

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nike Šmid

Selekcijski postopek pri izbiri kadrov v podjetju X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nike Šmid

Mentor: doc. dr. Miroljub Ignjatović

Selekcijski postopek pri izbiri kadrov v podjetju X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

## SELEKCIJSKI POSTOPEK PRI IZBIRI KADROV V PODJETJU X

Selekcijski postopek se prične z ugotovitvijo potrebe po novem zaposlenem (bodisi na že sistematiziranem delovnem mestu, ali pa na novo ustvarjenem delovnem mestu). Naslednji korak je izbira med dvema bazenoma kandidatov (izbira med že zaposlenimi in zunanjimi kandidati). Sledi nabor kandidatov prek različnih zaposlitvenih oglasov, objavljenih v različnih medijih. Nato se začne dejanski selekcijski postopek, ki pa ga lahko sestavlja več različnih selekcijskih metod (prebiranje življenjepisov, razgovor, testi spretnosti, inteligenčni testi, grafologija, ocenjevalni centri...). Naloga je sestavljena iz dveh delov, prvi je teoretični, ki predstavlja zgoraj našteje korake ter metode prebiranja življenjepisov ter razgovorov. Naloga podrobneje opisuje tri stopnje razgovora (predpriprave, razgovor in odločitev), različne tipe razgovorov, vprašanja na razgovorih ter napake pri izvajanju razgovorov. V drugem, praktičnem delu, pa je predstavljeno podjetje X in celoten postopek zaposlovanja v tem podjetju, ki je bil uporabljen pri selekciji kadrov za deset novih poslovalnic, ter kritična analiza in predlogi za izboljšavo le-tega.

**KLJUČNE BESEDE:** selekcijski postopek, razgovor, življenjepis in CV

## SELECTION PROCEDURE OF CANDIDATES IN COMPANY X

The selection procedure begins with establishing a need for a new employee (either on already sistemized position or on a newly created position). The next step is decing between two pools of candidates (the choice between already employed in the company and outside candidates). The procedure continues with recruitment through various forms of employment ads, published in different media. Here is where the actual selection procedure starts. There are many different selection methods, that can be a part of a selection procedure (pouring through CVs, employment interview, iq tests, graphology, assesment centres...). The diploma consists of two parts. The first part is theoretical, it describes the above mentioned steps and the methods of pouring throug CVs and employment interviews. It describes the three D's of employment interviews (development, discussion, decision), different types of employment interviews and questions used, also the mistakes that can occur. The second, empirical, part consists of an introduction of company X, and the complete selection process they used for selecting the new employees for ten new branches of the company. There is also a critical assesment and some proposals for possible improvements on the selection procedure that they used.

**KEYWORDS:** selection procedure, employment interview, biography and CV

## Kazalo

1	Uvod.....	5
1.1	Opredelitev problema.....	6
1.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	6
1.3	Metodologija dela .....	7
2	Postopek zapolnitve (novega) delovnega mesta .....	7
2.1	Recruitment/Rekrutacija/Nabor/Novačenje .....	8
2.2	Selekcijski postopek.....	11
2.2.1	Prijava ter curriculum vitae in življenjepis .....	12
2.2.2	Razgovor .....	14
2.2.2.1	Predpriprave .....	15
2.2.2.2	Razgovor .....	15
2.2.2.3	Odločitev .....	19
2.2.2.4	Napake pri izvajanju razgovorov .....	20
3	Podjetje X.....	23
3.1	Predstavitev podjetja .....	23
3.1.1	Kadrovska služba v podjetju X .....	23
3.2	Ugotovitev potrebe.....	24
3.3	Selekcijski postopek.....	25
4	Kritična analiza in predlogi za izboljšavo.....	30
5	Sklep .....	33
6	Literatura.....	35
7	Priloga A: Zaposlitvena oglasa .....	38

## 1 Uvod

Študenti in študentke Fakultete za družbene vede, smer sociologija - kadrovski menedžment, moramo v četrtem letniku opraviti strokovno prakso. Jaz sem imela to srečo, da sem že junija, po zaključenem tretjem letniku, izvedela, da v enem izmed večjih podjetij potrebujejo študenta za pomoč v kadrovski službi. Tako sem opravila ne le predvidenih 150 ur strokovne prakse, temveč pridobila še eno leto izkušenj. V tem času se je podjetje precej razširilo – iz štirinajstih manjših in ene velike poslovalnice v zdajšnjih 27 manjših in ene velike (še ena velika pa se bo v kratkem odprla). Prisotna sem bila torej pri nekaj postopkih izbire kandidatov, ki so me resnično pritegnili. Zelo me zanimajo vsi aspekti tega procesa – od ugotovitve potrebe, do določanja želenih kompetenc, izbire postopka selekcije, ter izbor sam. Ker upam, da bom v prihodnosti tudi sama strokovnjak prav za področje selekcije kandidatov, sem želela o tej temi izvedeti čim več, ter ugotoviti kako bi lahko postopek, ki sem ga opazovala, še izboljšali. Tako sem to tematiko izbrala za svoje diplomsko delo ter preučila nabor strokovne literature in izvedla študijo primera v podjetju X.

V prvem delu naloge sem tako opisala mnenja nekaterih strokovnjakov o selekcijskem postopku in dveh metodah, ki jih uporabljajo pri podjetju X. V drugem delu pa sem opisala postopek selekcije pri podjetju X in ga analizirala.

## 1.1 Opredelitev problema

Skozi čas je bilo za uspeh podjetja potrebno veliko različnih dejavnikov – surovine, orodje, stroji. A v današnjem času storitvenih družb, so glavno produkcijsko sredstvo podjetja ljudje, torej zaposleni. Tako je za podjetje izrednega pomena, da si zagotovi najboljše možne kadre.

V ta namen se uporablja selekcijski postopek, ki pa se razlikuje od podjetja do podjetja. Večina sicer uporablja prijavo in eno od oblik življenjepisa, od tu naprej pa se postopki precej razlikujejo. Poznamo razne teste (spretnostne, psihološke, inteligenčne, itd.), ocenjevalne centre, grafološke preiskave, razgovore, itd. Te metode imajo različne stopnje zanesljivosti in različno stanejo, podjetja si torej izberejo tiste metode, ki imajo po njihovem mnenju najboljše razmerje med ceno in učinkovitostjo. V Sloveniji lahko skoraj zagotovo pričakujemo povabilo na razgovor pri prijavi na katerokoli delovno mesto pri večini podjetij.

Tu pa nastopi problem, ki sem si ga izbrala za svoje diplomsko delo. Ali je selekcijski razgovor učinkovita in torej uporabna metoda? Ali je to le še en način kako diskriminirati med kandidati? Kako se sploh odločiti koga povabiti na razgovor, kako izvesti razgovor, da bo čim bolj zanesljiv in kako se pri tem izogniti napakam?

## 1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Cilj mojega diplomskega dela je ugotoviti, kako izgleda tipičen postopek zaposlovanja, kot ga poznamo v Sloveniji. Preučila bom selekcijski postopek pri podjetju X, ter poskušala na podlagi trimesečnih rezultatov ugotoviti, v kolikšni meri je ta postopek učinkovit pri izbiri primernih kandidatov. Poskušala bom podati tudi nekaj predlogov, kako bi se dalo postopek še izboljšati. Moje raziskovalno vprašanje je torej - kako na podlagi selekcijskega razgovora izbrati najprimernejšega kandidata, in v kolikšni meri to uspeva podjetju X?

### 1.3 Metodologija dela

Teoretični del je sestavljen iz sekundarne analize virov, praktični del pa je študija primera selekcijskega postopka pri podjetju X. Pri celotnem postopku sem bila prisotna, tako lahko rečem, da je uporabljena metoda opazovanje z udeležbo. Opravila sem še intervju z vodjo kadrovske službe pri podjetju X. Analizirala sem celotni postopek, ter omenila trimesečni izid.

## 2 Postopek zapolnitve (novega) delovnega mesta

Prvi korak pri izbiri novega zaposlenega, je sploh odkrita potreba po njem. Ta se lahko zgodi na dva načina – za že sistematizirano delovno mesto potrebujemo novega zaposlenega, ali pa ugotovimo potrebo po novem delovnem mestu. V vsakem primeru je najprimernejši naslednji korak sistematizacija oz. nova ocenitev delovnega mesta. Izvajalec razgovorov naj skupaj s ključnimi zaposlenimi oceni delovno mesto – je sploh še/že potrebno, katere dolžnosti naj bi opravljal zaposleni na tem delovnem mestu, katere kompetence potrebuje za uspešno opravljanje nalog. Ta korak ne pomaga samo vodilnim določiti smiselnost delovnega mesta, ter preoblikovanja delovnega mesta za večjo produktivnost, temveč tudi prisili izvajalca razgovorov, da dobro razmisli, kakšnega zaposlenega išče in zakaj. Ključni zaposleni so pri tem dober vir dodatnih povratnih informacij in še zmanjšajo možnost izbire neprimernih zaposlenih (Perry in Kleiner 2002, 4).

Naslednji korak je izbira med dvema bazenoma potencialnih kandidatov, ki so na voljo. Odločimo se lahko za novega zaposlenega ali pa premestimo oz. ponudimo možnost napredovanja že zaposlenim v podjetju. Slednja možnost pride v poštev le, če imamo v podjetju zaposlene ljudi s primernimi kompetencami za zasedbo prostega delovnega mesta. Precejšnjo vlogo pri izbiri igra tudi relativno visoka cena zaposlitve novega zaposlenega, ki ne vključuje le dejanskih evrov, ki jih plačamo za objavo oglasov, ali najem agencije za zaposlovanje, temveč še vse ure dela tistih, ki so v postopek vključeni (Hackney in Kleiner 1994, 8). Razlika pa ni samo v ceni, temveč tudi v tem, da novo zaposleni lahko prinese s sabo nove ideje, izbira že zaposlenega pa zviša moralo med zaposlenimi in zmanjša ali pa celo izniči potrebo po uvajanju (Perry in Kleiner 2002, 4). Tako se za primerni ukrep odločimo glede na potrebe, želje in možnosti znotraj podjetja.

Naslednji korak je nabor kandidatov, ki mu sledi selekcija. Čeprav se v angleščini izraza »recruitment« in »selection« velikokrat izmenljivo uporabljata, pa se njun pomen nekoliko razlikuje. »Recruitment«, ki ga v slovenščino prevajamo kot nabor, je širši pojem, ki označuje dejanje pripeljanja nekoga v organizacijo – od oglaševanja prostega delovnega mesta do predstavitve novega zaposlenega. »Selection«, pa je bolj specifičen pojem, ki označuje postopek, v katerem se odločamo koga zaposliti – osredotoča se na instrumente in metode ocenjevanja kandidatov (Wood in Payne 1998, 2).

## **2.1 Recruitment/Rekrutacija/Nabor/Novačenje**

Izraz nabor torej označuje stopnjo pred selekcijskim postopkom. Nabor je tisto obdobje v zaposlitvenem postopku, kjer se »nabira« kandidate. Vendar pa je zelo pomembno dejstvo, da ne izbira le podjetje kandidatov, temveč tudi kandidati izbirajo podjetje oz. delodajalca. Zato je tako pomembno vprašanje, kako prepričati tiste, ki jih podjetje želi in potrebuje, da se prijavijo na razpis (Wood in Payne 1998, 56). Najboljšega izida torej ne kaže samo veliko število kandidatov, temveč predvsem kolikšno je število primernih kandidatov. Prav zato je potrebno vložiti veliko truda in časa v odločitev, kje in kdaj bo objavljen zaposlitveni oglas, kaj bo v njem zapisano in na kakšen način bo prezentiran.

