

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Novak

# Načini vrednotenja uspešnosti pri izbiri kadra

Diplomsko delo

Vrhnik, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Novak

Mentor: izr. prof. dr. Anton Kramberger

# Načini vrednotenja uspešnosti pri izbiri kadra

Diplomsko delo

Vrhnika, 2016

## **Zahvala**

*Zahvalila bi se svojemu mentorju izr. prof. dr. Antonu Krambergerju za mentorstvo in strokovno pomoč pri pisanju moje diplomske naloge.*

*Posebno zahvalo izrekam svojemu očetu, mami in sestri, da so me pri študiju vselej podpirali, mi vedno stali ob strani ter bili moji najboljši prijatelji in vzorniki.*

*Iskrena zahvala gre tudi zaposlenim v obravnavanemu podjetju, ki so se bili pripravljeni z mano odkrito pogovoriti o obravnavani temi.*

## **Načini vrednotenja uspešnosti pri izbiri kadra**

Vedno bolj se zavedamo pomembnosti kadrovske funkcije v podjetju. Pomembno je, da kadrovska strategija sovpada s poslovno strategijo. Od človeških virov sta namreč odvisna učinkovitost in uspešnost podjetja pri doseganju zastavljenih ciljev. Zato posvečajo vedno več pozornosti za vodenje, usmerjanje ter izobraževanje svojih zaposlenih. V nalogi me je zanimal kako poteka proces selekcije kadra ter ali imajo organizacije razvit kakšen postopek, s katerim vrednotijo uspešnost pri izbiri kadra. Prvi del diplomske naloge je teoretski, kjer sem primerjala spoznanja iz različne literature. V drugem delu pa sem na podlagi opravljenih intervjujev v obravnavanem podjetju ugotavljala, ali se s to tematiko ukvarjajo ter na kakšen način. Zanimalo me je tudi, ali se lahko za selekcijo kadra in vrednotenje uspešnosti pri izbiri kadra uporabljajo enaka merila. Ugotovila sem, da se s to tematiko obravnavano podjetje sistematično ne ukvarja ter da kriteriji za selekcijo kadra ne morejo biti (povsem) enaki kriterijem za vrednotenje izbire kadra.

**Ključne besede:** človeški viri, selekcija kadra, vrednotenje izbire kadra.

## **Ways to evaluate the effectiveness of personnel selection**

We are increasingly aware of the importance of human resource management in the company. It is important that human resource strategy correspond with the business strategy. Efficiency and effectiveness of the company in achieving its goals depends on human resources. Therefore, they pay more attention to leadership, guidance and training of its employees. In my diploma thesis I was researching the process of personnel selection and ways to evaluate the effectiveness of personnel selection. In the first part of the thesis, I compare findings from several literatures. In the second part, I was researching whether examined company deals with this matter or not, and if, in what way. I was also interested whether we could use the same criteria in process of personnel selection and evaluation of its effectiveness. I came to the conclusion, that the examined company does not deal with discussed matter systematically, and that the criteria for both processes cannot be (completely) the same.

**Keywords:** human resources, personnel selection, evaluation of personnel selection.

## Kazalo vsebine

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	6
<b>2</b>	<b>STRATEŠKI POMEN KADROVSKIH VIROV</b> .....	8
<b>3</b>	<b>NAČRTOVANJE KADRA IN NJIHOVEGA RAZVOJA</b> .....	9
<b>4</b>	<b>ANALIZA DELA IN ANALIZA DELAVCEV</b> .....	10
<b>5</b>	<b>SELEKCIJA</b> .....	11
5.1	UVAJANJE .....	14
<b>6</b>	<b>NAČINI VREDNOTENJA OPRAVLJANJA DELA NOVINCEV V PODJETJU</b> .....	14
6.1	POSKUSNO DELO .....	14
6.2	PRAKTIČNO USPOSABLJANJE – PRIPRAVNIŠTVO .....	16
6.3	ŠTUDENSKO DELO .....	16
<b>7</b>	<b>SKLENITEV DELOVNEGA RAZMERJA</b> .....	17
<b>8</b>	<b>OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI</b> .....	17
<b>9</b>	<b>EMPIRIČNI DEL</b> .....	23
9.1	CILJ IN NAMEN MOJE NALOGE: .....	23
9.2	RAZISKOVALNA HIPOTEZA .....	23
9.3	METODOLOGIJA DELA .....	24
9.4	REZULTATI INTERVJUJA .....	24
9.5	PREDLOG REŠITVE .....	27
<b>10</b>	<b>ZAKLJUČEK</b> .....	29
<b>11</b>	<b>LITERATURA</b> .....	31
	PRILOGA A: Intervju z zaposlenimi v slovenskem podjetju na področju zavarovalništva .....	33

# 1 UVOD

Kadrovska funkcija v podjetju je dandanes izjemnega pomena, vsaj pravijo tako. Včasih so zaposlenim rekli preprosto delavci, nekaj kasneje kadri, danes pa jih, z vidika organizacijskega menedžmenta in ekonomskega poslovođenja, pogosto naslavljajo z izrazom "človeški viri" (za razliko od drugih virov, ki obdajajo organizacijo). Premik proti splošnosti v izrazju je, med drugim, posledica bolj tržnega odnosa menedžmenta do poslovnega uspeha organizacije, pri čemer so organizacijski trgi dela zgolj eden od štirih tipičnih trgov, s katerim imajo vodje in zaposleni dnevno opravka (ostali trije tipični trgi organizacije so še: trg dobaviteljev, trg finančnih virov in prodajni trg). Zaradi različnih razlogov postajajo ključni kadri pomembni za organizacijo: bodisi, ker so nosilci posebnega znanja, s katerim organizacija lahko služi, bodisi ker vodijo, usmerjajo in učijo druge kadre, ki v organizaciji opravljajo prav tako nujna, a vsebinsko manj zahtevna, pomožna, dopolnilna in v bistvu rutinska dela. Med drugim pa seveda izraz "človeški viri" pomeni tudi to, da se z zaposlenimi lahko ekonomizira: če ne opravljajo dovolj dobro svojega dela, se jih lahko premesti ali celo odpušča, namesto njih pa vstopajo v delovni proces novi, boljši, za organizacijo koristnejši delavci – viri.

Skratka, izraz "človeški viri" (angl. "human resources") pomeni predvsem to, da je tekmovanje potencialnih delavcev za delo in zaposlitev močnejše kot je bilo nekoč, pa tudi, da so merila njihove delovne uspešnosti vse bolj merljiva in čedalje manj samo opisna. Od človeških virov je namreč odvisna ne samo organiziranost delovnega procesa, ampak tudi produktivnost oziroma učinkovitost dela (angl. labour productivity, efficiency) in uspešnost (angl. effectiveness) organizacije pri doseganju zastavljenih ciljev. Tega se tržne organizacije vedno bolj zavedajo in zato svojim človeškim virom, vsaj ključnim med njimi, posvečajo vedno več pozornosti. Zavedajo se tudi relevantnosti načrtovanja in izbiranja kadrov ter njihovega razvoja (mentoriranja, usposabljanja, učenja delavcev ipd.).

Čeprav je pomen kadrov oziroma človeških virov za organizacije vse večji, pa je praktična izvedba kadrovske funkcije po organizacijah dokaj različna. Organizacije se najprej ločijo po velikosti: raziskave pričajo, da imajo velike organizacije kadrovske službe bolj razvite kot srednje velika ali manjša podjetja. Prav tako so kadrovske službe bolj razvite in razvejane v zahodni tujini kot pri nas; med glavnimi razlogi se navaja večji pomen storitev v gospodarstvu, to pa je domena dela, ki jo lahko uspešno izvajajo le dovolj usposobljeni in za

točno določeno delo primerni delavci. Temu ustrezno se razvijajo tudi specialne, analitsko zahtevnejše kadrovske funkcije.

V nalogi me bo zanimalo eno omenjenih področij, in sicer, kako se pri novačenju novih delavcev opravlja selekcija najbolj primerne kadra in ali imajo organizacije razvite kakšne posebne postopke, da preverijo, ali se je izbrani novi kader na delu dejansko izkazal kot primeren, uspešen, dober. Pri iskanju novega kadra je namreč pomembno, da imajo organizacije za to, kako se lotijo izbire in kako spremljajo novince v prvih mesecih dela, sploh razvit kak trajnejši način spremljanja teh ljudi, tj. kak sistem. Izgradnja takšnega sistema ni enostavna naloga.

Primarno morajo tiste organizacije, ki želijo zgraditi dober sistem spremljanja (novih) ljudi, natančno vedeti, kaj so naloge vsakega delovnega mesta v organizaciji, zato običajno izvajajo tudi interne analize dela in delovnega procesa. Te analize pa so osnova in tudi glavne smernice za iskanje novega kadra, v katerem se pravzaprav išče skladnost med pričakovanji (opisi delovnih mest) in osebami, ki se zaposlujejo. Proces selekcije se običajno začne z objavo prostega delovnega mesta (interno, eksterno ali oboje) in se konča z zaposlitvijo novega sodelavca. Da je poslovanje organizacije uspešno, potrebujejo ustrezen kader. Organizacije sicer po navadi uspešno razvijajo procese selekcije kadra. Zelo redke pa imajo razvit tudi sistem za naslednji korak, za vrednotenje uspešnosti novega zaposlovanja, s katerim bi pridobile povratne informacije o uspešnosti novega zaposlovanja, s čimer bi lahko poskušale izboljšati sam proces selekcije kadra. To, da bi podatkovno podprli vrednotenje dela novincev, bi jim na dolgi rok pripomoglo k sestavi boljšega kadra v organizaciji.

Zato sem se odločila, da bom pisanje svojega diplomskega dela posvetila prav raziskovanju tega drugotnega koraka po sami selekciji, to je različnim načinom vrednotenja uspešnosti pri izbiri kadra, natančneje, po izbiri novih kadrov. Del naloge se bo tega problema lotil teoretsko, preko primerjave izkušenj in spoznanj, ki jih navaja literatura. Drugi del naloge pa je zasnovan empirično: s pomočjo intervjujev v obravnavanem (večjem) podjetju bom poskušala ugotoviti, ali se s tem pojavom/problemom (koliko so bile njihove izbire uspešne, z vidika organizacije) sploh ukvarjajo, ter, če se, na kakšen način se spopadajo s to tematiko. Zanima me tudi, ali bi lahko za ocenjevanje/vrednotenje uspešnosti zaposlovanja novega kadra uporabili približno enaka merila, kakor jih uporabimo pri sami izbiri kadra. Če povem na strnjen način: zanima me, ali se lahko za proces izbire kadrov in proces naslednjega koraka, vrednotenje izbire kadrov, uporabljajo približno enaka merila. Naj uvodoma še

dodam, da so spoznanja, pogledi in priporočila, ki jih bom v nalogi navajala, bolj veljavna za organizacije tržnega sektorja, kjer je veliko tekmovanja; manj pa se nanašajo na organizacije javnega sektorja, kjer so tekmovalne prvine poslovanja dosti manj izrazite, v ospredju so namreč drugačne presoje in vplivi – bolj politični in manj ekonomski.

