

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Alenka Arlič

Selekcijski postopek pri zaposlovanju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Alenka Arlič

Mentor: doc. dr. Miroljub Ignjatović

Selekcijski postopek pri zaposlovanju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

SELEKCIJSKI POSTOPEK PRI ZAPOSLOVANJU

Selekcijski postopek je postopek, kjer organizacija izbira svoje bodoče sodelavce oz. zaposlene. Izbira pravega kadra ima za organizacijo velik pomen, saj ima lahko nepravilna izbira finančne in druge posledice. Zaradi sprememb, ki se dogajajo v organizacijskem okolju, mora organizacija spreminjati svoje notranje delovanje, vključno z metodami selekcije. Metode izbire se med seboj razlikujejo, zato je v nalogi predstavljenih nekaj izbranih metod. Naloga je sestavljena iz dveh delov – v teoretičnem delu so predstavljeni elementi selekcijskega postopka od kadrovske politike podjetja do klasičnih in sodobnejših metod izbire, v empiričnem pa je predstavljen selekcijski postopek v izbrani organizaciji in predlogi za njegovo izboljšavo.

KLJUČNE BESEDE: selekcijski postopek, metode izbire, zaposlovanje, upravljanje človeških virov

PROCESS OF SELECTION FOR EMPLOYMENT

The process of selection is a method in which an organization chooses its future co-workers or employees. The right choice is crucial for the organization as improper choice of employed workers can have financial and other consequences. Due to constant changes in organizational environment, the organization has to alter its internal activities including methods of selection. There are a lot of different methods and some of them are chosen and presented in the diploma thesis. The diploma thesis has two parts. The first part is theoretical and presents the process of selection with its elements, from company's personnel policy to classical and modern methods of selection. The second, empirical part presents the process of selection in a chosen organization and offers some suggestions for its improvement.

KEY WORDS: process of selection, methods of selection, employment, human resources management

KAZALO

1	UVOD	5
2	PRIPRAVA NA SELEKCIJSKI POSTOPEK.....	7
2.1	Načrtovanje kadrovskih virov kot temelj selekcijskega postopka.....	7
2.2	Potrebe po novem zaposlovanju	8
2.3	Analiza dela	9
2.3.1	Kompetence.....	10
3	SELEKCIJSKI POSTOPEK	11
3.1	Postopek zaposlovanja.....	11
3.2	Opredelitev selekcijskega postopka.....	12
4	KLASIČNE METODE SELEKCIJE	14
4.1	Prijava.....	14
4.2	Testi	15
4.2.1	Veljavnost in zanesljivost testov	15
4.2.2	Vrste testov.....	16
4.2.3	Primer osebnostnih testov	18
4.3	Intervju.....	19
4.3.1	Vrste intervjujev	20
5	SODOBNE METODE IZBIRE	23
5.1	Ocenjevalni centri.....	23
5.2	Grafologija.....	23
6	SELEKCIJSKI POSTOPEK V IZBRANEM PODJETJU.....	24
6.1	Predstavitev podjetja.....	24
6.2	Organizacija podjetja in kadrovska služba	24
6.2.1	Kadrovska služba	24
6.2.2	Naloge in pristojnosti kadrovske službe.....	25
6.3	Selekcijski postopek v podjetju B/S/H	26
6.4	Ugotovitve analize stanja.....	28
6.5	Predlogi rešitve problema.....	28
6.5.1	Konkretizacija predlogov – testi	29
6.5.2	Konkretizacija predlogov – intervjuji	29
6.5.3	Konkretizacija predlogov - »kombinirana metoda«.....	32
6.6	Povzetek predlogov za podjetje	33
7	SKLEP.....	35
8	LITERATURA.....	36

1 UVOD

Zanesljiv. Pameten. Iznajdljiv. Inovativen. Komunikativen. Odprt. Družaben. Želen izzivov. Fleksibilen. Samozavesten. Toleranten. Moralen. Strpen. Samoiniciativen. Etičen. Kreativen. Urejen. Natančen. Nekonflikten. Računalniško pismen. Strokovno podkovan. Marljiv. Čustveno stabilen. Predan delu. Usmerjen k ciljem. Organiziran. Spreten. Pošten. Realen. Učljiv. Sposoben timskega dela.

Takšnega zaposlenega si želi vsak delodajalec, ne glede na delovno mesto. Različna delovna mesta zahtevajo različno zastopane zgoraj navedene lastnosti, umetnost pa je najti ravno pravo razmerje lastnosti v pravem človeku. Uspeh organizacije v turbulentnem okolju je odvisen od njegove konkurenčnosti glede na ostale organizacije znotraj panoge. Da bi bila organizacija konkurenčna, mora biti inovativna, drugačna, kar pa doseže s kakovostnim človeškim kapitalom oz. človeškimi viri. Človeški viri so ključnega pomena za uspešno delovanje organizacije, zato je njihova selekcija oziroma izbira ključnega pomena za delovanje organizacije na trgu. Seleksijski postopek je zapleten in kompleksen postopek izbire pravega kandidata za določeno delovno mesto, zato velja kandidata pred zaposlitvijo dobro preveriti, saj ima napačna izbira finančne in socialne posledice. Nov seleksijski postopek je namreč dolgotrajen in drag, zato velja izbiro temeljito premisliti.

Odločitev, na kakšen način bo organizacija izbrala novega sodelavca, je prepuščena njej sami. Univerzalnih metod, ki bi vedno in povsod delovale, ni, zato mora organizacija razviti in ustvariti njej lasten in ustrezen seleksijski postopek, s katerim bo kakovostno izbrala novega sodelavca. Orodja ali metode, s katerimi bo prišla do izbranega kandidata, so odvisne od finančnih in časovnih zmožnosti organizacije ter strokovnih sposobnosti tistih, ki nove sodelavce izbirajo. Poudariti je potrebno, da se pri postopku izbire organizacija sooča z že poklicno orientiranim posameznikom, zato posameznika kot takega organizacija ne more preobraziti po svojem okusu, izbere lahko le iz ponujene palete možnosti. Da bi paleto možnosti kar najbolje izkoristila, mora jasno opredeliti svoje kriterije in sestaviti ključ, po katerem bo izločila neprimerne, primernejšim kandidatom pa dala možnost dokazovanja svojih znanj in sposobnosti.

Namen naloge je podrobneje predstaviti selekcijski proces in selekcijske metode, med katerimi lahko organizacija izbira. Zaradi obsežnosti teme selekcije, svoje zanimanje reduciram na osnovne priprave za selekcijski postopek ter metode izbire. Predvidevam, da v izbrani organizaciji ne uporabljajo različnih metod izbire, zato je cilj naloge na podlagi analize primera in teoretični osnovi konkretizirati metode izbire z vidika preverjanja osebnostnih lastnosti – oblikovati konkretna vprašanja in lastno metodo, s katero se da preveriti kandidata.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov, in sicer teoretičnega in empiričnega dela. Rdeča nit teoretičnega dela so elementi selekcijskega postopka, predpogoji ter priprave, ki jih le-ta zahteva. Da bi bil selekcijski postopek izvedljiv, mora imeti organizacija izdelano kadrovske strategijo, zaznati mora potrebo po novem zaposlovanju ter mora opraviti analizo prostega delovnega mesta. Šele nato se lahko loti selekcije v pravem pomenu, zato so v nadaljevanju predstavljene klasične in sodobne metode izbire. Med klasične metode sodijo prijave in prijavnimi formularji, različne vrste testov in intervjuji, med sodobne metode pa sem uvrstila nekoliko dražje in bolj inovativne metode, in sicer so to ocenjevalni centri in grafologija. Vsaka metoda je nekoliko podrobneje opisana, nekatere izmed njih imajo za ponazoritev dodane konkretne primere. V empiričnem delu sem želela teoretična izhodišča prenesti na praktična tla in se odločila za študijo primera selekcijskega postopka v izbrani organizaciji B/S/H Hišni aparati, d.o.o iz Nazarij. Ker bi celotna analiza selekcijskega postopka od kadrovske politike do končne izbire presegla okvire tega diplomskega dela, sem se odločila izpustiti prvi del in se posvetiti konkretnemu selekcijskemu postopku, znotraj katerega je pozornost posvečena kandidatovim osebnostnim značilnostim, natančneje njegovi sposobnosti za timsko delo.

2 PRIPRAVA NA SELEKCIJSKI POSTOPEK

Dober selekcijski postopek potrebuje temeljito pripravo, saj se bo na njeni podlagi le-ta izvajal. Odločitev, na kakšen način izbirati med kandidati, ki so se prijavi na prosto delovno mesto, ne more biti sprejeta ad-hoc, temveč mora biti premišljena in skladna z organizacijskimi vrednotami. Predpogoj, da se organizacija sploh lahko loti postopka, je dober načrt kadrovskega virov in kadrovska strategija, ugotovljena potreba po novem zaposlovanju ter analiza dela, za katerega razpisujemo prosto delovno mesto.

2.1 Načrtovanje kadrovskega virov kot temelj selekcijskega postopka

Da bi organizacija izkoristila svoje potencialne zmožnosti in dosegla optimalno delovanje, mora znati upravljati z materialnimi, finančnimi ter človeškimi viri. Da bi dosegla zadane finančne in materialne cilje, mora smiselno uporabiti človeške vire, kajti le-ti dosegajo zadane cilje. Ker je organizacija vpeta v poslovno okolje, se mora pred postavitvijo svojih ciljev lotiti analize okolja. Navadno se za to uporablja t.i. SWOT analiza, ki pokaže prednosti, pomanjkljivosti, grožnje in priložnosti organizacije. Na podlagi analize izdelava poslovno politiko, natančneje opredeli poslovno strategijo ter določi taktiko, kako do teh ciljev priti. Na tem mestu nas zanima, kako organizacija ravna s človeškimi viri, da bi dosegla zastavljene cilje.

Z namenom približati se zastavljenim ciljem, je potrebno izdelati plan človeških virov, ki mora biti skladen s celotnim organizacijskim delovanjem. Roberts (2004) meni, da se učinkovito načrtovanje kadrovskega virov začne z natančno analizo poslovnega okolja, na podlagi katere je moč oblikovati načrt kadrov. S tem ne misli samo število zaposlenih, ki jih organizacija potrebuje za doseg ciljev, temveč tudi vloge, ki jih morajo zaposleni zavzeti oz. naloge, ki jih morajo opraviti. Načrtovanje kadrovskega virov oz. kadrovske strategije lahko imenujemo tudi načrtovanje oz. strategija drugega reda, kar pomeni, da se le-ta nanaša na neko že obstoječo strategijo in sicer poslovno strategijo. Kadrovske vire je torej potrebno prilagajati drugim strategijam, ki so organizaciji primarne (Tyson 1995 v Svetlik in drugi 2009, 110).