Najpogosteje podjetja objavljajo zaposlitvene oglase v lokalnem ali državnem časopisu, najdemo jih tudi v strokovnih revijah. Precej podjetij uporabi tudi profesionalne agencije za zaposlovanje, ki oglašujejo na svojih spletnih straneh (ter drugod pod svojim logotipom). Prosta delovna mesta oglašujejo še fakultete, novice o prostem delovnem mestu pa pogosto potujejo tudi od ust do ust. Nekdo od že zaposlenih lahko priporoči znanca na prosto delovno mesto, lahko pa se poteguje za napredovanje znotraj podjetja ali podaljšanje pogodbe iz določenega v nedoločen čas (Hackney in Kleiner 1994, 8).

Pri objavljanju zaposlitvenih oglasov poznamo dva različna tipa podjetij – dobro poznana, ki bodo prejela veliko prijav od primernih in neprimernih kandidatov, ter slabše poznana, ki bodo prejela manj prijav (Wood in Payne 1998, 55). Pomembno je, da se odgovorni za zaposlitveni postopek zaveda, v katero kategorijo spada podjetje, za katerega dela. Če je podjetje slabše poznano bo prejelo manjše število prijav, zato bo primerna tista strategija, ki bo privabila čim več kandidatov, saj sicer obstaja možnost, da se res dobri kandidati na oglas takšnega podjetja



sploh ne bodo prijavi. Nasprotno pa se bolj poznana podjetja soočajo s težavo, ker ljudje poznajo ime podjetja, mislijo, da veliko vedo o podjetju ter si posledično želijo zaposlitve tam, če podjetje uživa dober ugled, je takih kandidatov še toliko več<sup>1</sup> (Wood in Payne 1998, 57). Bolje poznana podjetja bodo torej poskušala omejiti število kandidatov, saj je več možnosti, da se bodo prijavljali tudi povsem neprimerni kandidati.

Dva ključna dejavnika nabora sta torej vsebina zaposlitvenega oglasa in kje je oglas objavljen. Če je zaposlitveni oglas objavljen v strokovni reviji, obstaja možnost, da nekateri dobri kandidati ne izvedo za razpis in se posledično ne prijavijo. Če pa je oglas objavljen recimo v torkovem Delu, je zagotovljeno veliko »občinstvo«, a ne nujno tudi primerni kandidati (Wood in Payne 1998, 65), oziroma ne nujno samo primerni kandidati. Tukaj pa nastopi vsebina zaposlitvenega oglasa, saj bo le-ta predstavljala prvo metodo selekcije – z besedilom je mogoče privabiti primerne kandidate in odbiti neprimerne (Wood in Payne 1998, 57).

Besedilo zaposlitvenega oglasa mora tako jasno izražati, za katerimi vrednotami stoji podjetje, ter v čem se razlikuje od drugih podjetij. Če dve različni podjetji iščeta enak profil, na primer poslovnega sekretarja/ko, bodo v zaposlitvenem oglasu zapisane skoraj povsem enake zahtevane kompetence – natančnost, poznavanje računalniških orodij, ipd. Podjetja, ki poslujejo dalj časa, pa imajo že razvite svoje temeljne vrednote, te jih ločijo od vseh ostalih podjetij. Če so te vrednote izražene v zaposlitvenem oglasu, bodo možne kandidate »prisilile«, da razmislijo, kam se prijavljajo in zakaj. Tako se bo zmanjšal bazen prijav za delovno mesto, saj imamo ljudje različne vrednote (Wood in Payne 1998, 58-60). Želen profil kandidatov pa je mogoče privabiti tudi z uporabo določenih pridevnikov (seveda le, če opisujejo podjetje takšno kot v resnici je) (Wood in Payne 1998, 62). Število neprimernih prijav pa lahko učinkovito zmanjša že to, da je v oglasu navedeno, kako bo delo v resnici izgledalo, brez raznih olepšav (t.i. »realistic job preview« oz. realistični predogled zaposlitve). Ta metoda deluje na principu, da se bodo lahko kandidati sami odločili, če so za delo primerni, če bodo le imeli dovolj podatkov o delu (Wood in Payne 1998, 64). Zgornja metoda je uporabna v dveh smereh: 1. t.i. 'enhancement' ali potenciranje, kjer namenoma krepimo preveč pesimistična pričakovanja, ali pa 2. t.i. reduciranje, kjer zaviramo preveč optimistična pričakovanja. Od obeh se slednja pogosteje uporablja. Prav tako bo nekatere neprimerne kandidate odvrnil že sam postopek selekcije, če je le-ta zapleten, in

---

<sup>1</sup> Seveda prav nasprotno velja za podjetja s slabim ugledom.

so s tem seznanjeni (Wood in Payne 1998, 64). Ključno tukaj je mišljenje, da so tisti kandidati, ki se za delovno mesto niso pripravljene potruditi, neprimerni (Wood in Payne 1998, 65).

Temeljna določila pri vseh postopkih, ne le zaposlovanju, temveč tudi napredovanju, usposabljanju, plačah itd., ter nenazadnje tudi odpovedi pogodbe o zaposlitvi, pa so navedena v Zakonu o delovnih razmerjih (v nadaljnjem besedilu ZDR). V 6. členu ZDR je namreč zapisano: »da se mora kandidatom zagotoviti enako obravnavo ne glede na spol, narodnost, zdravstveno stanje, starost, vero...« (Zakon o delovnih razmerjih, 6. čl). V kolikor zaposlitveni oglas krši katero od teh določil, ni v skladu z zakonom.

V nadaljevanju bom predstavila dva primera oglasov, ki se nahajata v prilogi A. Oba sta se pojavila v mesecu avgustu, 2010 na spletnem portalu mojedelo.com. Prvi je primer oglasa, ki ga je izdalo dobro poznano podjetje. Oglas je, kot sem že omenila izšel na spletnem portalu mojedelo.com, ki je zelo dobro obiskan. Oglas vsebuje fotografijo, sličice in komični strip. Oglas vabi, da »hobi postane vaša služba in vaša služba vaš hobi«. Zahtevanih kompetenc ni, zapisane so le pričakovane, ki vključujejo odlično komunikacijo in aktivno znanje slovenskega jezika. Nudijo »stimulativno plačo, prijetno in spodbudno delovno okolje ter strokovno izobraževanje«. Edina omejitev so »podatki oz. dokazila« o izpolnjevanju pogojev. To podjetje lahko pričakuje izjemno veliko prijav, s strani primernih, in popolnoma neprimernih kandidatov, saj si vsak, ki išče zaposlitev želi, da bi mu ta bila hobi, za katerega bo dobro plačan, pa še v prijetnem kolektivu bo delal.

Drugi oglas je pravo nasprotje. Objavljenih ni nobenih slik, podjetje se predstavlja izključno z odstavkom besedila. Delovno mesto in njegove naloge so točno navedene. Od kandidatov pa se pričakuje strokovna izobrazba, dve leti specifičnih izkušenj, navedena so temeljna znanja, ki vključujejo »poznavanje zakonodaje delovnega in socialnega prava, poglobljeno obvladanje računalniških orodij«. Tudi zaželeni interesi so precej specifični (»logično-analitično mišljenje, socialni čut«). Sicer prav tako nudijo »stimulativni osebni dohodek, dinamično delo ter veliko možnosti za dodatno usposabljanje in izobraževanje«, a zahtevajo še razlog za poslano prijavo in vse podatke, saj »nepopolnih prijav ne bodo upoštevali«. Prav tako dajo kandidatom vedeti, da bodo morali opraviti preizkus znanja tujega jezika in dela z računalnikom. To podjetje bo prejelo neizmerno manj prijav. A tiste, ki bodo prispele na njihov naslov, bodo poslali primerni kandidati, in izbrati bo treba najprimernejšega med primernimi.

V prvem podjetju bodo torej zapravili veliko časa in denarja, da bodo izločili neprimerne kandidate, drugo podjetje pa je ta celotni korak preskočilo in si prihranilo veliko truda.

## 2.2 Seleksijski postopek

Poznamo dva sistema seleksijskega postopka, prvi je t.i. »en bloc« postopek, kjer gredo vsi kandidati čez vse stopnje selekcije – ta je redko uporabljen v kadrovski praksi, čeprav pogost pri recimo sprejemnih izpitih za šole. Drugi pa je t.i. »sequenced« oz. »designed-through« postopek, kjer na vsaki stopnji nekaj kandidatov izpade (Wood in Payne 1998, 43-44).

Pri načrtovanju seleksijskega postopka, je pomembnih več variabel – število prostih delovnih mest in predvideno število kandidatov, torej predvideno razmerje med številom kandidatov in prostih mest, veljavnost metod, čas, ki nam je na voljo, proračun, strokovnost, itd. (Wood in Payne 1998, 49). Glede na pogoje se izberejo metode, ki se jih bo uporabilo v seleksijskem postopku. Znanih je več metod, ki se med seboj precej razlikujejo, najpomembnejša njihova lastnost pa je njihova uporabnost (ta se ugotovi iz tega kako veljavne rezultate daje tj. kako dobro napove prihodnjo delovno uspešnost, in tega kako draga je). Dejstvo je, da dražja metoda ni nujno tudi bolj zanesljiva (Wood in Payne 1998, 41). Najboljšo kombinacijo cene in učinkovitosti imajo »ability tests« - testi sposobnosti, sploh kot metoda, ki jo lahko uporabimo za prvi krog selekcij (Wood in Payne 1998, 42).

Ključne pri seleksijskem postopku pa niso le metode, temveč tudi vrstni red izvajanja. V seleksijskem procesu je namreč pomembno, kako si sledijo seleksijske metode, saj njihova pozicija vpliva na učinkovitost in sposobnost napovedovanja (Wood in Payne 1998, 44). Najbolj smiselno je uporabiti metode tako, da njihova uporabnost pri vsaki naslednji narašča. Tako sicer obstaja možnost, da se izmuzne kak dober kandidat, a v primeru zaposlovanja enega ali nekaj novih zaposlenih, se to lahko zanemari (Wood in Payne 1998, 45). Prav tako obstaja možnost, da v nadaljnjo stopnjo procesa povabimo koga, ki ni primeren, a takega kandidata se z uporabo nadaljnjih, zanesljivejših metod gotovo izloči. Vse metode so namreč učinkovitejše pri izločanju nepravilnih kandidatov, kot pa pri izbiri najboljših (Wood in Payne 1998, 46).

Več metod se uporabi, večja je verjetnost izbire pravega kandidata, a sinergična veljavnost obstaja le, če se uporabi različne metode za preverjanje različnih kompetenc – take, ki so si komplementarne in se ne ponavljajo (Wood in Payne 1998, 45).

### 2.2.1 Prijava ter curriculum vitae in življenjepis

Prvi stik podjetja s kandidati je zaposlitveni oglas. Prvi stik kandidata s podjetjem pa je odgovor na oglas, ki ponavadi vsebuje prijavo in življenjepis ali curriculum vitae (v nadaljnjem besedilu CV). Oseba, ki bo v podjetju izvajala razgovore, se že pri sestavljanju zaposlitvenega oglasa odloči, katere dokumente morajo kandidati posredovati v podjetje in kako. Izbira tu je široka, saj je na voljo vse od življenjepisov, do motivacijskih pisem in obrazcev ter vprašalnikov podjetja, ki jih je treba izpolnjene vrniti. Čeprav standardizirani obrazci oz. kadrovski vprašalniki zagotovijo določene informacije o vseh kandidatih, pa se prek njih malo izve o kandidatu samem. Kljub temu, da se sliši diskriminatorno, je pri izbiri pravega kandidata poleg kompetenc pomembna tudi osebnost, saj je eden od glavnih razlogov, zakaj je potrebno odpustiti novega zaposlenega ta, da se ni vklopil v kulturo podjetja (Agard 2006, 13). Pri vključevanju in ohranjanju zaposlenih pa je v veliko pomoč, če so zaposlenim omogočeni udobni delovni prostori s primerno opremo, dodatna izobraževanja, stimulatívno plačilo, če je dobro delo opaženo in se spodbuja kreativnost ter inovativnost (Ogilvie 2004).

