

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Valerija Čuček Schmalzer

**Izbor vodij v internem selekcijskem postopku
na podlagi psiholoških testiranj in
ocenjevalnega centra**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Valerija Čuček Schmalzer
Mentor: doc. dr. Miroљjub Ignjatović

**Izbor vodij v internem selekcijskem postopku
na podlagi psiholoških testiranj in
ocenjevalnega centra**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Hvala podjetju in zunanjemu izvajalcu,
da ste mi omogočili delo na izbrani temi in podatkih,
mentorju za pomoč, fleksibilnost in odzivnost,
in nenazadnje mojim dragim za podporo in potrpljenje v času intenzivnega dela.

IZJAVA

POVZETEK

Izbor vodij v internem selekcijskem postopku na podlagi psiholoških testiranj in ocenjevalnega centra

Upravljanje s človeškimi viri je ena od ključnih aktivnosti, ki vpliva na produktivnost oz. uspešnost organizacije, pri čemer igrata selekcija in razvoj zaposlenih pomembno vlogo. Zato ni vseeno, kakšna je kvaliteta izvedenih selekcijskih postopkov oz. projektov razvoja kadrov in kako kvalitetno je odločanje v njihovem okviru. Naloga obravnava izbrane vidike kvalitete metod selekcije, kot tudi kvalitetnega odločanja. Empirični del obravnava primer izbora bodočih vodij, kjer je bilo izvedeno psihometrično testiranje ter ocenjevalni center. Pri kvaliteti metod nas zanima predvsem vidik potencialne pristranskosti uporabljenih metod ter konstruktna veljavnost ocenjevalnega centra. Pri kvaliteti odločanja naloga obravnava težave, ki jih prinaša multikriterijsko odločanje oz. morebiten razkorak med deklarativno in dejansko podlago odločitev.

Ključne besede: selekcija kadrov, odločanje, ocenjevalni center, psihometrično testiranje, konstruktna veljavnost

SUMMARY

Managerial selection in an internal selection procedure, based on psychometric testing and an assessment center

Human resource management is one of the key activities that influences the productivity and the effectiveness of the organization. Human resource selection, as well as their development play an important role. The quality of the selection procedures, projects of personnel development and the related decision making therefore matters. The thesis deals with the selected aspects of the selection method quality, as well as the quality of the decision made. The empirical part is based on a case of managerial selection project, where the psychometric testing and an assessment center were used. Regarding the quality of the methods the focus is their potential bias, as well as the construct validity of the assessment center. In the decision making aspect we are interested in the difficulties, caused by multicriteria decision making. Therefore the potential discrepancy between the declarative and actual basis of the decisions is explored.

Key words: personnel selection, decision making, assessment center, psychometric testing, construct validity

Kazalo

I UVOD	9
II TEORETIČNI DEL	12
1 Upravljanje človeških virov.....	12
1.1 Definiranje pojmov.....	12
1.2 Položaj in vloga upravljanja človeških virov (UČV).....	14
2 Razvoj človeških virov.....	15
2.1 Kaj je razvoj človeških virov.....	15
2.2 Vloga in pomen razvoja človeških virov.....	16
2.3 Problemi razvoja človeških virov.....	18
2.4 Kompetence.....	19
2.5 Aktivnosti razvoja človeških virov.....	21
2.6 Vodje in njihov razvoj.....	27
3 Selekcija kadrov.....	34
3.1 O selekcijskih postopkih.....	34
3.2 Pomen kadrov in selekcije za organizacijo.....	38
4 Metode selekcije kadrov.....	39
4.1 Osnovno o metodah selekcije.....	39
4.2 Selekcija kadrov in pojem merjenja, ocenjevanja in testiranja.....	43
4.3 Ocenjevalni center.....	48
5 Kvaliteta metod selekcije.....	53
5.1 Pomen in indikatorji kvalitete selekcijskih metod.....	53
5.2 Veljavnost.....	55
5.3 Kvaliteta izbranih selekcijskih metod.....	56
5.4 Presojanje kvalitete selekcijskih metod ter odločanje o njihovi uporabi.....	61
5.5 Uporabna vrednost metod ali merjenje prispevka upravljanja človeških virov.....	65
6 Odločanje v selekcijskem postopku.....	68
6.2 Odločanje o uporabi metod.....	69
6.2 Odločanje o kandidatih.....	70
III EMPIRIČNI DEL	72
7 METODOLOGIJA.....	72
7.1 Opredelite problema in hipoteze.....	72
7.2 Podatki.....	77
8 REZULTATI.....	82
8.1 Struktura sodelujočih.....	82
8.2 Rezultati psihometričnega testiranja.....	83
8.3 Uvrščanje posameznikov v ocenjevalni center.....	89
8.4 Rezultati ocenjevalnega centra - splošno.....	98
8.4.1 Ocene kompetenc oz. vedenj.....	98
8.4.2 Preverjanje negativnega učinka ocen kompetenc v ocenjevalnem centru.....	99
8.5 Kvaliteta odločanja: Izbor posameznikov za vključitev v razvojni program.....	101
8.6 Konstruktna veljavnost dimenzij ocenjevalnega centra.....	106
8.6.3 Nomološko preverjanje konstruktne veljavnosti.....	109
8.7 Odločanje o uporabi selekcijskih metod na podlagi uporabne vrednosti.....	126

IV SKLEP	131
V VIRI.....	145
VI PRILOGE.....	155
Priloga A: Rezultati logistične regresije za uvrščanje v ocenjevalni center	155
Priloga B: Rezultati logistične regresije za uvrščanje v razvojni program	161
Priloga C: Logistična regresija – vključitev v razvojni program glede na 4 faktorje ocen v ocenjevalnem centru	166
Priloga D: Faktorska analiza ocen kompetenc v ocenjevalnem centru.....	168
Priloga E: Test razlik v rezultatih psiholoških testov po spolu	169
Priloga F: Test razlik v rezultatih psiholoških testov po spolu	170
Priloga G: Test razlik v ocenah iz ocenjevalnega centra po spolu.....	172
Priloga H: Test razlik v ocenah iz ocenjevalnega centra po starosti	173

I UVOD

'What we think, or what we know, or what we believe is, in the end, of little consequence. The only consequence is what we do.' John Ruskin

Organizacije danes delujejo v hitro spreminjajočem se, tekmovalnem okolju. Za preživetje morajo biti sposobne reagirati na nove okoliščine, vključujoč globalizacijo, nove tehnologije, inovacije in rušenje ekonomskih ovir. Poleg tega je nizka produktivnost pogost problem v svetu nasploh. Ko v organizaciji produktivnost ne dohaja rastočih stroškov dela, takrat obstaja pomembna grožnja ne le učinkovitosti, temveč tudi obstoju podjetja. (Zapoundis in Kalfakakou 2002, 1008).

Človeški viri so eden ključnih virov ekonomske uspešnosti organizacij, kar vsaj na deklarativni ravni prepoznavajo podjetja in njihovi vodje. Kljub temu pa še vedno vztrajno, vedno znova vznika razprava o tem, ali upravljanje človeških virov zares doprinaša k profitabilnosti podjetij. Eden od razlogov za to je verjetno v tem, da se v različnih študijah kaže velik razkorak med teorijo in prakso področja upravljanja človeških virov. Raziskovalni izsledki se le delno in stežka prebijajo do veljave pri praktičnem delu kadrovičkov.

Ena od posledic je zato marsikdaj neoptimalno izvajanje selekcije kandidatov (npr. na podlag nekvalitetnih, neveljavnih, nezanesljivih idr. metod), kot tudi razvoja kadrov, čigar del je praviloma tudi selekcija kandidatov (za napredovanje, premestitev idr). Poleg tega imajo v povprečnem selekcijskem postopku kadroviki, vodje in drugi odločevalci opravka z množico podatkov, ki jih morajo integrirati in upoštevati za sprejemanje kvalitetnih odločitev. To ni lahka naloga, že zaradi človeških kognitivnih omejitev ne. Slabe strategije ter napake pri odločanju pa pripeljejo k manj optimalnim odločitvam o

posameznikih, naj bo to za novo zaposlitev ali napredovanje, posledično izbrani kandidati dosegajo slabšo produktivnost in s tem se pojavlja tudi negativen vpliv na ekonomsko uspešnost organizacije.

Osnovni problem, ki ga analizira magistrska naloga, je kvaliteta odločanja pri selekciji vodij v obravnavanem podjetju. Fokus je dvojen:

(a) **kvaliteta metode**

Zanimala nas je kvaliteta uporabljenih selekcijskih metod, konkretno njihova morebitna pristranskost glede na spol in starost, kot tudi konstruktna veljavnost ocenjevalnega centra. Le-ta namreč velja za Ahilovo peto te metode. V namen presoje kvalitete odločanja o selekcijskih metodah smo izračunali tudi uporabno vrednost uporabljenih metod in ocenili njihove finančne koristi.

Hipoteze, povezane s kvaliteto selekcijskih metod:

Hipoteza 1: Pri rezultatih psihološkega testiranja ni vidnega negativnega učinka (tj. diskriminacije) glede na spol.

Hipoteza 2: Pri rezultatih psihološkega testiranja ni vidnega negativnega učinka (tj. diskriminacije) glede na starost.

Hipoteza 3: Pri rezultatih ocenjevalnega centra ni vidnega negativnega učinka (tj. diskriminacije) glede na spol.

Hipoteza 4: Pri rezultatih ocenjevalnega centra ni vidnega negativnega učinka (tj. diskriminacije) glede na starost.

Hipoteza 5: Konstrukti, merjeni s psihološkimi testi, korelirajo z logično povezanimi kompetencami, ocenjevanimi v ocenjevalnem centru.

Hipoteza 6: Konstruktna veljavnost je boljša v primeru širših ocenjevalnih dimenzij (predvidevamo 2 dimenziji: medosebne kompetence in kompetence delovne uspešnosti) kot v primeru posameznih kompetenc.

(b) **kvaliteta procesiranja informacij in multikriterijskega odločanja**

Želeli smo preučiti, na podlagi katerih kriterijev je potekalo odločanje o kandidatih. Pri odločanju nas zaradi kompleksnosti zanima predvsem razkorak med deklarativnim in dejanskim nivojem odločanja z vidika podatkov iz

ocenjevanja, ki so v največji meri vplivali na sprejete odločitve o posameznikih. V postopku namreč niso bili uporabljeni nikakršni pripomočki za lažje procesiranje informacij oz. odločanje, takšna količina in kompleksnost podatkov pa po predvidevanjih predstavlja večjo kognitivno obremenitev, kot jo človeški možgani lahko obvladajo.

Hipoteza, povezana s problemom multikriterijskega odločanja:

Hipoteza 7: Multikriterijsko odločanje v selekcijskem postopku je subjektivno.

Ker gre za široko problemsko področje, so v teoretičnem delu najprej predstavljeni ključni pojmi in relevantna problematika. Poglavja tako zajemajo upravljanje človeških virov nasploh, kot tudi področje razvoja človeških virov, s poudarkom na vodjih. Osrednji del pa je namenjen metodam v selekcijskih postopkih ter njihovi kvaliteti. Prav tako je teoretično predstavljena problematika multikriterijskega odločanja.

V empiričnem delu obravnavamo konkreten projekt velikega mednarodnega podjetja v Sloveniji, ki je s pomočjo psihometričnega testiranja in ocenjevalnega centra izbralo bodoče vodje, ki so bili po uspešni selekciji vključeni v razvojni program. Predstavljena je metodologija, nato pa tudi rezultati statistične analize. Celotna naloga je zaokrožena s končnim sklepom.

Fokus magistrskega dela je preučitev ključnih dejavnikov, ki lahko organizacijam pomagajo izbrati najkvalitetnejše selekcijske metode ('kaj'), jih tudi kvalitetno izvesti ('kako') in nenazadnje na podlagi dobljenih podatkov sprejeti tudi najkvalitetnejše odločitve. Izsledki so uporabni pri selekciji nasploh, ne le vodij, temveč tudi drugih profilov.

II TEORETIČNI DEL

1 Upravljanje človeških virov

1.1 Definiranje pojmov

Kaj sploh je upravljanje? Upravljanje (ali menedžment) je proces, ko združimo ljudi z namenom, da uresničimo želene cilje (Gomez-Mejia in drugi v Zheng 2012, 14). Upravljamo torej ljudi. Follet (v Zheng 2012, 14) je prepričan, da je upravljanje umetnost doseči cilje preko opolnomočenja ljudi, ne z močjo (nadvlado) nad njimi.

Človeške vire *The Business Dictionary* definira kot vire, ki se nahajajo v znanju, veščinah in motivaciji ljudi. Nadaljuje, da gre za najmanj mobilne vire izmed štirih faktorjev produkcije, ki se (pod pravimi pogoji) s starostjo in izkušnjami izboljšajo, česar ne zmore noben drug vir. Zaradi tega so človeški viri videni kot najredkejši in najbolj ključen vir, ki ustvarja največjo in najtrajnejšo korist za organizacijo. Lipičnik in Mežnar (1998, 52) govorita o človeških virih oz. zmožnostih, s čimer so zajete vse znane in neznane lastnosti posameznika. V širšem smislu gre za človekove psihične, fizične in fiziološke zmožnosti, v ožjem pa govorimo o sposobnostih, znanju, spretnostih, osebnostnih lastnostih (značaj in temperament) ter motivaciji.

Upravljanje človeških virov se nanaša na vse aktivnosti, ki jih uporablja organizacija, da vpliva na vedenje vseh ljudi, ki zanjo delajo (Jackson in Schuler v Martinez-Leon 2012, 1120). Kakšen vpliv na vedenje je mišljen, pa pojasni druga definicija: gre za aktivnosti z namenom pritegniti, razvijati in ohranjati učinkovitost zaposlenih v organizaciji (Daft v Martinez-Leon 2012, 1120). Druge definicije pa namesto cilja opisujejo aktivnosti, ki jih razumemo znotraj upravljanja človeških virov. »Upravljanje s človeškimi viri oziroma kadrovski

menedžment je proces, v katerem organizacija sistematično in integrirano s svojo poslovno strategijo načrtuje potrebe po kadrih, kadruje, razvija in vrednoti svoje kadre, jih nagraduje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose« (Merkač v Ivanuša-Bezjak 2006, 23).

Že iz definicij je razvidno, da gre za procese, ki so ključni za učinkovitost in s tem za preživetje organizacije. Prispevek posameznih zaposlenih je ključ za uspešnost organizacije (De Cieri in drugi v Zheng 2012, 14). Človeški viri so videni kot input, ki lahko prinaša trajno konkurenčno prednost organizacijam (Bahuguna in Kumari 2012, 89). Upravljanje človeških virov vzpostavlja neposredno interakcijo s človeško zaznavo sebe, s čimer prinaša organizaciji največjo vrednost. Z vplivom na človeško zaznavo samega sebe po mnenju nekaterih zagotavlja 'izmenjavo, ki je več kot ekonomska' (Kunda v Beil-Hildebrand 2012, 1310). Ljudje se identificiramo z organizacijo, iz delovnega okolja prevzemamo npr. jezik in stališča. Stevens (v Bahuguna in Kumari 2012, 91) pravi, da organizacija dosega učinkovitost preko krepitev veščin zaposlenih in aktivacije njihovega navdušenja, torej motivacije.

Za razumevanje pomena upravljanja človeških virov je pomemben pojem tudi človeški kapital. Vidik človeškega kapitala izvira iz ekonomske teorije in gleda na posameznika kot vir kapitala organizacije, ki ga je potrebno usposabljanje, da povečujemo njegovo vrednost in ohranjamo konkurenčno prednost (Chalofsky in drugi 2014, xlvii). »V človeški kapital štejemo znanje, kompetence, vrednote, izkušnje, pripadnost in motiviranost zaposlenih, sodelovanje v podjetju. Bistvo človeškega kapitala je, da je lastnina zaposlenega, in da le-ta ob odhodu iz podjetja svoj del človeškega kapitala odnese s seboj« (Ivanuša-Bezjak 2006, 14). Človeški kapital pomeni videnje, ki nasprotuje pojmovanju zaposlenih kot stroška.

Aktivnosti upravljanja človeških virov so (po Armstrong, 2006, 53):

- organizacijski razvoj
- načrtovanje človeških virov
- upravljanje talentov
- upravljanje znanja

- zaposlovanje in selekcija
- učenje in razvoj
- upravljanje nagrad
- odnosi z/med zaposlenimi
- zdravje in varnost
- HR administracija
- blagostanje (ang. welfare)
- enake možnosti in raznolikost

Spisek pa ni zaključena celota, saj so možne tudi še druge aktivnosti. Vloga HR funkcije in prakse upravljanja s človeškimi viri se namreč med organizacijami zelo razlikujejo (Armstrong 2006, 56).

1.2 Položaj in vloga upravljanja človeških virov (UČV)

Sploh v globalni ekonomiji so torej človeški viri videni kot najpomembnejše 'premoženje' organizacije, a zelo redke organizacije so zmožne polno izkoristiti njihov potencial (Martinez-Leon 2012, 1119). Ta trditev ne preseneča, saj je na eni strani človeški potencial velik, na drugi strani pa gre pri upravljanju z njim za široko, kompleksno področje dela. Napredek področja upravljanja človeških virov je skozi desetletja jasno opazen. V primerjavi s časi industrijske revolucije je danes status in vloga UČV širša ter bistveno drugačna. Gre za vlogo strateškega poslovnega partnerja, ki ne le pomaga izvajati strategije, temveč igra aktivno vlogo v oblikovanju poslovnih strategij (Bahuguna in Kumari 2012, 87–88). Kot pa poudarjajo številni kritični avtorji, med njimi Storey (2007, 3), ima UČV dve obliki eksistence: akademsko (ki se pojavlja v člankih, prispevkih, predmetih v šolah itn.) ter praktično (v organizacijah, ki zaposlujejo ljudi). Včasih se obliki križata, spet drugič pa obstajata neodvisno, vsaka s svojimi interesi, prioritetami, predsodki in logiko. Pojavlja se bodisi retorično povečujoč ali na drugi strani podcenjujoč odnos na eni in drugi strani. Gre torej za vprašanja v smeri, ali se na področju UČV izvaja, kar govori literatura, da naj bi se izvajalo; ali se dosejajo cilji, ki bi se jih vsaj teoretično lahko; ali UČV v praksi izpolnjuje obljube, ki jih

daje? Ob rezultatih raziskav o UČV praksi se nekateri celo sprašujejo, ali UČV kot strokovno področje sploh obstaja, saj se večkrat zgodi, da ciljne javnosti, predvsem zaposleni, funkcije UČV v podjetju sploh ne opazijo. Zaradi kontroverznosti strokovnega področja je tako še posebej pomembno, da se praksa kontinuirano izboljšuje in nadgrajuje, saj le tako UČV lahko izpolni svoj namen.

Tudi zato so pogosti pozivi k ovrednotenju UČV funkcije (Armstrong 2006, 66), z namenom zagotoviti njeno učinkovitost tako na strateškem nivoju, kot z vidika izvajanja storitev. Ob tem se Armstrong sklicuje tudi na Tsui in Gomez-Meija (v Armstrong 2006, 66), ki ločita procesne kriterije (kako dobro so stvari narejene) ter kriterije outputa (učinkovitost končnega rezultata). Oboje je za učinkovito upravljanje človeških virov izrednega pomena.

2 Razvoj človeških virov

2.1 Kaj je razvoj človeških virov

Enotne definicije razvoja človeških virov (ang. human resource development ali HRD) ni. Obstaja jih veliko, medsebojno so različne, a večinoma zelo kompatibilne. Pogosti skupni elementi so učenje, uspešnost (performance) in sprememba (Tseng in McLean 2007, 2). Ena od njih pravi, da gre za strateško upravljanja usposabljanja, razvoja in vodstvenega oz. profesionalnega izobraževanja, s ciljem doseči organizacijske cilje, obenem pa zagotavljati polno uporabo znanja v podrobnostih in veščin individualnih zaposlenih (Garavan 1991, 17). Drugače rečeno, gre za proces izgradnje zmožnosti človeških virov (Wang 2012, 154–155). Spet druga definicija razvoj človeških virov opiše skozi glavne aktivnosti: rekrutacijo in retencijo visoko kakovostnih kadrov, ki so najbolj primerni za doseg organizacijskih ciljev, določanje in merjenje uspešnosti ter omogočanje kontinuiranih priložnosti za usposabljanje in razvoj (Thomson in Mabey 2011, 7). Razvoj človeških virov naj bi bil tudi drugačen od 'običajnega' usposabljanja in razvoja posameznikov v tem, da je osredotočen na

učenje in razvoj tako za organizacijo, kot za posameznika, pogosto ima pa tudi fokus na prihodnost (McGoldrick in drugi 2002, 6).

Koncept razvoja človeških virov po več avtorjih zajema 4 ključne komponente (McGoldrick in drugi 2002, 93):

- 1) usposabljanje in razvoj (kar vključuje usposabljanje in razvoj vodij),
- 2) razvoj kariere,
- 3) organizacijski razvoj in
- 4) učenje (ki vključuje organizacijsko učenje).

2.2 Vloga in pomen razvoja človeških virov

“Edina dolgoročno vzdržna konkurenčna prednost organizacij je, da se učijo hitreje in kreativneje od tekmecev in to lahko dosežejo le skozi hitre in učinkovite prakse razvoja človeških virov.” (Wilson 1999, xxv).

Razvoj kadra postaja za organizacije vse pomembnejša aktivnost. Organizacije oz. podjetja nimajo le prednosti, ki se nanašajo na drugačno kvaliteto začetnih virov, ampak tudi in predvsem prednost pridobivajo skozi boljšo uporabo virov (Penrose v Mühlbacher 2012, 1024). Thomson in Mabey (2001, 14) poudarjata, da gre za ključ ekonomske uspešnosti v naslednjem stoletju, Wilson (1999, xxiv) pa, da razvoj človeških virov ‘je vse bolj kritičen za preživetje in uspeh vseh organizacij’. Od področja razvoja človeških virov se pričakuje prispevek na strateški ravni – tako v smislu večje učinkovitosti posameznikov kot organizacije (Gubbins in Garavan 2005, 189).

A kako točno razvoj človeških virov prinese korist delodajalcu? Na osnovni ravni gre za to, da z zaposlitvijo osebe nimamo nobene garancije, da bo le-ta tudi učinkovita oz. uspešna pri delu. Organizacija mora zato poskrbeti, da bo oseba vedela, *kaj* mora početi in *kako* (Dessler 2013, 244), zaradi česar npr. izvaja integracijo zaposlenih, jih usposablja oz. razvija. Seveda s spremembami zahtev,

naj bodo te zunanje (trg, tehnologija ...) ali notranje (reorganizacije ipd.), prihaja do sprememb dela in nalog, s tem pa tudi do potrebe, da zaposleni pridobivajo vedno nova znanja, veščine idr.

Nasploh se pojavlja prepričanje, da prakse UČV vplivajo na organizacijske rezultate preko oblikovanja vedenj in stališč zaposlenih (Huselid v Luna-Arocas 2012, 985). Preko investicij v razvoj zaposlenih naj bi spodbujali večjo oblicigajo do organizacije, kar naj bi rezultiralo v motivaciji zaposlenih, da aktivno delajo in vlagajo trud s ciljem doprinesiti k organizacijski učinkovitosti (Lee in Bruvold v Luna-Arocas 2012, 985). To tezo podpirajo tudi nekatere raziskave – programi razvoja, vsaj v primeru ene od študij upravljanje talentov (Luna in Morley v Luna-Arocas 2012, 987), vplivajo na dožemanje psihološke pogodbe, ki obstaja med zaposlenim in organizacijo, s tem pa neposredno na delovno uspešnost.

Dodatno vrednost področja razvoja človeških virov povečuje dejstvo, da zaposleni v vedno večji meri iščejo zaposlitve, kjer sta usposabljanje in razvoj del paketa. Če teh ugodnosti ni, jih bodo verjetno poiskali v drugi organizaciji, ki jih nudi (Thomson in Mabey 2011, 13).

Razvoj zaposlenih ima posebno mesto pri delavcih znanja (ang. knowledge worker). Izraz 'delavec znanja' je prvi uporabil Peter Drucker (v Kayakutlu 2012, 103). 'Delavci znanja imajo visoko stopnjo strokovnosti, izobrazbe ali izkušenj. Primarni namen njihovega dela zajema ustvarjanje, distribucijo ali uporabo znanja. Ena tretjina do dve tretjini zaposlenih v vsakem podjetju je vključena v to definicijo,' pravi Davenport (v Kayakutlu 2012, 103). Videni so kot glavni vir inovativnosti (Chen v Kayakutlu 2012, 102), zato je pri njih potrebno podpreti širši nabor veščin, kar pomeni med drugim potrebo po več izobraževanja in usposabljanja, razvoja mehkih veščin in sodelovanja (Kayakutlu 2012, 102–103).

Strateški razvoj človeških virov s svojo osredotočenostjo na proaktivno upravljanje sprememb lahko pomaga organizacijam preživeti v vse globalnejšem, vse manj stabilnem in (vse bolj) tekmovalnem okolju (Grieves v Tseng in McLean 2007, 2). Tako kot upravljanje človeških virov mora biti zato tudi njihov razvoj trdno zasidran v politiko in strategijo organizacije, če naj bo učinkovit (Thomson in Mabey 2011, 7). Garavan (1991, 18) poudarja, da je za strateški razvoj

človeških virov nujna podpora in sodelovanje vrhnjega (top) managementa, obenem pa pripomni, da vrhnji management pogosto ni predan aktivnostim usposabljanja in razvoja. To se vidi tudi preko videnja usposabljanja kot stroška in ne investicije, kar je prisotno v mnogih organizacijah (Tseng in McLean 2007, 5).

2.3 Problemi razvoja človeških virov

Razvoj človeških virov je nastal iz prakse, šele nato je spodbudil tudi zanimanje in pozornost teoretikov ter raziskovalcev. Zaradi pomena psiholoških teorij pri raziskovanju učenja, učinkovitosti, sprememb, kot tudi zadovoljstva pri delu, motivacije itn. pa velja, da je psihologija ena od močnih podlag (Chalofsky in drugi 2014, 3), čeprav še zdaleč ne edina.

Vsekakor gre za multidisciplinarno in široko področje, ki 'je še vedno v procesu razvoja in iskanja svoje identitete' (Wilson 1999, 8). Zato ne preseneča, da je pogosto izpostavljen problem slaba teoretična in raziskovalna podprtost področja razvoja človeških virov, kot tudi težava z dokazi, da razvoj človeških virov v organizacijah dejansko obstaja. Vse omenjeno vodi do očitkov, omenjenih že za celotno področje UČV, namreč o razkoraku med retoriko in realnostjo, med besedami in dejanji (McGoldrick in drugi 2002, 6–9). "Brez osredotočenosti na teoretične temelje raziskav in prakse je razvoju človeških virov usojena ateoretičnost njegove narave in slabe prakse bodo še naprej spodkopavale njegovo kredibilnost." (Hatcher v McGoldrick in drugi 2002, 6).

Dodatno pa področje trpi za osnovno dilemo o namenu razvoja kadrov: ali naj se dejavnost usmeri v korist posameznikov (individualno učenje in razvoj) ali naj prevladajo interesi lastnikov (delovna uspešnost, organizacijsko učenje)? Čeprav se dilema ne odraža vedno neposredno v razmišljanju avtorjev, pa ima vpliv tako na teorijo kot na prakso področja. Nekateri (McLagan v McGoldrick in drugi 2002, 6–7; Wang 2012, 168) meje razvoja kadrov definirajo preko individualnega razvoja, organizacijskega razvoja in razvoja kariere. Več avtorjev

sicer poziva k povezavi obeh strani, individualne in organizacijske, a v praksi lahko to marsikdaj ni povsem uresničljivo.

2.4 Kompetence

Ko govorimo o razvoju človeških virov, ne moremo mimo pojma kompetenc. V 90. letih je le-ta predstavljal ključno inovacijo tega področja (Collin in Holden v Colomo Palacios 2012, 3), do danes pa se je ne le obdržal, temveč tudi dodobra uveljavil. Kompetence so tako postale osnovno orodje upravljanja človeških virov. Razlog je predsem v tesni povezavi pojma z delovno uspešnostjo, čeprav ga z njo ne smemo enačiti. Kot verjamejo nekateri avtorji (npr. Staudt in Kriegesmann v Mühlbacher 2012, 1025), lahko le razvoj kompetenc in odgovornosti posameznih zaposlenih ohrani ter poveča fleksibilnost organizacij ter zmožnost inoviranja.

Definicije kompetenc so številne. Pogosto je omenjana McLellandova (v Colomo Palacios in drugi 2012, 3), ki pravi, da gre za povezavo med osebo in delovno nalogo. Ne gre za znanje in veščine kot take, temveč kakšno znanje in veščine so potrebni, da se neka naloga ali delo opravi na učinkovit način. Kompetence spet drugi razumejo kot skupek znanj, veščin, motivacije oz. drugače povedano, odnosa (ki je funkcija osebnosti), motivacije in znanj (Conca in de Juana-Espinoza 2012, 235). Drugi motivacijo, trud in podporne okoliščine oddvajajo, ko pravijo, da ima lahko kompetenca skupaj z naštetimi dejavniki neposreden vpliv na delovno uspešnost (Shambach v Colomo Palacios in drugi 2012, 3). Nekateri zato ločujejo med viri in kompetencami (npr. Le Boterf v Conca in de Juana-Espinoza 2012, 234): viri so elementi kompetence (znanje, veščine, talenti, vedenja itn.), kompetenca sama pa ni le njihov seštevek, temveč nekaj kompleksnejšega, saj različni posamezniki gradijo svoje kompetence preko kombinacije različnih elementov, ki niso enaki pri vseh posameznikih in se poleg tega še s časom spreminjajo. Elementi se poleg tega integrirajo v kontekstu

specifičnega poklica, ne delujejo sami po sebi. Govorijo torej o sinergičnem učinku.

Za praktično uporabo je pomembno, da kompetence razbijemo v dele, saj jih je sicer pretežno upravljati. Obenem pa, kot opozarjata Conca in de Juana-Espinosa (2012, 234), fragmentacija ne sme biti pretirana. Ob vsem tem ni presnetljivo, da je uporaba kompetenc za opis zahtev (npr. delovnega mesta) za večino praktikov ne ravno enostavna naloga. Kompetenca bi morala biti (po Daraganidis in Mentzas v Colomo Palacios in drugi 2012, 3) definirana v smislu naslednjih elementov:

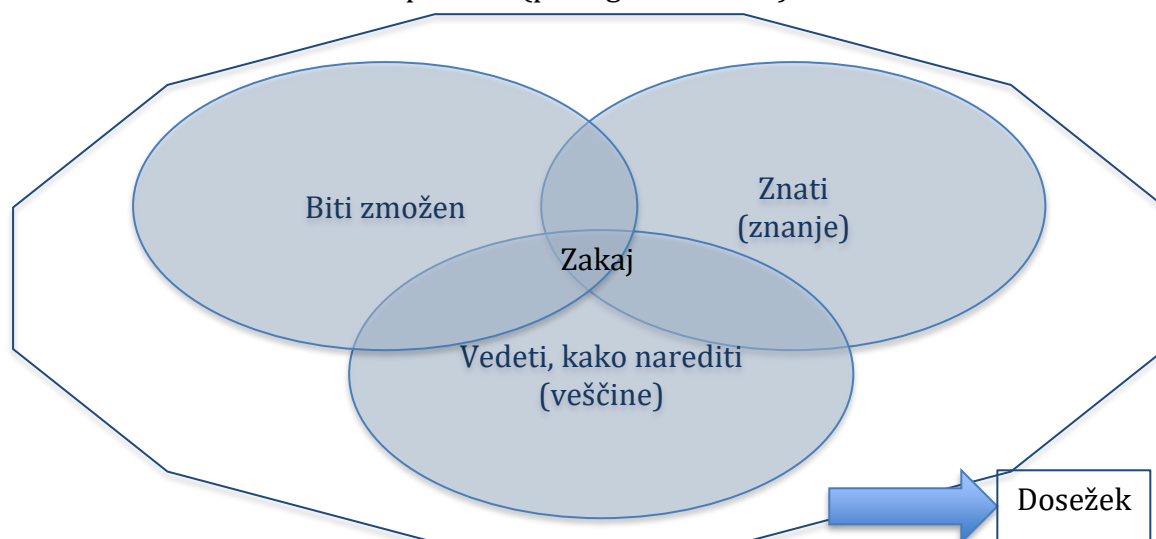
- Kategorija: skupina, v katero pripadajo homogene in/ali podobne kompetence,
- Ime: opisno poimenovanje specifične kompetence,
- Definicija: stavek/-i, ki opisuje/-jo koncept te kompetence,
- Prikazano vedenje: vedenjski indikatorji, ki bi jih posameznik moral prikazati v primeru, da poseduje specifično kompetenco.

Za praktično rabo so zato koristne delitve elementov kompetenc v omejeno število razumljivih področij. Tak primer je že omenjena delitev na odnos (ki je del osebnosti), motivacijo in znanje. Pereda in Berrocal (v Conca in de Juana-Espinosa 2012, 234) govorita o vedeti; vedeti, kako narediti; vedeti, kako biti; želeti narediti; biti zmožen narediti. Nekateri avtorji, kot Sagi-Vela (v Conca in de Juana-Espinoza 2012, 235), namesti preprostega 'želeti' oblikujejo element, kjer gre za kombinacijo ostalih treh elementov: 'zakaj' (Slika 2.1). 'Zakaj' predstavlja smisel kompetentne akcije posameznika in je po mnenju Conca in de Juana-Espinoza povezan sicer tudi z ostalimi elementi, a najtesneje z 'želeti'. Biti zmožen na drugi strani pa presega kompetenco samo, saj gre za organizacijski element: zmožnost posameznika uporabiti svoje kompetence je odvisna od virov in instrumentov, ki jih daje organizacija na razpolago.

Za potrebe razvoja kadrov, kot tudi selekcije, se kompetence navadno definira preko primerjave dveh vrst posameznikov: povprečno delovno uspešnih na nekem delovnem področju in izjemno uspešnih. Kot rezultat se pojavijo

kompetence v obliki skupka znanja, zmožnosti, veščin in drugih značilnosti, ki ločijo povprečno in nadpovprečno uspešnost (Conca in de Juana-Espinosa 2012, 234).

Slika 2.1: Elementi kompetence (po Sagi-Vela 2004)



Vir: Conca in de Juana-Espinosa (2012, 236)

Za prakso so prav tako pomembne nekatere delitve kompetenc (po Pezdirc 2005, 20–22 ter 36–46; Conca in de Juana-Espinosa 2012, 235–237):

1. dejanske in pričakovane kompetence
2. splošne (generične, tudi ključne) in specifične (tudi poklicno specifične ali tehnične) kompetence
3. kompetence posameznika ter organizacijske kompetence

2.5 Aktivnosti razvoja človeških virov

2.5.1 Ključni pojmi pri razvoju ljudi ter cilji

Obstaja veliko definicij in razprav o pomenu ključnih pojmov razvoja človeških virov – to so učenje, usposabljanje, izobraževanje, razvoj. Garavan (v Wilson 1999, 8) je zaključil, da gre za komplementarne dele istega procesa, tj.

spodbujanje človeškega potenciala ali talenta.

Med naštetimi sta razvoj in učenje širša pojma. Ena definicija, ki ju ločuje, pravi, da gre pri učenju za povečanje znanja ali višjo raven obstoječe veščine, medtem ko pomeni razvoj drugačno stanje obstoja oz. funkcioniranja (Pedler in drugi v Armstrong 2006, 550). Wilson opiše razvoj še poljudneje, ko pravi, da ga lahko povežemo z rastjo, le da pri rasti postajamo večji, pri razvoju pa boljši oz. modrejši (Wilson 1999, 359). Pri obeh pojmi, tako učenju in razvoju, gre torej za rezultat nekih aktivnosti.

Na drugi strani sta usposabljanje in izobraževanje sredstvi. Gre za le dva od načinov, kako dosežemo učenje - ali kot pravijo za usposabljanje Reynolds in sodelavci, "eden od več odzivov, za katerega se lahko organizacija odloči, da promovira učenje" (Reynolds in drugi v Armstrong 2006, 549). Izobraževanje se navadno razume kot relativno formalen proces pridobivanja znanja, medtem ko je usposabljanje navadno manj formalno (tj. ne gre za pridobivanje spričeval oz. višjih stopenj izobrazbe) in orientirano pretežno v prakso. To se vidi v več definicijah, npr. v Desslerjevi (2013, 246), ko usposabljanje omeji na pridobivanje "veščin, ki jih ljudje potrebujejo, da opravijo svoje delo". Poleg izobraževanja in usposabljanja pa obstajajo še drugi formalni, strukturirani pristopi, kako spodbudimo oz. pospešujemo učenje, med drugim (povzeto po Armstrong 2006, 598):

- učenje na delu s podporo coachinga, svetovanja in povratne informacije,
- učenje preko delovnih izkušenj, npr. kroženje, širitev delovnega mesta, projektno delo, akcijsko učenje, 'stažiranje' izven organizacije itn.,
- strukturiran samorazvoj, navadno v obliki osebnega razvojnega načrta ali razvojne pogodbe, pri čemer oseba sledi samo-vodenemu učnemu programu s podporo svetovalca ali vodje,
- e-učenje.

Učenje je kompleksno in raznoliko, dogaja se v različnih okoljih in kontekstih, načrtno ali ne. Še več, dogaja se ves čas. Po študiji Ameriškega združenja za usposabljanje in razvoj naj bi bilo kar 80% tega, kar se zaposleni naučijo na delu, pridobljeno na neformalne načine, kar vključuje vsakodnevno opravljanje dela s

sodelavci (Dessler 2013, 255). Lako rečemo, da učenje večinoma ni načrtovano ali vodeno, npr. s strani organizacije, lahko pa le-ta k njemu pripomore z ustvarjanjem pogojev oz. primerne okolja. Če želimo, da se v organizaciji dogaja učinkovito učenje, je potrebno razumeti, kako se ljudje učimo (Armstrong 2006, 549).

Učenje lahko rezultira v novih znanjih, veščinah in zmožnostih, a tudi v prepričanjih, vrednotah, navadah in stališčih (Armstrong 2006, 551). Argyris (v Armstrong 2006, 550) še dodatno razjasni učenje, ko pravi, da "učenje ni preprosto nova ideja ali vpogled, ki ga dobimo, učenje se zgodi prek učinkovite akcije, ko zaznamo in popravimo napake. Kako veš, da nekaj veš? Ko lahko proizvedeš to, kar trdiš, da veš oz. znaš."

2.5.2 Proces in načini razvoja človeških virov

Proces razvoja ljudi zajema tri faze (po Dessler 2013, 263; Armstrong 2006, 994):

- 1) ocena organizacijskih (trenutnih in/ali strateških) potreb,
- 2) ocena trenutnih ali potencialnih veščin oz. delovne učinkovitosti posameznika glede na prej omenjene potrebe,
- 3) razvoj posameznikov.

Pri modelu lahko vidimo, da gre v prvih dveh korakih za identifikacijo razvojnih potreb – ključno je, kaj organizacija (trenutno ali v prihodnosti) potrebuje, na drugi strani pa, kje je posameznik trenutno (oz. katera znanja, veščine itn. še potrebuje, da doseže zeleni nivo). Dessler korak imenuje 'ocena trenutne delovne uspešnosti', a je nujno, da ga razumemo širše, tj. kot ocenjevanje (npr. kandidatov za delovno mesto vodje). Trenutna delovna uspešnost je lahko v nekaterih primerih namreč bistveno preozka za namene definicije razvojnih potreb (npr. ko gre za napredovanje ali premestitev na drugo delovno mesto, kjer oseba potrebuje kompetence, ki jih pri sedanjem delu ne more pokazati).

Naslanjanje na preteklo delovno uspešnost je lahko tudi izrazito negativno, ko organizacija želi ali načrtuje večje spremembe v vlogah posameznikov (Bartlett in Ghosal 1997, 106).

Navadno je ocenjevanje del razvoja, pri čemer služi tako selekciji kot izdelavi razvojnega načrta (Dessler 2013, 263). Ko imamo oceno razvojnih potreb posameznika, pa je potrebno presoditi, na kakšen način lahko spodbudimo želeni razvoj. Sploh ni nujno, da je odgovor usposabljanje. V določenih primerih je slabša delovna učinkovitost lahko posledica nizke motivacije, pri čemer usposabljanje seveda ne bo pomagalo (Dessler 2013, 250).

Med načini spodbujanja razvoja z leti vedno večjo vlogo pridobiva pojem samorazvoja, kjer gre za odgovornost posameznika, kje se uči, kako se uči, s kom ali kdaj. Danes ni več veliko programov usposabljanja, ki v zasnovi in izvedbi ne vključujejo elementov samorazvoja (Stansfield v Wilson 1999, 360). Wilson (1999, 360) ocenjuje, da lahko pojav razumemo na več načinov – na eni strani gre za prenos odgovornosti z organizacije v roke posameznika, na drugi pa tudi za zmanjševanje stroškov, saj so usposabljanja, coaching ipd. časovno zamudne, zahtevne in drage aktivnosti.

Ne glede na to, kakšne pristope izberemo, koristno je upoštevati, da za učinkovite razvojne aktivnosti veljajo naslednji principi (Day v Chafosky in drugi 2014, 72):

- da se izvajajo na relativno dolgo obdobje (mesece in leta, ne dni),
- vključujejo uporabo naučenega v praksi,
- sodelujoči prejmejo povratne informacije glede učinkovitosti in rezultatov svojega dela, saj s tem lahko usmerjajo svoje aktivnosti v prihodnje.

2.5.3 Razvoj kariere

Pojem kariere ima več definicij. Ena od njih pravi, da gre za “načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja

(po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranim času.” (Lipičnik 1998, 180). Pomemben vidik je omenjena subjektivnost, saj se nanaša na posameznikove želje, potrebe in občutke v zvezi z lastnim razvojem. Gre torej za zaznavo posameznika, kaj je zanj napredovanje oz. se tiče tudi zadovoljstva z lastno kariero.

V splošnem poznamo v organizacijah dve glavni meri razvoja kariere, strokovno in vodstveno. Prva pomeni t.i. horizontalno, druga vertikalno napredovanje (po hierarhični lestvici). Ne glede na to pa z razvojem kariere prihaja do rasti veščin in zmožnosti ter večje samoaktualizacije (Carnevale 1990, 256). Pojem izhaja iz hierarhije potreb (Maslow v Carnevale 1990, 216–217), definirana pa je kot motivacija posameznika, da uresniči svoje potenciale v kar največji meri. Po Maslowu gre za glavni človeški motiv, ki pa pride do izraza le, ko so zadovoljene potrebe na nižji ravni (fiziološke potrebe, varnost, pripadnost ...). Pojem samoaktualizacije ima velik pomen, saj implicira, da smo ljudje notranje motivirani za lasten razvoj.

