

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aljaž Godec

**Kako skladnost lastnosti zaposlenega z opisom delovnega mesta vpliva  
na delovno uspešnost**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aljaž Godec

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

Somentor: asist. mag. Andrej Kohont

**Kako skladnost lastnosti zaposlenega z opisom delovnega  
mesta vpliva na delovno uspešnost**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

*Za vso pomoč in prijaznost pri nastajanju diplomske naloge se zahvaljujem mentorju  
red. prof. dr Ivanu Svetliku in somentorju asist. mag. Andreju Kohontu.*

*Iskreno se zahvaljuje ga. mag. Nataši Fras Haslinger iz podjetja Ecolab d.o.o in ga.  
Vlasti Jeza iz podjetja Perutnina Ptuj d.d., ki sta mi omogočili izdelavo empiričnega  
dela diplomske naloge.*

*Zahvala tudi mojim staršem, ki so mi omogočili študij in me podpirali.*

## **KAKO SKLADNOST LASTNOSTI ZAPOSLENEGA Z OPISOM DELOVNEGA MESTA VPLIVA NA DELOVNO USPEŠNOST**

Znotraj sodobnih organizacij potekajo zapleteni in specifični procesi, ki od zaposlenih zahtevajo ogromno znanja, strokovnosti in iznajdljivosti. Zaposleni se povezujejo v organizacijske skupine, v katerih so njihove lastnosti in vrednote podvržene skupinskemu doseganju ciljev, kar zahteva veliko prilagajanja in usklajevanja. V takšnih organizacijah zaposleni postajajo ključ do uspeha in najvišja dodana vrednost. Zato je postal izbor najprimernejšega kadra osnova za uspešno organizacijsko delovanje. Obsežna teoretska spoznanja ugotavljajo, da je izbor najprimernejšega novega zaposlenega v največji meri odvisen od temeljite priprave na izbor. Ta obsega analizo delovnega mesta kot temelj za opis delovnega mesta, način pridobivanja kandidatov za razpisano prosto delovno mesto in pripravo postopkov izbire. V empirični raziskavi, ki sem jo s pomočjo intervjujev opravljal v dveh organizacijah, me je posebej zanimalo, v kolikšni meri menedžerji v opisu delovnega mesta opredelijo lastnosti, ki naj bi jih zaposleni imeli, in ali so lastnosti tiste, ki vplivajo na končni izbor. Ker tudi teoretiki ugotavljajo, da je izbor novega zaposlenega prevečkrat odvisen od subjektivne ocene menedžerja, me je še dodatno zanimalo, ali menedžerji pri preverjanju delovne uspešnosti ugotavljajo vpliv lastnosti zaposlenega na njegovo dejansko delovno uspešnost.

**Ključne besede:** lastnosti zaposlenega, analiza dela, opis delovnega mesta, izbor, delovna uspešnost.

## **HOW THE COMPATIBILITY OF EMPLOYEE'S CHARACTERISTICS WITH WORKPLACE DESCRIPTION AFFECT WORKING EFFECTIVENESS**

Within modern organizations complicated and specific processes take place which demand a big amount of knowledge, proficiency and ingenuity from their employees. Employees are forming organization groups, where their values and characteristics subject to achieving group objectives, which demands a lot of adapting and harmonization. In organizations like this employees are turning into the key of success and the highest added value. That is why the base of successful organisation activity is the selection of most suitable cadre. Extensive theoretic findings are determining, that the selection of most appropriate new employee in greatest measure depends on thorough preparation for the selection. The preparation consist of analysis of workplace as foundation for description of workplace, a way of assembling candidates for available work position and preparation of selection methods. In my empirical research, which I was conducting with the help of interviews in two organizations, I was interested in what degree managers determine characteristics in the job description, which the employees should have and if those characteristics affect the final selection. Because the theorists are also finding that the selection of a new employee depends on subjective evaluation of manager too many times, I was further interested if the managers, when verificating working effectiveness, are determining the influence of employee's characteristics on his actual working efficacy.

**Key words:** employee's characteristics, analysis of work, description of workplace, selection, working effectiveness.

## KAZALO

1	UVOD.....	7
2	NAČRTOVANJE ČLOVEŠKIH VIROV.....	9
3	ORGANIZACIJA IN KADRI.....	10
4	ANALIZA DELA.....	11
4.1	Analiza, usmerjena na delovno mesto.....	12
4.2	Analiza lastnosti delavca.....	13
4.2.1	Kompetence.....	15
4.3	Izvajanja delovne analize.....	16
4.4	Metode za analizo dela.....	17
4.4.1	Metode zbiranja podatkov.....	18
4.4.2	Metode za analizo podatkov.....	19
4.4.3	Metoda za analizo lastnosti delavcev.....	21
4.5	Opis dela.....	21
5	PRIDOBIVANJE IN IZBIRA ZAPOSLENEGA.....	23
5.1	Pridobivanja zaposlenega.....	24
5.1.1	Iz notranjih virov.....	24
5.1.2	Iz zunanjega okolja.....	25
5.2	Izbor zaposlenega.....	28
5.2.1	Metode za izbiranje zaposlenega.....	30
6	DELOVNA USPEŠNOST.....	37
6.1	Metode za oceno delovne uspešnosti.....	40
6.2	Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti.....	41
6.3	Ocenjevalni intervju.....	42
7	EMPIRIČNI DEL.....	43
7.1	Uvod.....	43
7.2	Skladnost lastnosti zaposlenega z opisom delovnega mesta vpliva na delovno uspešnost za delovno mesto vodja prodaje ključnim kupcem v Perutnini Ptuj d.d....	44
7.2.1	Pogovor z vodjo kadrovskega oddelka Skupine Perutnina Ptuj in zaposlenim v kadrovskem oddelku, odgovornima za sistemizacijo dela.....	44
7.2.2	Pogovor s pomočnikom direktorja prodaje Perutnine Ptuj d.d.....	49
7.2.3	Pogovor z vodjo prodaje ključnim kupcem EU in Rusije.....	51
7.2.4	Sklepne ugotovitve.....	53
7.3	Kako skladnost lastnosti zaposlenega z opisom delovnega mesta vpliva na delovno uspešnost za delovno mesto prodajnega zastopnika v Ecolabu d.o.o.....	54
7.3.1	Pogovor z vodjo kadrovskega oddelka.....	55
7.3.2	Pogovor z vodjo prodaje za divizijo Slovenije, Hrvaške in Srbije.....	58

7.3.3	Pogovor s prodajno zastopnico.....	61
7.4	Sklepne ugotovitve.....	62
7.5	Primerjava metod za pridobivanje in izbiro zaposlenega ter preverjanja delovne uspešnosti med opazovanima podjetjema v oddelku prodaje.....	64
8	ZAKLJUČEK.....	66
9	LITERATURA.....	69

## KAZALO TABEL

Tabela 7.1	Metode za pridobivanje zaposlenih v oddelku prodaje .....	64
Tabela 7.2	Metode za izbiro novih zaposlenih v oddelku prodaje .....	64
Tabela 7.3	Metode za preverjanje delovne uspešnosti zaposlenih v oddelku prodaje ...	65

# 1 UVOD

Vsaka organizacija si postavi cilje, ki jih v procesu delovanja želi realizirati. Uresničevanje teh ciljev pa je v veliki meri odvisno od človeških virov organizacije. Zato pridobivanje, izbor in sprejem kadrov sodijo med ključne procese kadrovske funkcije. Ustrezen postopek pri izbiri kandidatov za določeno razpisano delovno mesto pa pripomore k večji verjetnosti, da bomo izbrali kandidata, ki bo imel zahtevane sposobnosti in mu bo delovno mesto ponujalo zadovoljstvo pri delu. Ker ima vsak človek nabor lastnosti in sposobnosti, ki so prav tako edinstvene kot posamezno delovno mesto, je želja vsake organizacije, da zaposli kandidata, katerega lastnosti in sposobnosti se skladajo z zahtevami določenega delovnega mesta.

Temelj za zagotavljanje uspešnega izbora naj bi predstavljala predhodna analiza delovnega mesta. S pomočjo analize dela poskušamo definirati vloge in naloge, pomembne za učinkovito opravljanje dela na delovnem mestu. Oblikujemo standarde, ki naj bi jih zaposleni dosegali, ter oblikujemo raven zahtevnosti določenega delovnega mesta. Prav tako nam analiza dela določa zahtevane kompetence, raven zahtevnosti kompetenc in opis razumevanja teh kompetenc. Tako ugotovimo, da nam analiza dela na celosten in poglobljen način podrobno opiše delovno mesto, zahtevane lastnosti in sposobnosti za opravljanje delovnega mesta.

Podroben opis dela pripomore k temu, da se izognemo frustracijam, ki se pojavijo po tem, ko kandidat zasede svoje delovno mesto, saj naj bi obstajala večja verjetnost, da zaposlimo primernejšega delavca, ki mu bo delo hkrati predstavljalo zadovoljitev njegovih potreb. Organizacije se tako jasno zavedajo, na kakšno delovno mesto zaposlujejo, na drugi strani pa tudi zaposleni natančno vedo, kaj se od njih pričakuje, kakšni so pogoji dela in standardi.

Pomembno je, da so v opisu dela navedeni pričakovani rezultati na delovnem mestu, iz katerih tvorimo kriterije za delovno uspešnost. Ocenjevanje delovne uspešnosti poteka s pomočjo metod, ki jih bom predstavil v nalogi. Z njimi odkrijemo dobre in slabe lastnosti posameznika na delovnem mestu. Rezultati delovne uspešnosti pa so ključni za evalvacijo uspešnosti pri zaposlovanju.

Na teoretski ravni naloga obsega prikaz postopka od pridobivanja in izbora delavcev, temelječega na predhodno opravljeni analizi dela, do končnega preverjanja delovne uspešnosti izbranih kandidatov.

S pomočjo kvalitativnih intervjujev sem raziskoval, ali je izbor kandidata na podlagi analize dela, s katero opredelimo lastnosti, sposobnosti in zahtevane delovne naloge zaposlenega ter vse skupaj strnemo v opisu dela, resnično temelj za visoko delovno uspešnost. To tezo sem preverjal v dveh organizacijah, ki imata visoke standarde zaposlovanja in opravljata oceno delovne uspešnosti pri zaposlenih. Glavni namen empirične raziskave je bil evalvacija postopkov izbire kandidata in primerjava skladnosti lastnosti zaposlenega z zahtevanimi lastnostmi zaposlenega iz opisa delovnega mesta s pomočjo kvalitativnih intervjujev, ki sem jih opravil pri zaposlenem, kadrovskih strokovnjakih in ostalih, prisotnih pri postopku zaposlovanja. Zanimalo me je, kako delovno uspešni so zaposleni, ki so bili izbrani, ker naj bi bili najprimernejši za opravljanje dela na razpisanem delovnem mestu. Tako lahko ocenimo, ali so bili postopki izbire zaposlenega pravilni, ali smo izbrali najprimernejšega kandidata in ali zaposleni izpolnjuje pričakovanja organizacije. Med kadrovskimi strokovnjaki v istih podjetjih sem prav tako raziskoval, do katere mere podjetja opravljajo analizo dela, da le-ta nima negativnega učinka na zaposlenega in kje je meja, ki pomeni rigidnost in nefleksibilnost izvajanja delovnih nalog, ki zaposlenega omejuje pri lastni kreativnosti ter svobodi dela.

V izbranih podjetjih sem tako ugotavljal:

- ali podjetja izoblikujejo metode selekcije pri kadrovanju na podlagi opisa dela,
- ali skladnost lastnosti in sposobnosti zaposlenega z opisom delovnega mesta pripomore k višji delovni uspešnosti na delovnem mestu,
- ali so želje sprejetih posameznikov, ki jih zaposlijo na podlagi opisa delovnega mesta, bolj uresničene kot pri tistih zaposlenih, katerim opis delovnega mesta ni bil podrobno predstavljen,
- ali opis delovnega mesta zaposlenega pri opravljanju delovnih nalog omejuje in mu ne dopušča samoiniciativne kreativnosti.



## 2 NAČRTOVANJE ČLOVEŠKIH VIROV

Planiranje potreb po človeških virih in načrtovanje delovnih nalog zaposlenih je prva stopnička pri zaposlovanju in izbiri sodelavca v organizaciji. Organizacije delujejo v izjemno spreminjajočem se zunanjem in notranjem okolju, ki jih prisili, da so pri svojih poslovnih odločitvah fleksibilne, da nenehno prilagajajo poslovne strategije in se zavedajo hitrega in učinkovitega reagiranja na trenutna stanja. Zato se številni avtorji sprašujejo o pomenu načrtovanju človeških virov. Kljub temu pa (Kaše v Svetlik 2009, 237) je za uspešno načrtovanje potreb po zaposlenih in uspešno upravljanje z zaposlenimi vendarle boljše, da poznamo okvirni oris prihodnosti, kot pa da prihodnosti sploh ne upoštevamo.

»Načrtovanje človeških virov je proces, s katerim analiziramo trenutne in prihodnje potrebe po človeških virih, ter predvidimo lastnosti, ki bi jih naj zaposleni imeli, da se bodo s predvidenim stanjem najučinkoviteje spopadali.« (Bearwall 2004, 159)

Spreminjajoča se zakonodaja je eden izmed glavnih zunanjih dejavnikov, ki neposredno vpliva na načrtovanje človeških virov. Nenehne demografske, kulturne in etnične spremembe pa so oblikovale raznoliko delovno silo, ki zahteva pravičnejšo selekcijo pri zaposlovanju. Prav tako so gospodarske in ekonomsko – finančne spremembe, ki jih narekuje globalni trg in proti kateremu se majhna gospodarstva, kot je slovensko, le stežka borijo, močan zunanji faktor, ki kroji strateško odločanje organizacije. Pri načrtovanju zaposlovanja mora organizacija upoštevati tudi notranje dejavnike, kot so velikost podjetja, trenutno in predvideno finančno stanje, tehnološka razvitost, organizacijska kultura in notranji trg delovne sile, s katerim razpolaga organizacija (Bearwall 2004, 198 - 204).

Načrtovanje človeških virov mora biti tesno povezano s poslovnim načrtom organizacije in je del strategije menedžmenta človeških virov. Tradicionalno načrtovanje človeških virov poskuša predvsem predvideti število delavcev, potrebnih za izvajanje nalog v organizaciji, medtem ko novejši, kvalitativni pristopi poudarjajo, da je potrebno predvideti tudi obseg sposobnosti in raven zmožnosti delavcev. Tako besedno zvezo »načrtovanje števila zaposlenih« zamenjamo z »načrtovanjem človeških virov« (Svetlik 2009, 239). Lipičnik (1998, 93) celo meni, da je še boljše načrtovati vedenjske vzorce, ki so edini praktični pokazatelj posameznikovih zmožnosti.

Pri načrtovanju človeških virov v organizaciji moramo najprej predvideti povpraševanje po človeških virih iz vidika organizacije, temeljito pregledati notranjo in zunanjo ponudbo človeških virov, predvideti morebitne presežke ali primanjkljaje človeških virov ter na koncu jasno določiti ukrepe reševanja neravnovesij (Svetlik 2009, 241).

Z načrtovanjem človeških virov vsaj približno določimo, na katera delovna mesta bo organizacija zaposlovala v prihodnje. Nato je potrebno določiti naloge, ki jih bodo zaposleni opravljali na delovnih mestih, ter kakšen uspeh se pričakuje od zaposlenega, da bo organizacija posledično izpolnjevala želene cilje. Te podatke najučinkoviteje pridobimo z na naloge vezano opravljeno analizo dela, ki naj bi se izvajala daljše časovno obdobje in tako predstavlja naslednjo stopničko do izbire predvidoma delovno najuspešnejšega kadra.

### **3 ORGANIZACIJA IN KADRI**

Ravnovesje med potrebami zaposlenega in interesi organizacije je ključ do uspešne realizacije ciljev organizacije. Ljudje z delom zadovoljijo svojim materialnim potrebam, ki omogočajo eksistenco in socialno varnost, ter nematerialnim potrebam, ki omogočijo vključitev v socialno okolje in nudijo možnost osebnostnega razvoja. Alderfer jih, izhajajoč iz Maslowa, razdeli v tri kategorije (Možina, 2002, 102).

#### **EKSISTENČNE:**

- višina plače,
- dodatki k plači,
- pravičnost plač,
- fizična varnost pri delu in zasebnem življenju,
- fizične delovne in življenjske razmere.

#### **SOCIALNE:**

- delo s prijaznimi ljudmi,
- spoštovanje s strani drugih,
- podpora s strani drugih,
- uživanje ugleda pri drugih.

#### **POTREBE PO RASTI:**

- izzivi in samostojnost pri delu,

- identifikacija z delom in možnost uporabe sposobnosti,
- občutek samospoštovanja.

Tako je naloga menedžmenta človeških virov, da zagotovi doseganje organizacijskih virov skladno z zadovoljevanjem potreb posameznikov. To je izjemno zahtevno, saj od vodstva in zaposlenih zahteva veliko medsebojnega razumevanja (Možina 2002, 104-106).

Iz povedanega je razvidno, da se vloga menedžmenta človeških virov oddaljuje od rutinskih in administrativnih nalog; razvija se v strateško proučevanje, ki prispeva k zadovoljstvu zaposlenih in doseganju želenih ciljev organizacije. Kadrovske vodje imajo pravico in dolžnost odločanja o delu drugih in morajo zato biti visoko strokovno usposobljeni. Strokovna usposobljenost je ključna pri direktnih nalogah, med katerimi je ena najpomembnejših razporejanje ljudi na delovna mesta na podlagi njihovih sposobnosti in znanj ter stalno preverjanje delovne uspešnosti zaposlenih.

Veliko lažje je, če menedžment človeških virov že pred zaposlovanjem na delovno mesto določi, katere so tiste zahtevane sposobnosti, ki jih organizacija od zaposlenega pričakuje. Na ta način ima organizacija izdelana pričakovanja, ki jih lahko uskladi z dejanskimi sposobnostmi kandidata, ki kandidira na razpisano delovno mesto, kar se posledično odraža v višji delovni uspešnosti (Florjančič 2004, 11-12).

Iz opisanega razberemo, da je za uresničevanje organizacijskih ciljev pomembno, da ugotovimo, kakšne lastnosti naj imajo posamezniki ter v kolikšni meri to delovno mesto zadovoljuje potrebe posameznika. Kot navajajo številni avtorji, je sredstvo v rokah menedžmenta človeških virov, ki temu postavi temelje, analiza dela.

#### **4 ANALIZA DELA**

»Analiza dela je proces zbiranja, analiziranja in določanja informacij o izbranem delovnem mestu z namenom pridobitve podatkov za opis delovnega mesta, podatkov o delovnih nalogah in podatkov za merjenje delovne uspešnosti.« (Armstrong 2001, 73)

Analiza dela se ukvarja tako s tehnično kot človeško platjo določenega dela. Predstavlja nabor izjemno pomembnih informacij, usklajenih s poslovno strategijo organizacije, ki

se lahko uporabljajo pri različnih procesih upravljanja človeških virov. Z analizo dela identificiramo dejavnike, ki oblikujejo delovne pogoje. Te prilagodimo tehničnim omejitvam in človeškim sposobnostim. Pomaga nam razumeti in določiti postopke in pogoje, s katerimi bo določeno delo uspešno opravljeno. Pri opravljanju dejavnikov uspešnosti in pri zaposlovanju potrebujemo predvsem informacije o karakteristikah tistega, ki naj bi delo izvajal. Katere informacije bomo iz analize dela uporabili, je tako odvisno od namena uporabe. Za menedžment človeških virov so ključni tisti podatki iz analize dela, ki vključujejo človeški vidik in so praviloma strnjeni v opisih delovnih mest (Jereb 1996, 354).

Pri analizi dela se organizacija in posameznik nenehno prepletata. Posameznik ima določene sposobnosti in določene potrebe, ki sem jih opredelil v prejšnjem poglavju. V kolikor se zahtevane sposobnosti s strani organizacije skladajo s sposobnostmi posameznika, je to praviloma temelj za uspešno opravljanje delovnih nalog. Ko pa je organizacija sposobna spoznati še potrebe posameznika in jih spodbujati in zadovoljiti, s tem posamezniku vzbuja neposredno zadovoljstvo pri delu. Analiza dela nam mora eksplicitno pokazati, kakšne lastnosti naj imajo posamezniki za določena delovna mesta ter v kakšni meri bo to delo zadovoljilo potrebe posameznika (Možina 2002, 102-104).

Analiza dela predstavlja temelj za različna področja menedžmenta človeških virov. Z analizo dela si zagotovimo celosten opis delovnega mesta, ki ga tvori pristop, usmerjen neposredno na analizo nalog na delovnem mestu ter na analizo lastnosti delavca in njegovega vedenja. Analitiki praviloma opravijo oboje hkrati.

#### **4.1 Analiza, usmerjena na delovno mesto**

Z analizo, usmerjeno na delovno mesto, preučujemo naloge, dolžnosti in odgovornosti na delovnem mestu. Zato je potrebno priskrbeti ključne informacije o delovnem mestu, kot so (Vukovič 2006, 21):

- **vsebina delovnega mesta**, ki lahko opredeljuje delovne naloge na splošno ali podrobno opiše vsak korak,
- **zahteve delovnega mesta**, s katerimi določimo osnovne kvalifikacije, znanje in sposobnosti, ki jih zaposleni potrebuje, da izvede predpisane delovne naloge,

- **okoliščine na delovnem mestu**, ki nam določajo obseg finančnih in materialnih virov, stopnjo nadzora, razpoložljivost napotkov, delovno okolje in kulturno ozadje.

Po Vukoviču lahko analizo, usmerjeno na delovno mesto, v grobem razdelimo na analizo delovnih nalog in profiliranje dela.

### **Analiza delovnih nalog**

Delovno mesto sestavljajo delovne naloge in delovne operacije. Pri analizi dela določamo njihovo pomembnost, zaporedje in kompleksnost. Informacije, pridobljene iz analize nalog, uporabimo za identifikacijo: časa, ki ga delavec porabi za določeno nalogo; težav, povezanih z učenjem naloge; pomembnosti posamezne naloge, da je delo uspešno izvedeno; orodij in opreme, ki so potrebni za izvedbo naloge; znanja in spretnosti, ki so potrebna za izvedbo naloge; trenutnih ovir in meril delovne uspešnosti (Vukovič 2006, 23).

### **Profiliranje dela**

Profiliranje je namenjeno analizi glavnih sestavin dela. To so znanje, spretnosti, sposobnosti, stališča in odnosi. Pri tem gre za subjektivno psihološko analizo pridobljenih podatkov, katere cilj je pridobiti opis zahtevanih lastnosti delavca. Namen je, da se uskladijo posameznikove lastnosti z lastnostmi in značilnostmi dela (Vukovič 2006, 24).

## **4.2 Analiza lastnosti delavca**

Iz podatkov, ki smo jih dobili po opravljeni analizi delovnega mesta, lahko sklepamo, kakšne sposobnosti mora imeti delavec, da bo lahko izvajal zahtevane naloge, ki jih predvideva delovni proces, in kakšna znanja bo pri tem potreboval. Kot sem že omenil, ima vsak delavec svoje potrebe, vsaka organizacija pa svoje cilje. Zato z analizo dela ugotovimo lastnosti, ki jih mora delavec imeti, da doseže cilje podjetja in hkrati zadovoljil svoje potrebe ter doseže osebno zadovoljstvo (Možina 2002, 199)

Opis lastnosti delavca omogoča primerno opravljanje zahtevanih delovnih nalog na določenem delovnem mestu. Fox (v Možina 2002, 119-200) razvrsti lastnosti od pomembne do manj pomembne. Po njegovem prepričanju je najpomembnejša lastnost **motivacija** delavca. Pri tem se moramo vprašati, kakšen mora biti kandidat, da bo z

veseljem opravljaj delo. Katere potrebe in interese mu mora pri tem zagotoviti organizacija? Česa pri delu ne bi maral? Sledijo delavčeve **sposobnosti**. Zanima nas, kakšna znanja, izkušnje in dosežke mora imeti, da bo delo lahko upravljal uspešno. Kot zadnje Fox navaja **stil** delavca, ki je povezan s fizičnimi in osebnostnimi lastnostmi, socialnimi vezmi in zasebnim življenjem.