Pri prvem branju oz. izločanju se je priporočljivo osredotočiti na kompetence - najmanj polovico življenjepisov je potrebno izločiti že na prvi stopnji, pri čemer so glavno ali celo edino vodilo prav kompetence (le-te mora izvajalec razgovora določiti že prej). Če kandidat dosega ali presega pričakovanja se uvrsti naprej, drugače naj takoj izpade (Hackney in Kleiner 1994, 9).

Teorija, na žalost pa tudi praksa, pozna širok spekter vrst življenjepisov, pri čemer vsak nekaj izda o avtorju. Podjetja sicer potrebujejo različne profile zaposlenih, a nihče si ne želi nekoga, ki je tako zagrenjen (glede prejšnjih zaposlitev), da je to razvidno že iz življenjepisa. Paziti je treba na tiste življenjepise v katerih manjkajo datumi in trajanja zaposlitev – te osebe so verjetno menjale veliko zaposlitev, kar ni dober znak. Površnost izraža v najboljšem primeru samo površnega človeka, v najslabšem pa takega, ki ga ponujena zaposlitev ne zanima, oz. se zanjo ni pripravljen potruditi – vprašljiva je tako tudi kakovost opravljenega dela, in pripravljenost na (trdo) delo. Življenjepis natisnjen na papirju z glavo podjetja, kjer je kandidat trenutno zaposlen,

se lahko mirno izloči. Ocenjevalec se mora vzdržati predvidevanj – če v življenjepis neka spretnost ni navedena, ne smemo sklepati, da jo je pozabil napisati, najverjetneje te kompetence nima. Predolg življenjepis, ter uporabljanje fraz so lahko opozorilni znak, medtem ko nenavadna velikost črk ter barva papirja lahko pretehtata v dobro ali slabo kandidata. Kandidatom se šteje v dobro, če pri pisanju uporabijo spretnost in logiko, ter je iz življenjepisa razvidna njihova zmožnost inteligentnega pisanja. Dobro je, če se da razbrati tudi znake samoiniciativnosti ter samozaupanja. Prejšnje zaposlitve so pomembne tako za to, da se iz njih razbere ali kandidat že ima izkušnje na podobnem področju, kot tudi za to, da se ugotovi kaj so razlogi za zapustitev prejšnjega delovnega mesta (slednje se ponavadi izve šele v kasnejših stopnjah selekcijskega postopka) (Black, Half in Davison v Hackney in Kleiner 1994, 10).

Zanimiva je tudi študija primera, ki so jo izvedli trije raziskovalci (Proenca in de Oliveira 2009) (vodja, zapisnikar in zapisnikar neverbalnega vedenja). Njihov vzorec je predstavljalo 27 podjetij - 15 z manj kot 250 zaposlenimi in 12 velikih podjetij, od tega je 74 % menedžerjev imelo delo vodje kadrovskega oddelka oz. osebe odgovorne za selekcijo že vsaj 5 let. Z vsakim od menedžerjev so izvedli tri-delni polstrukturirani intervju. Najprej so jih prosili naj opišejo postopek nabora in selekcije s poudarkom na ocenjevanju CV-jev. Nato so jim podali zaposlitveni oglas in dvajset CV-jev, ki so si bili po vsebini zelo podobni. Vsi kandidati so bili moškega spola, podobne starosti, diplomanti iste univerze s podobnim povprečjem ocen, hobiji, podobnim znanjem tujih jezikov in stopnjo računalniškega znanja. CV-ji pa so bili po izgledu različni – barva in format papirja, font ... Menedžerjem so naročili, naj CV-je razvrstijo v tri kategorije in sicer primeren, neprimeren in pogojno primeren, prosili so jih naj pri tem naglas razmišljajo. Intervju so zaključili s še nekaj vprašanji o ocenjevalcu - kvalifikacije, starost, profesionalno ozadje in izkušnost pri prebiranju CV-jev (Proenca in de Oliveira 2009, 434-436).

V prvem delu jih je večina navajala podoben postopek, ki ustreza normativnemu modelu. Strinjali so se, da nekdo, ki ima vse zahtevane kompetence, ne sme izpasti samo na podlagi CV-ja (Proenca in de Oliveira 2009, 436).

Igro v drugem delu so igrali vsi, z izjemo ene ocenjevalke, ki je igro zavrnila, saj pri njih kandidatov ne zavračajo na podlagi samo CV-jev, prav tako pri njih postopek ocenjevanja CV-jev traja več dni in je ocenjevalec več. Ostali niso imeli zadržkov pri razvrščanju CV-jev v tri kategorije. Največji kupček je bil pogojno primernih, morda zato, ker se je vedelo, da je to le igra

in ni bilo pritiska po dejanski izbiri in zaposlitvi kandidata. (Proenca in de Oliveira 2009, 436-438).

Iz študije so ugotovili, da ocenjevalci za posamezen CV porabijo od 10 sekund do 6 minut, povprečen čas pa je nekako minuta (Proenca in de Oliveira 2009, 438). Iz tega lahko sklepamo, da je splošen izgled CV-ja ključnega pomena. V takem primeru je tipičen Europass življenjepis lahko slabost, težko pa prednost, kreativnost pa se lahko izplača, ali pa se jo označi kot slabost. To je predvsem odvisno od vrste delovnega mesta, in kompetenc potrebnih/želenih za zasedbo le-tega. Tukaj bi omenila še, da so en CV (natisnjen je bil na oranžnem papirju) zavrnil vsi, eno podjetje pa bi ga sprejelo, saj je njihov logotip oranžne barve (Proenca in de Oliveira 2009, 438-440). Študija je pokazala še, da se menedžerji lotijo prebiranja CV-jev brez neke konkretne ideje kaj iščejo, prav tako oz. zato tudi ne uporabljajo kriterijev sistematično – pri enem CV-ju je odločilno nekaj kar pri drugih desetih ni. V študiji primera so naleteli na nekaj takih primerov, na primer, en od CV-jev je bil zavrnen ker ni vseboval informacije o voznškem izpitu, drugih osem, kjer te informacije prav tako ni podane pa ni bilo zavrnjenih (Proenca in de Oliveira 2009, 438-440). To potrди dejstvo, da so za učinkovito selekcijo pomembne predpriprave.

### 2.2.2 Razgovor

Kot sem že omenila zgoraj, je eden od glavnih razlogov, zakaj je potrebno odpustiti novega zaposlenega ta, da se ni vklopil v kulturo podjetja. Da se take pojave omeji, če že ne prepreči, je pomembno, da se na razgovor vabi le kvalificirane kandidate. Tako se lahko potem izvajalec selekcijskega postopka med razgovorom osredotoči na to, ali bi se kandidat v kulturi podjetja dobro počutil in bil znotraj nje uspešen (Agard 2006, 13).

Razgovor pa se ne začne s trenutkom, ko kandidat odgovori na prvo vprašanje, temveč že prej, v bistvu že takrat, ko se ugotavlja potreba po delavcu. Postopki priprave in izvedbe razgovorov pa so različni – poznamo recimo šest stopenjski proces izvedbe razgovora PEOPLE (Prepare, Establish rapport, Obtain information, Provide information, Lead to close, Evaluate) torej priprave, vzpostavitev odnosa, pridobivanje informacij, dajanje informacij, zaključevanje razgovora in ocenjevanje (Whetton in Cameron v Ullah 2010, 107). Vendar pa se najpogosteje uporablja postopek razdeljen v tri faze – predpriprave, razgovor in odločitev, oziroma 3 D pristop (Development-razvoj, Discussion-razprava, Decision-odločitev) (Ullah 2010, 106).

### **2.2.2.1 Predpriprave**

Predpriprave se odvijajo že precej pred razgovori. V tej fazi se proučuje delovno mesto, kaj bo zaposleni na tem delovnem mestu delal, katere kompetence potrebuje za to, razviti je potrebno dober opis delovnega mesta. V tej fazi je potrebno določiti namen razgovora - katere informacije so zaželeno, katere kompetence se bo preverjalo, itd. Sestaviti je potrebno kvalitetna vprašanja in pripraviti odgovore, ki se jih od kandidatov pričakuje oz. želi. Nato se oblikuje še ocenjevalno lestvico, ki bo pomagala pri objektivnem ocenjevanju kandidatov. Izbrati je potrebno še način ohranjanja informacij – zapiski, posnetek in pripraviti vso potrebno opremo.

V tej stopnji je potreben še razmislek o tem, kakšen kandidat se bo najbolje vklopil v skupino že zaposlenih. Saj je naloga izvajalcev razgovora, da poiščejo kandidata, katerega kompetence in osebnost se najbolje sklada s tem kar podjetje potrebuje (Dettore), in ki bo na delovnem mestu zadovoljen (Ullah 2010, 109). Ker ni pravila koliko zaposlenih je lahko prisotnih na razgovoru, je pametno, da se vključi še vsaj direktnega nadrejenega, ki bo lahko bolje ocenil možnosti dobrega razumevanja z ekipo in hkrati tudi strokovno primernost kandidata. V to fazo spada tudi poučevanje tistih, ki bodo soizvajali razgovor, s postopkom selekcije in predvsem tistih metod pri katerih bodo sodelovali. Pripraviti je potrebno tudi prostor, ki bo naredil dober vtis na kandidate, in v katerem razgovori ne bodo moteni. Pametno je razviti še metodo opazovanja obnašanja kandidata pred in po razgovoru, saj se tako lažje oceni osebnost in samozavest kandidata (Ullah 2010, 108-109).

### **2.2.2.2 Razgovor**

Pomembno je ustanoviti dober odnos, saj izvajalec razgovora igra vlogo gostitelja. Tako se ustvari tudi dober vtis, ter se poveča učinkovitost razgovora. Neuspešen razgovor namreč ni le tisti, ki se ne zaključi s ponudbo zaposlitve, temveč tudi tisti, kjer kandidat zavrne delo, ker je bil razgovor tako slabo opravljen. Raziskava, ki jo je opravil T-Mobile je pokazala, da je kar tretjina (od 2000 sodelujočih v raziskavi) že odšla z razgovora s slabim vtisom o podjetju. Slaba izkušnja z razgovorom pa bi vplivala na dve tretjini kandidatov ali naj sprejmejo delo ali ne. Dogaja se vse mogoče, od tega, da se pusti kandidate dolgo čakati, da razgovora ne opravlja nekdo, ki je za to kvalificiran, da zamenjajo dva življenjepisa, od kandidatov zahtevajo

opravljanje poniževalnih nalog in postavljajo preveč osebna vprašanja (James 2009, 12). Res velja, da ima razgovor vedno tudi funkcijo odnosa z javnostjo (Wood in Payne 1998, 109).

Pametno je čim prej poskusiti prebiti led in sprostiti ozračje s prijaznim pozdravom, kakšnim splošnim vprašanjem – če so kandidati lahko našli podjetje, ali omembo kakšne skupne točke iz življenjepisa. Če bo vzpostavljen dober odnos, bo kandidat bolj sproščen in bo verjetno razkril več. Nekateri izvajalci razgovorov prisegajo na vzpostavljanje pritiska na kandidata, saj bo tudi delo stresno, in želijo preveriti, kako se bo kandidat odzval na pritisk. A to ne deluje, saj razgovor in potem služba nista primerljiva (Wood in Payne 1998, 113-114).

