4	5
94.	Ali zna določati prednostne naloge ?	1	2	3	4	5
95.	Ali izbira cilje na podlagi vnaprej predvidenih stroškov in ugodnosti ?	1	2	3	4	5
96.	Ali deluje v smeri zastavljenega cilja, tudi če s tem precej tvega ?	1	2	3	4	5
97.	Ali na poti do cilja predvidi ovire, na katere bi utegnila naleteti ?	1	2	3	4	5
98.	Ali presega zahteve in pričakovanja ?	1	2	3	4	5
99.	Ali sebi ali drugim postavlja merljive in izzivalne cilje ?	1	2	3	4	5
100.	Ali prevzame osebno tveganje, da bi dosegla pomembne cilje ?	1	2	3	4	5
101.	Ali prevzame poklicno tveganje, da bi dosegla pomembne cilje ?	1	2	3	4	5
102.	Ali si postavlja visoke cilje, delovne standarde ?	1	2	3	4	5
103.	Ali se bori za svoje cilje ?	1	2	3	4	5
104.	Ali čuti potrebo po realizaciji zadanega ?	1	2	3	4	5
105.	Ali neutrudno išče primerne rešitve problemov ?	1	2	3	4	5
106.	Ali hitro odneha ?	1	2	3	4	5
107.	Ali je vztrajen pri razmišljanju ?	1	2	3	4	5
108.	Ali je analitičen ?	1	2	3	4	5
109.	Ali rad tvori alternative ?	1	2	3	4	5
110.	Ali je motiviran z dosežki ?	1	2	3	4	5

X ASERTIVNOST, UČINKOVITA UPORABA MOČI, ODLOČNOST

111.	Ali prevzame osebno odgovornost za mirno reševanje težav s strankami ?	1	2	3	4	5
112.	Ali pri delu učinkovito uporablja formalna pooblastila, ki jih ji zagotavlja položaj ?	1	2	3	4	5
113.	Ali zna hitro pretehtati zadeve in ukrepati ?	1	2	3	4	5
114.	Ali je odločna ?	1	2	3	4	5
115.	Ali se vede v skladu s svojimi vrednotami in prepričanjem ?	1	2	3	4	5
116.	Ali se rada odloča ?	1	2	3	4	5
117.	Ali nanj vpliva tisti, s katerim je nazadnje govoril ?	1	2	3	4	5

XI VODENJE, RAZVOJ DRUGIH, ZAUPLJIVOST

118.	Ali prepoznava prednosti sodelavcev ?	1	2	3	4	5
119.	Ali načrtuje razvoj sodelavcev ?	1	2	3	4	5
120.	Ali ima jasna pričakovanja o tem, kako naj bi se sodelavci spremenili ?	1	2	3	4	5
121.	Ali daje pravočasne, konstruktivne povratne informacije, ki zadevajo sobesednikovo vedenje ?	1	2	3	4	5
122.	Ali v stresnih situacijah pomirja druge ?	1	2	3	4	5
123.	Ali si sčasoma zna pridobiti zaupanje stranke ?	1	2	3	4	5
124.	Ali spremlja zadovoljstvo stranke ?	1	2	3	4	5

Selekcija in načrtovanje razvojne poti novih kadrov v podjetju ARCONT d.d.

125.	Ali pri sodelovanju s posamezniki, ki nimajo dovolj izkušenj, poskrbi za pomoč ?	1	2	3	4	5
126.	Ali poskrbi, da je vselej dosegljiva za pomembne stranke, sodelavce ?	1	2	3	4	5
127.	Ali zadovoljuje potrebe strank po izdelkih in storitvah ?	1	2	3	4	5
128.	Ali deli informacije z drugimi in jih sproti obvešča o dogajanju v podjetju ?	1	2	3	4	5
129.	Ali zna spodbujati druge k razmišljanju ?	1	2	3	4	5
130.	Ali je pozorna na podrobnosti (t.j. dvakrat preveri, ali informacija drži) ?	1	2	3	4	5
131.	Ali to, kar obljubi, tudi izpelje ?	1	2	3	4	5
132.	Ali je pri svojem delu organizirana in skrbna ?	1	2	3	4	5
133.	Ali si prizadeva, da bi držala obljubo ?	1	2	3	4	5
134.	Ali se je nanjo mogoče zanesti ?	1	2	3	4	5
135.	Ali zna za sebe zadržati informacijo, ki ni za javnost ?	1	2	3	4	5
136.	Ali se ji lahko zaupa skrivnosti, osebne stvari ?	1	2	3	4	5