

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Metka Kugonič

Proces zaposlovanja v Sloveniji in tujini: primeri dobre prakse in
opozorila na tipične napake

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Metka Kugonič

Mentor: izr. prof. dr. Anton Kramberger

Proces zaposlovanja v Sloveniji in tujini: primeri dobre prakse in
opozorila na tipične napake

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Hvala

Proces zaposlovanja v Sloveniji in tujini: primeri dobre prakse in opozorila na tipične napake

Danes predstavljajo zaposleni s svojim znanjem, spretnostmi, sposobnostmi in izkušnjami konkurenčno prednost organizacije, zato je pomembno, da organizacija pridobi in izbere kompetentnega sodelavca, ki bo ustrezal delovnemu mestu in bo uspešno opravljal svoje delo ter hkrati prispeval k lastnemu osebnemu razvoju in osebni rasti. Najti takšne ljudi je zapleten, dolgotrajen in stroškovno obremenjujoč proces, zato je pomembno, da je izpeljan natančno in strokovno, na podlagi predhodno izdelane strategije in politike človeških virov. Organizacija mora imeti jasno izdelan načrt ukrepov in smernic delovanja za doseganje postavljenih kratkoročnih in dolgoročnih ciljev ter obvladovanje sprememb na kadrovskem področju. Namen diplomskega dela je prikazati celoten proces zaposlitve novega delavca ter opozoriti na posamezne primere dobre prakse in tipične napake, ki se pojavljajo v posameznih fazah procesa. Posebej želim izpostaviti vrsto negativnih posledic, ki so rezultat neučinkovitega zaposlovanja in katerim se lahko izognemo, če upoštevamo pravila zaposlovanja. Na podlagi empiričnih rezultatov želim ugotoviti, kako se organizacije v Sloveniji in tujini soočajo z izzivi zaposlovanja in katere metode pridobivanja in izbiranja kandidatov uporabljajo, da je njihova izbira kar najbolj ustrezna.

Ključne besede: proces zaposlovanja, analiza dela, privabljanje kandidatov, izbirni postopek, uvajanje.

Recruitment process in Slovenia and abroad: examples of good practice and indication of common mistakes

Today, employees with their knowledge, skills, ability and experience represent the competitive advantage of an organisation. Therefore it is important for the organisation to attract and select competent employees suitable for the workplace that will successfully perform their tasks and contribute to their own personal growth at the same time. Finding such people is a complicated, long-lasting and expensive process. For this reason it is important that it is done precisely and professionally, based on preplanned human resources strategy and policy. Organisation must have a clearly designed plan of operating measures and guidelines to reach set short and long term goals and to manage changes in the human resources area. The goal of the thesis is to present the entire process of employing a new worker and to point out several examples of good practice and typical mistakes that arise in individual phases of the recruitment process. I particularly want to draw attention to a row of negative consequences that are results of ineffective recruitment and can be avoided by following recruitment rules. Based on empirical data I want to establish how the organisations in Slovenia and abroad confront recruitment challenges and which methods of recruitment and selection of the candidates they use to meet the best possible choice.

Key words: recruitment process, job analysis, attracting candidates, selection process, induction.

KAZALO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | UVOD | 8 |
| 1.1 | OPREDELITEV CILJA IN NAMENA PREDMETA PREUČEVANJA | 8 |
| 1.2 | HIPOTEZE | 9 |
| 1.3 | STRUKTURA IN METODOLOGIJA DIPLOMSKEGA DELA | 10 |
| 2 | PROCES ZAPOSLOVANJA | 11 |
| 2.1 | STRATEGIJA IN POLITIKA ČLOVEŠKIH VIROV..... | 14 |
| 3 | ANALIZA DELA | 16 |
| 3.1 | METODE ZA ANALIZO DELA | 17 |
| 3.1.1 | Opazovanje | 18 |
| 3.1.2 | Intervju | 18 |
| 3.1.3 | Vprašalnik..... | 19 |
| 3.1.4 | Dnevnik dela..... | 19 |
| 3.2 | DOLOČANJE LASTNOSTI DELAVCA | 19 |
| 3.3 | OPIS DELA..... | 21 |
| 3.4 | UPORABA ANALIZE DELA | 22 |
| 4 | PRIVABLJANJE KANDIDATOV | 26 |
| 4.1 | PIRAMIDA KADROVANJA..... | 26 |
| 4.2 | METODE PRIVABLJANJA KANDIDATOV | 29 |
| 4.2.1 | Metoda neformalnega pridobivanja..... | 29 |
| 4.2.2 | Neposredno javljanje kandidatov | 31 |
| 4.2.3 | Stiki s šolami in štipendiranje..... | 31 |
| 4.2.4 | Univerzitetni karierni centri | 32 |
| 4.2.5 | Oglaševanje v javnih medijih | 32 |
| 4.2.6 | Javne službe za zaposlovanje | 33 |
| 4.2.7 | Zasebne agencije za zaposlovanje | 34 |
| 4.2.8 | Zaposlovanje po spletu | 35 |
| 4.2.9 | Zaposlitveni sejmi | 36 |
| 4.3 | ZNAČILNOSTI METOD PRIDOBIVANJA KANDIDATOV..... | 37 |
| 4.4 | IZBIRA USTREZNE METODE..... | 39 |
| 4.4.1 | Izbira ustrezne metode glede na vrsto kadra | 40 |
| 4.5 | UPORABA METOD PRIVABLJANJA KANDIDATOV V SLOVENIJI IN TUJINI | 41 |
| 5 | IZBIRNI POSTOPEK | 44 |
| 5.1 | KORAKI V IZBIRNEM POSTOPKU | 45 |
| 5.1.1 | Prijave na delovno mesto..... | 45 |
| 5.1.2 | Testiranje | 47 |
| 5.1.2.1 | Vrste testov | 48 |
| 5.1.2.2 | Merske lastnosti testov | 50 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 5.1.3 | Intervjuvanje..... | 53 |
| 5.1.3.1 | Vrste intervjujev..... | 53 |
| 5.1.3.2 | Faze intervjuja..... | 55 |
| 5.1.3.3 | Najpogostejše napake pri intervjuju..... | 58 |
| 5.1.4 | Preverjanje priporočil..... | 60 |
| 5.1.5 | Zdravniški pregled..... | 61 |
| 5.1.6 | Intervju z vodjo..... | 61 |
| 5.1.7 | Seznanitev z delom..... | 63 |
| 5.1.8 | Končna izbira in sprejem..... | 64 |
| 5.2 | PRIMERJAVA IZBIRNIH METOD..... | 67 |
| 5.3 | UPORABA IZBIRNIH METOD V SLOVENIJI IN TUJINI..... | 69 |
| 6 | <i>UVAJANJE IN SOCIALIZACIJA NOVINCEV.....</i> | 72 |
| 7 | <i>POSKUSNO DELO.....</i> | 76 |
| 8 | <i>VREDNOTENJE PROCESA ZAPOSLOVANJA.....</i> | 78 |
| 9 | <i>POSLEDICE NEUSTREZNO IZBRANEGA KANDIDATA.....</i> | 80 |
| 9.1 | STROŠKI NADOMESTNEGA ZAPOSLOVANJA..... | 81 |
| 10 | <i>SKLEPNE UGOTOVITVE.....</i> | 83 |
| 11 | <i>LITERATURA.....</i> | 86 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 2.1: Dejavniki povpraševanja po delovni sili | 11 |
| Tabela 2.2: Vključenost vodij kadrovske službe v upravo (%)..... | 14 |
| Tabela 2.3: Izoblikovanost politike za pridobivanje in izbiro kadrov (%)..... | 15 |
| Tabela 4.1: Zaposlovanje preko socialnih omrežij | 30 |
| Tabela 4.2: Razlike med tradicionalnim in internetnim pridobivanjem kandidatov | 36 |
| Tabela 4.3: Značilnosti metod pridobivanja kandidatov | 37 |
| Tabela 4.4: Metode pridobivanja glede na vrsto delavcev | 41 |
| Tabela 4.5: Uporaba metod privabljanja kandidatov glede na vrsto iskanega kadra (%) | 42 |
| Tabela 5.1: Ocenjevane sposobnosti pri posameznih vajah v ocenjevalnih centrih..... | 50 |
| Tabela 5.2: Stopnja devolucije funkcije UČV: primerjava Slovenije z evropskimi državami (%) | 63 |
| Tabela 5.3: Povzetek lastnosti nekaterih izbirnih metod | 67 |
| Tabela 5.4: Uporaba metod izbire glede na vrsto iskanega kadra v slovenskih organizacijah (%)..... | 69 |
| Tabela 5.5: Pogostost uporabe metod izbire kandidatov v posameznih državah in EU (%) | 70 |

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 2.1: Idealni potek kadrovanja | 13 |
| Slika 3.1: Vloga analize dela v postopku izbire | 23 |
| Slika 4.1: Piramida kadrovanja..... | 27 |
| Slika 4.2: Sodelovanje delodajalcev z Zavodom pri iskanju kandidatov v letu 2005 | 34 |
| Slika 4.3: Ustrezno število posredovanih kandidatov preko Zavoda | 38 |
| Slika 4.4: Ustreznost posredovanih kandidatov glede na zahtevane pogoje | 39 |
| Slika 4.5: Uporaba metod privabljanja kandidatov v Sloveniji..... | 42 |
| Slika 5.1: Koraki v izbirnem postopku..... | 45 |
| Slika 5.2: Povezanost med rezultati pri testu in prihodnjo uspešnostjo | 51 |
| Slika 5.3: Faze zaposlitvenega intervjuja | 56 |
| Slika 5.4: Dejavniki, ki vplivajo na končno odločitev | 64 |
| Slika 6.1: Vpliv dobro pripravljenega programa uvajanja na fluktuacijo | 73 |
| Slika 6.2: Vpliv dobro pripravljenega programa uvajanja na delavčevo storilnost..... | 74 |

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV CILJA IN NAMENA PREDMETA PREUČEVANJA

Organizacijo sestavljajo tri skupine virov: fizični, organizacijski in človeški. Fizični viri vključujejo opremo, zgradbe, prostore in finančno premoženje organizacije, organizacijske vire predstavljajo organizacijska administrativna struktura, delovni procesi in sistem dobave in prodaje, med človeške vire pa spadajo vsi zaposleni in kultura, znotraj katere delajo. Vsaka od teh treh skupin virov lahko pomeni za organizacijo priložnost ali tveganje v primerjavi z njenimi konkurenti ter vsaka od njih lahko prinese organizaciji prednosti ali slabosti pri doseganju njenih organizacijskih strateških ciljev (Gatewood in Feild 2001, 6). Diplomsko delo se nanaša na tretjo skupino virov, tj. človeške vire, in sicer na njihovo pridobivanje in izbiranje.

Organizacije se velikokrat, še posebej v času rasti, soočajo s primanjkljajem človeških virov, zato je zaposlovanje novih delavcev zanje neizogibno. Izbira ustreznega kandidata je za organizacijo izrednega pomena iz več razlogov. Kandidati, ki imajo lastnosti in kompetence, ki jih zahteva delovno mesto, bodo bolj uspešni pri opravljanju dela, kar bo pripomoglo k večji uspešnosti in rasti organizacije. Vendar privabljanje in izbiranje ustreznih kandidatov ni lahka naloga, ki s seboj ne prinaša nobenih tveganj. Lahko se zgodi, da ob neupoštevanju temeljnih značilnosti procesa zaposlovanja in z njegovo neustrezno izvedbo organizacija pridobi, izbere in končno tudi ohrani kandidate, ki ne bodo uspešni pri opravljanju svojega dela, kar s seboj prinaša obilico negativnih posledic tako za organizacijo kot kandidata, vpliva pa tudi na ostale zaposlene in stranke, s katerimi je bil kandidat v stiku. Če hočemo zmanjšati število napačnih odločitev oziroma neustreznih delavcev in se tako izogniti posledicam, ki bi nastale v primeru napačne izbire, je bistveno, da proces zaposlovanja izpeljemo počasi in premišljeno; da privabimo in prepoznamo kandidate, ki bodo primerni za delovno mesto, ki se bodo ujemali z bodočimi sodelavci in se uspešno soočili z organizacijskimi izzivi ter bodo ustrezali organizacijski kulturi, vrednotam in ciljem. Burrows (Banfield in Kay 2008, 63) dodaja, da organizacije nikakor ne smejo podcenjevati niti uvajanja in integracije novo zaposlenih, in hkrati verjame, da dokler bodo organizacije uporabljale primerne metode ocenjevanja kandidatov in bodo razumele in upoštevale kandidatove

ambicije in motivacijo, bodo možnosti za pravilno izbiro veliko večje. Na podlagi vseh teh argumentov sem se odločila, da se v diplomskem delu posvetim ravno tej temi – zaposlovanju.

Namen diplomskega dela je prikazati, kako poteka oziroma naj bi potekal proces zaposlitve novega delavca, ter na podlagi empiričnih rezultatov ugotoviti in pokazati, kako se procesa zaposlovanja lotevajo organizacije v Sloveniji in tujini. Opozoriti želim na primere dobre prakse in tipične napake, ki se pojavljajo v omenjenem procesu in zaradi katerih pride največkrat do napačne izbire. Cena v širšem smislu, ki jo delodajalec plača v primeru neustrezno izbranega kandidata za zaposlitev, je lahko zelo visoka, zato se bom dotaknila tudi posledic, do katerih lahko pripelje napačna odločitev. Ugotoviti želim, katere metode pridobivanja in izbiranja kandidatov uporabljajo organizacije, da je njihova izbira kar najboljša.

Cilj diplomskega dela je opisati celoten proces zaposlovanja ter na podlagi empiričnih podatkov pokazati, kako se organizacije soočajo z izzivi zaposlovanja novih delavcev.

Diplomsko delo se v celoti nanaša na vidik delodajalca, vendar želim že uvodoma poudariti, da je proces zaposlovanja dvosmeren proces, kjer ne iščejo in izbirajo le organizacije, ampak tudi iskalci zaposlitve. Zanimivo bi bilo opisati in primerjati oba vidika zaposlovanja, vidik organizacije na eni in vidik posameznika na drugi strani, vendar bi bilo diplomsko delo v tem primeru preobsežno. Lahko pa je to predlog za nadaljnjo raziskovalno delo.

1.2 HIPOTEZE

Osnovna teza v diplomskem delu je, da lahko napačna izbira kandidata za zaposlitev povzroči organizaciji velike stroške in druge neugodne posledice. Kot okvir bom postavila naslednje hipoteze, ki jih bom preverjala in razvijala preko celotnega diplomskega dela.

H1: Analiza dela je ključnega pomena za zaposlitev ustreznega delavca.

H2: Močno prisotna metoda pridobivanja kandidatov je metoda neformalnega pridobivanja.

H3: Organizacije proces privabljanja kandidatov prilagajajo različnim tipom kadrov, ki jih potrebujejo.

H4: Najpogosteje uporabljena metoda v izbirnem postopku je zaposlitveni intervju.

H5: Dobro pripravljen program uvajanja vpliva na znižanje zgodnje fluktuacije.

H6: S poskusnim delom se lahko organizacije izognejo napačni izbiri delavca.

H7: Največje posledice neustrezno izbranega kandidata so vidne pri zaposlovanju za vodstvena delovna mesta.

H8: Stroški nadomestnega zaposlovanja predstavljajo organizacijam najhujšo posledico neustrezno izbranega kandidata za zaposlitev.

1.3 STRUKTURA IN METODOLOGIJA DIPLOMSKEGA DELA

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega dela in analize že obstoječih empiričnih podatkov. V prvem poglavju bom opisala trg delovne sile in prikazala potek kadrovanja z vidika delodajalca, kot ga je opisal Searle (2003), nato pa bom v vsakem poglavju posebej podrobneje opisala njegove najpomembnejše faze. Posebej želim poudariti, kako pomembno je, da ima organizacija jasno opredeljeno strategijo in politiko človeških virov, katere del je tudi politika za pridobivanje in izbiro kadrov. Sledi poglavje o analizi dela in njeni uporabi v procesu pridobivanja in izbire kadrov. Podrobneje bom opisala metode za analizo dela, določanje lastnosti delavca in opis dela. Nadaljevala bom s poglavji o privabljanju in izbiranju kandidatov, kjer bom na kratko opisala metode privabljanja in selekcije kadrov, jih med seboj primerjala ter na podlagi raziskav predstavila uporabo metod v Sloveniji in tujini. Ker z odločitvijo o sprejemu delavca proces zaposlovanja še ni končan, se bom v naslednjem poglavju dotaknila uvajanja in socializacije novincev, sledi poglavje o poskusnem delu ter kot zadnji korak v procesu vrednotenja procesa zaposlovanja. Zadnje poglavje se nanaša na posledice, ki nastanejo v primeru neustrezno izbranega kandidata za zaposlitev, in sicer z vidika organizacije.

V diplomskem delu bom uporabila kombinacijo strokovne domače in tuje literature ter sekundarnih virov. Uporabljeno literaturo sem izbrala in nabrala predvsem na podlagi prebiranja in študije strokovne literature iz šolske knjižnice ter strokovnih člankov, dostopnih preko digitalne knjižnice, glavni vir pa mi je predstavljala (ne)obvezna študijska literatura pri posameznih predmetih skozi leta študija.

2 PROCES ZAPOSLOVANJA

»Trg delovne sile je mehanizem, po katerem potekata povpraševanje po delovni sili in ponudba delovne sile ter se oblikuje njena cena« (Svetik in drugi 2002, 498). Na ponudbo dela vpliva korist, ki jo imajo delavci od zaslužka, ta pa je odvisna od višine plač, potreb prebivalstva in demografskih dejavnikov. Povpraševanje po delu je odvisno od tega, ali in koliko delo koristi v produkcijskem procesu¹, na kar vplivajo obseg kapitala, povpraševanje oziroma pričakovani proizvod, tehnologija in njene spremembe ter plače (Križanič 2002, 96). Werther in Davis (1986, 93) sta dejavnike, ki vplivajo na povpraševanje po delovni sili, razdelila v naslednje tri skupine: eksterni in interni dejavniki ter delovna sila (glej Tabelo 2.1).

Tabela 2.1: Dejavniki povpraševanja po delovni sili

| EKSTERNI DEJAVNIKI | INTERNI DEJAVNIKI | DELOVNA SILA |
|---------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| ekonomski dejavniki | strateški plani | upokojitve |
| družbeni in politični dejavniki | kapital | odpovedi |
| tehnologija | prodaja, pričakovani proizvod | prenehanje dela |
| tekmovalnost okolja | širitev proizvodnje | smrti |
| | oblikovanje dela | odsotnosti z dela |

Vir: Werther in Davis (1986, 94).

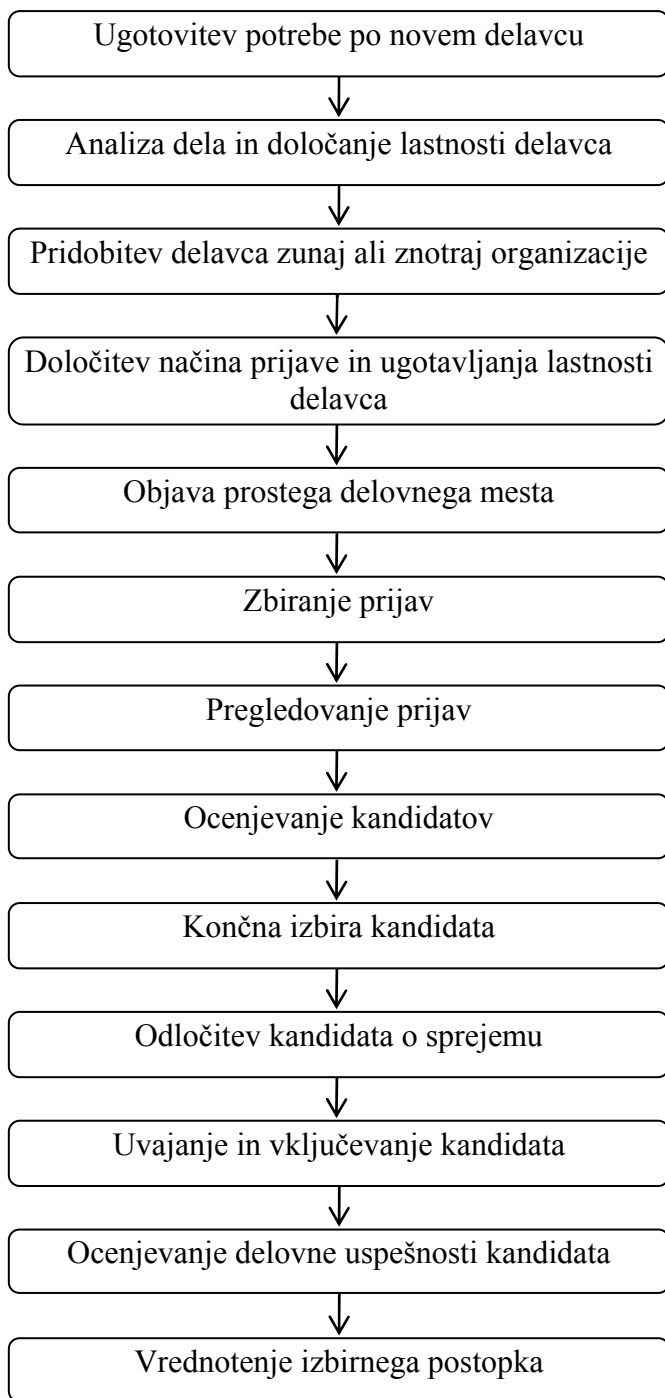
¹ Delo koristi v produkcijskem procesu do točke, v kateri je produktivnost novo zaposlenega delavca enaka realni plači. Povezava med rastjo realnih plač in zaposlovanjem je negativna. Višje, kot so realne plače, manj dela se splača zaposliti (Križanič 2002, 97).

Povpraševanje po delovni sili nastaja tako zaradi zahtev poslovne aktivnosti in razvoja (angl. expansion demand) kot tudi zaradi notranjih nadomestitvenih potreb, ki so posledica upokojevanja, odhodov, napredovanja in premestitev delavcev (angl. replacement demand) (Kaše 2009, 241). Raziskave kažejo, da kar 75 % potreb po delavcih v ZDA predstavlja nadomeščanje delavcev, ki so odšli iz organizacije, preostalih 25 % pa je posledica uvajanja novih poslov, povečanja dejavnosti in podobno (Ivanuša - Bezjak 2006, 103).

Na eni strani trga delovne sile so torej delodajalci, ki povprašujejo po delovni sili in izbirajo kandidate za zaposlitev, na drugi strani pa so predstavniki iskalcev dela, ki ponujajo svoje delo, sposobnosti, znanja in izkušnje ter skušajo z različnimi strategijami priti do ustrezne zaposlitve. Fevre (1992, 10-13) jasno loči oba akterja na trgu delovne sile, ko opisuje pet različnih procesov, ki se odvijajo na trgu delovne sile. Prvi in drugi proces se nanašata na *informiranje*: delodajalci poizvedujejo, ali na trgu delovne sile obstaja razpoložljiva delovna sila, delavci pa iščejo podatke o prostih delovnih mestih. Tretji in četrti proces sta procesa *izbiranja*: delodajalci na različne načine zbirajo relevantne informacije o kandidatih ter se odločajo o njihovi primernosti za opravljanje določenega dela, na drugi strani pa kandidati na podlagi različnih podatkov o delovnem mestu izbirajo delodajalca oziroma se odločajo, ali bodo sprejeli določeno delovno mesto. Zadnji proces se nanaša na specifično *ponudbo*: delodajalec ponudi ustreznemu kandidatu prosto delovno mesto, kandidat pa delodajalcu svoje delo. Lahko se zgodi, da opisani procesi ne potekajo vedno v tem vrstnem redu, saj je veliko primerov, ko kandidati pridejo do delodajalca s ponudbo za delo, brez da bi le-ta objavil prosto delovno mesto. V diplomskem delu se bom osredotočila predvsem na proces zaposlovanja z vidika delodajalca, kar je zgolj polovica trga dela, iskalcem dela in njihovim strategijam pa se zaradi omejenosti obsega diplomskega dela ne bom posvetila, je pa slednji vidik zanimiva iztočnica za nadaljnjo raziskovanje.

Proces zaposlovanja z vidika delodajalca je sestavljen iz več faz. Slika 2.1 prikazuje potek kadrovanja, kot ga je opisal Searle (2003, 4).

Slika 2.1: Idealni potek kadrovanja



Vir: Searle (2003, 4).

Ključne faze procesa zaposlovanja so: ugotovitev potrebe po novem delavcu, privabljanje in ocenjevanje kandidatov, končna izbira kandidata ter evalvacija procesa zaposlovanja. Te faze so običajno prisotne pri zaposlovanju v vseh organizacijah,

razlikuje pa se način, kako posamezna organizacija izpelje posamezno fazo oziroma katere metode uporabi (Beardwell 2004, 224).

2.1 STRATEGIJA IN POLITIKA ČLOVEŠKIH VIROV

Za uspešno izpeljan proces zaposlovanja mora imeti organizacija jasno opredeljeno strategijo in politiko človeških virov, ki je sestavni del poslovne strategije organizacije. Gre za premišljeno in natančno izdelan »načrt ukrepov in poti za doseganje zastavljenih ciljev ter obvladovanje sprememb na področju človeških virov« (Kohont 2004, 287). Raziskava² je pokazala, da je imelo v Sloveniji leta 2004 62,7 % organizacij napisano strategijo za človeške vire (leta 2001 53,8 %), nenapisano pa 26,7 % (Černigoj - Sadar in drugi 2005, 14).

Izoblikovana strategija in politika človeških virov je povezana tudi z vključenostjo vodje službe za človeške vire v ožji kolegij oziroma upravo. Analize podatkov (Černigoj - Sadar in drugi 2001) so namreč pokazale, da je vodja kadrovske službe kot član uprave vključen v oblikovanje strategije od samega začetka in jo sooblikuje. Tabela 2.2 prikazuje vključenost vodij kadrovske službe v upravo oziroma drug ustrezn organ.