Sledi predstavitev podjetja, ter vprašanja. Vrstni red vprašanj je pomemben. Dettore priporoča naslednji vrstni red:

1. Kandidatove zadnje naloge in odgovornosti
2. Dosežek v bližnji preteklosti na katerega je najbolj ponosen
3. Kaj kandidat misli je najbolj zanimivo in najtežje pri ponujenem delu
4. Pozorni moramo biti na kandidatov odnos s sodelavci in nadrejenimi
5. Poskušajmo ugotoviti ali bo kandidatu ustrezala kultura podjetja

Na kandidatova vprašanja je treba odgovarjati. Čim več si je potrebno zapisovati. Nad razgovorom pa mora vselej imeti nadzor izvajalec selekcijskega postopka, kandidat naj ne bi zašel na drugo temo, odgovarjal predolgo... Večinoma se razgovori zaključijo z zahvalo kandidatu, ki se mu še razloži, kaj se bo zgodilo naprej, ter poda približen datum odločitve (Ullah 2010, 109-110).

Študija Mednarodnega združenja za kadrovskega menedžment iz leta 1999 je pokazala, da razgovor povprečno poveča natančnost izbire pravega kandidata samo za 2 % (Anonymous 2007, 28). Če pa se že odločamo za izvajanje selekcijskih razgovorov pa so po raziskavah McDaniela najbolj zanesljivi situacijski razgovori, ki jim sledijo zaposlitveni razgovori, nato pa psihološki razgovori, kot najmanj zanesljivi od vseh treh (Searle 2003, 112).

Metoda razgovora je uporabna za vsaj tri namene – kot izhodiščno presejanje kandidatov, kot nadaljnjo presejevanje kandidatov, ali pa kot sredstvo za pridobivanje informacij in



poglobljenega ocenjevanja (Wood in Payne 1998, 95). Od namena uporabe metode razgovora je odvisno v katero fazo selekcijskega postopka bo uvrščen in v kateri obliki, saj razen v namen spoznavanja kandidata nestrukturirani razgovori ne delujejo. Tak razgovor je sicer lahko uporaben, ko je kandidat že izbran, in se ga želi še nekoliko bolje spoznati. A nestrukturirani razgovor je samo pogovor, ki služi le temu, da tisti ki izvaja razgovor ugotovi, ali mu je kandidat podoben in posledično všeč (Wood in Payne 1998, 96).

Če je torej namen pri izvajanju razgovora pridobivanje informacij, na podlagi katerih se bo izdelala poglobljena ocena, mora biti vprašalnik strukturiran in s tem se izvaja strukturiran razgovor. Pri tem je na voljo več možnosti. Trije najpogosteje uporabljeni strukturirani razgovori so biografski, gledanje nazaj (backward looking) in gledanje naprej (forward looking). Biografski razgovor poteka tako, da se izvajalec razgovora in kandidat sprehodita skozi kandidatov CV ali življenjepis, pri čemer se izvajalec pozanima o izkušnjah, razlogih za menjavo služb, ambicijah. Tak razgovor poteka kronološko, in se sproti ocenjuje po vnaprej pripravljenih kriterijih (ki preprečijo, da bi se razgovor sprevrgel v pogovor) (Wood in Payne 1998, 97). Tehnika gledanja nazaj naj bi bila najbolj zanesljiva, saj temelji na predpostavki, da je preteklost najboljša napoved za prihodnost, ta tehnika naj bi bila zato najboljša pri napovedovanju bodoče delovne uspešnosti. Vprašanja pa so pripravljena tako, da lahko iz odgovorov razberemo kaj je kandidat v preteklosti že delal. Nasprotna tej pa je tehnika gledanja naprej. Pri tej obliki strukturiranega razgovora so vprašanja nekoliko drugačna, saj ni v ospredju preteklost, temveč prihodnost – kaj bi kandidat naredil če... Zato se imenuje tudi situacijski razgovor. V sestavljanje takšnega vprašalnika je potrebno vložiti veliko dela, saj mora vsebovati primerna vprašanja, da se lahko iz odgovorov razbere, ali ima kandidat zaželeno kompetence. Pripraviti pa je potrebno še vsaj tri vzorčne odgovore na vsako vprašanje – odličnega, dobrega in slabega, ki bodo zagotovili kasnejše objektivnejše ocenjevanje (Wood in Payne 1998, 98).

Kot sem že omenila zgoraj, ni nikjer predpisano koliko zaposlenih je lahko prisotnih na razgovoru, tako tudi glede na njihovo število ločimo različne tipe razgovorov. Le-ti so lahko individualni – en kandidat in en ocenjevalec, lahko pa so panelni – en kandidat in več ocenjevalcev. Individualni razgovori zahtevajo večjo odgovornost od izvajalca, hitreje se zgodi, da so kandidati ocenjeni subjektivno, vendar pa so najcenejši. Panelni razgovori so bolj zanesljivi, vendar le če so dobro pripravljene, a so dražji in lahko so zastrašujoči. Omogočajo pa

še razdelitev vlog, torej eden postavlja vprašanja, drugi si zapisuje, itd. (Wood in Payne 1998, 99).

Prav tako kot ni omejitev pri številu prisotnih zaposlenih na razgovoru, pa tudi število kandidatov ni omejeno. Kot že omenjeno, so najpogostejši razgovori individualni, a še cenejši so triadni (po trije kandidati) ali pa celo skupinski razgovori. En razgovor sicer traja dlje, a ima ocenjevalec učinkovito manj časa, ki ga posveti posameznemu kandidatu, tako obstaja možnost, da se idealnega kandidata v množici spregleda. Taki razgovori so tako koristni predvsem, ko je ena od zaželenih kompetenc povezana z nastopom – javno nastopanje, pristop k stranki, animatorstvo, tudi vodilne pozicije (a v tem primeru bi bila to le ena (od prvih) uporabljenih metod in vsekakor ne odločilna).

Ključni del dobro pripravljenega in opravljenega razgovora pa so vprašanja, ki jih zastavlja izvajalec razgovora. Obstaja mnogo tipov vprašanj, najbolj učinkovit razgovor pa je tisti, ki vključuje vse različne tipe vprašanj (Perry in Kleiner 2002, 6). Z vsemi vprašanji se poskuša spodbuditi kandidata k govorjenju, saj naj bi kandidat med razgovorom govoril večino časa (70 – 80 % trajanja razgovora), kar pa najlažje dosežemo z odprtimi vprašanji (Wood in Payne 1998, 110).

Na razgovoru je prvo, ali pa nekaj prvih vprašanj namenjenih vzpostavitvi odnosa, z namenom, da se kandidat sprosti, počuti udobneje, saj bo sproščen kandidat verjetno povedal/razkril več o svojih izkušnjah (Perry in Kleiner 2002, 6). Potem pa sledijo še vse ostale oblike vprašanj. Kot sem omenila zgoraj, so zelo priporočena odprta vprašanja, saj vodijo v diskusijo oz. podajanje primerov (opišite mi to izkušnjo..., navedite primer kako ste...), omogočajo pa pridobivanje podatkov o preteklosti kandidata, ter nekaj o prihodnosti (če se vprašanja začno z če bi...) (Perry in Kleiner 2002, 6-7). Če je delo, ki ga bo kandidat opravljal stresno, se lahko kot del testiranja uporabi kakšno »trik« vprašanje. Tako vprašanje omogoča izvajalcu razgovora, da vidi, kako se kandidat sooči z vprašanjem, na katerega ne ve odgovora in kako se posledično sooča s stresom. Vendar pa tudi ta vprašanja niso nujno reprezentativna v tem, kako bi se kandidat odrezal pri delu. Bolj zanesljive rezultate prinašajo situacijska vprašanja, saj se z njihovo pomočjo lahko hitro razbere kako kandidat razmišlja, ugotovi pa se lahko tudi, če se je kandidat kaj pozanimal o podjetju. Dodatne informacije se lahko zberejo z »vrtajočimi« vprašanji – sprašuje se po dodatnih pojasnilih. Če delovno mesto zahteva nekoga, ki je zmožen hitrih odločitev, je lahko to

še dodaten test, če pa ne, pa mora imeti kandidat dovolj časa da razmisli, in tako lahko poda točen odgovor (Perry in Kleiner 2002, 7). Ena od oblik vrtajočih vprašanj je tudi t.i. metoda lijaka, najprej se postavi odprto vprašanje, ki je v povezavi s katero od kompetenc, nato pa se kandidata po njej sprašuje vedno bolj podrobno (Wood in Payne 1998, 113). Nenazadnje pa obstajajo še vprašanja, ki to pravzaprav niso – so trditve, ki pa zahtevajo odgovor (povejte mi kaj o svojih izkušnjah ipd.), omogočajo sproščen pogovor, saj se kandidat ob takih temah ponavadi počuti udobno (Perry in Kleiner 2002, 7-8).

Vprašanja, ki že vsebujejo odgovor ali celo več možnih odgovorov so nepotrebna. Prav tako so odvečna vprašanja o tem zakaj si misli, da je primeren kandidat. Na taka vprašanja bodo odgovorili skoraj vsi, predvsem tisti, ki so večji govorjenja – bolj učinkovito je spraševanje direktno po kompetencah (Wood in Payne 1998, 113). Tudi zaprta vprašanja niso zaželena, razen v primerih, kjer je potrebno preveriti dejstvo oz. zagotoviti, da se izvajalec razgovora s kandidatom pravilno razume. Prav tako ni učinkovito spraševati več vprašanj hkrati, postaviti je treba vprašanje in počakati odgovor, šele nato sledi naslednje vprašanje, saj je to edini način, da bo kandidat odgovoril na vsa vprašanja. Če vprašanja niso posamično zastavljena se lahko namreč zgodi, da bo kandidat katerega pozabil ali pa namenoma izpustil (Wood in Payne 1998, 111). Prav tako ni pametno postavljati hipotetičnih vprašanj (razen kot del pripravljene situacijskega razgovora), bolj primerna so tista, ki povprašujejo po kakšnem primeru iz preteklosti (Wood in Payne 1998, 112).

### **2.2.2.3 Odločitev**

Ta faza se dogaja po razgovorih, prav zato je glavna naloga med razgovorom zbiranje čim več relevantnih informacij. Med razgovorom je nujno potrebno aktivno poslušanje, postavljanje dodatnih vprašanj in zahtevanje pojasnil (Wood in Payne 1998, 108). Paziti je potrebno tudi na pomen besed, če kandidat uporabi besedo, ki se izvajalcu razgovora v kontekstu zdi nenavadna, naj ne sklepa, temveč prosi za pojasnilo. Ker je za kvalitetno izvedbo razgovora potrebna zbranost, je nujno potreben udoben in tih prostor, ki omogoča koncentracijo (Hackney in Kleiner 1994, 11). Izvajalec razgovora mora paziti, da se med razgovorom samim vzdrži ocenjevanja kandidatov, saj ta faza sledi šele po zaključenem razgovoru ali po zaključenih vseh razgovorih, ko so zbrane že vse informacije (Wood in Payne 1998, 108-117). Zato je zelo koristno, da si

izvajalec razgovora med razgovorom dela zapiske, na kar mora opozoriti kandidata. Pomembno je zagotoviti, da kandidat zapiskov ne bo mogel prebrati. Zapisati je dobro čim več, a tako, da to ne moti razgovora. Posebno pozornost pa je potrebno posvetiti temu, kdaj se kaj zapiše– če kandidat razkrije kaj zelo osebnega ali sovražnega, se to zapiše po tem, ko se pogovor že obrne drugam. Zapiski so edino orodje, ki ga ima izvajalec selekcijskega postopka na voljo, ko se poskuša spomniti vsega povedanega, se odloča, ter pojasnjuje svoje odločitve (Wood in Payne 1998, 117). Na tej točki je treba tudi preveriti reference. Premisliti in upoštevati je potrebno še vse možnosti pristranskosti in napak pri izvajanju razgovorov. Pametno se je posvetovati z ostalimi prisotnimi na razgovorih. Če je potrebno, se lahko izvede še kakšen krog razgovorov (Ullah 2010, 110-111).