Lastnosti delavca so velikokrat strnjene v logične celote. Teoretiki pogosto navajajo načrt Rodgerja iz leta 1952, ki obsega sedem točk in razvrstitev, in Munro Fraiserja iz leta 1954, ki obsega pet točk. Obe razvrstitvi se pogosto uporabljata še danes.

#### Rodger

- Fizične lastnosti; zdravje, videz, vedenje,
- pridobljene lastnosti; izobrazba, izkušnje, kvalifikacije,
- splošna intelektualnost; obseg intelektualnosti,
- sposobnosti; ročne in mehanske sposobnosti, retorične sposobnosti,
- interesne dejavnosti; konstrukterstvo, intelektualno delo, praktično delo, umetnost, fizična dejavnost,
- karakterne lastnosti; uveljavljanje vpliva nad drugimi, odvisen od drugih, sprejema drugačna mnenja, zanaša se nase,
- okoliščine; sposobnost dela v posebnih okoliščinah (potovanja v tujino, nereden delovnik).

#### Munro Fraser

- Vtis na druge; fizičen izgled, retorične sposobnosti, pristop, manire,
- zahtevane kvalifikacije; izobrazba, delovne izkušnje, besedni zaklad in izražanje,
- prirojene sposobnosti; hitro odzivanje na spremembe in zmožnost hitrega učenja,
- motivacija; postavljanje lastnih ciljev, konsistentnost in odločnost pri zasledovanju ciljev, pokazatelj uspešnosti,
- prilagodljivost; čustvena stabilnost, dobro prenašanje stresa, sposobnost razumevanja z ljudmi.

Iz opisanega je razvidno, da podjetja z določitvijo ustreznih lastnosti delavca dosežejo veliko verjetnost, da bo izbor izveden učinkovito in v skladu z zakonodajo. Vendar je potrebno pri določanju lastnosti delavca ravnati z veliko mero senzibilnosti in paziti, da

izključimo predsodke in subjektivne sodbe. Pazljivi moramo biti, da kriterijev, ki determinirajo lastnosti delavca, ne določamo vnaprej. Kriterije je potrebno določati vzporedno z analizo delovnega mesta, s pričakovanimi dolžnostmi, odgovornostmi in zahtevanimi sposobnostmi na delovnem mestu.

Lipičnik (1998, 78) razmišlja naprej in ugotavlja, da lahko ugotovimo, ali smo predvideli pravilne lastnosti delavca, šele ko preverimo, ali je delavec delo uspešno opravil. Iz teorije in prakse Lipičnik ugotavlja, da na delovanje posameznika bistveno vplivajo reakcije, ki pa jih ne določajo posamične lastnosti delavca, ampak interakcija delavca z okoljem, sodelavci in delovnimi izzivi. Ker pa je izjemno težko napovedati, skupek katerih lastnosti povzroči določeno reakcijo, je pomembneje predvideti, kakšne reakcije od delavcev pričakujemo, da bo delo uspešno izvedeno. Ker se velikokrat zgodi, da kandidat popolnoma ustreza zahtevam na delovnem mestu, vendar je njegova delovna uspešnost pod pričakovanji, je potrebno pri sprejemanju delavca paziti, da ta ustreza delovnemu okolju, ki je nenehno spreminjajoči se organizem. Zato je pri analizi zahtevanih lastnosti delavca potrebno preučiti tudi lastnosti trenutno zaposlenih in njihovo reagiranje na situacije, ki sooblikuje klimo delovnega okolja. Če se te reakcije ujemajo s predvidenim reagiranjem novega delavca, bomo delovno skupino in klimo le še okrepili.

#### **4.2.1      Kompetence**

Kadar ustvarimo opis delovnega mesta, vedno obstaja bojazen, da bo preveč determiniran, birokratski in ne bo fleksibilen za nove načine dela in razmišljanja. Tako se lahko zgodi, da bo natančno determiniran opis dela na dolgi rok predstavljal delavcu oviro za delovno uspešnost. Zato so nekatera podjetja birokratske opise dela zamenjala z bolj splošnimi in strnjnimi opisi dela. Zavedanje, da je delovno mesto podvrženo nenehnim spremembam, lahko zmanjša pomembnost opisov dela in zviša pomembnost pridobitve »pravega« delavca. Zato je pomembno, da izberemo človeka, ki ima tudi dodatne sposobnosti, ki bodo vplivale na njegovo delovno uspešnost. Te sposobnosti imenujejo kompetence. Roberts (v Beardwell 2004, 206) kompetence definira kot lastnosti posameznika, pomembne z organizacijskega vidika, kot so: planiranje in organiziranje, urejanje odnosov med različnimi sektorji in posamezniki, pridobivanje in analiziranje informacij, visoka motivacija ter sprejemanje odločitev. Na kompetencah

temelječ pristop kadrovanja in selekcije omogoča prilagajanje organizacije spremembam v gospodarstvu, na delovnem in v tehnološkem okolju.

Feltham (v Berdwell 2004, 207) trdi, da na kompetencah temelječ pristop pripomore k učinkovitejšemu izboru delavcev. Namreč:

- s procesom analiziranja kompetenc organizacija ugotovi, kaj pričakuje od človeških virov, in določi specifične izbora kadrov,
- uporaba na kompetencah temelječega izbora vpliva na množico pozitivnih učinkov, ki se pokažejo v praksi.

Raziskava Workplace Employee Relations Survey, ki jo navaja Beardwell (2004, 206), kaže, da so bili motivacija, spretnosti in izkušnje najpogostejši kriteriji pri selekciji kadra. Ista raziskava je pokazala, da je bil pri kadrovanju na delovno mesto telefonista pozitiven pristop do reševanja problema pomembnejši kriterij kot sposobnost uporabe računalniške tipkovnice. Tako lahko vidimo, da v veliko primerih organizacije izberejo delavca tudi na podlagi organizacijskih vrednot in dodatnih sposobnosti, ki jih avtorji imenujejo kompetence. Specifična znanja in opravljanje nalog po navodilih tako nista več edina kriterija izbire delavca.

Na kompetencah temelječ pristop tako pokaže, da pri izbiri kadrov ni nujno potrebno, da izberemo najboljšega specialista na določenem področju, saj bomo njegove pomanjkljivosti lahko nadomestili z dodatnim izobraževanjem ali tehnologijo. Pomembno je, da izberemo najprimernejšega, ki bo imel želene kompetence, s katerimi bo suvereno nadzoroval svoje delo, ki se bo ujema z delovno kulturo organizacije ali delovne ekipe ter imel enake interese kot organizacija.

### **4.3 Izvajanja delovne analize**

Dessler (2000, 87) navaja šest korakov pri izvajanju analize dela.

1. Ugotoviti namen analize dela. S tem določimo, katere podatke želimo zbirati, in način izbiranja podatkov. Nekateri načini zbiranja podatkov so primerni za izvedbo dobrega opisa dela, spet drugi ne omogočajo zbiranja kvalitativnih podatkov, primernih za opis dela.
2. Pregledati pomembne informacije, kot so organizacijska struktura, procesi v organizaciji in opisi delovnih mest. Organizacijska struktura nam pokaže, kako se



delovna mesta prepletajo med seboj, kam je določeno delovno mesto umeščeno in kdo je komu odgovoren za svoje delo. Delovni procesi prikazujejo pritok »inputov« in nastanek »outputov« pri delu. Pregled obstoječega opisa delovnega mesta pa predstavlja temelj za revizijo in oblikovanje novega, temelječega na novih podatkih.

3. Izbrati točno določeno delovno mesto, ki ga želimo analizirati.
4. Izbrano delovno mesto analiziramo tako, da zberemo podatke o delovnih nalogah, določimo zahtevane značilnosti delavca, delovne pogoje, sposobnosti in znanja, ki naj bi jih delavec na tem delovnem mestu imel. Pri tem uporabljamo metode za analizo delovnega mesta, ki jih bom predstavil v naslednjem poglavju.
5. Pridobljene podatke preverimo na delavcu, ki je že zaposlen na tem delovnem mestu. Na ta način preverimo, ali pridobljene informacije delujejo tudi v praktičnem smislu in so kot takšne za nas pomembne. Zaposleni pa poda povratno informacijo, ali so zahteve smiselne in ali povečajo delovno uspešnost. Prav tako lahko zaposleni zahteve modificira in poda predloge za izboljšavo.
6. Končni produkt je celostni opis dela, ki določa aktivnosti in odgovornosti delovnega mesta ter določi delovne pogoje. Hkrati določa sposobnosti, znanje, lastnosti, izkušnje in kompetence, ki naj bi jih imel delavec za uspešno opravljanje tega dela.

#### **4.4 Metode za analizo dela**

Obstaja veliko metod, kako zbirati informacije za analizo dela. Izberemo tisto metodo, ki najbolj ustreza našemu namenu, ali pa metode primerjamo med sabo. Pri izvajanju analize dela sodelujejo strokovnjaki upravljanja človeških virov (UČV), delavci in delavcu nadrejeni. Strokovnjaki UČV delovno mesto opazujejo in analizirajo ter na podlagi tega oblikujejo opis dela, ki vsebuje zahtevane karakteristike delavca, in opis delovnega mesta. Nadrejeni in delavci prav tako sodelujejo pri izpolnjevanju vprašalnikov ali z odgovarjanjem na vprašanja ter podajo strokovnjakom UČV komentarje na zaključen opis delovnega mesta (Dessler 2000, 87).

McCormick (v Drenth 1998, 142) navaja štiri dejavnike, ki določajo metodo za analizo dela:

- vrsta informacij (ali se nanašajo na delovne naloge, izvedbo delovnih nalog, na način dela),

- oblika informacij (kvantitativne ali kvalitativne),
- metoda zbiranja informacij (opazovanje, intervju, vprašalnik),
- oseba, ki zbira informacije (delavec sam, strokovnjak UČV).

Dessler (2000, 87-92) razdeli metode na tiste, s katerimi določimo lastnosti delavca, in tiste, s katerimi analiziramo delo. Svetlik (2009, 202-208) pa obe kategoriji naprej razdeli na metode zbiranja podatkov in metode za analizo podatkov.

#### **4.4.1 Metode zbiranja podatkov**

##### **- Opazovanje**

Gre za najpogosteje uporabljeno metodo, pri kateri si opazovalec naprej pripravi seznam stvari, na katere mora biti pozoren. Ker opazovalec zelo težko oceni pomen opravljanja določene naloge, med opazovanjem opazovanemu delavcu pogosto postavlja vprašanja. Priporočljivo je, da se opazovalec osredotoči na specifične delovne operacije, beleži njihov potek, zaporedje in čas trajanja. Prav tako naj opazovalec ne bi pretirano motil delavca in naj bi opazoval standardne operacije, ne pa izjemnih. Opazovanje odlično pokaže razlike v načinu in učinkovitosti opravljanja operacij med delavci. Ta metoda je manj primerna za organizacijska in intelektualna dela. Ker se lahko rezultati dveh opazovalcev razlikujejo med seboj, je rezultate potrebno preveriti pri opazovancu.

##### **- Intervju**

Razdelimo ga na strukturiranega in nestrukturiranega. Pri strukturiranem strokovnjak UČV naprej pripravi vprašanja, na katera želi odgovor. Vprašanja so velikokrat odprte narave in spraševalcu služijo kot oporne točke. To so na primer vprašanja: »Kaj je glavni namen delovnega mesta? Katere cilje dosežemo na delovnem mestu? Kateremu delovnemu mestu je delovno mesto podrejeno in nadrejeno? Kako dolgo traja delo na delovnem mestu? Kakšni so pričakovani standardi na delovnem mestu? Kakšne izkušnje so potrebne?« S temi vprašanji lahko pri delavcu odkrijemo določene frustracije, ki jih sicer ne bi. Pri nestrukturiranem intervjuju pa pogovor med strokovnjakom UČV in delavcem teče prosto med opazovanjem. Pomanjkljivost intervjuja so lahko nerealni odgovori, saj intervjuvanec velikokrat odgovarja tako, da ugotovi spraševalcu. Zato je priporočljivo, da so vprašanja podrobna, formalna in enoznačna, saj s tem dobimo najobjektivnejše odgovore.

#### - **Vprašalnik**

Vprašalnik je sestavljen iz vnaprej pripravljenih zaprtih vprašanj, pri katerih so odgovori že ponujeni, ali odprtih vprašanj, kjer anketiranec odgovori sam. Priporočljivo je, da vprašalnik vsebuje tako zaprta kot odprta vprašanja. Omogoča nam, da na enostaven in hiter način pridobimo podatke večje skupine delavcev. Vendar pa je za izdelavo vprašalnika, ki naj bo prirejen za točno določeno delovno mesto, potrebno kar nekaj časa in strokovnega znanja. Prav tako je priporočljivo, da organizacija organizira svetovanje pri izpolnjevanju vprašalnika, saj se na ta način izognemo nerazumevanju vprašanj in morebitnim netočnim odgovorom.

#### - **Dnevnik dela**

Delavci vsako uro ali dvakrat na dan zapišejo, kaj so na delovnem mestu počeli. Gre za obliko samoopazovanja in beleženja delovnih aktivnosti. Ker delavcem takšno početje vzame veliko časa, ga neradi opravljajo. V določenih podjetjih analiziranim delavcem dodelijo diktafone, s katerimi beležijo naloge, ki jih opravljajo. Podatki, pridobljeni s to metodo, so za analizo delovnega mesta zelo pomembni.

Opazovanje, intervju, vprašalniki in vodenje dnevnika so metode, s katerimi pridobimo za analizo dela pomembne podatke. Ti podatki morajo biti odraz dejanskega stanja na delovnem mestu in jih kot takšne lahko uporabimo za nadaljnje analize in opise dela (Drenth 1998, 141-162).

#### **4.4.2 Metode za analizo podatkov**

Kvalitativne podatke najpogosteje pridobimo s pomočjo strukturiranih vprašalnikov. Spodaj je navedenih nekaj metod, s katerimi analiziramo pridobljene podatke.

#### - **Analiza vloge dela**

Metodo, s katero lahko kvalitativno ocenimo določeno delovno mesto, ga klasificiramo in primerjamo z ostalimi delovnimi mesti, je razvil Zvezni urad za delo v ZDA. Metoda temelji na oceni dela s podatki, rečmi in ljudmi. Delo s podatki zahteva miselne sposobnosti pri ravnanju z informacijami in idejami, pri delu z rečmi so potrebne fizične sposobnosti za upravljanje strojev, orodij in delovnih pripomočkov, pri delu z ljudmi pa potrebujemo komunikacijske sposobnosti ter sposobnosti empatije, vodenja in pogajanja.

Za vsako delo se ugotavlja, v kolikšni meri se ukvarja s podatki, rečmi in ljudmi, ter raven zahtevnosti tega področja (Svetlik 2009, 214). Nadalje ocenjujemo obveznosti in odgovornosti določenega dela, ki se še vedno nanašajo na zgornja tri opisana področja dela. Ta metoda poda kvalitativne rezultate, ki določeno delo umestijo glede na pet osnovnih dejavnosti, ki določajo zahtevano stopnjo: sposobnosti odločanja in komuniciranja; sposobnosti, ki zahtevajo strokovno znanje; sposobnosti fizične aktivnosti in sposobnosti upravljanja s stroji. Metoda nam pomaga pri razvrstitvi različnih del med seboj in nam hkrati omogoča, da dela razvrščamo po pomembnosti, kar je lahko dober pokazatelj za določanje višine plačila (Svetlik 2009, 215).

Pri opravljanju dela določimo standarde, ki jih je potrebno doseči na delovnem mestu. Standardi morajo, če je to mogoče, tudi količinsko določati delovne cilje in identificirati napake, ki se lahko pri izvajanju dela zgodijo. Skupaj z opisanimi metodami dobimo odlično podlago za izvajanje celostne analize funkcij dela.

#### - **Metoda kritičnih dogodkov**

Gre za metodo, »s katero na podlagi človeškega vedenja in opisa postopkov dela zbiramo potencialno uporabne podatke, ki nam pomagajo pri reševanju določenega delovnega problema v sedanosti in tudi v prihodnosti.« (Flanagan v Cassell, 2004, 45)

Tako imenovano metodo kritičnih dogodkov je razvil Flanagan in se uporablja za širše namene v menedžmentu. Strokovnjakom UČV pa lahko s pomočjo pogovora z delavcem pomaga raziskati, kateri so tisti dogodki, ki so omogočili, da smo določeno delo opravili uspešno ali neuspešno. Metodo izvajamo s pomočjo intervjuja, pri čemer mora biti strokovnjak UČV seznanjen z naravo dela, ki je pripeljala do uspešne ali neuspešne realizacije cilja. Pomembno je, da intervjuvanec navede okoliščine, ki so pripeljale do določenega dogodka, in kakšna sredstva ter postopki so se uporabljali pri izvajanju tega dela. Ko intervjuvanec izčrpa vse informacije, intervjuvamo naslednje osebe, ki so kakorkoli povezane z določenim delom (Cassell 2005, 45-61).

#### - **Analiza zahtev dela**

S to metodo določimo cilje, ki se pričakujejo na delovnem mestu, in pokažemo, katere potrebe delovno mesto spodbuja. Ko analiziramo zahteve na delovnem mestu, določimo

motivatorje, ki bodo pritegnili delavca in izvirajo iz že opisanih človeških potreb. Nato opišemo načine, ki bodo posamezniku omogočali doseganje organizacijskih ciljev na delovnem mestu, in na koncu opredelimo delovno okolje, kjer bo delavec zaposlen. Slednje je pomembno, saj določeno delovno okolje ne ustreza nujno vsem tipom osebnosti (Svetlik 2009, 213-214).

#### **4.4.3 Metoda za analizo lastnosti delavcev**

Pearn in Kandola (v Woodall 1998, 92) navajata veliko metod za analizo dela, ki se nanašajo predvsem na lastnosti delavca. Metoda, ki jo povzemajo tudi slovenski avtorji (Možina 2002, 122), je **inventar sestavin delov**. Sestavljena je iz petih delov, ki nam podajo opis delavca, potrebnega za opravljanje dela:

- zahtevana orodja in naprave, ki se uporabljajo pri delu,
- fizične sposobnosti in sposobnosti zaznavanja,
- numerične sposobnosti,
- komunikacijske sposobnosti,
- sposobnosti prevzemanja odgovornosti.

Vsaka značilnost je opisana s konkretnimi primeri, vezanimi na določeno delo, ki neposredno pomagajo pri določanju zahtevanih lastnosti delavca. Ker je te lastnosti mogoče pridobiti z učenjem in usposabljanjem, jih angleški avtorji poimenujejo z enotno kratico KSA (knowledge-skills-abilities), torej »znanje-spretnosti-sposobnosti«.

#### **4.5 Opis dela**

»Opis dela nam pove, s čim se bo delavec ukvarjal, kako se bo dela loteval in pod katerimi pogoji se bo delo izvajalo. Je seznam sposobnosti, znanj, odgovornosti, ki so zahtevane, da se delo opravi uspešno.« (Dessler 2000, 98)

V opis dela strnemo vse podatke, ki smo jih s pomočjo različnih metod pridobili z analizo dela in analizo zahtevanih lastnosti delavca. Praviloma ne obstajajo standardi, ki bi določali, kako napisati opis dela, vendar večina opisov vsebuje naslednje sestavine:

- naziv dela (na primer nadzornik, vodja prodaje, vodja marketinga itd.),

- povzetek delovnih nalog; opiše splošno naravo dela in povzame opravljanje glavnih nalog (na primer vodja marketinga načrtuje, usmerja in koordinira marketing produktov ali storitev),
- odgovornosti in pristojnosti; glavne odgovornosti na določenem delovnem mestu so opisane ločeno v nekaj stavkih (za vodjo marketinga na primer vzpostaviti marketinške cilje, ki bodo ohranili tržni delež podjetja), določimo pa tudi meje odgovornosti in pristojnosti za opravljanje določenega dela,
- standarde dela; navedemo standarde, ki jih od delavca pričakujemo, da jih doseže v okvirih svoje pristojnosti; delavec in nadrejeni skupaj določata merila, ki bodo omogočila, da bo delo opravljeno uspešno; standardi se lahko izražajo količinsko (število kupcev, ki jih pridobi tržnik v enem mesecu) ali kakovostno (nobeden od potencialnih kupcev ni odklonil nakupa zaradi slabe tehnične predstavitve izdelka),
- delovne pogoje; fizične (temperatura, hrup, zahtevnost dela...), socialne (delo v skupini) in organizacijske (malica, dodatki, delovni čas...),
- odnosi; pokažejo nam relacije določenega delovnega mesta z drugimi delovnimi mesti znotraj in zunaj organizacije, povedo, komu odgovarjamo, kdo nam je nadrejen in s katerimi delovnimi mesti sodelujemo znotraj in zunaj organizacije,
- lastnosti delavca; nabor sposobnosti, znanj, karakternih lastnosti, kompetenc in motivov, ki naj bi pripomogli k uspešno opravljenemu delu in zadovoljili potrebe delavca (Dessler 2000, 101-103; Svetlik 2009, 223-225).

Pri opisu dela se pojavljata najmanj dve dilemi. Prva se nanaša na to, ali naj opis dela izhaja iz analize dela, ki temelji na nalogah, ali naj v ospredje postavi opis dela, ki temelji na lastnostih delavca. Opis, prilagojen delavcu, je bolj prilagodljiv na spremembe v delu, medtem ko je opis, ki v ospredje postavlja delovne naloge, osredotočen na ugotavljanje razvojnih potreb na delovnem mestu. Zato pri opisu dela ni priporočljivo, da zahajamo v katero od skrajnosti, ampak na zmeren način vključimo oba načina (Vukovič 2006, 25).

Druga dilema se nanaša na potrebo po ustvarjanju opisa dela, saj naj bi opis dela omejeval delavce pri kreativnem mišljenju in oviral razvoj dela, na ta način pa zmanjšal prilagodljivost delavca in dela na nove razmere. Vendar Svetlik (2009, 225) ugotavlja, da je opis dela podlaga številnim funkcijam menedžmenta človeških virov. Brez tega bi

lahko organizacije hitro zašle v popolno improvizacijo dela in nepremišljeno določanje želenih lastnosti delavca. To bi neposredno vplivalo na manj uspešno opravljanje dela. Zato je pomembneje, da so opisi dela odprti za spremembe v organizacijskem okolju in se jim tudi prilagajajo.

## **5 PRIDOBIVANJE IN IZBIRA ZAPOSLENEGA**

»Pridobivanje in izbira sta postopka za identifikacijo, privabljanje in izbiro tistih, ki se najbolje odzovejo na zahteve, postavljene s strani kadrovske funkcije določenega podjetja.« (Anderson v Beardwell 2004, 190)

Treba pa je razlikovati med pridobivanjem in izbiranjem delavcev. Medtem ko se pridobivanje opisuje kot pozitiven proces, s katerim naredimo izbor potencialno najprimernejših kandidatov za razpisano delovno mesto, ima izbiranje negativni prizvok, saj z njim izberemo enega kandidata in tako zgolj predvidimo, da je izbrani kandidat najprimernejši za razpisano delovno mesto (Dowling in Schuler v Beardwell 2004, 190).