Tabela 2.2: Vključenost vodij kadrovske službe v upravo (%)

| | Slovenija | Evropska unija |
|--|-----------|----------------|
| Vodja kadrovske službe je član uprave | 56,2 | 55,3 |

Vir: Černigoj - Sadar in drugi (2001, 159).

² Gre za mednarodno primerjalno študijo o upravljanju človeških virov, ki jo koordinira Cranfield University iz Velike Britanije. Več kot tridesetim evropskim in drugim razvitim državam se je leta 2001 pridružila tudi Slovenija. Raziskavo je v Sloveniji opravil Center za proučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani, vanjo pa so vključena podjetja, ki zaposlujejo 200 ali več oseb, ter organizacije, ki po Standardni klasifikaciji dejavnosti sodijo v skupino dejavnosti javne uprave in zaposlujejo več kot 100 oseb.

V slovenskih organizacijah je vodja za človeške vire član uprave v nekaj večjem deležu organizacij (56,2 %) kot v organizacijah držav Evropske unije³ (55,3 %). Od leta 2001 do 2004 je v Sloveniji zaznati povečanje odstotka takšnih organizacij (iz 56,2 % na 66,9 %); za Evropsko unijo ni podatka (Černigoj - Sadar in drugi 2005, 8).

Ker je tema diplomskega dela proces zaposlovanja, nas zanima predvsem, koliko organizacij ima izoblikovano politiko človeških virov za področje pridobivanja in izbire kadrov (glej Tabela 2.3).

Tabela 2.3: Izoblikovanost politike za pridobivanje in izbiro kadrov (%)

| | | Slovenija | Evropska unija |
|--------------------------------------|----------------|-----------|----------------|
| Pridobivanje in izbira kadrov | NE | 8,0 | 13,2 |
| | DA, napisana | 48,0 | 57,0 |
| | DA, nenapisana | 44,0 | 29,8 |

Vir: povzeto po Černigoj - Sadar in drugi (2001, 161).

Iz Tabele 2.3 je razvidno, da imajo slovenske organizacije v veliki večini izoblikovano politiko za pridobivanje in izbiro kadrov (92,0 %), odstotek je celo nekoliko višji kot v državah Evropske unije (86,8 %). Razberemo lahko, da imajo slovenske organizacije manjkrat napisano politiko pridobivanja in izbire kadrov (48,0 %) kot organizacije Evropske unije (57,0 %).

V nadaljevanju diplomskega dela bom podrobneje predstavila faze procesa zaposlovanja z vidika organizacije. Na tem mestu bi še enkrat poudarila, da je proces zaposlovanja dvosmeren proces, kar pomeni, da ocenjujejo in izbirajo oboji – organizacije kandidate in kandidati organizacije (glej Fevre 1992). Na koncu morajo biti izpolnjeni cilji in pričakovanja obeh strani, saj lahko v nasprotnem primeru pride do številnih posledic neujemanja interesov. Gatewood in Feild (2001, 5) izpostavljata

³ V skupini držav Evropske unije (EU) so vključene naslednje države: Velika Britanija, Francija, Nemčija, Švedska, Španija, Danska, Nizozemska, Italija, Irska, Portugalska, Finska, Grčija, Avstrija, Belgija in Severna Irska ter Švica in Norveška, ki sicer nista članici EU.

naslednje: nenadna in draga fluktuacija⁴, nizka delovna učinkovitost in nesoglasja med zaposlenimi in organizacijo.

3 ANALIZA DELA

Organizacija s procesom načrtovanja človeških virov analizira obstoječe in napoveduje potrebno prihodnje stanje človeških virov v organizaciji ter opredeli možnosti za reševanje morebitnega neravnovesja, bodisi primanjkljaja bodisi presežka delavcev. Tako lahko vnaprej predvidi, kje, kdaj, koliko in kakšne delavce bo potrebovala v prihodnosti (Mathis in Jackson v Kaše 2009, 237). Ko ugotovi potrebo po novem delavcu, se mora lotiti pridobivanja in izbire kandidatov preišljeno in načrtovano. Prvi korak uspešnega procesa zaposlovanja je izvedba analize dela, saj odgovori na ključno vprašanje, kakšnega kandidata organizacija sploh potrebuje. Analiza delovnega mesta pa ne daje koristnih informacij samo organizaciji, temveč tudi kandidatom za zaposlitev, saj jim posreduje podatke o vsebini dela in delovnih razmerah, na podlagi katerih lahko ocenijo, ali je delo zanje primerno in ali bodo lahko z njim zadovoljili svoje potrebe.

Organizacije so sestavljene iz delovnih mest, ki jih je potrebno zapolniti. Analiza dela je proces, s katerim se določi naloge, ki se opravljajo na posameznih delovnih mestih, ter opredeli značilnosti, ki bi jih morali imeti ljudje, da bi jih lahko zasedli (Dessler 2003, 60). »Analiza dela je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka« (Singer v Svetlik 2002a, 104). »Je vsak sistematičen postopek pridobivanja podrobnih in objektivnih informacij o delu, delovnih nalogah ali delovnih vlogah, ki se ali se bodo izvajale« (Pearn in Kandola v Svetlik 2002a, 104). Gatewood in Feild (2001, 269) definirata analizo dela kot »nameren, sistematičen proces zbiranja informacij o pomembnih vidikih delovnega mesta.« Zbirajo se podatki o delovnih aktivnostih delavca na delovnem mestu, delovni opremi in orodju, fizičnih pogojih in delovnem

⁴ V grobem lahko fluktuacijo razumemo kot prostovoljni ali neprostovoljni odliv (z vidika delavcev) določenega števila delavcev v danem obdobju.

okolju, znanju, sposobnostih in drugih osebnih karakteristikah, ki jih mora imeti delavec za uspešno opravljanje dela.

Dessler (2003, 61-62) navaja šest korakov, kako uspešno izvesti analizo delovnega mesta. Potrebno je:

1. določiti namen, uporabo in metodo analize delovnega mesta,
2. zbrati podatke o delovnem mestu, kot so umeščenost v organizacijsko strukturo, mesto v delovnem procesu in opis dela,
3. določiti delovna mesta, ki jih bomo analizirali,
4. pridobiti informacije o delovnem mestu (delovni pogoji, aktivnosti, vedenje posameznikov, zahtevane zmožnosti in znanja) z uporabo različnih metod analize delovnega mesta (glej poglavje 3.1),
5. pregledati zbrane informacije skupaj z izvajalci dela in neposredno nadrejenimi,
6. izdelati opis dela.

Načeloma je potrebno analizirati vsa dela v organizaciji, vendar se lahko zaradi pomanjkanja časa in visokih stroškov omejimo le na tista dela, ki so ključna za uspešno delovanje organizacije, dela, ki jih opravlja veliko delavcev, dela, pri katerih se pojavlja največ problemov itd. Vedno pa je analiza dela potrebna za nova delovna mesta in kadar se obstoječa bistveno spremenijo (Svetlik 2002a, 106).

3.1 METODE ZA ANALIZO DELA

Informacije o delovnem mestu lahko pridobimo z uporabo različnih metod. Katero metodo bomo uporabili, je odvisno od narave dela, pogojev, v katerih opravljamo analizo, in informacij, ki jih potrebujemo. Vsaka metoda ima svoje prednosti in pomanjkljivosti, zato je priporočljivo, da uporabimo kombinacijo več metod, predvsem, če želimo izdelati celovitejšo analizo delovnega mesta. Tako bomo pridobili bolj natančne podatke za minimalne stroške (Werther in Davis 1986, 124). V nadaljevanju si bomo podrobneje ogledali štiri najpogosteje uporabljene metode: opazovanje, intervju, vprašalnik in dnevnik dela.

3.1.1 Opazovanje

Opazovanje delavca pri njegovem delu je najpriročajnejša in najpogosteje uporabljena metoda. Opazovalec opazuje zaposlenega pri delu in svoja opažanja beleži na vnaprej pripravljen opomnik oziroma seznam reči, na katere mora biti pozoren. Opazovalec lahko po določenem časovnem intervalu zapisuje, kaj delavec dela in kako, lahko zapisuje le raznovrstne delovne operacije ali pa vrsto, zaporedje, pogostost in trajanje operacij. Pomembno je, da delavec ve, da je opazovan, vendar to ne sme ovirati in kakorkoli vplivati na opravljanje njegovega dela. Metoda opazovanja je primerna, kadar so operacije dela dobro vidne (Svetlik 2002a, 107-108).

3.1.2 Intervju

Podatke, ki jih pridobimo z opazovanjem, lahko nadgradimo z intervjujem oziroma s pogovorom z zaposlenim. Intervju je lahko strukturiran ali nestrukturiran. Strukturiran vsebuje vnaprej postavljena, pretežno odprta vprašanja, ki dopuščajo in zahtevajo postavljanje dodatnih vprašanj, pri nestrukturiranem intervjuju pa pogovor teče prosto, brez vnaprej pripravljenih vprašanj (Svetlik 2002a, 108-109). Dessler (2003, 63) navaja tri tipe intervjujev: individualni intervju z vsakim delavcem posebej, skupinski intervju z delavci, ki opravljajo enako delo, in intervju z enim ali več vodji, ki najbolje poznajo delo. Intervju je hitra in učinkovita, vendar strokovno, časovno in stroškovno zahtevna metoda. Njegova prednost je, da pridobimo podatke, ki jih je težko ali nemogoče zbrati z opazovanjem, slabost pa predvsem to, da lahko pride do popačenja pomena povedanega oziroma nesporazuma. Intervju je lahko zastavljen tudi tako, da delavce sprašujemo o dogodkih, »ki so se izkazali za zelo pomembne oziroma kritične za opravljanje dela. Iščemo dogodke, ki pokažejo razliko med uspešnim in neuspešnim delom« (Svetlik 2002a, 116). Vsak tak dogodek sestoji iz opisa okoliščin, uspešnega oziroma neuspešnega odziva delavca in posledic določenega vedenja (Gatewood in Feild 2001, 347). Gre za metodo kritičnih dogodkov.

3.1.3 Vprašalnik

V primerjavi z intervjujem vsebuje vprašalnik vnaprej pripravljena zaprta in/ali odprta vprašanja, na katera odgovarjajo zaposleni na analiziranih delovnih mestih ali njihovi neposredno nadrejeni. Vprašalniki so uporabni predvsem za analizo tistih delovnih mest, na katerih dela večje število delavcev. Prednost vprašalnika je, da omogoča zanesljivo primerjavo med različnimi delovnimi mesti, podatki so zbrani relativno hitro, vendar pa vprašalnik ni vedno dovolj občutljiv za posebnosti na posameznih delovnih mestih. Odgovori na vprašanja so lahko nejasni ali zavajajoči, zato je priporočljivo, da vprašalnik kombiniramo z intervjujem in da v analizo vključimo tudi vodje oziroma neposredno nadrejene (Armstrong 1993, 329-330; Svetlik 2002a, 109-112,).

3.1.4 Dnevnik dela

Dnevnik dela je oblika samoopazovanja in ga pišejo delavci sami. V vnaprej določenih časovnih presledkih zapisujejo, kaj so delali, lahko pa zapisujejo le spremembe vsebine dela. Dnevnik dela je primeren za analizo del z dolgimi delovnimi cikli in del, ki jih je težko opazovati. Ta metoda zbiranja podatkov zaposlenim jemlje veliko časa, časovno zahtevna pa je tudi analiza zbranih podatkov (Svetlik 2002a, 112-113).

3.2 DOLOČANJE LASTNOSTI DELAVCA

Na podlagi podatkov, ki smo jih pridobili z analizo dela, opišemo delavca, ki bi ustrezal zahtevam delovnega mesta. Iz lastnosti dela sklepamo torej na potrebne lastnosti delavca. Ko ugotovimo, kakšne lastnosti so najprimernejše za uspešno opravljanje določenega dela, bomo veliko lažje izbrali ustreznega kandidata, saj bomo na podlagi teh lastnosti lahko »določili najbolj učinkovite metode selekcije, in če bomo le-te uporabili pravilno, lahko zagotovimo, da bo odločitev o izbiri temeljila na zanesljivih in upravičenih kriterijih« (Beardwell 2004, 206).

Iskane delavčeve lastnosti lahko razdelimo v tri sklope (Keenan 1995, 10-11):

- osebne lastnosti (fizične lastnosti, posebne odlike),
- zmogljivosti in dosežki (splošna inteligentnost, sposobnosti, kompetence, dosežki v stroki in na področju izobrazbe),
- individualne značilnosti (značajske in osebnostne lastnosti, zmožnost vplivanja, nagnjenja, motivacijska raven).

Običajno opredelitve potrebnih lastnosti delavcev vsebujejo izobrazbo, delovne izkušnje, dosežke, posebne umske, fizične in socialne sposobnosti, interese, osebne cilje, osebnostne lastnosti, fizični videz in socialne vezi (Svetlik 2002a, 121-122). Kragelj (2003) poudarja, da so pomembna predvsem znanja in sposobnosti, saj izkušnje in izobrazba le dopuščajo možnost, da nekdo ustreza zahtevam po konkretnem znanju in sposobnostih, nihče pa ne more zagotavljati, da je res tako.

Fox (Svetlik 2002a, 119) lastnosti delavca razdeli na bistvene, nezaželene in želene. Iščemo kandidata, ki mora imeti bistvene lastnosti, to je lastnosti, brez katerih ni mogoče uspešno opravljati nekega dela, lahko ima tudi želene lastnosti, ki mu bodo prav tako koristile pri opravljanju delovnih nalog, ne sme pa imeti nezaželenih lastnosti, ki bi ga utegnile ovirati pri delu oziroma zaradi katerih ne bi bil kos napakam, ki bi se pojavile pri delu.

Eden od ključnih vidikov določanja potrebnih lastnosti delavca je tudi identifikacija kompetenc. Izraz kompetence se uporablja za opisovanje »vseh na delo vezanih osebnostnih lastnosti, znanja, izkušenj, sposobnosti in zmožnosti, ki jih oseba potrebuje za uspešno opravljanje svojega dela« (Roberts 1997, 6). Perrenoud (Svetlik in Kohont 2009, 219) definira kompetence kot »zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah.« Lahko so delovno specifične, kar pomeni, da se nanašajo zgolj na posamezno delovno mesto, ali organizacijsko specifične, ki so skupne vsem delovnim mestom v organizaciji. Na različnih delovnih mestih se lahko zahtevajo iste kompetence, vendar ne nujno v enakem obsegu. Da bi organizacije jasno izrazile in opredelile potrebne kompetence, jih opišejo tako v splošnem kot tudi po stopnjah (Kohont v Svetlik in Kohont 2009, 219).

Vsak novi sodelavec bo prišel v organizacijo, ki je živ organizem z že zaposlenimi delavci, zato je bistveno, da se njegov vedenjski vzorec vsaj približno ujema z vedenjskimi vzorci že zaposlenih delavcev. Če se le-ti ne ujemajo oziroma dopolnjujejo, s tem škodimo tako novemu delavcu kot tudi že obstoječim. Še več, v organizacijah z manjšim številom zaposlenih je mogoče, da z neustrezno vedenjsko kombinacijo, s sicer ustreznim novim delavcem, uničimo doseženo uspešnost podjetja (Lipičnik 1998, 94). V ta namen je koristno, da organizacija izdela poziciogram, to je shemo z imeni delavcev oddelka, za katerega iščemo novega sodelavca, ter tako tudi na podlagi tega oceni, ali je delavec primeren ali ne (Ivanuša - Bezjak 2006, 66). Kandidat mora torej ustrezati vedenjskemu vzorcu, ki ga od njega zahteva delovno mesto, in vedenjskemu vzorcu, ki ga zahteva vedenjska situacija oziroma ostali zaposleni.

Kragelj (2003) pri določanju potrebnih lastnosti delavca opozarja na pogosto napako, ki se pojavlja, in sicer osredotočanje na lastnosti bivšega sodelavca. To se dogaja predvsem pri nadomestitvenem zaposlovanju, ko iščemo osebo, ki bo čim bolj podobna prejšnjemu zaposlenemu in nismo pozorni na tisto, kar je resnično pomembno – ključne zahteve delovnega mesta.

3.3 OPIS DELA

»Opis dela je opis namena, nalog in obveznosti ter odgovornosti za določeno delo« (Merkač 1998, 39). Je rezultat analize dela in določa, kaj, na kakšen način in pod kakšnimi pogoji delavec opravlja delo na določenem delovnem mestu. Te informacije uporabimo, ko opredeljujemo znanja, sposobnosti in lastnosti, ki jih mora imeti delavec za uspešno opravljanje dela (Dessler 2003, 71).

Opisi del se lahko razlikujejo po obliki, dolžini in vsebini, običajno pa vsebujejo naslednje elemente (Svetlik 2002a, 123-124):

- naziv dela, ki pove, s kakšnim delom imamo opravka,
- organizacijski kontekst, ki pove, v kateri oddelek je delo umeščeno in kakšni so odnosi delavca z ostalimi v organizaciji (podrejenost/nadrejenost, sodelovanje),

- povzetek opisa dela, ki na kratko opiše vsebino dela in njegov pomen v organizaciji,
- delovne naloge, način opravljanja dela, odgovornosti in pooblastila delavca,
- standarde opravljanja dela, po katerih se presoja, ali je delo dobro opravljeno ali ne,
- delovne razmere, tako fizične (temperatura, delo sede, hrup itd.), socialne (timsko delo, stres itd.) kot tudi organizacijske (delovni čas, plača, prevozi na delo itd.),
- lastnosti delavca (motivi, sposobnosti, kompetence, osebnostne lastnosti).

Opis dela je odločilnega pomena za izbiro ustreznega kandidata za zaposlitev, saj natančno pove, kaj od njega pričakujemo, kakšna dela bo opravljal in pod kakšnimi pogoji. Uradni zapis delovnih dolžnosti lahko za organizacijo pomeni tudi manj nesporazumov in delovnih sporov (Keenan 1995, 8-9). Končno, opis dela je lahko tudi pomembna sestavina pogodbe o delu. Kljub vsem naštetim prednostim opisa dela se pojavljajo številni pomisleki, da preveč omejuje in zavira ustvarjalnost menedžerjev in visoko usposobljenih strokovnih delavcev, da zmanjšuje prilagodljivost na spremembe in ovira razvoj organizacije, da lahko zaradi vsebinskih sprememb dela hitro zastara in zmanjša organizacijsko prožnost in učinkovitost (Svetlik in Kohont 2009, 224-225).

3.4 UPORABA ANALIZE DELA

Analiza dela je podlaga za večino dejavnosti upravljanja s človeškimi viri. Uporablja se pri kadrovanju, nagrajevanju, razvoju in usposabljanju zaposlenih, ocenjevanju dela, načrtovanju karier, oblikovanju dela, načrtovanju človeških virov in varnosti pri delu. Analiza dela pomaga tudi pri vzpostavljanju dobrih odnosov med zaposlenim in nadrejenim, saj oba natančno vesta, katere naloge je potrebno opraviti pri določenem delu in kako (Treven 1998, 240-241).

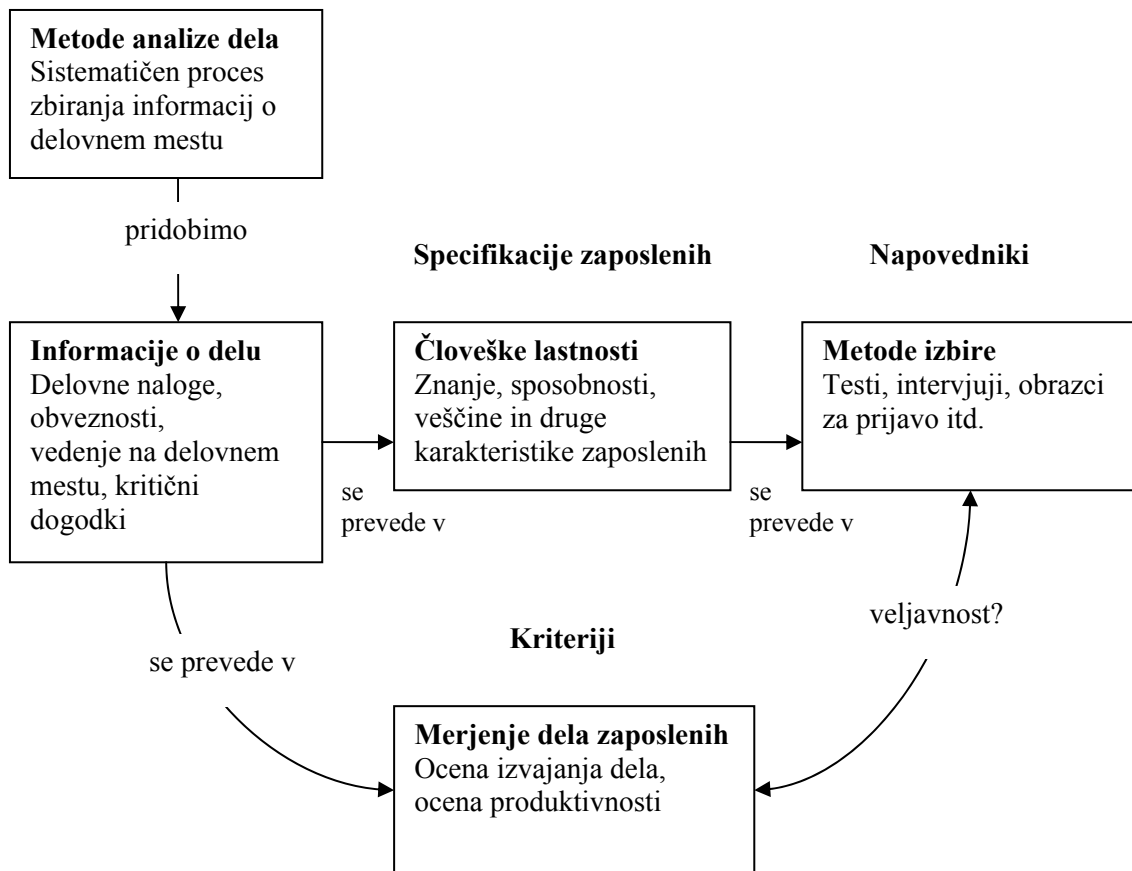
V procesu pridobivanja in izbire kandidatov se analiza delovnega mesta uporablja za (Anderson in Herriot 1997, 442):

- oblikovanje oglasa za zaposlitev,
- opredelitev značilnosti in zahtev dela,

- izbiro selekcijske metode in oblikovanje vprašanj za pogovor,
- primerjavo kandidata z delovnim mestom,
- kandidatom posreduje informacije o vsebini dela in delovnih razmerah,
- kandidati ocenijo, ali je neko delo zanje primerno.

Gatewood in Feild (2001, 271) sta razvila model, ki prikazuje, kakšna je vloga analize dela v izbirnem postopku (glej Sliko 3.1).

Slika 3.1: Vloga analize dela v postopku izbire



Vir: Gatewood in Feild (2001, 271).

Z analizo dela pridobimo ključne informacije o delu (delovne naloge, obveznosti, vedenje na delovnem mestu, kritični dogodki), ki jih lahko uporabimo v več namenov (Gatewood in Feild 2001, 269):

- na podlagi informacij o delu razvijemo kriterije oziroma standarde dela, ki jih mora doseči zaposleni na delovnem mestu, in na podlagi katerih se presoja, ali je delo uspešno opravljeno ali ne,
- identificiramo specifikacije zaposlenih (znanje, sposobnosti in veščine), ki so potrebne za uspešno opravljanje dela,
- na podlagi specifikacije zaposlenih izberemo ali razvijemo napovednike, na osnovi katerih lahko napovemo, kateri izmed kandidatov bodo uspešni pri opravljanju dela in ki nam bodo v pomoč pri izbiri najustreznejšega kandidata za zaposlitev.

Z analizo dela postane postopek izbire kadrov bolj objektiven in enoten, saj organizacija išče enake informacije pri vseh kandidatih, ki jih lahko med sabo tudi primerja. Organizacija tako prihrani čas in denar, saj se ji ni potrebno ukvarjati z odvečnimi informacijami, ki nimajo ničesar skupnega z resničnimi zahtevami delovnega mesta (Kragelj 2003).

V primeru, da se organizacija odloči za zaposlitev kandidata brez predhodno izdelane analize delovnega mesta, se lahko zgodi, da zavrne primernega ali zaposli neprimernega kandidata. Ali kot pravita Feild in Gatewood (1988, 69), gre v primeru nepopolne, netočne ali neopravljene analize dela za igro tveganja, v kateri lahko izgubijo tako organizacija, zaposleni in kandidati za zaposlitev. Po mnenju Chambersa (2001, 21) je najbolj problematična napaka pri zaposlovanju prav pomanjkanje priprav, saj le-ta vodi do nastanka drugih napak in negativnih rezultatov. »Večino napak pri zaposlovanju, ki se zgodijo vsak dan, bi lahko preprečili, če bi ljudje, ki so odgovorni za zaposlovanje, *preden* začnejo iskati, bolje opredelili, kaj pravzaprav potrebujejo« (Half 1986, 9).

Med najbolj ponesrečene pogovore za sprejem na delovno mesto spadajo takšni, ki jih izpeljemo v naglici, ne da bi pri tem natančno vedeli, kateri so najpomembnejši vidiki razpisanega delovnega mesta in kakšen človek bi bil zanje najprimernejši. Gre preprosto samo za to, da nekoga najamemo. S takšnim odnosom se že vnaprej obsodimo na polomijo, saj ima tri usodne pomanjkljivosti: zanemarimo opis ključnih del in nalog, pozabimo opredeliti, kakšen človek bi bil za delo najprimernejši, in ne pomislimo, da delovnega mesta morda sploh ne potrebujemo (Keenan 1995, 6).

Na podlagi analize dela ocenimo tudi, ali je določeno delovno mesto sploh potrebno zapolniti z novim delavcem za polni in nedoločen čas. Avtorji navajajo številne druge možne ukrepe, kot so reorganizacija dela, nadurno delo, avtomatizacija dela, prerazporeditev delovnega časa, skrajšani delovni čas, oddaja dela posamezniku ali organizaciji po pogodbi in sprejem delavca, ki je zaposlen v drugi organizaciji oziroma agenciji (Torrington in Hall v Svetlik 2002b, 133). Ključna vprašanja, na katera mora organizacija odgovoriti, so, ali gre za bistven del njene dejavnosti, ali je primanjkljaj dolgoročen ali gre le za začasno neravnovesje in ali delavca potrebuje za polni delovni čas (Price v Kaše 2009, 252).

