

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Dragana Kovačević

Postopek izbire kadrov – primer velikega in majhnega podjetja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Dragana Kovačević

Mentor: doc. dr. Miroljub Ignjatović

Postopek izbire kadrov – primer velikega in majhnega podjetja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

...mentorju, doc. dr. Miroljubu Ignjatoviću, za vso strokovno pomoč pri pisanju diplomskega dela.

...mojim najbližjim in najdražjim, ki so mi omogočili šolanje, mi stali ob strani in mi pomagali skozi vsa leta študija.

POSTOPEK IZBIRE KADROV – PRIMER VELIKEGA IN MAJHNEGA PODJETJA

Ob odhodu koga izmed zaposlenih ali zaradi rasti podjetja, se pojavi potreba po novem delavcu. V tem primeru je potrebno izvesti postopek izbire kadrov, skozi katerega podjetja iščejo optimalnega kandidata, ki ima zahtevane sposobnosti, spretnosti in veščine ter zadostno stopnjo motivacije za opravljanje delovnih nalog. Ker so zaposleni eden najpomembnejših dejavnikov uspeha, je izbira pravega kadra ključnega pomena za vsako podjetje. V diplomskem delu sem skozi teorijo predstavila različne metode izbire kadrov, kot so selekcija prijav, kadrovski vprašalnik, preverjanje referenc, psihološki testi, intervju in ocenjevalni centri. Število uporabljenih metod in način njihove izvedbe se razlikuje po posameznih podjetjih, mene pa je zanimalo, kako poteka postopek izbire kadrov glede na njihovo velikost. Tako sem ugotavljala, katere izmed metod so primerne za uporabo v velikih in katere v majhnih podjetjih. V drugem, empiričnem delu pa sem analizirala selekcijski postopek izbranega majhnega in velikega podjetja, ju primerjala ter predlagala izboljšave.

KLJUČNE BESEDE: selekcijski postopek, metode izbire, postopek izbire v majhnem podjetju, postopek izbire v velikem podjetju

THE PROCESS OF PERSONNEL SELECTION – AN EXAMPLE OF SMALL AND LARGE COMPANY

When one of the employee departs the company or when company grows, a need for new personnel shows up. In that case, selection process is needed to seek for the optimal candidate, who has the abilities, skills, competences and sufficient level of motivation to accomplish assigned tasks. Since employees are among the most important factors of success, selecting the right staff is crucial for any company. This thesis presents different theories for the process of personnel selection and different methods such as selection of applications, personnel questionnaires, checking references, psychological tests, interviews and assessment centers. Number of methods and manner in which they are used differ from company to company. I have chosen to examine personnel selection process regardless of company size. I tried to identify, which methods are suitable for use in large and small firm. In second, empirical part, I analyzed selection process of the selected small and large company, compared them and proposed improvements.

KEY WORDS: selection process, selection methods, selection process in small company, selection process in large company

KAZALO

1	UVOD	7
2	OPREDELITEV POSTOPKA IZBIRE KADROV	9
3	METODE IZBIRE KADROV	10
3.1	Selekcija prijav	10
3.2	Kadrovski vprašalnik.....	11
3.3	Preverjanje referenc.....	12
3.4	Psihološki testi.....	13
3.4.1	Vrste testov	14
3.4.1.1	Testi sposobnosti	14
3.4.1.2	Testi osebnosti	14
3.4.2	Uporaba testov.....	16
3.5	Ocenjevalni center.....	17
3.6	Intervju	19
3.6.1	Vrste intervjujev	19
4	PRIMER POSTOPKA IZBIRE KADROV V VELIKEM IN MAJHNEM PODJETJU	24
4.1	CINKARNA CELJE, d.d.	24
4.1.1	Predstavitev podjetja	24
4.1.1.1	Organiziranost	25
4.1.1.2	Kadrovsko splošna služba	25
4.1.2	Postopek izbire kadrov v velikem podjetju	26
4.1.3	Analiza pomanjkljivosti v postopku izbire kadrov	28
4.1.4	Predlogi za izboljšavo izbirnega postopka	29
4.1.4.1	Pisne prijave	29
4.1.4.2	Kadrovski vprašalnik.....	30
4.1.4.3	Intervju	31
4.2	NIDUS d.o.o.....	32
4.2.1	Predstavitev podjetja	32
4.2.2	Postopek izbire kadrov v majhnem podjetju	32
4.2.3	Analiza pomanjkljivosti v postopku izbire kadrov	33

4.2.4	Predlogi za izboljšavo izbirnega postopka.....	34
4.3	Primerjava postopka izbire kadrov v velikem in majhnem podjetju.....	37
5	SKLEP.....	39
6	LITERATURA.....	41

Kazalo slik:

Slika 4.1:	Organizacijska shema podjetja Nidus, d.o.o.....	32
------------	---	----

Kazalo prilog:

Priloga A:	Europass curriculum vitae	43
Priloga B:	Kontrolni seznam	45

1 UVOD

Na trgu se pojavljajo majhna, srednja in velika podjetja¹, ki se razlikujejo v mnogih pogledih. Lahko so storitvena ali proizvodna, imajo majhno ali večje število zaposlenih, delujejo na lokalni ali mednarodni ravni, ipd. Kljub naštetim razlikam je skupna točka vseh podjetij človeški kapital, ki ga tvorijo njihovi zaposleni. Ti so s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši dejavnik uspeha, zato je izbira pravega kadra ključnega pomena za vsako podjetje.

Potreba po novem delavcu je ponavadi zaznana zaradi rasti podjetja ali odhoda koga izmed zaposlenih (Svetlik in Zupan 2009, 287). V tem primeru je potrebno izvesti postopek izbire kadrov, ki ga sestavljajo različne metode, kot so selekcija pisnih prijav, kadrovski vprašalnik, psihološko testiranje, ocenjevalni center, intervju in druge. Katere metode izbire kadrov so primerne za velika in katere za majhna podjetja, je raziskovalno vprašanje, na katerega bom skušala odgovoriti s pomočjo analize sekundarnih virov.

Število uporabljenih metod in način njihove izvedbe se razlikuje po posameznih podjetjih, mene pa je zanimalo, kako poteka postopek izbire kadrov glede na njihovo velikost. Tako je cilj moje diplomske naloge preučiti različne postopke izbire kadrov ter analizirati selekcijski postopek v majhnem in velikem podjetju, ga primerjati in predlagati izboljšave.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. V teoretičnem delu bom najprej opredelila postopek izbire kadrov in nato predstavila različne selekcijske metode. Nekatere izmed njih bom ponazorila s praktičnimi primeri in opisala uporabnost določenih metod v primeru majhnih podjetjih. V drugem, empiričnem delu, bom z deskriptivno metodo predstavila postopek izbire kadrov v podjetju Cinkarna Celje d.d. in podjetju Nidus d.o.o.. Na podlagi analize pomanjkljivosti bom za obe podjetji podala predloge za izboljšavo postopka izbire kadrov. Pri ugotavljanju razlik in podobnosti bom uporabila komparativno metodo za primerjanje postopka izbire v obeh podjetjih.

V sklepnem delu naloge bom povzela ugotovitve ter potrdila oziroma zavrgla navedene teze:

¹ Glede na Zakon o gospodarskih družbah (55. člen) se podjetja razvrščajo na mikro, majhna, srednja in velika na podlagi treh kriterijev: povprečnega števila delavcev v poslovnem letu, čisti prihodek od prodaje in vrednost aktive.

- Postopek izbire kadrov se razlikuje glede na zahtevnost delovnih mest in glede na velikost podjetja.
- Med preučevanim velikim in majhnim podjetjem obstajajo velike razlike pri postopku izbire kadrov.
- V velikem podjetju uporabljajo različne metode izbire kadrov glede na zahtevnost delovnih mest.

2 OPREDELITEV POSTOPKA IZBIRE KADROV

Postopek izbire kadrov lahko opredelimo kot zbiranje informacij o posameznikih, ki so se prijavi na prosto delovno mesto. S pomočjo različnih metod ugotavljamo primernost kandidatov za zasedanje določenega delovnega mesta. Naš namen je najti optimalnega kandidata, ki ima zahtevane sposobnosti, spretnosti in veščine ter zadostno stopnjo motivacije za opravljanje delovnih nalog. Poleg tega pa se mora ujemati z ostalimi zaposlenimi v kolektivu, kar pomeni, da v postopku izbire preverimo tudi njegove osebnostne lastnosti (Čuček in drugi 2007, 53–54).

V selekcijskem postopku skušamo na polagi pridobljenih informacij predvideti, kako se bo kandidat odrezal pri delovnih nalogah in kakšno bo njegovo obnašanje v prihodnosti. Prepričati se želimo, da bomo na delovno mesto postavili osebo, ki bo s svojimi sposobnostmi in delom upravičila plačilo, ki ji ga bomo mesečno nakazovali (Ekermans in drugi 2006).

Postopek izbire ali selekcije kadrov je dvosmeren proces, v katerem organizacija izbira primerne delavca za prosto delovno mesto, delavec pa izbira organizacijo, v kateri bi se rad zaposlil. To je značilno predvsem za zahtevnejša delovna mesta, kjer je potrebno vložiti več truda v pridobivanje in izbiro kandidatov, sej le teh ni na pretek ali pa jih celo primanjkuje. V primeru velikega števila prijavljenih kandidatov, organizacije v izbirnem postopku le preverjajo, ali imajo ti kandidati pričakovane lastnosti. Tovrsten način selekcije velja predvsem za manj zahtevna delovna mesta, nasprotno pa je pri iskanju ključnega ali organizacijsko specifičnega kadra, kjer je potrebno vložiti več časa in sredstev v postopek izbire kadrov (Svetlik in Zupan 2009, 299–301).

Pomembno je, da postopek izbire kadrov izvedemo učinkovito, kar pomeni tudi racionalno porabo časa in sredstev. Zato ob večjem številu prijavljenih kandidatov najprej uporabimo časovno in stroškovno manj zahtevne metode selekcije, kasneje pa posvetimo več časa kandidatom, ki so bili izbrani v ožji krog. Pravilno odločanje pri postopku izbire kadrov je ključnega pomena za delovanje celotne organizacije. Napačna izbira namreč lahko povzroči težave, kot so izguba strank, razpad organizacijskih oddelkov, težave v proizvodnji, predvsem pa veliko finančno izgubo (Svetlik in Zupan 2009, 299–301).

3 METODE IZBIRE KADROV

Obstaja širok spekter metod, ki jih lahko uporabimo pri izbiri kadrov, zato se je potrebno pred začetkom izbirnega postopka odločiti, katere metode bodo v našem primeru najustreznejše. Cook (v Armstrong 2003, 415) je mnenja, da so selekcija pisnih prijav, intervju in pregled referenc klasični trio metod, ki jih je potrebno uporabiti pri selekciji. Na odločitev o izbiri metode pa vpliva predvsem zahtevnost delovnega mesta, ki ga želimo zapolniti. Pomembna dejavnika pri izbiri metod sta tudi velikost organizacije in usposobljenost delavcev za vodenje izbirnega postopka. Ker v manjših organizacijah mnogokrat ni strokovnjakov s kadrovskega področja, najpogosteje uporabljajo preprostejše metode ali pa najamejo zunanje agencije pri iskanju kadrov za ključna delovna mesta. Nasprotno pa je v velikih organizacijah, kjer v veliki večini primerov zaposlujejo svoje strokovnjake za kadrovanje. Tako lahko pri izbiri kadrov uporabijo več različni in bolj kompleksnih metod (Svetlik in Zupan 2009, 303).

