

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Janja Furjan

**PSIHOLOŠKI TESTI IN ALTERNATIVNE METODE V PROCESU  
SELEKCIJE KADROV**

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Janja Furjan

Mentorica: Red. prof. dr. Nevenka Černigoj - Sadar

**PSIHOLOŠKI TESTI IN ALTERNATIVNE METODE V PROCESU  
SELEKCIJE KADROV**

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

*»Pravi ljudje na pravem mestu« je vodilna misel moje diplomske naloge, zato bi se v prvi vrsti zahvalila »pravim« ljudem, ki so se znašli na »pravem mestu« in mi pomagali pri pisanju naloge: hvala vsem, ki so si vzeli čas in odgovorili na vprašalnik, še posebej grafologu Borutu S. Pogačniku in astrologinji Ireni Stopar. Brez njih bi bila moja naloga nemogoča. Hvala tudi sodelavcem v UniCredit Banka Slovenija d.d., ki so mi ravno zaradi vprašalnika ponudili študentsko delo v kadrovski službi in za vse dodatne usluge – Marjetki, hvala za lektoriranje, Loreni in njenemu Mateju pa za tehnično pomoč.*

*Zahvalila bi se mentorici red. prof. dr. Nevenki Černigoj Sadar za vso strokovno pomoč, spodbude pri pisanju in za potrpežljivost.*

*Nenazadnje pa predvsem hvala mojim najbližnjim (in najdražjim), ki so mi stali ob strani, mi pomagali, me podpirali in včasih tudi priganjali. Hvala pa tudi prijateljicam – tistim, ki so diplomirale pred mano, hvala za nasvete, drugim, ki pa jih to še čaka, hvala za blaženje moralnega mačka ob misli, da nisem bila edina.*

*Janja Furjan  
Ljubljana, 2008*

## **Psihološki testi in alternativne metode v procesu selekcije kadrov**

Koncept upravljanja s človeškimi viri postavlja v ospredje delovanja organizacij zaposlenega, ki s svojimi sposobnostmi, osebnostjo, kompetencami in motivacijo prispeva k (ne)uspešnosti organizacije. Naloga obravnava metode selekcije kadrov, ki odkrivajo predvsem kandidatove osebnostne lastnosti in sposobnosti, ki so kazalci njegove potencialne delovne uspešnosti. To so psihološki testi, ki so v svetu in tudi že pri nas, priznani kot veljavni napovedovalci učinkovitosti na delovnem mestu ter dve alternativni metodi, ki se s svojimi anekdotskimi dokazi kljub vprašljivi napovedni veljavnosti, čedalje bolj uporabljata pri izbiri najprimernejših kandidatov, predvsem v nekaterih Evropskih državah in ZDA. Grafologija kandidatovo osebnost razkriva preko pisave, astrologija pa iz natančnega izrisa planetarnih pozicij ob njegovem rojstvu. Eksploratorna študija prikaže kakšne so značilnosti in stanje uporabe tovrstnih metod med slovenskimi delodajalci in kakšne so izkušnje kadrovskih agencij, grafologov in astrologov. Rezultati so med drugimi pokazali, da je uporaba psiholoških testov pri nas uveljavljena, čeprav ne široko uporabljena metoda, grafologijo uporabljajo le redke organizacije, za astrologijo pa nimamo podatka o uporabi.

**Ključne besede:** upravljanje s človeškimi viri, metode selekcije kadrov, psihološki testi, grafologija, astrologija.

## **Psychological tests and alternative methods in the process of human resource selection**

The concept of human resource management places emphasis on workers in terms of their capabilities, personality, competences and motivation and their impact on (un)efficiency of an organization in which they work in. This dissertation deals with selection methods, which reveals candidates personality characteristics and skills and their findings serve us as indicators of his/her potential work success. We are talking about psychological tests, which are commonly recognized as valid predictors of workplace efficiency, and two alternative methods, which are now increasingly used at personnel selection in some European countries and USA. Their evidence is anecdotal, but empirical studies fail to show the validity of their predictions. Graphology reveals the traits of every candidate and describes his/her personality through his/her handwriting, astrology does that through an interpretation of the alignment of celestial bodies at that moment of a candidate's birth. The exploratory study in this dissertation shows the features and the state of the art of these methods amongst the slovenian employers and experiences of employment agencies, graphologists and astrologists. The results show that psychological tests are recognised, although not widely used method, graphology is rarely used and we have no information regarding the usage of astrology.

**Key words:** human resource management, selection methods, psychological tests, graphology, astrology.

## KAZALO VSEBINE

<b>1. UVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>2. UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV .....</b>	<b>10</b>
2.1 Kadri, človeški viri in človeški kapital.....	11
2.2 Kompetence .....	12
2.3 Procesi znotraj Upravljanja človeških virov .....	14
<b>3. SELEKCIJA KADROV .....</b>	<b>15</b>
3.1 Proces selekcije kadrov.....	16
3.2 Metode selekcije kadrov .....	17
3.2.1 Klasične metode selekcije kadrov.....	19
3.2.2 Sodobne metode selekcije kadrov.....	22
<b>4. PSIHOLOŠKI TESTI.....</b>	<b>23</b>
4.1 Vrste psiholoških testov.....	25
4.2 Psihološki testi kot metoda selekcije kadrov .....	28
4.3 Prednosti in slabosti psiholoških testov .....	31
<b>5. ALTERNATIVNE METODE .....</b>	<b>34</b>
5.1 Grafologija.....	35
5.1.1 Grafologija kot metoda selekcije kadrov .....	37
5.1.2 Prednosti in slabosti grafologije.....	39
5.2 Astrologija .....	42
5.2.1 Astrologija kot metoda selekcije kadrov.....	44
5.2.2 Prednosti in slabosti astrologije .....	46
<b>6. PRAKSA V SLOVENIJI.....</b>	<b>48</b>
6.1 Opredelitev problema in hipoteze .....	48

<b>6.2</b>	<b>Raziskavi CRANET – pogostost uporabe posameznih selekcijskih metod v letu 2001 in letu 2004 .....</b>	<b>50</b>
<b>6.3</b>	<b>Raziskava uporabe psiholoških testov in alternativnih metod v procesu selekcije kadrov (april - junij 2007) .....</b>	<b>52</b>
6.3.1	Metodološki pristop in potek zbiranja podatkov .....	52
6.3.2	Vzorec raziskave.....	53
6.3.3	Pregled rezultatov vprašalnika za organizacije.....	54
6.3.4	Pregled rezultatov vprašalnika za kadrovske agencije.....	61
6.3.5	Pregled rezultatov vprašalnika za grafologe in astrologe .....	65
6.3.6	Sinteza rezultatov raziskovanja.....	66
<b>7.</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>77</b>
<b>8.</b>	<b>LITERATURA.....</b>	<b>80</b>
<b>8.1</b>	<b>Knjige .....</b>	<b>80</b>
<b>8.2</b>	<b>Članki v znanstvenih in strokovnih revijah.....</b>	<b>81</b>
<b>8.3</b>	<b>Članki v dnevnikih/tedenskih časopisih .....</b>	<b>82</b>
<b>8.4</b>	<b>Internetni viri .....</b>	<b>82</b>
<b>8.5</b>	<b>Strokovne publikacije.....</b>	<b>84</b>
<b>8.6</b>	<b>Ostali viri .....</b>	<b>85</b>
<b>9.</b>	<b>PRILOGE.....</b>	<b>85</b>

## **KAZALO SLIK IN TABEL**

<b>Slika 3.1.1:</b>	<b>Koraki v procesu selekcije kadrov .....</b>	<b>16</b>
<b>Slika 4.2.1:</b>	<b>Tabela pričakovanj.....</b>	<b>30</b>
<b>Slika 6.3.3.1:</b>	<b>Sektor gospodarstva, v katerega se uvrščajo organizacije iz raziskave .....</b>	<b>54</b>

<b>Tabela 6.3.3.1:</b> Pogostost uporabe selekcijskih metod po sektorjih .....	55
<b>Tabela 6.3.3.2:</b> Pomen, ki ga imajo posamezne metode za organizacije po sektorjih.....	58
<b>Tabela 6.3.3.3:</b> Značilnosti uporabe psiholoških testov in grafologije po sektorjih .....	59
<b>Slika 6.3.4.1:</b> Sektor gospodarstva, v katerega se uvrščajo organizacije, ki najemajo storitve kadrovske agencij pri selekciji kadrov .....	61
<b>Tabela 6.3.4.1:</b> Pomen, ki ga kadrovske agencije pripisujejo metodam izbire.....	63
<b>Slika 6.3.4.2:</b> Nastavitve na delovna mesta za katera kadrovske agencije izvajajo psihološke teste .....	64
<b>Tabela 6.3.6.1:</b> Rezultati sodelujočih v raziskavi glede uporabe psiholoških testov in alternativnih metod selekcije kadrov .....	67

## 1. UVOD

Tema diplomskega dela ima zelo aktualen pomen, saj se okolje, v katerem poslujejo sodobne organizacije, v zadnjih letih hitro globalizira in delodajalci ugotavljajo, da so ljudje edina prava konkurenčna prednost, ki jim je še ostala. Ker so stroški zaposlenih in optimalna izraba njihovih potencialov ključnega pomena, je za organizacije izredno pomembno, da imajo na pravih delovnih mestih prave ljudi. Izbrati kandidata, ki ima najboljše strokovne kvalifikacije ni več dovolj - imeti mora ustrezne osebnostne lastnosti in kompetence ter sposobnost prilagajanja delovnemu timu in naravi organizacije.

Ljudje smo si po svojih lastnostih in ravnanju sicer podobni, vendar vsak izmed nas predstavlja edinstveno kombinacijo značilnosti in načinov delovanja, ki ga ločijo od vseh ostalih in ga opredeljujejo kot enkratnega posameznika. Ravno iz teh razlogov vedno več delodajalcev v procesu selekcije kadrov, poleg klasičnih metod (intervju, obrazec za prijavo, priporočila...), uporablja psihološke teste in alternativne metode (grafologija, astrologija), saj je njihov namen spoznati kandidatove osebnostne lastnosti in sposobnosti, njihova močna področja in morebitne ovire za uspešno delo na določenem delovnem mestu. Delodajalci se čedalje bolj zavedajo, da obstaja močna povezanost določenih načinov izbiranja in pridobivanja kadrov z uspešnostjo organizacije, in da uspešno kadrovanje vpliva na ohranjanje najuspešnejših organizacij na vrhu.

Ker so pojmi iz naslova diplomskega dela precej obširni, jih je potrebno za lažje razumevanje, umestiti v določen teoretski okvir, ki v diplomskem delu temelji na izsledkih domače in tuje literature, kot vir podatkov pa bom uporabila tudi internet. Na začetku bo zato predstavljen koncept upravljanja s človeškimi viri. Tu si bomo na kratko pogledali kaj so človeški viri, človeški kapital in kompetence ter procese, ki se odvijajo znotraj upravljanja s človeškimi viri, kamor se uvršča tudi selekcija kadrov, ki ji bomo zaradi pomembnosti namenili tretje poglavje. V njem bo govora o procesu selekcijskega postopka in o metodah selekcije kadrov (klasičnih in sodobnih), kar nas pripelje do naslednjega (četrttega) poglavja, ki je namenjeno predstavitvi psihološkega testiranja.



Poglavje bomo zaključili s prikazom prednosti in slabosti psihološkega testiranja kot metode selekcije kadrov. Zadnje poglavje teoretičnega dela se osredotoča na alternativne metode izbire in govori o uporabi grafologije in astrologije za namen selekcije kadrov ter o njunih prednostih in slabostih.

V empiričnem delu me je zanimalo stanje uporabe psiholoških testov in alternativnih metod izbire kadrov v Sloveniji. Vanj sem vključila pregled že obstoječih raziskav iz tega področja, ki jih je leta 2001 in 2004 opravil Center za proučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede – raziskavi CRANET. Za jasnejšo sliko glede uporabe metod iz naslova diplomskega dela sem med slovenskimi organizacijami izvedla eksploratorno raziskavo uporabe psiholoških testov in alternativnih metod v procesu selekcije kadrov. Kot protiutež njihovim rezultatom sem v raziskavo vključila še stran ponudnikov storitev psihološkega testiranja, grafoloških in astroloških analiz – kadrovske agencije, grafologe in astrologe.

Namen diplomskega dela je predstaviti metode selekcije kadrov, ki se pri nas šele uveljavljajo oziroma je o njih, v kontekstu selekcije kadrov, v zadnjih letih več govora (psihološki testi in alternativne metode) ter ugotoviti kakšen pomen jim pripisujejo slovenski delodajalci v primerjavi s klasičnimi metodami; nadalje me zanima tudi ali se uporaba psiholoških testov in alternativnih metod pri selekciji razlikuje med sektorji v katere se uvrščajo organizacije, v kateri fazi selekcijskega postopka in za namestitve na katere položaje v organizacijah se omenjene metode bolj uporabljajo, kdo jih izvaja in vrednoti ter kakšna je njihova napovedna vrednost. Poleg tega želim ugotoviti ali uporaba psiholoških testov in alternativnih metod izbire med leti 2001 in 2006 upada ali narašča.

## 2. UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

»Najboljša strategija, najboljši finančni načrti in največji prihodki na svetu so zgolj prehodnega značaja, če niso zasnovani na ljudeh« (Carly Fiorina, direktorica Hewlett-Packarda, v Kragelj&Kragelj 2003a).

»Povečanje konkurence in naraščujoča količina sprememb v tehnologiji za proizvajalce pomeni enak dostop do energije, surovin, tehnološke opreme in financ. Tisto, kar jih še vedno najbolj postavlja v neenak položaj, je dostopnost človeških virov« (Svetlik 2005: 17). Zato v ospredje delovanja organizacije stopa človek, ki se lahko z znanjem, sposobnostmi in kompetencami inovativno in kreativno spoprijema z izzivi. Skupni imenovalec med izzivi organizacije in aktiviranjem človeških virov pa išče prav Upravljanje človeških virov (angl. *Human resource management*) (Svetlik in Kohont 2005: 51).

»Upravljanje s človeškimi viri oziroma kadrovski menedžment je proces, v katerem organizacija sistematično in integrirano s svojo poslovno strategijo načrtuje potrebe po kadrih, kadruje, razvija in vrednoti svoje kadre, jih nagraduje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose« (Merkač v Ivanuša-Bezjak 2006: 23).

»Na eni od zadnjih svetovnih konferenc o upravljanju z ljudmi pri delu so ugotovili, da so ljudje edina prava konkurenčna prednost<sup>1</sup>, ki je podjetjem še ostala. Sistematično delo z zaposlenimi danes spada med najpomembnejše funkcije vodenja« (Kragelj&Kragelj 2003a).

Zaposleni so torej temeljni pogoj za obstoj in delovanje vsake organizacije: njihova zagnanost, ustvarjalnost, razpoložanje in veščine, zmožnost in znanje odločajo o učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Zato so mnoge organizacije učinkovitejše in

---

<sup>1</sup> Organizacije lahko dosežejo konkurenčno prednost preko zaposlenih, če so zmožne upoštevati naslednje kriterije: viri morajo biti vredni (ljudje so vir konkurenčne prednosti, ko izboljšujejo učinkovitost podjetja, npr. zmanjšajo stroške), redki (niso enakovredno dostopni konkurentom), jih je težko posnemati (npr. sposobnosti in prispevke zaposlenih) in so organizirani (timsko delo in sodelovanje) (Sherman in drugi 1998: 5).

uspešnejše od drugih, čeprav delujejo v enakih ali manj ugodnih zunanjih pogojih. Zaposleni pa so nesporno tudi najdražji vir za večino organizacij. Ne gre le za stroške dela, stroške plač in stroške socialnega in pokojninskega zavarovanja ter za druge dajatve v zvezi s sodelavci. Zaposleni so najdražji vir zaradi stroškov, ki jih ima podjetje z njimi, preden se vpeljejo ter si pridobijo specifične zmožnosti za delo, ki ga opravljajo. Zaposleni pa so nenazadnje najdražji vir zaradi opurtinitetnih izgub, neudejanjenih prihodkov iz svoje dejavnosti, kadar v svoje delo ne vlagajo največje prizadevnosti, ustvarjalnosti in znanja, ki jih premorejo ali kadar zaradi raznih okoliščin ne morejo ali nočejo delati<sup>2</sup> (Ivanuša-Bezjak 2006: 63–64). »Človek je edini dejavnik, ki podjetju prinaša dobiček» je misel Roberta Koberja. Prav zaradi tega vodje – menedžerji začenjajo zaposlene obravnavati drugače. V njih ne vidijo samo stroškov, temveč najkvalitetnejši vir novih idej, znanja, ustvarjalnosti in kreativnosti« (Ivanuša-Bezjak 2006: 51).

»Ker je dokazano, da osebnost in druge individualne lastnosti, ki razlikujejo posameznike med seboj, vplivajo na velik obseg poklicno povezanih prepričanj in vedenj, je edino smiselno, da te faktorje upoštevamo v selekciji, usposabljanju in nagrajevanju zaposlenih« (Furnham 1992: 320). »Kljub temu pa je kadrovska služba še marsikje neučinkovita, draga, neusposobljena in usmerjena v aktivnosti, namesto v rezultate. V mnogih organizacijah se še težko odrekajo značilnemu paternalizmu, »pokroviteljstvu« nad zaposlenimi, klasičnim kadrovskim prijmom, administrativnemu in ozkemu funkcionalnemu razumevanju človeških virov, da o inovacijah pri ravnanju z ljudmi niti ne govorimo« (Ivanuša-Bezjak 2006: 26–29).

## **2.1 Kadri, človeški viri in človeški kapital**

Menedžerji uporabljajo veliko terminov za opisovanje pomembnosti ljudi za njihove organizacije:

---

<sup>2</sup> Tracy (2006: 81) pravi, da po mnenju strokovnjakov dandanes povprečni zaposleni dela z manj kot 50 odstotki svojih sposobnosti (pri delu ne uživa, ni motiviran...).

»Kadri so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, pri načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseg osebni in delovni ciljev v organizaciji« (Možina 1998: 3).

*Človeški viri* oziroma zmožnosti so izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznane lastnosti posameznika. Zato lahko govorimo o človekovih zmožnostih v širšem in ožjem smislu. V širšem smislu govorimo o človekovih psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih. V ožjem smislu pa so človeški viri: sposobnosti, znanje, spretnosti, osebne lastnosti (značaj in temperament) in motivacija (Lipičnik in Mežnar 1998: 52).

Koncept *človeškega kapitala* se nanaša na znanja, izobraženost, usposobljenost in strokovnost organizacijskih kadrov, z idejo, da ljudje ustvarjajo razliko v tem kako organizacija deluje (Sherman in drugi 1998: 4). »V človeški kapital štejemo znanje, kompetence, vrednote, izkušnje, pripadnost in motiviranost zaposlenih, sodelovanje v podjetju. Bistvo človeškega kapitala je, da je lastnina zaposlenega, in da le-ta ob odhodu iz podjetja svoj del človeškega kapitala odnese s seboj« (Ivanuša-Bezjak 2006: 14). Ekonomska teorija je tradicionalno obravnavala delo kot strošek in ne kot bogastvo. Teorija človeškega kapitala je izzvala ta pogled s tem, ko je poudarjala hitro povojno okrevanje držav, kot npr. Japonska in Nemčija. Kljub temu, da so imele večino njihove zaloge fizičnega kapitala uničenega med 2. svetovno vojno, so si te države opomogle hitreje, kot so predvidevali ekonomisti. To lahko pripišemo le kvaliteti človeškega kapitala, ki ga imajo te države (Brewster in drugi 2004: 5).

Sistem človeškega kapitala je alternativa tradicionalnemu, na delovno mesto osredotočenemu (angl. *job-based*) upravljanju. Pri tem pogledu posameznike zaposlimo glede na njihove sposobnosti, zmožnosti in stopnje, do katere se dobro prilagajajo s prihodnjo usmeritvijo organizacije (Cooper in Burke 2002: 232).

## **2.2 Kompetence**

Ljudje smo si različni. Na določenih področjih so eni uspešnejši od drugih. Bistvo je v komeptencah (angl. *competency*), ki so po mnenju Ivanuše-Bezjak (2006: 46) največja

vrlina in prednost posameznika v organizaciji in jih po treh desetletjih ponovno odkrivajo v kadrovskih službah in na področju izobraževanja.

»Zdaj je že mogoče reči, da ne gre za modno muho, temveč, da se kompetence kot skupek izkazanih sposobnosti, znanja, spretnosti, vedenja in stališč posameznikov pojavljajo na ključnih področjih upravljanja človeških virov. Vključene so v opise delovnih mest oziroma sistemizacijo kot pričakovane lastnosti posameznikov, ki zasedajo ta mesta« (Svetlik 2005: 7).

Najprej je umestno razmejiti pojma znanje in kompetence. Različni avtorji definirajo znanje različno; »znanje (informacije) je največkrat vezano na posamezna predmetna področja. Ob nenehnem naraščanju obsega informacij narašča potreba po obvladovanju instrumentov, orodij, postopkov, s katerimi lahko izbiramo, procesiramo in uporabljamo informacije. Za tovrstno znanje se začneja uveljavljati pojem kompetenc« (Ivanuša-Bezjak 2006: 142). Svetlik (2005: 19) meni, da gre za »znanje o uporabi znanja.« Kohont (2005: 34) pa pravi, da je več kot to. Gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jih posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v dani situaciji. To pomeni, da lahko o kompetentnosti govorimo šele, ko to celoto znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot posameznika postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja, v katerem ima določeno vlogo ali opravlja določeno nalogo. Standardi in zahteve dane situacije bistveno določajo (ne)kompetentnost posameznika.

Formalno pridobljeno dokazilo o končani izobrazbi, ki ga predložimo delodajalcu je in še vedno bo za zaposlitev potreben pogoj. Vedno več delodajalcev pa poleg izobrazbe in delovnih izkušenj zahteva in pričakuje od zaposlenih še mnogo več, pričakujejo že osvojene veščine timskega dela, veščine komuniciranja, primerno javno nastopanje, znanje in uporabo informacijske tehnologije, znanje tujih jezikov, motiviranost, zavzetost za delo, samoiniciativno prepoznavanje problemov v svojem delovnem okolju, hitro menjavanje delovnih nalog... zahtevajo in pričakujejo posameznikove kompetence (Ivanuša-Breznik 2006: 149).

### 2.3 Procesi znotraj Upravljanja človeških virov

1. **Načrtovanje kadrov** - v tem procesu skuša organizacija na osnovi različnih postopkov določiti, koliko ljudi in kakšne potrebuje ter tudi kdaj jih potrebuje.
2. **Rekrutacija** se začne z **ugotavljanjem prostih delovnih mest**. Ta korak vsebuje **analizo delovnega mesta**, ki je »najbolj kritičen in osnovna stvar v poklicni psihologiji in je, oziroma bi morala biti, podlaga vsem nadaljnim testiranjem« (Furnham 1992: 322). Pomembna je za pridobitev opisov delovnega mesta<sup>3</sup> in njegovih specifikacij, saj le-te pomagajo identificirati individualne kompetence, ki jih zaposleni potrebujejo za uspeh. Te kvalifikacije so ponavadi tudi zajete v **oglasih in razpisih za delovno mesto**. Proces rekrutacije ponavadi obrodi določeno število kandidatov, katerih kvalifikacije je potrebno primerjati z zahtevami delovnega mesta (Sherman in drugi 1998: 172).
3. Pri **selekciji** je »najbolj pomembno, da izberemo najbolj zmožne, sposobne in organizacijsko kompatibilne posameznike« (Furnham 1992: 321). »Prvi zakon menedžmenta govori o izboru. Kar 95 odstotkov uspeha vsakega podjetja je odvisno od ljudi, ki se jih izbere« (Tracy 2006: 17). Selekciji bomo namenili več besed v naslednjem poglavju.
4. **Uvajanje v delo** nastopi, ko kandidati oziroma takrat že delavci v organizaciji zasedejo svoja delovna mesta.
5. **Razvoj, napredovanje, uresničevanje kariere** pa »poteka, dokler delavec svojega mesta ne zapusti. Tako nastane spet prosto delovno mesto in proces zaposlovanja se spet ponovi ter se nepretrgoma ponavlja« (Lipičnik in Mežnar 1998: 92).

---

<sup>3</sup> »Opis delovnega mesta je rezultat analize delovnega mesta in je lista delovnih nalog, vedenjskih obrazcev, dejavnosti, odgovornosti, njihovih medsebojnih povezav in delovnih razmer, v katerih poteka delo« (Možina 1998: 99).

### 3. SELEKCIJA KADROV

*»Lahko je sprejemati dobre odločitve, če nimamo slabih možnosti« (Half 1986: 1).*

»Selekcija je proces izbiranja posameznikov, ki imajo relevantne kvalifikacije za zapolnitev obstoječih ali načrtovanih prostih delovnih mest« (Sherman in drugi 1998: 172).

Cilj selekcije kadrov je z izbiro ustreznih metod izbrati posameznike, ki bodo v okviru organizacijske kulture in vsebine dela uspešno izpolnjevali vlogo, ki jo od njih pričakuje organizacija. Največkrat se uporabljajo intervjuji in testi, s katerimi želi organizacija ugotoviti, ali kandidati sploh imajo pričakovane kompetence, koliko se le-te ujemajo s pričakovanimi kompetencami v določeni vlogi, katere kompetence bo moral posameznik okrepiti ipd. (Svetlik in Kohont v Pezdirc 2005: 65–66).

Na podlagi nedavno opravljene ankete na portalu [www.mojedelo.com](http://www.mojedelo.com) so delodajalci izjavili, da jih pri sprejemanju novih sodelavcev najbolj skrbi, ali bodo slednji poštene, zanesljivi in ali bodo lahko shajali z drugimi sodelavci. To niso tipične kategorije strokovne narave. Ne glede na poklic obstaja vrsta splošnih lastnosti, ki so zaželene s strani delodajalcev, zato bo pred sprejetjem kandidata delodajalec skušal poizvedeti, ali kandidat ima te lastnosti (Palčič 2004a).

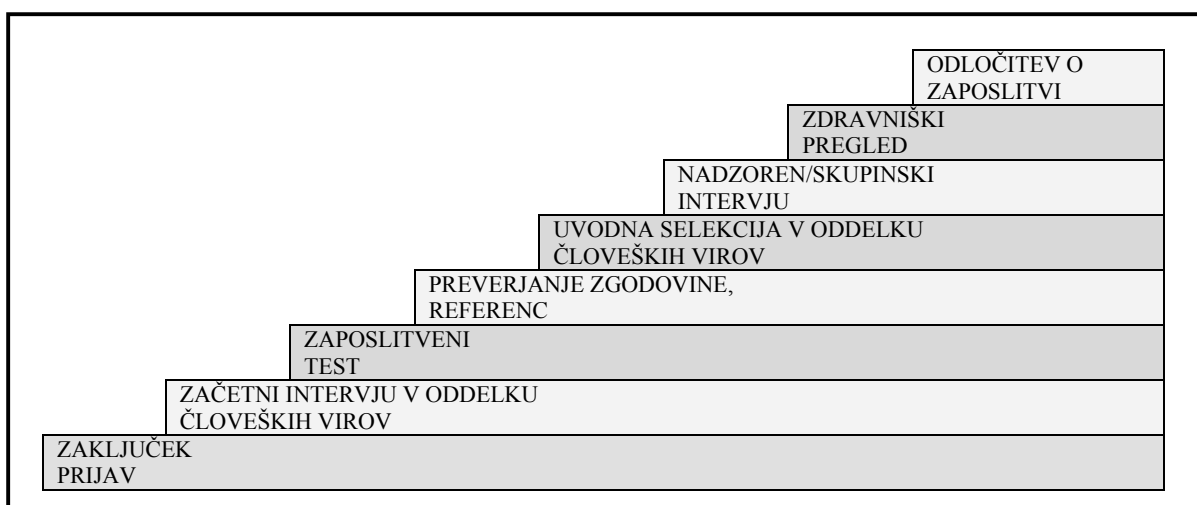
Izobrazba, znanja in veščine so seveda vstopnica v nek sistem, vendar je njihova vloga precenjena. Tisto kar danes velja v svetu ni več statično znanje, ki se hitro spreminja, temveč človekove osebnostne lastnosti, ki jih je zelo težko spreminjati. Te osebnostne lastnosti določajo, kako se bo nekdo obnesel znotraj kolektiva, kakšen odnos bo gradil do sodelavcev, nadrejenih, strank. Ob dobri kombinaciji bo zaposleni bolj zadovoljen, več bo sodelovanja in rezultati dela bodo boljši. Če bi z novim delavcem ustavarili nekomplementarno vedenjsko pozicijo, bi škodovali tako novemu delavcu kot že zaposlenim. »Še več, če gre za majhna podjetja po številu zaposlenih, je mogoče, da z neustrezno vedenjsko kombinacijo, s sicer odličnim delavcem, uničimo doseženo uspešnost podjetja« (Lipičnik v Ivanuša-Beznik 2006: 66–67).

