

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Kolar

Vpliv obleke na selekcijo kandidatov v zavarovalniški dejavnosti

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Kolar

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

Vpliv obleke na selekcijo kandidatov v zavarovalniški dejavnosti

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

Vpliv obleke na selekcijo kandidatov v zavarovalniški dejavnosti

Obleka je tisto, kar imamo vsakodnevno na sebi in s čimer nezavedno sporočamo svetu okrog nas ogromno informacij – kdo smo, kaj delamo, kaj so naši hobiji, s čim se ukvarjamo in tudi, v katerem sektorju, dejavnosti, profesiji ali organizaciji smo zaposleni. Za pridobitev zaposlitve moramo skozi postopek selekcije, kjer ima med drugim pomembno vlogo tudi obleka. Slednje je še posebej razvidno v organizacijah finančnega sektorja, znotraj katerega poslujejo zavarovalnice. Te imajo velikokrat uveljavljene kodekse oblačenja, na katere bi se morali ozirati tudi kandidati, ki so v postopku selekcije. Za dejavnost zavarovalništva oz. za zaposlene v tej dejavnosti je značilen konservativen slog oblačenja, kjer morata biti moška obleka in srajca z dolgimi rokavi usklajeni s poslovno primerno kravato, ženska obleka pa naj zajema krilo, ki ni krajše od kolen, srajco in suknjič, v kombinaciji z zaprtimi čevlji s peto. Med procesom selekcije prihaja do več vrst napak zaznavanja kandidatov. Na podlagi napak zaznavanja napačno oziroma subjektivno ocenjujemo kandidate. Te napake so človeške, a kadroviki se morajo v procesu selekcije zavedati, da lahko to vodi do (prikrite) diskriminacije kandidatov. Iz teoretične in empirične raziskave je razvidno, da obleka vpliva na odločitve delodajalcev pri selekciji kandidatov.

Ključne besede: selekcija, intervju, zaznavanje, prvi vtis, obleka, kodeks oblačenja.

The effect of clothing on selection of candidates in the insurance business

Clothing is something we wear everyday. Doing so, we subconsciously announce to everyone around us a lot of information about who we are, what we do, what our hobbies are, and ultimately, in which sector, business, profession or organisation we are employed in. To get an employment, one must go through a selection process, within which the dress plays a key role. This is evident in organisations, which operate in the financial sector, including insurance companies. Those organisations usually have established dress codes, so the candidates should dress accordingly for the job interview. For the insurance business itself, the dress code is conservative, with male outfit consisting of a suit and business shirt with long sleeves and a matching tie and with female outfit consisting of a skirt not shorter than the knees, a shirt and a blazer with matching closed toe high heels. Through the selection process, a variety of perception distortions appear. On behalf of those distortions, the HR managers evaluate candidates in a wrongful or subjective manner. As perception distortions are common human mistakes, the HR managers still need to be aware of the possibility that a distortion could lead to a (covert) discrimination of job applicants. According to my theoretical and empirical research, it is evident that the dress of candidates really does affect the decisions of HR managers in the process of selection.

Key words: selection, interview, perception, first impression, clothing, dress code.

Kazalo

1 Uvod.....	6
2 Vpliv obleke na selekcijo kandidatov za zaposlitev.....	7
2.1 Seleksijski intervju.....	7
2.1.1 Vrste seleksijskih intervjujev.....	9
2.2 Zaznavanje.....	12
2.2.1 Notranji zaznavni vzorci.....	14
2.2.2 Zunanji dejavniki zaznavanja.....	14
2.2.3 Družbeno in interpersonalno zaznavanje.....	14
2.3 Zaznavanje in prvi vtis v seleksijskih intervjujih.....	16
2.3.1 Halo efekt.....	17
2.3.2 Primerjalni efekt.....	17
2.3.3 Zaporedni efekt.....	18
2.4 Kodeks oblačenja v organizacijah.....	19
2.4.1 Kodeks oblačenja v organizacijah gospodarske dejavnosti zavarovanja v Sloveniji.....	26
3 Raziskava vpliva obleke na selekcijo kandidatov v gospodarski dejavnosti zavarovanja v Sloveniji.....	27
3.1 Hipoteza.....	27
3.2 Analiza intervjujev.....	28
3.2.1 Imate uveden kodeks oblačenja v zavarovalnici?.....	28
3.2.2 Ali v postopku selekcije od kandidatov zahtevate primerno poslovno obleko?.....	28
3.2.3 Ali že v seleksijskem postopku, torej intervjujih, govorite o vaših zahtevah glede oblačil na delovnem mestu?.....	28
3.2.4 Kaj v organizaciji pričakujete od kandidata glede poznavanja in upoštevanja kodeksa oblačenja?.....	29
3.2.5 Kakšen vpliv ima obleka kandidata na ocenjevanje v seleksijskem postopku? Prosim vas, da ilustrirate s primeri/navedete primer.....	29
3.2.6 Ali imate na kakšnem delovnem mestu predpisana službena oblačila – torej, da jih vi priskrbite zaposlenim?.....	29
3.2.7 Ali zaposleni, ki morajo slediti kodeksu oblačenja, prejemajo kakršen koli dodatek ali pomoč iz tega naslova (npr. dodatek pri plači, zagotovitev službenih oblačil)?.....	30
3.2.8 Ali vidite kodekse oblačenja kot razlog za izgubo identitete ali spremembo oz. potencialno nadgradnjo identitete zaposlenega?.....	30
3.2.9 Ste bili kdaj v situaciji, ko je bil kandidat na intervjuju primerno oblečen, vendar po zaposlitvi ni več upošteval vaših zahtev?.....	30
3.3 Ugotovitve raziskave.....	30

4 Sklep.....	33
5 Literatura	35
Priloge	37
Priloga A: Vprašalnik za intervjuje s kadroviki	37
Priloga B: Intervju s kadrovikom A iz zavarovalnice A	37
Priloga C: Intervju s kadrovikom B iz zavarovalnice B	39
Priloga Č: Intervju s kadrovikom C iz zavarovalnice C.....	40
Priloga D: Intervju s kadrovikom D iz zavarovalnice D	41

1 Uvod

Proces selekcije je en izmed ključnih procesov, ki potekajo v kadrovski službi organizacij. Pridobivanje novega kadra je izjemnega pomena, saj gre za izbiro novih ljudi, ki morajo organizaciji ustrezati glede na svoje znanje, usposobljenost, izkušnje organizacijsko kulturo, organizacijske vrednote ipd. Selekcijo je najbolj učinkovito izvajati s pomočjo selekcijskih intervjujev. Z njimi ugotovimo, ali sta organizacija in kandidat najbolj primerna eden za drugega. Z uporabo intervjuja kot metode za izvajanje selekcije pridemo prvič v osebni stik s kandidatom. Kandidat na razgovoru pusti prvi vtis. Zaradi tega se zdi pomembno, da je kandidat ustrezno pripravljen na intervju. Pripravljen v smislu, da je kompetentno ustrezen za delovno mesto, to je fizično urejen in ustrezno oblečen. Na to, kako obleka vpliva na proces selekcije v organizacijah, specifično v zavarovalni dejavnosti, sem se osredotočila v diplomskem delu. Teoretično sem se posvetila selekcijskemu intervjuju, njegovim vrstam, zaznavanju in napakam zaznavanja, prvemu vtisu in dejstvu, kako vse naštetu vpliva na selekcijo. Poseben poudarek sem namenila še kodeksom oblačenja v organizacijah, natančneje v finančnem sektorju. Proučila sem, kako kodeksi oblačenja vplivajo na identiteto posameznika in na identiteto celotne profesije. Teoretični del sem zaključila z uvodom v empirični del, to je vpliv obleke na selekcijo kandidatov v zavarovalniški dejavnosti. V empiričnem delu sem postavila hipotezo, s katero sem preverila, ali se teoretske ugotovitve iz prvega dela diplomskega dela skladajo s podatki raziskave. Podatke za raziskavo sem pridobila s pomočjo intervjujev z vodilnimi kadroviki zavarovalnic, ki poslujejo na območju Republike Slovenije. Po analizi intervjujev in primerjavi podatkov sem sprejela oziroma zavrnila postavljeno hipotezo.

2 Vpliv obleke na selekcijo kandidatov za zaposlitev

2.1 Seleksijski intervju

Izbira pravega kandidata in njegova zaposlitev je za organizacije ključnega pomena. Postavitev najbolj primerne osebe na delovno mesto je med drugim tudi ekonomsko pomembna. Če pri izbiri nismo uspešni, nas lahko taka napaka veliko stane. Vsak proces znotraj seleksijskega postopka namreč prinaša določene stroške, kot so objava prostega delovnega mesta, pregledovanje prijav, opravljanje razgovorov s kandidati, preverjanje podatkov pri nekdanjih delodajalcih kandidata in podobno. Ko je kandidat enkrat zaposlen, pride še do stroškov, povezanih z uvajanjem. Organizacijam je torej v interesu, da izberejo najbolj primerne kandidata za prosto delovno mesto. Želijo si, da bi pridobile kandidata, ki bo primeren za dolgoročno sodelovanje (Newton in Kleiner 1999, 15). Ne spleča se jim izvajati postopka selekcije večkrat, kot je to nujno potrebno. Zato morajo s pomočjo seleksijskih intervjujev izvedeti kar največ od kandidata in se nato kar najbolj uspešno odločati med prijavljenimi na razpisano delovno mesto.

Poznamo več načinov izbiranja najprimernejših kandidatov za zaposlitev. Organizacija se sama odloči, na kakšen način bo pridobivala nove zaposlene glede na njeno velikost, kompetentnost kadrovske službe in finančno stanje. Najpogostejše metode so najprej zbiranje pisnih prijav, dokazil, priporočil in poročil, nato zaposlitveni testi, poskusno delo ter zaposlitveni intervjuji (Svetlik in drugi 2009, 303–326). Seleksijski intervju je med vsemi metodami izbire kandidatov najbolj priljubljen. Najverjetneje zato, ker ti pogovori predstavljajo sprejemljivo finančno breme, za veliko podjetij jih lahko izvaja nekdo, ki ni izurjen kadrovik, z njim pa lahko dobimo celostno podobo človeka, ki se je prijavil na razpis (Svetlik in drugi 2009, 311–312). Svetlik zaposlitveni intervju definira kot »sistematično in nadzirano ustno izmenjavo informacij« med organizacijo in iskalcem zaposlitve. Cilj seleksijskega intervjuja je, da delodajalec na osnovi vnaprej postavljenih meril ugotovi, ali je kandidat primeren za zapolnitev prostega delovnega mesta. Poleg tega je cilj seleksijskega intervjuja, da kandidat pridobi vse zanj relevantne informacije o delodajalcu in o delovnem mestu, na katerega se prijavlja (Svetlik in drugi 2009, 311–312). Spraševalec mora pred začetkom seleksijskega intervjuja vedeti, katere so ključne kompetence, ki so potrebne za učinkovito opravljanje dela. Ali posamezni kandidat dosega določene kriterije, ugotovimo z vprašanji na intervjuju, s pisnimi testi, simulacijami situacij ali s hipotetičnimi situacijami (Long 2014, 1). Seleksijski postopek mora biti vnaprej zelo dobro pripravljen, ker prinaša

neposredne finančne stroške in posredne stroške zaradi porabe delovnega časa. Gre za čas, ki se ga porabi za intervju, vabljenje kandidatov in izbiranje med njimi (Svetlik in drugi 2009, 311–312). Konkretno so ti neposredni stroški objavljanje prostega delovnega mesta v raznih glasilih, časopisih, spletnih straneh, najem storitev agencij za zaposlovanje, nagrade zaposlenim za napotitev kandidata itd. Posredni stroški se kažejo prek časa, ki je porabljen za pregledovanje prijav kandidatov, za njihovo testiranje, intervjuje, za preverjanje resničnosti referenc nekdanjih delodajalcev itd. (Hackney in Kleiner 1994, 8).

Selekcijski intervju lahko od znotraj delimo na več vrst glede na določenost vprašanj, število udeležencev in vsebino intervjuja (Svetlik 2009, 312–315). Vsem je skupno, da ne smejo vsebovati diskriminacijskih vprašanj. Povpraševanje po neprimernih informacijah je prepovedano. V Republiki Sloveniji je načelo enakopravnosti na področju delovnega prava določeno v zakonski ureditvi pravnega položaja kandidatov, ki bi se želeli zaposliti, in tistih že zaposlenih. Obe kategoriji zakon ščiti na način, da med njimi ne dovoljuje različnega obravnavanja. Zakon še posebno obravnava določene oblike diskriminacije, ki so za omenjeni skupini najbolj nevarne (Vodovnik 2014, 26–27). Eno od teh področij je zagotovo spolna diskriminacija, za katero se zdi, da igra veliko vlogo pri napačnem izvajanju selekcijskega intervjuja. Poleg spolne diskriminacije je treba omeniti tudi diskriminacijo, ki je povezana z zunanjim videzom, konkretno z oblačili kandidata. Glede na to, da selekcijo v organizacijah po večini izvajajo za to usposobljeni kadrovski menedžerji, bi pričakovali, da se na področju selekcije diskriminacija ne dogaja in da tukaj ni prostora za kršenje pravnih zapovedi. Pa vendar se kršitve dogajajo, čeprav se zdi, da se dogajajo samo tam, kjer kadroviki ne znajo obiti zakona. Najbolj večči kadroviki namreč zmeraj najdejo prostor znotraj zakona, ki opravičuje njihova dejanja. Pogosto izberejo razne načine selekcije, ki neposredno še ne kažejo, da so diskriminatorni. Ti načini so manj formalni – npr. organizirajo dneve iskanja primernih kandidatov. Med takim procesom lahko kadroviki ali drugi menedžerji hitro ocenijo zunanji izgled kandidatov. Na ta način lahko ocenjujejo kandidate glede na zunanji videz, ne da bi bili obtoženi diskriminacije na podlagi urejenosti, obleke, spola in drugih lastnosti kandidatov. Gre torej za prikrito diskriminacijo med kandidati, ki ji ne sledi nobena pravna sankcija (Caven in drugi 2013, 479).