Slika 2.2 prikazuje hierarhijo kariernih prilagoditev, ki pomeni napredovanje posameznika skozi različne stopnje, preko katerih naj bi dosegel samoaktualizacijo. Hierarhija zajema tudi določene veščine (medosebne, komunikacijske idr.), ki so jih raziskovalci identificirali za osnovne za doseg osebne uspeha v organizacijskem kontekstu (Carnevale 1990, 254–255).

Razvoj kariere pa je povezan z dvema stranema, posameznikom in organizacijo. Karierni razvoj je *proces* nudenja storitev odraslim z namenom pomagati jim soočati se s kariernimi spremembami – in ta proces izvajajo (tudi) delodajalci (Carnevale 1990, 258). Organizacijski karierni razvoj pa je (po Carnevale 1990, 258–259) definiran kot rezultat interakcije med individualnim kariernim načrtovanjem ter procesi upravljanja kariere v instituciji. Slednje zajema različne aktivnosti, kot je zaposlovanje in selekcija, ocenjevanje ali usposabljanje in razvoj. Želeni cilj je skladnost med interesi posameznika in priložnostmi v organizaciji (Carnevale 1990, 258).

Slika 2.2: Hierarhija razvoja kariere (Oettinger, Cole in Miller)

Stopnja v karieri	Raven	Veščine	Uspešni izidi
Krepitev kariere	16	Trden položaj Strokovnjak ali svetovalec	Samorealizacija
	15	Najvišji položaj, nova kariera ali vodenje v skupnosti	Uspešna uporaba naučenega v karieri kot vodja
	14	Poveča tvegano vedenje	Rast, dosežek, priznanje Širjenje priložnosti
	13	Išče izpolnitev in osebni smisel v karieri	Aktivno išče in sodeluje v osebni, skupnostni in karierni rasti
Napredovanje	12	Karierna zrelost	Polno funkcionira in je zadovoljen s kariero Intenzivira veščine
	11	Napredovanje	Napreduje ali dobi novo službo
	10	Pripravljenost na napredovanje	Kandidira za napredovanje ali novo službo
	9	Orientacija za spremembo	Motiviran, da išče odgovornost in izboljšanje
Ohranjanje dela	8	Ustrezne veščine in zadovoljstvo z delom	Utrdi zaposlitev na dolgi rok
	7	Človeški odnosi, zadosti osebne potrebe v delovnem okolju	Personalizira občutke in pomen dela in zaposlenih
	6	Vstopna delovna uspešnost, določena mera zadovoljstva z delom	Izboljšane veščine in del. uspešnost po poskusnem delu
	5	Prilagoditev na delo	Prikazane veščine preživetja in prilagoditve
Pridobitev dela	4	Dobi delo	Dobi delo ali usposabljanje
	3	Pripravljenost za delo	Se prijavi za delo ali se vključi v usposabljanje/ izobraževanje
	2	Osnovne karierne veščine	Identificira delovne oz. karierne cilje ter razvojne poti
	1	Identifikacija z delovno vlogo	Motiviran za iskanje dela

Vir: Carnevale (1990, 256)

2.6 Vodje in njihov razvoj

2.6.1 O vodjih in vodenju

Vodje imajo v družbi poseben status. Nanje je sorazmerno z mestom, ki ga v hierahiji oz. v družbi širše zasedajo, vezano občudovanje, pa tudi strahovi in demoniziranje. Gre za psihoanalitično videnje vodij, ki se ne obravnava pogosto v literaturi o managementu (Hill in Stewart 2007, 285), nedvomno pa vpliva na marsikdaj idealizirano videnje vodij.

Nasploh se zdi večini samoumevno, da je vodenje za organizacije izrednega pomena. V stroki pa se mnenja o tem, kakšno vlogo vodje sploh imajo za rezultate oz. uspešnost dela, razlikujejo. Na enem polu nekateri verjamejo, da je vpliv zanemarljiv ali celo ničen, saj da na rezultate vpliva predvsem trg, kultura organizacije ali strateške odločitve večjega števila ljudi na vrhu (ne gre torej za vpliv posameznega vodje). Drugi so prepričani, da je učinek posameznega vodje ogromen. Med več tisoč raziskavami, ki so bile izvedene na temo vodenja in učinkovitosti, najdemo take, ki podpirajo eno ali drugo stališče. Zaradi težavnosti preučevanja vzročno-posledične zveze med posameznim vodjo in organizacijskimi rezultati, kot tudi pojmovanja vodenja, jasnih odgovorov ni, opravljanje imamo le s posrednimi 'dokazi' oz. kontradiktornimi zaključki (Yukl v Hill in Stewart 2007, 287). Po mnenju nekaterih pa kljub temu obstaja dovolj indicev, da vodenje ima določen učinek na rezultate dela (Chalofsky in drugi 2014, 63–64). Dejstvo je, da se organizacije veliko ukvarjajo z vodji, njihovo selekcijo in razvojem, saj verjamejo, da obstaja pomembna povezava med vodenjem in organizacijsko uspešnostjo.

Za razumevanje pomena vodenja in razvoj vodij je nujno razumeti, o čem konkretno govorimo. A kaj je management (upravljanje ali v slovenščini tudi vodenje), ni lahko vprašanje. Povezano s tem so tudi opisi, kdo je vodja, različni. Zaradi težav z definicijami nekateri avtorji (npr. Drucker v Wilson 1999, 353) pravijo, da je opis managementa vse, kar je mogoče doseči. Management lahko po Druckerju razumemo le skozi dimenzije aktivnosti, ki jih nekdo izvaja, kar pa

pripelje do krožne definicije: vodenje je, kar delajo vodje. A pri tem nastaja predvsem problem, da z opisom, kaj manager dela, ne določimo tudi, kaj je potrebno za to, da je nekdo vodja (Wilson 1999, 356).

Ko govorimo o vodjih, pa trčimo dodatno še na pojmovno zmedo, saj se pomensko ločuje upravljanje (ang. management) in voditeljstvo (ang. leadership). Tudi v angleščini raziskovalci niso konsistentni pri uporabi obeh pojmov. V slovenščini je zmeda podobna, saj se izraza 'vodenje' in 'vodja' v vsakdanji rabi pojavljata v obeh smislih, prav tako je 'vodja' naziv delovnega mesta. Predvsem, ko govorimo o razvoju vodij, pa je razlika pomembna, saj gre za bistveno drugačne veščine oz. kompetence.

Management je opredeljen s svojimi glavnimi funkcijami načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora. Vodenje je ena od funkcij in je v tem primeru razumljeno kot vpliv na vedenje ljudi. V tem smislu je vodenje definirano kot družbeni proces, ne gre samo za značilnosti delovnega mesta ali osebnosti (Hill in Stewart 2007, 286). Gre torej za medosebno komponento (usmerjenost v odnose), druga komponenta pa je usmerjena v naloge (Chalofsky in drugi 2014, 65). Po najbolj razširjenih definicijah zato ne gre za pravo vodenje, ko nekdo zaseda delovno mesto, kjer so potrebne le veščine, usmerjen v naloge; vodenje zahteva druge ljudi, pogosto imenovane podrejeni. Kot vodenje definira Naylor (v Hill in Stewart 2007, 286), je vodenje proces vplivanja na ljudi v smeri doseganja organizacijskih ciljev.

Voditeljstvo (oz. v slovenščini tudi kdaj 'liderstvo') kot poseben pojem (ang. leadership) pa se pojavlja od 70. let naprej kot videnje določene vrste vodij, ki ne le, da opravljajo prej naštete naloge, temveč 'transformirajo' situacije in ljudi. Voditelj (leader) je v tem primeru nekdo s karizmo, ki navdihuje ljudi okrog sebe.

V tej nalogi je izraz 'vodja' uporabljen kot sinonim za managerja, tj. opisa vrste delovnega mesta, kjer oseba vpliva na druge ljudi (in 'vodenje' v smislu managementa).

2.6.2 Razvoj vodij

Razvoj vodenja (ang. management development) je vsak poskus izboljšanja vodstvene uspešnosti preko predaje znanja, spreminjanja stališč in prepričanj ali izboljševanja veščin (Dessler 2013, 263). Izboljšuje delovno uspešnost vodij, daje jim priložnosti za razvoj ter upravlja nasledstva (Armstrong 2006, 592). Stalno spreminjajoča se narava dela zahteva proces kontinuiranega razvoja vodij (Wilson 1999, 359). Napredovanje na vodstveno delovno mesto oz. delovno mesto, kjer ima oseba nalogo nadzora nad drugimi, predstavlja največjo spremembo v hierarhiji delovnih mest – spremenijo se zadolžitve, plačilo, zahteve, ki izvirajo iz vlog, kot tudi referenčne skupine (Thornton in Byham 1982, 95).

V zadnjih letih je opazen porast navdušenja za razvoj vodenja in povezano s tem seveda tudi porast tovrstnih investicij (Rigg in Richards v Hill in Stewart 2007, 292). Vodje so v organizacijah navadno v ospredju pri aktivnostih razvoja kadra. Organizacija praviloma nima interesa razvijati vseh zaposlenih v enaki meri, saj se le-ti razlikujejo v svojih potencialih, kot seveda tudi v motivaciji. Ključen pojem je zato upravljanje talentov (ang. talent management), kar v praksi nujno vključuje vodje oz. vodstvene talente.

Večina sodobnih akademikov bi se strinjala, da vodje niso ne 'rojeni', ne 'narejeni' (naučeni), temveč da je učinkovito vodenje rezultat določenih prirojenih značilnosti ali potenciala na eni ter primernih razvojnih izkušenj (Chalofsky in drugi 2014, 62). To pomeni, da je vodje možno (vsaj do neke mere) razvijati. Kot že omenjeno, gre v grobem za razvoj dveh vrst kompetenc, vezanih na naloge ter vezanih na ljudi. Čeprav gre za drugačne kompetence, pa velja prepričanje, da je tudi voditeljstvo možno razvijati (Chalofsky in drugi 2014, 65). A že prej omenjena odsotnost definicije vodenja je problem. »Pomanjkanje razumevanja konceptov, načel in tehnik managementa otežuje ... usposabljanje managerjev« (Koontz in drugi v Wilson 1999, 352). Za učinkovit razvoj je potrebno namreč določiti ključne kompetence vodij, ki se jih razvija.

S tem je določeno, *kaj* razvijamo. V odgovor, *kako*, pa Armstrong (2006, 597) nato navaja 3 osnovne pristope za razvoj vodij:

- učenje skozi delo,
- formalno usposabljanje,
- povratna informacija, spodbujanje in podpora.

Pri tem posebej izpostavlja, da se nekateri vodje učijo sami, skozi vsako novo (delovno) izkušnjo, ki jo dobijo (nov problem, nova naloga ...). Sami izvedejo analizo, kaj in kako je pripeljalo do (ne)uspeha. Gre za reflektivno učenje, ki je učinkovito, če lahko naučeno nato v prihodnosti tudi uporabijo. Ker gre za najučinkovitejšo obliko učenja, je smiselno, da ga organizacija spodbuja in podpre (npr. preko samorazvojnega načrta, coachinga in povratne informacije itn.) (Armstrong 2006, 598–599).

2.6.3 Ključne kompetence vodij

»Management je sedaj tam, kjer je bila medicinska stroka, ko je bilo odločeno, da izkušnje z delom v drogeriji niso zadostne za to, da postaneš zdravnik.« L.A.Appley

Raziskave se že dolgo množično posvečajo različnim značilnostim (kompetencam, veščinam, lastnostim... v nadaljevanju poimenovane kompetence) vodij, ki vplivajo na njihovo učinkovitost. Kot povzema Furnham (1992, 326), so študije na začetku iskale osebne lastnosti (uspešnih) vodij, kar ni obrodilo sadov. Nato se je fokus malce spremenil, saj so se raziskovalci začeli ukvarjati več z motivacijo in specifičnimi veščinami, pri tem pa se uporablja tudi različno metodologijo (Furnham 1992, prav tam).

Obstaja ogromno spiskov ključnih kompetenc, ki se v določenih primerih precej prekrivajo. Problem, ki ga izpostavlja npr. Collin (1989, 24), je, da se študije večinoma ukvarjajo s tem, kaj vodje počnejo zdaj, medtem ko je veliko pomembnejše vprašanje, kaj bodo vodje morali znati delati v prihodnosti. Praviloma pa se avtorji strinjajo, da je ključne kompetence za vodje težko

definirati, predvsem zato, ker je delo vodij kompleksno, nestrukturirano in slabo definirano (npr. Thornton in Byham 1982, 95; Armstrong 2006, 599).

Kaj torej dela vodje učinkovite?

Furnham (1992, 327) navaja več avtorjev, ki so raziskovali osebne značilnosti – Berman in Miner (1985) sta kot najpomembnejšo komponento odkrila interakcijo z vrstniki in pozitiven odnos do avtoritete. McClelland in drugi (1987) so identificirali močno potrebo po moči, precej močno potrebo po dosežkih in šibkejšo potrebo po socializaciji (bližnjem odnosu z drugimi) kot ključne za uspešnost vodij. Podobne značilnosti so z učinkovitim vodenjem povezali tudi drugi avtorji (Sashkin & Sashkin v Chalofsky in drugi 2014, 75):

- potreba po moči, ki je usmerjena tako v korist drugih kot v lastno korist,
- močna samozavest, ki je potrebna za ukrepanje, ko je to potrebno,
- visoka kognitivna zmožnost, ki je potrebna za vplivanje na vzročno-posledične zveze in izdelavo učinkovitih dolgoročnih načrtov.

Obetavno je tudi raziskovanje veščin, čeprav se praviloma kaže, da gre pri vodjih za optimalen miks veščin, ki se razlikuje med organizacijami, kot tudi glede na prevladujočo poslovno strategijo (Furnham 1992, 328).

Ameriško managersko združenje ključne kompetence vodij deli v 4 skupine (Kohont v Pezdirc 2005, 40):

- usmerjenost k ciljem in dejanjem (določanje ciljev in postavljanje prioritet, učinkovitost, proaktivnost, preučitev posledic, diagnostična uporaba konceptov, osredotočenost na poslovno odličnost, spremljanje sprememb in odgovor na (nepredvidene) spremembe)
- usmerjanje zaposlenih (uporaba moči, razvoj zaposlenih, spontanost)
- upravljanje človeških virov (realna samoocena, samokontrola, odpornost in prilagodljivost, objektivna percepcija, pozitivna naravnost, občutljivost za potrebe drugih, ustvarjanje zaupanja pri drugih, upravljanje skupine, socialna moč)
- voditeljstvo ('leadership') (samozaupanje, logično in konceptualno razmišljanje, komunikacija)

Gre za generični model, ki je v smislu vključenih značilnosti, veččin oz. kompetenc tudi zelo širok. Logično se zdi, da v primeru posameznega delovnega mesta vodje v določeni organizaciji (glede na mesto v hierarhiji, specifične organizacije idr.) vse naštetе kompetence niso pomembne ali vsaj nimajo enake teže. Kot Furnham povzame različne avtorje, se kaže, da so nekatere veščine, kot je analitična sposobnost, prepričljivost, govor (retorika), spomin za podobnosti, empatija, taktnost in šarm, uporabne na vseh vodstvenih pozicijah, a kako, zakaj in kdaj, ostaja nejasno (Furnham 1992, prav tam).

Nekatere druge študije so nasprotno identificirale ključne negativne faktorje pri vodenju. Tako imamo po raziskavi Centra za kreativno vodenje 5 takšnih dejavnikov, ki pogosto končajo vodstveno kariero (Chalofsky in drugi 2014, 74–75):

- nezmožnost sodelovati oz. razumeti se z drugimi,
- pretiran narcisizem,
- nezmožnost ukrepati, ko je to potrebno,
- nezmožnost opomoči si po napaki,
- nedržanje obljub.

V teh značilnostih se odražajo 4 od 5 osnovnih osebnostnih lastnosti, ki se ugotavljajo npr. z Vprašalnikom velikih 5 potez. Izjema je nezmožnost ukrepanja, ki pa je povezana z osebnostno lastnostjo, imenovano samozavest oz. tudi samoučinkovitost ali interna kontrola. Osebnostne lastnosti je težko spreminjati. Raziskave sicer kažejo, da je sprememba mogoča, a je verjetno razumneje identificirati posameznike s temi lastnostmi in jih ne postaviti na mesto vodje (Chalofsky in drugi 2014, 75).

Kanter je mnenja, da je managersko delo podvrženo tako velikim in hitrim spremembam, da mnogi vodje sproti na novo izumljajo svoj poklic (v Armstrong 2006, 599). Zaradi tega in vse širine identificiranih kompetenc usposabljanje in razvoj vodij (kot tudi selekcija) ne more temeljiti na neki splošni definiciji, temveč je ključno razumevanje vodenja v organizaciji, za katero se razvoj vodij izvaja, kot tudi v izvajalski organizaciji, naj bo ta notranja ali zunanja. S tem pa govorimo o kulturi in prepričanjih (Wilson 1999, 359). A tudi, ko organizacije

izdelajo lastne kompetenčne profile vodij, je to pogosto en, enoten profil 'idealnega vodje' za vse nivoje (Bartlett in Ghosal 1997, 104). To je posledica zelo razširjenega pogleda na vodenje kot enakega na vseh organizacijskih nivojih. Razlikovala bi se naj le obseg in velikost aktivnosti, po principu ruske matricoške: vodja določenega nivoja je enak, le večji kot tisti pod njim. A praksa je zelo drugačna (Bartlett in Ghosal 1997, 92–93). Po vertikali se vloge zelo diferencirajo: vrhnji management s strategijami in kontrolingom, srednji nivo managementa je v funkciji procesiranja informacij z vrha ter alokacije virov v vlogi administrativnih nadzornikov, nenazadnje pa se managerji prve linije znajdejo v vlogi operativnih izvajalcev, zasuti z navodili in nadzorom od zgoraj (Bartlett in Ghosal 1997, 93; Thornton in Byham 1982, 2). Na vloge pa se tesno vežejo tudi kompetence, ki zasedajo pri vodjih posameznega nivoja bolj ali manj kjučno vlogo. Omenjeno predstavlja problem ocenjevanja vodstvenega potenciala oz. kompetenc, kot tudi dolgi cikli nekaterih nalog, ki otežujejo analizo vodstvenih delovnih mest (Thornton in Byham 1982, 2). Potrebno je torej, da organizacija zase določi, kakšne vodje potrebuje za dosego svojih strateških ciljev, kot tudi, kako lahko najbolje razvije te vodje (Armstrong 2006, 594).

Zelo tehtno pa ob tem isti avtor tudi poudarja (Armstrong 2006, 599), da bi se moral pristop k razvoju vodij izogibati simplističnemu sklepanju o tem, kaj morajo vodje znati oz. delati, npr. samo na podlagi procesov načrtovanja, organiziranja, usmerjanja in kontrolinga. Realnost fragmentiranega, neorganiziranega managerskega dela povzroča, da mnogi vodje zavračajo preproste rešitve, ki jih ponujajo nekateri programi usposabljanja. Namesto tega mora organizacija identificirati, kaj posamezni vodje na posameznih delovnih mestih res potrebujejo za trenutno delo in za možno prihodnje delo, če ti posamezniki kažejo potreben potencial. To pa lahko so ali pa tudi niso znanja, na katera se tipično pomisli, kot je analiza bilanc, strateško planiranje ipd. (Armstrong 2006, 599).

Izrednega pomena je, da to določanje ne temelji na mnenjih, temveč da gre za povezanost z delovno uspešnostjo. Ker izvedba kompleksnih raziskav za povprečno organizacijo ni mogoča, pa si je smiselno pomagati z izsledki raziskav

o ključnih kompetencah vodij – še vedno pa dejanske potrebe v lastni organizaciji seveda podrobno raziskati. Spiski ključnih kompetenc od drugod niso rešitev, lahko so kvečjemu pripomoček.

Operativni problem pa je tudi je dovoljšnja konkretnost definiranih kompetenc. Večina ljudi npr. trdi, da je komunikacija pomembna, na žalost pa le redki lahko opišejo, kaj mislijo z 'dobro komunikacijo' ali razumljivo opišejo proces ali namen komunikacije, ki presega nekaj komunikacijskih metod (Sparrow in Marchington 1998, 78). Za ocenjevanje, kot tudi razvoj oz. evalvacijo njegove uspešnosti, morajo biti kompetence razumljivo in enoznačno določene.

3 Selekcija kadrov

3.1 O selekcijskih postopkih

Selekcijski postopek je del strateškega in kadrovskega menedžmenta – ključno je, da se zaposlene pridobiva in izbira v skladu z načrti. Vedeti moramo, katera delovna mesta moramo v prihodnosti zasesti (tj. napovedati moramo potrebe) in kako bomo to storili (Dessler 2013, 138–141).

Armstrong (2006, 409) loči tri faze selekcijskega procesa: definiranje zahtev, pritegnitev kandidatov, selekcija med kandidati.

1. Definiranje zahtev

Ključno je, da so **kvalifikacije in izkušnje**, ki jih zahtevamo, natančno določene že pred začetkom iskanja kandidatov (Zapoundis in Kalfakakou 2012, 1009). Temelj selekcijskega postopka je praviloma analiza delovnega mesta, s katero ugotavljamo, katere naloge se opravlja, kakšne zadolžitve in odgovornosti ima oseba na konkretnem delovnem mestu in kakšne sposobnosti, znanja in veščine zato potrebuje. Gre torej za dve stvari: eno je natančen opis delovnega mesta, kjer se v podrobnosti opiše vsa vsebina in širina dela, ki bi morala biti izvedena s strani osebe, ki delovno mesto zaseda (Vaxevanidou v Zapoundis in Kafakakou

2012, 1009). Na podlagi tega pa se določi tudi specifikacija, ki pomeni nabor znanj, veščin in osebnostnih značilnosti, ki so zahtevane zato, da nekdo opravi delo na sprejemljivi ravni uspešnosti (Cole v Zapoundis in Kalfakakou 2012, 1009). Od tega, ali sploh oz. kako temeljito je opravljena analiza delovnega mesta, je odvisno, kateri kriteriji izbire bodo za organizacijo ključni.

2. Pritegnitev kandidatov

Naslednja naloga je **pritegniti potencialno primerne kandidate**. Za iskanje kandidatov obstajata dve osnovni metodi:

- 1) notranje iskanje (v notranjem organizacijskem okolju, tj. koristimo bazen obstoječih zaposlenih)
- 2) zunanje iskanje (iz zunanjega okolja organizacije)

Notranji viri se uporabijo takrat, ko želi organizacija že zaposlene v organizaciji prezaposliti na drugo delovno mesto. Lahko gre za premestitev, prekvalifikacijo, reorganizacijo idr. (Florjančič in Jereb 1998, 42; Svetlik 2009, 288–289).

Obe metodi imata svoje prednosti in slabosti, zaradi česar njuna kombinacija (najbolje) pomaga organizacijam ostati konkurenčne v hitro spreminjajočem se okolju (Zapoundis in Kalfakakou 2012, 1009). Dessler (2013, 142–144) pravi, da večina organizacij najprej oceni razpoložljivost notranjih virov. Tudi v Sloveniji bi to glede na pogostost notranjega kadrovanja lahko držalo – Cranetova raziskava namreč za 2015 kaže, da predvsem za vodje kar 84% vseh sodelujočih uporablja notranje vire, a tudi za ostala delovna mesta delež ni majhen (za strokovna delovna mesta 71,8% in za administrativna/fizična 57,5%) (Kohont 2015, 63–67).

Prednosti internih kandidatov so v tem (Dessler 2013, 147; Zupan in drugi 2009, 288):

- da bolje poznamo njihove prednosti in slabosti (kar pomeni, da je selekcija lažja in cenejša),
- da so lahko bolj predani organizaciji,
- da lahko napredovanje pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih (če je videno kot nagrada za kompetence in lojalnost),

- da lahko potrebujejo manj uvajanja.

Na drugi strani lahko interna selekcija povzroči nezadovoljstvo neizbranih kandidatov, problem je lahko tudi premalo raznolikosti (prevladovanje enakega mišljenja oz. ohranjanje statusa quo in premalo inovacij), ko prihajajo vodje iz lastnih vrst. Nenazadnje pa je notranja selekcija lahko izguba časa, ker vodja ve, koga bo izbral, pa zaradi formalnih zahtev postopka npr. izvaja intervjuje s številnimi kandidati.

3. Selekcija

Tretja faza je proces **selekcije (izbora)**. Glede na zahteve delovnega mesta uporabimo praktične ocenjevalne metode, s katerimi pridobimo ključne informacije o vsakem kandidatu.

Ocenjevanje (kadra) pomeni vsako metodo zbiranja informacij o posamezniku z namenom sprejeti odločitev o izboru (Assessment decision guide, 3). Druge definicije poudarjajo, da gre za sistematičen pristop k zbiranju informacij, le-te pa so uporabljene za zaposlitvene in karijerne odločitve o zaposlenih in kandidatih (Testing and Assessment 2000, 1-1).

Selekcijske odločitve zajemajo različne namene, npr. zaposlovanje, napredovanje, premestitev, vstop v program, ki vodi k napredovanju (npr. pripravništvo, usposabljanje, program kariernega razvoja) in drugo. V vsakem primeru se pri kandidatih tekom selekcije najsplošneje rečeno ocenjuje zmožnost opravljanja dela (Cook 2009, 10). Kaj konkretno ugotavljamo oz. ocenjujemo, zavisi od delovnega mesta oz. organizacije.

Navadno gre za pristop 'korak za korakom' (uporaba ene metode za drugo) in v vsakem koraku je lahko nek kandidat zavržen (Zapoundis in Kalfakakou 2012, 1010). Splošno načelo pa je načelo t.i. »matchinga«: »pravega človeka na pravo delovno mesto« (Florjančič in Jereb 1998, 49). V selekcijskem postopku je torej cilj (čim večja) skladnost med značilnostmi kandidata na eni in značilnostmi, ki jih zahteva delovno mesto, na drugi strani. Več o metodah selekcije, torej kako omenjeno skladnost ugotavljamo, pa je predstavljeno v posebnem poglavju.

Iz povedanega tudi sledi, da bo selekcijski postopek skoraj gotovo slabo opravljen, če bodisi ne izbiramo ljudi na podlagi dobrih oz. relevantnih ključnih kriterijev oz. uporabljamo slabe, neučinkovite metode za ugotavljanje značilnosti kandidatov.

Istočasno pa je selekcijski postopek dvosmerni proces, izmenjava, saj organizacija istočasno motivira kandidate in se z njimi tudi pogaja. Delodajalec skuša z informacijami pritegniti kandidate, ki se ujemajo z zahtevami delovnega mesta, kulturo in delovnim okoljem. Pogodbeno razmerje se nato vzpostavi med organizacijo in posameznikom, ki sta preko izmenjave informacij in pogajanja ugotovila medsebojno ujemanje (Kohont in Svetlik v Pezdirc 2005, 65). Ne le informacije o delu, na podlagi katerih kandidat dobi predstavo o neustreznosti dela in delovnega okolja zase, tudi neustrezen selekcijski postopek, za kandidata manj sprejemljive metode lahko rezultirajo v tem, da kandidat ponujenega dela ne sprejme. In ko preferirani kandidat ne sprejme ponujene zaposlitve, organizacija trpi (Cooper in Robertson 1995, 161). Posledice pa so lahko tudi širše in/ali daljšeročne (npr. negativen vpliv na odnos med organizacijo in zaposlenim posameznikom, imidž organizacije v javnosti).

Pridobivanje kadrov in selekcija tako ni samo ocenjevalni proces, temveč hkrati tudi proces socializacije, saj vpliva na pričakovanja in vedenje posameznika v organizaciji (Newell in Shackelton, v Pezdirc 2005, 65).

4. Integracija

Integracija (vključitev) zaposlenega je zadnji in po Leigh (v Zapoundis in Kalfakakou 2012, 1011) tudi najpomembnejši korak, ki ga organizacije običajno zapostavijo, saj se nahaja med koncem selekcijskega postopka in in začetkom dela, ko zaposleni prevzema novo vlogo. Integracija pomeni več, kot si večina ljudi predstavlja: ne gre le za predajo osnovnih informacij, cilj je sprožiti čustveno navezavo osebe na organizacijo preko socializacije, spoznavanja in sprejemanja kulture organizacije oz. njenih vrednot (Dessler 2013, 244). Nekateri menijo, da gre pri integraciji celo za eno najpomembnejših funkcij kadrovskega menedžmenta, saj ima le-ta ključen vpliv ne le na uspešnost

zaposlenega, temveč tudi na to, kako dolgo bo oseba ostala v organizaciji (Zapoundis in Kalfakakou 2012, 1011).

3.2 Pomen kadrov in selekcije za organizacijo

Za organizacijo imajo človeški viri ter povezano s tem tudi njihova selekcija velik pomen. To je sprejeto kot splošno dejstvo, mnogi - ne le vodje, tudi avtorji - to enostavno trdijo, brez posebnih podkrepitev (Fulmer in Ployhart 2014, 161) oz. gre za naslanjanje na zdravorazumsko logiko. Tak primer je npr. trditev, da organizacijska učinkovitost temelji na tem, da imamo prave ljudi na pravem mestu, da se odzovemo na hitro spreminjajoče se organizacijske zahteve (Bechet in Walker v Cartwright 2005, 174).

Logično seveda je, da izbira (naj)kvalitetn(ejš)ih zaposlenih v bazenu kandidatov prinaša večjo vrednost. Človeški viri lahko prinašajo dodano vrednost na dva načina, z dokazovanjem učinkovitosti ali s povečevanjem zmožnosti organizacije, da zadosti potrebam strank (Cartwright 2005, 165). Najenostavnejša logika vrednosti osebe je, da mora zaposleni s svojim delom prinesiti več, kot je strošek njegove plače in ostalih izdatkov (Behrenz 2001, 258). Obstajajo pa tudi raziskave na to temo. Kot je ugotovil Hull (v Cook 2009, 1), ki je preučeval produktivnost zaposlenih na različnih delovnih mestih, je najboljši zaposleni dvakrat produktivnejši kot najslabši. Podobno so Schmidt, Gast-Rosenberg in Hunter (v Cook 2009, 1) izračunali, da je dober programer za organizacijo letno vreden 10.000 USD več od povprečnega programerja. Cook navaja vrednosti od 16.000 do 28.000 USD za druga delovna mesta. To pomeni pomembne finančne koristi za tiste organizacije, ki uspejo pritegniti, nato pa s pomočjo dobrih selekcijskih postopkov oz. metod izbrati najboljše kandidate, ki so na trgu na voljo.

Človeški kapital pa je po novejših raziskavah multi-nivojski fenomen (npr. Coff in Kryscynski v Fulmer in Ployhart 2014, 165) - vrednost ima ne le na

individualnem, temveč tudi na kolektivnem nivoju. Kognicija, čustva, vedenja in druge značilnosti posameznika se preko pojava, ki ga stroka imenuje emergenca (Klein in Kozlowski 2000, 15), s pomočjo medsebojnih interakcij ojačajo in se manifestirajo na višjem, kolektivnem nivoju. Ko okolje oz. naloga zahteva večjo interakcijo in koordinacijo med posamezniki, se spremeni narava človeškega kapitala na nivoju organizacije, kot tudi odnos z rezultati dela (delovne uspešnosti). Dodatno pa so za emergenco potrebna podporna psihosocialna stanja. To so deljena vedenjska (npr. koordinacija), kognitivna (npr. deljeno znanje) in čustvena stanja (npr. povezanost, zaupanje). Ti procesi razložijo, zakaj je človeški kapital organizacije lahko več ali manj kot seštevek znanja, veščin, zmožnosti in drugih dispozicij posameznih zaposlenih (Fulmer in Ployhart 2014, 166). Iz opisanega sledi tudi, kakšen je pomen organizacijske kulture, klime, vodenja ipd. za vrednost človeškega kapitala v celotni organizaciji. Predvsem ideja, da naj bi bili vodje odgovorni za svoj prispevek k skupni vrednosti kadra, je že leta obravnavana v revijah, usmerjenih v vodenje, kot je *Harvard Business Review* (Fulmer in Ployhart 2014, 179).

4 Metode selekcije kadrov

4.1 Osnovno o metodah selekcije

Kot pri drugih nalogah upravljanja s človeškimi viri je pri selekciji ljudi na voljo veliko možnosti, kaj uporabimo in kako tudi določeno metodo izvedemo, niso pa vse izbire v vsaki situaciji enako dobre. »*Kako* upravljanja ljudi (delati stvari prav) je vsaj tako pomemben kot *kaj* (delati prave stvari). Učinek HR funkcije bo v veliki meri odvisen od kvalitete HR strokovnjakov in njihove zmožnosti, da delajo stvari prav.« (Armstrong in Baron 2002, xvii)

Poznamo številne metode oz. pripomočke, ki jih uporabljamo za ocenjevanje kadrov. Ocenjevalni pripomočki se razlikujejo glede na (prirejeno po Testing and Assessment, 2000):

- **namen** (npr. selekcija, pripravništvo, napredovanje, karierno svetovanje, usposabljanje),
- **kaj merijo** (npr. sposobnosti, veščine, delovne stile, delovne vrednote, poklicne interese),
- **kaj napovedujejo** (npr. delovno uspešnost, vodstveni potencial, karierni uspeh, zadovoljstvo pri delu),
- **format** (npr. papir in svinčnik, praktična naloga ali računalniška simulacija),
- **nivo standardiziranosti, objektivnosti in kvantifikacije.**

K temu slednjemu je treba dodati še, da se standardiziranost, objektivnost in kvantifikacija, kot še nekatere druge pomembne značilnosti (zanesljivost, veljavnost itn.) tičejo **kvalitete pripomočkov**, čemur posvečamo celotno poglavje.

Metode, ki so uporabljene v postopku izbora kadrov, so odvisne od velikosti organizacije in od prisotnosti usposobljenih zaposlenih za izvedbo izbirnih postopkov v organizaciji: v manjših organizacijah, kjer pogosto usposobljenih zaposlenih ni, uporabljajo praviloma preprostejše metode, v večjih pa je uporabljenih metod več (Svetlik 1998, 120).

Tradicionalno se kadre pridobiva z uporabo zaposlitvenih oglasov kot vira kandidatov in intervjuja kot osnovne metode izbora (Cook 2009, 2) – tudi v Sloveniji. Po raziskavi Cranet namreč za različna delovna mesta (še posebej za strokovnjake ter administrativne in/ali fizične delavce, pa tudi za vodje) različnih vrst javnih objav poslužuje približno polovica ali še večji delež vseh sodelujočih organizacij (v časopisih, na spletni strani podjetja, na portalih za iskanje dela) – npr. za strokovna delovna mesta 74,4% sodelujočih organizacij objavlja delovna mesta na svoji spletni strani, 52,7% v časopisih in 47,5% na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela (Kohont 2015, 65). Žal raziskava ne prikazuje podatka, kolikšen delež organizacij se nasploh poslužuje javne objave delovnih mest, ne glede na medij (podatki so ločeni glede na mesto objave). Pri metodah selekcije pa je intervju ena glavnih – poslužuje se je 71,1% organizacij za izbor vodij, 71,7% za strokovna delovna mesta in 68,4% za administrativna in manj zahtevna delovna mesta. Psihometrični testi npr. so v

uporabi pri 32,4% organizacij za vodje, 23,9% za izbor strokovnjakov in 9,7% za manj zahtevna delovna mesta. Ocenjevalni center je še manj pogost: 13,1% organizacij ga uporablja za vodje, 8,5% za strokovnjake in 1,7% za manj zahtevna delovna mesta (Kohont 2015, 69–73).

Tako praksa kot raziskave pa ves čas 'odkrivajo' nove metode, ki se v večji ali manjši meri nato tudi uveljavijo. Pri tem se pojavljajo nekatere razlike po državah, kot tudi v isti državi skozi čas (Cook 2009, 20). Cook tako deli metode selekcije v stare in nove, pri čemer poudarja, da so nekatere 'nove' metode v uporabi že dalj časa (Cook 2009, 10).

Tabela 4.1: Stare in nov(ejš)e metode selekcije kadra

Stare metode	Prijava / CV / rezime
	Tradicionalni intervju
	Reference
Nove metode	Elektronska prijava
	Strukturirani intervju
	Ocena vrstnikov (ang. peer rating)
	Test mentalnih sposobnosti
	Test znanja (o področju dela)
	Osebnostni vprašalnik
	Test poštenosti (integritete)
	Projektivni testi
	Grafologija
	Biografski podatki
	Ocenjevalni (ang. assessment) center
	Skupinska naloga
	Simulacija
	Čustvena inteligenca
	Delovni test (pisna naloga – ang. in-tray / in-basket)
Test fizičnih zmožnosti	
Test uporabe prepovedanih substanc	

Vir: prirejeno po Cook (2009, 11)

V selekcijskem postopku lahko pridobimo kvalitativno različne informacije. Cook (2009) jih tako deli na 5 kategorij:

- **samopodane**, tj. informacije poda kandidat (prijava, biodata, intervju, osebni vprašalnik, test poštenosti, projektni test, vprašalnik interesov),
- **poročane**, tj. informacije podajo drugi o kandidatu (reference, ocena vrstnikov),
- **prikazane**, tj. kandidat izvede nalogo oz. prikaže veščino, bodisi v testu (test mentalnih zmožnosti, delovni test, test znanja, test fizičnih zmožnosti) ali vedenjsko (skupinska naloga ali vedenjski testi, uporabljeni v ocenjevalnih centrih),
- **zabeležene (formalne)**, tj. kandidat je opravil kvalifikacijo ali gre za zabeležen dosežek,
- **neprostopoljne** (grafologija, test uporabe prepovedanih substanc, poligraf, psihofiziologija, analiza stresa preko glasu).

Kot pojasnjuje Cook (2009, 13), so samopodne informacije uporabljene v skoraj vsakem selekcijskem postopku, saj jih je lahko pridobiti oz. so poceni. Lahko so pisne ali ustne, nestrukturirane (npr. določene vrste intervjujev) ali strukturirane (npr. osebni vprašalniki) ter bolj ali manj transparentne. Slednje pomeni, da kandidat kdaj zlahka razume, kaj se vrednoti preko njegovih odgovorov, v drugih primerih pa le s težavo sklepa, kakšen odgovor je vrednoten kot dober ali slab (npr. projektni testi). Težava pa je v njihovi nepreverljivosti, navodilih drugih (npr. nasvetih kariernih svetovalcev, osebno ali preko spleta, npr. kako napisati prijavo ali odgovarjati na vprašanja), kot tudi pomanjkanju vpogleda vase. Kandidat, ki zase verjame, da je npr. natančen, to vplete v svojo prijavo ter v intervju, lahko objektivno (po oceni drugih ali pri praktičnem preizkusu) ne poseduje zahtevane lastnosti. Prikazane informacije so na drugi strani precej zanesljivejše (tj. jih praviloma ni mogoče ponarediti), a je postopek njihovega pridobivanja kompleksnejši in dražji.

Ob številčnosti, raznolikosti pristopov in velikem pomenu selekcije kadra ni presenetljivo, da so selekcijski postopki oz. uporabljene metode pogost predmet

raziskovanja. Izsledki raziskav pa se ne prenašajo oz. ne vplivajo linearno na samo prakso selekcije kadra (Robertson in Smith 2001, 441). Nekatere metode so nastale v praksi, npr. ocenjevalni (assessment) center, šele kasneje pa so raziskave vplivale na podrobnosti izvedbe, s tem pa prispevale k modernemu načinu uporabe metode ocenjevalnega centra (Robertson in Smith, 2001, prav tam).

V nadaljevanju si bomo poglobljeje pogledali psihološka testiranja in pa ocenjevalni center kot metodi selekcije.

4.2 Selekcija kadrov in pojem merjenja, ocenjevanja in testiranja

Selekcija kadrov je z organizacijskega vidika sistematično merjenje ter natančno ovrednotenje posameznikovih potencialov in sposobnosti, potrebnih za doseganje določenih zaposlitvenih meril (Anderson v Boštjančič 2011, 15). Pojmi merjenja, ocenjevanja in nenazadnje testiranja so torej ključni za selekcijo kadrov. V zgornji definiciji pa se tudi kaže ključni pomen veljavnosti kot značilnosti metod selekcije kadrov – na podlagi določenih značilnosti želimo napovedati, v kolikšni meri bo nekdo dosegal zaposlitvena merila (ki se tičejo npr. uspešnosti na delovnem mestu). Kriteriji selekcije so v osnovi večdimenzionalni in se kasneje pri delu kažejo na različnih ravneh (prilagoditev delovnemu okolju, medosebni odnosi, rezultati dela) (Boštjančič 2011, 15–16).

A kaj sploh je merjenje in kaj ocenjevanje? Če govorimo o psihološkem merjenju, je po Krantz, Luce, Suppes in Tversky (v Bucik 1997, 3–4) to proces pripisovanja števil (npr. testnih rezultatov) osebam, ki jih merimo na tak način, da nekatere lastnosti števil vestno in zanesljivo odražajo nekatere lastnosti teh oseb. Definicija je široka - v naravoslovnih znanostih je merjenje bistveno ožje definirano.

Merjenje na eni in (neformalno) opazovanje in ocenjevanje na drugi strani Bucik (1997, 4) loči z opisom, da prvo omogoča natančno, objektivno (osebe, ki opazujejo, se strinjajo med sabo) in komunikativno opisovanje (tj. zaključki so v smiselni in razumljivi obliki posredovani drugim posameznikom in da jih lahko

med seboj primerjamo), ki ga je moč z lahkoto upravljati in o njem razmišljati. Ocenjevanje pa lahko na drugi strani razumemo kot proces reševanja problema, ki lahko zavzame veliko različnih oblik (Cohen in Swerdlik 2009, 19). Pri ocenjevanju gre torej za širši pojem.

4.2.1 Psihometrična (psihološka) testiranja

Izraz »test« se ne le v vsakdanjskih situacijah, temveč tudi v strokovni literaturi uporablja v različnih pomenih, kar ustvarja precej zmede. Različni pripomočki, med njimi tudi psihološki testi, so lahko uporabljeni tekom ocenjevanja, predvsem v odvisnosti od namena, ljudi in okoliščin., kot tudi drugih spremenljivk, ki so lahko situacijsko unikatne. Razlika med psihološkim testiranjem in ocenjevanjem ni absolutna, praviloma pa jo lahko poljudno definiramo preko več elementov (Cohen in Swerdlik 2009, 19).