#### **2.2.2.4 Napake pri izvajanju razgovorov**

To, da se nekateri avtorji strinjajo, da imajo intervjuji majhno uporabno vrednost, kar se tiče napovedovanja, kdo bo boljši delavec (Hunter in Hunter v Statt 1994, 229) sem že omenila. Še močnejše mnenje o tem pa ima Hakel, saj pravi: “Če ima kdo namen diskriminirati člane določene skupine ljudi... je najenostavnejši način, da to stori v okviru kadrovskega razgovora” (Hakel v Vukovič in Miglič 2006, 142). Vendar pa ima večina kadrovskega strokovnjakov prav nasproten namen, ocenjevati želijo čim bolj objektivno, in s tem povečati uporabno vrednost razgovora, pri čemer jim lahko pomaga že to, da se zavedajo, do kakšnih napak pri izvajanju razgovorov lahko pride.

Avtorji v Avsec idr. trdijo, da: “intervju nima visoke napovedne vrednosti za to, kako se bo oseba kasneje izkazala na dejanskem delovnem mestu, sploh če večino časa govori izpraševalec, potem podlaga ni nič boljša kot če bi kandidata izbrali z žrebom” (Avsec idr. 2007, 58). Prva napaka pri izvajanju razgovorov je tako lahko ta, da kandidat ne more govoriti večino časa, ali pa celo, da izvajalec govori več kot kandidat.

Naslednja napaka in možnost zmanjšanja zanesljivosti razgovora je neizbežna pristranskost izpraševalca, saj bo ta raje izbral tiste kandidate, ki so mu podobni, všečni, izbira pa lahko celo glede na svoje trenutno razpoloženje (Statt 1994, 229 – 230). Izvajalec razgovora, ki se svoje pristranskosti ne zaveda, bo tako boljše ocene dajal tistim kandidatom, ki so mu podobni po izgledu, odreagirajo na enak način oz. imajo podobne izkušnje (Searle 2003, 115). Dejavniki,

glede na katere so izpraševalci največkrat pristranski, so po študiji Averya in Championista, rasa, spol, izgled, starost, vedenje, neverbalna komunikacija... (Searle 2003, 114). Pravzaprav pa niti ni nujno, da je kandidat izvajalcu razgovora podoben, zadostuje že privlačnost. Učinek preživetja namreč pomeni prav to, privlačnejše osebe naj bi bile bolj sprejemljive za aktivnosti v organizaciji (Vukovič in Miglič 2006, 143).

Na ocenjevanje izvajalca razgovorov pa lahko vpliva tudi več t.i. efektov. Že ob prvem stiku izvajalca razgovora in kandidata lahko pride do enega iz med dveh efektov. Izvajalec razgovora lahko smatra kandidata za privlačnega in bo ta posledično pozitivno ocenjen tudi na drugih področjih – to imenujemo halo efekt – izvajalec razgovora je kandidata sodil po lastnosti v kateri ga je dobro ocenil, in bo to prenašal tudi na ostale njegove lastnosti. Popolnoma nasprotno pa se zgodi pri t.i. 'horns' efektu –izvajalec razgovora prav tako sodi kandidata po eni značilnosti, a se v tem primeru osredotoči na slabo karakteristiko, ki jo potem prenaša še na ostale značilnosti. V tem primeru je lahko kandidat na prvi pogled neprivačen, izvajalec razgovora pa mu potem pripiše še negativne značilnosti kot so pohlep, lenoba, ipd. Čeprav za to nima nobene podlage (Searle 2003, 115).

Možnost napak pri izvajanju razgovorov pa se še povečuje s številom opravljenih razgovorov. Pojavijo se lahko tako imenovane kontrastne napake, ko izpraševalec primerja dva kandidata med seboj, namesto da bi kandidata primerjal z idealnim kandidatom za delovno mesto. Tako se hitro zgodi, da povprečen kandidat, ki je na vrsti za podpovrečnim izgleda zelo dober in obratno (Searle 2003, 116)

Zgodi se lahko tudi t.i. “temporal extension” oz. časovno raztegotvanje, ko izpraševalec napačno oceni kandidata, zaradi vedenja, ki ga ta pokaže med intervjujem – če je kandidat živčen med intervjujem, se ga lahko oceni kot napetega, preveč čustvenega. Torej, izpraševalec sklepa po delčku vedenja, ki ga je videl med razgovorom, na splošno osebnostno lastnost kandidata (Anderson in Shackleton v Searle 2003, 116).

Po zaključenem ciklu razgovorov pa lahko pride do “primacy” in “recency” efektov, ki pomenita, da imajo prednost tisti kandidati, ki so prišli na razgovor prvi ali zadnji, saj so se ti izpraševalcu najbolj usidrali v spomin. Težavo pa lahko predstavlja tudi t.i. iskanje koherentnosti, ki nastopi, ko je treba kandidata opisati v čim manj besedah. Ljudje si namreč

težje zapomnimo nekoga kot skupek dobrih in slabih lastnosti, zato ga poenostavimo, naredimo ga črnega ali belega, siva pa ne obstaja (Statt 1994, 233 -234). Tukaj pa je treba opozoriti še na dejstvo, da izpraševalci hitro sklepajo, da je imel kandidat več vpliva na to, kaj se mu je zgodilo v življenju, kot ga je dejansko imel (Ross v Statt 1994, 234).

## **3 Podjetje X**

### **3.1 Predstavitev podjetja**

Podjetje X je delniška družba, ustanovljena v začetku 90. let in je ena najuspešnejših družb v Sloveniji. Organizacija se torej nahaja v zasebnem sektorju, in sicer na področju trgovine na drobno in distribucije. Zaposluje približno 250 ljudi, od katerih je 200 žensk in 50 moških. 70 % je fizičnih delavcev, 5 % režijskih, 20 % strokovnjakov in 5 % vodij. Letna fluktuacija je približno 20 %. Glede na ostale organizacije v sektorju, se podjetje po kakovosti storitev, ravni produktivnosti in kotiranja na borzi uvršča v zgornjih 10 %, glede na profitabilnost in čas od ideje do inovacije pa v zgornjo polovico.

Podjetje ima več poslovalnic po državi, letos se jih je že odprlo še 12, kmalu pa se jim bo pridružila še ena. Predmet moje diplomske naloge je postopek selekcije kadrov za 10 novih poslovalnic podjetja X.

#### **3.1.1 Kadrovska služba v podjetju X**

V oddelku za kadre so zaposleni štirje, en moški in tri ženske, od katerih nihče uradno ni član ožjega kolegija direktorjev/članov uprave. Kadrovska služba v podjetju X ima dve poglavitni funkciji, selekcijo in podporo zaposlenim, ter kadrovsko administracijo. Obe funkciji sta pomembni, saj so poslovalnice podjetja usmerjene k strankam in ima podjetje torej veliko zaposlenih, ki se kar pogosto menjajo. Skoraj tedensko delo je torej pripravljanje pogodb, izpolnjevanje obrazcev ipd. Seleksijski postopki pa potekajo na dveh nivojih. V poslovalnicah, ki jih vodi že izkušen vodja, je le-ta odgovoren za svoj kolektiv ter selekcijo kadrov (s pomočjo vodje kadrovske službe). Vodja kadrovske službe, ki ga je podjetje rekrutiralo iz vrst kadrovskih strokovnjakov zunaj organizacije, pa vodi seleksijske postopke za višje položaje (vendar pa je praksa podjetja, da se vodje izbira iz organizacije same), ter vse nove poslovalnice.

## 3.2 Ugotovitev potrebe

Kot sem že omenila je cilj mojega diplomskega dela ugotoviti, kako izgleda tipičen postopek zaposlovanja, kot ga poznamo v Sloveniji. Preučila sem postopek zaposlovanja v podjetju X, ki ga spodaj opisujem.

Potrebe po novih zaposlenih ni bilo težko ugotoviti, saj se je odpiralo 10 novih poslovalnic. Ker so podobne tistim, ki v Sloveniji že delujejo je tudi sistematizacija delovnih mest že obstajala. Število zaposlenih v vsaki posamezni poslovalnici pa se določa z več kriteriji. Prvi je velikost poslovalnice – večja je, več zaposlenih se potrebuje. Načeloma velja, da je potrebna ena oseba za 30 – 40 kvadratnih metrov na izmeno. Naslednji kriterij je tudi preglednost poslovalnice – več je skritih koticov, stebrov, zavojev, več zaposlenih je potrebnih. Ta dva kriterija sta tako odvisna od postavitve poslovalnice in se določi takoj, ko je le-ta zgrajena. Tretji kriterij pa je prodaja – koliko kosov se proda na mesec. Več se proda, več zaposlenih (oziroma oddelanih ur) se potrebuje. Prav tako gre v teh poslovalnicah za izmensko delo, ki so opravljata tudi v soboto in nedeljo ter med nekaterimi prazniki.

Kompetence se le v malenkostih razlikujejo glede na poslovalnice. Potrebne kompetence torej izhajajo iz potreb poslovalnice, ki izhajajo iz potreb strank. Ker imajo zaposleni opraviti s strankami je nujno potrebno, da so urejeni, znajo komunicirati s strankami, znajo poslušati, znajo predlagati primeren kos (torej morajo imeti občutek za obliko in estetiko). Vsi se morajo biti pripravljene učiti vedno nove stvari (trende), znati vsaj en tuj jezik (pomembno zaradi tujih strank), znati morajo rokovati z denarjem (saj delajo na blagajnah). Prav tako pa je pomembna tudi natančnost (ponovno zaradi dela na blagajnah, pa tudi pri urejanju poslovalnic), hitrost (pri zlaganju in dostavah), fizična kondicija (pri dostavah se dviguje škatle, zaposleni so ves dan na nogah, tekajo tudi po stopnicah), ter nenazadnje prilagodljivost (saj prihaja do sprememb urnikov, novih vodij, sprememb v poslovalnici). Idealni zaposleni bi gotovo lahko imeli še veliko drugih kompetenc (poznavanje materialov, sledenje navodilom, dober pri delu v ekipah, itd.), a je take že težko najti. Vse navedene kompetence so odraz dosedanjih izkušenj.



### 3.3 Seleksijski postopek

Podjetje je najprej ponudilo premestitev oz. napredovanje že zaposlenim, za možnost napredovanja sta se odločila dva od že zaposlenih (redno zaposlenih), za premestitev pa še dve, ki sta zaposleni prek študentske napotnice (nova lokacija je bliže domu). Za vsa ostala delovna mesta pa je izšel zaposlitveni oglas. Na tej točki bi omenila, da je bil v tem primeru seleksijski postopek dvostopenjski, saj je najprej potekal seleksijski postopek za vodilna mesta, izbrani so imeli nato izobraževanja, med tem pa je potekal drugi postopek za zapolnitev ostalih delovnih mest. Podjetje je iskalo 13 vodij in 18 zaposlenih ter večje število študentov, za delo svetovalcev pri prodaji. Oglas je predpisan s strani lastnikov znamk. Je precej velik, polovico oglasa zavzame fotografija modela. Tekst je predpisan, in ga je bilo potrebno le prevesti. Besedilo pove kako razširjene so poslovalnice po svetu in kako zelo je to podjetje uspešno. Opis zahtevanih znanj in spretnosti je precej splošen (skoraj vsak se lahko najde v njem), samo zaželene in prednost pa so znanje tujega jezika in izkušnje.