Pri načrtovanju kadrovskega virov za prihodnost je potrebno preučiti tako preteklo stanje v notranjosti organizaciji kot tudi v njenem okolju. Na planiranje kadrov vpliva zunanji trg

delovne sile s ponudbo in povpraševanjem, hkrati pa je potrebno upoštevati dejavnike znotraj organizacije, kot so upokojevanje, napredovanje ter premestitve. Načrt kadrovskih virov je temelj, na katerem se kasneje odvija selekcijski postopek, saj daje smernice, kakšne ljudi organizacija potrebuje (Roberts 2004). Ko je kadrovska strategija zapisana, mora »odgovoriti na vprašanja, kaj s kadrovskega vidika potrebujemo za uresničevanje poslovne strategije in kako bomo to, kar potrebujemo, tudi pridobili, razvili in ohranili v podjetju« (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 120).

Organizacija lahko plan človeških virov oblikuje na dva načina, in sicer je prvi oblikovan na podlagi povpraševanja po delovni sili, drugi pa se nanaša na ponudbo delovne sile. Pri prvem načinu se organizacija orientira glede na poslovne cilje, ki si jih je zadala – npr. glede na širitev poslovnih procesov, povečanje števila produktov – koliko ljudi bo potrebovala za doseganje zastavljenih ciljev. Podlaga za drugi način pa je že obstoječi plan človeških virov in predikcija le-tega v prihodnosti. Organizacija v tem primeru načrtuje, kako se bodo trenutni zaposleni uskladili s situacijo v prihodnosti, pri tem pa upošteva notranje prerazporeditve in opcijo reorganizacije dela (Gatewood 2001).

Načrtovanje kadrovskih virov ima, kot že zgoraj omenjeno, neposredne implikacije na selekcijski postopek, ki se bo v organizaciji izvajal ob zaposlovanju novega kandidata. V planu, ki ga organizacija oblikuje, so zapisane potrebe in delovna mesta, ki bodo potrebovala dodatne zaposlene. Na podlagi potreb je možno opredeliti elemente selekcijskega postopka, kot je način iskanja novih kandidatov, ki je odvisen od ponudbe delovne sile na trgu, zahtevane izobrazbe ter uporabe primerne metode selekcije glede na zahtevnost delovnega mesta.

2.2 Potrebe po novem zaposlovanju

Na tem mestu se je smiselno vprašati, kdaj je potrebno v organizaciji zaposliti nove sodelavce in kateri so tisti ključni dogodki, ki sprožijo novo zaposlovanje. Odgovor na zastavljeno vprašanje so spremembe, in sicer spremembe tehnologije, spremembe obsega dela, odprtje novega delovnega mesta, dodatne dejavnosti, spremembe v načinu dela in drugo. Organizacija ima na voljo več alternativnih ukrepov, ki se jih lahko poslužuje če pride do sprememb:

- reorganizacija dela,

- uvajanje nadur,
- mehanizacija dela,
- prerazporeditev delovnega časa,
- prehod s polnega na skrajšani delovni čas,
- oddaja dela posamezniku ali organizaciji po pogodbi (outsourcing),
- sprejem delavca, ki je sicer zaposlen v drugi organizaciji (Svetlik in drugi, 2009).

Če organizacija z notranjo reorganizacijo ali napredovanjem oz. internim zaposlovanjem ne more rešiti nastalega problema, se odloči za zunanje zaposlovanje oz. zaposlovanje novega sodelavca. Sicer lahko za prosto delovno mesto podjetje izbere ljudi, ki so že zaposleni v podjetju, saj le-te že pozna, pozna njihove osebnostne lastnosti, delovno usposobljenost, izkušnje ter vedenja. Notranje kadrovanje je stroškovno bolj učinkovito, ekonomično in hitrejše. V pričujoči nalogi je poudarek na zunanem zaposlovanju, torej zaposlovanju in izbiri novega kandidata, ki organizacije ne pozna, prav tako pa organizacija ne pozna njega. Da bi organizacija izbrala pravega kandidata, ki bo svoje delo opravljal optimalno, mora vedeti koga in kaj želi, kaj pričakuje ter kaj zahteva ob bodočega sodelavca.

2.3 Analiza dela

Delodajalec mora dobro poznati delovno mesto, ki ga razpisuje, zato je potrebna temeljita analiza dela, da bi ugotovili, kakšen profil delavca organizacija potrebuje. Informacije o delu ali delovnem mestu, za katerega se išče nov sodelavec, so osnovni element, na čigar podlagi lahko oblikujemo organizaciji in delu primeren selekcijski postopek. Svetlik pravi, da je »analiza dela proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka. Je vsak sistematičen postopek pridobivanja podrobnih in objektivnih informacij o delu, delovnih nalog ali delovnih vlog, ki se ali se bodo izvajale« (Svetlik 1998, 80). Dobra analiza dela vsebuje vse informacije glede dejavnosti in aktivnosti, ki jih je na tem delovnem mestu potrebno izvajati, rezultate in produkte, ki so pričakovani, opremo, material, socialno ter organizacijsko okolje, delovne pogoje, urnike in podobno.

Za dobro izvedeno analizo dela je potrebno sodelovanje sodelavcev na isti ravni in nadrejenih. Tisti, ki delo opravljajo dobro, lahko natančno opredelijo, kakšne naloge je potrebno izvajati,

kateri so tipični vzorci dela, ki se ponavljajo, katera znanja in spretnosti so potrebna ter kakšne osebnostne lastnosti so potrebne za izvajanje dela. Ker že opravlja to delo, lahko opiše kritične situacije, s katerimi se pri delu srečuje. Nadrejeni lahko opredeli iste stvari, kot jih je pred njim že opredelil zaposleni na določenem delovnem mestu, le da doda še svojo perspektivo. Le-ta namreč lahko vključuje tudi elemente, ki jih zaposleni ni opazil ali v želji, da ne izpostavi svojih pomanjkljivosti, ni izrazil.

Analiza dela pomaga oblikovati pričakovanja organizacije, saj hkrati razširja in odkriva pričakovanja delodajalca, na drugi strani pa analiza služi kot podatkovna baza za nadaljnji selekcijski postopek, saj opominja na podatke, ki jih je od kandidatov potrebno pridobiti (Gatewood 2001). Analizo dela je mogoče izdelati na več načinov in sicer po naslednjih metodah:

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

Rezultat analize dela so opis in specifikacija delovnega mesta. Opis pomeni seznam delovnih dolžnosti, odgovornosti, opredeljene odnose med sodelavci ter nadrejenimi in podrejenimi, delovne pogoje in odgovornosti, ki jih mora zaposleni sprejeti. Specifikacija delovnega mesta pa pomeni opredeljeno izobrazbo, veščine, osebnostne lastnosti ter druge »mehke« prvine. Prvi del je torej odgovor na vprašanje, kaj se dela, drugi del pa odgovarja na vprašanje, kdo lahko to dela (Dessler 1988).

2.3.1 *Kompetence*

V zadnjem desetletju se je za opis lastnosti in znanja zaposlenih uveljavil izraz kompetenca. Kompetenca kot termin ima več definicij, najpogostejše pa so naslednje opredelitve:

- kompetenca je izrazno izvajanje nalog,
- kompetenca je standard ali kvaliteta izvedbe neke naloge, ki jo izvaja posameznik,
- kompetenca so sposobnosti posameznika (Hoffman 1999, 276).

Po Boyatzisu pa kompetence »izražajo značilnosti posameznika, ki razlikujejo odlično opravljanje njegovega dela od povprečnega ali slabega. To so njegovi motivi, spretnosti,

samopodoba in znanja« (Kohont v Svetlik in drugi 2009, 218). Kompetenca pomeni najboljši možen način izvajanja nekega dela, pri čemer pa se meri posameznikova stopnja doseganja najboljšega možnega rezultata. Če ima neka kompetenca na primer pet stopenj, lahko kandidat dosega stopnjo tri, kar pomeni, da nekega dela ne opravlja optimalno. Poudariti velja, da za določena delovna mesta ni potrebno dosežati najvišje stopnje kompetence, kar pomeni, da lahko kandidat optimalno opravlja svoje delo že z nižjo stopnjo kompetence, če je za njegovo delovno mesto pričakovana nižja stopnja doseganja določene kompetence.

Z vidika selekcijskega postopka so kompetence v zgoraj omenjeni definiciji pomembne zato, ker je med izvajanjem selekcije potrebno izločiti najboljše od povprečnih. Pri tem je skoraj nemogoče oceniti kandidata z vidika stopnje doseganja kompetence, saj v organizaciji še ni opravljal dela. Tekom selekcijskega postopka je potrebno preveriti ali se kandidat nagiba k določeni kompetenci oz. ali sploh ima potencial biti kompetenten na določenem področju (Roberts 2004).

Organizacija se mora zavedati, da kandidata, ki bi popolnoma ustrezal vsem kriterijem, ne bo našla, lahko najde le najboljši približek temu. Četudi ima kandidat zahtevane in zaželenne karakteristike, ga bo znotraj organizacije potrebno usmerjati in socializirati skladno z organizacijskimi vrednotami oz. organizacijsko kulturo nasploh. Analiza dela je ustrezna podlaga ne samo za izoblikovanje selekcijskega postopka, temveč tudi za sistem napredovanja, vrednotenja dela, nagrajevanja, ocenjevanja delovne uspešnosti, uvajanje in rekrutiranje zaposlenih ter načrtovanje kariere.

3 SELEKCIJSKI POSTOPEK

3.1 Postopek zaposlovanja

Sam postopek se prične z načrtnim privabljanjem ljudi v organizacijo oz. zbujanjem zanimanja za prosto delovno mesto v organizaciji. Delodajalec je dolžan spoštovati Zakon o delovnih razmerjih, ki v 23. členu pravi, da mora delodajalec, ki zaposluje nove delavce, prosta delovna mesta javno objaviti. Objava prostega delovnega mesta mora vsebovati pogoje za opravljanje dela in rok za prijavo, ki ne sme biti krajši od osmih dni. Delodajalci se večinoma odločajo za objave na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje in objave ter

oglas v sredstvih javnega obveščanja. Vrsta objave je odvisna od zahtevnosti delovnega mesta; za manj zahtevna delovna mesta so primerni oglasi v lokalnih medijih, za bolj zahtevna mesta pa so primernejši oglasi v strokovnih revijah oz. medijih širšega dometa.

Po pretečenem roku za prijavo na delovno mesto, se prične postopek selekcije oz. izbire najustreznejšega kandidata med vsemi prijavljenimi.

3.2 Opredelitev selekcijskega postopka

Selekcija je postopek izbiranja posameznikov, ki so primerno kvalificirani za razpisano prosto delovno mesto. Ne glede na izbiro metode pri postopku mora biti organizacija pozorna na etične standarde, varovanje podatkov ter pravne okvirje (Sherman in Bohlander, 1998).