Tabela 4.2: Razlika med psihološkim ocenjevanjem in testiranjem

	Testiranje	Ocenjevanje
Cilj	Dobiti oceno, navadno numerične narave, o zmožnosti ali značilnosti	Odgovoriti na vprašanje, rešiti problem ali priti do odločitve z uporabo evalvacijskih pripomočkov
Proces	Testator navadno sešteje število pravih odgovorov ali določenega tipa odgovorov, navadno brez ozira na »kako« oz. način odgovarjanja	Je navadno individualizirano. Tipično se usmerja na to, kako je posameznik procesiral, namesto le na rezultat procesiranja
Vloga ocenjevalca	Ocenjevalec ni ključen (ga lahko zamenjamo brez opaznega vpliva na vrednotenje)	Ocenjevalec je ključen za izbiro pripomočkov, kot tudi za zaključke na podlagi evalvacije
Veščine ocenjevalca	Tipično zahteva tehnične veščine administracije, vrednotenja in interpretiranja testnega rezultata	Navadno zahteva znanje za ustrezno izbiro pripomočkov, veščine evalviranja in preiščeno organizacijo in integracijo podatkov
Izid	Testni rezultat ali niz testnih rezultatov	Veliko virov podatkov, ki osvetljuje problemsko vprašanje*

* Problemsko vprašanje je npr. »Kako učinkovit bo ta zaposleni, če napreduje na vodstveno pozicijo?«

Vir: povzeto po Cohen in Swerdlik (2009, 19)

Psihometrija pa izraz »test« definira bistveno podrobneje, gre za (po Gregory v Bucik 1997, 31) »standardiziran postopek za vzorčenje vedenja in njegovo opisovanje in ocenjevanje s kategorijami in rezultati. Dober test ima na voljo norme ali standarde, po katerih lahko rezultate uporabljamo za napovedovanje drugih, bolj pomembnih vedenj.«

Razlaga ključnih pojmov v nadaljevanju je povzeta po Buciku (1997, 31–32).

- **Standardiziranost** pomeni enake postopke za vsakega testiranca in kontroliranost merskih lastnosti posameznih nalog in testa v celoti (težavnost, občutljivost, zanesljivost, veljavnost – več o naštetih značilnostih v poglavju o kvaliteti selekcijskih metod).
- **Vzorčenje vedenja** je potrebno zaradi časovnih in drugih praktičnih omejitev, ki vedno dopuščajo le, da je test zgolj bolj ali manj posrečen izbor ali vzorec vedenj. Vzorec vedenja je lahko niz odgovorov tipa »papir-svinčnik«, ustni odgovori na vprašanja ali izvedba neke naloge.
- Glede na izid testiranja posameznika razvrstimo v eno od več **kategorij**, kar pomeni, da merimo razlike med posamezniki v določenih lastnostih.
- **Norme** so zbirke testnih rezultatov za velike, reprezentativne skupine oseb, ki so v relevantnih lastnostih podobni osnovni populaciji, ki ji je test namenjen. Z njimi primerjamo rezultat posameznika (npr. neka lastnost osebe je povprečna ali visoko nadpovprečna).
- **Napovedovanje netestnega vedenja** pa je ključno za uporabnost testa. Gre za pojem veljavnosti (validnosti), konkretno pa ugotavljamo, (a) kako močno testni rezultat korelira s testnimi rezultati drugih testov, ki naj bi merili enake ali podobne lastnosti, ter pa, (b) kakšna je povezanost testa z drugimi netestnimi vedenji, dogodki in situacijami, kjer je merjena lastnost pomembna.

Obenem avtor izpostavlja, da gre za kontinuum med bolj in manj kvalitetnimi inštrumenti – mnogi inštrumenti, ki jih imenujemo testi, ne zadostijo popolnoma vsem naštetim točkam. »...Vseeno velja, da rečemo test predvsem tistemu merskemu inštrumentu, ki je standardiziran, ki vključuje vzorce vedenja, katerega

rezultat je seštevek dosežkov pri posameznih nalogah, ki ima norme oz. standarde in ki napoveduje netestno vedenje.« (Bucik 1997, 31–32).

Psihološki test pomeni torej pripomoček ali proceduro z zgoraj naštetimi značilnostmi, ki meri spremenljivke, povezane s psihologijo (npr. inteligenca, vrednote, osebnostne lastnosti, interese ...) (Cohen in Swerdlik 2009, 17).

Psihološko testiranje (kdaj tudi imenovano profiliranje) je tako pri nas kot v tujini pogosto uporabljena selekcijska metoda, ima pa tudi nasprotnike in kritike. Nekateri izmed težav so (povzeto po Furnham 1992, 39):

- pretvarjanje oz. dajanje družbeno zaželenih odgovorov,
- z dostopnostjo testov lahko osebe že predhodno 'vadijo' odgovore,
- samoocenjevanje je temelj osebnostnih testov – vsi posamezniki nimajo zadostnega vpogleda vase za realno samooceno,
- situacijski faktorji (počutje, čustva, situacija ...) lahko vplivajo na odgovore in s tem na dobljeni rezultat,
- neusposobljeni izvajaci lahko test napačno uporabijo ali napačno interpretirajo,
- odločevalci se lahko preveč zanesejo na dobljene rezultate, kar pomeni, da na eni strani ne upoštevajo napake merjenja in na drugi strani lahko rezultati ponazarjajo posameznikove značilnosti, ki morda niso najbolj ključne za konkretno delovno mesto,
- vsi testi nimajo enako dobrih merskih karakteristik, kot tudi ne ustreznih norm; predvsem nekaterim manjka konstruktna in napovedna veljavnost za uporabo v določenih situacijah (npr. selekciji).

Ne glede na to se stroka strinja, da imajo psihološki testi svojo vrednost v selekcijskem postopku, saj imajo (z izjemami nekaterih vprašalnikov) zadostne merske karakteristike. Kot pravi Bucik, ni vprašanje, ali uporabljati psihološke teste ali ne, temveč *kako* uporabljati teste, ki jih imamo na voljo (Bucik 1997, 38).

4.2.2 Vrste psiholoških testov

Psihološke teste lahko delimo na več načinov, pri čemer se nekatere delitve med seboj ne izključujejo (po Bucik, 1997, 60–66). Kot že omenjeno, poznamo *standardizirane in nestandardizirane* (slednji imajo neformalno strukturo, zanje nimamo na voljo vseh psihometričnih informacij, medtem ko prvi zadostijo pogojem opredelitve testa v celoti). Imamo *eno- in večdimenzionalne* (tudi multifaktorske) teste (prvi dajejo le en rezultat, drugi nudijo vpogled v osebo na več dimenzijah hkrati). Glede na način uporabe lahko razdelimo teste v tri skupine. Prva so testi, ki nimajo določene standardne oblike v psihometričnem smislu, npr. ankete, vprašalniki in intervjuji (imenovani so tudi *netesti*). Druga skupina je imenovana »*papir-svinčnik*«, kamor uvrščamo večino: pri teh testih je vse potrebno v zvezku oz. tudi na odgovornem listu, oseba le beleži odgovore, kjer gre velikokrat za izbor med alternativnimi možnostmi. *Testi-aparati* so tretja skupina, gre pa za naprave, ki zahtevajo nek odgovor v smislu hitrosti, natančnosti..., tj. ne le izbora ene od alternativ. Zadnja skupina pa so *produkcijski testi* (ang. performance tests), kjer oseba opravi neko aktivnost, pri čemer pokaže svojo spretnost, znanje ipd.

Ena od delitev je glede na vrsto merjenih lastnosti. *Testi sposobnosti* - imenovani tudi testi maksimalne zmogljivosti - ugotavljajo rezultat osebe, ko le-ta da vse od sebe. Lahko jih delimo v tri skupine. Najbolj poznani so testi mentalnih sposobnosti (inteligentni testi), kjer ločimo teste splošne inteligentnosti in pa specifične kognitivne sposobnosti (npr. verbalna sposobnost, pozornost, spomin ...). Na drugi strani poznamo tudi teste dosežka, uspeha, znanja ali spretnosti. Tretja skupina pa so testi nadarjenosti, ki naj bi dobro napovedovali uspeh v neki dejavnosti (npr. za tehniko, glasbo ...). K slednjim prištevamo tudi teste ustvarjalnosti. Na drugi strani imamo *teste osebnosti* ali tipičnih vzorcev vedenja oz. odgovorov (kako oseba najpogosteje čuti ali ravna v nekih situacijah). Pri tem tipu testov ne moremo govoriti o dobrih in slabih ali pravih in napačnih odgovorih. Delimo jih lahko na tri skupine: teste osebnostnih lastnosti, teste karakterja in nenaznanje teste interesov, stališč, osebnostnih tipov ipd.

4.2.3 Uporaba psiholoških testov v selekciji

Merjenje sposobnosti, npr. kognitivnih, je v selekciji pogosta praksa. Raziskave na področju selekcije dokazujejo, da je kognitivna sposobnost (g) pomemben prediktor uspešnosti v usposabljanju in pri delu, še posebej pri delu na višjem nivoju, saj je povezan z zmožnostjo procesiranja kompleksnih informacij (Gottfredson 1997, 79). Še več, pri zaposlovanju kandidatov brez izkušenj pri delu je splošna mentalna sposobnost najbolj veljaven prediktor prihodnje uspešnosti pri delu in učenja (Hunter & Hunter; Ree & Earles v Schmidt in Hunter 1998, 262).

Pri uporabi testov osebnostnih lastnosti se raziskovalci med seboj razlikujejo v tem, ali zagovarjajo uporabo širokih konstruktov, kot je vprašalnik Velikih pet potez osebnosti (npr. Ones in Viswesvaran, 1996) ali so nasprotno mnenja, da bi morali za selekcijske namene uporabljati specifične mere osebnostnih značilnosti, saj le-te prinašajo več. Tretji vidijo vrednost obojega, glede na situacijo oz. vrsto delovnih mest. Tako Ashton (v Ones in Viswesvaran 1996) pravi, da bo za nekatera delovna mesta uspešnost optimalno napovedana s širokimi konstrukti, kot je Velikih pet, kot pa dokazuje njegova študija, to ne drži za mnoga druga delovna mesta, kjer je za doseg maksimalne veljavnosti potrebno uporabiti ožje osebnostne skale.

4.3 Ocenjevalni center

Ocenjevalni center (OC oz. ang. assessment center) je strukturiran pristop k merjenju razlik med posamezniki glede znanj, veščin, sposobnosti in drugih dispozicij, za katere je bilo ugotovljeno, da so relevantne za delovno okolje (Klimoski v Cartwright 2005, 10). Kot sta prepričana Thornton in Byham (1982, xi), gre za eno od dveh ali treh najpomembnejših razvojnih novosti v kadrovske psihologiji v zadnjega četrta stoletja.

Kljub nesrečnemu izrazu torej ne gre za prostor, temveč za metodo oz. process ocenjevanja. V slovenskem prostoru je bilo že nekaj poskusov drugačnih prevodov (npr. 'ocenjevalni proces' v Boštjančič 2011, 'aktivni dan' pri enem od ponudnikov storitev), a se noben ni 'prijel'. Pri nas gre za eno novejših metod, zares se pojavlja šele v zadnjih dobrih 5 letih. Pred tem se je pod tem imenom izvajalo npr. le psihološka testiranja ali skupinske aktivnosti le z enim ocenjevalcem za celo skupino udeležencev (Kadisova interna raziskava, 2009), kar ne ustreza minimalnim kriterijem definicije te metode. V tujini (predvsem v ZDA, pa tudi v zahodni Evropi) gre za metodo z daljšo tradicijo, ki je tudi zelo razširjena in odobravana (Woehr in Arthur 2003, 232).

Ocenjevalni center lahko od drugih metod razlikujemo po naslednjih značilnostih (Thornton and Byham 1982, 5–7):

1. Uporaba več ocenjevalnih tehnik.^[1]_[SEP]
2. Veliko uporabe simulacij in vzorcev dela (npr. poslovne igre, skupinske razprave, poročila in predstavitve).^[1]_[SEP]
3. Opazovanje izvaja več ocenjevalcev.^[1]_[SEP]
4. Ocenjevalci so usposobljeni za beleženje in opazovanje vedenja.^[1]_[SEP]
5. Opazovanje je ločeno od ocenjevanja.^[1]_[SEP]

Situacijski preizkusi so unikaten prispevek ocenjevalnega centra. Temeljijo na simulaciji tipa dela, ki mu bo kandidat izpostavljen, ter omogočajo opazovanje v vsaj delno realističnih pogojih (Chan v Siminovsky 2013, 44). Merijo namreč kompleksnejše ali bolj dinamično vedenje, če jih primerjamo s psihometričnimi testi. Ideja je, da se tako opazuje celotno osebnost v interakciji s prihodnjim oz. potencialnim delovnim okoljem (Howard 1974, 117). Povezano s tem Thornton in Byham (1982, 4) ocenjujeta, da ima ocenjevalni center največjo vrednost takrat, ko udeleženec kandidira za delovno mesto, ki je pomembno drugačno od njegovega sedanjega.

Udeleženci so ocenjeni glede na več predhodno določenih, na delo vezanih

kriterijev, ki se jih tipično imenuje 'dimenzije' (kdaj imenovane veščine, značilnosti, atributi ali vse pogosteje tudi kompetence). Tipično gre za vedenjsko opredeljene dimenzije, kot so komunikacija, medosebne veščine, vodenje, načrtovanje in reševanje problemov (Spector in drugi 2000, 1474; Furnham 1992, 331). Problem je, da te kompetence niso jasno definirane. Predpostavljeno je, da so sestavljene iz stališč, osebnostnih lastnosti, vrednot, kot tudi iz izkušenj, način njihove interakcije pa je neznan (Furnham 1992, 331).

Ocenjevalni center je tako pogosto uporabljan v namene selekcije in/ali razvoja vodij, da ga nekateri avtorji definirajo s to ciljno skupino. "Ocenjevalni centri so zbirka prediktorjev, uporabljenih primarno v namene selekcije, napredovanja in/ali razvoja višje ravni vodstvenih delovnih mest" (Cascio in drugi v Goldstein in drugi 1998, 358). Sicer pa velja, da gre za široko uporabljano metodo, ki se (v tujini) pojavlja tako v velikih kot majhnih organizacijah (Spector in drugi 2000, 1474) in ne le za ocenjevanje (potencialnih) vodij. Primernost uporabe ocenjevalnega centra v razvojne namene je predvsem v tem (po Thornton in Byham 1982, 6), da sodelovanje že samo po sebi predstavlja učenje ter nudi vpogled v lastne vodstvene kompetence, še dodatno pa povratna informacija ocenjevalcev lahko osvetli razvojne potrebe posameznika.

Značilnosti izvedbe ocenjevalnih centrov

1) Vrste nalog

Za ocenjevalni center je značilno, da gre za kombinacijo različnih vrst nalog oz. preizkusov (po Howard 1974, 117–118; Boštjančič 2011, 51–53 ter 66–74; Testing and Assessment 2000, 4–7).

a) Igre vlog

Igre vlog pomenijo, da mora udeleženec prevzeti določeno vlogo, ki se navadno nanaša na delovno mesto, za katerega kandidira. Dobi navodila o

situaciji in svojem sogovorniku, nato pa mora izvesti simulacijo pogovora z osebo (pogosto igralcem, ki je za to usposobljen, predvsem v primerih razvojne uporabe pa vlogo igralca prevzame kar ocenjevalec). Navadno merimo medosebne kompetence, kot so verbalno izražanje, neverbalna komunikacija, asertivnost, aktivno poslušanje, prilagodljivost, pogajalske veščine idr.

b) Skupinske naloge in diskusije

Gre za naloge, ki jih udeleženci opravijo v skupini z drugimi udeleženci. Lahko gre za diskusijo, praktično reševanje določena problema ipd. Prednost je ekonomičnost, saj naenkrat ocenjujemo več udeležencev, imajo pa tudi slabosti. Ena od njih je visoka kognitivna obremenitev, saj morajo udeleženci opazovati in analizirati veliko informacij (situacijo, soudeležence), zato se kakovost ocenjevanja zmanjšuje z velikostjo skupin. Optimalno naj bi bilo zato število udeležencev omejiti (med 4 in 6 oseb). Pogosto se meri kompetence reševanja problemov (iskanje in integracija informacij, odločanje, analiza), medosebne veščine (npr. timsko delo, sklepanje kompromisov, toplino) in iniciativnost (aktivna udeležba, usmerjanje drugih, izražanje lastnih idej in predlogov ipd.). Kaže pa se, da je vedenje posameznika v skupini pod velikim vplivom soudeležencev oz. njihovih značilnosti, zato je dobljena ocena praviloma subjektivna. Udeleženec bi se v drugačni skupini (npr. z manj ali bolj dominantnimi člani) vedel pomembno drugače.

c) Pisne naloge (in-tray ali in-basket)

Obstaja več vrst pisnih nalog, nekateri avtorji jih delijo še podrobneje (iskanje podatkov, analiza primera, naloge 'v predalu' idr.). V vsakem primeru pa gre za določen problem, ki je predstavljen s pomočjo različnih pisnih gradiv (sporočil, urnikov, opisov), udeleženec pa mora praviloma v pisni obliki izdelati tudi rešitev. Naloga tega tipa se kdaj kombinira tudi s prezentacijo (zastavljeno rešitev udeleženec nato še predstavi, navadno skupini ocenjevalcev). Običajno so naloge tega tipa časovno omejene. Ocenjuje se vedenje, ki se nanaša na uspešnost in/ali produkt, ki nastane.

d) Predstavitve

V tem tipu naloge udeleženec ustno predstavi ideje ali rešitve na določeno temo. Predstavitev, kot tudi njena priprava je običajno časovno omejena, 'občinstvo' predstavitve pa so ocenjevalci. Ocenjuje se lahko strokovno znanje oz. poznavanje določenega področja, kot tudi komunikacijske veščine (verbalne in neverbalne).

e) Drugo (dodatne tehnike in pripomočki)

Ocenjevalni center je kombinacija različnih tehnik in pripomočkov, zato se poleg simulacij večkrat uporabijo tudi psihometrični testi, testi znanja, intervju idr.

2) Trajanje

Ocenjevalni centri lahko trajajo zelo različno. Kot pravi Furnham (1992, 330), lahko le 4 ure, verjetneje pa dan ali dva.

3) Ocenjevalci in udeleženci

Ena od ključnih značilnosti (dobre) izvedbe ocenjevalnega centra je usposobljenost ocenjevalcev (npr. Furnham 1992, 330). Prav tako mora biti ocenjevalcev zadostno število, da se vedenje sodelujočih lahko dovolj kvalitetno opazuje oz. beleži.

Udeleženci so praviloma ocenjevani (tudi) v skupini. V programu se običajno ocenjuje 1 do 12 ljudi (Thornton in Byham 1982, 4). Razmerje med udeleženci in ocenjevalci mora biti nizko, tipično 2:1. To omogoča bližnji kontakt in opazovanje udeležencev, prav tako pa omogoča številne evalvacije (Thornton in Byham 1982, 4). Kot ocenjevalci lahko sodelujejo (tudi) vodje, ki pa bi naj bili po priporočilih usposobljeni za nalogo ter dva nivoja višje, torej ne neposredno nadrejeni (Thornton in Byham 1982, 4).

4) Ocenjevanje

Postopek ocenjevanja je dokaj sistematičen (povzeto po Thornton in Byham 1982, 5). Praviloma naj bi ocenjevalci ocenijo vedenja in dimenzije za vsako nalogo, nato pa individualno oblikujejo oceno za posamezno dimenzijo. Ocenjevalci se nato poenotijo v ocenah (pravilo je, da se ne vzame povprečje, temveč se išče konsenz) in oblikujejo oceno predvidene uspešnosti posameznega kandidata (npr. na delovnem mestu vodje).

5) Povratna informacija udeležencem

Za dobro izvedbo ocenevalnega centra velja, da so udeleženci deležni tudi povratne informacije. Predvsem je to pomembno za razvoj posameznikov, pa tudi za usklajevanje med pričakovanji organizacije ter zaposlenim. Preko povratne informacije o uspešnosti v preizkusih organizacija namreč jasno sporoča, kakšno vedenje v različnih situacijah pričakuje na ciljnem delovnem mestu.

5 Kvaliteta metod selekcije

5.1 Pomen in indikatorji kvalitete selekcijskih metod

“Kakovost merjenja fenomena je v vsaki znanosti ključnega pomena, saj so znanstvena spoznanja najprej odvisna prav od natančnosti metod, s katerimi lahko fenomen izmerimo.” (Bucik 1997, ix). Mogoče je trditi, da stopnja razvitosti in moč merskih metod do neke mere opredeljujeta stopnjo razvitosti posameznega področja neke znanosti (Bucik 1997, 3). K temu bi lahko dodali, da povedano velja tudi za prakso. Pri selekciji je kvaliteta naših odločitev odvisna od natančnosti metod, s katerimi lahko izmerimo relevantne značilnosti posameznika. Ne glede na to, katero metodo uporabimo za selekcijo oz.

ocenjevanje kandidatov, bi morala imeti le-ta zadovoljive karakteristike (po Cook 2009, 23; Schmidt in Hunter 1998, 262; Bucik 1997, 56–59; Testing and Assessment, 3-1 do 3-11). Prve štiri lastnosti Bucik (1997, 56) imenuje glavne kriterije dobrega testa, poleg njih pa so še dodatni kriteriji.

- **nepriustranskost oz objektivnost:** rezultat mora biti neodvisen od testatorja oz. ocenjevalca in to tako pri izvedbi, kot pri vrednotenju in interpretaciji.
- **zanesljivost:** isti testiranec bo na enakem ali podobnem preizkusu naslednjič dosegel enak ali vsaj zelo podoben rezultat. Gre za eno osnovnih zahtev, saj si zelo težko pomagamo z merjenjem, ki pri isti osebi vsakič da drugačen rezultat. Odraža se v koeficientu zanesljivosti.
- **veljavnost:** pomeni povezanost rezultata s tistim, kar mislimo, da pripomoček meri. Poznamo več tipov veljavnosti, npr. vsebinska, konstruktna in kriterijska (več o veljavnosti v nadaljevanju).
- **občutljivost:** pomeni zmožnost merjenja majhnih razlik med posamezniki. Povezana je z zanesljivostjo in veljavnostjo, kot tudi s težavnostjo (prelahke ali pretežke naloge pomenijo, da bo večina oseb dosegla enak ali podoben rezultat, kar pomeni zelo malo informacijsko vrednost in s tem občutljivost).
- **normiranost:** pomeni možnost primerjati rezultat posameznika z drugimi, po relevantnih lastnostih podobnimi osebami. Norme so lahko splošne, če se merjene lastnosti ne razlikujejo v podpopulacijah, oz. skupinske, če je dosežek odvisen od značilnosti nekaterih skupin (npr. starost, spol, izobrazba ...). V kolikor pa iščemo le razlike med osebami ene skupine, pa nas ne zanima rezultat posameznika v tej skupine in celotne skupine glede na kakšno drugo skupino, potem ni potrebno, da bi bil test normiran.
- **sprejemljivost** (za organizacijo in za kandidate): v selekcijskem postopku je pomembno ohranjati motivacijo kandidatov, zato ni vseeno, kako kandidati dojemajo uporabljene metode. S tem je povezana tudi razvidna (evidentna oz. zdravorazumska) veljavnost (ang. face validity), ki v resnici nima nič opraviti z veljavnostjo, saj

se nanaša na to, kaj se zdi, da naj bi test meril (ne pa na to, kaj v resnici meri) – da torej “izgleda veljaven”. (Bucik 1997, 133)

- **cenovna učinkovitost:** gre za pomembno karakteristiko, saj je pomembno, da merjenje stane manj, kot nam (v obliki koristi) prinese.
- **enostavnost uporabe (ekonomičnost):** pogosto je pomembno, kakšen je čas izvedbe, kakšen material potrebujemo, kako preprosta je izvedba (npr. potrebujemo veliko ljudi ali opremo), ali je možna skupinska izvedba, kako lahko in hitro je vrednotenje rezultatov ...
- **uporabna (ekonomska) vrednost** (ang. utility): se nanaša na praktično potrebo po merjenju neke značilnosti oziroma po napovedovanju neke lastnosti ali vedenja na podlagi rezultata, saj bi nam naj prinesla merljive koristi (npr. porast delovne uspešnosti, večjo finančno vrednost outputov dela idr.). Sorazmerna je napovedni veljavnosti metode.

V nadaljevanju si bomo veljavnost in uporabnost pogledali poglobljeje.

5.2 Veljavnost

Veljavnost se ukvarja s smiselnostjo, pomembnostjo ali resničnostjo rezultata, kaj pravzaprav le-ta v resnici pomeni. Povedano preprosto se veljavnost ukvarja s trdnostjo interpretacij, ki jih nudijo rezultati nekega testa (Bucik 1997, 129). Validacija je nikoli končani proces.

Nobenega smisla nima govoriti o veljavnosti nasplošno: Namesto tega je relevantno vprašanje, kako veljaven je nek test za odločitev, ki jo moramo sprejeti (Bucik 1997, 131). Kriterijska, vsebinska in konstruktna veljavnost so trije vidiki veljavnosti, ki pa v resnici nikoli ne morejo biti ločeni, saj se konceptualno prekrivajo (Bucik 1997, 131–133).

- **Napovedna veljavnost:**

Med merskimi značilnostmi selekcijskih metod ima koeficient (napovedne) veljavnosti najdaljšo zgodovino (Boudreau 1988, 6). Gre za korelacijski koeficient med rezultatom nekega ocenjevanja (prediktor) in določenim netestnim vedenjem (kriterij). Zaradi tega je včasih imenovana tudi kriterijska veljavnost (Testing and Assessment, 3-7). Napovedna veljavnost je najpomembnejša značilnost ocenjevalnih metod z vidika uporabne vrednosti, saj priča o zmožnosti napovedati prihodnjo delovno uspešnost, zmožnost učenja pri delu (npr. uspešno učenje pri udeležbi v program razvoja in usposabljanja) in druge kriterije (Schmidt in Hunter 1998, 262). Vendar Boudreau (1988, 7) izpostavlja, da ima koeficient z vidika uporabnosti ocenjevalne metode precej pomanjkljivosti.

- **Vsebinska veljavnost:**

Kriterijska veljavnost pomeni, da vsebina testa predstavlja pomembna z delom povezana vedenja. Drugače povedano, testne postavke morajo biti povezane z in meriti neposredno pomembne zahtevane karakteristike oz. kvalifikacije za delo (Testing and Assessment: 3-7).

- **Konstruktna veljavnost:**

Konstruktna veljavnost pomeni, da test meri konstrukte ali karakteristike, za katere trdi, da jih meri, kot tudi, da so te karakteristike pomembne za delovno uspešnost.

5.3 Kvaliteta izbranih selekcijskih metod

Glede na relevantnost je v nalogi predstavljena le kvaliteta izbranih selekcijskih metod.

Intervju

Intervju je zelo pogosto uporabljana metoda selekcije. kljub slabi zanesljivosti in veljavnosti, ki se je mnogi psihologi zavedajo (Furnham 1992, 325). Pogosto je še posebej izpostavljeno, da ima nestrukturiran intervju (ki je zelo pogosto uporabljan) zelo slabo napovedno veljavnost, strukturiran intervju pa se kot metoda selekcije ni uveljavil.

Izvajalci intervjuja formirajo sodbe na podlagi atribucij, ki jih vzpostavljajo glede vzrokov kandidatovih preteklih dosežkov. Prav tako obstaja bogat nabor podatkov o tem, kako posamezniki ustvarjajo in upravljajo določen vtis (oboje v Furnham 1992, 326).

Psihometrični osebnostni testi

Psihometrični testi, ki merijo osebnostne lastnosti, kljub široki uporabi povzročajo deljena mnenja. Desetletja je veljalo, da slabo napovedujejo vedenje pri delu (Guion, Guion & Gottier v Spector in drugi 2000, 1477). Nato pa se je konec stoletja pojavilo nekaj vplivnih študij, ki so pokazale, da je napovedna veljavnost, kot tudi konstruktna veljavnost dobra, tako za delovno uspešnost, kot za uspešnost pri usposabljanju (npr. Ones & Viswesvaran 1996). Furnham (1992, 57–58) navaja študije, ki so potrdile napovedno veljavnost osebnostnih lastnosti, merjenih s samoocenjevalnimi vprašalniki, za določena učinkovita vedenja pri delu, potencial za napredovanje idr. ter zaključuje, da obstajajo dokazi, zbrani tekom 40 let, ki potrjujejo veljavnost nekaterih osebnostnih vprašalnikov (Furnham 1992, 58). Obenem pa citira tudi kritike, ki jih predvsem motijo nizki koeficienti veljavnosti, predvsem v primerjavi z drugimi selekcijskimi metodami, povezano s tem pa njihova (nižja) uporabna vrednost. Po eni od obsežnih študij, ki jo je izvedel Ghiselli leta 1955, so ugotovili, da so povprečni napovedni koeficienti različnih testov sposobnosti ali osebnostnih lastnosti tipa papir-svinčnik za delovno uspešnost vodij prvega ali višjega nivoja relativno nizki, navadno okoli 0,20 (Howard 1974, 127; Furnham 1992, 226). Nekateri avtorji (Hollenbeck in Whitener v Furnham 1992, 58–59) neprepričljivost nekaterih dokazov pripisujejo teoretičnim ter metodološkim problemom raziskav, vezanih na opisano temo, ter predvidevata, da so verjetno osebnostne lastnosti bolj povezane z motivacijo za delovno uspešnost, kot pa s povezanimi zmožnostmi.

Zaslediti je, da so imele metaštudije Schmidta in Hunterja (1981, 1983) velik vpliv na zasuk generalnega mnenja o uporabi psihometričnih testov (tako osebnostnih, kot za sposobnosti) v njihov prid (v Furnham 1992, 328–330).

Obstaja množica vprašalnikov, ki merijo različne osebnostne lastnosti, vsak od njih ima drugačne merske značilnosti, zato je težko soditi posplošeno. Eden najpogosteje uporabljanih je Vprašalnik velikih 5 potez osebnosti, ki napovedujejo uspešnost pri delu (npr. Barrick & Mount; Tett, Jackson, & Rothstein po Spector in drugi 2000, 1485).

Problem pa je tudi pristranskost, čeprav so tudi tu zaključki različni. Testi osebnostnih lastnosti namreč dajo kdaj pomembno drugačna povprečja glede na barvo kože (Goldstein in drugi 1998, 358), spet drugič pa pridejo raziskovalci po obsežnih raziskavah do zaključka, da ni dokazov pristranskosti do različnih skupin (npr. Herriot, v Furnham 1992, 328).

Testi kognitivnih sposobnosti

Testi kognitivnih sposobnosti imajo dolgo zgodovino uporabe v selekciji. Obveljal je zaključek, da imajo dobro kriterijsko veljavnost za napovedovanje delovne uspešnosti (npr. Furnham 1992, 87), predvsem so mnogi zagorovniki splošnega (g) faktorja, ki naj bi imel najboljšo napovedno veljavnost za delovno uspešnost (Furnham 1992, 227), še posebej, ko gre za kadrovanje ljudi brez delovnih izkušenj. Furnham (1992, 226) navaja metaštudijo Ghisellija iz 1965, kjer je po pregledu več kot 10.000 raziskav našel povprečne korelacije $r=0,42$ med inteligenco ter uspešnostjo na usposabljanju ter $r=0,23$ za delovno uspešnost – pri čemer pa opozarja, da metaštudija prikrije nekatere posamezne visoke koeficiente, saj je seveda prikazano le povprečje. Ghiselli je pregledal tudi napovedne veljavnosti drugih testov sposobnosti in večinoma so korelacije (pre)nizke za jasno napovedovanje kriterija za posameznike (Furnham 1992, 226–227).

Glavni očitke testom kognitivnih sposobnosti, ki ostaja precej trden, pa je povezan z dejstvom, da so se izkazali kot diskriminatorni glede na rasne podskupine, ne glede na to, ali merimo mentalno, verbalno, številčno ali

prostorsko sposobnost (gre za razlike med belo- in črnopoltnimi preizkušanci, po Goldstein in drugi 1998, 358).

Ocenjevalni center

Ocenjevalni center ima dobro napovedno veljavnost, se strinjajo številni raziskovalci. Uspešno napoveduje celo vrsto organizacijskih kriterijev, kot karierno napredovanje, delovno uspešnost, managerski potencial, kot tudi uspešnost pri usposabljanju (številne avtorje navajata tako Spector in drugi 2000, 1474–1477, kot tudi Krause in drugi 2006, 360). Glede na to, da gre pri ocenjevalnem centru za skupek tehnik, je še posebej pomembna njegova inkrementna veljavnost. Pokazalo se je, da npr. kognitivni testi ne morejo nadomestiti ocenjevalnega centra, saj ima le-ta pomembno inkrementno (tj. dodatno) napovedno veljavnost (Schmitt v Spector in drugi 2000, 1487). Ocenjevalni center ima po izsledkih tudi dobro zanesljivost. Howard je s pomočjo meta-analize zaključil, da je koeficient zanesljivosti med 0,64 do 0,95 (Boštjančič 2011, 59). Dodatna prednost je manj pristranskosti (v odnosu do različnih podkuspov) v primerjavi z drugimi metodami (Iles 1992, 83), npr. med belo- in črnopoltnimi (Goldstein in drugi 1998, 359). Ker praviloma ne vsebuje intervjuja, je pogosto tudi zaznana intruzivnost nižja kot pri nekaterih drugih metodah (Thornton in Byham 1982, 15). Prednost ocenjevalnega centra je tudi razvidna veljavnost – ker so situacijski preizkusi vzorci dela, udeleženci verjamejo, da meri relevantne značilnosti za uspešnost pri delu, sprejemljivost za udeležence pa je bila tudi potrjena z raziskavami (Thornton in Byham 1982, 15). Ista avtorja celo navajata, da se v primerih, ko se v organizaciji uvede ocenjevalni center kot metoda, zmanjša fluktuacija (Thornton in Byham 1982, 16).

Za 'Ahilovo peto' metode pa velja konstruktna veljavnost. Raziskovalci problem pogosto imenujejo 'paradoks veljavnosti ocenjevalnega centra' (npr. Woehr in Arthur 2003, 233), saj je vsebinska veljavnost dobra (situacije in naloge so realistični vzorci dela, zahtevane veščine in znanja so enaki kot za delovno uspešnost), napovedna veljavnost je prav tako dobra (znova in znova dokazana), konstruktna veljavnost pa se v raziskavah vedno znova izkaže kot slaba.

Izvedenih je bilo ogromno študij (številne navajata npr. Woehr in Arthur 2003, 232), kjer so avtorji primerjali korelacije ocen iste dimenzije (kompetence), dobljenih v različnih nalogah, z medsebojnimi korelacijami ocen različnih dimenzij v isti nalogi. Konsistentno se pojavlja rezultat, da je sorodnost ocen znotraj naloge večja, kot to velja za ocene po dimenziji (kompetenci). To vzbuja velik dvom o tem, kaj sploh merimo oz. ali obstajajo 'stabilni vedenjski vzorci', ki jih lahko kategoriziramo v dimenzije oz. kompetence (Iles 1992, 84). Medosebne kompetence, načrtovanje ipd. verjetno niso konstrukti, ki se pod tem imenom skrivajo v posameznikih. Ocenjevalni centri verjetno črpajo napovedno veljavnost iz človeških značilnosti, ki so pomembne za delovno uspešnost, "le vemo ne, kaj te značilnosti so" (Russell in Domm v Spector in drugi 2000, 1475).

Kaže se tudi, da so podane ocene zelo situacijsko specifične. Situacija naj bi bila tako močan dražljaj, da izzove določeno vedenje, kar se kaže preko že omenjene težave, da imajo ocene različnih dimenzij znotraj iste naloge več skupnega, kot imajo ocene ene dimenzije v različnih nalogah (Woodruffe v Furnham 1992, 331). Strokovno govorimo (Furnham 1992, 331; Woehr in Arthur 2003, 232) o slabi konvergentni veljavnosti (ocene iste kompetence oz. poteze v različnih nalogah ne konvergirajo k istemu odgovoru oz. oceni) in slabi divergentni veljavnosti (ocene različnih potez oz. dimenzij znotraj ene naloge niso divergentne, tj. dovolj različne). Posledično so različni avtorji zaključili, da ocenjevalci ne zmorejo ločevati večjega števila ocenjevanih dimenzij. Pojav se pogosto razlaga z močnim 'halo-efektom'. (npr. Iles 1992, 84), kot tudi s slabim opisom (specifikacijo) ocenjevanega vedenja, slabim usposabljanjem ocenjevalcev, slabo zasnovano nalog ali kombinacijo vsega naštetega (Furnham 1992, 331). Nekateri menijo tudi, da ocenjevalni centri merijo druge konstrukte, kot jih imajo načrtovalci preizkusov namen meriti (več avtorjev navajata Woehr in Arthur 2003, 233). Gaugler pa je s sodelavci (po Furnham 1992, 331) identificiral nekaj faktorjev, ki vplivajo na izboljšanje veljavnosti: visok delež žensk med sodelujočimi (udeleženci), uporaba različnih evalvacijskih pripomočkov, psihologi kot ocenjevalci (in ne vodje) ter vrstniška evalvacija kot dodaten vir informacij.

5.4 Presojanje kvalitete selekcijskih metod ter odločanje o njihovi uporabi

Kot pravi Furnham, večina ljudi naivno sklepa, da se selekcija izvaja zato, ker je bilo dokazano, da sta primerna selekcija in produktivnost izbranih kandidatov tesno povezana. A kot je izpostavil Cook (v Furnham 1992, 321), ta zelo preprosta predpostavka ni bila nikoli preverjena.

Problem presojanja kvalitete metod selekcije je večplasten. Prvi problem je, da niso vsi kadrovske strokovnjaki podkovani s tovrstnim znanjem oz. branje relevantne, poglobljene strokovne literature ni običajna praksa. Dostopnejša, splošnejša literatura s tega področja pa prepogosto vsebuje kategorične, nepodprte trditve, ali pa vsaj nepopolno navedene izsledke, kar daje vtis o (neutemeljeni) superiornosti določenih metod. Le nekaj primerov:

»Ker je oseba v takšnem ocenjevalnem centru izpostavljena konkretnim delovnim situacijam, so rezultati tega opazovanja lahko veliko bolj veljavni in zanesljivi, kot pa jih dobimo z drugimi selekcijskimi preizkusi.« (Ivanuša-Bezjak 2006, 73–74)

“V resnici nobeno drugo orodje (kot grafologija) s tako majhno možnostjo pomot in tako veliko natančnostjo ne pove toliko o posamezniku.” (Metelko v Tavčar 2003, 17)

Da je odločanje pod velikim vplivom osebnih prepričanj (in ne objektivnih podatkov iz raziskav), nakazuje tudi ugotovitev, da se za psihološke teste uporabniki pogosto odločajo na osnovi lastnega prepričanja o njegovi veljavnosti, resnična povezava med prepričanja in pravo testno veljavnostjo pa ne obstaja (Smith in George v Boštjančič 2011, 16). Nenazadnje pa razumevanje razlik v kvaliteti med metodami otežkoča tudi dejstvo, da so različne študije prišle kdaj do zelo različnih rezultatov. Meta-študije, ki imajo prednost v tem, da ponujajo zgoščen pregled raziskav, pa so prav tako izpostavljene nekaterim kritikam (npr. o kombiniranju podatkov, ki zaradi različnih definicij pojmov, načinov in kontekstov uporabe metod idr. niso zares združljivi). Holling (1998,

15) izpostavlja tudi, da so konkretno koeficienti napovedne veljavnosti ocenjevalnih metod, dobljeni v meta-študijah, navadno precenjeni, saj vsebujejo korekcijo za zanesljivost.

Tabela 5.3: Veljavnost različnih pripomočkov za napoved delovne uspešnosti

Ocenjevalna metoda	Veljavnost metode same	Kombinirana veljavnost	% porast veljavnosti *s kombinacijo metode s testom kognitivnih zmožnosti
Test splošne kognitivne zmožnosti	0.51		
Testi vzorcev dela	0.54	0.63	24%
Strukturirani intervju	0.51	0.63	24%
Testi delovnega znanja	0.48	0.58	14%
Dosežki (usposabljanje in izkušnje)	0.45	0.58	14%
Delovni preizkus	0.44	0.58	14%
Testi integritete/poštenosti	0.41	0.65	27%
Nestrukturirani intervju	0.38	0.55	8%
Ocenjevalni center	0.37	0.53	4%
Biografski podatki	0.35	0.52	2%
Testi vestnosti	0.31	0.60	18%
Preverjanje referenc	0.26	0.57	12%
Leta delovnih izkušenj	0.18	0.54	6%
Usposabljanje in izkušnje	0.11	0.52	2%
Leta izobraževanja	0.10	0.52	2%
Interesi	0.10	0.52	2%
Grafologija	0.02	0.51	0%
Starost	-0.01	0.51	0%

*Porast veljavnosti predstavlja porast uporabnosti (praktične vrednosti).

Vir: rezultati meta-analize Schmidta in Hunterja (1998)

Standardi za pedagoško in psihološko testiranje (v nadaljevanju: Standardi), ki jih je izdalo Ameriško psihološko združenje, zahtevajo, da testi vsebujejo vse relevantne informacije o testu in empiričnih dokazih glede kvalitete njegovih merskih lastnosti (Bucik 2000, 118). Na podlagi le-teh lahko uporabnik presodi, ali je test primeren za uporabo v konkretni situaciji oz. za določen namen. »Standardi se nanašajo na široko paleto standardiziranih postopkov in

pripomočkov, ki zajemajo vzorce posameznikovega vedenja, kar lahko vključuje teste, ocenjevanja, inventarije, lestvice itn. Glavna izjema za uporabo Standardov so nestandardizirani vprašalniki (npr. nestrukturirane vedenjske checkliste ali obrazci za opazovanje), testi, ki jih izdelajo učitelji in subjektivni procesi odločanja (npr. ocena učitelja o sodelovanju v razredu v določenem semestru). Standardi se enako nanašajo na standardizirane teste z multiplo izbiro, kot tudi na ocenjevanje uspešnosti (vključujoč teste, ki so sestavljeni le iz odprtih, esejskih vprašanj) in praktična ocenjevanja ali simulacije.« (Camara 2007, 3). A nekateri testi, ki so dostopni na trgu (oz. njihovi ponudniki), ne nudijo potrebne dokumentacije o primerni uporabi, dokazih o veljavnosti, podatkih o zanesljivosti ali opisu norm oz. drugi vrsti standarda za poročanje o rezultatih (Camara 2007, 3). Žal to popolnoma velja tudi za Slovenijo.

Čeprav so standardi ameriški, gre za splošno mednarodno sprejete kriterije, »ki jih danes upoštevajo vsi strokovni delavci, ki se hočejo kvalitetno ukvarjati z merjenjem znanja, sposobnosti, osebnostne strukture in drugih psihičnih lastnosti posameznika« (Bucik 2000, 119). Pri Standardih ne gre za zakon ali obvezo, temveč le za priporočilo. Kljub temu so se nekatere odločitve ameriških sodišč sklicevale tudi na Standarde oz. jih omenjajo tudi določeni zakoni (Camara 2007, 4). Etični pravila za ocenjevanje so eno od 9 področij, ki jih pokrivajo Standardi, posebej pa v več državah obstajajo tudi etični kodeksi za psihologe. Kot piše v etičnih načelih Ameriškega psihološkega združenja, morajo psihologi upoštevati višji etični standard, če kodeks etike postavlja standard višje kot zakon (Ethical Principles 2010, 4). Namen je zavarovati vse vpletene pred neprimerno oz. škodljivo rabo pripomočkov za ocenjevanje.