3.1 Selekcija prijav

Na razpis za prosto delovno mesto se kandidati najpogosteje odzovejo s pisno prijavo in tako stopijo v kontakt s podjetjem. Prijava naj bi vsebovala elemente, ki so zahtevani in razpoznavni iz oglasa za prosto delovno mesto. Sem sodijo predvsem:

- življenjepis,
- bibliografija, druga dela in posebni dosežki,
- kandidatova utemeljitev, zakaj je primeren za razpisano delo,
- pričakovanja v zvezi z delom in kariero v organizaciji,
- kandidatovo videnje razrešitve problemov s katerimi se srečuje organizacija

(Svetlik in Zupan 2009, 303).

Raziskave kažejo, da kadroviki v povprečju porabijo 20 sekund za branje ene prijave. V tem času poskušajo razbrati ali oseba, ki je napisala prošnjo izpolnjuje zahteve, ki smo jih določili na podlagi analize delovnega mesta. Zato je priporočljivo, da glede na število prejetih prijav določimo kriterije, od katerih ne bomo odstopili in na podlagi tega izločimo neprimerne kandidate. Zavedati se je potrebno, da so prijave marsikdaj pomanjkljive, zato je najbolje manjkajoče osnovne podatke pridobiti preko telefonskega pogovora, saj tako privarčujemo pri času. Prav tako bomo privarčevali pri času, če na razgovore ne bomo vabili kandidatov, ki ne

ustrezajo osnovnim pogojem, saj se ponavadi izkažejo za neustrezne. Pri branju prijav si lahko postavimo razna vprašanja in tako poskušamo analizirati sposobnosti in veščine, motivacijo ter osebnostne lastnosti kandidata. Če želimo na primer ugotoviti, kako motiviran je določen kandidat, se vprašamo: *Koliko se je kandidat potrudil s prijavo?* Če opazimo pravopisne napake, ime ali naslov drugega podjetja, je očitno, da v prijavo ni vložil veliko truda, kar lahko nakazuje na šibko motiviranost (Čuček in drugi 2007, 54–56).

Pisne prijave, vključno z dokazili in priporočili analiziramo, da bi zmanjšali število kandidatov, s katerimi se bomo ukvarjali v nadaljevanju izbirnega postopka. Tako bodo v naslednji krog selekcije vstopili kandidati, ki izpolnjujejo osnovna merila v opisu delovnega mesta (Svetlik in Zupan 2009, 306).

3.2 Kadrovski vprašalnik

Kadrovski vprašalnik je vnaprej sestavljen strukturiran sklop vprašanj, ki ga objavimo na spletni strani skupaj z oglasom, pošljemo kandidatom na dom ali pa ga le ti rešujejo pred intervjujem in odgovore uporabimo za njegovo izhodišče. Lahko služi tudi kot nadomestilo ali pa dopolni pisnim prijavam. Uporabljamo ga, da bi se izognili pomanjkljivostim pri analizi pisnih prijav, ki se med seboj zelo razlikujejo in jih je zato težko objektivno primerjati. Vprašalnik je lahko splošen za vsa delovna mesta, vendar ga je smiselno prilagoditi posameznim delovnim mestom, saj temelji na opisu del. Tako Svetlik in Zupan (2009, 305) priporočata tri različice kadrovskega vprašalnika za srednje in velike organizacije. Vprašalnik naj bo prilagojen proizvodnim in pisarniškim delavcem, iskalcem prve zaposlitve ter strokovnjakom in menedžerjem, saj bomo s tem povečali uporabnost obrazca.

Pervanje in Kragelj (2009, 112) razdelita vsebino kadrovskega vprašalnika na sedem sklopov:

- osnovni podatki o kandidatu,
- delovna zgodovina,
- šolanje, študij, izobraževanje in usposabljanje,
- bistvene značilnosti kandidata,
- ambicije, želje in pričakovanja v zvezi z delom,
- dodatna vprašanja,
- izjava o resničnosti posredovanih podatkov.

S pomočjo kadrovskega vprašalnika zbiramo predvsem bibliografske podatke, lahko pa vključimo tudi situacijska vprašanja, vendar le v primeru, če kandidati vprašalnik rešujejo pred intervjujem (Čuček in drugi 2007, 56).

Uporaba kadrovskega vprašalnika je praktična predvsem zato, ker lahko poenotimo in primerjamo informacije o kandidatih, kar je pri analizi prijav zaradi raznolikosti oteženo. Poleg tega lahko s pomočjo tovrstne metode pridobimo tudi informacije, ki jih kandidati v prijavah ne omenjajo. To so predvsem njihove potencialne pomanjkljivosti, oziroma slabosti, po katerih lahko povprašamo z nevtralnimi vprašanji kot je: *Katere so vaše lastnosti, ki bi jih lahko še razvili ali nadgradili?* Kot sem že omenila, lahko na podlagi vprašalnika izvedemo intervju, s tem pa privarčujemo na času, saj si vnaprej pripravimo strukturo razgovora (Pervanje in Kragelj 2009, 111–117).

3.3 Preverjanje referenc

Kandidati skupaj s pisnimi prijavami pošiljajo tudi dokazila o izpolnjevanju pogojev postavljenih s strani organizacije. To so predvsem dokazila o dokončani izobrazbi in ostalih uradno potrjenih znanjih ter priporočila ali reference. Reference, ki jih kandidat pridobi s strani učiteljev, profesorjev, prejšnjih delodajalcev ali koga drugega, mnogokrat niso realne, zato nekatera podjetja uporabljajo obrazce, ki jih pošljejo kandidatom ali pa prejšnjim delodajalcem. Tovrstni obrazci so sestavljeni iz strukturiranih vprašanj in ne izpostavljajo samo pozitivnih lastnosti (Svetlik in Zupan 2009, 304–305). Če pošljamo obrazec prejšnjim delodajalcem, lahko postavimo vprašanja, kot so:

- V katerem obdobju je bila oseba zaposlena pri vas?
- Na katerem delovnem mestu je bila oseba zaposlena in katere naloge je opravljala?
- Koliko dni je bila oseba odsotna v zadnjih 12 mesecih?
- Ali bi to osebo ponovno zaposlili (če ne, zakaj ne)?
- Ali bi osebo priporočili za delovno mesto X?

Kandidati lahko, kot alternativo pisnim priporočilom, k svoji prijavi priložijo tudi telefonske številke prejšnjih delodajalcev, s katerimi se kadroviki pogovorijo osebno ali po telefonu. Ljudje so pri telefonskem pogovoru mnogo bolj iskreni, kot pri dajanju pisnih referenc, kar je

poleg prihranjenega časa še ena prednost tovrstnega pridobivanja podatkov o kandidatu (Armstrong 2003, 419).

Preverjanje referenc je zahteven in predvsem občutljiv del postopka izbire kadrov, ki terja pazljivo pripravo in visoko profesionalnost zaradi spoštovanja zasebnosti kandidata. Zato ga je najbolje izvesti proti koncu selekcije, ko izbiramo le med nekaj kandidati, ki so že opravili intervju in psihološko testiranje. Preden se lotimo preverjanja je priporočljivo pridobiti pisno strinjanje kandidata s tem postopkom in se tako zaščititi pred nevednostmi pri varstvu osebnih podatkov (Pervanje in Kragelj 2009, 98–99).

3.4 Psihološki testi

Psihološki selekcijski testi so standardizirani in objektivni merski instrumenti, s pomočjo katerih pridobivamo podatke o kandidatovi stopnji inteligence, osebnostnih značilnostih, sposobnostih, dosežkih, znanjih in interesih (Armstrong 2003, 443). Če so testiranja strokovno izvedena, je lahko ta izbirna metoda zelo zanesljiva in predvsem objektivna. Težave se lahko pojavijo pri uporabi testov, ki ne izpolnjujejo kriterijev zanesljivosti, veljavnosti in standardiziranosti.

Test je zanesljiv, če pri večkratni uporabi na istih osebah ter v enakih okoliščinah pridobimo enake rezultate, kot vsakič prej. Za preverjanje zanesljivosti je potrebno test vsaj dvakrat uporabiti na isti populaciji testirancev, nato pa izračunati korelacijo med meritvami. Višja stopnja korelacije nam nakazuje višjo zanesljivost testa. Zanesljivi testi pa niso vedno tudi veljavni. Da bi izpolnjevali tudi ta predpogoj, moramo z njimi meriti to, kar nameravamo. Torej, če želimo izmeriti motiviranost kandidata, nam morajo rezultati pokazati stopnjo motiviranosti, in ne npr. stopnje inteligence (Svetlik in Zupan 2009, 310–311). Testi, ki jih uporabljamo v izbirnem postopku, morajo biti tudi ustrezno standardizirani in prilagojeni testirani populaciji. To pomeni, da testov, ki so namenjeni npr. ameriškemu trgu ne moremo enostavno prevesti in uporabiti v Sloveniji, saj ne ustrezajo našim normam in merilom. Rezultati testiranj bi bili zavajajoči in s tem neuporabni (Pervanje in Kragelj 2009, 130).

3.4.1 Vrste testov

Roberts (2004) v svoji knjigi razdeli psihološke teste na teste sposobnosti in teste osebnosti. Testi sposobnosti merijo specifične sposobnosti, kot so besedni zaklad, numerične sposobnosti, prostorsko zaznavanje, mehanske sposobnosti, logično sklepanje, natančnost, ipd. To se testi v pravem pomenu besede, saj smo pri reševanju lahko bolj ali manj uspešni, kar pa ne velja za teste osebnosti. Osebnostne teste uporabljamo za prepoznavanje posameznikovih osebnih karakteristik, ki vplivajo na opravljanje delovnih nalog v organizaciji. Rezultati testov pokažejo v kakšni meri je neka osebnostna lastnost pri nas izražena, zato podani odgovori ne morejo biti napačni ali pravilni.

3.4.1.1 Testi sposobnosti

Teste sposobnosti delimo v tri kategorije:

- **Testi dosežkov** (*angl. achievement tests*) merijo znanje pridobljeno pri šolanju, ob delu in dodatnih izobraževanjih.
- **Testi posebnih sposobnosti/nadarjenosti** (*angl. aptitude tests*) merijo razumevanje mehanike, numeričnih sposobnosti, sposobnosti izražanja, fizično moč, prostorsko zaznavanje, ipd.
- **Testi inteligentnosti** merijo generalni faktor sposobnosti, ki ga opredelimo z inteligenčnim količnikom (IQ). Tako ugotavljamo splošne sposobnosti posameznika, kot so sposobnost učenja, reševanja problemov, govora, spomina, koncentracije (Svetlik v Možina in drugi 2002; Roberts 2004, 163–164).

3.4.1.2 Testi osebnosti

S testi osebnosti merimo ključne osebnostne poteze, ki se pri posamezniku skorajda ne spreminjajo, zato lahko na njihovi podlagi sklepamo, kako se bo oseba v prihodnosti vedla ter kakšen odnos bo imela do delovnih nalog, sodelavcev in strank. Testi osebnosti torej temeljijo na predvidevanju, kako se bo oseba vključila v organizacijo in delovni kolektiv. Značajskih karakteristik ne moremo označiti kot dobre ali slabe, zato najprej določimo, katere osebnostne značilnosti so najprimernejše za opravljanje določenega delovnega področja, nato pa iščemo kandidata, ki ima te lastnosti najbolj izražene (Pervanje in Kragelj 2009, 131).