### 3.1 Proces selekcije kadrov

Selekcijo kadrov izvajajo strokovne službe v podjetju same ali s pomočjo zunanjih strokovnjakov. Na osnovi prispelih **pisnih in ustnih ponudb in prijav** se začne postopek selekcije oziroma izbora novega sodelavca. Prijave se razdelijo na neustrezne (ki ne izpolnjujejo osnovnih formalnih pogojev) in ustrezne. Sledi **odločitev, katere kandidate bomo povabili** in katere **seleksijske metode** bomo izbrali ter **evalvacija kandidatov** na osnovi zbranih informacij. »Vsi koraki seleksijskega procesa so pomembni, vendar je najbolj kritičen korak **odločanje** o sprejetju ali zavrnitvi kandidatov« (Sherman in drugi 1998: 198). Pred sprejemom v redno delovno razmerje je potrebno opraviti še nekaj formalnosti; na **zdravniškem pregledu** ugotovijo, ali je kandidat zdravstveno sposoben opravljati delo, za katerega je bil izbran. Če je pregled opravljen uspešno, se z delavcem lahko sklene **pogodba o zaposlitvi** in postopek najemanja človeških virov je formalno zaključen.

Število korakov v seleksijskem procesu in njihovo zaporedje se spreminja, ne samo z organizacijo, ampak tudi z vrsto in stopnjo delovnega mesta, ki ga moramo zapolniti. Koraki, ki ponavadi sestavljajo seleksijski proces so prikazani v sliki 3.1.1.

**Slika 3.1.1: Koraki v procesu selekcije kadrov**



Vir: Sherman in drugi 1998: 173.



Korake si lahko predstavljamo kot vedno gostejša sita, ki zavračajo neprimerne in prepuščajo le najustreznejše kandidate.

»Najboljša podjetja in najboljši menedžerji imajo najboljše izbirne postopke. Zaradi tega ne prihranijo samo veliko časa in denarja za stroške zaposlovanja, temveč si na tržišču ustvarijo tudi sloves dobrega delodajalca in jim je tako lažje privabiti še več boljših kandidatov« (Tracy 2006: 20).

Stroški neprimerno izbranega sodelavca so zelo visoki, in ko govorimo o napačni izbiri zaposlenega, imamo v mislih predvsem človekove osebnostno neprimerne lastnosti. »Če danes vprašate katerekoli ljudi, naj vam naštejejo neke značilnosti njihovih sodelavcev - tistih, s katerimi nikoli ne bi marali delati, sodelovati, tistih, ki bi se jih najraje znebili, če bi se jih lahko - praviloma naštevajo kot razlog osebnostne lastnosti. Nihče ne omenja znanj in sposobnosti« (Kragelj&Kragelj 2003b).

### **3.2 Metode selekcije kadrov**

*»O zaposlovanju: nihče nima prav čisto vsakič, vendar pomaga, če imamo prav večino časa« (Half 1986: 200).*

Nekateri so dobri v svojem poklicu, drugi niso; če pogledamo najbolj preprosta dela, lahko ugotovimo, da dobri naredijo dva krat več dela kot slabi. Z večanjem kompleksnosti in zahtevnosti dela, postaja to razmerje še višje. Kot posledica so ljudje vedno poskušali izbirati tiste, ki bodo po vsej verjetnosti uspeli in zavračali tiste, ki bodo neuspešni. Za to so uporabljali veliko različnih metod. Že starodavni Kitajci so uporabljali selekcijske teste (zelo podobne našim sedanjim) pri selekciji državnih služabnikov. V današnjem času organizacije uporabljajo veliko različnih selekcijskih postopkov oziroma metod, da bi pridobile informacije o kandidatih. Francozi dajejo na primer pri selekciji vodilnih kadrov velik poudarek astrologiji in grafologiji, dvema psevdo-znanostima, ki sta zelo sporni pri izbiranju kandidatov. Še bolj se uporabljajo

intervjuji, za katere pa empirične raziskave govorijo, da imajo malo zanesljivosti in še manj veljavnosti (Furnham 1992: xii/xiii).

Za selekcijo različnih kandidatov se uporablja različne metode izbire. Avtorji si niso edini glede vrst in zaporedja uporabe metod izbire za posamezne skupine kandidatov. V splošnem velja: čim bolj ključno delovno mesto (vodstveno, vodilno) bo kandidat zasedel, tem več časa, prizadevanj in sredstev moramo vložiti v postopek njegovega pridobivanja in izbire.

Ne glede na uporabljeno metodo je pomembno, da je le-ta v skladu z veljavnimi etičnimi standardi, vključno z zahtevami glede zasebnosti in zaupnosti, kot tudi pravnimi zahtevami. Najbolj je pomembno, da so pridobljene informacije zadostno zanesljive in veljavne.

**Zanesljivost** pomeni stopnjo, do katere daje selekcijska metoda primerljive podatke v različnih časovnih obdobjih, se pravi, da je neodvisna od časovnih razsežnosti, lokacije in oseb, ki sodelujejo pri njeni uporabi (npr. test, ki daje različne rezultate pri istem posamezniku v nekaj dnevnem razmiku, je nezanesljiv). Zanesljivost se prav tako nanaša na obseg, do katerega dajejo različne uporabljene metode podobne oziroma enake rezultate. Če podatki, na katerih temelji selekcijska odločitev niso zanesljivi v smislu stabilnosti in konsistence, potem ne morejo služiti kot napovedovalci oziroma kazalci vedenja. Poleg tega, da imamo zanesljive informacije, ki se nanašajo na posameznikovo primernost za delovno mesto, morajo biti te informacije tudi veljavne (Sherman in drugi 1998: 173–174).

»**Veljavnost** je ključen faktor, ko upoštevamo vrednost metod kadrovske selekcije« (Furnham 1992: 322). Nanaša se na to, kaj selekcijska metoda meri in kako dobro meri (dejanska preučitev tega, kar je namen analize). »V kontekstu kadrovske selekcije veljavnost predstavlja indikator obsega, v katerem podatki, zbrani preko določene metode, napovedujejo delovno uspešnost« (Sherman in drugi 1998: 174).

### 3.2.1 Klasične metode selekcije kadrov

»Najboljša oseba, izmed tistih, ki jih intervjuvate, ni nujno najboljša oseba za delovno mesto« (Half 1986: 157).

#### 1. PISNE PRIJAVE IN DOKAZILA

Spadajo med zelo strukturirane metode, uporabljajo se pred intervjujem ali testom. Pisne prijave so prvi resen stik med organizacijo in kandidatom. Ponavadi vsebujejo mnogo koristnih podatkov, ki pridejo v poštev v izbirnem postopku (življenjepis s poudarkom na izobraževanju in delu, bibliografijo, druga dela in posebne dosežke, kandidatovo utemeljitev, zakaj je primeren za delo, pričakovanja v zvezi z delom in kariero v organizaciji...). Če so v obliki rokopisa, kažejo na značilnost oseb, ki so jih napisale. Lahko jih pregleda tudi grafolog (Možina 1998: 120).

»Negativna plat pisnih prijav je v tem, da kandidati v njih predvsem poudarjajo svoje prednosti in se izogibajo navajati svoje šibke strani« (Možina 1998: 121). Tracy (2006: 52) pravi, da je kar 56 odstotkov življenjepisov in prijav za delo na nek način ponarejenih, zlasti v tistem delu, kjer so navedeni podatki o izobraževanju in dejanskih dosežkih pri delu.

#### 2. PRIPOROČILA IN PREVERJANJE REFERENC

»Ko je kadrovik mnenja, da je kandidat potencialno kvalificiran, je potrebno preveriti informacije glede prejšnje zaposlitve, kot tudi ostale informacije, ki jih je posredoval kandidat« (Sherman in drugi 1998: 180). Reference, ki jih zagotovi kandidat (predvsem osebne reference, npr. prijateljev, sorodnikov, sodelavcev) po vsej verjetnosti ne bodo objektivne, saj noben kandidat ne bo navedel kot referenco imena ljudi, ki bodo o njem povedali kaj negativnega.

»Čeprav se reference pogosto uporabljajo za selekcijo zaposlenih, niso uspešna metoda za napovedovanje njihove uspešnosti. Referenčna pisma so znana po tem, da so napihnjena, kar omejuje njihovo veljavnost« (Sherman in drugi 1998: 181). Tracy (2006: 50) opozarja, da priporočilom ne gre zaupati, saj so pogosto neuporabna in zavajajoča.

Včasih jih bivši delodajalec napiše zgolj zato, da zaposleni odide v miru, da ne bi povzročal težav, ko zapusti podjetje.

### 3. OBRAZEC ZA PRIJAVO

»Obrazce za prijavo skupaj s pisnimi prijavami, dokazili in priporočili analiziramo z namenom, da bi zožili listo kandidatov, s katerimi se ukvarjamo v nadaljevanju izbirnega postopka. Idealno vzeto iščemo kandidate, ki imajo vse nujne<sup>4</sup>, nobene nezaželene<sup>5</sup> in čim več zelenih<sup>6</sup> lastnosti« (Možina 1998: 122).

Večina organizacij zahteva izpolnjevanje prijavnih obrazcev, saj zagotavljajo dokaj hiter in sistematičen način pridobivanja raznolikih informacij o kandidatu. Na podlagi podatkov iz obrazcev za prijavo sklepamo o ustreznosti izobrazbe kandidatov, o njihovem profesionalnem napredovanju, o njihovi delovni stabilnosti ipd. Ker imajo vprašanja v prijavnih obrazcih redkokdaj očitno pravilne in napačne odgovore, je obrazec težko ogoljufati. Razvijanje sistema ocenjevanja zahteva, da identificiramo relevantna vprašanja, ki napovedujejo uspeh pri delu in postavimo uteži za različne odgovore na ta vprašanja ter nato pri vsakem kandidatu seštejemo točke. Študije so pokazale, da je objektivno ocenjevanje prijavnih obrazcev eno izmed potencialno najbolj veljavnih metod za napovedovanje uspeha na delovnem mestu. Ta metoda je bila uporabna pri napovedovanju vseh vrst vedenja, vključno z verjetnostjo kraje zaposlenih (Sherman in drugi 1998: 177–180).

### 4. INTERVJU

Je najbolj poznana in najpogosteje uporabljena (dostikrat edina) metoda. Če je pravilno zastavljen in izpeljan, lahko zagotovi številne pomembne informacije o kandidatu, ki jih ne moremo dobiti iz življenjepisa, prijavnice ali referenc. Ponavadi se uporablja

---

<sup>4</sup> Tiste lastnosti brez katerih kandidat sploh ne pride v poštev oziroma brez katerih ni mogoče pričakovati uspešnega opravljanja dela.

<sup>5</sup> Tiste lastnosti, ki jih kandidat ne sme imeti in bi zaradi njih, če bi jih imel, zelo težko preprečili večje napake pri delu.

<sup>6</sup> Tiste lastnosti, ki sprejemljivim kandidatom dajejo tem več prednosti, čim več jih imajo.

strukturiran intervju, ki ima niz standardiziranih<sup>7</sup> vprašanj (temeljijo na analizi dela) in vzpostavljen niz odgovorov (vzorčni odgovori), na podlagi katerih primerjajo odgovore kandidatov. Zaradi tega zagotavlja ta metoda bolj konsistentno osnovo za ocenjevanje kandidatov za delovno mesto, saj bolj verjetno zagotovi tip informacij, ki je potreben za sprejemanje pravih odločitev (Sherman in drugi 1998: 191–198).

»Največja napaka, ki jo zaposlovalci delajo je, da peljejo intevju, pa ne vedo kaj vprašati. Mnogi zaključijo intervju v desetih minutah in si ustvarijo samo vtis o tem ali jim je nekdo všeč ali jim nekdo ni všeč. In samo na podlagi tega pač sprejmejo ali zavrnejo kandidata. Če izbirate ljudi po prvem vtisu ali občutku, se vam bo zgodilo to, da boste izbrali sebi podobne, ne pa takšnih, ki najboljše ustrezajo zahtevam delovnega mesta« (Kragelj&Kragelj 2003b).

»Relativno malo študij je dejansko povezal uspešnost pri delu in kandidatove osebne karakteristike z ocenjevanjem preko intervjuja. Kljub temu je zaposlitveni intervju še naprej široko uporabljen, čeprav se mnogo psihologov zaveda njegove omejene zanesljivosti in veljavnosti« (Furnham 1992: 325).

»Slabost intervjuja je tudi, da ni nujno, da bodo intervjuvani kandidati predstavili točno sliko o sebi in glede tega kako bodo po vsej verjetnosti opravljali delo. Kandidati imajo svoje cilje – predvsem, da se čimbolj potrudijo in dajo odgovore, za katere menijo, da jih kadrovik želi slišati« (Half 1986: 69–70). »Ker tako dobro izgledajo, se zna zgoditi, da želja, da bi zaposlili tako privlačno osebnost, premaga dvome, ki bi jih drugače imeli<sup>8</sup>« (Tracy 2006: 49).

---

<sup>7</sup> Intervju v vseh primerih (za vse kandidate) konsistentno sledi vsem postopkom in vprašanjem in s tem zagotovi, da imajo vsi kandidati enake možnosti. Standardizacija povečuje zanesljivost metode in preprečuje diskriminacijo (Sherman in drugi 1998: 197).

<sup>8</sup> Halo efekt nas zaradi navdušenja nad določenim aspektom kandidata (npr. videzom) oslepi za kandidatove očitne pomankljivosti. Drug sindrom – predsodek – pa ima lahko nasproten učinek; lahko sproži nacionalne in samouničevalne odzive do »pomankljivosti«, ki sploh ne obstajajo.

### 3.2.2 Sodobne metode selekcije kadrov

- VEDENJSKI INTERVJU

Gre za zaposlitveni intervju na osnovi vedenja (angl. *behavior-based interviewing*), ki se osredotoča na dogodke iz realnega dela in sprašuje kandidata po dejanskih reakcijah v danih situacijah ter na ta način odkriva, kako se kandidat odziva v pomembnih vedenjskih situacijah<sup>9</sup> (Sherman in drugi 1998: 193).

Temelji na predpostavkah, da so pretekla vedenja oziroma ravnanja (npr. sposobnost obvladovanja stresa) dobri napovedovalci prihodnjega vedenja za podobne naloge oziroma situacije na delovnem mestu, ter da vedenja iz bližnje preteklosti napovedujejo boljše kot vedenja iz daljne preteklosti, zato se je potrebno nanašati na nedavne izkušnje in dogodke. Prav tako dolgoletna vedenja napovedujejo boljše kot kratkotrajna vedenja (UniCredit Banka Slovenija d.d. 2007: interno gradivo).

- OCENJEVALNI CENTRI

V zadnjih letih so tudi v večjih slovenskih podjetjih začeli uvajati ocenjevalne oziroma opazovalne centre<sup>10</sup> (angl. *assessment centres*), ki predstavljajo posebna selekcijska orodja, s katerimi simuliramo delovne situacije in potem opazujemo delavčevo uspešnost. Znana takšna situacija se imenuje »v košu«. Kandidatu za delo posredujemo celo vrsto različnih pisem, sporočil, opomnikov, telefonskih sporočil, faxov ipd. in ga prosimo, naj v eni uri uredi vse, kar je prišlo na njegovo mizo, nato pa pojasni svoje odločitve in ravnanja. Opazovalci v tem času analizirajo njegove ideje in poskušajo ugotoviti, kako bi se kandidat obnesel pri resničnem delu in ali takšnega kandidata potrebujejo. Druga zelo podobna preizkušnja v opazovalnem centru so skupinske razprave. Udeleženci dobijo problem in se morajo skupinsko odločiti. Način, kako kandidati delujejo v skupini, kako komunicirajo, kakšne ideje oblikujejo in kako uporabljajo ideje drugih, so analitikom

---

<sup>9</sup> Primer: za ocenjevanje menedžerjeve sposobnosti ravnanja s problematičnimi zaposlenimi, kadrovik lahko vpraša: *Povejte mi, kako ste nazadnje disciplinirali zaposlenega.*

<sup>10</sup> Ocenjevalni centri niso prostori, temveč konkretne delovne situacije.

opazovalcem podatki, na osnovi katerih sklepajo o kandidatovih zmožnostih skupinskega dela (Lipičnik in Mežnar 1998: 104).

»Ker je oseba v takšnem ocenjevalnem centru izpostavljena konkretnim delovnim situacijam, so rezultati tega opazovanja lahko veliko bolj veljavni in zanesljivi, kot pa jih dobimo z drugimi selekcijskimi preizkusi« (Ivanuša-Bezjak 2006: 73–74).

*Pod to točko bi morali uvrstiti tudi psihološke teste in alternativne metode selekcije kadrov (grafologijo, astrologijo), vendar jih bomo zaradi pomembnosti obravnavali kot ločena poglavja v nadaljevanju.*

#### **4. PSIHOLOŠKI TESTI**

*»Kar je za nami in kar je pred nami, so nepomembnosti v primerjavi s tistim, kar je v nas« (Emerson v Ivanuša-Bezjak 2006: 51).*

Včasih je bilo merjenje psihičnega za nekatere stroge metodologe problematično predvsem zato, ker psihični proces, ki ga skušamo izmeriti pri posamezniku, ni dostopen neposrednemu merjenju večje skupine opazovalcev, ampak le samemu subjektu, ki je introspektivno<sup>11</sup> doživljal ta proces. Vendar se ta, na prvi pogled težko premostljiva ovira, pokaže za sprejemljivo, če se spomnimo, da je v naravoslovnih znanostih kar nekaj pojavov in procesov, ki niso dostopni neposrednemu opazovanju niti enega opazovalca, pa vendar nihče ne sumi v njihov obstoj niti v možnost njihovega merjenja. Električni tok oziroma tok elektronov po prevodnem mediju je pojav, ki ga ne moremo neposredno videti, vendar brez dvoma lahko merimo njegove lastnosti, kot so jakost, napetost, frekvenca itd. Po enakem načelu moremo tudi psihične procese meriti posredno, preko učinkov teh procesov (Bucik 1997: 11–12). »S psihometričnega vidika se predpostavlja, da test meri razlike med posamezniki v določenih potezah ali lastnostih. Posamezniki

---

<sup>11</sup> Introspekcija pomeni samoopazovanje lastnih duševnih pojavov. Nasproten pojem je ekstrospekcija, ki pomeni opazovanje zunanjih pojavov.

sicer vsi posedujejo te lastnosti, vendar v različni količini in to količino naj bi test znal izmeriti« (Bucik 1997: 31).

Psihometrijo bi lahko v ožjem smislu opredelili kot vejo psihološke znanosti, ki se ukvarja s kvantitativnim določanjem individualnih razlik med posamezniki glede na različne osebnostne in vedenjske lastnosti. Na podlagi medosebnih razlik skuša ugotavljati človekove lastnosti in napovedovati oziroma predvidevati vedenje posameznika (Bucik 1997: 13–14).

»V zadnjih desetletjih so se kadrovske menedžerji in strokovnjaki s področja človeških virov obrnili na psihologe, da bi jim pomagali pri sprejemanju odločitev« (Furnham 1992: xix).

Vse več delodajalcev uporablja psihometrično testiranje, da se izognejo težavam, ki so jih v preteklosti doživeli, ker so sklenili delovno razmerje z napačnim kandidatom. Zaradi vseh zakonskih obveznosti, ki jih danes spremlja sklenitev delovnega razmerja z novim delavcem, ni presenetljivo, da delodajalci iščejo orodja, s katerimi lahko temeljito preverijo kandidatovo ustreznost (posameznikove osebnostne lastnosti in sposobnosti, njihova močna področja in morebitne ovire za uspešno delo na določenem delovnem področju) (Palčič 2004b).

Da bi si ustvarili jasno podobo, o čem bomo govorili v tem poglavju, je potrebno na začetku povedati, kaj test sploh je. Opredelitev, ki se med seboj razlikujejo zgolj v podrobnostih, je veliko, zato raje podajmo celovito opredelitev testa, kot jo je predlagal Gregory (v Bucik 1997: 31), in ki vsebuje glavne poudarke večine opredelitev drugih avtorjev: »Test je standardiziran postopek<sup>12</sup> za vzorčenje vedenja<sup>13</sup> in njegovo opisovanje in ocenjevanje s kategorijami in rezultati<sup>14</sup>. Dober test ima na voljo norme in standarde<sup>15</sup>,

---

<sup>12</sup> Test je standardiziran, kadar so postopki za uporabo enaki za vsakega testiranca in za vsako testno situacijo.

<sup>13</sup> Test je zaradi praktičnih omejitev (čas) zgolj bolj ali manj posrečen vzorec vedenja, ki mora vsebovati reprezentativni vzorec iz osnovne populacije vedenj.

<sup>14</sup> Rezultat oziroma kategorije so seštevki dosežkov pri posameznih nalogah na podlagi katerih testiranca lahko uvrstimo v eno in ne v drugo kategorijo.



po katerih lahko rezultate uporabljamo za napovedovanje drugih, bolj pomembnih vedenj.« S psihološkimi testi sme delati samo certificiran psiholog, rezultati pa se hranijo 2 do 10 let.

Končna uporabnost testa je razvidna šele v povezavi rezultatov, ki jih z njim dobimo, s pomembnimi netestnimi vedenji, ki jih sicer ne vzorčimo neposredno v testu. Bistvena lastnost dobrega testa je, da omogoča testatorju napovedovanje drugih vedenj in ne zgolj njihovo odslikavanje. Npr.: če je dokazano, da s pomočjo odgovora »res je« na vprašanje/trditev »Popijem veliko vode.« lahko napovedujemo depresivnost, potem je to vprašanje (ki sicer na videz ni v nobeni zvezi z depresivnostjo) uporaben pokazatelj te simptomatike (Bucik 1997: 31).

#### 4.1 Vrste psiholoških testov

Opis značilnosti testov in njihovo uporabnost povzemamo po knjigi Osnove psihološkega testiranja avtorja Bucika (1997), ki razdeli teste:

1.) *GLEDE NA VRSTO MERJENIH LASTNOST:* **testi sposobnosti** ali maksimalne zmogljivosti (kako dobro se na testu »odreže« oseba, kadar jo prosimo, naj da v neki situaciji vse od sebe) in **testi osebnosti** ali tipičnih vzorcev obnašanja (kako neka oseba najpogosteje ravna ali čuti v določenih situacijah oziroma okoljih).

a) TESTI SPOSOBNOSTI:

- **Testi inteligentnosti** (angl. *intelligence tests* ali *ability tests*) merijo splošne ali bolj specifične kognitivne sposobnosti (besedni zaklad, govor, numerične sposobnosti, prostorsko zaznavanje itd.). »Inteligentnost je nujen, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešno delo« (Možina 1998: 124). Sem sodijo tako testi splošnih in specifičnih intelektualnih funkcij, kot tudi testi pozornosti, spomina, koncentracije ali hitrosti procesiranja informacij.

---

<sup>15</sup> Norme so zbirke testnih rezultatov za velike in reprezentativne skupine testirancev.

- **Testi dosežkov oziroma uspeha** (ožji pojem od sposobnosti), **znanja ali spretnost** (angl. *achievement tests*) merijo lastnosti, ki so si jih ljudje pridobili v šoli, v drugih oblikah izobraževanja ali pri delu, in sicer na zaznavni, kognitivni ali motorični ravni.
  - **Testi nadarjenosti oziroma talenta** (angl. *aptitude tests*) naj bi dobro napovedovali uspeh v neki dejavnosti in zajemajo vsebine, ki jih pokrivajo tudi druge vrste testov sposobnosti (nadarjenost za tehniko, glasbo, algebro...). Sem sodi test ustvarjalnosti (angl. *creativity test*), ki meri stopnjo medosebnih razlik v ustvarjalnosti na najrazličnejših področjih delovanja.
- b) **TESTI OSEBNOSTI:** so mere tipičnih, značilnih vedenj (v večini gre za vprašalnike in ocenjevalne lestvice). Pri vprašanjih ni dobrih ali slabih odgovorov, kakor tudi ne pravih ali napačnih. Pri zaposlovanju novega kandidata na vodilno delovno mesto so bolj pomembni odgovori na vprašanja: Kako se kandidat običajno obnaša v določenih situacijah? Ali nadzoruje delo podrejenih do zadnje podrobnosti ali ne? Ali ga v enaki meri zanimajo proizvodi, človeški problemi in finance? Ali je bolj naklonjen počasnemu, natančnemu načrtovanju ali se rad hitro prilagaja? Poznavanje njegovih vzorcev obnašanja pomaga pri njegovem pravilnem in optimalnem vključevanju v organizacijo. Sem sodijo:
- **preizkusi za merjenje osebnostnih lastnosti oziroma osebnostne strukture;**
  - **testi karakterja;**
  - **testi osebnostnih tipov;**
  - **testi interesov<sup>16</sup>, stališč, vrednot.**

Testi sposobnosti torej merijo posameznikove mentalne zmožnosti (splošna inteligenca, verbalne in numerične sposobnosti, sposobnost sklepanja, natančnost, koncentracija, prostorska predstavljalnost, pozornost ipd.), testi osebnosti pa značajske karakteristike

---

<sup>16</sup> »Test interesov ugotavlja raznovrstne interese posameznika in jih primerja s strukturo interesov, ki je značilna za poklic, ki naj bi ga opravljal. Na tej podlagi je mogoče sklepati ali bo organizacija lahko omogočila uveljavitev interesov posameznika ali pa je treba pričakovati njegove frustracije oziroma nezadovoljstvo« (Možina 1998: 124).

(npr. ekstravertnost, radovednost, interes, aktivnost (iniciativnost), dominantnost, kooperativnost, prijaznost, natančnost in vestnost, obvladovanje čustev in impulzov, odprtost za okolje in nove izkušnje ipd.). Osebnostnih značilnosti posameznika ne moremo interpretirati kot dobre ali slabe, ampak zgolj kot bolj ali manj ustrezne za določeno delovno področje. Sposobnosti pa predstavljajo potencial, ki posamezniku omogoča uspešnost na določenem področju dela.