Izbiranje pri zaposlovanju je kot sredstvo pridobitve najuspešnejšega kadra z leti močno pridobilo na pomenu. Organizacije v svojih poslovnih strategijah določajo vedno višje cilje, ki od zaposlenih zahtevajo visoko pripadnost, kompetentnost in motiviranost. Zato izbiri delavca namenjajo ogromno časa in sredstev. Želijo si pridobiti najprimernejšega in ne nujno najboljšega delavca za določeno delovno mesto. Človeški faktor za podjetje namreč predstavlja vedno večjo konkurenčno prednost. Organizacije imajo željo po interdisciplinarni in fleksibilni delovni sili, ki temelji na timskem delovanju. K temu so prispevale demografske, kulturne in etnične spremembe, ki so oblikovale raznoliko delovno silo. Ta pa zahteva pravičnejši izbor pri zaposlovanju. Na ta način pridobimo zaposlene, katerih osebni cilji se skladajo s strategijo, poslanstvom in vizijo podjetja (Beaumont v Beardwell 2004, 189).

Pridobivanje in izbiranje kadrov, ki z uporabo dovršenih tehnik omogočata izbiro »najprimernejših« ljudi, sta pogosto vključena v sveženj ukrepov, značilnih za strateško najučinkovitejše kadrovske prakse. Peterson (v Beardwell, 2004, 189) je v majhnih in srednje velikih podjetjih v Veliki Britaniji opravil raziskavo, s katero je potrdil, da

imajo uporaba dovršenih tehnik izbiranja kadrov, usposabljanje kadrov ter razvoj kadrov neposreden vpliv na višjo produktivnost v podjetju. Beer (1984, 66-73) navaja, da je pri pridobivanju in izbiri delavcev potrebno upoštevati tako posameznika kot širši družbeni kontekst. Za posameznika je pomembno, da mu organizacija, ko ga zaposli, jasno definira, na kakšen način se bo njegova kariera razvijala in ali bo lahko razvijal svoje sposobnosti. Vpliv družbenega in tehnološkega razvoja pa se kaže v vedno višji izobrazbeni strukturi, kar pomeni, da mora organizacija pri razvoju svojih delovnih nalog nenehno sodelovati z izobraževalnimi institucijami in prilagajati svoja delovna mesta glede na znanje delavcev.

## **5.1 Pridobivanja zaposlenega**

Do novega zaposlovanja v podjetju največkrat pride zaradi fluktuacije, rasti organizacije ali napredovanja. Zaposlitev delavca na prosto delovno mesto ni nujno najučinkovitejša metoda za organizacijo. Po Torringtonu in Hallovi (v Svetlik 2009, 287-288) je potrebno najprej preučiti možnost alternativnih ukrepov, kot so: reorganizacija dela, uvajanje nadur, mehanizacija dela, prerazporeditev delovnega časa, oddaja dela organizaciji ali posamezniku po pogodbi ali prehod iz polnega na skrajšani delovni čas. Če se organizacija kljub temu odloči za zaposlitev, steče intenzivni proces iskanja najprimernejšega kandidata, ki ga lahko pridobimo iz notranjih ali zunanjih virov.

Ali bo podjetje kadrovalo po metodi pridobivanja iz notranjih virov ali metodi zunanjega pridobivanja delavcev, je odvisno od zunanjih dejavnikov in dejavnikov v organizaciji. Medtem ko zunanje okolje na metodo pridobivanja delavcev vpliva z zakonodajo, kodeksi, pravilniki in stanjem na trgu delovne sile, notranje okolje vpliva na izbiro metode s poslovno strategijo organizacije, pristopom in razvitostjo kadrovske funkcije, velikostjo organizacije, trenutnim finančnim stanjem in organizacijsko kulturo (Beardwell 2004, 190-200).

### **5.1.1 Iz notranjih virov**

Metoda pridobivanja virov iz notranjega okolja je usmerjena k tistim delavcem v organizaciji, ki bi se radi zaposlili na razpisano delovno mesto. Notranji viri predstavljajo najkvalitetnejši nabor potencialnih kandidatov za razpisano delovno mesto. Večja kot je segmentacija notranjega trga delovne sile in večje kot je število zaposlenih v organizaciji, pomembnejši so notranji kandidati (Svetlik 2009, 288).



Kadrovanje iz notranjih virov pa ima tako prednosti kot slabosti (Dessler v Svetlik 2009, 288). Prednosti so, da:

- zaposleni cenijo, da organizacija spoštuje njihovo dosedanje delo in rezultate,
- trenutno zaposleni že zdaj čutijo visoko pripadnost do organizacije,
- z zaposlovanjem iz notranjega nabora kandidatov postavljamo nekakšen strateški načrt prakse napredovanja v organizaciji in s tem dvigujemo lojalnost zaposlenih do organizacije,
- so notranji kandidati že seznanjeni z organizacijsko kulturo, bolje prilagojeni načinu dela in zato potrebujejo manj usposabljanja.

Pojavljajo se tudi slabosti:

- tisti zaposleni, ki so kandidirali na razpisano delovno mesto in niso bili izbrani, lahko čutijo veliko mero nezadovoljstva,
- lahko se zgodi, da izberemo delavca, ki je na vrsti za napredovanje, in ne delavca, ki bi bil najustreznejši za prosto delovno mesto,
- največjo težavo pa predstavlja zaprtost organizacije, saj že zaposleni delavci ne vidijo morebitnih problemov na enak način kot tisti, ki niso obremenjeni s trenutnim stanjem v organizaciji, zato ni svežih idej in inovativnih pristopov.

Pri pridobivanju kandidatov iz notranjega okolja je velikega pomena evidenca zmožnosti zaposlenih, v kateri so podatki o delavcih, lastnosti, potek usposabljanja, dosežki in osebna pričakovanja. Ker ima lahko notranje kadrovanje več negativnih kot pozitivnih učinkov, se zlasti podjetja, ki povečujejo število zaposlenih, odločajo za zaposlovanje zunanjih kandidatov za prosta delovna mesta (L. Mathis 2006, 205-207).

### **5.1.2 Iz zunanjega okolja**

Pri kadrovanju zunaj organizacije je potrebno upoštevati razmere na trgu dela, ki določajo vrsto ponudbe po delovni sili, gospodarsko stanje in stopnjo brezposelnosti. Nižja kot je brezposelnost, težje je pridobiti primerne kandidata. Temelj za uspešno kadrovanje sta podrobna analiza dela in analiza želenih lastnosti delavca. Zunanje kadrovanje v večini primerov nato izvajajo strokovnjaki UČV. Ti ne izbirajo le delavcev za nižje kvalificirana delovna mesta, temveč ob sodelovanju vodij določenega oddelka izbirajo tudi delavce za visoko kvalificirana delovna mesta. Strokovnjak UČV

naredi ožji izbor in nato skupaj z vodji izbere najprimernejšega kandidata. Ker potencialni kandidati za delovno mesto organizacijo ocenjujejo tudi po načinu kadrovanja, je pomembno, da strokovnjaki UČV svoje delo opravljajo odgovorno in strokovno, in da izberejo primerne metode za pridobivanje delavcev (Dessler 2000, 134-135).

#### **5.1.2.1 Metode pridobivanja delavcev**

Način pridobivanja kadrov je odvisen od sredstev, ki jih imamo na izbiro, časa, da zaposlimo novega kandidata, ter od tega, na kakšno delovno mesto zaposljemo. Pri izbiri metode za pridobitev novih delavcev je še vedno ključno, kakšen je strošek novega zaposlenega, skupaj s količino časa za njegovo pridobitev. Zato Svetlik (2009, 295-299) in Vukovič (2006, 11-113) navedeta več metod za pridobivanje kandidatov iz zunanjega okolja.

##### **- Oglaševanje v medijih**

Oglaševanje potreb po delavcih v časopisih je najbolj razširjena metoda. Oglaševanje v lokalnih časopisih je uporabno, kadar iščemo nižje kvalificirano delovno silo, medtem ko je oglaševanje za specifična in visoko kvalificirana delovna mesta učinkovitejše v strokovnih revijah in nacionalnih časopisih. Priporočljivo je, da so oglasi premišljeno oblikovani, saj na ta način dosežejo več bralcev. Glavni cilj je, da oglas pritegne usposobljene kandidate. Zato mora dober oglas vsebovati objektivne podatke o zahtevanih kvalifikacijah, plačilu in lokaciji, da nezainteresirane odvrne od prijave.

Vse bolj priljubljena metoda zaposlovanja je zaposlovanje na svetovnem spletu. Razpisov za prosta delovna mesta na spletu ne objavljajo le delodajalci, temveč se tega poslužujejo predvsem agencije za zaposlovanje. Kadrovski portal ponuja oglase za prosta delovna mesta, kategorizirane baze iskalcev zaposlitve, elektronsko urejanje prijav in komuniciranje s kadri. Za delodajalca oglaševanje na spletu zagotovo predstavlja manjši strošek, stalen dostop do kandidatov in velik oglasni prostor. Med slabosti pa lahko štejemo neosebno komunikacijo in veliko število prijavljenih brez ustreznih kvalifikacij.

##### **- Javne službe za zaposlovanje**

Gre za državne neprofitne organizacije ali lokalne urade za delo, ki imajo največji nabor iskalcev zaposlitve, predvsem delavcev z nizko izobrazbo. Ker je za brezposelne

obvezno, da se registrirajo, če želijo prejemati denarno nadomestilo za brezposelnost oz. socialno pomoč, so med njimi tudi takšni, ki nimajo resnih namenov vrniti se nazaj na delovno mesto. Če podjetje izbere takšnega delavca, lahko to povzroči veliko težav, ki so vezane na nizko delovno uspešnost. Zavod za zaposlovanje pa je v izjemno pomoč delodajalcem pri izvajanju aktivne politike zaposlovanja. Eden takšnih programov je usposabljanje brezposelnih za delovna mesta, za katera je povpraševanje. Vse storitve, ki jih uradi za delo in zavodi za zaposlovanje ponujajo delodajalcu, so brezplačne.

#### - **Zasebne agencije za zaposlovanje**

Podjetja se jih poslužujejo, če nimajo svojega kadrovskega oddelka, če morajo v kratkem času zaposliti večje število zaposlenih ali če se je podjetje v preteklosti srečavalo s težavami pri zaposlovanju kvalificirane delovne sile. Zasebne agencije so praviloma specializirane za določeno vrsto delavcev in imajo na tem področju dobre podatke – ne le o iskalcih dela, marveč tudi o tistih, ki so že zaposleni. Pri iskanju kandidatov pa lahko ponudijo tudi druge storitve, na primer selekcijo na podlagi intervjujev in testiranj. Delodajalci se obračajo na zasebne agencije tudi takrat, ko iščejo visoko kvalificirane kandidate in vodstveni kader.

#### - **Sodelovanje organizacij s šolami**

Predvsem gre za povezovanja s šolami, ki izobražujejo kadre za deficitarne poklice. Sodelovanje je lahko različno, od obiskov študentov in dijakov v organizaciji, kjer si lahko ogledajo izvajanje dela v praksi, do izbora ambicioznih študentov in dijakov, ki jim predstavijo možnosti pisanja seminarskih in diplomskih nalog, možnosti opravljanja prakse ter štipendiranja. Organizacije nase vežejo ambiciozne in kvalitetne kadre, ki jim v določenem časovnem obdobju predstavijo svoje delovanje, vrednote, strategijo in organizacijsko kulturo. Takšen pristop zahteva veliko medsebojne komunikacije in časa. Ampak tako potencialni kandidat kot organizacija dobita jasno sliko drug o drugem, kar je odličen temelj za dolgoročno sodelovanje. Metoda, ki se je v zadnjih letih pojavila tudi v Sloveniji, je zaposlovanje s pomočjo univerzitetnih kariernih centrov. Karierni centri svetujejo študentom na prehodu iz izobraževalnega sistema v zaposlitev, pri pridobivanju izkušenj in povečevanju zaposlitvenih zmožnosti. Tako kandidatom za zaposlitev preko različnih programov predstavljajo potencialne delodajalce in skrbijo za njihov medsebojni stik.

## - **Neformalno pridobivanje**

Se praviloma nanaša na zaposlovanje bivših zaposlenih oziroma tistih, s katerimi je organizacija že imela stik, ali tistih, ki jih zaposleni v organizaciji priporočajo. Tisti, ki priporočajo delavca, čutijo do njega določeno stopnjo odgovornosti in izpostavijo lastno verodostojnost. Zato praviloma priporočajo kandidate, ki jih ocenjujejo kot kvalificirane in visoko usposobljene za opravljanje pričakovanih nalog. Slabost te metode je, da se lahko ustvari zaprta skupina ljudi, ki je nagnjena k samo-reprodukciji. Ker so posamezniki nagnjeni k temu, da priporočajo sebi enake, se nam lahko zgodi, da podjetje izbira zaposlene na podlagi spola, sorodstva, narodnosti ali kraja bivanja. Takšnemu načinu se mora izogniti vsaka organizacija, saj to dolgoročno pomeni izbor nekvalitetne delovne sile. Zato je potrebno neformalne metode vedno kombinirati s formalnimi.

Za informacije, ki jih navajamo v metodah pridobivanja kandidatov, je ključno, da navedemo točne informacije o načinu dela in samem delovnem mestu. Pri tem je potrebno zraven pozitivnih lastnosti, ki jih ponuja delovno mesto, navesti tudi negativne. Pri navajanju slednjih pa ne smemo biti preveč neposredni, da ne prestopimo meje dobrega okusa. Na ta način bomo pridobili kandidate, ki si resnično želijo delo za opisano delovno mesto. Ker o ustreznosti metod za pridobivanje kandidatov odločajo specifične okoliščine, je priporočljivo, da organizacija naredi evalvacijo načinov pridobivanja za vsako posamezno delovno mesto. Ustreznost kandidatov, ki so prišli v organizacijo na podlagi različnih metod pridobivanja, je namreč zelo različna (Cooper 2003, 89-91).

## **5.2 Izbor zaposlenega**

Ko organizacija pridobi nabor kandidatov, ki so se prijavili na razpisano delovno mesto, izvede postopek, s katerim izbere najprimernejšega delavca. Izbran bi naj bil tisti kandidat, ki se ujema z analizo dela, ima potrebne lastnosti za opravljanje dela, ima predvidene kompetence, ki mu bodo ob morebitni spremembi narave dela še vedno omogočale uspešno opravljanje dela, in je v izbirnih postopkih izrazil interes in željo po opravljanju zahtevanega dela (Stredwick 2000, 128).

Količina časa in denarja, ki ju vlagamo v izbiro delavca, je praviloma pogojena s tem, koga in na katero delovno mesto zaposlujemo, ter s kvocientom izbire, ki je razmerje

med številom izbranih in številom prijavljenih kandidatov. Nizki kvocient izbire pomeni, da postavimo visoke standarde izbire, vendar se lahko zgodi, da ne izberemo dovolj zahtevanih delavcev. Z visokim kvocientom izbire pa znižamo merila in s tem dobimo dovolj delavcev, ki pa morda ne bodo dovolj uspešni. Za ključna delovna mesta tako ni dovolj, da kandidati izpolnjujejo minimalne pogoje, ampak so v svojih karakteristikah izjemni. Ker za specifična delovna mesta dobrih kandidatov ni veliko, moramo razmisliti tudi o motiviranju kandidatov in pogajanju z njimi tekom izbirnega postopka (Svetlik 2009, 300-302).

Kot opišeta Vukovič in (2006, 114-122) Zaletel (2006, 135), ima postopek izbire več stopenj in se razlikuje od organizacije do organizacije. Nanj vpliva industrijska panoga, stanje na trgu dela, vrsta lastništva ter to, kakšen kader iščemo. V kolikor se na razpisano delovno mesto prijavi veliko kandidatov, na sprejem povabimo tiste, za katere menimo, da po prebranem življenjepis in spremnem pismu najbolj ustrezajo zahtevanim pogojem, imajo potrebne kvalifikacije, izkušnje in znanja ter zelene reference. Nato izvedemo uvodni razgovor s kandidati, sledi testiranje, dodatni razgovori in raziskovanje ozadja kandidatov. Za tem kadrovski strokovnjaki naredijo predhodni izbor in ugotovitve predajo vodilnim menedžerjem, ki izberejo kandidate. Za vodilne menedžerje in vodje zainteresiranih oddelkov je priporočljivo, da sodelujejo že pri samem izbirnem postopku. Izbranega delavca se nato napoti na zdravniški pregled, zatem pa se delavec razporedi na delovno mesto.

Pri izbiri delavca je potrebno upoštevati prepovedi diskriminacije, ki jih določa 6. člen Zakona o delovnih razmerjih (ZDR, Uradni list RS, št. 42/2002):

- delodajalec pri zaposlovanju ne sme delati razlik zaradi barve kože, spola, rase, spolne usmerjenosti, starosti, verskega ali političnega prepričanja, članstva v sindikatu in premoženjskega stanja,
- ženskam in moškim morajo biti zagotovljene enake pravice,
- prepoved posredne ali neposredne diskriminacije, ki jih določa prva alineja, in bi določeno osebo postavljale v deprivilegiran položaj.

## **5.2.1 Metode za izbiranje zaposlenega**

Avtorji navajajo različne metode in različna zaporedja izvajanja metod. Majhne organizacije si za razliko od velikih ne morejo privoščiti specializiranih strokovnjakov za izbiro delavcev, zato uporabljajo preprostejše metode. Vsako metodo izbire pa je treba oceniti iz vidika zanesljivosti in veljavnosti. Za zanesljivo metodo ocenimo tisto, ki jo lahko uporabljamo neodvisno od lokacije, časa in osebe, ki sodeluje pri uporabi metode. Kot veljavno pa ocenjujemo metodo, ki preučuje tisto, kar je namen analize. Na primer, če kandidata na razgovoru vprašamo, kakšne so zahteve za učinkovit menedžment, je njegov odgovor lahko merilo znanja. Znanje pa ne more biti najustreznejše zagotovilo, da bo kandidat delo opravljal uspešno. V nadaljevanju bom prikazal najpogosteje uporabljene metode izbire (Treven 1998, 184-186).

### **5.2.1.1 Pisne prijave in dokazila**

Pisna prijava pomeni prvi stik med organizacijo in kandidatom. V izbirnem postopku strokovnjaki UČV obravnavajo življenjepis, v katerem so navedeni osnovni podatki kandidata, izkušnje, izobrazba in kompetence. Kandidati k življenjepisju praviloma priložijo spremno pismo, v katerem navedejo, zakaj so primerni za razpisano delovno mesto, zakaj so boljši kot ostali kandidati, navedejo uspehe pri delu, podobnem temu, za katerega se potegujejo, opišejo pričakovanja v povezavi z delom ter podajo kratek program dela, iz katerega je razvidno reševanje problematike, s katero se organizacija srečuje. K življenjepisju priložijo priporočila, ki jih dobijo od svojih bivših delodajalcev. Ker pisne prijave izražajo predvsem prednosti kandidata in niso odraz objektivnosti, si kandidati s tem še ne zagotovijo sprejema na delovno mesto, cilj pisnih prijav, da si zagotovijo razgovor (Zaletel 2006, 145).

Kadar se prijavi veliko kandidatov in želimo pridobiti informacije, ki so pomembne z vidika organizacije, kandidati izpolnijo obrazec za prijavo. Ker vprašanja na obrazcu temeljijo na opisu dela, je pomembno, da so obrazci prirejeni za vsako delovno mesto posebej. Predvsem nas zanima, ali ima kandidat lastnosti, zahtevane za razpisano delo. Po prvi stopnji izbire naj bi izbrali kandidate, ki imajo vse nujne in čim več zelenih lastnosti. Kandidate, ki jih zavrremo, moramo o zavrnitvi nujno obvestiti, saj v družbi ne želimo slabega ugleda in nočemo sporov. Obvestilo o zavrnitvi naj bo pisno (Svetlik 2009, 303-306).

### 5.2.1.2 Testi

Naslednja metoda izbire, ki še zmanjša nabor primernih kandidatov, so selekcijski testi.

»Test je poskus, s katerim dosežemo visoko stopnjo objektivnosti oziroma zmanjšamo subjektivne dejavnike v procesu izbire delavca.« (Lewis v Dessler 2000, 213)

Testov se poslužujejo predvsem večje organizacije zaradi podobnih delovnih mest in so visoko standardizirani. Številni avtorji nasprotujejo testom, ker naj bi še dodatno marginalizirali obrobne družbene skupine, ker so kandidati pri testiranju le redko postavljeni v realne delovne razmere in ker so namenjeni preverjanju primernosti za specifična dela, ki pa se s časom spreminjajo. Kljub temu številne organizacije uporabljajo teste, zato morajo ti zagotavljati stopnjo veljavnosti in zanesljivosti.

»Test je veljaven, ko meri tisto, kar je njegov namen, oziroma izpolnjuje zahteve, zavoljo katerih je bil oblikovan. O veljavnosti tako lahko govorimo, ko se dobljeni rezultati ujemajo z dejanskimi rezultati opravljenega dela. Veljavnost testa se tako ocenjuje v odnosu na to, kar meri.« (Dessler, 2000, 174)

»Test je zanesljiv, kadar v enakih okoliščinah izmeri enake karakteristike na različnih ljudeh in izmeri enake karakteristike na enakih ljudeh v različnih okoliščinah.« (Armstrong v Dessler 2000, 213)

Statistično zanesljivost testa preverjamo s pomočjo testa korelacije. Korelacijo izračunamo tako, da test najmanj dvakrat uporabimo na isti populaciji in meritve med sabo primerjamo. Višji kot je koeficient korelacije, večja je zanesljivost testa. Zanesljiv test pa ni nujno tudi veljaven, saj lahko meri nekaj drugega, kot želimo. Prav tako velja, da kandidata ne moremo izbrati zgolj na podlagi testa, ampak ga kombiniramo z ostalimi metodami izbire.

Teste v grobem delimo na individualne in skupinske. Individualne teste lahko imenujemo kar psihološke. Izvajajo jih za to usposobljeni strokovnjaki UČV, ki imajo praviloma izobrazbo s področja psihologije. Individualne teste delimo na inteligenčne teste, teste motoričnih sposobnosti, teste osebnosti, teste interesov in teste dosežkov. Podjetja najpogosteje izvajajo test interesov, ki pokaže, ali bo organizacija zadovoljila interese posameznika (ta test je zato primeren za karierno načrtovanje), in test osebnosti,

s katerim poskušamo ugotoviti, ali se bo kandidat uspešno vključil v socialno okolje in sprejel kulturo organizacije. Testi osebnosti so lahko koristni le, če imamo izdelan podroben opis dela. Tako lahko na podlagi osebnostnih lastnosti napovemo, kateri kandidat bo na delovnem mestu uspešen in kateri ne (Svetlik 2009, 306-311).

Pri izboru kandidatov uporabljamo tudi skupinske teste, ki pokažejo vedenje posameznikov na konkretnem delovnem primeru. Takšni testi so pomembni predvsem za tista delovna mesta, ki so neposredno vpeta v ekipno delo in skupno odločanje. Pokažejo nam, kako se posameznik obnaša v skupini, kako se vključi vanjo in kako vpliva oziroma ne vpliva na druge. Eden izmed skupinskih testov so ocenjevalni centri, ki se uporabljajo predvsem za menedžerje in vodstvene kadre. Kandidati preživijo skupaj nekaj dni in se ukvarjajo z realnimi delovnimi nalogami. Organizacija jih seznani s konkretnimi problemi, za katere morajo najti najustreznejšo rešitev. Pri tem jih strokovnjaki UČV skrbno opazujejo in ugotavljajo njihove reakcije, vodstvene in komunikacijske sposobnosti ter ostale spretnosti (Beardwell 2004, 213-217).