V Sloveniji imamo Kodeks poklicne etike psihologov Slovenije (v nadaljevanju: Kodeks), ki poziva h "kritičnemu odnosu, zlasti do tistih metod, ki so pridobljene v drugačnih okoljih ali pomanjkljivo verificirane", omenja "izogibanje povzročanju škode" oz. nalaga "odgovornost za strokovnost, kakovost in posledice svojega poklicnega ravnanja" (Kodeks poklicne etike psihologov, 2002, 29. točka, str. 8–9). Najkonkretnije se na merske značilnosti pripomočkov nanaša 37. točka, ki pravi: "Psiholog pri svojem strokovnem delu uporablja

kakovostna psihodiagnostična sredstva, katerih lastnosti ustrezajo standardom za izdelavo, uporabo in vrednotenje psiholoških testov ter drugih psiholoških merskih inštrumentov in standardom za prevajanje in priredbo psiholoških testov iz enega jezikovnega in kulturnega okolja v drugega.” (Kodeks 2002, 10). Sankcije so v pristojnosti Častnega razsodišča psihologov Slovenije. Dodatno predlog Zakona o psihološki dejavnosti omenja, da se posamezniku odvzame licenca, če huje prekrši načela Kodeksa (Predlog zakona o psihološki dejavnosti, 14. člen), o strokovni in etični odgovornosti pa govori tudi 15. člen.

Javno ni bilo zaslediti obravnave častnega razsodišča ali celo sankcioniranja primerov uporabe nekakovostnih ocenjevalnih postopkov, a četudi takšni primeri obstajajo (le skriti pred javnostjo), pa še vedno ostaja problematika izvajanja najrazličnejših ocenjevanj in testiranj s strani pripadnikov drugih strok. Tržno dostopni testi, vprašalniki in podobni inštrumenti praviloma uporabe ne omejujejo na psihologe, temveč običajno zahtevajo, da uporabnik opravi krajše usposabljanje, ki ga organizira (in izvaja) ponudnik sam.

Bistvo motivacije za uporabo kakovostnih, veljavnih merskih pripomočkov pa ne bi smelo biti v izogibanju sankcijam združenj in razsodišč. Če se odločamo na podlagi nezanesljivih, nerelevantnih podatkov, to ključno zmanjša kvaliteto selekcijskih odločitev. Glede na že opisan pomen kvalitetne selekcije kadrov, kot tudi stroške selekcijskih postopkov, bi morala biti kvaliteta uporabljenih metod primarna skrb vsake organizacije. Ocene govorijo o dramatičnih finančnih koristih, ki jih prinese uporaba veljavnejših postopkov oz. pripomočkov v procesu selekcije (npr. Fulmer in Ployhart 2014, 178). Več o uporabni vrednosti in finančnih koristih je razloženo v poglavju o uporabni vrednosti. Problem pa je seveda v usposobljenosti oz. informiranosti kadrovskih delavcev, ki selekcijske postopke bodisi sami izvajajo in/ali pa se odločajo o zunanjih izvajalcih in njihovi ponudbi. V praksi, kot tudi v slovenski literaturi (npr. člankih), se o tem zelo malo govori, zato je težko verjeti, da kadrovski strokovnjaki o pomenu veljavnosti in uporabni vrednosti veliko vedo.

5.5 Uporabna vrednost metod ali merjenje prispevka upravljanja človeških virov

Področje upravljanja človeških virov velja za manj merljivo, kar se tiče konkretnih koristi za organizacijo. Kljub temu pa obstaja niz načinov ugotavljanja koristi oz. vrednosti HR funkcije. Nekateri izmed njih so zelo redko uporabljeni v praksi.

Tabela 5.4: Primerjava pristopov k merjenju prispevka UČV

Pristop	Fokus	Relativni strošek	Relativna vrednost informacij
HR MBO	Cilji za mere uspešnosti HR funkcije	Nizek	Zmerna
HR raziskave	Mnenja	Zmeren	Zmerna
HR študije primera	Kvalitativno opisovanje	Nizek	Nizka
HR Auditing	Učinkovitost/obstoj praks	Nizek	Nizka
Ključni indikatorji HR	Mere učinkovitosti programov/funkcij	Zmeren	Zmerna
HR monitoring stroškov	Program/funkcija	Nizek	Nizka
HR sloves	Mnenja	Zmeren	Zmerna
HR konkurenčni benchmarking	Mere učinkovitosti/ prakse	Visok	Visoka
HR ROI	Koristi vs. stroški	Visok	Visoka
Indeks HR učinkovitosti	Multipli ključni indikatorji	Visok	Visoka
Človeški kapital / HR računovodstvo	Vrednost veščin/zmožnosti/uspešnosti zaposlenih	Visok	Zmerna
HR profitni centri	Prispevek programov/storitev k dobičku	Visok	Visoka

Vir: Phillips in drugi (2001, 12)

Analiza uporabnosti (kjer gre v bistvu za ROI, 'return on investment') je postala uveljavljena kvantitativna metoda vrednotenja kadrovskih programov. Kljub njeni uporabnosti na več področjih (usposabljanja, fluktuacija ...) pa je najpomembnejše področje prav selekcija kadrov (Holling, 1998, 5). Boudreau (1988, 2) pravi, da analiza uporabne vrednosti vključuje opisovanje, napovedovanje in razlago uporabnosti ali zaželenosti možnosti pri odločanju, ter analizira, kako lahko te informacije uporabimo pri odločanju.

Uporabna vrednost je konstrukt, ki je sestavljen iz več elementov. Kot pojem razložita Schmidt in Hunter (1998, 262–263), je (napovedna) veljavnost metode determinanta uporabne vrednosti, a ne edina. Druga pomembna determinanta je namreč variabilnost delovne uspešnosti. Če je variabilnost delovne uspešnosti enaka nič, to pomeni, da so vsi kandidati na delovnem mestu v primeru zaposlitve enako uspešni – posledično je uporabna vrednost metode ocenjevanja v selekciji prav tako nič. Vseeno je, koga zaposlimo, vsi bodo delali enako dobro. Pri večini delovnih mest pa seveda ni tako – variabilnost delovne uspešnosti je velika, pri čemer postane pomembno, da izberemo najboljše kandidate za delo. V tem primeru pa je uporabna vrednost veljavnih ocenjevalnih (seleksijskih) metod prav tako zelo velika. Variabilnost delovne uspešnosti v *bazenu kandidatov* torej determinira praktično uporabnost metode, a kar lažje merimo (in zato uporabljamo kot približek), je variabilnost med že zaposlenimi na nekem delovnem mestu. Pri variabilnosti v bazenu kandidatov pa, čeprav jo težko merimo, gre po predvidevanjih večine avtorjev za še večje razlike (Boudreau 1988, 27).

Holling (1998, 6 in 9) izpostavlja, da gre pri tem za najbolj kritično komponento uporabne vrednosti, saj variabilnost delovne uspešnosti najtežje realno določimo. V pomoč pa so številni približki. Schmidt in Hunter (1998, 263) za variabilnost v produktivnosti navajata, da je v dolarski vrednosti standardna deviacija minimalno 40% srednje vrednosti plače na nekem delovnem mestu. Ob tem poudarjata, da gre zares za minimum, realno so vrednosti bistveno višje. A že pri minimumu gre za razlike, ki so dovolj velike, da so pomembne za ekonomsko zdravje organizacije. Druga metoda je merjenje produktivnosti v outputu. Kot je pokazala meta-študija Hunterja in drugih (v Schmidt in Hunter

1998, 263), je za menedžerska in profesionalna delovna mesta tako standardna deviacija 48% (za nižja delovna mesta, ki ne zahtevajo posebne izobrazbe, je 19% in za poklicni nivo 32%).

Še ena determinanta uporabne vrednosti pa je količnik selekcije. Če organizacija zaposli vse kandidate, ima selekcijska metoda ničelno uporabno vrednost. Če nasprotno izbere le najboljši 1% vseh kandidatov, je uporabna vrednost veljavne metode izjemno velika. Realno je za delovna mesta količnik selekcije med 0,3 in 0,7, kar še vedno daje pomembno uporabno vrednost veljavnim metodam.

Izmed vseh determinant je le napovedna veljavnost lastnost metode same, ostali faktorji, ki vplivajo na uporabno vrednost, so vezani na delovno mesto in organizacijo.

Pojem uporabne vrednosti je izrazito praktično naravnano - organizacija si lahko neposredno izračuna, kolikšna je ekonomska vrednost boljše metode selekcije. Obstaja veliko modelov in povezano s tem tudi formul (Holling 1998, 6–9), ki vključujejo postopno vedno več dejavnikov oz. elementov v izračune. Osnovni model je (oz. bi moral biti) praviloma sestavljen iz treh delov (po Boudreau 1988, 5): a) kvantitete, ki odraža število zaposlenih in časovne periode, vezane na posledice programa, b) kvalitete, ki odraža posledice programa (na osebo, na časovno enoto), ter c) stroškov, ki so potrebni za izvedbo in vzdrževanje programa. Vrednost programa se odraža preko zmnožka kvantitete in kvalitete, ki mu odštejemo stroške. Program, ki daje največjo pozitivno razliko, je preferiran. Obenem pa isti avtor ugotavlja, da vsi modeli izračuna ne vsebujejo vseh treh elementov (Boudreau 1988, 9).

Modeli analize uporabne vrednosti pomagajo odločevalcem pri sprejemanju odločitev s tem, da pomagajo preseči omejenost kognitivne kapacitete, saj nudijo konsistenten in strukturiran okvir, po katerem lahko primerjamo možnosti pri odločanju (Boudreau 1988, 2–3). Kot na nekaj primerih pokažeta Schmidt in Hunter (1998, 263), gredo zneski hitro v milijonske vrednosti. Holling (1998, 12–15) na drugi strani povzema številne druge empirične študije, ki so se ukvarjale s finančno koristjo in navaja dobljene zneske od 405 USD do 27.093 USD za zaposlenega na leto. Ker pa gre pri izračunih pri več parametrih le za

ocene in formule temeljijo na več predpostavkah (npr. normalna distribucija variabilnosti delovne uspešnosti, ki se je že večkrat pokazala za nerealno - Holling 1998, 15–16), moramo zneske jemati kot približne ocene. Hollingova analiza (prav tam, 20) za porast uporabne vrednosti uporabe ocenjevalnega centra (v primerjavi le z nestrukturiranimi intervjuji) za zavarovalne zastopnike rezultira v 227 DEM letno (na zaposlenega), kar je občutno manj kot prej citirane študije.

Skoraj vse metode ocenjevanja so bile podvržene analizi uporabne vrednosti, od preprostih testov moči do ocenjevalnih centrov (Holling 1998, 15). Navadno so dobljene posledice enega samega programa precej velike, kar je (tudi) posledica tega, da učinki selekcijskega programa praviloma zadevajo veliko število zaposlenih, saj gre za zmnožek kvalitete in kvantitete. Drugače povedano, selekcijski program vpliva na način izbire pri mnogih kandidatih (Boudreau 1988, 4). Dodatno še Boudreau izpostavlja, da načeloma selekcijski programi niso izvedeni le enkrat, zato so koristi realno bistveno večje, kot to pokaže izračun pri večini modelov, ki se ukvarjajo le z eno aplikacijo programa na skupini kandidatov (Boudreau 1988, 18–19). Njegov pregled več študij je pokazal, da se selekcijski programi vedno izplačajo (dobljene koristi presegajo stroške) in da bolj veljavne (in običajno dražje) ocenjevalne metode prinesejo večjo uporabno vrednost. Še več, stroški izboljšanih metod selekcije so običajno malenkostni v primerjavi s koristmi (Boudreau 1988, 20–21).

6 Odločanje v selekcijskem postopku

Odločanje v selekciji – problem multikriterijskih odločitev

V selekcijskem postopku na organizacijskem nivoju poteka odločanje v dveh fazah. Ena je izbira ustrezne metode v selekciji oz. njihove kombinacije, ki lahko temelji na številnih dejavnikih. Drugo pa je odločanje o kandidatih. V povprečnem selekcijskem postopku imamo za vsakega kandidata na voljo veliko

informacij, njihovo vrednotenje, procesiranje in sprejemanj odločitev pa je kognitivno zahtevna naloga.

6.2 Odločanje o uporabi metod

Pri izbiri najustrežnejših selekcijskih metod se lahko naslonimo na številne značilnosti, ki jim različni posamezniki, kot tudi različne organizacije verjetno pripisujejo različen pomen oz. težo (že omenjene merske značilnosti, kot so veljavnost, zanesljivost itn., pa tudi stroki, zahtevnost izvedbe idr.). Lahko se strinjamo, da so vse načeloma pomembne, čeprav mnogi avtorji eksplicitno poudarjajo, da je veljavnost najpomembnejša izmed njih. Problem pri odločanju pa predstavlja dejstvo, da različni atributi govorijo v prid različnim metodam. Za lažje odločanje je več avtorjev zbralo različne podatke in jih pregledno povzelo (primer je tabela 6.1, ki povzema različne značilnosti selekcijskih metod, kot jih predstavlja ameriški Assessment decision guide).

Tabela 6.1: Različni vidiki vrednotenja različnih selekcijskih metod

Ocenjevalna metoda	Vidik vrednotenja				
	Veljavnost	Razvidna veljavnost	Razlike med podskupinami	Stroški razvoja	Stroški administracije
Zapisi o dosežkih	visoka	zmerna	nizka	zmerni	zmerni
Ocenjevalni center	zmerna	visoka	nizka	visoki	visoki
Biografski podatki, biografski testi	zmerna	zmerna	zmerna	visoki	nizki
Test kognitiv. zmožnosti	visoka	zmerna	visoka	zmerni	nizki
Test čustv. inteligence	zmerna	zmerna	nizka	visoki	nizki
Testi integritete	zmerna	zmerna	nizka	visoki	nizki
Testi znanja o delu	visoka	visoka	visoka	visoki	nizki
Osebnostni testi	zmerna	zmerna	nizka	visoki	nizki
Preverjanje referenc	zmerna	zmerna	nizka	zmerni	nizki
Situacijski testi presojanja	zmerna	visoka	zmerna	visoki	nizki
Strukturirani intervju	visoka	visoka	nizka	zmerni	zmerni
Evalvacija usposab. in izkušenj	nizka	zmerna	nizka	nizki	nizki

	Vidik vrednotenja				
Ocenjevalna metoda	Veljavnost	Razvidna veljavnost	Razlike med podskupinami	Stroški razvoja	Stroški administracije
Vzorci dela in simulacije	visoka	visoka	nizka	visoki	visoki

Vir: Assessment decision guide, 13

6.2 Odločanje o kandidatih

Ne glede na to, katere metode selekcije uporabimo, je rezultat navadno več podatkov o vsakem obravnavanem kandidatu. Na podlagi njih pa je potrebno sprejeti odločitve.

Kompleksnost situacije ni povezana le s količino podatkov, temveč tudi s principom vrednotenja. Predvsem za osebnostne lastnosti ter sposobnosti velja princip uravnoveženosti oz. optimalnih količin (Furnham 1992, 328). Skoraj gotovo pa princip ni omejen le za osebnostne lastnosti, temveč kdaj tudi na izkušnje in druge informacije, ki jih imamo o kandidatih. Kot situacijo razloži Furnham (1992, prav tam), v nekaterih primerih uravnoveženost pomeni zmerno količino neke značilnosti, namesto zelo nizke ali zelo visoke količine te značilnosti (npr. potreba po dosežkih, samozavest, pripravljenost na tveganje, odločnost, asertivnost...). Uravnoveženost pomeni tudi kombinacijo značilnosti – npr. visoko potrebo po moči želimo uravnovežiti z visoko emocionalno zrelostjo, ki koristi pri tem, da so podrejeni deležni opolnomočenja, ne dominacije. Nenazadnje pa uravnoveženje pogosto tudi ni le stvar posameznikov. Kdaj uravnoveženje pomeni tudi npr. željo po komplementarnih značilnostih v vodstvenem timu, da različni vodje kompenzirajo slabosti eden drugega oz. podpirajo prednosti drug drugega. Vse to vnaša v proces vrednotenja informacij in sprejemanja odločitev veliko kompleksnost.

Ker gre za problem, na katerega ne naletimo le v selekciji kadra, temveč v številnih situacijah, tudi na področju managementa, ni čudno, da je multikriterijsko odločanje (ang. 'multicriteria decision making' ali MCDM) močno teoretično oz. raziskovalno področje z močnim mednarodnim značajem (glej npr.

Dyer in drugi 1992). Zadeva številne odločitve, kot načrtovanje proizvodnje ali managersko odločanje višjega nivoja, pri čemer se področje premika od konkretnjših, operativnejših težav k zadnjim omenjenim, kjer so cilji odločanja vedno manj natančni (Stewart 1992, 569). Kljub temu, da je raba informacijske tehnologije ravno zaradi kompleksnosti ključna, ne gre za postopke, ki bi imeli ambicijo zamenjati človeški faktor v odločanju, temveč gre za podporne mehanizme, ki omejenim kapacitetam človeške kognicije olajšajo delo. Ali kot to formulirajo Walleinus in drugi (2008, 1337), imajo MCDM metode namen pomagati odločevalcu razmišljati o problemu kot del procesa sprejemanja odločitev, tj. podpirajo odločanje v širšem smislu. Obenem so z eksplozijo interneta vedno v večji meri dostopni tudi spletni pripomočki, ki uporabljajo pristope multikriterijskega odločanja, celo za potrošnike (Wallenius in drugi 2008, 1336). Ena od spletnih strani, kjer se vidi napredek področja, je The Expert Choice.

Kaj sploh je multikriterijsko odločanje (po Wallenius in drugi 2008, 1337)? Vključuje odločevalca (ki je lahko posameznik ali skupina ljudi), ki izbere eno (ali podskupino) iz večjega seta alternativ, ki so ovrednotene na podlagi vsaj dveh kriterijev oz. atributov. Set rešitev je lahko majhen oz. končen, ali pa tudi velik oz. celo neskončen. Konceptualno gre za to, da je cilj odločevalca maksimirati uporabnost oz. uporabno vrednost, ki je odvisna od kriterijev oz. atributov. Negotovost je lahko del odločevalske situacije.

Za opisani problem posebno relevantno področje so hevristične metode. Relevantnost izvira iz njihove zmožnosti hitro ponuditi precej optimalne rešitve za težke probleme (Dyer in drugi 1992, 650). Pri odločanju na podlagi značilnosti kandidatov so najbolj uporabni pristopi, ki vključujejo t.i. 'fuzzy logic'. Ta namreč upošteva, da so merjene značilnosti subjektivno ocenjene, kot tudi, da niso na razmernostni, temveč na ordinalni lestvici (vemo, kaj je boljše oz. slabše / preferirano ali ne). Prednost algoritma je, da uporabniki kategorije vrednotenja (nizko, srednje, visoko, nizko ali npr. slabo, sprejemljivo, dobro, zelo dobro) intuitivno brez težav uporabljajo (Liang 1994, 24). Posledično lahko s pomočjo opisanih algoritmov upoštevamo npr. testne rezultate, kot tudi ocene na podlagi

intervjuja. Konkreten primer optimizacije odločitev v kontekstu selekcije kadra s pomočjo takšne metode predstavlja npr. Liang (1994).

III EMPIRIČNI DEL

7 METODOLOGIJA

7.1 Opredelite problema in hipoteze

Osnovni problem, ki ga analizira magistrska naloga, je **kvaliteta odločanja pri selekciji vodij** v obravnavanem podjetju. Fokus je

- (c) **kvaliteta metode**, predvsem ocenjevalnega centra (vidik konstruktne veljavnosti in pristranskosti), pa tudi psihometričnega testiranja (pristranskost),
- (d) **kvaliteta procesiranja informacij in multikriterijskega odločanja** v selekcijski situaciji - izbora prihodnjih vodij.

Oba vidika vplivata na rezultate (kvaliteta sprejetih odločitev o izbranih vodjih). Dobljeni rezultati so pomembni tako za raziskovanje, kot za prakso izbiranja vodij. V praktičnem pogledu je namen predvsem pomagati izboljšati **kvaliteto odločanja pri izbiri vodij** v organizacijah.

A) Problem kvalitete uporabljenih metod

A1 Pristranskost metod – ocenjevalni center in psihometrično testiranje

Glede na literaturo je sklepati, da pristranskost ni značilna za metodo ocenjevalnega centra (glej poglavje o kvaliteti selekcijskih metod). Za osebne vprašalnike so raziskovalci prišli do različnih zaključkov, ker pa so merske karakteristike odvisne od posameznega inštrumenta in imamo v tem primeru opravka z enim od najbolj uveljavljenih in preverjenih (Vprašalnik velikih 5), ki ima tudi po spolu in starosti ločene norme, sklepamo, da vidne pristranskosti ne bo.

Hipoteza 1: Pri rezultatih psihološkega testiranja ni vidnega negativnega učinka (tj. diskriminacije) glede na spol.

Hipoteza 2: Pri rezultatih psihološkega testiranja ni vidnega negativnega učinka (tj. diskriminacije) glede na starost.

Hipoteza 3: Pri rezultatih ocenjevalnega centra ni vidnega negativnega učinka (tj. diskriminacije) glede na spol.

Hipoteza 4: Pri rezultatih ocenjevalnega centra ni vidnega negativnega učinka (tj. diskriminacije) glede na starost.

Pričakovanja:

Med povprečji rezultatov psiholoških testiranj med moškimi in ženskami ni pomembnih razlik. Ob rezultatih psihometričnih testov spremenljivka spola nima napovedne moči za uvrščanje posameznikov v nadaljnji postopek (ocenjevalni center).

Med povprečji rezultatov psiholoških testiranj med starejšimi in mlajšimi (nad in pod 40 let) ni pomembnih razlik. Ob rezultatih psihometričnih testov spremenljivka starosti nima napovedne moči za uvrščanje posameznikov v nadaljnji postopek (ocenjevalni center).

Med povprečji rezultatov ocenjevalnega centra med moškimi in ženskami ni pomembnih razlik. Ob rezultatih ocenjevalnega centra spremenljivka spola nima napovedne moči za uvrščanje posameznikov v razvojni program za vodje.

Med povprečji rezultatov ocenjevalnega centra med starejšimi in mlajšimi (nad in pod 40 let) ni pomembnih razlik. Ob rezultatih ocenjevalnega centra spremenljivka starosti nima napovedne moči za uvrščanje posameznikov v razvojni program za vodje.

A2 Konstruktna veljavnost ocenjevalnega centra

Veljavnost kot merska karakteristika pomeni, da merimo zares tisto, kar mislimo, da merimo. Ko govorimo o sprejemanju odločitev glede kadrov, je seveda to ena od ključnih potrebnih značilnosti uporabljenih podatkov, da se lahko dobro odločamo. Ugotavljanje veljavnosti kateregakoli merskega postopka zahteva več vrst dokazov, da se potrdi psihološke konstrukte, ki jih merimo (Landy v Shore in drugi 1990, 101). Raziskovalci, ki se ukvarjajo z metodo ocenjevalnega centra, pogosto ugotavljajo napovedno veljavnost (tj. v kolikšni meri rezultati OC napovedujejo delovno uspešnost), manj pa se jih ukvarja s konstruktno veljavnostjo (Shore in drugi 1990, 102).

Konstruktna validacija je postopek zbiranja dokazov za uporabo testa kot pripomočka za merjenje konstrukta (Shore in drugi 1990, 102). Tenopyr (v Shore in dr. 1990, 102) verjame, da če naj bodo inference testnih rezultatov uporabne za kadrovske odločanje, morajo temeljiti na konstruktih, podobno tako testnim rezultatom kot vedenju na delu in da so konstrukti v ozadju vpleteni v vsa merjenja. Kljub številnim dobrim karakteristikam ocenjevalnega centra (predvsem napovedna veljavnost, pa tudi odsotnost negativnega učinka oz. diskriminacije podskupin) pa konstruktna veljavnost ostaja 'Ahilova peta' metode. Ni namreč povsem jasno, katere človeške zmožnosti in osebne lastnosti ocenjevalni centri dejansko merijo (Spector in drugi 2000, 1474–1475).

Za ugotavljanje konstruktne veljavnosti se pogosto uporablja faktorska analiza. Ko se kot faktorji pokažejo ocenjevane dimenzije (in ne naloge), je konstruktna veljavnost potrjena. V raziskavah ocenjevalnega centra se to pogosto ni potrdilo (npr. Sackett in Dreher, 1982), s čemer postane problematična diskriminativna veljavnost, z njo pa sama narava in namen OC. Kot že rečeno, je ena od možnih rešitev združevanje ocenjevanih dimenzij v širše kategorije. Cronbach in Meehl sta oblikovala drug postopek ugotavljanja konstruktne veljavnosti dimenzij OC (v Shore in drugi 1990, 102). Konstruktna veljavnost se dokazuje preko medsebojnih odnosov med merami konstruktov, ki jih preučujemo (ocenjevane dimenzije OC) in neodvisnimi merami drugih konstruktov (npr. rezultati testov sposobnosti in osebnostnih testov), za katere pričakujemo, da so nekatere povezane in druge nepovezane s tistimi, ki nas zanimajo. Nasploh je ta metoda manj uporabljana, je pa celo preferirana po nekaterih avtorjih, ki pravijo, da pri ugotavljanju konstruktne veljavnosti ne smemo ostajati pri merah, dobljenih v ocenjevalnem centru, temveč moramo konstruktno veljavnost raziskovati s kar najbolj različnimi metodami (Campbell in Fiske, v Spector in drugi 2000, 1476). Najti je moč že precej študij, ki ugotavljajo odnos med ocenami dimenzij znotraj ocenjevalnega centra z različnimi zunanjimi merami (Meriac in dr. 2008, Lance in dr. 2007, Shore in dr. 1990, Shore in dr. 1992, Russel 1987, Woehr in Arthur 2003), čeprav so še vedno manj številne kot tiste, ki konstruktno veljavnost preverjajo preko ocen znotraj nalog in po dimenzijah.

Po teoretičnih in empiričnih dokazih obstajajo povezave med rezultati kognitivne sposobnosti oz. osebnostnih potez ter dveh (oz. 3 ali 4, glede na avtorje) skupin dimenzij v OC. Cronbach (po Shore in dr. 1990; tudi v Bucik 1997) ločuje med maksimalno uspešnostjo in tipično uspešnostjo (ang. performance). Prva predstavlja, kako dobro zmore oseba funkcionirati – vključuje značilnosti, kot so splošna in posebne mentalne sposobnosti, zmožnosti ter veščine. Tipična uspešnost se nanaša na vedenje, ki ga bo oseba verjetno pokazala v določeni situaciji – vključuje osebnost, interese in medosebne odnose. Pri kognitivnih sposobnostih in osebnostnih značilnostih gre v strokovni literaturi za ločene variable (Anastasi v Shore in drugi 1990, 101). Ustrezno temu je pričakovati, da kognitivne sposobnosti višje korelirajo z

merami (individualne) uspešnosti, medtem ko osebne poteze višje korelirajo z merami medosebnih kompetenc.

Hipoteza 5: Konstrukti, merjeni s psihološkimi testi, korelirajo z logično povezanimi kompetencami, ocenjevanimi v ocenjevalnem centru.

Pričakovanja:

Statistična povezanost posameznih osebnostnih potez (merjenih s psih.testi) in sposobnosti ter logično povezanih vedenj oz. kompetenc, ocenjevanih v OC, je višja, kot povezanost z vedenji oz. kompetencami, kjer logične povezave ni.

Hipoteza 6: Konstruktna veljavnost je boljša v primeru širših ocenjevalnih dimenzij (predvidevamo 2 dimenziji: medosebne kompetence in kompetence delovne uspešnosti) kot v primeru posameznih kompetenc.

Pričakovanja:

Statistična povezanost mentalne sposobnosti in ocen kompetenc uspešnosti je višja, kot statistična povezanost mentalne sposobnosti z medosebnimi kompetencami.

Statistična povezanost rezultatov osebnostnih lastnosti in ocen medosebnih kompetenc je višja, kot je statistična povezanost rezultatov osebnostnih lastnosti in kompetenc uspešnosti.

B) Problem multikriterijskega odločanja

Zaradi kognitivnih omejitev pri multikriterijskem odločanju je pričakovati, da so dejanske odločitve sprejete na podlagi drugačnega vrednotenja značilnosti, kot jih ocenjujejo odločevalci sami. Na primeru odločitev za izbor vodij na podlagi psiholoških testiranj in ocenjevalnega centra (ki so bile sprejete subjektivno, brez uporabe posebnih metod vrednotenja kriterijev) bo tako možna primerjava med tem, kakšna naj bi bila pomembnost posameznih značilnosti ocenjevanih

kandidatov na odločitve po mnenju odločevalcev samih, ter dejanski vpliv posameznih značilnosti (dobljen na podlagi statistične analize).

Hipoteza 7: Multikriterijsko odločanje v selekcijskem postopku je subjektivno.

Zaradi kognitivne nezmožnosti ljudi, da istočasno obravnavamo oz. upoštevamo različne attribute pri sprejemanju odločitev, se deklarativna raven (tj. katere značilnosti odločevalci sami ocenjujejo za najpomembnejše pri sprejemanju odločitev) razlikuje od dejanske (tj. katere značilnosti so imele dejansko kakšno težo pri odločitvi).

Sedma hipoteza bo obravnavana s pomočjo statističnega preverjanja, kateri kriteriji so dejansko v največji meri vplivali na odločitve o izbranih kadrih. Pričakovati je, da bo izračun pokazal drugačno težo posameznih kriterijev, kot jih opisujejo izvajalci in vpleteni odločevalci sami, ko govorijo o tem, kako so izbirali kandidate.

7.2 Podatki

Empirični del naloge je opravljen na podatkih projekta interne selekcije linijskih vodij iz velikega slovenskega storitvenega podjetja, ki pripada veliki mednarodni skupini. Podjetje je aktivno v vseh slovenskih regijah in ima dolgo zgodovino. Zaposluje več tisoč ljudi.

Projekt interne selekcije je del razvoja kadrov, saj gre za izbor prihodnjih vodij, ki so po uspešno prestani selekciji nato vključeni v program razvoja vodij.

Interna selekcija je bila opravljena v jeseni 2014 s pomočjo zunanjega izvajalca v dveh fazah.

1. faza: psihološko testiranje

Sodelujoči: 366 zaposlenih, izbranih s strani neposredno nadrejenih glede na delovno uspešnost, objavljen pa je bil tudi interni razpis, kamor so se kandidati lahko tudi sami prijavili.

Uporabljeni pripomočki:

- Test mentalnih sposobnosti (Test nizov – TN)
- Test velikih pet potez osebnosti (BFQ)
- Profil indeks emocij (PIE)
- 4 samoocenjevalne skale, prevedene za potrebe tega projekta, uporabljene v eksperimentalni namen:
 - CSES (Core self-evaluations scale, Judge et al. 2003): meri samoevalvacijo kot enoten faktor, ki je sestavljen iz samoocen posameznika glede lastne samozavesti, splošne samoučinkovitosti, nevroticizma in lokusa kontrole).
 - Proaktivna osebnost (Parker in drugi 2006): temelji na samooceni proaktivne implementacije idej in proaktivnega reševanja problemov
 - Zadovoljstvo z delom (Williams & Anderson 1991): gre za mero zadovoljstva z delom, ki je povezana s predanostjo organizaciji oz. vedenjem v dodatnih vlogah (extra-role behavior), ki ni le del klasične delovne uspešnosti (imenovane tudi 'in-role behavior'); značilnost se tudi opisuje kot 'organizacijsko državljansko vedenje' (OCB ali organizational citizenship behavior).
 - Lestvica inovativnega vedenja na delu (Innovative work behavior scale, Janssen 2001, Kanter 1988): temelji na samooceni glede inovativnega vedenja pri delu (podajanje inovativnih idej in njihova uporaba pri delu).

Na podlagi rezultatov testiranja je bilo izbranih 156 sodelujočih za udeležbo v ocenjevalnem centru. Dodatno so bili v ocenjevalni center po odločitvi vodstva uvrščeni še nekateri posamezniki (44 oseb), ki niso bili predhodno psihološko testirani. Izmed psihometrično testiranih so bile k sodelovanju v OC po odločitvi vodstva povabljene še nekatere osebe, ki so bile glede na rezultate prve faze slabše ocenjene (rezerve) oz. so bile ocenjene kot manj primerne (neuvrščene v OC). Med drugim je na to vplival dodatni dejavnik, tj. geografska porazdelitev kandidatov. Na določenih geografskih območjih namreč pozitivno ocenjenih kandidatov ni bilo.

2. faza: ocenjevalni center

205 posameznikov se je udeležilo ocenjevalnega centra. Ker za 3 posameznike ni bilo mogoče pridobiti podatkov, so za analizo uporabljeni rezultati 202 oseb.

Čas izvajanja: oktober – december 2014

Trajanje: 2 uri

Način izvedbe:

Sodelujoči so v skupinah po 10 zaposlenih najprej dobili skupinsko nalogo (razdeljeni v 2 podskupini), ki je trajala 60 minut. Nato so bili zaproseni za povratno informacijo (samooceno).

V naslednji uri so dobili paket 10 nalog (naloge od 2 do 11 v spisku nalog), kjer so bile nekatere označene kot obvezne. V vmesnem času so bili sodelujoči izpostavljeni še določenim dražljajem (navodilo šefa oz. igralca v tej vlogi, prihod stranke s pritožbo, dodatne informacije kot stresorji). Po končanih nalogah so v pisni obliki zapisali še samooceno.

Ocenjevalci (prisotni 4 na skupino) so ocenili vse rešitve in preko diskusije konsenzualno določili končne ocene za vsakega posameznika. Ocene so bile podane tako za vsako kompetenco, kot tudi za posamezno nalogo: Za naloge se je ocenjeval oz. zabeležil:

- vidik produktivnosti: v kolikšni meri je naloga dokončana (1 – naloga ni začeta, 2 – naloga je pretežno nedokončana, 3 – naloga je pretežno končana, 4 – naloga je v celoti zaključena)
- vidik kvalitete: kako dobra je rešitev (1 – slabo, 2 – solidno, 3 – dobro, 4 – odlično), kar se je po navodilu ocenjevalo le za pretežno in povsem končane naloge

Spisek nalog:

- Naloga 1: Gradnja konstrukcije (skupinska naloga)
- Naloga 2: Sprememba cen (pisna naloga)
- Naloga 3: Urnik (pisna naloga)
- Naloga 4: Šefova naloga (pisna naloga)
- Naloga 5: Premik izdelkov (simulacija)

- Naloga 6: Evrski bankovci (pisna naloga)
- Naloga 7: Prodaja (pisna naloga)
- Naloga 8: Božič (pisna naloga)
- Naloga 9: Pritožba stranke (pisna naloga)
- Naloga 10: Pogovor z zaposlenim (igra vlog)
- Naloga 11: Naročilo (pisna naloga)
- Naloga 12: Refleksija (ustno / pisno)

Glede na informacije, podane s strani zunanjega izvajalca, ter navodila za ocenjevalce, so bile ocene kompetenc oblikovane glede na rezultate, ki so jih posamezniki dosegli pri različnih nalogah. Strukturo povezav prikazuje naslednja tabela.

Tabela 7.1: Povezava med nalogami in ocenjevanimi kompetencami

	<i>N1</i>	<i>N2</i>	<i>N3</i>	<i>N4</i>	<i>N5</i>	<i>N6</i>	<i>N7</i>	<i>N8</i>	<i>N9</i>	<i>N10</i>	<i>N11</i>	<i>N12</i>
<i>Odpornost na stres 1 (odziv)</i>	X			X	X					X		
<i>Odpornost na stres 2 (zbranost)</i>		X	X	X	X					X		
<i>Občutek za ljudi</i>									X	X		
<i>AP 1 (iskanje info)</i>										X		
<i>AP2 (navezava)</i>									X	X		
<i>Iniciativa 1 (se izpostavi)</i>	X				X					X		
<i>Iniciativa 2 (interes za cilje)</i>	X				X					X		
<i>Komunik1 (izražanje)</i>	X				X	X	X		X	X		
<i>Komunik2 (karizma)</i>	X				X							
<i>Komunik3 (asert.)</i>	X											
<i>Organiziravnost</i>		X	X	X		X	X				X	
<i>Kreativnost</i>	X							X				
<i>Samorefleksija</i>	X											X
<i>Splošna ocena</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Ocenjevane kompetence:

- odpornost na stres 1: odziv na stresorje
- odpornost na stres 2: zbranost
- občutek za ljudi: empatija (oseba kaže empatijo in upošteva občutke drugih)
- aktivno poslušanje 1: iskanje informacij pri sogovorniku
- aktivno poslušanje 2: navezovanje na izjave druge osebe
- iniciativa 1 / izpostaviti se: ali se oseba izpostavi, kako hitro se loti izbranih nalog
- iniciativa 2 / interes za cilje: kako hitro se loti izbranih nalog, ali opravi vse prioritete naloge
- komunikacija 1 / izražanje: zna se tekoče in razumljivo izražati
- komunikacija 2 / karizma: oseba ima karizmo
- komunikacija 3 / asertivnost: oseba uveljavi svoje predloge na primeren način
- organiziranost: oseba se nalog loteva na sistematičen način
- kreativnost: izvirnost idej
- samorefleksija: skladnost samorefleksije z oceno opazovalcev
- splošna ocena: podana s strani ocenjevalcev (ne izračunana kot povprečje)

Kompetence so bile ocenjene na ordinalni lestvici od 1 do 4 (1 – slabo, 2 – solidno, 3 – dobro, 4 – odlično).

Na podlagi rezultatov ocenjevalnega centra je bilo 78 posameznikov uvrščenih v razvojni program za bodoče vodje.

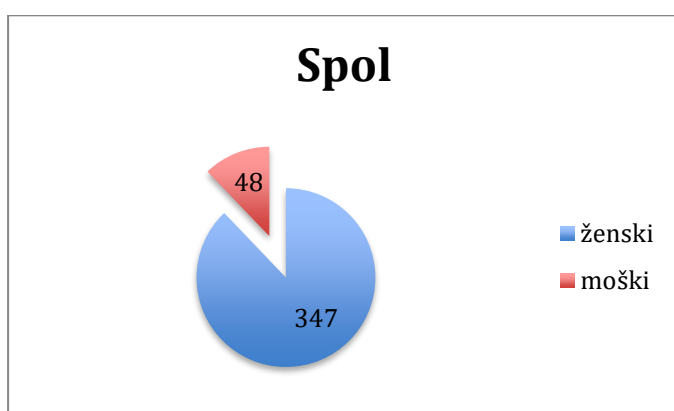
Razvojni program traja 1 leto. Zajema izobraževanje in usposabljanje tako na teme, povezane s poslovanjem podjetja in njegovih različnih delov, kot tudi usposabljanja iz t.i. mehkih veščin. Vključeni v razvojni program imajo tudi možnost podpore v obliki coachinga.

8 REZULTATI

8.1 Struktura sodelujočih

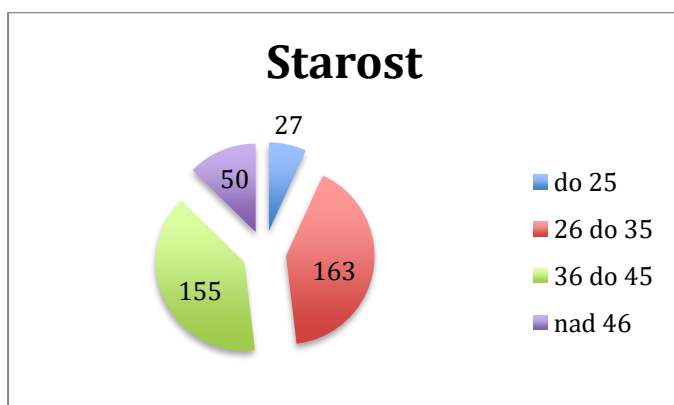
V selekcijski postopek je bilo skupno vključenih 410 posameznikov, za katere so na voljo tudi rezultati. Za 3 osebe ni bilo mogoče pridobiti podatkov o rezultatih ocenjevalnega centra. Za 15 sodelujočih podatkov o spolu in starosti ni na voljo.

Slika 8.1: Struktura vzorca – spol

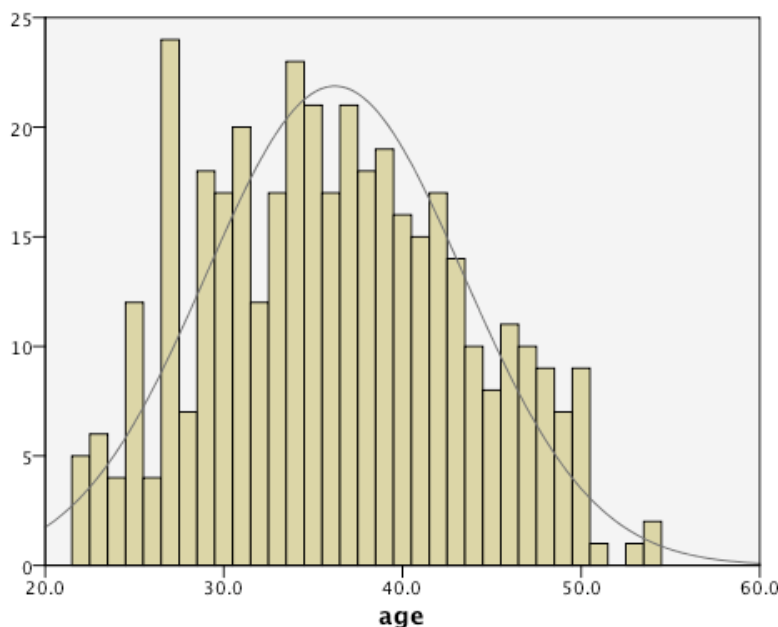


V skupini zaposlenih, vključenih v selekcijski postopek, je velika večina žensk in sicer kar 84.6%. Spolna struktura je posledica tudi siceršnje neuravnoteženosti zaposlenih po spolu.

Slika 8.2: Struktura vzorca - starost



Slika 8.3: Distribucija udeležencev po starosti



Starostni razpon je od 22 do 54 let. Povprečna starost je 36.21 let, standardna deviacija je 7.20.

Starostno je večina sodelujočih v rangi od 26 do 45 let. Manjšina je mlajših (do 25) oz. starejših (nad 46). Kot je razvidno iz grafa, je starost v vzorcu precej normalno porazdeljena.

Podatki o izobrazbi za posameznike niso na voljo, prevladujoča izobrazba pa je V. stopnje (srednja šola), nekateri posamezniki imajo tudi nižjo (poklicno) oz. višjo ali visoko izobrazbo.

8.2 Rezultati psihometričnega testiranja

Psihometrično (psihološko) testiranje je bilo izvedeno s tremi inštrumenti: testom nizov (ki meri splošni faktor inteligentnosti), Vprašalnikom velikih pet (BFQ, ki meri 5 glavnih potez osebnosti, ki pa se delijo podrobneje na 10 značilnosti, po dve znotraj vsake od nadrednih kategorij, ter kontrolno lestvico iskrenosti še dodatno) ter Vprašalnikom Profil indeks emocij (ki temelji na Plutchikovi teoriji čustev in meri 9 osebnostnih značilnosti). Dodatno so bile

uporabljene še 4 skale, a ker so bile uporabljene le v eksperimentalne namene, jih med rezultati ne prikazujemo.