Robbins in Gardner (Kaše 2009, 253-254) sta alternative za reševanje primanjkljaja človeških virov razdelila v štiri skupine:

- trg in posredovanje dela: najemanje dela prek agencij za posredovanje dela, zunanje izvajanje dejavnosti (angl. outsourcing), prepuščanje dela dejavnosti podizvajalcem,
- aktivnost in učinkovitost: ukrepi za zmanjšanje fluktuacije in absentizma⁵ (nagrajevanje, usposabljanje, razvoj), nadurno delo, motivacijski ukrepi za povečanje produktivnosti, spremembe v tehnologiji in procesih za povečanje produktivnosti,
- prilagodljive oblike zaposlovanja: angažiranje nedavno upokojenih delavcev, uporaba študentskega dela, pogodbeno delo, najemanje znanja – samozaposleni strokovnjaki, zaposlitev za določen čas, delitev delovnega mesta, zaposlitev za skrajšani delovni čas,
- medorganizacijsko zagotavljanje človeških virov: nakup podjetja s primernimi človeškimi viri, ki so na voljo zgolj kot celota v okviru nekega podjetja, medorganizacijska zaveznitva na področju človeških virov (skupni nepravilni notranji trg dela, posojanje in izmenjavanje zaposlenih).

Hipoteza 1 je potrjena, saj sem s pomočjo domače in tuje strokovne literature dokazala, da je analiza dela ključnega pomena za zaposlitev ustreznega delavca. Pokaže nam, s kakšnimi delovnimi mesti imamo opravka, katere so delovne naloge in dolžnosti, ki jih je potrebno izpolniti na določenem delovnem mestu, kakšni so pogoji dela, katere

⁵ Absentizem lahko v grobem opredelimo kot začasno odsotnost z dela zaradi poškodbe ali bolezni.

spretnosti in osebnostne lastnosti morajo imeti posamezniki za uspešno opravljanje nekega dela itd. Brez predhodno opravljene analize dela se lahko zgodi, da organizacija zavrne primerne ali zaposli neprimerne kandidata.

Ko je analiza delovnega mesta uspešno opravljena, lahko s pomočjo njenih rezultatov začnemo z izvajanjem procesa privabljanja kandidatov.

4 PRIVABLJANJE KANDIDATOV

4.1 PIRAMIDA KADROVANJA

Če je organizacija uspešno pripravila opis dela in določila, kakšnega delavca potrebuje, je na pravi poti, da privabi kandidate, ki v večji meri ustrezajo njenim zahtevam. Ocenjevanje neustreznih kandidatov pomeni nepotrebno trošenje časa, denarja in energije, zato je ključni cilj privabljanja, da se na razpisano prosto delovno mesto prijavi zadostno število dobrih kandidatov, med katerimi bo lahko izbirala in izbrala najustreznejšega. Več primernih kandidatov bo privabila, večja bo možnost, da zaposli in zadrži najprimernejšega, po drugi strani pa lahko preveč prijavljenih kandidatov zaplete in podraži sam postopek izbire. Privabiti je potrebno torej ravno pravšnje število kandidatov, pri čemer si lahko organizacija pomaga s piramido kadrovanja, ki je prikazana na Sliki 4.1.

Slika 4.1: Piramida kadrovanja



Vir: Svetlik (2002b, 139).

S pomočjo piramide kadrovanja lahko organizacija izračuna, koliko kandidatov mora privabiti, da bo na koncu pridobila potrebno število novih delavcev. V primeru, ki je prikazan na Sliki 4.1, mora organizacija pridobiti 120 prijav kandidatov, da bo zapolnila 4 prosta delovna mesta. Organizacija pozna razmerje med vsemi kandidati, ki so vključeni v neko stopnjo izbirnega postopka, in kandidati, ki stopnjo uspešno končajo, torej niso zavrnjeni. Tako izmed vseh 120 prijavljenih izpolni formular polovica kandidatov, od katerih jih je nadalje testirana le tretjina, torej 20. Organizacija povabi na intervju 15 najprimernejših kandidatov, izmed katerih jih izbere tretjino, torej 5, na koncu pa sprejme 4 najustreznejše kandidate (Svetlik 2002b, 139; Dessler 2003, 97-98).

Rynes in Barber (Gatewood in Feild 2001, 17) poudarjata, da na privabljanje potencialnih delavcev organizacija ne vpliva le s programi pridobivanja, ampak so za kandidata, ki se odloča o prijavi na prosto delovno mesto, pomembni tudi drugi motivi in spodbude, ki jih organizacija ponuja svojim zaposlenim. Sem spadajo plača in druge ugodnosti, fleksibilno delo, karijerne poti in odnos do družinskega življenja zaposlenih. Raziskava Ugled delodajalca (Pahor in Franca 2007), ki jo je leta 2007 izvedlo Moje delo med več kot sedem tisoč anketiranci v Sloveniji, je pokazala, da so kandidatom pri iskanju zaposlitve najpomembnejši naslednji dejavniki: zaupanje nadrejenim in organizaciji, odnos s sodelavci ter odgovornosti in pristojnosti na delovnem mestu. Plača in druge dodatne ugodnosti, ki jih prinaša zaposlitev (službeni telefon, službeni avto, zagotovljeno parkirno mesto itd.) so pristali na koncu lestvice. Plača je »neke vrste

higienik⁶, ki zaposlene odžene, če je prenizka, višja plača pa ni odgovor na vse težave. Z višjimi plačami boste lažje pritegnili kandidate, da bi jih motivirali in obdržali, pa jim morate kljub vsemu ponuditi nekaj več« (Pahor in Franca 2007).

Organizacije lahko izbirajo med dvema viroma pridobivanja kandidatov za zaposlitev. Notranje vire predstavljajo delavci, ki so že zaposleni v organizaciji in bi se zaposlili na prostih delovnih mestih, zunanje vire pa tvorijo kandidati iz okolja organizacije. Odločiti se je potrebno, ali bo organizacija razvijala lastne kadre in jim na ta način omogočila napredovanje in kariero, ali pa bo pridobila novince iz okolja.

Notranje kadrovanje ima tako svoje prednosti kot tudi slabosti. Med prednostmi Dessler (Svetlik 2009, 288-289) navaja:

- spodbujanje morale in delovne uspešnosti zaposlenih,
- večja privrženost organizaciji, zato je manjša verjetnost, da jo bodo zapustili,
- večja lojalnost zaposlenih in omogočanje dolgoročno usmerjenega kadrovanja za vodstvena delovna mesta,
- večja verjetnost, da bomo dobro ocenili in izbrali kandidata,
- manj uvajanja in usposabljanja notranjih kandidatov.

Slabosti notranjega kadrovanja pa so naslednje:

- nezadovoljstvo zaposlenih, ki kandidirajo za prosta delovna mesta in ne uspejo,
- organizacija izbere delavca, ki je "na vrsti" za napredovanje, in ne delavca, ki najbolj ustreza prostemu delovnemu mestu,
- težave zaposlenega z uveljavljanjem svoje avtoritete, saj ga sodelavci še vedno obravnavajo kot člana skupine in ne kot nadrejenega,
- zaprtost organizacije in pomanjkanje inovacij.

V nadaljevanju diplomskega dela se bom osredotočila na pridobivanje kandidatov iz zunanjih virov.

⁶ Higieniki so dejavniki, ki vzdržujejo normalno raven zadovoljstva, motivatorji pa tisti dejavniki, ki motivirajo, njihova odsotnost pa ne povzroča nezadovoljstva. Če organizaciji uspe v delovno okolje vnesti higienike, bo preprečila nezadovoljstvo, če pa vnese motivatorje, bodo delavci zadovoljni. Med higienike sodijo predvsem plača, ustreznost organizacije dela in primeren odnos vodij do zaposlenih, motivatorji pa so dobri medsebojni odnosi, možnost pridobivanja in uporabe znanja, zanimivo in pestro delo ter samostojnost in odgovornost pri delu (Herzberg v Svetlik 2002c, 181).

4.2 METODE PRIVABLJANJA KANDIDATOV

Možnosti za privabljanje kandidatov za zaposlitev je več, najpogosteje uporabljene so: (Svetlik 2002a, 135-138; Svetlik 2009, 289-295):

- metoda neformalnega pridobivanja,
- neposredno javljanje kandidatov pri delodajalcih,
- stik s šolami in štipendiranje,
- univerzitetni karierni centri,
- objave na javnih oziroma vidnih mestih,
- javne službe za zaposlovanje,
- zasebne agencije za zaposlovanje,
- oglaševanje v javnih medijih (časopisi, revije, radio, televizija, internet),
- zaposlovanje po spletu.

4.2.1 Metoda neformalnega pridobivanja

Neformalno pridobivanje delavcev poteka v različnih oblikah. Lahko gre za poizvedovanje pri prijateljih, znancih in profesionalnih kolegih ali nagovarjanje delavcev, ki delajo za druge delodajalce. Če organizacija zaposli delavca, ki ga je priporočil kdo izmed zaposlenih, je le-ta pogosto nagrajen (Svetlik 2009, 289). Johnson (Chambers 2001, 63) o neformalnem privabljanju kandidatov pravi: »Trenutni zaposleni so najboljši za privabljanje kandidatov. Če resnično uživajo v delu in so radi del organizacije, to povedo svojim prijateljem in drugim ljudem, s katerimi so v stiku in ki so običajno kompetentni kot oni sami. To je za nas zelo učinkovito /.../ in prinese obilico dobrih potencialnih kandidatov«. Prednosti neformalne metode pridobivanja so, da organizacija pridobi delavce, ki jih je sicer težko dobiti in ki so zaradi odgovornosti do kolegov manj nagnjeni k fluktuaciji. Delavci na ta način sami izberejo svoje sodelavce, kar spodbuja njihovo sodelovanje in pozitivno delovno okolje. Kot slabost metode pa se izpostavlja, da se lahko v organizaciji oblikujejo zaprti krogi glede na spol, narodnost, kraj bivanja, sorodstvo in podobno, saj posamezniki navadno priporočajo sebi podobne delavce, kar pa vodi k zmanjševanju raznolikosti v organizaciji (Chambers 2001, 63; Svetlik 2009, 289-290).

Leta 2001 je bila v 28 državah izvedena raziskava, v kateri so anketiranci odgovarjali tudi na vprašanje, kako so našli sedanjo zaposlitev. V Tabeli 4.1 so predstavljeni odgovori tistih vprašanih, ki so se zaposlili preko socialnih omrežij. Močne vezi predstavljajo zaposlitev preko družinskih članov, sorodnikov in prijateljev, šibke vezi pa zaposlitev preko znancev.

Tabela 4.1: Zaposlovanje preko socialnih omrežij

| Država | Močne vezi (%) | Šibke vezi (%) | Skupaj (%) | Število (N) |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|--------------------|
| Finska | 16,47 | 9,30 | 25,77 | 1269 |
| Avstrija | 26,35 | ni podatka | 26,35 | 850 |
| Danska | 16,68 | 11,38 | 28,06 | 1151 |
| Norveška | 17,36 | 10,98 | 28,34 | 1457 |
| Avstralija | 20,33 | 10,58 | 30,91 | 1087 |
| Velika Britanija | 22,69 | 8,37 | 31,06 | 824 |
| Nova Zelandija | 20,65 | 10,43 | 31,08 | 930 |
| Severna Irska | 22,34 | 10,15 | 32,49 | 1025 |
| Nemčija | 21,17 | 12,68 | 33,85 | 1167 |
| Kanada | 24,29 | 11,99 | 36,28 | 984 |
| Francija | 26,64 | 10,71 | 37,35 | 1186 |
| Švica | 21,68 | 17,42 | 39,10 | 752 |
| Japonska | 25,95 | 15,34 | 41,29 | 1102 |
| Poljska | 19,21 | 24,90 | 44,11 | 1036 |
| ZDA | 30,83 | 13,46 | 44,29 | 1077 |
| Latvija | 21,06 | 25,00 | 46,06 | 940 |
| Slovenija | 31,66 | 14,99 | 46,65 | 894 |
| Češka | 22,69 | 24,38 | 47,07 | 1124 |
| Španija | 33,77 | 14,04 | 47,81 | 1140 |
| Izrael | 37,13 | 11,88 | 49,01 | 1061 |
| Rusija | 27,71 | 22,62 | 50,33 | 1061 |
| Italija | 32,51 | 18,53 | 51,04 | 966 |
| Madžarska | 22,94 | 29,94 | 52,88 | 1286 |
| Ciper | 44,27 | 17,51 | 61,78 | 811 |
| Brazilija | 55,21 | 12,36 | 67,57 | 1699 |
| Čile | 44,50 | 23,71 | 68,21 | 1164 |
| Filipini | 69,39 | 13,46 | 82,85 | 1039 |

Vir: Franzen in Hangartner (2006, 357).

Razmeroma visok odstotek zaposlovanja preko neformalnih omrežij imajo države južne Evrope (Italija, Madžarska, Ciper), najvišji pa Filipini, Čile in Brazilija. Najmanj je metoda neformalnega pridobivanja delavcev prisotna v severnih državah Evrope (Finska, Danska, Norveška) ter Avstriji. Slovenija se s 46,65 % uvršča nekje na sredino lestvice. Z nekaj izjemami (večina vzhodnih evropskih držav) so odstotki močnih vezi višji kot odstotki šibkih vezi. Zaključim lahko, da je v vseh državah prisoten kar visok odstotek tega novačenja; Slovenija tu ni nič posebnega. To lahko pripišemo precejšnji zaprtosti slovenskih organizacij, dokaj nerazvitemu trgu delovne sile, posebej trgu vodstvenih kadrov, nenazadnje pa na visok odstotek pridobivanja kadrov preko socialnih omrežij vpliva tudi majhnosti slovenskega prostora (Svetlik 2002b, 141).

Hipoteza 2 je potrjena, saj je iz Tabele 4.1 jasno razvidno, da je metoda neformalnega pridobivanja kandidatov (močno) prisotna v vseh izbranih državah. Tako je na Finskem, kjer je najnižji odstotek zaposlovanja preko neformalnih omrežij, kar četrtnina vprašanih našla zaposlitev prav preko socialnih vezi.

4.2.2 Neposredno javljanje kandidatov

Kandidati lahko osebno poizvedujejo o prostih delovnih mestih in se na organizacije obračajo v pisni obliki. Prednosti te metode so, da je poceni, kandidati so samoiniciativni, vendar pa organizacija na ta način ne pridobi delavcev, ki jih na trgu delovne sile najbolj primanjkuje (Svetlik 2009, 290).

4.2.3 Stiki s šolami in štipendiranje

Stik s šolami pomeni načrtno pridobivanje dobrih kandidatov, zlasti tistih, ki jih na trgu delovne sile primanjkuje. Sem spadajo različni obiski večjih skupin dijakov in študentov, omogočanje prakse v organizacijah, sistematično izbiranje najboljših dijakov in študentov, pomoč pri seminarskih nalogah in diplomskih delih. Organizacije lahko načrtno pridobijo kandidate tudi tako, da dijakom in študentom ponudijo denarno pomoč (kadrovske štipendije) in praktično usposabljanje ter jih tako že v času šolanja uvajajo v svoje delovno okolje (Svetlik 2009, 290).

4.2.4 Univerzitetni karierni centri

Osnovni namen univerzitetnih kariernih centrov je

usmerjati dijake v zanje najprimernejše študijske programe, nato pa študentom pomagati pri izbiri študijskih poti, pridobivanju praktičnih in mednarodnih izkušenj, posredovanju študentskega dela te pri pridobivanju znanja in veščin o delovanju trga delovne sile, da bi se na njem po diplomi lažje znašli oziroma da bi povečali svojo zaposljivost /.../ Za delodajalce oziroma kadrovske službe so lahko dobrodošel partner, saj z njimi sodelujejo pri usmerjanju kandidatov v deficitarne poklice, posredujejo študentsko delo, predstavljajo posamezne delodajalce in njihova delovna mesta bodočim diplomantom ter tudi iščejo zanje primerne kandidate za zaposlitev in pomagajo pri njihovi izbiri (Svetlik 2009, 291-292).

4.2.5 Oglaševanje v javnih medijih

Vsestransko uporabna metoda za privabljanje kandidatov je oglaševanje v javnih medijih, saj z njo dosežemo širok krog kandidatov. Pri oglaševanju prostih delovnih mest v javnih medijih moramo biti pozorni, da je oglas skrbno pripravljen in da upošteva naslednje vidike (Lipičnik 1998, 96):

- vsebinski (predstavitev dela na podlagi opisa dela),
- psihološki (povzroči navdušenje pri bralcu in ga napelje k takojšnjemu odzivu),
- vizualno-estetski (privlačna grafična podoba, ki pritegne pozornost),
- jezikovni (razumljiv in slovnično pravilen jezik) in
- pravni (upoštevanje vseh zakonskih in drugih predpisov).

Slovenska zakonodaja v Zakonu o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR) določa, da mora delodajalec, ki zaposluje nove delavce, prosta delovna mesta javno objaviti, pri čemer se za javno objavo šteje tudi objava v uradnih prostorih Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (Zakon o delovnih razmerjih, 23. čl.), posebej pa je poudarjena tudi enaka obravnava glede na spol (Zakon o delovnih razmerjih, 25. čl.).

Oglas mora vsebovati informacije o (Treven 1998, 184):

- organizaciji, njeni temeljni dejavnosti in lokaciji,
- delovnem mestu, temeljnih dolžnostih in okoliščinah v zvezi z delom,

- usposobljenosti, izkušnjah, zahtevanih spretnostih kandidata,
- nagradah in priložnostih, ki jih prinaša delovno mesto,
- roku in načinu prijave.

V objavi je potrebno navesti čim več podatkov iz analize dela, saj se bodo v tem primeru prijavi večinoma tisti kandidati, ki vsaj v grobem ustrezajo zahtevanim pogojem. Tako bomo skrajšali celoten postopek izbire in zmanjšali stroške (Kragelj 1998, 21-22).

Razpis za delovno mesto je prvi stik med organizacijo in kandidatom, na podlagi katerega si bralec oblikuje splošni vtis o organizaciji, zato je pomembno, da je zanimiv in opazen. »Kakovosten razpis bo opravil prvo selekcijo in privabil na delo primernejše kandidate, kar je za organizacijo izjemno pomembno. Po drugi strani pa bodo razpis, ki oblikovno in vsebinsko izstopa izmed drugih razpisov, opazili tudi drugi bralci in si preko razpisa ustvarili ugoden vtis o organizaciji« (Mumel in Leber 2002, 786-787). »In ker je oglaševanje zaposlitvenih mest v osnovi oglaševanje, sta oblika in vsebina vašega zaposlitvenega oglasa ključnega pomena za uspeh oglaševanja« (Zaletel 2007).

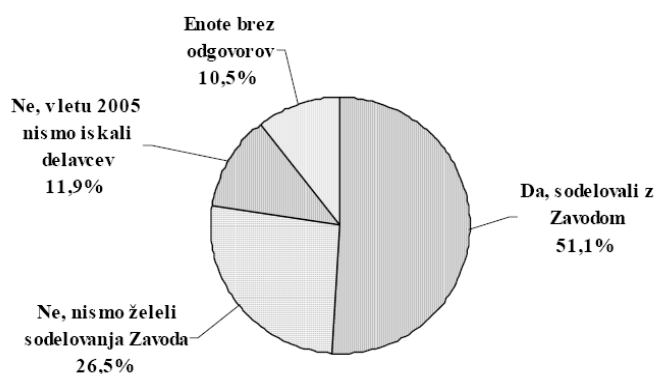
Pri oglasih je pomembna tudi odločitev o mediju, v katerem bomo oglaševali. Navadno se organizacije odločijo na podlagi stroškov in ljudi, ki jih iščejo. Medij lahko izberemo glede na regionalno območje, na katerem bomo iskali (npr. lokalni mediji) ali pa glede na del populacije, ki ji je namenjen (npr. strokovne revije). »Čim bolj usposobljenega in specializiranega delavca iščemo, tem bolj moramo razširiti območje iskanja in tem bolj moramo izbrati njegov medij« (Svetlik 2009, 294). Pomembno je, da organizacija spremlja odziv kandidatov glede na posamezne medije z vidika stroškov, vrste dela in učinka, saj bo le tako lahko vrednotila ustreznost posameznega medija pri pridobivanju zelenih kandidatov (Merkač 1998, 44).

4.2.6 Javne službe za zaposlovanje

Pomemben vir kadrov so javne službe za zaposlovanje, ki zagotavljajo podatke za celo državo. Njihove storitve so brezplačne, zato je tovrstna metoda pridobivanja kandidatov ugodna, vendar pa javne službe za zaposlovanje pogosto razpolagajo predvsem z manj sposobnimi in manj iniciativnimi kandidati (Svetlik 2009, 292). Rezultati ankete v

Sloveniji, ki jo je pripravil Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju Zavod), kažejo, da je v letu 2005 s pomočjo Zavoda delavce iskalo 51,1 % delodajalcev, ti pa so Zavodovo pomoč pri iskanju kandidatov uporabili pri zaposlovanju na 60,1 % prostih delovnih mest, ki so jih imeli v tem letu. Sodelovanja Zavoda pri zaposlovanju ni želelo 26,5 % delodajalcev, 11,9 % delodajalcev pa v letu 2005 ni imelo prostih delovnih mest. Na vprašanje ni odgovorilo 10,5 % delodajalcev (glej Sliko 4.2).

Slika 4.2: Sodelovanje delodajalcev z Zavodom pri iskanju kandidatov v letu 2005



Vir: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (2006, 4).

Ankete kažejo, da se sodelovanje z Zavodom in njegova intenzivnost povečujeta (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2006, 5).

4.2.7 Zasebne agencije za zaposlovanje

Organizacija lahko delavce pridobi tudi preko zasebnih agencij za zaposlovanje. »Gre za fleksibilno, atipično, tristrano zaposlitveno razmerje, v katerega so vključeni: pri agenciji za določen ali nedoločen čas zaposleni delavec, delodajalec oziroma agencija in podjetje uporabnik, pri katerem delavec dislocirano opravlja delo« (Kohont 2003, 443). Ta oblika pridobivanja delavcev prispeva k večji fleksibilnosti organizacije, saj lahko organizacija zaposlovanje prilagaja tržnim razmeram. Organizaciji prav tako ni potrebno izvajati aktivnosti, ki so povezane z zaposlovanjem, in tako prihrani čas iskanja in selekcije kadrov, hkrati pa pridobi ustrezne kadre, ki jih lahko kasneje zaposli kot svoje redne delavce. Slabosti pa so višji stroški, zahteva po natančnem planiranju časa trajanja potrebe po delavcih ter časovna omejitev zaposlitve za istega delavca za

enako delovno mesto pri isti organizaciji več kot eno leto brez prekinitev (Raspor in Volk Rožič 2006, 381-382).

Tovrstne službe za zaposlovanje predstavljajo rešitev za (manjše) organizacije, ki nimajo posebnega oddelka oziroma referenta za kadrovske vire. Raziskava je pokazala, da je bilo v Sloveniji leta 2001 10,3 % takšnih organizacij (v EU 8 %) (Černigoj - Sadar in drugi 2001, 158), leta 2004 pa le še 2,5 % (Černigoj - Sadar in drugi 2005, 7).

4.2.8 Zaposlovanje po spletu

Pri e-kadrovanju oziroma pridobivanju kandidatov za zaposlitev preko interneta ima organizacija več možnosti: na svoji spletni strani lahko samostojno išče nove kadre, lahko oblikuje lastno podatkovno bazo potencialnih kandidatov za zaposlitev, najbolj pogost način pa je uporaba zaposlitvenih portalov.

Spletna stran organizacije je odličen medij za pridobivanje ustreznih kandidatov, saj se tako organizacija izogne stroškom objavljanja prostih delovnih mest v drugih medijih, večja je dostopnost informacij, potencialni kandidati hkrati pridobijo mnogo uporabnih informacij o organizaciji, oglasi pa so lahko bolj informativni, saj ni prostorske omejenosti. Dessler (2003, 112) poleg nižjih stroškov iskanja poudarja še dve prednosti, in sicer: prihranek na času zaradi hitrejšega pretoka informacij in možnost daljše prisotnosti oglasa. Kot slabosti zaposlovanja po spletu nasploh pa Svetlik (2009, 295) izpostavlja: neustrezne prijave, neosebna komunikacija, prevelik odziv kandidatov, premalo kandidatov z izkušnjami, nezaupanje v splet in nepokritost določenih segmentov populacije.

Zaposlitveni portali organizacijam ponujajo oglasni prostor za objavo njihovih potreb po novih kadrih ter jim omogočajo dostop do spletne baze iskalcev zaposlitve. Organizacija izbere način prijave, ki je lahko preko elektronske pošte, navadne pošte ali v obliki elektronske prijave. Informacija o oglasu je posredovana na elektronske naslove kandidatov, ki imajo nastavljeno storitev e-obveščanja in ustrezajo osnovnim zahtevam oglasa (Zaletel 2005). V Sloveniji obstaja več zaposlitvenih portalov, npr. Adecco.si, Mojedelo.com, Zaposlitev.net, Zaposlitev.delo.si, vodilni v svetu pa je Monster.com.

V Tabeli 4.2 so strnjene ključne razlike med tradicionalnim in pridobivanjem kandidatov preko interneta.

Tabela 4.2: Razlike med tradicionalnim in internetnim pridobivanjem kandidatov

| Korak | Tradicionalno pridobivanje kandidatov | Pridobivanje kandidatov preko interneta |
|--------------|---|---|
| 1 | objava prostega delovnega mesta v tiskanih medijih | objava prostega delovnega mesta na internetu |
| 2 | iskalci dela pišejo ali telefonirajo za dodatne informacije in/ali obrazec za prijavo | vse organizacije in podatki o delu so na spletu skupaj z elektronskim obrazcem za prijavo |
| 3 | kandidati vrnejo izpolnjen obrazec za prijavo po pošti | kandidati se prijavijo elektronsko |
| 4 | zaposleni v kadrovskem oddelku osebno pregledajo obrazec ali življenjepis | računalnik (specializirana programska oprema) avtomatsko pregleda obrazec za prijavo in podatke primerja z organizacijskimi zahtevami |

Vir: CIPD v Beardwell (2004, 209).