## 2 STRATEŠKI POMEN KADROVSKIH VIROV

„Investicije v človeški kapital so danes najbolj donosne in tudi najbolj varne – človeški kapital lahko namreč brezmejno plemenitimo, njegova vrednost lahko le narašča in kar je morda najpomembnejše – le te oblike kapitala nam nihče ne more vzeti.“ (Mihalič 2006)

Okolje, v katerem danes delujejo organizacije, je izjemno dinamično. Ključ do uspeha je učinkovita interakcija njihovega eksternega in internega okolja. Močan izziv, s katerim se spopadajo organizacije, je tudi pravočasen odziv na potrebe trga. Za uspešno obvladovanje nenehnih tržnih sprememb mora biti organizacijska kultura na to dobro pripravljena – tako pri poslovnih procesih, kot tudi pri kadrovskih virih. (P. Anthony in drugi 1993; Brečko 2006; Možina Stane in drugi 2002; Treven 1998; Mihalič 2006)

Dobri rezultati organizacije so torej v veliki meri odvisni od organizacijske kulture in vrednot, vzdušja ter upravljanja vodilnih managerjev. Vodilni managerji so tisti, ki morajo pri vsakemu posamezniku znati prepoznati njihove prednosti in spodbuditi sproščanje le-teh ter tako ustvariti dober tim. Tak kader namreč v podjetju doprinese pomembno dodatno vrednost k doseganju ekonomskih ciljev podjetja, zagotavlja konkurenčno prednost, boljši ugled in nenazadnje pripomore k razvoju ter rasti organizacije. Zato je pomembno opredeljevanje ter ocenjevanje dela in rezultatov zaposlenih, saj služijo kot (korektna) povratna informacija managerjem za nadaljnje izboljšave. (P. Anthony in drugi 1993; Brečko 2006; Možina in drugi 2002; Treven 1998; Mihalič 2006)

Za ustvarjanje uspešnega tima v organizaciji so pomembni načrtna selekcija kadrov, stalen razvoj in kakovostno izobraževanje kadra, spremljanje njihovega razvoja ter nenazadnje tudi nagrajevanje zaposlenih, ki služi za večjo motivacijo zaposlenih. Pomembno je tudi vzpostavljanje dobrih socialnih odnosov, saj je to tisto, kar omogoča prost pretok informacij in posledično uspešno sodelovanje, ki vodi k pozitivnim rezultatom. (P. Anthony in drugi 1993; Brečko 2006; Možina in drugi 2002; Treven 1998; Mihalič 2006)



### 3 NAČRTOVANJE KADRA IN NJIHOVEGA RAZVOJA

Ko ima organizacija zastavljene svoje cilje, vizijo in poslanstvo, lahko določi vire za doseg svojih ciljev. Vodilni managerji nosijo odgovornost za strateško načrtovanje kadra. Njihova naloga je, da na podlagi svoje poslovne strategije določijo kadrovske strategije. Zato jim mora biti dobro poznan koncept delovanja organizacije in pomen kadrovskih virov, saj edino tako lahko povežejo kadrovske vire v celovit sistem, ki ustreza poslanstvu organizacije. (Ivanuša – Bezjak 2006; Florjančič in drugi 1999; Možina in drugi 2002)

Načrtovanje kadra je sistematičen in kontinuiran proces prepoznavanja potreb kadrov v organizacijah. Pogoji gospodarjenja se nenehno spreminjajo, prav tako tudi potrebe vsakega individua. Načrtovanje kadra je proces, ki vpliva na planiranje in financiranje celotne organizacije, saj je njihov vložek tesno povezan z učinkovitostjo podjetja. Financiranje kadrovske funkcije je po eni strani strošek, v večji meri pa gre za vlaganje na dolgi rok. Kvantiteta načrtovanja kadrovskih virov je zato pogojena z razpoložljivimi finančnimi viri. (Ivanuša – Bezjak 2006; Florjančič in drugi 1999)

Cilj načrtovanja kadrovskih virov je, da organizacija ohrani in pridobi zadovoljivo število zaposlenih ter zagotovi najbolj optimalno izkoriščenje že zaposlenih. Prav tako je cilj načrtovanja, da razvoj in izobraževanje zaposlenih prilagodi konstantno spreminjajočim se potrebam organizacije ter zagotovi čim večjo fleksibilnost zaposlenih v dinamičnem okolju, v katerem delujejo. Prizadevajo si tudi, da omogočijo vsem enake možnosti napredovanja in osebnega razvoja. Nad financiranjem kadrovskih virov izvaja nadzor in ima predvidene rešitve v slučaju viška ali pomanjkanja kadrov. (Ivanuša – Bezjak 2006, Florjančič in drugi 1999)

Za načrtovanje kadrovskih virov poznamo različne metode, vsem pa je skupno to, da poteka v več fazah. V prvi fazi je potrebno preučevanje trenutnega stanja kadra v organizaciji. Poudarek je na analizi dejanske stopnje kvalitete zaposlenih. V naslednji fazi gre za poskus predvidevanja prihajajočih potreb po delavcih v organizaciji. Te so zelo težko predvidljive, saj so odvisne od zunanjih dejavnikov, na katere organizacija težko vpliva zaradi visoke stopnje dinamičnosti okolja, v katerem se giblje. Enako pomembno pa je tudi predvidevanje ponudbe delavcev na trgu delovne sile, v danem trenutku. Pri načrtovanju kadra ne smemo

pozabiti na stopnjo fluktuacije in mobilnosti zaposlenih. (Ivanuša – Bezjak 2006; Florjančič in drugi 1999; Mihalič 2006)

## **4 ANALIZA DELA IN ANALIZA DELAVCEV**

Ko imamo določen cilj, vizijo in poslanstvo organizacije, moramo oblikovati naloge, jih povezati z nosilci organizacije in oblikovati delovna mesta, ki bi pripomogla k doseganju naših ciljev. Nato moramo ugotoviti, katere so potrebne kompetence delavcev za opravljanje tega delovnega mesta. Zato moramo pravzaprav narediti dve analizi – analizo dela ter analizo delavca. (Ivanuša – Bezjak 2006; Lipičnik 1998)

Mikroorganizacijska shema organizacije nam omogoča, da vidimo opis določenega delovnega mesta. Če v tej shemi opisa za neko delovno mesto ni, moramo narediti analizo dela. „Analiza dela je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka. Je vsak sistematičen postopek pridobivanja podrobnih in objektivnih informacij o delu, delovnih nalogah ali delovnih vlogah, ki se ali se bodo izvajale.” (Možina in drugi 2002, 104) Analiza dela vključuje preučevanje 4 najpomembnejših dejavnikov. Prvi je opis nalog, ki jih delovno mesto zajema. Pri opisu nalog moramo biti pozorni na to, koliko časa potrebuje vsaka naloga. Drugi so delovne razmere, v katerih poteka delo in so jim delavci izpostavljeni. Preučevanje delovnih razmer omogoča, da določimo primerne varnostne ukrepe. Tretji dejavnik je tip odločitev, ki jih delovno mesto zahteva – njihova stopnja zahtevnosti. Nenazadnje pa so pomembne tudi psihofiziološke funkcije, ki jih zahteva posamezno delo od vsakega delavca. (Možina in drugi 2002; Lipičnik 1998)

Po analizi dela sledi analiza delavca, ki jo naredimo na podlagi analize dela. Ko vemo, kakšne vrste nalog mora delavec opravljati v določenih delovnih razmerah, z določenimi vrstami odločitev ter določenimi psihofiziološkimi funkcijami, lahko definiramo, katere so tiste človeške lastnosti, ki so potrebne za določeno delovno mesto. (Lipičnik 1998) „Lastnosti delavca, ki jih potrebujemo za zasedbo določenega delovnega mesta, bi najlažje definirali kot: kakšno strokovno znanje potrebuje za opravljanje dela, kakšne spretnosti in sposobnosti mora imeti, kakšni načini motivacije so za njegovo mesto najbolj primerni ter druge posebne zmožnosti, ki jih delovno mesto zahteva.” (Lipičnik 1996, 82 v Ivanuša – Bezjak 2006, 66)

Dinamično okolje trga, ki usmerja delovanje organizacije zahteva, da se organizacija konstantno prilagaja zahtevam na trgu, spreminja delovna mesta ter zaposluje nove ljudi.

Analitičen način preučevanja dela in delavcev je zato v organizacijah vedno bolj prisoten, saj nam omogoča pravilno vrednotenje dela, kar vodi k dobri odnosom med zaposlenimi in vodilnim managementom. Posledično je primerno in bolj učinkovito tudi nagrajevanje zaposlenih. (Ivanuša – Bezjak 2006; Možina in drugi 2002)

## 5 SELEKCIJA

Ko je delovno mesto analizirano in vemo, katere človeške lastnosti so potrebne za uspešno izvajanje zahtevanih nalog, se lahko začnemo ukvarjati s selekcijo kadra. Pri selekciji imajo glavno besedo najvišji managerji oziroma neposredne vodje novo zaposlenih, saj so za to funkcijo najbolj ustrezni. (Mihalič 2006)

Selekcija novega kadra je izjemnega pomena, saj je od tega odvisna učinkovitost in uspešnost organizacije. Vsekakor se vsak delodajalec brani demotivacijskega, neprilagodljivega, razdiralnega in nesposobnega kadra. V primeru, da napačno izberemo kader, bodo zaradi tega trpele vse nadaljnje dejavnosti v organizaciji. Napačno izbrani kader nam bo prinesel več škode kot koristi in lahko ogrozi obstoj gospodarjenja organizacije. (Ivanuša – Bezjak 2006)

Metode pridobivanja zaposlenih so različne. Metoda neformalnega pridobivanja je najstarejša in najbolj pogosta. Gre za pridobivanje informacij o delavcu preko različnih socialnih omrežij. Pri naslednji metodi gre za neposredno javljanje kandidatov, kjer si vsak posameznik prizadeva, da bi dobil zaposlitev. Vedno bolj razširjeno je tudi štipendiranje, pri katerem organizacije omogočijo študentom praktično usposabljanje, s katerim se uvajajo v trg delovne sile in za to prejmejo tudi plačilo. Nenazadnje se potrebo po novem delovnem mestu vedno tudi javno objavi. Lahko so to oglasi v javnih medijih, preko javnih agencij, sistemov e-zaposlovanja ali pa v uradnih prostorih in na spletni strani ZRSZZ. (Možina in drugi 2002; Mihalič 2006)

Proces selekcije se torej začne s prijavo potrebe po novem delovnem mestu. V vsaki državi način oglaševanja uokvirja malo drugačna zakonodaja. Pri nas je za to na internetu objavljen obrazec Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje 0,48. Z izpolnitvijo tega obrazca Zavodu naročimo posredovanje primernih kandidatov za delovno mesto, javno objavo prostega delovnega mesta. To prijavo je treba objaviti v osmih dneh od sklepa, da se je pojavila potreba po novem delovnem razmerju. Včasih so ta način javnega oglaševanja prostih delovnih mest bile dolžne ubirati vse organizacije, po spremembi zaposlitvene zakonodaje izpred nekaj let (leta 2014) pa je prišlo do liberalizacije poslovnih subjektov glede

čim širšega informiranja o prostih delovnih mestih (informiranje se je torej zožilo) in so odtlej to dolžne početi le še organizacije v večinski državni lasti. (Mihalič 2006; ZRSZZ 2016)

Ko objavimo novo prosto delovno mesto, je dobro, da je objava glede iskanih vrst dela čim bolj specifična. Bolj kot smo natančni pri opisu zahtevanih kompetenc kandidata, manj neprimernih prijav bomo dobili in bo selekcija posledično lažja in krajša. V objavi moramo opisati pogoje za opravljanje dela ter način in rok za prijavo, ki pa ne sme biti krajši od 8 dni. Z objavo moramo kandidatom dati vpogled v delo in delovno okolje. Pogoji za delo ne smejo biti diskriminatorni, razen v izjemnih primerih. (Mihalič 2006; Možina in drugi 2002)

Ko prosto delovno mesto objavimo, zbiramo prijave. Po zaključku zbiranja prijav naredimo prvo selekcijo kandidatov. Tistih, ki ne izpolnjujejo objavljenih pogojev za delo, izločimo že takoj. S prijavi, ki so ostale, naredimo ožji izbor kandidatov, ki so potencialni za povabilo na selekcijski intervju.