Vprašalnik Velikih pet potez prikazujemo v obliki 10 posamičnih lastnosti, dodatno še s kontrolno lestvico iskrenosti. Raziskave so (po različnih avtorjih v Soto in drugi 2011, 331) namreč pokazale, da so razlike med temi posamičnimi lastnostmi pomembne. Sicer korelirajo med seboj, a so vrednosti korelacijskih koeficientov v povprečju okoli 0.4, torej ne popolne. Še več, vsaka od teh posamičnih lastnosti zajema unikatno informacijo o osebnosti in ta unikatna informacija napoveduje niz pomembnih vedenj, ki presegajo napovedni nivo petih širših potez.

Tabela 8.1: Rezultati psiholoških testov - skupno

Inštrument	Značilnost	Povprečni rezultat	Stand. deviacija	Min	Max	N
Test nizov	IQ	99.30	13.47	57	139	395
BFQ (Vprašalnik velikih 5)	Aktivnost	56.02	7.87	32	75	394
	Dominantnost	53.12	7.38	33	77	394
	Sodelovalnost	51.31	8.61	23	84	394
	Prijaznost	56.31	8.47	28	85	394
	Natančnost	51.25	7.15	28	81	394
	Vztrajnost	50.89	7.61	33	75	394
	Kontrola čustev	53.77	7.07	34	75	394
	Kontrola impulzov	54.69	7.94	24	75	394
	Odprt. za kulturo	47.19	8.57	25	71	394
	Odprt. za izkušnje	49.94	9.21	25	74	394
Iskrenost	55.08	7.29	32	76	394	
PIE (Profil indeks emocij)	Reprodukcija	83.82	14.13	20	100	393
	Inkorporacija	87.23	11.39	44	100	393
	Nekontroliranost	58.54	16.32	15	100	393
	Samozaščita	58.59	13.13	11	85	393
	Deprivacija	30.00	15.80	0	80	393
	Opozicionalnost	23.58	13.22	0	78	393
	Eksploracija	51.25	11.35	13	81	393
	Agresivnost	19.15	12.87	0	69	393
Bias	79.91	9.20	45	100	393	

Inštrument	Značilnost	Povprečni rezultat	Stand. deviacija	Min	Max	N
Core Self-Evaluation Scale*	Samoevalvacija	3.97	0.44	2.83	5.00	363
Proactive Personality Scale*	Proaktivna osebnost	3.80	0.59	2.00	5.00	363
Employee Creativity Scale*	Kreativnost	3.86	0.62	0.00	4.75	363
Overall Job Performance Scale*	Delovna uspešnost	4.30	0.44	1.43	5.00	363

**V tabeli so prikazane povprečne standardizirane vrednosti, z izjemo 4 eksperimentalnih lestvic, kjer gre za surove rezultate.*

Zanimivo je, da so rezultati Vprašalnika velikih pet, kot tudi Testa nizov v povprečju okoli 50 (kar pomeni povprečno vrednost, glede na normiranost vprašalnika). Profil indeks emocij nasprotno kljub svoji normiranosti daje rezultate, ki večinoma odstopajo od povprečja (ki je definirano kot vrednost med 40 in 60). Glede na kritike vprašalnika to ni presenetljivo. Glede na to, da gre za rezultate na precej velikem vzorcu, lahko potrdimo, da se uporaba vprašalnika v selekcijske namene kaže kot problematična. Kot jasno izpostavljajo kritiki, merske značilnosti niso ustrezne (Trebovc in Bucik 2005). Vprašalnikova narava se kaže kot ipsativna. Morda bi dodatne raziskave oz. prenova vprašalnika, v kolikor bi rezultirala v izboljšanih merskih karakteristikah oz. boljših normah (nekaterne starejše študije so namreč ugotovile, da so nekaterne merske značilnosti zadovoljive, v Trebovc in Bucik 2005, 120) pomagala, do takrat pa je zelo priporočljivo, da praktiki PIE v selekcijski situacijah nadomestijo z ustreznjšim inštrumentom. A uporaba PIE v selekciji ostaja visoka kljub psihologom že dalj časa poznanim težavam, kar je pripisati pomanjkanju ustreznih alternativ (vprašalnikov osebnostnih lastnosti, ki bi merili določene lastnosti, povezane z manj zaželenimi vzorci vedenja). Tako si lahko le želimo, da bi kdo pripeljal ustrezno alternativo na slovenski trg, do takrat pa ponovimo že slišana opozorila, da je potrebno biti v interpretaciji rezultatov tega vprašalnika skrajno previden.

Za preverbo morebitnega negativnega učinka smo preverili tudi razlike glede na spol in starost. Preverjanje porazdelitve rezultatov psiholoških testov je sicer pokazalo, da le-ta odstopa od normalne, a je videti, da odstopanje ni veliko, zato smo kljub temu uporabili t-test. Poleg tega je preverjanje pokazalo, da daje neparametičen ekvivalent (Mann-Whitneyjev test) enake rezultate v smislu statistične pomembnosti.

Kot je razvidno iz tabele v prilogi E, se pri večini rezultatov t-testa ne kažejo statistično pomembne razlike med spoloma. Izjema so tri značilnosti, merjenje s PIE, ter ena, merjena z BFQ. Opozicionalnost je pri ženskah nižja, inkorporacija in bias pa sta višja. Za opozicionalnost in inkorporacijo velja, da sta torej pri ženskah interpretirana pozitivneje (nižje nasprotovanje drugim oz. večja zaupljivost). Višji bias bi nasprotno bil najpogosteje v kadrovski selekciji interpretiran negativneje (dajanje socialno zaželenih odgovorov oz. manjša iskrenost, kar zmanjšuje zanesljivost rezultatov celotnega vprašalnika), čeprav je kdaj v primeru delovnih mest v prodaji tudi zaželena lastnost.

Sodelovalnost kot značilnost, merjena z vprašalnikom BFQ, je pri ženskah nekoliko nižja kot pri moških. Načeloma to pomeni, da je interpretacija v prid moških (za večino delovnih mest je zaželena večja mera prilagodljivosti drugim oz. posluš za druge), čeprav pri delovnem mestu vodje ne moremo biti povsem gotovi. V primeru, ko je želeni stil vodenja manj sodelovalen, bi bila lahko zaželena nižja izraženost te lastnosti (kar pa v tem primeru po navedbah podjetja oz. zunanjega izvajalca ne drži). Kot kažeta srednji vrednosti za oba spola, pa sta oba rezultata v okviru povprečja. Glede na velikost učinka je poleg tega vidno, da gre v vseh primerih za relativno majhne razlike (Cohenov d znaša med 0.32 in 0.33).

Ker se razlike kažejo le pri posameznih merjenih značilnostih, ker so vrednostno različne (kdaj v prid žensk in drugič v prid moških) ter po velikosti relativno majhne, lahko zaključimo, da gre splošno za manj pomembne razlike. Uporabljeni vprašalniki sam po sebi kot kaže ne diskriminirajo po spolu. Le na podlagi dobljenih rezultatov pa ne moremo potrditi ali ovreči hipoteze o tem, ali

je pri selekciji prišlo do negativnega učinka glede na spol, zato jo bomo testirali s pomočjo logistične regresije.

Zanima nas tudi morebiten negativen učinek samih vprašalnikov glede na starost (tj. v kakšni meri je prisotna pristranskost). Za preverjanje morebitne pristranskosti rezultatov po starosti smo uporabili mejo 40 let kot pogosto psihološko mejo diskriminacije pri delodajalcih. Rezultati so prikazani v tabeli v prilogi F.

Znano je, da se osebne lastnosti glede na starost razlikujejo, zaradi česar imajo tudi osebni vprašalniki norme večinoma ločeno po starostnih skupinah – to velja tudi za oba osebna vprašalnika, PIE in BFQ. Vendar pa bi ravno zato naj uporaba standardiziranih vrednosti pomenila, da v dobljenih številkah ni več (pomembnih) razlik po starosti testiranih oseb.

Za razliko od spola se starost kaže kot kriterij, kjer v veliki meri prihaja do razlik. Na vprašalniku PIE statistično pomembnost dosemeta dva rezultata, nekontroliranost in deprivacija. V povprečju je prva pri starejših (nad 40) nižja, druga pa višja. Običajno se rezultat interpretira kot hitrost, s katero se oseba loteva stvari, npr. nalog. To pomeni, da so starejši pri tem počasnejši, kar lahko pomeni, da si vzamejo več časa za premislek. Vrednosti obeh skupin pa sta še vedno v okviru povprečja. Deprivacija pomeni čustva pesimizma. V primeru starejših je pričakovati, da bi se nižji rezultat interpretiral pozitivneje (so optimističnejše osebe). Vrednosti obeh skupin pa so še vedno pod povprečjem (kar pomeni, da je za obe starostni skupini v povprečju značilen pretežen optimizem). Velikost učinka kaže, da gre za manjšo razliko.

Vprašalnik BFQ presenetljivo kaže statistično pomembne razlike po starosti na celem nizu merjenih značilnosti, tj. na vseh z izjemo natančnosti in iskrenosti. Velikost učinka sicer spet kaže, da so razlike kdaj manjše (npr. pri aktivnosti, sodelovalnosti in vztrajnosti), a pri nekaterih značilnostih jih dobljeni koeficient uvršča med srednje velike razlike, kar ni zanemarljivo (še posebej dominantnost in odprtost za izkušnje). Razlike so tudi konstantno v prid starejšim, kar se tiče interpretacije lastnosti, čeprav je treba istočasno poudariti, da so dobljene

srednje vrednosti za obe starostni skupini vedno v okviru povprečja (tj. značilnost se interpretira kot povprečna).

Razlike v osebnostnih lastnostih glede na starost so dokazan fenomen. V različnih kulturah so npr. pri posameznikih v 40. oz. 50. letih izmerili višjo čustveno stabilnost, večjo kontrolo impulzov ter večjo občutljivost na družbene situacije kot pri mlajših osebah (v 20. letih – longitudinalna študija McCrae in drugi v Krajewski in drugi 2007). Avtorji fenomen imenujejo višja psihosocialna zrelost. Razlagajo ga ne toliko z globokimi spremembami v bazični osebnosti ob prehodu v srednja leta, temveč z adaptacijo – tj. v izražanju z osebnostnimi potezami povezanih veščin, navad, prepričanj, strategij in ciljev – ta pri starejših odraža naprednejšo medosebno in družbeno zavest (Costa & McCrae v Krajewski in drugi 2007, prav tam). Tudi več drugih študij je prišlo do podobnih zaključkov. Npr. Soto in sodelavci (2011) so raziskovali spreminjanje specifičnih značilnosti (znotraj velikih pet potez) iz otroštva preko zgodnje odraslosti v pozno odraslost. Kar so identificirali, pogosto niso linearni trendi, temveč kurvilinearni, kompleksnejši odnosi. Številne študije (povzete v Soto in drugi 2001, 330) so sicer pogosto nekonsistentne, a so v splošnem pokazale na prehodu iz zgodnje v pozno odraslost pozitiven trend za vestnost in sodelovalnost, za nevroticizem negativen trend, medtem ko ekstravertnost in odprtost kažeta raven trend.

S tem lahko razložimo več dobljenih razlik, kjer se višje lastnosti zares kažejo pri starejših. Kot naprednejšo medosebno in družbeno zavest lahko razumemo boljše kontrolo čustev in impulzov, višjo prijaznost in sodelovalnost. Dodatno je Roberts s sodelavci (v Soto in drugi 2011, 332) v meta-študiji odkril porast dominantnosti s starostjo, ki se kaže tudi pri našem vzorcu. Soto s sodelavci je v svoji študiji (2011) ni potrdil, temveč je ostajala pri starejših odraslih na približno istem nivoju), prav tako pa so našli porast v odprtosti v prehodu iz zgodnje v pozno odraslost, kar je prisotno tudi v našem vzorcu.

Predvsem ena od dobljenih razlik pa se ne sklada z raziskavami. Aktivnost bi naj po vseh ugotovitvah ostajala s prehodom v poznejšo odraslost nespremenjena (Soto in drugi 2011, 332 in 340). Kar se kaže pri našem vzorcu, je sicer

statistično pomembna, a majhna razlika (velikost učinka je 0,2), zaradi česar lahko s precejšnjo gotovostjo zaključimo, da nima velike praktične pomembnosti.

Ne glede na to, da so starostne razlike dejanski fenomen in torej ne pomankljivost merskega inštrumenta, pa standardizacija (norme) služi prav temu, da se tovrstne razlike nevtralizira, saj vedno posameznika primerjamo z njemu podobno skupino (največkrat po spolu in starosti). Vprašalnik BFQ ima norme, ki so za večino merjenih lastnosti tudi ločene po spolu in starosti, a kot kažejo dobljeni rezultati, norme starostnih razlik vsaj za naš vzorec v dobršnji meri ne zajemajo (nevtralizirajo). Seveda je naš vzorec premajhen za dokončne sodbe, prav tako je nereprezentativen in lahko specifičen po drugih značilnostih, ki jih nismo ugotavljali (npr. po izobrazbi), vendarle pa se nakazuje, da bi bila prevetritev norm lahko koristna za nadaljnjo rabo vprašalnika.

Ključno vprašanje za presojo pristranskosti oz. negativnega učinka pa je, v kolikšni meri so v konkretnem projektu te razlike vplivale na to, da so bili starejši sodelujoči večkrat ocenjeni kot primern(ejš)i. Zato bomo hipotezo testirali s pomočjo logistične regresije.

8.3 Uvrščanje posameznikov v ocenjevalni center

8.3.1 Rezultati uvrščanja

Tabela 8.2: Uvrščenost kandidatov v ocenjevalni center

Uvrščenost v OC	Število	Odstotek	Povp. starost	Od tega žensk	Odstotek žensk
Da	156	38.0	36.54	138	88.5
Rezerva	64	15.6	36.48	55	85.9
Ne	190	46.3	35.82	154	81.1
Skupno	410	100.0	36.21		

Na podlagi psihološkega testiranja je bilo 156 oseb uvrščeno v ocenjevalni center, 64 jih je bilo označenih kot rezerva.

Spolna struktura kaže, da je bilo v ocenjevalni center uvrščeno sorazmerno še nekoliko večje število žensk, kot jih je bilo v začetni skupini sodelujočih.

Tabela 8.3: Uvrščenost v ocenjevalni center in dejansko sodelovanje (prisotnost)

Uvrščenost v OC				
Prisotnost v OC	Da	Rezerva	Ne	Skupno
Da	144	23	35	202
Ne	12	41	155	208
Skupno	156	64	190	410

Glede na rezultate prve faze (psihološkega testiranja) je v ocenjevalnem centru sodelovala večina, ki so bili ocenjeni kot primerni (144 oseb, 12 se jih kljub pozitivni oceni preizkusov ocenjevalnega centra ni udeležilo), 23 od skupno 64 oseb, ki so bili glede na psihološko testiranje uvrščeni med rezerve ter 35 oseb, ki so bili glede na rezultate psiholoških testiranj slabše ocenjeni oz. sploh niso bili testirani.

8.3.2 Odločanje na podlagi rezultatov psihometričnega testiranja

Zaradi kompleksnosti podatkov ter dejstva, da je pregled rezultatov in odločanje potekalo brez uporabe formul ali drugih pripomočkov za objektivnejše presojanje, želimo preveriti, ali je prišlo do razlike med deklarativno ter dejansko ravnijo odločanja.

Hipoteza 7: Multikriterijsko odločanje v selekcijskem postopku je subjektivno.

Za uvrstitev ljudi v AC so bili po podatkih, danih s strani zunanjega izvajalca, kriteriji naslednji:

- dominantnost, kontrola čustev in kontrola impulzov (pri BFQ) vsaj povprečni,*
- vsaj povprečna vestnost,*
- IQ vsaj 90 (TN),*
- PIE profil brez višjih odstopanj v smeri agresivnosti, opozicionalnosti in deprivacije.*

Ob poznavanju PIE kot nezanesljivega inštrumenta je izvajalec uporabil rezultate le v smislu preverjanja morebitnih negativnih značilnosti (neke vrste 'patologije'), sicer pa po njihovih besedah rezultati tega vprašalnika v drugih pogledih niso dobili velike teže.

Za primerjavo rezultatov glede na uvrščeno v ocenjevalni center je bila uporabljena logistična regresija. Logistična regresija napoveduje le dva izida: da (uvrstitev v nadaljnji postopek, tj. ocenjevalni center) in ne (neuvrstitev naprej). Osebe, ki so bile označene kot rezerve, so zaradi mešanosti in delnosti kriterijev v analizi tretirane kot 'ne', torej neuvrščene v ocenjevalni center (npr. pri njihovem izboru je vsaj občasno imela pomembno vlogo geografska porazdelitev, saj na vseh geografskih območjih ni bilo enakega števila pozitivno ocenjenih kandidatov).

Zaradi preverjanja podobnosti med dejanskim odločanjem ter modelom logistične regresije smo spremenljivke v model vstavljali postopno, v blokih, po teoretični pomembnosti glede na podatke, ki jih je bilo o odločanju mogoče dobiti:

Blok 1: IQ

Blok 2: dominantnost, kontrola čustev, kontrola impulzov

Blok 3: natančnost in vztrajnost

Blok 4: agresivnost, opozicionalnost, deprivacija

Blok 5: (preostale značilnosti, merjene z BFQ) aktivnost, odprtost za kulturo, odprtost za izkušnje, prijaznost, sodelovalnost, iskrenost

Blok 6: (preostale značilnosti, merjene s PIE) reprodukcija, inkorporacija, nekontroliranost, samozaščita, eksploracija, bias

Blok 7: spol, starost

Blok 7 je bil dodan nazadnje z namenom preverjanja morebitnega negativnega učinka glede na spol in starost.

Vsak blok je bil v model vstavljen po metodi LR (likelihood ratio), saj bi naj bila le-ta najmanj nagnjena k napaki. Podrobni rezultati logistične regresije so v Prilogi A.

Tabela 8.4: Povzetek modela

Blok	-2 Log verjetnost	Cox&Snell R^2	Nagelkerke R^2
7	354.869	0.354	0.479

Tabela 8.5: Klasifikacijska tabela – sedmi blok

			Napovedano		% pravilnih
			uvrščeni	neuvrščeni	
Blok 7	Dejansko	uvrščeni	110	45	71.0
		neuvrščeni	38	199	84.0
	% skupno				78.8

Tabela 8.6: Variable v enačbi

Blok 7	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp.(B)
IQ	-0.130	0.015	72.823	1	0.000	0.878
Dominantnost	-0.052	0.020	6.975	1	0.008	0.950
Kont.impulzov	-0.033	0.018	3.142	1	0.076	0.968
Deprivacija	0.034	0.010	10.763	1	0.001	1.034
Opozicionalnost	0.055	0.014	14.682	1	0.000	1.056
Samozaščita	0.029	0.012	5.781	1	0.016	1.030
Konstanta	14.181	2.381	35.466	1	0.000	1441890.89

Tabela 8.7: Variable, ki niso v enačbi

Blok	Variabla	Skor	df	Sig.
Blok 2	Kontrola čustev	0.493	1	0.482
Blok 3	Natančnost	1.016	1	0.313
	Vztrajnost	2.691	1	0.101
Blok 4	Agresivnost	0.157	1	0.692
Blok 5	Aktivnost	2.623	1	0.105
	Sodelovalnost	0.325	1	0.568
	Prijaznost	0.352	1	0.553
	Odprtost za kulturo	0.003	1	0.958
	Odprtost za izkušnje	0.008	1	0.927
	L	2.015	1	0.156
Blok 6	Reprodukcija	0.012	1	0.911
	Inkorporacija	0.501	1	0.479
	Nekontroliranost	0.085	1	0.771
	Eksploracija	2.329	1	0.127
	Bias	0.414	1	0.520
Blok 7	Spol	0.078	1	0.780
	Starost	2.963	1	0.085

Model logistične regresije je statistično značilen ($\chi^2 = 171.278, p < .0005$). Model pojasni 47,9% variance (Nagelkerke R^2) in pravilno uvrsti 78,8% primerov.

Občutljivost modela je 71% (pravilno pozitivno uvrščeni), specifičnost pa še nekoliko višja: 84% (pravilno negativno uvrščeni). Pozitivna napovedna vrednost je 74,3%.

Rezultati, ki vplivajo na uvrščenost posameznikov v ocenjevalni center, so IQ ($p < 0.0005$), opozicionalnost ($p < 0.0005$), dominantnost ($p < 0.01$), deprivacija ($p < 0.01$) in samozaščita ($p < 0.05$). Koeficienti v enačbi (B) se nekoliko razlikujejo – najvišjega najdemo pri IQ (konkretno 0.13 - torej ima ta spremenljivka relativno največji vpliv na uvrščanje), okoli 0.05 znašata koeficienta pri dominantnosti in opozicionalnosti, medtem ko so količniki relativno nižji pri preostalih treh spremenljivkah (okoli 0.03).

Posamezniki, uvrščeni v ocenjevalni center, imajo v primerjavi z neuvrščeni boljše mentalne sposobnosti, so dominantnejši, bolj optimistični, manj opozicionalni ter manj previdni (v smislu samozaščite).

Zanimivo je, da se v model uvrsti samozaščita, ki deklarativno ni bila dejavnik presoje pri odločanju o uvrstitvi posameznikov naprej v ocenjevalni center. Razlaga za ta pojav se lahko skriva v kognitivni preobremenjenosti zaradi procesiranja tolikšnega števila spremenljivk pri sprejemanju odločitev.

Vestnost (tj. natančnost in vztrajnost), kontrola čustev, kontrola impulzov in agresivnost kljub temu, da so deklarativno bili dejavniki presoje, v modelu ne napovedujejo uvrščenosti posameznikov v ocenjevalni center. Do tega je lahko prišlo zaradi premajhne dodatne napovedne moči spremenljivke. Problem so lahko (pre)majhne razlike med eno in drugo skupino v teh značilnostih. Razlog pa se seveda lahko skriva tudi v premajhni moči testa. Ne smemo namreč pozabiti, da glede na število spremenljivk vzorec ni zelo velik. Glede na to, da se nekatere spremenljivke približajo statistični pomembnosti na nivoju $p=0.10$ (kontrola impulzov, vztrajnost, pa tudi aktivnost), bi se znalo zgoditi, da bi bile ob večjem numerusu tudi uvrščene v model.

Kontrola impulzov je bila najprej uvrščena v model, a se nato njena statistična signifikantost z dodajanjem ostalih faktorjev zmanjša. V model jo pogojno lahko uvrstimo, a z višjim tveganjem ($p<0.10$).

Kot je razvidno iz deleža pravilnih napovedi, smo z modelom pojasnili pomemben del uvrstitev (v primerjavi z začetnim modelom, kjer je bilo pravilnih uvrstitev 60,5%). Še vedno pa seveda ostaja dobrih 20% posameznikov, ki so po dobljenem modelu uvrščeni napačno. Ker gre pri odločanju v dejanski situaciji za veliko kognitivno kompleksnost, to seveda ni presenetljivo. Pri vsakem razvrščanju obstaja slučajna napaka, le-ta gotovo predstavlja določen delež. Glede na kompleksnost situacije odločanja pa gre pri določenem delu tudi za različne druge vplive na odločitve. Lahko se zgodi, da pri sprejemanju odločitev o posameznikih naletimo na precej podobne rezultate na številnih osebnostnih značilnostih, kjer v prid odločitve za uvrstitev ali proti lahko 'prevaga' le majhna razlika na eni ali dveh lastnostih (ki lahko tudi nista najbolj ključni za uspešnost na vodstvenem delovnem mestu, le pozitivneje interpretirani). Pri procesiranju informacij imajo lahko tudi zaradi zunanjih dejavnikov (npr. različne osebe,

utrujenost oz. pozornost, ...) določeni rezultati (merjene značilnosti) različno velik učinek na sprejemanje odločitev.

Kot rečeno, smo dodali v model tudi dve spremenljivki, kjer smo želeli preveiti morebiten negativni učinek, to sta spol in starost. Spremenljivki se ne uvrstita v model, kar pomeni, da se ni pokazala zadostna napovedna moč za uvrščanje posameznikov v ocenjevalni center. Z veliko verjetnostjo lahko zatorej rečemo, da v konkretnem projektu izbora ni prišlo do diskriminacije glede na spol in starost. Postavljeni hipotezi lahko torej potrdimo. Vendarle pa je statistična pomembnost pri starosti blizu meje $p=0.05$, kar je po vsej verjetnosti povezano s pozitivnejšimi rezultati, ki so jih na vprašalniku BFQ dosegali starejši (nad 40 let). Ker je izračun statistične pomembnosti vezan na razmerje med velikostjo vzorca in številom spremenljivk, bi se pri ponavljanju selekcijskega postopka na več skupinah zaposlenih (torej na večjem numerusu), kar se v praksi izvaja, bi se starost lahko pokazala kot spremenljivka z napovedno močjo. Za prakso, tj. v izogib pristranskosti, je torej pomembno opozoriti, da BFQ pri starejših posameznikih v povprečju daje pozitivnejše rezultate, kar je pri odločanju koristno upoštevati.

Skupno lahko povzamemo, da skladnost med deklarativno ravniyo ter rezultati logistične regresije ni popolna – razhajanje je povezano s številnimi elementi. Subjektivnost odločanja se torej nakazuje, vprašanje pa je, ali je to res samo posledica kompleksnosti oz. kognitivnih omejitev človeka. Statistične metode težko upoštevajo potrebo po uravnoveženosti kriterijev (npr. previsoka dominantnost ali previsoka natančnost je zelo verjetno nezaželena, kot tudi neoptimalna kombinacija več lastnosti pri določenem posamezniku, npr. visoka dominantnost brez vsaj povprečne čustvene stabilnosti).

Če pogledamo model še z vidika smiselnosti uvrščenih spremenljivk, vidimo, da gre za spremenljivke, ki po raziskavah napovedujejo delovno uspešnost na vodstvenih delovnih mestih oz. vodstveni potencial.

Mentalne sposobnosti so po številnih raziskavah dober prediktor delovne

uspešnosti, kot je razloženo že v poglavju o merskih karakteristikah selekcijskih metod. Gre torej za smiselni kriterij izbire.

Dominantnost ima (po Krajewski in drugi 2007, 23) dolgo zgodovino povezanosti z vodstvenimi kvalitetami (kar so pokazale številne študije, Krajewski in sodelavci navajajo le za primer naslednje: Bass 1990; Bradley Nichol, Charbonneau, & Meyer 2002; Conway 2000; Goffin in drugi 1996; Gough 1990; Howard & Bray 1988; Jackson, Peacock & Holden 1982; Judge in drugi 2002; Steinberg & Shapiro 1982; Stogdill 1974). V istem viru najdemo tudi razlago, da gre za posameznike, ki so tipično opisani kot asertivni in usmerjevalni, z nagnjenostjo k prevzemanju vloge vodje.

Tudi aktivnost, ki se sicer v model ne uvrsti na ravni tveganja $p < 0.05$, a se mu približa, je po številnih raziskavah uspešna pri napovedi delovne uspešnosti vodij. Gre za pripravljenost in željo iskati pozornost drugih ter sodelovanje v družabnih aktivnostih (po Bass, Conway, Goffin in drugi; Gough, Howard & Bray, Jackson in drugi; Steinberg & Shapiro; Stogdill, vse v Krajewski in drugi 2007, 23). Omenjeni avtorji razlagajo povezavo s tem, da takšni posamezniki kažejo samozavest v medosebnih odnosih, kot tudi povezane veščine ter uživajo v tem, da so v središču pozornosti. Z opisanimi lastnostmi so povezane nadpovprečne komunikacijske in socialne veščine, ki glede na eno od pomembnih področij dela vodje, tj. upravljanje medosebnih odnosov, pozitivno prispevajo k uspešnosti vodje.

Ključne značilnosti znotraj poteze vestnosti so prav tako dokazano povezane z uspešnostjo vodje (različni avtorji v Krajewski in drugi 2007, 24). Pri uporabljenem vprašalniku sta to natančnost in vztrajnost.

Deprivacija, samozaščita, opozicionalnost so v literaturi težje prverljive značilnosti, saj vprašalnik PIE v zahodnem svetu ni uporabljan v selekcijske namene, posledično pa tudi ni na voljo relevantnih raziskav. Lahko pa se seveda naslonimo na značilnosti same.

Optimizem je nedvomno zaželena značilnost vodij. Vendar pa raziskave ne kažejo, da je optimizem povezan tudi z uspešn(ejš)im vodenjem. V eni od študij

so Chemers in drugi (2000) ugotovili, da je optimizem povezan s presojo vodstvenega potenciala s strani drugih, ni pa povezave med optimizmom in vodstveno uspešnostjo. Na drugi strani je optimizem povezan s čustveno inteligentnostjo, ki jo številni avtorji zagovarjajo kot ključno pri vodenju. Res pa je, da so raziskave napovedne veljavnosti čustvene inteligentnosti tarča nekaterih resnih kritik. Zdravorazumska logika, kot kaže, v tem primeru ne vodi do veljavnih kriterijev za izbor vodij.

Opozicionalnost je za medosebne odnose navadno manj zaželena lastnost. Visoka opozicionalnost namreč pomeni pogosto nestrinjanje z drugimi ter intenzivno zagovarjanje lastnega mnenja oz. vztrajanje pri svojem stališču. V povezavi z že omenjeno čustveno inteligentnostjo bi bilo torej pričakovati, da pozitivno vpliva na uspešnost vodenja, dejanska napovedna veljavnost pa po preučeni virih ni enoznačno dokazana.

Samozaščita kot lastnost se interpretira kot odprtost za tveganje, kot tudi pripravljenost izpostaviti se, predvsem v primeru negativnih okoliščin (priznati napako, se ne izgovarjati na druge ipd.). Oboje se nanaša na nizke vrednosti samozaščite. Da gre za zelo zaželene značilnosti vodje, ni dvoma, tudi zdravorazumskost govori temu v prid.

Značilnosti, ki se kažejo kot napovedno močne, so torej bolj ali manj relevantne za izbor vodij. Vprašanje, ki pa si ga lahko zastavi le vsaka organizacija zase (in na katerega pričujoča naloga nikakor ne more odgovoriti) in ima pri kvalitetnem odločanju največji vpliv, je, ali so te značilnosti tudi najbolj ključne za uspešnost vodij na konkretnih delovnih mestih v konkretni organizaciji. V tem smislu pa tovrstna raziskava kaže svojo uporabno vrednost kot možen pristop za kontinuirano samoanalizo ter stalno optimizacijo selekcijskih postopkov.

8.4 Rezultati ocenjevalnega centra - splošno

Tabela 8.8: Sodelujoči v OC

Sodelovanje v OC	Število	Odstotek	Povp. starost	Od tega žensk	Odstotek žensk
Da	202	49.3	37.06	165	88.2
Ne	208	50.7	35.45	182	87.5
Skupno	410	100.0	36.21		

Dejansko se je ocenjevalnega centra udeležila približno polovica vseh sodelujočih v selekcijskem postopku, natančneje 202 posameznika. Od tega je bilo 88.2 % žensk, kar je še nekoliko več, kot v celotnem vzorcu vključenih (84.5%). Starostno so sodelujoči v ocenjevalnem centru nekoliko nad povprečjem celotnega vzorca sodelujočih v selekcijskem postopku.

8.4.1 Ocene kompetenc oz. vedenj

Tabela 8.9: Ocene vedenj oz. kompetenc v ocenjevalnem centru – skupno

Kompetenca / vedenje	N	Povprečje	SD	Simetričnost	SE	Sploščenost	SE
Išče informacije	171	1.912	0.818	0.555	0.186	-0.333	0.369
Se navezuje na izjave	170	2.394	0.691	-0.158	0.186	-0.318	0.370
Empatija	176	2.443	0.776	-0.142	0.183	-0.423	0.364
Odziv na stres	199	2.633	0.739	-0.430	0.172	-0.014	0.343
Zbranost	200	2.590	0.881	-0.210	0.172	-0.635	0.342
Se izpostavi	200	2.345	0.970	0.162	0.172	-0.948	0.342
Interes za cilje	196	2.612	0.799	-0.220	0.174	-0.355	0.346
Izražanje	192	2.484	0.738	-0.183	0.175	-0.294	0.349
Karizma	198	2.076	0.818	0.252	0.173	-0.660	0.344
Asertivnost	196	2.082	0.902	0.304	0.174	-0.878	0.346
Sistematičnost	199	2.472	0.931	0.024	0.172	-0.848	0.343
Izvirne ideje	195	2.097	0.835	0.083	0.174	-1.013	0.346
Samorefleksija	198	2.742	0.629	-0.484	0.173	0.537	0.344
Splošna ocena	182	2.374	0.738	-0.056	0.180	-0.358	0.358

Povprečne ocene ocenjevanih kompetenc kažejo, da je njihova vrednost po večini nekje med 'solidno' in 'dobro' (številčno med 2 in 3). Relativno najnižja povprečna ocena je pri iskanju informacij pri sogovorniku (1,9 oz. nižje kot 'solidno'), prav tako so bile podobno strogo ocenjene karizma, asertivnost in izvirnost idej. Nasprotno so relativno visoko ocenjene kompetence odziv na stres, interes za cilje, samorefleksija in tudi zbranost.

Koeficienti simetričnosti so pri številnih spremenljivkah okoli 0,2 oz. še manj, kar pomeni, da je distribucija ocen precej simetrična. Nekoliko odstopajo ocene iskanja informacij pri sogovorniku, kjer gre za (zmerno) asimetrijo v desno (večji del ocen se nahaja na spodnji strani, torej je večji del ocen nižji oz. strožji), medtem ko je pri samorefleksiji in odzivu na stres prisotna (zmerna) asimetrija v levo (večji del ocen je višji oz. boljši).

Sploščenost je prav tako večinoma dokaj blizu normalne distribucije (blizu vrednosti 0). Relativno najbolj odstopajo ocene izvirnosti idej, koliko se oseba izpostavi, kot tudi asertivnosti in sistematičnosti. V vseh primerih gre za negativno sploščenost, torej ravno (nekoničasto) distribucijo. V primerjavi z normalno distribucijo je večji del sodelujočih dobil zelo nizke in zelo visoke ocene v omenjenih značilnostih.

8.4.2 Preverjanje negativnega učinka ocen kompetenc v ocenjevalnem centru

Tabela 8.10: Ocene nalog v ocenjevalnem centru – skupno

Naloga	N	Povprečje	SD	Simetričnost	SE	Sploščenost	SE
Sprememba cen	173	2.884	0.993	-0.449	0.185	-0.877	0.367
Urn timer	156	2.250	0.816	0.230	0.194	-0.421	0.386
Šefova naloga	172	2.448	1.356	0.069	0.185	-1.815	0.386
Premik izdelkov	194	3.242	0.850	-0.793	0.175	-0.356	0.347
Evro bankovci	144	2.563	0.944	0.171	0.202	-0.943	0.401
Prodaja	154	2.779	0.865	0.138	0.195	-1.117	0.389
Pogovor	168	2.286	0.639	0.499	0.187	0.465	0.373
Božič	107	2.598	0.712	0.125	0.234	-0.299	0.463
Pritožba	193	2.839	0.930	-0.145	0.175	-1.072	0.348
Naročilo robe	111	3.261	0.997	-0.996	0.229	-0.375	0.455

Po spolu se (glej tabelo v prilogi G) kot statistično pomembne kažejo razlike v treh ocenjevalnih značilnostih: v kolikšni meri se oseba izpostavi, pri karizmi in asertivnosti. Vse tri značilnosti so v povprečju višje ocenjene pri moških. Velikost učinka je srednja (za karizmo znaša Cohenov d 0.4850, za asertivnost 0.5087 in za 'se izpostavi' 0.6305).

Glede na nekatere raziskave (npr. Costa in drugi 2001; Amanatullah in drugi 2010) gre verjetno za dejanske razlike med spoloma, ne za pristranskost ocenjevalcev. Kaže se, da se moški v zahodni kulturi obnašajo asertivneje in se v večji meri izpostavijo. Težje pa je soditi o oceni karizme. Karizma se v raziskavah večinoma raziskuje v kontekstu vodstvenega vedenja (transformacijsko vodenje) in je praviloma ocenjena višje pri ženskah (npr. Groves 2005 ali študija transformacijskega vodenja Carless 1998). Vendar pa ima verjetno v tem kontekstu drugačno definicijo. O tem žal lahko le ugibamo, saj ocenjevalci v ocenjevalnem centru niso imeli natančnejše definicije karizme.

Hipotezo torej v prvem koraku lahko delno potrdimo – ocene ocenjevalnega centra ne diskriminirajo po spolu. Dokončno preverjanje vpliva spola na uvrstitev v razvojni program za vodje pa je izvedeno še s pomočjo logistične regresije.

Glede na starost udeležencev (tabela v prilogi H) se kot statistično pomembna kaže le razlika v samorefleksiji, pri čemer so bili v tej značilnosti bolje ocenjeni mlajši (višja ocena, kar pomeni, da je bila njihova samorefleksija ocenjena kot skladnejša z ocenami opazovalcev). Po velikosti učinek skoraj doseže srednjo velikost (Cohenov d je 0.43). Zato lahko hipotezo prav tako v prvem koraku delno potrdimo – ocene ocenjevalnega centra ne kažejo diskriminacije po starosti. Dokončno preverjanje pa je izvedeno še s pomočjo logistične regresije.

8.5 Kvaliteta odločanja: Izbor posameznikov za vključitev v razvojni program

8.5.1 Rezultati uvrščanja posameznikov v razvojni program

Na podlagi ocen kompetenc v ocenjevalnem centru so bili izbrani posamezniki, ki jih je podjetje vključilo v razvojni program za vodje. Selekcija je bila opravljena v dveh korakih: zunanji izvajalec je glede na ocene posameznikov v ocenjevalnem centru izdelal priporočila (primerni za vodje, rezerve, manj primerni za vodje). Podjetje pa je seveda nato samo izbralo, koga od kandidatov bodo vključili v razvojni program, pri čemer so bile prav tako oblikovane tri kategorije (vključitev oz. da, rezerve in zavrnitev oz. ne). Ker so bili v zadnjem koraku (pri odločanju v podjetju) vplivni tudi dejavniki, ki jih med dostopnimi podatki ni (npr. geografska zastopanost), je logistična regresija narejena na ocenah, danih s strani zunanjega izvajalca. Razlike med priporočenimi uvrstitvami in dejanskimi vključitvami v razvojni program so namreč statistično pomembne ($\chi^2 = 346.898, p < .0005$).

Tabela 8.11: Primerjava ocen posameznikov glede na rezultate ocenjevalnega centra in dejanske vključitve v razvojni program

Priporočila glede na rezultate OC	Odločitve o vključitvi v razvojni program			Skupno
	Da	Rezerve	Ne	
Da	49	0	21	70
Rezerve	11	12	6	29
Ne	16	0	99	115
Neudeleženi v OC	0	0	196	196
Skupno	76	12	322	410

Kot je razvidno iz tabele, je bilo izmed 70 posameznikov, ki so bili s strani zunanjega izvajalca pozitivno ocenjeni za zasedbo delovnega mesta vodje, dejansko v razvojni program vključenih 49 oseb. Dodatno je bilo vključenih 11 od 29 posameznikov, ki so bili tudi s strani zunanjega izvajalca ocenjeni kot delno ustrezni (rezerve), kot tudi 16 oseb, ki so s strani zunanjega izvajalca

dobili negativno oceno. Kategorijo rezerv sestavlja 12 oseb, ki so bili tudi glede na rezultate ocenjevalnega centra označeni kot rezerve.

Po navedbah podjetja so bile vse ocenjevane kompetence (enako) pomembne, saj so za delo vodje po njihovi oceni vse ključne. Po navedbah predstavnikov obeh strani, zunanjega izvajalca in podjetja, so pri odločanju gledali dve skupini kompetenc, kot so jih že sami neformalno klasificirali: medosebne kompetence in kompetence, vezane na delovno uspešnost.

8.5.2 Odločanje o uvrstitvi posameznikov v razvojni program

Kandidati so bili torej glede na rezultate, dobljene v okviru ocenjevalnega centra, s strani zunanjega izvajalca klasificirani v 3 skupine (da, ne, rezerve). Ker so bili kot rezerve označeni kandidati na podlagi različnih kriterijev (npr. zelo nizek rezultat le na nekaterih kompetencah), so posamezniki za potrebe analize uvrščeni le v 2 skupini (izbrani – neizbrani, pri čemer so rezerve označene kot neizbrane). Skupina izbranih šteje tako 70 oseb, neizbranih 144.

Za preverjanje vpliva posameznih spremenljivk na odločitve o (ne)uvrstitvi posameznikov v razvojni program je bila izvedena logistična regresija.

Zaradi opisanega odločanja na podlagi dveh širših kategorij je bilo uporabljeno postopno dodajanje spremenljivk. V prvem koraku so bile dodane vse spremenljivke, ki sodeč po opisu merijo (individualno) delovno učinkovitost, skupaj s splošno oceno, v drugem koraku pa vse spremenljivke, ki se nanašajo na medosebne kompetence. Tretji korak je bil dodan na koncu z namenom preverjanja vpliva oz. napovedne moči dveh demografskih spremenljivk (spol in starost).

- Korak 1: odziv na stres, zbranost, se izpostavi, interes za cilje, sistematičnost, izvirne ideje, samorefleksija, splošna ocena;
- Korak 2: išče informacije, navezovanje na izjave, empatija, izražanje, karizma, asertivnost;
- Korak 3: spol, starost;

Vsak od korakov je bil izveden po metodi Enter.

Podrobni rezultati logistične regresije so v Prilogi B.

Tabela 8.12: Povzetek modela

-2 Log verjetnost	Cox&Snell R^2	Nagelkerke R^2
86.796	0.464	0.635

Tabela 8.13: Klasifikacijska tabela

Uvrstitev v razvojni program			Napovedano		% pravilnih
			uvrščeni	neuvrščeni	
Step 1	Dejansko	uvrščeni	43	3	93.5
		neuvrščeni	15	65	81.3
	% skupno				85.7

Tabela 8.14: Variable v enačbi

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp.(B)
Splošna ocena	-3.468	0.785	19.520	1	0.000	0.031
Asertivnost	-0.767	0.349	4.835	1	0.028	0.465
Konstanta	11.671	2.269	26.470	1	0.000	117176.234

Tabela 8.15: Variable, ki niso v enačbi

Blok	Variabla	Skor	df	Sig.
Blok 1	Odziv na stres	0.125	1	0.724
	Zbranost	1.725	1	0.189
	Se izpostavi	1.586	1	0.208
	Interes za cilje	3.186	1	0.074
	Organiziranost	0.001	1	0.981
	Izvirne ideje	0.275	1	0.600
	Samorefleksija	0.007	1	0.931
Blok 2	Išče informacije	0.342	1	0.559
	Navezovanje na izjave	0.000	1	0.998
	Občutek za ljudi	0.000	1	0.995
	Izražanje	2.950	1	0.086
Blok 3	Karizma	0.150	1	0.699
	Spol	0.140	1	0.708
	Starost	0.020	1	0.887

Model logistične regresije je statistično značilen ($\chi^2 = 78.5872, p < 0.0005$). Model pojasni 63.5% variance (Nagelkerke R^2) in pravilno uvrsti 85.7% primerov.