4.2.9 Zaposlitveni sejmi

Na tem mestu bi kot metodo pridobivanja kandidatov omenila še zaposlitvene sejme, ki so namenjeni tako delodajalcem kot iskalcem zaposlitve. Delodajalci na njih neposredno predstavijo svojo dejavnost, ponudijo prosta delovna mesta, se seznanijo z iskalci zaposlitve, z njimi opravijo krajši intervju ter si tako pridobijo potencialne kandidate za zaposlitev. Organizator zaposlitvenih sejmov v Sloveniji je Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, vsako leto pa podjetje Moje delo pripravi sejem Kariera, kjer se predstavi več kot 100 delodajalcev.

4.3 ZNAČILNOSTI METOD PRIDOBIVANJA KANDIDATOV

V Tabeli 4.3 so predstavljene nekatere značilnosti metod privabljanja kandidatov, in sicer kakšne in koliko kandidatov privabimo ter kakšni so stroški uporabe posamezne metode.

Tabela 4.3: Značilnosti metod pridobivanja kandidatov

| METODA | VRSTA KANDIDATOV | ŠTEVILO | STROŠKI |
|-------------------------------------|--|---------------------|-----------|
| Interne objave, oglasi | vse vrste, ustrezni in neustrezni | veliko | minimalni |
| Neformalna | prijatelji in znanci, redko ustrezni | veliko | jih ni |
| Objave na vidnem mestu | mimoidoči, ustrezni in neustrezni | odvisno od lokacije | minimalni |
| Javne službe za zaposlovanje | brezposelni, ustrezni in manj ustrezni | veliko | jih ni |
| Zasebne agencije | ustrezni | pravšnje | visoki |
| Stiki s šolami | mladi, ustrezni in manj ustrezni | veliko | jih ni |
| Javni mediji | različni, ustrezni in neustrezni | veliko | visoki |

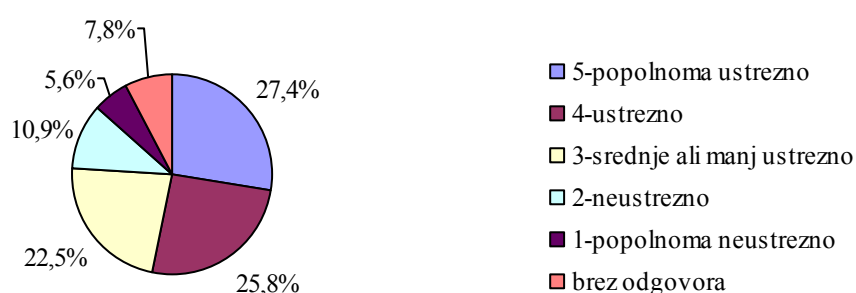
Vir: Maitland v Svetlik (2002b, 140).

Najustreznejše kandidate posredujejo zasebne agencije za zaposlovanje. Menim, da je razlog v tem, da tovrstne agencije pridobivajo tudi že zaposlene delavce, ki želijo zamenjati delovno mesto, poleg tega pa opravljajo tudi selekcijske postopke in tako organizacijam priporočijo le najprimernejše kandidate. Njihova prednost je, da organizaciji posredujejo ravno pravšnje število kandidatov, med katerimi se nadalje odloča v postopku izbire, medtem ko z uporabo ostalih metod lahko privabi veliko ali celo preveč kandidatov, tako ustreznih kot neustreznih, kar pa je za organizacijo stroškovno in časovno neugodno. Uspešen in inovativen kader s svežimi idejami lahko organizacija pridobi tudi preko stikov s šolami. Menim, da bi mladi postali ustreznejši kader, če bi se gospodarstvo povežalo in začelo intenzivneje sodelovati s šolstvom. Gre za strokovno zahtevno metodo, ki pa se uvršča med stroškovno bolj ugodne. Soskice in Hall (2001) tako ločita bolj liberalne tržne ekonomije, kjer je med šolstvom in gospodarstvom manj povezav (npr. ZDA, Velika Britanija), in koordinirane tržne

ekonomije, kjer je teh povezav več (npr. Nemčija, Avstrija, tudi Slovenija). Tako je za liberalno-tržne ekonomije značilno pridobivanje splošnih znanj, medtem ko so programi izobraževanja in usposabljanja v koordiniranih tržnih ekonomijah usmerjeni v pridobivanje specifičnih znanj za določeno podjetje oziroma industrijo (Soskice in Hall 2001, 25-30). Poleg stikov s šolami med stroškovno ugodne metode spadata še metoda neformalnega pridobivanja kandidatov ter javne službe za zaposlovanje, katerih storitve so brezplačne. Največ stroškov pa bo organizacija imela z objavo prostih delovnih mest v javnih medijih in z uporabo storitev zasebnih agencij za zaposlovanje.

Slovenske organizacije, ki so v letu 2005 izpolnile anketo Zavoda in pri iskanju kandidatov tudi sodelujejo z njim, so z lestvico od 1-5, pri čemer 1 pomeni popolnoma neustrezno, 5 pa popolnoma ustrezno, ocenjevale tudi ustrezno število kandidatov, ki jim jih posreduje Zavod, in njihovo ustreznost glede na zahtevane pogoje, ki so jih določile same. Število posredovanih kandidatov je kot povsem ustrezno ocenilo 27,4 % delodajalcev, oceno 4 je izbralo 25,8 %, oceno 3 22,5 % vprašanih, oceno 2 10,9 %, delež tistih, ki so odgovorili, da je bilo število posredovanih kandidatov povsem neustrezno, pa je bil 5,6 % (glej Sliko 4.3). Ustreznost števila posredovanih kandidatov je bila v povprečju ocenjena z vrednostjo 3,6 (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2006, 8).

Slika 4.3: Ustrezno število posredovanih kandidatov preko Zavoda

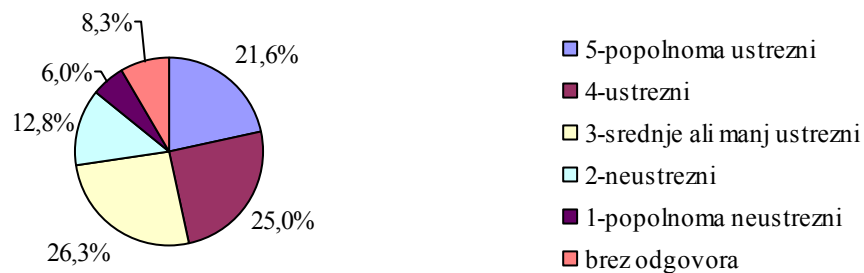


Vir: povzeto po Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (2006, 8).

Ustreznost posredovanih kandidatov glede na zahtevane pogoje kot so izobrazba, delovne izkušnje, dodatna znanja in veščine kandidatov pa so delodajalci ocenili s povprečno oceno 3,5. 6,0 % vprašanih je ocenilo, da so bili posredovani kandidati

povsem neustrezni, 12,8 % jih je izbralo oceno 2, 26,3 % oceno 3, 25,0 % oceno 4 in 21,6 % najvišjo oceno (glej Sliko 4.4). Pri tem je potrebno upoštevati, da na Zavodu ni prijavljenih vedno dovolj brezposelnih oseb, ki bi ustrezale vsem zahtevanim pogojem za zaposlitev (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2006, 8). Podatki ankete tako potrjujejo podatek, da javne službe za zaposlovanje razpolagajo z vsemi, tako ustreznimi kot neustreznimi kandidati.

Slika 4.4: Ustreznost posredovanih kandidatov glede na zahtevane pogoje



Vir: povzeto po Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (2006, 8).

4.4 IZBIRA USTREZNE METODE

Vsaka predstavljena metoda privabljanja kandidatov ima svoje prednosti in pomanjkljivosti, zato mora organizacija skrbno pretehtati svojo odločitev, po kateri metodi bo iskala nove sodelavce. Pomembna kriterija sta vsekakor stroški pridobivanja in pričakovano število prijavljenih kandidatov, kar sem že opisala v poglavju 4.3, katero metodo privabljanja kandidatov bo organizacija izbrala, pa je odvisno predvsem od vrste dela in kadra, ki ga išče. Half (1986, 31) navaja tri dejavnike, od katerih je odvisno, katero metodo privabljanja bo uporabila: prvi je narava delovnega mesta, ki ga je potrebno zapolniti, drugi dejavnik so težave, s katerimi se bo organizacija verjetno srečevala pri iskanju dobrih kandidatov, in zadnji, morda najpomembnejši dejavnik, količina časa, ki ga ima na razpolago. Armstrong (1993, 356) dodaja še dva dejavnika, in sicer področje delovanja organizacije in izkušnje, ki jih je imela organizacija v preteklosti z uporabo različnih metod.

4.4.1 Izbira ustrezne metode glede na vrsto kadra

Vsaka organizacija bi morala za posamezno vrsto kadrov sama oceniti, koliko je zanjo primerna katera izmed metod. Pri tem bi lahko uporabila te kazalce:

- celotni stroški pridobivanja,
- število prispelih prijav,
- stroški na eno prijavo,
- število oziroma delež neustreznih prijav in stroški za neustrezno prijavo,
- število oziroma delež ustreznih prijav za izbirni postopek in stroški za ustrezno prijavo (Svetlik 2002b, 140).

Za pridobivanje kandidatov za vodilna delovna mesta je primerna metoda neformalnega pridobivanja kandidatov, saj z njo pridobimo delavce, ki jih je sicer težko dobiti. Tudi stik s šolami se uporablja predvsem pri načrtnem pridobivanju dobrih kandidatov, zlasti tistih, ki jih primanjkuje ter za najzahtevnejša profesionalna in vodstvena mesta. Kadar na trgu primanjkuje visoko usposobljenih delavcev s posebnimi vrstami znanja, lahko organizacija uporabi metodo štipendiranja in si tako zagotovi mlad usposobljen kader, lahko pa se obrne na zasebno agencijo za zaposlovanje, ki je specializirana za določeno vrsto kandidatov. Kadar želi organizacija zaposliti večje število delavcev, od katerih ne zahteva posebnih vrst znanja ali drugih specifičnih sposobnosti, se bo organizacija obrnila na javno službo za zaposlovanje oziroma lokalni urad za delo, ali pa bo objavila oglas na javnem mestu, kjer se zadržujejo možni kandidati. Oglasi v javnih medijih se uporabljajo za iskanje vseh vrst kandidatov, pomembno je le, da izberemo pravilen medij, ki bo dosegel populacijo, kateri je oglas namenjen (Svetlik 2002b, 135-142). Podatke lahko strnemo v Tabelo 4.4.

Tabela 4.4: Metode pridobivanja glede na vrsto delavcev

| Vrsta delavcev | Značilna metoda pridobivanja delavcev |
|--------------------------------|--|
| Mladi diplomanti | stik s šolami, štipendiranje |
| Proizvodni delavci | javne službe za zaposlovanje, oglasi na javnih mestih |
| Administrativni delavci | zasebne agencije za zaposlovanje |
| Strokovnjaki | stik s šolami, zasebne agencije za zaposlovanje, oglasi v javnih medijih |
| Vodje | neformalna metoda, oglasi v javnih medijih |

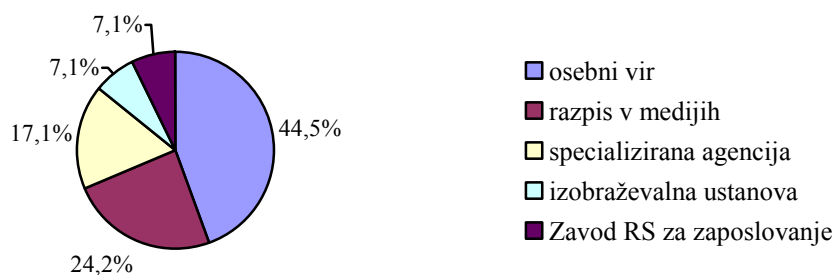
Vir: povzeto po Armstrong (1993, 356); Svetlik (2002b, 135-142).

Organizacija se ne sme omejiti zgolj na eno metodo pridobivanja kandidatov. Chambers (2001, 56) kot najpomembnejše pravilo učinkovitega pridobivanja izpostavlja razvoj in uporabo kar največ možnih metod privabljanja perspektivnih kandidatov, kar pa seveda poveča stroške in podaljša čas pridobivanja novih zaposlenih.

4.5 UPORABA METOD PRIVABLJANJA KANDIDATOV V SLOVENIJI IN TUJINI

Leta 2002 je bila v Sloveniji opravljena raziskava (Ferjan 2003, 14-22), v kateri so anketirali 1075 zaposlenih oseb. Eno izmed anketnih vprašanj je bilo tudi, kje so anketiranci izvedeli za prosto delovno mesto v organizaciji, v kateri so zaposleni. Rezultati so pokazali, da je presenetljivo velik delež vprašanih za potrebo delodajalca izvedelo iz osebnih virov (44,5 %) (glej tudi Tabelo 4.1), sledijo razpisi v medijih (24,2 %), tretji najpogostejši vir pa so bile specializirane agencije (17,1 %). Relativno malo anketiranih je za potrebo izvedelo v šoli, kjer so se izobraževali (7,1 %) ter preko Zavoda (7,1 %) (glej Sliko 4.5). Rezultati so pokazali, da je Zavod za zaposlovanje tipičen vir, kadar se kaže potreba po kadrih s V. stopnjo izobrazbe.

Slika 4.5: Uporaba metod privabljanja kandidatov v Sloveniji



Vir: povzeto po Ferjan (2003).

Tabela 4.5 prikazuje rezultate mednarodne raziskave o menedžmentu človeških virov iz leta 2004, v kateri je bilo eno od vprašanj tudi, katere metode privabljanja kandidatov uporabljajo organizacije glede na vrsto iskanega kadra.

Tabela 4.5: Uporaba metod privabljanja kandidatov glede na vrsto iskanega kadra (%)

| | | Vodje | Strokovnja- ki, tehniki | Administra- tivni delavci | Proizvodni delavci |
|----------------------|-----------|-------|----------------------------|------------------------------|-----------------------|
| Iz | Slovenija | 66,0 | 22,9 | 33,8 | 17,0 |
| organizacije | EU | 41,0 | 18,8 | 26,2 | 21,3 |
| Kadrovska | Slovenija | 9,6 | 12,7 | 5,5 | 17,0 |
| agencija | EU | 31,2 | 20,7 | 11,5 | 7,6 |
| Oglaševanje | Slovenija | 15,4 | 45,9 | 35,2 | 38,5 |
| | EU | 22,1 | 43,3 | 42,5 | 41,4 |
| Ustna | Slovenija | 5,8 | 5,7 | 9,0 | 8,1 |
| priporočila | EU | 2,6 | 3,8 | 5,8 | 17,7 |
| Objava na | Slovenija | 3,2 | 7,6 | 13,8 | 15,6 |
| spletu* | EU | 2,8 | 10,1 | 11,7 | 9,1 |
| Neposredno iz | Slovenija | 0,0 | 5,1 | 2,8 | 3,7 |
| šole | EU | 0,2 | 3,0 | 2,1 | 2,6 |

*Objava prostih mest na spletni strani organizacije ali na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela

Vir: Svetlik (2009, 298).

Rezultati kažejo, da kar 66,0 % slovenskih organizacij zapolni prazna delovna mesta za vodje s kadri, ki so že v organizaciji, na drugem mestu je oglaševanje (15,4 %). Pri vseh ostalih vrstah delavcev je največkrat uporabljena metoda iskanja oglaševanje (za pridobivanje strokovnjakov/tehnikov 45,9 %, administrativnih/režijskih delavcev 35,2 % in proizvodnih/fizičnih delavcev 38,5 %). Najbolj raznoliki načini pridobivanja delavcev so značilni za administrativne in proizvodne delavce. Če primerjamo slovenske organizacije z organizacijami Evropske unije, ugotovimo, da dajejo slovenske organizacije nekoliko večji poudarek notranjemu kadrovanju za vse kategorije kadrov, razen za proizvodne delavce, sicer pa se kadrovanje iz organizacije tako v Sloveniji kot Evropski uniji največ uporablja za pridobivanje vodij. Za pridobivanje vseh drugih vrst kadrov se največkrat uporablja oglaševanje v javnih medijih, kar velja tako za Slovenijo kot Evropsko unijo. Organizacije veliko kadrov pridobijo tudi preko kadrovskega agencij. V Sloveniji so se uveljavile predvsem pri pridobivanju proizvodnih delavcev, v Evropski uniji pa prevladujejo predvsem pri pridobivanju vodij in strokovnjakov. Zato pa se slovenske organizacije pri iskanju vodij večkrat kot evropske poslužujejo ustnih priporočil, kar lahko pripišemo majhnosti slovenskega prostora, medtem ko države Evropske unije uporabljajo ustna priporočila predvsem pri pridobivanju proizvodnih delavcev (glej Tabela 4.5).

Za slovenske organizacije lahko trdimo, da čim bolj kot je zahtevno delovno mesto, večja je verjetnost, da bodo organizacije iskale kadre znotraj organizacije. To potrjuje tudi raziskava Ignjatovića in Svetlika (2004), saj sta ugotovila, da so slovenske organizacije

usmerjene na notranji trg delovne sile, kar pomeni, da pri kadrovanju vodij in drugih zaposlenih dajejo prednost domačim kadrom, da zaposlene poskušajo zadržati oziroma jim ohranjati delovna mesta in da se tudi malo poslužujejo zunanjih kadrovskega storitev. /.../ Tako visoka usmerjenost na notranji trg delovne sile je povsem skladna z nizko prožnostjo zaposlovanja (Ignjatović in Svetlik 2004, 28).

Na tem mestu lahko potrdim hipotezo 4, ki pravi, da organizacije proces privabljanja kandidatov prilagajajo različnim tipom kadrov, ki jih potrebujejo. To sem dokazala na podlagi strokovne literature v poglavju 4.4.1, na drugi strani pa tudi praksa organizacij

dokazuje, da se metode pridobivanja kandidatov razlikujejo glede na vrsto iskanega kadra (glej Tabelo 4.5).

Ko organizacija zaključi s privabljanjem kandidatov in se rok za prijavo na prosto delovno mesto izteče, sledi izbirni postopek.

5 IZBIRNI POSTOPEK

Izbirni postopek »je proces določanja, kateri kandidati za delo najbolj ustrezajo organizacijskim potrebam« (Merkač 1998, 32). Metod za izbiranje delavcev je več, odločitev, katero metodo bo organizacija uporabila, pa je odvisna od vrste kadra, ki ga išče, velikosti organizacije in usposobljenosti njenih delavcev za vodenje izbirnega postopka. Pri izbiri delavca uporabljajo organizacije več različnih metod izbire hkrati in v različnih zaporedjih, pri kandidatih za ključna delovna mesta⁷ pa je pogosto potrebno katero izmed metod uporabiti večkrat. Majhne organizacije navadno nimajo kadrovskega oddelka oziroma svojih strokovnjakov za področje upravljanja s človeškimi viri, zato uporabljajo preprostejše metode, za ključna mesta pa najamejo specializirane agencije za zaposlovanje (glej Svetlik 2002b). Te organizacije se morajo torej odločati med stroški za zunanjo storitev in tveganjem, da same ne bodo dobro izbrale.

Najpogosteje uporabljene metode v izbirnem postopku so: pregledovanje prijav na delovno mesto, preverjanje priporočil, testiranje in intervjuvanje, ki jih bom v nadaljevanju tudi podrobneje opisala. Avtorji navajajo tudi druge metode, kot so grafologija, testi poštenosti, uporaba poligrafa in astrologija (Dessler 2003), vendar jih zaradi redkosti njihove uporabe ne bom vključila v diplomsko delo.

⁷ Med ključna delovna mesta se uvrščajo centralna in organizacijsko specifična. Centralna delovna mesta so tista, ki so funkcionalno povezana s številnimi drugimi in so zato slednja od njih odvisna, organizacijsko specifična pa so tista, ki so sestavljena iz delovnih nalog, ki so značilne samo za določeno organizacijo (Svetlik 2002b, 143).

5.1 KORAKI V IZBIRNEM POSTOPKU

Izbirni postopek je sestavljen iz osmih korakov (Werther in Davis 1986, 180), ki jih prikazuje Slika 5.1. V nadaljevanju diplomskega dela bom opisala vsak korak posebej.

Slika 5.1: Koraki v izbirnem postopku

| | |
|------------------------------------|---------|
| SPREJEM | Korak 8 |
| SEZNANITEV Z DELOM | Korak 7 |
| INTERVJU Z VODJO | Korak 6 |
| ZDRAVNIŠKI PREGLED | Korak 5 |
| ZBIRANJE IN PREVERJANJE PRIPOROČIL | Korak 4 |
| INTERVJUVANJE | Korak 3 |
| TESTIRANJE KANDIDATOV | Korak 2 |
| SPREJEMANJE PRIJAV ZA ZAPOSILITEV | Korak 1 |

Vir: Werther in Davis (1986, 180).

5.1.1 Prijave na delovno mesto

Prijave na delovno mesto so prvi resen stik med organizacijo in kandidatom. Navadno vsebujejo:

- življenjepis s poudarkom na izobraževanju in delu,
- bibliografijo, druga dela in posebne dosežke,
- kandidatovo utemeljitev, zakaj je primeren za delo, za katero se poteguje,
- pričakovanja v zvezi z delom in kariero v organizaciji,
- kandidatovo videnje razrešitve problemov, s katerimi se srečuje organizacija, ki je izraženo v obliki programa dela (Svetlik 2002b, 145).

Kandidati lahko prijavi priložijo tudi dokazila o izpolnjevanju pogojev, ki se nanašajo predvsem na izobraževanje, ter priporočila oziroma reference, ki jih bom podrobneje predstavila v poglavju 5.1.4.

Ker obstaja velika verjetnost, da bodo kandidati v prijavi navedli le toliko podatkov, kot jih je organizacija zahtevala v objavi prostega delovnega mesta, in da bodo predstavili samo svoje prednosti in pozitivne lastnosti, veliko organizacij kot metodo selekcije uporablja tudi *standardiziran obrazec za prijavo*. Ta organizaciji omogoča načrtnejše pridobivanje strukturiranih in relevantnih informacij o kandidatu, kar pomeni tudi lažjo primerjavo vseh prijavljenih (glej Svetlik 2002b). Obrazec za prijavo običajno vsebuje osebne podatke, podatke o zaposlitvi, izobrazbi, delovnih izkušnjah, hobijih, članstvu v organizacijah, osebnih interesih in priporočila (Werther in Davis 1986, 163-167).

Ponavadi se na oglas prijavi toliko kandidatov, da se z vsemi ne moremo srečati. Prva groba selekcija kandidatov se nanaša na pregledovanje in ocenjevanje prijav, ki so prispele v organizacijo. Organizacija mora skrbno in natančno proučiti informacije o kandidatu, jih primerjati z zahtevami dela in se odločiti o sprejemu ali zavrnitvi prijave na tej stopnji. Na podlagi prejetih prijav lahko organizacija razvrsti kandidate v eno izmed naslednjih predhodno definiranih skupin: neprimerni, delno primerni in primerni. V skupino neprimerni so uvrščeni kandidati, ki ne izpolnjujejo formalnih pogojev za zasedbo prostega delovnega mesta, v skupino delno primerni kandidati, ki izpolnjujejo objavljene pogoje, vendar imajo nekatere nezaželene lastnosti, ki ne ustrezajo zahtevanim, v tretjo skupino, skupino primernih, pa kandidati, ki izpolnjujejo formalne pogoje in imajo lastnosti, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela. V nadaljnjem izbirnem postopku bo organizacija upoštevala le primerne in morda delno primerne kandidate iz druge skupine, v kolikor je primernih kandidatov (pre)malo. Te bo obvestila o nadaljnjem postopku, neprimerne pa bo izločila in se jim pisno zahvalila za sodelovanje (Lipičnik 1998, 98; Treven 1998, 185). Selekcija kandidatov na tej stopnji je zelo pomembna; če bomo imeli v nadaljnjem izbirnem postopku opravka le s primernimi kandidati, bo to povečalo njegovo veljavnost, saj je pregledovanje prijav in življenjepisov kandidatov eno izmed najmanj znanstvenih in veljavnih izbirnih metod (Thomson in Mabey 1994, 113).

Uporaba nadaljnjih metod izbire je odvisna od števila kandidatov, ki so uspešno prestali prvo selekcijo, in števila kandidatov, ki jih želi organizacija sprejeti. Pri odločitvi o smiselnosti nadaljnje selekcije si lahko organizacija pomaga s selekcijskim količnikom (SK), ki ponazarja odnos med številom delovnih mest, ki jih moramo zapolniti (NS), in številom razpoložljivih kandidatov (NN) (Lipičnik 1998, 98-99):

$$SK = NS / NN$$

Če je selekcijski količnik 1,00 ali blizu 1,00, od nadaljnjih selekcijskih postopkov ne bo velikih koristi. Enako velja, če je selekcijski količnik blizu 0. V teh primerih lahko organizacija zniža zahtevana merila ali ponovi razpis za prosto delovno mesto. Če se prijavi le nekaj več kandidatov, kot je razpisanih prostih delovnih mest, je organizacija v dilemi, ali naj vztraja pri zahtevanih merilih in morda ne pridobi dovolj potrebnih delavcev, ali pa zniža merila in pridobi dovolj delavcev, ki morda ne bodo dovolj uspešni. Če lahko organizacija začasno shaja z manj delavci, je bolje, da organizacija ponovi postopek pridobivanja kandidatov, kot da zniža merila izbire (glej Svetlik 2002b).

Naslednja metoda, ki jo lahko organizacija uporabi pri izbiri kandidatov, so zaposlitveni testi.