Postopek izbire novega delavca je dvosmerni proces, ki se odvija med organizacijo in posamezniki, ki se zanimajo za prosto delovno mesto v organizaciji. Zmotno je mišljenje, da le organizacija izbira novega sodelavca, saj tudi kandidat ne pozna organizacije, zato jo mora spoznati, da bi se lahko odločil za sprejem zaposlitve v tej organizaciji. Analiza dela določi lastnosti delavca, v nadaljevanju postopka izbire pa naj bi se te lastnosti preverjale. Ta trditev velja le v primerih, ko se za določeno delovno mesto poteguje več deset kandidatov, medtem ko za zahtevnejša delovna mesta takšna metoda ne more biti uporabljena. Izbirni postopek je lahko imenovan tudi postopek motiviranja kandidatov in pogajanja z njimi (Svetlik in drugi 2009).

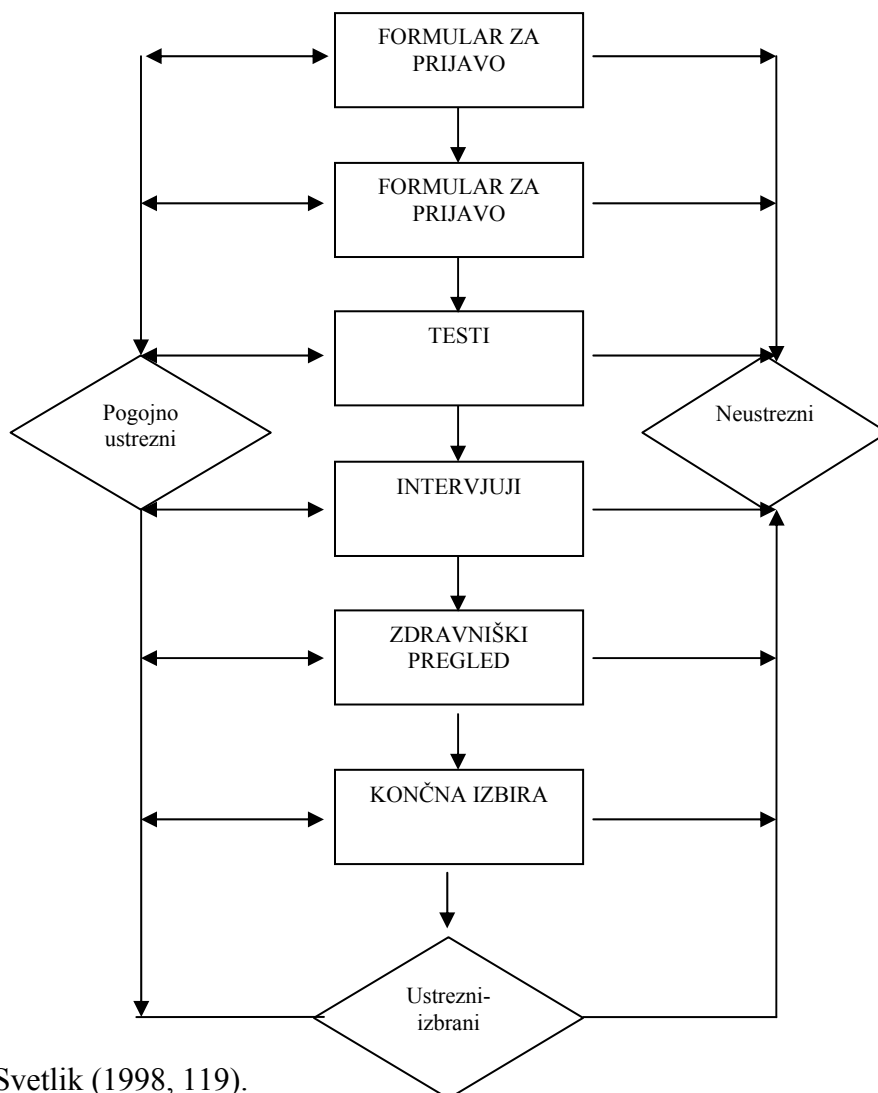
Selekcijski postopek je pojav, ki ga je moč opredeliti z več zornih kotov. Z ekonomskega vidika pomeni proces, kjer se ponudba in povpraševanje po delovni sili srečata. Pravno gledano je to proces, pri katerem dve stranki skleneta medsebojno pogodbo, ki sta jo dolžni spoštovati. S sociološkega vidika lahko selekcijski postopek opredelimo kot interakcijo med različnimi družbenimi razredi oziroma odnos med družbenimi entitetami v družbi (Drenth in drugi 1998).

Z namenom objektivizirati postopek izbire novega kandidata mora organizacija pred samim začetkom vnaprej določiti ljudi, ki bodo sodelovali pri izbiri. Navadno gre pri tem za sodelovanje neposredno nadrejenega bodočemu sodelavcu ali več vodij ter oddelkom za upravljanje s človeškimi viri v podjetju. Ne glede na metode selekcije morajo imeti vsi

kandidati enake pogoje, kar pomeni, da morajo vse kandidate ocenjevati, intervjuvati in opazovati isti ljudje. S tem se izgubi subjektivnost odločitve, hkrati pa so vsi kandidati ocenjeni z enakimi kriteriji.

Da bi bil postopek izbire racionalen, mora organizacija razmisliti, katere metode selekcije uporabiti, da bo porabila najmanj sredstev in časa, učinek pa bi bil najboljši. Zaradi racionalizacije postopka je najprej smiselno uporabiti metode, ki so najcenejše in hkrati najhitrejše. S takšnimi metodami se hitro zniža število kandidatov, zato da v nadaljevanju ostanejo le najprimernejši. Kasnejše metode izbire so lahko zahtevnejše, dražje, bolj zamudne, saj ima organizacija opravka z manjšim številom kandidatov. Spodaj je prikazana shema racionalne izbire in smiselnega zaporedja metod selekcije:

Slika 3.1: Zaporedje metod izbirnega postopka



Vir: Svetlik (1998, 119).

4 KLASIČNE METODE SELEKCIJE

4.1 Prijava

Kandidati navadno pošljejo pisno prijavo v podjetje, kar pomeni njihov prvi stik s podjetjem. V prijavi so navadno napisane informacije, ki jih je podjetje zahtevalo v oglasu za prosto delovno mesto, med katerimi so najpogostejše:

- življenjepis s poudarkom na izobraževanju in delu,
- bibliografija, druga dela in posebni dosežki,
- kandidatova 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 (Svetlik 1998, 120).

Kandidati poleg zgoraj omenjenih informacij pošljejo dokazila o izobrazbi, ostalih uradno potrjenih znanjih ter priporočila.

Chambers (2001) opozarja na previdnost kadrovikov pri pregledovanju življenjepisov, kajti vsak kandidat se želi bodočemu delodajalcu predstaviti v najboljši možni luči, zato je smiselno navedene podatke v življenjepisih tudi preveriti. Ker je tudi mogoče, da priporočila prejšnjih delodajalcev niso povsem realna, so se uveljavila poročila o kandidatu, obrazci, ki jih pošljejo prejšnjim delodajalcem oz. tistim, ki so napisali priporočila. Takšne vrste strukturiranih vprašalnikov je smiselno uporabljati pri delovnih mestih, ki zahtevajo bolj usposobljene in prilagodljive zaposlene. Takšni vprašalniki so bolj uradni in natančnejši kot pa osebna priporočila, kjer so navadno izpostavljene le pozitivne lastnosti. Da ne bi kršili varstva osebnih podatkov, je priporočljivo obvestiti in dobiti privoljenje kandidata (Svetlik 1998).

Prijave so prvi stik podjetja s kandidati, zato so tudi prva selekcijska metoda. Na podlagi pregledovanja prijav lahko kadrovik takoj izloči tiste kandidate, ki ne izpolnjujejo zaposlitvenih kriterijev ter tako zoži krog kandidatov.

V sklop prijav gre umestiti tudi obrazce za prijavo, ki so izdelani znotraj organizacije. Obrazci preverjajo minimalne zahteve glede izobrazbe, izkušenj. Zagotavljajo osnovo, ki jo lahko

kasneje uporabljajo pri pripravah na intervju s kandidatom. Vprašanja v obrazcu zahtevajo kratke in jedrnate odgovore, zato je kandidata smiselno prositi, da poleg svoje pisne prijave, ki jo je že poslal in v kateri je opisno ocenjeval sebe in svoje sposobnosti, izpolni takšen obrazec. Lahko se namreč zgodi, da je kandidat predstavljal sebe v pretirano olepšani obliki, zato se pojavijo težave, ko mora kratko in jedrnato odgovoriti na zastavljena vprašanja, ki ne dovoljujejo »besedičenja«. Izpolnjene prijave omogočajo kadroviku, da preveri ali kandidat dosega minimalne standarde, ki jih zahteva opravljanje določenega dela, hkrati pa mu omogoča, da prepozna relativne prednosti in pomanjkljivosti kandidatov, ki se potegujejo za službo. Ko vsi kandidati izpolnijo obrazce, lahko primerja njihove podatke ter si o njih ustvari prvi vtis.

4.2 Testi

Test je »standardiziran postopek, s katerim izzovemo neko določeno aktivnost, nato pa učinek te aktivnosti merimo in ocenjujemo, tako da individualni rezultat primerjamo z rezultati, ki so jih dobile druge osebe v enaki situaciji« (Florjančič 1999, 178). Gre za standardizirane postopke preverjanja znanj, sposobnosti in drugih lastnosti posameznika. Zakon od delovnih razmerjih dovoljuje uporabo testov, če se z njimi preverja lastnosti, ki so med kriteriji za zasedbo delovnega mesta.

Delodajalec sam presodi, katere so tiste lastnosti kandidata, ki jih želi dodatno testirati in preveriti. Obstaja veliko vrst testov, katerih uporaba je smiselna le za določene vrste dela (Johnson in Kleiner 2001).

4.2.1 Veljavnost in zanesljivost testov

Pri uporabi te selekcijske metode je potrebno biti pozoren na njihovo zanesljivost in veljavnost. Če test ni niti zanesljiv niti veljaven, njegova uporaba ni smiselna in pomeni le izgubo časa in denarja v postopku selekcije. Predpogoj za učinkovitost testiranja, tako z vsebinskega kot ekonomskega vidika, je njegova veljavnost in zanesljivost.

Veljavnost testa pomeni odgovor na vprašanje ali test resnično meri tisto, kar naj bi meril. Če se v testu preverja na primer pet lastnosti posameznika, je potrebno vsaki lastnosti nameniti dovolj testnih vprašanj, da le-te lahko preverimo. Z vidika selekcijskega postopka je test veljaven takrat, ko meri tiste karakteristike, ki jih mora kandidat pri opravljanju bodoče dela

pokazati, oz. tiste karakteristike, ki se od njega pričakujejo. Ker je test veljaven le, če meri točno določene karakteristike, se ga za druge namene ne more uporabljati (Scroggins in drugi 2008).