2.) *GLEDE NA INTERPRETACIJO TESTNIH REZULTATOV* poznamo **neposredne ali psihometrične teste** (npr. samoocenitveni vprašalniki osebnosti, lestvice, testi inteligentnosti) in **posredne ali projekcijske testne postopke**. V tem primeru je osnova v projekcijski hipotezi, ki pravi, da pri odgovarjanju na nejasne in nestrukturirane dražljaje lahko pričakujemo, da bodo preizkušanci z osebnimi interpretacijami nenamerno razkrili svoje najgloblje nezavedne potrebe, motive, domišljijo in konflikte (npr. preizkus z Rorschachovimi packami črnila). Problem projekcijskih tehnik je v tem, da imajo velike težave z jasnim ter enoznačnim vrednotenjem ter interpretacijo odgovorov preizkušancev in s tem tudi z veljavnostjo testa.

3.) *GLEDE NA:* **splošno stopnjo uporabnosti** (standardizirani in nestandardizirani »neformalni« testi), **čas reševanja** (testi hitrosti in testi moči)<sup>17</sup>, **pristop k testirancu** (skupinski testi in individualni testi), **način uporabe testa** (testi tipa papir-svinčnik (večina testov), »netesti« (nimajo strogo določene standardne oblike uporabe v psihometričnem smislu), testi-aparati (naprave, ki omogočajo prezentacijo dražljaja in/ali beleženje odgovora testiranca), produkcijski testi (preizkusi, pri katerih posameznik opravi neko aktivnost ali izdelek, s čimer pokaže stopnjo razvitosti določene spretnosti, znanja ali kakšne druge sposobnosti)), **besedno oziroma jezikovno razumevanje**

---

<sup>17</sup> V prvi skupini so testi, ki vsebujejo lahke in srednje težke naloge v takšnem številu, da noben testiranec v določenem časovnem intervalu, ne more rešiti vseh nalog. Dosežek na testu je odvisen od hitrosti reševanja nalog. Druga skupina testov vsebuje naloge, katerih težavnost kontinuirano narašča tako, da zadnjih nalog v testu testiranci ne morejo rešiti, čeprav imajo za reševanje dovolj časa. Ti testi naj bi merili predvsem moč mišljenja ali duševno raven.

(verbalni in neverbalni<sup>18</sup> testi), **način odgovarjanja na nalogo v testu** (naloge s prostimi odgovori (testi ključnih besed, testi stavkov, testi dopolnjevanja in vsi neobjektivni testi) in naloge z vezanimi odgovori (testi z nalogami alternativnega tipa (pravilno-nepravilno), izbirnega tipa z več možnimi izbirami, urejanja, razvrščanja itd.)).

Nekateri psihološki testi imajo vgrajene mehanizme – *lestvice laži*<sup>19</sup>, s pomočjo katerih testator spozna, ali je testiranec ravnal po načelu »dobre« ali »slabe« poskusne osebe, z drugimi besedami, ali je sebe poskušal predstaviti drugačnega, kakor je v resnici. Ne le od teh sposobnosti inštrumenta, ampak tudi od izkušenosti testatorja in njegovega znanja o različnih načinih reagiranja testirancev pri reševanju posameznih testov in vprašalnikov, bo odvisno, ali bo morebitno potvarjanje odgovorov testiranca prepoznano ali ne.

Pri selekciji kadrov v praksi pogosto nimamo opraviti zgolj s posameznimi testi, ampak kombiniramo različne teste v testne baterije. Testne baterije so zbirka testov, katerih rezultate lahko uporabimo kot celoto, ki nam bo pomagala bolje spoznati posameznika.

## 4.2 Psihološki testi kot metoda selekcije kadrov

Psihološki testi, ki poskušajo izmeriti individualne razlike v poklicnem vedenju, se uporabljajo že več kot 60 let in danes obstaja okoli 80.000 poklicno navezanih testov.

Obe svetovni vojni sta bili izredno pomembni za »testni posel« (selekcija vojaških rekrutov) in vojska je še vedno aktivna uporabnica psiholoških testov za selekcijo in usposabljanje. Prav tako uporabljajo teste za učinkovito in gladko delovanje ustanov tudi delodajalci, šole, zdravstvene ustanove in drugi. Včasih je bilo industrijsko testiranje

---

<sup>18</sup> Neverbalne teste uporabljamo pri manj sposobnih, nepismenih, ko jezik testa ni materni jezik, gluhonemi ali kako drugače prizadetih.

<sup>19</sup> Tudi lestvica iskrenosti ali socialne zaželenosti; vsebuje nize postavk, na katere je možno dajati bolj ali manj socialno zaželene odgovore. Če testator ugotovi, da je rezultat na lestvici laži previsok, mu ta informacija služi kot indikator slabe veljavnosti odgovorov posameznika na druge postavke v vprašalniku.

orientirano na modre ovratnike (fizične delavce), prodajne in uradniške delavce, saj so bili delodajalci mnenja, da lahko tu dosežejo največji porast učinkovitosti. Ti posamezniki so ponavadi predstavljali večji del delovne sile, ki jo podjetje zaposluje in z izboljšanjem povprečne kvalitete je podjetje pridobilo veliko ugodnosti. V 1950-ih letih se je poudarek premaknil na povečano skrb za selekcijo posameznikov višje v menedžerski hierarhiji (Furnham 1992: 43).

Testiranje delavcev omogoči vključevanje bolj talentiranih zaposlenih na delovna mesta, ki so za raven sposobnosti posameznika optimalna. S tem se zmanjšajo stroški s skrajševanjem časa treninga, zmanjševanjem količine napak, zagotovimo pa tudi, da bodo tisti, ki končajo usposabljanje, svoje delo znali dobro opravljati. Prav tako osebnostne lastnosti posameznika zelo pomembno vplivajo na izvedbo dela, še posebej na delo menedžerjev, pri katerih so odločilnega pomena sposobnosti presoje, vplivanja na sodelavce in povezovanja z drugimi ljudmi v podjetju ali njihovem okolju. Uporabljamo lahko različne teste osebnosti, med katerimi so vedno bolj iskani testi poštenosti. Že dalj časa pa se v podjetjih, v procesu izbire novih sodelavcev, uporabljajo testi sposobnosti, s katerimi izbiramo posameznike na temelju njihovih psihičnih sposobnosti (besedno razumevanje, kvantitativna sposobnost, sposobnost za sklepanje) (Bucik 1997: 39).

Razlogi za uporabo psiholoških testov za selekcijo in ocenjevanje kadrov so pogosto: veliko število prijavljenih kandidatov, visoki stroški intervjuvanja (ure), slabe izkušnje z zanašanjem na intervjuje (izbiranje slabih kandidatov), potreba po objektivnih, primerljivih podatkih, namigovanja oziroma obtožbe o nepotizmu in favorizmu ipd. Poleg tega je za teste značilno, da ustvarjajo veliko boljša predvidevanja kot katera koli druga metoda (Furnham 1992: 40).

Iz množice testov izberemo le nekatere, in sicer glede na zahteve delovnega mesta.

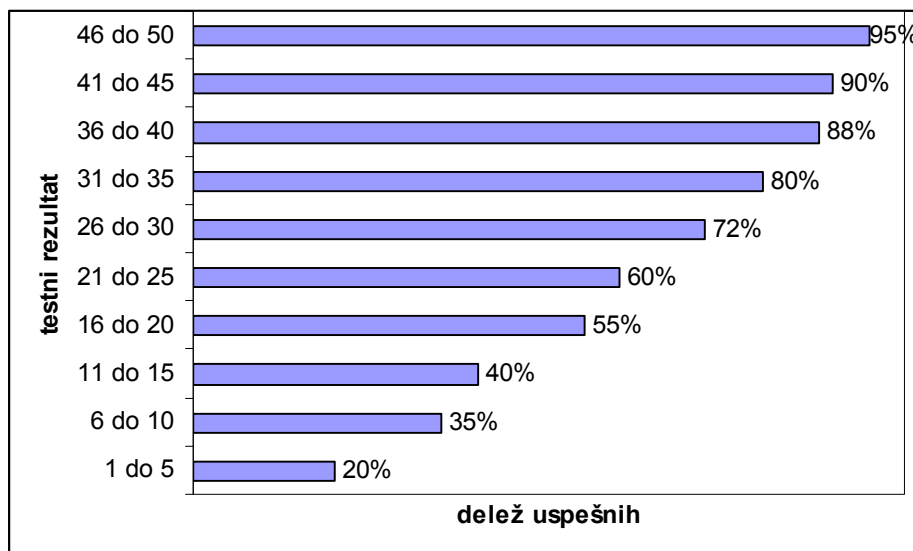
»Delodajalci se testiranja lotevajo na več načinov. Nekateri uporabijo psihološke teste še pred osebnim razgovorom, drugi pa le pri kandidatih, ki so jih uvrstili v ožji izbor, ali pa celo pri posameznem kandidatu, ki bi ga izbrali, a želijo svoje vtise še preveriti. »Zgodilo se je tudi, da si je po predstavljenih rezultatih testiranja delodajalec premislil in ni izbral

kandidata, ki je bil prej favorit« (Čuček 2005). Idealnega kandidata običajno ni, nekdo pa se temu bolj približa kot drugi.

V poslovne namene se večinoma uporabljajo baterije testov, kot na primer: test poklicnih interesov, test menedžerskih veščin, test prodajne sposobnosti, strukturirani osebnostni vprašalnik, test skupinske vloge, test vrednot

Za lažje odločanje in analizo rezultatov se uporabljajo t.i. tabele pričakovanja, ki prikazujejo odnos med testnimi rezultati in drugo, netestno dejavnostjo, ki temelji na izkušnji testirancev, ki so bili vključeni v normativni vzorec (verjetnost uspeha na delovnem mestu). Tabele pričakovanja (glej sliko 4.2.1) govorijo o verjetnosti, da bodo kandidati dosegli uspeh na delovnem mestu glede na dosežek pri testiranju v procesu selekcije za delovno mesto (Bucik, 1997: 96).

**Slika 4.2.1: Tabela pričakovanj**



Vir: Bucik 1997: 96.

Slika 4.2.1 kaže nazoren odnos med testnim rezultatom in uspešnostjo na delovnem mestu. Na primer: kandidat za delovno mesto, ki je na testu dosegel rezultat 42 točk, ima

90 odstotkov možnosti, da bo delo, za katerega kandidira, uspešno opravljal. Kandidat z dosežkom 8 točk pa ima le 35 odstotkov.

»Psihometrični testi sicer so najboljše sredstvo za merjenje sposobnosti, osebnosti in interesov, vendar ti testi niso popolni (popolnoma zanesljivi in veljavni)« pravi Furnham (1992: 95). »Testni rezultat sam zase nikoli ne sme zadostovati pri odločitvi. Vedno ga moramo kombinirati s testnimi rezultati na drugih testih in inštrumentih. Poleg tega je pri testiranju pomembno, da testator beleži v poročilo vse dodatne reakcije, vedenja in komentarje testiranca, ki lahko koristijo pri interpretaciji končnega testnega rezultata« (Bucik 1997: 97).

Kljub temu v podjetju za kadrovske poslovne svetovanje Advise d.o.o. ugotavljajo, da je še vedno presenetljivo veliko podjetij, ki ne uporabljajo niti ene oblike testiranja pri selekciji kandidatov. V naslednjih letih pa napovedujejo močan porast testiranja in ocenjevanja vključno z merjenjem potrebnih znanj in zmožnosti, motivacije kandidatov in njihovega prilagajanja podjetniški kulturi in načinu dela.

### **4.3 Prednosti in slabosti psiholoških testov**

Ugotovitve v tem poglavju povezujemo po Furnhamu (1992) in Buciku (1997).

#### **Prednosti psiholoških testov:**

- Profesionalno razviti testi so veljavni napovedovalci učinkovitosti na delovnem mestu. Zagotavljajo numerične informacije, kar pomeni, da lahko posameznike med seboj lažje primerjamo glede na isti kriterij. V intervjuju so različna vprašanja postavljena različnim kandidatom in odgovori so pogosto pozabljeni. Test zagotavlja primerljive profile.
- Testi dajejo jasne in specifične rezultate glede temperamenta in sposobnosti (in ne meglene, dvoumne informacije, ki jih pogosto najdemo v referencah). So izčrpani, saj pokrivajo vse osnovne dimenzije osebnosti in sposobnosti, iz katerih izhajajo

ostali poklicno vedenjski vzorci. Dobra testna baterija nam daje celostno sliko posameznikovega funkcioniranja.

- So znanstveni, saj so trdno empirično osnovani na dokazanih teoretičnih temeljih – so zanesljivi, veljavni in zmožni razlikovati dobre od povprečnih in povprečne od slabih. So tudi pošteni, saj eliminirajo korupcijo, favoritizem, mreže, poznanstva. To pomeni, če oseba nima sposobnosti oziroma določenega profila, ne bo izbrana, ne glede na njene ostale »prednosti«.
- Rezultati testov so shranjeni, kar omogoča, da sledimo posameznikovemu razvoju in lahko dejansko vidimo, če, in koliko so bili testi pravilni pri napovedovanju poklicnega uspeha.
- Testi ponujajo testirancem in testatorjem zanimiv in močen vpogled v lastna prepričanja in vedenja. Lahko jih uporabimo za razlago kandidatov, zakaj so bili zavrženi.
- V rokah strokovnjaka so zelo močno orodje, delodajalcu pa zagotavljajo nepogrešljive informacije o kandidatih, ki bi jih z drugimi pripomočki bistveno težje pridobil (Kragelj&Kragelj 2003c).

#### **Slabosti psiholoških testov:**

- Možnost ponarejanja odgovorov je stalen spremljevalec samoocenjevalnih osebnostnih vprašalnikov, zlasti kadar gre za vprašanja, ki skušajo meriti stanja in vedenja, ki jih družba predpostavlja kot dobra. Večina testirancev je pred skušnjo, da izbere socialno zaželene odgovore. Takšni skušnjavi ni težko podleči, zlasti v posebnih testnih situacijah, kot je na primer v selekcijskih postopkih za izbor na delovno mesto (Bucik 1997: 216). To pretvarjanje pa na testu reflektira kot »realna« osebnost. Sestavljalci vprašalnikov skušajo prestopiti to oviro v glavnem na dva načina, ki ju med seboj kombinirajo. Najprej skušajo postavke in celoten vprašalnik zastaviti tako, da testiranci ne dobijo jasnega vpogleda v to, kaj natančno vprašalnik meri. Poleg tega pa vanj vključijo t.i. lestvico laži.
- Testi so nezanesljivi v tem, da lahko veliko število začasnih faktorjev (trema, dolgočasje, glavobol...) vodi ljudi, da odgovarjajo drugače, kot bi odgovarjali v



kakšni drugi situaciji. Velika želja dobro odrezati se na testu je lahko pogosto ovira pri reševanju testa. Napetemu testirancu v selekcijskem testiranju se bo zgodilo, da bo spregledal morebitne napake, ki bi jih sicer v bolj mirni in normalni situaciji, popravil. Čustvena napetost povzroči v psihomotoričnih testih slabo koordinacijo in napačne gibe. Pri verbalnih testih bo skušal braniti svoje odgovore pred kritiko, tako da bo povedal premalo.

- Nekateri ljudje nimajo zadostnega samovpogleda, da bi poročali o svojih čustvih in vedenju – to ne pomeni, da ti ljudje lažjejo oziroma nočejo dati odgovorov, ampak da ne morejo dati točnih odgovorov o sebi.
- V rokah oseb, ki niso opravile ustreznega usposabljanja za uporabo posameznih psiholoških inštrumentov, lahko test povzroči marsikatero neprijetnost. Neusposobljeni testatorji lahko test napačno uporabijo. Lahko se preveč zanašajo na nenatančne mere, napačno razumejo, kaj test v resnici meri in lahko zato izvajajo popolnoma napačne zaključke.
- Lahko merijo vrsto vedenjskih dimenzij, ne pa najbolj kritičnih in pomembnih za organizacijo, kot na primer zaupljivost in verjetnost absentizma.
- Ko postajajo testi bolj poznani, lahko ljudje kupujejo kopije in vadijo ter tako odgovarjajo pravilno oziroma dajejo zaželene odgovore.
- Pri sklepanju na osnovi testov osebnosti je težavno, da je okrog 90 odstotkov informacij o osebnosti, interesih in stališčih zbranih s pomočjo samoporočanja ali samoocenjevanja testirancev. Psiholog, ki sklepa o strukturi, je torej vezan na informacije iz druge roke.
- Napovedna veljavnost testov osebnosti in interesov je bila zgodovinsko zelo nizka. Osebnostni testi so lahko problematični, če nenamerno diskriminirajo posameznike, ki bi drugače učinkovito delovali. Prav tako lahko uporaba teh testov predstavlja vdor v zasebnost (vprašanja o pogledih na politiko, vero...) (Sherman in drugi 1998: 189).

Družbeno okolje je bilo občutljivo glede uporabe testov oziroma testnih rezultatov. Vendar neprestane polemike o (ne)upravičenosti, (ne)zanesljivosti, (ne)veljavnosti, (ne)občutljivosti, (ne)diskriminativnosti ali (ne)objektivnosti uporabe metod in tehnik

psihometrije v funkciji selekcije, orientacije, svetovanja, ocenjevanja itd. običajno uvajajo umetno ustvarjeno in popolnoma nepotrebno dilemo: ko govorimo o smislu in vlogi testov v družbenem razvoju, se je neproduktivno odločati »ZA« ali »PROTI« testom. Bistveno je namreč zgolj vprašanje: »Kako teste, ki so na voljo, uporabljamo« (Bucik 1997: 38).

## 5. ALTERNATIVNE METODE

*»Znanost pojasnjuje le tisto, kar se giblje, ne pa tistega, kar je. Primer: čemu različne vrste cvetja, ne pa samo ena« (Camus v Gerkmam 1991: 130).*

V zadnjih desetletjih se vedno pogosteje obuja znanja in večine starih ljudstev. Le kako lahko koristijo spoznanja ljudi, ki so živeli v bistveno drugačnih pogojih življenja, nam, ki imamo na voljo sodobno tehnologijo in s tem dostop do izumov, znanja in napredka, o katerem se tem ljudstvom še sanjalo ni? Kljub temu, da se še nikoli nismo srečali s tako množico spoznanj na različnih življenjskih področjih, pa obstajajo določena pravila življenja, ki so stara kot sam planet, na katerem živimo. Ta spoznanja se kljub napredku ne spreminjajo. Imajo svoje zakonitosti, kot jih ima Zemlja, na kateri vladajo določeni nespremenjeni naravni pojavi (Veroti 2005: 7).

Zadnja leta čedalje več delodajalcev odkriva prednosti tovrstnih spoznanj, »saj po zagotovilih nekaterih družb za kadrovske svetovanje, zanimanje podjetij za nekatere alternativne metode izbire najprimernejših kandidatov za prosta delovna mesta, strmo narašča« (Profil 2003). Alternativne metode, kot so grafologija in astrologija, uporabljajo kot koristen pripomoček, s katerim si pomagajo pri selekciji kadrov in zaposlovanju pravih ljudi na prava mesta.

## 5.1 Grafologija

*»Ljudje pravijo, da jim je grafolog »videl v dušo«, čeprav je pogledal samo njihovo pisavo« (Trstenjak 1986: 36).*

»Grafologija<sup>20</sup>, imenovana tudi analiza pisave, je veda o pisavi, s ciljem razkrivanja karakterja in osebnosti pisca ter njegove sposobnosti, prednosti in pomanjkljivosti. Vsakokrat, ko položimo pisalo na papir, ustvarjamo grafično sliko samega sebe in grafolog lahko to sliko interpretira v smislu osebnostnega izraza in karakterja – ne samo, kako pisec želi biti viden, ampak kakšen v resnici je« (Branston 1995: 1–2).

Pisava izhaja iz podzavesti in vsebuje veliko informacij, ki tvorijo osnovo karakterne interpretacije. »Razvija se skozi dneve, mesece in leta človekovega življenja in to se vidi tudi v slogu našega pisanja. V pisavi se zato odražajo vsi naši strahovi, pričakovanja in slabosti kakor tudi kvalitete, sposobnosti in čustva, ki so se izoblikovali skozi ves ta čas.« razlaga grafologinja Magdalena Metelko<sup>21</sup> (2005b). »Pisava namreč vedno nosi dvojno sporočilo: to, kar napišemo (vsebinski del) in sporočilo o piscu, ki je izredno pomembno, ker je nehoteno« (Pogačnik v Rztresen 1989).

Branston (1995: 13–102) piše, da je grafolog pri analizi pisave pozoren na naslednje faktorje, ki mu služijo kot namigi piščeve osebnosti:

- velikost in nagib pisave – primer: nagib črk v desno nakazuje na močno čustveno izražanje, levi nagib pa čustveni umik;
- črke (povezava in oblika) – primer: črka t ima največje število interpretacij – višina postavitve prečne črtice pokaže, kako si človek postavljal cilje, višina »stebela« črke pa naj bi nakazovala potencial za doseganje teh ciljev (npr. nizka prečna črta kaže, da so cilji postavljeni nižje, kot jih je oseba zmožna dosežati);

---

<sup>20</sup> Leta 1875 je francoski menih Jean Hyppolyte Michon skoval besedo grafologija iz grške besede »graph«, ki pomeni pisati in »logos«, ki je nauk, teorija. Izvira iz Indije, od koder so jo prinesli na Kitajsko, od tam pa v Grčijo okoli leta 2000 pred našim štetjem (Britanski inštitut za grafologijo 2007).

<sup>21</sup> Magdalena Metelko je iz grafologije diplomirala v ZDA in že vrsto let sodeluje s podjetji ter opravlja analize kadrov predvsem za zahtevnejša delovna mesta. Pri selekciji kadrov je sodelovala z okoli 100 slovenskimi podjetji s področja turizma, avtomobilizma, izobraževanja, računalništva, kemijske in tekstilne industrije ter s političnimi organizacijami.

- ureditev (pozicija in smer pisave na strani, razdalja med besedami, razmak med vrsticami, prazen prostor okoli robov) – primer: dvigajoča se pisava na strani pomeni optimizem in energičnost, padajoča pa telesno izčrpanost;
- hitrost pisave - razkrije nam pisčevo iskrenost, mentalne sposobnosti in dejanja v povezavi z napredkom v prihodnosti;
- drugi faktorji: stalnost (stopnja uniformnosti) in ritem, pritisk pisala, velike začetnice, osebni zaimek »jaz«, pika na i, ločila, podpis<sup>22</sup>, zanke, itd.

Pogačnik<sup>23</sup> (v Volk 2005) opozarja, »da se je treba analize pisav lotiti strokovno, saj je le tako res zanesljiva, opravljati pa bi jo morali analitiki z dobrim univerzitetnim psihološkim oziroma psihoterapevtskim znanjem, ki so ga nadgradili s študijem, ki ga pri nas še ni<sup>24</sup>.« Da bi se izognili krivičnim ocenam, je za analizo pisave treba uporabljati samo takšne postopke in načine, ki ustrezajo znanstvenemu eksperimentu. »Ustrezne so tiste metode, ki vsakega pri analizi istega besedila pripeljejo do vsaj podobnih ugotovitev. To omogoča zlasti tehnika po Bernhardu Wittlichu iz 70. let (ki je podrobneje predstavljena v prilogi A). Za resne analize je treba odkloniti vse druge intuitivske ali kako drugače dognane metode« (Pogačnik 2005).

»Običajno se kritike grafologije nanašajo na njeno neznanstvenost, vendar pa znanost pomeni »iskanje resnice«. Analiza pisave tudi sodi pod znanost, saj išče in tudi najde pravo naravo in karakter osebe. Čeprav se je grafologija pojavljala že stoletja, je šele nedavno v ZDA postala uradna znanost, kdaj pa bo pri nas, je odvisno od razgledanosti odgovornih ljudi« (Metelko 2005a).

V Sloveniji je temelje grafologiji postavil Anton Trstenjak. V Ljubljani deluje privatna Evropska šola grafologije GE-GLOBAL ELITE d.n.o (februarja 2007 so se iz Zavoda

---

<sup>22</sup> Podpis je ego projekcija, ki razkriva, kako avtor želi, da ga vidimo; dostikrat se pisava in podpis razlikujeta, zato podpisa nikoli ne smemo analizirati brez vzorca pisave (Pogačnik 2005).

<sup>23</sup> Borut S. Pogačnik je priznani slovenski grafolog, forenzični izvedenec za grafologijo, sociolog in psihoterapevt.

<sup>24</sup> Čeprav 2-letni študij grafologije v Sloveniji obstaja, Pogačnik ne zaupa njegovi kvaliteti in t.i. »ekspresnim« grafologom.

GESD preoblikovali v samostojno grafološko šolo, ki je ekskluzivni partner priznane grafološke šole Dr. Erike M. Karohs za področje Evropske unije), na kateri se v 2-letnem programu grafologije, po besedah direktorice Evelinde Grosman usposablja 100 študentov. Med njimi naj bi bilo tudi nekaj kadrovskih delavcev in samostojnih podjetnikov, ki si obetajo, da bodo z naučenim lahko sami ustrezno izbirali svoje zaposlene (Šola grafologije 2007).

### **5.1.1 Grafologija kot metoda selekcije kadrov**

Medtem ko je v tujini<sup>25</sup> grafološka analiza kot pomoč pri izbiri primerne kandidata za določeno mesto že ustaljena praksa, se pri nas tak način kadrovanja šele uveljavlja.

Naročil podjetij je po besedah grafologinje Metelko (2005b) čedalje več, čeprav pravi, da delodajalci zelo neradi priznajo, da si pomagajo z grafologijo.

Vsak človek je trojen; je to, kar si sam misli o sebi, to, kar si o njem mislijo drugi, in to, kar v resnici je. Prav slednje se pokaže pri analizi pisave. Grafolog o vsakem kandidatu za določeno delovno mesto natančno določi kazalce uspešnosti in kazalce problematičnosti, česar delavci v kadrovskih službah ne morejo zagotovo ugotoviti niti iz predloženih dokazil o izobrazbi niti iz opravljenih pogovorov. Tudi agencije za iskanje kadrov iz dokazil o kandidatu izobrazbi, uspešnosti v prejšnji zaposlitvi in izkušnjah zlahka odkrijejo tehnično in upravljalno sposobnost kandidata za vodstveni položaj v podjetju, težave nastanejo pri odkrivanju vodilnih sposobnosti, iznajdljivosti in reševanju težav, občutka za dolžnost in odgovornost, samoiniciativnosti, naravnosti k iskanju možnosti za razvoj in doseganje najboljših rezultatov, samozavesti, sposobnosti komuniciranja in iznajdljivosti v medosebnih odnosih ter spretnosti v pogajanjih in posredovanjih. Grafologija je v veliko pomoč še posebno pri izbiri vodilnih menedžerjev, vodij in različnih strokovnjakov, kjer bi napačna izbira praviloma povzročila večjo škodo (Tavčar 2003).

---

<sup>25</sup> »V Evropskih državah grafologija zavzema vlogo menedžerskega pripomočka. Uporablja se pri oblikovanju delovnih timov ter pri izbiri kandidatov za zaposlitev, pri čemer mora biti grafolog dobro seznanjen z zahtevami delovnega mesta« (Zadnik 2007).

Metelko (v Tavčar 2003) je mnenja, da splošno nerazumevanje grafologije mnoge menedžerje odvrta od njene uporabe kot veljavnega orodja za izbiro kadrov, in da v resnici nobeno drugo orodje s tako majhno možnostjo pomot in tako veliko natančnostjo ne pove toliko o posamezniku. Pri tradicionalnih testih osebnosti lahko izpolnjevalec svoje odgovore prilagodi tako, da ustrezajo delodajalcu. Kljub velikemu trudu testiranega, pa ni možno ponarediti osebnih značilnosti, ki jih grafolog vidi iz pisave. Pogačnik (2005) je v primerjavi z Metelko bolj kritičen in trdi, da grafologija pri kadrovanju resda ni vsemogočna, je pa, v kombinaciji z drugimi pripomočki zagotovo uporabna. »Grafološka analiza skupaj s psihološkimi testi in usmerjenim intervjujem sestavlja mozaik, ki poda dobro in celovito sliko o posamezniku. Če se rezultati pokrivajo, lahko potrdimo ali izključimo oceno o kaki piščevi lastnosti« (Pogačnik v Volk 2005).