5.1.2 Testiranje

»Zaposlitveni testi so objektivna in standardizirana merila za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnosti posameznikov« (Singer v Svetlik 2002b, 148). S testiranjem poskušamo ugotoviti človekove zmožnosti v simulirani situaciji in na osnovi rezultatov sklepati, kako bo kandidat uspešen pri delu (Merkač 1998, 55). Nekatere organizacije jih uporabljajo pred osebnim razgovorom s kandidatom, druge pri kandidatih, ki so se uvrstili v ožji izbor, nekatere pa le pri posameznem kandidatu, ki bi ga že izbrali, a želijo svoje vtise še preveriti (Čuček 2005). Ker so testi v primerjavi z intervjujem časovno manj zahtevni, je smotno, da v izbirnem postopku najprej uporabimo teste in tako zmanjšamo število kandidatov za pogovor.

5.1.2.1 Vrste testov

Teste lahko razdelimo na *individualne* in *skupinske*, pri čemer individualni kažejo na lastnosti posameznikov, na podlagi katerih lahko pričakujemo določeno vedenje pri delu, skupinski pa neposredno kažejo vedenje posameznikov v konkretnih delovnih situacijah. Med individualne teste spadajo test inteligentnosti, test posebnih sposobnosti, test dosežkov, test osebnosti, test interesov in test sposobnosti učenja (Svetlik 2002b, 148-149).

Trevnova (1998, 190-192) deli teste na *osebnostne* in *teste umskih sposobnosti*. Osebnostni testi se uporabljajo predvsem pri zaposlovanju menedžerjev, pri katerih je odločilna sposobnost presoje, vplivanja na sodelavce in povezovanja z drugimi ljudmi. S testi umskih sposobnosti pa se ugotavljajo psihične sposobnosti, kamor sodijo besedno razumevanje, kvantitativna sposobnost in sposobnost za sklepanje (Noe v Treven 2008, 191).

Vzorci dela so testi, ki se od zgoraj omenjenih razlikujejo predvsem po tem, da ugotavljajo vedenja posameznika v konkretni delovni situaciji. Vzorci dela se ne ukvarjajo s kandidatovo osebnostjo ali psiho, temveč se kandidati preizkusijo v delovnih nalogah, ki so najbolj značilne za delovno mesto, za katerega kandidirajo (Dessler 2003, 141-142). Primerni so predvsem pri testiranju kandidatov za strokovna dela in manj za vodstvena in menedžerska, kar je tudi njihova največja slabost (Thomson in Mabey 1994, 108). Lipičnik (1998, 102-103) navaja dva načina preizkušanja konkretnih zmožnosti z uporabo testov: preizkušanje v konkretni in eksperimentalni situaciji. Testiranje v konkretni situaciji poteka tako, da mora kandidat opraviti konkretno nalogo in če je pri delu uspešen, potem ima gotovo tiste zmožnosti, ki so za delo potrebne, in obratno. Vendar pa po takšnem preizkusu ne moremo sklepati, pri katerih delih bi se te zmožnosti še lahko izkazale. Testiranje v eksperimentalni situaciji pa poteka tako, da si izmislimo naloge, ki zahtevajo enake zmožnosti kot tiste, ki jih bo kandidat opravljal na delovnem mestu. Na podlagi reakcij in rešitev lahko sklepamo, ali ima kandidat določene zmožnosti, ki bi jih lahko uporabil pri delu, za katerega kandidira, in hkrati vemo tudi, da te zmožnosti lahko izkorišča tudi pri drugih delih, ki zahtevajo enake zmožnosti.

Ena od oblik vzorcev dela so *ocenjevalni centri*. Gre za večdnevne simulacije, v katerih deset do dvanajst kandidatov individualno ali skupaj opravlja konkretne naloge, pri katerih so ocenjevani. Navadno se uporabljajo za ocenjevanje menedžerjev in so sestavljeni iz naslednjih vaj in izbirnih metod (Dessler 2003, 142) :

- »v košu«, kjer mora kandidat urediti in se odzvati na celo vrsto različnih sporočil, pisem, opomnikov, telefonskih poročil itd.,
- diskusije brez vodij, kjer se kandidati pogovarjajo o neki splošni temi, ocenjevalci pa na podlagi pogovora ocenjujejo njihove govorne spretnosti, vključenost v skupino, vodstvene sposobnosti in moč vplivanja na druge,
- menedžerske igre, kjer kandidati rešujejo konkretne probleme organizacije,
- individualne predstavitve in reševanje problemov, kjer se ocenjujejo sposobnosti komuniciranja in prepričevanja drugih,
- reševanje različnih testov, kot so test osebnosti, test inteligentnosti, test interesov in dosežkov,
- intervju, kjer se ocenjevalci seznanijo z interesi vsakega kandidata, njegovim preteklim delom in motivacijo.

Od drugih oblik vzorcev dela se ločijo predvsem po tem, da (Searle 2003, 241-242):

- z njimi ocenjujejo potencialne sposobnosti kandidatov, zaradi česar niso uporabni samo pri izbiranju novih delavcev, ampak tudi pri iskanju talentov med že zaposlenimi,
- z njimi ocenjujejo skupek (menedžerskih) kompetenc višje ravni, ne pa specifičnih delovnih sposobnosti,
- vključujejo vaje, na podlagi katerih lahko ocenjevalci ocenijo več različnih, predvsem menedžerskih sposobnosti kandidatov, kar je težko doseči samo skozi eno vajo (glej Tabelo 5.1).

Prav zato, ker ocenjevalni centri združujejo več izbirnih metod in omogočajo organizacijam, da z njihovo uporabo pridobijo več informacij o kandidatih, so med najbolj uporabnimi in veljavnimi selekcijskimi metodami (Thomson in Mabey 1994, 112).

Tabela 5.1: Ocenjevale sposobnosti pri posameznih vajah v ocenjevalnih centrih

| Sposobnosti | Psihološki testi | Strukturiran intervju | Individualne predstavitve | Skupinske simulacije | Igranje vlog |
|-------------------------------|------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------|--------------|
| organizacijske spretnosti | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| usmerjanje in vodenje drugih | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ |
| skupinsko delo | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| kreativno reševanje problemov | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| sposobnost komuniciranja | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |

Vir: Searle (2003, 242).

Ocenjevalni centri niso namenjeni samo opazovanju človekovih zmožnosti, ampak tudi njihovem oblikovanju. Velika mednarodna podjetja imajo običajno zaposlene posebne trenerje, ki v ocenjevalnih centrih učijo zaposlene različnih spretnosti in zmožnosti. Ker je oseba izpostavljena konkretnim delovnim situacijam, so lahko rezultati veliko bolj veljavni in zanesljivi, kot pa jih dobimo z drugimi selekcijskimi preizkusi (Ivanuša - Bezjak 2006, 74).

Iz množice testov organizacija izbere najprimernejše glede na zahteve delovnega mesta. Torrington in Hall (Svetlik 2002b, 150) navajata, da organizacije pri zaposlovanju proizvodnih delavcev najpogosteje uporabljajo vzorce dela in test sposobnosti učenja (predvsem za tiste, ki bi jih želeli dodatno usposabljeni). Uslužbence testirajo predvsem s testi vzorcev dela, pri zaposlovanju menedžerjev pa je najbolj značilen test osebnosti. Za vse kategorije zaposlenih pa pogosto uporabljajo tudi test inteligence in poznavanja delovnih področij.

5.1.2.2 Merske lastnosti testov

Dobro zastavljen test mora biti (Armstrong 1993, 370-371):

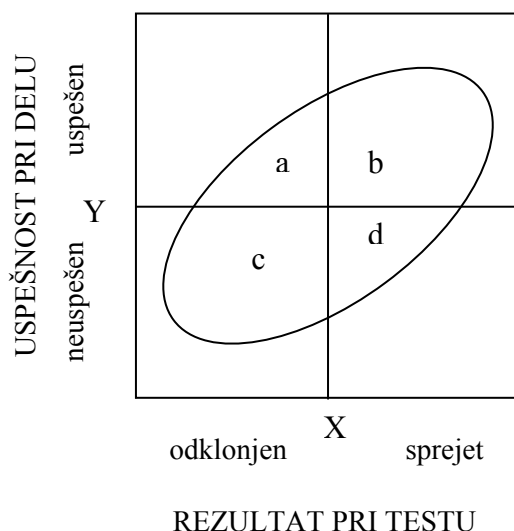
- *občutljiv*, kar pomeni, da omogoča merjenje razlik med kandidati za zaposlitev,
- *standardiziran*, kar pomeni, da so rezultati med seboj primerljivi,

- *zanesljiv*, kar pomeni, da z njim vedno merimo enake lastnosti in da pri ponovni uporabi na istih osebah in v enakih okoliščinah da enake rezultate, in
- *veljaven*, kar pomeni, da z njim dejansko merimo to, kar smo nameravali.

Svetlik (2002b, 152) k temu dodaja še *splošno uporabnost* testa, kar pomeni, da velja v različnih okoliščinah (za različna dela, v različnih organizacijah, za različne skupine ljudi in v različnih časovnih obdobjih).

Če bi imeli popolnoma veljavne teste, bi lahko z njimi zelo natančno napovedali uspešnost posameznika pri delu. Večkrat pa se zgodi (glej Sliko 5.2), da organizacija na podlagi rezultata pri testu kandidatov ne sprejme, čeprav bi bili pri delu uspešni (skupina a) in sprejme kandidate, ki pri delu niso uspešni (skupina d). Pri drugih dveh skupinah testiranih kandidatov pa je lahko organizacija s svojo izbiro zadovoljna. Gre za skupino b, ki jo je organizacija na podlagi testov izbrala in se je tudi pri delu izkazala za uspešno, kandidati skupine c pa so bili na podlagi testa odklonjeni in tudi sicer pri delu ne bi bili uspešni.

Slika 5.2: Povezanost med rezultati pri testu in prihodnjo uspešnostjo



Vir: Lipičnik (1998, 103).

Organizacija lahko na podlagi teh ugotovitev izračuna količnik uspešnosti izbranih kandidatov pri delu, ki ga dobi tako, da število uspešnih in izbranih kandidatov (skupina b) deli s skupnim številom izbranih kandidatov (b + d). Želeli bi si, da bi bil količnik blizu 1,00 (Lipičnik 1998, 104).

Da bi organizacija ugotovila, kako uspešni so delavci pri delu, se poslužuje ocenjevanja delovne uspešnosti, s čimer tudi zaposlenemu zagotovi povratno informacijo o izvajanju in rezultatih dela ter doseganju ciljev. Ugotavljanje delovne uspešnosti je podlaga številnim drugim dejavnostim v organizaciji, kot so: napredovanje in premestitve, prenehanje dela, povratne informacije in izmenjava mnenj, plače, nagrade, potreba po izobraževanju, komuniciranje in izmenjava mnenj (Singer v Možina in Jamšek 2002, 261). Ocenjevalnih tehnik je več, avtorji navajajo ocenjevalne lestvice (številčne, grafične, opisne), metodo 360° (ocenjujejo nadrejeni, podrejeni, sodelavci, potrošniki), metodo 180° (podrejeni sporočajo povratno informacijo o svojih vodjih), metodo kritičnih dogodkov, ocenjevalni intervju, letni razgovor. Ocenjevanje delovne uspešnosti doseže svoj namen le, če izhaja iz zahtev delovnega mesta, tj. standardov dela in kompetenc, ki smo jih pridobili z analizo delovnega mesta.

Pri uporabi zaposlitvenih testov mora torej organizacija paziti na to, da izbere primeren test glede na zahteve delovnega mesta, ki ima potrebne merske lastnosti, predvsem zanesljivost in veljavnost. Banfield in Kay (2008, 86) pri tem opozarjata, da visoke veljavnosti ne dosežemo zgolj z uporabo določene metode, ampak je pomemben tudi način, kako jo uporabimo, in kakšne so sposobnosti in izkušnje izvajalcev. Pomembno je, da testiranje izvajajo za to usposobljeni ljudje; največkrat so to psihologi ali zaposleni v kadrovskih oddelkih⁸. Half (1986, 71) pravi, da so nekateri testi osebnosti tako kompleksni, da mora organizacija, če želi korektno izpeljati proces izbire, za interpretacijo rezultatov najeti zunanjega strokovnjaka, kar pa upočasni in zaplete proces izbire ter zviša stroške zaposlovanja.

Ker odločitve o izbiri primerne kandidata organizacija ne more sprejeti le na podlagi rezultatov, pridobljenih s testiranjem, oziroma bi bilo to precej tvegano, se organizacije množično poslužujejo uporabe zaposlitvenega intervjuja.

⁸ Raziskava, ki je bila izvedena leta 2004 (Kohont 2005), je pokazala, da med kadrovskimi strokovnjaki v Sloveniji prevladujejo sociologi – kadrovski menedžerji, psihologi, diplomanti kadrovske smeri na Fakulteti za organizacijske vede, komunikologi in ekonomisti. Andragogi in pedagogi pa prevladujejo predvsem na področju izobraževalnih in razvojnih služb znotraj kadrovskega oddelka.

5.1.3 Intervjuvanje

Zaposlitveni intervju je sistematična in nadzirana ustna izmenjava informacij med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev z namenom, da delodajalec na podlagi vnaprej določenih meril ugotovi usposobljenost kandidata za uspešno opravljanje dela in da kandidat dobi podrobne informacije o organizaciji in delu, za katero se zanima. Z njim naj bi ustrezne kandidate spodbudili k odločitvi za zaposlitev, vsem kandidatom pa naj bi organizacijo predstavili v dobri luči (Svetlik 2002b, 152).

Med vsemi selekcijskimi metodami se najpogosteje uporablja prav intervju. V Sloveniji je na podlagi rezultatov raziskave iz leta 2002 (Ferjan 2003, 14-22) razgovor pred zaposlitvijo opravilo 84,3 % vprašanih. Popularnost intervjujev izhaja iz njihove fleksibilnosti, saj je kot metoda izbire primeren za vse vrste delavcev.

5.1.3.1 Vrste intervjujev

Obstaja več vrst intervjujev, ki jih organizacije navadno med sabo kombinirajo. Avtorji (Lipičnik 1998; Svetlik 2002b; Dessler 2003) navajajo naslednje:

Glede na to, v kolikšni meri so vprašanja vnaprej določena, ločimo:

1. *strukturiran intervju*, ki je sestavljen iz vnaprej pripravljenih vprašanj, pri dodatnem postavljanju vprašanj so spraševalci zelo omejeni. Prednosti strukturiranega intervjuja pred nestrukturiranim sta, da vsem kandidatom za neko delovno mesto postavimo enaka vprašanja, ter večja veljavnost in zanesljivost pridobljenih podatkov. Njegova slabost pa je, da organizacija zaradi omejenosti postavljanja dodatnih vprašanj ne more pridobiti nekaterih pomembnih informacij.
2. pri *nestrukturiranem intervjuju* spraševalec postavlja vprašanja sproti, tako da pogovor teče prosto. Ker spraševalec odpira različne teme pogovora nenadzorovano, lahko spregleda ali izpusti nekatere pomembne informacije o kandidatu ali pridobi take, ki ne omogočajo sklepanja o tem, kako uspešen bi bil pri opravljanju dela. Pridobljenih informacij ne moremo primerjati, saj lahko kandidati, ki kandidirajo za isto delovno mesto, odgovarjajo na različna

vprašanja. Organizacije se omenjenim slabostim lahko izognejo tako, da uporabijo *polstrukturiran intervju*, ki je kombinacija obeh, strukturiranega in nestrukturiranega.

Glede na število spraševalcev in spraševanih ločimo:

1. *individualni intervju*, kjer sta udeleženca le dva, spraševalec in kandidat. Njegova prednost je, da kandidat ne čuti pritiska več spraševalcev, zato spraševalcu lažje zaupa občutljivejše informacije in tudi sam postavlja dodatna vprašanja. Njegova slabost pa je, da se mora organizacija zanesti le na mnenje ene osebe, kar lahko odpravi z zaporednimi intervjuji.
2. *skupinski intervju* poteka tako, da se spraševalec hkrati pogovarja z več kandidati. Tak intervju je razmeroma zahteven, ima pa tudi prednosti, saj lahko spraševalec opazuje reakcije kandidatov drug na drugega, poleg tega pa se kandidati pokažejo kot bolj ali manj agresivni in socialni ter z večjo ali manjšo mero zaupanja vase.
3. v *panelnem intervjuju* kandidata hkrati sprašuje več spraševalcev iz različnih področij. Ker je tak pogovor za kandidata precej stresen, se lahko zgodi, da ne daje ustreznih informacij. Pritisk lahko zmanjšamo tako, da uporabimo kombinacijo panelnega in skupinskega intervjuja.

Glede na to, kako oziroma o čem teče pogovor, poznamo:

1. *zaporedni intervju*, kjer kandidat opravi več individualnih pogovorov z različnimi spraševalci. Čim bolj ključno mesto bo zasedel kandidat, več intervjujev je potrebno. Spraševalci morajo paziti na to, da se njihova vprašanja na ponavljajo in da intervju ne traja predolgo.
2. v *problemskem intervjuju* kandidata soočimo z nekim problemom iz dejanskega delovnega okolja, kandidat pa se mora odločiti in predstaviti, kako bi ga razrešil.
3. *stresni intervju* naj bi pokazal, kako se kandidat vedenjsko in emocionalno odziva na nenadne pritiske, saj je sestavljen iz zaporedja ostrih, neprijazno postavljenih vprašanj.
4. *situacijski intervju* je sestavljen iz vprašanj, ki se nanašajo na določeno delovno mesto. Kandidat odgovarja na vprašanja, kako bi se znašel in reagiral v dejanskih situacijah. Pri situacijskem intervjuju bo organizaciji v veliko pomoč,

če je pri analizi dela uporabila metodo kritičnih dogodkov, saj bo tako lažje ovrednotila odgovore različnih kandidatov.

5. *vedenjski intervju* je podoben situacijskemu, le da se nanaša na kandidatovo preteklost, kako je v določeni situaciji reagiral na predhodnem delovnem mestu.
6. *podrobni intervju* je sestavljen iz zelo podrobnih vprašanj, ki kandidata napeljejo, da komentira določene pojave in jih postavi v širši kontekst.
7. *direktni intervju* vsebuje vprašanja o formalnih podatkih, zato lahko zamenja izpolnjevanje obrazca za prijavo.
8. *globinski intervju* se uporablja za ugotavljanje kandidatovih mnenj, nagnjenj in namer, ki se nanašajo predvsem na njegovo in prihodnost podjetja. Uporablja se predvsem pri izbiri strokovnih in vodilnih delavcev.

Nekateri avtorji (Roberts 1997, 149; Chambers 2001, 97-99; Beardwell 2004, 212) kot vrsto intervjuja navajajo *telefonski intervju*. Ta se uporablja predvsem, kadar nismo prepričani o nekem kandidatu ali kot predhodni intervju, ko izbiramo kandidate, ki jih bomo povabili na osebni pogovor. Prednosti telefonskega intervjuja so: vzame malo časa, kandidat je med pogovorom bolj sproščen, ocenimo lahko njegove komunikacijske sposobnosti (predvsem, kadar je delo povezano s telefoniranjem), mnenje o kandidatu si ustvarimo preden ga vidimo in se tako izognemo morebitnim napakam pri osebnem pogovoru (glej poglavje 5.1.3.3).

5.1.3.2 Faze intervjuja

Chambers (2001, 117-118) je intervju razdelil na dve fazi:

1. v *fazi kupovanja* spraševalec vodi pogovor s postavljanjem učinkovitih vprašanj, vrednoti kandidatove odgovore in se odloča o "nakupu" kandidata,
2. v *fazi prodajanja* pa spraševalec skuša predstaviti organizacijo in karierne priložnosti v kar najboljši luči in tako v kandidatu vzbuditi željo, da bi izvedel še kaj več o organizaciji ter ga spodbuditi za delo v njej.

Werther in Davis (1986, 188) sta intervju razčlenila na pet faz, ki jih prikazuje Slika 5.3. Te faze so: priprava intervjuja, začetek in vzpostavitev medosebnega zaupanja, izmenjava informacij, zaključek pogovora in evalvacija oziroma ocena.

Slika 5.3: Faze zaposlitvenega intervjuja



Vir: Werther in Davis (1986, 189).

Različni avtorji zelo podrobno opisujejo vsako sestavino posebej, sama pa se bom osredotočila na bistvene podatke, relevantne za diplomsko delo.

Pripravo pogovora Svetlik (2002b, 154) deli na vsebinsko in organizacijsko. Vsebinska priprava pomeni predvsem pripravo spraševalca, da se natančno seznaní z opisom delovnega mesta in potrebnimi lastnostmi delavca, da analizira vse podatke, ki jih o kandidatu že ima, določi kazalce posameznih lastnosti⁹ pri kandidatih in jih oblikuje tako, da bo mogoče posamezne lastnosti kandidatov številčno izraziti oziroma oceniti. Raziskave kažejo, da so spraševalci pogosto premalo informirani in odbijejo veliko kandidatov, ker ne preberejo življenjepisa ali pa imajo premalo specifičnih informacij o samem delu (Rynes, Heneman in Schwab v Gilmore in drugi 1988, 103). Naloga spraševalca je tudi, da oblikuje primerna, ne preveč kompleksna vprašanja odprtega tipa, ki se nanašajo na kandidatovo izobraževanje, delo in delovno kariero, interese in pričakovanja v zvezi z delom in organizacijo ter zasebno življenje, predvsem prosti čas in družino (Svetlik 2002b, 155). Chambers (2001, 167) poleg izobrazbe in delovnih izkušenj navaja še naslednja področja: tehnične spretnosti, motivacijo, organizacijske sposobnosti, komunikacijske veščine in sposobnost sodelovanja in dela v skupini.

⁹ Za vsako lastnost, ki jo želimo z intervjujem ugotoviti, je treba izbrati vsaj en kazalec. Če je mogoče, kazalce izrazimo tudi količinsko (Svetlik 2002b, 155). Če želimo z intervjujem ugotoviti, ali bi kandidat dobro deloval v timu, lahko oblikujemo naslednje kazalce: zaupanje drugim, sposobnost prilagajanja, ni individualist. Za lažjo primerljivost kandidatov oblikujemo še štiri stopnje: (4) zelo primeren za timsko delo, (3) primeren za timsko delo, (2) neprimeren za timsko delo in (1) zelo neprimeren za timsko delo.

Spraševalec mora biti še posebno pozoren pri zastavljanju vprašanj o zasebnem življenju. Slovenska zakonodaja določa, da »delodajalec pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi ne sme od kandidata zahtevati podatkov o družinskem oziroma zakonskem stanu, podatkov o nosečnosti, o načrtovanju družine oziroma drugih podatkov, če niso v neposredni zvezi z delovnim razmerjem« (Zakon o delovnih razmerjih, 16. čl.).

Organizacijska priprava intervjuja vključuje pripravo vprašalnika, na katerega bomo zapisovali odgovore, ter izbiro primerne prostora, kjer bomo nemoteno izpeljali intervju. Pri izbiri zahtevnih kadrov je potrebno izdelati tudi časovni načrt (Kragelj 1998, 29), koliko časa bomo namenili posameznemu sklopu vprašanj.

Pomembno je tudi, kako spraševalec vodi pogovor. Na *začetku* intervjuja je potrebno vzpostaviti sproščeno vzdušje medsebojnega zaupanja, kar dosežemo predvsem z neverbalno komunikacijo (nasmeh, stisk roke, sproščena drža) in s postavljanjem razbremenilnih vprašanj, ki pripomorejo k zmanjšanju napetosti kandidata. Spraševalec nato predstavi namen, potek in dolžino pogovora. V *jedru* pogovora skuša pridobiti čim več informacij, na podlagi katerih bo presodil, ali je kandidat primeren za prosto delovno mesto. V tem delu mora večino časa govoriti kandidat, kar dosežemo s postavljanjem obširnih vprašanj (glej Kragelj 1998). *Sklepni del* je namenjen vprašanju kandidata ter seznanitvi o nadaljnjem postopku. Spraševalec kandidatu na koncu intervjuja še ne pove, ali je izbran ali ne, saj je končna odločitev običajno v rokah nadrejenega.

Komentarje in ugotovitve, ki smo jih pridobili z intervjujem, je potrebno takoj po opravljenem intervjuju, ko so podatki še sveži, *zapisati in vrednotiti*. Half (1986, 95-96) priporoča, da si spraševalec beleži ključna dejstva že med samim intervjujem, saj v nasprotnem primeru pozabi večino podrobnosti, zapomni pa si le podatke, ki si jih želi zapolniti. Pri vrednotenju odgovorov si lahko organizacija pomaga s točkovanjem, tako da presoja kandidata na vsaki dimenziji, o kateri se je z njim pogovarjala. Lahko uporabi različne lestvice ali druge ocenjevalne metode (Merkač 1998, 42). Spraševalec nato pripravi analizo celotnega pogovora in napiše poročilo, iz katerega mora biti razvidno, na podlagi česa je sklepal na določene poteze kandidata (Kragelj 1998, 91).

5.1.3.3 Najpogostejše napake pri intervjuju

Intervjuji velikokrat ne dajo pričakovanih rezultatov, ker jih spraševalci ne obvladajo. Slabost intervjuja je prav gotovo subjektivnost ocenjevanja in interpretacije rezultatov, kar pomeni, da se lahko ocene posameznega kandidata, ki jih podajo različni spraševalci, med sabo bistveno razlikujejo. Slevin (Merkač 1998, 37) navaja primer, ko so raziskovalci prosili šest kadrovskih direktorjev, naj opravijo razgovor s 36 kandidati za prodajno mesto. Spraševalci so se v kar 28 primerih razhajali v mnenju, ali spadajo v vrhno ali spodnjo polovico seznama. Istega kandidata je eden postavil na prvo mesto, drugi šele na šestintrideseto.

V nadaljevanju bom opisala najpogostejše napake pri intervjuju (Roberts 1997; Kragelj 1998; Svetlik 2002b), zaradi katerih sta vrednost in objektivnost pogovora velikokrat vprašljivi.