Občutljivost modela je 93.5% (pravilno pozitivno uvrščeni), specifičnost pa nižja: 81.3% (pravilno negativno uvrščeni). Pozitivna napovedna vrednost je 74,1%.

Gre za pomembno izboljšanje v primerjavi z začetno klasifikacijo (ki pomeni 63.5% pravilnih uvrstitev).

Le dve spremenljivki imata zadostno napovedno moč za uvrstitev v model, to sta splošna ocena in asertivnost. V primeru splošne ocene je napovedno moč za napoved uvrstitve posameznikov opazno večja (B koeficient v enačbi znaša 3.47 pri asertivnosti pa 0.77).

Iz dobljenega modela lahko sklepamo, da je odločanje v največji meri vezano na splošno oceno, dobljeno na preizkusu ocenjevalnega centra. Nekaj dodatne napovedne moči ima še ocena asertivnosti, medtem ko nobena druga posamezna ocena ni pokazala zadostne napovedne moči, da bi bila vključena v model (oz. je lahko seveda prenizka moč testa zaradi relativno majhnega numerusa). Nedvomno upravljanje s 14 podatki za vsakega posameznika predstavlja kognitivno obremenitev. Uporaba splošne ocene kot poglavitnega temelja odločanja zato seveda ponuja dobro rešitev, saj povzema vse posamezne ocene (korelacije med splošno oceno in vsemi posameznimi spremenljivkami so relativno visoke, kot je prikazano v nadaljevanju). Ker pa so ocene, dobljene preko preizkusa ocenjevalnega centra, v resnici povezane z nekoliko drugačno faktorsko strukturo, kot so sklepali odločevalci sami (ocene so povezane ne z dvema glavnima kategorijama, medosebnimi kompetencami in kompetencami delovne učinkovitosti, temveč štirimi – prodornost, medosebne kompetence, delovna učinkovitost ter samorefleksija, pri tem je pomembno, da so nekateri faktorji po številu vključenih spremenljivk tudi bistveno močnejši od drugih), je vprašanje, ali je vpliv posameznih dimenzij na končno odločitev zares optimalen oz. tak, kot si ga odločevalci želijo.

Zato smo izvedli logistično regresijo še enkrat (metoda Enter), tokrat s povprečnimi ocenami posameznikov na vseh štirih faktorjih: medosebne kompetence, delovna učinkovitost, prodornost ter samorefleksija. Podrobnejši rezultati so v Prilogi C.

Tabela 8.16: Povzetek modela

-2 Log Cox&Snell R^2 Nagelkerke R^2 verjetnost
158.003 0.359 0.500

Tabela 8.17: Klasifikacijska tabela

Uvrstitev v razvojni program			Napovedano		% pravilnih
			uvrščeni	neuvrščeni	
Step 1	Dejansko	uvrščeni	47	16	74.6
		neuvrščeni	15	115	88.5
	% skupno				83.9

Tabela 8.18: Variable v enačbi

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp.(B)
Delovna učink.	-1.460	0.345	17.929	1	0.000	0.232
Prodornost	-1.808	0.356	25.736	1	0.000	0.164
Medosebne kompetence	-0.479	0.381	1.581	1	0.209	0.619
Samorefleksija	-0.340	0.374	0.828	1	0.363	0.712
Konstanta	11.159	1.889	34.904	1	0.000	70171.039

Model logistične regresije je statistično značilen ($\chi^2 = 85.801, p < 0.0005$). Model pojasni 50.0% variance (Nagelkerke R^2) in pravilno uvrsti 83.9% primerov.

Občutljivost modela je 74.6% (pravilno pozitivno uvrščeni), specifičnost pa 88.5% (pravilno negativno uvrščeni). Pozitivna napovedna vrednost je 75,8%.

Gre za pomembno izboljšanje v primerjavi z začetno klasifikacijo (ki pomeni 67.4% pravilnih uvrstitev).

Vidimo, da je največja napovedna moč prisotna pri prodornosti in kompetencah delovne učinkovitosti. Obe spremenljivki imata tudi podobno visoke koeficiente

(B), čeprav je le-ta pri prodornosti še malo višji. V model pa se ne uspe uvrstiti medosebni kompetencam, kot tudi ne samorefleksiji. Zaradi relativno majhnega numerusa moramo biti seveda pri zaključkih previdni, saj bi večji vzorec lahko spremenil rezultate, nakazuje pa se, da so imele medosebne kompetence pri izboru posameznikov, ki se bodo vključili v razvojni program in postali vodje, manjšo težo. Manjšo težo je imela tudi samorefleksija, sklepamo pa lahko, da z vidika zelenih kvalitativnih bodočih vodij ni tako pomembna (v primerjavi z medosebnimi veščinami).

8.6 Konstruktna veljavnost dimenzij ocenjevalnega centra

8.6.1 Medsebojne korelacije dimenzij ocenjevalnega centra

Pričakovati je, da ocene različnih kompetenc, ki so bile podane s strani ocenjevalcev (kljub temu, da naj bi šlo za merjenje bolj ali manj različnih konstruktoev), medsebojno korelirajo, saj se trend nasploh kaže v številnih raziskavah.

Tabela 8.19: Medsebojne korelacije dimenzij ocenjevalnega centra

	Išče info	Navez. izjave	Empatija	Stres	Zbranost	Se izpostavi	Interes za cilje	Izraž	Kari zma	Aser tiv	Siste mat	Izvir ideje	Sam orefl
Išče info	1.0												
Navez. izjave	.393 *	1.0											
Empatija	.471 *	.576 **	1.0										
Odziv na stres	.176 *	.231 **	.225 **	1.0									
Zbranost	.161 *	.162 *	.279 **	.665 **	1.0								
Se izpostavi	.058	.145 *	.063	.157 *	.043	1.0							
Interes za cilje	.157 *	.194 **	.195 **	.083	.176 **	.612 **	1.0						

	Išče info	Nave z. na izj.	Emp at.	Stres	Zbra nost	Se izp.	Inter es za cilje	Izraž	Kari zma	Aser tiv	Siste mat	Izvir ideje	Sam orefl
izražanje	.358 **	.487 **	.453 **	.343 **	.274 **	.439 **	.472 **	1.0					
Karizma	.235 **	.264 **	.169 *	.230 **	.120 *	.772 **	.499 **	.460 **	1.0				
Asertiv.	.171 *	.231 **	.076	.210 **	.166 **	.732 **	.580 **	.434 **	.666 **	1.0			
Sistemat.	.192 **	.120	.199 **	.509 **	.654 **	.234 **	.466 **	.358 **	.243 **	.258 **	1.0		
Izvirne ideje	.193 **	.189 **	.086	.138 *	.117 *	.619 **	.515 **	.366 **	.543 **	.653 **	.269 **	1.0	
Samorefl eksija	.161 *	-.053	.136 *	.166 **	.159 **	.181 **	.188 **	.289 **	.218 **	.158 *	.277 **	.236 **	1.0
Splošna ocena	.319 **	.332 **	.383 **	.459 **	.514 **	.621 **	.600 **	.627 **	.661 **	.663 **	.652 **	.588 **	.308 **

*Korelacije s statistično pomembnostjo $p < 0.05$

**Korelacije s staistično pomembnostjo $p < 0.01$

Kot kaže tabela medsebojnih korelacij, so skoraj vse ocenjevane dimenzije med seboj pomembno povezane (od 91 korelacijskih koeficientov jih le 8 ni statistično pomembnih - $p < 0.05$). To jasno nakazuje težavo ocenjevalcev, da pri ocenjevanju ločujejo tolikšno število kategorij.

8.6.2 Faktorska analiza – širše ocenjevalne kategorije

V namen ugotavljanja konstruktne veljavnosti ocen kompetenc v ocenjevalnem centru smo izvedli faktorsko analizo (metoda Varimax). Podrobnejši rezultati so v prilogi D.

Faktorska analiza pokaže 4 širše ocenjevalne dimenzije.

Tabela 8.20: Rotirana faktorska matrika

	Faktor			
	1	2	3	4
Išče informacije	0.120	0.069	0.696	0.281
Navezovanje na izjave	0.169	0.066	0.821	-0.247
Empatija	0.061	0.112	0.848	0.078
Odziv na stres	0.078	0.829	0.166	-0.022
Zbranost	0.040	0.895	0.131	0.023
Se izpostavi	0.901	0.071	0.043	0.033
Interes za cilje	0.736	0.016	0.184	0.015
Izražanje	0.382	0.273	0.618	0.044
Karizma	0.780	0.146	0.207	0.090
Asertivnost	0.849	0.179	0.103	-0.088
Sistematičnost	0.264	0.766	0.015	0.187
Izvirne ideje	0.725	0.094	0.081	0.206
Samorefleksija	0.127	0.122	0.078	0.926
Splošna ocena	0.647	0.540	0.303	0.138

Metoda ekstrakcije: Principal Axis Factoring.

Metoda rotacije: Varimax with Kaiser Normalization

Faktor 1: prodornost (se izpostavi, asertivnost, karizma, izvirne ideje, interes za cilje)

Faktor 2: delovna učinkovitost (sistematičnost, zbranost, odziv na stres)

Faktor 3: medosebne veščine (empatija, navezovanje na izjave, išče informacije, izražanje)

Faktor 4: samorefleksija

Splošna ocena je v večji meri povezana s prvima dvema faktorjema – kar pomeni, da so na splošno oceno pri ocenjevalcih vplivale v večji meri značilnosti, povezane s prodornostjo ter delovno učinkovitostjo (in manj medosebne veščine oz samorefleksija).

Število dimenzij, kot tudi njihova narava, se sklada z ugotovitvami drugih raziskovalcev, kot navajajo npr. Spector in sodelavci (2000, 1475). Navadno so namreč rezultat 2 ali 3 faktorji. Eden je reševanje problemov oz. delovna uspešnost (administrativne veščine ter odločanje), kar se sklada z našim faktorjem delovne učinkovitosti. Kompetence, ki sestavljajo ta faktor, so namreč izrazito povezane z administrativnim delom (naloge, s katerimi so omenjene kompetence merjene, so pisne oz. računske). Drugo so medosebne veščine, ki so se kot faktor pokazale tudi v tem primeru, ter faktor, ki ga Spector s sodelavci sicer imenuje motivacija/aktivnost, a se vsebinsko sklada z našo prodornostjo. Samorefleksija se kaže kot specifika našega primera, kar pa je mogoče pojasniti, saj tovrstna samocena udeležencev ter njena evalvacija s strani ocenjevalcev, vsaj sodeč po razpoložljivih virih, ni tipična naloga ocenjevalnega centra.

8.6.3 Nomološko preverjanje konstruktne veljavnosti

V literaturi je pogosto zaslediti izpostavljanje problema, da pri dimenzijah ocenjevalnega centra v bistvu ne vemo natančno, kaj merimo. Zato je konstruktna veljavnost imenovana tudi 'Ahilova peta' ocenjevalnega centra. Napovedna veljavnost ocenjevanih dimenzij (za napoved delovne uspešnosti, pa tudi uspešnosti v usposabljanjih) je nedvomno dokazana, a konstrukt dimenzij oz. kompetenc je še nezadostno raziskan. Medosebne kompetence, načrtovanje ipd. verjetno niso konstrukti, ki se pod tem imenom skrivajo v posameznikih (Russell in Domm v Spector in drugi 2000, 1475), teveč gre za značilnosti, ki jih poznamo že od prej ter vplivajo na delovno uspešnost.

Z željo ugotoviti, kaj merimo pri kompetencah v ocenjevalnem centru, po metodi preverjamo korelacije med logično povezanimi značilnostmi, merjenimi s psihometričnimi testi na eni strani in izbranimi kompetencami ocenjevalnega centra na drugi.

Hipoteza 5: Konstrukti, merjeni s psihološkimi testi, korelirajo z logično povezanimi kompetencami, ocenjevanimi v ocenjevalnem centru.

Pričakovanja: Statistična povezanost posameznih osebnostnih potez (merjenih s psih.testi) in sposobnosti ter logično povezanih vedenj oz. kompetenc, ocenjevanih v OC, je višja, kot povezanost z vedenji oz. kompetencami, kjer logične povezave ni.

Logična povezava je bila določena po predvidevanjih, v sodelovanju z zunanjim izvajalcem, ki je projekt tudi izvajal. V naslednji tabeli so prikazana pričakovanja glede korelacij. Označene so tudi negativne povezave, kjer so pričakovane. Že v fazi predvidevanj je bil zaradi neznesljivosti PIE kot merskega inštrumenta izražen dvom o dejanskih korelacijah (pričakovali bi jih glede na pomen merjenih lastnosti, ne pa glede na merske karakteristike vprašalnika). Predvidevanja so bila zato v primeru lastnosti, merjenih s PIE, označena kot pogojna.

Tabela 8.21: Predvidene povezave med dimenzijami OC ter rezultati psiholoških testov

	Išče informacije	Navez. na izjave	Empatija	Odziv na stres	Zbranost	Se izpostavi	Interes za cilje
IQ					x		x
AKT	x					x	x
DOM						x	x
SOD	x	x	x				
PRI			x				
NAT					x		
VZT				x	x		x
KČU				x			
KIM				x			
OKU	x						
OIZ	x						
L							
Rep							
Ink			x				
Nek							
Samoz							

	Išče informacije	Navez. na izjave	Empatija	Odziv na stres	Zbranost	Se izpostavi	Interes za cilje
Dep				X (neg.)			
Opo	X (neg.)	x (neg.)				x	
Eksp					x		
Agres			X (neg.)			x	x
Bias							

Tabela 8.21: nadaljevanje

	Izražanje	Karizma	Asertivnost	Sistematičnost	Izvirne ideje	Samorefleksija	Splošna ocena
IQ				x			
AKT	x	x					
DOM		x	x				
SOD		x	X				
PRI		x	X				
NAT				x			
VZT				x			
KČU							
KIM							
OKU	x						
OIZ					x		
L						x	
Rep	x	x					
Ink							
Nek		x			x		
Samoz							
Dep							
Opo			x				
Eksp				x			
Agres			x				
Bias						x	

Korelacije med rezultati psihometričnega testiranja in ocenjevalnega centra

Tabela 8.22: Korelacije* med ocenami iz OC ter psihološkimi značilnostmi

		Išče informac	Navez. na izjave	Empatija	Odziv na stres	Zbranost	Se izpostavi	Interes za cilje
IQ	r	0.051	0.022	0.032	0.201	0.244	0.061	0.001
	p	0.525	0.788	0.681	0.006	0.001	0.406	0.989
AKT	r	0.004	0.021	0.014	0.075	0.092	0.149	0.113
	p	0.964	0.795	0.858	0.310	0.213	0.044	0.130
DOM	r	0.030	-0.007	-0.044	0.089	0.023	0.161	0.197
	p	0.713	0.930	0.575	0.229	0.756	0.029	0.008
SOD	r	0.075	0.067	-0.054	0.141	0.124	0.036	0.073
	p	0.351	0.407	0.493	0.057	0.095	0.628	0.326
PRI	r	0.117	0.104	0.155	0.049	0.029	0.054	0.055
	p	0.143	0.197	0.049	0.512	0.699	0.469	0.461
NAT	r	0.084	0.080	0.074	0.049	0.033	0.019	0.057
	p	0.298	0.320	0.351	0.509	0.659	0.800	0.448
VZT	r	-0.067	-0.019	-0.006	0.121	0.091	-0.022	0.040
	p	0.404	0.813	0.944	0.103	0.218	0.768	0.596
KČU	r	0.079	0.073	0.121	0.076	0.196	0.044	0.116
	p	0.322	0.363	0.125	0.308	0.008	0.557	0.120
KIM	r	-0.059	-0.013	-0.001	0.033	0.125	-0.072	0.037
	p	0.462	0.872	0.993	0.654	0.095	0.333	0.616
OKU	r	0.052	0.019	0.008	0.023	0.044	0.101	0.076
	p	0.521	0.812	0.916	0.756	0.550	0.172	0.308
OIZ	r	0.014	-0.036	0.085	0.055	0.063	0.046	-0.013
	p	0.864	0.652	0.284	0.456	0.359	0.537	0.867
L	r	-0.149	0.038	-0.141	-0.011	-0.017	-0.170	-0.062
	p	0.063	0.634	0.073	0.882	0.821	0.021	0.410
Rep	r	0.154	0.097	0.105	0.078	0.096	0.019	-0.093
	p	0.054	0.228	0.183	0.297	0.195	0.797	0.213
Ink	r	0.014	-0.057	-0.029	0.014	0.053	-0.149	-0.226
	p	0.865	0.476	0.711	0.846	0.475	0.043	0.002
Nek	r	-0.070	-0.063	0.013	0.026	0.096	0.179	0.176
	p	0.382	0.435	0.873	0.731	0.193	0.015	0.018

		Išče informac	Navez. na izjave	Empatija	Odziv na stres	Zbranost	Se izpostavi	Interes za cilje
Samoz	r	-0.077	-0.069	-0.138	-0.074	-0.087	-0.131	-0.084
	p	0.334	0.390	0.079	0.319	0.240	0.076	0.263
Dep	r	-0.020	-0.076	-0.092	0.004	-0.050	-0.088	-0.042
	p	0.799	0.364	0.243	0.952	0.501	.237	0.570
Opo	r	0.054	0.109	0.127	0.052	-0.036	0.087	0.091
	p	0.504	0.173	0.107	0.487	0.630	0.241	0.221
Eksp	r	0.061	0.160	0.022	0.031	0.014	-0.006	0.120
	p	0.448	0.045	0.778	0.679	0.849	0.937	0.107
Agres	r	-0.099	-0.130	0.000	-0.053	-0.053	0.099	0.053
	p	0.214	0.104	0.997	0.480	0.473	0.180	0.481
Bias	r	0.230	0.045	-0.034	-0.061	0.008	-0.095	-0.083
	p	0.770	0.574	0.664	0.415	0.917	0.198	0.246

*Spearmanov koeficient

Tabela 8.22: nadaljevanje

		izražanje	karizma	asertivnost	sistematičnost	Izvirne ideje	samorefl. eksija	Splošna ocena
IQ	r	0.038	0.060	0.056	0.142	0.024	0.025	0.045
	p	0.615	0.423	0.452	0.055	0.748	0.740	0.563
AKT	r	0.171	0.171	0.073	0.070	0.066	0.127	0.125
	p	0.023	0.021	0.332	0.345	0.380	0.087	0.108
DOM	r	0.105	0.138	0.144	0.145	0.145	0.133	0.224
	p	0.164	0.063	0.054	0.051	0.053	0.074	0.004
SOD	r	0.135	0.109	0.076	0.218	0.122	0.164	0.182
	p	0.074	0.143	0.313	0.003	0.103	0.027	0.019
PRI	r	0.185	0.116	0.116	0.087	0.118	0.022	0.096
	p	0.014	0.120	0.121	0.239	0.116	0.764	0.217
NAT	r	0.031	-0.036	0.074	0.031	-0.016	0.002	0.034
	p	0.680	0.630	0.325	0.674	0.835	0.980	0.658
VZT	r	0.050	-0.094	-0.014	0.065	-0.050	0.014	0.024
	p	0.506	0.207	0.852	0.381	0.502	0.849	0.759
KČU	r	0.080	0.022	0.017	0.109	0.004	0.128	0.163
	p	0.289	0.771	0.820	0.141	0.962	0.086	0.035
KIM	r	0.067	-0.046	-0.022	0.051	0.015	0.129	-0.008
	p	0.376	0.540	0.774	0.497	0.842	0.082	0.919

		izražanje	karizma	asertivn ost	sistemati čnost	Izvirne ideje	samorefl eksija	Splošna ocena
OKU	r	0.084	0.061	0.092	0.033	0.091	0.130	0.066
	p	0.270	0.411	0.220	0.654	0.227	0.081	0.395
OIZ	r	0.119	0.013	0.034	-0.023	0.025	0.201	0.016
	p	0.115	0.866	0.651	0.754	0.737	0.007	0.839
L	r	-0.102	-0.183	-0.145	-0.015	-0.084	-0.098	-0.120
	p	0.180	0.013	0.052	0.836	0.263	0.190	0.123
Rep	r	0.079	0.061	0.034	0.127	0.029	0.021	0.115
	p	0.299	0.415	0.653	0.086	0.703	0.774	0.140
Ink	r	-0.066	-0.134	-0.130	0.064	-0.056	-0.007	-0.056
	p	0.381	0.071	0.082	0.391	0.455	0.929	0.474
Nek	r	0.005	0.093	0.156	0.115	0.119	0.069	0.160
	p	0.946	0.210	0.036	0.122	0.113	0.351	0.039
Samoz	r	-0.143	-0.078	-0.132	-0.144	0.022	-0.021	-0.166
	p	0.058	0.293	0.078	0.051	0.774	0.780	0.032
Dep	r	0.015	-0.046	0.052	-0.080	-0.044	0.022	-0.066
	p	0.841	0.538	0.490	0.282	0.557	0.766	0.393
Opo	r	0.105	0.059	-0.028	0.033	-0.077	-0.039	0.075
	p	0.163	0.429	0.712	0.659	0.303	0.599	0.333
Eksp	r	0.057	0.079	0.033	0.061	0.109	0.030	0.032
	p	0.450	0.290	0.661	0.412	0.148	0.688	0.486
Agres	r	-0.010	-0.009	0.041	-0.098	-0.059	-0.027	0.001
	p	0.896	0.906	0.588	0.187	0.431	0.716	0.993
Bias	r	-0.076	-0.031	-0.079	0.034	0.060	-0.001	-0.034
	p	0.315	0.876	0.291	0.645	0.424	0.992	0.660

V tabelah so sivo obarvana polja, kjer smo pričakovali pomembne korelacije. Poudarjeno so označene korelacije, ki dosegajo statistično pomembnost. Korelacije v določeni meri potrjujejo predvidevanja, čeprav v manjši, kot pa je bilo pričakovano. Korelacije so tudi v primeru statistične pomembnosti nizke, saj znaša r med 0.15 in 0.20.

Mentalne sposobnosti dejansko statistično pomembno korelirajo z merami delovne učinkovitosti, ne pa tudi z lastnostmi, ki merijo medosebne kompetence ali prodornost. Slednje korelacije namreč ne dosegajo statistične pomembnosti.

Ta del hipoteze torej lahko potrdimo. Rezultat se sklada s številnimi drugimi že omenjenimi študijami. Pomembno je opozoriti, da so naši korelacijski koeficienti načeloma seveda nižji, kot je to v večjih študijah (npr. Dilchert in Ones sta dobila korelacijo med kompetenco reševanja problemov in kognitivnimi sposobnostmi $r=0.32$, v našem primeru je r med 0.14 do 0.24, neprimerljivo večji pa je v njunem primeru tudi vzorec).

Zanimivo je, da mere delovne učinkovitosti ne korelirajo z določenimi psihološkimi lastnostmi tudi tam, kjer bi po neki logiki povezavo lahko pričkovali (npr. odziv na stres bi bil logično povezan s kontrolo lastnih čustev ter reakcij, zbranost, kot tudi sistematičnost bi se lahko povezovala z natančnostjo in vztrajnostjo kot rezultatoma BFQ). Ostale relevantne študije, ki so povezave preučevale z isto metodo, so tovrstne povezave potrdile (npr. Dilchert in Ones 2009, 259).

Zmerne do visoke korelacije med mentalnimi sposobnostmi ter ocenami, dobljenimi v ocenjevalnih centrih, so bile že rezultat številnih študij npr. Carleton, Moses, Wolfson, po Goldstein in drugi 1998, 361). Korelacije med mentalno sposobnostjo in ocenami v ocenjevalnem centru so tako pogosto potrjene, da se nekateri raziskovalci celo ukvarjajo z vprašanjem, ali ima ocenjevalni center npr. napovedno moč, ki gre preko kognitivne sposobnosti (oz. povezanosti ocen dimenzij OC s kognitivno sposobnostjo) (npr. Krause in drugi 2006, 361). Kot sta v svoji študiji pokazala Dilchert in Ones (2009), jo ima, a le, če upoštevamo ocene dimenzij, ne pa samo splošne skupne ocene ocenjevalnega centra.

Na drugi strani pogled na povezanost dimenzij ocenjevalnega centra na eni ter osebnostnih lastnosti, na drugi strani, ne potrjuje hipoteze tako jasno. Glede na že začetno skepso o vprašalniku PIE se je pričakovano pokazalo tudi tu, da se rezultati ne vedejo v skladu s pričakovanji. Zaradi tega lahko za presojanje potrjenosti hipoteze predvidene korelacije s PIE pustimo ob strani. Zaradi večje kvalitete BFQ se torej naslonimo na lastnosti, merjene s tem vprašalnikom.

Različni avtorji so sklepali, da bi morale biti osebne lastnosti in preizkusi ocenjevalnih centrov jasno povezani in sicer iz dveh razlogov (po Krajewski in drugi 2002, 21–22, ki pri tem navaja številne avtorje): dimenzije ocenjevalnih centrov, kot so 'načrtovanje in organiziranje', 'timska usmerjenost' in 'pripravljenost na učenje' se zdijo konstrukti, podobni osebnim potezam, poleg tega pa je uspešnost v preizkusih ocenjevalnega centra povezana s prihodnjo managersko uspešnostjo, zato bi morala korelirati tudi z osebnimi potezami, ki so relevantne za managerje. Dodatno slednjo tezo podpirajo določeni dokazi, da gre pri nalogah ocenjevalnega centra za vzorce dela, obstajajo pa močni dokazi za povezavo med osebnostjo in uspešnostjo pri delu. A raziskave, ki so iskale generalne povezave določenih osebnostnih lastnosti ter uspešnosti v preizkusih ocenjevalnega centra, niso potrdila predvidevanj (Krajewski in drugi 2002, 22). V opisanih primerih ne gre za iskanje korelacij posameznih lastnosti z ocenami posameznih preizkusov ocenjevalnega centra, kjer obstaja logična povezava, zato bi vseeno sklepali, da bo v pričujoči raziskavi povezanost potrjena. Že grob pogled na tabelo pokaže, da se pri večini povezav pričakovanja niso potrdila (korelacije niso visoke oz. statistično pomembne). Izjema so nekatere dimenzije ocenjevalnega centra, kjer se pričakovane povezave vendarle kažejo.

Občutek za ljudi oz. empatija kot ocenjevana kompetenca se povezuje s prijaznostjo, kot jo meri BFQ, ne pa tudi s sodelovalnostjo, ki se navadno interpretira kot zanimanje za druge (npr. za njihova čustva), kar ni povsem v skladu s pričakovanji. Ocena kompetence izvira iz dveh preizkusov, pri čemer je ena igra vlog in druga pisna naloga. Razlog se lahko skriva v tem, da pri konkretnih nalogah prijaznosti do drugih in zanimanja za to, kako se drugi počutijo, ni mogoče ločiti oz. da so v večji meri že udeleženci s prijaznim, vljudnim pristopom dobili visoko oceno. Druga možnost, ki obstaja, pa je, da gre pri občutku za ljudi kot medosebni kompetenci za različne stvari, ki se pokažejo pri simulacijah na eni strani in v pisnih nalogah na drugi strani. Kot je namreč ugotovil Russell (v Spector in drugi 2000, 1476), se korelacije med merami medosebnih veščin, ki so dobljene v različnem tipu nalog (pisne oz. igre vlog), ter samoceno medosebnih veščin (kar omenjeni rezultat za osebne lastnosti,

merjene z BFQ, v resnici tudi je), ne vedejo po pričakovanjih. V njegovem primeru je bila korelacija med medosebno veščino, ocenjeno v pisni nalogi, ter samooceno (rezultatom osebno vprašalnika) zelo blizu nič, medtem ko so bile korelacije s simulacijo intervjuja kdaj pomembne, a negativne. V našem primeru je korelacija v pričakovani smeri (pozitivna), a morda rezultat Russellove študije kaže, da v pisnih nalogah in simulacijah ne gre za isti konstrukt.

V kolikšni meri se nekdo izpostavi, je povezano z dvema lastnostima, z aktivnostjo in dominantnostjo, kot tudi z nekontroliranostjo, kot je bilo pričakovati. Dominantnost glede na interpretacijo, ki se jo najpogosteje uporablja, zajame bistvo te kompetence (pripravljenost izpostaviti se, prevzeti vlogo vodje, prevzeti nadzor nad situacijo).

Interes za cilje, kot so ga ocenjevali ocenjevalci, se povezuje z dominantnostjo, ne pa tudi aktivnostjo ali vztrajnostjo, kot smo pričakovali. Ocena kompetence izvira iz treh nalog, kjer je šlo za skupinsko nalogo oz. igro vlog (ne pa za pisne naloge), torej se kompetenca v preizkusih kaže preko medosebnih odnosov. Zaradi tega je bilo tudi pričakovano, da obstaja korelacija z dominantnostjo (sposobnost izpostaviti se v odnosu na druge, z namenom doseči cilje) in aktivnostjo (družabne, komunikativne osebe bodo v večji meri vzpostavile odnos z drugimi, z namenom doseči cilje). Slednje se ni potrdilo, kar je lahko povezano s specifičnostjo situacije, saj so bili ostali udeleženci (sodelavci) verjetno vsaj znanci, kar pomeni, da je vsaj do neke mere odnos že vzpostavljen. Na drugi strani je zaradi kratkosti nalog oz. interakcij ali tudi sodelovalnosti ostalih udeležencev mogoče, da vztrajnost sploh ni mogla priti do izraza.

Izražanje ('oseba se tekoče in razumljivo izraža') je povezano z aktivnostjo, kot jo meri BFQ. Aktivnost kot merjena lastnost namreč pomeni, da gre za družabno, komunikativno osebo. Da ima takšna oseba bolj verjetno tudi dobre komunikacijske veščine, je logično pričakovati. Zanimivo je, da se povezuje tudi s prijaznostjo. Lahko je, da je prijaznost komunikacije vplivala na vtis

ocenjevalcev, a zaradi izračuna velikega števila korelacij, kjer je ponekod lahko prišlo do statistične pomembnosti tudi po slučaju, moramo biti previdni.

Karizma se po pričakovanjih povezuje z aktivnostjo in dominantnostjo, ne pa tudi s prijaznostjo in sodelovalnostjo, ki bi ju pričakovali v primeru, če je karizma definirana tako, kot jo razumejo raziskovalci transformacijskega vodenja. Morda gre le za drugačno razumevanje karizme. Ker ocenjevalci v OC niso imeli natančnejšega opisa, kaj se pod karizmo ocenjuje, lahko o tem le ugibamo. Kaže pa se, da je vpliv na oceno karizme imel aktiven, suveren, dominanten nastop.

Asertivnost je podobno prav tako povezana z dominantnostjo kot osebnostno lastnostjo. Povezava s sodelovalnostjo in prijaznostjo se ni pokazala, kljub temu, da bi jo glede na definicijo asertivnosti lahko pričakovali (gre za uveljavljanje lastnih želja in interesov na primeren način, ki ne prizadene drugih, tj. se nanje tudi ozira). Glede na to, da ocenjevalci niso imeli posebne definicije oz. opisa asertivnosti, lahko podobno kot pri karizmi le ugibamo, ali so jo posamezni ocenjevalci razumeli na enak način in seveda, kako. Zanimivo je, da se nakazuje tudi povezava z nekontroliranostjo, torej hitrostjo pristopa k problemu. Povezava bi bila logično celo smiselna. Ena razlaga je lahko, da gre v ocenjevalnem centru za časovno omejene situacije, kjer se asertivnost pokaže le takrat, ko oseba tudi hitro odreagira. Če vzamemo za primer osebo, ki se sicer zna vesti asertivno, a potrebuje prej več časa za razmislek, preden se odzove (tj. nastopi asertivno), to v časovno omejeni situaciji, kot je naloga v ocenjevalnem centru, sploh ne rezultira v akciji. Kot že omejeno pa je možno, da je zaradi izračuna velikega števila korelacij statistična pomembnost kje tudi plod slučajja.

Glede na različno razumevanje asertivnosti med ljudmi je vprašanje, v kolikšni meri gre pri dobljenih povezavah za problem definicije, ki bi ocenjevalcem pomagala razmejiti asertivnost od 'suverenega nastopa'. Prav tako je morebitna težava lahko v vrstah nalog, kjer se je asertivnost ocenjevala. Ocena asertivnosti namreč izvira le iz skupinske naloge (gradnja konstrukcije), kjer je znano, da se sodelujoči prilagodijo trenutnemu kontekstu (tj. ostalim sodelujočim oz. njihovim lastnostim, kot je dominantnost). Realno je pričakovati, da vsi sodelujoči že zaradi specifičnosti svoje situacije (kakšne posameznike so imeli kot

sodelavce pri nalogi) niso v enaki meri asertivnega vedenja tudi pokazali. V situaciji, kjer bi se asertivnost npr. ugotavljala v igri vlog brez skupine (npr. le z 1 igralcem), bi bili rezultati posameznikov lahko drugačni (posledično pa bi bila drugačna tudi povezava s povezano osebnostno lastnostjo).

Nekatere ocenjevane kompetence oz. vedenja pa nasprotno od prej naštetih, kjer vidimo vsaj delno potrditev pričakovanj, pričakovanih korelacij sploh ne kažejo. Ocena, v kolikšni meri udeleženec ocenjevalnega centra **išče informacije** pri sogovorniku, ne korelira s sodelovalnostjo, ki se navadno interpretira kot zanimanja za mnenja in čustva drugih. Enako velja za **navezovanje na izjave** drugega. Morda gre pri ocenjevanem vedenju v večji meri za večšino komunikacije (postavljanje vprašanj), kot pa za interes za sogovornika, kar naj bi meril psihološki konstrukt. To bi potrjevalo tudi dejstvo, da merjeni vedenji ne korelirata prav z nobeno merjeno osebnostno lastnostjo. Do enakega zaključka sta namreč prišla Dilchert in Ones (2009, 259) – komunikacija kot ocenjevana kompetenca ni korelirala z nobeno od potez vprašalnika Velikih 5.

Izvirne ideje se ne povezujejo z odprtostjo za kulturo, kjer se v priročniku za uporabo BFQ za visoko vrednost te lastnosti pojavlja interpretacija 'Je izvirna in ustvarjalna oseba'. Presenetljivo se pojavlja korelacija z dominantnostjo, ki bi sicer po logičnem sklepanju lahko imela svojo vlogo (le tisti, ki so dominantni, tj. se izpostavijo, bodo svoje ideje tudi podali), a ker gre za oceno izvirnosti idej v pisni nalogi, kjer medosebna dinamika ne igra vloge, je povezava intrigantna.

Prav tako se ocenjena skladnost **samorefleksije** z ocenami ocenjevalcev (torej 'objektivnost' samoocene, kar bi po pričakovanjih pomenilo brez prevelike ali prenizke kritičnosti) ne povezuje z merama iskrenosti oz. dajanja družbeno zaželenih odgovorov.

Zaradi vsega naštetega lahko konstruktno veljavnost dimenzij ocenjevalnega centra le delno potrdimo. Številne povezave, ki smo jih predvidevali, se namreč potrjujejo, so statistično pomembne in v pričakovani smeri (pozitivne korelacije). Zato v nasprotju z nekaterimi drugimi raziskovalci, ki so zaključili, da

ocene ocenjevalcev odražajo mnenje o tem, kako skladno je njihovo vedenje z vodstveno vlogo nasploh, ne pa specifičnih osebnostnih značilnosti (npr. Russell v Spector in drugi 2000, 1476), lahko kljub vsemu rečemo, da konstrukti kompetenc ocenjevalnega centra kažejo določene povezave s smiselnimi osebnostnimi lastnostmi. Lahko pa le ugibamo, v kolikšni meri je pojav, ki ga je Russel uporabil za razlago svojih rezultatov, kljub vsemu prisoten. Zaradi visokih korelacij med skoraj vsemi ocenami ocenjevalnega centra je namreč očitno, da ocenjevalci ocenjujejo (tudi) nekaj splošnejšega, kot so izbrane posamezne kompetence. To, v kolikšni meri ocenjujejo, da ima oseba vodstveni potencial, se kaže kot zelo verjetna razlaga.

Zanimivo je namreč, da tudi **splošna ocena** statistično pomembno korelira z več osebnostnimi značilnostmi, čeprav povezave niso bile predvidene. To so dominantnost, sodelovalnost, kontrola čustev, nekontroliranost in samozaščita (kjer je korelacija negativna). Navedenih lastnosti, če jih seveda razumemo kot nenaključne (kar zaradi izračuna velikega števila korelacij lahko tudi ne drži), ne moremo razložiti samo s prodornostjo in delovno učinkovitostjo, ki se pri faktorski analizi pokažeta kot najbolj povezani s splošno oceno, saj ti dve potezi ne kažeta pomembnih korelacij z vsemi naštetimi lastnostmi. Glede na podobo, ki jo kombinacija naštetih lastnosti kaže (oseba, ki se zlahka izpostavi, jo zanimajo občutki in potrebe drugih, dobro nadzoruje svoja čustva, je hita in odzivna ter je pripravljena tudi tvegati), bi lahko šlo tudi za splošno predstavo ocenjevalcev o tem, kakšen mora biti vodja.

S tem, da se v ocenjevalnem centru izognemo ocenam posameznih vedenj v posamezni nalogi, kot je bilo to storjeno v konkretnem primeru, verjetno izboljšamo siceršnji problem te metode, to je obstoj dimenzij. Povezanost ocen vedenj, ki jih poimenujemo enako ali podobno, se preko različnih nalog konsistentno kaže kot nižja, kot so ocene različnih vedenj v isti nalogi, kar znova in znova ugotavljajo različni raziskovalci. V konkretnem primeru posameznih ocen dimenzij za posamezno nalogo ocenjevalci sploh niso dajali, kar bi bilo v skladu z razmišljanjem, da ocene povprečimo, lahko boljše. Lahko pa, da s tem za konstruktno veljavnost verjetno povzročimo drug problem. Kdaj se je namreč

pokazalo, da so različne vrste nalog (pisne naloge, igre vlog ...) verjetno indikatorji drugih konstruktov oz. vsaj drugačnega miksa konstruktov (Howard v Spector in drugi 2000, 1488). To je lahko namreč razlog, da se konstrukti v ozadju merjenj preko korelacijskih koeficientov pri našem preverjanju niso pokazali v večji meri. Obstajajo pa še številni drugi. Več študij, kjer so raziskovalci namerno manipulirali različne vidike izvedbe, je pokazalo, da podrobnosti izvedbe neposredno vplivajo na konstruktno veljavnost (Woehr in Arthur 2003, 235). Vpliv imajo dimenzije (njihovo število, njihova konceptualna različnost, transparentnost), značilnosti ocenjevalcev (tip in usposabljanje), kot tudi že komentirane značilnosti nalog (npr. format nalog). Kar se tiče dimenzij, lahko rečemo, da jih je v obravnavanem ocenjevalnem centru dimenzij precej, predvsem, če upoštevamo (kratko) trajanje preizkusa. Njihovo zmanjšanje, kot tudi podrobnejše (opisno) defniranje, s tem pa tudi jasnejša razlika med njimi, bi lahko pozitivno vplivali na boljšo konstruktno veljavnost.

V namen še dodatnega preverjanja konstruktne veljavnosti želimo preveriti tudi, kakšne so korelacije med širšimi kategorijami kompetenc (dobljenimi s faktorsko analizo) ter po logičnem sklepanju povezanimi rezultati psihometričnih testov.

Hipoteza 6: Konstruktna veljavnost je boljša v primeru širših ocenjevalnih dimenzij kot v primeru posameznih kompetenc.

V začetku sta bili predvideni 2 dimenziji: medosebne kompetence in kompetence delovne uspešnosti. Faktorska analiza je pokazala, da imamo opravka s 4 oz. vsebinsko smiselnimi 3 faktorji. Poleg prej omenjenih dveh je tukaj še prodornost. Samorefleksija zaradi vsebinske specifičnosti, kot tudi dejstva, da jo sestavlja le ena posamezna kompetenca, ni vključena v preverjanje.

- Statistična povezanost mentalne sposobnosti in ocen kompetenc uspešnosti je višja, kot statistična povezanost mentalne sposobnosti z medosebnimi kompetencami in ocenami prodornosti.

- Statistična povezanost rezultatov logično povezanih osebnostnih lastnosti na eni in ocen medosebnih kompetenc ter prodornosti na drugi strani je višja, kot je statistična povezanost rezultatov osebnostnih lastnosti in kompetenc uspešnosti.

Izračun:

- izračunana je povprečna ocena delovne uspešnosti (povprečje ocen odziva na stres, sistematičnosti in zbranosti), povprečna ocena medosebnih kompetenc in povprečna ocena prodornosti
- izračun korelacij z rezultati psih. testiranj

V skladu z rezultati faktorске analize so bile ustvarjene tri nove spremenljivke: delovna učinkovitost, prodornost in medosebne kompetence. Njihovi rezultati so povprečja posameznih ocen dimenzij, ki so uvrščene v ustrezno kategorijo.

Pričakovane korelacije z merami, dobljenimi na psihološkem testiranju, so bile naslednje (v tabeli so relevantna polja obarvana sivo):

- delovna učinkovitost korelira z IQ (medtem ko prodornost in medosebne kompetence z IQ ne korelirajo statistično pomembno), kot tudi z natančnostjo in vztrajnostjo,
- prodornost korelira z aktivnostjo, dominantnostjo ter nekontroliranostjo (medtem ko medosebne kompetence in delovna učinkovitost z naštetimi lastnostmi ne korelirajo statistično pomembno),
- medosebne kompetence korelirajo s prijaznostjo ter sodelovalnostjo (medtem ko ostali dve širši kategoriji z omenjenima lastnostima ne korelirata statistično pomembno);

Kljub temu, da bi po sami vsebini medosebnih kompetenc pričakovali tudi korelacije s sodelovalnostjo, je razumljivo, da nadredna kategorija medosebnih kompetenc ne pokaže povezave, saj statistično pomembne korelacije že pri preverjanju posameznih kompetenc nismo dobili.