Torington in Hall (v Svetlik 2009, 311) navajata, da organizacije testiranja uporabljajo zelo pogosto, saj številne empirične ugotovitve kažejo, da so testi povezani s kasnejšo uspešnostjo opravljanja dela. Ker pa je metode selekcije potrebno med seboj kombinirati, testi pri izbiri delavca ne morejo nadomestiti intervjuja.

Navedel sem zgolj najpogostejše vrste testov za izbiro delavcev. Obstaja pa še veliko alternativnih vrst testov, ki se pojavljajo zelo redko ali jih v Sloveniji praviloma sploh ne uporabljajo.

### **5.2.1.3 Intervju**

Izbirni intervju, na katerega se bom osredotočil v tem poglavju, je »izbirni postopek, zasnovan z namenom, da na podlagi odgovorov predvidimo kandidatovo izvajanje dela.« (Dessler 2000, 216)

Intervju je najpogosteje uporabljen postopek izbire, ker ne predstavlja velike stroškovne obremenitve za organizacijo. Lahko ga prilagodimo posamezniku, praviloma ni tako standardiziran kot testi, pa tudi strokovnjake UČV je lažje usposobiti za izvajanje intervjuja kot za izvajanje testiranja. Tako kot pri testih je tudi pri intervjuju potrebno naprej določiti merila usposobljenosti kandidata. V preteklosti je veljalo, da je v



primerjavi z ostalimi metodami izbire delavca intervju nezanesljiv in neveljaven. Danes intervju kot ena od metod izbire delavca uživa večje zaupanje strokovnjakov UČV. Z intervjujem lahko pridobimo ogromno informacij, ki jih lahko obravnavamo vzporedno z informacijami, pridobljenimi z drugimi metodami izbire. Prav tako lahko na intervjuju kandidatu neposredno prenesemo informacije o organizaciji in organizacijski kulturi. Kadar pri izbiri sodeluje tudi bodoči nadrejeni, lahko opazujemo, kako bi se delavec in nadrejeni pri delu ujela. Predvsem strukturiran intervju naj bi po zagotovilih McDeniela (v Dessler 2000, 223) zagotavljal dvakrat večjo veljavnost kot nestrukturiran intervju.

#### - **NESTRUKTURIRAN INTERVJU**

Pri takšnem intervjuju si spraševalec vprašanj ne pripravi vnaprej. Pogovor med spraševalcem in intervjuvancem poteka prosto. Spraševalec lahko pridobi informacije, ki niso koristne, in hitro spregleda takšne, ki so za opravljanje dela ključne. Različnim kandidatom praviloma ne postavlja enakih vprašanj, kar mu onemogoča, da bi odgovore primerjal med seboj. Takšen intervju izgublja na veljavnosti, zato je priporočljivo, da ga, če ga organizacija kljub temu uporablja, izvaja izkušen in usposobljen strokovnjak UČV (Dessler 2000, 216-218).

#### - **STRUKTURIRAN INTERVJU IN PRIPRAVA NANJ**

V strukturiranem intervjuju postavljamo vnaprej pripravljena vprašanja, na katera imamo tudi pripravljene odgovore. Vprašanja se nanašajo na zahtevane lastnosti delavca in na načine opravljanja določenega dela. Vsem kandidatom postavljamo enaka vprašanja in praviloma ne postavljamo dodatnih vprašanj. Preden se lotimo strukturiranega intervjuja, moramo imeti pripravljen opis dela z vsemi zahtevanimi lastnostmi delavca, znanji, kompetencami in sposobnostmi. Nato naredimo nabor vseh nalog, ki se bodo izvajale na določenem delovnem mestu, in vsako izmed nalog ocenimo glede na pomembnost za delovno uspešnost. Za tem naredimo seznam vprašanj, ki se navezujejo na najpomembnejše naloge delovnega mesta. To so situacijska vprašanja, ki nam povedo, kako bi delavec reagiral v dani situaciji, vprašanja, ki temeljijo na potrebnem znanju in omogočajo izvajanje delovnih nalog, ter vprašanja, ki se navezujejo na interese in voljo kandidata, da opravlja na primer ponavljajoča se dela ali da ogromno potuje. Za vsako lastnost, ki jo želimo ugotoviti, izberemo kazalce. Da kandidate lažje primerjamo med seboj, je priporočljivo, da kazalce količinsko izrazimo. To najlažje storimo tako, da za vsako vprašanje

oblikujemo 5-stopenjsko lestvico pričakovanih odgovorov od odlično do nezadostno (Dessler 2000, 216-220).

Na začetku vedno najprej postavimo lažja neformalna vprašanja, da kandidata sprostimo, osebna vprašanja pa postavljamo šele na koncu. Vprašanja so lahko zaprta (z njimi ugotavljamo dejstva; praviloma se odgovarja z da ali ne) ali odprta (začnejo se z vprašalnicami »kaj, zakaj« ali »kako«; razlagajo globlja dejstva o kandidatovem razmišljanju in vedenju). Pri hipotetičnih vprašanjih pa kandidatu predstavimo delovno okoliščino in od njega pričakujemo odgovor, kako bi se v konkretni situaciji znašel. Ob sestavljanju vprašanj se moramo izogibati sugestivnim vprašanjem, ki so tako rekoč že retorična, in kompleksnim vprašanjem, ki združujejo veliko podvprašanj in zmedejo kandidata. Prav tako se moramo pri sestavljanju vprašanj držati Zakona o delovnih razmerjih, ki prepoveduje postavljanje vprašanj, ki niso povezana z opravljanjem razpisanega dela ali kandidate postavljajo v neenakopraven položaj (Svetlik 2009, 312-316).

Strukturiran intervju najpogosteje izvajamo individualno, zaporedno ali panelno. Pri individualnem tipu sta udeležena zgolj spraševalec in kandidat. V takšni situaciji kandidat ne čuti pritiska več spraševalcev, zato je stopnja zaupanja večja. Pomanjkljivost, da se mora organizacija zanesti na le enega spraševalca, lahko odpravimo z zaporednim intervjujem, kjer kandidata zaporedoma sprašuje več uslužbencev. Če zaposluje na pomembna delovna mesta, je izvajanje zaporednih intervjujev nujno. Spraševalci se morajo predhodno uskladiti glede vprašanj in izvajanja intervjuja. Po opravljenem intervjuju pa se sestanejo in primerjajo rezultate. Ker se pri zaporednem intervjuju vprašanja kandidatom ponavljajo, nekatere organizacije raje izvajajo panelne intervjuje, v katerih več spraševalcev hkrati sprašuje kandidata. Spraševalci se praviloma osredotočijo na eno specializirano področje in iz njega postavljajo vprašanja. Vendar pa je tak intervju za kandidata izjemno stresen, saj se nad njim, pa čeprav ne namenoma, vrši psihološki pritisk (Svetlik 2009, 316-320).

Poznamo še skupinski, problemski in stresni intervju, ki pa se uporabljajo redkeje. Pri skupinskem se pokaže tekmovanje med kandidati, zato gre za agresiven intervju, problemski se osredotoča na probleme, ki naj bi jih kandidat razrešil, stresni pa je

namenjen kandidatom, ki bodo delovali v stresnem okolju, in preverja njihovo emocionalno odzivnost na situacije (Treven 1998, 190-192).

#### - **IZVEDBA INTERVJUJA**

Preden začnemo intervju, si pripravimo vprašalnik, ki nam omogoča zapisovanje odgovorov. Za vsakega kandidata se dobro pripravimo. Na podlagi kandidatovega življenjepisa, spremnega pisma in rezultatov morebitnih že izvedenih testiranj si naredimo izveček kandidatovih močnih in šibkih točk. Dobro preučimo opis delovnega mesta, še posebej zahtevane lastnosti delavca. Preden začnemo z vprašanji, poskrbimo za sproščeno vzdušje, ki ga najlažje ustvarimo z uvodnim pogovorom o neformalnih stvareh. Pri vprašanjih najprej sprašujemo o izkušnjah, delu, ki ga je opravljal, ter o osebnih interesih. Iščemo informacije, ki nam razkrivajo, ali je kandidat primeren za delo, in poskušamo razkriti njegove sposobnosti. Ko kandidat našteje dela, ki jih je opravljal, ga prosimo, da navede praktične primere iz izkušenj ter opiše svoje reakcije in osebno počutje. V sklepnem delu pogovora pustimo kandidatu, da postavlja vprašanja. Ta vprašanja tako kandidatu kot spraševalcu pomagajo pri odločitvi (Lipičnik 1998, 101-102).

Najpogostejša napaka pri intervjuju je tako imenovani halo-efekt. Kandidata namreč lahko ocenimo zgolj po eni nepomembni lastnosti, kot je telesna posebnost, na katero smo bili posebej pozorni. Zgodi se tudi, da predsodke, ki jih imamo o ženskah ali moških, samskih ali poročenih, mladih ali starih, impliciramo na kandidata. Prav tako se pojavi težava, če spraševalec nadvlada kandidata s tem, da nenehno govori. Intervjuji, kjer je spraševalec podvržen omenjenim napakam, so kratki in površno izvedeni. Po končanem pogovoru pregledamo zapiske, odgovore ocenimo in ovrednotimo. Zanima nas predvsem, ali ima kandidat primerne lastnosti in sposobnosti ter ali ga zanima razvoj na delovnem mestu. Priporočljivo je, da naredimo obrazec kot povzetek intervjuja. Izbrane informacije razdelimo na zelene, primerne in nezaželene, ter kandidate primerjamo med seboj. Preden izberemo kandidata, ga moramo nujno seznaniti z delovnim okoljem in mu predstaviti sodelavce ter vodjo oddelka, če le-ta ni sodeloval v izbirnem postopku. Ključno je namreč, da kandidat ve, kakšno delo ga čaka. Vodja oddelka poda zadnjo besedo, ali je kandidat primeren za razpisano delovno mesto ali ne. Kandidatov, ki so v izbirnem postopku odpadli, ne zavrremo dokončno. Ti kandidati morajo ostati simpatizerji organizacije, zato jih uvrstimo v evidenco možnih

kandidatov, saj so lahko primerni za kakšno drugo delovno mesto (Svetlik 2009, 320-323).

#### **5.2.1.4 Zdravniški pregled**

Zadnja stopnja v izbirnem postopku je zdravniški pregled, na katerega pošljemo izbrane kandidate. Lahko se zgodi, da na zdravniškem pregledu kandidat ugotovi, da želenega dela ne bo mogel opravljati (Svetlik 2009, 324).

#### **5.2.1.5 Ocena procesa izbire zaposlenega**

Ocena procesa izbire delavca temelji na treh načelih:

- oceni uspešnosti, ki nam pove, ali smo izbrali primerne kandidata ali ne (primeren kandidat naj bi po 3 do 5 letih v organizaciji napredoval in dosegal višji potencial),
- oceni učinkovitosti, ki jo merimo s stroški izbire in porabljenim časom na posameznega prijavljenega kandidata ter s številom prijavljenih kandidatov,
- oceni pravične izbire, ki jo zagotovimo z enakim obravnavanjem vseh prijavljenih kandidatov, ne glede na spol, vero, etnično pripadnost, raso ali starost (Beardwell 2004, 218-219).

Uspešnost izbire delavca se ocenjuje tudi glede na upoštevanje analize dela in delovnih lastnosti delavca. Žal pa se kandidata velikokrat oceni na podlagi trenutnih sporočil in znakov, ki jih ocenjevalec zazna. S tem zanemarimo dejstvo, da se bo način dela na delovnem mestu čez čas morda spremenil, takšen izbor pa je tudi skrajno subjektiven. Tudi kadar kandidat ima določene kvalitete, jih ocenjevalec ocenjuje na podlagi lastnih vrednot in izkušenj. Pri zagotavljanju večje objektivnosti, še posebej pri iskanju kandidatov za vodstvene funkcije, si pomagamo s psihološkimi testi. Priporočljivo je, da v proces izbire vključimo ocenjevalne centre. Na ta način lahko neposredno preverimo, kako se kandidat vede v dejanskih situacijah, kako se loteva izvajanja nalog, kaj ga motivira, kako deluje pod stresom ter koliko je prilagodljiv in iznajdljiv (Drenth 1998, 158-162).

Končna ocena uspešnosti postopka izbire se pokaže čez čas, ko vidimo, ali delavec delo uspešno opravlja in ali se njegov stil ter vedenje skladajo z organizacijsko kulturo. Če se delavec ne ujame z organizacijsko kulturo, se to praviloma odraža v nizki delovni

uspešnosti. Takšen delavec sam zapusti organizacijo ali pa mu ta ne podaljša zaposlitve, kar pomeni, da je bil proces izbire neučinkovit. Tako je organizacija zapravila veliko dragocenega časa in finančnih sredstev. Kadar ocenjujemo delovno uspešnost, vidimo, ali zahtevane karakteristike dejansko vplivajo na višjo delovno uspešnost in ali so rezultati testiranja pri izbiri kandidata dejansko pomembni za uspešno izvajanje delovnih nalog (Beer 1984, 78-86).

Kot vidimo, je ocenjevanje delovne uspešnosti ključno za oceno uspešnosti izbranih kandidatov, pomaga nam pri oblikovanju analize dela in določanju lastnosti delavcev ter ima izjemen vpliv na morebitno napredovanje ali odhod izbranega delavca. Zavrlo opisane je za organizacijo ključno, da izvaja ocenjevanje delovne uspešnosti, saj na dolgi rok to prinaša stabilnost pri zaposlovanju, ta pa je temelj za doseganje zastavljenih ciljev organizacij.

## **6 DELOVNA USPEŠNOST**

Tako kot planiranje kadrov, analiza dela ter pridobivanje in izbor delavcev velja ocenjevanje delovne uspešnosti za samostojno funkcijo kadrovskega menedžmenta. V principu gre za obširno in izjemno pomembno področje evalvacije kadrovskega virov, ki nam pokaže trenutno stanje in pomaga določiti nadaljnje kriterije uspešnosti pri delu, s katerimi bomo zadovoljili cilje organizacije. V nalogi se bom osredotočil na ocenjevanje delovne uspešnosti kot sredstva, s katerim ocenimo ustreznost analize dela in ocenimo, ali delavec izpolnjuje pričakovanja, opredeljena v analizi dela. Z oceno delovne uspešnosti pa tudi potrdimo pravilnost postopkov izbire ter pravilnost končne izbire delavca.

»Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces, s katerim ocenjujemo delovne rezultate na podlagi postavljenih standardov. S procesom postavimo delovne standarde, ocenimo, ali delavci standarde izpolnjujejo, in delavcu podamo povratne informacije, s katerimi motiviramo delavca za nadaljnje delo ali delavca opozorimo na nepravilnosti.« (Dessler 2000, 323)

Pojma uspešnosti ne gre zamenjevati z učinkovitostjo, ki pomeni čim manjšo porabo sredstev, bodisi časa in denarja bodisi materiala. Delovno uspešnost lahko ocenjujemo na nivoju organizacije, organizacijskih enot ali posameznika. Za namene moje raziskave

se bom osredotočil na ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika, ki nam pokaže, ali izbrani delavec izpolnjuje zahtevane organizacijske standarde in je bil torej pravilno izbran.

Sturat-Kotzerjeva (v Svetlik 2009, 415) dokazuje, da je »uspešnost posameznika odvisna od njegovega vedenja in od tega, kakšne odločitve sprejema.« Kar pomeni, da je ključno, da je vedenje posameznika skladno z zahtevami dela in delovno analizo. Priporočljivo je, da predvidimo, na kakšen način se bodo posamezniki v določeni situaciji vedli in kako bo to vplivalo na njihovo uspešnost pri delu. Pri tem si lahko pomagamo z dejavniki, ki vplivajo na delovno uspešnost. To so zmožnost, motivacija in delovni pogoji, ki hkrati tudi določijo cilje organizacije.

Kot navajata Svetlik (1991, 3-4) in Jereb (1996, 354-355), ocenjevanje delovne uspešnosti izvajamo iz več razlogov:

- da lahko nagrajujemo delovno uspešnost in tako povečamo motivacijo,
- da odkrijemo delavce, ki ne dosegajo zahtevanih rezultatov, in poiščemo vzroke za neuspešnost (če ugotovimo, da je vzrok v neusposobljenosti, lahko z ukrepi te pomanjkljivosti odpravimo),
- da lahko nadgrajujemo in prilagajamo delo tistim delavcem, ki dosegajo rezultate v skladu s pričakovanji,
- da lahko zelo uspešnim delavcem ponudimo možnost napredovanja,
- če delavec ne kaže zelenega odnosa do dela, lahko uvedemo ukrepe, ki naj bi razvili delavčeve osebne lastnosti, ali pa delavca premestimo na drugo, primernejše delovno mesto,
- da ugotovimo, ali so razlogi za nizko delovno uspešnost v napačnih delovnih pogojih ali stilu vodenja,
- da ocenimo ustreznost izbire delavcev pri kadrovanju.

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti nas tako zanimajo predvsem vzroki, ki pripeljejo do določenega rezultata. Šele ko identificiramo vzroke, lahko odpravimo napake, ki ovirajo doseganje ciljev.

Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces, ki poteka v več fazah.

- **Določanje ciljev** je osnova za merjenje delovne uspešnosti. Pomembno je, da se cilje določi že v predhodni analizi dela in se z njimi seznanijo delavci, ki bo določeno delo opravljali. Zato je pomembno, da se vodja in delavec o ciljih sporazumno dogovorita. Če bo delavec sodeloval pri oblikovanju ciljev, bo za opravljanje dela bolj motiviran. Cilji morajo biti povezani s poslovno strategijo organizacije. Standardi določajo splošno želeno delovanje, ki velja za vse zaposlene, cilji pa so usmerjeni na posameznika in prilagojeni njegovim zmožnostim. Kakšni so dobri cilji, je označeno z angleškimi kraticami SMART. Cilji naj bi bili **specifični**, pri čemer so nam v pomoč vprašanja: »Kaj hočemo doseči? Kdaj? Kje? Kdo sodeluje? Kakšne so omejitve in zahteve? Kakšni so **merljivi, realni, dosegljivi, smiselni** cilji glede na namen delovnega mesta in **časovno opredeljeni** z rokom realizacije?«
  
- **Spremljanje delovne uspešnosti.** Pri tem je pomembno, da upoštevamo več ključnih dejavnikov, ki pripomorejo k delovni uspešnosti, in se ne omejimo zgolj na enega. Tako upoštevamo vedenje, zmožnosti za opravljanje dela in doseganje ciljev. Ključno je, da delovno uspešnost merimo na način, da delavec nanjo lahko vpliva. Tako ga motiviramo, da uspešnost sprejema kot rezultat svojega truda. Osredotočimo se na tista merila uspešnosti, s katerimi posameznik dosega tudi organizacijske cilje. Merila morajo biti veljavna (kar pomeni, da merijo zgolj relevantne pokazatelje uspešnosti) zanesljiva (torej naj bi pri ponovitvah merjenja v enakih okoliščinah dala enake rezultate), sprejeti pa jih morajo tudi ocenjevani delavci.

Določanje meril delovne uspešnosti in ocenjevanje delovne uspešnosti izvajajo neposredni vodje. Predpostavlja se, da vodje poznajo ocenjevano delo in imajo z delavci stik. Pri tem jim lahko pomagajo še sodelavci, ki opazujejo svoje sodelavce pri izvajanju skupnih nalog; podrejeni, ki so odličen vir informacij pri ocenjevanju vodij; stranke, ki podajo oceno, predvsem v primerih, ko delavec neposredno sodeluje z njimi (vendar stranke nerade izrazijo željo po sodelovanju), ter samoocena, ki posameznika spodbudi, da razmišlja o svojem delu. Vendar so samoocene lahko napihnjene. Pri zbiranju podatkov se organizacije zmerom pogosteje odločajo za metodo 360-stopinjskega ocenjevanja. To je metoda, ki je sestavljena iz vseh zgoraj opisanih virov informacij. Te informacije mora zbirati neodvisna oseba, ki ne sodeluje pri ocenjevanju. Načeloma gre za izjemno drag in

dolgotrajen postopek. Priporočljivo je, da ga izvajajo organizacije, kjer med zaposlenimi vlada visoko medsebojno zaupanje in zrelost.

- **Povratne informacije o delovni uspešnosti.** Po končanem postopku spremljanja delovne uspešnosti in pridobivanja informacij vodja ocenjevanja ocenjevanemu delavcu poda informacije v pisni ali ustni obliki. Slednji način je veliko bolj oseben, saj delavcu omogoča, da se na oceno indirektno odzove. Za učinkovitost prenosa povratnih informacij je pomemben dialog v sproščenem in prijetnem ozračju, kjer udeleženca sodelujeta enakopravno. Povratna informacija se mora nanašati na vedenje in ne na osebnost ter mora biti podrobna in konkretna. Negativne informacije uravnotežimo s pozitivnimi glede na uspešnost. Če želimo zmanjšati čustveni naboj, je pomembno, da negativne informacije podamo zasebno. Pri podajanju informacij se moramo vedno osredotočiti na dejstva, ne pa na govorice. Končni cilj ocenjevanja delovne uspešnosti je, da se dogovorimo o ukrepih za izboljšanje in določimo rok, kdaj bomo zastavljeni cilj preverili (Svetlik 2009, 413-447).

## 6.1 Metode za oceno delovne uspešnosti

Preden določimo metode ocenjevanja delovne uspešnosti, moramo izbrati načine zbiranja informacij. Svetlik (2009, 413-447) in Treven (1998, 249-254) navajata naslednje metode.

- **Zbiranje objektivnih informacij** z merjenjem, kjer je to mogoče. Temelji na evidencah in ga najpogosteje opravljamo v proizvodnih in prodajnih enotah.
- **Fizično opazovanje**, ki nam na primer pove, koliko klicev nekdo opravi ali koliko kosov določenega produkta izdelava.
- **Vodenje seznama**, predvsem vedenjskih lastnosti delavca, ki ga opisujemo s pridevniki (vesten, strokoven, odziven).
- **Lestvice za ocenjevanje delovne uspešnosti** so najpogostejši način zbiranja informacij. Z njimi ocenjevalec delavca oceni na vnaprej ponujeni lestvici stopenj uspešnosti. Pri tem najpogosteje uporabljamo številčno ocenjevanje (kjer ocenjevano karakteristiko ali rezultat dela ocenimo s številko, na primer od 1 do 5).
- **Zbiranje kritičnih dogodkov** zajame ekstremno pozitivne in ekstremno negativne dogodke ali vedenja ocenjevanega delavca.



- **Pisanje poročila**, predvsem opisovanje vedenja in delovanja delavca na nestrukturiran način. Iz takšnega poročila so razvidne delavčeve prednosti in slabosti, ki delavcu jasno pokažejo, na katerem področju se mora dodatno izpopolnjevati.

Pridobljene informacije implementiramo z naslednjimi metodami.

- **Primerjava dosežkov s cilji.** Rezultate primerjamo z merljivimi cilji, ki smo si jih zastavili na začetku. Metoda je primerna za delovna mesta, kjer se okolje hitro spreminja in kjer lahko rezultate objektivno merimo.
- **Primerjava dosežkov s standardi.** Postavimo merljive standarde uspešnosti in na koncu ocenimo, do kakšne mere je delavec standarde uspešnosti dosegel.
- **Primerjava delavcev po dosežkih.** Najenostavneje jo prikažemo, tako da delavce razvrstimo po uspešnosti od najmanj do najbolj uspešnega. Ta metoda delavcu ne daje jasnih informacij o tem, kaj bi bilo treba izboljšati, vendar pa je primerna za odločanje o napredovanju ali povišanju plač (Svetlik 2009, 432-433).