Eden najbolj znanih testov osebnosti, ki so v uporabi pri izbiri kadrov je prav gotov test Velikih pet (*angl. The Big Five*). Osebnost posameznika je razdeljena na petih ključnih faktorjev, te faktorje pa sestavlja več posameznih lastnosti. Ti faktorji so:

- **odprtost** (*angl. extroversion*), ki se navezuje na družabnost, samozavestnost, energično in dinamično delovanje, zgovornost.
- **čustvena stabilnost** (*angl. emotional stability*), ki se navezuje na čustvene izkušnje ter na sposobnost kontroliranja lastnega vedenja tudi, ko gre za neprijetno, konfliktno ali nevarno situacijo. Negativne lastnosti so: negotovost, razdražljivost, napetost, zaskrbljenost.
- **sprejemljivost** (*angl. agreeableness*), ki se navezuje na zmožnost razumevanja zahtev in potreb drugih, na zmožnost učinkovitega sodelovanja z njimi, na empatijo ter zaupanje in odprtost do sočloveka. Pozitivne lastnosti so: spoštljivost, zaupanje, pripravljenost sodelovanja, strpnost.
- **vestnost** (*angl. conscientiousness*), ki se navezuje na zanesljivost, skrbnost, redoljubnost, vztrajnost in sposobnost, da oseba delovne naloge in dejavnosti izpelje do konca.
- **odprtost za spremembe** (*angl. openness to experience*), ki se navezuje na radovednost, originalnost, dobro razvito domišljijo, pozitiven odnos do novosti in drugačnih vrednosti, življenjskih stilov, običajev in kultur.

Obstaja več različic testa Velikih pet, najpogosteje pa se uporablja *Personality Characteristics Inventory* ali PCI. Sestavljen je iz 200 vprašanj ali trditev, na katere lahko odgovorimo z »ne vem«, »se strinjam« in »se ne strinjam« (Gatewood in Feild 2001, 607–608).

Testi osebnosti so bolj podobni vprašalnikom, kot testom, saj so ponavadi oblikovani kot sklop stavkov, pridevnikov ali odločitev. Prav zaradi tega časovna omejitev pri reševanju tovrstnih testov ni pomembna. Kadar imamo ponujene stavke ali vprašanja, nanje lahko odgovarjamo z besedami »drži« ali »ne drži«, vprašanja pa se skozi test ponovijo v drugih različicah, saj želimo odkriti tipičen odgovor. Primer stavka v testu osebnosti je: *Nimam želje, da bi bil vodja skupine*. V testih, kjer so zapisani pridevniki (npr.: radoveden, previden), se odločamo kateri izmed dveh ali več pridevnikov bolj ustreza naši osebnosti. Pridevniki so lahko tudi naštet, mi pa odločimo v kolikšni meri, na lestvici od 1 do 5, je to naša značilnost. Takšni testi so postali bolj popularni v zadnjih letih, delno zaradi razvoja in izboljšane

sestave, delno zaradi hitrih in cenovno ugodnih testiranj (Roberts 2004, 177–179). Kot sta zapisala Gatewood in Feild (2001, 601), je uporaba testov osebnosti pri postopku izbire kadrov skozi leta naraščala, vendar so velika podjetja v primerjavi z manjšimi bolj privržena njihovi uporabi.

3.4.2 Uporaba testov

Mnogi strokovnjaki tovrstnim testom nasprotujejo, razlog temu pa je nepravilna uporaba in izključevanje obrobni skupin, ki teste manj uspešno rešujejo (neprilagojena vprašanja). Številni testi so namenjeni ugotavljanju primernosti kandidatov za točno določena dela, težava pa nastane pri spreminjanju vsebin teh del, saj v podjetjih testov ne menjujejo sorazmerno s spremembami, zato so marsikdaj neprimerni. Plumbley (v Možina in drugi 2002, 148) trdi, da se vrednost testov s starostjo testiranih zmanjšuje, zato je potrebno dati poudarek na druge vire informacij. Testi naj bi se redko uporabljali za kandidate, ki so starejši od 40 let in višje vodilne.

Ob profesionalni uporabi imajo psihološka testiranja tudi mnoge prednosti. Ena izmed njih je učinkovito načrtovanje in izvajanje postopka izbire kadrov, na podlagi objektivnih ugotovitev in merljivih dejstev, do katerih pridemo s profesionalno uporabo psiholoških testov. Profesionalno uporabo sem izpostavila zato, ker je interpretacija rezultatov in oblikovanje ocene zelo zahtevna naloga, ki jo lahko opravijo samo psihologi. Poleg tega so v Sloveniji prav psihologi tisti, ki imajo edini pravico teste legalno kupiti (Pervanje in Kragelj 2009, 139–141).

Dessler (v Možina in drugi 2002, 148) poroča, da psihološke teste bolj uporabljajo večje organizacije, ki imajo veliko število enakih ali podobnih delovnih mest. Tako lahko s standardiziranimi metodami izbire poenostavijo in pocenijo selekcijski postopek. Na drugi strani so majhna podjetja, ki ponavadi nimajo kadrovske službe ali strokovnjakov za izvajanje postopka izbire kadrov, zato se morajo psihološkega testiranja lotiti drugače. Če podjetja nimajo opravljenih analiz delovnega mesta in določenih kompetenčnih profilov, je pomembno, da najprej določijo in zapišejo, kakšne sposobnosti, znanja in osebne značilnosti so potrebne za opravljanje nalog na nekem delovnem mestu. Skozi tovrstno analizo, pridobijo dovolj informacij, na podlagi katerih se bodo odločili za primerne teste. Kot

sem že omenila, vseh psiholoških testov ne morejo kupiti osebe, ki niso psihologi, zato lahko mali podjetniki izbirajo le med testi, ki so prosto dostopni, ne glede na specializirano znanje psihologije. Testi sposobnosti, ki jih izberejo, morajo meriti specifično znanje in sposobnosti, ki so potrebne za delovno mesto, poleg tega pa naj bi bili enostavni za uporabo in analizo rezultatov, kljub nepoznavanju psihologije. Pri merjenju osebnostnih značilnosti imajo v majhnih podjetjih nekoliko večje težave, saj nimajo dostopa do veljavnih osebnostnih testov. Tako skušajo skozi intervju s kandidatom ugotoviti njegove osebnostne lastnosti, čeprav strokovnjaki menijo, da je takšna metoda neučinkovita. Priporočljivo je, da se v majhnih podjetjih osredotočijo predvsem na ugotavljanje znanja, veščin in sposobnosti (*KSAs ali Knowledge, Skill, Ability*). To lahko storijo z uporabo situacijskih intervjujev, testov znanja ali vzorcev dela. S pomočjo vzorcev dela neposredno ugotavljamo, kakšno je vedenje kandidata (primer: kako naj reagira natakar na alkoholiziranega gosta). Šele v naslednjem krogu selekcije je priporočljivo uporabiti intervju za ocenjevanja kandidatove osebnosti. To storimo tako, da kandidatom postavimo vprašanja povezana s situacijami na delovnem mestu. Če je sodelovanje med sodelavci pomembno, lahko kandidata vprašamo: *Kako bi razdelili delo med sodelavce in kako bi se soočali z različnimi mnenji?* Takšen način merjenja osebnosti je daleč od popolnosti, zato ga uporabljamo v zadnjih fazah selekcije. Če smo pred ocenjevanjem osebnosti izločili kandidate, ki ne posedujejo primernih znanj, veščin in sposobnosti (KSAs), obstaja večja verjetnost, da bo izbrani kandidat uspešno opravljalo delo, kljub nepravilnemu ocenjevanju osebnosti (Gatewood in Feild 2001, 597– 628).

3.5 Ocenjevalni center

Ocenjevalni center ali *assessment center*, je kompleksna metoda za izbor kadrov, s pomočjo katere spoznavamo in analiziramo kompetence ter osebnostne lastnosti kandidatov, ki so prišli v ožji izbor. Celotna metoda je sestavljena iz različnih selekcijskih tehnik, kot so intervju, sklop praktičnih nalog, testi sposobnosti in osebnostni testi. Potek delavnice nadzorujejo in proučujejo usposobljeni ocenjevalci, ki ob koncu podajo ocene, ki so si jih kandidati prislužili. Metodo lahko uporabljamo pri iskanju novih sodelavcev, kot tudi za ocenjevanje že zaposlenih delavcev. Zaradi visokih stroškov, ki nastanejo ob izvedbi delavnice, jo organizacije uporabljajo pri selekciji za visoke pozicije, predvsem za menedžerje (Roberts 2004; Pervanje in Kragelj 2009).

Tako kot pri ostalih metodah izbire kadrov, je tudi pri ocenjevalnih delavnicah pomembno, da imamo izdelan kompetenčni profil in s tem določeno zahtevano znanje, veščine in merila za izbiro najprimernejšega kandidata. Poleg tega Pervanje in Kragelj (2009, 89–98) opozarjata na nekaj ključnih elementov za uspešno delavnico. Pri izvedbi je potrebno uporabiti več metod, med njimi tudi simulacijo dogodka, vzetega iz prakse. Naloge je potrebno pripraviti tako, da iz njih lahko razberemo kompetence, ki temeljijo na analizi delovnega mesta. Da bi omogočili ustrezno ocenjevanje, naj en usposobljen opazovalec ocenjuje največ dva kandidata, teh pa naj ne bi bilo več kot osem. Ocenjevalci naj skupno oceno in pisno poročilo podajo v najkrajšem možnem času, odločitev za enega kandidata pa mora biti sprejeta soglasno, na podlagi vnaprej določenih meril.

V ocenjevalnem centru se najpogosteje ocenjujejo kompetence, kot so vključevanje v skupino, reševanje konfliktnih situacij, organizacija dela, sposobnost sprejemanja odločitev, prenašanje stresa, samostojnost, verbalna in pisna komunikacija, itd. Obstajajo različni tipi nalog, skozi katere ocenjevalci preverjajo zgoraj naštetе lastnosti kandidatov. Dve najpogostejši vaji predstavljam v nadaljevanju (Pervanje in Kragelj 2009, 92–96).

- **Igra vlog**

Kandidati so postavljeni v situacijo, ki je običajna na bodočem delovnem mestu, v nasprotni vlogi pa so igralci, ki so vnaprej pripravljene na svojo vlogo in mogoči razvoj dogodka. Primer takšne naloge je lahko pogovor z nezadovoljnim kupcem in reševanje reklamacije. Ocenjevalci pri takšni vaji analizirajo vedenje kandidata v specifični situaciji in opazujejo način reševanja konfliktov, sposobnost analiziranja situacije in problema, iskanje rešitve, sprejemanje odločitev, ipd.

- **Poštni predal**

Naloga je oblikovana tako, da postavi kandidata v vlogo vodje, ki ima pred seboj veliko število opravil, ki jih mora opraviti v delovnem dnevu. Opravila so lahko priprava poročil, razdelitev nalog podrejenim, odgovarjanje na telefonske klice in elektronsko pošto, ipd. Kandidat se mora na podlagi podatkov, ki jih pridobi, odločiti katerim nalogam bo posvetil več pozornosti. Skozi nalogo se ocenjujejo organizacijske sposobnosti, kot so učinkovitost delovanja, postavljanje prioritet, sposobnost delegiranja, organizacija lastnega dela, itd.