Po preverljivi in primerljivi metodi po Bernhardu Wittlichu (eni izmed mnogih) mora tako kandidat za službo, ki ga je delodajalec dolžan vedno vnaprej obvestiti, da bo njegovo pisavo analiziral (saj se s tem razkrije piščeva narava in s tem njegova zasebnost), grafologu posredovati besedilo, dolgo od 10 do 15 vrstic (na brezčrtnem papirju in s podpisom). »Če je le mogoče, zahteva rokopis v obliki pisma, se pravi v ovojnici, kajti ovojnica je odnos pisca do sveta«, pravi Pogačnik (v Raztresen 1989). Za dobro analizo, ki ponavadi traja 3 do 4 ure, je namreč treba izvesti pregled najmanj po 64 parametrih značilnosti pisav. Grafolog najprej pogleda pisavo na splošno in si zapiše, kaj mu pade v oči. Nato se v analizo bolj poglobi in išče lastnosti pisave, ki jih ocenjuje po Wittlichovi metodi s posebnimi znaki, ki se nato prevedejo v matematične vrednosti. Opazuje oblikovno, gibalno in prostorsko sliko besedila. Iz števila točk in na posebej izdelanih matematičnih šablonah nato razbere vrednosti značajskih lastnosti: ali je kandidat storilen, ali se lahko obvladuje, ali je kritičen, samozavesten, vztrajen, se lahko koncentrira, je sposoben poiskati smisel, ima močna čustva, se lahko izraža, je komunikativen, iniciativen, duhovno gibčen...; ali pa ima morda poudarjene nasprotno lastnosti. Iz pisave je mogoče tudi razbrati, kakšen je libido posameznika, energija, ki jo ima ter njegovo ekstrovertiranost oziroma introvertiranost in tudi funkcije (po Jungu) mišljenja, intuicije, čustvovanja in čuta za realnost, ki se pri posameznikih vedno

pojavnjajo v parih. Pogačnik (v Volk 2005) razlaga, »da so te pomembne za timsko delo, saj najbolje sodelujejo tisti, ki imajo vsaj po eno funkcijo skupno. Če bi imeli člani skupine vse funkcije enake, bi se lahko njihovo sodelovanje sprevrglo tudi v dolgočasje, ko bi na vse gledali z istega zornega kota. Če bi imeli vsi nasprotne funkcije, pa bi bil to temelj za nenehno prepiranje, nesporazume, saj ne bi v ničemer razumeli drug drugega.« Grafolog mora tudi vedeti, za katero delovno mesto se kandidat, čigar pisavo ocenjuje, poteguje, »podatke o starosti in spolu pa zahteva, da vidi v kolikšni meri odstopa pisava od zrelosti in ugotovi ženske lastnosti v moškem in moške lastnosti v ženski« (Raztresen 1989).

Grafologijo zelo obsežno uporabljajo delodajalci v Franciji<sup>26</sup>, Nemčiji, Švici, Skandinavskih državah in Veliki Britaniji<sup>27</sup>, vedno bolj pa se širi tudi po Ameriki. Pri selekciji jo uporabljajo podjetja kot so Ford, General Electric in U.S. Central Intelligence Agency (CIA); med evropskimi pa so znana Salzburška kreditna banka, Mercedes-Benz, Milupo in Bavarska deželna banka (Sherman in drugi 1998: 184). Z njo ugotavljajo ali je kandidat timski delavec, kako se spoprijema s stresom, kako razmišlja v različnih situacijah, kako ravna z ljudmi... »Osebnost je ocenjena v smislu učinkovitosti in potenciala v povezavi s specifičnimi zahtevami delovnega mesta in organizacije« (Branston 1995: 115).

### **5.1.2 Prednosti in slabosti grafologije**

#### **Prednosti grafologije:**

- »Za približno 100 evrov grafolog v štirih urah analizira pisavo in na podlagi tega izoblikuje osebnostni profil pisca. V evropskih podjetjih grafologi pogosto sodelujejo pri selekciji kadrov, saj so cenovno in časovno ugodni« (Zadnik 2007).

---

<sup>26</sup> Raziskava nemškega svetovalnega podjetja je pokazala, da več kot 60 odstotkov francoskih direktorjev redno ali občasno naroči grafološko izvedensko mnenje, podobno je tudi v Avstriji, Švici, Italiji in državah Beneluxa (Zadnik 2007).

<sup>27</sup> Po navedbah BBC v Veliki Britaniji približno 3.000 podjetij uporablja grafologijo kot del selekcijskega postopka. Uporabljajo jo predvsem za kandidate, ki se že uvrstijo v ožji izbor za razpisano delovno mesto (Duffy in Wilson 2005).

- »Z rezultati se ne da manipulirati. Pri tradicionalnih testih osebnosti lahko izpolnjevalec svoje odgovore prilagodi tako, da ustrezajo delodajalcu. V nasprotju s splošnim prepričanjem, pa je dejansko nemogoče, navkljub velikemu trudu osebe, ponarediti osebnostne karakteristike, ne da bi grafolog to opazil v pisavi« (Metelko 2005b).
- Grafološka analiza prinaša objektivnost v oceno kandidata. »Ker ga ne vidimo in o njem pravzaprav nič ne vemo (spol, starost, narodnost...), se tako izognemo kakršni koli diskriminaciji, ki bi nastala zaradi morebitnih subjektivnih razlogov« razlaga Pogačnik, ki bi jo priporočil kot dopolnilno orodje za učinkovito ocenjevanje novih sodelavcev (Volk 2005).
- »Testirani se ponavadi ne zaveda, da piše vzorec za analizo in ga običajno napiše v nekaj minutah. Tema zapisanega ni pomembna, testiranemu tudi ni treba slediti nobenim zahtevnim navodilom. Tudi če človek ve, da piše za analizo, ne ve, kako pisati, da bi bili rezultati kar najboljši« (Metelko v Tavčar 2003).
- »Meritve pisave so opravljene natančno in vedno ponovljive. Vse vrste različnih analiz se lahko opravi iz istega vzorca pisave. Analiza pisave je lahko prikazana grafično in primerna za računalniške statistične analize« (Metelko 2005a).
- Organizacije, ki uporabljajo analizo pisave pravijo, da jo imajo rajši kot tipične osebnostne teste, ker zahteva relativno malo časa, tako da je možno preveriti večje število kandidatov. Pri opravljanju analize pisave tudi ni potrebno, da je pisec fizično prisoten. Poleg tega pa dokazi kažejo, da je grafologija zanesljiv napovedovalec osebnosti, ko jo primerjamo z drugimi psihološkimi testi (Sherman in drugi 1998: 185).

### **Slabosti grafologije:**

- Vprašljiva ostaja njena napovedna veljavnost za učinkovitost na delovnem mestu in poklicni uspeh. V akademski skupnosti, za katero so značilne formalne in stroge študije veljavnosti, gledajo na uporabo grafologije pri sprejemanju zaposlitvenih odločitev s precejšnjim dvomom (Sherman in drugi 1998: 185).
- Kritike se nanašajo tudi na preverljivost grafologije. »Za to, da grafologija nima najboljšega slovesa in jo nekateri enačijo s šarlatanstvom (grafologija se je od



nekdaj pojavljala skupaj z okultnim, čeprav je ena od oblik izrazne psihologije), so v dobršni meri krivi grafologi sami. Problem slovenske grafologije ni v tem, da grafologi svojega znanja ne morejo prodati, temveč bolj ali manj v njihovi nestrokovnosti«, argumentira Pogačnik (v Zadnik 2007). Če bi enako pisavo analiziralo več znanstvenih grafologov, bi morali ti priti do enakih zaključkov (kljub dejstvu, da obstaja več grafoloških šol).

- »Vseh pisav ni mogoče analizirati. Težave nastanejo pri tiskani in fasadni, lepopisni pisavi, ki se je ljudje naučijo v zgodnji mladosti in se ne spremeni niti, ko odrastejo. Grafolog dobi iz njiju zelo malo podatkov in ljudje, ki tako pišejo, lahko zelo dobro prikrijejo svoj pravi jaz« (Volk 2005).
- Problem nekvantitativne usmerjenosti stroke<sup>28</sup> – v osnovi gre za problem, ki se ga tudi grafologi dobro zavedajo, in to je problem večumnosti znakov, ki se kažejo kot različno vrednotenje znakov. Poleg tega ima vsak posamezni znak v različnem kontekstu različen pomen (ni pa še znano za vse znake, kateri znak je povezan s posamezno osebnostno potezo in v kolikšni meri). Gre pač za to, da se nezavedno, ki je prvenstveno predmet zanimanja grafologije, močno izmika kvantifikaciji (Strojnik 1999).

Zlasti tisti, ki so glede uporabe grafologije skeptični, hudomušno napovedujejo njen konec. To argumentirajo na osnovi drastičnih sprememb v pisni komunikaciji, saj si evolucijske faze sledijo približno tako: roka, pisalni stroj, računalnik. Zato ima marsikdo danes manj izpisano pisavo, kompjuterizacija pa pisavo lahko celo izmaliči. Pogačnik pravi, da bojazni, da bi grafologi zaradi računalnikov ostali brez dela, ni. V dobrobit ugleda njihove vede pa bodo morali paziti, da bo pristop resnično znanstveno preverljiv (Zadnik 2007).

---

<sup>28</sup> Grafologija je osredotočena predvsem na kvalitativni, ne toliko na kvantitativni opis osebnostnih lastnosti oziroma razlik med posamezniki. Kvantifikacija psihičnih pojavov grafološka spoznanja pogosto vsebinsko osiromaši, včasih pa celo popači (Strojnik 1999).

## 5.2 Astrologija

»Nikoli še ni bilo nikogar, ki bi astrologijo resno študiral in jo zavrgel« (Nicholas de Vore v Baar 2007).

Astrologija je veda, ki preučuje simbolične<sup>29</sup> vplive in odnose med gibanjem in položaji nebesnih teles ter življenjem na Zemlji. Astrologija poskuša pojasnjevati človeške lastnosti in njegovo usodo in jo lahko praktično uporabljamo in si z njo pomagamo na vseh področjih medčloveških odnosov (Etoiles 1991: 7). Kronološko sicer sodi med najstarejše znanosti, razvijala se je skupaj z matematiko, religijami in filozofijami, vendar pa ji današnja znanost ne želi priznati znanstvenega statusa. Strojnik (1999: 231) meni, da je težava že v sami definiciji astrologije in astrologa, ki zajema na eni strani popolne prevarante in ljudi brez kakršnekoli izobrazbe do formalno izobraženih ljudi, ki se v t.i. psihološko astrologijo temeljito poglobljajo<sup>30</sup>.

»Horoskop (grško *horoscopus*: kar zadeva uro) je sinonim za zemljevid neba« (Aubier in Ravnant 1991: 95). Robert Hand (v Gerkman 1991: 11) opredeli to temeljno orodje astrologije kot »zemljevid duše.« Da bi lahko neki osebi izračunali horoskop, potrebujemo točno časovno in krajevno lokacijo človekovega rojstva (geografska dolžina in širina, čimbolj natančni rojstni čas). »T.i. natalna astrološka karta, ki je matematično natančen izris planetarnih pozicij našega sončnega sistema ob našem rojstvu, kaže na človekove lastnosti tako psihične kot fizične, na njegove potenciale, na močne in šibke dejavnike karakterja« (Traven 2006). »Horoskop ne podaja aktualne slike nekega človeka, ampak samo prirojena nagnjenja k specifičnim reakcijskim vzorcem« (Gerkman 1991: 126). Kaže torej na naše potenciale, od posameznika pa je odvisno, kako jih bo izkoristil.

---

<sup>29</sup> Simbol je pojem, ki predstavlja nekaj drugega. Ponavadi je nekaj preprostega (predmet, oblika, barva ali število), pomeni pa nekaj zapletenega, abstraktnega, netelesnega in večdimenzionalnega.

<sup>30</sup> »Na Zahodu, zlasti v ZDA in Angliji so vodilni astrologi renomirani psihologi, navadno doktorji znanosti« (Strojnik 1999: 231).

Pri preučevanju astrologije razlikujemo štiri glavne kategorije:

1. Sonce, Luna in planeti<sup>31</sup>;
2. zodiakalna znamenja<sup>32</sup>;
3. astrološke hiše;
4. aspekti.

Znamenje, v katerem je Sonce (tudi sončevo znamenje), opisuje osebnost oziroma notranje bistvo človeka (kakšen je človek po srcu). Ascendentno znamenje<sup>33</sup> (ali podznak) je tisto znamenje, ki je na vzhodu neba, ob uri rojstva. V splošnem opisuje človekov karakter, njegovo obnašanje in način vstopa v okolje - je kanal ali filter, skozi katerega človek izraža svojo osebnost (sončno znamenje). Zaradi tega se bo osebnost človeka najmočneje izražala skozi karakteristike ascendentnega znamenja. Znamenje, v katerem je Luna, opisuje instinktivni del človekove narave (instinktivno obnašanje, čustvene potrebe in odnose s partnerjem in najbližjimi). Aspekti so koti med planeti izraženi v stopinjah. Ker imajo veliko energije, se zelo močno izražajo v človekovem obnašanju. Zelo jasno kažejo na specifične harmonične in neharmonične potenciale v človeku (Keber 2003). »Analiza najpomembnejše hiše<sup>34</sup>, se pravi hiše, v kateri se nahajajo trije ali štirje planeti, nam bo dala pomembne podatke v zvezi s poklicno usmeritvijo, saj bo oseba največ svojih sposobnosti pokazala na področju, ki ga upravlja ta hiša« (Aubier in Ravignant 1991: 178).

Astrologija iz dnevnega časopisja ima le malo skupnega s simbolično astrologijo. Osnovna domneva astrologije je, da vesolje ni naključno; da obstaja »božja volja«,

---

<sup>31</sup> Planeti so glavni nosilci dinamike, ker neprenehoma spreminjajo svoj položaj v zodiaku in s tem sprožajo življenjske spremembe, bodisi v obliki pripravljenosti za reagiranje, bodisi v obliki konkretnih dogodkov. Opisujejo energijsko konstitucijo človekovega organizma, ki je temelj vseh razvojnih procesov (Astrologija 2003).

<sup>32</sup> Zodiak (grško *zodiakos kyklos*: živalski krog) predstavlja razdelitev nebesnega svoda (ki ga Sonce obide v enem letu) v 12 enakomernih režnjev po 30 kotnih stopinj: oven, bik, dvojček, rak, lev, devica, tehtnica, škorpion, strelec, kozorog, vodnar, ribi. Kadar za nekoga rečemo, da je npr. lev, s tem povemo, da je bilo v tem znamenju Sonce ob času njegovega rojstva (Astrologija 2003).

<sup>33</sup> Ascendent je katerokoli od dvanajstih znamenj. Odvisen je od ure rojstva, ki jo je potrebno poznati, za njegov točen izračun. Njegov ciklus je povezan z vrtenjem Zemlje okoli svoje osi. V enem dnevu se izmenja vseh 12 znamenj. Vsake 2 uri se zato Ascendent premakne za eno znamenje naprej (Keber 2003).

<sup>34</sup> Hiše imenujemo tudi zemeljski sektorji (zodiakalna znamenja so nebesni sektorji). 12 hiš v natalnem horoskopu opisuje 12 izkustvenih področij življenja (Stopar 2006).

urejenost in povezanost. Tako si je astrologija vesolje tudi vedno razlagala - kot povezano celoto, ogromen duhovni organizem, v katerem se vsak del nanaša na drugega. Sončni sistem v astrologiji ni naključni skupek zvezdne mase, ampak občutljivo in urejeno vesolje, katerega delovanje je povezano z zemeljskim in s človeško dejavnostjo. V astrologiji so ozvezdja in planeti zaznamovani z različnimi značilnostmi in vsak planet ima neko lastnost, ki naj bi vplivala na posameznika, rojenega v določenem znaku. Pomembno je torej ozvezdje, v katerem vzhaja Sonce na njegov rojstni dan. Posameznik, ki je rojen v znamenju Ovna, je vročkrven, impulziven in samozavesten; tisti, ki je rojen v znamenju Bika, je nazadnjaški, a potrpežljiv in preudaren. Čeprav je znanstveno-empirično raziskovanje astrologije in njenih temeljev šele na začetku (tako da si astrologija ne sme izvzeti pravice in izjavljati, da je po strogih merilih in kriterijih resne znanosti »dokazana«, četudi so vidni prvi znanstveni pozitivni rezultati), pomanjkanje obširnega znanstvenega dokaza še ne pomeni, da bi si jo lahko dovolili avtomatično odpraviti kot čisto neumnost ali praznoverje. Niti ne pomeni to, da ne vsebuje nobenih znanstvenih elementov, ali da ni vsaj delno znanstvena oziroma da se jo ne bi dalo znanstveno podkrepiti ali dokazati (Astrologija 2003).

### **5.2.1 Astrologija kot metoda selekcije kadrov**

Prvi »poslovneži« pred več tisoč leti so se za nasvete obračali k astrologom. Lahko bi torej rekli, da so bili prvi podjetniški svetovalci astrologi.

»Vsak človek nima enakega uspeha v poklicu, ampak le tisti, ki ima za to potrebne lastnosti. Zdrav človeški razum in psihološka veda sta si enotna glede tega, da je za vsak poklic potreben ustrezen psihološki profil lastnosti in sposobnosti. Mars v horoskopih športnikov ima gotovo nekaj opraviti z nadpovprečno energijo teh ljudi in Jupiter z ekstrovertnostjo igralcev, politikov, novinarjev, poslovnežev« (Gerkman 1991: 72). »Da vsako zodiakalno znamenje drugače pristopa k delu, so uvideli lastniki številnih velikih podjetij in zato njihove kadrovske službe med ostalimi podatki vodijo tudi astrološko znamenje vsakega delavca« (Etoiles 1991: 7).

Poklicna usmeritev je ena od bistvenih področij, kjer se udejstvuje astrologija<sup>35</sup>. Seveda astrolog ne bo ugotavljal bodočega poklica svojega klienta, temveč bo skušal določiti področja, kjer se bodo njegove osebne kapacitete lahko najlažje udejanjile. Astrološka analiza lahko oriše samo obliko in sposobnost določenega razuma, ne pa tudi njegovega nivoja (IQ in duhovni razvoj sta v veliki meri odvisna tudi od vpliva okolja in samodejavnosti) (Aubier in Ravignat 1991: 176).

Prvi pogoj za uspešno kadrovske svetovanje predstavlja popolnoma jasna slika delodajalca o tem, kakšnega človeka podjetje potrebuje: kakšne lastnosti mora imeti, kakšne naloge bo moral uspešno reševati in v kakšnem okolju bo potekalo njegovo delo, ali potrebuje timskega človeka ali individualista. Danes že obstaja vrsta psiholoških testov, ki dajejo povprečne rezultate. Psihološka astrologinja Sergeja P. Traven (2006) je mnenja, da se ne morejo človeku približati v take detajle kot je to možno z astrologijo, saj nam le-ta ponuja natančne tehnike, ki jim rečemo primerjalni horoskopi. Z njimi lahko vidimo, kako so posamezniki med seboj kompatibilni, ali se dopolnjujejo in kakšne so možnosti, da med seboj uspešno sodelujejo.

Znanje astrologov uporablja izjemno veliko podjetnikov po vsem svetu. Pogosto se posvetujejo s hišnim astrologom, preden predajo pomembno mesto novemu sodelavcu. Seveda ne more astrolog nadomeščati dela kadrovske službe, vendar je astrološka ocena o primernosti kandidata veliko bolj natančna kot drugi testi osebnosti, zato ker odkriva skrite šibke in pozitivne lastnosti sodelavca (Astrologija 2003). Primer astrološke analize je za nas pripravila astrologinja Irena Stopar in se nahaja v prilogi B.

V verjetno najresnejši astrološki ustanovi pri nas, ki si med drugim prizadeva, da bi astrologija postala znanost, saj se pravi izvedenci ne ukvarjajo s populističnim napovedovanjem prihodnosti, Astrološkem institutu Matjaža Regovca (AIMR), so nam

---

<sup>35</sup> Astrologija, ki analizira značaje in na podlagi horoskopa napoveduje prihodnost, se imenuje natalna ali genetična astrologija. Običajno govorimo še o mundani ali svetovni astrologiji (ukvarja se z mnogimi fenomeni, vojnami, naravnimi nesrečami, dobrimi in slabimi letinami, z dolgoročnimi političnimi in psihološkimi gibanji...) in o horarni ali urni astrologiji (horoskop vakega trenutka označuje tudi pomen tega trenutka – ne le rojstvo človeka, temveč katerokoli »rojstvo«) (Astrologija 2003).

o drugi alternativni metodi za izbiro najprimernejših kandidatov povedali, da se iz rojstne karte posameznika vsekakor da razbrati, ali je primeren za določeno delovno mesto. »Astrologijo se da uporabiti kot pripomoček za selekcijo kadrov, seveda v kombinaciji z drugimi metodami, za kar se podjetja v AIMR včasih tudi zanimajo. Za primernost uporabe astrologije pri izboru kandidatov za določeno delovno mesto je verjetno zelo pomembno, s kakšno vrsto astrologije se ukvarjamo. Pri psihološki astrologiji je glavni vir človeški stik (psihološki profil) ter dodaten uvid, ki ga da astrologija. Praktično jo lahko uporabljamo povsod, kjer imamo opraviti z ljudimi, torej pri vsem menedžmentu s človeškimi viri« je povedal Matjaž Regovec, direktor AIMR (Tavčar 2003).

Tukaj naletimo na vprašanje pozicije, ki jo astrologija danes zaseda v naši družbi. Kako jo družba - v našem primeru delodajalci - sprejemajo ter koliko jo sploh poznajo v njenem pravem bistvu, ki je daleč od vloge vedeževalstva, jasnovidnosti ali podobnih storitev. Traven (2006) pravi: »Na srečo se peščica osveščenih na tem področju počasi veča. Res pa je, da jih je veliko v »ilegali«, kar dokazujejo tudi moje praktične izkušnje, ki kažejo zanimanje podjetij za tovrstno sodelovanje in posluževanje psihološko astrološkega svetovanja«.

## **5.2.2 Prednosti in slabosti astrologije**

### **Prednosti astrologije:**

- Največja prednost astrologije je v tem, da ne potrebujemo veliko podatkov o življenju neke osebe in lahko v relativno kratkem času ugotovimo, kakšen je značaj in temperament osebe, v kakšnem življenjskem obdobju je in kakšno je naše razumevanje s to osebo (Veroti 2005: 123). Prav tako lahko s pomočjo analize astrološke karte ugotovimo, katero je posameznikovo pravo poklicno mesto.
- Z astrološko oceno je možno opozoriti na morebitne nevšečnosti, ki bi jih delodajalec opazil šele po sklenitvi pogodbe z novim zaposlenim. Nekatere delodajalce zanima tudi »skriti kapital« - s tem so mišljeni skriti talenti

delojemalcev, ki bi jih lahko organizacija koristno sponzorirala in tako skupaj z njim doživela uspeh (Astrologija 2003).

### **Slabosti astrologije:**

- Zanesljivost je nizka, saj prihaja do izredne raznolikosti pri ocenjevanju večjega števila astrologov (nizka skladnost). Astrologija nasploh ni poenotena veda. Največji problem niti ne leži znotraj vede same, pač pa v odprtosti, nedodelanosti in vprašljivosti pojmov (neskladna terminologija), ki jih uporablja, čeprav so ti pojmi prvotno domena drugih ved, npr. psihologije. Zato je treba jemati vse astrološke interpretacije kot hipotetične konstrukte, ki utegnejo pojasniti marsikaj, četudi ne ponujajo povsem sklenjene slike (Gerkman 1991: 98–99).
- Kritiki so bili prepričani, da so astrologi prišli do odkritij prek lažnih izkušenj in velikanske domišljije in menijo, da gre pri tovrstnih analizah za nejasne in splošne opise, v katerih se vsakdo prepozna. Zato so jih zavračali kot neutemeljene (Baar 2007).
- Večinoma ugotavlja le potenciale, ne more pa zanesljivo povedati, kaj od tega se bo tudi uresničilo in kdaj, saj na razvoj osebnostnih lastnosti vplivajo dednost, okolje in samodejavnost. Astrologi naj bi razmeroma zlahka ugotavljali lastnosti, ki so pretežno pod vplivom okolja in dednosti, zelo težko pa kaj povedo o lastnostih, ki so pogojene s samodejavnostjo (Strojnik 1999: 232).

V zadnjih nekaj stoletjih, so bile njene resnice zaničevane bodisi zaradi praznoverja, bodisi zaradi rastočega človekovega tehnološkega znanja, razvijajočega se skupaj z rastočim materialističnim duhom sodobnega časa. V vsem tem času so različni šarlatani in vedeževalci - ki so v ozadju živeli, delovali in vedno dobro uspevali - s svojimi napačnimi razlagami naredili astrologiji veliko škode in dodobra razvrednotili njeno učenje. Danes je ta nekdanja znanost razvpita že do take mere, da dvomimo tudi v njene čisto temeljne vrednosti (Jurečič 2004).

## 6. PRAKSA V SLOVENIJI

*»Vse organizacije, podjetja in ustanove danes rutinsko zatrjujejo, da so ljudje njihovo največje bogastvo. Le malo jih deluje v tej smeri, še manj pa jih v to resnično verjame!«*  
(Drucker v Mencin Zorko 2007).

### 6.1 Opredelitev problema in hipoteze

Namen empiričnega dela je bil ugotoviti, kakšne so značilnosti in stanje uporabe psiholoških testov in alternativnih metod v procesu selekcije kadrov med slovenskimi delodajalci, natančneje kakšen pomen in napovedno vrednost jim pripisujejo v primerjavi s klasičnimi metodami, za katera delovna mesta oziroma položaje v organizacijah jih v večji meri uporabljajo, v kateri fazi selekcijskega postopka, kdo jih izvaja in vrednoti ter za kateri sektor gospodarstva je njihova uporaba značilnejša. Želela sem tudi ugotoviti, ali uporaba tovrstnih metod izbire kadrov v zadnjih letih (2001–2006) narašča ali upada.

Hipoteze so bile postavljene ločeno za psihološke teste in za alternativne metode selekcije kadrov (grafologija, astrologija). Razlog za to je ločevanje znanstvenih (psihološki testi) in neznanstvenih (alternativne metode) metod selekcije kadrov.

H1a: Psihološke teste uporabljajo v selekcijskem postopku predvsem organizacije iz sektorja tržnih storitev.

H1b: Alternativne metode selekcije kadrov uporabljajo predvsem organizacije iz sektorja tržnih storitev.

H2a: Organizacije, ki uporabljajo psihološke teste, le-te večinoma uporabljajo za nastavitve višjih vodilnih kadrov.

H2b: Organizacije, ki uporabljajo alternativne metode selekcije, le-te večinoma uporabljajo za nastavitve višjih vodilnih kadrov.

H3a: Organizacije uporabljajo psihološke teste večinoma za ožji krog izbranih kandidatov.



H3b: Organizacije uporabljajo alternativne metode večinoma za ožji krog izbranih kandidatov.

H4a: Organizacije, ki uporabljajo psihološke teste, izvedbo in vrednotenje le-teh najamejo pri zunanjih strokovnjakih (kadrovske agencije).