## 6.2 Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti

Ocenjevanje sodelavcev v kontekstu njihove delovne uspešnosti sodi med manj hvaležne naloge vodij, ki so hkrati prepletene s subjektivnimi sodbami. Pogosto se zgodi, da delavca ocenjujemo s srednjimi vrednostmi; bolje ocenjujemo tiste, ki so nam podobni; delavca ocenjujemo na podlagi ene lastnosti; ocenjujemo na podlagi stereotipov in delavcev ne primerjamo z zahtevanimi standardi delovne uspešnosti, ampak jih primerjamo med seboj in tako dobimo izkrivljene podatke (Svetlik 1991, 19).

Število napak lahko zmanjšamo z usposabljanjem vodij ocenjevanj, s predhodno dobro izdelanimi metodami ocenjevanja in z dobrim razumevanjem vodij z delavci. Stopnjo verodostojnosti ugotavljanja delovne uspešnosti zvišamo, če ocenjevanim delavcem predhodno povemo, zakaj bomo ocenjevanje izvajali. Ker pa so tudi ocenjevani delavci pri ocenjevanju neobjektivni, je treba »zaposlene vključiti v oblikovanje sistema spremljanja delovne uspešnosti, da spoznajo merila in vire informacij.« (Svetlik 2009, 444)

Najvišjo objektivnost pri ocenjevanju dosežemo, če ocenjevanje na enak način izvajamo dosledno pri vseh zaposlenih.

### 6.3 Ocenjevalni intervju

Eden izmed ciljev ocenjevanja delovne uspešnosti je, da izboljšamo odnose v organizaciji. To najlažje storimo tako, da o težavah odkrito in razumno komuniciramo. Pri tem nam pomaga ocenjevalni intervju. Če ga kombiniramo z ostalimi metodami ocenjevanja delovne uspešnosti, ga izvedemo na koncu ocenjevanja. Lahko pa ga uporabljamo tudi kot samostojno metodo, ki jo praviloma izvajamo enkrat letno kot pogovor vodje z zaposlenim. Vodja tako spozna sodelavca, kar mu pomaga pri njegovem usmerjanju, saj dobi vpogled v njegove interese, kadrovska funkcija pa bo lažje izvajala politiko bodisi kadrovanja in izobraževanja bodisi uvajala organizacijsko sistemske spremembe (Svetlik 2009, 447-456).

Uspeh ocenjevalnega intervjuja je odvisen od dobre predpriprave vseh udeležencev. Potrebno je določiti namen intervjuja, vsebino pogovora, način komuniciranja in vloge v pogovoru. Nato izberemo strategijo za vodenje intervjuja. Lahko izbiramo med naslednjimi strategijami, ki jih navaja Svetlik (1991, 15-16):

- **strategijo reševanja problema**, kjer se sogovornika ukvarjata z možnimi rešitvami problema,
- **strategijo dajanja navodil**, ki se uporablja, ko delavci problemov ne zaznajo in morajo nadrejeni podati jasna navodila, da se težava odpravi,
- **konzultacijsko strategijo**, pri kateri delavec sam poda možne rešitve, vodja pa med njimi izbere najprimernejšo,
- **strategijo podpore**, s katero vodja zgolj posluša podrejenega, ki poda plaz obtožb, da se napetost sprosti.

## 7 EMPIRIČNI DEL

### 7.1 Uvod

Empirični del naloge sem opravljal v podjetjih Ecolab d.o.o. in Perutnina Ptuj d.d. Tako po številu zaposlenih kot v organizacijski obliki se podjetji med seboj zelo razlikujeta, zato je bilo pristope zaposlovanja in merjenja delovne uspešnosti zanimivo primerjati med seboj. Glavni namen raziskave so bile evalvacija postopka izbire novega zaposlenega za delovno mesto v oddelku prodaje, evalvacija orodij za preverjanje delovne uspešnosti zaposlenega v prodaji ter evalvacija rezultatov, dobljenih pri preverjanju delovne uspešnosti zaposlenega v prodaji. Empirični del sem izvedel s pomočjo intervjujev (glej priloga A) in analize sekundarnih virov, s katerimi sem preveril dokumente, povezane s postopkom izbire zaposlenega, in orodja za merjenje delovne uspešnosti. To so bili sistemizacija delovnih mest z opisi delovnih mest (glej priloga B in C), etični kodeks obnašanja zaposlenih, plan dela zaposlenih v organizacijski enoti prodaje v Perutnini Ptuj d.d., obrazci za izvajanje letnih razgovorov v podjetju Ecolab d.o.o., s katerimi merijo delovno uspešnost, ter vizija, poslanstvo in strategija obeh podjetij. Intervjuje sem izvedel s pomočjo nestrukturiranih vprašanj, ker sem se na ta način lahko prilagajal odgovorom intervjuvancev. Vprašanja so bila sestavljena tako, da so ponujala neposredne odgovore na hipoteze, ki sem jih oblikoval na začetku naloge. Intervjuji so trajali med 30 in 60 minut in sem jih opravil z vsemi tistimi, ki so bili vpleteni v postopek izbire novega zaposlenega v oddelku prodaje, vključno z izbranim kandidatom. Na ta način sem dobil primerjavo različnih mnenj, kar je pripomoglo k objektivnejši analizi. Ker v postopkih izbire zaposlenega, pri oblikovanju orodij za merjenje delovne uspešnosti in kasnejši analizi podatkov iz merjenja delovne uspešnosti nisem mogel sodelovati, sem v obeh podjetjih izvedel evalvacijo zadnjega kandidacijskega postopka in opravil intervju z zaposlenima, ki sta v podjetju največ eno leto. Tako sem uspel pridobiti aktualen pogled vseh vpletenih na izbiro zaposlenega in aktualno oceno pri merjenju delovne uspešnosti.

## **7.2 Kako skladnost lastnosti zaposlenega z opisom delovnega mesta vpliva na delovno uspešnost za delovno mesto vodja prodaje ključnim kupcem v Perutnini Ptuj d.d.**

Perutnina Ptuj d.d. je delniška družba, ustanovljena leta 1905, katere glavni dejavnosti sta proizvodnja in konzerviranje piščančjega mesa. Podjetje je največji gospodarski sistem v mestni občini Ptuj. Perutnina Ptuj d.d. je zgrajena iz mnogih funkcij: proizvodnje, prodaje, logistike, vzdrževanja, strateškega marketinga in strokovne službe. Na čelu uprave delniške družbe je od leta 1997 dr. Roman Glaser. 15. 1. 2009 je bilo v Perutnini Ptuj d.d. zaposlenih 1438 ljudi. Leta 2002 je bila s priključitvijo Kmetijskega kombinata d.d. in Jate d.d. ustanovljena Skupina Perutnina Ptuj. Njena dejavnost se je tako iz perutninarstva razširila še na poljedelstvo, živinorejo, vinarstvo ter storitve. Gre za mednarodno skupino, ki danes združuje več podjetji v jugovzhodni in srednji Evropi. Glavni namen je priprava zdrave, okusne in naravne hrane. Skupina Perutnina Ptuj na dan 15. 1. 2009 zaposluje skupaj 3381 ljudi (Skupina Perutnina Ptuj 2009).

V kadrovske funkciji podjetja je zaposlenih 8 ljudi, ki urejajo zahteve na področju upravljanja s človeškimi viri za celotno Skupino Perutnina Ptuj: vodja kadrovske službe, ki zraven razdeljevanja nalog in motiviranja delavcev skrbi še za njihovo izobraževanje in zaposlovanje, dva uslužbenca skrbita za reševanje problematike z invalidi, dve uslužbenki se ukvarjata z zdravstvenim zavarovanjem zaposlenih in njihovih družinskih članov, ena oseba je zadolžena za administrativne zadeve, dva uslužbenca pa skrbita za zdravje in varstvo pri delu (Inštitut za družbene vede 2004).

### **7.2.1 Pogovor z vodjo kadrovskega oddelka Skupine Perutnina Ptuj in zaposlenim v kadrovske oddelku, odgovornima za sistemizacijo dela**

Vlasta Jeza – vodja kadrovskega oddelka

Branko Horvat – zaposlen v kadrovske oddelku, priprava sistemizacij dela

#### **Priprava sistemizacije dela z opisom delovnih nalog**

Jeza, vodja kadrovskega oddelka Perutnine Ptuj, pove, da je analiza dela z opisom delovnih nalog in zahtevanih lastnosti delavca v Perutnini Ptuj d.d. zajeta v sistemizaciji dela. Sistemizacija za določeno delovno mesto nastaja več let, vendar se nenehno spreminja in dopolnjuje. Ker sistemizacijo potrjuje svet delavcev, se ta ne more

poljubno spreminjati. Zato imajo v kadrovskega oddelku Perutnine Ptuj d.d. skrbnika, ki skrbi za pripravo sistemizacije v skladu z zakonom in zahtevami delodajalca ter skozi leta dodaja potrebne dopolnitve. Sistemizacija je opredeljena za vsako delovno mesto posebej, predstavlja temelj za izbiro delavca, in je tudi osnova za pogodbo o delu.

Za pripravo sistemizacij v Perutnini Ptuj d.d. je zadolžen Branko Horvat iz kadrovskega oddelka. Horvat sistemizacijo pripravlja v skladu z delovno pravno zakonodajo, s pomočjo literature, na podlagi delovnih izkušenj, poznavanja organizacijske kulture podjetja in poznavanja delovnih mest ter s pomočjo nasvetov in zahtev vodij organizacijskih enot, za katere se sistemizacija pripravlja. Horvat tudi pove, da so inšpekcijske službe pri ocenah delovanja kadrovskega oddelka podale izredno pozitivno mnenje glede obstoječe sistemizacije dela, ki je lahko s preglednostjo in uporabnostjo drugim podjetjem za zgled dobre prakse.

Znotraj oddelka prodaje obstaja več različnih delovnih mest, vsako pa ima svojo sistemizacijo. Osredotočil sem se na sistemizacijo delovnega mesta vodje prodaje ključnim kupcem za države Evropske unije in Rusije. Sistemizacija za to delovno mesto vsebuje: naslov organizacijske enote, v katero delovno mesto spada, smer in stopnjo izobrazbe, tarifni razred plačila, naloge in vrste dela, pristojnosti, potrebna funkcionalna znanja, delovne izkušnje in odgovornosti (glej priloga B). Ta del sistemizacije je v celoti zapisan v pogodbi o delu. Ostali, dodatni pogoji, kot so kompetence in psihofizične lastnosti, pa v pogodbo o zaposlitvi niso preneseni. Ti so: komunikativnost, dinamičnost, inovativnost, prevzemanje odgovornosti, timsko delo, naravnost na rezultate, fleksibilnost, zavzetost, ustvarjalnost in samo-organiziranost. Horvat pove, da ujemanje zahtevanih kompetenc, navedenih v sistemizaciji, z dejanskimi kompetencami kandidata v največji meri pripomore h končni izbiri kandidata. V pogodbo o delu prav tako niso prenesene dolžnosti in pravice delavca, ki izhajajo iz kulture dela podjetja in določenega oddelka, v katerem se delovno mesto nahaja, poznavanje poslovne strategije podjetja ter odstotna razporeditev dela za matično družbo Perutnina Ptuj d.d. in konglomerat Skupino Perutnina Ptuj. Kljub temu, da te dodatne pravice in dolžnosti niso prenesene v pogodbo o delu, predstavljajo izjemno pomemben del sistemizacije. Jeza pove, da je za Perutnino Ptuj d.d. zelo pomembno, da so vrednote posameznika usklajene z vrednotami podjetja. Zato vsakega zaposlenega najprej zaposlijo za določen čas, da se obojestransko spoznajo. Za mesto vodje prodaje ključnim kupcem sta bili

obvezni vsaj dve letni delovnih izkušenj, izobrazba VI. ali VII. stopnje, vozniški izpit ter aktivno znanje angleškega in nemškega jezika. Prav tako pa so bili pri izbiri izjemno pozorni na psihofizične lastnosti delavca, ki so bile za določeno delovno mesto obvezne.

Cilji, ki naj bi jih zaposleni dosegali, so zavedeni v delovnih planih, ki jih oblikujejo skupaj s prodajnim oddelkom, kar se od zaposlenega zahteva že v sami sistemizaciji. Jeza pove, da je cilje in plane nemogoče napisati v sistemizacijo, saj se iz leta v leto spreminjajo. Zato v oddelku prodaje vsako leto izdelajo ločene letne načrte za ključne kupce iz EU in jugovzhodne Evrope, katerih realizacijo direktor prodaje sproti spremlja. Za oblikovanje, spremljanje in preverjanje ciljev v prodaji obstaja samostojni pravilnik, ki cilje razdeli na količinske in prednostne. Pri postopkih določanja in preverjanja ciljev v prodaji kadrovski oddelek ne sodeluje. V Perutnini Ptuj d.d. pa trenutno vzpostavljajo sistem, ki bo meril razvoj zaposlenih na delovnem mestu in spremljal kompetence zaposlenih. Sistemizacija in zahtevane naloge, po besedah Jeze, zaposlenega ne omejujejo, saj je v sistemizacijo vključena tudi alineja, ki govori, da mora zaposleni izvajati tudi druge naloge v skladu s pogodbo o delu, kar daje veliko mero fleksibilnosti tako delodajalcu kot zaposlenemu.

### **Pridobivanje in izbor delavca**

Med mojim obiskom je v podjetju potekala reorganizacija zaposlenih. Na podlagi analize, ki jo je opravilo zunanje podjetje, je bilo namreč razvidno, da se mora približno 200 zaposlenim spremeniti lokacija delovnega mesta, oddelek in deloma celo delovne naloge, 12 delovnih mest pa je bilo treba razpisati na novo. Po dodatnih analizah so ugotovili, da bodo lahko 6 mest zapolnili s pomočjo kadrovanja iz notranjih virov, ostalih 6 pa z zunanjim kadrovanjem. Jeza pove, da je praksa podjetja, da pri zaposlovanju vodstvenega kadra najprej preverijo, ali imajo primerne kandidata v podjetju, in samo, če se izkaže, da takšnega kandidata ni, razpišejo kandidacijski postopek, s katerim poiščejo kandidata zunaj podjetja. V dosedanjih reorganizacijah podjetja, ki jim je bila Jeza priča, so 80% kandidatov pridobili iz internih virov. Jeza namreč ugotavlja, da so prednosti kadrovanja iz notranjih virov predvsem v tem, da so zaposleni že seznanjeni z vrednotami in načini dela ter, kar je najbolj pomembno, poznajo sodelavce in njihov način delovanja. Zaposlenega na delovno mesto vodje prodaje ključnim kupcem iz EU in Rusije so zaposlili prek javnega razpisa. Oglas za prosto delovno mesto so objavili tudi v časopisu ter na spletnih portalih, ne pa zgolj na

zavodu za zaposlovanje, kot je to praksa za nižje kvalificirana delovna mesta. V prvem krogu so izbrali 19 kandidatov, ki so izpolnjevali osnovne pogoje. Jeza pove, da je ključno, da odprtje novega delovnega mesta načrtujejo že nekaj mesecev pred dejansko potrebo, saj se lahko na ta način na izbor kandidata dobro pripravijo. Prav tako lahko predvidijo, kakšen profil zaposlenega potrebujejo, katere delovne naloge bo moral izvajati in kakšne kompetence naj bi imel. Na ta način lahko kandidata večkrat povabijo na razgovor in bolje ocenijo, ali je primeren za razpisano delovno mesto. Po besedah Jeze je kvaliteta končnega izbora odvisna od predhodne priprave.

Ker delovno mesto vodje prodaje ključnim kupcem spada med ključne kadre v podjetju, so z vsakim kandidatom, ki je prišel v ožji izbor, izvedli vsaj tri ločene razgovore z vsaj štirimi različnimi osebami iz podjetja. Izbor za ključne kadre izvajajo znotraj podjetja, brez zunanjih izvajalcev. Med vsemi prijavljenimi kadrovski oddelek naredi selekcijo tistih, ki izpolnjujejo osnovne pogoje. V tem primeru je bilo teh 19. Po razgovorih, testu za preverjanje znanja tujega jezika in testu preverjanja dosežkov in izkušenj pa so kadroviki naredili selekcijo 9 kandidatov in jih poslali na razgovor k vodilnim zaposlenim v prodajnem oddelku. V drugem krogu sta Jeza in vodja prodajnega oddelka opravila selekcijo 4 kandidatov, ki so bili napoteni na razgovor k članici uprave, odgovorni za trženje in nabavo Perutnine Ptuj d.d. Ta je naredila izbor 2 kandidatov in podala priporočilo. Oba kandidata sta imela ustrezno izobrazbo, vendar različne osebnostne lastnosti in različne delovne izkušnje. Eden je bil analitičen karakterni tip, ki je tudi opravljal analitično delo in imel odlične reference, drugi kandidat, ki je bil na koncu po priporočilu članice uprave izbran, pa je v preteklosti že opravljal povsem enako delo, le da na področju strojnih in ne živilskih izdelkov. Iz njegovih izkušenj je bilo razvidno, da je bil v prejšnjem podjetju izredno samostojen in samoiniciativen, saj je takšno delo v prejšnjem podjetju opravljal sam, brez pomoči sodelavcev, in to zelo uspešno. Ker je kandidat delo razumel in ga poznal, ker se je ujemal z zahtevanimi kompetencami in psihofizičnimi lastnostmi – samo-organiziran, inovativen, odgovoren, s pozitivnim odnosom do sprememb (ostajanje na delovnem mestu dalj časa mu ni povzročalo težav), je bil izbran za najprimernejšega kandidata. Spoznati je moral le še interno delovanje Perutnine Ptuj d.d.

Zanimalo me je tudi, zakaj pride do napak pri izbiri delavca in zakaj se izbrani kandidat ne izkaže tako, kot se je od njega pričakovalo. Jeza je odgovorila, da do slabe izbire pride le izjemoma - takrat, kadar v izbor poseže nekdo, ki ima v podjetju vpliv, s

katerim lahko doseže, da zaposlijo določenega kandidata brez potrebnih strokovnih znanj. Zelo redko pa se zgodi, da bi se pri izbiri kandidata ušтели. Pred časom je zaposleni po določenem obdobju zapustil podjetje, ker mu je bilo delo v začetku predstavljeno na popolnoma drugačen način, kot je v resnici potekalo. Po besedah Jeza se to zgodi, ker si vodje oddelka ne vzamejo dovolj časa za pripravo na izbor kandidatov in slabo predstavijo delovne naloge in pogoje dela. Jeza pove, da je izrednega pomena, da pri pripravi na izbiro in pri sami izbiri kandidata vodja organizacijske enote in kadrovski oddelek dobro sodelujeta, da poteka komunikacija, in da je kadrovski oddelek natanko obveščen o tem, kakšnega zaposlenega želijo in na katerem delovnem mestu. V nasprotnem primeru se lahko postopek izbire zavleče, lahko je potrebno ponovno razpisati kandidacijski postopek, ker se lastnosti kandidata, ki ga vodja oceni za najprimernejšega, ne ujemajo z razpisanimi, v najslabšem primeru pa se izbere neprimerne kandidata.

Na vprašanja, ki se nanašajo na izražanje potreb in interesov kandidatov pri postopkih izbire za vodstvena delovna mesta, je Jeza odgovorila, da kandidati zelo redko izrazijo želje, čeprav jih med izbirnim postopkom o tem sprašujejo. Že iz prvega razgovora je velikokrat razvidno, da pridejo kandidati na Perutnino Ptuj d.d. z resnimi nameni in nimajo želje, da bi svoje interese postavljali nad interese podjetja. Kvečjemu se pri nekaterih pojavi potreba po varstvu otrok ali prilagojenem času dela. Jeza še pove, da se lahko, če je delo korektno in učinkovito opravljeno, pri vodilnih kadrih dogovorijo za kompromis. Pri izbiri jih vedno zanimajo poslovni cilji kandidatov.

Zanimalo me je tudi, ali se pri zaposlovanju poslužujejo uporabe neformalnega pridobivanja zaposlenih, kot so priporočila. Jeza je odgovorila pritrdilno, predvsem za delavce v proizvodnji, ki imajo določena strokovna znanja, kot so kotlarji, viličaristi ali vzdrževalci. Le redko se namreč zgodi, da kdo predlaga nekoga, v čigar sposobnosti ne verjame, saj s tem zastavi tudi svoje dobro ime.

### **Ocenjevanje delovne uspešnosti**

Trenutno sta v pripravi dve orodji, ki naj bi pomagali pri dvigu delovne uspešnosti. To sta sistem nagrajevanja, ki bo omogočal oceno delovne uspešnosti vsakega posameznika, na kar bo vezan tudi del mesečnega plačila, ter sistem razvoja zaposlenih na delovnem mestu in spremljanje kompetenc zaposlenih.



V prodajnem oddelku je trenutno v veljavi preverjanje količinskih ciljev. Preverjanje se izvaja vsake tri mesece. Priprava pravilnika, določanje, spremljanje in doseganje količinskih ciljev so v avtonomni domeni prodajnega oddelka. Pri tem jim svetuje zgolj pravna služba Perutnine Ptuj d.d. Kadrovski oddelek pri tem ne sodeluje. Novi zaposleni v drugih oddelkih pa z nastopom na delovno mesto prejmejo uvajalni karton, na katerem so razloženi postopki in delovne naloge. Uvajalno obdobje traja od 3 do 6 mesecev, odvisno od strokovne zahtevnosti delovnega mesta. Ko se uvajalno obdobje zaključi, se od zaposlenega pričakuje, da zahtevane naloge opravlja avtonomno. Takšen uvajalni postopek velja tudi za zaposlene v prodaji. Če po uvajalnem obdobju zaposleni ni zmožen avtonomno opravljati nalog, se delovno razmerje z njim prekine. Vodje so namreč sproti obveščeni, komu se v določenem mesecu izteče pogodba za določen čas. Če vodja ugotovi, da delavec nalog ne opravlja v skladu z dogovorom ali sistemizacijo, mu pogodbe o delu za določen čas ne podaljša. V Perutnini Ptuj d.d. ne uporabljajo nobenih drugih orodij, kot so vprašalniki ali letni razgovori. Kot sem že omenil, pa bodo začeli uvajati sistem preverjanja kompetenc.

## **7.2.2 Pogovor s pomočnikom direktorja prodaje Perutnine Ptuj d.d.**

Mag. David Visenjak – pomočnik direktorja prodaje

### **Priprava sistemizacije dela z opisom delovnih nalog**

Visenjak je kot pomočnik direktorja prodaje hkrati zadolžen za vodenje prodajnega oddelka za izvoz, zato je neposredno nadrejen vodji prodaje ključnim kupcem iz EU in Rusije. Tako v celoti sodeluje pri pripravi sistemizacije za novo delovno mesto v oddelku prodaje. Kadrovska služba pri tem nudi zgolj podporo, saj nima neposrednega vpogleda v način izvajanja nalog v oddelku prodaje. Sistemizacijo vsakega delovnega mesta gradijo na primerih dobrih praks sorodnih multinacionalnih podjetij, na podlagi že preverjenih praktičnih izkušenj, in jo uskladijo z branžo, v kateri Perutnina Ptuj d.d. deluje. Prav oddelek prodaje je tisti, ki poda pobudo za spremembo že obstoječih sistemizacij. Sistemizacijo v oddelku prodaje zastavijo zelo široko, brez neposrednih omejitev, tako da za zaposlenega ne predstavlja omejitve pri kreativnosti. Za Visenjaka so bile pri izboru kandidata za mesto vodje prodaje ključnim kupcem najpomembnejše izkušnje. Zanj je izrednega pomena, da je kandidat že seznanjen s postopki prodaje, pripravo ponudbe in odnosom do kupcev ter da aktivno obvlada dva tuja jezika. Pri

lastnostih in kompetencah pa je ključna komunikativnost, samozavest pri komunikaciji in vzpostavljanju kontakta ter pripravljenost na fleksibilno delo (potovanje). Hkrati je pomembno, da zaposleni v prodaji zaupa v poslovanje podjetja, v svoje cilje in ima visoko stopnjo empatije.