Poraba časa ter visoki stroški priprave in izvedbe ocenjevalnih delavnic, so poglobitni razlog, ki preprečuje malim podjetnikom njihovo uporabo v izbirnem postopku. Zanje je veliko bolj priporočljiva uporaba **vzorcev dela** (*angl. Performance or work sample tests*). Z njimi ugotavljamo kandidatove sposobnosti in veščine, ki so neposredno povezane z opravljanjem delovnih nalog. Iz sklopa vsakodnevnih nalog izberemo najpomembnejše, s katerimi se nato soočijo kandidati, ki so ocenjeni s strani ocenjevalcev. Naloge so lahko motorične ali verbalne, tako npr. prosijo mehanika, naj na avtomobilu zamenja sprednjo žarnico, bodočega računovodjo, da obračuna plačo nekega zaposlenega, trgovskega potnika, naj v angleškem jeziku skuša prodati izdelek, ipd. Avtorja Gatewood in Feild malim podjetnikom svetujeta, da pred uporabo vzorcev dela izvedejo še evalvacijo kandidatovega usposabljanja in izkušenj, ter situacijski ali vedenjski intervju. Ti trije instrumenti za selekcijo kadra, so stroškovno dostopni in enostavni za razvoj in uporabo, kar pomeni, da omogočajo malemu podjetniku preprosto analizo in ocenitev kandidatov (Gatewood in Feild 2001, 664; Svetlik in Zupan 2009, 308).

3.6 Intervju

Najpogosteje uporabljen pristop pri izboru kadrov je prav gotovo selekcijski intervju. Na to tehniko selekcije se ocenjevalci najbolj zanašajo, ko oblikujejo odločitev o primernosti kandidata. Tipični intervju sestavljajo vprašanja s področja delovne zgodovine, šolanja in izobraževanja ter prostega časa in interesov. Vendar izvedba intervjuja ni samo golo postavljanje vprašanj in poslušanje odgovorov. Opazovati je potrebno tudi neverbalno komunikacijo med kandidatom in ocenjevalcem, globino in pomen odgovorov ter mnogo drugih dejavnikov, ki nam ustvarijo sliko kandidata (Wendover 2003, 51; Roberts 2004).

3.6.1 Vrste intervjujev

V nadaljevanju bom opisala različne vrste intervjujev, ki jih je po treh kriterijih razdelil Svetlik (v Svetlik in Zupan 2009, 312–314).

- Glede na vnaprej pripravljena vprašanja, lahko ločimo:

Strukturirani intervju sestavljajo vnaprej pripravljena vprašanja, ki zahtevajo od kandidatov razmeroma tipične in vsebinsko omejene odgovore. Spraševalci naj ne bi postavljali dodatnih

vprašanj, kar pomeni, da so zelo omejeni pri pridobivanju informacij o kandidatih. Vsem kandidatom, ki se potegujejo za enako delovno mesto, postavijo enaka vprašanja.

Nestrukturirani intervju poteka v obliki prostega pogovora med spraševalcem in kandidatom. Vprašanja se nanašajo na različne teme, vendar obstaja velika možnost, da spraševalec spregleda ali pridobiva določene informacije, ki niso relevantne pri zaposlitvenem postopku. V nestrukturiranem intervjuju kandidatom niso postavljena enaka vprašanja, kar pomeni, da so pridobljeni odgovori neprimerljivi. Nestrukturirani intervju je, v primerjavi s strukturiranim, manj učinkovit, poleg tega pa je težko nadzirati porabljen čas. Prednost tovrstnega intervjuja se kaže v manjši obremenjenosti, kandidata in ocenjevalca.

- Intervju se lahko razlikuje tudi glede na število sodelujočih oseb, kjer ločimo:

Individualni intervju je najbolj klasičen, saj imamo enega kandidata in enega spraševalca. Potek pogovora je lahko zelo sproščen, saj kandidata ocenjuje samo ena oseba, zato je tudi stopnja zaupanja s strani kandidata večja. Tovrstni intervju je med vsemi najpogosteje uporabljen, vendar ga je smiselno izvesti večkrat zaporedoma z različnimi spraševalci, saj tako pridobimo ocene večih oseb.

Panelni intervju izvaja več spraševalcev, saj vsak pokriva določen del vprašanj. Ta intervju je bolj kot pogovoru, podoben spraševanju in ocenjevanju kandidatovih odgovorov. Večje število spraševalcev lahko pomeni večjo obremenitev kandidata, ta pritisk pa zmanjšamo, če kombiniramo panelni in skupinski intervju.

Skupinski intervju je dokaj zahtevna metoda, saj istočasno postavljamo vprašanja večim kandidatom. Opazujemo lahko njihovo vedenje v skupini, kako se odzivajo drug na drugega, kdo najbolj izstopa, ipd.

- Poznamo pa tudi različne intervjuje glede na vsebino:

Zaporedni intervju je sestavljen iz več intervjujev, ki jih ima kandidat z različnim spraševalci. Koliko bo teh intervjujev je odvisno od pomembnosti delovnega mesta. Spraševalci si morajo razdeliti področja, o katerih bodo spraševali, da se vprašanja ne bi ponavljala. Po končanih intervjujih se spraševalci sestanejo in primerjajo ocene ter mnenja o kandidatu.

Problemski intervju je osredotočen na določen problem, ki je povezan z delovnim mestom. Kandidatu predstavijo hipotetično situacijo, v kateri mora razrešiti problem. Precej podoben je tudi **situacijski intervju**, kjer kandidatu postavljajo vprašanja o obnašanju v hipotetičnih situacijah, ki jih podrobno opišejo. Gre za preverjanje kompetenc, ključnih za določeno delovno mesto. Ocenjevalec poleg vprašanja predvidi tudi možne odgovore, ki jih ovrednoti z določenim številom točk. Primer tovrstnega vprašanja in možnih odgovorov je lahko (Gatewood in Feild 2001, 543):

V prodajalno vstopi stranka, ki je reklamirala uro. Ura naj bi bila popravljena že prejšnji teden, vendar vam je še vedno niso poslali iz popravjalnice. Stranka je zelo jezna. Kako ravnate v tem primeru?

- *1 točka: Stranki razložim, da ure še nismo prejeli iz popravjalnice, in jo prosim naj se oglasi kasneje.*
- *3 točke: Stranki se opravičim in ji razložim, da bom preverila zakaj ure še nismo prejeli, ter ji zagotovim, da jo bom poklicala kasneje.*
- *5 točk: Pomirim stranko in medtem, ko ta čaka, pokličem v popravjalnico.*

Vedenjski intervju je tisti, kjer na podlagi preteklih izkušenj presodimo o vedenju v prihodnosti. Kandidatu so zastavljena vprašanja o različnih situacijah, v katerih se je znašel na prejšnjih delovnih mestih ali življenju. Kandidat opisuje svoje vedenje, uspehe, načine reševanja težav, ocenjevalec pa na podlagi preteklega ravnanja ocenjuje kandidata in sklepa, kakšno bo njegovo obnašanje v bodočnosti.

Da bi skozi intervju pridobili čim več koristnih informacij o kandidatu, na podlagi katerih bomo lahko sklepali, kako se bo ta oseba izkazala v novem delovnem okolju, je potrebno intervju voditi načrtno in sistematično. Najprej je potrebno preučiti opis delovnega mesta in določiti lastnosti, ki naj bi jih kandidat imel. S pomočjo kandidatove pisne prijave, rezultatov psiholoških testov in predvsem kadrovskega vprašalnika oblikujemo sklop vprašanj ali pa le oporne točke, ki nas bodo vodile skozi razgovor. Dobro zasnovan intervju ima jasno določeno zgradbo in potek. Pervanje in Kragelj (2009, 146–167) priporočata, naj polovico časa posvetimo raziskovanju delovne zgodovine, v ostali polovici pa ugotavljamo, kakšne so kandidatove ambicije, interesi, motivacija, kako je potekalo njegovo šolanje in izobraževanje, ter kako preživlja prosti čas. Seveda je potrebno vprašanja prilagoditi posameznikom in upoštevati izjeme. Pri kandidatu brez delovnih izkušenj se bomo osredotočili predvsem na področje šolanja in izobraževanja, zato lahko postavimo vprašanje: *Katere predmete ste med*

šolanjem imeli najraje? ali *Katerih predmetov niste marali?*. Tovrstna vprašanja nam pomagajo ugotoviti, na katerem področju so kandidati bolj ali manj uspešni, saj ima večina najraje tiste predmete, kjer so dosegali visoke rezultate in obratno. Kandidat, ki ima dolgoletne delovne izkušnje, naj bo večino časa deležen vprašanj o predhodnih delovnih mestih in razvoju kariere. Kandidata prosimo, naj opiše glavne naloge in zadolžitve na prejšnjih delovnih mestih. Tako lahko na podlagi napredovanja ali stagniranja v dosednji karieri sklepamo, kako ambiciozen je kandidat.

Tudi dolžina razgovora mora biti ustrezna, tako Čuček (v Čuček in drugi 2007, 58–61) predlaga pol ure ali več, odvisno od zahtevnosti delovnega mesta. Da bi lahko zaznali čim več kandidatovih značilnosti, je najbolje da kandidat govori od 80 do 90 odstotkov časa, vendar ga je potrebno skozi razgovor usmerjati. Vprašanja naj bodo odprta in zastavljena kronološko, preskakovanje med sklopi vprašanj pa ni priporočljivo, saj lahko kandidata zmede. Kadrovik oziroma tisti, ki vodi intervju, mora biti sproščen in prijazen, saj se bo tako kandidat bolj razgovoril in bomo od njega pridobili več koristnih informacij. Če kandidat ne naredi dobrega vtisa, intervju skrajšamo, a ga kljub temu izvedemo korektno. Podatke si je potrebno zapisovati sproti ali na koncu, da vtisov o kandidatu ne pozabimo. Predvsem je pomembno, da v sklepnem poročilu izpostavimo seznam ključnih prednosti in pomanjkljivosti, na podlagi katerih ocenimo kandidata.

Ocena, ki jo pridobi kandidat po zaključenem intervjuju, bistveno vpliva na končno odločitev o izbiri, zato je pomembno, da se ocenjevalci izognejo subjektivnemu vrednotenju, zaključevanju in ocenjevanju. Najpogostejše napake pri izvedbi intervjuja so:

- **Halo efekt in učinek prvega vtisa**, kjer kandidata ocenimo le po eni lastnosti ali pa si mnenje oblikujemo že po prvih nekaj minutah razgovora na podlagi vedenja, fizičnega izgleda, obleke, načina govora.
- **Prevlada spraševalca** je napaka do katere pride, kadar namesto kandidata večino časa govori spraševalec.
- **Predsodki** povzročijo, da na podlagi neutemeljenih stališč sklepamo o primernosti ali neprimernosti kandidatov. Tako smo že na začetku intervjuja mnenja, da nek kandidat ni primeren za delo, ker je priseljenc, ženska, gej, ipd.

- **Učinek vrstnega reda** pomeni, da si pri izvedbi intervjujev najbolj zapomnimo prvega in zadnjega kandidata, kar izboljša njune možnosti za zaposlitev. Zato je priporočljivo, da si komentarje in ocene zapišemo takoj po koncu vsakega intervjuja (Pervanje in Kragelj 2009, 144–146; Svetlik in Zupan 2009,324).

Intervju je tradicionalno temeljni instrument, ki ga mali podjetniki uporabljajo pri postopku izbire kadrov. Če je zasnovan na analizi delovnega mesta in ga sestavljajo sklopi vnaprej pripravljenih vprašanj, je to lahko veljavna metoda, uporabna v velikih in majhnih organizacijah. Mnogi mali podjetniki pogosto uporabljajo nestrukturirane intervjuje ali pogovore s kandidati, saj ne želijo porabljeni časa za razvoj in oblikovanje intervjuja. Vendar je ključnega pomena oblikovati dolgoročen pogled. Če bomo zaposlili neustreznega kandidata, bomo morali več časa nameniti njegovemu uvajanju v delo, nadzoru, svetovanju, v skrajnem primeru pa bo potrebno postopek selekcije izvesti ponovno. V majhnih podjetjih si težje privoščijo napake pri izbiri kadrov, saj ena sama oseba predstavlja večji delež vseh zaposlenih. Tako je bistvenega pomena, da več pozornosti namenijo vnaprejšnji pripravi selekcijskega intervjuja, saj ne bodo privarčevali le na času, ampak tudi stroških (Gatewood in Feild 2001, 561).