Selekcijski intervju kljub temu velja za najboljšo metodo za hitro in prilagodljivo obliko pridobivanja informacij o kandidatih, saj se z njim pridobijo podatki tudi prek obrazcev za prijavo, testov in priporočil (Svetlik 2009, 312). Organizacija lahko prek intervjujev hitro podaja izčrpane informacije o delu in sami organizaciji. Na drugi strani je kandidatu odprta

možnost postavljanja nadaljnjih vprašanj takoj, ko se mu le-ta porodijo. Pred dejansko zaposlitvijo je »osebno srečanje kandidata z organizacijo in vodji nujno« (Svetlik 2009, 312). Le tako izvemo, ali se bosta novozaposlena oseba in vodja osebno ujemala v vsakodnevni interakciji. Z udeležbo na intervjuju pride kandidat prvič v stik z organizacijsko kulturo, klimo, vedenjskimi vzorci, vrednotami itd., saj mu le-te sporočajo zaposleni, ki ga v organizaciji prvi sprejmejo – od vratarja do vodij (Svetlik 2009, 312).

2.1.1 Vrste selekcijskih intervjujev

Kot rečeno, poznamo več vrst selekcijskih intervjujev. Delimo jih glede na določenost vprašanj, število udeležencev in vsebino intervjuja. Vrste selekcijskih intervjujev so strukturiran intervju, nestrukturiran intervju, skupinski intervju, zaporedni intervju, panelni intervju, problemski intervju in vedenjski intervju (Svetlik 2009, 312–315).

Če med vrstami intervjujev za proces selekcije izberemo strukturiran intervju, moramo imeti vnaprej pripravljena vprašanja. Na postavljena vprašanja usposobljeni spraševalci od kandidata pričakujejo relativno omejene odgovore. Vsi kandidati so deležni istih vprašanj, kar povečuje veljavnost in zanesljivost podatkov, ki so pridobljeni s tako vrsto intervjuja v primerjavi z nestrukturiranim intervjujem (Svetlik 2009, 312). Celoten intervju je sistematično usmerjen v delo oziroma delovno mesto. Učinkovit je takrat, ko je dobro načrtovan, ko se postavljajo relevantna vprašanja in ko je spraševalec kar se da objektivni (Long 2014, 1). Spraševalci med strukturiranimi intervjuji ne morejo postavljati vprašanj, ki niso bila predvidena. Tukaj se kaže negativna lastnost strukturiranih intervjujev, namreč ta, da spraševalci ne pridobijo določenih relevantnih informacij, ki so pomembne pri procesu selekcije (Svetlik 2009, 312). Pozitivni vidiki strukturiranega intervjuja gredo tudi v družbeni smeri intervjuvanja, ker omogočajo osebni stik s kandidatom. Ta se seznanja z neposrednimi (linijskimi) vodji. Prav tako se v strukturiranem intervjuju bolj osredotoča na ustrezne in pomembne kriterije in na kompetentnost kandidata. S tem se izboljšuje tudi uspešnost selekcijskega postopka, povečuje se doslednost, usklajenost in skladnost, spraševalci so pri obravnavi kandidatov bolj pravični itd. (Barclay 1999, 148). V kolikor se pri selekciji odločimo za nestrukturiran intervju, mora spraševalec postavljati vprašanja v slogu pogovora. Vprašanja niso vnaprej določena, zato spraševalec odpira razne teme in lahko postavlja različna vprašanja. Slabost nestrukturiranega intervjuja je v tem, da spraševalec hitro spregleda informacije ali napačno interpretira irelevantne informacije, ki ne služijo izvajanju selekcije. Zaradi različnih nepripravljenih vprašanj so tudi odgovori kandidatov različni in zato praktično neprimerljivi. Zato mora nestrukturiran intervju voditi izkušen spraševalec, ki

je ustrezno usposobljen za njihovo izvajanje (Svetlik 2009, 312–313). Seleksijski intervju je lahko kombinacija strukturiranega in nestrukturiranega intervjuja. Gre za polstrukturiran intervju, kjer lahko nekatera vprašanja pripravimo vnaprej, hkrati pa dopušča možnost postavljanja dodatnih vprašanj, ki se spraševalcu porodijo med izvajanjem intervjuja (Svetlik 2009, 313).

Glede na število udeležencev intervjuja poznamo individualni, skupinski in panelni intervju. Pri individualnem intervjuju pogovor poteka med enim spraševalcem in enim kandidatom. Individualni intervju je najbolj sproščena oblika intervjuja, najlažje se ga organizira, kandidatu je bolj lagodno postavljati vprašanja ali deliti osebne informacije. Negativna lastnost intervjujev "ena na ena" je v tem, da je za odločitev odgovorna samo ena oseba. To pa zmanjšuje veljavnost in zanesljivost selekcije (Svetlik 2009, 313). Skupinski intervju, za razliko od individualnega, poteka med manjšim številom spraševalcev iz organizacije in večjim številom kandidatov. Uporaba skupinskega intervjuja je primerna, ko izvajamo selekcijo za delovna mesta, ki zahtevajo večjo mero tekmovalnosti in zaupanja vase. Pokažejo se tudi medsebojne reakcije kandidatov. V panelnih intervjujih je prisotnih več spraševalcev, ki intervjuvajo enega kandidata. Prednost te vrste intervjuja je v tem, da spraševalci ne ponavljajo vedno istih vprašanj, ki bi jih uporabili pri večjem številu zaporednih intervjujev. Vprašanja so lahko bolj poglobljena in specifična za določena delovna področja. To lahko kandidata zelo obremeni in posledično ne podaja več relevantnih informacij (Svetlik 2009, 313). Pri vprašanju, koliko oseb naj intervjuva kandidata, ne poznamo neke absolutne številke, ki bi bila ustrezna za vse kandidate in vsa delovna mesta. Hackney in Kleiner predlagata pravilo, naj vključimo čim manjše število spraševalcev s hkratnim zagotovitvijo, da bodo ti sprejeli pravilno odločitev. Bolj kot so spraševalci usposobljeni za izvajanje seleksijskih intervjujev in bolj kot so informirani o kandidatu ter delovnem mestu, bolj so uspešni pri sprejemanju dobrih odločitev. Potrebujemo torej majhno število spraševalcev, a ti morajo biti ustrezno usposobljeni in (pravočasno) obveščeni o vseh informacijah (Hackney in Kleiner 1994, 12).

Pri razlikovanju seleksijskih intervjujev glede na njihovo vsebino poznamo zaporedni intervju, problemski intervju in vedenjski intervju. Zaporedni intervju poteka na način, da kandidat opravi večje število individualnih intervjujev z različnimi spraševalci. Bolj kot je prosto delovno mesto ključnega pomena, več intervjujev je treba opraviti. Vsi spraševalci morajo biti pri tej vrsti intervjuja vnaprej dogovorjeni in usklajeni. Takoj po zaključenih intervjujih si morajo izmenjati informacije za najbolj uspešno odločitev. Problemski oziroma

situacijski intervju poteka z osredotočenostjo na problem, ki ga mora kandidat rešiti. Kandidatu se opiše eno ali več hipotetičnih situacij, nato mora ta podati svojo rešitev. Hipotetične situacije morajo biti skladne z realnimi situacijami, do katerih prihaja na delovnem mestu. Le na tak način reševanje problemov prikaže resnične možne odzive kandidata (Svetlik 2009, 313–314). Pri situacijskem intervjuju ni nujno, da ima kandidat delovne izkušnje iz točno določene situacije. Ključnega pomena je dejstvo, da bi se v zastavljeni situaciji pravilno odločil (Long 2014, 3). Vedenjski intervju nam odpre vpogled v kandidatovo preteklost (Svetlik 2009, 313–314). Med vedenjskim intervjujem kandidat ne more podajati odgovorov, za katere ve, da jih spraševalec želi slišati. Spraševalec želi izvedeti, kakšne delovne izkušnje, vedenje, spretnosti, znanje in sposobnosti ima kandidat. Z vedenjskim intervjujem lahko hitro ugotovimo, ali je kandidatova osebnost primerna za delo v določenem družbenem okolju, med sodelavci in znotraj organizacijske kulture (Long 2014, 2). Glede na kandidatovo vedenje v preteklosti naj bi napovedali ali pa vsaj pričakovali podobno vedenje v prihodnosti. Spraševalec ne postavlja hipotetičnih vprašanj kot v problemskem intervjuju, ampak se osredotoča na resnične kandidatove izkušnje in njegove reakcije v določenih okoliščinah. Kandidat mora opisati, kako se je v njih odzival, kakšne uspehe je doživel, ali je bil zadovoljen z izidom, ali je bilo vloženega veliko truda in napora, ali je bil zaskrbljen, kakšne odnose je gojil s sodelavci in podobno (Svetlik 2009, 313–314). Skozi vedenjski intervju kljub vsemu ne dobimo popolnih odgovorov. Kandidat se lahko v podobnih situacijah različno odziva. Poleg tega je lahko kandidatu neprijetno govoriti o osebnih zadevah ali izkušnjah (Long 2014, 2).

Raziskovalci so že v začetku 20. stoletja ugotovili, da so predvidljivost, veljavnost in zanesljivost selekcijskih intervjujev pravzaprav nepomembni za izpraševalca in intervjuvanca pri izvajanju samega intervjuja. Razlog za tako obravnavo je v tem, da je pri intervjuju pomembnejši fizični stik z osebo, kot to, da je intervju predvidljiv, veljaven ali zanesljiv. Zato je intervju še vedno najboljši način za opravljanje selekcije med kandidati (Buckley in drugi 2000, 123). Znanstveniki, ki se ukvarjajo z razvojem selekcijskih intervjujev, priporočajo uporabo več vrst intervjujev hkrati, zato, da bi lažje izluščili različne veščine, sposobnosti in znanja kandidata. Oblikovati se mora več različnih situacij, v katere se postavi kandidate in se jih na podlagi njihovih reakcij oceni. Opraviti bi morali skupinski intervju, kjer je na primer možno videti kandidatovo sposobnost vodenja. Poleg tega pa bi morali opraviti tudi individualni strukturirani intervju, kjer bi kandidat lahko pokazal še svoje delovne izkušnje.

Samo s celostnim pristopom lahko kar najbolj realno ocenimo kandidata (Buckley in drugi 2000, 123).

Nahajamo se v času, ko se v poslovnem svetu vse interakcije in procesi odvijajo z izjemno hitrostjo. To se je preneslo tudi na opravljanje selekcije, ki mora biti čim hitrejša in hkrati čim učinkovitejša. Intervju še vedno ostaja najbolj uporabljana metoda pri selekciji kandidatov, vendar se uveljavljajo nove tehnike znotraj opravljanja selekcije. Zaradi potrebe po hitrem in učinkovitem selekcijskem postopku bodo kadroviki v prihodnje zagotovo inovativni na področju selekcije in specifično na področju spoznavanja kandidatov (Buckley in drugi 2000, 124). Inovacije se na področju opravljanja selekcije že razvijajo, predvsem v smeri uporabe tehnoloških komunikacijskih medijev. Vedno pogosteje se intervjuje opravlja prek telefonskih ali video medijev. Zaposlovanje kandidatov iz oddaljenih mest ali iz tujine je postalo nekaj vsakdanjega. Temu gre pripisati rast selekcijskih intervjujev prek tehnoloških medijev. Pristaši uporabe informacijskotehnoloških medijev vidijo prihodnost opravljanja selekcije v selekcijskih intervjujih s pomočjo telefonskih in video klicev (Straus in drugi 2001, 377). Z uporabo tehnologije v selekcijskem postopku lahko simuliramo različne situacije, ki se pojavljajo v organizaciji in pri samem delu. Z razvojem tehnologije vedno lažje zbiramo podatke o kandidatih in jih potem tudi lažje testiramo, tudi na daljavo (Kwiatkowski 2003, 390). Vendar se s tem izgublja osebni stik, ki je pri izbiri najustreznejšega kandidata še kako pomemben. Morda bi bilo najbolje, da bi se preliminarno naredilo telefonske in video intervjuje, končno odločitev pa bi se opravilo z vsaj enim intervjujem v živo, torej z osebnim stikom. A težava ni samo v izgubi osebnega stika med delodajalci in kandidati. Kwiatkowski poudarja, da je z uporabo informacijske tehnologije pri selekciji kandidatov prišlo tudi do resnih težav, povezanih z zasebnostjo, varnostjo, pravičnostjo, zaupnostjo, identiteto, enakovrednostjo ali razlikovanjem pri možnosti dostopa do podatkov itd. (Kwiatkowski 2003, 390–391).