### **Pridobivanje in izbor delavca**

Pri izboru za delovno mesto vodje prodaje ključnim kupcem je Visenjak samostojno opravil razgovore z 9 kandidati, ki so bili s strani kadrovskega oddelka izbrani v drugi krog. Visenjak je naredil izbor 4 kandidatov, s katerimi je nato individualni razgovor opravila še članica uprave Perutnine Ptuj. Ta je izločila 2 kandidata in Visenjaku dala določena priporočila glede končnega izbora. Visenjak je nato na podlagi priporočil izvedel še zadnji razgovor in se odločil za kandidata, ki ga je priporočila članica uprave. Na ta način je imel gospod Visenjak priložnost sam izbrati sodelavca, kar se mu zdi razumno in pravilno. Sam je bil presenečen nad tem, kako dobro se določeni kandidati že vnaprej seznanijo s podjetjem, njegovim poslanstvom, organizacijsko kulturo in vrednotami. To se mu zdi zelo priporočljivo, saj iz izkušenj ugotavlja, da skladnost individualnih vrednot z vrednotami podjetja pripomore k večji delovni uspešnosti. Kljub temu, da kandidatu še dodatno predstavijo organizacijsko kulturo in poslanstvo podjetja, meni, da je na začetku zelo težko oceniti, ali se bo kandidat v delovno okolje uspešno vključil. Istočasno pove, da so vsem 5 sodelavcem, ki jih je imel v zadnjih 2 letih možnost izbrati, po enem letu pogodbo o zaposlitvi za določen čas spremenili v pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, torej so z njihovo delovno uspešnostjo zadovoljni. To pripisuje tudi dejstvu, da že pred postopkom izbire natančno opredelijo karakterne lastnosti, potrebne za določeno delovno mesto v prodaji, ki naj bi jih zaposleni imel, in da na razgovorih za zaposlitev natančno razložijo delovne naloge, tržišča, na katerih bodo zaposleni, kaj podjetje pričakuje od njih ter zakaj jih zaposluje. Visenjak ugotavlja, da kandidati v postopku izbire le redko izrazijo svoje poslovne in delovne potrebe. Osebnostno se mu to ne zdi napačno, saj se sam o potrebah sodelavcev najraje pogovarja po uvajalnem obdobju, ki traja približno 6 mesecev. Vseeno pa si želi, da bi sodelavci v uvajalnem obdobju pogosteje podajali svoja mnenja in občutke o delu, ki ga opravljajo. Molčečnost pripisuje nenehni polni zasedenosti in pomanjkanju časa za razgovor. To ne pomeni, da pogovorov glede pogodbe, narave dela in odnosov ni, želi pa si, da bi bili pogostejši.

V razgovorih s kandidati jim konkretnih ciljev, ki jih bodo morali dosegati v prodaji, ne povedo, saj je Visenjak mnenja, da kandidati ne poznajo strukture prodaje in branže, zato jim tudi številčno izraženi načrti ne omogočajo razumevanja razsežnosti ciljev.

### **Preverjanje delovne uspešnosti**

Kot sem omenil, je v Perutnini Ptuj d.d. sistem nagrajevanja trenutno v pripravi. V oddelku prodaje vsako leto izdelajo plan s količinski cilji, izraženimi v višini in odstotkih povečanja prodaje. Te cilje zavrholjo hitrih sprememb na trgu usklajujejo kvartalno in mesečno. Delovna uspešnost posameznika je tako odvisna od doseganja zastavljenih ciljev in se preverja, ko se zaposlenemu podaljša pogodba o zaposlitvi. Cilje oblikujejo znotraj oddelka prodaje skupaj z zaposlenimi in jih predložijo v revizijo upravi podjetja, ki cilje praviloma zviša. Zaposleni v zadnjih letih dosegajo približno 65% realizacijo, kar je odraz krize, ki je prizadela tudi mesno industrijo. Visenjak je z delovno uspešnostjo sodelavcev zadovoljen, saj so bili cilji postavljeni zelo visoko, ne ozirajoč se na gospodarsko krizo. To pomeni, da podjetje tudi v težkih časih finančno raste.

Izdelava količinskih planov je po besedah Visenjaka izjemno pomembna, saj zaposleni tako natančno poznajo svoje cilje in so motivirani. Ob rezultatih mesečnega ali kvartalnega delovanja v oddelku poteka intenzivna komunikacija o tem, kaj spremeniti v odnosu do dela in kaj v samem poteku dela. Takšna komunikacija je izredno dobrodošla, saj se pogovorijo o vzrokih za neuspeh, kar se odraža v višji prihodnji realizaciji. Tisti zaposleni, ki presegajo cilje, pa so dodatno stimulirani.

### **7.2.3 Pogovor z vodjo prodaje ključnim kupcem EU in Rusije**

Damir Košmirovich – vodja prodaje ključnim kupcem EU in Rusije

#### **Pridobivanje in izbor**

Košmirovich je povsem konvencionalen razpis za delovno mesto zasledil na Zavodu za zaposlovanje. Razpisni pogoji so bili Košmirovichu pisani na kožo, prav tako je bila Perutnina Ptuj d.d. med njegovimi prioritetami za zaposlitev, saj ga zanimajo stabilnejši sistemi. V prošnji za razpisano delovno mesto je dal močan poudarek izkušnjam in referencam ter opisal, kaj si želi delati v prihodnosti. Med pripravami na razgovor se je zelo dobro pozanimal o delovanju, poslanstvu, viziji in strategiji podjetja, o bodočih

nadrejenih ter o zakonitostih delovanja organizacijskega oddelka, v katerega se je prijavil. Košmirovič pove, da mu je to zelo pomagalo, saj so ga na razgovoru o tem tudi konkretno spraševali. Meni pa, da to ni bil glavni razlog, da je bil izbran. Predvideva, da so odločale njegove izkušnje, strokovno znanje in reference. Ker pa verjame, da je bilo kandidatov z izkušnjami in dobrimi referencami kar nekaj, so v zaključni fazi izbora, po njegovem mnenju, odločale osebnostne lastnosti, kot so komunikativnost, samozavest, možnost empatije, splošna razgledanost in samoiniciativnost. Postopek izbire ocenjuje kot zelo preudaren, saj je imel individualne razgovore s štirimi različnimi osebami, kar pomeni, da gre za nekakšno komisijo, ki je dajala vtis, da je dobro pripravljena in da natanko ve, kakšnega sodelavca išče. Na razgovoru so mu okvirno predstavili zadolžitve na delovnem mestu. S tem je takoj dobil jasno sliko o načinu izvajanja nalog, saj je podobno delo opravljal že zadnjih deset let. Kljub temu, da so mu predstavili posebnosti prodaje živilskih izdelkov, pa ni imel predstave, kako bo usklajevanje potekalo znotraj podjetja, saj v živilsko predelovanem podjetju še ni bil zaposlen. Presenetila ga je predvsem togost odzivanja zaposlenih iz širšega sistema Perutnine Ptuj d.d. na spremembe na tržišču. Sistemizacije se Košmirovič drži zgolj toliko, kot je nujno potrebno, ker ugotavlja, da bi v nasprotnem primeru izgubil kreativnost in možnost improvizacije, kar bi bilo po njegovem mnenju za zaposlenega v oddelku prodaje pogubno.

### **Ocenjevanje delovne uspešnosti**

Košmirovič je v Perutnini Ptuj d.d. zaposlen 4 mesece. Trenutno je zaposlen po pogodbi za določen čas, kar se v podjetju smatra kot uvajalno obdobje, ki traja 6 mesecev. V tem obdobju mu je dodeljen mentor, s katerim se uskladita glede delovnih aktivnosti. Košmirovič pove, da je to zelo dobrodošlo, saj je na začetku ogromno novih informacij in komunikacije z novimi ljudmi. Po uvajalnem obdobju sledi ocena mentorja, kar je pokazatelj delovne uspešnosti. Cilji za zaposlenega v pripravljalnem obdobju še niso številčno oblikovani. Takšni cilji se zaposlenemu postavijo šele po pripravljalnem obdobju. Košmirovič ni sodeloval v pripravi letnih ciljev, ker ga lansko leto v podjetju še ni bilo, je pa vpet v pripravo mesečnih planov tega leta in v analize odstopanja od predvidenih planov. Meni, da so analize zelo dobrodošle, saj ponudijo jasno sliko, kje so potrebne izboljšave. Pove pa, da so vzroki odstopanj velikokrat zelo različni in na njih ni vedno mogoče vplivati. Lahko so odraz globalnega ekonomskega toka ali povsem banalnih težav v logistiki. Narava dela je takšna, da je za vodjo prodaje

ključnim kupcem potrebno imeti visoko stopnjo empatije, samoiniciativnosti in tolerance pri delovanju z ljudmi znotraj podjetja. Košmirovič pove, da so to lastnosti, ki so jih zahtevali že pri razgovorih za zaposlitev, in sam verjame, da te lastnosti ima. Prav tako ugotavlja, da so lastnosti, ki so mu jih na razgovoru predstavili kot potrebne, tudi dejansko potrebne v samem praktičnem procesu prodaje. Pove, da je imel v prvih dveh mesecih kar nekaj težav s privajanjem na notranji sistem delovanja in komunikacije, sedaj pa delo opravlja bistveno bolj sproščeno ter že samoiniciativno opredeli problem in se loti njegovega reševanja. Med sodelavci se počuti domače, ne čuti pritiskov in šikaniranja, kar po njegovem mnenju dvigne njegovo delovno vneto. Veseli ga tudi, da si direktor prodaje kljub natrpanemu urniku vzame čas in prisluhne njegovim opažanjem. Košmirovič je mnenja, da je to zelo pomembno, saj poglobi zaupanje v delo in zviša samozavest.

#### **7.2.4 Sklepne ugotovitve**

Perutnina Ptuj d.d. je velik organizacijski sistem z dolgo tradicijo. Zato je kadrovski oddelek dobro organiziran in stvari ne prepušča naključju. To še posebej velja za izbor novih sodelavcev, kar so potrdili vsi sogovorniki. V kadrovskem oddelku imajo zaposlenega človeka, ki se ukvarja izključno s pripravo sistemizacij. Preden razpišejo novo delovno mesto, poteka intenzivna komunikacija med kadrovskim oddelkom in oddelkom, v katerem iščejo novega sodelavca. Kot pove pomočnik direktorja prodaje, so oni tisti, ki natančno opišejo delo, ki naj bi ga novi zaposleni opravljal. Pri tem so še posebej pozorni na kompetence in osebnostne lastnosti, ki naj bi jih zaposleni imel, saj so le-te po besedah vodje kadrovskega oddelka in pomočnika direktorja prodaje velikokrat odločilne pri končni izbiri sodelavca. Na uspešen končni izbor zaposlenega imata velik vpliv pravočasna in analitična priprava opisa dela in priprava na postopek izbire. Hkrati analiza dela pokaže, katere metode bodo uporabili pri izbiri zaposlenega in na kakšen način bo postopek izbire potekal. Ko so izbirali vodjo prodaje ključnim kupcem, je moral ta opraviti individualne razgovore s štirimi različni ljudmi, opraviti teste znanja tujih jezikov ter test dosežkov in izkušenj. Vse to kaže na zavedanje pomembnosti izbire zaposlenega, kar je potrdil tudi izbrani kandidat, ki je med razpisanimi pogoji takoj prepoznal svojo priložnost. Kandidatu so podrobno predstavili opis delovnih nalog, zahtevane kompetence in osebnostne lastnosti. O potrebah na delovnem mestu ga niso spraševali, kar se mu tudi ni zdelo pomembno, saj je že sam ugotovil, da se njegove potrebe ujemajo s cilji na delovnem mestu, ki so mu jih na

razgovorih tudi okvirno predstavili. Kandidat je bil v prvi meri izbran zaradi referenc in izkušenj. Ker pa sta oba kandidata, ki sta se uvrstila v zadnji krog izbire, imela odlične reference, je bil izbran kandidat, katerega osebnostne lastnosti so se bolje ujemale z željami delodajalca. Pomočnik direktorja prodaje je bil prepričan, da so izbrali najprimernejšega kandidata. To se je potrdilo že v naslednjih mesecih pripravljalnega obdobja, ko je izbrani kandidat uspešno opravljal dodeljene delovne naloge in izpolnjeval cilje. Vodja prodaje ključnim kupcem ugotavlja, da se je sistemizacije delovnega mesta potrebno držati zgolj toliko, kot je nujno potrebno, saj v nasprotnem primeru trpi kreativnost.

V prodajnem oddelku delovno uspešnost zaposlenih merijo glede na to, v kolikšni meri zaposleni dosegajo letne plane prodaje. Kot je ugotovil Grote (2002,37), že samo merjenje delovne uspešnosti poveča produktivnost do 39%, nekaj podobnega pa je ugotovil tudi pomočnik direktorja prodaje, ki cilje postavlja skupaj s sodelavci in jih daje v presojo upravi podjetja. Vodja prodaje ključnim kupcem pove, da med doseganjem ciljev poteka dvostranska komunikacija med njim in vodjo oddelka. Refleksija pripelje do zavedanja vzrokov, kar pripomore k temu, da se napake, če so v domeni človeškega faktorja, naslednjič ne ponovijo. Zaželeno bi bilo, da bi uvedli sistem nagrajevanja, saj bi lahko z njim motivacijo zaposlenih v oddelku prodaje še dodatno dvignili, s čimer se strinja tudi pomočnik direktorja prodaje. Vodja kadrovskega oddelka mi je zatrdila, da se ravno v tem času ukvarjajo s pripravo novega sistema nagrajevanja, ki bo veljal tudi za oddelek prodaje.

### **7.3 Kako skladnost lastnosti zaposlenega z opisom delovnega mesta vpliva na delovno uspešnost za delovno mesto prodajnega zastopnika v podjetju Ecolab d.o.o.**

Ecolab d.o.o. Maribor, ki ima več kot 26 000 zaposlenih, je del koncerna Ecolab s sedežem v Minnesoti v ZDA. Podjetje je prisotno v 160 državah in pokriva področja profesionalnega pranja, čiščenja, industrijske higiene in dezinfekcije. Konsolidacijo finančnih poslov vrši Ecolab Gesellschaft MBH iz Avstrije. Ecolab d.o.o. je podjetje, ki proizvaja in trži pralna, čistilna in dezinfekcijska sredstva, stroje in dozirno tehniko. Podjetje kupcem in uporabnikom ponuja pralne sisteme za čiščenje in dezinfekcijo, pa tudi svetovanje in inženiring, prodajo storitev, naprav in opreme, prodajo kemičnih

izdelkov ter servis čiščenja in dezinfekcije. Podjetje proizvaja in trži mednarodne Ecolabove blagovne znamke. Večino izdelkov, ki jih podjetje Ecolab d.o.o. trži na lokalnih trgih, proizvedejo v proizvodnem procesu na Studencih v Mariboru, sicer pa imajo v Evropi še več proizvodnih lokacij.

Na dan 30. 11. 2009 je bilo v podjetju Ecolab d.o.o. zaposlenih 100 delavcev, kar je primerljivo z letom 2008, ko je bil zaposlen 101 delavec. Od teh jih je kar 34 zaposlenih v proizvodnji. Kadrovski oddelek vodi mag. Nataša Fras Haslinger, ki je hkrati edina zaposlena v kadrovskem oddelku. Storitve obračuna plač je namreč od začetka leta 2010 v »outsourcingu«. Kadrovski oddelek opravlja naslednje naloge: identificiranje potreb po usposabljanju, rekrutiranje, izobraževanje, kadrovske pravne zadeve, vodenje procesov, kot so Talen Pipeline (razvoj zaposlenih, letni razgovori, priprava individualnih načrtov razvoja zaposlenih), načrtovanje nasledstev, vzpostavitev stimulatívnega načina nagrajevanja, planiranje plač itd. (Ecolab d.o.o 2010).

### **7.3.1 Pogovor z vodjo kadrovskega oddelka**

Mag. Nataša Fras Haslinger – vodja kadrovskega oddelka

#### **Priprava sistemizacije dela**

V opise delovnih mest spadajo sistemizacije in profili delovnih mest, ki so določeni s strani koncerna in veljajo za vse države, kjer je Ecolab d.o.o. prisoten. Pred dvema letoma so v podjetju Ecolab d.o.o. povsem prenovili sistemizacije in opise delovnih mest. Fras Haslingerjeva je najprej prosila vodje določenih oddelkov, da te opise aktualizirajo. Nato so skupaj z vodji oddelkov določena področja še dodelali. Vodje so namreč tisti, ki najbolj poznajo naravo dela zaposlenih v njihovem oddelku. Od volje in interesa vodij oddelkov je odvisno, kako kvalitetno sta pripravljena sistemizacija in opis delovnega mesta. Fras Haslingerjeva pove, da je pomembno, da sta opis dela in sistemizacija zapisana v splošni obliki, ker lahko v nasprotnem primeru zaposlenega omejujeta pri delu. Za prodajnega zastopnika je ključno, da je komunikativen, orientiran h kupcu in, najpomembneje, samodiscipliniran. Fras Haslingerjeva pove, da so to ljudje, ki na tržišču delujejo samostojno in so le malo časa fizično prisotni v podjetju.

## **Pridobivanje in izbor delavca**

Razpis za novega sodelavca v oddelku prodaje so objavili v lokalnem časopisu Večer in na spletni strani [www.mojedelo.com](http://www.mojedelo.com). Pri izbiri sodelavcev so zelo pozorni, da so ljudje fleksibilni, imajo željo po usposabljanju, osebnostnem razvoju, učenju in imajo v podjetju dolgoročne načrte. To so tudi vrednote, ki jih zasledujejo v podjetju, zato pri izbiri kandidata ogromno pozornosti namenijo zgoraj opisanim lastnostim.

Če je mogoče, prosto delovno mesto najprej zapolnijo iz notranjih virov, ker je tak kandidat že seznanjen z organizacijsko kulturo in načini dela v podjetju Ecolab d.o.o. Fras Haslingerjeva pove, da se želi na vsak način izogniti zaposlovanju na podlagi vez in poznanstev, saj bi se lahko zgodilo, da izbrani kandidat ne bi ustrezal zahtevanim osebnostnim lastnostim. Priporočila kandidatov s strani zaposlenih so sicer dobrodošla, vendar se na koncu izbere najprimernejšega in najboljšega kandidata. Vsakemu kandidatu natančno in predvsem realno predstavijo delovne naloge in cilje, ki jih bo moral na delovnem mestu dosegati. Predstavijo tudi vse morebitne negativne plati dela. Pri prodajnih zastopnikih v določenih divizijah to pomeni, da si morajo v nujnih primerih čas za stranke vzeti tudi med vikendi. Testiranja ali remontu v pralnicah, na primer, lahko potekajo le med vikendi oziroma ponoči. Fras Haslingerjeva pove, da si ne želijo, da bi izbranega kandidata na delovnem mestu karkoli presenetilo. Odpoved delovnega razmerja v prvih mesecih dela namreč za podjetje predstavlja velik in nepotreben strošek. Zato kandidata sprašujejo tudi po njegovih potrebah in željah, saj želijo, da so kandidatove potrebe usklajene s cilji na delovnem mestu. Pri postopku izbire zaposlenega kadrovskega oddelka in vodja določenega oddelka tesno sodelujeta. Enako je bilo pri izbiri prodajnega zastopnika. Vodja kadrovskega oddelka je skupaj z vodjo prodaje opravila prvi krog razgovorov in izbrala tiste, ki ustrezajo pogojem razpisa. Sledil je drugi krog razgovorov, v katerem sta spet spraševala Fras Haslingerjeva in vodja prodaje, ki je še podrobneje predstavil delovne naloge in cilje na delovnem mestu ter ocenil skladnost osebnostnih lastnosti kandidata z zelenimi lastnostmi. Po tem razgovoru sta sprejela skupno odločitev in izbrala najprimernejšega kandidata. V okviru drugega razgovora sledijo še testi sposobnosti, testi osebnosti in kompetenčni intervju, ki jih izvaja zunanje podjetje, vendar samo za delovna mesta vodij. Iz poročila, ki ga dobijo v podjetje Ecolab d.o.o., pa je jasno razvidno, v kolikšni meri se lastnosti kandidata ujemajo z zahtevanimi sposobnostmi iz sistemizacije dela. V primeru izbora prodajnega zastopnika testov niso izvedli. Fras Haslingerjeva ugotavlja, da pri izbiri odločajo malenkosti, zato se ob neprimerni pripravi in slabi analizi



delovnega mesta, ki naj bi ga kandidat zasedel, zelo hitro odločimo za napačnega kandidata. Pove tudi, da bi bila orodja, s katerimi bi beležili opažanja pri izbiri kandidata, njegove osebnostne lastnosti, sposobnosti in kompetence, ki so bile odločilne pri njegovem izboru, zelo dobrodošla. Po določenem časovnem obdobju bi na podlagi merjenja delovne uspešnosti lahko preverili, ali je zaposleni s pomočjo zahtevanih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in kompetenc dejansko dosegel pričakovano delovno uspešnost. Hkrati pa bi nam to služilo kot evalvacija, ki bi pokazala, kakšen profil zaposlenega v resnici potrebujemo za to delovno mesto. Tako bi bilo izbiranje kandidata pri ponovnem zaposlovanju mnogo lažje. Fras Haslingerjeva sklene, da so letni razgovori dober približek takšnemu orodju, vendar je njihova uspešnost odvisna od zavzetosti vodij pri implementaciji.

### **Preverjanje delovne uspešnosti**

Fras Haslingerjeva pove, da vsako leto izvajajo letne razgovore, ki jih pripravi koncern in so standardizirani za vse države, kjer je Ecolab prisoten. Z letnimi razgovori merijo delovno uspešnost in na podlagi doseženih ciljev iz prejšnjega določijo cilje za naslednje leto. Določitev ciljev je v domeni vodje določenega oddelka, za katerega se letni razgovori pripravljajo. V okviru letnih razgovorov preverjajo tudi »ključne gonilnike« (key business drivers), kot so inovativnost, odnosi z drugimi, doseganje ciljev, osebni razvoj ipd., ki jih bodo letos zaradi lažjega in bolj transparentnega preverjanja zamenjali s ključnimi kompetencami. Preden se zaposleni in vodja lotita letnega razgovora, zaposleni izpolni 180-stopenjsko analizo, ki mu pomaga, da razmišlja o sebi, svojih kompetencah, osebnostnih lastnostih in delovni uspešnosti. Cilji običajno določajo uspešnost v prodaji, dobljene nove stranke, pa tudi zadovoljstvo strank s storitvami, sodelovanje v posebnih projektih, implementacijo novih orodij v prodaji ipd. Ti cilji so delno določeni z letnimi plani, za katere se dogovorita vodja prodaje in prodajni zastopnik, cilje pa potrdi tudi regijski vodja divizije. Fras Haslingerjeva pove, da je izredno pomembno, da so cilji razumno in preudarno postavljeni in da vodje oddelkov sproti preverjajo njihovo doseganje. Sama ugotavlja, da bi bilo dobro, da bi si vodje vzeli več časa za postavitev ciljev. Zaposleni in vodja naj bi se v okviru letnega razgovora pogovorila o starih in novih ciljeh, o delovni uspešnosti zaposlenega, o morebitnih težavah in željah. Tako na podlagi letnega razgovora zaposleni ugotovi, kje še lahko napreduje in kaj lahko pri opravljanju dela spremeni, ter skupaj z vodjo poišče način, kako bo to dosegel. Fras Haslingerjeva tako sklene, da

orodje letnih razgovorov pripomore k izboljšanju delovne uspešnosti zaposlenega, saj le-ta dobi povratno informacijo o opravljanju svojega dela. Od posameznika pa je odvisno, ali se zaveda, da je letni razgovor dobra priložnost, da se pogovori o svoji delovni uspešnosti in karieri, ter kako se sooči tudi z neprijetnimi povratnimi informacijami oz. ocenami.