Tabela 8.23: Korelacije med združenimi dimenzijami OC ter rezultati psihološkega testiranja

		Delovna učinkovitost	Prodornost	Medosebne komp.
IQ	r	0.213	0.056	0.075
	pomembnost	0.004	0.449	0.312
AKT	r	0.090	0.148	0.097
	pomembnost	0.224	0.045	0.193
DOM	r	0.099	0.196	0.044
	pomembnost	0.181	0.008	0.557
SOD	r	0.194	0.097	0.069
	pomembnost	0.008	0.129	0.356
PRI	r	0.063	0.113	0.177
	pomembnost	0.397	0.126	0.017
NAT	r	0.041	0.035	0.038
	pomembnost	0.581	0.636	0.611
VZT	r	0.096	-0.016	-0.016
	pomembnost	0.196	0.828	0.834
KČU	r	0.151	0.054	0.135
	pomembnost	0.041	0.464	0.069
KIM	r	0.081	-0.013	0.048
	pomembnost	0.273	0.862	0.525
OKU	r	0.041	0.101	0.075
	pomembnost	0.583	0.173	0.318
OIZ	r	0.035	0.041	0.094
	pomembnost	0.640	0.582	0.209
L	r	-0.018	-0.152	-0.104
	pomembnost	0.807	0.039	0.165
Rep	r	0.130	0.027	0.125
	pomembnost	0.080	0.739	0.093
Ink	r	0.052	-0.156	-0.043
	pomembnost	0.483	0.035	0.565
Nek	r	0.098	0.175	-0.014
	pomembnost	0.188	0.018	0.853
Samoz	r	-0.125	-0.106	-0.129
	pomembnost	0.090	0.152	0.083
Dep	r	-0.061	-0.041	-0.035
	pomembnost	0.412	0.578	0.644

		Delovna učinkovitost	Prodornost	Medosebne komp.
Opo	r	0.016	0.034	0.100
	pomembnost	0.825	0.651	0.180
Eksp	r	0.044	0.073	0.098
	pomembnost	0.555	0.325	0.187
Agres	r	-0.083	0.029	-0.072
	pomembnost	0.262	0.701	0.336
Bias	r	0.002	-0.053	-0.020
	pomembnost	0.975	0.471	0.789

Tabela 8.24: Korelacije* med združenimi dimenzijami OC

	Del. učinkovitost	Prodornost	Medosebne kompetence
Del. učinkovitost	1		
Prodornost	0.259	1	
Medosebne komp.	0.345	0.433	1

*Pearsonov r

Tabela kaže primerjavo med pričakovanimi ter dobljenimi korelacijskimi koeficienti. Kljub temu, da ponekod vidimo statistično pomembnost korelacijskih koeficientov pri pričakovanih kombinacijah spremenljivk, pa se v testu razlik med odvisnimi korelacijskimi koeficienti le-te skoraj brez izjeme ne pokažejo kot statistično signifikantne. Razlike med korelacijskimi koeficienti smo testirali po Steigerjevi metodi (1980).

Povezava med mentalnimi sposobnostmi in delovno učinkovitostjo (v nadaljevanju DU) je ob združenih ocenah posameznih mer delovne učinkovitosti še vedno prisotna in navidezno razlikovalna (korelacija je stat. pomembna, medtem ko prodornost (P) in medosebne kompetence (MK) z mentalno sposobnostjo ne korelirajo statistično pomembno). Razlika med korelacijo delovne učinkovitosti z IQ ter prodornosti z IQ je na robu statistične pomembnosti ($z=1.841$, $p=0.0567$), razlika med korelacijo delovne učinkovitosti z IQ ter medosebnih kompetenc z IQ pa prav tako ne doseže statistične

pomembnosti ($z=1.7$, $p=0.0891$). Razliko lahko označimo za pomembno z nekoliko večjim tveganjem, tj. na nivoju 0.10.

Razlika med korelacijama prodornosti z aktivnostjo ter delovno učinkovitostjo in aktivnostjo je statistično nepomembna ($z=-0.676$, $p=0.499$), kot tudi v primerjavi s korelacijo med medosebnimi kompetencami in aktivnostjo ($z=0.67$, $p=0.503$). Odnos z dominantnostjo se izkaže kot delno statistično pomemben (DU & dominantnost vs. P & dominantnost: $z=-1.137$, $p=0.255$; P & dominantnost ter MK & dominantnost: $z=2.005$, $p=0.0450$). Pri nekontroliranosti prav tako razlike dosejajo statistično pomembnost le v enem od dveh primerov (P & nek vs. DU & nek: $z=0.900$, $p=0.368$; P & nek vs. MK & nek: $z=2.485$, $p=0.013$).

Medosebne kompetence korelirajo statistično pomembno s prijaznostjo, a primerjava korelacij prijaznosti z ostalima dvema širšima kategorijama kompetenc razlike ne potrди kot statistično pomembne (P & prijaznost vs. MK & prijaznost: $z=0.845$, $p=0.398$; DU & prijaznost vs. MK & prijaznost: $z=1.397$, $p=0.162$). V primeru sodelovalnosti se razlike seveda rav tako ne pokažejo kot statistično pomembne (P & sodelovalnost vs. MK & sodelovalnost: $z=-0.366$, $p=0.714$; DU & sodelovalnost vs. MK & sodelovalnost: $z=1.535$, $p=0.125$). Pri sodelovalnosti namesto tega preseneti statistično pomembna korelacija s potezo delovne učinkovitosti, ki po logičnih povezavah ne bi smela obstajati in je težko razložljiva.

Da razlike med korelacijskimi koeficienti niso statistično pomembne, vplivajo v prvi vrsti visoke medsebojne korelacije potez. Kot smo ugotovili, takorekoč vse ocene kompetenc v ocenjevalnem centru med seboj pomembno korelirajo, zato tudi pri nadrednih, širših kategorijah ne more biti drugače (reultate prikazuje tabela 8.26). Prav tako statistično pomembnost razlik zmanjšuje (relativno majhen) numerus. Čeprav torej hipoteze ne moremo potrditi, pa lahko rečemo, da se vzorec kljub temu nakazuje. Kot se kaže v tabeli 8.26, namreč korelacije z osebnostnimi značilnostmi, ki jih pričakujemo, večinoma dosejajo statistično pomembnost (in druge ne). Zaradi tega lahko pričakujemo, da bi v primeru uporabe širših ocenjevalnih dimenzij že pri sami izvedbi ocenjevalnega centra

zaradi nižjih medsebojnih korelacij ocen (ker bi bila kognitivna obremenitev ocenjevalcev nižja) potrdili boljšo konstruktno veljavnost tudi s testom razlik med korelacijskimi koeficienti. 'Umetno' ustvarjanje širših dimenzij, ki pa bazirajo na ocenah podrobnejših, številčnejših, kot je to v našem primeru, nima enakega učinka. To bi bilo tudi v skladu z ugotovitvami študij, kjer se je konstruktna veljavnost izboljšala, ko so bile dimenzije manj številne, jasneje opisane in s tem medsebojno jasneje ločene (več jih navajata npr. Woehr in Arthur 2003, 235). Žal pa bomo lahko to zatrdno vedeli le kdaj v prihodnosti, če bo možno opisano preveriti tudi v praksi.

8.7 Odločanje o uporabi selekcijskih metod na podlagi uporabne vrednosti

V namen presoje kvalitete odločitev glede uporabe različnih selekcijskih metod smo izračunali uporabno vrednost za obravnavani primer.

Uporabljena je formula, ki je glede na opcije najbolj celovita v smislu ocene kvantitete, kvalitete in vključuje tudi stroke selekcijskega postopka (Boudreau 1988, 12-13).

$$\Delta U = (N)(SD y)(r_{x,y})(Z_x)(T_{exp}) - C_x N_{app}$$

N = število izbranih kandidatov

$SD y$ = finančna vrednost razlike ene SD v kriteriju

$r_{x,y}$ = koeficient veljavnosti

Z_x = povprečna vrednost standardiziranega prediktorja

T_{exp} = pričakovana doba zasedanja delovnega mesta

C = strošek selekcije na enega kandidata

N_{app} = število kandidatov

SR = koeficient selekcije

Izračun za konkreten projekt

Najprej je bila po formuli avtorjev izračunana uporabna vrednost celotnega projekta za celotno obdobje (za vse izbrane zaposlene za delovno mesto vodje za 27 let, kolikor v povprečju po podatkih podjetja osebe zasedajo to del. mesto). Vrednost prikazuje uporabnost selekcije z vsemi tremi metodami, ki so bile uporabljene v konkretnem primeru, torej testom mentalne sposobnosti (g-faktorja), osebnostni vprašalnik Velikih 5 ter ocenjevalni center.

$$U = 70 \times 4.800 \text{ EUR} \times 0,71 \times 0,42 \times 27 \text{ let} - 12.000 \text{ EUR}$$

$$U = 2.705.270,40 \text{ EUR} - 12.000 \text{ EUR} = 2.693.270,40 \text{ EUR}$$

Uporabna vrednost na zaposlenega (izbranega kandidata) na leto:

$$\Delta U = 4.800 \text{ EUR} \times 0,71 \times 0,42 = 171,42 \text{ EUR}$$

$$\Delta U = 1.259,94 \text{ EUR}$$

Razlaga oznak:

U: uporabna vrednost (ang. utility), ΔU je uporabna vrednost na izbranega kandidata na leto

N: Število izbranih kandidatov je v projektu je bilo 78 (osebe, vključene v razvojni program za vodje). V skladu s podatki podjetja velika večina vključenih v razvojni program zasede mesto vodje, pri nekaterih le traja dlje. Vzet je bil delež 90%. Zato smo 78 oseb pomnožili s faktorjem 0,90, kar pomeni 70 oseb.

$$SD_y : 0,4 \times 12.000 \text{ EUR} = 4.800 \text{ EUR}$$

Ker ni bilo mogoče pridobiti podatkov o distribuciji produktivnosti na ciljnem delovne mestu vodje, je bila uporabljena proporcionalna formula – povprečna (bruto letna) plača na delovnem mestu vodje v panogi je pomnožena s faktorjem (običajno med 40% in 70% - Boudreau 1988, 33). Vzeli smo 40% letne plače. Gre za konzervativno mero, ki verjetno močno podcenjuje uporabnost (Boudreau 1988, 34).

r_{x,y}: Koeficient veljavnosti je vezan na uporabljeno metodo selekcije. Iz izjemne študije Dilcherta in Onesa (2009) je namreč na voljo tudi podatek o inkrementni (dodatni) veljavnosti ocenjevalnega centra glede na osebni vprašalnik in test kognitivne sposobnosti. Inkrementna veljavnost ocenjevalnega centra v primerjavi s testom mentalne sposobnosti se v tem primeru izkaže tudi za bistveno višjo, kot sta jo v meta-študiji izračunala Schmidt in Hunter (v Tabeli 5.3), saj sta Dilchert in Ones izračunala inkrementno veljavnost ocen posameznih dimenzij ocenjevalnega centra, medtem ko gre pri ostalih študijah (tudi Schmidta in Hunterja) le za veljavnost splošne ocene.

Z_x: Iz podatkov smo izračunali povprečno vrednost standardiziranega prediktorja, ki znaša 0.42.

Podjetje je torej z uporabo kombinacije metod (kognitivni test, osebni vprašalnik Velikih 5 in ocenjevalni center) zaradi kakovosti selekcije pridobilo okoli 1.260 EUR vrednosti na enega izbranega kandidata letno oz. za vseh 70 izbranih v 27 letih, kolikor bodo pričakovano zasedali ciljno delovno mesto, dobra 2,5 mio EUR.

Zaradi nedostopnosti nekaterih podatkov lahko zatrdimo, da gre za konzervativno oceno. Produktivnost zaposlenega je izračunana proporcionalno glede na plačo, kar je gotovo nižje od realnosti. Tudi koeficient 0,4 plače je zelo verjetno podcenjen. Raziskovalno ugotovljena razpršenost produktivnosti med zaposlenimi na vodstvenih delovnih mestih znaša 0,48 po študiji Hunterja in drugih (v Schmidt in Hunter 1998, 263).

Če vzamemo namesto plače podatek o povprečni produktivnosti zaposlenega v državi (BDP deljen s številom zaposlenih v državi), je letna produktivnost 47.157 EUR (namesto 12.000 EUR letne plače). Če bi v formuli upoštevali torej povprečno slovensko produktivnost (ob nespremenjenih ostalih podatkih), dobimo:

$$U = 70 \times 0,4 \times 47157 \times 0,71 \times 0,42 \times 27 - 12.000 = 10.619.036,35 \text{ EUR}$$

BDP: 37.303.000.000 EUR (v 2014), Vir: Statistični urad RS

Delovno aktivni: 791.036 v 2014 (zaokroženo povprečje na podlagi razpoložljivih statističnih podatkov na mesečni ravni za 2014 na strani Statističnega urada RS)

Če predvidevamo, da je zaposleni vodja enako produktiven kot povprečni zaposleni v državi, je uporabna vrednost, ki jo podjetje doseže z uporabo kombinacije selekcijskih metod, v primerjavi s prvim izračunom torej okoli štirikrat višja. Nedvomno ima razlika v izračunu lahko velik vpliv tudi na odločanje v organizacijah, ali uporabijo veljavnejše metode selekcije ali ne. Zelo koristno je torej, da predvsem večje organizacije, ki navadno razpolagajo z več podatki, izračunajo produktivnost svojih zaposlenih. Ne gre toliko za to, da približki, kot smo jih uporabili v našem primeru, niso dovolj dobri – verjetno je prepričljivost tako dobljenih podatkov večja. Predvsem če mora kadrovska služba prepričati druge službe oz. odločevalce v smiselnost investicije v veljavnejše selekcijske metode, je nedvomno koristno namesto konzervativnih ocen uporabiti lastne podatke. V ta namen obstaja več formul (v Boudreau 1988 ter Holling 1998).

Nekateri avtorji kritizirajo tovrsten izračun, ker primerja uporabljene metode selekcije z naključno izbiro, česar podjetja seveda nikdar ne počnejo. Zato je realneje, če pogledamo inkrementno uporabno vrednost, torej porast uporabne vrednosti z uporabo drugih oz. dodatnih metod. Vzemimo za primer, da bi podjetje bodoče vodje izbiralo le na podlagi kognitivnega testa in osebnostnega vprašalnika in primerjalno, da se poleg tega uporabi še ocenjevalni center. Za primerljivost bomo izračunali uporabno vrednost na enega kandidata. Upoštevali bomo tudi stroške, saj za obravnavani primer z njimi razpolagamo. Podatek o koeficientih inkrementne veljavnosti je iz že omenjene študije in sicer je koeficient veljavnosti za kombinacijo vprašalnika Velikih 5 ter kognitivnih sposobnosti 0.68, v primeru, da dodamo še ocenjevalni center, pa naraste na že omenjenih 0.71 (Dilchert in Ones 2009, 262). Razlika je torej 0.03. Ocenjevalni

center je v konkretnem primeru pomenil za podjetje še dodatnih 8.360 EUR stroška.

$$\Delta U = 70 \times 4.800 \text{ EUR} \times 0,03 \times 0,42 \times 27 \text{ let} - 8.360 \text{ EUR} = 105.947,20 \text{ EUR}$$

Inkrementna uporabna vrednost uporabe ocenjevalnega centra je torej 105.947,20 za 70 zaposlenih v 27 letih. Ob tem je potrebno poudariti, da še vedno velja, da gre za konzervativno oceno (baza produktivnosti ostaja letna plača, ob vrednosti $SD=0,4$), ki je pogosto tudi kritizirana, saj lahko zmotno odvrača organizacije od uporabe veljavnejših, a tudi dražjih selekcijskih metod. Če nadomestimo le podatek o plači kot približek produktivnosti s produktivnostjo povprečnega zaposlenega v državi, je pridobljena vrednost kar 1.114.636,80 EUR (za 70 kandidatov za 27 let).

Seveda je verjetno, da organizacija iste metode selekcije ponavlja večkrat, kot velja tudi v primeru obravnavanega podjetja. To pomeni, da je treba tudi izračunane prihranke seveda sešteti za vse ponovitve selekcijskih postopkov. V primeru uporabe zunanjega izvajalca ostajajo stroški po vsej verjetnosti tudi ob ponovitvah približno enaki, a se projekt glede na dobljene številke nedvomno izplača že ob eni izvedbi. V drugih situacijah, kjer selekcijo izvajajo zaposleni v podjetju, pa se tudi stroški 'investicije' (npr. razvoja preizkusov ocenjevalnega centra) ob ponovitvah selekcijskih postopkov razdelijo na daljše obdobje. Kot vidimo že v tem primeru, je strošek zanemarljiv v primerjavi s koristjo, čeprav je slednja konzervativno računana. Če gre za razvoj na strani podjetja samega, pa strošek postane še posebej majhen v primerjavi s pridobljenimi finančnimi koristmi.

IV SKLEP

Magistrsko delo se posveča kvaliteti odločitev v selekcijskem postopku. Odločanje se tiče tako izbora metod, s katerimi si pomagamo pri vrednotenju kandidatov, kot tudi posameznikov, ki jih na podlagi zbranih podatkov izberemo oz. zavrnemo. Oba vidika vplivata na rezultate (kvaliteta sprejetih odločitev o izbranih vodjih).

Kvalitetne odločitve vplivajo na kvaliteto selekcije oz. izbranih posameznikov, ne glede na to, ali gre za zaposlitev novih kandidatov ali govorimo o selekciji za razvoj in napredovanje, kot je to primer v obravnavanem podjetju. S tem pa zaradi vpliva na (boljšo) produktivnost zaposlenih s kvalitetnejšimi, predvsem veljavnejšimi metodami organizacija pridobi finančno oprijemljive koristi. Ukvarjanje s kvaliteto odločanja je že zaradi tega pomembno.

Dobljeni rezultati so pomembni tako za raziskovanje, kot za prakso izbiranja vodij. V praktičnem pogledu je namen predvsem pomagati izboljšati kvaliteto odločanja pri izbiri vodij, kot tudi drugih profilov kadrov v organizacijah.

Kvaliteta metod selekcije

Postavljene hipoteze so bile:

Hipoteza 1: Pri rezultatih psihološkega testiranja ni vidnega negativnega učinka (tj. diskriminacije) glede na spol.

Hipoteza 2: Pri rezultatih psihološkega testiranja ni vidnega negativnega učinka (tj. diskriminacije) glede na starost.

Hipoteza 3: Pri rezultatih ocenjevalnega centra ni vidnega negativnega učinka (tj. diskriminacije) glede na spol.

Hipoteza 4: Pri rezultatih ocenjevalnega centra ni vidnega negativnega učinka (tj. diskriminacije) glede na starost.

Preverjali smo potencialno pristranskost metod oz. njihove uporabe glede na spol in starost. Z izračuni v konkretnem primeru nismo potrdili diskriminacije po spolu ali starosti.

Psihološki vprašalniki (kognitive sposobnosti ter osebnostni vprašalniki) glede na dobljene rezultate kot metoda ali način njihove uporabe niso povzročili diskriminacije po spolu ali starosti. Preverjali smo razlike med skupinami (moški in ženske, mlajši, tj. pod 40 let, ter starejši, tj. nad 40 let) ter njihovo statistično pomembnost, pa tudi napovedovalno moč spremenljivk (spol in starost) s pomočjo logistične regresije.

Osebnostni vprašalnik BFQ sicer kaže statistično pomembne razlike po starosti na večini merjenih značilnosti (v prid starejšim), kar pomeni verjetno značilnost merskega inštrumenta samega. Na podlagi razpoložljivih podatkov namreč ni nobene osnove za sklepanje, da bi bil vprašalnik uporabljen na način, ki bi povzročil dobljene razlike. Kljub temu logistična regresija ni potrdila, da bi starost kot spremenljivka napovedovala uvrstitev posameznikov v nadaljevanje selekcijskega postopka (preizkus ocenjevalnega centra). Tako hipoteza 1 kot hipoteza 2 sta torej potrjeni.

Ocene v ocenjevalnem centru glede na starost niso pomembno različne, kar govori o nepristranski izvedbi metode, glede na spol pa so se pokazale (srednje velike) razlike v oceni, koliko se oseba izpostavi, za karizmo in asertivnost (višje ocene so dobili moški). Glede na nekatere raziskave (npr. Costa in drugi 2001, Amanatullah in drugi 2010) gre verjetno za dejanske razlike med spoloma, ne za pristranskost ocenjevalcev. Kaže se namreč, da se moški v zahodni kulturi obnašajo asertivneje in se v večji meri izpostavijo. Logistična regresija ponovno ni pokazala, da bi bodisi spol, bodisi starost kot spremenljivki napovedovali uvrstitev posameznikov v razvojni program za vodje. Obe hipotezi, 3 in 4, sta torej potrjeni.

V okviru presoje kvalitete metode pa nas je zanimala konstruktna veljavnost ocenjevalnega centra. Literatura priča o tem, da je eno od najaktualnejših

vprašanj, vezanih na dimenzije oz. kompetence, ki jih merimo v ocenjevalnem centru, kaj z njimi sploh merimo. Gre za vprašanje o kompetencah nasploh, saj so definirane predvsem na teoretičnem nivoju (kot skupek veščin, znanj, motivacije in osebnostnih lastnosti), konkretnih dokazov o tem konstruktju pa je zelo malo.

Izvedli smo nomološko preverjanje konstruktne veljavnosti, kar pomeni ugotavljanje korelacij med rezultati psihometričnega testiranja na eni strani in ocenami kompetenc v ocenjevalnem centru na drugi strani. Po vsebinski logiki smo pričakovali, da bodo nekatere mere korelirale med seboj višje kot tiste, kjer logične povezave ni. Dodatno smo konstruktno veljavnost preverjali s pomočjo faktorjske analize, da bi našli širše ocenjevane kategorije, nato pa nas je zanimalo, ali je dosežena konstruktna veljavnost v primeru uporabe te širših dimenzij boljša.

Hipoteza 5: Konstrukti, merjeni s psihološkimi testi, korelirajo z logično povezanimi kompetencami, ocenjevanimi v ocenjevalnem centru.

V obravnavanem primeru nismo uspeli potrditi vseh predvidevanj o povezavi med posamičnimi rezultati psihometričnih testiranj in ocenami kompetenc v ocenjevalnem centru. Potrdili smo le nekaj najosnovnejših, glavnih potez. Kompetence, vezane na individualno delovno učinkovitost (sistematičnost, zbranost, odziv na stres), statistično pomembno korelirajo s kognitivno sposobnostjo. Pri osebnostnih lastnostih je povezav precej manj, kot smo jih pričakovali, obenem pa so tudi dokaj nizke (r znaša okoli 0,20). A vendar po pričakovanjih empatija korelira s prijaznostjo, merjeno z vprašalnikom, kompetenca komunikacije (izražanja) korelira z aktivnostjo, merjeno z vprašalnikom, predvsem pa vse kompetence prodornosti (se izpostavi, karizma in asertivnost) korelirajo z dominantnostjo, merjeno s psihološkim testom. Poleg tega izpostavljanje in karizma kažeta še statistično pomembno povezavo z aktivnostjo, izpostavljanje pa tudi z nekontroliranostjo. Cel niz drugih pričakovanih povezav pa se ni potrdil kot statistično pomembnih, ob tem, da tudi preverjanje razlik med korelacijskimi koeficienti ne da pozitivnih sadov

(verjetno zaradi nizkih koeicentov in visokih medsebojnih korelacij med kompetencami). Hipoteze zato ne moremo potrditi.

Zakaj se pričakovanja niso potrdila v večji meri, zagotovo ne moremo vedeti. Razlog je lahko v razliki med merskimi značilnostmi obeh vprašalnikov (testi kognitivnih sposobnosti imajo načeloma boljše merske karakteristike, npr. po Furnham 1992, 331). Možno je tudi, da imamo tudi v primeru vprašalnika BFQ opravka z vsaj delno z ipsativnim merskim pripomočkom, prav tako pa nismo preverjali (napovedne) veljavnosti samih podanih ocen iz ocenjevalnega centra. Tudi način ocenjevanja kompetenc (brez točne vedenjske definicije) verjetno pomeni, da so različni ocenjevalci ocenjevane kompetence razumeli nekoliko različno, kar gotovo 'kvari' statistične rezultate.

Hipoteza 6: Konstruktna veljavnost je boljša v primeru širših ocenjevalnih dimenzij (predvidevamo 2 dimenziji: medosebne kompetence in kompetence delovne uspešnosti) kot v primeru posameznih kompetenc.

Preverjanja niso potrdila predvidevanja o dveh dimenzijah. Pri merjenih kompetencah smo namesto tega identificirali 4 širše faktorje: mere prodornosti (karizma, pripravljenost se izpostaviti, asertivnost...), mere medosebnih kompetenc, mere delovne učinkovitosti ter samorefleksijo (ki je bila edina že izvorno posamična merjena kompetenca).

Združevanje v širše ocenjevalne kategorije je preko korelacij z značilnostmi, merjenimi na psiholoških testih, pokazalo določene jasne povezave. Določene pričakovane korelacije se namreč pokažejo kot statistično pomembne, druge, kjer povezave nismo pričakovali, pa večinoma ne. Kategorija delovne učinkovitosti statistično pomembno korelira z rezultatom mentalne sposobnosti, širša kategorija medosebnih kompetenc se povezuje s prijaznostjo, medtem ko se prodornost povezuje z aktivnostjo, dominantnostjo in nekontroliranostjo. Konstruktna veljavnost pa v tem primeru vseeno ni enoznačno potrjena. Rečemo lahko le, da se nakazuje, saj test statistične pomembnosti razlik med

korelacijskimi koeficienti večinoma ne potrdi. Razlog je skoraj gotovo v izredno visokih medsebojnih korelacijah med dobljenimi 3 dimenzijami, kot tudi v relativno kljub vsemu majhnem vzorcu. Obenem nekatere korelacije, ki nimajo logične povezave, kažejo statistično pomembnost (delovna učinkovitost statistično pomembno korelira s sodelovalnostjo in kontrolo čustev). Korelacije niso visoke, lahko so tudi plod naključja že zato, ker smo izračunali veliko število korelacij. Kljub vsemu pa hipoteze ne moremo povsem potrditi.

Verjetno je, da bi v primeru drugačne izvedbe ocenjevalnega centra (kar pomeni, da bi ocenjevalci namesto več kot 10 osnovnih kompetenc ocenjevali le npr. te iste širše dimenzije), boljšo konstruktno veljavnost tudi statistično potrdili, saj je realno pričakovati, da bi bile medsebojne korelacije nižje. Kognitivna obremenitev ocenjevalcev bi bila namreč bistveno manjša, s tem pa tudi napake oz. 'okužbe' med ocenami. Raziskovanje v tej smeri je ideja za prihodnost, saj bi lahko pomagalo tudi statistično potrditi smiselnost zmanjšanja števila ocenjevalnih kategorij.

Nekateri raziskovalci so ob podobnih rezultatih zaključili, da ocene ocenjevalcev v OC odražajo mnenje o tem, kako skladno je vedenje udeležencev z vodstveno vlogo nasploh, ne pa specifičnih osebnostnih značilnosti (npr. Russell v Spector in drugi 2000, 1476). Ta razlaga zveni verjetno, potrjuje jo tudi dejstvo, da splošna ocena, ki so jo ocenjevalci dali vsakemu posamezniku, korelira z različnimi osebnostnimi značilnostmi, ki skupaj ustvarjajo podobo tega, kar bi ljudje nasploh verjetno razumeli kot sliko dobrega vodje. Kljub vsemu pa lahko rečemo, da konstrukti kompetenc ocenjevalnega centra kažejo določene povezave s smiselnimi osebnostnimi lastnostmi. Zanesljivo lahko rečemo le, da so potrebne še nadaljnje študije, da bomo v primeru kompetenc vedeli, kakšni konstrukti se za njimi skrivajo, torej kaj v ocenjevalnem centru pod nazivom kompetenc zares ocenjujemo.

Nenazadnje smo želeli preveriti še, v kolikšni meri je možno deklarativni proces odločanja potrditi tudi empirično (kateri rezultati naj bi vplivali na odločitve o uvrstitvi posameznikov v obeh fazah, tj. v ocenjevalni center na podlagi

psiholoških testov ter v razvojni program za vodje na koncu celotnega selekcijskega postopka, ter kateri so dejansko).

Hipoteza 7: Multikriterijsko odločanje je subjektivno.

Hipotezo smo preverjali najprej pri odločanju o uvrstitvi posameznikov naprej v ocenjevalni center (na podlagi rezultatov testov). Logistična regresija ni pokazala rezultatov, ki bi bili povsem skladni z deklarativnimi spremenljivkami, ki so bile podlaga odločitev. Kognitivna sposobnost je pokazala svojo napovedno moč v največji meri, potrjen pa je tudi vpliv dominantnosti, deprivacije ter opozicionalnosti. Med značilnostmi, ki so bili uporabljeni pri odločanju, so tudi kontrola čustev, kontrola impulzov, natančnost, vztrajnost ter agresivnost, vendar s pomočjo logistične regresije nismo uspeli dokazati njihove napovedne moči. Problem je lahko v moči spremenljivk, kot tudi v moči testa, saj imamo v obravnavanem primeru glede na število spremenljivk opravka z relativno majhnim numerusom. Zanimivo je, da je v logistični regresiji kot napovedno dovolj močna vključena samozaščita, ki deklarativno ni imela vloge pri odločanju. Rečemo lahko, da skladnost dejanskega odločanja ter deklarativnega odločanja preko logistične regresije ni potrjena. Lahko sklepamo, da pri ostalih posameznikih, ki jih z regresijskim modelom ne uvrstimo pravilno, prihaja do določene napake, problem pa je kompleksnejši. Določeno vlogo ima gotovo tudi uravnotežanje, tj. da značilnosti niso bile zaželeno ne le v prenizki, temveč tudi ne previsoki meri ali da je pri določenem posamezniku izločevalni kriterij predstavljala kombinacija izmerjenih lastnosti. Tako kompleksnih povezav klasični statistični postopki, tudi logistična regresija, ne morejo zajeti. Smiselno bi bilo obravnavani primer obdelati še s katero od računalniško podprtih metod multikriterijskega odločanja. Tam bi zaradi mnogo boljšega upoštevanja kompleksnosti kriterijev skladnost deklarativne in dejanske ravni odločanja bolj zanesljivo potrdili ali ovrgli.

Glede sprejemanja odločitev o kandidatih za vključitev v razvojni program (na podlagi ocen ocenjevalnega centra) smo s pomočjo logistične regresije ugotovili, da ima izmed vseh ocen največjo napovedno moč splošna ocena, dodatno pa tudi

asertivnost. Poleg tega se je pokazalo, da so imele kompetence prodornosti in delovne učinkovitosti na razvrščanje posameznikov na uspešne (vključene v razvojni program) in neuspešne večji vpliv, medtem ko je bil prispevek medosebnih kompetenc manjši.

Glede na povedano lahko sklepamo, da kompleksnost odločanja v opisanem primeru dejansko predstavlja kognitivno težavo. V kolikšni meri pa gre za napake ali subjektivnost pr odločanju in v kolikšni meri je problem le v kompleksnih kriterijih, ki jih regresijska enačba ne more zajeti, ne moremo vedeti. Hipoteze zato ne moremo niti potrditi, niti ovreči.

Pomen ugotovitev za odločanje o uporabi selekcijskih metod

Odločanje o uporabi določenih selekcijskih metod je verjetno v vsakodnevnem delovnem tempu naloga, ki v organizacijah oz. kadrovskih službah ne dobi veliko pozornosti. Navsezadnje je razumljivo, da se kadroviki zanesejo na svoje in organizacijske izkušnje iz preteklosti. Posledica pa je, da težje prihaja do sprememb v praksi in zelo verjetno redkeje prihaja do odločitev za veljavnejše, navadno obenem tudi zahtevnejše oz. dražje metode. Verjetno mnogi kadroviki točnih podatkov o ugotovljenih koeficientih veljavnostih različnih metod, kot tudi pomena tega pojma, sploh ne poznajo. Vsaka sprememba zahteva določen napor, poleg tega se v primerih selekcije pogosto mudi. V primerih organizacij, ki npr. selekcijo večinoma izvajajo s pomočjo intervjujev, pa je potrebno pogledati na to kot na investicijo: spoznavanje oz. preizkus nove, predvidoma boljše metode, zahteva več časa predvsem prvič, ponovitve postajajo vedno lažje. To velja tako v primeru, da kadroviki izvajajo selekcijo sami, ali pa se poslužujejo zunanjih izvajalcev. V drugem primeru je prav tako potrebno nekaj časa in učenja na strani kadrovikov-naročnikov, da se selekcijski postopki ne le najustrezneje zastavijo, temveč tudi zato, da uporabniki kar najbolj razumejo pridobljene podatke in jih uporabijo za odločitve. Pri uporabi ocenjevalnega centra se v Sloveniji kaže še velika rezerva, saj ga uporablja le 13% organizacij pri izboru vodij in še manj za druge profile (izsledki Cranetove raziskave, Kohont 2015, 69–73). Napovedna veljavnost metode je namreč dokazano visoka, kot tudi

sprejemanje s strani kandidatov (ocenjevalni center ima dobro razvidno veljavnost). Brez dvoma je glavna ovira za večjo uporabo v zaznani kompleksnosti razvoja dobrega ocenjevalnega centra (identifikacija ključnih kompetenc, razvoj dobrih nalog) ter stroških izvedbe (številni ocenjevalci, igralci, prostor, izguba delovnih ur sodelujočih, ko gre za interne kandidate ...). V obravnavanem primeru stroški niso bili visoki – 170 EUR na enega izbranega kandidata za izvedbo se zdi celo malo, seveda pa je potrebno upoštevati, da to niso vsi stroški (delovne ure sodelujočih s strani podjetja niso vštete), kot tudi to, da je bil ocenjevalni center izrazito kratek. Uporabo veljavnejših metod pa je potrebno v vsakem primeru videti kot investicijo.

Glede na izračun uporabne vrednosti kompleksnejšega selekcijskega postopka, kot to velja v obravnavanem primeru, prinese veliko. Malo več kot 1 mio EUR, ki smo jih dobili kot vrednost razlike med izborom 70 vodij s pomočjo vseh treh metod, ocenjevalnega centra, testa kognitivnih sposobnosti in testa osebnosti (v primerjavi s selekcijo le na podlagi cenejših dveh, tj. obeh testov), je veliko denarja, a predstavlja zares le delček koristi. Ne le, da se selekcijski postopki navadno ponavljajo (npr. na eno ali dve leti, ko govorimo o identifikaciji bodočih vodij v velikih organizacijah), zaradi česar se tudi dobljena finančna ocena uporabne vrednosti pomnožuje, obstajajo tudi koristi, ki v izračunih niso zajete. Kadroviki ob uporabi selekcijskih metod (v odvisnosti od intenzivnosti vključenosti, seveda) pridobivajo nova znanja in izkušnje, če govorimo o ocenjevalnem centru, sodelujoči vodje dobijo nova znanja in vpogleda glede ocenjevanja potencialov zaposlenih, če omenimo le dve.

Nedvomno lahko izračun uporabne vrednosti pomaga in potencialno tudi motivira organizacije za uporabo veljavnejših metod selekcije oz. njihovih kombinacij. Poslovni svet razume predvsem finančne koristi, zato je priporočljivo izbrati modele, ki razpršenost delovne učinkovitosti 'prevajajo' v finančno vrednost. Če je potrebno prepričati odločevalce, bodo tovrstni podatki dosegli neprimerno več učinka. Modeli, kjer je pridobljena korist izražena v enotah, kot so standardna deviacija, za povprečno organizacijo oz. povprečne odločevalce niso uporabni, saj lahko ne vedo, kaj sploh SD pomeni oz. tudi če, si

težko predstavljajo, kakšna je korist npr. 0,5 SD izboljšave v produktivnosti izbranih kandidatov na podlagi veljavnejših selekcijskih metod. Posledično si je težko predstavljati, da bo nekdo potrdil investicijo npr. v višini 10.000 EUR v ta namen.

Kot je izpostavil Boudreau (1988, 15), je računanje uporabne vrednosti v praksi, v organizacijah, zelo redko uporabljeno. Če to velja za t.i. zahodni svet, lahko tudi za Slovenijo suvereno trdimo, da ni nič drugače (kvečjemu gre pri nas lahko za še bolj eksotičen pojav). Omenjeni avtor je za to identificiral tudi tri glavne razloge. Eden je, da mnogi (zmotno) verjamejo, da izračuni nimajo nobene vrednosti, če podatki ne ustrezajo pogoju linearne homoscedastičnosti. Drug razlog se po njegovem skriva v (prav tako zmotnem) prepričanju, da so koeficienti veljavnosti situacijsko specifični in zato bi bili rezultati izračuna uporabne vrednosti uporabni le v primeru, da se napovedna veljavnost računa v konkretni situaciji. Da to ne drži, trdijo npr. Hunter, Schmidt, ¹¹ & Jackson (v Boudreau 1988, 15), ki so prepričani, da gre pri variabilnosti koeficientov napovedne veljavnosti bolj za razlike v študijah samih, kot pa za dejanske razlike v odnosu med prediktorji in kriterijem. To pomeni, da koeficiente veljavnosti, dobljene v drugih študijah, lahko brez večjega tveganja uporabimo tudi za svoj specifičen primer. In nenazadnje, Boudreau meni, da je ovira tudi prepričanje, da je pretvorba standardiziranih vrednosti v finančne ocene težka ali nemogoča.

Za prvo dvojico moramo zaupati raziskovalcem, da ne drži oz. da se lahko na koeficiente veljavnosti iz drugih študij dovolj zanesemo. Naš primer pokaže, da je ocene v razliki v produktivnosti kandidatov vsekakor možno pretvoriti v finančne zneske, kot tudi, da sam izračun ni zahteven oz. težek. Četudi organizacija nima možnosti oceniti variabilnosti v produktivnosti svojih zaposlenih na različnih delovnih mestih oz. tega ne želi (tudi če organizacija tega finančno ne spremlja ali ne more, obstajajo namreč številni načini, npr. vrednotenje koristi posameznih delovnih nalog na nekem delovnem mestu, kar lahko opravi skupina zaposlenih, ali konec koncev izračun produktivnosti celotne organizacije, ki jo delimo s številom zaposlenih), verjetno povprečna

produktivnost slovenskega zaposlenega predstavlja dovolj dober približek za večino organizacij.

Upamo lahko, da se bodo kvantitativne metode vrednotenja prispevka upravljanja človeških virov k finančni uspešnosti organizacij vseeno v bodoče uveljavile v večji meri. In morda se bodo nekoč razprave o tem, ali področje upravljanja človeških virov doprinese k profitu podjetja, vendarle končale - z jasnim pritrdilnim odgovorom.

Način uporabe selekcijskih metod ter odločanje o posameznikih

Kot smo že izpostavili, gre pri praksi upravljanja človeških virov ne le za to, kaj počnemo, temveč tudi, kako. Predvsem pri kompleksnih selekcijskih metodah, kar ocenjevalni center gotovo je, se kaže način izvedbe kot ključna stvar za kvalitetne odločitve o kandidatih in posledično tudi za to, da lahko prej izračunano uporabno vrednost zares tudi pridobimo. »*Kako* upravljanja ljudi (delati stvari prav) je vsaj tako pomemben kot *kaj* (delati prave stvari). Učinek HR funkcije bo v veliki meri odvisen od kvalitete HR strokovnjakov in njihove zmožnosti, da delajo stvari prav.« (Armstrong in Baron 2002, xvii)

Ker empirični del temelji le na enem izvedenem projektu, o nekaterih vidikih kvalitetne izvedbe selekcijskega postopka ne moremo soditi (to bi bilo mogoče le s ponovitvijo selekcijskih postopkov s spremenjenimi podrobnostmi izvedbe, kjer bi se lahko pokazalo, kaj prinese boljše rezultate oz. izide). Literatura na eni strani, kot tudi dobljeni podatki v konkretnem primeru, pa kažejo, da so določeni vidiki izvedbe pomembni.

- Pri **psihometričnem testiranju** je ključna uporaba vprašalnikov z dobrimi merskimi karakteristikami. Kot je bilo v tem primeru že predhodno znano in upoštevano, slabša kvaliteta merskih pripomočkov narekuje veliko previdnost pri interpretaciji in uporabi rezultatov. V obravnavanem primeru je tak primer vprašalnik PIE. Nekoliko

presenetljivo se je pokazalo, da tudi drugi, sicer mersko po dostopnih podatkih boljši vprašalnik, BFQ, pristranski (v pozitivnem smislu) do starejših (nad 40). Logistična regresija sicer ni dokazala pomembnega vpliva starosti na izbor kandidatov po opravljenem psihometričnem testiranju, je pa vsekakor priporočljivo upoštevati dobljene razlike med starostnima skupinama pri interpretaciji v prihodnjih primerih rabe vprašalnika.

- Pri **ocenjevalnem centru** je po dostopnih študijah najbolj smiselno za preizkuse uporabiti vzorce delovnih nalog s ciljnega delovnega mesta, da dosežemo maksimalno podobnost preizkusov s kasnejšim delom (vsebinska veljavnost – Furnham 1992, 332). To je bilo v obravnavanem primeru tudi upoštevano. Predvidevamo lahko, da to pozitivno doprinese k napovedni veljavnosti ocenjevalnega centra, vsaj glede na obstoječe študije (sami napovedne veljavnosti empirično zaradi nedostopnosti podatkov o delovni uspešnosti izbranih vodij nismo mogli preverjati).
- Izvedeni ocenjevalni center je bil v primerjavi s standardom, kot se omenja v literaturi (1- ali 2 dni), krajši (2 uri). V kolikšni meri daljša izvedba prinese večjo kvaliteto dobljenih ocen, ne moremo soditi. Glede na raziskovalno dokazan vpliv vrste nalog na dobljene ocene kompetenc pa je lahko ena od izboljšav podobnih postopkov uporaba večje raznolikosti vrst nalog. V konkretnem primeru je bilo veliko nalog pisnih (tip 'in-tray'). Raziskave pa so pokazale, da se ista kompetenca, ko jo ocenjujemo v pisni nalogi ali v igri vlog, ne pojavlja na enak način (oz. ocene, ki jih posameznik dobi v enem ali drugem primeru, niso povezane). Glede na merjene kompetence, med katerimi so tudi medosebne, bi lahko imela večja uporaba iger vlog vpliv na dobljene ocene za posameznike. Upoštevaje, da je analiza pokazala, da so med merjenimi dimenzijami medosebne kompetence imele manjši vpliv na izbor kandidatov za bodoče vodje (večji je bil vpliv prodornosti in veščin, vezanih na individualno delovno učinkovitost), je na strani izvajalca oz. podjetja smisleno vprašanje, ali se to sklada z njihovimi željami. V kolikor ne, je

možno na več načinov vpliv medosebnih kompetenc na odločitve o kandidatih povečati. Večji delež nalog, kjer se medosebne veščine ugotavlja, je eden od njih. Glede na to, da se je splošna ocena pokazala kot nasičena z veliko večino posameznih ocen in da je istočasno splošna ocena najmočnejši prediktor uvrščanja posameznikov v razvojni program (torej na pozitivno končno oceno), bi večji delež medosebnih kompetenc (glede na vse merjene kompetence) imel večji vpliv na to, kdo je izbran kot bodoči vodja. Drug način pa je vrednotenje dobljenih rezultatov za sprejemanje odločitev o posameznikih. Zaradi kognitivne obremenitve različne tehnike multikriterijskega odločanja, kot je npr. pripisovanje faktorjev posameznim ocenam in izračun skupnega rezultata za posameznega kandidata, je ena izmed njih. To pomeni, da dobimo za vsakega kandidata po formuli izračunano vrednost (npr. $0,25 \times \text{ocena prodornosti} + 0,25 \times \text{ocena delovne učinkovitosti} + 0,5 \times \text{ocena medosebnih veščin}$), kar nam lahko pomaga pri odločanju. Faktorje je najbolje določiti glede na to, v kolikšni meri zares vplivajo na delovno uspešnost vodij na konkretnih delovnih mestih, kar lahko večja organizacija tudi relativno enostavno izračuna.