2.2 Zaznavanje

Zaznavanje je proces, s katerim posameznik izbere, organizira, interpretira, pridobi in odgovori na informacije iz zunanjega sveta. Te informacije dobi z uporabo vseh petih čutov – vida, sluha, voha, okusa in dotika. Pomembno dejstvo je, da zaznava ni enaka resničnosti in se lahko razlikuje od posameznika do posameznika, čeprav gre za isti dražljaj. Z zaznavanjem tvorimo vtise – o sebi, o ljudeh okrog nas in o vsakodnevnih doživetjih. S pomočjo zaznavanja filtriramo informacije, preden imajo kakršen koli učinek na ljudi (Schermerhorn in drugi 2005, 100–101). Zaznavanje je proces, pri katerem se občutja, ki jih dobimo iz ali zaradi

okolja, pretvarjajo v »organizirane izkušnje«. Vsi dražljaji iz okolja skupaj z neprestanimi procesi zaznavanja, ki potekajo, tvorijo »organizirano izkušnjo« (Jolyon v Anant 2010, 36). Preden se zaznava okolice sploh začne ustvarjati, morajo biti signali vseh čutov predelani v skladu z lastno predstavo svojega telesa. Lastnosti, postavitev, gibanje in drža telesa (svojega telesa in telesa drugih) vplivajo na njihovo zaznavanje. Pri različnih nagibanjih ali postavitvah lahko zaznamo enako osebo na drugačen način (Harris in drugi 2015, 1). Pri zaznavanju ima ključen pomen interpretacija, saj vsak posameznik drugače interpretira določeno situacijo. To pomeni, da zaznavanje pomembno vpliva na vedenje, ker posamezniki po različni interpretaciji tudi različno odreagirajo. Na proces zaznavanja vplivata dve vrsti dejavnikov – *psihološki* (omejitve in stanja) ter *družbenokulturni* (prepričanja, vrednote, stališča). Pri prvih gre za uporabo vseh petih, prej omenjenih čutov. Tukaj posameznik pridobi podatke, ki niso interpretirani, ampak so samo nakopičene, "nepredelane" informacije. Pri drugih omejitvah se ti podatki pretvorijo, ker posameznik začne "uporabljati" svoje vrednote, prepričanja, odnose, stališča ... Vse to so kulturna ter okoljska doživetja in s tem omejitve. Zaznavanje je torej proces, na katerega vplivajo tako notranji (psihološki) kot zunanji (kulturni, okoljski) dejavniki. Z upoštevanjem obojih in z interakcijo med njimi se ustvari zaznavo (Bowditch in Buono 2005, 36–37). Vsak posameznik zaznava svet okrog sebe na drugačen način. Naša fizična občutja nam sama po sebi še ne omogočajo zaznavanja. Naši čuti nam dajo le gole podatke, ki jih nato postavimo v kontekst (Schopenhauer v Vandenabeele 2011, 37–39). Na zaznavanje vplivajo trije dejavniki: oseba, ki zaznava, oseba, ki je predmet zaznave, ter kontekst oziroma situacija, v kateri se nahajata. Tista oseba, ki zaznava, ima za seboj že veliko opravljenih zaznav, doživela je veliko dogodkov, ima določene motive za svoje delovanje, potrebe, vrednote, osebnost in odnose. Vse to vpliva na njen proces zaznavanja. Situacija, v kateri se nahajajo, se lahko spreminja glede na fizični, družbeni in organizacijski kontekst. Oseba, ki je zaznavana oziroma je predmet zaznave, vpliva na proces zaznavanja s svojimi lastnostmi oz. karakteristikami. Te lastnosti so kontrast, intenziteta, velikost, gibanje, bližina, novost, ponavljanje in razlikovanje med figuro in podlago (Schermerhorn in drugi 2005, 102–103). Ljudje se na enake dražljaje različno odzivajo. Reakcija posameznika je odvisna od naštetih lastnosti (O'Reilly in drugi 1980, 128–129). Nekdo, ki je v kateri od teh karakteristik izjemen in dosega skrajnosti teh karakteristik, je zaznan drugače, kot je zaznan nekdo, ki ima povprečne karakteristike (Schermerhorn in drugi 2005, 102–103). Oseba, ki zaznava, je ključna, ker si ustvarja svojo družbeno realnost. Pri ljudeh s psihičnimi motnjami se pogosto pojavlja ravno problem napačnega zaznavanja okolice. Te osebe situacije, druge osebe in predmete zaznavajo na poseben, drugačen način kot ostali. Ne razumejo namena in

ciljev ljudi okrog sebe, predmetom pripisujejo napačne lastnosti, zaznavajo jih kot žive ali pa nekoga oziroma nečesa sploh ne zaznajo (Gray 2011, 477). Pomembno je, kdo zaznava, ker je od njega samega odvisna vsa nadaljnja interpretacija.

2.2.1 Notranji zaznavni vzorci

Notranji zaznavni vzorci nam pomagajo izbrati in urediti vse pridobljene podatke v smiselne informacije. Ta proces poteka na dveh ravneh. Najprej lahko gre za podatke, ki se jih posameznik zaveda in jih prepozna hitro po opravljeni izbiri. Lahko pa gre za podatke, ki se jih ne zaveda. Ko posameznik podatke interpretira, nastopi faza smiselnega urejanja podatkov. Na to fazo pomembno vplivajo zunanji dejavniki – na primer vrednote in prepričanja. Po gestalt teoriji podatki vstopajo v naše misli v že posplošenih oblikah. To so strukture oziroma gestalti. S pomočjo struktur razumemo zunanji svet, čeprav se zaradi splošnosti teh struktur določeni podatki v procesu izgubijo. Po gestalt teoriji je organizacija podatkov okrog nas »del zaznavnega procesa in ne nečesa, kar je dodano po tem, ko so spremenljivke izbrane« (Bowditch in Buono 2005, 37).

2.2.2 Zunanji dejavniki zaznavanja

Pri zunanjih dejavnikih zaznavanja se osredotočamo na naravo dražljajev in ne več človeških mehanizmov občutenja dražljajev. Pri tem so pomembni dejavniki intenzivnosti, kontrasta, velikosti, bližine ali oddaljenosti, podobnosti, ponavljanja, gibanja in novosti ali poznavanja oziroma domačnosti (Bowditch in Buono 2005, 39–40).

2.2.3 Družbeno in interpersonalno zaznavanje

Da bi razumeli vedenje ljudi okrog nas, neprestano predpostavljamo, kakšna so njihova čustva, motivi, osebnosti, nameni ... Zato ljudje pogosto uporabljamo sheme, ki so »kognitivni okvirji, ki sistematizirajo naše 'znanje' o spolnih razlikah, drugih ljudeh, situacijah, predmetih in idejah, ki jih ustvarjamo skozi izkušnje, da učinkovito organiziramo informacije o teh pojavih« (Bowditch in Buono 2005, 40). Te sheme lahko odražajo nas same, določene lastnosti ljudi, s katerimi smo v interakciji, vloge, ki jih igramo v družbi, in razna doživetja (Bowditch in Buono 2005, 40). Zaznavanje družbe okrog nas ustvarja posameznikovo družbeno realnost. To se odraža pri odnosih med ljudmi, na primer komu bolj ali manj zaupamo (Schoorman in drugi 1996, 337–338). Interpersonalno zaznavanje je temelj, na katerem lahko gradimo medosebne odnose. Ti so pomembni tudi v organizacijah, saj moramo s sodelavci neprestano sodelovati. Sodelovanje pa zajema nenehne procese

zaznavanja drug drugega, torej predpostavljajanja njihovih namenov, motivov, čustev in podobnega (Anant 2010, 34–35).

2.2.3.1 Napake zaznavanja

Pri zaznavanju ljudi okrog sebe ugotavljamo, od kod vedenje izhaja oziroma kaj je razlog za njihovo vedenje. Vedenje ljudi, ki nas obkrožajo, lahko izhaja iz notranjih ali zunanjih dejavnikov. Znano je, da pri tem delamo osnovno napako zaznavanja, to je napaka pripisovanja. Ko ocenjujemo sebe, pripisujemo (pre)velik pomen zunanjim dejavnikom, ko ocenjujemo druge osebe, pripisujemo (pre)majhen pomen zunanjim dejavnikom. In obratno. Prav tako sebe v isti situaciji vidimo v boljši luči, kot vidimo ostale (Anant 2010, 37).

Tako kot vsak posameznik drugače zaznava podatke iz okolja, lahko vsak posameznik na drugačen način doživlja tudi ljudi okrog sebe. Z namenom, da podatke "stisnemo" za boljše in hitrejše razumevanje, uporabljamo zaznavne sete. Z njimi interpretiramo in razumemo vsakdanje interakcije z ljudmi. Zaradi tega prihaja do zmot pri zaznavanju ljudi okrog nas. Pojavljajo se stereotipiziranje, halo efekt, napake pričakovanja in zaznavna obramba (Bowditch in Buono 2005, 41–43).

Pri stereotipih gre za standardizirane vtise o neki skupini ljudi, kar vpliva na ustvarjanje vtisa o posamezniku, ki pripada tej skupini. V procesu stereotipiziranja se predvideva, da imajo vsi člani določene skupine nekatere iste lastnosti, ker pripadajo tej skupini. Večinoma so te lastnosti pripadnost »rasi, spolu, poklicu in družbenemu razredu« (Bowditch in Buono 2005, 41).

Halo efekt je proces, pri katerem dovolimo eni lastnosti posameznika ali skupine ljudi, da zasenči vse ostale lastnosti posameznika ali skupine. Lastnost, ki prekrije vse ostale, je lahko pozitivna ali negativna. Če je pozitivna, zaradi nje vidimo celotno vedenje posameznika kot pozitivno. Če je negativna, zaradi nje interpretiramo vedenje posameznika kot negativno. Halo efektu je podoben efekt podobnosti, kjer preferiramo posameznike, ki so nam podobni in obratno – se izogibamo posameznikom, za katere mislimo, da so drugačni od nas (Bowditch in Buono 2005, 42). V organizacijah se to kaže tudi v situaciji, ko se ocenjuje uspešnost podrejenih sodelavcev. Na primer, tisti, ki so malokrat odsotni z dela, so videni kot inteligentni in odgovorni, tisti pa, ki so odsotni z dela večkrat, pa se nadrejenim zdijo neuspešni. Taki zaključki so lahko velikokrat napačni. Če želijo biti menedžerji uspešni pri svojem delu, napakam v zaznavanju ne smejo biti podvrženi. Napak zaznavanja se morajo zavedati in jih sproti odpravljati, če so na njih že vplivale (Schermerhorn in drugi 2005, 108).

Pričakovanja vplivajo na družbeno zaznavanje na način, da ne zaznavamo dejanske situacije, ampak tisto, kar pričakujemo. Znotraj napake zaznavanja lahko pride zaradi pričakovanja do situacije, ki jo imenujemo samouresničujoča napoved (ko pričakujemo, da bo oseba nekaj naredila, bo ta oseba izpolnila pričakovanja, enako tudi, ko pričakujemo, da bomo sami nekaj naredili in res izpolnimo pričakovanja). Pride lahko do selektivne zaznave, kjer pri procesu filtriranja informacij ne upoštevamo vseh enako. Poznamo selektivno pozornost (ko smo pozorni zgolj na nekatere informacije, ostale pa ignoriramo) in »selektivno hrambo« (ko si zapomnimo samo določene informacije, ostale pa pozabimo) (Bowditch in Buono 2005, 42–43).

Zadnja napaka zaznavanja po Bowditchu in Buonu je zaznavna obramba. Pri tem procesu zaznavanja zavračamo dražljaje, ki niso v skladu z našimi prvotnimi zaznavami. Ko razvijemo zaznavo o osebi, se te zaznave oklepamo in vse nadaljnje zaznave oblikujemo v skladu z že ustvarjeno zaznavo. Vse, kar zaznavamo o osebi, interpretiramo na način, da ustreza našim že ustvarjenim prepričanjem o osebi (Bowditch in Buono 2005, 43).

2.3 Zaznavanje in prvi vtis v selekcijskih intervjujih

Če želijo biti menedžerji uspešni, morajo razumeti opisane procese pri zaznavanju, saj vsi ti procesi vplivajo na njihove odzive in odzive drugih. Zavedati se morajo tudi, kakšne vloge imajo posameznik, ki zaznava, situacija, v kateri se nahaja, ter posameznik, ki je zaznavan (Schermerhorn in drugi 2005, 110). Ob prvem stiku s kandidatom ne moremo mimo dejstva, da si človeka najprej ogledamo. Zunanji izgled kandidata zmeraj naredi pomemben prvi vtis. To je prva lastnost kandidata, ki jo prepoznamo. Ta lastnost se nam vtisne v spomin. S priklicem kandidatovega izgleda v misli si lahko tudi lažje miselno kategoriziramo kandidate na tiste bolj in druge manj primerne za določeno delovno mesto. Znotraj zunanjega izgleda kot prvega vtisa je pomembno področje oblačil, ki jih nosi kandidat. Podatek o tem, kakšna oblačila izbere kandidat za razne vrste selekcijskih intervjujev, nam lahko o njem veliko pove. Izbira obleke lahko deluje v prid kandidatu, lahko pa je zaradi napačnega izbora oblačil zavržen v postopku selekcije. Če izvajamo selekcijski intervju za delovno mesto, ki zahteva formalno obleko, kandidat pa se pojavi na razgovoru v kratkih hlačah, kratki majici in natikačih, nam to pove, da kandidat nima ustrezne predstave o tem, kaj zahteva odprto delovno mesto od bodočega zaposlenega. Pri tem ne gre samo za oblačila, ki jih je kandidat očitno napačno izbral, ampak za dejstvo, da se kandidat pred intervjujem ni pozanimal o delovnem mestu ter delodajalcu, ne pozna kulture podjetja, prav tako se tudi ni seznanil z načinom dela v organizaciji. Seveda je to karikaturni prikaz situacije, ki je v selekcijskih

postopkih redka, vendar je na tak način najbolje razviden prepad med pričakovanim izborom oblačil in izborom oblačil kandidata.