Na osnovi ocene letne delovne uspešnosti v okviru letnega razgovora bo od leta 2010 dalje podjetje najbolje ocenjenim zaposlenim izplačalo enkratno nagrado.

Mesečno se delovna uspešnost prodajnih zastopnikov nagraduje prek mesečnih bonusov oz. variabilnega dela plače, ki je vezan na doseganje prodajnih ciljev. V določenih divizijah lahko tako delavci dobijo do 25% dodatnega dohodka.

Zaposleni v oddelku prodaje so še dodatno stimulirani z letnimi bonusi, ki se določajo na podlagi različnih kriterijev, kot so neto prodaja, profitabilnost, uspešnost regijskega poslovanja in poslovanja njihovega oddelka, prodajna uspešnost posameznika, doseganje osebnih ciljev itd., ter pomenijo do 25% letnega plačila. V nekaterih divizijah občasno izvedejo nagradne igre, kjer zaposleni tekmujejo v prodaji določenih izdelkov. Uspešnost pri tem se izraža v točkah, ki prinašajo lepe in praviloma praktične nagrade. Vsa orodja, torej letne razgovore, pospeševanje prodaje in nagradne igre, pripravijo v matičnem podjetju. Orodja zelo ažurno nadgrajujejo in jih vedno podrobno predstavijo vodstvu kadrovskega oddelka v vsaki državi, kjer je Ecolab d.o.o. prisoten.

### **7.3.2 Pogovor z vodjo prodaje za divizijo Slovenije, Hrvaške in Srbije**

Tadej Gosak – vodja prodaje za divizijo Slovenije, Hrvaške in Srbije

#### **Priprava sistemizacije**

Gosak pove, da za oddelek prodaje od matičnega podjetja dobijo že pripravljene sistemizacije dela z opisi delovnih mest, posebnosti posamezne divizije oziroma države pa v sistemizacijo vključijo naknadno. To so predvsem osebnostne lastnosti, izobrazba, znanje tujega jezika in razporeditev delovnih nalog, saj se tako število zaposlenih v oddelku prodaje kot velikost tržišča, ki ga pokriva posamezen prodajni zastopnik, med divizijami razlikujeta. V Sloveniji se prodajni zastopnik lahko povsem posveča prodaji, saj so servis in montaža v domeni zunanjih izvajalcev. Zato v opisu nalog in osebnostnih lastnosti zahtevajo predvsem prodajne kvalitete posameznika. Prodajni zastopnik je po besedah Gosaka ključna funkcija v podjetju Ecolab d.o.o., saj

implementira prodajno strategijo na tržišču, ima konstanten stik s ključnimi kupci, opravlja marketing in vso prodajo. Je hkrati tudi najbolj operativen človek v podjetju, od katerega je, po besedah Gosaka, odvisno neposredno uresničevanje poslovnih ciljev podjetja Ecolab d.o.o., čeprav v vertikalno-organizacijski strukturi podjetja ne zaseda najvišjih mest.

### **Pridobivanje in izbor zaposlenega**

Pri zaposlovanju se Gosak najprej odloči, na kak način bodo pridobivali kandidate; ali bodo iskali med notranjimi sodelavci ali na tržišču in ali bodo oglas objavili v medijih. Vodja kadrovskega oddelka je tisti, ki najprej pregleda prispele prošnje in sprejme tiste, ki zadostujejo pogojem razpisa. Nato izbrane prošnje pregleda še Gosak in skupaj se odločita, katere kandidate povabijo na razgovor. Na razgovoru skupaj opravita selekcijo in praviloma izbereta dva, ki naj bi bila najprimernejša. Če ne morejo izbrati dveh primernih, Gosak pove, da postopek raje zaključi in ga kasneje ponovi. Končna odločitev pri izbiri sodelavca pa je v rokah Gosaka kot vodje prodajne divizije. Pri izboru kandidata za mesto prodajnega zastopnika so iskali osebnostne lastnosti, ki so neposredno povezane s prodajo, saj ima prodajni zastopnik v Sloveniji možnost ukvarjanja izključno s prodajo. Te so predvsem ambicioznost, želja po osebnostnemu razvoju, samo-organiziranost, naravnost h kupcu, samozavest, komunikativnost in prilagodljivost. Pri izbiri sodelavca mu Gosak ne razlaga ciljev, ki naj bi jih dosegel, in ga ne sprašuje, ali je sposoben dvigniti prodajo, saj kandidati na takšna vprašanja vedno odgovarjajo pritrdilno. Na podlagi bogatih izkušenj zaposlovanja sodelavcev je Gosak ugotovil, da je treba pri kandidatih iskati njihove dosežke v preteklosti. Med razgovorom je namreč potrebno zaznati kvalitete kandidata, ki jih na delovnem mestu pričakujemo. Gosak pove, da je zaznavanje kvalitet ena izmed najtežjih nalog pri izbiri sodelavca, saj je veliko odvisno od trenutnih občutkov in naklonjenosti kandidatu. Izredno pomembno pa je, da izberemo sodelavca, s katerim se bomo razumeli in z njim sproščeno sodelovali. Zelo pomembno se mu zdi, da prisluhnemo potrebam kandidata in njegovim ambicijam. Še posebej v prodajnem oddelku se je to izkazalo za zelo učinkovito, saj se zaposleni tako bolje počuti v svoji koži in posledično dosega višjo delovno uspešnost. Gosak kandidatu vedno tudi opiše delovne naloge, mu razloži, kaj se od njega pričakuje, in mu predstavi karijerne možnosti, saj lahko le tako izve pričakovanja kandidata na delovnem mestu. Zaposlovanje novega zaposlenega je po mnenju Gosaka za podjetje veliko tveganje, saj šele čez čas ugotovimo, ali smo izbrali

primerne kandidata, do takrat pa lahko podjetje v tega zaposlenega vloži veliko časa in denarja. Zato Gosak ugotavlja, da se lahko sistemi zaposlovanja še zelo dodelajo in nadgradijo, da bi bilo prepričanje v kandidatove sposobnosti močnejše že takoj, ko ga zaposlimo.

### **Merjenje delovne uspešnosti**

Orodja za merjenje delovne uspešnosti priskrbi kadrovski oddelek. Kot vodja oddelka za prodajo je Gosak zadolžen za vodenje sodelavcev skozi osebni razvoj s pomočjo letnih razgovorov. Letni razgovor je sestavljen iz petih različnih kompetenčnih vidikov. Ti so: nagnjenost k osebni razvoju (pridobitev novih znanj, dvig splošne razgledanosti...), samo-organiziranost, odnos do strank in sodelavcev, inovativnost pri delu in doseganje ciljev. Na podlagi rezultatov vidimo, ali oseba zadovoljuje kriterije iz opisa delovnih nalog, in ali ima potrebne osebne lastnosti. Letne prodajne cilje pa izdelajo skupaj s prodajnim zastopnikom. Gosak pove, da je zelo pomembno, da so cilji jasni, merljivi in realni, saj začrtajo letno delovanje prodajnega zastopnika. Doseganje teh ciljev spremljajo mesečno ali kvartalno in se o dosežkih pogovorijo. Po enem letu tako dobijo pregled nad delovno uspešnostjo in se skupaj z zaposlenim dogovorijo, ali bodo delo nadaljevali. O vzrokih za preseganje ali nedoseganje ciljev se temeljito pomenijo in na koncu razgovora skupaj določijo cilje za prihodnje leto. Takšen poglobljen razgovor traja več kot eno uro in pri zaposlenem pusti velik pečat. Pri ponovnem razgovoru čez eno leto se preveri, ali so se določene dogovorjene spremembe zgodile in ali so se rezultati realizirali. Gosak pove, da je interes za izboljševanje delovne uspešnosti sodelavcev odvisen od vsakega vodje posebej. Zagotovo pa so ta orodja zelo koristna, saj pripomorejo k razvoju celotnega oddelka. Gosak bolj kot nagrajevanje podpira spodbujanje interne motivacije, kar zanj pomeni prisluhniti potrebam sodelavca. Nagrada, ki jo zaposleni dobijo, če povečajo realizacijo za 10%, ima po njegovih izkušnjah kratkoročne posledice in ne vpliva na dolgoročni dvig delovne uspešnosti.

### 7.3.3 Pogovor s prodajno zastopnico

Tanja Manojlovič – prodajna zastopnica

#### **Pridobivanje in izbor**

Manojlovičeva je razpis za prodajnega zastopnika za področje Primorske v podjetju Ecolab d.o.o. zasledila v časopisu. Podjetje je iskalo novega delavca, ker je zaposlena na tem področju odhajala na porodniški dopust, njen sodelavec pa čez eno leto v pokoj. Novega zaposlenega je torej eno leto uvajal sodelavec, ki bo šel v pokoj. Manojlovičeva pove, da je v preteklosti opravljala podobno delo v konkurenčnem podjetju in je zato že poznala podjetje Ecolab. Ker je delo dobro poznala, je že v razpisnih pogojih ugotovila, kakšne delovne naloge jo čakajo. Pove, da je opravila tri razgovore. V prvem krogu so postavljali splošna vprašanja. Zanimalo jih je, zakaj se je prijavila na razpis, in ji zgolj okvirno predstavili razpisano delovno mesto. V drugem razgovoru so ji delovne naloge predstavili že zelo podrobno in konkretno. O njenih potrebah in željah na delovnem mestu niso posebej spraševali, kar tudi ni bilo potrebno, saj je že med razgovorom ugotovila, da bodo delovne naloge in opravila zadovoljila njene potrebe in uresničila želje. Zanimale so jih tudi njene osebnostne lastnosti in njeno mnenje o nalogah, ki naj bi jih opravljala. Sama verjame, da se z osebnostnimi lastnostmi, ki so jih predstavili že v postopku izbire, ujema. Pove, da je ambiciozna, samo-organizirana, pripravljena na osebnostni razvoj in usmerjena h kupcu. Prav tako ugotavlja, da se naloge, ki so jih predstavili na razgovorih, ujemajo s tistimi, ki jih mora danes opravljati. V tretjem, zadnjem razgovoru, ki sta ga vodila vodja kadrovskega oddelka in vodja prodaje, pa so spraševali, kako bi se lotila konkretnih problemov in kakšne rešitve predlaga. Pove, da so bili razgovori zelo izčrpní in podrobni. Videlo se je, da so se v podjetju dobro pripravili, in da želijo zaposliti nekoga za daljše obdobje. Na vprašanje, zakaj meni, da so izbrali ravno njo, je odgovorila, da so najverjetneje odločale njene izkušnje, saj je v preteklosti že opravljala podobno delo. Sistemizacija z opisi delovnih nalog ji ne predstavlja omejitev pri delovni kreativnosti, saj ji v podjetju dopuščajo svobodo pri izbiri lastnega stila dela. Pove, da se je standardov in usmeritev sicer treba držati, vendar se vsi zavedajo, da je pomembno predvsem doseganje ciljev. In dokler bodo cilji realizirani, ji pustijo, da svoje delo organizira sama.

## **Ocenjevanje delovne uspešnosti**

Manojlovičeva pove, da je v podjetju Ecolab d.o.o. šele eno leto. Prodajne cilje uskladijo skupaj z vodjo na letnih razgovorih, vsakič pa so postavljeni višje kot prejšnje leto. Doseganje ciljev je odvisno od posameznikove trdne volje, samodiscipline in od dejavnikov na tržišču, na katere pa sama praviloma nima vpliva. Na letnih razgovorih, ki jih opravlja vodja prodaje, se pogovorijo tudi o pričakovanjih oddelka in podjetja. Prav tako jih zanima njeno mnenje o delovnih nalogah in postavljenih ciljeh. Prodajni cilji se postavljajo tudi za celoten oddelk prodaje. Če delavci te cilje presežejo, so vsi dodatno nagrajeni. Način variabilnega dela plačila ji zelo ustreza in opaža, da Ecolab d.o.o. temu posveča veliko pozornosti. Takšen sistem dvigne njeno motivacijo in posledično delovno uspešnost. Na splošno zelo pohvali sistem letnih razgovorov, saj si nadrejeni vzamejo veliko časa za analizo rezultatov, ki jih preučijo skupaj z zaposlenimi v prodaji. Manojlovičeva ugotavlja, da nadrejeni zelo pomagajo sodelavcem pri reševanju praktičnih problemov.

Med njeno delovno dobo v podjetju Ecolab d.o.o. so ji povedali, da so z njenim delom zadovoljni in da je izpolnila njihova pričakovanja. Sama se na delovnem mestu zelo dobro počuti, izredno je zadovoljna z naravo dela, podporo oddelkov in sistemom kot celoto. V določenih trenutkih je bila zelo pozitivno presenečena nad posameznimi praksami v podjetju.

## **7.4 Sklepne ugotovitve**

Pri razgovoru z zaposlenimi v podjetju Ecolab d.o.o, ki so neposredno sodelovali pri pripravi postopkov izbire zaposlenega, sem ugotovil, da se procesov lotevajo zelo strokovno, z veliko predhodne priprave, ki vključuje natančno poznavanje razpisanega delovnega mesta, delovnih nalog in potrebnih osebnostnih lastnosti. Velik poudarek pri zaposlovanju posvečajo identifikaciji osebnostnih lastnosti, na katerih gradijo vrednote podjetja in organizacijsko kulturo. Te so predvsem želja po osebnostnem razvoju, ambicioznost, strokovnost in fleksibilnost, kar se je potrdilo tudi na konkretnem primeru, saj v podjetju Ecolab d.o.o ugotavljajo, da prodajna zastopnica te lastnosti izkazuje tudi pri vsakdanjem delu. Prav tako je ta delavka hitro osvojila opravljanje delovnih nalog, kar pripisuje dejstvu, da so ji med izbirnim postopkom natančno razložili, kakšne naloge bo morala opravljati in na kakšen način. Tako je lahko nemudoma presodila, ali je strokovno dovolj podkovana in ali bi delo zadovoljilo njene

potrebe. Pokaže se, da se tako zastavljen postopek izbire zaposlenega odrazi v hitri osvojitvi načina dela in doseganju višje delovne uspešnosti zaposlenega. V podjetju se prav tako zavedajo potreb, ki jih izražajo zaposleni. Zato, če je le mogoče, prisluhnejo zaposlenim, kar je potrdila tudi prodajna zastopnica. V oddelku prodaje ugotavljajo, da to dvigne delovno uspešnost zaposlenega. Ker je Ecolab d.o.o. del večjega koncerna, veliko kadrovske-sistemskih orodij dobijo že pripravljenih. Isto velja za sistemizacijo dela in opis delovnega mesta, ki ju v Ecolabu d.o.o. nadgradijo z regionalnimi posebnostmi in s specifičnimi zahtevami. Sistemizacijo priredijo tako, da zmanjšajo njeno togost, saj si ne morejo dovoliti, da bi z njo omejevali delovno kreativnost zaposlenega. Način preverjanja delovne uspešnosti izvajajo s pomočjo dovršenega sistema letnih razgovorov, ki je standardiziran za vse države, v katerih je Ecolab prisoten. V prodajnem oddelku pa delovno uspešnost še dodatno merijo s pomočjo konkretno zastavljenih numeričnih ciljev. Letni razgovori natanko opredelijo kompetenčni profil zaposlenega na določenem delovnem mestu in določijo osebni razvoj zaposlenega. Tako ima delavec možnost, da letno spremlja razvoj svojih kompetenc in sproti razvija potrebne lastnosti. Rezultat tega sta prilagodljivost in usposobljenost na delovnem mestu, ki vplivata tudi na višjo delovno uspešnost. S tem je doseganje letnih ciljev, ki jih prodajni zastopnik in njegov nadrejeni zastavita skupaj, toliko lažje. Zavzetost za opravljanje letnih razgovorov, njihova implementacija in preverjanje letnih ciljev pa so v domeni vodje oddelka. Če se vodja zaveda pomembnosti teh orodij in si vzame čas za izvajanje takšnega sistema, se to odrazi v višji motivaciji zaposlenega in osebni rasti, kar vpliva na višjo delovno uspešnost. Letni razgovori so tako do neke mere pokazatelji, ali je podjetje v opisu delovnega mesta predvidelo pravilne kompetence in osebne lastnosti in ali zaposleni takšne lastnosti v resnici ima. V primeru, da se lastnosti posameznika ujemajo z lastnostmi, zahtevanimi na delovnem mestu, se to odrazi na delovni uspešnosti. V raziskavi, opravljeni v podjetju Ecolab d.o.o., sem ugotovil, da se pri intervjuvani prodajni zastopnici to potrди. Vodja kadrovskega oddelka sicer pogreša dodatna orodja, s katerimi bi lahko še učinkoviteje izbirali zaposlenega, saj so zaposleni, katerih osebne potrebe so usklajene s cilji podjetja, največje bogastvo.

## 7.5 Primerjava metod za pridobivanje in izbiro zaposlenega ter preverjanja delovne uspešnosti med opazovanima podjetjema v oddelku prodaje

Zaradi večje preglednosti sem pripravil tabele, iz katerih so razvidne metode, ki jih podjetji uporabljata pri pridobivanju in izbiri zaposlenih, ter metode, ki se uporabljajo za preverjanje delovne uspešnosti. Ker sem opazoval oddelka prodaje, sem se osredotočil zgolj na metode, ki jih uporabljajo v teh dveh oddelkih.

**Tabela 7.1 Metode za pridobivanje zaposlenih v oddelku prodaje**

	<b>Perutnina Ptuj d.d.</b>	<b>Ecolab d.o.o.</b>
<b>Notranji viri</b>	če je mogoče	če je mogoče
<b>Oglaševanje v medijih</b>	da: internet, časopis	da: internet, časopis
<b>Javne službe za zaposlovanje</b>	da	da
<b>Zasebne agencije za zaposlovanje</b>	ne	ne
<b>Sodelovanje organizacij s šolami</b>	ne	ne
<b>Neformalno pridobivanje</b>	priporočljivo	priporočljivo

Poleg objave razpisa za prosto delovno mesto v prodaji na Zavodu za zaposlovanje, ki je po Zakonu o delovnih razmerjih obvezno, podjetji objavljata tudi v časopisih in na spletnih straneh. Tako dosežeta večji nabor primernih kadrov. Odločajo se tudi za prezaposlovanje iz drugih oddelkov, vendar le, če ocenijo, da je ta zaposleni najboljša izbira, in si to tudi sam želi. V oddelku prodaje ne zaposlujejo s pomočjo tujih agencij, saj gre za ključne kadre, katerih izbira je v popolni domeni podjetja. Neformalno pa nove zaposlene pridobivajo s pomočjo priporočil, ki so sicer dobrodošla, vendar na koncu v obeh podjetjih izberejo kandidata, ki je za razpisano delovno mesto v oddelku prodaje najprimernejši.

**Tabela 7.2 Metode za izbiro novih zaposlenih v oddelku prodaje**

	<b>Perutnina Ptuj d.d.</b>	<b>Ecolab d.o.o.</b>
<b>Pisne prijave / dokazila</b>	da	da
<b>Testiranje</b>	da: test za preverjanje dosežkov in tujih jezikov	da: test sposobnosti, test osebnosti (izvaja jih zunanje podjetje)
<b>Intervjuji</b>	da: strukturiran, nestrukturiran	da: strukturiran, nestrukturiran



Pisne prijave in dokazila so tisto, kar vodje oddelkov in kadrovski strokovnjaki najprej preverijo in na podlagi tega opravijo prvo selekcijo. V obeh podjetjih nato sledijo testiranja in intervjuji. V Perutnini Ptuj d.d. pri izbiri novega zaposlenega v prodajnem oddelku za izvoz obvezno opravijo test znanja tujih jezikov. V podjetju Ecolab d.o.o. pa testiranja opravlja zunanje strokovno podjetje, ki vodi oddelka prodaje in kadrovski strokovnjakinji poda obširno analizo kandidata. Intervjuje s kandidati pri obeh podjetjih opravljajo izključno kadrovski strokovnjaki in vodje oddelkov. Uporabljajo tako nestrukturiran kot strukturiran intervju. Nestrukturiran intervju omogoča bolj neformalen in sproščen pogovor s kandidatom, strukturiran intervju, pri katerem vprašanja in pričakovane odgovore vnaprej pripravimo, pa omogoča, da kandidata preizkusijo na specifičnem delovnem primeru. Izvajanje strukturiranega intervjuja je za spraševalca težje, vendar podjetju omogoča, da kandidate primerja med seboj in ugotovi njihove lastnosti.

**Tabela 7.3 Metode za preverjanje delovne uspešnosti zaposlenih v oddelku prodaje**

	<b>Perutnina Ptuj d.d.</b>	<b>Ecolab d.o.o.</b>
<b>Sistem nagrajevanja</b>	ne	da
<b>Letni razgovori</b>	ne	da
<b>Določanje ciljev</b>	da	da

Pri obeh podjetjih se zavedajo preverjanja delovne uspešnosti zaposlenih v oddelku prodaje. Kljub temu, da v podjetju Perutnina Ptuj d.d. ne izvajajo letnih razgovorov in nimajo sistematično urejenega nagrajevanja zaposlenih, sta obe metodi v intenzivni pripravi in ju bodo kmalu uvedli. V Perutnini Ptuj d.d. so, za razliko od Ecolaba d.o.o., zaposleni v prodaji umeščeni v isti delovni prostor kot njihov nadrejeni in med seboj komunicirajo vsak dan. S tem določene frustracije ali pobude urejajo sproti, tako da letni razgovori niso tako pomembni kot v podjetju Ecolab d.o.o., kjer je vodja prodajnega oddelka fizično ločen od podrejenih. Določanje ciljev, ki so izraženi s povsem konkretnimi številkami, pa je pri obeh podjetjih v oddelkih prodaje nepogrešljivo. Omogoča namreč načrtovanje obveznosti in veliko pripomore k motivaciji zaposlenega. Letni razgovori v podjetju Ecolab d.o.o. so se izkazali za izjemno učinkovite, saj z njimi preverjajo kompetence zaposlenih in s pomočjo rezultatov predvidijo način izpopolnjevanja kompetenčnega profila posameznika.

## 8 ZAKLJUČEK

Teoretiki s kadrovskega menedžerskega področja ogromno pozornosti posvečajo učinkoviti izbiri sodelavca. Ugotavljajo, da se mora podjetje pravočasno in poglobljeno pripraviti na postopek izbire novega zaposlenega. Pri tem je izjemno pomembno sodelovanje kadrovskega oddelka z vodji oddelka, v katerem se novo delovno mesto odpira. V podjetju Perutnina Ptuj d.d. in Ecolab d.o.o. se zavedajo poglobljene analize delovnega mesta, saj, kot navaja Armstrong (2001, 73), na ta način izgradimo nujno potreben opis delovnega mesta, ki naj bi vseboval podatke o delovnih nalogah, lastnostih zaposlenega in ciljih na delovnem mestu. Analiza dela poteka s pomočjo opazovanja zaposlenih na podobnem delovnem mestu, intervjujev in vprašalnikov, ki jih izpolnijo vodje oddelkov in zaposleni na opazovanem delovnem mestu. Takšen dokument je nepogrešljiv tako pri izbiri novega zaposlenega kot pri preverjanju delovne uspešnosti. V obeh podjetjih ga imenujejo sistemizacija dela. Ker je izbira kandidata velikokrat odvisna od trenutnega razpoložanja tistih, ki izbirajo, je potrebno uporabiti katero izmed mnogih metod izbire in na ta način potrditi odločitev. Za izjemno uspešne so se pokazale metode, ki jih navaja Dessler (2001, 211-218) in jih v obeh podjetjih vestno uporabljajo. To so strukturirani in nestrukturirani intervjuji, testi osebnosti, uspešnosti in tujih jezikov, ter preverjanje pisnih prijav in dokazil. Ali se je podjetje res odločilo za najprimernejšega kandidata, se velikokrat pokaže šele čez čas. Tega se še posebej zavedajo v podjetju Ecolab d.o.o., kjer uporabljajo metode preverjanja delovne uspešnosti, ki jih navaja Svetlik (2009, 413). Načrtujejo letne cilje, uporabljajo letne razgovore, imajo urejen sistem nagrajevanja in spremljajo razvoj kompetenc. Tako v podjetju ne samo merijo doseganje postavljenih ciljev, ampak preverjajo, ali zaposleni imajo zahtevana znanja, kompetence in primerne osebnostne lastnosti. Teoretiki največkrat ne omenjajo prilagodljivosti zaposlenega na delovne razmere in delovno okolje, toda prav ta je eden ključnih razlogov za višjo delovno uspešnost pri zaposlenem.