Pri selekcijskem intervjuju kandidata seznanimo s cilji, pričakovanji, dolžnostmi in pravicami razpisanega prostega delovnega mesta. Kratko in jedrnato mu predstavimo organizacijo, v katero je poslal prijavo. Opišemo mu pogoje dela ter možnosti napredovanja. Nikakor mu ne smemo obljubljeni nečesa, česar mu v prihodnosti ne moremo nuditi. Predstavitev delovnega mesta mora biti iskrena in korektna. Nato dobi kandidat priložnost, da se predstavi. Po njegovi predstavitvi, mu oseba, ki vodi razgovor, postavi še dodatna vprašanja, s katerimi želi pridobiti čim več informacij o samem kandidatu. Po koncu intervjuja ima tudi kandidat priložnost, da postavi dodatna vprašanja in s tem pokaže svoje zanimanje. (Mihalič 2006)

Dandanes se vedno več podjetij poslužuje opravljanja različnih vrst intervjujev, hkrati pa radi opravljajo tudi različne teste, kot dodatni pripomoček pri selekciji kadra. (Florjančič in drugi 2004; Ivanuša – Bezjak 2006) Poznamo več vrst intervjujev:

**Strukturiran intervju** je voden na podlagi vnaprej sestavljenih vprašanj. Vprašanja so enaka za vse kandidate in ne dovoljujejo postavljanje podvprašanj. Zaradi velike mere omejenosti so temu primerni tudi rezultati – ne omogoča pridobitev pomembnih dodatnih informacij o posameznih kandidatih. Istočasno pa ravno ta omejenost in striktnost pri tipih vprašanj omogoča dobro primerjavo rezultatov. (Florjančič in drugi 2004; Možina in drugi 2002)

**Nestrukturiran intervju** je pogovor, ki teče prosto in nima vnaprej pripravljenih vprašanj. Voditelj takšnega oblika intervjuja ima po navadi vnaprej pripravljene le teme pogovora. Zaželeno je prosto razpravljanje in spontano postavljanje dodatnih vprašanj. Informacije o

kandidatih, pridobljene na tak način, so težko primerljive. To obliko intervjuja se največkrat uporablja pri selekciji vodilnega kadra. (Florjančič in drugi 2004; Možina in drugi 2002; Ivanuša – Bezjak 2006)

**Individualni intervju** je oblika pogovora, kjer sta prisotna le izpraševalec in kandidat. Takšni intervjuji so najpogostejši in ne veljajo za stresne. (Možina in drugi 2002)

**Skupinski intervjuji** so manj pogosti, so pa zahtevnejši. Udeležencev je več in med njimi je hitro moč opaziti stopnjo tekmovalnosti in rivalstva. (Možina in drugi 2002)

**Panelni intervju** je sestavljen tako, da je več izpraševalcev in le en kandidat. Potencialnim bodočim sodelavcem kandidata damo priložnost, da mu postavijo dodatna vprašanja in tako omogočimo prvi stik s sodelavci. Taka oblika intervjuja je za kandidata izjemno stresna, saj se zaveda, da veliko ljudi ocenjuje njegove odgovore. (Možina in drugi 2002; Ivanuša – Bezjak 2006)

**Zaporedni intervjuji** nastopijo takrat, ko je kandidat potencialen za zaposlitev prostega delovnega mesta. Gre za več individualnih pogovorov s potencialnimi sodelavci in vodji. (Možina in drugi 2002)

**Stresni intervju** je oblika intervjuja, ki raziskuje, v kolikšni meri je kandidat več v obvladovanju stresnih situacij. Preverja se predvsem vedenjske in emocionalne odzive na različne situacije, ki so možne pri opravljanju objavljenega delovnega mesta. (Možina in drugi 2002; Ivanuša – Bezjak 2006)

Kot sem že omenila, si delodajalci za dodaten vpogled v lastnosti posameznih kandidatov pomagajo tudi z različnimi testi. Testi morajo biti primerni za ugotavljanje tistih posameznikovih lastnosti, ki so relevantne za razpisano delovno mesto. Rezultate testov je treba ocenjevati skupaj z rezultati intervjuja in same prijave. Zaželeno je tudi prisotnost psihologa. (Florjančič in drugi 2004)

Pri izvajanju intervjujev moramo biti pazljivi pri presojanju kandidatov in se zavedati možnosti delanja napak. Ena izmed najpogostejših napak presojanja je tako imenovani halo efekt. Pri halo efektu gre za to, da le ena sama lastnost posameznika vpliva na celotno oceno kandidata – npr. naglas. Izogibati se moramo tudi napak ocenjevanja kandidatov na podlagi stereotipov in predsodkov. Paziti moramo tudi na to, da izpraševalec pusti do besede tudi kandidatu in mu ne daje občutka manjvrednosti in prevlade. (Možina in drugi 2006)

V grobem lahko razdelimo teste v dve skupini – testi osebnosti in testi umskih sposobnosti. Testi osebnosti merijo posamezne lastnosti osebnosti vsakega posameznika. „Predvsem priljubljeni so testi poštenosti. Testi umskih sposobnosti pa so testi, ki merijo psihične sposobnosti – besedno sporazumevanje, kvantitativno sposobnost in sposobnost za sklepanje.” (Ivanuša – Bezjak 2006, 73) Poznamo tudi teste uspešnosti, pri katerih so kandidati postavljeni v umetno narejene situacije, ki so podobne tistim, ki jih čakajo pri opravljanju njihovih nalog. Nadzorniki jih pri tem opazujejo in ocenjujejo. Pogosto so v uporabi tudi inteligenčni testi, ki merijo sposobnost pomnjenja ter razmišljanja. (Ivanuša – Bezjak 2006; Florjančič in drugi 2004)

Ko je selekcija novega kandidata za določeno delovno mesto končana, se zanj odpre novo poglavje v organizaciji. V primeru, da gre za delovno mesto, ki je manj zapleteno, se ga po navadi takoj zaposli in začne z uvajanjem. Ko pa gre za bolj zapleteno delovno mesto, se delo kandidata ocenjuje v času poskusnega dela.

## 5.1 UVAJANJE

Ko je kandidat izbran, je naslednji korak njegova neformalna socializacija in strokovna orientacija. Gre za proces uvajanja novega kandidata v organizacijo. (Mihalič 2006)

Namen uvajanja novo zaposlenih je, da se seznanijo z normami in vrednotami, po katerih deluje organizacija. Podrobneje mu predstavimo našo organizacijo in sodelavce, s katerimi bo kandidat sodeloval. Seznanimo ga z njegovimi cilji ter delovnimi nalogami, za katere je kandidat zadolžen. Soodvisen od zahtevnosti delovnega mesta je tudi čas samega uvajanja. Orientacija vodij poteka namreč dlje časa. (Možina in drugi 2006; Florjančič 2004)

Učinkovito uvajanje zaposlenih omogoča večjo motivacijo, posledično tudi storilnost in učinkovitost. Prav tako zmanjšuje fluktuacijo, poveča tudi varnost pri delu in proizvodnjo ter pripomore k ustvarjanju dobrih odnosov med sodelavci. (Florjančič 2004; Lipičnik 1998)

# 6 NAČINI VREDNOTENJA OPRAVLJANJA DELA NOVINCEV V PODJETJU

## 6.1 POSKUSNO DELO

Selekcija novega kadra je zahteven proces, saj je velika možnost, da pride do napačnega presojanja, kot je presoja na podlagi predsodkov, stereotipov, halo efekt ipd. Zato je poskusno

delo idealna priložnost za delodajalca, da novo zaposlenega spozna in se zavaruje pred sklenitvijo delovnega razmerja z neustreznim kandidatom.

Opravljanje poskusnega dela je določeno v 125. členu Zakona o delovnem razmerju. (Ur. l. RS 21/2013) Določbe tega zakona so naslednje:

- 1. V pogodbi o zaposlitvi se delavec in delodajalec lahko dogovorita o poskusnem delu.*
- 2. Poskusno delo traja največ šest mesecev. Poskusno delo se lahko podaljša v primeru začasne odsotnosti z dela.*
- 3. V času trajanja poskusnega dela lahko delavec redno odpove pogodbo o zaposlitvi.*
- 4. Če delodajalec v času trajanja ali ob poteku poskusnega dela ugotovi, da delavec poskusnega dela ni uspešno opravil, lahko delavcu redno odpove pogodbo o zaposlitvi.*
- 5. Delavec in delodajalec se lahko dogovorita o ustreznem denarnem povračilu namesto dela ali celotnega odpovednega roka v skladu s 96. členom tega zakona.*
- 6. V času trajanja poskusnega dela lahko delodajalec delavcu odpove pogodbo o zaposlitvi tudi, če so podani razlogi za izredno odpoved ali zaradi postopka za prenehanje delodajalca ali prisilne poravnave.*
- 7. Delavec je v primeru odpovedi pogodbe o zaposlitvi zaradi neuspešno opravljenega poskusnega dela upravičen do odpravnine, določene za primer redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnih razlogov.*

Pri poskusnem delu gre za uvajanje novega kandidata, ki je bolj specializirano kot navadno uvajanje. Poskusno delo je priporočljivo za tiste kandidate, ki delovne izkušnje že imajo, a so jih pridobili pri drugemu delodajalcu. Trajanje poskusnega dela raste sorazmerno z zahtevnostjo delovnega mesta novega kandidata. Lahko traja najdlje 6 mesecev. (Mihalič 2006)

Namen poskusnega dela je opazovanje sposobnosti kandidata, ki so potrebne za učinkovito opravljanje dela. Komisija spremlja delo kandidata in poleg ključnih človeških lastnosti za določeno delovno mesto ocenjuje tudi osebno interakcijo z njegovimi sodelavci. Zelo je pomembno, da je komisija pri ocenjevanju objektivna in ima enotna merila za vse kandidate. Končna ocena, ki jo poda komisija po opravljenem poskusnem delu, je temeljni element tega

procesa. Na podlagi te ocene se odločijo, ali je selekcioniran kandidat primeren za sklenitev delovnega razmerja ali ne. (Mihalič 2006)

## 6.2 PRAKTIČNO USPOSABLJANJE – PRIPRAVNIŠTVO

Praktično usposabljanje je del študijskega procesa, v katerem študentje pridejo do prvega osebnega stika s teorijo v praksi.

Namen praktičnega usposabljanja je usmerjanje in vodenje študentov. Na tak način povezujejo strokovno znanje, pridobljeno na fakulteti, s praktičnim delom v organizaciji. Gre za prenos znanja iz bolj na manj izkušenega delavca. (Govekar-Okoliš in Kranjčec 2016)

„Praktično usposabljanje vodi mentor, ki mora biti za to primerno izobražen in izkušen. Izvaja se po načelu razvojnosti in načelu komplementarnosti.” (Govekar-Okoliš in Kranjčec 2016, 7)  
To pomeni, da je pri usposabljanju treba upoštevati študentovo stopnjo predznanja in stopnjo motiviranosti pridobivanja novega znanja. Pri praktičnem usposabljanju se morata vzajemno dopolnjevati tako univerza kot delodajalec. (Govekar-Okoliš in Kranjčec 2016)

Dobro mentorstvo je tisto, kjer mentor svojega pripravnika nenehno opazuje, ocenjuje in na podlagi tega prilagaja prenašanje svojega znanja nanj. Praktično usposabljanje je dolgotrajni proces, pri katerem ima mentor izvrstno priložnost, da se dobro seznaní z načinom dela, veščinami, sposobnostmi in lastnostmi posameznega študenta. Na tak način lahko mentor v organizaciji dobi dobro povratno informacijo o posameznem kandidatu in tako vidi, ali posameznega študenta vidi kot potencialno dodano vrednost, ki bi veliko pripomogla k njihovi organizaciji, ali ne. Poleg strokovnega izpopolnjevanja pripravnika, gre torej tudi za obliko neformalnega ocenjevanja potencialnih bodočih sodelavcev. (Govekar-Okoliš in Kranjčec 2016)

## 6.3 ŠTUDENSKO DELO

Tudi študentsko delo lahko delodajalec izrabi kot način vrednotenja, ocenjevanja in opazovanja bodočega kadra. Dandanes je vedno bolj pogosta sklenitev delovnih razmerij s tistimi študenti, ki so nekaj časa že opravljali delo v njihovi organizaciji preko študentske napotnice. Na tak način je delodajalec dobro seznanjen z delom študenta in točno ve, kaj lahko od njega pričakuje in ali ustreza njegovim kriterijem. Zato je pomembno, da se vsak študent pri študentskem delu čim bolj potruzi, saj nikoli ne ve, kje se pokaže priložnost zaposlitve.



## **7 SKLENITEV DELOVNEGA RAZMERJA**

Ko se postopek selekcije novega kadra zaključi, se podpiše pogodbo o zaposlitvi, ki jo lahko sklenemo za določen ali nedoločen čas.