2.3.1 Halo efekt

Izpraševalec na intervjuju mora biti vedno pozoren na svojo objektivnost in primerno razdaljo do intervjuvanca. Največkrat se napake v tem smislu dogajajo menedžerjem, ki so v vlogi izpraševalca v situaciji, ko je kandidat »fizično privlačen, ima podobno osebnost kot izpraševalec ali vidimo kandidata kot zelo izobraženega« (Fat 2000, 13). V primeru, ko predstavnik delodajalca v selekcijskem postopku favorizira kandidate, ki so fizično privlačni in primerno oblečeni, lahko govorimo o halo efektu. Ko je halo efekt "na delu", izpraševalec kandidatov ne ocenjuje več po njihovem znanju, sposobnostih, izkušnjah in drugih relevantnih lastnosti za selekcijo. S tem delodajalci škodijo samim sebi, saj se ob učinku halo efekta izbere kandidata, ki ne ustreza zahtevam delovnega mesta, oziroma kandidata, ki objektivno (glede na znanje, spretnosti, veščine) ni najprimernejši za zasedbo delovnega mesta (Fat 2000, 13). Halo efekt vpliva na socialno zaznavo izpraševalca. Ko si ta že oblikuje neko predstavo o kandidatu zaradi prvega vtisa, lahko interpretira zmožnosti kandidata na način, ki je v skladu s predstavo o njem. To je nezaveden proces, ki velikokrat vpliva na izbor kandidatov (Fat 2000, 13). Vpliva lahko negativno ali pozitivno – tako za kandidata kot za delodajalca. Kandidat je lahko zavrnjen, ker je naredil slab prvi vtis, delodajalec pa ne zaposli najboljšega kandidata in si s tem lahko znižuje učinkovitost, niža dobiček in upočasnjuje delovni proces.

S sicer nezavednim halo efektom izvajamo selekcijo po nezakonitem postopku. Dajemo namreč prednost kandidatom glede na subjektivno presojo namesto objektivne. S tem ne iščemo več lastnosti, povezanih z zahtevami delovnega mesta, ampak lastnosti, ki so blizu izpraševalcu (Fat 2000, 13). Kandidat lahko dobi občutek, da je bil napačno obravnavan oziroma diskriminiran in lahko svojo voljo uveljavlja po sodni poti. Kot rečeno, je vsaka diskriminacija, tudi v selekcijskem postopku, zakonsko prepovedana.

Poleg halo efekta moram opozoriti še na dva učinka, ki sta pri izvajanju selekcije pogosta. To sta primerjalni efekt in zaporedni efekt.

2.3.2 Primerjalni efekt

Po primerjalnem efektu presojamo takrat, ko ljudi med seboj primerjamo. Pomembno je, kako je povprečna oseba videti v primerjavi z osebami, pozicioniranimi nižje od povprečja, ali z osebami, pozicioniranimi višje od povprečja. V prvem primeru bo povprečna oseba naredila zelo dober, nadpovprečen vtis, v drugem pa negativen vtis, saj bo ob nadpovprečni osebi

izgledala slabše. Če ta učinek prenesemo na postopek selekcije, ugotovimo, da se fizično bolj privlačnega in bolj primerno oblečenega kandidata v primerjavi z drugimi izbere pogosteje kot manj privlačnega. (Schuler v Fat 2000, 14). Opozoriti je treba na dejstvo, da je označevanje kandidatov z "bolj privlačnim", "manj privlačnim", "bolje oblečenim" ali "slabše oblečenim" zmeraj subjektivno in se ta kategorizacija razlikuje in spreminja pri izpraševalcih.

2.3.3 Zaporedni efekt

Zaporedni efekt nastopi, ko ljudi presojava glede na to, v kakšnem zaporedju smo jih spoznali. Če ta učinek prenesemo v postopek selekcije, kandidate medsebojno primerjamo glede na to, kdaj smo jih intervjuvali v primerjavi z drugimi. Po Schulerju sta pomembna dva zaporedna efekta – prvi vtis in zadnji vtis. Prvi vtis (primacy effect) je vtis, ki ga naredi prvi kandidat in s tem postavlja merilo za vse bodoče kandidate. Izpraševalec si po drugi strani zaradi velikega števila kandidatov lahko bolje zapomni zadnjega kandidata (recency effect) kot najboljšega kandidata (Schuler v Fat 2000, 14). Tezo o privlačnosti lahko prenesem na oblačila kandidata. Kandidat, ki se je primerno oblekel za intervju in je nastopil prvi, je s tem postavil visoko merilo za druge kandidate ter jih prikrajšal za njihovo možnost dobrega prvega vtisa. In obratno – če se kandidat ni primerno oblekel in je intervjuvan med prvimi, je ustvaril nizko merilo za ostale kandidate. Kandidat, ki je nastopil zadnji ali med zadnjimi, si je pridobil drugačno obravnavo od ostalih, saj si lahko izpraševalec te osebe najboljše zapomni. Tudi tukaj pa se lahko pojavita dve možnosti – kandidat, ki na intervju ni prišel primerno oblečen, se izpraševalcu morda še bolj vtisne v spomin kot neprimeren, kot če bi nastopil na začetku postopka intervjuja. Kandidat, ki je prišel na intervju primerno oblečen proti koncu selekcijskega postopka, izpade zaradi "vtisa zadnjega" bolje, kot če bi bil intervjuvan na začetku izpraševalnega postopka.

Za najboljšo rešitev napak zaznavanja pri intervjujih Newton in Kleiner predlagata, naj vsakega kandidata intervjuvajo vsaj trije izpraševalci. Vsak dodaten izpraševalec pomeni realnejše ocenjevanje kandidata. S tem se zmanjšuje subjektivno ocenjevanje, odločitev je manj pristranska, napake zaradi stereotipov so manjše, pri odgovorih kandidata pa ne prihaja do napačnih interpretacij. Le z večjim številom izpraševalcev lahko dobimo kolikor se da realen vtis o kandidatu (Newton in Kleiner 1999, 18). Pomembna je tudi usposobljenost izpraševalcev. Večina organizacij ima kadrovske službe, ki zajema več ljudi. Ti se le manjši del svojega delovnega časa ukvarjajo s selekcijo kandidatov in so zaradi tega lahko bolj dovzetni za napake zaznavanja. Nekatere organizacije zaposlujejo kadrovice, ki se ukvarjajo samo z iskanjem in selekcijo kadra. Za uspešne so se izkazali predvsem tisti, ki imajo

izobrazbo ali izkušnje s področja psihologije. Kadroviki, ki se ozko usmerijo na iskanje ter selekcijo in imajo psihološko podkrepljeno znanje, imajo najmanjšo možnost, da bodo izbrali napačnega kandidata zaradi napak zaznavanja (Hall in Torrington 1998, 168).

2.4 Kodeks oblačenja v organizacijah

Javno podobo določene profesije v prvi vrsti gradi obleka. V prvem stiku z osebo še ne moremo oceniti, ali ima na primer univerzitetno izobrazbo, kako uspešna je bila pri svojem študiju, kateremu družbenemu razredu pripada, ali je zaupanja vredna, kakšne so njene izkušnje, ali je profesionalna itd. Organizacije, ki so uvedle kodekse oblačenja, se zavedajo vpliva prvega vtisa. Zaposleni lahko v svoji dejavnosti najhitreje sporočajo svojo profesionalnost ravno z obleko, ki jo imajo na sebi. Kodeks oblačenja je uradni in formalno zaželen slog oblačenja zaposlenih. Zajema seznam oblek, ki se jih med opravljanjem dela mora nositi, in seznam oblek, ki so prepovedana. Po večini je po kodeksih oblačenja v poslovnem svetu obvezna konservativna obleka, posebne zahteve pa se pojavljajo predvsem pri zaposlenih osebah ženskega spola (Lang 1986, 277).

Profesije so skupnosti izvajalcev nekega dela, ki imajo monopol nad določenim segmentom dela. S pomočjo določenih formalnih kriterijev lahko postanejo take profesionalne zaposlitve prepoznavne. V procesu integracije v profesionalno skupnost novi zaposleni dopolnjujejo, nadgrajujejo ali spreminjajo svojo identiteto. Integracija jim omogoča učenje, izboljševanje sposobnosti in predvsem ponotranjenje zahtev dela in načina reševanja teh zahtev. Znotraj procesa integracije se novozaposleni naučijo eksplicitnega znanja, torej zunanjega, formalnega znanja. Hkrati pa se naučijo tudi tacitnega, prikritega, skritega, nevidnega znanja. To pomeni, da so skupnosti profesij formalne skupnosti s predpisanimi zahtevami, normami in vrednotami, pa tudi skupnosti, ki temeljijo na zunanjem videzu. Zunanji izgled zaposlenih je vzpostavljen z organizacijskim kodeksom oblačenja. Kodeksi oblačenja so tisti del opravljanja dela, ki je neproduktiven. A vendar kodeksi oblačenja v organizacijah izpostavljajo dve dimenziji. Prva dimenzija – z obleko se izkazuje značilnosti organizacije družbi, kjer postanejo vidne hierarhija, organizacija, in profesionalnost, ter deležnikom, torej vsem strankam, delničarjem, upnikom, zaposlenim in uporabnikom (Bazin in Aubert-Tarby 2013, 265). Druga dimenzija – identifikacija. Zaposleni se s primernim načinom oblačenja počutijo profesionalne in s tem uspešno zastopajo organizacijo. Profesionalni kodeksi oblačenja so izjemnega pomena iz notranje in zunanje perspektive. Omogočajo utrjevanje skupne identitete lastnih zaposlenih in prepoznavnost organizacije v širši družbi (Bazin in Aubert - Tarby 2013, 265).

Izbira oblačil kandidata je primerljiva s kodeksi oblačenja v organizacijah. Tisto, za kar skrbi posameznik, preden se odpravi na intervju, je enako tistemu, za kar mora vsakodnevno skrbeti organizacija, ki hoče vzpostaviti ali obdržati določen imidž. To je dober prvi vtis, ki se vzpostavi s prvim stikom med posameznikom in organizacijo. Pri prvem stiku se najprej opazi izgled posameznika in tudi organizacije. Organizacije s svojimi kodeksi oblačenja skrbijo za to, kakšen prvi vtis bodo naredile na svoje stranke in širšo okolico. Kodeksi oblačenja imajo torej namen puščanja dobrega vtisa pri ljudeh.

Eleri Sampson se ukvarja z vprašanjem prvega vtisa in njegovo povezavo z osebnim slogom znotraj organizacije. Meni, da si je potrebno zastaviti nekaj ključnih vprašanj, ki nam pomagajo vzpostaviti pozitiven osebni in poslovni imidž. Ta vprašanja so: kako me ljudje resnično vidijo, kako se obnašam, kako zvenim, kakšen je pričakovan izgled za moje delovno mesto, kdo je moja publika, kaj moram storiti, da spremenim negativne percepcije (Sampson 1995, 25–27). To so vprašanja, ki si jih morajo zastaviti tako zaposleni kot organizacija. Še posebej pomembno za raziskovano temo je vprašanje, kakšen je pričakovan izgled za konkretno delovno mesto. Tukaj gre za vprašanje, kakšen je kodeks oblačenja v organizaciji. Sampsonova ugotavlja, da imajo vsi poklici formalna ali neformalna pričakovanja glede tega, kaj zaposleni nosijo pri opravljanju dela (Sampson 1995, 26). Vendar s tem ne mislim, kaj je primerna delovna obleka iz perspektive varovanja zdravja in varstva pri delu. Pričakovanja, o katerih govorim, so tista, ki opredeljujejo, kakšen imidž ima organizacija, torej ne izhajajo iz funkcionalne perspektive. Večinoma gre namreč za popolnoma neudobna oblačila, če so ta predpisana ali pričakovana. Pri kodeksu oblačenja ni več pomembna funkcionalnost. Ko se zadosti osnovnim potrebam varovanja zdravja in varstva pri delu, se nadgradi z nekim "višjim standardom" oblačenja. Ta standard se razlikuje med organizacijami glede na stil in glede na standard.

Sampsonova podrobneje obravnava vprašanje pričakovanega izgleda s podvprašanji, kot so: kako je videti pravilna poslovna obleka, ali je imidž zaposlenega primeren za delovno mesto, ki ga zaseda, ali obstaja kodeks oblačenja, ali je vzpostavljen sproščen ali določen sistem, ki določa obleko zaposlenih. Sebe, kot zaposlenega v organizaciji, moramo upoštevati glede svojih želja in nagnjenj pri oblačenju. Te želje moramo primerjati s preferencami organizacije in neprestano usklajevati (Sampson 1995, 26–27). Nadalje zaposlenim, ki se morajo prilagajati zastavljenemu kodeksu oblačenja v organizaciji, predlaga, da preverijo ali je tisto, kar imajo oblečeno, udobno, funkcionalno, profesionalno, ali je v skladu z osebnostjo zaposlenega, ali se pravilno prilega in je primerne kroja za postavo zaposlenega, ali je v

barvi in kombinacijah barv, v katerih se zaposleni dobro počuti, ter ali je obleka moderna. Ko pregledamo vse te točke, se moramo kot zaposleni zavedati, da obstajajo določena univerzalna pravila glede oblačenja v poslovnem svetu. Za moške naj bi veljalo, da ne smejo imeti srajce s kratkimi rokavi, brez žepov (če žep je, naj bo v njem svilen robec, ne kemični svinčniki), telovnike se lahko nosi samo, če so skriti pod obleko, posebna prepoved pri moških velja za lasne vložke. Za ženske v poslovnem svetu velja, da spodnje perilo ne sme biti vidno, izogibajo naj se pastelnim in rožnatim barvam, saj naj bi le-te nižale avtoriteto, pajkice so prepovedane, jopice nezaželeni, ker naj bi bila zaposlena videti kot žrtev. V splošnem velja, da smo videti najbolj profesionalno, če izbiramo oblačila »s čistimi linijami, nevtralnimi barvami, subtilno uporabljamo teksture in barve ter izbiramo oblačila, primerna za klimatske razmere, lokacijo in sektor« (Sampson 1995, 27).

Zunanji izgled je velikega pomena pri vzpostavitvi identitete posameznika. Zaposleni se mora obleči glede na svojo identiteto. Obleke mora izbrati na način, da bo v povezavi s svojim stilom, torej s svojo identiteto videti najboljše. Treba je najti vmesno pot med pričakovanji organizacije do zaposlenega in delovnega mesta ter izven delovne identitete (Sampson 1995, 27).