4 PRIMER POSTOPKA IZBIRE KADROV V VELIKEM IN MAJHNEM PODJETJU

V nadaljevanju bom predstavila postopek izbire kadrov v velikem in majhnem podjetju, z namenom primerjave selekcijskega postopka v obeh družbah. Skozi analizo metod, ki jih uporabljajo v vsakem izmed podjetji, bom skušala najti pomanjkljivosti, kasneje pa bom podala predloge možnih izboljšav.

Za primerjavo med velikim in majhnim podjetjem sem se odločila, zaradi znatne razlike v številu zaposlenih in prihodku od prodaje, kar predstavlja merilo po katerem razvrščamo družbe glede na velikost. Majhna družba je tista, ki ne zaposluje več kot 50 ljudi, čisti prihodki od prodaje pa ne presegajo 8.800.000 evrov letno. Družbo, ki ima zaposlenih več kot 250 ljudi, čisti prihodki od prodaje pa presegajo 35.000.000 evrov imenujemo velika družba (ZGD-1-UPB3, 55. člen).

4.1 CINKARNA CELJE, d.d.

4.1.1 Predstavitev podjetja

Podjetje je bilo ustanovljeno v Celju leta 1873 in je ena najstarejših slovenskih tovarn. Slabo stoletje je bila proizvodnja usmerjena pretežno v metalurgijo, z razvojem in zagonom tovarne pigmenta titanovega dioksida v letu 1972, pa je začela prevladovati kemijsko-predelovalna dejavnost. Danes vzporedno deluje šest proizvodnih enot, najpomembnejši je pigment titanovega dioksida. Poleg tega ima podjetje obsežen proizvodni program s področja kemijske, metalurške, grafične, gradbene in kovinsko predelovalne dejavnosti.

Cinkarna sodi med največja in najpomembnejša slovenska kemično-predelovalna podjetja in kot delniška družba ustvarja okoli 132 milijonov evrov skupne letne prodaje (Cinkarna Celje 2009). Na dan 31.5. 2010 je bilo v podjetju zaposlenih 1080 oseb, od tega je 74 % moških in 26 % žensk . V podjetju je skoraj polovica proizvodnih delavcev, 37 % je režijskih delavcev in 12 % strokovnjakov/tehnikov, preostali delež, to je 2,3 %, pa zavzemajo vodje (CRANET vprašalnik).

4.1.1.1 Organiziranost

V podjetju so proizvodni programi organizirani v poslovne enote:

- Metalurgija,
- Kemija Celje,
- Kemija Mozirje,
- Grafika,
- Titanov dioksid,
- Veflon.

Za potrebe poslovnih enot, na nivoju podjetja pa delujejo tudi:

- Vzdrževanje in energetika,
- Skupne strokovne službe (sem je, poleg mnogih drugih, uvrščena tudi dejavnost kadrovanja in razvoja kadrov, ki ga opravlja kadrovska splošna služba)

(Cinkarna Celje 2007, 9).

4.1.1.2 Kadrovska splošna služba

Kadrovska splošna služba v Cinkarni Celje šteje sedem oseb, med katerimi je pet žensk in dva moška. Vodja službe, ki je na tem delovnem mestu šele od letošnjega leta, je diplomirani inženir kemijske tehnologije, z dolgoletnimi delovnimi izkušnjami delavskega direktorja v Cinkarni. Delovno mesto koordinatorja področja zaseda socialni delavec s VI. stopnjo izobrazbe. Samostojni strokovni delavec je diplomirana ekonomistka s VI. stopnjo izobrazbe. Samostojni referent je oseba s V. stopnjo izobrazbe, na delovnem mestu referenta pa so zaposlene tri osebe s IV. stopnjo izobrazbe, ena izmed njih opravlja delo kot tajnica vodje službe.

Kadrovski oddelek ima v podjetju pomembno vlogo, kar se kaže tudi v tem, da je vodja kadrovske službe član ožjega kolegija uprave. Poleg tega so kadroviki aktivno vključeni tako v razvoj poslovne strategije podjetja, kot tudi kadrovske strategije.

4.1.2 Postopek izbire kadrov v velikem podjetju

Glede na mojo prisotnost pri selekciji in intervju, ki sem ga opravila s samostojno strokovno delavko v kadrovski službi, sem potek selekcije kadrov v Cinkarni Celje razdelila na deset zaporednih korakov:

1. korak: Zbiranje pisnih prijav za razpisano delovno mesto

Zbiranje poteka, do roka določenega na razpisu za delovno mesto.

2. korak: Prva selekcija glede na pisne prijave za delovno mesto

Od števila prejetih vlog je odvisno, koliko kandidatov se povabi na razgovor. Ob majhnem številu prijav povabijo vse kandidate, če pa je prijav veliko sledi prva selekcija glede na razpisne pogoje iz objave prostega delovnega mesta, s čimer izločijo tiste, ki pogojev ne izpolnjujejo.

Primer: Pri iskanju kadra za delovno mesto tajnice generalnega direktorja je prispelo 124 pisnih vlog. Za branje posamezne vloge kadrovik porabi od 3 do 5 minut. Na razgovor in testiranje so jih povabili 30 (po 5 oseb v enem terminu).

3. korak: Pošiljanje pisnih vabil na informativni razgovor in testiranje

Vabilo je že vnaprej sestavljeno, vstavijo se le podatki kandidata ter datum in ura razgovora.

4. korak: Sprejem kandidatov in predstavitev poteka testiranja

Kandidate sprejmejo v sejni sobi, kjer se jim kadrovik predstavi in razloži potek testiranja. Pred testiranjem jim pojasni delovne naloge, ki sestavljajo prosto delovno mesto. Tako ugotovijo, če se kandidati še vedno želijo potegovati za delovno mesto in ostati na testiranju.

Primer: Kandidati si marsikdaj ne predstavljajo nalog, ki jih je potrebno opravljati na delovnem mestu, na katerega se prijavljajo (npr.: delo v pakirnici v TiO₂).

V istem dnevu kandidati izpolnijo kadrovski vprašalnik, test sposobnosti in test osebnosti, kar traja približno dve uri.

5. korak: Izpolnjevanje kadrovskega vprašalnika (obrazca) pred zaposlitvijo

Obrazec je enoten za vse kandidate. Na prvi strani kadrovik napiše priimek in ime kandidata, delovno mesto za katerega se poteguje in datum. Na ostalih treh straneh kandidati odgovorijo na 32 vprašanj, kjer napišejo svoje splošne podatke, podatke o poteku šolanja in uspehu, delovne izkušnje, pričakovanja, reference, možnost nastopa v podjetju, ipd.

6. korak: Test sposobnosti

V podjetju uporabljajo dva različna testa sposobnosti, odvisno od delovnega mesta. Tip testa sposobnosti v podjetju niso želeli razkriti.

Primer: za delovno mesto strojnega tehnika imajo drugačen test sposobnosti, kot za delovno mesto tajnice.

7. korak: Test osebnosti

Kandidati izpolnjujejo dva različna testa osebnosti, pri čemer so časovno omejeni (kandidati ne vedo koliko časa imajo na voljo za reševanje). Teste kasneje pregleda, analizira in interpretira psiholog, ki je zunanji sodelavec. V podjetju dajejo osebnostnim testom velik pomen pri selekcijskem postopku.

8. korak: Intervju

Kandidate, ki so uspešno opravili testiranje, čez približno teden dni povabijo na intervju, kjer sodeluje strokovni delavec s področja in kadrovik. Intervju poteka približno 10 do 20 minut, odvisno od delovnega mesta in posameznega kandidata. Nimajo vnaprej pripravljenih vprašanj ali opornih točk, saj so vprašanja le dopolnile narave (vprašajo, kar ni bilo mogoče razbrati iz kadrovskega vprašalnika pred zaposlitvijo). Odgovore si sproti beležijo, opazujejo tudi izgled, urejenost kandidata. Odgovorov ne ocenjujejo s številko, temveč kandidate na koncu rangirajo od najbolj do najmanj primernega.

Primer: Na intervjuju postavljajo vprašanja o šolanju, delovnih izkušnjah, dodatnih znanjih, referencah, ipd. Primer vprašanja: Kaj vas je pritegnilo za kandidaturo v našem podjetju? Kakšno delovno mesto ste zasedali v podjetju X in kako dolgo ste bili na tem delovnem mestu? Če je zahtevano tudi znanje tujega jezika, kandidata prosijo naj v tem jeziku pripoveduje o Sloveniji.

9. korak: Odločitev o najprimernejšem kandidatu

Na podlagi testiranj in intervjuja se strokovni delavec s področja, v posvetovanju s kadrovikom, odloči kateri kandidat je najprimernejši.

10. korak: Sklep o sprejemu

Sklep o izbiri prejme kandidat v dveh dneh od intervjuja. Neizbrani kandidati so obveščeni v osmih dneh.

Po končanem postopku izbire sledi napotitev izbranega kandidata na zdravniški pregled, kasneje pa podpis pogodbe o zaposlitvi in sprejem kandidata na delo. Po besedah kadrovika poteče od objave razpisa za prosto delovno mesto do sprejema sklepa o izbiri kandidata približno mesec dni.

4.1.3 Analiza pomanjkljivosti v postopku izbire kadrov

Število zaposlenih v Cinkarni se je v dobrih dvajsetih letih prepolovilo, s tem pa se je zmanjševalo tudi število zaposlenih v kadrovski službi. Delovne naloge so se razdelile na preostanek kadrovikov, ki so, po njihovih besedah, vsako leto bolj obremenjeni. Postopek selekcije kadrov je, kot lahko vidimo iz zgoraj naštetih korakov, dokaj zamuden, njegova dolgotrajna izvedba pa je tista pomanjkljivost, ki bi jo bilo potrebno najprej odpraviti, da bi lahko razbremenili kadrovike.

Da bi zaposlili prave ljudi na prava delovna mesta je potrebno postopek selekcije izvesti tudi čimbolj natančno in učinkovito, zato je potrebno marsikateri korak izpopolniti. Najprej bi izpostavila drugi korak, kjer glede na pisne prijave izvedejo prvo selekcijo. V primerih, ko je teh prijav zelo veliko (124 prošenj za delovno mesto tajnice generalnega direktorja), bi bilo priporočljivo določiti obliko življenjepisa ali CV-ja, saj bi to olajšalo pregled nad izpolnjevanjem osnovnih razpisnih pogojev (podroben predlog bom podala v podpoglavju 4.1.4.1).

Izpopolniti bi bilo potrebno tudi peti korak, to je izpolnjevanje kadrovskega vprašalnika pred zaposlitvijo. Prva pomanjkljivost tega koraka je enotnost obrazca za vse kandidate in vsa delovna mesta. Marsikateremu kandidatu se zdi izpolnjevanje tega obrazca nesmiselno, saj je

večino podatkov navedel že v prošnji za delovno mesto, poleg tega je potrebno vpisati tudi določene letnice, ki pa se jih kandidati v danem trenutku ne spomnijo. Kandidate prosijo, naj navedejo tudi reference, kar lahko predstavlja težavo, saj morda ne poznajo telefonskih števil ali naslovov, ki bi jih bilo potrebno zapisati. Ker kandidati izpolnjujejo kadrovske vprašalnike v podjetju, kadrovik porabi dvajset minut ali več s čakanjem na vse kandidate, kar pomeni neracionalno porabo časa.