Zaradi velike količine novih delovnih mest je podjetje objavilo zaposlitvene oglase na več mestih. Zaposlitveni oglas je bil natisnjen v časniku Delo ter Primorskih novicah. V Delu zato, ker pokriva celotno Slovenijo in ima dobro branost, poleg tega pa je iskanje novih zaposlenih in zaposlitveni oglas dobra promocija znamke in odpiranja nove poslovalnice. V Primorskih novicah pa zato, ker so najbolj bran časopis na obali (lokacija, kjer so se odpirale nove poslovalnice). Oglasi pa so bili izdani tudi na spletu in sicer na spletni strani mojedelo.com, saj imajo največjo bazo iskalcev, ter ima podjetje dobre izkušnje (najboljši odziv pride ravno s te strani), prav tako pa najbolje pokrivajo tudi ciljno skupino podjetja (mlade). Zaposlitveni oglas za študente je izšel pri več študentskih servisih (Manpower, E-študentski servis, Mariborski študentski servis, M-servis, Šudentek), saj so objave del brezplačne, iskali pa so veliko novih zaposlenih. Natisnjenih je bilo tudi nekaj plakatov, ki so bili obešeni po študentskih domovih v Kopru. Termnsko so si objavljeni zaposlitveni oglasi sledili tako – najprej je bil objavljen oglas za vodilne pozicije, ter ostala delovna mesta in sicer 15.11.2009, nato pa še za specifično poslovalnico 05.01.2010. Kot zadnji pa je izšel zaposlitveni oglas, ki ni več iskal vodstvenih kadrov 19.02.2010. Na študentskih servisih pa so se oglasi pojavljali do konca marca.

Kandidati za vodilne kadre so morali poslati prijavo ter življenjepis (po pošti ali elektronski pošti), nato so potekali individualni razgovori, kasneje pa še panelni. Kandidati za svetovalce pri

prodaji pa so prav tako poslali prijave in življenjepise, nato jih je čakal še skupinski razgovor. Vodja kadrovske službe se je za ti dve metodi odločil zaradi velike količine kandidatov, in kot pravi se je »...v preteklosti izkazalo, da je najboljši test delo«. V tem primeru pa lahko tudi rečemo, da je del selekcijskega postopka tudi delo saj so »... zato določeno obdobje na šolanju, in šele ko tega uspešno opravijo dobijo podaljšano pogodbo«. Vodja kadrovske službe pravi, da je razgovor zanesljiva metoda v tej meri, da ugotovi, ali ima kandidat pravo »energijo« (v tem primeru odprt, dinamičen, komunikativen), da ima določena znanja (trendi, prodaja, poznavanje znamk in podjetja) in zna uporabljati tuj jezik. Skozi delo pa se potem ugotovi, ali je dejansko najprimernejša oseba za delo.

Prijave in življenjepise sva prebirala vodja kadrovske službe in jaz. Pogovorila sva se o potrebnih kompetencah, ki sem jih nato iskala po prijavah in življenjepisih, nato pa sem jih razvrščala v tri kategorije, in sicer primeren, neprimeren, pogojno primeren. Med primerne so se neposredno uvrstili tisti kandidati, ki so že imeli izkušnje z delom v modi ali vsaj v trgovini, so znali italijansko (nujno, zaradi lokacije v Kopru), ali vsaj dobro angleško. Prednost pa je predstavljala vsaka značilnost, ki bi lahko kazala na to, da je kandidat mlad po duši. Neprimerni pa so zavzemali širok spekter – od takšnih, ki so v prijavo zapisali, da se za delo zanimajo, in nič drugega, do takšnih, ki niso imeli nikakršnih primerljivih izkušenj, ter niso znali tujega jezika. Z vodjo kadrovske sva nato podrobno preučila moj izbor, in ga tudi popravila, kjer je bilo to potrebno. Ko so bili izbrani primerni kandidati, si je vodja kadrovske službe rezerviral nekaj dni za razgovore. Za vsakega je predvidel 45 minut. Nato sem izbrane kandidate poklicala in jih razvrstila v termine.

Vodja kadrovske službe se na razgovore pripravlja tako, da najprej natančno prebere CV-je in si označi, če zasledi kaj zanimivega ali spornega. Nato izbere primerna vprašanja iz nabora, ki je že pripravljen in ga stalno uporablja. Iz tega nabora vprašanj se potem odloči kateremu področju bo dal večji poudarek, kar pa je predvsem odvisno od pozicije, za katero se išče ljudi.

Vodja kadrovske službe pri podjetju X najpogosteje uporablja odprta vprašanja. Prek njih izve, kako ljudje razmišljajo, ali znajo povezati določene situacije v celoto, ali se znajdejo v neprijetnih/nenavadnih situacijah, ali so komunikativni. Kandidati če imajo možnost, povedo več, in več kot povedo, bolj je razvidno kako komunicirajo. Pozoren je predvsem na dve možni napaki pri izvajanju razgovorov in sicer na halo efekt ter pripravo na razgovor. Pravi, da je lahko

en podatek precej zavajajoč – če izvemo, da je kandidat že delal v trgovini, to še ne sme biti razlog, da ga avtomatsko sprejmemo, saj je lahko delal tam le dva tedna, lahko ni bil prijazen do strank, lahko je bil konflikten, lahko je tam celo kradel itd. Večina kandidatov se na prvi krog razgovorov zelo dobro pripravi, zato se – če je le mogoče, odloči še za izvedbo drugega kroga, kjer se potrdi, ali je oseba primerna ali ne. Pogosto se zgodi, da je oseba v drugem krogu čisto drugačna, kot je bila v prvem.

Razgovori za vodilne kadre so potekali v sejni sobi na sedežu podjetja, ter v pisarni vodje kadrovske službe, medtem ko so skupinski razgovori potekali v sejni sobi hotela blizu lokacije odprtja poslovalnic. V obeh primerih je bil prostor urejen, miren, nihče ni motil.

Kandidate za vodilne kadre je vodja kadrovske službe pozdravil, se predstavil, skušal prebiti led, nato pa kandidatu izročil kadrovski vprašalnik. Ta kadrovski vprašalnik je sestavljen tako, da se zbere še tiste informacije, ki so morda na prijavi manjkale (osebni podatki, telefonska številka, elektronski naslov), ter še enkrat preveri izkušnje (kandidate se prosi naj navedejo zadnje tri oz. najbolj relevantne tri zaposlitve), ter ugotovi resničnost navedenih podatkov. Po tem ko je kandidat v miru izpolnil vprašalnik je začel z razgovorom, ki je tipično vseboval vprašanja o podjetju (koliko se je kandidat pozanimal kje bo delal), o razlogu za prijavo na razpis, o preteklih izkušnjah, razlogih za menjavo službe, postavil je tudi nekaj hipotetičnih primerov v smislu kaj bi naredili če... Na koncu razgovora je vprašal, če ima kandidat še kakšno vprašanje, in na morebitna vprašanja tudi odgovoril, nato pa se je zahvalil za kandidatov čas in zanimanje, ter povedal kdaj lahko pričakujejo odgovor.

Kandidate, ki so bili izbrani kot primerni so poklicali še na drugi krog razgovorov – tokrat panelnega. Ta razgovor je bil nekoliko daljši, saj je v povprečju trajal 60 minut.

Panelni razgovori so potekali nekoliko drugače, saj so bili kandidati že seznanjeni s podjetjem in enim od izvajalcev razgovora. Prisoten je bil vodja kadrovske ter trije območni menedžerji (za Slovenijo), ki so vodjem poslovalnic direktno nadrejeni. Pred prihodom kandidata so območni vodje prebrali prošnjo, življenjepis ter kadrovski vprašalnik, ki ga je kandidat izpolnil. Vodja kadrovske službe je območnim menedžerjem zaupal svoje vtise o kandidatu. Med razgovorom je bil vodja kadrovske službe bolj v vlogi opazovalca, saj so kandidata izpraševali območni vodje.

Kandidata so bolj poglobljeno izprašali o relevantnih izkušnjah, preizkusili so njegovo seznanjenost s trendi in delovanjem poslovalnic. Kandidatu so zastavili več situacijskih vprašanj.

Na prvi razpis je na podjetje prišlo 181 prijav. Od tistih, ki so v prijavi zapisali, kje so zasledili oglas (82), jih je največ (43) navedlo spletni portal Mojdelo.com. Od vseh kandidatov, jih je 77 v prijavo zapisalo, da imajo izkušnje s podobnim delom. Za vodilne kadre je bilo dogovorjenih 66 individualnih razgovorov, od katerih trije niso bili izvedeni (kandidatov ni bilo), ena kandidatka pa je razgovor odpovedala (dobila drugo zaposlitev). Sedem kandidatov, ki so jih še želeli povabiti na razgovor, se ni javljalo na telefon. V drugi krog, torej panelni razgovor se je uvrstilo 28 kandidatov, od katerih so jih 13 zaposlili. Do 01.06.2010 je ena od izbranih in zaposlenih odšla (30.04.2010), naknadno izbranih ni bilo.

Prebiranje prijav in življenjepisov kandidatov za svetovalce pri prodaji je potekalo enako kot za vodilne kadre, le da so bile želene kompetence drugačne. Na skupinski razgovor so jih prav tako povabili s telefonskim klicem. Razgovor za eno skupino je predvidoma trajal eno uro in pol. Na vsak termin je bilo povabljenih po 10 kandidatov, zato sva z vodjo kadrovske sestavila sedežni red (da se ve, kdo je kdo), in si pripravila list z imeni v zaporedju enakem sedežnemu redu (za lažje zapisovanje). Ob prihodu kandidatov sva jih posedla v skladu s sedežnim redom, nato sva se predstavila. Prosila sva, da se vsak kratko predstavi in pove, zakaj se je prijavil na to delovno mesto. S tem smo prebili led. Prosila sva jih naj izpolnijo kadrovske vprašalnike, ki so bili že pripravljene na mizah. Prvo vprašanje nato pa je bilo, koliko vedo o podjetju X. Ker je bilo znanje v večini primerov pomanjkljivo, sva jim predvajala kratek filmček o podjetju. Tudi to je pomagalo pri sprostitvi kandidatov. Nato pa sva jih povprašala po izkušnjah in kompetencah. Sledilo je nekaj vprašanj o tem koliko se spoznajo na (svojo) stroko in nekaj hipotetičnih – situacijskih vprašanj. Ker je podjetje odpiralo 10 različnih poslovalnic, sva kandidate prosila naj na kadrovski vprašalnik dopišejo, v kateri poslovalnici si želijo delati. Opozorila sva jih, da bomo želje poizkušali v čim večji meri upoštevati, a se lahko zgodi, da jim bo delo ponujeno v kateri drugi (poslovalnice so med seboj primerljive, potrebne se skoraj popolnoma enake kompetence in gre res le za osebne preference). Na koncu je bil čas za razna vprašanja kandidatov. Obvestila sva jih še, na kakšen način in kdaj bodo obveščeni o rezultatih. Povedano jim je bilo tudi, da lahko pričakujejo odgovor v vsakem primeru.

Na drugi razpis (za svetovalce pri prodaji) je na podjetje prispelo 222 prijav. Od tega jih je 140 želelo redno zaposlitev, 5 redno ali pa preko študentske napotnice, 78 prek študentske napotnice, štirje kandidati pa niso zapisali katero vrsto zaposlitve si želijo. Od tistih, ki so v prijavi zapisali, da si želijo redne zaposlitve in so zapisali tudi kje so zasledili oglas (75), jih je največ (54) navedlo spletni portal Mojedelo.com. 60 prijavljenih je zapisalo, da imajo izkušnje s podobnim delom. Za razgovore so se dogovorili s 104. kandidati, ki so bili načeloma razvrščeni v deset skupin. Prvi dan je bilo dogovorjenih 37 razgovorov v štirih skupinah, a sedem kandidatov ni prišlo. Drugi dan je bilo dogovorjenih 38 razgovorov v štirih skupinah, a trinajst kandidatov ni prišlo. Zadnji dan so potekali razgovori izključno za študente (od katerih sta se dve želeli redno zaposliti) na katere je prišlo vseh 29. Izbranih je bilo 18 kandidatov za redno zaposlitev, šest pa jih je bilo postavljenih pod vprašaj (možne zamenjave, če kateremu izmed 18 izbranih ne bi uspelo uspešno opraviti šolanja). Do 01.06.2010 je odšlo sedem izbranih – ena je dobila zaposlitev drugje, ostali so se znotraj poskusnega obdobja izkazali za neprimerne. Sprejeti so bili skoraj vsi študentje, saj se je izkazalo, da povpraševanje močno presega ponudbo.