Osebni stil pomembno pripomore k uspešnosti zaposlenih. Zato moramo neprestano skrbeti za pozitiven imidž. Na vse odločevalce znotraj organizacije vpliva osebni stil kandidata ali strank. Glede na to, kako so videti, lahko odločevalci že vnaprej pričakujejo določen standard pri poslovanju. Osebni stil je pomemben tudi zaradi tega, ker smo ljudje nagnjeni k temu, da verjamemo tistemu, kar vidimo. Tudi tukaj je treba upoštevati dejstvo, da se ljudje opiramo na prve vtise. Sampsonova trdi, da se pri več kot 50 % prvih interakcij vtis naredi na podlagi videza in vedenja. Videza in vedenja ne prekašata niti vsebina govora ali način predaje informacij oziroma način komunikacije. Poleg tega se moramo danes vsepovsod "prodajati" - tako sebe kot organizacijo. S tem, kako smo videti in kako se vedemo, sporočamo, kaj so naše in organizacijske ideje, cilji, vrednote in standardi. Zaradi te "prodaje" samega sebe moramo izstopati med množico povprečnih ljudi. To v prvi vrsti storimo z osebnim stilom, telesno govorico in samozavestjo (Sampson 1995, 27–28).

Po tezi "people buy people" se pokaže še en vidik tega, kako pomembna je urejenost in izbira oblačil. Stranke se večinoma odločijo za storitve ali produkte zaradi osebe, ki jih prodaja. Ta zastopa organizacijo in prek nje se vidijo pozitivne in negativne lastnosti – prednosti in slabosti storitev ali produktov. Pečat, ki ga pustimo na ljudeh, je vizualen, zato mora biti videz

osebe, ki prodaja, zmeraj na mestu, kar pomeni, da mora biti kredibilna. Le tako se bodo storitve, ideje in produkti prodajali (Sampson 1995, 28).

Znotraj profesij se med drugim razvija in oblikuje tudi zunanji izgled, ki je tipičen za določeno profesijo. Zunanji izgled, ki ga v največjem merilu zajema obleka, tvori identiteto profesionalne skupnosti in osebne identitete (Bazin in Aubert - Tarby 2013, 255–256). Kandidati ali zaposleni z obleko sporočajo svojo identiteto znotraj delovnega okolja in lahko občutijo, da so zaposleni na delovnem mestu, kjer je zunanji izgled eden izmed ključnih zahtev organizacije. Do občutka povišane pomembnosti fizičnega izgleda na delovnem mestu pa lahko pride, ko posameznik občuti razliko med tem, kaj čuti, da je od njega zahtevano obleči, in kaj bi sam želel nositi v službenem času. Najtežji prehod v tem smislu se zgodi, ko diplomanti vstopajo na trg delovne sile in so primorani prevzeti poslovni način oblačenja. S sprejetjem novega načina oblačenja prihaja do notranjega spora med željami posameznika in zahtevami delodajalcev. Z novo službo dobijo tudi novo družbeno identiteto. Obleka predstavlja velik del te preobrazbe, saj lahko že ob prvem pogledu na posameznika ocenimo, kje je zaposlen oziroma kaj dela (Kang in drugi 2011, 412). S tem, ko posameznik zasede delovno mesto znotraj finančnega sektorja, ponotranji način komuniciranja, ugled in izgled organizacije ter vse ostale »simbolične dimenzije organizacijskega življenja« (Strati v Bazin in Aubert - Tarby 2013, 256). Tu mislimo predvsem na jezik, kodeks oblačenja, stil in oblike telesa. Še vedno je treba poudariti, da to ne izključuje formalnih pričakovanj in zahtev dela, vse te "postranske" dimenzije so samo nadgradnja in popestritev rigidnih zahtev dela, ki se jih novozaposleni priučijo skozi usposabljanja, saj so neprestano v stiku z organizacijo in z vsemi njenimi značilnostmi. Kodeksi oblačenja znotraj profesij dovoljujejo takojšnje vizualno razlikovanje med pripadniki profesije in tistimi, ki niso njeni pripadniki. Kodeksi se razlikujejo od zelo formalno, striktno določenih, do zelo splošno določenih. Vsekakor pa ob neupoštevanju določil sledijo sankcije – posmehovanje, poniževanje, celo odpuščanje (Rafaeli in Pratt v Bazin in Aubert - Tarby 2013, 256). Organizacije namreč letno planirajo vsoto dobička, ki bo porabljena z namenom vzpostavitve, ohranitve in nadzorovanja kodeksov oblačenja. Kodekse oblačenja organizacije v večini definirajo iz dveh delov, ki tvorita celoten izgled – oblačila (hlače, krilo, srajca) ter dodatki (čevlji, pas, torbice, ura, nakit, kravata) (Rafaeli in Pratt v Bazin in Aubert - Tarby 2013, 256). Ne glede na to, za katero profesijo gre, je kodeks oblačenja tisti, ki omogoča prepoznavnost organizacije v družbi. Poleg tega pa pri procesu zaposlovanja vpliva na kandidate oziroma kasneje na novozaposlene, predvsem na mlade osebe, ki se zavedajo pomembnosti tudi tega vidika zasedanja določenega delovnega

mesta (Bazin in Aubert - Tarby 2013, 256). S tem, ko sprejmejo kodeks oblačenja organizacije, izražajo svojo željo po pripadnosti profesiji. Poleg tega kodeksi oblačenja znotraj določenih profesij utrjujejo rituale in tradicijo. Mlad posameznik, ki se je pridružil profesiji, se s pomočjo kodeksov nauči norm, vrednot, vlog in spretnosti profesije (Joseph in Alex v Bazin in Aubert - Tarby 2013, 258).

Kodeksi oblačenja omogočajo primerjavo zunanjega izgleda znotraj organizacije in med različnimi organizacijami. Torej gre za primerjavo med pripadniki organizacije in tistimi, ki niso del nje (Bazin in Aubert - Tarby 2013, 257). Obleka in dodatki zaposlenih nam povedo o njihovih različnih družbenih identitetah, kar zajema tudi njihovo profesijo. S kodeksi oblačenja se zaposleni čutijo pripadne profesionalni skupnosti. To imajo zapisano tudi v svoji identiteti. Tako profesija kot dejavnosti, s katerimi se ti zaposleni ukvarjajo, postanejo prepoznavni skozi kodeks oblačenja. Izbira določene obleke povzroči takojšnjo prepoznavnost in s tem krepí identiteto pripadnikov določeni skupini zaposlenih. V organizacijah, kjer je vzpostavljen kodeks oblačenja, se večinoma predpisuje formalno poslovno obleko. Vendar na drugi strani obstajajo tudi organizacije, v katerih je kodeks oblačenja manj formalen oziroma lahko predpisuje obleko, ki je vsakodnevna in sproščena, to je "casual". Če organizacija omogoča sproščen videz, to nekaj sporoča njenim strankam, zaposlenim, uporabnikom in drugim (Bazin in Aubert - Tarby 2013, 257–258). Sporoča lahko, da so kljub vsakdanji obleki profesionalni ali pa, da so brezbrizni in zaradi tega pri svojem delu neuspešni. Rafaeli in Pratt poudarjata, da obleka zaposlenih ne odraža njihovega osebnega stila. Gre za izid tega, kakšne so družbene zahteve in pritiski, ne glede na to, ali je predpisan kodeks oblačenja formalen ali neformalen (Bazin in Aubert - Tarby 2013, 258).

Pomembno je izpostaviti kodekse oblačenja v finančnem sektorju. Profesije iz finančnega sektorja (bankirji, računovodje, borzni posredniki, zavarovalni agenti, menedžerji) imajo dolgo tradicijo glede tega, kako se oblačijo. Eden od razlogov za tako dolgo tradicijo poslovnega oblačenja je lahko dejstvo, da stranka ali uporabnik ne more videti, otipati, slišati, okusiti, vonjati storitve, ki jih ponujajo. Tako ne more oceniti prave vrednosti ponujene storitve. Zato se stranke zanašajo na subjektivne kriterije, kot sta vedenje in zunanji izgled ponudnika. Videz s tem prekriva objektivno, dejansko vrednost ali kvaliteto storitve, četudi je nepovezan z znanjem in spretnostmi ponudnika (Easterling v Bazin in Aubert - Tarby 2013, 259). Zaposleni v finančnem sektorju naj bi glede oblačil velikokrat pretiravali. Pogosto se med seboj tudi primerjajo, kateri je boljše oblečen (Bazin in Aubert-Tarby 2013, 259).

Mladi, ki prihajajo v finančni sektor, morajo skozi socializacijo. Znotraj socializacije se morajo skozi opazovanje sodelavcev in preizkušanja na sebi naučiti, kaj je najbolj primerna obleka. To, da imajo primerno obleko, jim omogoča boljšo in hitrejšo integracijo v profesionalno skupnost. Zato so zahteve po določeni obleki pomembne že v selekcijskem postopku. Kako se obleči za intervju je večno vprašanje, ki pesti tako mlade kot starejše iskalce zaposlitve. Znotraj selekcijskega postopka se najprej predstavi kodeks oblačenja. Seleksijski intervju naj bi potekal veliko bolje, če je kandidat že oblečen v skladu z organizacijskim kodeksom oblačenja, saj s tem izraža svojo pripravljenost upoštevati in spoštovati organizacijske vrednote ter norme (Bazin in Aubert - Tarby 2013, 263–264). Bazin in Aubert - Tarby sta skozi raziskavo ugotovila, da zaposleni v finančnem sektorju sicer svoje odločitve pri selekciji gradijo na znanju, izobrazbi, spretnostih in veščinah kandidatov, vendar se zmeraj ozrejo tudi na to, kako so bili kandidati oblečeni. Navsezadnje bo bodoča zaposlena oseba morala biti oblečena v skladu z vsemi ostalimi zaposlenimi. Zato se že pri selekcijskem postopku govori o kodeksu oblačenja. Delodajalec preverja, ali se kandidat sklada z zahtevami organizacije, zato da se bo lahko čim hitreje in čim bolje integriral v zanj novo profesionalno skupnost (Bazin in Aubert - Tarby 2013, 264).

Tukaj se znova pojavi boj med predpisanim kodeksom oblačenja in osebnim stilom. Če se zaposleni mora obleči v skladu s kodeksom in to v njegovem prostem času ni njegov stil, lahko izgubi del osebnosti. Posameznik naj bi lahko ohranil svojo osebnost in lastni stil hkrati z upoštevanjem kodeksa oblačenja, vendar na blag in nevsiljiv način. Z upoštevanjem nekih novih zapovedi oblačenja naj bi posamezniki tudi razvijali osebni stil. Poleg tega pa bi se še počutili profesionalne v svoji opravi (Bazin in Aubert - Tarby 2013, 264–265). Določeni stili oblačenja dajejo posameznikom občutek, da so zaradi nekega stila bolj kompetentni, zanesljivi in da imajo večjo avtoriteto. To se zgodi predvsem z uporabo poslovno-formalnega stila. V sproščeni poslovni obleki naj bi se posamezniki počutili bolj sproščene, zaradi česar so videti prijetnejši, prijaznejši in prijateljski. Ko pa so posamezniki oblečeni v sproščnem stilu, se običajno čutijo manj produktivne (Kang in drugi 2011, 415).

Po večini se ženske težje prilagodijo kodeksom oblačenja kot moški. To je zelo očitno v finančnem sektorju, saj so po tradiciji te poklice opravljali moški. Še danes je delež zaposlenih v tem sektorju pretežno moškega spola. Težave, povezane s kodeksi oblačenja in pripadnicami ženskega spola, so v tem, da se želijo ženske z oblačili dokazati, da cilje dosegajo z ženstvenostjo ter da iščejo svojo identiteto znotraj kodeksa (Bazin in Aubert - Tarby 2013, 265). Ženske se neprestano srečujejo z bojem med imidžem in usposobljenostjo

ali kompetentnostjo. Pripadnice ženskega spola se veliko pogosteje srečujejo z zapovedmi, kaj morajo storiti, da bodo shujšale, kako se obleči, da poudarijo svoje adute, kako ohraniti partnerja, kako usklajevati delo in družino, kako se obleči, da bodo zaradi tega uspešne itd. Z vsem tem naj bi mediji naredili ženske še bolj inferiorne, saj jim velevalo, da se morajo neprestano izboljševati. Tako v vsakdanjem življenju kot v poslovnem svetu se zdi, da je pri ženskah bolj pomembno to, kako so videti, kot pa dejstvo, ali so nečesa sposobne, ali so izobražene in kompetentne. Moških mediji načeloma ne obremenjujejo s tem, kako morajo izgledati. V poslovnem svetu pa določene smernice kljub vsemu veljajo tudi za moške – kako morajo biti urejeni, da bo videz primeren delovnemu mestu (Ehrich 1994, 29–31). Poseben izziv pri zaposleni ženski osebi je, da ji je težko biti ženstvena in profesionalna hkrati (Bazin in Aubert - Tarby 2013, 266). Ženstvenosti se ženske naučijo skozi socializacijo, tako kot se moški naučijo moškosti. Znotraj tega se oboji naučijo, kako se obleči, saj s tem družbi kažejo svojo ženstvenost oz. moškost (Ehrich 1994, 31). Zahteve po tem, kakšna oblačila morajo ženske nositi, ne prihajajo samo od delodajalca, ampak tudi od sodelavcev. Te zahteve so lahko še težje dosegljive od formalno vzpostavljenih zahtev delodajalca. Prenašajo se na zaposlene in se ohranjajo med sodelavci – medtem ko zaposleni delajo s strankami in s sodelavci znotraj organizacije (Caven in drugi 2013, 476). Sampsonova trdi, da morajo ženske v poslovnem svetu slediti ženstvenemu slogu, ker je kakršna koli druga oprava lahko zelo tvegana zaradi družbenih pričakovanj, ki jih imamo do žensk (Sampson 1990, 20–21). Ženske so včasih prisiljene uporabljati svojo ženstvenost ali privlačnost v svoj prid. S svojim videzom manipulirajo s strankami, ker stremijo k večji delovni uspešnosti (Caven in drugi 2013, 487–488). Razlikovanje med ženskimi in moškimi oblačili v poslovnem svetu samo dodatno spodbuja stereotipe. To pa še bolj pogloblja nižji položaj žensk v družbi. Najboljši menedžer ali menedžerka naj bi bil tekmovalen, agresiven in racionalen, kar je v nasprotju s predstavo o tipično ženski lastnosti čustvenosti in nežnosti. Od žensk, ki so menedžerke, se zahteva samo moške lastnosti, brez feminitete. Po drugi strani pa se od njih hkrati pričakuje, da bodo nosile ženstvena oblačila, ki kažejo njihovo čustvenost, nežnost, skrbnost, urejenost ipd. Obleka je eden od neverbalnih oblik komunikacije in je lahko razumljena na več načinov (Ehrich 1994, 31). Pa vendar se med ženskami pojavljajo zmeraj iste interpretacije – ženska mora biti tudi na delovnem mestu oblečena ženstveno, če želi biti uspešna.