Zanesljivost testa se nanaša na rezultate, ki so bili pridobljeni s testiranjem. Nek test je zanesljiv, če dobimo z njegovo ponovitvijo enake rezultate, kot so bili dobljeni pri prejšnji izvedbi. Drugi način preverjanja zanesljivosti testa pa je možen z izvedbo enakovrednega, vendar ne istega testa. To pomeni, da je kandidat testiran z dvema testoma, ki sta sicer različna, vendar merita enake stvari, sta enakovredna. Če so dobljeni rezultati enaki, sta testa zanesljiva. Zanesljivost testa pa se nanaša tudi na notranjo konsistentnost testa, in sicer morajo vsa vprašanja meriti iste stvari. Zaradi tega razloga se v testih pojavljajo zelo podobna vprašanja, ki se testirancu zdijo enaka (Dessler 1998 in Roberts 2004).

4.2.2 Vrste testov

Različni avtorji različno kategorizirajo teste, na tem mestu pa povzemam kategoriziranje avtorja Bucika (1997), ki teste razdeli v skupine:

- glede na vrsto merjenih lastnosti (to so testni sposobnosti ali testi maksimalne zmogljivosti in testi osebnosti ali tipičnih vzorcev obnašanja),
- glede na interpretacijo testnih rezultatov (to so neposredni ali psihometrični testi in posredni ali projekcijski testi),
- glede na splošno stopnjo uporabnosti (standardizirani in nestandardizirani), čas reševanja (testi hitrosti in testi moči), pristop k testirancu (skupinski in individualni testi), način uporabe testa, besedno razumevanje, način odgovarjanja na nalogo v testu.

Med teste sposobnosti ali maksimalne zmogljivosti spadajo inteligenčni test, test sposobnosti učenja, test posebnih sposobnosti in test dosežkov. V kategorijo osebnostnih testov pa se vključujejo test osebnostnih lastnosti, testi interesov, testi karakterja, testi osebnostnih tipov, testi stališč in vrednot.

Inteligenčni test in test sposobnosti učenja je namenjen ugotavljanju splošnih sposobnosti posameznika, npr. učenje, pomnjenje, reševanje problemov, delo, govor. Inteligenčni testi so

vprašljivi z vidika uporabnega znanja, saj pri posamezniku preverjajo naučeno znanje, ne preverjajo pa njegove iznajdljivosti. Obstaja možnost, da kandidat, ki se na inteligenčnem testu zelo dobro odreže, na delovnem mestu ne zna izkoristiti svojega intelektualnega potenciala in znanj, ki jih je že pridobil. Inteligenčni testi bolj pokažejo potencial kandidata kot pa njegovo resnično sliko (Anderson 1994).

Test posebnih sposobnosti meri sposobnosti, ki so potrebne, da bi kandidat lahko opravlja delovne naloge. Takšni testi naj bi bili dobri indikatorji uspeha v neki dejavnosti, ker hkrati zajemajo vsebine, ki jih preverjajo tudi druge vrste testov sposobnosti (nadarjenost za glasbo, algebro, tehniko...). Sem bi lahko uvrstili test ustvarjalnosti.

Test dosežkov meri znanje, ki ga je posameznik pridobil v času šolanja, ob delu in drugih oblikah izobraževanja na zaznavni, kognitivni in motorični ravni.

Test interesov meri različne interese posameznika ter jih primerja z interesi, ki so značilni za delovno mesto, za katerega kandidira, medtem ko **test odločanja** ugotavlja posameznikove zmožnosti reševanja problemov in odločanja glede nastale situacije (Anderson 1994, Bucik 1997 in Svetlik 1998,).

Kot je bilo že omenjeno, se bom v nalogi nekoliko bolj posvetila testiranju osebnostnih lastnosti posameznika, zato bo v nadaljevanju nekaj več besed namenjenih temu.

Test osebnostnih lastnosti raziskuje lastnosti osebe, kot so stabilnost, čustvenost, introvertiranost, ekstravertiranost, samozavest, zaupljivost, zaskrbljenost. Namen teh testov je ugotoviti, kako se bo kandidat vživel v organizacijsko strukturo in vklopil v organizacijski kolektiv. Za razliko od testov sposobnosti pri osebnostnih testih ne moremo reči, da kandidat ni pozitivno opravil testa, temveč lahko kandidata opredelimo le kot bolj ali manj primerne za določeno delo. Neko lastnost ima bolj izrazito, kot bi želeli, spet drugo morebiti manj, zato lahko iščemo kandidata, ki najbolj ustreza zaželenim kriterijem. Psihološki testi, ki merijo osebnostne lastnosti, navadno temeljijo na predikciji oz. predvidevanju, kako se bo testiranec na podlagi dobljenih testnih rezultatov obnašal v prihodnosti.

Relativno lahko izvedljivi so testi, ki spodbujajo kandidatovo samoocenjevanje, prav tako pa je lahko izvedljiva njihova interpretacija. Obstajajo namreč natančni postopki metod interpretacije takšnih testov, kljub temu pa velja poudariti strokovno usposobljenost tistega, ki kakršnekoli psihološke teste interpretira. Samoocenjevalni testi navadno vsebujejo kratka vprašanja, na katere je možno odgovoriti s kratkimi, zaprtimi odgovori. Samoocenjevalni testi temeljijo na tezi, da kar posameznik ekspresivno izrazi, tudi dejansko drži. Gre torej za veliko zaupanje kandidatom, na katerega organizacija ne more vedno računati (Gatewood in Feild 2001).

4.2.3 Primer osebnostnih testov

Na tem mestu se zdi smiselno podati konkretne primere testov, ki preverjajo posameznikove osebnostne lastnosti. Kot že omenjeno, so najlažje izvedljivi samoocenjevalni testi, zato v nadaljevanju predstavljam dva pogosto uporabljena in globalno poznana testa:

- »Big Five« ali »Velikih pet«

Na podlagi Eysenckove razdelitve osebnosti na dva dela (odprtost in čustvena stabilnost) je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja na psihološkem področju prišlo do zedinjena, da je osebnost lahko razdeljena na pet velikih faktorjev. Ti faktorji so odprtost, čustvena stabilnost, sprejemljivost, skrbnost/natančnost in odprtost za spremembe. Pogosto uporabljen test, ki temelji na »velikih pet«, je Personality Characteristic Inventory. Ta test je sestavljen in 200 vprašanj, na katera so možni trije odgovori, in sicer »se strinjam, »neodločen/ne vem« in »se ne strinjam«. Poleg omenjene oblike so možni tudi drugi načini odgovarjanja kot na primer da/ne, drži/ne drži, to sem jaz/to nisem jaz in podobno (Gatewood in Feild 2001 in Roberts 2004).

- California Psychological Inventory (CPI)

CPI je test, ki vsebuje 480 trditev, ki zahtevajo potrditev ali zanikanje danih trditev. Testirani kandidat torej podaja svoje strinjanje ali nestrinjanje s trditvijo, na podlagi katerih je mogoče sklepati o njegovih osebnostnih lastnosti. Tako lahko organizacija ugotovi, ali ima kandidat takšne osebnostne lastnosti, ki ustrezajo delu, ki naj bi ga leta opravljal. Test preverja osemnajst lastnosti, vsako z več trditvami (Gatewood in Feild 2001 in Roberts 2004).

Pri testiranju kandidatov je potrebno upoštevati, da noben test ni popolnoma zanesljiv. Poleg tega se testi ne morejo prenašati iz enega podjetja v drugega, saj lahko nek pokazatelj v enem podjetju pomeni popolnoma drugo kot v drugem okolju ali podjetju. Omenjeno velja za teste, ki so organizaciji specifični in jih le-ta razvila in sestavila sama. V kolikor se uporabljajo drugi testi, npr. plačljivi ali tisti, ki so na voljo brezplačno na spletu, so uporabni ne glede na organizacijo, saj univerzalno preverjajo posameznikove osebnostne lastnosti (Roberts 2004). Rezultati testov so odvisni tudi od posameznikovega trenutnega počutja na dan testiranja, zato bi bili rezultati mogoče drugačni ob drugačnem času testiranja (Svetlik v Možina 2002, 148).

4.3 Intervju

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 (Svetlik 1998). Intervju je strukturiran, sistematičen, metodičen in organiziran pogovor, ki ima definiran smoter, vsebino, postopek, pripravo in način preverjanja uspešnosti (Merkač 1998). Je najbolj pogosta in včasih celo edina metoda selekcije. Razloge, zakaj večina organizacij še vedno uporablja intervju kot svojo edino metodo za selekcioniranje kadrov, Mak (1995) pojasnjuje s pomanjkanjem inovativnosti kadrovcov oz. spraševalcev, ki ne želijo ali niti ne vedo za novejši in bolj sodobni pristopi k selekciji kadrov. Novi pristopi namreč zahtevajo tako finančni kot časovni vložek.

Svetlik loči intervjuje glede na to, v kolikšni meri so vprašanja vnaprej pripravljena (strukturirani, nestrukturirani), koliko izpraševalcev in kandidatov za delovno mesto sodeluje v pogovoru (individualni, skupinski, panelni) in kako oz. o čem teče pogovor (zaporedni, problemski, stresni) (Svetlik 1998).

Navadno pri intervjuju sodelujeta vodja oddelka, kjer želijo zaposliti novega kandidata, ter kadrovik. Vodja naj bi kandidata preveril z njegove strokovne plati, medtem ko je kadrovik bolj usposobljen za preverjanje osebnostnih in socialnih lastnosti posameznika. Njuno sodelovanje se ne sme pričeti tik pred intervjujem, saj mora biti intervju tako tehnično kot tudi

vsebinsko dovršen, za kar pa je potrebna priprava. Tako morata vodja in kadrovik sodelovati že pred intervjujem, da se njuno intervjuvanje kandidata dopolnjuje in ne prekriva.

4.3.1 Vrste intervjujev

Strukturiran intervju vsebuje vnaprej pripravljena vprašanja, na katera se pričakujejo razmeroma tipični in vsebinsko omejeni odgovori. Spraševalci nimajo možnosti postavljati dodatnih vprašanj ali pa so pri tem zelo omejeni in s tem ne dobijo vseh želenih informacij. Vsem kandidatom za neko delovno mesto se postavljajo enaka vprašanja. Takšen intervju je dober z vidika natančnosti in doslednosti, saj se zaradi predpriprave težko zgodi, da izpraševalec pozabi vprašati kandidata o pomembnostih, povezanih z delom.