Pogodba o zaposlitvi za določen čas je še eden izmed načinov, kako se lahko zavarujemo pred trajno zaposlitvijo napačnega kadra. Pri pogodbi za določen čas je čas trajanja delovnega razmerja vnaprej znan. Traja lahko najdlje dve leti za eno vrsto delovnega mesta. Pogodba za določen čas nima odpovednega roka, prav tako ne moremo skleniti več zaporednih pogodb za opravljanje istega delovnega mesta. Sklenjena mora biti v pisni obliki. (Ur. l. RS 21/2013)

Pogodba za določen čas se lahko sklene iz različnih razlogov, ki so navedeni v 54. členu Zakona o delovnih razmerjih. „Ti so: izvajanje del, ki imajo določen čas trajanja, nadomeščanje odsotnosti, začasno povečanega obsega dela, opravljanje sezonskega dela, predaje dela ipd.” Prav tako je v 54. členu omenjen tudi razlog o sklenitvi te vrste pogodbe zaradi priprave na delo, usposabljanja ali izpopolnjevanja za delo, oziroma izobraževanja. (Ur. l. RS 21/2013, 54. člen) Zadnji razlog je tisti, zame najbolj relevanten. Ko se sklene delovno razmerje za določen čas iz tega razloga, ima delodajalec priložnost, da svojega kandidata opazuje, ocenjuje in vrednoti. Dobi vpogled v njegov način dela ter ugotavlja, ali je tak delavec primeren za opravljanje dela v njegovi organizaciji ali ne. Dlje časa, kot je delavec tam, boljši vpogled dobi delodajalec v njegovo delo. Z zakonom je zavarovan, da v primeru neustreznosti, ni primoran k sklenitvi delovnega razmerja s tem kandidatom.

V primeru, da se išče novega kandidata za dlje časa in ne gre le za priložnostna dela, se po navadi najprej sklene pogodbo za določen čas, ko pa ta preneha veljati, se podpiše pogodbo za nedoločen čas. Pri pogodbi za nedoločen čas čas trajanja delovnega razmerja ni vnaprej določen. Pogodbo za nedoločen čas se lahko sklene tudi z osebo, ki je v organizaciji opravljala praktično usposabljanje oziroma pripravništvo. Načeloma imata stranki pogodbe enake pravice in dolžnosti tako pri sklenitvi pogodbe za določen čas, kot tudi za nedoločen čas, razen če je z zakonom določeno drugače. (Ur. l. RS 21/2013)

## **8 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI**

Ocenjevanje delovne uspešnosti je eden izmed najpomembnejših procesov v sistemu kadrovanja. Je namreč tisti, ki zagotavlja povratne informacije o uspešnosti kadrov. Managerjem pomaga ugotoviti, ali so bili pri procesu selekcije kadra uspešni. „Ko govorimo o uspešnosti, imamo v mislih primerjavo med zastavljenimi cilji in rezultati, ki jih dosežemo.” (Rozman v Svetlik in drugi 2009, 413) Gre za pridobivanje povratnih informacij o že opravljeni izbiri človeških virov. Delavcem njihova ocena omogoča, da se zavedajo, ali so pri delu dobri, slabi, torej blizu pričakovanj delodajalca, ter ali bi lahko bili še boljši ipd. (Svetlik in drugi 2009; Lipičnik 1998)

Merjenje je en korak več k objektivnosti, za razliko od govorno ali pisno podanega poročila, ki je lahko precej subjektivno. Ni pa lahko meriti vseh pomembnih vidikov izvajanja delovnih opravil, ker jih je treba najprej dobro opredeliti. Skratka, pri merjenju uspešnosti je treba opazovati več dejavnikov. Pomembna je, seveda poleg samih rezultatov dela, posameznikova stopnja sposobnosti, stopnja motivacije in znanja, hkrati pa ne smemo pozabiti na zunanje dejavnike ali priložnosti, na katere posameznik nima vpliva. Za vsako delovanje oziroma rezultate je treba iskati vzroke in razloge ter jih evaluirati na način, ki je primeren posamezniku. To evaluacijo moramo vsakemu delavcu tudi znati razložiti, saj edino tako lahko doprinesemo k spremembi njegovega delovanja, če je ta potrebna. (Svetlik in drugi 2009; Belčič 2002, Lipičnik 1998)

Kako pogosto se ocenjuje delovno uspešnost, je odvisno od stopnje razvoja, v kateri se nahaja organizacija. V situacijah, ko se organizacija reorganizira ali pride do krize, je smiselno, da je to ocenjevanje bolj pogosto. (Možina in drugi 2002)

Namen ocenjevanja uspešnosti delavcev je tako razvojni kot administrativni. Povratne informacije o uspešnosti delavca pomagajo pri načrtovanju kadra. Z njimi lahko vplivamo na delovanje posameznika v organizaciji. V pomoč so pri procesih izobraževanja in usposabljanja delavcev, katerih cilj je povečati ali izboljšati njihove trenutne sposobnosti, če oceni, da je to možno, in s tem izboljšati tudi način opravljanja danih nalog. (Treven 1998; B. Werther in Davis 1986; Možina in drugi 2002)

Delovno uspešnost vsakega posameznika lahko opazujemo in ocenjujemo tako na formalen kot neformalen način. Neformalen način ocenjevanja je konstantno prisoten, opravljajo ga sodelavci, predvsem pa vodje in to sproti, in je pomembna sestavina za učinkovito delovanje kadra. Toda ni zadovoljivo le neformalno ocenjevanje. Formalni način ocenjevanja delovne uspešnosti je tisti, ki nam omogoči, da imamo na voljo dokumentacijo, ki managerjem

pomaga na sistematični, preverljiv način ločiti dobre in slabe delavce. Na podlagi teh informacij se managerji, ki upravljajo z kadri, odločajo o spremembah pri delovnih razmerah, o nagradah in napredovanju, premestitvi delovnega mesta, o morebitnem prenehanju delovnega razmerja ali pa o načrtovanju izobraževanja in usposabljanja kadra. (Treven 1998; B. Werther in Davis 1986; Možina in drugi 2002)

Da lahko podamo dobro oceno uspešnosti, moramo najprej vedeti, kaj za našega delavca pomeni, da je pri delu uspešen. Uspešnost se razlikuje od vsakega delovnega mesta. Postaviti si moramo merila uspešnosti, po katerih tudi ocenjujemo. Ta merila so zelo težko določljiva, zato je najbolj preprosto, da primerjamo cilj in rezultate. Cilji morajo biti natančno definirani, saj le tako lahko dobro merimo tudi kasnejše rezultate. Bolje je tudi, da merjenje poteka skozi daljši čas, s čimer se izničijo vplivi slučajnih odklonov od ciljev, do česar vedno prihaja, in je ocena objektivnejša. Gre torej za relativno dolgotrajni proces opazovanja in ocenjevanja delavcev, ki se konča s primerjavo stanj in procesa med začetkom in koncem nekega delovnega obdobja. V mislih moramo imeti celoten proces dela v organizaciji, pri čemer ne smemo pozabiti na strategijo podjetja ter njihovo organizacijsko strukturo. (Lipičnik 1998; Treven 1998; Florjančič in drugi 1996; Svetlik in drugi 2009 )

„Za merila uspešnosti lahko upoštevamo rezultate dela, vedenja in zmožnosti. Rezultate dela lahko poimenujemo izhodna merila uspešnosti, zmožnosti in vedenja pa kot vhodna merila uspešnosti.” (Oliver & Anderson v Svetlik in drugi 2009, 429) „Najboljša je kombinacija obeh vrst meril, saj so vhodna merila pri določenih delovnih mestih izjemno težko merljiva, a zelo pomembna. V praksi slovenskih podjetij so najpogostejša naslednja merila uspešnosti: količina dela, kakovost dela, gospodarnost, samoiniciativnost, inovativnost in inventivnost, kooperativnost, odnos do dela in odnos do sodelavcev.” (Svetlik in drugi 2009, 429)

Ta merila seveda niso primerna za vsako delovno mesto, zato moramo merila za merjenje uspešnosti nenehno spreminjati in jih prilagoditi situacijam. Poleg tega pa moramo biti pazljivi tudi na to, da so merila veljavna, zanesljiva, sprejemljiva in kažejo neko stopnjo specifičnosti. Uspešnost moramo primerjati prav tako tudi na lokalni, regionalni in globalni ravni. (Lipičnik 1998; Treven 1998; Florjančič in drugi 1996; Svetlik in drugi 2009)

Pri sami izvedbi ocenjevanja igra pomembno vlogo sam ocenjevalec. Pomembno je, kdo je tisti, ki ocenjuje, saj lahko hitro pride do negotovosti o objektivnosti ocenjevanja. Hitro je sporno tudi določevanje ocenjevalca s strani višjih vodij. Sprašujemo se lahko namreč, kdo je tisti, ki je pravilno kvalificiran in obenem značajsko nevtralen ali vsaj dobronameren (za

razliko od zlonamernih, ki so vselej tudi prisotni in na razpolago), da ocenjuje uspešnost nekoga drugega. Težimo k objektivnosti, ki pa je težko dosegljiva, saj vsak posameznik drugače dojema delovanje drugega. (Lipičnik 1998; Treven 1998)

Vemo, da je ocenjevanje uspešnosti zaposlenih vselej do neke mere subjektivno, zato se moramo zanesti na to, da je lahko pretežno objektivno ali pa čim manj subjektivno. Objektivnejši kriteriji ocenjevanja so seveda dobrodošli in uporabni pri ocenjevanju dela, ki je količinsko merljivo – na primer, merjenje števila prodajnih enot ali pa števila strank. Dela, ki pa je zgolj količinsko merljivo, je danes, ko so vsebine dela bolj storitvene in manj materialno produkcijske, vedno manj, in je pričakovanje izključno objektivnega ocenjevanja malce utopično. Vedno več je takšnih delovnih mest, kjer so potrebne vrste različnih spretnosti, ki zahtevajo subjektivno ocenjevanje. Zato je kadrovsko ocenjevanje resnično v večji meri subjektivno, kot pa objektivno. (Lipičnik 1998; Treven 1998)

Po teh splošnejših razglabljanjih o namenih in pasteh ocenjevanja (dela) zaposlenih lahko zaokrožimo, da poznamo več vrst ocenjevalnih metod dela. Na podlagi prebrane literature bom izdvojila in omenila 3 vrste tako imenovanih primerjalnih metod.