Bazin in Aubert - Tarby sta skozi raziskavo ugotovila, da so v finančnem sektorju formalni kodeksi redki. Poslovno sproščen izgled pa je vseeno zahtevan, čeprav je izjemoma specificiran in zapisan. Izbira pravilne obleke pomeni tudi, da se je nov član profesije naučil

zahtev organizacije in zna prepoznati tudi prikrite norme organizacije. Profesionalna obleka kaže, na kateri poziciji zaposleni dela in njegovo vlogo v podjetju. Zato je ponotranjenje izbire oblačil v skladu z zahtevami organizacije pomembno (Bazin in Aubert - Tarby 2013, 265–266). V primeru, ko zaposleni kršijo pravila oblačenja, sta Bazin in Aubert - Tarby ugotovila, da je formalnih sankcij malo ali pa ji sploh ni. To gre pripisati temu, da kodeksi niso formalno predpisani in torej organizacija ne more uveljavljati formalnih sankcij v primeru kršitve. Sankcije gredo bolj v smeri posmeha in zaničevanja. Nadalje sta ugotovila, da je pritisk glede zahtev organizacij močnejši pri mlajših zaposlenih, ker se v skupnost še niso utekli in jim še manjka legitimitete. Zaradi tega mora kandidat že v selekcijskih intervjujih prepričati izpraševalce, da je pripravljen na integracijo v profesionalno skupnost do te mere, da upošteva tudi njene kodekse oblačenja. Kako je kandidat oblečen, pa ni pomembno samo v povezavi s tem, kako bo novozaposleni prihajal oblečen v službo, ampak tudi s tem, ali se njegov osebni stil že sklada z zahtevami organizacije. Na tak način novozaposleni izpelje proces integracije veliko lažje kot nekdo, čigar osebni stil je popolnoma drugačen od profesionalnega. Ko se kandidat zaposli, se z upoštevanjem kodeksa oblačenja čuti profesionalnega (Bazin in Aubert - Tarby 2013, 266). Bazin in Aubert - Tarby trdita, da zaposleni zaradi tega ne izgubijo lastne identitete. Ugotovila sta, da lahko z raznimi dodatki ohranjajo svojo identiteto in osebni stil (pasovi, čevlji, nakit, ure, manšetni gumbi, torbice). Poudarjata, da kodeksi oblačenja niso uniforme in da je vseeno še veliko maneverskega prostora za lastne preference. Zaposleni, ki so pri tem uspešni, znajo upoštevati lastne želje in zahteve organizacije. Torej so profesionalni in hkrati ohranjajo svojo identiteto (Bazin in Aubert - Tarby 2013, 266).

2.4.1 Kodeks oblačenja v organizacijah gospodarske dejavnosti zavarovanja v Sloveniji

Glede na primanjkljaj podatkov o kodeksih oblačenja nasplošno v Sloveniji, je še toliko težje pridobiti podatke o kodeksih oblačenja specifično znotraj zavarovalne dejavnosti. Kolikor je bilo mogoče razbrati iz virov, se od zaposlenih v zavarovalnicah pričakuje nek sproščeni poslovni slog, vendar ta ni zapisan in sankcije posledično ne obstajajo. Kodeksi oblačenja niso formalno vzpostavljeni, a se od zaposlenih kljub temu (nezavedno in indirektno) pričakuje primerno obleko predvsem za delovno mesto, kjer je zaposleni v stiku s strankami. Kodekse oblačenja slovenskih zavarovalnic sem proučila skozi intervjuje z vodilnimi kadroviki v štirih zavarovalnicah, ki poslujejo v Sloveniji. Ugotovitve so podane na koncu empiričnega dela.

3 Raziskava vpliva obleke na selekcijo kandidatov v gospodarski dejavnosti zavarovanja v Sloveniji

V diplomski nalogi sem znotraj empiričnega dela raziskovala, kako obleka vpliva na selekcijo kandidatov v gospodarski dejavnosti zavarovanja. Izbrala sem štiri zavarovalnice, ki poslujejo v Sloveniji. Vse štiri so zaradi izraženih želja ostale anonimne. Imenovala sem jih zavarovalnica A, zavarovalnica B, zavarovalnica C in zavarovalnica D. Obravnavane zavarovalnice imajo na območju Slovenije v skupnem seštevku 64,04% tržni delež glede na bruto obračunano premijo po podatkih za prvo četrtletje v letu 2015 (Slovensko zavarovalno združenje 2015). Tržni delež zbranih zavarovalnic zagotavlja relevantnost pridobljenih podatkov, saj gre za večinski delež na obravnavanem področju.

Za metodo raziskovanja sem izbrala strukturirani intervju z vodilnimi kadroviki v omenjenih zavarovalnicah. Vprašalnik sestavlja 9 vprašanj z nekaj podvprašanji. Celoten vprašalnik je dodan v prilogi diplomskega dela. Kadroviki, ki so mi odgovorili na zastavljena vprašanja, so imenovani kadrovik A, kadrovik B, kadrovik C in kadrovik D, skladno z oznakami zavarovalnic.

Z intervjuji sem želela izvedeti, ali se praksa v realnem zavarovalnem sektorju v Sloveniji sklada s proučeno teorijo. Skozi znanstveno gradivo sem ugotovila, da je obleka definitivno eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na izide postopka selekcije. To se kaže na raznih področjih v poslovnem svetu, tudi na področju zavarovalništva. Tako kot v raznih organizacijah iz finančnega sektorja, se tudi v zavarovalnicah obleka pojavlja kot ena od zahtev, ki jo postavljajo vodilni v organizaciji, in sicer skozi kodeks oblačenja. Ugotovila sem, da ima veliko organizacij iz finančnega sektorja vpeljan kodeks oblačenja, zato sem želela z intervjuji preveriti, ali to drži tudi za zavarovalnice v Sloveniji. Odgovori na postavljena vprašanja so pomagali pri sprejetju oziroma zavrnitvi hipoteze H1.

3.1 Hipoteza

H1: Obleka kandidata vpliva na delodajalčevo odločitev o zaposlitvi kandidata.

Hipotezo H1 sem preverila s pomočjo podatkov, zbranih z intervjuji z vodilnimi kadroviki štirih večjih slovenskih zavarovalnic. Preverila sem, ali obleka kandidata res vpliva na selekcijo kandidatov v zavarovalniški dejavnosti.

3.2 Analiza intervjujev

Intervjuje sem med seboj primerjala po zaporedju postavljenih vprašanj. Odgovore sem obravnavala v devetih sklopih, vsako vprašanje posebej glede na odgovore kadrovikov. Odgovori na podvprašanja so prav tako relevantni in obravnavani znotraj glavnega vprašanja ter služijo kot njegovo dopolnilo.

3.2.1 Imate uveden kodeks oblačenja v zavarovalnici?

Samo ena od štirih obravnavanih zavarovalnic ima uveden kodeks oblačenja. Ta zavarovalnica ima kodeks oblačenja skladen s poslovno prakso, vendar ta ni zavezujoč. Imajo opredeljena osnovna pravila. Kadrovik B kot primer navaja nošenje krila ustrezne dolžine. Sankcij v zavarovalnici B zaradi neupoštevanja kodeksa oblačenja nimajo vzpostavljenih. Vsem zaposlenim omogočajo nošenje oblačil po lastni izbiri, a pri tem ne smejo izstopati ali biti izzivalni s svojo obleko. Razlog zato, da kodeks oblačenja v ostalih zavarovalnicah ni vzpostavljen, je v tem, da do sedaj še ni bilo potrebe po njegovi vzpostavitvi. Veljajo neformalna pravila, ki niso zapisana. Od zaposlenih se pričakuje urejenost v smislu osnovne higijene, čistih in zlikanih oblačil, urejene pričeske, primernega ličenja ipd. Sankcij zaradi kršitev do sedaj v zavarovalnicah ni bilo, je pa že bilo kdaj treba zaposlenega opozoriti, da nekatera oblačila niso primerna za delovno mesto.

V splošnem vse obravnavane zavarovalnice sledijo poslovnemu slogu oblačenja. Zahteve se spreminjajo glede na delovna mesta, ki jih zaposleni zasedajo. Kadroviki so izpostavili poslovno formalni stil za svoje vodilne zaposlene, za ostale pa "smart casual" oz. sproščen slog ob petkih, če delo to dopušča.

3.2.2 Ali v postopku selekcije od kandidatov zahtevate primerno poslovno obleko?

V postopku selekcije nihče od vprašanih kadrovikov ne zahteva primerne poslovne obleke. Prav tako nimajo nekega delovnega mesta, ki bi bilo v tem pogledu posebnost in bi se zanj zahtevalo na primer poslovno obleko že na selekcijskem intervjuju. Le kadrovik B je izpostavil pomembnost prvega vtisa in omenil, da si z neurejenostjo vsak kandidat nekoliko zmanjšuje možnosti za zaposlitev v zavarovalnici B.

3.2.3 Ali že v selekcijskem postopku, torej intervjujih, govorite o vaših zahtevah glede oblačil na delovnem mestu?

Vsi štirje vprašani kadroviki kodeksu oblačenja ali zahtevam glede oblačenja na delovnem mestu v postopku selekcije ne namenjajo veliko pozornosti. Kadrovik A je dejal, da posebnih zahtev ne postavljajo, povedo pa, da je treba biti primerno urejen. V zavarovalnici D imajo

prakso, da o tem na selekcijskem intervjuju ne govorijo, razen če to zanima samega kandidata. Ko kandidata izberejo, mu pred zaposlitvijo razložijo svoja pričakovanja.

3.2.4 Kaj v organizaciji pričakujete od kandidata glede poznavanja in upoštevanja kodeksa oblačenja?

Od kandidatov glede poznavanja in upoštevanja kodeksa oblačil vsi intervjuvanci pričakujejo osnovno poznavanje pravil poslovnega oblačenja. Kadroviki A, B in D pričakujejo osnovno urejenost, čistočo, urejeno in neizzivalno obleko. V zavarovalnici C nimajo posebnih pričakovanj.

3.2.5 Kakšen vpliv ima obleka kandidata na ocenjevanje v selekcijskem postopku? Prosim vas, da ilustrirate s primeri/navedete primer.

V treh zavarovalnicah kadroviki menijo, da obleka kandidata lahko vpliva na selekcijo. Kadrovik A meni, da bi bilo to relevantno v primeru, ko bi bili kandidati po kompetentnosti enakovredni in bi bila izbira oblačil le še en dokaz več, da »so zaupanja vredni« (Intervju s kadrovikom A iz zavarovalnice A). Kadrovik B je poudaril vizualno nagnjenje oseb, ki opravljajo selekcijo. Tudi če se ne držijo strogo kodeksa oblačenja, je prvi vtis kandidata zelo pomemben za nadaljnje ocenjevanje in selekcijo. Kadrovik B opozarja na splošno dejstvo, da ob prvem stiku s kandidatom najprej sodimo po videzu, šele nato se osredotočimo na njegovo kompetentnost. V zavarovalnici C menijo, da obleka nima posebnega vpliva pri procesu selekcije. V primeru, da je kandidat, ki je glede na znanja, izkušnje, izobrazbo, spretnosti itd. najbolj primeren, je pa hkrati neprimerno oblečen, mu razložijo svoja pričakovanja glede oblačenja na delovnem mestu. V nobeni od zavarovalnic ni prišlo do primera, da kandidata ne bi zaposlili iz razloga napačne izbire oblačil za selekcijski intervju.

3.2.6 Ali imate na kakšnem delovnem mestu predpisana službena oblačila – torej, da jih vi priskrbite zaposlenim?

Nobena od obravnavanih zavarovalnic ne zagotavlja oblačil iz kodeksa oblačenja svojim zaposlenim. Le kadrovik A je izpostavil, da zagotavljajo primerno obleko zaradi zahtev zagotavljanja varnosti in zdravja delavcev na delovnem mestu. To so zaščitna obleka, čelade in zaščitni čevlji, če gre za delovno mesto, ki zahteva tako zaščito.

3.2.7 Ali zaposleni, ki morajo slediti kodeksu oblačenja, prejemajo kakršen koli dodatek ali pomoč iz tega naslova (npr. dodatek pri plači, zagotovitev službenih oblačil)?

Nobena od štirih zavarovalnic svojim zaposlenim ne namenja dodatka pri plači zato, da bi lažje sledili kodeksu oblačenja zavarovalnice. Nimajo vzpostavljenega sistema dodatka ali pomoči iz naslova poslovne obleke. Zaposleni morajo primerno obleko financirati sami.

3.2.8 Ali vidite kodekse oblačenja kot razlog za izgubo identitete ali spremembo oz. potencialno nadgradnjo identitete zaposlenega?

Kadroviki B, C in D kodeksa oblačenja ne vidijo kot razlog za izgubo identitete ali kot spremembo oz. nadgradnjo identitete zaposlenega. Le kadrovik A v sledenju kodeksu oblačenja vidi potencialno nadgradnjo identitete zaposlenega.