## 4 Kritična analiza in predlogi za izboljšavo

V podjetju X so se projekta resno lotili, a bi postopek lahko še izboljšali. Kompetence, ki naj bi jih imeli bodoči zaposleni so določili iz preteklih izkušenj. Morda ne bi bilo slabo, da bi ob tem večjem projektu še enkrat raziskali potrebne kompetence, in ugotovili, če so le-te res ostale enake. Prav tako bi lahko razvrstili kompetence v prirojene ter priučljive, in slednje izločili iz kriterijev, ter jih premestili med prednosti. Sporazumevanja v tujem jeziku se lahko hitro naučimo, medtem ko je stopnja komunikativnosti prirojena in privzgojena.

Podjetje ima zavezane roke pri besedilu in obliki zaposlitvenega oglasa, a morda bi lahko to še enkrat preverili pri lastniku blagovnih znamk. Zadostovalo bi že, če bi se lahko dogovorili za nekatere manjše spremembe, kot je postavljanje kakšnega (dodatnega) kriterija. V vsakem primeru, pa bi veliko časa prihranili že s tem, da bi v oglas zapisali, da mora prijavnica oziroma življenjepis vsebovati telefonsko številko in čas, kdaj bo kandidat dosegljiv. V podjetju je namreč navada, da se primerne kandidate na razgovor povabi po telefonu. To je sicer učinkovito, kar se tiče dogovarjanja za termin razgovora, a zelo dolgotrajno opravilo, saj se veliko kandidatov ne oglasi takoj. Nekatere kandidate se tako kliče večkrat. Zgodi se tudi, da kandidati kasneje odgovorijo na zgrešen klic, kar pripelje do zapletov. Na telefon podjetja se lahko oglasi druga oseba, ki o zadevi nič ne ve, če pa se že oglasi prava, pa mora poiskati klicočega kandidata med prijavami, da mu nato lahko posreduje pravo informacijo.

S tem da je prvi zaposlitveni oglas izšel že v novembru so si sicer zagotovili dovolj časa za izvedbo selekcijskega postopka (in kasnejših uvajanj), a so pri tem tvegali, da bodo nekateri kandidati vmes že našli drugo zaposlitev. Oglas je namreč izšel 15. novembra. Objavljen je bil en mesec, kar je najdaljši možni čas na spletnem portalu mojedelo.com. Razgovori pa so se začeli decembra in so potekali tudi še v januarju. Zato menim, da bi bilo pametneje izdati več zaporednih oglasov s krajšimi roki prijav. Na spletnem portalu Mojedelo.com se namreč najbolj aktualne objave pojavijo višje na seznamu in so bolj opazne. Poleg tega je morda kakšen res dober kandidat za vodilni kader začel iskati zaposlitev 16. decembra, a oglasa ni videl, saj je ta že potekel, na razgovor pa bi pravzaprav še lahko bil povabljen, saj so se le-ti v januarju še izvajali.

Pri prebiranju življenjepisov oz. CV-jev bi podjetju predlagala, naj sestavi neke skupne kriterije in se jih dosledno drži. Določili so sicer želene kompetence, ki naj bi jih bodoči zaposleni imeli, a so bile morda preveč ohlapno zastavljene, in še te ne vedno objektivno upoštevane. Prav tako, bi morali postaviti trdnejše kriterije za zavrnitev neprimernih kandidatov in jih glede na to dosledno izločati. Morda bi bila pri tem v pomoč lestvica ali pa piramida kompetenc, na podlagi katere bi se nato lažje odločili v katero kategorijo spada prijava. Neučinkovit se mi zdi tudi sistem arhiviranja prijav in življenjepisov, saj se le-te zbira po mapah glede na razpise. Tako se lahko zgodi, da bo isti kandidat, ki je poslal dober življenjepis, a se je že pred časom na razgovoru izkazal za izrazito neprimernega, povabljen na razgovor. Glede na to, da podjetje zaposluje veliko število ljudi pod več različnimi znamkami, bi lahko pri zaposlovanju prihranili veliko časa in denarja, če bi uvedli bazo zaposlenih (ki so, ali še delajo) in vseh kandidatov, ki so se kdajkoli potegovali za delo. V bazi bi lahko imeli navedene osebne podatke, ter pripombe o kandidatu oz. zaposlenem - je bil med boljšimi zaposlenimi, ali ga je bilo potrebno odpustiti, oz. ali je že bil ta kandidat na kakšnem razgovoru, kdaj in s kakšnim rezultatom ter vzrokom za tak rezultat.

Ideja o skupinskih razgovorih se mi zdi dobra, saj lahko tako hitro opazimo, kateri kandidati so komunikativni in kako delujejo v skupini. A morda so skupine po deset prevelike (vodja kadrovske službe pri podjetju X je sicer računal na to, da nekaj povabljenih ne bo prišlo, kar se je izkazalo za resnično, a v nekaterih skupinah je bilo vseeno po devet ali osem kandidatov). Predlagala bi skupine po šest. Tako se bo razgovora predvidoma udeležilo od tri do šest kandidatov hkrati, kar se mi zdi primernejše število kot osem do deset. Predlagala bi tudi strožje kriterije za uvrstitev v drugi krog razgovorov in posledično manj razgovorov. V podjetju X so pri razgovorih za vodilne kadre v drugi krog povabili kar polovico udeleženi na prvem razgovoru (v tem primeru so bili prvi razgovori individualni). Po mojem mnenju bi jih lahko polovico izločili (in jih o tem nemudoma obvestili). Nato pa se osredotočili na drugo polovico in jo razdelili med primerne in pogojno primerne kandidate. Tiste, ki bi jih označila kot primerne, bi zagotovo povabila v drugi krog, pogojno primerne kandidate pa še ne bi obveščala, in jih vabila na razgovor le v primeru, če v prvi skupini ne bi našla dovolj ustreznih kandidatov.

V podjetju sicer obstaja dobra praksa obveščanja vseh kandidatov o rezultatu selekcijskega postopka, a bi se jo dalo še izboljšati. Kandidati morajo namreč na obvestilo počakati do

dokončno zaključenega postopka, kar lahko traja tudi več mesecev. Predlagam, da podjetje uvede obveščanje zavrnjenih takoj, ko se izkaže, da so neprimerni. Prvi, bi tako dobili obvestilo tisti, ki so bili pri prebiranju življenjepisov označeni za neprimerne, nato tisti, ki so izpadli po prvem razgovoru in nazadnje tisti, ki so izpadli v zadnjem krogu selekcije.

Vodja kadrovske službe pri podjetju X posveti veliko svojega časa pripravam na razgovore, ter izvajanju razgovorov. Resnično se potrudi, da bi čim bolj spoznal kandidate in jim dal pravo priložnost. Izrecno se zaveda dveh možnih napak pri izvajanju razgovorov (halo efekt in pripravljenost na razgovor), vendar pa bi jih morda lahko upošteval še več. Glede na daljši časovni razpon selekcij, ter veliko količino kandidatov na razgovorih, bi moral biti pozoren še na dejstvo, da se mu bodo v spomin najbolj vtisnili prvi in zadnji razgovori ter kandidati. Veliko število kandidatov, ter razgovorov, pa sproža možnost kontrastnih napak, ter iskanja koherentnosti. Glede na način izvajanja razgovorov, ki ga uporablja vodja kadrovske službe pri podjetju X (predvsem pri skupinskih razgovorih), pa ne bi bilo slabo, če bi malo več časa posvetil poslušanju kandidatov. Še posebno pri skupinskih razgovorih bi moral strogo omejiti čas namenjen svoji razlagi (o podjetju, trendih, ipd.).

Na splošno se mi zdi, da je opisani zaposlitveni postopek reprezentativen za slovenska podjetja v tem, da ima svoje prednosti in slabosti. Lahko bi potekal bolj organizirano (z bazami podatkov), in lahko bi uporabljali strožje kriterije, a če si podjetje lahko privošči več časa in s tem več razgovorov, je tudi to prednost, saj se ponudi priložnost več kandidatom. Tako lahko med tistimi, ki bi jih hitro ocenili kot neprimerne, najdemo tudi zelo dobre kandidate, kar je pomembno, če iščemo tako veliko število zaposlenih (saj ni realno, da bodo vsi idealni).



## 5 Sklep

Podjetje X je iskalo 31 novih redno zaposlenih, za deset novih poslovalnic. Za slovenske razmere je to eden večjih projektov. Poslovalnice so se odprle 31. marca, prvi zaposlitveni oglas pa je bil objavljen že v novembru. Oglas je zasnovan kot precej odprto povabilo, zato se je prijavilo veliko ljudi od katerih je slaba polovica dejansko že imela izkušnje s podobnim delom. Izvedenih je bilo veliko razgovorov – tretjina in polovica prijavljenih. Podjetje je našlo dovolj »primernih« kandidatov za zapolnitev vseh predvidenih delovnih mest, a se jih je nekaj med poskusnim obdobjem izkazalo za neprimerne.

Cilj mojega diplomskega dela je bil ugotoviti, kako izgleda tipičen postopek zaposlovanja v Sloveniji, kar sem ugotavljala na primeru podjetja X. Že takoj pa moram opozoriti, da se zavedam, da je bil selekcijski postopek podjetja X v tem primeru daleč od tipičnega. Slovenska podjetja po navadi zaposlujejo po enega novega zaposlenega in ne trideset. Vendar pa mi je prav to omogočilo, da sem bila prisotna pri enem selekcijskem postopku, a sem jih znotraj tega pravzaprav opazovala več. To pa mi je pomagalo pri drugem cilju – ugotavljanju primernosti selekcijskega postopka pri podjetju X.

Navzoča sem bila pravzaprav pri dveh ločenih postopkih - selekcijskem postopku, namenjenemu izbiri vodilnih kadrov, ter selekcijskem postopku izbire svetovalcev pri prodaji. Od teh dveh nobenega ne bi mogla izpostaviti kot idealnega, vendar pa je bil prvi precej bolj zanesljiv in posledično tudi dražji, kot slednji. Ta odločitev je smiselna, saj je veliko bolj pomembno izbrati primerne vodje, kot pa svetovalca za prodajo, posledično je temu namenjenih tudi več finančnih sredstev in časa. Za oba postopka je podjetje sicer uporabilo predpisana oglasa, a je individualni razgovor v kombinaciji s panelnim razgovorom neskončno bolj zanesljiv od skupinskega razgovora. To se je pokazalo tudi v tem, da je po treh mesecih odšla (po svoji volji) ena od vodilnih kadrov in kar sedem svetovalcev, ki so se izkazali za neprimerne. Glede na te rezultate lahko rečem, da je bil postopek uporabljen za vodilne kadre skoraj popolnoma zanesljiv, medtem, ko je imel drugi postopek le 60 –odstotno zanesljivost.