Prva primerja izvedbe dela različnih delavcev, glede na splošno uspešnost posameznikov. Lahko primerjamo tudi delavce v parih, kjer za razvrstitev uspešnosti vsakega posameznika uporabimo metodo lupljenja. To pomeni, da najprej opredelimo najboljšega, nato najslabšega, nato ponovno najboljšega in najslabšega, vse dokler ne razvrstimo vseh. (Svetlik in drugi 2009; Treven 1998)

Drugo lahko poimenujemo metoda vodenja s cilji, kjer gre za primerjavo med zastavljenimi cilji na začetku procesa ter doseženimi rezultati na koncu. Ta metoda je zelo primerna za delovna mesta, kjer so cilji lahko merljivi. (Svetlik in drugi 2009; Treven 1998)

Tretja pa dela primerjavo med dosežki in pričakovanji. Pri ocenjevanju glede na pričakovanja najpogosteje uporabljamo ocenjevalne lestvice, ki jih bom kasneje tudi bolje predstavila. Poznamo pa tudi metode, ki za podajanje ocen, namesto številskih lestvic (prva metoda ocenjevanja), uporabljajo grafične ocenjevalne lestvice (druga metoda ocenjevanja). Z njihovo pomočjo merimo različne specifične delovnega mesta, kot so na primer fleksibilnost, stabilnost, dojetje, znanje, spretnosti ipd. Omogočajo primerjavo med različnimi delovnimi mesti različnih delovnih enot. Problem te metode ocenjevanja je zopet subjektivnost, saj je od posameznika, ki ocenjuje, odvisno, kaj za njega pomeni zadostno/dobro/odlično opravljena naloga. Tretja vrsta ocenjevalne metode v tem okviru pa

deluje na podlagi opazovanja vedenja posameznega delavca. Merijo, v kolikšni meri se določena vrsta vedenja ponavlja. Pozitivna stran tega načina ocenjevanja je, da so kriteriji za merjenje vedenja vnaprej določeni. (Svetlik in drugi 2009; Treven 1998)

Načini, kako zbiramo informacije o uspešnosti posameznikov, se prav tako razlikujejo. Najpogostejša metoda je zbiranje podatkov na podlagi merjenja – ta temelji na podlagi dokumentacije in evidence, ki je na voljo. Druga je fizično opazovanje, ki ga je včasih opravljal kontrolor dela, danes vse to omogoča tehnologija. Tretja, relativno pogosta metoda je uporaba označevalnega lista, kjer so navedeni pridevniki, oblike vedenja, različne trditve, ki so postavljene tako, da čim boljše opišejo stopnjo uspešnosti delavca. Poznamo tudi metodo kritičnih dogodkov. Gre za beleženje vedenja, ki je zelo dobro ali pa takšno, ki je zelo slabo vplivalo na uspešnost posameznika. Lahko se poslužujemo tudi pisanja dnevnika, kjer prav tako beležimo vsa tista dejanja, ki so vplivala na dosežene rezultate. Ena izmed najpreprostejših metod opisovanja delavčevih pozitivnih in negativnih lastnosti je opisno poročilo. Ta namreč zelo pripomore k izboljšavam delavca. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti delavca pa lahko uporabljamo različne ocenjevalne lestvice in tehnike. Najpogostejše lestvice so številčne, grafične in opisne ocenjevalne lestvice. Najpreprostejše so številčne ocenjevalne lestvice, kjer en pojav označimo z eno številko in tudi oceno določamo s številko. Te so lahko nominalne, ordinalne, intervalne ter racionalne. Nominalne so tiste, kjer z eno številko označimo določen pojav. Ordinalne nam omogočajo, da ocenjujemo rang in določimo vrstni red, intervalne pa poleg tega omogočijo tudi primerjavo med rangi. Racionalne ocenjevalne lestvice imajo vse specifike ordinalnih, le da imajo tudi absolutno ničlo. Grafične ocenjevalne lestvice so lestvice, kjer našo oceno prikažemo na nek grafičen način – bodisi daljici, tortnem diagramu ipd. Pri opisnih ocenjevalnih lestvicah pa podamo oceno glede na opis vedenja, ki pripada določeni oceni. (Svetlik in drugi 2009; Možina in drugi 2002; Belčič 2002)

Informacije o delovni uspešnosti delavca lahko pridobimo na več načinov. Najpogostejša metoda pridobivanja informacij se imenuje metoda "od zgoraj navzdol". Dosežke delavcev ocenjuje njihov neposredni vodja, saj je on tisti, ki najbolje pozna njihovo delo in lahko pridobi najboljše informacije. Sodelavci so prav tako eden izmed virov pridobivanja informacij. Pri sodelavcih je problem v tem, da so njihove ocene hitro subjektivne, kar pa logično posledično ne prinese objektivne ocene o uspešnosti. Vodje so velikokrat ocenjeni s strani njihovih podrejenih, saj so oni tisti, ki najbolj občutijo uspešnost oziroma neuspešnost vodenja. Pomembna ocena je tudi samoocena, ki je koristna predvsem pri razvoju

posameznika, saj je prvi korak pri priznavanju in izboljšanju neke napake zavedanje le-te. Končno, dobre povratne informacije o uspešnosti delavca pa nam lahko podajo tudi naše stranke. (Svetlik in drugi 2009; Možina in drugi 2002)

Poslovni problem pridobivanja povratnih informacij o našem delu, bodisi o našem proizvodjanju ali o naših storitvah, so predvsem stroški, saj takšen način pridobivanja informacij največkrat zahteva izvajanje anket. Vsaka izmed teh metod ima veliko verjetnost pogostih napak pri ocenjevanju, ki jih bom podrobneje opisala v naslednjem odstavku. Zato je morda najboljša izbira pridobivanja teh informacij metoda 360° ocenjevanja. Takšno ocenjevanje je sestavljeno iz ocene vodje, sodelavcev, strank, podrejenih in nenazadnje tudi samoocene. Pomembno je, da vse te ocene zbere neka oseba, ki je dovolj nevtralna, da lahko poda čimbolj objektivno oceno. Za učinkovito uporabo te metode pa moramo zagotoviti anonimnost in doslednost. Slaba lastnost te metode je, da je zelo kompleksna, kar pomeni, da traja zelo dolgo časa in so zato stroški večji. (Svetlik in drugi 2009; Možina in drugi 2002)

Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti so podobne možnim napakam pri selekciji kadra. Halo efekt je ena izmed najpogostejših, temelji na presojanju na podlagi splošnega vtisa o delavcu. Pogosta je tudi napaka centralne tendence. Gre za to, da ocenjevalec ne želi definirati delavca izven povprečja, kot učinkovitega ali pa neučinkovitega, in se posledično vsi delavci znajdejo nekje na sredini ocenjevalne lestvice, ocenjeni so kot povprečni. Lahko je ocenjevalec tudi preveč prizanesljiv in se pojavi napaka blagega ocenjevanja. Pri takšnem ocenjevanju med delavci ni možno razbrati velikih razlik, saj so vsi ocenjeni kot dovolj ustrezni. V nasprotnem primeru je ocenjevalec preveč strog pri ocenjevanju. Do te napake po navadi pride, ko se ocenjevalec želi izkazati za zahtevnega ocenjevalca delovnega elana delavcev. Vsak ocenjevalec mora biti pozoren tudi na to, da se izogiba pojavu logične napake. Gre za to, da neko kompetenco sodi na podlagi presoje druge kompetence, za katero misli, da je soodvisna od prve. Lahko se zmotimo tudi na podlagi vtisa, ki ga delavec naredi na ocenjevalca. Tako lahko nastane napaka prvega vtisa, napaka "je drugačen od mene" ali pa napaka "je podoben meni". (Možina in drugi 2002; B. Werther in Davis 1986)

Še ena oblika pridobivanja povratnih informacij o delavcih ter načrtovanju njihovih karier sta ocenjevalni in razvojni razgovor. Izvajata se lahko sistematično ali/in periodično. Na ocenjevalnem razgovoru se naredi sistematični pregled o izvedbi dela, pregled doseganja zastavljenih ciljev, oceno uspešnosti sodelovanja med vodjo in delavcem ter načrt za boljše rezultate v prihodnosti. Prav tako se govori o plačah, nagradah in bonitetah. Namen ocenjevalnih razgovorov je pridobiti povratne informacije o uspešnosti delavcev tudi s strani

delavca samega in plan kratkoročnih ukrepov za doseganje boljših rezultatov. Vmesni ocenjevalni razgovori so pogostejši ter krajši. Letni ocenjevalni razgovori pa so daljši in se izvajajo po navadi le enkrat ali dvakrat letno. „Ključni cilji letnih razgovorov so: pregled preteklega dela sodelavca, oblikovanje profesionalnih in osebnostnih ciljev posameznika, ugotavljanje interesov in želja sodelavca, usklajevanje ciljev posameznih zaposlenih s cilji podjetja, vzpostavljanje poglobljene komunikacije med vodjo in sodelavcem, načrtovanje kariernega razvoja posameznika, ugotavljanje potrebnih nadgradenj, izboljšav in pridobitev novih znanj, veščin ter spretnosti sodelavca ter zaznavanje potencialnih konfliktov in njihovo pravočasno preprečevanje.” (Možina in drugi 2002, 279) Najpogosteje letni razgovor vodi vodja zaposlenega, toda nekateri avtorji so mnenja, da bi morali spodbujati, da takšen razgovor vodi zaposleni sam, saj mu edino tako damo priložnost za sodelovanje pri svojem kariernem in osebnostnem razvoju. Pomembno je še, da so letni razgovori izvedeni sistematično, po hierarhični lestvici navzdol. Obstajajo vnaprej sestavljeni vprašalniki, po katerih se vodje orientirajo pri izvedbi razgovorov. Na letne razgovore se je treba vnaprej pripraviti – tako glede načina komuniciranja kot vsebine samega pogovora. (Možina in drugi 2002; Svetlik in drugi 2009)

## 9 EMPIRIČNI DEL

Pilotno oziroma testno raziskavo, ki se dotika vsebine moje naloge, sem naredila v sodelovanju s slovenskim podjetjem na področju zavarovalništva. Podjetje je relativno veliko, zato ima razvito poslovno strategijo, kadrovske funkcije so v večji meri centralizirane v posebnem oddelku.

### 9.1 CILJ IN NAMEN MOJE NALOGE:

Cilj empiričnega dela moje naloge je ugotoviti, na kakšen način v obravnavanem podjetju merijo uspešnost pri zaposlovanju oziroma uspešnosti pri izbiri kadra. S pomočjo intervjujev zaposlenih v tem podjetju sem želela ugotoviti, ali kriteriji za merjenje uspešnosti zaposlovanja sovpadajo s kriteriji za merjenje posameznikovih kompetenc, uporabljenih pri samem procesu selekcije kadra.

### 9.2 RAZISKOVALNA HIPOTEZA

Hipoteza, ki sem jo skozi empirijo poskušala potrditi ali ovreči, se glasi: merila pri selekciji kadra so enaka/podobna merilom, uporabljenim za vrednotenje uspešnosti kadra.

### 9.3 METODOLOGIJA DELA

Kot metodo zbiranja podatkov sem uporabila intervju. Opravila sem intervjuje s tremi zaposlenimi v obravnavanem podjetju. Kot metodo za analizo, tj. strnitev, zbranih informacij sem uporabila primerjalno analizo zbranih besedilnih vsebin, pri čemer sem bila pozorna tudi na prisotnost/odsotnost teoretskih konceptov za merjenje uspešnosti kadra, ki sem jih predstavila v prvem delu naloge.

### 9.4 REZULTATI INTERVJUJA

Strateški cilji obravnavanega podjetja so postavljeni na štirih ravneh, ena izmed njih je raven zaposlenih, njihovega znanja in učenja oziroma usposabljanja. Njihova kadrovska strategija je torej sestavni del poslovne strategije. Temeljne vrednote obravnavanega podjetja so strokovnost, varnost, družbena odgovornost in enostavnost. V podjetju imajo posebno službo za razvoj organizacije, ki se ukvarja z analizo dela in delovnih mest. Svoj kader ločijo na tri poklicne skupine – strokovni sodelavec, vodja ter zavarovalni zastopniki. Vodja je tisti, ki svoje delavce seznanj z njegovimi nalogami, hkrati pa je to natančno zapisano tudi formalno v prilogi k pogodbi o zaposlitvi, v samem opisu del in nalog.

Selekcijski postopek se začne z objavo prostega delovnega mesta na enem izmed zaposlitvenih spletnih portalov in na njihovi spletni strani. Rok za prijavo na prosto delovno mesto je praviloma 8 dni. Po zaključenem razpisu kadrovniki pregledajo prošnje in naredijo prvi izbor kandidatov, ki jih povabijo na razgovor. Na selekcijske razgovore se kadrovniki pripravijo, prav tako si vnaprej pripravijo vprašanja za kandidata. Glede na kandidatove odgovore vprašanja pri samem razgovoru tudi dopolnjujejo in nadgrajujejo.

Selekcija poteka v več krogih. Prvi selekcijski krog je bolj splošne narave. Pri razgovorih sta prisotna kadrovník in neposredni vodja, lahko pa tudi direktor organizacijske enote. Pri razgovoru si pomagajo s priročnikom za zaposlitvene razgovore, kjer imajo za vsako poklicno skupino nabor vnaprej zastavljenih vprašanj, ki jih lahko postavijo kandidatom. Najpomembnejša kriterija v prvem krogu sta stopnja izobrazba ter delovne izkušnje delavca. Namen razgovorov je, da se spoznajo z delavcem in vidijo oziroma ocenijo, ali obstaja možnost za drugi krog.