H4b: Organizacije, ki uporabljajo alternativne metode selekcije, izvedbo in vrednotenje le-teh najamejo pri zunanjih strokovnjakih (grafologi, astrologi).

H5a: Organizacije, ki uporabljajo psihološke teste, pripisujejo njihovim rezultatom največji pomen (ocena 5) pri izbiri novega delavca.

H5b: Organizacije, ki uporabljajo alternativne metode selekcije, pripisujejo njihovim rezultatom največji pomen (ocena 5) pri izbiri novega delavca.

H6a: Psihološki testi predstavljajo del selekcijskega procesa (dopolnilo ostalim metodam).

H6b: Alternativne metode selekcije predstavljajo del selekcijskega procesa (dopolnilo ostalim metodam).

H7a: Na osnovi rezultatov psihološkega testa lahko napovemo uspešnost novega delavca/ke v organizaciji.

H7b: Na osnovi rezultatov alternativnih metod selekcije lahko napovemo uspešnost novega delavca/ke v organizaciji.

H8a: Uporaba psiholoških testov se je v letih od 2001 do 2006 povečala.

H8b: Uporaba alternativnih metod selekcije kadrov se je v letih od 2001 do 2006 povečala.

V naslednjem poglavju bomo na kratko predstavili raziskavi CRANET, ki sta leta 2001 in 2004 preučevali pogostost uporabe selekcijskih metod in njune ugotovitve med seboj primerjali. V poglavju 6.3. pa bomo namenili pozornost eksploratorni študiji o uporabi psiholoških testov in alternativnih metod v procesu selekcije kadrov, ki je bila izvedena z namenom pridobitve odgovorov na vprašanja, ki so bila zastavljena zgoraj. Ločeno bomo pregledali rezultate organizacij, kadrovske agencij, grafologov in astrologov ter jih nato skupno analizirali po hipotezah.

## 6.2 Raziskavi CRANET – pogostost uporabe posameznih selekcijskih metod v letu 2001 in letu 2004

Mednarodna primerjalna študija o upravljanju človeških virov, ki jo koordinira Cranfield University iz Velike Britanije, poteka že 15 let. Več kot tridesetim evropskim in drugim razvitim državam se je leta 2001 pridružila tudi Slovenija. Takrat je v raziskavi, ki jo je opravil Center za proučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede, sodelovalo 205 organizacij iz vseh sektorjev gospodarstva. V letu 2004 je bil opravljen drugi krog anketiranja, v katerem je za vzorec upoštevana ista populacija organizacij kot v letu 2001 – odzvalo se je 161 organizacij (30,8 odstotna stopnja odzivanja).

V nadaljevanju si bomo pogledali le izsledke obeh študij upravljanja človeških virov za Slovenijo<sup>36</sup>, in sicer del, ki se nanaša na uporabo metod selekcije (predvsem na psihološke teste in alternativne metode). Pri primerjavi moramo upoštevati, da razlike v letih omenjenih raziskav, v vzorcu in v spremenjeni vsebinski<sup>37</sup> zastavljenosti vprašanj, do neke mere vplivajo na primerljivost pridobljenih rezultatov raziskave.

V raziskavah astrologija kot metoda izbire kadrov, ni bila vključena; razlog za to je verjetno neuporaba metode v organizacijah. Prav tako v raziskavi 2004 ni bila več vključena grafologija. Domnevamo lahko, da zaradi enakega razloga kot astrologija oziroma zato, ker je bil odstotek uporabe še manjši kot 2001 in zato zanemarljiv.

---

<sup>36</sup> Organizacije iz EU imajo podoben rang metod izbire. Slovenske organizacije predstavljajo izjemo v tem pogledu, da pripisujejo mnogo manjši pomen pisnim priporočilom. Morda gre pri tem za vpliv majhnosti prostora in velikega medsebojnega poznavanja ljudi (Svetlik 2001: 170).

<sup>37</sup> V raziskavi 2001 se je vprašanje glasilo: *Prosim označite, kako pogosto uporabljate katero od naslednjih metod izbire* (intervju pred komisijo, individualni intervju, obrazec za prijavo, psihometrični test, pisna priporočila, ocenjevalni center, grafologija). Leta 2004 pa se je glasilo: *Prosim, za vsako od navedenih kategorij zaposlenih označite, katere od naslednjih metod izbire uporabljate*. Kategorije zaposlenih so bile: vodje, strokovnjaki/tehnik, administrativni/režijski delavci, proizvodni/fizični delavci. Metode pa: intervju pred komisijo, individualni intervju, obrazec za prijavo, reference, psihometrični test.

Zaradi že zgoraj omenjene vsebinske razlike med raziskovalnima vprašanjema, je primerljivost raziskav zelo otežkočena (predvsem v smislu ugotavljanja trenda rasti/upadanja uporabe določenih metod izbire). Zato bomo le na kratko povzeli osnovne ugotovitve.

Pogostost uporabe metod izbire kadrov (na splošno) je glede na raziskavi naslednja: najpogosteje se uporablja individualni intervju, sledijo obrazci za prijavo, intervju pred komisijo, priporočila in psihometrični testi (v raziskavi 2001 so omenjeni še ocenjevalni centri na predzadnjem in grafologija na zadnjem mestu). V raziskavi 2004, ki se bolj osredotoča na uporabo metod glede na različne kategorije zaposlenih, se ta vrstni red za določene kategorije malenkost zamenja, vendar v osnovi ostaja enak (na prvem mestu je intervju in na zadnjem psihometrični test).

Uporaba psiholoških testov je (glede na obe raziskavi) značilna predvsem za sektor tržnih storitev, čeprav sektor industrije in kmetijstva v uporabi ne zaostaja močno. Prav tako je razvidno, da se uporaba te metode povečuje z naraščanjem zahtevnosti delovnega mesta (leta 2004 je 11,2 odstotkov organizacij uporabljalo psihometrične teste pri selekciji proizvodnih oz. fizičnih delavcev; 18 odstotkov za administrativne delavce; 26,1 odstotkov za strokovnjake/tehnike in 29,2 odstotkov za izbiro vodij). Uporabljajo jo predvsem velike organizacije in tiste z dobro izobrazbeno strukturo kadrov. Na splošno organizacije za vodje in strokovnjake najbolj pogosto uporabijo individualni intervju in reference, na drugem mestu pa je intervju pred komisijo. Čim bolj zahtevno je delovno mesto, tem bolj pogosto organizacije uporabijo več selekcijskih metod, ki običajno temeljijo na osebnem razgovoru s kandidatom. Najbolj redka selekcijska metoda glede na raziskavo pa so psihometrični testi.

Iz raziskave leta 2001 je razvidno, da je grafološka analiza ena od legitimnih metod na področju kadrovanja. Po ugotovitvah raziskave se sicer ne uporablja prav pogosto, je pa v raziskavah vključena med raznovrstne metode selekcije kandidatov. 12,6 odstotkov evropskih in 7 odstotkov slovenskih organizacij je navedlo, da uporabljajo grafologijo kot

metodo izbire kandidatov za zaposlitev. Uporabljajo jo mlajše organizacije in tiste z velikim številom zaposlenih.

### **6.3 Raziskava uporabe psiholoških testov in alternativnih metod v procesu selekcije kadrov (april - junij 2007)**

Raziskavi, ki smo jih pregledali do sedaj, nam nista dali jasnih odgovorov na vprašanja glede značilnosti uporabe psiholoških testov in alternativnih metod pri selekciji kadrov in trenda rasti/upada uporabe tekom zadnjih let. Razlog leži predvsem v tem, da sta vsebinsko različno zastavljeni in zato njunih rezultatov ne moremo primerjati med seboj. Kar lahko povzamemo je, da so te selekcijske metode na repu glede uporabe v slovenskih organizacijah. Psihološka testiranja se sicer dokaj pogosto uporabljajo, (uradna) uporaba alternativnih metod pa je izjemno nizka (grafologija) oziroma o tem nimamo podatkov (astrologija).

#### **6.3.1 Metodološki pristop in potek zbiranja podatkov**

V empirični raziskavi sem uporabila kvantitativno raziskovalno metodo in sicer anketiranje na osnovi strukturiranega vprašalnika, ki je v večji meri vseboval zaprta vprašanja. V raziskavo so bile vključene organizacije iz vseh treh sektorjev gospodarstva ter strokovnjaki, ki organizacijam nudijo najem storitev s področja kadrovske selekcije (kadrovske agencije, grafologi in astrologi). To pomeni, da je raziskava potekala v štirih korakih, s štirimi različnimi vprašalniki, ki so bili sestavljeni na osnovi izhodišč iz teoretičnega dela (glej priloge C, D, E – Primeri vprašalnikov). Vprašalnik za organizacije je vseboval splošni del in del, ki se je nanašal na selekcijski postopek, ki so ju rešile vse organizacije ter področja, ki so spraševala o psiholoških testih in alternativnih metodah, ki so jih reševale le organizacije, ki tovrstne metode uporabljajo. Vprašalniki za kadrovske agencije, grafologe in astrologe so pokrivali drugo plat medalje – zunanje strokovnjake in njihove izkušnje z organizacijami, ki najemajo njihove storitve

oziroma prenašajo dejavnosti kadrovske selekcije (delno ali v celoti) na zunanje izvajalce.

Seznam organizacij, katere sem povabila k sodelovanju, sem našla na internetni strani Gospodarske zbornice Slovenije, ki ima objavljen register organizacij po njihovih gospodarskih dejavnostih, iz katerega sem naključno izbrala okoli 70 organizacij iz vsakega sektorja (že vnaprej sem določila tri sektorje: sektor industrije in kmetijstva (kamor se uvršča tudi gradbeništvo), sektor tržnih storitev (kamor se uvršča tudi računalništvo in informatika) in sektor javnih storitev. Tako sem dobila seznam 200-tih organizacij in na njihovih spletnih straneh poiskala kontakte (naslove elektronskih pošt) kadrovskih služb in njihovih zaposlenih.

Vprašalnik sem poslala tudi 20-im kadrovskim agencijam, 6-im grafologom in 12-im astrologom, katerih kontakte sem prav tako pridobila na internetu.

Vsi vprašalniki so bili zaradi časovne ekonomičnosti organizacijam ter strokovnjakom poslani preko elektronske pošte v aprilu in maju 2007, s povabilom, da jih izpolnjene vrnejo v roku enega meseca ter obljubo o posredovanju rezultatov.

### **6.3.2 Vzorec raziskave**

Na povabilo za sodelovanje se je odzvalo 57 (28,5 odstotkov) organizacij (od 200 povabljenih), 9 (45 odstotkov) kadrovskih agencij (od 20 povabljenih), 1 (17 odstotkov) grafolog (od 6 povabljenih) in 3 (25 odstotkov) astrologi (od 12 povabljenih astrologov). Glede uporabe astrologije bomo predstavili le odgovore ene astrologinje, saj druga dva astrologa ne izvajata astroloških analiz v namen selekcije kadrov.

Vseskozi moramo imeti v mislih, da rezultati, predvsem zaradi majhnosti in nereprezentativnosti vzorca, predstavljajo zgolj ilustracijo obravnavane problematike, saj samo dve organizaciji iz raziskave uporabljata grafologijo (astrologijo nobena od sodelujočih organizacij), stran ponudnikov grafoloških storitev predstavlja le en grafolog,

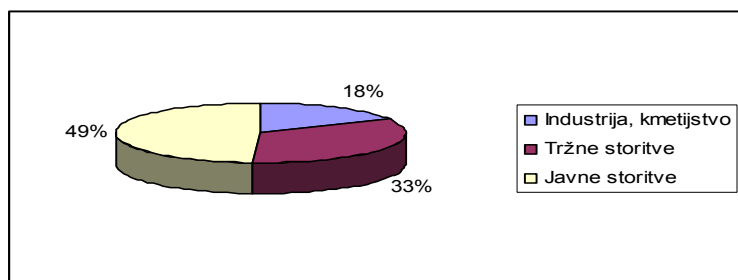
prav tako imamo na voljo le mnenja in izkušnje ene astrologinje, ki zastopa uporabo astroloških analiz.

### 6.3.3 Pregled rezultatov vprašalnika za organizacije

- **Značilnosti vzorca organizacij glede na sektor**

Kot kaže slika 6.3.3.1 skoraj polovica (49,1 odstotka) organizacij iz vzorca sodi v sektor javnih storitev, tretjina (33,3 odstotkov) v sektor tržnih storitev in slaba petina (17,5 odstotkov) v sektor industrije, kmetijstva in gradbeništva.

**Slika 6.3.3.1: Sektor gospodarstva, v katerega se uvrščajo organizacije iz raziskave**



Glede na to, da se struktura organizacij v raziskavi ne ujema najboljše s strukturo v slovenski populaciji organizacij<sup>38</sup>, ni nujno, da vzorec zanesljivo odseva sliko stanja v Sloveniji.

---

<sup>38</sup> Po podatkih Poslovnega registra Slovenije (število enot poslovnega registra po področjih dejavnosti) na dan 19.11.2007, se 23,5 odstotkov enot poslovnega registra uvršča v sektor industrije in kmetijstva (vanj so vključena področja A-F: Kmetijstvo, lov, gozdarstvo, Ribišstvo, Rudarstvo, Predelovalne dejavnosti, Oskrba z elektriko, plinom in vodo, Gradbeništvo), 26 odstotkov v sektor javnih storitev (L-Q: Dejavnosti javne uprave in obrambe, obvezno socialno zavarovanje, Izobraževanje, Zdravstvo in socialno varstvo, Druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti, Eksteritorialne organizacije in združenja) in 50,5 odstotkov v sektor zasebnih storitev (G-K: Trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe, Gostinstvo, Promet, skladiščenje in zveze, Finančno posredništvo, Poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve) (Slak 2007).

V tabelah 6.3.3.1, 6.3.3.2 in 6.3.3.3 v nadaljevanju so prikazani odgovori organizacij (po odstotkih) glede na sektorje, v katere se organizacije uvrščajo.  $\chi^2$  signifikance<sup>39</sup> nam povedo, da v večini primerov sektor organizacije ni statistično značilno povezan s kazalci metod izbire kadrov (ni večjih razlik med rezultati organizacij glede na sektor), zato bomo predstavili rezultate organizacij na splošno. Zaradi lažje preglednosti so odstotki in odgovori, ki izstopajo, obarvana s sivo, prav tako pa bodo opisno predstavljeni tudi v nadaljevanju.

- **Pogostost uporabe selekcijskih metod**

Organizacije so v prvem delu vprašalnika odgovarjale na bolj splošna vprašanja glede uporabe metod izbire in sicer nas je zanimalo, katere metode uporabljajo v selekcijskem procesu (možnih je bilo več odgovorov) in kdo jih za njih izvaja.

**Tabela 6.3.3.1: Pogostost uporabe selekcijskih metod po sektorjih**

		Sektor	IND. / KMET.	TRŽNE STORITVE	JAVNE STORITVE	SKUPAJ	$\chi^2$ , sign.
<b>METODE IZBIRE</b> (n = 57)	Intervju		90,0%	94,7%	100,0%	96,5%	0,296
	Obrazec za prijavo		60,0%	73,7%	66,7%	66,7%	0,707
	Priporočila		70,0%	63,2%	57,1%	61,4%	0,759
	Drugo		30,0%	36,8%	35,7%	35,1%	0,930
	Psihološki testi		60,0%	47,4%	10,7%	31,6%	<b>0,003</b>
	Grafologija		10,0%	5,3%		3,5%	0,296
<b>NAJEM STROK.</b> (n = 57)	Včasih najamejo zunanje strokovnjake		40,0%	36,8%	7,1%	22,8%	0,021
	Nikoli ne najamejo		60,0%	63,2%	92,9%	77,2%	
<b>METODE, KI JIH NAJEMAJO</b> (n = 13)	Psihološki testi		50,0%	71,4%	50,0%	61,5%	0,731
	Celoten postopek selekcije		25,0%	42,9%	100,0%	46,2%	0,214
	Intervju		25,0%	57,1%		38,5%	0,274
	Grafologija		25,0%	14,3%		15,4%	0,721
	Drugo		25,0%		50,0%	15,4%	0,183
	Obrazec za prijavo			14,3%		7,7%	0,629
	Priporočila			14,3%		7,7%	0,629

<sup>39</sup> Signifikance (oz. stopnje značilnosti) smo pridobili na podlagi izvedbe hi kvadrat testa v programu SPSS, ko smo iskali povezave med sektorjem gospodarstva (v katerega se organizacije uvrščajo) in posameznim področjem zanimanja. Če je  $\chi^2$  signifikanca manjša od 0,05, pomeni, da je povezanost statistično značilna in to povezanost lahko posplošimo tudi na populacijo.

### ➤ Metode selekcije kadrov

Odgovori delodajalcev iz raziskave (glej tabelo 6.3.3.1) so potrdili, kar je bilo razvidno že iz teoretičnega dela in omenjenih raziskav CRANET: najbolj pogosto uporabljena selekcijska metoda je intervju (96,5 odstotkov vseh organizacij ga uporablja), sledijo obrazci za prijavo (66,7 odstotkov), priporočila (61,4 odstotkov), »druge« metode, ki vključujejo predvsem praktične preizkuse znanja, osebna priporočila (v nekaterih primerih z jamstvom zaposlenih), prijave in dokazila (35,1 odstotkov). Psihološke teste uporablja 31,6 odstotkov vseh organizacij, grafologijo pa le 2 organizaciji (3,5 odstotka). Astrologije kot metode selekcije ne uporablja nobena med sodelujočimi organizacijami, vendar pa je kadrovnica na eni izmed fakultet pri izbiri nepedagoških delavcev pozorna na horoskop kandidatov. Po njenih besedah to ne vpliva na izbor kadra, lahko pa tehta med odločitvama. Dodala je še, da kandidate vedno nasmeji, ko jih vpraša za nebesno znamenje.

Uporaba psiholoških testov je statistično bolj značilna za sektor industrije in kmetijstva (60 odstotkov organizacij iz omenjenega sektorja jo uporablja) in sektor tržnih storitev (47,4 odstotkov), vendar pa rezultata vseeno ne gre posploševati na populacijo, saj zaradi majhnega vzorca statistika hi kvadrat test ni zanesljiva.

### ➤ Kdo izvaja in vrednoti psihološke teste in grafološke analize

22,8 odstotkov vseh anketiranih organizacij najema zunanje strokovnjake za (delno) izvedbo selekcijskega procesa (preostalih 77,2 odstotka organizacij je v vprašalniku obkrožilo, da nikoli ne najema tovrstnih storitev).

Med organizacijami, ki včasih najemajo zunanje strokovnjake za pomoč pri selekciji, se jih največ uvršča v sektor industrije in kmetijstva (40 odstotkov) in sektor tržnih storitev (36,8 odstotkov). Iz sektorja javnih storitev le 7,1 odstotek organizacij občasno najema pomoč strokovnjakov. Zopet velja, da rezultatov ne gre posploševati, saj test ni zanesljiv (ne vemo, kako bi se razporedile frekvence, če bi imeli večji vzorec). Znotraj te skupine »najemnikov« je največ povpraševanja po izvedbi psiholoških testov - 61,5 odstotkov organizacij, ki uporablja zunanjo pomoč pri selekciji, le-to najame za izvajanje



psiholoških testiranj; sledi najemanje storitev izvedbe celotnega selekcijskega postopka (46,2 odstotkov) in izvedba intervjujev (38,5 odstotkov). 15,4 odstotkov organizacij najema headhunting<sup>40</sup> ali jim agencija pripravi nabor petih najboljših kandidatov, enak odstotek se odloča za najem grafoloških storitev. 7,7 odstotkov organizacij najema tudi izvedbo preverjanja priporočil in enak odstotek obrazcev za prijavo.

Če se sedaj osredotočimo na organizacije, ki pri selekciji kadrov uporabljajo psihološke teste ali alternativne metode, so rezultati naslednji:

Izvedbo psiholoških testov 55,6 odstotkov organizacij, ki jih uporablja, naroča pri zunanjih izvajalcih - kadrovskih agencijah, 38,9 odstotkov organizacij ima zaposlene interne psihologe, v 5,6 odstotkih organizacij pa izvedbo in vrednotenje psiholoških testov opravi kadrovik oziroma uporabljajo licenčni program INSIGHTS<sup>41</sup>.

Vse organizacije, ki uporabljajo grafologijo, najemajo za izvedbo grafološke analize zunanje strokovnjake – grafologe.

- **Pomen, ki ga organizacije pripisujejo metodam izbire**

Organizacije so z ocenami od 1 do 5 označile, kakšen pomen pripisujejo selekcijskim metodam, ki jih uporabljajo (ocena 5 pomeni, da metodi pripisujejo največji pomen). Tiste organizacije, ki so odgovorile, da pri selekciji kandidatov uporabljajo psihološke teste in/ali grafologijo, so odgovarjale tudi na vprašanje: »Kolikšen pomen pripisujete tej metodi?« in se odločale predvsem med možnostima, da psihološki test/grafologija predstavlja velik pomen, saj se na podlagi rezultatov odločijo za zaposlitev oziroma je dopolnilo ostalim metodam (glej tabelo 6.3.3.2).

---

<sup>40</sup> Headhunting je metoda ciljnega iskanja kadrov (lov na talente), ki vključuje sistematično raziskavo trga preko katere »lovci« identificirajo potencialne kandidate (talente), z njimi navežejo stike in jih poskušajo motivirati za menjavo delovnega mesta.

<sup>41</sup> Insights je orodje, ki omogoča 360° oceno izbranih lastnosti - kompetenc posameznika, vključenega v ocenjevanje (obdelava rešitev psihološkega testa).

Tabela 6.3.3.2: Pomen, ki ga imajo posamezne metode za organizacije po sektorjih

		Sektor	IND. / KMET.	TRŽNE STORITVE	JAVNE STORITVE	SKUPAJ	$\chi^2$ , sign.
POMEN	PSIHOLOŠKI TESTI (n = 18)	Velik / odločilen	33,3%	11,1%		16,7%	0,566
		Dopolnilo	66,7%	77,8%	100,0%	77,8%	
		Drugo		11,1%		5,6%	
	GRAFOLOGIJA (n = 2)	Dopolnilo	100,0%	100,0%		100,0%	
POMEN – OCENE (5 = največji, 1 = najmanjši pomen)	INTERVJU (n = 55)	Najmanjši (1/2)		5,6%		1,8%	0,200
		Srednji (3)	22,2%		3,6%	55,5%	
		Velik (4)	11,1%	5,6%	7,1%	7,3%	
		Največji (5)	66,7%	88,9%	89,35	85,5%	
	PSIHOLOŠKI TESTI (n = 18)	Najmanjši (1/2)	16,7%			5,6%	0,238
		Srednji (3)	16,7%	22,2%	66,75	27,85	
		Velik (4)	66,7%	66,7%		55,6%	
		Največji (5)		11,1%	33,3%	11,1%	
	OBRAZEC ZA PRIJAVO (n = 38)	Najmanjši (1/2)		26,7%	16,7%	17,9%	0,590
		Srednji (3)	33,3%	26,7%	38,9%	33,3%	
		Velik (4)	50,0%	46,7%	33,3%	41,1%	
		Največji (5)	16,7%		11,1%	7,7%	
PRIPOROČILA (n = 35)	Najmanjši (1/2)	42,9%	33,3%	25,0%	31,5%	0,344	
	Srednji (3)	28,6%	41,7%	43,8%	40,0%		
	Velik (4)		25,0%	25,0%	20,0%		
	Največji (5)	28,6%		6,3%	8,6%		
DRUGE METODE (n = 20)	Najmanjši (1/2)			10,0%	5,3%	0,363	
	Srednji (3)		16,7%	10,0%	10,5%		
	Velik (4)	33,3%		50,0%	31,6%		
	Največji (5)	66,7%	83,3%	30,0%	52,6%		
	GRAFOLOGIJA (n = 2)	Velik (4)	100,0%	100,0%		100,0%	

**Največji pomen** organizacije pripisujejo INTERVJUJU (85 odstotkov organizacij, ki uporablja intervju kot metodo selekcije kadrov, meni, da ima le-ta največji pomen v primerjavi z ostalimi metodami, ki jih uporabljajo) in DRUGIM METODAM (praktični preizkusi znanja, osebna priporočila z jamstvom zaposlenih, pisne prijave in dokazila), ki jih uporabljajo - 52,6 odstotkov jim pripisuje največji pomen. Sledijo metode, ki jim organizacije v največji meri pripisujejo **velik pomen**: PSIHOLOŠKI TESTI (55,6 odstotkov organizacij, ki uporablja psihološke teste, le-tem pripisuje velik pomen) in GRAFOLOGIJA (obe organizaciji, ki to metodo uporabljata, ji pripisujeta velik pomen). OBRAZCI ZA PRIJAVO so na meji med velikim in srednjim pomenom (41 odstotkov organizacij jim pripisuje velik pomen, 33,3 odstotkov srednji pomen). **Srednji in majhen pomen** pripisujejo organizacije PRIPOROČILOM (med org., ki to metodo uporabljajo,

jih 40 odstotkov meni, da je le-ta srednjega pomena, 31,4 odstotkov, da je majhnega pomena).

77,8 odstotkov organizacij, ki uporabljajo **psihološke teste** pri selekciji kadrov, je mnenja, da je metoda del selekcijskega procesa – dopolnilo ostalim metodam. Podobnega mnenja so tudi organizacije, ki uporabljajo **grafologijo**, saj ji pripisujejo status dopolnilne metode v selekciji kadrov in koristnega pripomočka pri izbiri in dokončni odločitvi.

- **Značilnosti uporabe psiholoških testov in grafologije**

V tabeli 6.3.3.3 so predstavljeni rezultati vprašalnika za organizacije, ki se nanašajo na uporabo psiholoških testov in grafologije.

**Tabela 6.3.3.3: Značilnosti uporabe psiholoških testov in grafologije po sektorjih**

			Sektor	IND. / KMET.	TRŽNE STORITVE	JAVNE STORITVE	SKUPAJ	$\chi^2$ , sign.
NASTAVITVE KADROV	PSIHOLOŠKI TESTI (n = 18)	Višji vodilni	66,7%	66,7%	33,3%	61,1%	0,557	
		Srednji vodilni	66,7%	44,4%	33,3%	50,0%	0,574	
		Vsa delovna mesta	16,7%	22,7%	33,3%	22,2%	0,852	
		Drugo		22,2%	66,7%	22,2%	0,076	
		Nižji vodilni		22,2%	33,3%	16,7%	0,368	
	GRAFOLOGIJA (n = 2)	Višji vodilni	100,0%	100,0%		100,0%		
FAZA UPORABE	PSIHOLOŠKI TESTI (n = 18)	Ožji izbor	66,7%	66,7%	33,3%	61,1%	0,354	
		V zadnji fazi	33,3%	22,2%	33,3%	27,8%		
		Na začetku			33,3%	5,6%		
		Drugo		11,1%		5,6%		
		GRAFOLOGIJA (n = 2)	V zadnji fazi	100,0%	100,0%		100,0%	
NAPOVEDNA VREDNOST	PSIHOLOŠKI TESTI (n = 18)	Visoka	33,3%	33,3%	66,7%	38,8%	0,715	
		Do neke mere	66,7%	55,6%	33,3%	55,6%		
		Ne		11,1%		5,6%		
		GRAFOLOGIJA (n = 2)	Do neke mere	100,0%	100,0%		100,0%	
TREND 2001-2006	PSIHOLOŠKI TESTI (n = 18)	Narašča	50,0%	66,7%		50,0%	0,165	
		Stagnira	33,0%	33,3%	100,0%	44,4%		
		Upada	16,7%			5,6%		
		GRAFOLOGIJA (n = 2)	Narašča		100,0%		50,0%	
	Stagnira		100,0%			50,0%		

➤ **Nastavitve kadrov in pogostost uporabe metod izbire**

61,1 odstotka organizacij uporablja psihološke teste pri selekciji višjih vodilnih kadrov. Zelo pogosta je tudi uporaba testov pri izbiri srednjih vodilnih kadrov – kar 50 odstotkov organizacij jih uporablja za ta delovna mesta. 22 odstotkov organizacij psihološke teste uporablja za vsa delovna mesta, enak odstotek za nastavitve strokovnega kadra in za večino delovnih mest, kjer je potrebna visoko izobražena delovna sila. Grafologijo uporabljata obe organizaciji (100 odstotkov) za nastavitve višjih vodilnih kadrov.