Halo efekt pomeni, da kandidata ocenimo zgolj po eni lastnosti, ki je lahko razmeroma nepomembna, vse ostale lastnosti, ki so pomembne za opravljanje dela, pa zanemarimo in se osredotočimo le na iskanje informacij, ki bi opravičile naše začetno mnenje.

Učinek začetnega vtisa pomeni, da spraševalec oceni kandidata že v prvih minutah pogovora, predvsem na podlagi oblačenja, govora, rokovanja in podobno. Če se spraševalec tega ne zave, lahko zaposli osebo, ki je sicer prijeten in privlačen sogovornik, a neuspešen pri opravljanju dela, ali pa zavrne odličnega strokovnjaka, samo zato, ker spraševalcu ni simpatičen. Tudi raziskave v ZDA potrjujejo, da se 85 % spraševalcev o tem, ali bodo zaposlili določenega kandidata ali ne, odloči na podlagi prvega vtisa, ki ga pridobijo na podlagi prošnje oziroma obrazca za zaposlitev in zunanjšega videza (Dessler 2003, 169).

Na odločitev o zaposlitvi vpliva tudi *neverbalna komunikacija*. Drža telesa, kretnje rok, očesni stik in izraz na obrazu lahko pri presoji zavedejo spraševalca. Dessler (2003, 171) navaja primer raziskave, opravljene v ZDA, v kateri je sodelovalo 52 strokovnjakov upravljanja s človeškimi viri. Gledali so posnetke intervjujev, v katerih so kandidati na vprašanja odgovarjali identično, razlikovali pa so se v neverbalnem komuniciranju. Prva skupina kandidatov se je izogibala očesnemu kontaktu, njihov nastop je bil neodločen, višina glasu ves čas enaka, druga skupina pa je prikazala ravno nasprotno. Od 26 strokovnjakov, ki so gledali intervjuje druge skupine, bi jih je 23

povabilo kandidate na drugo intervju, medtem ko se nihče od strokovnjakov, ki so gledali prvo skupino, ni odločil za drugo srečanje. Spretnejši kandidati lahko svojo neverbalno komuniciranje nadzirajo in tako vplivajo na spraševalca, da si o njem ustvari pozitiven vtis. Gre za upravljanje z vtisi (angl. impression management) (Searle 2003, 121). Pri nekaterih delovnih mestih je sicer ključen prav kandidatov videz in njegovo nebesedno izražanje, vendar to ne sme biti prepuščeno subjektivni presoji spraševalca, ampak mora biti utemeljeno na podlagi predhodno opravljene analize dela.

Predsodki o posameznih skupinah ljudi povzročajo vnaprejšnje sklepanje o primernosti kandidatov, ne da bi v skladu s strokovnimi načeli z njimi izvedli pogovor in se odločili na podlagi stvarnih informacij.

Stereotipna vprašanja se pojavljajo zlasti tedaj, kadar intervju ni dobro pripravljen in ga spraševalec jemlje rutinsko, ter kadar spraševalec nima dovolj informacij o delovnem mestu in želenih lastnostih delavca.

Prevlada spraševalca je napaka, ki se zgodi, kadar spraševalcu ne uspe ustvariti sproščene vzdušja za pogovor, zato se kandidat ne odpre in razkrije informacij, na podlagi katerih bi lahko spraševalec presodil, ali je kandidat ustrezen. Kragelj (1998, 28) pravi, da mora kandidat v procesu intervjuja govoriti kar 85 % časa, spraševalec pa ga pri tem samo usmerja z vprašanji in komentarji.

Učinek vrstnega reda pomeni, da na odločitev o zaposlitvi vpliva vrstni red, po katerem vidimo kandidate. Spraševalcu navadno najbolj ostaneta v spominu prvi in zadnji kandidat, s katerim se je pogovarjal, zato imata boljše možnosti v primerjavi z drugimi.

Črno-belo ocenjevanje pomeni razvrščanje kandidatov v dve kategoriji, ki se med sabo izključujeta. Kadar pri kom ugotovimo vrsto pozitivnih lastnosti, mu le s težavo pripišemo tudi kakšno negativno. Rezultat takšnega načina ocenjevanja so samo izjemno dobre ali izjemno slabe ocene kandidatov, povprečnih ocen ni.

Centralna tendenca je ravno obraten način od črno-belega ocenjevanja, ko spraševalci dajejo samo povprečne, sredinske ocene. Tak način onemogoča razlikovanje med kandidati, izogne pa se mu lahko tako, da kandidate ocenjujemo na 4-stopenjski lestvici.

Ocenjevanje kandidatov na podlagi podobnosti sebi pomeni, da spraševalci kandidate primerjajo s seboj in bolje ocenijo sebi podobne. Pogosto je to podzavesten proces, ki se ga spraševalec ne zaveda, in je še posebej prisoten pri nestrukturiranih intervjujih. Chambers (2001, 25) pravi, da od tod izvira najpogostejša oblika diskriminatornega izbiranja, saj v tem primeru neizbrani kandidati niso izbrani prav zaradi njihove drugačnosti.

Tovrstne napake so največkrat posledica nestrokovnosti in neusposobljenosti spraševalcev. Da bi jih čim bolj zmanjšali, Gatewood in Feild (2001, 537) predlagata urjenje in izobraževanje spraševalcev, s katerim bi pridobili sposobnosti vodenja intervjuja, ocenjevanja kandidatov in sprejemanja končnih odločitev, kot drugo možnost izboljšanja intervjuja pa navajata uporabo ustreznih, specifičnih vprašanj. Napake so lahko tudi posledica neopravljene analize dela in določanja lastnosti delavcev, ko nimamo izoblikovanih vnaprejšnjih kriterijev, kakšnega kandidata sploh potrebujemo.

5.1.4 Preverjanje priporočil

Priporočila organizaciji povedo, kaj o kandidatu misli nekdo tretji, običajno njegov prejšnji delodajalec, lahko pa tudi učitelji, profesorji, sodelavci in prijatelji. Največkrat se nanašajo na delo in osebnostne lastnosti kandidata (Searle 2003, 96).

Priporočila lahko predloži kandidat sam, lahko doda le naslove oseb, s katerimi se bo organizacija pogovorila bodisi osebno ali po telefonu, lahko pa te osebe pošljejo pisna priporočila neposredno delodajalcu. Najboljši način preverjanja priporočil je osebni pogovor, če pa ta ni mogoč, je priporočljiv telefonski pogovor (glej Half 1986). Armstrong (1993, 376) kot prednost telefonskega pogovora navaja, da ljudje ustno podajo bolj pošteno in resnično mnenje o kandidatu, kot če ga morajo napisati, poleg tega pa se prihrani tudi čas.

Nekateri avtorji (Armstrong 2001, 375) opozarjajo, da so lahko priporočila, predvsem osebna, ki se nanašajo na lastnosti kandidata in njegovo primernost za delo, nezanesljiva. Zelo pozitivna priporočila lahko vzbudijo dvom, zato je priporočljivo, da jih pridobimo od več oseb. Tracy (2006, 50) o pisnih priporočilih pravi: »Ne zaupajte priporočilom. Pogosto so neuporabna in zavajajoča. Včasih jih bivši delodajalci napišejo zgolj zato, da zaposleni odide v miru, da ne bi povzročal težav, ko zapusti podjetje.« Pomembno je, da so priporočila objektivna, resnična ter da ne poudarjajo zgolj pozitivnih lastnosti, saj bomo le tako zaposlili pravo osebo, kar je tudi namen njihovega preverjanja.

5.1.5 Zdravniški pregled

Zdravniški pregled je nujna faza zaposlitvenega postopka. V slovenski zakonodaji se omenja pod pravicami in obveznostmi delodajalca. ZDR določa, da mora delodajalec na svoje stroške napotiti kandidata na predhodni zdravstveni pregled v skladu s predpisi o varnosti in zdravju pri delu. Ugotovitev zdravstvene zmožnosti kandidata se ne sme nanašati na okoliščine, ki niso v neposredni zvezi z delom na delovnem mestu, za katerega se sklepa pogodba o zaposlitvi (Zakon o delovnih razmerjih, 26. čl.). Delodajalec pošlje na pregled kandidate, za katere se je že odločil, da so primerni za opravljanje dela. Če je na koncu izbirnega postopka ostalo več primernih kandidatov, lahko tudi zdravniški pregled pripomore h končni izbiri (Svetlik 2002b, 163).

5.1.6 Intervju z vodjo

Pred končno odločitvijo kandidati običajno opravijo tudi intervju z neposredno nadrejenim oziroma linijskim vodjo. Ta je pomemben iz dveh razlogov: vodja je tisti, ki lahko bolje oceni sposobnosti in ustreznost kandidatov nasploh ter natančneje odgovori na njihova vprašanja, ki se neposredno navezujejo na opravljanje dela. Če v izbirnem postopku intervju z vodjo ni predviden, se morata s kandidatom pred sprejemom končne odločitve nujno seznaniti in se vsaj nekaj časa pogovarjati. Najbolje je, da neposredni vodja sodeluje v izbirnem postopku, opravi intervjuje in se na koncu tudi odloči za najustrežnejšega kandidata, saj se le tako bolj poglobi v samo izbiro delavca, njegovo uvajanje v delo in delovno okolje ter prevzame odgovornost ob njegovem morebitnem neuspehu (Svetlik 2002b, 165). Vodja je tisti, ki odgovarja za to, da je delo pravočasno in dobro opravljeno, zato je prav, da ima zadnjo besedo tudi pri odločanju o svojih sodelavcih.

Raziskava, izvedena v Sloveniji (Černigoj - Sadar in drugi 2005), je pokazala, da glavne odločitve glede politike pridobivanja in izbire kadrov v 45 % slovenskih organizacij sprejema oddelek za človeške vire po posvetovanju z linijskimi vodji. Sledijo organizacije, kjer so tovrstne odločitve prepuščene linijskim vodjem po posvetovanju z oddelkom za človeške vire (37,5 %). Samostojno linijski vodje sprejemajo odločitve o izbiri v 14,4 % organizacij, samostojno oddelek za človeške vire pa v 3,1 % organizacij.

Na tem mestu velja poudariti, da je v slovenskih organizacijah delež strokovnih kadrovskih delavcev na 100 zaposlenih eden najmanjših, to je nekaj več kot eden, medtem ko je evropsko povprečje 2,52 (Ignjatović in Svetlik 2004, 27). Ta primanjkljaj je deloma nadomeščen z intenzivnejšim delom strokovnih delavcev in deloma z večjim angažiranjem linijskih vodij. Brewster in Larsen (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 37) govorita o *devoluciji*, kar pomeni premik nalog kadrovskega oddelka na linijske oziroma neposredne vodje.

Če primerjamo stopnjo devolucije odločanja o različnih področjih izvajanja kadrovske funkcije v Sloveniji in trinajstih izbranih evropskih državah¹⁰ (glej Tabelo 5.2), ugotovimo, da je proces najbolj obsežen na področju odgovornosti za odločitve o povečevanju in zmanjševanju števila zaposlenih, strokovnjaki za upravljanje človeških virov pa ostajajo pomemben dejavnik posredovanja v industrijskih odnosih in pri izboru kadrov. V slovenskih organizacijah so deleži na vseh področjih višji, predvsem pri plačni politiki. Torej je za slovenske organizacije značilna višja stopnja devolucije oziroma višja stopnja vključevanja linijskih vodij v naloge upravljanja s človeškimi viri in s tem njihova večja odgovornost za izvajanje teh politik. Mesner Andolškova in Štebe (2004, 58-59) vidita razloge za to v tem, da se v slovenskih organizacijah kadrovska funkcija še ni povsem izkristalizirala v samostojno poslovno funkcijo, pomemben dejavnik pa je tudi velikost organizacij, saj si le velike organizacije lahko privoščijo drage kadrovske politike in sisteme. Devolucija je torej bolj povezana z majhnimi organizacijami, ki nimajo izrazite kadrovske ekipe.

¹⁰ Države, vključene v analizo, so: Velika Britanija, Francija, Nemčija, Švedska, Španija, Danska, Nizozemska, Italija, Norveška, Švica, Irska, Finska in Avstrija.

Tabela 5.2: Stopnja devolucije funkcije UČV: primerjava Slovenije z evropskimi državami (%)

| | 13 EVROPSKIH DRŽAV | | SLOVENIJA | |
|--|--------------------|----------------|----------------|----------------|
| | Linijski vodje | Linijski + UČV | Linijski vodje | Linijski + UČV |
| Plače in ugodnosti | 13,8 | 49 | 19,3 | 51,1 |
| Kadrovanje in izbor | 14,2 | 56,1 | 16,1 | 53,8 |
| Izobraževanje | 15,5 | 53,4 | 16,4 | 51,0 |
| Zmanjševanje števila zaposlenih | 19,7 | 64,2 | 22,9 | 64,3 |
| Industrijski odnosi | 11,0 | 32,2 | 16,3 | 38,3 |

Vir: Mesner Andolšek in Štebe (2004, 58).

Pri tem ne moremo mimo vprašanj, »ali so linijski vodje v slovenskih organizacijah dovolj strokovno podkovani za te naloge, ali imajo interes za izvajanje nalog, kakšen pomen jim pripisujejo, koliko časa jim namenjajo in ali se izobražujejo tudi za to področje« (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 59). Ta vprašanja ostajajo odprta za nadaljnje raziskave.

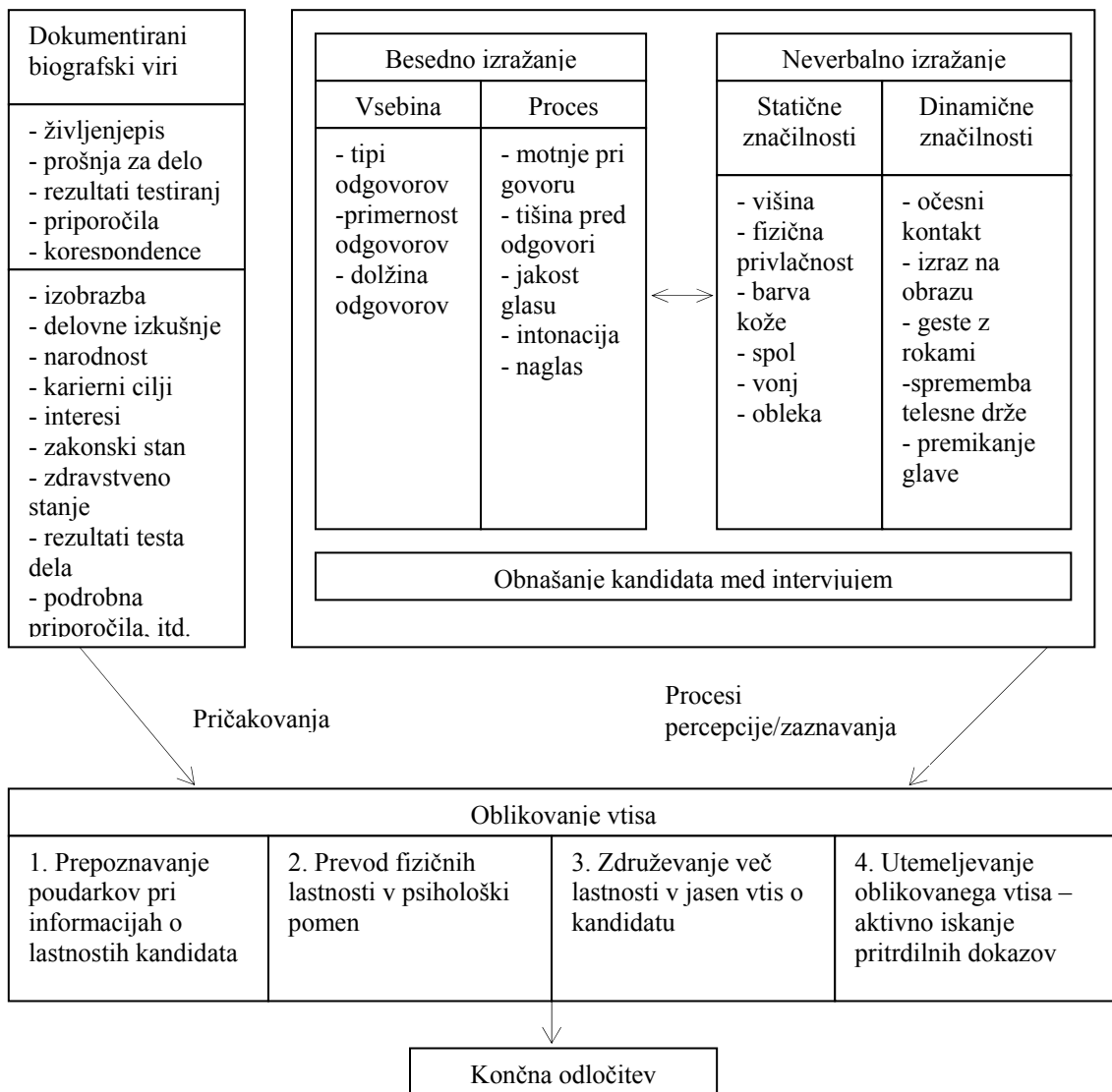
5.1.7 Seznanitev z delom

Pogosto se intervju z vodjo navezuje na seznanitev kandidata z delom. To pomeni, da kandidatu predstavimo delo in njegovo ozadje, opremo in delovne pogoje, preden se odločimo o končni izbiri kandidata. S tem skuša organizacija preprečiti oziroma omiliti šok, ki ga doživi delavec prvi delovni dan na novem delovnem mestu. Werther in Davis (1986, 196) poudarjata, da je seznanitev kandidata z delom tudi učinkovita metoda za zmanjšanje fluktuacije, saj imajo delavci, ki že prej spoznajo svoje delo, bolj realna pričakovanja v zvezi z njim.

5.1.8 Končna izbira in sprejem

Na končno odločitev o izbiri kandidata za zaposlitev vpliva več dejavnikov, ki sta jih Anderson in Shackleton (Searle 2003) združila v model, predstavljen na Sliki 5.4.

Slika 5.4: Dejavniki, ki vplivajo na končno odločitev



Vir: Anderson in Shackleton v Searle (2003, 122).

Končna odločitev je lažja, če kateri izmed kandidatov izstopa, vendar vedno ni tako. Navadno se organizacija na koncu odloča med več ustreznimi kandidati. Pri odločanju si lahko pomaga tako, da vse kandidate razvrsti v toliko skupin, kolikor je napravila preizkusov. Kandidat, ki največkrat doseže visoko uvrstitev, ima vsekakor določeno prednost pred tistim, ki največkrat doseže nižjo uvrstitev. Odločanje bo boljše, če

preizkusom določimo njihovo različno težo pri dokončni izbiri, pri čemer morajo imeti večjo težo preizkusi, ki jim bolj zaupamo (Lipičnik 1998, 105).

Končni izbor lahko poteka tudi tako, da za vsakega posameznega kandidata ugotovimo, koliko njegovo znanje, veščine, sposobnosti in osebnostne lastnosti ustrezajo tistim, ki smo jih opredelili v osebni specifikaciji. Oceno podamo s pomočjo ocenjevalne lestvice: zelo primeren, primeren, manj primeren in neprimeren. Če se zgodi, da nam ostane več primernih in zelo primernih kandidatov, kandidate primerjamo še med seboj po vseh ključnih ali pomembnih lastnostih. Izberemo tistega, ki ima največ zelenih lastnosti (Kragelj 1998, 112-113).

Če ugotovimo, da nihče izmed kandidatov, ki so ostali, ne ustreza (dovolj) našim zahtevam, je nemara »pametneje, da ostane delovno mesto nezasedeno, dokler ne najdemo primernejših kandidatov, kot pa, da bi zaposlili nekoga, ki mu manjkajo "bistvene" lastnosti« (Keenan 1995, 53). Ali kot pravi Tracy (2006, 19): »Včasih je najboljša odločitev pri zaposlovanju ta, da odločitve sploh ne sprejmete«.

Ali se je organizacija odločila za pravo osebo, spozna šele po nekaj tednih ali mesecih, predvsem pa preko procesa ugotavljanja in ocenjevanja delavčeve uspešnosti (Lipičnik 1998, 107). Doba, v kateri se vsak človek dokončno razkrije in pokaže svoj pravi jaz, je eno leto. Morda je prav zaradi tega danes večina zaposlitev sklenjena za določen čas (Ivanuša - Bezjak 2006, 71).

Pri končni izbiri lahko ocenjevalec naredi dve napaki (Gatewood in Feild 2001, 236-237). Prva napaka je, da organizacija zaposli napačnega kandidata. To pomeni, da se je kandidat uspešno prebil skozi vse faze selekcije, organizacija ga je zaposlila, vendar se je na delovnem mestu izkazal za neuspešnega. Ta napaka pomeni za organizacijo velike stroške, zanjo pa je lahko tudi pogubna, odvisno od narave delovnega mesta. Da bi se organizacije izognile tovrstnim napakam, uporabljajo poskusno delo (glej poglavje 7). Lahko pa se zgodi, da organizacija zavrne kandidata, ki bi bil na delovnem mestu uspešen. Čeprav je to napako težko odkriti, je lahko prav tako škodljiva za organizacijo, še posebej, kadar gre za ključna delovna mesta, saj se lahko kandidat zaposli pri konkurenčni organizaciji. Ocenjevalci se tem napakam ne morejo popolnoma izogniti, lahko pa jih zmanjšajo tako, da dobro premislijo o naslednjih treh vprašanjih:

1. Katera metoda je v dani situaciji najboljša za zbiranje podatkov o kandidatih za zaposlitev?
2. Kako lahko kombiniramo in združimo dosežene rezultate kandidatov, ki smo jih pridobili z uporabo različnih izbirnih metod in na podlagi katerih bomo oblikovali končno odločitev?
3. Kako bomo končno oceno kandidatov uporabili pri končni odločitvi?

Banfield in Kay (2008, 66) navajata naslednje razloge, zakaj je pomembno, da organizacija izbere primernega kandidata oziroma sprejme pravo odločitev:

- vsaka odločitev o sprejemu novega delavca lahko poveča (ali zmanjša) celotno delovno uspešnost/učinek,
- sposobnost menedžerjev nenehnega ustvarjanja višje stopnje dodane vrednosti vsakega zaposlenega je močno odvisna od tega, kaj vsak novo zaposleni prinese v organizacijo in kaj je sposoben postati,
- zaradi povečevanja varstva pravic zaposlenih je vse težje popraviti napačno odločitev, ko je pogodba o zaposlitvi sklenjena,
- delavec, ki ne izpolni delovnih in vedenjskih pričakovanj, lahko ima škodljiv učinek na delo sodelavcev,
- proces popravljanja napačne odločitve je lahko težak, dolgotrajen in drag za vse udeležence,
- edina učinkovita in dolgoročna strategija za nadomestitev neustrezno izbranega kandidata je zaposlitev nove, primernejše in bolj usposobljene osebe.

Ko je izbirni postopek končan, organizacija z izbranim kandidatom sklene pogodbo o zaposlitvi. Slovenska zakonodaja določa, da mora organizacija zavrnjene kandidate pisno obvesti o njihovi neizbiri, in sicer v osmih dneh po sklenitvi pogodbe, ter jim na njihovo zahtevo vrniti vse dokumente, ki so jih predložili kot dokaz, da izpolnjujejo zahtevane pogoje za opravljanje dela (Zakon o delovnih razmerjih, 28. čl.).

5.2 PRIMERJAVA IZBIRNIH METOD

Vsaka izbirna metoda ima svoje prednosti in slabosti; nobena ni uporabna v vsaki situaciji. Tabela 5.3 prikazuje njihove ključne lastnosti.

Tabela 5.3: Povzetek lastnosti nekaterih izbirnih metod

| Metoda | Veljavnost ¹¹ | Stroški | Uporabnost | Nepristranskost |
|----------------------------------|--------------------------|---------------|-----------------|-----------------|
| Nestrukturiran intervju | zmerna (0.31-0.36) | srednji | velika | neraziskano |
| Strukturiran intervju | visoka (0.45-0.62) | visoki | velika | visoka |
| Priporočila | nizka (0.17-0.26) | nizki | visoka | zmerna |
| Biografski podatki | zmerna 0.24-0.38 | visoki | srednja | zmerna |
| Test umskih sposobnosti | visoka (0.25-0.53) | nizki/srednji | velika | nizka |
| Test posebnih sposobnosti | nizka (0.27-0.28) | nizki | velika | zmerna |
| Test osebnosti | nizka (0.00-0.24) | nizki/srednji | velika | neraziskano |
| Ocenjevalni centri | visoka (0.37-0.43) | zelo visoki | zelo velika | visoka |
| Vzorci dela | visoka (0.38-0.54) | visoki | modri ovratniki | visoka |

Vir: prirejeno po Wiesner in Cronshaw, Mcdaniel in drugi, Reilly in Chao, Hunter in Hunter, Vineberg in Joyner, Schmitt in drugi, Blinkhorn in Johnson, Tett in drugi, Gaugler in drugi, Muchinsky in Cook v Thomson in Mabey (1994, 102-119).

¹¹ Koeficient veljavnosti pove, kakšna je povezava med rezultati selekcijske metode in kasnejšo delovno učinkovitostjo zaposlenega. Veljavnost 0 pomeni, da med metodo izbire in delovno učinkovitostjo ni nobene povezave, veljavnost 1 pa, da je povezava med njima popolna oziroma gotova. Prikazan je v razponu, ker so različne akademske raziskave dale različne rezultate (Thomson in Mabey 1994, 102-103).