Kandidati, ki so izbrani za drugi krog, so nato testirani s standardiziranim testom DNLA (angl. Discovering natural latent abilities). To orodje omogoča merjenje splošnih socialnih kompetenc. Ustreznost nabora kompetenc, ki bi jih bilo treba meriti, je za selekcijsko komisijo nenehen izziv, saj se zaradi dinamičnosti okolja zahteve in značilnosti dela nenehno spreminjajo in s tem posledično tudi potrebne kompetence potencialno zaposlenih. Kadrovniki rezultate DNLA testov skupaj z vodjo pregledajo in jih primerjajo z osebnim vtisom, ki ga je kandidat pustil pri razgovoru. Za naslednji krog razgovorov izberejo tiste kandidate, ki imajo dobre rezultate in pričakujejo, da se bodo še naprej dobro razvijali. Velikokrat se zgodi, da se rezultati DNLA testa ujemajo s splošnim vtisom, ki ga je kandidat pustil na prvem razgovoru. Rezultatov o kompetencah kandidata kasneje ne shranijo in se z njihovo nadaljnjo analizo ne ukvarjajo več.

Po opravljenih razgovorih s preostalimi kandidati se odločijo, koga izbrati in te zaposlijo (velikokrat s pripravništvom ali poskusnim delom).

V obravnavanem podjetju izvajajo tudi nadzor nad načinom dela oziroma uspešnostjo dela pri zaposlenih. Pri interno zaposlenih za to uporabljajo orodje CIVODEU (Ciljno vodenje delovne uspešnosti), pri zavarovalnih zastopnikih, ki niso nujno interno zaposleni (ampak eksterno, pogodbeno), pa z rednim spremljanjem njihovega prodajnega plana. Orodje CIVODEU omogoči, da se strateški cilji podjetja na najvišji ravni prevedejo do posameznikov na najnižjih ravneh – najvišji cilji se prevedejo do specifičnih pričakovanj do posameznih delavcev, ki jih mora vsak zaposleni doseči.

V drugi polovici januarja poteka letni razvojni razgovor, kjer teče beseda o tem, kaj naj bi delavec v novem letu dosegal in kako naj bi s svojim delom prispeval k doseganju strateških ciljev podjetja. Na tem razgovoru vsak zaposleni dobi postavljene svoje letne cilje ter prva trimesečna pričakovanja. Vsake tri mesece se kasneje vodja in zaposleni srečata na kvartalnem razgovoru, kjer je govora o bolj specifičnih pričakovanjih, delovnih nalogah oziroma ciljih, ki naj bi jih posameznik dosegal na krajši rok. Prvo obdobje ciljnega vodenja poteka od februarja do aprila, drugo od maja do julija, tretje od avgusta do oktobra in zadnje od novembra pa do konca januarja. Na teh razgovorih ocenita doseganje trimesečnih pričakovanj, vodja pa mu tudi pove, ali mu bo podelil stimulacijo ali ne. Na koncu vsakega kvartalnega razgovora se postavijo nova trimesečna pričakovanja.

Namen teh razgovorov je predvsem komunikacija med vodjo in zaposlenimi. Prav tako so kvartalni razgovori priložnost pogovora o kakršnihkoli težavah ali dilemah na samem

delovnem mestu, o željah po izobraževanju, uveljavljanju pravic ali ugodnostih in nenazadnje priložnost za podajanje predlogov o izboljšavah delovnega procesa ali pa odnosov na delovnem mestu. Sistem CIVODEU obravnavanemu podjetju omogoča spremljanje delovne uspešnosti posameznika. Rezultate tudi analizirajo in naredijo poročila za upravo.

Delovno uspešnost delavcev 'merijo' tako, da ocenjujejo postavljene cilje. Tu je treba biti natančen: del procesa ocenjevanja je bolj opisen (verbalen), del pa je tudi merski. Kriteriji ocenjevanja se razlikujejo in so odvisni od posameznih vodij ter samega področja dela delavcev. Na primer, na kadrovskem področju uporabljajo opisne ocenjevalne lestvice, medtem ko uporabljajo numerično ocenjevanje za ocenjevanje manipulantov škod. Izjema so tržniki, ki niso deležni ocenjevanja po sistemu CIVODEU, temveč se orientirajo po planu zavarovalne premije. Ne glede na področje dela pa je pri ocenjevanju delovne uspešnosti odločilna visoka prisotnost subjektivnega mnenja vodij.

Posredna, a naravna mera delovne uspešnosti zaposlenih, je fluktuacija kadra. Delež uspešnih zaposlitev v obravnavanem podjetju je izjemno visok. Nekoliko odstopajo le zavarovalni zastopniki, saj se nekateri, ki se zaposlijo na tem delovnem mestu, s tovrstnim delom prej še niso ukvarjali in kljub potencialu, ki ga imajo za opravljanje tega dela (in kar jim je priznala tudi selekcijska komisija, ki je potrdila njihov izbor), ugotovijo, da to delo iz različnih razlogov ni primerno zanj.

Sistema za vrednotenje uspešnosti pri, oziroma po izbiri kadra obravnavano podjetje nima posebej razvitega. S poskusnim delom ali pa skozi pripravništvo posredno ocenjujejo uspešnost pri izbiri kadra. Skozi obdobje opazovanja delavcev pri delu se osredotočenost do določenih kompetenc na dolgi rok spremeni, saj vodja lahko šele v daljšem obdobju opravljanja dela delavca ugotovi, katere so tiste kompetence, ki jih je treba razvijati. Žal zaenkrat še ne vodijo nikakršne evidence o posameznem kandidatu po opravljeni poskusni ali pripravniški dobi, s katero bi lahko po nekem daljšem časovnem obdobju ugotovili, ali je bila zaposlitev uspešna ali ne.

V času poskusnega dela ali pripravništva pridobijo veliko povratnih informacij o delavcih. Program poskusnega dela je vnaprej natančno določen in vsebuje zahteve, ki jih mora delavec do konca obdobja poskusnega dela izpolniti. Traja 3 ali 6 mesecev, odvisno od zahtevnosti delovnega mesta. Poskusno delo spremljajo mentor in komisija, ki je določena za vsakega zaposlenega posebej. Po poteku enega meseca od začetka zaposlitve kadrovnik pokliče vodjo in ga povpraša, kako je zadovoljen z delavcem. Praviloma se pogovori tudi z delavcem in na

tak način dobi povratne informacije tudi iz njegove strani. Ob zaključku poskusnega dela mentor in komisija podajo mnenje, ali je kandidat uspešno zaključil poskusno delo ali ne. Komisija je tričlanska – predsednik komisije je neposredni vodja novo zaposlenega, preostala dva člana sta njegova sodelavca iz področja dela, ki ga novinec opravlja. Pri pripravništvu pa gre za delavce, ki še nikoli prej niso bili zaposleni, zato je način spremljanja njihovega dela malo drugačen. Pripravniki imajo vnaprej pripravljen program, ki pa lahko traja 6 ali 12 mesecev. Tako kot pri poskusni dobi, je tudi tukaj obdobje trajanja pripravništva odvisno od zahtevnosti delovnega mesta. Pripravnik dobi svojega mentorja, ki ga uvede v delo. Napisati mora zaključno nalogo, kjer obravnava konkreten primer z njegovega področja dela. Na koncu pa mora opraviti ustni pripravniški izpit pred komisijo. Komisija je tričlanska, sestavljajo jo predstavnik s področja dela pripravnika, predstavnik zavarovalniške stroke in predstavnik področja upravljanja s človeškimi viri. Pripravnik se mora za izpit dobro pripraviti in dokazati osvojena potrebna znanja s svojega področja dela, splošna zavarovalniška znanja, hkrati pa mora poznati samo organizacijo delodajalca ter relevantne interne akte.

Kot sem že omenila, pri samem procesu selekcije obravnavano podjetje za merjenje kompetenc uporablja orodje DNLA. To orodje omogoča merjenje splošnih socialnih kompetenc. Ustreznost nabora kompetenc, ki bi jih bilo treba upoštevati in po možnosti tudi meriti (ne samo opazovati in opisovati), je nenehen izziv, saj se zaradi dinamičnosti okolja zahteve in značilnosti dela delovna opravila nenehno spreminjajo in s tem posledično tudi potrebne kompetence. Skozi obdobje opazovanja delavcev pri delu se osredotočenost na določene kompetence na dolgi rok prav tako spremeni, saj vodja lahko šele v daljšem obdobju opravljanja dela delavca ugotovi, katere so tiste kompetence, ki jih je treba razvijati.

Zato sledi pomembna ugotovitev te naloge: kriteriji za selekcijo kadra ne morejo biti (povsem) enaki kriterijem pri vrednotenju uspešnosti pri izbiri kadra.

## 9.5 PREDLOG REŠITVE

Obravnavano podjetje pri procesu selekcije uporablja orodje DNLA. To orodje lahko uporabimo kot solidno osnovo za dograjevanje sistema evaluacije (sprotne) uspešnosti zaposlenih. Da pa bi lahko vrednotili uspešnost pri izbiri kadra, bi bilo to, zaenkrat precej splošno orodje potrebno razviti bolj natančno in specifično. Ker imajo kader razdeljen na tri

poklicne skupine, bi morda morali po enakih merilih razdeliti tudi kompetence, ki bi jih merili.

Ideja je torej ta, da bi razvili nek kompetenčni model, ki bi meril čim bolj specifične kompetence za vsako izmed poklicnih skupin. Te kompetence bi prvič opisali in nato merili pri uvodnem procesu selekcije, kasneje pa bi te kompetence spremljali tudi med opravljanjem delavčevega dela. Merili bi jih na primer lahko sistematično in periodično, na tri, šest in devet mesecev ter rezultate med seboj primerjali. Ker se izrazitost oziroma teža posameznih kompetenc skozi daljše časovno obdobje spreminja, bi temu primerno prilagodili tudi merjenje in pri ocenjevanju uspešnosti pri izbiri kadra tudi upoštevali ta faktor nestabilnosti.

Prav tako bi bilo dobro, da bi pri samem procesu zaposlovanja kadra, vsak kandidat opravil tudi preizkus osnovnega znanja iz njihovega področja dela. Na ta način bi bolj podrobno preverili specifična znanja, ki so pri opravljanju nalog v tej dejavnosti, kjer deluje podjetje, potrebna, saj je stopnjo njihovega (pred)znanja iz samega pogovora zelo težko razbrati. Zavedati pa se moramo, da tak preizkus specifičnega znanja dela ne bi bil primeren prav za vsako področje dela. Nekatera področja dela – na primer pri informatikih – morajo biti opazovana dlje časa, da lahko podamo ustrezno, dovolj realno oceno znanja delavca.

Na podlagi predlaganega sistematičnega spremljanja glavnih razsežnosti, po katerem spremljamo selekcijo in uspešnost izbranega kadra, bi si zagotovili bazo za analize. Iz analiz pridobljenih rezultatov bi kadrovska služba, na daljši rok, lahko bolj učinkovito načrtovala razvoj kadra. Videli bi, katere kompetence so se v nekem daljšem času razvijale in katere ne, s tem pa bi dobili signal, kaj bi bilo treba še dodatno razvijati. Pridobljene povratne informacije bi uporabili za različne namene, na primer za plan izobraževanja, nagrajevanja ali prezaposlitve kadra. Na tak način bi v razvoj vsakega posameznega, na novo zaposlenega lahko začeli vlagati že takoj ob njegovem prihodu v organizacijo. Nedvomno je vlaganje v kader ključnega pomena za učinkovito delovanje katerekoli organizacije, je pa res, da skrbno upoštevanje analiz lahko pripomore k pozornejšemu izboru, s tem pa začetna vlaganja zmanjšamo.

Prav tako bi rezultati analiz pokazali, katere kompetence so tiste, ki so na začetku kazale za dobre, v določenem časovnem obdobju pa so se izkazale za nasprotno. Tako bi izvedeli tudi za napake merjenja, o katerih sem pisala v prvem delu naloge, in sistem merjenja kompetenc na podlagi tega lahko izboljšali. Končno bi na tak način povečali procent uspešnosti zaposlovanja novega kadra.