Omenimo še, da 44 odstotkov organizacij (izmed tistih, ki uporabljajo teste pri selekciji) uporablja psihološke teste za nekatere nastavitve, 33,3 odstotka jih uporablja za vsako/večino nastavitev in 22 odstotkov le izjemoma<sup>42</sup>. Grafologijo uporablja 50 odstotkov organizacij za nekatere nastavitve in 50 odstotkov le izjemoma.<sup>43</sup>

➤ **Faza v selekcijskem procesu za izvedbo**

61,1 odstotkov organizacij, ki uporabljajo psihološke teste, jih izvajajo za ožji krog izbranih kandidatov, 27,8 odstotkov pa v zadnji fazi, da potrdijo izbiro. Obe organizaciji, ki pri izbiri kadrov uporabljata grafologijo, grafološko analizo izvajata v zadnji fazi, da potrdita izbiro.

➤ **Napovedna vrednost**

38,9 odstotkov organizacij, ki uporablja psihološke teste, je mnenja, da je napovedna vrednost metode visoka, večji delež (55,6 odstotkov) organizacij pa je prepričanih, da lahko na podlagi rezultatov psihološkega testa uspešnost novega delavca/ke napovemo le do neke mere. Za grafologijo sta obe organizaciji, ki jo uporabljata pri selekciji, mnenja, da lahko na podlagi rezultatov analize napovemo uspešnost novega zaposlenega le do neke mere.

---

<sup>42</sup> Odstotki so zelo podobni tistim, dobljenim s CRANET raziskavo leta 2001: med organizacijami, ki so takrat uporabljale psihološke teste (48,5 odstotkov organizacij je uporabljalo to metodo), jih je 40,9 odstotkov uporabljalo za nekatere nastavitve, 31,8 odstotkov za vsako/večino nastavitev in 27,3 odstotka le izjemoma.

<sup>43</sup> Med organizacijami, ki so leta 2001 uporabljale grafologijo (7 odstotkov organizacij), jo je 62,5 odstotkov organizacij uporabljalo le izjemoma, 25 odstotkov za nekatere nastavitve in 12,5 odstotkov za vsako/večino nastavitev.

➤ **Trend uporabe psiholoških testov in alternativnih metod (2001-2006)**

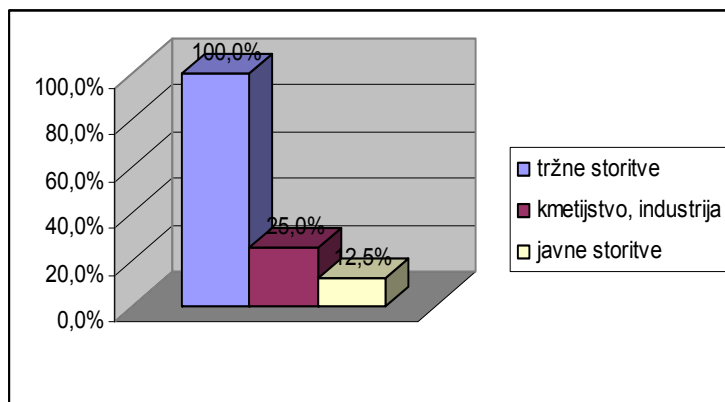
Rezultati odgovorov organizacij glede trenda uporabe psiholoških testov in grafologije kažejo nejasno sliko; pri polovici (50 odstotkov) organizacij, ki uporabljajo psihološke teste, je uporaba testov med leti 2001 in 2006 narasla (prav tako 50 odstotkov organizacij, ki uporablja grafologijo trdi enako), medtem ko 44,4 odstotkov sodelujočih meni, da je uporaba ostala enaka (pri uporabnikih grafologije je enakega mnenja 50 odstotkov organizacij, ki jo uporabljajo).

### 6.3.4 Pregled rezultatov vprašalnika za kadrovske agencije

- **Sektor gospodarstva**

Odgovori kadrovskih agencij na vprašanje »V kateri sektor gospodarstva se uvrščajo organizacije, ki vas v največji meri najemajo za izvajanje psihološkega testiranja?« kažejo, da je na prvem mestu sektor tržnih storitev (100 odstotkov), 25 odstotkov agencij navaja še sektor industrije in kmetijstva ter 12,5 odstotkov agencij sektor javnih storitev (glej sliko 6.3.4.1).

**Slika 6.3.4.1: Sektor gospodarstva, v katerega se uvrščajo organizacije, ki najemajo storitve kadrovskih agencij pri selekciji kadrov**



- **Metode selekcije kadrov**

Kadrovske agencije smo spraševali katere metode s področja selekcije kadrov izvajajo za organizacije – naročnike. Vse kadrovske agencije so obkrožile, da jih organizacije najemajo za izvedbo intervjujev, 88,9 odstotkov agencij (vse razen ene) za organizacije izvajajo psihološka testiranja, 77,8 odstotkov agencij organizacijam nudi pomoč pri preverjanju priporočil, 66,7 odstotkov pri preverjanju kandidata v individualnem reševanju problemske situacije in 55,6 odstotkov pri preverjanju kandidata v teamskem reševanju problemske situacije. Storitve astroloških analiz za naročnike izvaja 11,1 odstotek kadrovske agencije (ena kadrovska agencija je označila med drugimi tudi ta odgovor), enak odstotek agencij izvaja tudi razne praktičnih preizkuse znanja (tipkanje, tuji jeziki...).

Kadrovske agencije za naročnike izvajajo v največji meri teste osebnosti (87,5 odstotkov) in teste sposobnosti (75 odstotkov), v manjšem obsegu pa teste timskih vlog (25 odstotkov) in v enakem odstotku ostale teste (test poklicnih interesov, prodajnih strategije, učinkovitosti in koncentracije pri delu, testne baterije, ki vsebujejo zgoraj našete teste v enakem razmerju).

Organizacije, ki teste uporabljajo, potrjujejo te rezultate: 88,9 odstotkov jih uporablja teste osebnosti, 77,8 odstotkov teste sposobnosti, 38,9 odstotkov teste timskih vlog in 27,8 odstotkov druge teste (vedenjske analize, teste vodstvenih potencialov) in testne baterije, ki pokrivajo več področij.

- **Pomen, ki ga kadrovske agencije pripisujejo metodam izbire**

Kadrovske agencije smo prosili, naj glede na svoje izkušnje, z ocenami od 1 do 5 označijo, kakšen pomen pripisujejo posameznim metodam izbire (5 pomeni, da metodi pripisujejo največji pomen, oceni 1 in 2 pa sta združeni v najmanjši pomen). Rezultati so zbrani v tabeli 6.3.4.1 na naslednji strani.

**Tabela 6.3.4.1: Pomen, ki ga kadrovske agencije pripisujejo metodam izbire**

		OCENA	5	4	3	1 - 2
METODA IZBIRE KADROV	Intervju		77,8%	11,1%	11,1%	
	Psihološki test		22,2%	44,4%	22,2%	11,1%
	Obrazec za prijavo			33,3%	33,3%	33,3%
	Druge metode				100,0%	
	Priporočila			11,1%	11,1%	77,8%
	Grafologija				11,1%	88,9%
	Astrologija				11,1%	88,9%

Kadrovske agencije pripisujejo **največji pomen** INTERVJUJU (77,8 odstotkov jih je podelilo oceno 5). Sledijo PSIHOLOŠKI TESTI - 44,4 odstotkov jih meni, da imajo **velik pomen**. OBRAZCEV ZA PRIJAVO ne moremo uvrstiti, saj so ocene enako porazdeljene (33,3 odstotkov jih meni, da imajo majhen pomen; enak odstotek jim pripisuje srednji pomen in velik pomen). DRUGE metode, ki jih agencije uporabljajo (osebna priporočila, strukturirani kadrovski vprašalnik) imajo za njih **srednji pomen** (100 odstotkov). **Najmanjši pomen** imajo za agencije PRIPOROČILA (77,8 odstotkov), GRAFOLOGIJA (88,9 odstotkov) in ASTROLOGIJA (88,9 odstotkov).

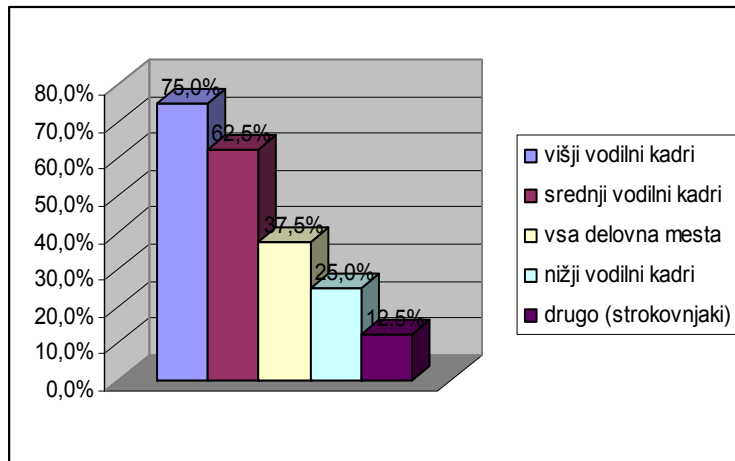
Kadrovske agencije se strinjajo tudi z večinskim mnenjem organizacij, da so psihološki testi del selekcijskega procesa – dopolnilo ostalim metodam, in sicer jih tako meni 88,9 odstotkov. Ostalih 11,1 odstotkov je mnenja, da je psihološki test lahko oblika preverjanja osebnostne ustreznosti kandidata, vendar je težko napovedovalec kakovosti izvedbe dela.

- **Nastavitve kadrov**

Ko smo o tem povprašali kadrovske agencije so bili odgovori dokaj podobni tistim, ki so nam jih podale organizacije v prejšnji točki (glej sliko 6.3.4.2): 75 odstotkov organizacij najema zunanje strokovnjake za izvajanje psihološkega testiranja za nastavitve višjih vodilnih kadrov, 62,5 odstotkov za srednje vodilne kadre, 25 odstotkov za nižje vodilne,

37,5 odstotkov za vsa delovna mesta in 12,5 odstotkov za selekcijo drugih kadrov (strokovnjakov).

**Slika 6.3.4.2: Nastavitve na delovna mesta za katera kadrovske agencije izvajajo psihološke teste**



- **Faza v selekcijskem procesu za izvedbo**

Rezultati kadrovske agencije so ponovno podobni rezultatom vprašalnika za organizacije – 87,5 odstotkov organizacij najame kadrovske agencije za izvedbo psihološkega testiranja za ožji krog izbranih kandidatov, 12,5 odstotkov za potrditev izbire v zadnji fazi selekcijskega postopka.

- **Trend uporabe psiholoških testov (2001-2006)**

75 odstotkov kadrovske agencije opaža porast povpraševanja po storitvah psihološkega testiranja v obdobju med letom 2001 in 2006, preostalih 25 odstotkov pa pravi, da je povpraševanje ostalo enako.



### 6.3.5 Pregled rezultatov vprašalnika za grafologe in astrologe

Tu bomo pregledali odgovore, ki sta jih posredovala grafolog Boruta S. Pogačnik in astrologinja Irena Stopar<sup>44</sup> (slednja sicer ni bila edina, ki se je prijazno odzvala povabilu za sodelovanje v raziskavi, vendar preostala dva astrologa – Bern Jurečič in Mario Baar – ne izvajata astroloških analiz za namene selekcije kadrov). Pregled rezultatov vprašalnika bo potekal hkrati za oba, in sicer po podobnih točkah kot za organizacije in kadrovske agencije.

- **Sektor gospodarstva**

**Grafolog** pove, da se organizacije, ki najemajo njegove storitve uvrščajo v največji meri v sektor tržnih storitev. **Astrologinja** pa pravi, da astrološke storitve najemajo predvsem organizacije iz sektorja tržnih storitev in industrije, kmetijstva.

- **Pomen, ki ga pripisujejo alternativnim metodam izbire**

Z odgovori organizacij, ki grafologijo uporabljajo in ji pripisujejo status dopolnilne metode v procesu selekcije kadrov, se strinja tudi **grafolog**, **astrologinja** pa pravi, da ne more posploševati, in da je astrologija lahko učinkovita samostojna metoda selekcije, vendar jo je vedno dobro kombinirati z ugotovitvami drugih metod.

- **Nastavitve kadrov**

»Višji vodilni kadri« je odgovor, ki ga poda **grafolog** na vprašanje »Za nastavitve na katera delovna mesta vas ponavadi organizacije najamejo za izvajanje grafološke analize?« Za uporabo astroloških analiz pri selekciji kadrov **astrologinja** pove podobno

---

<sup>44</sup> Irena Stopar je diplomirana ekonomistka in astrologinja. Je lastnica svetovalnega podjetja STOPAR – IT, d.o.o. , urednica Biltena Astro, avtorica projekta in istoimenske zbirke knjig z naslovom Astrologija za vsakogar in ustanoviteljica šole astrologije Astro®, na kateri poteka 3 letni študij astrologije.

zgodbo, da jih organizacije uporabljajo predvsem pri izbiri višjih in srednje vodilnih kadrov.

- **Faza v selekcijskem procesu za izvedbo**

Po izkušnjah **grafologa** zunanje strokovnjake za grafološko analizo kandidatov najamejo za ožji izbor kandidatov (že prej naredijo selekcijo glede na strokovno usposobljenost kandidatov). Odgovori **astrologinje** so zopet podobni: organizacije storitve astrološke analize najamejo za ožji izbor kandidatov ali v zadnji fazi, da potrdijo izbiro.

- **Trend uporabe alternativnih metod selekcije kadrov (2001–2006)**

Po mnenju **grafologa** je povpraševanje po grafoloških storitvah na področju selekcije kadrov v zadnjih letih ostalo enako<sup>45</sup> (trend uporabe je bil največji na začetku, v 1990-ih letih, sedaj pa se je trend uporabe umiril in med leti 2001 in 2006 stagnira). **Astrologinja** nam je povedala, da je trend po astroloških storitvah za namen selekcije kadrov v tem obdobju zagotovo narasel.

### 6.3.6 Sinteza rezultatov raziskovanja

V tem delu bomo predstavljene rezultate iz prejšnjih točk smiselno povzeli po zastavljenih hipotezah in jih na ta način analizirali<sup>46</sup>. Tabela 6.3.6.1 služi za boljši pregled rezultatov, saj združuje rezultate vseh štirih sodelujočih skupin: organizacij, kadrovskih agencij, grafologa in astrologinje. Odgovori slednjih dveh so v tabeli označeni s križcem (X). Polja, ki so obarvana s sivo, označujejo, da vprašanje, ki zadeva to področje, ni bilo zastavljeno v vprašalniku.

---

<sup>45</sup> Pogačnik pravi, da povprečno na leto opravi okoli 30 grafoloških analiz za namen selekcije kadrov.

<sup>46</sup> Analiza rezultatov je bila narejena s pomočjo programa SPSS. Za večino hipotez (razen prvih dveh, ki se nanašajo na sektor) je uporabljena le univariatna analiza (frekvenčne tabele), saj so bila vprašanja v vprašalnikih zastavljena tako, da so nanja odgovarjale le organizacije, ki uporabljajo psihološke teste in grafologijo (spremenljivka je bila torej konstanta). To pomeni, da ne moremo posploševati rezultatov na populacijo, ampak z njimi zgolj predstavljamo porazdelitev vrednosti spremenljivk.

**Tabela 6.3.6.1: Rezultati sodelujočih v raziskavi glede uporabe psiholoških testov in alternativnih metod selekcije kadrov**

		ORGANIZACIJE		AGENCIJE	GRAFOLOG	ASTROLOGINJA
		Psihološki testi	Grafologija	Psihološki testi	Grafologija	Astrologija
SEKTOR GOSPOD.	Kmetijstvo, industrija	<b>60,0%</b> ( $\chi^2$ , sig.0,003)	<b>10,0%</b> ( $\chi^2$ , sig.0,296)	<b>25,0%</b>		<b>X</b>
	Tržne storitve	<b>47,4%</b> ( $\chi^2$ , sig.0,003)	<b>5,3%</b> ( $\chi^2$ , sig.0,296)	<b>100,0%</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	Javne storitve	<b>10,7%</b> ( $\chi^2$ , sig.0,003)		<b>12,5%</b>		
NASTAVITEV KADROV	Višji vodilni	<b>61,1%</b>	<b>100,0%</b>	<b>75,0%</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	Srednji vodilni	<b>50,0%</b>		<b>62,5%</b>		<b>X</b>
	Nižji vodilni	<b>16,7%</b>		<b>25,0%</b>		
	Vsa del.mesta	<b>22,2%</b>		<b>37,5%</b>		
	Drugo (strokovnjaki...)	<b>22,2%</b>		<b>12,5%</b>		
FAZA	Ožji krog	<b>61,1%</b>		<b>87,5%</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	Zadnja faza	<b>27,8%</b>	<b>100,0%</b>	<b>12,5%</b>		<b>X</b>
	Na začetku - vsi	<b>5,6%</b>				
	Drugo (po adm. izboru...)	<b>5,6%</b>				
NAPOVEDNA VREDNOST	Visoka napovedna vrednost	<b>38,9%</b>				
	Le do neke mere lahko napovemo	<b>55,6%</b>	<b>100,0%</b>			
	Ne obstaja	<b>5,6%</b>				
<b>NAJEMANJE – Kadrovske agencije</b>		<b>55,6%</b>	<b>100,0%</b>			
TREND (2001-2006)	Uporaba narašča	<b>50,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>75,0%</b>		<b>X</b>
	Uporaba je enaka	<b>44,4%</b>	<b>50,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>X</b>	
	Uporaba upada	<b>5,6%</b>				
POMEN	Najpogostejša ocena	4 (velik pomen - 55,6%)	4 (velik pomen - 100%)	4 (velik pomen - 44,4%)*		
	Velik/odločilen	<b>16,7%</b>				
	Del selekcije (dopolnilo)	<b>77,8%</b>	<b>100,0%</b>	<b>88,9%*</b>	<b>X</b>	
	Drugo	<b>5,6%</b>		<b>11,1%*</b>		<b>X</b>
Opomba:		n = 18	n = 2	n = 8 / *n = 9	n = 1	n = 1

### 6.3.6.1 Povezanost uporabe metode izbire (psihološki testi in alternativne metode selekcije) in sektorja dejavnosti organizacije

Hipotezi, ki se nanašata na povezanost sektorja organizacij z uporabo psiholoških testov in alternativnih metod selekcije, sta bili postavljeni na osnovi teorije in predhodnih raziskav, ki kažejo, da je pogostost uporabe teh metod največja v tržnem sektorju.

V primeru psiholoških testov lahko sklenemo, da sta spremenljivki sektor gospodarstva in uporaba psiholoških testov statistično značilno povezani (čeprav hi-kvadrat test zaradi premajhnega vzorca ni popolnoma zanesljiv, je signifikanca še vedno manjša od 0,05 (v našem primeru manjša od 0,004)), kar pomeni, da je povezanost sektorja z uporabo psiholoških testov statistično značilna. Ker statistika hi-kvadrat ni primerna za interpretacijo moči povezanosti, smo s pomočjo programa SPSS izračunali koeficiente asociacij – Cramerjev koeficient  $V^{47}$ . V našem primeru (vrednost je 0,451) lahko rečemo, da je povezanost močna. Rezultati kažejo, da psihološke teste statistično bolj pogosto kot ostale uporabljajo organizacije iz sektorja industrije in kmetijstva - kar 60 odstotkov organizacij iz tega sektorja jih uporablja pri izbiri kadrov. Iz sektorja tržnih storitev metodo psiholoških testov uporablja skoraj polovica (47,4 odstotkov) organizacij. Iz javnega sektorja pa le 10,7 odstotkov organizacij. Odgovori kadrovskih agencij dajejo drugačno sliko: vse agencije odgovarjajo, da je na prvem mestu pri najemanju storitev psihološkega testiranja sektor tržnih storitev, 25 odstotkov agencij navaja še sektor industrije in kmetijstva ter 12,5 odstotkov agencij sektor javnih storitev. Zavrnitev oziroma potrditev hipoteze, da *psihološke teste uporabljajo v selekcijskem postopku predvsem organizacije iz sektorja tržnih storitev*, je v našem raziskovanju odvisna od vira informacij.

Tudi pri uporabi alternativnih metod je povezava s sektorjem nejasna: grafologijo pri izbiri kadrov uporabljata le dve organizaciji iz vzorca raziskave – ena se uvršča v sektor

---

<sup>47</sup> Definiran je na intervalu med 0 in 1. Pri vrednosti 0,1 se kaže šibka povezanost, pri 0,3 že rečemo, da je močna.

industrije in kmetijstva (predstavlja 10 odstotkov organizacij tega sektorja), druga v sektor tržnih storitev (5,3 odstotkov organizacij iz sektorja). Na tej točki moramo še enkrat poudariti, da je vzorec organizacij, ki uporabljajo grafologijo, premajhen, zato tudi ne moremo sklepati na povezanost sektorja z uporabo grafologije, kar potrjuje hi-kvadrat test. Iz tabele 6.3.6.1 je razvidno, da je signifikanca večja od 0,05 zato lahko sklenemo, da spremenljivki sektor gospodarstva in uporaba grafologije pri selekciji kadrov nista statistično značilno povezani in ugotovitev iz vzorca ne moremo posplošiti na populacijo. Če pogledamo še stran strokovnjakov, nam grafolog pove, da pri najemanju grafoloških analiz v namen selekcije kadrov izstopa sektor tržnih storitev. Pri uporabi astrologije v procesu selekcije pa astrologinja izpostavi sektor industrije in kmetijstva ter sektor tržnih storitev kot enakovredna.

Rezultate vprašalnika za organizacije, ki se razlikuje od teorije, izkušenj strokovnjakov in predhodnih raziskav, lahko pripišemo premajhnemu vzorcu organizacij ali pa je uporaba tovrstnih metod selekcije kadrov v sektorju industrije in kmetijstva v zadnjih letih toliko narasla.

### **6.3.6.2 Uporaba psiholoških testov in alternativnih metod za nastavitve kadrov na delovna mesta**

Nekatere organizacije uporabljajo psihološke teste za vsa delovna mesta, druge le za ključne sodelavce, tretje kadar se ne morejo odločiti med dvema kandidatom ali dvomijo o prevladujočem področju potenciala, četrte tudi pri prihodnjih štipendistih, ne le pri selekciji kadrov.

Hipotezo, da *organizacije, ki uporabljajo psihološke teste, le-te večinoma uporabljajo za nastavitve višjih vodilnih kadrov*, lahko potrdimo, saj psihološke teste večina (61,1 odstotkov) organizacij uporablja bolj pogosto pri selekciji višjih vodilnih kadrov kot drugih kadrov. Tudi rezultati kadrovskega agencij potrjujejo hipotezo; kar 75 odstotkov organizacij najema zunanje strokovnjake za izvajanje psihološkega testiranja za višje

vodilne kadre. Če se spomnimo raziskave CRANET 2004, je tudi tam razvidno, da se z višanjem zahtevnosti delovnega mesta odstotek uporabe testov pri izbiri kadrov povečuje.

Pregled ugotovitev glede uporabe alternativnih metod nam s treh strani potrdi tudi hipotezo, da *organizacije, ki uporabljajo alternativne metode selekcije, le-te večinoma uporabljajo za nastavitve višjih vodilnih kadrov*. Obe organizaciji, ki uporabljata grafologijo pri selekciji, z njo izbirata višje vodilne kadre. To ugotovitev sta potrdila tudi grafolog in astrologinja.

Organizacije torej bolj pozorno izbirajo kadre, ki zasedajo centralne in strateške pozicije – vodje in menedžerje. Domnevamo lahko, da je razlog v tem, ker so ti kadri za organizacijsko uspešnost ključnega pomena, saj morajo obvladati poleg vodenja delovnih procesov tudi vodenje ljudi. Slednje je izredno pomembno, saj mora dober vodja znati vplivati na ljudi (svoje podrejene) in jih usmerjati v smeri čim boljšega izkoriščanja njihovih zmožnosti v prid dobro opravljenega dela. Vodja mora torej imeti kompetence kot so: sposobnost identificiranja, analiziranja in reševanja problemov (analitičnost); sposobnost vplivanja, motiviranja, vodenja, delegiranja, koordiniranja, navduševanja; zmožnost prevzemanja odgovornosti, obvladovanja čustev in stresa, sposobnost komuniciranja itd. Če zaposlimo delavca, ki nima vodstvenih kompetenc, imamo veliko težav, saj dobimo slabega vodjo, ki slabo vpliva na svoje podrejene. Temu se želijo organizacije izogniti, zato v procesu selekcije v večji meri uporabljajo psihološke teste ali alternativne metode, s katerimi preverijo, ali kandidat ima potrebne lastnosti in sposobnosti.

### **6.3.6.3 Faza v selekcijskem procesu, v kateri se izvajajo psihološki testi in alternativne metode selekcije**

Več kot polovica (61,1 odstotkov) organizacij, ki uporablja psihološke teste, jih izvaja za ožji krog kandidatov, prav tako kadrovske agencije največkrat (v 87,5 odstotkih primerov) za organizacije izvedejo psihološko testiranje za ožji izbor kandidatov. To

potrjuje hipotezo, ki predpostavlja, da *organizacije uporabljajo psihološke teste večinoma za ožji krog izbranih kandidatov*.

Pri uporabi alternativnih metod je zavrnitev ali potrditev hipoteze: *organizacije uporabljajo alternativne metode večinoma za ožji krog izbranih kandidatov*, odvisna od vira informacij: organizacije, ki pri izbiri kadrov uporabljajo grafologijo, grafološko analizo izvajajo v zadnji fazi, da potrdijo izbiro. Tem ugotovitvam nasprotuje odgovor grafologa, ki pravi, da ga običajno najamejo za grafološko analizo ožjega kroga kandidatov (že prej naredijo selekcijo glede na strokovno usposobljenost kandidatov). Odgovor astrologinje pa združuje zgornji ugotovitvi, saj organizacije najamejo astrološko analizo za ožji izbor kandidatov ali v zadnji fazi, da potrdijo izbiro.

Zakaj pa se organizacije odločajo za uporabo psiholoških testov in alternativnih metod tako pozno v procesu selekcije kadrov? Razlog tiči v ekonomičnosti, odgovarjajo delodajalci; te metode so preprosto predrage, predvsem zaradi časa, ki bi ga porabili, če bi jih uporabljali za vse prijavljene kandidate. Drugi razlog je, da z njimi potrdijo že v intervjuju pridobljene informacije o kandidatu – dodatna »varovalka« pri izbiri – oziroma jim razkrijejo podrobnejšo sliko o posameznemu kandidatu: karakteristike, sposobnosti, ambicije, želje kandidata, ki jih preko intervjuja lahko spregledajo ali se jih kandidat niti sam ne zaveda.