Pri **nestrukturiranem intervjuju** spraševalec postavlja vprašanja kandidatu v obliki prostega pogovora. Spraševalec odpira različne teme pogovora in postavlja dodatna vprašanja. Pri tem je lahko zaveden in spregleda relevantne informacije, hkrati pa pridobiva informacije, ki niso bistvene za zaposlitev kandidata. Zaradi neenakih vprašanj je primerljivost med kandidati manjša. Izkušen spraševalec si lahko pripravi le oporne točke, na podlagi katerih sprotno oblikuje vprašanja in jih zastavlja kandidatu. Zaradi nestrukturiranosti se izgubi del formalnosti, zato je kandidat lahko bolj sproščen, pogovor pa nekoliko bolj tekoč, saj se prihodnje vprašanje nanaša na prej povedan odgovor. Priporočljivo je uporabljati vprašanja, ki zahtevajo odprte odgovore, saj le-ti kandidata spodbujajo k govorjenju.

Individualni intervju je intervju, kjer sta udeležena spraševalec in kandidat. Tak pogovor poteka v sproščenem vzdušju, saj kandidat ne čuti pritiska in bolj zaupa spraševalcu. Lažje tudi postavlja vprašanja v zvezi z delom. Take vrste intervju prinese mnenje le ene osebe, zato je smiselno to pomanjkljivost premostiti z zaporednimi intervjuji.

Globinski intervju je primeren za strokovni kader, saj daje vpogled v življenjsko vizijo posameznika, ne samo kar se tiče delovnega mesta. Vprašanja pri takem intervjuju se nanašajo na videnje posameznikove prihodnosti ter njegova mnenja o določenih stvareh ter njegovih namerah. Pri tem je potrebno biti pozoren, da spraševalec sprašuje zakonsko dovoljene stvari in ne posega v kandidatovo zasebnosti (Svetlik 1998).

Skupinski intervju poteka z več kandidati hkrati in je razmeroma redek ter zahteven. Pri **panelnem intervjuju** je situacija obrnjena - enega kandidata sprašuje več spraševalcev. Skupinski ali panelni intervju je primeren, ker kandidata povabimo med druge sodelavce, ki ga lahko sprašujejo. Prednost takega intervjuja je, da se vprašanja ne ponavljajo, da imamo širši in globlji pogled v kandidata. Takšen intervju lahko povzroči dodatno napetost pri kandidatu, zato lahko opazujemo njegove reakcije. Glede na to, da opazovani kandidat prisostvuje tudi odgovorom drugih kandidatov, lahko opazujemo njegove odzive na ravnanje ostalih prisotnih. Brody (v Buckley in drugi 2000, 116) navaja naslednje prednosti skupinskega intervjuja:

- opazovanje kandidatov skozi daljše časovno obdobje,
- ne zahteva izrazite spraševalčeve spretnosti pri postavljanju vprašanj,
- mogoča ocenjevanje medsebojnih odnosov,
- omogoča merjenje vodstvenih lastnosti posameznikov.

Zaporedni intervju pomeni več individualnih pogovorov, ki jih ima kandidat z različnimi spraševalci. S takšnim postopkom se poveča objektivna ocena posameznika, hkrati pa ima ocenjevalec čas in priložnost, da kandidata vpraša o zadevah, ki se njemu zdijo pomembne. Ker ocenjevalec ni v interakciji z drugimi ocenjevalci, se lahko osredotoči le na zadeve, ki so z njegove strani najpomembnejše. Število zaporednih intervjujev narašča s pomembnostjo delovnega mesta, ki naj bi ga kandidat zasedel.

Problemski intervju je osredotočen na problem, ki naj bi ga kandidat razrešil, medtem ko se pri **stresnem intervjuju** preverjajo vedenjska in emocionalna odzivanja kandidatov. Stresni intervju preverja kandidatove vedenjske in emocionalne reakcije, ki so posledica podvrženosti določenim pritiskom. Zaposleni, ki so v nenehnem stiku z okoljem in so podvrženi direktnim vplivom turbulentnega organizacijskega okolje, se morajo znati soočiti s stresnimi situacijami. Kljub okoljskim pritiskom morajo biti sposobni kooperacije s sodelavci in hkrati treznega razmisleka v dobro organizacije. Tak intervju je sestavljen iz niza hitro zastavljenih, kratkih vprašanj, na katere mora posameznik hitro odgovarjati. Preverja se kandidatova stopnja tolerance, iznajdljivosti in občutljivosti. Tak intervju je sicer lahko nevaren za tiste kandidate, ki se niso ustrezno pripravili na stresni intervju, hkrati pa organizacija tvega negativen vtis, ki ga morebiti zbudi pri neizbranih kandidatih (Dessler 1988 in Svetlik 1998).

Situacijski in vedenjski intervju se nanašata na opis delovne situacije. Pri situacijskem spraševalec zastavlja kandidatu vprašanja, ki se navezujejo na namišljeno/hipotetično delovno situacijo v prihodnosti, ter na podlagi teh rezultatov oceni kandidatovo primernost. Kandidata se postavi v namišljeno delovno situacijo, ki bi se lahko pripetila na delovnem mestu, za katerega kandidat kandidira (Maurer 2006). Pri vedenjskem intervjuju gre za nanašanja na situacije, ki so se že zgodile na prejšnjih delovnih mestih (Barclay 1999). Tak intervju prinaša prožnejšo interakcijo med kandidatom in spraševalcem, saj kandidat lažje govori o stvareh, ki so se že zgodile kot pa si predstavlja namišljeno situacijo. Vprašanja na podlagi preteklega vedenja spodbujajo pri intervjuvancu razmišljanje o preteklih izkušnjah, ki jih lahko retrospektivno oceni in hkrati opiše, kako je sam ravnal v določenih okoliščinah. Obstaja možnost, da kandidat zavzeto pripoveduje osebne zgodbe, zato spraševalec ne sme pričakovati teoretskih odgovorov (Newton in Kleiner 1999). Presoja o primernosti kandidata na podlagi vedenjskega intervjuja temelji na predpostavki, da so posameznikova pretekla dejanja in reakcije najboljši pokazatelj njegovega prihodnjega ravnanja in iznajdljivosti v delovnih situacijah, s katerimi se bo soočal.

Intervju je metoda, ki omogoča tako spraševalcu kot tudi kandidatu, da se pozanimata o informacijah, ki bi jih še želela izvedeti. Zato je priprava na intervju s strani kadrovika pomemben del selekcijskega postopka. Univerzalnih vprašanj, ki bi delovala za vse zaposlene, ni, zato je potrebno vprašanja prilagoditi vsakemu kandidatu posebej glede na informacije, ki jih že imamo o njem. Intervju mora biti organizacijsko in vsebinsko pripravljen, zato mora izvajalec intervjuja natančno poznati opis delovnega mesta in lastnosti kandidata, ki so potrebne za opravljanje dela ter določiti kazalce želenih lastnosti. Le-ti morajo biti vgrajeni v vprašanja tako, da je jasno, kaj kateri odgovor pove o kandidatu. Zaporedje vprašanj mora biti smiselno, da bo intervju potekal čim lažje in učinkoviteje. Ker je priprava na intervju zahtevna naloga za kadrovika, je smiselno intervjuje izvajati takrat, ko z drugimi metodami že zožimo nabor kandidatov.

5 SODOBNE METODE IZBIRE

5.1 Ocenjevalni centri

Ocenjevalni centri so delavnice, kjer kandidata za zaposlitev postavijo v konkretno delovno situacijo in nato opazujejo njegove reakcije in odločitve. Uporablja se v selekcijskem postopku ali za napredovanje že zaposlenih. Tipični ocenjevalni center vključuje intervjuvanje, sklop nalog ter teste sposobnosti in osebnostne teste. Ta metoda je smiselna, ko je nabor kandidatov že močno zožen in ima organizacija že izbrane favorite, ki jih še dodatno testira in ocenjuje, da bi lažje sprejela odločitev. Ker je organizacija ocenjevalnega centra relativno draga zadeva, se organizacije tega poslužujejo takrat, ko zbirajo kandidata za ključna delovna mesta oz. tista delovna mesta, pri katerih bi napaka pomenila neuspeh organizacije. Ocenjevalci in opazovalci kandidatov v ocenjevalnem centru morajo biti izkušeni strokovnjaki, ki so visoko kompetentni za prepoznavanje posameznikovega vedenja (Harel in drugi 2002 in Dessler 2003).

5.2 Grafologija

»Uporaba grafologije kot ocenjevalne metode predvideva, da rokopis odseva temeljne posameznikove značilnosti« (Dessler 2003, 151). Uporablja se za raziskovanje osebnostnih lastnosti in je dopnilo testiranju osebnosti. Metoda se v selekcijskem postopku uporablja vse pogosteje - v Franciji jo pri selekcijskem postopku uporablja dobra četrtina podjetij, nekateri podatki pa kažejo, da je v Švici ta metoda še bolj razširjena (King 1994), medtem kot v Sloveniji ta metoda še ni uveljavljena. Razlog za relativno redko uporabo grafologije kot selekcijske metode avtorji navajajo njeno neznanstvenost oz. mnenja, da to ni znanstvena metoda. Zagovorniki pa menijo, da je grafologija znanstvena metoda, vendar mora analizo izvajati izkušen grafolog.

6 SELEKCIJSKI POSTOPEK V IZBRANEM PODJETJU

V nadaljevanju bo predstavljen selekcijski postopek v izbrani organizaciji. Podatke o izbirnem postopku sem pridobila z naslednjimi metodami:

- opazovanjem z udeležbo in s sodelovanjem s kadrovskim oddelkom podjetja na Kariernem sejmu,
- pri opravljanju krajše prakse v podjetju,
- z intervjuji.

Zavedam se, da bi bili podatki bolj kakovostni, če bi dejansko prisostvovala pri samem izbirnem postopku pri zaposlovanju nekega kandidata, vendar to žal ni bilo mogoče. Menim, da so za potrebe te diplomske naloge dovolj tudi uporabljene metode zbiranja podatkov.

6.1 Predstavitev podjetja

Podjetje BSH Hišni aparati, d.o.o. je del mednarodnega koncerna BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH, ki je vodilni proizvajalec bele tehnike v Evropi, v svetovnem merilu pa zaseda tretje mesto. V koncernu je podjetje t.i. kompetenčni center za izdelavo in razvoj malih gospodinjskih aparatov na motorni pogon. Vloga podjetja in seveda tudi samega koncerna na svetovnih trgih je izhodišče za oblikovanje poslanstva in vizije podjetja, ki sta zapisana v strateških dokumentih, ter za določanje ciljev podjetja. Trenutno število zaposlenih v organizaciji je 950, v kadrovskem oddelku je zaposlenih 6 ljudi.