Hipoteze, postavljene v začetku diplomske naloge, sem dodatno preverjal s študijo primerov v dveh podjetjih. S pomočjo intervjujev sem raziskoval, kako poteka priprava opisa dela, kako izvajajo postopek izbire in na kakšen način preverjajo delovno uspešnost ter tako ugotovijo, ali sta bila izbira novega zaposlenega, s tem pa tudi postopek izbire, zastavljena pravilno. Prav tako me je zanimala refleksija zaposlenega o postopku izbire. **Potrdilo se je, da se metode za izbiro novega zaposlenega določajo**

**na podlagi pomembnosti delovnega mesta.** Tako v obeh preučevanih podjetjih dodatna testiranja in posebne intervjuje izvajajo le, kadar zaposlujejo vodstveni kader. Za vsak kandidacijski postopek pa se v podjetju pripravljajo več mesecev. Njihov cilj je kandidatom čim podrobneje predstaviti prosto delovno mesto in naloge. Tako lahko kandidat nemudoma ugotovi, ali je primeren za opravljanje takšnega dela in ali se bodo njegove potrebe in želje na delovnem mestu lahko uresničile. **Oba zaposlena v oddelkih prodaje obeh podjetij potrdita, da sta z avoljo podrobne predstavitve delovnih nalog dobila jasno sliko o naravi dela in na ta način ugotovila, da bosta v procesu dela z doseganjem ciljev zadovoljila tudi svoje potrebe. Vse to se je kasneje pokazalo tudi v praksi, kar zaposlena pripisujeta strokovno izvedenemu postopku izbire.**

Obe podjetji sta z leti izoblikovali organizacijsko kulturo in sistem vrednot, ki je vgrajen v vsak opis delovnega mesta. Zanimiva je ugotovitev, da so povsem na koncu izbiranja kandidata za delovno mesto v prodaji pri obeh podjetjih odločale osebnostne lastnosti, skladnost posameznika z organizacijsko kulturo in njegova primernost za delovno ekipo. **Pri prvih preverjanjih doseganja ciljev se je pri obeh zaposlenih pokazala visoka delovna uspešnost, kar vodji oddelka pripisujeta uspešnemu postopku izbire kandidata in visoki skladnosti njunih lastnosti z zelenimi lastnostmi.** Tako se potrdi teorija, ki jo zagovarja Fox (v Možina 2020, 119-120), da si podjetje, ki natančno opredeli zahtevane lastnosti delavca na delovnem mestu, zagotovi večjo verjetnost, da izbor novega zaposlenega izvede učinkovito in izbere najprimernejšega kandidata. Oba zaposlena tudi potrdita, da jima podjetje pusti svobodo pri doseganju ciljev in se jima ni potrebno povsem držati opisa dela. To kaže na razum nadrejenih, ki prisluhnejo zaposlenim in jim dopuščajo kreativnost pri delu, saj tudi sami ugotavljajo, da to, še posebej v oddelku prodaje, dvigne delovno uspešnost.

V obeh podjetjih se zavedajo postavljanja ciljev in preverjanja delovne uspešnosti. V podjetju Ecolab d.o.o. imajo izjemno dovršen sistem letnih razgovorov in postavljanja ciljev skupaj z zaposlenimi. Letni razgovori so odličen približek k evalvaciji postopka izbire, saj z njimi neposredno preverijo, ali zaposleni imajo zahtevane kompetence, in ugotavljajo, kako bi te kompetence razvijali naprej. Tako lahko z evalvacijo rezultatov letnih razgovorov podjetje določi, katere lastnosti, sposobnosti in kompetence vplivajo na delovno uspešnost, in jih vključi kot zahtevane pri naslednji izbiri kandidata za

delovno mesto v oddelku prodaje. V Perutnini Ptuj d.d. je takšen sistem v izgradnji. Do sedaj niso čutili velike potrebe po uvajanju letnih razgovorov, saj je nadrejeni v vsakodnevnem stiku s sodelavci in jih lahko sproti ocenjuje in z njimi komunicira. To pa ne velja za podjetje Ecolab d.o.o., kjer so zaposleni razpršeni po dislociranih enotah po vsej Sloveniji in zato letne izgovore izvajajo zelo zavzeto. Ugotovil sem, da je preverjanje delovne uspešnosti in kasnejše uporabnosti rezultatov najbolj odvisno od vodij oddelkov. To potrdita tudi obe vodji kadrovskega oddelka. Z diplomsko nalogo sem tako ugotovil, da imajo lastnosti velik vpliv pri izbiri zaposlenega, saj nadrejeni ugotavljajo, da so ključne pri doseganju delovne uspešnosti. Veliko pa je odvisno od zavzetosti vodij in kadrovskega oddelka za pripravo strokovne analize dela, ki pokaže, katere lastnosti naj bi zaposleni imeli. Slaba priprava na izbirni postopek lahko povzroči napačno izbiro kandidata, kar podjetju predstavlja nedopustno porabo časa in sredstev.

## 9 LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 2001. *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. London: Kogan Page.
2. Beardwell, Ian, Len Holden in Tim Claydon. 2004. *Human resource management: a contemporary approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
3. Beer, Michael. 1984. *Managing human assets*. New York: The Free Press.
4. Cassell, Catherine in Symon Gillian. 2004. *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
5. Cooper, Dominic, Ivan T. Robertson in Gordon Tinline. 2003. *Recruitment and selection: a framework for success*. Tampa: Thompson Publishing Group.
6. Dessler, Gary. 2000. *Human resource management*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
7. Drenth, Pieter in Johan Diederik. 1998. *Personnel psychology*. Hove (East Sussex): Psychology Press.
8. Ecolab d.o.o. 2010. *Letno poročilo za leto končano 30. Novebra 2009*. Maribor: Interno gradivo.
9. Florjančič, Jože, Milan Pagon, Branko Lobnikar, Jure Butinar, Marjan Senegačnik, Drago Vuk, Marko Ferjan, Eva Jereb, Bojan Vavtar, Jure Kovač, Manca Jesenko, Mičo Mrkaić, Jure Meglič, Iztok Purič, Vesna Novak, Aleš Novak, Iztok Podbregar, Vida Kampuš Trop, Polona Novak, Janez Mayer, Zvone Balantič, Marjan Sedej, Samo Fakin in Bojan Kukec. 2004. *Kadri in management*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Grote, Dick. 2002. *The Complete Guide to Performance Appraisal*. New York: American Management Association.
11. Inštitut za družbene vede, Center za proučevanje organizacij in človeških virov. 2004. *Mednarodna primerjalna študija upravljanja človeških virov v sodelovanju s CRANFIELD NETWORK*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Jereb, Janez. 1996. Postopki pridobivanja in izbire sodelavcev determinirani z dejavniki uspešnosti. *Organizacija* 29: 352 – 360.
13. L. Mathis, Robert in John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management*. Mason: Thomson South-Western.
14. Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Upravljanje s človeškimi viri*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

15. Možina, Stane. 2002. *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Perutnina Ptuj d.d. 2009. Poslovna izkaznica. Dostopno prek: <http://www.perutnina.com/izkaznica> (6. avgust 2010).
17. Stredwick, John. 2000. *An introduction to human resource management*. Oxford: Butterworth Heinemann.
18. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojevič, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. --- 1991. *Ocenjevanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Vuković, Goran. 2006. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
22. Woodall, Jean in Diana Winstanley. 1998. *Management development*. Massachusetts: Blackwell Publishers.
23. *Zakon o delovnih razmerjih*. Uradni list RS 42/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200242&stevilka=2006> (18. junij 2010).
24. Zaletel, Aleš. 2006. *Kako uspešno iskati zaposlitev?* Ljubljana: Moje delo.

# **PRILOGE**

## **Priloga A: Vprašanja za intervju**

### **1. OPIS DELOVNEGA MESTA**

#### **Vprašanja za strokovnjake UČV in vodje oddelkov prodaje**

- Ali podjetje opravlja analizo dela, preden zaposluje na določeno delovno mesto?
- Ocenjujete, da opis delovnega mesta kot rezultat analize dela predstavlja pomoč pri zaposlovanju?
- Ali je opis delovnega mesta usklajen s poslovno strategijo organizacije?
- Kaj vse opredelite v opisu delovnega mesta?
- Katere sposobnosti in osebnostne lastnosti so v opisu delovnega mesta opredeljene kot potrebne za zaposlenega v prodaji?
- Ali med analizo dela predvidite potrebe kandidata za delovno mesto v prodaji?
- Ali z analizo dela določite standarde in cilje, ki naj bi jih zaposleni dosegli?
- Katere metode uporabljate pri zbiranju informacij za analizo dela?
- Ali je končni opis delovnega mesta bolj osredotočen na naloge ali na lastnosti delavca?
- Ali menite, da opis dela zmanjša kreativnost, ovira razvoj delavca na delovnem mestu in zmanjša prilagodljivost delavca na spremembe?
- Kako pogosto posodabljate opis dela za enako delovno mesto?

### **2. PRIDOBIVANJE IN IZBOR ZAPOSLENEGA**

#### **Vprašanja za strokovnjake UČV in vodje oddelkov prodaje**

- Ali organizacija prosto delovno mesto pogosteje zapolni iz notranjih ali zunanjih virov?
- Kakšne so prednosti in slabosti notranjih virov v primerjavi s kandidati, ki prihajajo iz zunanjega okolja, če govorimo o prostem delovnem mestu v oddelku prodaje?
- Katere metode pridobivanja delavca uporabljate za zaposlenega v prodaji (televizijski oglas, oglas v specifičnem časopisu ali reviji...)?
- Koliko ljudi sodeluje pri izbiri zaposlenega za delovno mesto v prodaji in kdo?
- Opišite postopek izbire delavca za prosto delovno mesto v prodaji in katere metode izbire uporabljate (intervju, testi...)?
- Če uporabljate teste, katere (test osebnosti, interesov, dosežkov...)?
- Kateri faktor je odločilen pri končni izbiri kandidata v oddelku prodaje? So to izkušnje, izobrazba, osebnostne lastnosti, poznavanje dela, visoka motivacija ali kaj drugega?
- Kako pomembno je za vas, da se osebni cilji in potrebe delavca skladajo s poslovnimi cilji, poslanstvom, vizijo podjetja in organizacijsko kulturo?
- Ali vas zanimajo potrebe kandidata?
- Ali kandidatu predstavite, kako bo prosto delovno mesto zadovoljilo njegove potrebe?

- Ali kandidata seznanite z delovnimi nalogami in cilji na delovnem mestu?
- Kolikšen vpliv ima pri vas neformalno pridobivanje zaposlenih, kot so priporočila že zaposlenih, znancev itd., in kakšne so vaše izkušnje s takšnimi zaposlenimi?
- Kako visoko postavite standarde izbire za prosto delovno mesto v prodaji?
- Katere so najpogostejše napake, ki se pojavljajo pri izbiri zaposlenega?

#### **Vprašanja za zaposlenega v prodaji**

- Kje ste izvedeli za prosto delovno mesto?
- Kako ste se pripravili na postopek izbire?
- Ali so vam bili strategija organizacije, poslanstvo, vizija in organizacijska kultura predstavljeni v postopku izbire?
- Zakaj mislite, da ste bili izbrani prav vi?
- Ali so vam bile opisane delovne naloge, ki naj bi jih izvajali? So vam bile predstavljene želene lastnosti delavca za prosto delovno mesto?
- Ali menite, da se vaše sposobnosti in lastnosti skladajo z zahtevanimi?
- Ali se delovne naloge razlikujejo od tistih, ki so vam bile predstavljene pri predstavitvi delovnega mesta?
- Ali jih je zanimalo, kako bo delo zadovoljilo vaše potrebe?
- Ali to delo tudi dejansko zadovoljuje potrebe na način, kot ste si predstavljali?
- Ali so vam bili predstavljeni cilji, ki bi jih kot zaposleni na tem delovnem mestu morali dosegati?
- Ali vas opis dela in delovnih nalog ovira pri kreativnosti in zmanjša vašo prilagodljivost na spremembe?

### **3. OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI**

#### **Vprašanja za strokovnjake UČV in vodje oddelkov prodaje**

- Koliko skladnost analize dela z lastnostmi delavca, izmerjena pri izbiri delavca, vpliva na kasnejšo uspešnost pri delu tega delavca?
- S katerimi metodami merite delovno uspešnost?
- V kolikšni meri osebne lastnosti zaposlenega vplivajo na delovno uspešnost?
- Ali vam rezultati merjenja delovne uspešnosti služijo za odpravo pomanjkljivosti?
- Ali cilje, s katerimi zaposleni dosegajo delovno uspešnost, oblikujete skupaj z zaposlenimi?
- Ali rezultate merjenja delovne uspešnosti primerjate s postavljenimi cilji?
- Ali rezultati merjenja delovne uspešnosti odražajo dejansko stanje ?

#### **Vprašanja za zaposlenega**

- Na kakšen način v organizaciji preverjajo vašo delovno uspešnost?
- Ali so bili cilji na delovnem mestu usklajeni z vami?
- Ali postavljanje ciljev za vas predstavlja motivacijo ali obveznost?
- Ali menite, da dosegate cilje in standarde, ki so vam bili postavljeni na začetku?



- Ali rezultati merjenja vplivajo na odpravo vaših pomanjkljivosti?
- Ali so rezultati merjenja odraz vašega dejanskega dela?
- V kolikšni meri na rezultate merjenja vplivajo zunanji in notranji dejavniki, ki povzročajo spremembe na delovnem mestu?
- Bi merjenje delovne uspešnosti sami izvajali kako drugače in kje prihaja do napak pri merjenju?

**PRILOGA B: Opis delovnega mesta - vodja prodaje ključnim kupcem  
v Perutnini Ptuj d.d.**

**SISTEMIZACIJA DELOVNEGA MESTA**  
**OPIS DELOVNEGA MESTA**

<b>Šifra</b>	<b>778</b>	<b>Naziv</b>	<b>VODJA PRODAJE KLJUČNIM KUPCEM</b>
<b>Organizacijska enota</b>	<b>PRODAJA</b>		
<b>Strokovna izobrazba-tarifni razred</b>	<b>VII.</b> / <b>VI.</b>	ekonomske, komercialne, agronomske, živilske, druge ustrezne smeri.	
<b>Naloge in vrste dela - pristojnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sodeluje pri pripravi in izvaja prodajno politiko Perutnine Ptuj za ključne kupce,</li> <li>• pripravlja in izvaja letni načrt prodaje za ključne kupce,</li> <li>• pripravlja in izvaja strategijo prodaje za ključne kupce,</li> <li>• načrtuje in koordinira prodajne aktivnosti za ključne kupce,</li> <li>• daje predloge in pobude za spremembo načrta prodaje, strategije prodaje, prodajnih aktivnosti, organizacijo, razvoja novih artiklov, razvoja asortimana za ključne kupce,</li> <li>• pripravlja ponudbe in kupoprodajne pogodbe za ključne kupce,</li> <li>• odgovarja za utrjevanje dobrih poslovnih odnosov in ugled Perutnine Ptuj s ključnimi kupci,</li> <li>• organizira in izvaja pospeševanje prodaje ključnim kupcem,</li> <li>• odgovarja za ekonomično poslovanje pri ključnih kupcih,</li> <li>• odgovarja za plačila (izterjavo) ključnih kupcev,</li> <li>• servisira obstoječe ključne kupce – pred- in poprodajne aktivnosti,</li> <li>• pridobiva nove kupce,</li> <li>• pripravlja ponudbe za kupce,</li> <li>• pripravlja in soprodpisuje kupoprodajne pogodbe s ključnimi kupci,</li> <li>• pripravlja cenike,</li> <li>• daje predloge in pobude nadrejenim, vezane na načrt prodaje, strategijo, prodajne aktivnosti, organizacijo, razvoj novih artiklov, razvoj asortimana in drugo pri ključnih kupcih,</li> <li>• daje navodila za delo podpornim službam,</li> <li>• koordinira prodajne aktivnosti med vsemi udeleženci, pomembnimi za uspeh prodaje pri ključnih kupcih, ter matično družbo,</li> <li>• izvaja naloge po naročilu nadrejenih.</li> </ul>		
<b>Funkcionalna znanja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poznavanje računalništva,</li> <li>- znanje tujega jezika,</li> <li>- vozniški izpit B kategorije.</li> </ul>		

**Delovne izkušnje** 2 leti

**Matrika odgovornosti**

- Odgovarja za mesečno in letno realizacijo načrta prodaje ključnim kupcem,
- odgovarja za pripravo in izvedbo strategije prodaje ključnim kupcem,
- odgovarja za ekonomiko prodaje na prodajnem področju,
- odgovarja za uspešno koordinacijo med oddelki v Perutnini Ptuj in vsemi udeleženci, ki so pomembni za uspeh prodaje ključnim kupcem,
- odgovarja za uspešno izvedbo prodajne politike Perutnine Ptuj (izdelek, cena, promocija, distribucija, kadri) pri ključnih kupcih,
- pripravlja periodična poročila o realizaciji načrta prodaje ključnim kupcem,
- odgovarja za pravočasno ažuriranje vseh odstopanj cen od cenikov v skladu s cenovno politiko in navodili Perutnine Ptuj pri ključnih kupcih,
- odgovarja za nenehno rast prodaje ter daje predloge za ukrepe za razvoj asortimana, prodajnih aktivnosti ter vseh potrebnih sprememb, s katerimi zagotavlja uresničitev periodičnih in letnih ciljev prodaje ključnim kupcem,
- odgovarja za pravočasno in natančno informiranje o pred- in poprodajnih aktivnostih vseh udeležencev, pomembnih za uspeh prodaje ključnim kupcem,
- odgovarja za marže in tržni delež Perutnine Ptuj pri ključnih kupcih,
- odgovarja za redna plačila kupcev (izterjavo),
- odgovarja za izvedbo pred- in poprodajnih aktivnosti pri ključnih kupcih,
- odgovarja za reševanje reklamacij kupcev,
- odgovarja za pridobivanje novih strank na prodajnem področju,
- odgovarja za analize strank, konkurence na prodajnem področju,
- odgovarja za razvoj in rast timskega dela med vsemi udeleženci na prodajnem področju,
- odgovarja za načrtovanje, porabo in nadzor prodajnih stroškov pri ključnih kupcih in na prodajnem področju,
- svojo delo koordinira in usklajuje z direktorjem PC Prodaja,
- o svojem delu poroča in odgovarja direktorju PC Prodaja,
- odgovarja za izvedbo nalog s strani nadrejenih.

**Druge zahteve**

**Druge kompetence in psihofizične lastnosti**

- Komunikativnost,
- dinamičnost,
- inovativnost,
- prevzemanje odgovornosti,
- timsko delo,
- fleksibilnost,
- zanesljivost,
- naravnost na rezultate,
- samo-organiziranje,
- zavzetost,
- ustvarjalnost,
- pozitiven odnos do sprememb.

## Priloga C: Opis delovnega mesta - prodajni zastopnik v Ecolab d.o.o.

### Job Profile

<b>Position Title:</b>	<b>Territory Manager Sales</b>	<b>JobNet Level:</b>
<b>Divisional Business Unit / Function:</b>	Institutional Division Europe	
<b>Report into by Manager Title:</b>	District Manager	<b>Talent Pipeline Role:</b> Managing Self

<b>Role Purpose:</b> The Institutional TM Sales is responsible for insuring the sales target through the merchandising of sales and service programs within his/her territory and driving net sales growth and the generation of new business within a specific business, an appointed district, segment or channel; with a profile range of 40-50% RETAIN/GROW and 50-60% GAIN.	
Accountabilities (Success Indicators)	Performance Indicators
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Talent Development</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensures own development based on regular performance reviews with coaching by supervisor</li> <li>- Establishes own development plan with support from supervisor</li> <li>- Trains other team members on best practices for sales/service</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Leadership</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meets agreed individual goals by managing own time</li> <li>- Ensures high degree of professional proficiency</li> <li>- Maintains strong self discipline</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Relationship</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Builds contacts with customers, identifies and influences decision makers / opinion leaders</li> <li>- Coordinates sales and service activities with cross divisional peers and internal functions (e.g. Marketing Services, Customer Service)</li> <li>- Creates loyalty with Corp. Account customers – 100% service coverage</li> <li>- Co-ordinates co-operation with ID distributors</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Innovation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuously contributes to improvement of processes in territory</li> <li>- Establishes new ways of doing business and increase sales</li> <li>- Finds unique and repeatable ways of solving problems</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Delivering Results</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintains an active prospect funnel and drives new business development that meets the growth goals</li> <li>- Implements an annual Sales and Service Plan based on a Retain, Grow &amp; Gain Strategy to ensure net sales growth targets by delivering Ecolab's service excellence programs</li> <li>- Promotes the product portfolio with a focus on contribution margins</li> <li>- Plans, prepares and evaluates customer contacts</li> <li>- Ensures consultative sales supported by services and customer training</li> <li>- Reports results of customer contacts and planned activities to supervisor on regular basis</li> <li>- Monitors and observes markets in own sales district (customer needs, competitors, prices)</li> <li>- Collects and maintains D.S.O. at or below company standards</li> <li>- Manages parts inventory, use and cost</li> <li>- Keeps route book posted and up-to-date. Uses route book on each service call. Completes and reviews Consumption Reports as needed</li> <li>- Supports European standards and programs</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Talent Development</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Knowledge transfer and best practices</li> <li>- Training and development plan established and executed</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Leadership</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Completion of performance review objectives</li> <li>- Meeting individual goals</li> <li>- Execution of personal development plan</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Relationship</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cross-divisional cooperation</li> <li>- Know-how of / impact on customers</li> <li>- Corporate Account coverage</li> <li>- Communication (manager &amp; customer)</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Innovation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impact of process improvements / new ways of doing business</li> <li>- New ways to improve problem resolution: time and effort</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Delivering Results</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quality and timeliness of weekly / monthly plans and reporting</li> <li>- Procedures in line with corporate guidelines</li> <li>- Customer satisfaction</li> <li>- D.S.O. management</li> <li>- Low cost of business</li> <li>- Meeting sales targets (new business, figures, existing business volumes)</li> <li>- Contribution margin</li> </ul> </li> </ul>

Skills / Knowledge / Experience / Attributes	Dimensions
<p><b>Required:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adequate level of education (vocational training or University graduate)</li> <li>➤ 2-3 years of sales experience in business to business sales environment</li> <li>➤ proficient product &amp; industry knowledge</li> <li>➤ Advanced PC skills</li> <li>➤ Clean driving licence</li> <li>➤ Mechanical, electrical, plumbing aptitude</li> </ul>	<p><b>Number of direct reports: 0</b></p> <p><b>Size of Business / Sales Scope:</b></p> <p><b>Budget:</b></p>
<p><b>Preferred:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	