Najvišjo veljavnost imajo strukturiran intervju in vzorci dela, kot najmanj veljavna pa so se pokazala priporočila ter testi osebnosti. Ocenjevalni centri so stroškovno najmanj ugodna metoda, ker običajno združujejo več metod izbire in zahtevajo obsežno izobraževanje ocenjevalcev, posebne fizične spretnosti ter čas ocenjevalcev in kandidatov (Roberts 1997, 97-98; Gatewood in Feild 2001, 591), na drugi strani pa so se izkazali kot zelo uporabna metoda izbire. Visoki stroški nastanejo tudi pri uporabi vzorcev dela, saj preizkus te vrste zahteva uporabo opreme in materiala, potreben je čas za identifikacijo in izvedbo nalog, ki so značilne za posamezno delovno mesto, seznanitev kandidata z orodjem ter razvoj testnih situacij in postopka ocenjevanja (glej Gatewood in Feild 2001). Stroškovno najbolj ugodna so priporočila in testi posebnih sposobnosti. Kadar se odločamo o izbiri stroškovno najugodnejše metode, moramo tehtati (uravnovežiti) in soočiti stroške, ki bodo dejansko nastali v procesu zaposlovanja, in morebitne stroške, ki jih bo organizacija imela v primeru izbire neustreznega kandidata (Beardwell 2004, 225). Med najbolj nepristranske metode se uvrščajo strukturiran intervju, vzorci dela in ocenjevalni centri, pristranskost pa je v največji meri značilna za teste umskih sposobnosti¹².

Thomson in Mabey (1994, 104-105) sta na podlagi teh značilnosti izbirne metode razdelila v štiri skupine:

- *dobre izbirne metode*, kamor uvrščata vzorce dela, ocenjevalne centre, test umskih sposobnosti in strukturiran intervju,
- *primerne izbirne metode*, med katere sodijo biografski podatki in nestrukturiran intervju,
- *slabe izbirne metode*, kot so test posebnih sposobnosti, test osebnosti in priporočila,
- *nedokazane izbirne metode*, kamor uvrščata astrologijo in grafologijo.

¹² Testi imajo sicer visoko veljavnost, vendar pa se nepristranskost ne nanaša na same merjene sposobnosti, ampak na naravo problemov, ki naj bi jih kandidat reševal. Zato testi, ki so fokusirani na racionalno znanje, uspejo le, če je tudi način reševanja problemov racionalen (npr. Programer), drugje pa ne.

5.3 UPORABA IZBIRNIH METOD V SLOVENIJI IN TUJINI

Raziskava (Černigoj - Sadar in drugi 2005) je pokazala, da slovenske organizacije pri izbiri vseh vrst kadrov največkrat uporabljajo individualni intervju oziroma pri izbiri strokovnjakov so z istim odstotkom na prvem mestu tudi priporočila. Kot druga najpogosteje uporabljena metoda so pri izbiri vodij priporočila, saj so za ta delovna mesta pomembni pretekli delovni oziroma študijski dosežki, pri izbiri administrativnih in proizvodnih delavcev pa obrazec za prijavo (glej Tabelo 5.4). Obrazec za prijavo se najmanj uporablja za vodje, kar je mogoče pripisati velikemu poudarku notranjega kadrovanja za tovrstni kader. Najbolj redka selekcijska metoda so psihometrični testi; ti se največ uporabljajo pri selekciji kadrov na zahtevnejša delovna mesta, predvsem v organizacijah z dobro izobrazbeno strukturo zaposlenih in v organizacijah, ki so usmerjene na svetovni trg (Černigoj - Sadar in drugi 2005, 45). Svetlik (2009, 325) ugotavlja, da slovenske organizacije do tovrstnega preverjanja nimajo zaupanja in strokovnjakov, ki bi teste uporabili, storitev pa ne naročajo pri zunanjih izvajalcih. Čim bolj zahtevno je delovno mesto, več selekcijskih metod uporabijo organizacije.

Tabela 5.4: Uporaba metod izbire glede na vrsto iskanega kadra v slovenskih organizacijah (%)

| | Vodje | Strokovnjaki | Administrativni delavci | Proizvodni delavci |
|-------------------------------|-------|--------------|-------------------------|--------------------|
| Intervju pred komisijo | 59,6 | 55,3 | 27,3 | 21,1 |
| Individualni intervju | 71,4 | 70,2 | 68,9 | 61,5 |
| Obrazec za prijavo | 37,3 | 46,9 | 47,8 | 44,7 |
| Psihometrični test | 29,2 | 26,1 | 18,0 | 11,2 |
| Reference | 72,0 | 70,2 | 42,2 | 29,2 |

Opomba: % pomenijo delež pozitivnih odgovorov, izračunanih od skupnega števila odgovorov

Vir: prirejeno po Černigoj - Sadar in drugi (2005, 41-44).

Za primerjavo, kako pogosto uporabljajo organizacije v izbranih državah in Evropski uniji posamezne metode izbire kandidatov, bom predstavila rezultate mednarodne raziskave iz leta 2001 (glej Tabelo 5.5).

Tabela 5.5: Pogostost uporabe metod izbire kandidatov v posameznih državah in EU (%)

| | | Slovenija | Nemčija | VB | Italija | Švedska | EU |
|-------------------------------|----------------------------|-----------|---------|------|---------|---------|------|
| Intervju pred komisijo | za vsako/večino nastavitve | 36,4 | 45,7 | 52,0 | 14,9 | 40,1 | 46,5 |
| | za nekatere nastavitve | 24,2 | 17,8 | 20,3 | 4,1 | 22,0 | 17,7 |
| | le izjemoma | 18,8 | 10,6 | 12,4 | 8,1 | 10,5 | 10,8 |
| | nikoli | 20,6 | 25,9 | 15,3 | 73,0 | 27,3 | 25,0 |
| | | | | | | | |
| Individualni intervju | za vsako/večino nastavitve | 83,2 | 78,2 | 62,8 | 91,1 | 87,1 | 73,1 |
| | za nekatere nastavitve | 13,6 | 10,5 | 12,6 | 1,3 | 7,0 | 10,9 |
| | le izjemoma | 2,6 | 6,6 | 8,9 | 3,8 | 4,1 | 7,3 |
| | nikoli | 0,5 | 4,7 | 15,8 | 3,8 | 1,8 | 8,7 |
| | | | | | | | |
| Obrazec za prijavo | za vsako/večino nastavitve | 70,4 | 48,8 | 82,4 | 61,0 | 59,5 | 68,7 |
| | za nekatere nastavitve | 9,9 | 8,9 | 8,2 | 5,2 | 6,4 | 8,8 |
| | le izjemoma | 3,7 | 6,7 | 3,2 | 2,6 | 4,8 | 4,0 |
| | nikoli | 16,0 | 36,0 | 6,2 | 31,2 | 29,3 | 18,4 |
| | | | | | | | |
| Psihometrični test | za vsako/večino nastavitve | 15,4 | 1,7 | 17,0 | 16,5 | 20,6 | 18,5 |
| | za nekatere nastavitve | 19,9 | 7,0 | 31,9 | 22,8 | 45,8 | 25,9 |
| | le izjemoma | 13,2 | 8,1 | 21,0 | 5,1 | 16,9 | 16,5 |
| | nikoli | 51,5 | 83,1 | 30,1 | 55,7 | 16,6 | 39,1 |
| | | | | | | | |
| Ocenjevalni center | za vsako/večino nastavitve | 2,5 | 3,1 | 6,6 | 8,0 | 1,8 | 4,6 |
| | za nekatere nastavitve | 4,2 | 20,2 | 24,0 | 10,7 | 12,8 | 18,3 |
| | le izjemoma | 10,8 | 19,4 | 17,6 | 5,3 | 12,0 | 15,6 |
| | nikoli | 82,5 | 57,2 | 51,8 | 76,0 | 73,4 | 61,5 |
| | | | | | | | |

| | | Slovenija | Nemčija | VB | Italija | Švedska | EU |
|------------------------------|----------------------------------|-----------|---------|------|---------|---------|------|
| Pisna priporočila | za vsako/večino nastavitev | 7,1 | 23,1 | 90,1 | 21,6 | 98,8 | 61,1 |
| | za nekatere nastavitve | 39,7 | 36,9 | 5,7 | 16,2 | 1,2 | 21,8 |
| | le izjemoma | 29,1 | 26,7 | 2,3 | 10,8 | 0,0 | 9,8 |
| | nikoli | 24,1 | 13,3 | 1,8 | 51,4 | 0,0 | 7,3 |
| | | | | | | | |

Vir: prirejeno po Černigoj - Sadar in drugi (2001, 169-170); Svetlik (2002b, 163-164).

Slovenske organizacije se pri uporabi izbirnih metod od tujih ne razlikujejo izrazito, nekoliko opaznejša je le redkejša uporaba ocenjevalnih centrov ter pisnih priporočil. Morda gre temu pripisati vpliv majhnosti slovenskega prostora in zato velikega medsebojnega poznavanja ljudi. Sicer pa izbrane evropske države najpogosteje uporabljajo individualne intervjuje, priporočila ter obrazce za prijavo. V Veliki Britaniji in na Švedskem dajejo na prvo mesto priporočila, ki so v Sloveniji šele na četrtem in v Italiji na tretjem mestu. Nemci in Švedi manj uporabljajo obrazce za prijavo, ki pa so v ospredju v Sloveniji, Italiji in Veliki Britaniji. Razloge za razlike pri uporabi metod izbire kandidatov med posameznimi državami lahko iščemo v različnih kulturah oziroma praksah organizacij.

Hipoteza 4, ki pravi, da je najpogosteje uporabljena metoda v izbirnem postopku zaposlitveni intervju, je delno potrjena. Iz Tabel 5.4 in 5.5 je razvidno, da slovenske organizacije pri izbiri vseh vrst kadrov, razen vodij, največkrat uporabljajo prav individualni intervju, prav tako tudi organizacije Evropske unije. Če primerjamo še ostale izbrane evropske države, pa ugotovimo, da je v Nemčiji in Italiji najpogosteje uporabljen individualni intervju, medtem ko je na Švedskem na drugem (za pisnimi priporočili) in v Veliki Britaniji šele na tretjem mestu (za pisnimi priporočili in obrazcem za prijavo).

6 UVAJANJE IN SOCIALIZACIJA NOVINCEV

Ko delavca zaposlamo, ga je potrebno najprej seznaniti z organizacijo, delovnim okoljem in ljudmi, s katerimi bo prihajal v stik, z namenom, da »začne, kakor je mogoče hitro delati s polno storilnostjo in da doseže pri tem tudi osebno zadovoljstvo« (Svetlik 2002b, 166). Pri uvajanju »gre za sistematičen formalen ali neformalen program, s katerim novemu delavcu predstavimo njegove delovne obveznosti, sodelavce, politiko organizacije itd.« (Lipičnik 1998, 106).

Armstrong (1993, 376-377) navaja tri ključne cilje uvajanja novih zaposlenih:

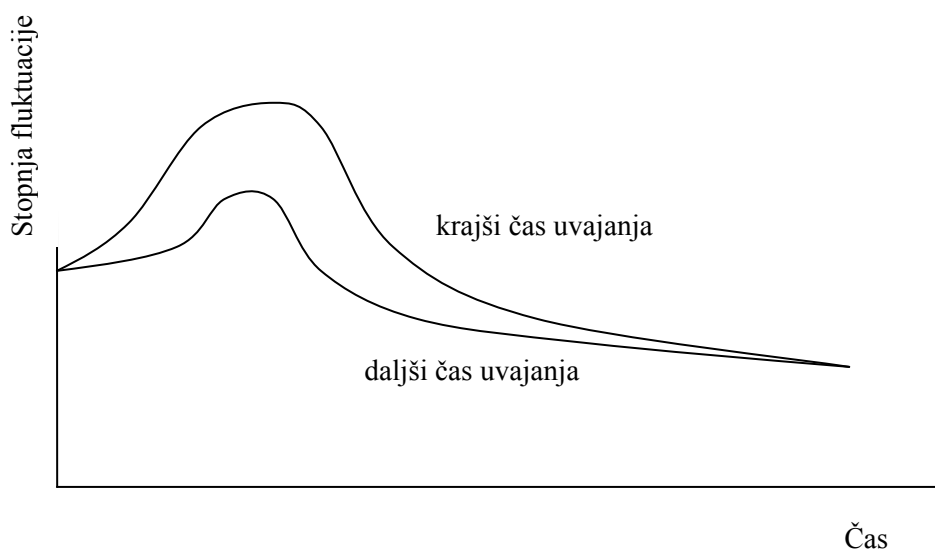
- ublažiti začetek dela in zmanjšati tesnoba, ko je delavcu še vse tuje in nedomače,
- doseči naklonjenost in lojalnost delavca do organizacije, da bo ostal v njej,
- v najkrajšem možnem času doseči učinkovitost dela novega delavca.

Uvajanje navadno izvajajo zaposleni v kadrovskih oddelkih in neposredni vodje. Kadroviki seznanijo novega delavca predvsem s splošnimi zadevami, kot so delovni čas in dopust, s konkretnim delovnim mestom, z delom in s sodelavci pa ga seznanijo vodje (Dessler 2002, 185). Veliko jim lahko pri tem pomagajo tudi starejši delavci, ki dobro poznajo vsa dela (Lipičnik 1998, 106). Novi zaposleni običajno prejmejo tudi priročnik za zaposlene, v katerem so jasno in enostavno zapisane temeljne informacije o organizaciji, delu, dopustih, plači, odsotnostih zaradi bolezni, disciplinskem postopku, pritožbenem postopku, možnostih napredovanja, izobraževanja in razvoja kadrov, informacije o zdravju in varnosti pri delu, prehrani, telefonske številke itd. (Armstrong 1993, 377).

Z učinkovitim uvajanjem novih delavcev povečamo njihovo varnost pri delu, zmanjšamo fluktuacijo delovne sile, povečamo proizvodnjo in ustvarimo dobre odnose med sodelavci (Lipičnik 1998, 106). Werther in Davis (1986, 215) dodajata še, da so pričakovanja novih delavcev po uvajanju bolj realna in delavci ne potrebujejo toliko pozornosti sodelavcev in vodij. Dokazano je, da dobro pripravljen program uvajanja vpliva na znižanje zgodnje fluktuacije (glej Sliko 6.1) in skrajšanje časa, v katerem novi

delavci dosežejo pričakovane standarde dela (glej Sliko 6.2) (Werther in Davis 1986, 210).

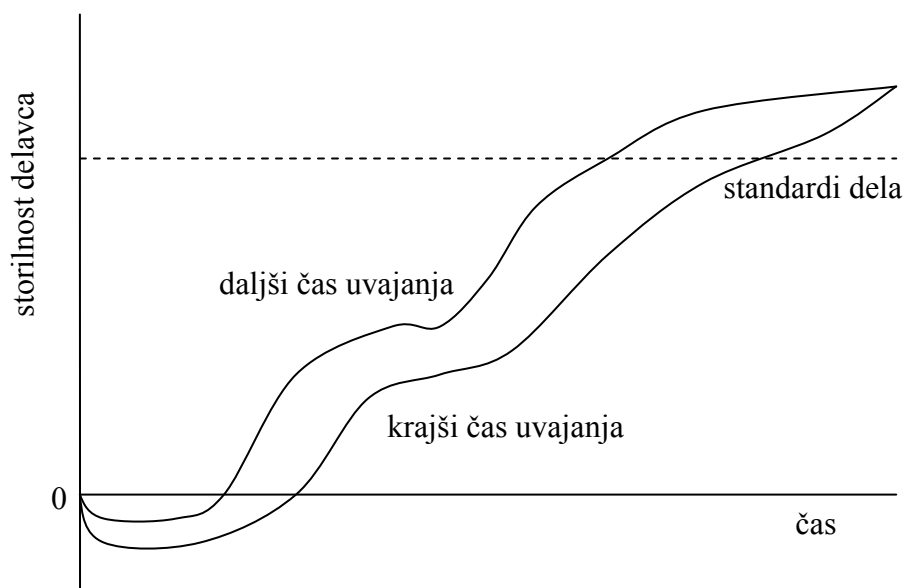
Slika 6.1: Vpliv dobro pripravljenega programa uvajanja na fluktuacijo



Vir: Werther in Davis (1986, 211).

Fluktuacija je najvišja v prvih tednih in mesecih zaposlitve novincev. Roberts (1997, 231) uporabi izraz »začetna kriza«, ki je prisotna v prvih dvanajstih mesecih dela, ko je največ možnosti, da delavec zapusti organizacijo. Iz Slike 6.1 je razvidno, da je pri delavcih s krajšim programom uvajanja stopnja fluktuacije na začetku zaposlitve višja kot pri delavcih, katerih program uvajanja je bil daljši in bolj pripravljen. To lahko pojasnimo s tem, da delavci z daljšim časom uvajanja prej obvladajo svoje delo, so bolj zadovoljni in motivirani, čutijo se sprejete in zaželeni, njihova pričakovanja pa so bolj realna od pričakovanj delavcev, ki imajo krajše ali sploh nobenega uvajanja. Lešnik (2007) pravi, da je »hitra zapustitev podjetja s strani novo zaposlenega največkrat posledica nezadovoljstva, ki izvira iz občutenja nezaželenosti in nesprejetosti pri sodelavcih, neustreznega vrednotenja njegovih kompetenc ali če novo zaposleni nima ustreznih možnosti, da bi svoje delovne naloge lahko uspešno opravil. Začetno usmerjanje pa novemu delavcu pokaže, da je zaželen in cenjen.« Dlje časa kot je delavec v organizaciji, manj možnosti je, da jo bo zapustil. Hipoteza 5 je potrjena.

Slika 6.2: Vpliv dobro pripravljenega programa uvajanja na delavčevo storilnost



Vir: Werther in Davis (1986, 211).

Storilnost novih zaposlenih je najnižja v prvih tednih in mesecih zaposlitve, največkrat zaradi spoznavanja dela in organizacijskega okolja (Svetlik 2009, 330). Iz Slike 6.2 lahko razberemo, da se delavci, ki so se uvajali daljši čas, v krajšem času priučijo dela in hitreje dosežejo višjo storilnost in zaželeno standarde dela kot delavci, katerih uvajanje je bilo krajše, bolj površno oziroma ga ni bilo. Rezultat bi lahko bil drugačen, glede na to, da so delavci z daljšim programom uvajanja odsotni z dela dlje od tistih s krajšim časom uvajanja.

Namen uvajanja je pospešiti *proces socializacije* novincev. Gre za proces, skozi katerega zaposleni začne razumevati in sprejemati vrednote, norme in prepričanja drugih (Werther in Davis 1986, 208). Poleg tega, da se posameznik socializira v organizacijo, jo obenem tudi »personalizira«, kar pomeni, da ji da svoj osebni pečat. Personifikacija organizacije nastopi, ko se posameznik v organizaciji že ustali, njena izrazitost pa je odvisna od delovnega mesta, ki ga zaseda delavec (Svetlik 2002b, 166).

Novo zaposleni delavec ima izoblikovana določena pričakovanja glede delovnega mesta in sodelavcev. Razliko med njegovimi pričakovanji in tem, kar resnično izkusi in doživi na novem delovnem mestu, imenujemo *kognitivna disonanca* (avtor izraza je ameriški psiholog Leon Festinger). Če je ta razlika (pre)velika, velikokrat sledi odpoved dela s

strani delavca. Disonanco lahko zmanjšamo tako, da delavca seznanimo z delom, še preden ga zaposlimo (Werther in Davis 1986, 208).

Posameznik je končno sprejet v organizacijo, ko postane njen polnovredni član. Organizacija mu to potrjuje s pozitivno oceno delovne uspešnosti, dviganjem plače, dodeljevanjem novih nalog, uvajanjem v poslovne skrivnosti in napredovanjem. Na drugi strani pa posameznik s svojim delom in lojalnostjo organizaciji dokazuje, da je tudi sam sprejel organizacijo (Schein v Svetlik 2009, 329).

Temeljito in pravilno izpeljano uvajanje pomeni, da bo delavec delal dobro; če uvajanja ne bo, bo pri delu neučinkovit in razočaran, kar se lahko odraža tudi na njegovih negativnih rezultatih. Če uvajanje v organizacijo ni dobro izpeljano, lahko pričakujemo, da novi sodelavec še dolgo ne bo vedel, kakšna je organizacija, kaj vse ima in s kom sodeluje. Delavec se v tem primeru sam nauči določenih reakcij, ki mu delo prej otežujejo kot pa omogočajo, da bi ga opravil hitro in dobro (Lipičnik 1998, 106).

Na tem mestu velja poudariti, da je odločitev delodajalcev o zaposlovanju predvsem posledica vlaganj v dodatno znanje, ki bo potrebno, da delavec začne učinkovito opravljati svoje delo. Thurow (Kramberger 1999, 105) v teoriji o tekmovanju poslov predpostavlja celo, da znanje in spretnosti pri delu niso odvisne od šolanja, ampak se vse potrebno znanje za delo pridobi šele na delovnem mestu. Podatki, ki so pomembni pri postopku izbire kadrov, so le pokazatelj, koliko dodatnih stroškov bo organizacija imela za dodatno usposabljanje delavca. Usposabljanje delavcev¹³ je v veliki meri odvisno tudi od poklicne naravnosti šolskega sistema, tu pa se države med seboj razlikujejo. Gre tudi za vprašanje delitve odgovornosti in stroškov za kakovost ponudbe delovne sile med delodajalci, državo z njenimi javnimi šolami in posamezniki. Za organizacije je idealno, da dobijo vse potrebne delavce neposredno na trgu delovne sile in se tako izognejo stroškom za njihovo usposabljanje, vendar po mnenju delodajalcev javne šole pogosto še vedno dajejo premalo znanja za opravljanje konkretnih delovnih

¹³ Usposabljanje je proces, s katerim posameznik razvija sposobnosti, ki jih potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti (Možina 2002, 216). Becker (1993) razlikuje med specifičnim in splošnim usposabljanjem. Specifično usposabljanje pospešuje bodočo produktivnost usposabljanca samo v organizaciji, ki zagotavlja usposabljanje, splošno pa pospešuje produktivnost ne glede na organizacijo, v kateri dela. Stroške specifičnega usposabljanja krijejo delodajalci, stroške splošnega usposabljanja pa udeleženci sami.

nalog. Da bi si delodajalci ustvarili konkurenčno prednost, oblikujejo tudi svoje notranje segmente trga delovne sile in tako sami vlagajo v razvoj znanja in sposobnosti svojih ključnih delavcev, s katerimi ravnajo po posebnih organizacijskih pravilih¹⁴. Država si prizadeva predvsem za dvig izobrazbene ravni prebivalstva in prilagajanje usposobljenosti zaposlenih tehnološkim zahtevam. Vse večja odgovornost za izobraževanje pa je na strani posameznikov, saj jih negotovost, s katero se srečujejo zlasti na trgu delovne sile, spodbuja k doseganju višjih izobrazbenih ravni in stalnemu izpopolnjevanju znanja. Govorimo o vseživljenjskem učenju (Svetlik in Lorenčič 2002, 259-267).

Ker država ne more hkrati ustreči zelo različnim zahtevam posameznih delodajalcev, morajo organizacije same izpopolniti delovne zmožnosti posameznikov, preden se lahko polno vključijo v delovne procese. Delavca lahko v delo uvedejo z različnimi programi, med katere sodi poleg pripravništva, ki se uporablja predvsem za diplomante, in zaposlitve za določen čas tudi poskusno delo, ki ga bom opisala v poglavju, ki sledi. Seveda pa morajo organizacije skrbeti tudi za trajno izpopolnjevanje svojih zaposlenih, da bi lahko spreminjale proizvodne programe, sledile tehnološkim izboljšavam in tudi same prispevale k tehnološkemu posodabljanju ter tako ostale konkurenčne.

7 POSKUSNO DELO

Ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi se lahko delodajalec in delavec dogovorita o poskusnem delu, predvsem, če delavčevih delovnih izkušenj, znanja in sposobnosti ni bilo mogoče preveriti s poprejšnjim preizkusom, npr. pripravništvom (Ivanuša - Bezjak 2006, 132). Smisel poskusnega dela je, da se v določenem časovnem obdobju pokažejo znanje in zmožnosti, ki so potrebne za opravljanje določenega dela. Pri tem je nujno, da

¹⁴ Pri Atkinsonovem (1984) modelu organizacije jedro-obrobje (angl. core-periphery model) ti delavci predstavljajo jedro skupino delavcev, zaposlenih za nedoločen čas, ki so sposobni timskega dela in uporabe večšin na več delovnih mestih (funkcionalna fleksibilnost), obrobni skupini delavcev pa pripadajo zaposleni za določen čas oziroma glede na potrebe organizacije, zanje je značilna prožnost zaposlovanja, kar pomeni, da se njihovo število oziroma število delovnih ur prilagaja spremembam v povpraševanju (numerična fleksibilnost).

ima organizacija jasno določene standarde dela in sposobnosti, ki jih mora novo zaposleni v tem času doseči, da pridobi status redno zaposlenega delavca (Chambers 2001, 291).

Slovenska zakonodaja v ZDR določa, da poskusno delo traja največ šest mesecev, izjemoma se lahko podaljša v primeru začasne odsotnosti z dela (Zakon o delovnih razmerjih, 125. čl.). Poskusno delo naj traja toliko časa, »kolikor je potrebno, da delavec pokaže svoje strokovne in druge delovne sposobnosti« (Ivanuša - Bezjak 2006, 132). Delavec v Sloveniji lahko v času trajanja poskusnega dela odpove pogodbo o zaposlitvi s sedemdnevним odpovednim rokom, delodajalec pa je v tem času ne sme odpovedati, razen, če so podani razlogi za izredno odpoved¹⁵ ali zaradi postopka za prenehanje delodajalca ali prisilne poravnave. Ob poteku poskusnega dela lahko delodajalec izredno odpove pogodbo o zaposlitvi na podlagi ugotovitve o neuspešno opravljenem poskusnem delu (Zakon o delovnih razmerjih, 125. čl.).

S poskusnim delom lahko organizacija vrednoti, ali se je odločila za ustreznega kandidata. Če je naredila napako, se bo le ta kmalu razkrila. V primeru nepravilne izbire, ko novo zaposleni ne bo izpolnil standardov, bo organizacija zmanjšala izgubo le tako, če bo neustrezno izbranega delavca zamenjala z novim, ustrežnejšim. V primeru, da organizacija redno zaposli delavca, ki ni primeren za določeno delovno mesto ali nima ustreznih lastnosti, ki jih delo zahteva, so lahko posledice velike (glej poglavje 9). Hipoteza 6: s poskusnim delom se lahko organizacije izognejo napačni izbiri delavca, je na podlagi zgornjih ugotovitev potrjena.