## 10 ZAKLJUČEK

Kadrovska funkcija podjetja je izjemnega pomena za delovanje organizacije. Vpliva na doseganje zastavljenih poslovnih ciljev podjetja. Kadrovska strategija se zato prilagodi poslovni. Da lahko človeški viri učinkovito delujejo, morajo kadrovniki skrbno načrtovati izbor, sestavo in razvoj kadra. Pomembno je, da se ovrednoti vsako delovno mesto in da so vsi seznanjeni s svojimi nalogami. Za to, da to deluje in je v skladu s poslovno strategijo, mora primarno poskrbeti vodja. Ko prihaja do potrebe po zaposlitvi novih sodelavcev, je zato tudi vodja pri procesu selekcije vedno prisoten.

V nalogi smo lahko ugotovili, da je tematika o tem, kako zaposliti pravega sodelavca, že zelo dobro raziskana. Malo manj pa je razvit koncept vrednotenja uspešnosti pri oziroma po izbiri kadra.

Skozi pisanje diplomskega dela sem želela ugotoviti, na kakšen način v obravnavanem podjetju vrednotijo uspešnost pri izbiri kadra. V prebrani literaturi sem spoznala, da ko enkrat že zaposlijo kader, lahko vrednotijo opravljanje dela novincev s sistematičnim spremljanjem njihovega dela prvih nekaj mesecev v organizaciji – s pomočjo poskusnega dela, praktičnega usposabljanja ali študentskega dela. V obravnavanem podjetju sicer popolnoma ukinjajo študentsko delo, toda velikokrat zaposlijo nov kader v obliki pripravništva ali poskusnega dela. Program pripravništva ali poskusnega dela je vnaprej natančno določen in omogoča pridobivanje povratnih informacij o delavcih.

Prav tako organizacije ocenjujejo delovno uspešnost zaposlenih s pomočjo opravljanja letnih in razvojnih razgovorov. Tudi v obravnavanem podjetju izvajajo nadzor nad načinom dela, in sicer tako, da primerjajo zastavljene cilje z doseženimi rezultati. Pri interno zaposlenih to izvajajo s pomočjo orodja CIVODEU. Enkrat letno izvedejo letni razvojni razgovor, na vsake tri mesece pa tudi kvartalne razgovore. Pri zavarovalnih zastopnikih, ki niso nujno interno zaposleni (ampak eksterno, pogodbeno), pa njihovo uspešnost ocenjujejo z rednim spremljanjem njihovega prodajnega plana.

S pomočjo intervjujev sem ugotovila, da se v obravnavanem podjetju z vrednotenjem uspešnosti pri izbiri kadra sistematično, vsaj eksplicitno, ne ukvarjajo, čeprav se delne informacije o tem že zbirajo (poročila ipd.). Ne shranjujejo namreč nobenih namenskih evidenc o (uspešnosti) zaposlenih, ko so enkrat že izbrani pri selekcijskih razgovorih. Uporabljajo sicer orodje DNLA, ki pri razgovorih meri kompetence zaposlenih, toda razvoja teh kompetenc skozi njihovo delo kasneje ne spremljajo sistematično, pozorneje, analitsko. Tu bi se s preišljenimi posegi dalo uvesti osnovne sisteme za sprotno evaluacijo uspešnosti zaposlenih, v kolikor bi bilo to v skladu s poslovno strategijo podjetja.

Prav tako je bil namen moje testne oziroma pilotske raziskave ugotoviti, ali kriteriji za merjenje uspešnosti zaposlovanja sovpadajo s kriteriji merjenja posameznikovih kompetenc pri procesu selekcije kadra. Ker se posameznik skozi daljše delovno obdobje razvija, se spreminjajo in razvijajo tudi kompetence, na katere smo pozorni. Zato lahko svojo hipotezo, ki se glasi: "Merila za selekcijo kadra so enaka/podobna merilom vrednotenja uspešnosti kadra.", ovržem.

## 11 LITERATURA

1. Anthony, William, Pamela L. Perrewe in K.Michele Kacmar. 1993. *Strategic Human Resource Management*. Florida: Dryden press. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
2. Belčič, Franc. 2002. *Proces zaposlovanja kadrov*. Medvode: Moderna organizacija v okviru FOV.
3. Brečko, Daniela. 2006. *Razvijanje osebnega socialnega kapitala*. Ljubljana: Planet GV. P.
4. ZRSZZ. 2016. *obrazec 0,48*. Dostopno prek: [http://www.ess.gov.si/\\_files/348/0.48.pdf](http://www.ess.gov.si/_files/348/0.48.pdf) (12. avgust 2016)
5. Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
6. Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
7. Florjančič, Jože, Radovan Andrejčič, Jovo Brekić, Janez Jereb, Jože Jesenko, Bogdan Kavčič in Nace Pavlin. 1996. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
8. Govekar – Okoliš, Monika in Renata Kranjčec. 2016. *Mentorstvo v praktičnem usposabljanju v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
9. Ivanuša – Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro – Andy.
10. Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.

12. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (Knjižna zbirka Profesije).
13. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Hermina Krajnc.
14. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Werther, William B. in Keith Davis. 1986. *Personnel management and human resources*. Singapore: Chong Moh Offset Printing Pte. Ltd.
16. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR – 1)*. Ur. l. RS 21/2013. Dostopno prek: <https://zakonodaja.com/zakon/zdr-1/125-clen-poskusno-delo> (9. avgust 2016)



### **1. Kakšen je vaš postopek selekcije kadra?**

Začnemo z objavo prostega delovnega mesta. Objavo naredimo na enem izmed zaposlitvenih spletnih portalov in na naši spletni strani. Praviloma imamo rok za oddajo prijave 8 dni. Ko se razpis zaključi, kadrovniki pregledamo vse prošnje in naredimo prvo selekcijo. V procesu prve selekcije najprej upoštevamo ustreznost izobrazbe in delovne izkušnje – to sta najpomembnejša kriterija, po katerih delamo prvo selekcijo. V drugem delu ustrezne vloge pošljemo vodji, ki prošnje pregleda in se odloči, koga bomo povabili na razgovor.

### **2. Kakšne metode selekcije uporabljate? Kdo opravlja selekcijo kadra? Kdo je prisoten pri selekciji?**

V prvem krogu so pri selekciji prisotni kadrovník in neposredni vodja, lahko pa tudi direktor organizacijske enote. Takrat kandidatom kadrovníki podamo splošne informacije, vodja jim predstavi delo. Prvi krog je bolj splošne narave – da se začutimo, spoznamo in vidimo, ali obstaja možnost za drugi krog. Pomagamo si tudi s priročnikom za zaposlitvene razgovore, kjer imamo za vsako poklicno skupino (strokovnega sodelavca, vodjo ali zavarovalne zastopnike) nabor vnaprej zastavljenih vprašanj, ki jih lahko postavimo kandidatom. Kandidate, ki jih izberemo v prvem krogu, nato testiramo z orodjem DNLA. Orodje DNLA testira splošne socialne, prodajne in vodstvene kompetence – odvisno od delovnega mesta. Za strokovno delo po navadi testiramo socialne kompetence, če gre za vodstveno delo – vodstvene, če pa gre za zastopnike ali komercialiste, pa prodajne kompetence. Rezultate DNLA skupaj z vodjo pogledamo, jih primerjamo z vtisom, ki ga je kandidat pustil pri razgovoru, in se odločimo, ali so ustrezni za drugi krog.

### **3. Po katerih merilih izbirate kader?**

V prvi vrsti sta pomembna ustreznost izobrazbe ter delovne izkušnje.

**PRODAJNIK** – mora poznati zavarovalništvo, mora imeti dobro razvite komunikacijske in organizacijske veščine, visoko stopnjo naravnosti do prodaje, mora biti samozavesten in podjeten, potrebuje storilno motivacijo, mora se znati boriti s časom in stresom, prav tako je pomembno, da je prepričljiv.

**VODJA** – poznavanje zavarovalništva, mora znati voditi ljudi in biti odločen, mora biti timski človek, ravno tako mora imeti dobro razvite komunikacijske veščine in posluš za sočloveka, mora biti inovativen, samozavesten ter imeti storilnostno motivacijo.

STROKOVNI SODELAVEC – če gre za samostojnega strokovnega sodelavca, mora biti sposoben za samostojno delo, istočasno pa mora znati delovati tudi v timu, dobro mora imeti razvite komunikacijske in organizacijske sposobnosti, biti mora inovativen, proaktiven, organiziran, analitičen in samozavesten.

#### **Na kakšen način merite npr. analitičnost?**

Kompetenca analitičnosti zajema zmožnost poglobljene analize podatkov in ustreznosti zaključkov, učinkovito reševanje problemov in jasno izražanje v pisni obliki. Posamezniki, ki imajo visoko razvito to kompetenco, so npr. sposobni razdeliti kompleksne probleme na enostavnejše elemente ter hitro odkrivajo povezave in zakonitosti, po katerih potekajo dogodki. V ta namen imamo npr. pripravljeno praktično »vprašanje«, pri čemer kandidatu podamo naš cenik in paket turističnega zavarovanja in ga vprašamo, npr: »od česa vse je odvisna zavarovalna premija? Če se kandidat hitro znajde pri pregledu cenika, če npr. jasno razloži dejavnike, govori sistematično, povezano, lahko morda že nekoliko sklepamo o tej kompetenci. To kompetenco preverjamo tudi z nekaterimi vprašanji vedenjskega tipa, kot npr.: »Opišite primer, ko ste se srečali s kompleksnim problemom; kako ste se lotili reševanja tega problema?; kakšno pot ste ubrali? ; ste bili zadovoljni z rezultatom?« V pomoč nam je na primer tudi, če se je kandidat v preteklosti že ukvarjal z raziskovalnim delom, pripravljaj kakšne posebne pisne izdelke. Vprašamo ga, da nam pove kaj o njegovem najboljšem pisnem izdelku, kako se počuti ob raziskovanju neke tematike, pisanju zaključkov in podobno.

#### **4. Ali pri selekciji kadra zaupate lastni presoji, instinktu in ali imate vnaprej postavljena merila za selekcijo?**

Na selekcijski razgovor se je treba skrbno pripraviti in vprašanja, ki jih bomo kandidatom zastavljali si pripravimo vnaprej. Seveda jih dopolnjujemo in nadgrajujemo glede na kandidatove odgovore na samem razgovoru.

Npr.:

- za vodjo → gre za kompetenco podpora in sodelovanje, timsko delo (opišite primer, ko ste učinkovito sestavili tim. Kako ste prepoznali prednosti in morebitne pomanjkljivosti delavcev? Na kakšen način ste se odločili, kdo bo v timu in zakaj? Kako je tim deloval in kakšen je bil rezultat? → tukaj preverimo ali vodja nudi dovolj podpore, ali je sposoben sodelovanja in ali je timski človek); inovativnost (ali lahko podate primer, ko ste predlagali neko izboljšavo? Kako ste prišli do te rešitve? Ali je bila rešitev upoštevana?)
- prodajniki → poznavanje zavarovalništva (naštej nekaj zavarovalnih produktov); interakcija in predstavitev, komunikacijske veščine, naravnost prodaje (kako se boste lotili tega primera: Vaša stranka je kupila avto, ki pa ga nikakor ne želi kasko zavarovati. Kaj ji odgovorite? – na ta način vidimo, ali je prepričljiv ali ne)

- strokovni sodelavec → podpora in sodelovanje, timsko delo (opišite primer, ko ste morali sodelovati z nekom, ki je bil drugačnega mnenja od vašega, kako ste pristopili k problemu, kaj se je dogajalo v različnih obdobjih sodelovanja, kako se je sodelovanje zaključilo?) prilagajanje in soočanje s stresom, samozavest (opišite situacijo, ko ste bili pod velikim časovnim pritiskom, kaj vse ste za rezultat morali narediti, kako ste obvladali situacijo, kaj ste naredili, kako je na vas vplival stres in kako negativna čustva – strah, kako ste se ob tem sproščali, ali ste bili uspešni, kakšen je bil rezultat?)

Velikokrat se zgodi, da je prvi vtis o kandidatu pravilen in se tudi sami rezultati DNLA testa večkrat ujemajo z »instinktom«.