Odgovor na moje raziskovalno vprašanje je, da je na podlagi selekcijskega razgovora pod določenimi pogoji možno izbrati najprimernejšega kandidata. Pogoji za to so, da se izvajalci razgovorov na celoten selekcijski postopek dobro pripravijo, da se sestavi čim bolj primeren

zaposlitveni oglas, da se že na podlagi življenjepisov izloči neprimerne kandidate, ter se izvede več razgovorov, na katerih je navzočih čim manj kandidatov in čim več ocenjevalcev. Vrstni red teh razgovorov pa naj poteka od več kandidatov in manj ocenjevalcev (skupinski, triadni ...), do manj kandidatov in več ocenjevalcev (individualni, panelni). Kot nekakšen dokaz o pravilnosti te trditve, lahko navedem izkušnjo s selekcijskim postopkom v podjetju X, kjer se je pokazalo, da je uspeh močno odvisen od tega, katere oblike razgovorov se uporabi. Torej je uspeh pri izbiri najprimernejših kandidatov, odvisen od razpoložljivih sredstev, profila iskanih kandidatov in števila pričakovanih prijav.

## 6 Literatura

1. Agard, Adam. 2006. How savvy employers interview only the most highly skilled applicants. *SuperVision* 67 (7). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=28&did=1080180061&SrchMode=1&sid=8&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1280384669&clientId=16601> (29. julij 2010).
2. Anonymous. 2007. The 9 most common hiring mistakes. *Sales and marketing management* 159 (7). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=19&did=1329665751&SrchMode=1&sid=8&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1280384283&clientId=16601> (09. julij 2010).
3. Avsec, Tamara, Valerija Čuček in Mojca Faganelj, ur. 2007. *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
4. Cranfield network. 2004. *Cranet vprašalnik*. Izpolnjen s strani podjetja X.
5. Hackney, Michael in Brian H. Kleiner. 1994. Conducting an effective selection interview. *Work study* 43 (7). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0043-8022&volume=43&issue=7&articleid=1502201&show=pdf> (20. julij 2010).
6. James, J. 2009. Chapter 01 – why interviews. *Career and technical education*. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=7&did=1850095021&SrchMode=1&sid=8&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1280384242&clientId=16601&cfc=1> (29. julij 2010).
7. Moje delo. 2010a. *Namestnik poslovdje in prodajalec (PE Ljubljana) m/ž*. Dostopno prek: <http://www.mojedelo.com/89817/namestnik-poslovdje-in-prodajalec-pe-ljubljana-cloudy.aspx?f=32> (12. avgust 2010).

8. --- 2010b. *Strokovni sodelavec za splošne in kadrovske zadeve*. Dostopno prek: <http://www.mojedelo.com/90319/strokovni-sodelavec-za-splosne-in-kadrovske-zadeve-kolicevo-karton.aspx?f=12> (12. avgust 2010).
9. Ogilvie, Rosemary Ann. 2004. Hire staff who are a perfect fit. *Accounting & tax periodicals* 75 (5). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=56&did=793140451&SrchMode=1&sid=8&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1280384758&clientId=16601&cfc=1> (29. julij 2010).
10. Perry, Amity in Brian H. Kleiner. 2002. How to hire employees effectively. *Management research news* 25 (5). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0140-9174&volume=25&issue=5&articleid=866809&show=pdf> (29. julij 2010).
11. Proenca, Maria Teresa Vieira Campos in Eva Teresa Valente Dias de Oliveira. 2009. From normative to tacit knowledge: CVs analysis in personnel selection. *Employee relations* 31 (4). Dostopno prek: <https://login.nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0142-5455&volume=31&issue=4&articleid=1800516&show=pdf> (20. julij 2010).
12. Searle, Rosalind. 2004. *Selection & recruitment: a critical text*. New York: Palgrave Macmillan.
13. Statt, David A. 1994. *Psychology and the World of Work*. Wiltshire: Anthony Rowe.
14. Ullah, Mamin. 2010. A systematic approach of conducting employee selection interview. *International journal of business and management* 5 (6). Dostopno prek: <http://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/5644/5039> (09. julij 2010).
15. Vodja kadrovske službe v podjetju X. 2010. Intervju z vodjo kadrovske službe pri podjetju X. Ljubljana, 21. junij.
16. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.

17. Wood, Robert in Tim Payne. 1998. *Competency-based recruitment and selection: a practical guide*. West sussex: John Wiley & Sons.
18. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur. l. RS 103/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2007103&stevilka=5131> (29. julij 2010).

## 7 Priloga A: Zaposlitvena oglasa

### Primer oglasa 1

Celoten zaposlitveni oglas lahko najdete na:

<http://www.mojedelo.com/89817/namestnik-poslovodje-in-prodajalec-pe-ljubljana-cloudy.aspx?f=32>

Besedilo zaposlitvenega oglasa:

Smo ekskluzivni zastopnik svetovno znanih blagovnih znamk obutve, kot so: Caterpillar, Levi`s, Tommy Hilfiger, Diesel, Miss Sixty, Energie, DKNY, CK, G-Star, Camper, Dr. Martens in mnogih drugih. Že več kot 15 let uspešno povečujemo svojo maloprodajno in veleprodajno mrežo na področju Slovenije in Hrvaške.

Od leta 1994, v katerem smo odprli našo prvo TRANSPORT trgovino v Ljubljani, smo razširili svoje poslovanje in do danes odprli nad 35 trgovin v vseh večjih mestih Slovenije in Hrvaške. Naša povprečna letna rast poslovanja 30% nas uvršča med 150 najhitreje rastočih podjetij v regiji. TRANSPORT vizija je biti vodilni pri predstavljanju svetovnih modnih trendov obutve v svoji regiji in biti prvi izbor kupca, ki išče kvalitetno in "trendy" obutev.

Če so čevlji vaš fetiš in ste eden od "zbirateljev" čevljev, vas vabimo, da vaš hobi postane tudi vaša služba in vaša služba vaš hobi.

Objavljamo prosto delovno mesto:

### **Namestnik poslovodje in Prodajalec (PE Ljubljana) m/ž**

Sklopi delovnih nalog:

Sodelovali boste s poslovodjo ene od naših večjih poslovalnic v Ljubljani in skupaj z njim-njo skrbeli za nemoteno poslovanje.

Pričakujemo:

V svojo sredino v Ljubljani vabimo NAMESTNIKA POSLOVODJE in PRODAJALCA m/ž, ki ga/jo odlikujejo naslednje lastnosti:

- odlična komunikacija,
- odlične prodajne sposobnosti,
- želja po konstantnem učenju,
- sposobnost vodenja, usposabljanja in motivacije sodelavcev,
- timski duh in pozitivna naravnost,

- aktivno znanje slovenskega jezika,
- dobro poznavanje orodij MS Office (predvsem Excel, Word, elektronska pošta),
- najmanj 1 leto delovnih izkušenj na enakem oziroma podobnem delovnem mestu,
- IV. ali V. stopnja izobrazbe.

K sodelovanju vabimo predvsem dinamične, komunikativne in ambiciozne sodelavce.

Našemu novemu sodelavcu / sodelavki nudimo:

- sklenitev delovnega razmerja za določen čas 12-ih mesecev, s tremi meseci poskusnega dela in z možnostjo podaljšanja,
- prijetno in spodbudno delovno okolje,
- strokovno izobraževanje,
- stimulatívna plača.

Pošljite svojo elektronsko prijavo (CV in podatke o izpolnjevanju pogojev). Dokazila o izpolnjevanju pogojev, izjavo o nekaznovanosti in dokazilo o državljanstvu boste predložili po našem povabilu. Pričakujemo izključno e-prijave do 31.8.2010

Svojo prijavo (CV in podatke o izpolnjevanju pogojev) pošljite do navedenega datuma.

### Primer oglasa 2

Celoten zaposlitveni oglas lahko najdete na:

<http://www.mojedelo.com/90319/strokovni-sodelavec-za-splosne-in-kadrovske-zadeve-kolicevo-karton.aspx?f=12>

Besedilo zaposlitvenega oglasa:

Podjetje / organizacija: **Količevo Karton d.o.o.**  
 Kraj dela: **Količevo (Domžale)**  
 Področje dela: **Administracija, Kadrovanje, HR**  
 Izobrazba: **VI.,VII.**  
 Pričakovane izkušnje: **1-3 leta**

Mesečna plača: **po dogovoru mesečno**  
 Oblika zaposlitve: **redno, določen d. č.**  
 Delovni čas: **polni delovni čas**  
 Poskusna doba: **2 meseca**  
 Karierni nivo: **izkušeni delavec**

O podjetju

Smo veliko podjetje iz avstrijske skupine Mayr Melnhof Karton GmbH, ki je največji proizvajalec premaznih kartonov iz vračljivega papirja tako na evropskem kot na svetovnem trgu. Podjetje ima dolgoletno tradicijo proizvodnje kartona na Količevem in spada med najbolj uspešna predelovalna podjetja v Sloveniji.

V našo sredino vabimo novega sodelavca(-ko) v splošno kadrovske oddelek na delovno mesto "STROKOVNI SODELAVEC ZA SPLOŠNE IN KADROVSKE ZADEVE (m/ž)".

Opis delovnega mesta

- Izvajanje vseh operativnih del na kadrovskem področju dela.
- Urejanje kadrovske evidence in evidence prisotnosti.
- Izvajanje postopkov izbire novih sodelavcev.
- Pripravljanje poročil s kadrovskega področja in vodenje ostalih evidence za potrebe družbe.
- Organiziranje dodatnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.
- Pomoč pri uvajanju novega kadrovsko informacijskega sistema.
- Sodelovanje pri razvojnih projektih na kadrovskem področju dela (izvedba letnih razgovorov ipd.).

Delavec opravlja tudi ostala dela in naloge v okviru delovnega področja, skladno s strokovno usposobljenostjo po nalogu nadrejenega vodje.

Pričakujemo

VSTOPNI POGOJI:

Od kandidatov pričakujemo ustrezno strokovno izobrazbo:

- VI./VII. družboslovne smeri, 2 leti delovnih izkušenj na področju kadrovske operative.

Od prijavljenih kandidatov pričakujemo:

TEMELJNA ZNANJA:

pogoj – aktivno znanje angleškega in/ali nemškega jezika; znanje iz pisarniškega poslovanja; poglobljeno obvladanje računalniških orodij; poznavanje zakonodaje na področju delovnega in socialnega prava; poznavanje poslovnih procesov; ustno in pisno poslovno komuniciranje; sposobnost navezovanja stikov znotraj in zunaj podjetja; vozniški izpit B kategorije

SPOSOBNOSTI:

sposobnost empatije; sposobnost skupinskega dela

ZAŽELENI INTERESI IN OSEBNOSTNE LASTNOSTI:

komunikativnost, diskretonost, prilagodljivost, strpnost, logično-analitično mišljenje, hitro odzivanje v kočljivih situacijah, socialni čut, iznajdljivost, natančnost

Nudimo

Izbranemu kandidatu ponujamo:

- dinamično in samostojno delo, urejeno in ustvarjalno mednarodno delovno okolje, ki sprejema nove ideje in spoštuje vsakega posameznika,
- veliko možnosti za dodatno usposabljanje in izobraževanje,
- stimulativen osebni dohodek ter
- zaposlitev za določen čas do 30.11.2011 s poskusnim delom 2 meseca, s kasnejšo možnostjo zaposlitve za nedoločen čas,

Prijavljeni kandidati naj v svojo pisno prijavo vključijo opis dosedanjih delovnih izkušenj, pridobljen



poklic, popoln naslov bivanja, telefonsko številko, na kateri so dosegljivi ter razlog, da so poslali prijavo. Nepopolnih prijav ne bomo upoštevali. Kandidati, ki se bodo uvrstili v ožji izbor, bodo v izbirnem postopku opravili preizkus znanja iz tujega jezika in dela z računalnikom. Sprejemamo izključno pisne prijave po pošti.