3.2.9 Ste bili kdaj v situaciji, ko je bil kandidat na intervjuju primerno oblečen, vendar po zaposlitvi ni več upošteval vaših zahtev?

V nobeni od štirih izbranih zavarovalnic še ni prišlo do primera, ko bi kandidat prišel na selekcijski intervju primerno oblečen, po zaposlitvi pa ne bi več upošteval zahtev zavarovalnice.

3.3 Ugotovitve raziskave

Po primerjavi odgovorov vodilnih kadrovikov štirih zavarovalnic, ki poslujejo v Republiki Sloveniji, sem ugotovila, da je kodeks oblačenja v zavarovalniški dejavnosti redkost. Le manjši delež zaposlenih v zavarovalništvu mora slediti predpisanemu kodeksu oblačenja. Po drugi strani pa vsi kadroviki oz. zavarovalnice nasploh od zaposlenih pričakujejo primerno poslovno obleko. Če formalno vzpostavljenega kodeksa oblačenja v zavarovalnici ni, zakaj se vseeno še vedno od zaposlenih zahteva neko urejenost? Odgovori se ne skladajo v tem, kakšna formalna pravila imajo zavarovalnice in kaj od svojih zaposlenih zahtevajo. Slog oblačenja, ki mu sledi večina zaposlenih znotraj zavarovalniške dejavnosti, je poslovni. Ta variira glede na delovno mesto. Zaposleni na vodilnih položajih morajo slediti poslovno formalnemu stilu, ostali zaposleni v zavarovalnici lahko sledijo poslovno sproščenemu stilu. Sprejemljiv je tudi sproščeni petek, če delavec na ta dan nima sestankov s pomembnimi ali potencialnimi strankami.

V postopku selekcije nihče od vprašanih kadrovikov ne zahteva posebnega stila oblačenja ali sledenja kakšnemu kodeksu oblačenja. Pomembnost dajejo urejenosti nasploh. Gre bolj za to,

ali so oblačila čista in zlikana in ne toliko za stil oblačil. Eden od kadrovikov je pri tem izpostavil prvi vtis kot pomemben dejavnik v procesu odločanja med kandidati. Nekateri kadroviki se očitno zavedajo pomembnosti prvega vtisa oz. napak zaznavanja v selekcijskih intervjujih. Med selekcijskimi intervjuji tudi ne govorijo o pričakovanem slogu oblačenja, morda samo podajo kakšno smernico glede urejenosti. To se kaže tudi v tem, da od kandidatov pričakujejo le osnovno poznavanje slogov oblačenja v poslovnem svetu. Kadroviki bolj poudarjajo urejenost in čistočo kot pa slog oblačenja. Česar pa se ne zavedajo, je to, da je "izzivalno oblačenje", kot dva od kadrovikov omenita, tudi eden od slogov oblačenja. In ta očitno v zavarovalniški dejavnosti ni zaželen. Izzivalnost je področje oblačenja, obravnavano predvsem za zaposlene osebe ženskega spola. Moškim zaposlenim namreč težje rečemo, da so njihova oblačila izzivalna.

Nobena od proučevanih zavarovalnic ne zagotavlja delovne obleke svojim zaposlenim. Le en kadrovik je izpostavil njihovo pravno obveznost, da morajo zaposlenim priskrbeti zaščitna oblačila. To velja za delovna mesta, ki so po izjavi o varnosti z oceno tveganja opredeljena kot bolj rizična (Zakon o varnosti in zdravju pri delu, 17. člen). Vendar ima obravnavana dejavnost zavarovalništva zelo malo zaposlenih na takih delovnih mestih oziroma jih sploh nima. Glede na to, da nimajo uveljavljenih kodeksov oblačenja, tudi nobenemu od zaposlenih ne pripada dodatek na poslovno obleko. Zaposleni si morajo, kljub pričakovanju zavarovalnice kot delodajalca, oblačila kupiti sami.

Pri tematiki izgube identitete skozi sprejemanje novih smernic oblačenja po vstopu v kolektiv se kadroviki s tezo izgube identitete ne strinjajo. Trije od štirih kadrovikov se tudi ne strinjajo s tezo, da sprejem novega sloga oblačenja lahko služi kot potencialna nadgradnja osebnega sloga. Le en kadrovik vidi v spremembi osebnega sloga potencial za izboljšanje osebnega stila zaposlenega.

Zanimalo me je tudi, ali so kdaj doživeli razočaranje v smislu, da je kandidat na razgovor prišel v zelo primerni poslovno formalni obleki, a je po zaposlitvi tak slog opustil. Nihče od kadrovikov v svoji karieri še ni imel takega primera. Kandidati so sledili enakemu slogu vključno od razgovora dalje.

Pri vprašanju glede vpliva obleke kandidata na selekcijo, sem ugotovila, da se sicer formalno ne zahteva določen slog oblačenja, vendar se prikrito, neformalno vseeno pričakuje, da se bodo kandidati oblekli primerno. Dva izmed kadrovikov sta potrdila teoretske ugotovitve iz prvega dela diplomskega dela. Namreč pomembnost obleke in prvega vtisa kot dejavnika pri

opravljanju selekcije ter dejstvo, da si najbolj primerno oblečen in urejen kandidat lahko s tem izboljša možnosti za zaposlitev v zavarovalnici. Kadroviki sicer pri svojem odločanju ne bazirajo na tem, kako je kandidat prišel oblečen na razgovor, vendar je kljub vsemu videti, da je obleka eden ključnih dejavnikov, ki vplivajo na selekcijo.

S tem potrjujem hipotezo H1: Obleka kandidata vpliva na delodajalčevo odločitev o zaposlitvi kandidata.

Odgovori kadrovikov so bili skladni s postavljeno hipotezo. Obleka kandidata vpliva na selekcijo kandidatov v zavarovalniški dejavnosti. Obleka ni edini dejavnik, je pa zagotovo eden pomembnejših. Kadroviki se zavedajo pomena prvega vtisa, ki ga naredimo z izborom obleke. V kolikor izberemo obleko po zahtevah delodajalca (v tem primeru zavarovalnice), naredimo boljši prvi vtis. V kolikor izberemo obleko, ki je v nasprotju z delodajalčevimi zahtevami, naredimo slabši prvi vtis. Prvi stik z osebo vzpostavimo na selekcijskem intervjuju. Glede na to, da smo ljudje dovzetni za napake zaznavanja, je pomembno narediti kar se da dober prvi vtis. V nasprotnem primeru si že samo z obleko manjšamo možnosti zaposlitve v zavarovalnici. Tukaj je pomembna trditev kadrovika A, ki je izpostavil obleko kot nekaj, kar kandidatu povečuje možnosti, da ga zavarovalnica izbere za svojega sodelavca. Po tem, ko se pregleda, ali je kandidat ustrezen v smislu kompetenc, znanja, izkušenj, spretnosti in drugih najpomembnejših faktorjev, na podlagi katerih se selekcioniira, se lahko (in mora) razmisliti o kandidatu izbiri obleke za selekcijski intervju. »In mora« dodajam, ker je izgled (in s tem tudi obleka) zaposlenih v finančnem sektorju, v katerem poslujejo zavarovalnice, izjemnega pomena. Tako kot kandidati naredijo pozitiven ali negativen prvi vtis na zaposlene v zavarovalnici pri selekcijskem intervjuju, zaposleni v zavarovalnici vsakodnevno puščajo prvi vtis o sebi in o zavarovalnici med opravljanjem dela vsej okolici. Če povzamem, torej obleka vpliva na selekcijo kandidatov v zavarovalniški dejavnosti. In vpliv se ne ustavi pri selekciji, ampak se nadaljuje znotraj vsakodnevnih poslovnih dejavnosti.

4 Sklep

V diplomskem delu sem proučila vpliv obleke na selekcijo kandidatov nasploh v finančnem sektorju in še natančneje v zavarovalniški dejavnosti. Iz pregleda znanstvenih virov je bilo razvidno, da ima obleka velik vpliv na postopek selekcije. Pri iskanju znanstvenih virov nisem zasledila nobenega avtorja, ki bi zavračal vpliv obleke pri izvajanju selekcije. Obleka vpliva na samo selekcijo prek selekcijskih intervjujev. Z intervjuji pridemo v prvi stik s kandidati, prijavljenimi na prosto delovno mesto. Kot sem skozi teoretični in empirični del potrdila, kandidat na intervjuju naredi prvi vtis na spraševalca. Seveda so kandidatove kompetence pri njegovi možnosti za zaposlitev v organizaciji največjega pomena, a pomembno vlogo igra tudi obleka. Skozi odgovore, ki sem jih prejela na intervjujih, je razvidno, da se nekateri kadroviki ščitijo iz pravnega vidika. Namreč, pri vsakem ocenjevanju kandidata zaradi obleke gre za diskriminacijo. Zato že med izvajanjem intervjujev nisem pričakovala, da bo kateri od kadrovikov dejal, da je obleka za njih in za zavarovalnico pri selekciji kandidatov ključnega pomena. Vendar so kadroviki kljub vsemu opozorili na pomen obleke. Na njihovo odločitev vpliva celoten videz kandidata. Pričakujejo, da so kandidati čisti in urejeni. Pod urejenost in čistost nedvomno spada tudi obleka, ki mora biti čista, zlikana, primerne dolžine in primerne velikosti. Glede na ugotovitve teoretičnega dela se za intervjuje predlaga konservativna obleka, moška obleka s kravato za moške in krilni kostim brez dekolteja s čevlji s peto za ženske. Čeprav se zdijo zahteve stroge in rigidne, jih moramo upoštevati, ker so zahtevane s strani delodajalcev. Če njihovim željam ne ugodimo, imamo manjše možnosti za zaposlitev. Hipotezo, ki predpostavlja vpliv obleke na selekcijo kandidatov v zavarovalniški dejavnosti, sem tako z gotovostjo potrdila. A rezultati bi bili še bolj v prid vplivu, če bi si vsi kadroviki priznali svojo dovzetnost za napake zaznavanja. Preferiranje kandidata zaradi določenih lastnosti je pojav, ki se nezavedno, a naravno pojavlja pri vsakem izmed kadrovikov. Ogromno je okoliščin, ki vplivajo na to, kako zaznamo kandidata, a to še ni nujno diskriminatorno.

Zaključujem z ugotovitvijo, da ima obleka pri selekciji kandidatov v zavarovalniški dejavnosti velik pomen, a ne samo v zavarovalniški dejavnosti in ne samo pri selekciji. Pomen obleke je veliko širše in za zdaj še premalo raziskano področje v poslovnem svetu. Obstaja ogromno člankov v revijah, časopisih, internetnih objavah, ki postavljajo smernice oblačenja za zaposlitvene razgovore in za primerno izbiro obleke za opravljanje dela. To sicer niso znanstvene objave, vendar je razvidno, da se vsi zavedamo vpliva obleke za selekcijo in

po zaposlitvi. Le še kadroviki bi si morali priznati, kako zelo obleka kandidata vpliva tudi na njihove odločitve, saj je vpliv nezaveden, prikrit in konec koncev naraven psihološki ter sociološki pojav.

5 Literatura

1. Anant, Hardeep. 2010. Interpersonal Perceptions Within Organisations: An Exploratory Study. *The IUP Journal of Soft Skills* 4 (4): 34–47.
2. Barclay, Jean M. 1999. Employee selection: a question of structure. *Personnel Review* 28 (1/2): 134–151.
3. Bazin, Yoann in Clémence Aubert-Tarby. 2013. Dressing professional, an aesthetic experience of professions. *Society and Business Review* 8 (3): 251–268.
4. Bowditch, James L. in Anthony F. Buono. 2005. *A Primer on Organizational Behavior*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, Inc.
5. Buckley, Ronald M., Amy Christine Norris in Danielle S. Wiese. 2000. A brief history of the selection interview: may the next 100 years be more fruitful. *Journal of Management History* 6 (3): 113–126.
6. Caven, Valerie, Scott Lawley in Jocelyn Baker. 2013. Performance, gender and sexualised work. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 32 (5): 475–490.
7. Ehrich, Lisa Catherine. 1994. The Problematic Nature of Dress for Women Managers. *Women in Management Review* 9 (2): 29–32.
8. Fat, James Poon Teng. 2000. Attractiveness and outcomes of job interviews. *Management Research News* 23 (1): 11–18.
9. Gray, Kurt, Adrianna C Jenkins, Andrea S. Heberlein, Daniel M. Wegner in Edward E. Smith. 2011. Distortions of mind perception in psychopathology. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 108 (2): 477–479.
10. Hackney, Michael in Brian H. Kleiner. 1994. Conducting an Effective Selection Interview. *Work Study* 43 (7): 8–13.
11. Hall, Laura in Derek Torrington. 1998. *The Human Resource Function. The Dynamics of Change and Development*. Glasgow: Bell and Bain Ltd.
12. Harris, Laurence R., Michael J. Carnevale, Sarah D'Amour, Lindsey E. Fraser, Vanessa Harrar, Adria E. N. Hoover, Charles Mander in Lisa M. Pritchett. 2015. How our body influences our perception of the world. *Frontiers in Psychology* 6 (819): 1–10.
13. Kang, Minjeong, Monica Sklar in Kim K. P. Johnson. 2011. Men at work: using dress to communicate identities. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal* 15 (4): 412–427.