### **5. Kakšna je vaša kadrovska strategija za leto 2016? Ali sovпада s poslovno strategijo podjetja?**

Strateški cilji družbe so postavljeni na štirih ravneh, ena izmed njih je raven zaposlenih, znanja in učenja. Kadrovska strategija je torej sestavni del poslovne strategije.

### **6. Katere so temeljne vrednote vašega podjetja?**

Strokovnost, varnost, družbena odgovornost in enostavnost.

### **7. Ali izvajate analizo dela in delovnih mest?**

V družbi imamo posebno službo za razvoj organizacije, ki se med drugim ukvarja tudi z analizo dela in delovnih mest.

### **8. Ali so vaši delavci dobro seznanjeni s svojimi nalogami? Kako so seznanjeni?**

Vodja je tisti, ki mora delavce seznaniti s njegovimi nalogami. Še posebej, kadar gre za kakšno novo pogodbo ali pa ko pride do reorganizacije, mora vodja svoje podrejene o tem podrobno seznaniti. To je natančno zapisano tudi formalno, v samem opisu del in nalog, ki ga prejme delavec kot prilogo k pogodbi o zaposlitvi.

### **9. Kako zbirate povratne informacije o vašem kadru?**

O novih delavcih dobimo veliko informacij v času poskusne dobe. Za obdobje poskusne dobe dobi vsak novo zaposleni program poskusnega dela, ki vsebuje tudi zahteve, ki jih mora do konca obdobja poskusnega dela izpolniti. Po poteku enega meseca od začetka zaposlitve praviloma kadrovník tudi pokliče vodjo in ga povpraša, kako je zadovoljen z delavcem. Praviloma se pogovori tudi z delavcem, da dobimo še povratno informacijo z njegove strani.

### **Ali izvajate nadzor nad načinom dela in rezultati zaposlenih? Na kakšen način?**

Nadzor nad načinom dela se izvaja. Pri internih zaposlenih s ciljnim vodenjem delovne uspešnosti, pri zavarovalnih zastopnikih pa z rednim spremljanjem njihovega prodajnega plana.

### **10. Na kakšen način spremljate novince v podjetju?**

Novince spremljamo v času poskusnega oziroma v času pripravništva. Program poskusnega dela je vnaprej natančno določen in traja do 6 mesecev. Poskusno delo spremljajo mentor in komisija, ki je določena za vsakega zaposlenega posebej in ob zaključku poskusnega dela poda mnenje, ali je kandidat uspešno zaključil poskusno delo ali ne.

Pri pripravnikih je način spremljanja še nekoliko drugačen. Gre za delavce, ki še nikoli prej niso bili zaposleni. Imajo pripravljen program, ki traja do enega leta. Pripravnik dobi svojega mentorja, ki ga v tem letu uvede v delo. Pripravnik mora napisati zaključno nalogo, ki obravnava konkreten primer z njegovega področja dela, in opraviti ustni pripravniški izpit pred komisijo. Komisija je 3-članska, sestavljajo jo predstavnik s področja dela pripravnika, predstavnik zavarovalniške stroke in predstavnik področja upravljanja s človeškimi viri. Pripravnik se mora za izpit dobro pripraviti in dokazati, da je v času pripravniške dobe osvojil potrebna znanja s svojega področja dela, splošna zavarovalniška znanja in da pozna organizacijo delodajalca in relevantne interne akte.

### **Koliko časa jih spremljate?**

Odvisno od poskusne dobe (3 ali 6 mesecev) oziroma pripravniške dobe (6 ali 12 mesecev), odvisno od zahtevnosti delovnega mesta.

### **Kdo in kako jih opazujete – kakšna je komisija? Kaj opazujete?**

Poskusno delo – Komisija je tričlanska: predsednik komisije je načeloma neposredni vodja tega novo zaposlenega sodelavca, ni pa nujno; preostala dva člana pa sta sodelavca iz tega področja dela, ki ga opravlja novo zaposleni sodelavec.

Spremljanje pripravnika pa je opisano pri prejšnjem vprašanju.

*Katere so tiste kompetence, ki jih opazujete?* Odvisno od delovnega mesta. Kompetence, na katere smo pozorni, tudi ne ostanejo iste kot pri selekciji. Šele ko začne posameznik začne delati, lahko vodja ugotovi, katere od zelenih kompetenc so zares v praksi šibkeje izražene in jih je treba razvijati.

### **11. Kakšen je vaš procent uspešnosti pri zaposlovanju kadra?**

Delež uspešnih zaposlitev je zelo visok. Nekoliko odstopajo zavarovalni zastopniki – zlasti tisti, ki se s tovrstnim delom še niso ukvarjali, in včasih kljub potencialom, ki jih imajo, ugotovijo, da to delo zaradi različnih razlogov zanje ni primerno.

### **12. Ali ste merili te lastnosti pri samem procesu selekcije?**

Te lastnosti smo pri samem procesu selekcije merili, saj smo jih testirali z DNLA testom. Je pa težko predvideti, kako se bo delavec odrezal, saj lahko vsak posameznik šele po nekem obdobju opravljanja dela ugotovi, da to delo ni za njega.

### **Katere lastnosti bi bilo po vašem mnenju potrebno še dodatno meriti? (nekatero lastnosti so skupne, nekatere pa specifične glede na delovno mesto)**

Zaenkrat menimo, da so izbrane lastnosti, ki jih merimo, ustrezne, seveda pa moramo ustreznost nabora kompetenc neprestano kritično presojsati, saj se spreminjajo zahteve in

značilnosti dela in s tem tudi potrebne kompetence. Lahko bi selekcijski postopek dopolnili še s kakšnim drugim orodjem, npr. ocenjevalnim centrom.

**Ali menite, da bi za doseganje boljših rezultatov, bilo smiselno, da bi novinci opravljali še kakšne dodatne preizkuse ob sprejemu v službo?**

Ja, mogoče testi s samega področja dela. Na ta način bi ugotovili, ali posameznik dejansko obvlada določene stvari ali ne, saj je to iz samega pogovora zelo težko razbrati. Seveda pa tak preizkus ne bi bil primeren za vsa delovna mesta.

**13. Ali opravljate letne razgovore?**

Letne razgovore opravljajo vodje. Na začetku leta je glavni letni razgovor, sledijo mu trije kvartalni razgovori.

Sistem imenujemo CIVODEU – ciljno vodenje delovne uspešnosti. Na ta način se strateški cilji podjetja na najvišji ravni prevedejo do posameznikov na najnižjih ravneh – najvišji cilji se prevedejo do specifičnih pričakovanj do posameznih delavcev, ki jih mora vsak zaposleni doseči. Vsak torej dobi svoje letne cilje, ki jih potem vsake 3 mesece konkretizirajo – mi jim pravimo trimesečna pričakovanja. Vsake 3 mesece se zaposleni in vodja srečata na kvartalnemu razgovoru, kjer ocenita doseganje pričakovanj iz prejšnjega trimesečja. Vodja mu poda oceno in pove, ali mu je dodelil stimulacijo ali ne, ter v kolikšni meri. Nato se postavijo cilji oziroma pričakovanja za naslednje tri mesece. Namen teh razgovorov je predvsem komunikacija med vodjo in zaposlenimi.

Na začetku leta je letni razvojni razgovor, ki se izvaja v drugi polovici januarja. Ta razgovor je bolj poglobljen – kaj vse naj bi v naslednjem letu dosegal, kje naj bi vsak posameznik pomembno prispeval. Na ta način bi vsak zaposleni vedel, kako s svojim delom prispeva k doseganju strateških ciljev podjetja. Postavijo se torej letni cilji ter prva trimesečna pričakovanja. Na kvartalnih razgovorih pa teče beseda o bolj specifičnih pričakovanjih, delovnih nalogah oziroma manjših ciljih, ki naj bi jih posameznik dosegal na krajši rok. Prav tako je to tudi priložnost pogovora o kakršnihkoli težavah, dilemah, željah po izobraževanju, uveljavljanju pravic, ugodnosti, podajanju novih idej, in ostalih dodatnih vprašanjih. Delavec ima priložnost, da takrat pove karkoli, kar se dogaja na delovnem mestu – ali ga kaj moti, ali ima kakšen predlog za izboljšavo samega delovnega procesa ali pa predlog za izboljšavo odnosov na delovnem mestu. Je pa pomembno, da se delavec zaveda, da je probleme potrebno reševati sproti in ne le na teh ocenjevalnih razgovorih.

**a. Kdaj ter kako pogosto jih opravljate? Zakaj takrat?**

4-krat letno – vsake 3 mesece. Takrat se zaključi obdobje tega ciljnega vodenja.

Obdobja ciljnega vodenja so od februarja do aprila, naslednje je od maja do julija, tretje poteka od avgusta do oktobra ter zadnje od novembra do konca januarja.

**b. Kaj so za vas prednosti in slabosti letnih razgovorov?**

Prednosti so v tem, da je to izvrstna priložnost za pogovor med vodjo in delavcem, priložnost tudi, da dobiš povratno informacijo o tem, kako je vodja s teboj zadovoljen, prav tako dobi nek »feedback« tudi vodja – kaj bi lahko izboljšal, kaj je dobro in kaj slabo.

Slabosti letnih razgovorov ne vidim, je pa res, da vodjem vzamejo veliko časa, a le-ta je koristno porabljen.

#### **14. Ali ocenjujete uspešnost pri izbiri kadra ? Če ja, kako?**

S poskusnim delom ali pa skozi pripravništvo. Žal pa (še) ne vodimo evidence o kandidatu po opravljeni poskusni ali pripravniški dobi, s katero bi lahko po daljšem časovnem obdobju potem pogledali, ali je bila zaposlitev uspešna ali ne.

#### **15. Ali se vaše podjetje ukvarja z analizami delovne uspešnosti posameznikov?**

Da, v sistemu CIVODEU. Pišejo se poročila za upravo. Delajo se tudi analize vodij – ali postavljajo realne/primerne cilje oziroma priložnosti ter tudi ali so ti cilji v skladu s SMART modelom. S spremljanjem vodij so seznanjeni vsi vodje.

#### **16. Kako merite delovno uspešnost delavcev? Katera metoda se vam zdi boljša od druge in zakaj?**

Z ocenjevanjem postavljenih ciljev.

Vodje imajo zelo različne kriterije ocenjevanja. Odvisni so od področja dela, ki ga delavec uporablja. Numerično ocenjevalno lestvico je težko uporabljati na kadrovskem področju, medtem ko je za ocenjevanje manipulante škod to smiselno. Na kadrovskem področju dela so opisne ocenjevalne lestvice bolj smiselne. Izjema so tržniki, zavarovalni zastopniki, ki sploh nimajo sistema CIVODEU, temveč plan zavarovalne premije. Treba pa se je zavedati tudi moči samega vodja pri podajanju ocene, saj je subjektivni dejavnik tu zelo močan.

#### **17. Katere so pozitivne in negativne strani vašega obstoječega sistema za ocenjevanje delovne uspešnosti?**

Pozitivne: da je vsak lahko deležen neke stimulacije v smislu materialne nagrade, ki producira neko višjo stopnjo motiviranosti; da imajo vsi delavci priložnost pogovora s svojimi nadrejenimi – tudi s tistimi vodji, ki imajo malo slabše razvit občutek za komunikacijo s svojimi podrejenimi; da vsak posameznik ve, koliko njegovo delo pripomore k doseganju strateških ciljev podjetja, kar zopet daje motivacijo za razvoj.

Negativne: subjektivnost pri ocenjevanju doseganja ciljev.

#### **18. Ali menite, da bi morali biti kriteriji za selekcijo kadra enaki kriterijem za vrednotenje kadra?**

Ne, saj se posamezniki razvijajo in ne moreš postaviti istih kompetenc za kriterij.

Ko zaposlujemo, je najprej važno strokovno znanje in formalna izobrazba. Kasneje je pomembno, da se razvijaš, zato o istih kriterijih ne moremo govoriti. Z orodjem DNLA preverjamo splošne socialne kompetence preden zaposlujemo – izberemo tiste, ki imajo dobre rezultate in pričakujemo, da se bodo še naprej dobro razvijali.