Osmi korak v postopku selekcije je intervju kandidata s kadrovikom in strokovnim delavcem s področja. Zmotilo me je predvsem dejstvo, da v podjetju selekcijski intervju uporabljajo le kot dopolnilno orodje za pridobitev podatkov, ki jih ni bilo mogoče razbrati iz kadrovskega vprašalnika pred zaposlitvijo. Ker nimajo vnaprej pripravljenih vprašanj ali opornih točk, je uporabnost pridobljenih podatkov manjša. Odgovori kandidatov niso primerljivi, težje je nadzirati porabljen čas. Intervjuju namenijo le od 10 do 20 minut, kar je mnogokrat premalo, da bi kandidata dobro spoznali in ocenili. Menim, da tovrstnemu načinu selekcije posvečajo premalo pozornosti, preveč pa se osredotočajo na kadrovske vprašalnike in psihološko testiranje.

4.1.4 Predlogi za izboljšavo izbirnega postopka

4.1.4.1 Pisne prijave

Pri analizi pomanjkljivosti v postopku izbire kadrov sem najprej izpostavila dolgotrajnost postopka, ki ga lahko vsaj delno skrajšajo, če izpopolnijo drugi korak selekcije v podjetju, kjer poteka izločanje kandidatov glede na pisne prijave. Zaradi raznolikosti prijav potrebuje kadrovik več časa za pregled osnovnih razpisnih pogojev in izločevanje neustreznih kandidatov. Kot sem že omenila, kadroviki v povprečju porabijo 20 sekund za branje ene prijave (Čuček in drugi 2007, 54), strokovna delavka v kadrovske službi v Cinkarni pa je odgovorila, da za branje ene prijave porabi približno 3 do 5 minut. Pri razpisu za delovno mesto tajnice generalnega direktorja je prišla 124 prošenj, kar pomeni, da je za prvo selekcijo potrebovala od 6 do 10 ur. Za optimiziranje branja prejetih prijav lahko za delovna mesta, ki zahtevajo vsaj visokošolsko izobrazbo, predpišejo Europass curriculum vitae (Priloga A) in si s tem olajšajo prebiranje prijav. V zgoraj omenjeni življenjepis, kandidati vnesejo svoje osebne podatke, delovne izkušnje, naziv delovnega mesta in glavne naloge, ki so jih

opravljali, podrobne podatke o izobraževanju in usposabljanju ter znanju in kompetencah, ki jih posedujejo. Prijave so mnogokrat tudi pomanjkljive, zato je manjkajoče osnovne podatke najbolje pridobiti preko telefonskega pogovora, saj tako privarčujemo pri času. Tudi to je način, ki bi ga lahko uporabili v Cinkarni, saj tega do sedaj niso počeli.

4.1.4.2 Kadrovski vprašalnik

Korak izpolnjevanja kadrovskega vprašalnika pred zaposlitvijo bi lahko v podjetju prilagodili in s tem pospešili postopek selekcije. Kot sem že zapisala je kadrovski vprašalnik vnaprej sestavljen sklop vprašanj, ki ga lahko pošljemo kandidatom na dom ali pa ga le ti rešujejo v podjetju, kot je trenutna praksa v Cinkarni Celje. Ker njihov vprašalnik ne vsebuje situacijskih vprašanj, ga lahko v prihodnje s pomočjo elektronske ali klasične pošte pošljejo kandidatom na dom, skupaj z vabilom na testiranje. To je priročno saj privarčujemo na času, kandidatom pa olajšamo izpolnjevanje, saj lahko razmislijo in vnesejo vse podatke (tudi letnice, ki jih včasih pozabijo, npr.: leto končanja srednje šole, ali pa naslove in telefonske številke oseb, ki jih navajajo pod referencami).

Pervanje in Kragelj (2009, 112) sta razdelila vsebino kadrovskega vprašalnika na sedem sklopov, zato svetujem, da v Cinkarni Celje preoblikujejo vprašalnik in mu dodajo vprašanja iz sklopa: bistvene značilnosti kandidata, ambicije, želje in pričakovanja v zvezi z delom ter izjavo o resničnosti posredovanih podatkov. Poleg tega priporočam odstranitev nepotrebnih vprašanj, kot so EMŠO, narodnost in stanovanjske razmere.

Da bi povečali uporabnost vprašalnika, bi bilo smiselno oblikovati več verzij. Svetlik in Zupan (2009, 305) priporočata tri različice, ki bi bile prilagojene pisarniškim delavcem, iskalcem prve zaposlitve ter strokovnjakom in menedžerjem. Glede na podatek, da je v Cinkarni skoraj polovica proizvodnih delavcev, menim, da bi bilo smiselno kadrovski vprašalnik prilagoditi osebam, ki kandidirajo za delovno mesto v proizvodnji, pisarniškim delavcem ter strokovnjakom in menedžerjem. V primeru predpisanega življenjepisa (Europass curriculum vitae) bi lahko kadrovski vprašalnik celo izločili, saj bi večino podatkov razbrali iz CV-ja, ostale pa bi pridobili na selekcijskem intervjuju.

4.1.4.3 Intervju

V Cinkarni Celje izvajajo nestrukturirani, panelni intervju, kjer sodelujeta kadrovik in strokovni delavec s področja. Seleksijski intervju je uporabljen le kot dopolnilno orodje za pridobitev podatkov, ki jih ni bilo mogoče razbrati iz kadrovskega vprašalnika pred zaposlitvijo. Glede na pomanjkljivosti vprašalnika lahko kadrovik izpusti ali spregleda določene teme, ki bi mu pomagale natančneje oceniti kandidata. Ker sem predloge za izpopolnitev kadrovskega obrazca že podala, sem bom sedaj osredotočila na izpopolnitev priprave in izvedbe intervjuja.

Da bi dobro zasnovali intervju, je potrebno najprej določiti jasno zgradbo in potek. Ker v podjetju nimajo vnaprej pripravljenih standardiziranih vprašanj, ki so usmerjena v kompetence, potrebne za delovno mesto, predlagam pripravo sklopov vprašanj, ki naj bodo odprta in zastavljena kronološko. Polovica časa naj bo posvečena raziskovanju delovne zgodovine, ostala polovica pa za ugotavljanje kandidatovih ambicij, interesov, motivacije, šolanja in izobraževanja, ter prostega časa in hobijev.

Poleg uporabe klasičnega strukturiranega intervjuja priporočam kombinacijo situacijskih vprašanj in odgovorov, pripravljenih na osnovi kompetenčnih profilov in opisov delovnih mest. Ker je v velikem podjetju, kot je Cinkarna, mnogo različnih delovnih mest, bi bila priprava situacijskih vprašanj za vsako izmed njih preveč zamudna. Vprašanja bi bilo koristno pripraviti za ključni kader in vodje, predvsem zato ker pri selekciji ne uporabljajo ocenjevalnih centrov.

Smiselno je načrtovati potek intervjuja in pred začetkom določiti razpoložljiv čas za izvedbo le-tega. Tako bodo lažje predvideli porabljen čas in začetek intervjuja z naslednjim kandidatom. Intervju naj bo dolg vsaj pol ure in ne le 10 do 20 minut, saj tako kandidata bolje spoznamo in na podlagi odgovorov lažje presodimo kdo je najprimernejši za delovno mesto.

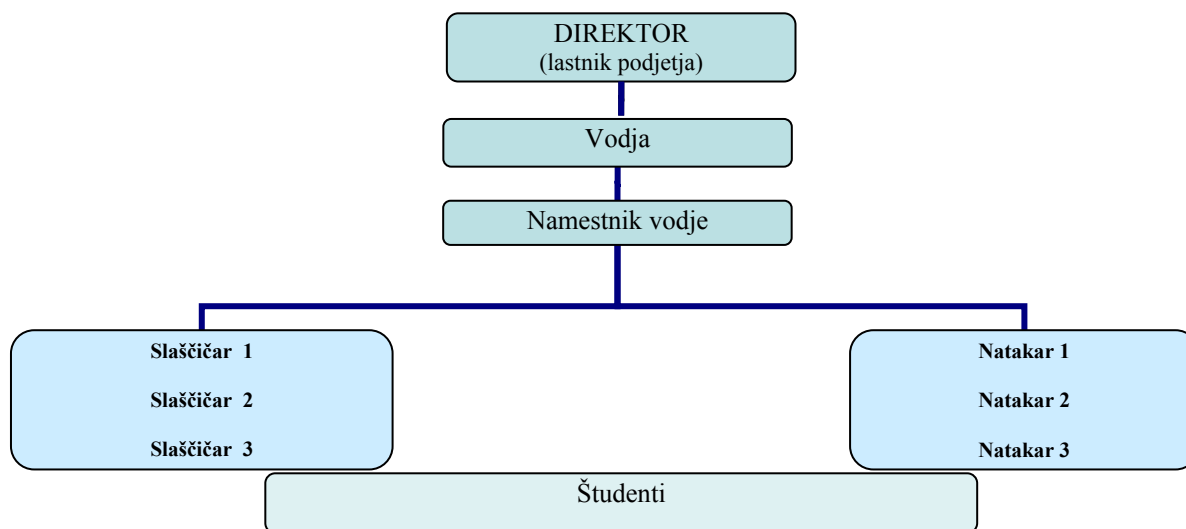
4.2 NIDUS d.o.o.

4.2.1 Predstavitev podjetja

Nidus, d.o.o. je mlado podjetje, ustanovljeno konec leta 2007. Zaposluje 14 oseb, od tega je 5 študentov in 9 redno zaposlenih po pogodbi o zaposlitvi. Osrednja dejavnost podjetja je gostinstvo, natančneje kavarna in slaščičarstvo. Ukvarjajo se predvsem s pripravo, postrežbo in prodajo slaščic, sladoleda in raznih napitkov. Podjetje sestavljata dve poslovni enoti oziroma dva gostinska lokala v Celju.

Glede na Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3, 55. člen) uvrščamo Nidus med mikro družbe, saj čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 evrov, povprečno število delavcev v poslovnem letu pa je manjše kot 10. Kljub temu bom v nadaljevanju, zaradi posplošitve in lažjega razumevanja uporabljala izraz *majhno* in ne *mikro* podjetje.

Slika 4.1: Organizacijska shema podjetja Nidus, d.o.o.



4.2.2 Postopek izbire kadrov v majhnem podjetju

Da bi pridobila podatke o postopku izbire kadrov v podjetju Nidus, d.o.o., sem opravila intervju z direktorjem, ki je tudi lastnik podjetja in oseba, ki izvaja selekcijski postopek. Na podlagi razgovora sem postopek izbire kadrov v podjetju razdelila na tri korake:

1. korak: Pregledovanje prejetih pisnih prijav za delovno mesto

Prvi korak selekcije je pregledovanje pisnih prijav, ki prispejo tako po klasični, kot tudi elektronski pošti. Delodajalec prejete prijave prebere in jih selekcionira glede na izkušnje, izobrazbo, starost in oddaljenost kraja bivanja. Referenc, ki jih navedejo, ne preverja. Kandidate, ki zadostujejo kriterijem, pisno povabi na intervju oz. razgovor.

2. korak: Intervju

Intervju je individualen in nestrukturiran. Poteka v prostorih gostinskega lokala in sicer v povprečju od 15 do 30 minut. Delodajalec pred intervjujem ponovno prebere življenjepis, vprašanj si ne pripravi vnaprej, odgovorov si ne zapisuje. Struktura intervjuja je podobna pri vseh kandidatih. Najprej jih prosi naj se predstavijo, nato jim na kratko predstavi podjetje in delovne naloge, razloži kakšna so njegova pričakovanja, ter kaj lahko kandidat pričakuje. Na koncu je čas za postavljanje vprašanj, tako s strani delodajalca, kot s kandidatove strani. Delodajalec poleg odgovorov spremlja tudi fizično urejenost kandidata.