14. Kwiatkowski, Richard. 2003. Trends in organisations and selection: an introduction. *Journal of Managerial Psychology* 18 (5): 382–394.
15. Lang, Robert M. 1986. The Hidden Dress Code Dilemma. *The Clearing House* 59 (6): 277–279.
16. Long, Choi Sang. 2014. Making the most of that all-important job interview. *Human Resource Management International Digest* 22 (4): 1–3.
17. Newton, Donald E. in Brian H. Kleiner. 1999. How to hire employees effectively. *Management Research News* 22 (5): 15–21.
18. O'Reilly, Charles A. III, G. Nicholas Parlette in Joan R. Bloom. 1980. Perceptual Measures of Task Characteristics: The Biasing Effects of Differing Frames of Reference and Job Attitudes. *The Academy of Management Journal* 23 (1): 118–131.
19. Sampson, Eleri. 1990. Dressing for Success. *Women in Management Review* 5 (4): 20–21.
20. Sampson, Eleri. 1995. First impressions: the power of personal style. *Library Management* 16 (4): 25–28.
21. Schermerhorn, John R., James G. Hunt in Richard Osborn. 2005. *Organizational behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
22. Schoorman, David F., Roger C. Mayer in James H. David. 1996. Organisational Trust: Philosophical Perspectives and Conceptual Definitions. *The Academy of Management Review* 21 (2): 337–340.
23. Slovensko zavarovalno združenje. 2015. *Statistični podatki 2015. Četrtni podatki: I. četrtletje*. Dostopno prek: <http://www.zav-zdruzenje.si/statisticni-podatki/> (14. avgust 2015).
24. Straus, Susan G., Jeffrey A. Miles in Laurie L. Levesque. 2001. The effects of videoconference, telephone, and face-to-face media on interviewer and applicant judgements in employment interviews. *Journal of Management* 27: 363–381.
25. Svetlik, Ivan in Nada Zupan (ur.). 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Vandenabeele, Bart. 2011. Schopenhauer on Sense Perception and Aesthetic Cognition. *Journal of Aesthetic Education* 45 (1): 37–57.
27. Vodovnik, Zvone. 2014. *Pravni temelji delovnih in socialnih razmerij*. Ljubljana: GV Založba.
28. *Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1)*. Ur. l. RS 43/2011. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=103969> (16. avgust 2015).

Priloge

Priloga A: Vprašalnik za intervjuje s kadroviki

1. Imate uveden kodeks oblačenja v zavarovalnici?
 - Če da, kakšen je?
 - Če ne, kakšni so po vašem mnenju razlogi, da ne obstaja?
 - Če da, ali obstajajo sankcije pri neupoštevanju?
 - Če da, ali se v kakšnem primeru kodeksa oblačenja ne upošteva?
2. Ali v postopku selekcije od kandidatov zahtevate primerno poslovno obleko?
 - Morda samo za določena delovna mesta?
3. Ali že v selekcijskem postopku, torej v intervjujih, govorite o vaših zahtevah glede oblačil na delovnem mestu?
4. Kaj v organizaciji pričakujete od kandidata glede poznavanja in upoštevanja kodeksa oblačenja?
5. Kakšen vpliv ima obleka kandidata na ocenjevanje v selekcijskem postopku? Prosim vas, da ilustrirate s primeri/navedete primer.
 - Morda koga niste zaposlili zaradi izbire oblačil pri intervjuju?
6. Ali imate na kakšnem delovnem mestu predpisana službena oblačila — torej, da jih vi priskrbite zaposlenim?
7. Ali zaposleni, ki morajo slediti kodeksu oblačenja, prejemajo kakršen koli dodatek ali pomoč iz tega naslova (npr. dodatek pri plači, zagotovitev službenih oblačil)?
8. Ali vidite kodekse oblačenja kot razlog za izgubo identitete ali spremembo oz. potencialno nadgradnjo identitete zaposlenega?
9. Ste bili kdaj v situaciji, ko je bil kandidat na intervjuju primerno oblečen, vendar po zaposlitvi ni več upošteval vaših zahtev?

Priloga B: Intervju s kadrovikom A iz zavarovalnice A

1. Imate uveden kodeks oblačenja v zavarovalnici?

Kodeksa oblačenja nimamo.

 - Če da, kakšen je?
/
 - Če ne, kakšni so po vašem mnenju razlogi, da ne obstaja?
Kodeksa nimamo formalno zapisanega, saj do sedaj nismo zasledili kršitev v praksi izoblikovanih nenapisanih pravil, ki se tičejo obleke, pa tudi osebne

higijene, urejene pričeske in primernega ličenja. Stopnja formalnosti je odvisna predvsem od količine stikov, ki jo imajo zaposlenimi z različnimi strankami, in od narave dela. Od vodilnih delavcev se tako pričakuje poslovno formalni stil, od ostalih zaposlenih pa (vsaj) »smart casual«.

- Če da, ali obstajajo sankcije pri neupoštevanju?

Sankcij v zvezi s kodeksom oblačenja do sedaj nismo izrekli, smo pa že opomnili npr. študente, da se na delo ne prihaja npr. v kratkih hlačah, prav tako smo že imeli individualne razgovore s posamezniki, ki so premalo skrbeli za osebno higieno.

- Če da, ali se v kakšnem primeru kodeksa oblačenja ne upošteva?

/

2. Ali v postopku selekcije od kandidatov zahtevate primerno poslovno obleko? Ne.

- Morda samo za določena delovna mesta?

Ne.

3. Ali že v selekcijskem postopku, torej v intervjujih, govorite o vaših zahtevah glede oblačil na delovnem mestu?

Govorimo o tem, da je delo potrebno opravljati primerno urejen, posebnih zahtev pa ne postavljamo.

4. Kaj v organizaciji pričakujete od kandidata glede poznavanja in upoštevanja kodeksa oblačenja?

Pričakujemo, da kandidat pozna osnove splošno-sprejetih pravil oblačenja.

5. Kakšen vpliv ima obleka kandidata na ocenjevanje v selekcijskem postopku? Prosim vas, da ilustrirate s primeri/navedete primer.

Zagotovo je urejenost kandidata eden od dejavnikov, ki vplivajo na izbiro kandidata.

- Morda koga niste zaposlili zaradi izbire oblačil pri intervjuju?

V kolikor bi bilo več kandidatov z enakimi znanji, kompetencami ipd., bi zagotovo imeli prednost tisti, ki bi tudi z zunanjo podobo kazali, da so zaupanja vredni.

6. Ali imate na kakšnem delovnem mestu predpisana službena oblačila - torej, da jih vi priskrbite zaposlenim?

Ne, razen zaščitnih čevljev, čelad ipd., kot ukrep s področja zagotavljanja varstva in zdravja pri delu.

7. Ali zaposleni, ki morajo slediti kodeksu oblačenja prejemajo kakršen koli dodatek ali pomoč iz tega naslova? (npr. dodatek pri plači, zagotovitev službenih oblačil)

/

8. Ali vidite kodekse oblačenja kot razlog za izgubo identitete ali kot spremembo oz. potencialno nadgradnjo identitete zaposlenega?

Bolj kot potencialno nadgradnjo identitete zaposlenega.

9. Ste bili kdaj v situaciji, ko je bil kandidat na intervjuju primerno oblečen, vendar po zaposlitvi ni več upošteval vaših zahtev?

Ne.

Priloga C: Intervju s kadrovikom B iz zavarovalnice B

1. Imate uveden kodeks oblačenja v zavarovalnici?

Da.

- Če da, kakšen je?

V skladu z običajno prakso poslovnega oblačenja (npr. dolžina krila mora segati vsaj do sredine kolena), vendar pa ni strogo zavezujoč.

- Če ne, kakšni so po vašem mnenju razlogi, da ne obstaja?

- Če da, ali obstajajo sankcije pri neupoštevanju?

Sankcij ni.

- Če da, ali se v kakšnem primeru kodeksa oblačenja ne upošteva?

Vsem zaposlenim je omogočeno, da se oblačijo po svojih željah, vendar pa izstopat v smislu izzivanja ni dovoljeno.

2. Ali v postopku selekcije od kandidatov zahtevate primerno poslovno obleko? Ne.

- Morda samo za določena delovna mesta?

Ne. Je pa res, da prvi vtis šteje in če pride na razgovor kandidat, ki je neurejen ima zelo malo verjetnosti, da bo lahko postal sodelavec Zavarovalnice B.

3. Ali že v selekcijskem postopku, torej v intervjujih, govorite o vaših zahtevah glede oblačil na delovnem mestu?

Ne.

4. Kaj v organizaciji pričakujete od kandidata glede poznavanja in upoštevanja kodeksa oblačenja?

Od kandidata pričakujemo, da je urejen. V smislu umit, počesan, ima čisto in urejeno obleko.

5. Kakšen vpliv ima obleka kandidata na ocenjevanje v selekcijskem postopku? Prosim vas, da ilustrirate s primeri/navedete primer.

V večini smo ljudje vizualni tipi. Kljub temu, da se strogo ne držimo pravil – kodeksa oblačenja je vendarle prvi vtis, ki ga kandidat pusti zelo pomemben. In ljudje hočemo ali ne, sodimo najprej po videzu, šele kasneje skozi sam potek pogovora, izkušnje in znanja.

- Morda koga niste zaposlili zaradi izbire oblačil pri intervjuju?

Se še ni zgodilo.

6. Ali imate na kakšnem delovnem mestu predpisana službena oblačila - torej, da jih vi priskrbite zaposlenim?

Ne.

7. Ali zaposleni, ki morajo slediti kodeksu oblačenja prejemajo kakršen koli dodatek ali pomoč iz tega naslova? (npr. dodatek pri plači, zagotovitev službenih oblačil) Ne, nimamo strogih pravil.

8. Ali vidite kodekse oblačenja kot razlog za izgubo identitete ali spremembo oz. potencialno nadgradnjo identitete zaposlenega?

Ne.

9. Ste bili kdaj v situaciji, ko je bil kandidat na intervjuju primerno oblečen, vendar po zaposlitvi ni več upošteval vaših zahtev?

Ne.

Priloga Č: Intervju s kadrovikom C iz zavarovalnice C

1. Imate uveden kodeks oblačenja v zavarovalnici?

Ne.

- Če da, kakšen je?

- Če ne, kakšni so po vašem mnenju razlogi, da ne obstaja?

Ni potrebe po uradno zapisanem kodeksu

- Če da, ali obstajajo sankcije pri neupoštevanju?

- Če da, ali se v kakšnem primeru kodeksa oblačenja ne upošteva?

2. Ali v postopku selekcije od kandidatov zahtevate primerno poslovno obleko? Ne.

- Morda samo za določena delovna mesta?

Ne.

3. Ali že v selekcijskem postopku, torej v intervjujih, govorite o vaših zahtevah glede oblačil na delovnem mestu?

Ne.

4. Kaj v organizaciji pričakujete od kandidata glede poznavanja in upoštevanja kodeksa oblačenja?

Nimamo posebnih pričakovanj.

5. Kakšen vpliv ima obleka kandidata na ocenjevanje v selekcijskem postopku? Prosim vas, da ilustrirate s primeri/navedete primer.

Obleka kandidata nima posebnega vpliva v selekcijskem postopku. Če je najbolje ocenjen kandidat neprimerno oblečen, bi mu povedali, kako približno naj bo na delovnem mestu oblečen.

- Morda koga niste zaposlili zaradi izbire oblačil pri intervjuju?

Ne.

6. Ali imate na kakšnem delovnem mestu predpisana službena oblačila - torej, da jih vi priskrbite zaposlenim?

Ne.

7. Ali zaposleni, ki morajo slediti kodeksu oblačenja prejemajo kakršen koli dodatek ali pomoč iz tega naslova? (npr. dodatek pri plači, zagotovitev službenih oblačil)

8. Ali vidite kodekse oblačenja kot razlog za izgubo identitete ali kot spremembo oz. potencialno nadgradnjo identitete zaposlenega?

Ne.

9. Ste bili kdaj v situaciji, ko je bil kandidat na intervjuju primerno oblečen, vendar po zaposlitvi ni več upošteval vaših zahtev?

Ne.

Priloga D: Intervju s kadrovikom D iz zavarovalnice D

1. Imate uveden kodeks oblačenja v zavarovalnici?

Ne.

- Če da, kakšen je?

- Če ne, kakšni so po vašem mnenju razlogi, da ne obstaja?

Velja neformalno pravilo – urejenost, ob petkih bolj sproščeno, če ni kakšnih sestankov. S komercialisti se o kodeksu oblačenja pogovarjamo skozi izobraževanja oz. treninge (kot priporočilo in ne obveza).

- Če da, ali obstajajo sankcije pri neupoštevanju?

- Če da, ali se v kakšnem primeru kodeksa oblačenja ne upošteva?

2. Ali v postopku selekcije od kandidatov zahtevate primerno poslovno obleko? Ne.

- Morda samo za določena delovna mesta?

Ne.

3. Ali že v selekcijskem postopku, torej v intervjujih, govorite o vaših zahtevah glede oblačil na delovnem mestu?

Ne, razen, če smo vprašani. Se pa pove pred zaposlitvijo izbranega kandidata.

4. Kaj v organizaciji pričakujete od kandidata glede poznavanja in upoštevanja kodeksa oblačenja?

Osnove: čistoča (nohti, obraz, lasje), obleke (čiste, neizzivalne in primerne delovnemu mestu).

5. Kakšen vpliv ima obleka kandidata na ocenjevanje v selekcijskem postopku?

Prosim vas, da ilustrirate s primeri/navedete primer.

Smo pozorni tudi na to, a nimamo negativnih izkušenj.

- Morda koga niste zaposlili zaradi izbire oblačil pri intervjuju?

Ne.

6. Ali imate na kakšnem delovnem mestu predpisana službena oblačila - torej, da jih vi priskrbite zaposlenim?

Ne.

7. Ali zaposleni, ki morajo slediti kodeksu oblačenja prejemajo kakršen koli dodatek ali pomoč iz tega naslova? (npr. dodatek pri plači, zagotovitev službenih oblačil)

Ne.

8. Ali vidite kodekse oblačenja kot razlog za izgubo identitete ali spremembo oz. potencialno nadgradnjo identitete zaposlenega?

Ne.

9. Ste bili kdaj v situaciji, ko je bil kandidat na intervjuju primerno oblečen, vendar po zaposlitvi ni več upošteval vaših zahtev?

Ne.