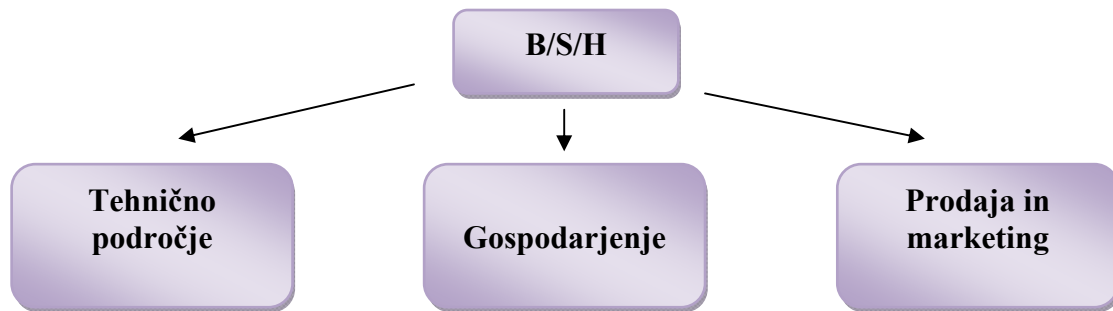
6.2 Organizacija podjetja in kadrovska služba

6.2.1 Kadrovska služba

Ker je osnovna dejavnost izbrane organizacije proizvodnja gospodinjskih aparatov, lahko kadrovski oddelek po Mintzbergu (1979) opredelimo kot podporno službo, ki s svojimi dejavnosti nudi podporo funkcioniranju celotnega podjetja, ni pa direktno povezana z njegovo osnovno dejavnostjo (glej sliko 6.1). Pri izvajanju nalog, ki se nanašajo na upravljanje s človeškimi viri, kadrovska služba nudi strokovno podporo in je partner drugim službam. Kadrovska služba tako z vodji in strokovnjaki iz drugih služb in zunanjimi sodelavci

pripravlja in predlaga sistemske rešitve za posamezne aktivnosti pri upravljanju človeških virov.

Slika 6.1: Organizacija podjetja



Vir: B/S/H Vloga za poslovno odličnost (2007).

6.2.2 Naloge in pristojnosti kadrovske službe

HR oddelek ima tri poglobitve naloge, in sicer:

1. Politika zaposlovanja
2. HR marketing
3. Plačni sistem

Tabela 6.1: Dejavnosti in ključne naloge kadrovske službe

Dejavnost	Ključne naloge
Načrtovanje zaposlovanja	<ul style="list-style-type: none"> - sistemizacija delovnih mest - »head count plan«
Rekrutiranje	<ul style="list-style-type: none"> - proces zaposlovanja - interna baza kandidatov - baza talentov - postopek selekcije kadrov - programi za praktikante
Skrb	<ul style="list-style-type: none"> - pogodbe - plan predstavitev - plan menjam/zamenjav

	<ul style="list-style-type: none"> - januarški razgovori - kontroling - karierni plani - evidence in arhivi
Izobraževanje in usposabljanje	<ul style="list-style-type: none"> - potrebe usposabljanja - potrebe izobraževanja - izobraževanje vodij - »SLO pool« - evidence in arhivi
Odpuščanja in prekinitve	<ul style="list-style-type: none"> - upokojitve in odpuščanja - evidence

6.3 Seleksijski postopek v podjetju B/S/H

Ob zaznavi potrebe po novem delavcu se v izbrani organizaciji vodja oddelka skupaj s kadrovsko službo dogovori in uskladi profil delavca, ki bi ustrezal prostemu delovnemu mestu. Oglas za prosto delovno mesto oblikuje služba za stike z javnostjo ter ga objavi na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje, ostale objave pa so odvisne od zahtevnosti delovnega mesta. Za proizvodne delavce oglase objavljajo v lokalnih časopisih in revijah, za nekoliko zahtevnejša delovna mesta uporabljajo internetne portale (npr. Moje delo) in časopise s širšim krogom bralcev. Za najzahtevnejša delovna mesta najamejo agencije za zaposlovanje ter se z njimi dogovorijo ter jim prepustijo iskanje primerne kadra. Končna odločitev je še vedno v rokah podjetja, le sam postopek se prenese na zunanje izvajalce.

Po preteku zakonskega roka, v kadrovski službi pregledajo pisne prijave ter se osredotočijo na njim pomembne podatke. Na tem mestu izpostavljajo podatke iz delovne knjige, delovne izkušnje pri prejšnjih delodajalcih. V primeru, da je kandidat pogosto menjaval službe in je bil pri določenem delodajalcu zelo kratek čas, jih zanimajo vzroki menjave službe, saj so mnenja, da so razlogi primeren pokazatelj zanesljivosti kandidata. Naslednji korak je prebiranje kandidatovega življenjepisa. Tu so pozorni na znanja, ki jih kandidat navaja, osebnostne lastnosti ter način predstavitve. Na vprašanje kaj preferirajo, ali izobrazbo ali izkušnje, odgovarjajo, da je odvisno od delovnega mesta. Najboljša je kombinacija obeh, kljub temu pa

dajo kandidatu priložnost, četudi nima veliko delovnih izkušenj. Glede stopnje izobrazbe načeloma ne odstopajo in želijo, da ima celoten kader primerno stopnjo izobrazbe.

Pri pregledovanju prijav izločajo tiste, ki ne ustrezajo zadanim kriterijem oz. zahtevam, ki jih neko delovno mesto zahteva. To je prvi korak ožjenja kroga kandidatov. Izmed tistih, ki ustrezajo kriterijem, povabijo na razgovor oz. zaposlitveni intervju približno 15 kandidatov, in sicer v dveh predizborih. Iz vsakega predizbora izberejo 3 kandidate, ki jih uvrstijo naprej v postopek selekcije. Na tem mestu je smiselno poudariti, da za vsako delovno mesto ne pride enako število prijav, zato so zgoraj omenjene številke le približek oz. povprečje. Za bolj zahtevna delovna mesta je prijav manj kot pa za proizvodne delavce, zato se tudi postopek selekcije nekoliko razlikuje. Naj poudarim, da v tej nalogi predstavljam povprečen selekcijski postopek, ker zaradi omejitve prostora ne morem predstaviti selekcijskega postopka za različna delovna mesta.

Intervjuji potekajo individualno, vsakemu kandidatu namenijo približno 30 minut časa, pri tem pa sodelujeta kadrovik in vodja oddelka. Vodja oddelka ugotavlja kandidatove strokovne sposobnosti ter tehnična znanja, medtem ko se kadrovik bolj posveča splošnim zadevam, predstavi podjetje, preveri izobrazbo ter skuša ugotoviti kandidatove osebnostne lastnosti. Zanima jih, kako si kandidat predstavlja zaposlitev v njihovem podjetju, hkrati pa ugotavljajo razkorak med njegovimi in njihovimi predstavami. Vprašanja, ki jih zastavljajo kandidatu, so standardna, vendar intervju ni strukturiran. Vprašanja se postavljajo v pogovoru na podlagi opornih točk in kandidatovega življenjepisa. Tako bi lahko definirali, da izvajajo polstrukturirane intervjuje. Na intervjujih preverjajo kandidatov osebni pristop k delu – npr. komercialist mora imeti primeren osebni pristop, hkrati pa mora upoštevati pristop podjetja k strankam. Zato skušajo že v prvem pogovoru preveriti, ali kandidatove osebnostne lastnosti ustrezajo pristopu podjetja k strankam. Kandidata sicer spodbujajo, naj tudi on zastavlja vprašanja, vendar po izkušnjah sodeč le-ti ne sprašujejo ravno veliko.

Po zaposlitvenih razgovorih se skušata kadrovik in vodja odločiti za najbolj primerne kandidata, pri tem pa upoštevata kriterije vodje in kadrovika. Če čas dopušča in v primeru, da sta vodja in kadrovik v dilemi katerega kandidata izbrati, najbolj primerne zopet povabita na razgovor, da bi svoje dvome utemeljila ali zavrnila. Naj spet poudarim, da je odvisno za, katero delovno mesto se kandidati potegujejo.

Končna izbira je torej utemeljena na podlagi intervjujev ter dokazil o izobrazbi izbranega kandidata. Neizbrane kandidate skušajo obvestiti, vendar jim včasih zaradi sezonskega zaposlovanja proizvodnih delavcev ne uspe obvestiti vseh neizbranih kandidatov. Sam postopek selekcije traja od štirih tednov pa tudi do dveh mesecev; samo trajanje je namreč odvisno od zahtevnosti delovnega mesta in časa, ki ga imajo na razpolago, preden je zaposlitev nujna.

6.4 Ugotovitve analize stanja

Analiza stanja v B/S/H je pokazala, da njihov selekcijski postopek ne posveča velike pozornosti kandidatovim osebnostnim značilnostim, kar se kaže v nezmožnosti vključevanja izbranega kandidata v organizacijski tim. Kljub znanju, ki ga imajo izbrani kandidati, se sicer le-ti v organizacijo vklopijo s strokovne plati, manjka pa jim socialnih veščin za delo v timu, sodelovanje, vklapljanje v kulturo podjetja, kar pa rešujejo s kariernimi plani in letnimi razgovori. Predvsem zaznavajo probleme pri selekciji strokovnega in tehničnega kadra. Zaradi narave dela, ki v ospredje postavlja medsebojno sodelovanje tako na istih kot tudi na različnih nivojih, timsko delo in vključevanje v samo kulturo podjetja, menijo, da premalo preverjajo kandidatove osebnostne lastnosti. Zavedajo se, da lahko kandidatovo strokovno znanje hitro preverijo, njegovih osebnostnih značilnosti pa se ne da tako hitro preveriti. Menijo, da je včasih tudi poskusno delo, ki je z Zakonom o delovnih razmerjih omejeno na največ 6 mesecev (Zakon o delovnih razmerjih, 125. čl.) premalo, da bi dobro spoznali kandidata. Za najbolj zahtevna delovna mesta sicer najemajo tudi kadrovske agencije, kjer preverijo kandidatove osebnostne lastnosti, vendar pa se pri vsakem novem zaposlovanju tega ne poslužujejo. Direktor kadrovskega oddelka glede na pretekle izkušnje meni, da bi bilo v prihodnje potrebno podrobneje in intenzivneje preverjati posameznikove sposobnosti za timsko delo (Ploštajner 2008 in Gregorc 2008).

V nadaljevanju bodo predstavljene metode, s katerimi je mogoče preveriti posameznikove sposobnosti za timsko delo.

6.5 Predlogi rešitve problema

Ker so kompetenčni profili v izbrani organizaciji še v fazi uvajanja (Sečnjak 2009), o sposobnosti za timsko delo ne moremo govorit kot o kompetenci, temveč o osebnostni

lastnosti, ki naj jo ima kandidat. Konkretizacija metod izbire in preverjanja zahtevane sposobnosti bo sledila klasičnemu postopku selekcije, in sicer menim, da je najbolj smiselno najprej kandidate prositi, da izpolnijo organizacijske prijavnne obrazce, na katerih so naprošeni, da poimenujejo svoje osebne lastnosti. Naslednji korak naj bo testiranje kandidatov, pri čemer je poudarek na testiranju osebnostnih lastnosti, intervju ter »kombinirana metoda«.