#### **6.3.6.4 Izvedba in vrednotenje psiholoških testov in alternativnih metod selekcije**

Izvedbo in vrednotenje psiholoških testov dobra polovica (55,6 odstotkov) organizacij naroča pri zunanjih izvajalcih - kadrovskih agencijah. Razlogi, ki jih navajajo, so, da v kadrovski službi nimajo zaposlenih psihologov, nezadostna strokovna usposobljenost kadrovikov, olajšan in hitrejši proces selekcije ter dobri rezultati. Rezultati kadrovskih agencij nam razkrijejo, da vse (88,9 odstotkov), razen ene agencije, za organizacije izvajajo psihološka testiranja (med drugimi storitvami selekcije). Hipoteza, da *organizacije, ki uporabljajo psihološke teste, izvedbo in vrednotenje le-teh najamejo pri*

*zunanjih strokovnjakov (kadrovske agencije), je bila torej pravilno predpostavljena in jo lahko potrdimo.*

Prav tako lahko potrdimo hipotezo, da *organizacije, ki uporabljajo alternativne metode selekcije, izvedbo in vrednotenje le-teh najamejo pri zunanjih strokovnjakov (grafologih, astrologih), saj obe organizaciji, ki uporabljata grafologijo, najemata za izvedbo grafološke analize zunanje strokovnjake – grafologe. Za astrologijo tega podatka nimamo, vendar lahko sklepamo, da v teh (redkih) primerih organizacije za izvedbo analiz najamejo zunanje izvajalce. Odgovori kadrovskih agencij kažejo, da 11,1 odstotkov agencij izvaja za organizacije astrološke analize (ena kadrovska agencija je označila med drugimi tudi ta odgovor).*

Kljub potrjenima hipotezama pa v Sloveniji outsourcing še nima tako velikega pomena za organizacije – to kažejo tako naši podatki (le 22 odstotkov organizacij iz raziskave včasih najema zunanje strokovnjake pri selekciji kadrov) kot tudi CRANET raziskava iz 2001, kjer le 24,3 odstotka organizacij poroča o uporabi zunanjih izvajalcev. Pogosteje se poslužujejo zunanjih storitev tiste organizacije, ki pri selekciji uporabljajo zahtevnejše metode (psihološki testi ali alternativne metode), saj v večini primerov nimajo zaposlenih »hišnih« psihologov, grafologov, astrologov. Motivi organizacij so predvsem: skrajšati čas in neprijetnosti pri iskanju kadrov, diskreten način iskanja, neuspehi pri samostojnem kadrovanju, neusposobljenost, preobremenjenost zaposlenih v kadrovski službi oziroma kadrovske službe sploh nimajo, kakovost ponujenih storitev itd.

#### **6.3.6.5 Pomen, ki ga pripisujejo psihološkim testom in alternativnim metodam pri selekciji kadrov**

Tako organizacije (55,6 odstotkov) kot kadrovske agencije (44,4 odstotkov) pripisujejo rezultatom psiholoških testov v največji meri velik pomen pri izbiri novega delavca/ke (podelile so jim oceno 4), vendar ne največjega - to mesto zaseda intervju. S tem



zavrնemo hipotezo, ki predpostavlja, da *organizacije, ki uporabljajo psihološke teste, pripisujejo njihovim rezultatom največji pomen (ocena 5) pri izbiri novega delavca.*

Glede alternativnih metod je slika drugačna, saj jim pripisujejo organizacije, ki te metode (v našem primeru grafologijo) uporabljajo, in kadrovske agencije različen pomen pri izbiri novega delavca/ke; organizacije pripisujejo grafologiji velik pomen (zopet ne največjega), medtem ko agencije najmanjšega (ocena 1 v 88,9 odstotkih primerov). Tu moramo upoštevati, da kadrovske agencije teh storitev večinoma ne izvajajo in verjetno tudi ne poznajo prav dobro (z izjemo ene agencije, ki nudi tudi astrološke analize in je alternativnim metodam pripisala srednji pomen) in samo izražajo svoje mnenje, ne pa dejanskih izkušenj z alternativnimi metodami. Kljub temu hipotezo, da *organizacije, ki uporabljajo alternativne metode selekcije, pripisujejo njihovim rezultatom največji pomen (ocena 5) pri izbiri novega delavca,* zavrնemo.

Oglejmo si še hipotezi, ki prav tako govorita o pomenu in predpostavljata, da *psihološki testi predstavljajo del selekcijskega procesa (dopolnilo ostalim metodam), in da alternativne metode selekcije predstavljajo del selekcijskega procesa (dopolnilo ostalim metodam).*

Ti dve hipotezi lahko popolnoma potrdimo, saj je večina (77,8 odstotkov) organizacij, ki uporablja psihološke teste pri selekciji kadrov, mnenja, da metoda predstavlja del selekcijskega procesa. Organizacije uporabljajo psihološke teste kot dopolnilo osnovnim metodam selekcije predvsem za delovna mesta, kjer se je težje odločiti in kjer pri kandidatih iščejo osebne poteze, ki jih je težko preveriti z osnovnimi metodami. S tem se strinjajo tudi kadrovske agencije, in sicer jih tako meni 88,9 odstotkov.

Tudi pri alternativnih metodah izbire so mnenja organizacij in stroke enotna: vse organizacije, ki uporabljajo grafologijo, ji pripisujejo status dopolnilne metode v selekciji kadrov in koristnega pripomočka pri izbiri in dokončni odločitvi. S tem se strinjata tudi grafolog Pogačnik in astrologinja Irena Stopar, ki še doda, da »pri tem ne gre za neučinkovitost posamezne metode, temveč predvsem za možnost, da se izognemo napaki pri presoji, ki je lahko posledica napake strokovnjaka, ki analizo izvaja, torej astrologa,

psihologa, kadrovskega svetovalca ali koga drugega (govorim o sposobnosti in znanju človeka, ne metode)« (odgovor na vprašanje 9 v Prilogi E).

#### **6.3.6.6 Napovedna vrednost psiholoških testov in alternativnih metod selekcije**

Hipotezi, ki govorita o napovedni vrednosti psiholoških testov (*Na osnovi rezultatov psihološkega testa lahko napovemo uspešnost novega delavca/ke v organizaciji.*) in alternativnih metod (*Na osnovi rezultatov alternativnih metod selekcije lahko napovemo uspešnost novega delavca/ke v organizaciji.*), lahko le delno potrdimo: glede rezultatov psihološkega testiranja trditev »napovedna vrednost testov je visoka«, podpira 38,9 odstotkov organizacij, večji delež (55,6 odstotkov) organizacij pa je mnenja, da lahko uspešnost napovemo le do neke mere. Glede napovedne vrednosti grafologije so vse organizacije, ki jo uporabljajo pri selekciji, mnenja, da lahko na osnovi rezultatov analize napovemo uspešnost novega zaposlenega le do neke mere.

Zanimivo bi bilo ugotoviti koliko, organizacij dejansko preverja napovedno vrednost testa ali analize v praksi, saj je le ena organizacija omenila, da tega v praksi ne počnejo.

#### **6.3.6.7 Trend uporabe psiholoških testov in alternativnih metod (2001-2006)**

Glede potrditve ali zavrnitve hipoteze, da je *uporaba psiholoških testov v letih od 2001 do 2006 narasla*, nam odgovori organizacij ne omogočajo jasnih sklepov, saj rezultati kažejo, da je pri polovici (50 odstotkih) organizacij uporaba med leti 2001 in 2006 letih narasla, medtem ko 44,4 odstotkov meni, da je ostala enaka. Kadrovske agencije pa to hipotezo brez dvoma potrdijo – 75 odstotkov agencij opaža porast povpraševanja po storitvah psihološkega testiranja, preostalih 25 odstotkov pa pravi, da je povpraševanje ostalo enako.

Povzemimo še rezultate hipoteze, ki smo jo postavili za uporabo alternativnih metod in se glasi, da *je uporaba alternativnih metod selekcije kadrov v letih od 2001 do 2006 narasla*:

organizaciji, ki uporabljata grafologijo, hipoteze ne potrđita, niti ne zavřžeta, saj ena organizacija meni, da trend uporabe v obdobju med letom 2001 in 2006 narařča, druga pa, da stagnira. S slednjo trditvijo se strinja tudi grafolog. Pri uporabi astrologije v procesu selekcije kadrov astrologinja navaja odgovor v prid hipotezi in pravi, da je trend po astrolořkih storitvah v tem obdobju zagotovo narasel. Glede na zgornje ugotovitve hipoteze ne moremo ne potrditi, ne zavrniti.

Na tej točki je morda zanimivo pogledati, kdaj so anketirane organizacije priēele z uporabo psiholořkih testov in alternativnih metod pri kadrovanju ter zakaj. Psiholořke teste je priēelo 50 odstotkov organizacij uporabljati Őele po letu 2000, 28 odstotkov v 1990-ih letih (1991-1999) in 22 odstotkov jih je v vprařalniku napisalo, da jih uporabljajo Őe dalj časa oziroma so z uporabo zaēeli veē let nazaj. Razlogi za uvedbo psiholořkih testov so po navajanju veēine organizacij: pomoē za laŕžo in boljšo selekcijo; nezaposlovanje »osebnostno problematiēnih« oseb; potreba po objektivnem izvajanju selekcijskih postopkov in predvsem spoznanje, da so funkcionalna znanja tisto, ēesar se posameznik lahko priuēi, osebnost, vedenje in vrednote posameznika pa so motivator njegove zavzetosti in uspešnosti pri delu. Organizaciji, ki uporabljata grafologijo, sta odgovorili, da so jo zaēeli uporabljati Őe nekaj let nazaj in sicer zaradi celostnega prikaza osebnosti posameznega kandidata in ker so izkušnjje pokazale, da je metoda koristen pripomoēek pri selekciji in dokonēni odloēitvi.

Tudi grafologa in astrologinjo smo povprařali za mnenje, kdaj sta se metodi uveljavili pri nas in za kakšne namene:

Grafolog Pogaēnik pove, da so se »prvi poskusi pri uporabi grafologije za namen selekcije kadrov zaēeli leta 1990, in sicer na banēnem podroēju. Ena izmed najveējih bank pri nas je to metodo redno uporabljala pri izbiri prihodnjih zaposlenih in pripravnikov ter na ta naēin investirala v svoje kadre. V tistem obdobju je bilo najveē povprařevanja po omenjeni metodi za kadrovske namene: za ugotavljanje znaēilnih lastnosti posameznika, energetske opremljenosti, temperamenta in za identificiranje pravega ēloveka za pravo mesto (za katera dela in opravila je najbolj primeren). V

zadnjih letih se je situacija umirila in jo uporabljajo pri izboru predvsem banke, gradbena podjetja in trgovinske gospodarske družbe« (Odgovor na vprašanji 1 in 2 v Prilogi E).

Astrologinja Irena Stopar razloži, da »na našem območju astrologijo poznamo že dolgo časa, vendar je bila žal po krivici zelo dolgo zapostavljena. Večjo veljavo in prepoznavnost je začela pridobivati po osamosvojitvi Slovenije, morda tudi zato, ker so takrat lahko astrologi začeli delovati »uradno«, torej brez omejitev odpirati s.p, d.o.o. in druge organizacijske oblike delovanja. Po tem času se je pojavilo vse več ljudi, ki brez strahu priznavajo, da se ukvarjajo z astrološkim svetovanjem in izobraževanjem. Najpogosteje jo ljudje uporabijo za prepoznavanje osebnostnih potez in vzorcev delovanja (svojega ali druge osebe), za primerjavo ujemanja v partnerstvu, pri iskanju primerne zaposlitve, pri vzgoji otrok, pri iskanju različnih odgovorov na konkretna vprašanja in seveda pri paleti vprašanj s področja poslovanja podjetij. Zelo dobro jo uporabimo pri izbiri kadrov, pri izbiri poklica in zamenjavi službe, pri vseh poslovnih odločitvah in pri odločanju o finančnem poslovanju.« Dodaja, da je »žal tako, da se astrološkega svetovanja podjetja (pa tudi mnogi posamezniki) najpogosteje poslužijo šele takrat, ko odpovejo že vse druge metode. Astrolog ni čarodej, ki bi v roke vzel čudežno paličico, z njo zamahnil in rešil vaše težave. Je človek, strokovnjak na svojem področju, ki se ukvarja s prepoznavanjem vzorcev in rešitev nekaterih problemov. Podobno kot velja tudi za druge strokovnjake, je njegov nasvet lahko učinkovit le, če ga uporabite v praksi. Mnogi podjetniki zaradi astrološkega nasveta ustvarjajo večje dobičke in poslujejo veliko bolje kot pred tem« (Odgovor na vprašanji 1 in 2 v Prilogi E).

## 7. SKLEP

*»Skrivnost je v ljudeh. To je tako enostavno, da tega nihče ne verjame«* (Lester v Žaler: 2007).

O psiholoških testih, grafologiji in astrologiji je napisano kar precej literature. Večina je govori o zgodovini, razvoju in teoriji, zelo malo pa o praksi in značilnostih uporabe pri selekciji kandidatov za delo.

Menim, da sem z izčrpnimi anketnimi vprašalniki pridobila kar nekaj novih informacij o značilnostih uporabe psiholoških testov in alternativnih metod v procesu selekcije kadrov. Če samo povzamem ugotovitve: psihološke teste in alternativne metode uporabljajo predvsem organizacije iz sektorja industrije in kmetijstva in sektorja zasebnih storitev. Organizacije jih uporabljajo večinoma za nastavitve višjih vodilnih kadrov in sicer v glavnem za ožji krog izbranih kandidatov. Njihovo izvedbo in vrednotenje najemajo predvsem pri zunanjih strokovnjakih. Organizacije, ki tovrstne metode uporabljajo, jim pripisujejo velik pomen (največji pomen ima intervju); kadrovske agencije so enakega mnenja le glede psiholoških testov, medtem ko alternativnim metodam pripisujejo najmanjši pomen. Večinoma so vsi udeleženci raziskave mnenja, da metode predstavljajo del selekcijskega procesa – dopolnilo ostalim metodam, prav tako dokaj enotno menijo, da lahko na podlagi njihovih rezultatov napovemo uspešnost delavca/ke le do neke mere. Glede trenda uporabe v letih od 2001 do 2006 so mnenja razdeljena: polovica organizacij je potrdila, da trend uporabe psiholoških testov narašča – na drugi strani kadrovske agencije prepričljivo trdijo, da povpraševanje po psiholoških testiranjih narašča. Glede uporabe grafologije imata organizaciji, ki jo uporabljata, različne izkušnje: ena pravi, da uporaba narašča, druga da stagnira. S slednjo trditvijo se strinja tudi grafolog. Uporaba astrologije v procesu selekcije kadrov pa po mnenju astrologinje zagotovo narašča.

Pomanjkljivost moje raziskave je predvsem v premajhnem in nereprezentativnem vzorcu sodelujočih organizacij in strokovnjakov, čeprav sem izredno vesela, da se jih je toliko odzvalo povabilu in da sem lahko v raziskavo vključila tudi stran zunanjih strokovnjakov,

ki po naročilu izvajajo te metode za organizacije. Mislim, da sem tako dobro predstavila prakso uporabe psiholoških testov in alternativnih metod z obeh plati ter jo smiselno povezala z literaturo iz teoretičnega dela.

Prišla sem do zaključka, da je selekcija kadrov preprosta, ni pa enostavna; teorija govori, da organizacije vsebolj spoznavajo, da je bistvo njihovega uspeha v izbiri pravega človeka za pravo delovno mesto, vendar praksa kljub védenju, da uspešnost organizacije zagotavljajo predvsem ljudje, nakazuje, da se podjetja malokrat odločijo za selekcijo s psihološkimi testi in alternativnimi metodami. Še vedno je veliko organizacij, ki se ne zavedajo pomena človeškega kapitala za uspešnost organizacije. Ker so stroški dela visoki, se organizacije pogosto odločijo za zaposlovanje s kratkotrajnimi prihranki – uporabljajo fleksibilne oblike zaposlovanja in dela, ki jim omogočajo nižje stroške dela, manjšo porabo časa in denarja za zaposlovanje, usposabljanje in odpuščanje ter hitro prilagajanje zahtevam trga. Res je, da se danes veliko delodajalcev odloči za sklenitev pogodbe za določen čas zaradi možnosti odpovedi pogodbe delavcu, za katerega se izkaže, da se ni najbolje obnesel, vendar pa se temu lahko izognejo s skrbno selekcijo in zaposlovanjem pravih sodelavcev.

Menim, da izkušnje pokažejo organizacijam, katere metode pridobivanja kadrov so najboljše za posamezno vrsto del, da pa ne gre zanemariti prednosti in možnosti, ki jih prinašajo psihološki testi in alternativne metode selekcije kadrov (pod pogojem, da so ustrezno izvedeni), saj napovejo kako se bo kandidat obnašal na delovnem mestu, kako uspešen bo, v kakšnih razmerah bo deloval najbolje, ali se bo ujel s sodelavci in kulturo organizacije, ali ima vodstvene potenciale... Seveda rezultati psiholoških testov in alternativnih metod ne predstavljajo absolutne resnice (kot jo ne more nobena metoda), pomagajo pa bolje selekcionirati najboljše posameznike. Strinjam se z organizacijami, kadrovskimi agencijami, grafologom in astrologinjo iz raziskave, ki svetujejo njihovo uporabo kot dopolnilo drugim metodam izbire – čeprav je (ne)znanstvenost metod iz naslova diplomskega dela za marsikoga vprašljiva, je dejstvo, da različne metode z istimi rezultati lahko druga drugo verificirajo. Z njihovo pomočjo organizacija z večjo

verjetnostjo zaposli najbolj primernega kandidata, ki ga bo delo izpopolnjevalo in mu prinašalo zadovoljstvo.

Za konec se vprašajmo, zakaj toliko organizacij po svetu uporablja psihološke teste in alternativne metode pri selekciji kadrov? Prepričana sem, da jih ne bi, če jim ne bi prinašale pozitivnih rezultatov in kar je verjetno za vsako organizacijo bistvenega pomena – učinkovitost, uspešnost in dobičkonosnost.

## 8. LITERATURA

### 8.1 Knjige

Aubier, Catherine in Patrick Ravnant (1991): *Enciklopedija astrologije*. Ljubljana: DZS.

Branston, Barry (1995): *The elements of graphology*. Shaftesbury, Dorset: Element Books Limited.

Brewster, Chris, ur., Wolfgang Mayrhofer, ur. in Michael Morley, ur. (2004): *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Bucik, Valentin (1997): *Osnove psihološkega testiranja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Cooper, Cary L. in Ronald J. Burke (2002): *The New World of Work: Challenges and Opportunities*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Etoiles, Lynette'd (1991): *Astrologija in človekov značaj*. Ljubljana: P. Amelietti.

Furnham, Adrian (1992): *Personality at work: The role of individual differences in the workplace*. London and New York: Routledge.

Gerkman, Viktor (1991): *ASTROLOGIJA: Veda o značaju in usodi*. Ljubljana: Aura.

Half, Robert (1986): *On hiring*. New York: First Plume Printing.

Ivanuša-Bezjak, Mirjana (2006): *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Založba Pro-Andy.



Kohont, Andrej (2005): Razvrščanje kompetenc. V Marija Sonja Pezdirc (ur.): *Kompetence v kadrovski praksi*, 29–48. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Možina, Stane, ur. (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.

Sherman, Arthur, George Bohlander in Scott Snell (1998): *Managing Human Resources*. Cincinnati: South-Western College.

Svetlik, Ivan (2005): O kompetencah. V Marija Sonja Pezdirc (ur.): *Kompetence v kadrovski praksi*, 10–27. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Svetlik, Ivan in Andrej Kohont (2005): Uvajanje in uporaba kompetenc. V Marija Sonja Pezdirc (ur.): *Kompetence v kadrovski praksi*, 49–73. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Tracy, Brian (2006): *Zaposlite in zadržite najboljše: 21 praktičnih in preizkušenih tehnik, ki jih lahko uporabite takoj*. Varaždin: »Katarina Zrinski«.

Trstenjak, Anton (1986): *Človek in njegova pisava*. Ljubljana: CZNG (Založba centralnega zavoda za napredek gospodinjstva).

Veroti, Taja (2005): *(Po)moč numerologije: vodnik po numerologiji za vsakdanjo rabo in pomoč, osebno rast in duhovni razvoj*. Ljubljana: Samozaložba.

## **8.2 Članki v znanstvenih in strokovnih revijah**

Pogačnik, Borut S. (2005): Previdno pri presojanju pisave. *Manager*, 27.1., 64.

Strojnik, Nataša (1999): Primerjalna analiza različnih pristopov k ocenjevanju osebnosti (psihološkega, grafološkega in astrološkega). *Psihološka obzorja* 8(2–3), 217–237.

### 8.3 Članki v dnevnikih/tedenskih časopisih

Raztresen, Marjan (1989): In concreto: Borut S. Pogačnik – sociolog, psihoterapevt in grafolog. *Telex*, 2.11., 13.

Tavčar, Borut (2003): Alternativna preverjanja kandidatov: Grafologija ima kup prednosti, astrologija lahko pomaga. *Delo*, 9.12., 17.

Volk, Linda (2005): Grafološka analiza v kadrovanju: Uporabna je v kombinaciji z drugimi pripomočki. *Delo*, 29.3., 32.

### 8.4 Internetni viri

Astrologija (2003): *Kaj resnično veste o astrologiji?* Dostopno na <http://www.astradamus.net> (25. junij 2007).

Baar, Mario (2007): *Znanost ali praznoverje?* Dostopno na <http://osebnost.si/clanki/preglej.php?id=192#start> (20. maj 2007).

Britanski inštitut za grafologijo (2007). *Zgodovina grafologije*. Dostopno na <http://www.britishgraphology.org> (23. november 2007).

Čuček, Valerija (2005): *Psihološki testi – pot do boljše selekcije*. Dostopno na <http://www.revija.mojedelo.com/hr/psiholoski-testi-pot-do-boljse-selekcije-514.aspx> (25. maj 2007).

Duffy, Jonathan in Giles Wilson (2005): *Writing wrongs*. Dostopno na <http://news.bbc.co.uk/1/hi/magazine/4223445.stm> (23. november 2007).

Gospodarska zbornica Slovenije (2007): *Podatki iz registra članov GZS*. Dostopno na <http://www.gzs.si/register/zadetki.asp?koda=REP> (17. marec 2007).

Jurečič, Bern (2004): *Astrološko ogledalo*. Dostopno na <http://www.lunin.net/Magazin/Prispevki/Astrologija/185> (25. junij 2007).

Keber, Armand (2003): *Mala šola astrologije*. Dostopno na <http://users.volja.net/armando/mala.htm> (25. junij 2007).

Kragelj&Kragelj (2003a): *Kako do najprimernejših sodelavcev?* Dostopno na <http://www.kadrovanje.com/pravi.php> (26. maj 2007).

Kragelj&Kragelj (2003b): *Zaposlovanje novih kadrov*. Dostopno na [http://www.kadrovanje.com/clanek\\_intervju.php](http://www.kadrovanje.com/clanek_intervju.php) (26. maj 2007).

Kragelj&Kragelj (2003c): *Kakšno vlogo imajo psihološki preizkusi pri ocenjevanju primernosti kandidatov*. Dostopno na [http://www.kadrovanje.com/mesecnik\\_06.php](http://www.kadrovanje.com/mesecnik_06.php) (26. maj 2007).

Mencin Zorko, Darja (2007): *Izkušnje podjetij pri uporabi psiholoških testov*. Dostopno na [http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2007/znanje\\_april.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2007/znanje_april.htm) (26. maj 2007).

Metelko, Magdalena (2005a): *Grafologija – analize rokopisov*. Dostopno na <http://move.to/magda> (25. maj 2007).

Metelko, Magdalena (2005b): *Selekcija kadrov s pomočjo grafološke znanosti*.  
Diplomsko delo. Dostopno na [http://www.leila.si/?page=prispevki&id=dipl\\_mmetelko&dp=11](http://www.leila.si/?page=prispevki&id=dipl_mmetelko&dp=11) (24. maj 2007).

Palčič, Damjan (2004a): *Koga zaposlujejo uspešna slovenska podjetja?* Dostopno na <http://www.revija.mojedelo.com/zaposlitveni-nasveti/koga-zaposlujejo-uspesna-slovenska-podjetja-762.aspx> (25. maj 2007).

Palčič, Damjan (2004b): *Psihometrično testiranje.* Dostopno na <http://www.revija.mojedelo.com/zaposlitveni-nasveti/psihometricno-testiranje-617.aspx> (25. maj 2007).

Profil (2003): *Intervju z Radovanom Kragljem.* Dostopno na <http://www.profil.si/pictures/delo09122003.htm> (12. oktober 2006).

Stopar, Irena (2006): *Osnove astrologije.* Dostopno na [http://www.astro.si/meni/slo/gl\\_osnove.htm](http://www.astro.si/meni/slo/gl_osnove.htm) (23. april 2007).

Šola grafologije (2007). Dostopno na <http://www.global-elite.si/> (24. maj 2007).

Traven, P. Sergeja (2006): *Poslovna astrologija.* Dostopno na [http://www.sergeja.net/posl\\_astro.asp#](http://www.sergeja.net/posl_astro.asp#) (20. avgust 2007).

Zadnik, Tonja (2007): *Razgaljenje s pisavo.* Dostopno na <http://www.global-elite.si/html/manager.html> (24. maj 2007).

Žaler, Jasna (2007): *Kako uspešna slovenska podjetja izbirajo nove sodelavce?* Dostopno na [www.revija.mojedelo.com/hr/kako-uspesna-slovenska-podjetja-izbirajo-nove-sodelavce-737.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/kako-uspesna-slovenska-podjetja-izbirajo-nove-sodelavce-737.aspx) (9. november 2007).

## 8.5 Strokovne publikacije

Ignjatović, Miroljub, ur. (2005): *Upravljanje človeških virov 2004: mednarodna primerjalna študija: tabelarni pregled podatkov.* Bilten Centra za preučevanje organizacij in človeških virov. Ljubljana: FDV, Inštitut za družbene vede.

Svetlik, Ivan, ur. (2001): *Upravljanje človeških virov: mednarodna primerjalna študija*. Bilten Centra za preučevanje organizacij in človeških virov. Ljubljana: FDV, Inštitut za družbene vede.

## 8.6 Ostali viri

Kropivnik, Samo, Tina Kogovšek in Meta Gnidovec (2006): *Analize podatkov z SPSS-om 12.0*. Predavanja in vaje. Ljubljana: FDV.

Pogačnik, Borut S. (2007): *Diagram in razlaga metode po Bernhardu Wittlichu*. Interno gradivo.

Slak, Brigita (2007): Poslovni register Slovenije. Elektronska pošta.

Stopar, Irena (2007): *Primer astrološke analize*. Interno gradivo.

UniCredit Banka Slovenija d.d. (2007): *Delovno navodilo – Vedenjski intervju*. Interno gradivo.