3. korak: Odločitev o najprimernejšem kandidatu

Kandidati niso številčno ocenjeni. Odločitev je sprejeta predvsem na podlagi kandidatovih izkušenj in splošnega vtisa, ki ga delodajalec dobi na intervjuju.

4.2.3 Analiza pomanjkljivosti v postopku izbire kadrov

Iz zgoraj opisanih korakov je razvidno, da postopku izbire kadrov v podjetju ne namenijo dovolj časa in pozornosti, s čimer se strinja tudi direktor. Zaradi površne izvedbe se je večkrat izkazalo, da izbrani kandidat ni uspešno opravljal svojega dela, zato pa je bilo potrebno ponoviti selekcijski postopek in poiskati novo osebo.

Kljub temu, da imajo v podjetju zapisane opise delovnih mest, je že v prvem koraku očitno, da jih ne uporabljajo. Pregledovanje prejetih pisnih prijav poteka po splošno določenih kriterijih, kot so izkušnje, izobrazba, starost in oddaljenost kraja bivanja. Ti kriteriji se ne razlikujejo glede na delovno mesto in zadolžitve, poleg tega so tudi diskriminatorni, saj je po Zakonu o delovnih razmerjih prepovedano različno obravnavanje kandidatov na podlagi starosti (ZDR, 6. člen).

Intervju, ki ga izvajajo, je bolj podoben prostemu, brezciljnemu pogovoru, ocenjevanje kandidatov pa temelji predvsem na subjektivni bazi. Tudi pri tej metodi ni vnaprej določenih meril po katerih bodo kandidati vrednoteni, zato so informacije pridobljene s pomočjo intervjuja pogosto neuporabne za preudarno odločanje o primernosti kandidata. Ker vprašanja za intervju niso vnaprej pripravljena in odgovori kandidatov niso zabeleženi, je težko medsebojno primerjati in rangirati kandidate. Delodajalec med pogovorom predstavlja podjetje in delovne naloge, kar je še ena izmed pomanjkljivosti. Kot pravita Pervanje in Kragelj (2009, 143) selekcijski intervju ni namenjen informiranju kandidata temveč pridobivanje uporabnih informacij o kandidatu. Nekateri avtorji ne nasprotujejo fazi informiranja, vendar predlagajo da jo predvidimo za konec pogovora, saj se tako izognemo tveganju, da bi kandidati svoje odgovore prilagajali pridobljenim informacijam (Vodopija in drugi 2007, 16).

Tudi prostor, kjer intervju poteka, ni primeren. Po Svetliku (Svetlik in Zupan 2009, 319) pogovora ne smejo motiti razni zunanji dejavniki, kot so telefonski klici in druge osebe, čemur se je v gostinskem lokalu težko izogniti.

4.2.4 Predlogi za izboljšavo izbirnega postopka

Uporaba opisov delovnih mest in določitev kompetenčnih profilov je prva faza, na katerem naj temeljil celoten izbirni postopek. Kot je razvidno iz organizacijske sheme, imajo v podjetju oblikovanih pet osnovnih delovnih mest, kot so: direktor, vodja, namestnik vodje, slaščičar in natarar. Študenti opravljajo pomožna dela v strežbi in pripravi slaščic. Ker je raznovrstnost delovnih mest majhna, oblikovanje kompetenčnih profilov ne bo preveč zamudno opravilo. Poleg tega je lahko v veliko pomoč spletno dostopno gradivo z opisi poklicev na Zavodu RS za zaposlovanje (ZRSZ) in poklicnimi standardi v Nacionalnem informacijskem središču (NRP). Na podlagi vnaprej določenih kriterijev sledi pregled prejetih pisnih prijav in njihovo selekcioniranje. Priporočljivo je, da si delodajalec pomaga s kratkim kontrolnim seznamom (Priloga B), na podlagi katerega se bo odločil koga izmed kandidatov povabiti na intervju.

Skupaj s povabilom na razgovor naj delodajalec kandidatom pošlje tudi kadrovske vprašalnike, s pomočjo katerega bo kasneje izvajal intervju. Tovrstni vprašalnik je priporočljiv, ker

omogoča poenotenje informacij o kandidatih, ki jih kasneje lažje primerjamo in ovrednotimo. Ker v podjetju do sedaj niso uporabljali kadrovskega vprašalnika, priporočam, da ga oblikujejo s pomočjo navodil, ki jih podaja Radovan Kragelj v spletnem časopisu Kadrovanje.com (Kragelj 2003).

Delodajalec se mora pred prihodom kandidatov na intervju temeljito pripraviti. Določiti mora tip intervjuja, pripraviti vprašanja in izbrati primeren prostor za izvedbo. Gostinski lokal je kandidatovo bodoče delovno okolje, vendar je tam veliko dejavnikov, ki lahko motijo pogovor (stranke, sodelavci), kar kandidatu onemogoča sprostitev. Zato predlagam izvedbo intervjuja v mirnem predelu lokala, ob izklopljenem mobilnem telefonu. Delodajalec naj delavce vnaprej obvesti, da pogovora ne prekinjajo. Svetlik (v Možina in drugi 2002, 159) svetuje, naj spraševalec in kandidat sedita na primerni razdalji, kjer kandidat ne bo postavljen v prostorsko podrejen položaj.

Pri pripravljanju vprašalnika za izvedbo intervjuja, naj delodajalec pod vsakim vprašanjem pusti dovolj prostora za beleženje opažanj ter kandidatovih odgovorov. Zanašanje na spomin ni priporočljivo, saj več kot polovico vsebine dvajset minutnega pogovora pozabimo že deset minut kasneje (Vodopija in drugi 2007, 14).

Priporočam polstrukturiran intervju, razdeljen na štiri dele. V prvem delu delodajalec prebere izpolnjen kadrovski vprašalnik in podrobneje razišče posamezna področja (delovno zgodovino, šolanje, ambicije, ipd.). Kadar kandidat v vprašalniku napiše, da je delal v več podjetjih, je skozi intervju potrebno ugotoviti njegove razloge za menjavo zaposlitve. Pervanje in Kragelj (2009, 113) opozarjata, da se je potrebno vprašati, ali lahko v našem podjetju kandidatu ponudimo tisto, zaradi česa je zapustil prejšnjega delodajalca. V nasprotnem primeru obstaja velika verjetnost, da bo tudi naše podjetje zapustil iz podobnih razlogov.

Drugi del je kombinacija problemskega in situacijskega intervjuja, kjer s pomočjo vprašanj preverjamo ključne kompetence, ki jih določimo na začetku selekcijskega postopka. Delodajalec naj kandidatu predstavi hipotetično situacijo, v kateri mora razrešiti problem. Če se kandidat poteguje za delovno mesto natakarja, od katerega pričakujemo empatijo oz. zmožnost vživljanja v stranko, mu lahko postavimo vprašanje: *Kako bi ravnali v opisani situaciji? V lokalu ste postregli stranko, ki je naročila čokoladno tortico in naravni*

pomarančni sok. Čez nekaj trenutkov vas stranka pokliče k mizi in se jezno pritoži nad kakovostjo pomarančnega soka. Trdi, da sok ni sveže iztisnjen, ter vsebuje preveč ledu, kar pokvari okus. V tem primeru:

- *1 točka: Stranki zagotovim, da sem sok osebno iztisnili pred nekaj trenutki. Za odstranitev odvečnega ledu ji ponudim žličko in kozarec.*
- *5 točk: Stranki se opravičim in takoj prinesem nov kozarec soka z manj ledu. Ob njenem odhodu se ji ponovno opravičim za nevšečnosti.*
- *3 točke: Stranki se iskreno opravičim in ji razložim, da sem sok osebno iztisnili pred nekaj trenutki. Takoj za tem ji prinesem nov kozarec soka z manj ledu.*

Ker ima direktor podjetja Nidus številne izkušnje s področja strežbe, mu iskanje kritičnih dogodkov na delovnem mestu natakarja ne bi smelo povzročati težav. Pomembno je le, da vprašanja temeljijo na pričakovanih kompetencah, ter da odgovore ovrednotimo s številom točk, ki jih kasneje seštejemo in upoštevamo pri podajanju ocene.

Kadar delodajalec po izvedbi prvega in drugega dela intervjuja kandidata oceni pozitivno, predlagam izvedbo tretjega dela. Ta je sestavljen iz vzorcev dela, s pomočjo katerih neposredno ugotavljamo, kakšno je vedenje kandidata v določenih delovnih situacijah (Gatewood in Feild 2001). Delodajalec naj iz sklopa vsakodnevnih nalog izbere nekaj najpomembnejših, motoričnih ali verbalnih, nato pa prosi kandidata, da eno ali dve nalogi izvede oz. reši. Po opravljeni nalogi naj kandidata številčno oceni in ocene sešteje. Primer nalog za delovno mesto natakarja:

- *kako natakar (kandidat) reagira na alkoholiziranega gosta;*
- *kandidat naj stranki predstavi ponudbo tortic v tujem jeziku;*
- *kandidat naj (s pomočjo pladnja) stranki postreže kavo in sladico.*

Četrto, to je zaključni del, je namenjen kratki predstavitvi podjetja, obveznostim kandidata in delodajalca ter vprašanjem kandidata.

Po izvedbi intervjuja naj delodajalec na podlagi vseh pridobljenih informacij in zapiskov analizira vsakega kandidata in mu poda številčno oceno (npr. od 1 do 5). Kandidate medsebojno primerja in jih rangira od najmanj do najbolj primerne. Preden sprejme dokončno odločitev je smiselno pri zadnjih dveh ali treh kandidatih preveriti reference, če so

jih navedli. Strokovno izvedeno telefonsko preverjanje referenc je priporočljivo zaradi prihranka na času in večje iskrenosti ljudi, kot pri dajanju pisnih referenc (Armstrong 2003, 419). Po zadnjem preverjanju kandidatov sledi tehten premislek in dokončna odločitev o zaposlitvi najustrežnejšega kandidata.

4.3 Primerjava postopka izbire kadrov v velikem in majhnem podjetju

Podjetji Cinkarna Celje d.d. in Nidus d.o.o. se razlikujeta v mnogih pogledih, kot so dejavnost v kateri delujeta, število zaposlenih, čas delovanja, prihodki od prodaje, itd. Cinkarna je podjetje z dolgoletnim delovanjem, ki zaposluje skoraj 1100 oseb in ima dobro razvito kadrovske službo s sedmimi zaposlenimi. Nidus je mlado podjetje ustanovljeno šele leta 2007, s štirinajstimi zaposlenimi, med katerimi je tudi direktor, ki poleg drugih, opravlja tudi kadrovske naloge. Glede na zgoraj naštete dejavnike razlikovanja ne preseneča ugotovitev, da je tudi v postopku izbire kadrov mnogo razlik.

Iz primerjave selekcijskega postopka obeh podjetji, je najočitnejša razlika število uporabljenih selekcijskih metod. V Cinkarni pri pridobivanju kadrov uporabljajo metodo selekcije glede na pisne prijave, kadrovski vprašalnik, testiranje sposobnosti in osebnosti ter intervju. V skupnem seštevku je to pet metod, za razliko od majhnega podjetja, kjer uporabljajo samo metodo selekcije glede na pisne prijave in intervju. Tukaj lahko omenim tudi uporabo opisov dela in v naprej določene kriterije, na katerih temelji selekcija v velikem podjetju. V majhnem podjetju so kriteriji selekcije predvsem izkušnje, izobrazba, starost in oddaljenost kraja bivanja, saj opisov dela ne uporabljajo.