6.5.1 Konkretizacija predlogov – testi

Kot je bilo že omenjeno v prvem delu naloge, so najlažje izvedljivi in najcenejši samoocenjevalni testi, kjer kandidati podajajo strinjanje ali nestrinjanje z določenimi trditvami. Predpostavljamo, da so kandidati pri odgovarjanju iskreni. Na spletu je moč najti primere samoocenjevalnih testov, pri katerih kandidat klika njemu všečne odgovore, program sam pa opravi analizo in poda rezultate. Poudariti je potrebno, da je veljavnost in zanesljivost teh testov vprašljiva, kljub temu da se na spletnih straneh pojavljajo zagotovila in jamstva, da so teste pripravile priznani psihologi in drugi strokovnjaki (McDermott 2004).

Tabela 6.2: Primer testa osebnostnih lastnosti

Primer testa »Velikih pet«: <http://www.2h.com/personality-tests.html>

http://www.uwm.edu/Dept/CDC/match_careers.html

Slovenski psiholog Andrej Frančeškin je razvil metodo preverjanja osebnostnih lastnosti imenovano Frančeškinov test karakterja. Le-ta je računalniško podprta kombinacija sedmih testov. Test je kompleksen, meri podrobnejše odtenke osebnosti, kar zmanjšuje pridobivanje lažnih podatkov. S tem testom se merijo temperament, čustva, motivacija, dominantne vrednote, delovne usmeritve in značajski vplivi, na podlagi tega pa je možno opredeliti optimalne poklicno-socialne vloge posameznika (Turk 2006).

6.5.2 Konkretizacija predlogov – intervjuji

Po končanem testiranju se zoži nabor kandidatov, zato lahko vsakega kandidata povabimo na intervju. Da bi kar najbolje preverili njegovo sposobnost timskega dela, opravimo vedenjski

intervju, situacijski intervju ter skupinski intervju. Ko govorimo o vedenjskem in situacijskem intervjuju, ne mislimo, da jih opravimo časovno ločeno, intervjuja namreč opravimo istočasno, gre le za tip vprašanj, ki si zaporedno sledijo. Najprej kandidatu postavimo vprašanja tipa vedenjski intervju, ki se nanašajo na pretekle dogodke, kasneje pa ga postavimo še v namišljene situacije ter mu tako postavljamo še vprašanja tipa situacijski intervju.

V primeru, da bi organizacija imela izdelane kompetenčne profile zaposlenih, bi na tem mestu govorili o »competency based interview«, ker pa tega nima, takšne vrste intervju poimenujemo kar vedenjski intervju. Kot je bilo že omenjeno, vedenjski intervju temelji na vprašanjih o dogodkih, ki jih je kandidat že doživel, o situacijah, ki so se mu že pripetile. Gre torej za opisovanje in pojasnjevanje dogodkov iz preteklosti. Razlog za uporabo vedenjskega intervjuja tiči v predpostavki, da so ravnanja posameznika iz preteklosti najboljši napovednik njegovega ravnanja v prihodnosti. Ker smo se odločili, da bomo med selekcijskem postopkom preverjali posameznikovo sposobnost timskega dela, bodo v nadaljevanju predlagana konkretna vprašanja, ki jih je smiselno zastaviti kandidatu. Ker je za timsko delo potrebna komunikativnost posameznika, je primerno zastavljati odprti tip vprašanj, na katerega kandidat ne more odgovoriti samo z da/ne, kljub temu pa se nekaterim zaprtim vprašanjem ne da izogniti. Ocenimo lahko tudi njegovo komunikativnost in družabnost, ki je za delo v timu še kako pomembna.

Tabela 6.3: Primeri vprašanj za vedenjski intervju

Ali ste kdaj v preteklosti sodelovali pri tinskemu delu?
Koliko ljudi je sodelovalo v vašem timu?
Kakšna je bila vaša vloga v timu?
Ali vam je bila ta vloga dodeljena ali ste si jo sami izbrali?
Kako ste doživljali to vlogo?
Ali so vam bile naloge točno dodeljene ali ste imeli proste roke pri izvedbi naloge in je bil pomemben samo zastavljen cilj?
S kakšnimi težavami ste se soočali kot posameznik znotraj tima, pri čem ste vi osebno imeli

težave?
Ali se je tim kot celota soočal s težavami?
Kakšen je bil vzrok težav?
Kako ste reševali težave?
Ali ste pri reševanju težav osebno sodelovali?
H komu ste se pri reševanju težav zatekli po nasvet?
Ali ste svoje znanje delili z drugimi v timi? Na kakšen način?
Na kakšen način ste v timu skušali najti skupen jezik?
Kakšna je bila vaša vloga pri iskanju skupnih rešitev?
Ali ste kot tim dosegli cilj?
Kakšen odnos ste imeli do drugače mislečih?
Na kakšen način ste motivirali in spodbujali tiste člane, ki so se pri nalogah soočali z nepričakovanimi težavami?
Menite, da so imeli ostali člani tima dovolj spoštljiv odnos do vas?
Kaj vi osebno menite, da bi bilo sedaj, ko na dotično timsko delo gledate retrospektivno, smiselno spremeniti?
Ali menite, da ste bili do sedaj pri opravljanju vašega dela bolj uspešni če ste naloge opravljali sami ali ste jih opravljali v skupini?

Prvi sklop vprašanj se je torej nanašal na pretekle dogodke, naslednji sklop vprašanj pa se nanaša na namišljeno delovno situacijo. Pri tem je potrebno opazovati kandidatove zamisli in ideje ter oceniti njegovo sposobnost timskega dela. Kandidata je smiselno postaviti v situacijo, ki je za neko delovno mesto ključna oz. pogosta, kar ugotovimo z analizo delovnega mesta, ki jo je potrebno opraviti že pred izbirnim postopkom.

Za primer vzemimo naslednjo situacijo:

Kandidat kandidira za delovno mesto tehnologa, za katerega je zahtevana šesta ali sedma stopnja izobrazbe. Njegova naloga bo delo na projektu razvijanja novega izdelka, kjer ima vsak član tima posebej določeno nalogo, vendar se njihov prispevek ne ocenjuje individualno,

temveč skupno. Štiri dni pred rokom nekdo izmed sodelavcev ugotovi, da njegovo delo ne more biti dokončano do roka, ker za dokončanje naloge potrebuje najmanj teden dni časa. Ostali člani skupine, med katerimi je tudi kandidat, so delo več ali manj opravili, iščejo le še izboljšave in delajo popravke.

Tabela 6.4: Primeri vprašanj za situacijski intervju

Kako rešujete nastalo situacijo?
Obrazložite, ali se vam zdi smiselno, da ostali predstavijo svoje delo in svoje prispevke ne glede na to, da nekdo še ni dokončal svojega dela?
Kako svojim nadrejenim pojasnite situacijo?

Zadnji izmed prej predlaganih intervjujev je skupinski intervju, kjer se sprašuje več kandidatov hkrati. Razlog, zakaj izvajati skupinski intervju, če preverjamo sposobnost timskega dela, vidim v tem, da lahko pri odgovarjanju opazujemo reakcije drugih kandidatov. Tako vidimo, ali poslušajo druge, so pozorni na njihova mnenja.

6.5.3 Konkretizacija predlogov - »kombinirana metoda«

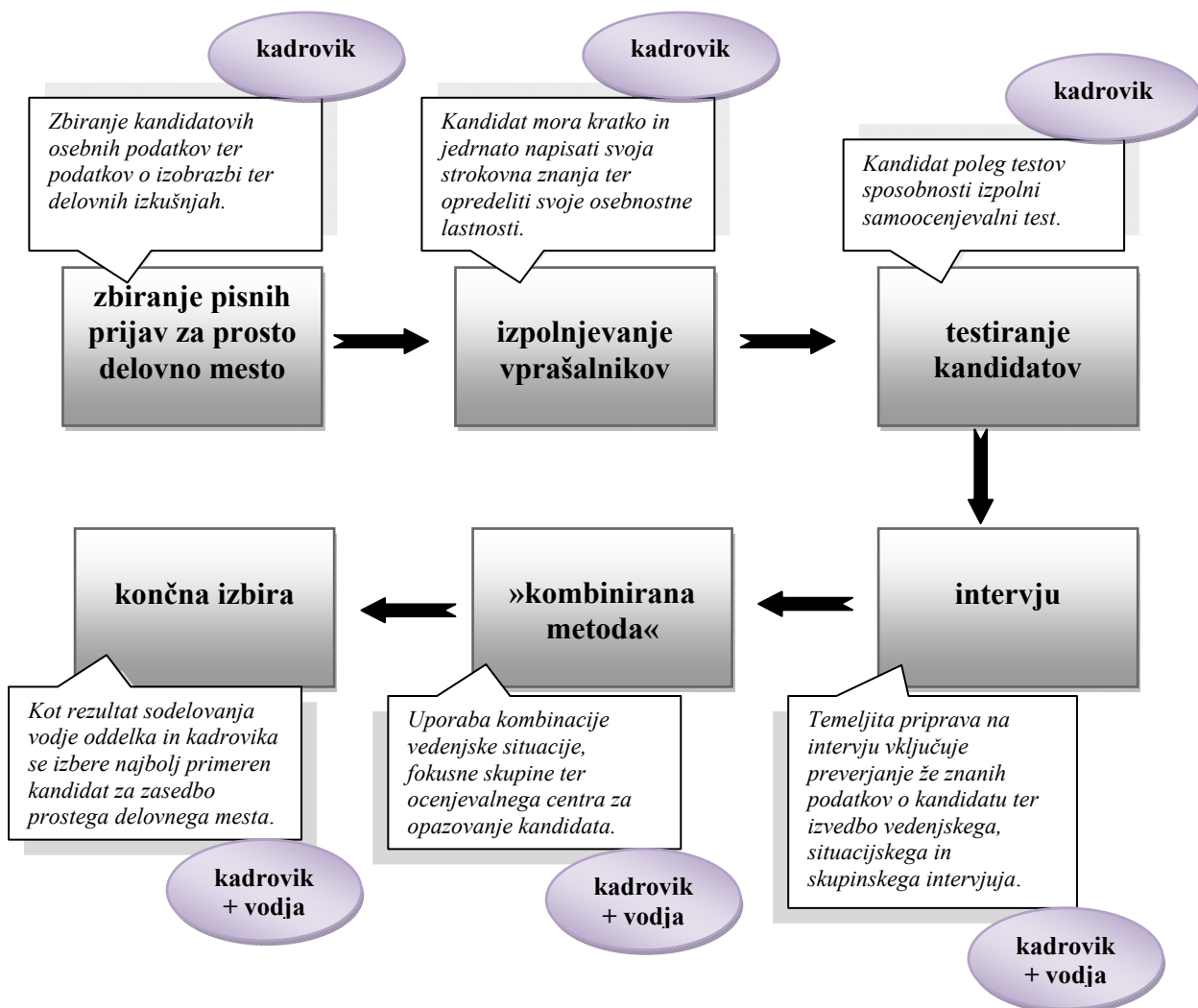
Poleg intervjujev se mi zdi za preverjanje sposobnosti timskega dela smiselno uporabiti metodo, ki je ni mogoče poimenovati z eno samo besedo. Takšno preverjanje sem si zamislila kot nekakšno mešanico vedenjske situacije, fokusne skupine ter ocenjevalnega centra. Poudariti velja, da bi se takšna metoda izvajala v organizaciji sami, kandidate ne bi napotili nikamor drugam, temveč bi jih opazovali v organizacijskem okolju. Metode ne moremo opredeliti kot fokusno skupino, kajti le-ta se uporablja za namene kvalitativnega raziskovanja; pri selekcijskem postopku pa ne gre za raziskovanje temveč iskanje ustreznega kandidata. Potek sem si zamislila nekako takole: organizacija povabi predhodno izbrane kandidate (ki ustrezajo kriterijem) na skupno srečanje, na katerem se bo govorilo o določenem projektu, ki se v organizaciji ali pripravlja ali pa bi se lahko pripravil. Tema je torej tako kot pri fokusnih skupinah kandidatom znana vnaprej. Na samem srečanju ne gre za obliko spraševanja, temveč je kadrovik ali vodja le moderator, ki vodi in usmerja razpravo med kandidati. Glede na to, da