¹⁵ Delodajalec lahko delavcu izredno odpove pogodbo o zaposlitvi:

- če delavec krši pogodbeno ali drugo obveznost iz delovnega razmerja in ima kršitev vse znake kaznivega dejanja,
- če delavec naklepoma ali iz hude malomarnosti huje krši pogodbene ali druge obveznosti iz delovnega razmerja,
- če je delavcu po pravnomočni odločbi prepovedano opravljati določena dela v delovnem razmerju ali če mu je izrečen vzgojni, varnostni ali varstveni ukrep, zaradi katerega ne more opravljati dela dalj kot šest mesecev, ali če mora biti zaradi prestajanja zaporne kazni več kot šest mesecev odsoten z dela,
- če delavec ne opravi uspešno poskusnega dela,
- če se delavec v roku petih delovnih dni po prenehanju razlogov za suspenz pogodbe o zaposlitvi neopravičeno ne vrne na delo,
- če delavec v času odsotnosti z dela zaradi bolezni ali poškodbe ne spoštuje navodil pristojnega zdravnika oziroma pristojne zdravniške komisije ali če v tem času opravlja pridobitno delo ali brez odobritve pristojnega zdravnika oziroma pristojne zdravniške komisije odpotuje iz kraja svojega bivanja (Zakon o delovnih razmerjih, 111. čl.).

8 VREDNOTENJE PROCESA ZAPOSLOVANJA

Zadnji korak v procesu zaposlovanja se nanaša na merjenje njegove uspešnosti. Proces privabljanja in izbire kandidatov naj bi temeljil na treh bistvenih načelih. Ta so (ACAS v Beardwell 2004, 218):

1. načelo učinkovitosti,
2. načelo zmogljivosti in
3. načelo poštenosti/nepriustranskosti.

Načelo učinkovitosti pomeni predvsem razlikovanje med ustreznimi in neustreznimi kandidati. Mayo (Beardwell 2004, 218-219) predlaga več načinov merjenja učinkovitosti, med katerimi izpostavlja stopnjo retencije oziroma zadržanja kandidatov v organizaciji, stopnjo napredovanja in odstotek kandidatov, pri katerih je zaznati visok potencial v treh do petih let po njihovi zaposlitvi. Na te faktorje lahko vplivajo tudi delovni pogoji in poudarjanje razvoja zaposlenih znotraj organizacije. Drugo načelo, načelo zmogljivosti, se ukvarja s stroški zaposlovanja: stroški privabljanja kandidatov, povprečen čas, ki je pretekel med različnimi koraki zaposlovanja, število ponudb za delo in odstotek sprejetih ponudb. Nepriustransko zaposlovanje Beardwell (2004, 219) povezuje s poštnim in pravičnim ravnanjem z vsemi kandidati, še posebej se to nanaša na zagotavljanje enakih priložnosti ne glede na spol, etnično pripadnost itd.

Končni rezultat izbirnega postopka je delavec, ki ga je organizacija zaposlila. Če je organizacija upoštevala vsa načela in korektno izpeljala korake v procesu kadrovanja, bo novi delavec verjetno učinkovito opravljal svoje delo. Če je bila v izbirnem postopku narejena napaka, je koristno, da organizacija ugotovi, zakaj je do nje prišlo, in v prihodnje skuša izboljšati izbirni postopek. Nepravilnosti se lahko zgodijo na različnih korakih zaposlovanja, na primer: neprimeren ali pomanjkljiv opis dela, neustrezni viri privabljanja kandidatov, neprepričljivo oglaševanje, uporaba neustrezne vrste intervjuja in/ali nezanesljivih ali neveljavnih testov, napačna končna izbira. Če organizacija ugotovi katero koli izmed teh napak, mora nemudoma zagotoviti, da se v prihodnje ne ponovi (glej Armstrong 1993, 378-379).

Napake so lahko tudi posledica premalo usposobljenih in izkušenih ljudi, ki zaposlujejo, katerih vzroke bi lahko iskali tudi v tempu današnjega poslovanja in povečevanju odgovornosti in obveznosti menedžerjev (Chambers, 2001, 20). Tracy (2006, 16-17) pravi, da je še vedno veliko menedžerjev, ki jim ni uspelo razviti spretnosti in znanja, kako privabiti in obdržati sposobne ljudi.

Posledica tega je, da so pri razgovorih nerodni, zaposlujejo v glavnem na podlagi ugibanja ali intuicije, in so tako vedno znova presenečeni, da se za 70 odstotkov zaposlenih izkaže, da niso bili prava izbira. To svojo pomanjkljivost pogosto prikrijejo tako, da za svoje slabe odločitve obtožujejo ljudi, ki so jih zaposlili. Na ta način je nemogoče, da bi se iz svojih napak naučili in napredovali. V primeru, ko se zaposli nesposobna ali neprimerna oseba, to kaže na nesposobnost menedžerja, ne zaposlenega. Dejstvo je, da je zaposlovanje ključna spretnost dobrega menedžerja. Če nekdo stalno zaposluje ljudi, ki ne znajo ali nočejo opraviti dela ustrezno, bi bilo potrebno zamenjati menedžerja, preden on ali ona podjetju napravi nepopravljivo škodo. Ogromno podjetij slabo posluje ali celo propade zaradi nesposobnosti ene same ključne osebe na ključnem delovnem mestu, ki jo je tja postavil in tam obdržal nesposoben nadrejeni (Tracy 2006, 16).

Organizacija, ki ima dobro pripravljen postopek izbire, lahko prihrani veliko časa in denarja, poleg tega pa si na tržišču ustvari tudi sloves dobrega delodajalca, kar pomeni lažje privabljanje večjega števila dobrih kandidatov (Tracy 2006, 20). Danes se veliko govori o blagovni znamki organizacije kot delodajalca, kar pomeni ugled, ki ga ima organizacija med vsemi potencialnimi kandidati za zaposlitev in med že zaposlenimi. Ugledne organizacije bodo pritegnile kakovostnejše kandidate, marsikdaj celo brez iskanja, saj jim kandidati velikokrat kar sami posredujejo svoje ponudbe.

9 POSLEDICE NEUSTREZNO IZBRANEGA KANDIDATA

Napake in neučinkovitost pri zaposlovanju delavcev lahko prinesejo vrsto negativnih, neželenih oziroma škodljivih rezultatov. Chambers (2001, 7) navaja naslednje:

- izbira kandidata, ki slabo opravlja delo,
- izbira kandidata z razdiralnimi vedenjskimi vzorci,
- zavrnitev primerne kandidata,
- znižanje produktivnosti in kvalitete proizvodov ter storitev,
- porast stroškov zaradi nadomestnega zaposlovanja,
- zadrževanje/oviranje rasti organizacije,
- prekinitev menedžerskih in vodstvenih aktivnosti zaradi nadomestnega zaposlovanja.

K tem posledicam bi lahko dodali še vrsto drugih. Ivanuša - Bezjakova (2006, 107) navaja še: vpliv neustrezno izbranega kandidata na zaposlene, slabše delo sodelavcev zaradi spremembe, stresa in navajanja na nov način dela, morebitno poslabšanje klime zaradi odhodov nasploh in podobno. Neustrezno izbran kandidat ima negativni vpliv predvsem, kadar gre za timsko oblikovano delo. Sodelavcem v timu ni vseeno, s kakšnimi ljudmi delajo, zato se tudi oni ukvarjajo s primernostjo kandidatov in njihovimi sposobnostmi. Stum (Laabs 1998, 50) pravi, da zaposleni želijo delati v prijetnem in zmagovitem moštvu in če je njihov sodelavec neustrezen in svojega dela ne opravlja učinkovito, pričnejo razmišljati tudi o svojem odhodu iz organizacije.

Z napačno odločitvijo je izgubljen tudi čas, ki smo ga porabili za zaposlitev in uvajanje delavca v delo. Kos (Kunstek 2008) pravi: »Ključni strošek ni denar, investiran v novačenje in selekcijo, usposabljanje, kandidatovo plačo in morebitno odpravnino, čeprav seveda ti stroški niso zanemarljivi. Ključen je oportunitetni strošek izgubljenega časa in priložnosti«.

Največje posledice neustrezno izbranega kandidata so vidne, kadar organizacija izbere neprimerne kandidata za vodstveno delovno mesto. V tem primeru lahko govorimo namreč tudi o »izgubi poslovnega partnerja, širjenju slabega imena na trgu, odhodu drugih sodelavcev zaradi neprimerne vodenja ali celo odpuščanju delavcev s strani neprimerne vodje« (Koščak v Kunstek 2008). Z izbiro neustreznega kandidata za

vodstveno delovno mesto lahko ogrozimo tudi obstoj organizacije. To sicer ne velja za velike organizacije, ki zaposlujejo več tisoč delavcev, za manjša podjetja pač. »Novi nepravilno izbrani delavec, ki predstavlja osmino (12,5 odstotkov) vseh zaposlenih, lahko ogrozi obstoj poslovanja« (Ivanuša - Bezjak 2006, 68). Torej je še posebno pozornost potrebno nameniti izbiri vodstvenih in strokovnih delavcev. Hipoteza 7 je potrjena.

9.1 STROŠKI NADOMESTNEGA ZAPOSLOVANJA

Ko organizacija ugotovi, da je delavec neprimeren, ima na razpolago več možnosti: delavca lahko odpusti, premesti na drugo delovno mesto, vključi v usposabljanje in izobraževanje, v najslabšem primeru pa ga obdrži na prvotnem delovnem mestu, kar pomeni, da se bo morala slej ko prej soočiti z zgoraj navedenimi posledicami. Tracy pravi: »Če vam je jasno, da ste se zmotili, hitro ukrepajte in preusmerite osebo na drugo delovno mesto ali pa jo odpustite, preden povzroči še večjo škodo. Najboljši trenutek, da osebo odpustite, je takrat, ko na to prvič pomislite. Če ste sprejeli slabo odločitev pri izboru, je ne poskusite popraviti z napako, tako da na tem delovnem mestu obdržite napačno osebo« (Tracy 2006, 17-18).

Če se organizacija odloči, da neustrezno izbranega delavca odpusti, se celotna zgodba ponovi. Prosto delovno mesto je potrebno ponovno zapolniti, kar pomeni za organizacijo dodatne stroške. *Stroške nadomestnega zaposlovanja* razvrstimo v pet kategorij (Ivanuša - Bezjak 2006, 106-107):

- stroški prekinitve delovnega razmerja (stroški izvajalca izhodnega intervjuja, administrativni stroški, odpravnina),
- stroški izpada/nadomeščanja dela (stroški nadurnega in dodatnega dela, stroški manjše produktivnosti delavcev, ki začasno opravljajo delo ali najem zunanje delavca, kar zmanjšamo za neizplačano plačo delavca, ki je odšel),
- stroški kadrovanja (privabljanje kandidatov, testiranje, intervjuvanje, preverjanje informacij, zdravstveni pregled),
- stroški usposabljanja (uvajanje, tečaji, seminarji, mentorstvo, umeščanje in socializacija),

- stroški nižje sposobnosti oziroma manjše produktivnosti novega delavca in morebitni stroški izgube posla. Posredno je v tem obdobju manjša tudi produktivnost delavcev, ki so v delovnem procesu vezani na to delovno mesto. »Ko delavci vidijo, da podjetje zaposluje in odpušča ljudi, jih to pogosto navda s strahom in pričnejo se spraševati, če bodo naslednji na vrsti. Rezultat tega je, da njihova produktivnost trpi« (Tracy 2006, 19).

Z zadnjim poglavjem, ki govori o posledicah neustrezno izbranega kandidata, lahko potrdim osnovno tezo diplomskega dela, ki pravi, da lahko napačna izbira kandidata za zaposlitev povzroči organizaciji velike stroške in druge neugodne posledice. Ker vseh posledic ni mogoče oceniti in izraziti v denarju, jih je težko med sabo primerjati in tako določiti, katera posledica je za organizacije najhujša. Iz teh razlogov hipoteze 8 (H8: stroški nadomestnega zaposlovanja predstavljajo organizacijam najhujšo posledico neustrezno izbranega kandidata za zaposlitev) ne morem potrditi.

10 SKLEPNE UGOTOVITVE

Skozi diplomsko delo sem spoznala in prikazala, da mora biti vsaka zaposlitev novega delavca načrtovana in premišljeno izpeljana. Ključne izboljšave in razvoj procesa zaposlovanja so posledica naraščanja uporabe tehnologije, predvsem interneta in programske opreme, ter večjega poudarka na kompetencah. Jasno opredeljena strategija upravljanja človeških virov organizaciji omogoča, da privabi, izbere in končno obdrži ter razvija ključne kadre, ki prispevajo k uspehu organizacije. Predpogoj za uspešno izpeljan postopek selekcije je temeljita analiza dela ter določitev lastnosti delavca, ki bo uspešno opravljal svoje delo. Najpomembneje je, da organizacija opravi analizo vodilnih in tistih delovnih mest, ki so ključna za njeno uspešno delovanje. Pomen analize delovnega mesta zanimivo prikaže Kragelj (2003) s preprostim vprašanjem: »Bi si upali mizarju naročiti izdelavo pohištva po meri, ne da bi prej sploh videli in izmerili prostor, kamor ga nameravate postaviti?« Ali če obrnemo: Bi si upali zaposliti delavca, ne da bi prej sploh vedeli, kakšno bo njegovo delovno mesto in katere lastnosti mora imeti, da bo pri opravljanju svojega delu uspešen?

V postopkih privabljanja in izbiranja kandidatov ostajajo še vedno zelo popularne tradicionalne metode, kot so oglaševanje v tiskanih medijih, intervjuji in priporočila, poleg tega pa se aktivnosti privabljanja in izbire kandidatov vse bolj prenašajo tudi izven organizacije. Najpogostejša metoda pridobivanja kandidatov je tako v Sloveniji kot Evropski uniji oglaševanje v javnih medijih, pri vodstvenih kadrih pa se največkrat uporablja notranje kadrovanje. Pri izbiri kadrov se v slovenskih organizacijah največkrat uporabljajo individualni intervju, priporočila in obrazec za prijavo, značilna pa je tudi večja usmerjenost na interni trg delovne sile. V diplomskem delu sem opozorila na tipične napake, ki se pojavljajo pri intervjuju, ter izpostavila njegovo največjo slabost, to je subjektivnost ocenjevanja in interpretacije rezultatov. Da bi se temu izognili, je najpomembnejša strokovna usposobljenost spraševalca, uporaba ustreznih, specifičnih vprašanj ter jasni, na podlagi analize dela izoblikovani kriteriji, kakšnega kandidata sploh potrebujemo.

Tako v Sloveniji kot Evropski uniji je pri kadrovanju in izboru kadrov značilno sodelovanje linijskih vodij in oddelka za človeške vire. Ugotovili smo, da je delež

strokovnih kadrovskih delavcev na 100 zaposlenih v Sloveniji eden najmanjših, posledica pa je njihovo intenzivnejše delo ter večje angažiranje linijskih vodij (devolucija). Res je, da je vodja tisti, ki bolje pozna delo, njegov potek in delavce same, vprašanja, ki se postavljajo in ostajajo odprta, pa so, ali so vodje tudi dovolj strokovno podkovani ter kakšen je njihov interes za izvajanje teh nalog, koliko časa jim namenjajo in kakšen pomen jim pripisujejo. Morda je to zanimiva tema za nadaljnjo raziskovanje.

Ko organizacija delavca zaposli, nujno sledi njegovo uvajanje, saj bo delavec tako prej dosegel pričakovane rezultate ter ustvaril dobre odnose s sodelavci. Mentorji imajo pri uvajanju še posebno odgovornost, saj je končni rezultat odvisen tudi od njih. Na podlagi strokovne literature in s pomočjo grafov sem prikazala, kako dobro pripravljen program uvajanja vpliva na znižanje zgodnje fluktuacije ter delavčevo storilnost. Če organizacija ni povsem prepričana, ali je delavec ustrezen ali ne, lahko kandidata preizkusi tudi s pomočjo poskusnega dela in tako potrdi ustreznost izbire ali se izogne napačni.

Zadnji korak v procesu zaposlovanja predstavlja njegovo vrednotenje, ko organizacija ugotavlja, kako uspešna je bila v posameznih fazah procesa. Skozi diplomsko delo smo ugotovili, da napake in neučinkovitost pri zaposlovanju prinesejo obilo negativnih rezultatov, med katerimi so stroški lahko pravzaprav zanemarljivi v primerjavi s posledicami, ki jih niti ni mogoče izmeriti ali denarno vrednotiti. Govorimo o slabo opravljenem delu in zmanjšanju kvalitete proizvodov in storitev, izgubah poslovnih partnerjev in širjenju slabega imena na trgu, znižanju produktivnosti in zadrževanju oziroma oviranju rasti organizacije. Vpliv na ostale zaposlene je slab, izgubljen je čas in priložnosti. Največje posledice so vidne pri napačni izbiri za vodstvena delovna mesta.

Zaključim lahko, da je zelo pomembno, da organizacija pri zaposlovanju izbere ustreznega delavca, saj je njena uspešnost odvisna od uspešnosti delavcev, ki so v njej zaposleni. Vendar se mora organizacija zavedati, da z zaposlitvijo takega delavca njena naloga še ni končana, saj ga mora v organizaciji končno tudi zadržati. Uspešno izpeljan proces zaposlovanja nam ne garantira, da bo delavec v organizaciji ostal za vedno. To pomeni, da mora organizacija ves čas vlagati v svoje zaposlene, jim omogočati sprejemanje odločitev in samostojnost pri delu, zagotoviti možnosti uporabe njihovega znanja in sposobnosti ter poskrbeti za dobre delovne razmere in vzdušje pri delu. Pomembno je, da se organizacije zavedajo smiselnosti in pomena načrtovanja karier,

nenehnega usposabljanja in izobraževanja ter ocenjevanja uspešnosti zaposlenih, s katerim ugotavljajo tudi ustreznost kadrovskih odločitev. Na dolgi rok bodo v organizaciji ostali le tisti, ki bodo imeli možnost razvijati se skupaj z organizacijo. To so področja, na katera bi, kljub temu, da se jim v diplomskem delu ne posvečam, rada opozorila, saj so ena ključnih za dolgoročni uspeh organizacije.

11 LITERATURA

1. Anderson, Neil in Peter Herriot. 1997. *International Handbook of Selection and Assessment*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
2. Armstrong, Michael. 1993. *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
3. Atkinson, John. 1984. Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management* 16 (8): 28-31.
4. Banfield, Paul in Rebecca Kay. 2008. *Introduction to Human Resource Management*. Oxford, New York: Oxford University Press.
5. Beardwell, Ian, Len Holden in Tim Claydon. 2004. *Human Resource Management: a Contemporary Approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
6. Becker, Gary J. 1964. *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: National Bureau of Economic Research.
7. Chambers, Harry E. 2001. *Finding, Hiring, and Keeping Peak Performers. Every Manager's Guide*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.
8. Černigoj - Sadar, Nevenka, Meta Gnidovec, Miroljub Ignjatović, Dana Mesner Andolšek, Miroslav Stanojević, Martina Trbanc in Ivan Svetlik, ur. 2001. *Upravljanje človeških virov: mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Černigoj - Sadar, Nevenka, Aleksandra Kanjuo - Mrčela, Andrej Kohont, Anja Kopač, Dana Mesner Andolšek, Jana Nadoh, Samo Pavlin, Miroslav Stanojević, Ivan Svetlik, Martina Trbanc in Miroljub Ignjatović, ur. 2005. *Upravljanje človeških virov 2004: mednarodna primerjalna študija: tabelarni pregled podatkov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

10. Čuček, Valerija. 2005. Psihološki testi – pot do boljše selekcije. *Moje delo*, 25. april. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/zaposlitveni-nasveti/psiholoski-testi-pot-do-boljse-selekcije-616.aspx> (19. januar 2010).
11. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
12. Feild, Hubert S. in Robert D. Gatewood. 1988. Matching Talent with the Task. V *Human Resources Management: Perspectives and Issues*, ur. Gerald R. Ferris in Kendrith M. Rowland, 69-76. Boston, London: Allyn and Bacon.
13. Ferjan, Marko. 2003. Nekatere značilnosti pridobivanja kadrov v Sloveniji. *Organizacija* 36 (1): 14-22.
14. Fevre, Ralph. 1992. *The sociology of labour markets*. New York: Harvester Wheatsheaf.
15. Franzen, Axel in Dominik Hangartner. 2006. Social Networks and Labour Market Outcomes: The Non-Monetary Benefits of Social Capital. *European Sociological Review* 22 (4): 353-368.
16. Gatewood, Robert D. in Hubert S. Feild. 2001. *Human Resource Selection*. Orlando: Harcourt College Publishers.
17. Gilmore, David C., Gerald R. Ferris in K. Michele Kacmar. 1988. The Nature of Employment Interview Decisions. V *Human Resources Management: Perspectives and Issues*, ur. Gerald R. Ferris in Kendrith M. Rowland, 69-76. Boston, London: Allyn and Bacon.
18. Half, Robert. 1986. *Robert Half on Hiring*. New York: Crown Publishers, Inc.
19. Hall, Peter A. in David Soskice. 2001. *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. New York: Oxford University Press.

20. Ignjatović, Miroljub in Ivan Svetlik. 2004. Slovenija: neintenzivno upravljanje človeških virov. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 13-35. Ljubljana: Sophia.
21. Ivanuša - Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro Andy.
22. Kaše, Robert. 2009. Načrtovanje in zagotavljanje optimalnega obsega človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 233-281. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Keenan, Kate. 1995. *Kako izbiramo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
24. Kohont, Andrej. 2003. Zaposlovanje pri zasebnih agencijah. *Teorija in praksa* 40 (3): 442-454.
25. ---. 2004. Površinska politika brez strategije upravljanja človeških virov v javni upravi. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 282-300. Ljubljana: Sophia.
26. ---. 2005. *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Kragelj, Radovan. 1998. *Selekcijski intervju: kako izbrati najprimernejšega sodelavca*. Ljubljana: Produktivnost.
28. ---. 2003. *Analiza delovnega mesta – njen pomen, ključna izhodišča in praktični primeri*. Dostopno prek: http://www.kadrovanje.com/mesecnik_01.php (15. december 2009).
29. Kramberger, Anton. 1999. *Poklici, trg dela in politika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

30. Križanič, France. 2002. Politika zaposlovanja in gospodarska politika. V *Politika zaposlovanja*, ur. Ivan Svetlik, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc, 96-116. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Kunstek, Natalija. 2008. Strošek napačno izbranega kandidata za službo. *Moje delo*, 18. julij. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/strosek-napacno-izbranega-kandidata-za-sluzbo-941.aspx> (11. december 2009).
32. Laabs, Jennifer. 1998. Pick the Right People. *Workforce* 77 (11): 50-52.
33. Lešnik, Vesna. 2007. Ali "sveži" sodelavci potrebujejo poseben tretma? *Moje delo*, 26. februar. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/ali-svezi-sodelavci-potrebujejo-poseben-tretma-84.aspx> (10. januar 2010).
34. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
36. Mesner Andolšek, Dana in Janez Štebe. 2004. Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 36-65. Ljubljana: Sophia.
37. Možina, Stane. 2002. Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V *Menedžment kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 205-248. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. Možina, Stane in Franc Jamšek. 2002. Merjenje in ocenjevanje uspešnosti kadrovske dejavnosti ter delovnih dosežkov. V *Menedžment kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 249-290. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Mumel, Damijan in Simon Leber. 2002. Oglas za delovno mesto – pomemben, a zanemarjen instrument komuniciranja. *Teorija in praksa* 39 (5): 786-803.

40. Pahor, Marko in Valentina Franca. 2007. Kako plača v resnici vpliva na zaželenost delodajalca. *Moje delo*, 17. oktober. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/raziskava-o-blagovni-znamki-delodajalca-3-kako-placa-v-resnici-vpliva-na-zazelenost-delodajalca-746.aspx> (9. december 2009).
41. Raspor, Andrej in Nevenka Volk Rožič. 2006. Posredovanje dela. *Organizacija* 39 (6): 378-385.
42. Roberts, Gareth. 1997. *Recruitment and Selection*. London: Institute of Personnel and Development.
43. Searle, Rosalind H. 2003. *Selection & Recruitment: a Critical Text*. New York: Palgrave Macmillan.
44. Svetlik, Ivan. 2002a. Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 99-130. Ljubljana: FDV.
45. ---. 2002b. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 131-174. Ljubljana: FDV.
46. ---. 2002c. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 175-204. Ljubljana: FDV.
47. Svetlik, Ivan, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc, ur. 2002. *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. Svetlik, Ivan in Meri Lorenčič. 2002. Izobraževanje in usposabljanje. V *Politika zaposlovanja*, ur. Ivan Svetlik, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc, 255-291. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. Svetlik, Ivan in Andrej Kohont. 2009. Analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti delavcev. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 195-225. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

50. Svetlik, Ivan. 2009. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 287-330. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. Thomson, Rosemary in Christopher Mabey. 1994. *Developing Human Resources*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
52. Tracy, Brian. 2006. *Zaposlite in zadržite najboljše*. Varaždin: Katarina Zrinski.
53. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
54. Werther, William B., Jr. in Keith Davis. 1986. *Personnel Management and Human Resources*. New York: McGraw – Hill.
55. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur. l. RS 42/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200242&stevilka=2006> (13. december 2009).
56. Zaletel, Aleš. 2005. Učinkovito iskanje zaposlitve prek zaposlitvenih portalov. *Moje delo*, 27. december. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/zaposlitveni-nasveti/ucinkovito-iskanje-zaposlitve-prek-zaposlitvenih-portalov-734.aspx> (8. januar 2010).
57. ---. 2007. Zakaj je spletno kadrovanje boljše od tiskanega kadrovanja? *Moje delo*, 16.maj. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/zakaj-je-spletno-kadrovanje-boljse-od-tiskanega-kadrovanja-516.aspx> (8. januar 2010).
58. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2006. *Ocena delodajalcev o sodelovanju z Zavodom RS za zaposlovanje v letu 2005 (LP-ZAP 2005/06)*. Dostopno prek: <http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/Analize/2006/OcenaDelodajalcev.pdf> (10. januar 2010).