Podjetji se razlikujeta tudi v izvajanju postopka izbire kadrov. V majhnem podjetju je za izvedbo zadolžen lastnik (tudi direktor podjetja), z mnogimi izkušnjami v gostinstvu, vendar brez izkušenj ali izobraževanj s področja selekcije. V velikem podjetju postopek izbire kadrov izvaja samostojna kadrovska referentka z dolgoletnimi izkušnjami in izobraževanji. Poleg tega so ji pri selekciji v pomoč, vodja kadrovske službe, psiholog in strokovni sodelavec s področja.

V selekcijskem postopku obeh podjetji pa niso opazne samo razlike, temveč tudi podobnosti. V obeh podjetjih uporabljajo nestrukturiran selekcijski intervju, s tem da si v Cinkarni

pomagajo s kadrovskim vprašalnikom. Za obe podjetji je značilno ne-preverjanje kandidatovih referenc, kljub pogosti uporabi te metode v evropskih državah (Svetlik in Zupan 2009, 325). Poleg tega pa lahko opazimo, da v obeh podjetjih ni očitnih razlik v postopku izbire kadrov, glede na različna delovna mesta.

5 SKLEP

Različne selekcijske metode ponujajo možnost formaliziranega postopka izbire kadrov, skozi katerega lahko načrtno ugotavljamo primernost kandidatov. Mnogi posamezniki so mnenja, da je tovrsten proces selekcije razvit le za uporabo v velikih podjetjih in je zaradi tega neuporaben v majhnih. Gatewood in Feild (2001) temu nasprotujeta in trdita, da lahko tudi lastniki in menedžerji majhnih podjetij, na podlagi poznavanja delovnih procesov, izvedejo analizo dela, določijo ključne kompetence in izberejo ustrezne selekcijske metode.

Katere metode izbire kadrov so primerne za velika in katere za majhna podjetja, je osrednje vprašanje, ki me je vodilo pri pisanju diplomskega dela. Ugotovila sem, da so določene metode uporabne v vseh postopkih izbire, ne glede na velikost podjetja. Cook (v Armstrong 2003, 415) meni, da so selekcija prijav, intervju in preverjanje referenc klasični trio, ki ga je potrebno uporabiti pri vsakem izbirnem postopku. Sama bi k temu dodala še kadrovske vprašalnike. Obstajajo pa tudi metode, ki jih je v majhnem podjetju, zaradi previsokih stroškov ali nedostopnosti, težko uporabljati. Izpostavila bi psihološko testiranje (predvsem osebnostne teste) in ocenjevalne centre, ki so primernejši za velika podjetja. Ta v večini primerov zaposlujejo kadrovske strokovnjake, kar jim poleg klasičnih omogoča uporabo zahtevnejših in kompleksnejših metod.

Na raznolikost postopka izbire kadrov pa ne vpliva samo velikost podjetij. Tudi zahtevnost delovnega mesta, ki ga želimo zapolniti, je dejavnik, na podlagi katerega se odločamo o uporabljenih metodah. V iskanje ključnega ali organizacijsko specifičnega kadra je potrebno vložiti več časa in sredstev, kot v iskanje delavcev za manj zahtevna delovna mesta (Svetlik in Zupan 2009). Na podlagi ugotovitev lahko potrdim tezo, da se postopek izbire kadrov razlikuje tako glede na zahtevnost delovnih mest, kot tudi glede na velikost podjetja. Pričakovanje, da sta velikost podjetja in zahtevnost delovnih mest dejavnika, ki lahko vplivata na oblikovanje selekcijskega postopka, se je po zaključku izdelave diplomskega dela izkazalo za utemeljeno.

S pomočjo preučevanja različnih postopkov izbire kadrov v teoriji, sem predstavila potek selekcijskega postopka tudi v praksi, ter predlagala izboljšave. Izbrala sem primer majhnega in velikega podjetja, ter na podlagi intervjuja z osebama, ki izvajata selekcijski postopek, le-

tega podrobneje preučila. Pred samo izvedbo sem sklepala, da v velikem podjetju uporabljajo različne metode izbire kadrov glede na zahtevnost delovnih mest, vendar sem skozi analizo ugotovila, da temu ni tako. Metode so enake v vseh postopkih izbire, glede na delovno mesto se razlikuje le tip testa sposobnosti, ki ga rešujejo kandidati.

Skozi primerjalno analizo sem želela preveriti tudi tezo, da med preučevanim velikim in majhnim podjetjem obstajajo velike razlike pri postopku izbire kadrov. Ugotovila sem, da so te najbolj očitne pri številu uporabljenih selekcijskih metod, v izvajanju postopka, v uporabi analiz delovnih mest in vnaprejšnjem določanju kriterijev za zasedbo delovnega mesta. Podano tezo lahko potrdim in na podlagi dveh preučevanih podjetji sklepam, da se tovrstne razlike pojavljajo tudi med drugimi velikimi in majhnimi podjetji.

Kot sem zapisala v uvodu, se na trgu pojavljajo majhna, srednja in velika podjetja, ki se razlikujejo v mnogih pogledih. Skozi pisanje diplomskega dela pa sem spoznala, da obstaja pomemben dejavnik za uspešnost, v katerem si morajo biti vsa podjetja podobna: v načrtno pripravljenem in strokovno izvedenem postopku izbire kadrov.

6 LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 2003. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
2. Avsec, Tamara, Valerija Čuček, Mojca Faganelj, Saša Mlakar, Anita Molka in Tomaž Ravnikar. 2007. *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju*. Ljubljana : Lisac & Lisac.
3. Cinkarna Celje. 2007. *Cinkarna to smo mi*. Zloženska. Interno gradivo.
4. Cinkarna Celje. 2009. *Osebna izkaznica CC*. Interno gradivo.
5. Cranfield network. 2004. *CRANET vprašalnik*. Izpolnjen v Cinkarni Celje.
6. Ekermans, Gina, Alwyn Moerdyk, Cornel Schoombee in Sonia Swanepoel. 2006. *X-Kit Undergraduate Human Resource Management*. Cape Town: Maskew Miller Longman.
7. *Europass*. Vzorčna predloga za življenjepis. Dostopno prek: http://europass.cedefop.europa.eu/europass/home/hornav/Downloads/EuropassCV/CVTemplate/navigate.action?locale_id=20 (1. avgust 2010).
8. Gatewood, D. Robert in Hubert S. Feild. 2001. *Human Resource Selection*. Forth Worth: Harcourt College.
9. Kragelj, Radovan. 2003. Kako oblikujemo kadrovske vprašalnike in katere informacije z njim pridobivamo. *E-časopis Kadrovanje.com* (4), 15. julij. Dostopno prek: http://www.kadrovanje.com/mesecnik_04.php (11. avgust 2010).
10. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Zvone Vodovnik in Nada Zupan. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

11. Nacionalno informacijsko središče (NRP). *Poklicni standardi*. Dostopno prek: https://www.nrpslo.org/podatkovne_baze/poklicni_standardi.aspx (11. avgust 2010).
12. Pervanje, Milena in Radovan Kragelj. 2009. *Metode iskanja in izbora kadrov s praktičnimi primeri in uporabnimi nasveti*. Ljubljana: Planet GV.
13. Roberts, Gareth. 2004. *Recruitment and Selection: a competency approach*. London: Institute of Personnel and Development.
14. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Wendover, W. Robert. 2003. *High Performance Hiring: Selecting the Best*. Menlo Park: Crisp Publications.
16. Vodopija, Breda, Maja Vukasović Žontar, Bor Rozman, Branko Žunec, Otmar Lajh, Matej Požarnik, Alenka Erker Lozinšek, Suzana Štular, Bojana Zupančič in Alenka Godnjavec. 2007. *Učinkovita orodja vodenja, 2.del*. Maribor: Založba Forum Media d.o.o.
17. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur. l. RS 42/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=36364> (1. avgust 2010).
18. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3)*. Ur. l. RS 65/2009. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200965&stevilka=3036> (9. avgust 2010).
19. *Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ)*. Opisi poklicev. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev (11. avgust 2010).

PRILOGE

Priloga A: Europass curriculum vitae



Europass življenjepis

Osebni podatki

Priimek / Ime

Priložite fotografijo (neobvezno)

Naslov

Priimek Ime. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila)

Telefon

Ulica, hišna številka, poštna številka, kraj, država. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila)

Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).

Prenosni telefon: Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).

Telefaks

Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila)

E-pošta

Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila)

Državljanstvo

Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila)

Datum rojstva

Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila)

Spol

Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila)

Zaželeni zaposlitev / zaželeno poklicno področje

Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).

Delovne izkušnje

Obdobje

Ločeno vnesite vsako bistveno delovno izkušnjo. Začnite z zadnjo. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila)

Zaposlitev ali delovno mesto

Glavne naloge in pristojnosti

Naziv in naslov delodajalca

Vrsta dejavnosti ali sektor

Izobraževanje in usposabljanje

Obdobje

Ločeno vnesite vse izobraževalne programe, ki ste jih zaključili. Začnite z zadnjim (glejte navodila).

Naziv izobrazbe in / ali
nacionalne poklicne
kvalifikacije

Glavni predmeti / pridobljeno
znanje in kompetence

Naziv in status ustanove, ki je
podelila diplomu, spričevalo
ali certifikat

Stopnja izobrazbe po nacionalni ali mednarodni klasifikacijski lestvici	Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila)																								
Znanja in kompetence																									
Materni jezik(i)	Navedite materni jezik (po potrebi navedite več maternih jezikov, glejte navodila)																								
Drug(i) jezik(i)																									
Samovrednotenje																									
<i>Evropska raven (*)</i>																									
Jezik																									
Jezik																									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Razumevanje</th> <th colspan="2">Govorjenje</th> <th colspan="2">Pisanje</th> </tr> <tr> <th>Slušno razumevanje</th> <th>Bralno razumevanje</th> <th>Govorno sporazumevanje</th> <th>Govorno sporočanje</th> <th colspan="2"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Razumevanje		Govorjenje		Pisanje		Slušno razumevanje	Bralno razumevanje	Govorno sporazumevanje	Govorno sporočanje														
Razumevanje		Govorjenje		Pisanje																					
Slušno razumevanje	Bralno razumevanje	Govorno sporazumevanje	Govorno sporočanje																						
	(*) Skupni evropski referenčni okvir za jezike																								
Socialna znanja in kompetence	Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).																								
Organizacijska znanja in kompetence	Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).																								
Tehnična znanja in kompetence	Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).																								
Računalniška znanja in kompetence	Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).																								
Umetniška znanja in kompetence	Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).																								
Druga znanja in kompetence	Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).																								
Vozniško dovoljenje	Navedite, ali imate voziško dovoljenje, in dodajte, za katero kategorijo motornih vozil velja. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).																								
Dodatni podatki	Vključite druge koristne podatke, npr. kontaktne osebe, priporočila itd. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).																								
Priloge	Naštejte morebitne priloge. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).																								

Vir: Europass.

Priloga B: Kontrolni seznam

Kandidat/ka:	
KRITERIJI	OCENA + / -
Strokovna usposobljenost (izobrazba)	
Delovne izkušnje	
Dodatna znanja <ul style="list-style-type: none">• Znanje tujih jezikov• Poznavanje računalniškega programa• ...	
Zunanja oblika prijave (brez napak, urejena)	
Življenjepis (brez vrzeli, pogosto menjavanje delodajalcev)	
Spričevala, dokazila o usposobljenosti	
Reference	
Povabilo na intervju: DA / NE	