kot primer navajamo izbiro strokovno tehničnega kadra, je tema strokovna. Od kandidatov se pričakuje, da na tak način pokažejo svojo strokovno znanje, hkrati pa preverjamo odnose med njimi. Tako lahko ugotovimo nekatere osebnostne značilnosti, kot so: sposobnost sodelovanja, toleranca do drugače mislečih, odprtost, sposobnost komunikacije, jasnost izražanja strokovnega znanja, pripravljenost deliti znanje in izkušnje z drugimi, sposobnost soočanja s pritiskom ter mišljenje pod pritiskom oz. v časovni stiski. Vlogo moderatorja in asistenta sem si zamislila tako, da je vodja oz. strokovni nadrejeni bolj primeren za moderatorja, saj lahko usmerja pogovor v smislu strokovnosti, medtem ko je za kadrovika bolj primerna vloga asistenta, ki opazuje in beleži odnose med kandidati ter proučuje posameznikove osebnostne lastnosti. Ker je situacija, v katero so postavljeni kandidati, potencialno možna, se s tem približamo ocenjevalnemu centru.

6.6 Povzetek predlogov za podjetje

Ob analizi stanja sem torej ugotovila, da podjetje ne preverja kandidatovih osebnostnih lastnosti, zato predlagam, da bi v njihov selekcijski postopek vnesli nekaj popravkov in novosti. Po zbiranju prijav naj kandidati sami izpolnijo vprašalnik, ki bi ga v organizaciji preuredili tako, da bi moral kandidat sam sebe opisati in podati tiste osebnostne lastnosti, za katere misli, da jih ima. Faza, ki sledi, bi bila faza testiranja s samoocenjevalnimi testi. Rezultati testov bi zožili nabor kandidatov, tako da bi lahko na intervju povabili nekaj najbolj primernih – tistih, ki so se do sedaj najbolj izkazali. Na intervju bi se pripravili na podlagi rezultatov testa, na podlagi življenjepisa in izpolnjenega obrazca. Poleg vprašanj, ki se nanašajo na strokovno znanje in profesionalnost kandidata, bi izvedli vedenjski in situacijski intervju na podlagi zgoraj predlaganih vprašanj. Če bi se zdelo smiselno in ne bi bilo časovnih ter finančnih omejitev, hkrati pa ne bi bilo omejitev s strani strokovnosti izvajalcev, bi lahko izvedli še zadnjo omenjeno »kombinirano metodo«. Predlagani potek selekcijskega postopka je predstavljen v spodnji shemi, kjer je tudi zapisano, kdo izvaja določene metode selekcijskega postopka.

Slika 6.1: Shematski prikaz predlaganega selekcijskega postopka za izbrano organizacijo



7 SKLEP

Napredovati in izboljšati pomeni uvajati spremembe, pomeni poskusiti neznano, pomeni biti inovativen in drzen. Organizacija se pri izbiri svojih novih sodelavcev ne more nenehno držati preverjenih metod, ne more vedno znova in znova uporabljati enakega ključa, po katerem izbira. Klasične metode selekcije kot so prijave, testiranje in intervjuji, so nekakšna stalnica selekcijskih postopkov, katerim se pridružujejo novejša, modernejša in tudi dražja ter zahtevnejša sodobna metode. Že izboljšava in prenova klasične metode lahko pomeni novost za podjetje ter tako učinkovitejši selekcijski postopek. Uspešna organizacija se mora zavedati svojega zunanjega in notranjega okolja, kar pa je v določenih situacijah še težje. Pri zavedanju »samega sebe« gre namreč za lastno kritičnost, česar vsaka organizacija ni zmožna. Izbrana organizacija, na kateri je bila izvedena študija primera, se zaveda, da njeni postopki selekcije niso idealni, kar predstavlja dobro pot za njeno napredovanje v prihodnje.

Namen naloge je bil predstaviti in hkrati konkretizirati metode selekcije na teoretični ravni, z empiričnega vidika pa oblikovati in predlagati konkretne predloge preverjanja kandidata z vidika osebnostnih lastnosti. Menim, da je bil namen in cilj naloge dosežen, saj so oblikovana predlagana vprašanja sestavljena na podlagi ugotovitev in analize stanja v organizaciji in so po mojem mnenju ustrezna izboljšava ali dopolnilo selekcijskemu postopku, ki ga v organizaciji že izvajajo. Tudi predlagana »kombinirana metoda« je izvedljiva s predpostavko, da je dobro pripravljena in izvedena s strani strokovnjakov upravljanja s človeškimi viri.

S kakovostnim izbirnim postopkom in sodelovanju zaposlenih na vseh ravneh lahko organizacija doseže, da bo njen bodoči zaposleni ustrezal njenim kriterijem in bo takšen, kakršnega si želi. Zanesljiv. Pameten. Iznajdljiv. Inovativen. Komunikativen. Odprt. Družaben. Želen izzivov. Fleksibilen. Samozavesten. Toleranten. Moralni. Strpen. Samoiniciativen. Etičen. Kreativen. Urejen. Natančen. Nekonflikten. Računalniško pismen. Strokovno podkovan. Marljiv. Čustveno stabilen. Predan delu. Usmerjen k ciljem. Organiziran. Spreten. Pošten. Realen. Učljiv. Sposoben timskega dela.

8 LITERATURA

1. Anderson, Alan H. 1994. *Effective Personnel Management*. Oxford, Cambridge: Blackwell.
2. Barclay, Jean M. 1999. Employee selection: a question of structure. *Personnel Review* 28 (1-2): 134-151.
3. B/S/H Hišni aparati d.o.o. Dostopno prek: <http://www.bsh-group.si/> (3. junij 2009)
4. - - - 2007. *Vloga za poslovno odličnost*. Interni dokument.
5. Bucik, Valentin. 1997. *Osnove psihološkega testiranja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
6. Buckley, Ronald M., Amy Christine Norris in Danielle S. Wiese. 2000. A brief history of the selection interviews: may the next 100 years be more fruitful. *Journal of Management History* 6 (3): 113-126.
7. Chambers, Harry E. 2001. *Finding, hiring and keeping peak performers*. Cambridge: Reading (Mass): Perseus.
8. Dessler, Gary. 1988. *Personnel Management*. New Jersey: Prentice Hall International Editions.
9. - - - 2003. *Human resource management*. Upper Saddle River (N.J): Prentice Hall.
10. Drenth, Pieter Johan Diederik, Henk Thierry in Charles J. de Wolf, ur. 1998. *Personnel psychology*. Hove (East Sussex): Psychology Press.
11. Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
12. Gatewood, Robert D. in Hubert S. Feild, 2001. *Human Resource Selection*. Fort Worth (TX): Harcourt College.
13. Gregorc, Štefka. 2008. Intervju z avtorico. Nazarje, 24. november.
14. Harel, Gedaliahu H., Anat Ardit-Vogel in Tom Janz. 2002. Comparig the validity and utility of behavior description interview versus assessment center ratings. *Journal of Managerial Psychology* 18 (2): 94-104.
15. Hoffman, Terrence. 1999. The meaning of competency. *Journal of European Industrial Training* 23 (6): 275-285.
16. Johnson, David L. in Kleiner, Brian H. 2000. A Comparative View of Employment Testing. *Management Research News* 23 (7/8).
17. King, Stephen. 1994. Graphology: Writing on the Wall. *Management Development Review* 7 (5): 26-28.

18. Mak, Charles. 1995. Successful people selection in action. *Health Manpower Management* 21(5): 12-16.
19. Maurer, Steven D. 2006. Using Situational Interviews to Assess Engineering Applicant Fit to Work Group, Job, and Organizational Requirements. *Engineering Management Journal* 18 (3): 27-35.
20. McDermott, Irene E. 2004. Know Thyself: Self-Assessment Tests on the Web. *Searcher* 12 (6): 16-20.
21. Merkač, Marjana 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
22. Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of Organization*. London: Prentice Hall.
23. Možina, Stane 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
24. Newton, Donald E. in Brian H. Kleiner. 1999. How to Hire Employees Effectively. *Management Research News* 22 (5): 15-27.
25. Ploštajner, Anton. 2008. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 26. November.
26. Roberts, Gareth. 2004. *Recruitment and selection: a competency approach*. London: Institute of Personnel and Development.
27. Sečnjak, Aljaž. 2009. Intervju z avtorjem.
28. Scroggins, Wesley A., Steven L. Thomas in Jerry A. Morris. 2008. Psychological Testing in Personnel Selection, Part II.: The Refinement of Methods and Standards in Employee Selection. *Public Personnel Management* 37 (2): 185-198.
29. Sherman, Arthur in George Bohlander. 1998. *Managing human resources*. Cincinnati: South-Western College.
30. Svetlik, Ivan. 1998. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 107-147. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Turk, Dunja. 2006. Testi: Pravilno ni enako ustrezno. *Revija Moje Delo*, dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/testi-pravilno-ni-enako-ustrezno-619.aspx> (5. februar 2009).
33. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur. l. RS 103/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2007103&stevilka=5131> (23. junij 2009).