## 9. PRILOGE

Priloga A: Grafološka analiza – metoda po Bernhardu Wittlichu

Priloga B: Astrološka analiza poklicnega delovanja – primer

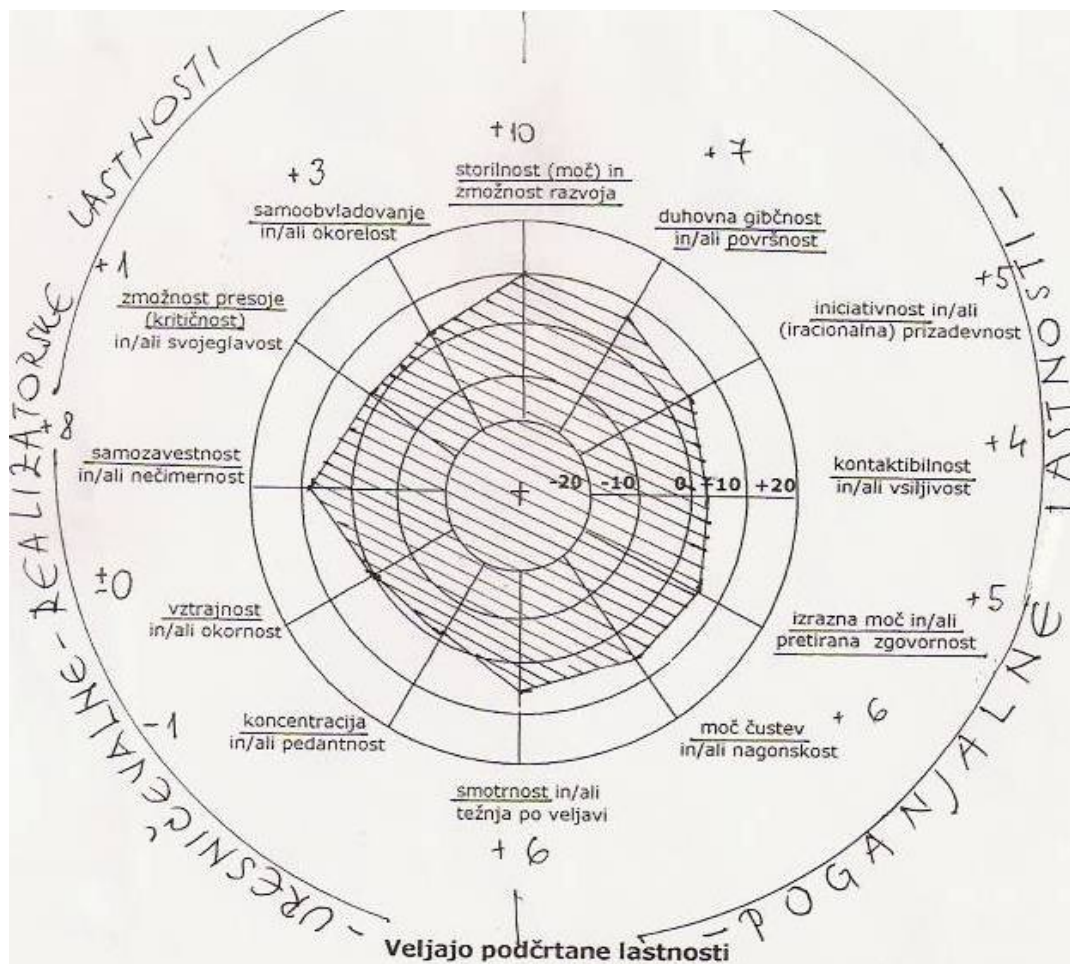
Priloga C: Primer vprašalnika za organizacije

Priloga D: Primer vprašalnika za kadrovske agencije

Priloga E: Primer vprašalnika za grafologe in astrologe

## PRILOGA A: Grafološka analiza – metoda po Bernhardu Wittlichu

Slika A.1: Diagram osebnostnih lastnosti po Bernhardu Wittlichu



Vir: Pogačnik 2007: interno gradivo.

Diagram osebnosti je končni produkt grafološke analize, kakršne uporabljajo predvsem pri kadrovanju. 11 lastnosti ima (ena je nima) svoje slabšalne presežnike, ki so potrjeni samo v primeru, da je diametralna (v diagramu diagonalno nasprotna) lastnost negativno ovrednotena. Teh 12 (oziroma 24) lastnosti posameznikov, zelo dobro prikazujejo njegovo osebnost. Seveda ne gre povsod samo za potrjevanje ali zanikanje ene ali druge lastnosti ali za eliminiranje, če nobena ni preveč izražena, ampak tudi za medsebojno menjavo obeh. Desna stran diagrama predstavlja aktivno dimenzijo (poganjalne lastnosti določenega značaja) leva polovica pa bolj pasivno in celo zaviralno

(uresničevalne/realizatorske lastnosti). Kakršnokoli neravnovesje med levo in desno stranjo kaže na določen presežek ali primanjkljaj. »Zvezdni« lik lahko obsega vrednosti od -20 pa do +20. Te vrednosti smo dobili pri končnem seštevku za vsako od dvanajstih lastnosti. Kot je razvidno iz diagrama ima 5 krožnic. Obod predstavlja vrednost +20 in pomeni kako izredno izraženo lastnost, v drugem krogu je močno izražena, v tretjem je normalna, v četrtem šibka, v petem (-20) pa govorimo o popolnem pomanjkanju kake lastnosti. Vrednost vsakega kroga je torej 10.

### **Pari: pozitivno – negativno**

Vrednotenje v slabšalnem pomenu nastopa takrat, kadar je diametralna lastnost ocenjena negativno. To pa predvsem zato, ker velja da:

- dobra duhovna gibčnost predpostavlja tudi koncentracijo, sicer se izrodi v površnost;
- iniciativa zahteva vztrajnost, brez nje je le precej iracionalna prizadevnost – »pridnost«,
- kontaktibilnost je zdrava, če stoji za njo primerna samozavest, sicer velja za vsiljivost;
- izrazna moč potrebuje razsodnost – kritičnost, v nasprotnem primeru bo kmalu le pretirana zgovornost;
- moč čustev, čustveni naboj, se preoblikuje v nagonkost, če ne nastopa samoobvladljivost;
- smotrnost, naravnost k cilju je le tedaj resnično uspešna, če je prisotna tudi pozitivna storilnost;
- koncentracija brez duhovne gibčnosti se prevesi v pedantnost;
- vztrajnost brez iniciative deluje samo kot okornost;
- samozavest brez kontaktibilnosti postane nečimernost;
- zmožnost presoje, kritičnost ob šibki izrazni moči deluje kot svojeglavost;
- samoobvladanje brez čustvene topline deluje okorelo, otrplo;
- storilnost brez smotrnosti govori le o častihlepju na temelju gona po uveljavljanju.

## **PRILOGA B: Astrološka analiza poklicnega delovanja - primer**

Vsakega človeka na splošno močno opisuje Ascendent, vladar Ascendenta in 1. hiša, zatem Sonce in Luna, zato je pri izbiri poklicnega delovanja dobro najprej preveriti osnovne pokazatelje kam vleče osebo. O poklicnem delovanju v astrološki karti govorita 10. in 6. hiša, včasih tudi 2. hiša. 10. hiša govori o tem, po čemer bomo ostali poznani in je izpostavljena pri podjetnikih ter ljudeh, ki so prepoznani v družbi po svojem poklicnem delovanju. 6. hiša govori o tem, kar človek dela na delovnem mestu, 2. hiša pa močneje vpliva na izbiro poklica, kadar oseba izbere poklic zaradi materialne varnosti.

Strankam svetujem, da izberejo tisti poklic oz. poklicno delovanje, ki je lepše opisan v njihovi rojstni karti in predstavljen kot tisto, kar imajo radi ali se sklada z njihovo največjo osredotočenostjo.

Oseba iz priložene rojstne karte je rojena z Ascendentom v znamenju Tehtnica, kar govori o družabni in prijetni osebi. Venera, vladarica Ascendenta se nahaja v 3. hiši, hiši komunikacije, potovanja, trgovanja in gibanja. V Strelcu kaže na odprtost do spoznavanja drugačnega, do naklonjenosti tujcem in tujini ter na dar za podjetništvo. V prvi hiši se nahaja Luna, ki kaže na popularnost in potrebo po sodelovanju z drugimi ljudmi. Postavitev še potrdi Uran, ki je naravni vladar prijateljstev in druženja, tudi sodelovanja. Karta v svoji osnovi govori o prijetnih energijah, o pretoku zamisli in o potrebi po sodelovanju. Sonce v Škorpionu osebi dodaja nekaj skrivnostnosti in potrebe po odkrivanju skrivnosti. Hkrati pa lahko kaže na znanstven um, ki je sposoben predreti v največje zanke in uganke. V 2. hiši kaže, da oseba dela nekaj, v kar verjame in ji veliko pomeni.

Za poklicno delovanje si pogledajmo 10. hišo. Vrh 10. hiše se začne v Raku, ki je hkrati 10. znamenje od Ascendenta. Govori, da je tisto, po čemer bo oseba poznana pri svojem poklicnem delovanju, osebi blizu. Vladarica Luna je v 1. hiši, kar govori o tem, da kariera in poklic dobesedno prihajata k osebi. V življenju se ji bodo pojavile priložnosti, ki jih mora le zagrabit z odprtimi rokami in uresničiti. Luna je v konjunkciji z Uranom, ki je



najmočnejši aspekt. Luna govori o drugih ljudeh, v Tehtnici pa o sodelovanju z njimi. Uran zagovarja se novo, tudi nov način komunikacije in poslovanja. Luna v sebi nosi Urana, naravnega vladarja znanosti, elektrotehnike, elektronike, sodobnih poti sporazumevanja, računalništva in vsega drugega sodobnega. Ta oseba se poklicno (Luna vladarica 10. hiše) ukvarja z računalništvom (Uran). Kako se zgodba sklada s 6. hišo? Katera je močnejša ali sta obe zgodbi v podporo druga drugi? Vrh 6. hiše se začne v znamenju Ribi, ki je hkrati 6. znamenje od Ascendent. Govori o dvojnosti ali o več stvareh, torej o več različnih poklicnih delovanjih. Jupiter, vladar Rib, se nahaja v znamenju Strelec v 3. hiši. Tudi Strelec je dvojno znamenje, kar potrjuje, da oseba ne bo počela le ene stvari v službi. V 3. hiši govori o trgovanju, o prevozih, o poučevanju in o gibanju vseh vrst. Je v konjunkciji z Merkurjem, ki je tipičen predstavnik trgovine in naravno vlada vsemu povedanemu. Jupiter je v konjunkciji z Venero, ki opisuje osebo in v sebi nosi glavni opis poklicnega delovanja. S tem spaja osebo in tisto, kar bo delala pri delu. Postavitev v sebi nosi tako trgovino, kot računalništvo. Vse vleče v trgovino, v daljave in bister um, ki informacije lahko pretvori v znanje.

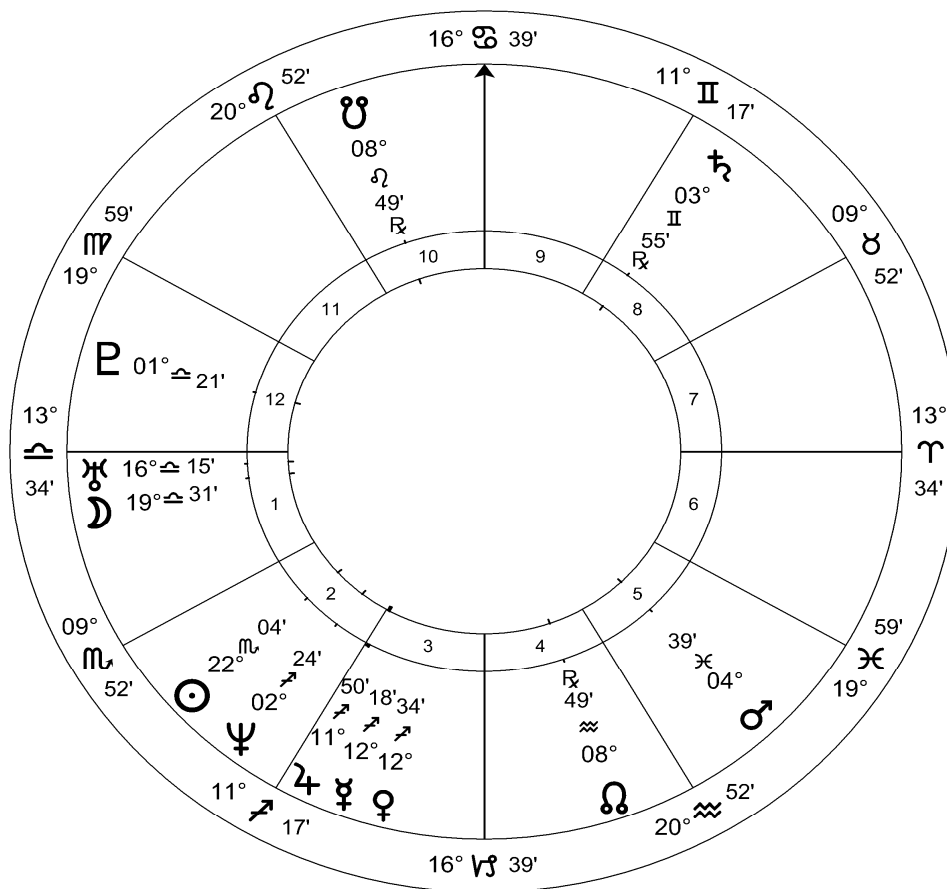
Ta oseba je začela delati kot prodajalec. Od svojega 13-ega leta se ukvarja s programiranjem in računalništvom, zato je hitro prevzela vse naloge s področja informacijske tehnologije v trgovskem podjetju, kjer je zaposlena. Hkrati je vzpostavila poslovni odnos (Tehtnica) s poslovnim partnerjem, ki je omogočil trgovanje (3. hiša) podjetja, kjer je bil zaposlen, s tujino (Strelec). Postopoma so ga v podjetju cenili do te mere, da so mu zaupali vodenje IT oddelka. Ob tem večkrat službeno potuje v tujino, kjer vzpostavlja računalniško povezavo s tujimi predstavništvi podjetja.

V primeru ni opisano celotno dogajanje v karti, pač pa le nekaj najmočnejših energij, ki jih oseba živi ves čas svojega poklicnega delovanja. Na izbiro poklicnega delovanja vplivajo vsi planeti, ki govorijo o njem. Hkrati pa se izrazijo na način znamenja in skozi najmočnejše aspekte v karti.

Za razlago poklicnega delovanja osebe morate dobro poznati vse osnovne astrološke pojme in pravila za razlago rojstne karte, še prav posebno poklicnega delovanja.

Slika B.1: Primer rojstne karte za astrološko analizo

**Za Vas pripravili:**  
 STOPAR – IT, d.o.o.  
 Dunajska 113  
 1000 Ljubljana  
 Spletna stran: <http://www.astro.si>  
 E-pošta: [info@astro.si](mailto:info@astro.si)



Vir: Stopar 2007: interno gradivo.

## PRILOGA C: Primer vprašalnika za organizacije

### • SPLOŠNO

1. Naziv podjetja: \_\_\_\_\_

2. Sektor:

- Industrija, kmetijstvo
- Tržne storitve
- Javne storitve

3. Velikost podjetja:

- malo (do 50 zaposlenih)
- srednje (od 50 do 250 zaposlenih)
- veliko (nad 250 zaposlenih)

### • SELEKCIJSKI POSTOPEK

4. Katere metode selekcije uporabljate v vašem podjetju? (Označite vse, ki jih uporabljate)

- Intervju
- Psihološki testi
- Obrazec za prijavo
- Pisna priporočila
- Grafologija
- Astrologija, numerologija
- Drugo: \_\_\_\_\_

5. Z ocenami od 1 do 5 označite, kakšen pomen (glede na izkušnje) pripisujete selekcijskim metodam, ki jih uporabljate (ocena 5 pomeni, da metodi pripisujete največji pomen).

Intervju: \_\_\_\_\_  
Psihološki testi: \_\_\_\_\_  
Obrazec za prijavo: \_\_\_\_\_  
Pisna priporočila: \_\_\_\_\_  
Grafologija: \_\_\_\_\_  
Astrologija, numerologija: \_\_\_\_\_  
Drugo: \_\_\_\_\_: \_\_\_\_\_

6. Ali selekcijski postopek izvajajo zaposleni strokovnjaki (psihologi, kadroviki, direktor) ali za to najemate zunanje strokovnjake (kadrovske agencije; samostojne strokovnjake, ki opravijo delo po pogodbi)?

- DA, vedno najamemo zunanje strokovnjake
- VČASIH
- NE, nikoli ne najamemo zunanjih strokovnjakov

**7. Če je odgovor na prejšnje vprašanje DA ali VČASIH:  
Katere selekcijske metode za vas izvajajo kadrovske agencije oz. zunanji strokovnjaki? Možnih je več odgovorov.**

- Celoten selekcijski postopek
- Intervju
- Psihološki testi
- Obrazec za prijavo
- Pisna priporočila
- Grafologija
- Astrologija, numerologija
- Drugo: \_\_\_\_\_

• **PSIHOLOŠKI TESTI**

Na ta sklop vprašanj (8-16) odgovarjate le, če ste pri 4. vprašanju označili, da v vašem podjetju uporabljate psihološke teste v procesu selekcije kadrov oz. jih za vas izvajajo zunanji strokovnjaki.

**8. Kdaj ste začeli uporabljati psihološke teste v vašem podjetju? Zakaj?**

---

---

**9. Kdo jih izvaja in vrednoti?**

- Interni psiholog
- Zunanji strokovnjak
- Drugo: \_\_\_\_\_

**10. Katere psihološke teste največ uporabljate?**

- Teste sposobnosti
- Teste osebnosti
- Teste timskih vlog
- Drugo: \_\_\_\_\_

**11. Kdaj v selekcijskem postopku izvajate psihološko testiranje?**

- Na začetku za vse kandidate
- Za ožji krog izbranih kandidatov
- V zadnji fazi, da potrdimo izbiro
- Drugo: \_\_\_\_\_

**12. Kako pogosto uporabljate psihološke teste v procesu selekcije?**

- Za vsako/večino nastavitvev
- Za nekatere nastavitve
- Le izjemoma

**13. Za nastavitve na katera delovna mesta uporabljate psihološke teste?**

- Za vsa delovna mesta
- Za nižje vodilne kadre
- Za srednje vodilne kadre
- Za višje vodilne kadre
- Drugo: \_\_\_\_\_

**14. Kolikšen pomen pripisujete tej metodi?**

- Velik: na podlagi psiholoških testov se tudi odločimo za zaposlitev
- Predstavlja del selekcijskega procesa (dopolnilo ostalim metodam)
- Drugo: \_\_\_\_\_

**15. Ali menite, da lahko na osnovi rezultatov psihološkega testa napovemo uspešnost novega delavca/delavke v podjetju?**

- Ne
- Le do neke mere
- Napovedna vrednost testov je visoka
- Napovedne vrednosti testov v praksi ne preverjamo

**16. Ali je v vašem podjetju v zadnjih 5-ih (2001-2006) letih narasla uporaba psiholoških testov za namen selekcije kadrov?**

- DA
- NE, ostala je enako
- NE, upadla je

• **GRAFOLOGIJA**

Na ta sklop vprašanj (17-24) odgovarjate le, če ste pri 4. vprašanju označili, da v vašem podjetju uporabljate grafologijo v procesu selekcije kadrov oz. jo za vas izvajajo zunanji strokovnjaki.

**17. Kdaj ste začeli uporabljati grafologijo kot metodo selekcije kadrov? Zakaj?**

---

---

**18. Kdo jo izvaja in vrednoti?**

- Interni grafolog
- Zunanji strokovnjak
- Drugo: \_\_\_\_\_

**19. Kdaj v selekcijskem postopku uporabljate grafologijo?**

- Na začetku za vse kandidate
- Za ožji krog izbranih kandidatov
- V zadnji fazi, da potrdimo izbiro
- Drugo: \_\_\_\_\_

**20. Kako pogosto uporabljate grafologijo v procesu selekcije?**

- Za vsako/večino nastavitvev
- Za nekatere nastavitve
- Le izjemoma

**21. Za nastavitve na katera delovna mesta uporabljate grafologijo?**

- Za vsa delovna mesta
- Za nižje vodilne kadre
- Za srednje vodilne kadre
- Za višje vodilne kadre
- Drugo: \_\_\_\_\_

**22. Kolikšen pomen pripisujete tej metodi?**

- Velik: na podlagi grafologije se tudi odločimo za zaposlitev
- Predstavlja del selekcijskega procesa (dopolnilo ostalim metodam)
- Drugo: \_\_\_\_\_

**23. Ali menite, da lahko na osnovi rezultatov grafologije napovemo uspešnost novega delavca/delavke v podjetju?**

- Ne
- Le do neke mere
- Napovedna vrednost grafologije je visoka
- Napovedne vrednosti grafologije v praksi ne preverjamo

**24. Ali je v vašem podjetju v zadnjih 5-ih letih (2001-2006) narasla uporaba grafologije za namen selekcije kadrov?**

- DA
- NE, ostala je enako
- NE, upadla je

• **ASTROLOGIJA**

Na ta sklop vprašanj (25-32) odgovarjate le, če ste pri 4. vprašanju označili, da v vašem podjetju uporabljate astrologijo v procesu selekcije kadrov oz. jo za vas izvajajo zunanji strokovnjaki.

**25. Kdaj ste začeli uporabljati astrologijo kot metodo selekcije kadrov? Zakaj?**

---

---

**26. Kdo jo izvaja in vrednoti?**

- Interni astrolog
- Zunanji strokovnjak
- Drugo: \_\_\_\_\_

**27. Kdaj v selekcijskem postopku uporabljate astrologijo?**

- Na začetku za vse kandidate
- Za ožji krog izbranih kandidatov
- V zadnji fazi, da potrdimo izbiro
- Drugo: \_\_\_\_\_

**28. Kako pogosto uporabljate astrologijo v procesu selekcije?**

- Za vsako/večino nastavitvev
- Za nekatere nastavitve
- Le izjemoma

**29. Za nastavitve na katera delovna mesta uporabljate astrologijo?**

- Za vsa delovna mesta
- Za nižje vodilne kadre
- Za srednje vodilne kadre
- Za višje vodilne kadre
- Drugo: \_\_\_\_\_

**30. Kolikšen pomen pripisujete tej metodi?**

- Velik: na podlagi astrologije se tudi odločimo za zaposlitev
- Predstavlja del selekcijskega procesa (dopolnilo ostalim metodam)
- Drugo: \_\_\_\_\_

**31. Ali menite, da lahko na osnovi rezultatov astrologije napovemo uspešnost novega delavca/delavke v podjetju?**

- Ne
- Le do neke mere
- Napovedna vrednost astrologije je visoka
- Napovedne vrednosti astrologije v praksi ne preverjamo

**32. Ali je v vašem podjetju v zadnjih 5-ih letih (2001-2006) narasla uporaba astrologije za namen selekcije kadrov?**

- DA
- NE, ostala je enako
- NE, upadla je

## **PRILOGA D: Primer vprašalnika za kadrovske agencije**

- 1. Katere storitve na področju selekcije kadrov izvajate za podjetja?**
  - Intervju
  - Psihološka testiranja
  - Preverjanje referenc, priporočil
  - Grafološka analiza
  - Astrološka analiza
  - Preverjanje kandidata v individualnem reševanju problemskih situacij
  - Preverjanje kandidata v teamskem reševanju problemskih situacij
  - Drugo: \_\_\_\_\_
  
- 2. Po katerih storitvah na področju selekcije kadrov je največ povpraševanja?**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
- 3. Ali menite, da trend najemanja storitev zunanjih strokovnjakov na področju selekcije kadrov, v obdobju zadnjih 5-ih let (2001-2006):**
  - narašča
  - stagnira
  - pada
  
- 4. Ali je v zadnjih 5-ih letih naraslo povpraševanje po storitvah psihološkega testiranja?**
  - DA
  - NE, ostalo je enako
  - NE, upadlo je
  
- 5. Katere psihološke teste največ izvajate?**
  - Teste sposobnosti
  - Teste osebnosti
  - Teste timskih vlog
  - Drugo: \_\_\_\_\_
  
- 6. Kdaj v selekcijskem postopku izvajate psihološko testiranje?**
  - Na začetku za vse kandidate
  - Za ožji krog izbranih kandidatov
  - V zadnji fazi, da potrdimo izbiro
  - Drugo: \_\_\_\_\_
  
- 7. Za nastavitve na katera delovna mesta ponavadi izvajate psihološke teste?**
  - Za vsa delovna mesta
  - Za nižje vodilne kadre
  - Za srednje vodilne kadre
  - Za višje vodilne kadre



Drugo: \_\_\_\_\_

**8. V kateri sektor največkrat spadajo podjetja, ki vas najamejo za izvajanje psiholoških testiranj?**

- Industrija, kmetijstvo
- Sektor tržnih storitev
- Sektor javnih storitev
- Ne vem

**9. Kako velika so običajno podjetja, ki vas najamejo za izvajanje psiholoških testiranj?**

- velika podjetja (nad 250 zaposlenih)
- srednja podjetja (od 50 do 250 zaposlenih)
- mala podjetja (do 50 zaposlenih)
- Ne vem

**10. Po vašem mnenju so psihološki testi:**

- samostojna metoda selekcije (ne potrebujemo drugih metod izbire)
- del selekcijskega procesa – dopolnilo ostalim metodam
- Drugo: \_\_\_\_\_

**11. Z ocenami od 1 do 5 označite, kakšen pomen pripisujete (glede na izkušnje) posameznim selekcijskim metodam (ocena 5 pomeni, da metodi pripisujete največji pomen).**

- Intervju: \_\_\_\_\_
- Psihološki testi: \_\_\_\_\_
- Obrazec za prijavo: \_\_\_\_\_
- Pisna priporočila: \_\_\_\_\_
- Grafologija: \_\_\_\_\_
- Astrologija \_\_\_\_\_
- Drugo: \_\_\_\_\_: \_\_\_\_\_

**12. Kakšno je vaše mnenje glede uporabe alternativnih metod izbire (grafologija, astrologija) v procesu selekcije kadrov?**

---

---

---

## **PRILOGA E: Primer vprašalnika za grafologe in astrologe**

- 1. Kdaj se je v Sloveniji uveljavila grafologija/astrologija?**
- 2. V kakšne namene se predvsem uporablja?**
- 3. Ali izvajate grafološke/astrološke analize za podjetja, in sicer v namen selekcije kadrov?**
  - Da
  - Ne

**Na naslednja vprašanja odgovarjate le, če ste v prejšnjem vprašanju odgovorili z DA.**

- 4. Ali je v zadnjih 5-ih letih (2001-2006) naraslo povpraševanje po grafoloških/astroloških storitvah na področju selekcije kadrov?**
  - DA
  - NE, ostalo je enako
  - NE, upadlo je
- 5. Kdaj v selekcijskem postopku vas ponavadi podjetja najamejo za grafološko/astrološko analizo?**
  - Na začetku za vse kandidate
  - Za ožji izbor kandidatov
  - V zadnji fazi, da potrdijo izbiro
  - Drugo: \_\_\_\_\_
- 6. Za nastavitve na katera delovna mesta vas ponavadi podjetja najamejo za izvajanje grafološke/astrološke analize?**
  - Za vsa delovna mesta
  - Za nižje vodilne kadre
  - Za srednje vodilne kadre
  - Za višje vodilne kadre
  - Drugo: \_\_\_\_\_
- 7. V kateri sektor se običajno uvrščajo podjetja, ki najamejo vaše storitve?**
  - Industrija, kmetijstvo
  - Sektor tržnih storitev

- Sektor javnih storitev
- Ne vem

**8. Kakšne velikosti so običajno podjetja, ki najamejo vaše storitve?**

- Velika podjetja (nad 250 zaposlenih)
- Srednja podjetja (od 50 do 250 zaposlenih)
- Mala podjetja (do 50 zaposlenih)
- Ne vem

**9. Po vašem mnenju je grafologija/astrologija:**

- Samostojna metoda selekcije (ne potrebujemo drugih metod izbire)
- Del selekcijskega procesa – dopolnilo ostalim metodam
- Drugo: \_\_\_\_\_

**10. S čim bi prepričali kritike, ki trdijo, da grafologija/astrologija ni znanstvena veda, in da ni primerna metoda v procesu selekcije kadrov?**