Ideja ni, da tak izračun nadomesti človeško odločanje, to tudi ni smiselno (posebej še v primeru interne selekcije imamo o posameznikih še druge informacije, ne le ocene iz uporabljenih preizkusov, ki jih vsaj delno vedno upoštevamo), lahko pa uporaba podobnih formul zmanjša kognitivno obremenitev oz. zmanjša možnosti napak, ki pripeljejo do tega, da ima pri končnih odločitvah neka merjena karakteristika (pre)majhno vlogo.

- Boljše rezultate prinaša metoda, ko so **ocenjevalci** psihologi, ne vodje, kar je bilo v obravnavanem primeru tudi prisotno. Usposabljanje ocenjevalcev ima po študijah prav tako poziven vpliv na dobljene ocene. V obravnavanem primeru so bili s strani zunanjega izvajalca ocenjevalci sicer že izkušeni, niso pa imeli posebnega usposabljanja za ta projekt, kar je lahko ena od izboljšav za v prihodnje, ki bi potencialno lahko izboljšala divergentno veljavnost podanih ocen. Načeloma velja tudi, da boljši odnos

med številom ocenjevalcev in preizkušancev, npr. 1:2, prinese tudi boljše rezultate v smislu zanesljivosti ocen. V obravnavanem primeru je bil odnos nižji (v prid udeležencev), a v kolikšni meri je imelo to vpliv npr. na visoke korelacije med ocenami ipd., lahko le ugibamo.

Kot so potrdili statistični izračuni, so imeli ocenjevalci v obravnavanem primeru težave ločevati med številnimi kompetencami. Pojav ne preseneča, saj se enak zaključek konsistentno pojavlja tudi v večjih študijah. Kaj so razlogi, ne moremo zares reči, eden od njih je verjetno kognitivna preobremenitev. Na podlagi literature lahko sklepamo, da bi naslednji ukrepi stanje izboljšali:

- podrobnejša definicija merjenih značilnosti (konkretni vedenjski opisi oz. opisno definirane stopnje namesto enostavne številčne lestvice),
- zmanjšanje števila dimenzij oz. njihovo združevanje v nadredne kategorije, ob tem, da morajo biti le-te spet jasno definirane oz. opisane, pri čemer ne smemo pozabiti, da je izrednega pomena, da so ključne kompetence, ki vplivajo na uspešnost na ciljnem delovnem mestu v konkretni organizaciji, čim boljše zajete.

Namen magistrskega dela ni soditi o tem, ali je bila selekcija v obravnavanem primeru izvedena dobro ali slabo, za to tudi nimamo dovolj podatkov. Sodbe o učinkovitosti opravljenega izbora si lahko ustvari le podjetje samo, pa še to na daljši rok, ko se pokaže delovna uspešnost izbranih kandidatov. Empirično preverjanje dobljenih informacij o kandidatih in posledičnih odločitev pa lahko pomaga organizaciji presoditi, ali je npr. vloga določenih dobljenih ocen pri odločitvah o kandidatih dovolj velika glede na njihove želje in pričakovanja. Predvsem teža posameznih merjenih značilnosti oz. spremenljivk se lahko pokaže za premajhno ali preveliko. V tem primeru je jasno zelo smiselno iskati spremembe načina izvedbe ali vrednotenja informacij, ki bodo tehtnico premaknile v zeleno smer.

Zaključek

Čeprav na področju managementa načeloma ni raziskav oz. dokazov, primerljivimi z medicino, ki temelji na dokazih, pa Rosemary Stewart (v McGoldrick in drugi 2002, 96) meni, da je še vedno zaželeno prakticirati management, ki temelji na dokazih (ang. 'evidence-based management') Po njenem gre za miselno stanje, ki razmišlja o dokazih za odločitve ter o naravi teh dokazov; se sprašuje o tem, kaj se dogaja, kako se dogaja, zakaj in kakšne so posledice; se zaveda omejitev potencialnih odgovorov ter se zanima za raziskave, da poskusi najti odgovore ali vsaj zmanjšati nevednost. Tako avtor govori tudi o na dokazih temelječem razvoju človeških virov, ki je ekspliciten in presojevalen način uporabe dostopnih dokazov za sprejemanje odločitev o razvoju posameznikov, skupin in organizacij, kjer povezujemo izkušnje HRD strokovnjaka z najboljšimi dostopnimi eksternimi dokazi, ki izvirajo iz sistematičnih raziskav. Upajmo, da je pričujoče delo le majhen kamenček v mozaiku materialov in dokazov, da je to smiselno in se tudi splača. Kot je rekel že citirani Hatcher: "Brez osredotočenosti na teoretične temelje raziskav in prakse je razvoju človeških virov usojena ateoretičnost njegove narave in slabe prakse bodo še naprej spodkopavale njegovo kredibilnost." (v McGoldrick in drugi 2002, 6). Le z izboljšano, iz strokovnih virov v večji meri spodbujeno prakso bo lahko tudi kritizirani razkorak med akademskim in življenjskim, praktičnim UČV izginil. Motivacija za to pa je lahko na strani organizacij povsem sebična: za lastno korist.

In če malce svobodno uporabimo primerjavo, ki jo opisuje Howard (1974, 132): za vsako organizacijo je ključno, da si zgradi svojo idealno hišo: trdno, individualizirano konstrukcijo, ki jo bodo gradili izkušeni zidarji in drugi mojstri. Sistem pa mora biti odprt, da bo dovoljeval kasnejše izboljšave in adaptacije. Cevi morajo biti redno čiščene, ali pa se bodo zamašile s starimi, neveljavnimi elementi. Stalno stremljenje za znanstveno podprtim napredkom in raziskovanjem se zdi izredno pomembno, ali pa bo enega teh dni prišel veliki hudobni volk - in nam odpihnil hišo.

V VIRI

Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10. izdaja). London in Philadelphia: Kogan Page.

Armstrong, Michael, Angela Baron. 2002. *Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Assessment Decision Guide. United States Office of Personnel Management. Dostopno prek <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/reference-materials/assessmentdecisionguide.pdf> (10. marec 2016)

Bahuguna, P.C., P. Kumari. 2012. "Strategic Human resource Management and Organizational Performance". V *Human Resource Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. Glavni urednik Mehdi Khosrow-Pour, uredniki Steve Clarke, Murray E. Jennex, Annie Becker, Ari-Veiko Anttiroiko. 87–101. Hershey, ZDA: Information Resources Management Association. Business Science Reference.

Bartlett, Christopher A., Sumantra Ghosal. 1997. The Myth of the Generic Manager. New Personal Competencies for New Management Roles. *California Management Review* 40 (1): 92–116.

Behrenz, Lars. 2001. Who Gets the Job and Why? An Explorative Study of Employers' Recruitment Behaviour. *Journal of Applied Economics* 4 (2): 255–278.

Beil-Hildebrand, Margitta B. 2012. "Re-Theorising Human Resource Management and Human resource Management in Context". V *Human Resource Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. Glavni urednik Mehdi Khosrow-

Pour, uredniki Steve Clarke, Murray E. Jennex, Annie Becker, Ari-Veiko Anttiroiko. 1309–1334. Hershey, ZDA: Information Resources Management Association. Business Science Reference.

Boštjančič, Eva, ur. 2011. *Merjenje kompetenc metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Ljubljana: Planet GV.

Bucik, Valentin. 1997. *Osnove psihološkega testiranja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.

Bucik, Valentin. 2000. Novi standardi za pedagoško in psihološko testiranje (recenzija). *Psihološka obzorja* 9 (1) 117–121.

Boudreau, John W. 1988. *Selection utility analysis: A review and agenda for future research* (CAHRS Working Paper #88-02). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Dostopno prek <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/423/> (1. marec 2016)

Camara, Wayne J. 2007. *Standards for Educational and Psychological Testing: Influence in Assessment Development and Use*. Neobjavljeni članek. Dostopno prek <http://www.teststandards.org/files/standards%20-%20influence%202007.pdf> (15. februar 2016)

Cartwright, Susan, ur. 2005. *The Blackwell Encyclopedia of Management* (2. Izdaja). *Human Resource Management*. Oxford, Blackwell Publishing.

Chalofsky, Neil E., Tonette S. Rocco, Michael Lane Morris, ur. 2014. *Handbook of Human Resource Development*. New Jersey, John Wiley & Sons.

Chemers, Martin M., Carl B. Watson, Stephen T. May. 2000. Dispositional Affect and Leadership Effectiveness: A Comparison of Self-Esteem, Optimism and Efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin* 26 (3): 267–277.

Cohen, Ronald Jay, Mark E. Swerdlik. 2009. *Psychological Testing and Assessment: An Introduction to Tests and Measurement*. 7. izdaja. McGraw Hill.

Conca, Jorge Valdes, Susana de Juana-Espinosa. 2012. "The Competency-Based Human Resource Management Model." V *Human Resource Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. Glavni urednik Mehdi Khosrow-Pour, uredniki Steve Clarke, Murray E. Jennex, Annie Becker, Ari-Veiko Anttiroiko. 232–252. Hershey, ZDA: Information Resources Management Association. Business Science Reference.

Cook, Mark .2009. *Personnel selection: Adding value through people*. John Wiley & Sons.

Collin, Audrey. 1989. Managers' Competence: Rhetoric, Reality and Research. *Personnel Review*, 18 (6): 20–25.

Cooper, Dominic, Ivan T. Robertson. 1995. *The Psychology of Personnel selection: A Quality Approach*. London in New York: Routledge.

Dessler, Gary. 2013. *Human Resource Management*. 13. izdaja. New Jersey: Pearson Education Inc., Prentice- Hall.

Dilchert, Stephan, Deniz S. Ones. 2009. Assessment Center Dimensions: Individual differences correlates and meta-analytic incremental validity. *International Journal of Selection and Assessment* 17 (3): 254–270.

Dyer, James S., Peter C. Fishburn, Ralph E. Steuer, Jyrki Wallenius, Stanley Zionts. 1992. Multiple Criteria Decision Making, Multiattribute Utility Theory: The Next Ten Years. *Management Science* 38 (5): 645–654.

Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct. 2010. American Psychological Association. Dostopno prek <https://www.apa.org/ethics/code/principles.pdf> (4. april 2016)

Expert Choice, www.expertchoice.com (20. april 2016)

Florjančič, Jože in Janez Jereb. 1998. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. *Management kadrovskih virov*, 29–73. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Fulmer, Ingrid Smithey, Robert E. Ployhart. 2014. "Our most important asset": A Multidisciplinary/Multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice. *Journal of Management* 40 (1): 161–192.

Furnham, Adrian. 1992. *Personality At Work: The Role of Individual Differences in the Workplace*. London & New York: Routledge.

Garavan, Thomas N. 1991. Strategic Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training* 1 (1): 17–30.

Goldstein, Harold W., Kenneth P. Yusko, Eric P. Braverman, D. Brent Smith, Beth Chung. 1998. The Role of Cognitive Ability in the Subgroup Differences and Incremental Validity of Assessment Center Exercises. *Personnel Psychology* 51: 357–374.

Gottfredson, Linda. 1997. Why g matters: The Complexity of Everyday Life. *Intelligence* 24 (1): 79–132.

Gubbins, M. Claire, Thomas N. Garavan. 2005. Studying HRD Practitioners: A Social Capital Model. *Human Resource Development Review* 4 (2): 189–218.

Hill, Rosemary, Jim Stewart. 2007. *Management Development: Perspectives from Research and Practice*. Routledge Studies in Human Resource Development. London: Routledge.

Holing, Heinz. 1998. Utility Analysis Of Personnel Selection: An Overview And Empirical Study Based On Objective Performance Measures. *Methods of Psychological research Online* 3 (1). Dostopno prek <http://www.dgps.de/fachgruppen/methoden/mpr-online/issue4/art2/holling.pdf> (5. marec 2016)

Howard, Ann. 1974. An Assessment of Assessment Centers. *The Academy of Management Journal* 17 (1): 115–134.

Iles, Paul. 1992. Centres of Excellence? Assessment and Development Centres, Managerial Competence, and Human Resource Strategies. *British Journal of Management* 3: 79–90.

Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Založba Pro-Andy.

Kayakutlu, Gulgun. 2012. "Knowledge Worker Profile: A Framework to Clarify Expectations. V *Human Resource Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. Glavni urednik Mehdi Khosrow-Pour, uredniki Steve Clarke, Murray E. Jennex, Annie Becker, Ari-Veiko Anttiroiko. 102–118. Hershey, ZDA: Information Resources.

Klein, Katherine J., Steve W.J. Kozlowski, ur. 2000. *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations. Foundations, Extensions and New Directions*. San Francisco: Josey-Bass.

Kodeks poklicne etike psihologov Slovenije. 2002. Društvo psihologov Slovenije. Dostopno prek http://www.dps.si/tl_files/DOCUMENTS/eticni%20kodeks%20DPS.pdf (1. april 2016)

Kohont, Andrej, ur., Nevenka Černigoj Sadar, Urša Golob, Miroljub Ignjatović, Branko Ilič, Aleksandra Kanjuo Mrčela, Anton Krambereger, Dana Mesner Andolšek, Klemen Podnar, Miroslav Stanojević, Jožica Zajc. 2015. *Upravljanje človeških virov 2015: mednarodna primerjalna študija v sodelovanju s Cranfield Network, ki ga koordinira Cranfield University, School of Management*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Krajewski, Henryk T., Richard D. Goffin, Mitchell G. Rothstein, Norman G. Johnston. 2007. Is Personality Related to Assessment Center Performance? That Depends on How Old You Are. *Journal of Business Psychology* 22: 21–33.

Krause, Diana E., Martin Kersting, Eric D. Heggstad, George C. Thornton III. 2006. Incremental Validity of Assessment Center Ratings over Cognitive Ability Tests: A Study at the Executive Management Level. *International Journal of Selection and Assessment* 14 (4): 360–371.

Liang, Gin-Shuh. 1994. Personnel selection using fuzzy MCDM algorithm. *European Journal of Operational Research* 78: 22–33.

Lipičnik, Bogdan; Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Luna-Arocas, Roberto. 2012. "Talent Management: A New Perspective in Human Resource Management." V *Human Resource Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. Glavni urednik Mehdi Khosrow-Pour, uredniki Steve Clarke, Murray E. Jennex, Annie Becker, Ari-Veiko Anttiroiko. 978–993. Hershey, ZDA: Information Resources

Martinez-Leon, Inocencia M. 2012. "The Importance of Psychological Contracts in Human Resource Management within the New Global Economy." V *Human Resource Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. Glavni urednik Mehdi Khosrow-Pour, uredniki Steve Clarke, Murray E. Jennex, Annie

Becker, Ari-Veiko Anttiroiko. 1119–1147. Hershey, ZDA: Information Resources Management Association. Business Science Reference.

McGoldrick, Jim, Jim Stewart, Sandra Watson, ur. 2002. *Understanding Human Resource Development: A Resource-Based Approach*. London: Routledge.

Mühlbacher, Jürgen. 2012. "Human Capital Management and Optimization: Resource-Based View." V *Human Resource Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. Glavni urednik Mehdi Khosrow-Pour, uredniki Steve Clarke, Murray E. Jennex, Annie Becker, Ari-Veiko Anttiroiko. 1023–1034. Hershey, ZDA: Information Resources Management Association. Business Science Reference.

Ones, D.S., C. Viswesvaran. 1996. Bandwidth-Fidelity Dilemma in Personality Measurement for Personnel Selection. *Journal of Organizational Behavior* 17 (6): 609–626.

Pezdirč, Marija Sonja, ur. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV izobraževanje.

Phillips, Jack J., Ron D. Stone, Patricia Phillis Pulliam. 2001. *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment*. Boston: Butterworth Heinemann.

Robertson, Ivan T., Mike Smith. 2001. Personnel Selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74: 441–472.

Schmidt, Frank L., John E. Hunter. 1998. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin* 124 (2): 262–274.

Shore, Thornton, McFarlane Shore. 1990. Construct Validity of Two Categories of Assessment Center Dimension Ratings. *Personnel psychology* 43: 101–116.

Siminovsky, Alison B. 2013: Assessment Center Construct Validity. Magistrska naloga, University of Georgia. Dostopno prek https://getd.libs.uga.edu/pdfs/siminovsky_allison_b_201305_ms.pdf (20. februar 2016).

Soto, Christopher J., Oliver P. John, Samuel D. Gosling, Jeff Potter. 2011. Age Differences in Personality Traits From 10 to 65: Big Five Domains and Facets in a Large Cross-Sectional Sample. *Journal of Personality and Social Psychology* 100 (2): 330–348.

Spector, Paul E., Jeffrey A. Schneider, Carol A. Vance, Sarah A. Hezlett. 2000. The Relation of Cognitive Ability and Personality Traits to Assessment Center Performance. *Journal of Applied Social Psychology* 30 (7): 1474–1491.

Statistični urad Republike Slovenije. Dostopno prek www.stat.si (11. april 2016)

Steiger, J. H. 1980. Tests for comparing elements of a correlation matrix. *Psychological Bulletin* 87: 245–251.

Stewart, TJ. 1992. A Critical Survey on the Status of Multiple Criteria Decision Making Theory and Practice. *Journal of Management Science* 20 (5/6): 569–586.

Storey, John. 2007. *Human Resource Management: A Critical Text*. (3. izdaja). London: Thomson Learning.

Svetlik, Ivan. 1998. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 107–146. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, Ivan. 2009. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Menedžment človeških virov*, ur. Nada Zupan, 283–336. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Tavčar, Borut. 2003. Alternativna preverjanja kandidatov: Grafologija ima kup prednosti, astrologija lahko pomaga. *Delo*, 9.12.2003, 17.

Testing and Assessment: An Employer's Guide to Good Practices. 2000. U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration. Dostopno prek http://www.onetcenter.org/dl_files/empTestAsse.pdf (10. marec 2016)

The Business Dictionary, www.businessdictionary.com (15. april 2016)

Thomson, Rosemary, Christopher Mabey. 2011. *Developing Human Resources*. New York: Routledge.

Thornton, George C. III; William C. Byham. 1982. *Assessment Centers and Managerial Performance*. New York and London: Academic Press.

Trebovc, Ana, Valentin Bucik. 2005. Metrične lastnosti Plutchikovega testa Profil indeks emocij (PIE). *Psihološka obzorja* 14 (1): 119–137.

Tseng, Chien-Chi, Gary N. McLean. 2007. *Strategic HRD Practices as Key Factors in Organizational Learning*. Dostopno prek <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504343.pdf> (20. marec 2016)

Wallenius, Jyrki, James S. Dyer, Peter C. Fishburn, Ralph E. Steuer, Stanley Zionts, Kalyanmoy Deb. 2008. Multiple Criteria Decision Making, Multiattribute Utility Theory: Recent Accomplishments and What Lies Ahead. *Management Science* 54 (7): 1336–1349.

Wang, Jia. 2012. "Human Resource Development and Technology Integration." V *Human Resource Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. Glavni urednik Mehdi Khosrow-Pour, uredniki Steve Clarke, Murray E. Jennex, Annie Becker, Ari-Veiko Anttiroiko. 152–168. Hershey, ZDA: Information Resources Management Association. Business Science Reference.

Wilson, John P., ur. 1999. *Human Resource Development: Learning for Individuals and Organizations*. London: Kogan Page Ltd.

Woehr, David J., Winfred Arthur Jr. 2003. The Construct-Related Validity of Assessment Center Ratings: A Review and Meta-Analysis of the Role of Methodological Factors. *Journal of Management* 29 (2): 231–258.

Zapoundis, Konstantinos C., Glykeria Kalfakakou. 2012. “Recruiting, Selecting and Motivating Human Resources: Methodological Analysis and Case Studies Applications.” V *Human Resource Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. Glavni urednik Mehdi Khosrow-Pour, uredniki Steve Clarke, Murray E. Jennex, Annie Becker, Ari-Veiko Anttiroiko. 1007–1022. Hershey, ZDA: Information Resources Management Association. Business Science Reference.

Zheng, Connie. 2012. “East and West, Past and Present: Rekindle Old Principles for New Management Practices”. V *Human Resource Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. Glavni urednik Mehdi Khosrow-Pour, uredniki Steve Clarke, Murray E. Jennex, Annie Becker, Ari-Veiko Anttiroiko. 13–22. Hershey, ZDA: Information Resources Management Association. Business Science Reference.

Zupan, Nada, Ivan Svetlik, ur. M. Stanojevič, Stane Možina, Andrej Kohont, Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

VI PRILOGE

Priloga A: Rezultati logistične regresije za uvrščanje v ocenjevalni center

(uvrščanje na podlagi rezultatov psihološkega testiranja)

Tabela VI.1: Klasifikacijska tabela – začetni blok

			Napovedano		% pravih
			uvrščeni	neuvrščeni	
Step 0	Dejansko	uvrščeni	0	155	0,0
		neuvrščeni	0	237	100,0
	% skupno				60,5

Tabela VI.2: Variable v enačbi

Step 0	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp.(B)
Konstanta	0,425	0,103	16,898	1	0,000	1,529

Tabela VI.3: Variable, ki niso v enačbi

Step 0	Skor	df	Sig.
IQ	103,542	1	0,000
Overall statistics	103,542	1	0,000

Tabela VI.4: Omnibus test koeficientov modela

	χ^2	df	Sig.
Step 1 Step	127,064	1	0,000
Block	127,064	1	0,000
Model	127,064	1	0,000

Tabela VI.5: Povzetek modela

Step	-2 Log verjetnost	Cox&Snell R^2	Nagelkerke R^2
1	399,083	0.277	0.375

Tabela VI.6: Klasifikacijska tabela – prvi blok

			Napovedano		% pravilnih
			uvrščeni	neuvrščeni	
Step 1	Dejansko	uvrščeni	95	60	61,3
		neuvrščeni	40	197	83,1
	% skupno				74,5

Tabela VI.7: Variable v enačbi

Step 1	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp.(B)
IQ	-0.118	0.013	77.111	1	0.000	0.888
Konstanta	0.425	1.382	80.461	1	0.000	241743.664

Blok2: Metoda: Forward Stepwise (Likelihood Ratio)

Tabela VI.8: Omnibus test koeficientov modela

	χ^2	df	Sig.
Step	7.559	1	0,006
Block	23.647	2	0,000
Model	150.711	3	0,000

Tabela VI.9: Povzetek modela

Blok	-2 Log verjetnost	Cox&Snell R^2	Nagelkerke R^2
2	375.436	0.319	0.432

Tabela VI.10: Klasifikacijska tabela – drugi blok

			Napovedano		% pravilnih
			uvrščeni	neuvrščeni	
Blok 2	Dejansko	uvrščeni	103	52	66.5
		neuvrščeni	38	199	84.0
	% skupno				77.0

Tabela VI.11: Variable v enačbi

Blok 2	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp.(B)
IQ	-0.123	0.014	73.134	1	0.000	0.885
Dominantnost	-0.063	0.018	12.249	1	0.000	0.939
Kont.impulzov	-0.044	0.016	7.261	1	0.007	0.957
Konstanta	18.655	2.102	78.771	1	0.000	126440421

Tabela VI.12: Variable, ki niso v enačbi

Blok 2	Skor	df	Sig.
Kont.čustev	0.493	1	0.482
Overall statistics	0.493	1	0.482

Blok 3: Metoda: Forward Stepwise (Likelihood Ratio)

Tabela VI.13: Variable v enačbi

Blok 3	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp.(B)
IQ	-0.123	0.014	73.134	1	0.000	0.885
Dominantnost	-0.063	0.018	12.249	1	0.000	0.939
Kont.impulzov	-0.044	0.016	7.261	1	0.007	0.957
Konstanta	18.655	2.102	78.771	1	0.000	126440421

Tabela VI.14: Variable, ki niso v enačbi

Blok 3	Skor	df	Sig.
Natančnost	1.016	1	0.313
Vztrajnost	2.691	1	0.101
Overall statistics	2.995	2	0.224

Blok 4: Metoda: Forward Stepwise (Likelihood Ratio)

Tabela VI.15: Omnibus test koeficientov modela

	χ^2	df	Sig.
Blok 4 Step	9.623	1	0,002
Block	14.621	2	0,001
Model	165.332	5	0,000

Tabela VI.16: Povzetek modela

Blok	-2 Log verjetnost	Cox&Snell R^2	Nagelkerke R^2
4	360.815	0.344	0.466

Tabela VI.17: Klasifikacijska tabela – četrti blok

			Napovedano		% pravilnih
			uvrščeni	neuvrščeni	
Blok 4	Dejansko	uvrščeni	108	47	69.7
		neuvrščeni	35	202	85.2
% skupno					79.1

Tabela VI.18: Variable v enačbi

Blok 4	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp.(B)
IQ	-0.128	0.015	73.742	1	0.000	0.880
Dominantnost	-0.065	0.019	11.823	1	0.001	0.937
Kont.impulzov	-0.027	0.018	2.249	1	0.134	0.973
Deprivacija	0.029	0.010	8.991	1	0.003	1.030
Opozicionalnost	0.040	0.013	10.105	1	0.001	1.041
Konstanta	16.501	2.186	56.953	1	0.000	14661664.3

Tabela VI.19: Variable, ki niso v enačbi

Blok 4	Skor	df	Sig.
Agresivnost	0.157	1	0.692
Overall statistics	0.157	1	0.692

Blok 5: Metoda: Forward Stepwise (Likelihood Ratio)

Tabela VI.20: Povzetek modela

Blok	-2 Log verjetnost	Cox&Snell R^2	Nagelkerke R^2
5	360.815	0.344	0.466

Tabela VI.21: Klasifikacijska tabela – peti blok

			Napovedano		% pravilnih
			uvrščeni	neuvrščeni	
Blok 5	Dejansko	uvrščeni	108	47	69.7
		neuvrščeni	35	202	85.2
	% skupno				79.1

Tabela VI.22: Variable v enačbi

Blok 5	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp.(B)
IQ	-0.128	0.015	73.742	1	0.000	0.880
Dominantnost	-0.065	0.019	11.823	1	0.001	0.937
Kont.impulzov	-0.027	0.018	2.249	1	0.134	0.973
Deprivacija	0.029	0.010	8.991	1	0.003	1.030
Opozicionalnost	0.040	0.013	10.105	1	0.001	1.041
Konstanta	16.501	2.186	56.953	1	0.000	14661664.3

Tabela VI.23: Variable, ki niso v enačbi

Blok 5	Skor	df	Sig.
Aktivnost	2.623	1	0.105
Sodelovalnost	0.325	1	0.568
Prijaznost	0.352	1	0.553
Odprt.za kulturo	0.003	1	0.958
Odprt.za izkušnje	0.008	1	0.927
L	2.015	1	0.156
Overall statistics	7.917	6	0.244

Blok 6: Metoda: Forward Stepwise (Likelihood Ratio)

Tabela VI.24: Omnibus test koeficientov modela

	χ^2	df	Sig.
Blok 6 Step	5.946	1	0,015
Block	5.946	1	0,015
Model	171.278	6	0,000

Tabela VI.25: Povzetek modela

Blok	-2 Log verjetnost	Cox&Snell R^2	Nagelkerke R^2
6	354.869	0.354	0.479

Tabela VI.26: Klasifikacijska tabela – šesti blok

			Napovedano		
			uvrščeni	neuvrščeni	% pravilnih
Blok 6	Dejansko	uvrščeni	110	45	71.0
		neuvrščeni	38	199	84.0
	% skupno				78.8

Tabela VI.27: Variable v enačbi

Blok 6	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp.(B)
IQ	-0.130	0.015	72.823	1	0.000	0.878
Dominantnost	-0.052	0.020	6.975	1	0.008	0.950
Kont.impulzov	-0.033	0.018	3.142	1	0.076	0.968
Deprivacija	0.034	0.010	10.763	1	0.001	1.034
Opozicionalnost	0.055	0.014	14.682	1	0.000	1.056
Samozaščita	0.029	0.012	5.781	1	0.016	1.030
Konstanta	14.181	2.381	35.466	1	0.000	1441890.89

Tabela VI.28: Variable, ki niso v enačbi

Blok 6	Skor	df	Sig.
Reprodukcija	0.012	1	0.911
Inkorporacija	0.501	1	0.479
Nekontroliranost	0.085	1	0.771
Eksploracija	2.329	1	0.127
Bias	0.414	1	0.520
Overall statistics	3.457	5	0.630

Blok 7: Metoda: Forward Stepwise (Likelihood Ratio)

Tabela VI.29: Povzetek modela

Blok	-2 Log verjetnost	Cox&Snell R^2	Nagelkerke R^2
7	354.869	0.354	0.479

Tabela VI.30: Klasifikacijska tabela – sedmi blok

			Napovedano		% pravilnih
			uvrščeni	neuvrščeni	
Blok 7	Dejansko	uvrščeni	110	45	71.0
		neuvrščeni	38	199	84.0
	% skupno				78.8

Tabela VI.31: Variable v enačbi

Blok 7	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp.(B)
IQ	-0.130	0.015	72.823	1	0.000	0.878
Dominantnost	-0.052	0.020	6.975	1	0.008	0.950
Kont.impulzov	-0.033	0.018	3.142	1	0.076	0.968
Deprivacija	0.034	0.010	10.763	1	0.001	1.034
Opozicionalnost	0.055	0.014	14.682	1	0.000	1.056
Samozaščita	0.029	0.012	5.781	1	0.016	1.030
Konstanta	14.181	2.381	35.466	1	0.000	1441890.89

Tabela VI.32: Variable, ki niso v enačbi

Blok 7	Skor	df	Sig.
Spol	0.078	1	0.780
Starost	2.963	1	0.085
Overall statistics	2.963	2	0.227

Priloga B: Rezultati logistične regresije za uvrščanje v razvojni program

(uvrščanje na podlagi rezultatov ocenjevalnega centra)

Zaradi manjkajočih vrednosti (vsi udeleženci ocenjevalnega centra niso bili ocenjeni na vseh kompetencah) je logistična regresija izvedena na manjšem numerusu (N=138), kot je bilo vseh udeležencev ocenjevalnega centra (N=214). Poskus nadomestitve manjkajočih vrednosti s pomočjo linearne regresije je pokazal, da daje logistična regresija tudi v tem primeru enake rezultate, zato so uporabljeni rezultati logistične regresije brez nadomeščanja manjkajočih vrednosti.

Tabela VI.33: Povzetek analize

	N	%
Vključeni v analizo	126	30.7
Manjkajoči	284	69.3
Skupno	410	100.0

Blok 0: Začetni blok

Tabela VI.34: Klasifikacijska tabela

Uvrstitev v razvojni program			Napovedano		
			uvrščeni	neuvrščeni	% pravih
Blok 0	Dejansko	uvrščeni	0	46	0
		neuvrščeni	0	80	100.0
	% skupno				63.5

Tabela VI.35: Variable v enačbi

Blok 0	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp.(B)
Konstanta	0.553	0.185	8.944	1	0.003	1.739

Tabela VI.36: Variable, ki niso v enačbi

Blok 0	Skor	df	Sig.
Odziv na stres	14.691	1	0.000
Zbranost	23.353	1	0.000
Se izpostavi	26.568	1	0.000
Interes za cilje	24.557	1	0.000
Organiziranost	21.744	1	0.000
Izvirne ideje	27.794	1	0.000
Samorefleksija	2.166	1	0.141
Splošna ocena	54.696	1	0.000
Overall Statistics	60.144	8	0.000

Blok 1: Metoda: Forward Stepwise (LR)

Tabela VI.37: Omnibus test koeficientov modela

	χ^2	df	Sig.
Blok 1 Step	73.344	1	0.000
Block	73.344	1	0.000

Model	73.344	1	0.000
-------	--------	---	-------

Tabela VI.38: Povzetek modela

Blok 1	-2 Log verjetnost	Cox&Snell R^2	Nagelkerke R^2
	92.040	0.441	0.604

Tabela VI.39: Klasifikacijska tabela

Uvrstitev v razvojni program			Napovedano		% pravih
			uvrščeni	neuvrščeni	
Blok 1	Dejansko	uvrščeni	44	2	95.7
		neuvrščeni	20	60	75.0
	% skupno				82.5

Tabela VI.40: Variable v enačbi

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp.(B)
Splošna ocena	-3.964	0.762	27.056	1	0.000	0.019
Konstanta	11.242	2.209	25.892	1	0.000	76283.057

Tabela VI.41: Variable, ki niso v enačbi

Blok	Variabla	Skor	df	Sig.
Blok 1	Odziv na stres	0.125	1	0.724
	Zbranost	1.725	1	0.189
	Se izpostavi	1.586	1	0.208
	Interes za cilje	3.186	1	0.074
	Organiziranost	0.001	1	0.981
	Izvirne ideje	0.275	1	0.600
	Samorefleksija	0.007	1	0.931
	Overall Statistics	8.238	7	0.312

Tabela VI.42: Povzetek koraka

Korak	χ^2	df	Sig.	χ^2	df	Sig.	Pravilna klasif.
1	73.344	1	0.000	73.344	1	0.000	82.5%
IN: Splošna ocena							

Blok 2: Metoda: Forward Stepwise (LR)

Tabela VI.43: Omnibus test koeficientov modela

	χ^2	df	Sig.
Blok 2 Step	5.244	1	0.022
Block	5.946	1	0.022
Model	78.587	2	0.000

Tabela VI.44: Povzetek modela

Blok 2	-2 Log verjetnost	Cox&Snell R^2	Nagelkerke R^2
	86.796	0.464	0.635

Tabela VI.45: Klasifikacijska tabela

Uvrstitev v razvojni program			Napovedano		% pravih
			uvrščeni	neuvrščeni	
Blok 2	Dejansko	uvrščeni	43	3	93.5
		neuvrščeni	15	65	81.3
	% skupno				85.7

Tabela VI.46: Variable v enačbi

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp.(B)
Splošna ocena	-3.468	0.785	19.520	1	0.000	0.031
Asertivnost	-0.767	0.349	4.835	1	0.028	0.465
Konstanta	11.671	2.269	26.470	1	0.000	117176.234

Tabela VI.47: Variable, ki niso v enačbi

		Skor	df	Sig.
Blok 2	Išče informacije	0.342	1	0.559
	Navezovanje na izjave	0.000	1	0.998
	Občutek za ljudi	0.000	1	0.995
	Izražanje	2.950	1	0.086
	Karizma	0.150	1	0.699
	Overall Statistics	4.090	5	0.537

Tabela VI.48: Povzetek koraka

Korak	χ^2	df	Sig.	χ^2	df	Sig.	Pravilna klasif.
1	5.244	1	0.022	5.244	1	0.022	85.7%

IN: Asertivnost

Blok 3: Metoda: Forward Stepwise (LR)

Tabela VI.49: Povzetek modela

Blok 3	-2 Log verjetnost	Cox&Snell R^2	Nagelkerke R^2
	86.796	0.464	0.635

Tabela VI.50: Klasifikacijska tabela

Uvrstitev v razvojni program			Napovedano		% pravilnih
			uvrščeni	neuvrščeni	
Blok 3	Dejansko	uvrščeni	43	3	93.5
		neuvrščeni	15	65	81.3
	% skupno				85.7

Tabela VI.51: Variable v enačbi

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp.(B)
Splošna ocena	-3.468	0.785	19.520	1	0.000	0.031
Asertivnost	-0.767	0.349	4.835	1	0.028	0.465
Konstanta	11.671	2.269	26.470	1	0.000	117176.234

Tabela VI.52: Variable, ki niso v enačbi

	Skor	df	Sig.
Blok 3 Spol	0.140	1	0.708
Starost	0.020	1	0.887
Overall Statistics	0.155	2	0.926

Priloga C: Logistična regresija – vključitev v razvojni program glede na 4 faktorje ocen v ocenjevalnem centru

Tabela VI.53: Povzetek analize

	N	%
Vključeni v analizo	193	90.2
Manjkajoči	21	9.8
Skupno	214	100.0

Tabela VI.54: Klasifikacijska tabela

Uvrstitev v razvojni program			Napovedano		% pravih
			uvrščeni	neuvrščeni	
Blok 0	Dejansko	uvrščeni	0	63	0.0
		neuvrščeni	0	130	100.0
	% skupno				67.4

Tabela VI.55: Povzetek modela

-2 Log verjetnost	Cox&Snell R^2	Nagelkerke R^2
158.003	0.359	0.500

Tabela VI.56: Variable v enačbi

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp.(B)
Konstanta	0.724	0.154	22.268	1	0.000	2.063

Metoda: Enter

Tabela VI.57: Omnibus test koeficientov modela

	χ^2	df	Sig.
Step 1 Step	85.801	4	0.000
Block	85.801	4	0.000
Model	85.801	4	0.000

Tabela VI.58: Povzetek modela

-2 Log verjetnost	Cox&Snell R^2	Nagelkerke R^2
158.003	0.359	0.500

Tabela VI.59: Klasifikacijska tabela

Uvrstitev v razvojni program			Napovedano		% pravilnih
			uvrščeni	neuvrščeni	
Step 1	Dejansko	uvrščeni	47	16	74.6
		neuvrščeni	15	115	88.5
	% skupno				83.9

Tabela VI.60: Variable v enačbi

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp.(B)
Delovna učink.	-1.460	0.345	17.929	1	0.000	0.232
Prodornost	-1.808	0.356	25.736	1	0.000	0.164
Medosebne kompetence	-0.479	0.381	1.581	1	0.209	0.619
Samorefleksija	-0.340	0.374	0.828	1	0.363	0.712
Konstanta	11.159	1.889	34.904	1	0.000	70171.039

Priloga D: Faktorska analiza ocen kompetenc v ocenjevalnem centru

Slika VI.1: Faktorji in njihove lastne vrednosti

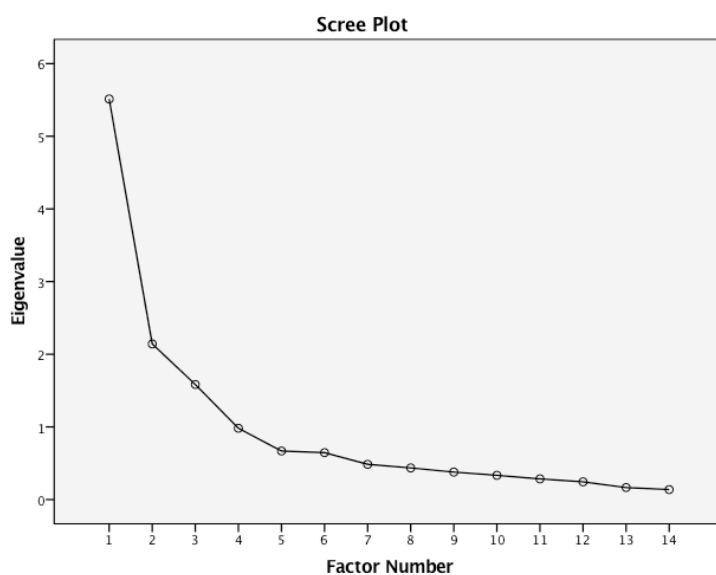


Tabela VI.61: Komponentna matrika

	Faktor			
	1	2	3	4
Išče informacije	0.477	0.292	0.444	0.271
Navezovanje na izjave	0.493	0.292	0.616	-0.246
Empatija	0.492	0.417	0.566	0.073
Odziv na stres	0.512	0.524	-0.390	-0.179
Zbranost	0.505	0.575	-0.463	-0.145
Se izpostavi	0.733	-0.525	-0.063	-0.059
Interes za cilje	0.645	-0.387	0.091	-0.047
Izražanje	0.698	0.198	0.277	-0.025
Karizma	0.759	-0.324	0.014	-0.002
Asertivnost	0.753	-0.404	-0.064	-0.191
Sistematičnost	0.585	0.305	-0.507	0.017
Izvirne ideje	0.652	-0.372	-0.064	0.123
Samorefleksija	0.319	0.067	-0.158	0.874
Splošna ocena	0.891	0.047	-0.158	-0.014

Metoda ekstrakcije: Principal Component Analysis.

Tabela VI.62: Transformacijska matrika

Komponenta	1	2	3	4
1	0.750	0.461	0.452	0.142
2	-0.654	0.603	0.455	0.044
3	-0.052	-0.623	0.767	-0.145
4	-0.087	-0.187	0.028	0.978

Metoda ekstrakcije: Principal Component Analysis.

Metoda rotacije: Varimax with Kaiser Normalization.

Priloga E: Test razlik v rezultatih psiholoških testov po spolu

Tabela VI.63: Rezultati psiholoških testov po spolu – t-test

Test	Rezultat	Spol	N	M	SD	St. napa ka M	t	df	Sig. (2-tailed)	Velikost učinka (Cohenov d)																																																																																																				
Test nizov	IQ	ž	347	99.44	13.110	0.704	0.543	393	0.587	0.0773																																																																																																				
		m	48	98.31	15.968	2.305					PIE (profil indeks emocij)	Reprodukcija	ž	345	83.99	13.987	0.753	0.634	391	0.527	0.0950	m	48	82.60	15.263	2.203	Inkorporacija	ž	345	87.68	11.360	0.612	2.094	391	0.037	0.3250	m	48	84.02	11.163	1.611	Nekontroliranost	ž	345	58.54	16.481	0.887	-0.002	391	0.998	0	m	48	58.54	15.262	2.203	Samozaščita	ž	345	58.88	12.977	0.699	1.187	391	0.236	0.1769	m	48	56.48	14.139	2.041	Deprivacija	ž	345	30.10	15.946	0.859	0.341	391	0.733	0.0538	m	48	29.27	14.875	2.147	Opozicionalnost	ž	345	23.04	13.105	0.706	-2.147	391	0.032	0.3272	m	48	27.40	13.541	1.954	Eksploracija	ž	345	51.31	11.089	0.597	0.274	391	0.784
PIE (profil indeks emocij)	Reprodukcija	ž	345	83.99	13.987	0.753	0.634	391	0.527	0.0950																																																																																																				
		m	48	82.60	15.263	2.203						Inkorporacija	ž	345	87.68	11.360	0.612	2.094	391	0.037	0.3250	m	48	84.02	11.163	1.611	Nekontroliranost	ž	345	58.54	16.481	0.887	-0.002	391	0.998	0	m	48	58.54	15.262	2.203	Samozaščita	ž	345	58.88	12.977	0.699	1.187	391	0.236	0.1769	m	48	56.48	14.139	2.041	Deprivacija	ž	345	30.10	15.946	0.859	0.341	391	0.733	0.0538	m	48	29.27	14.875	2.147	Opozicionalnost	ž	345	23.04	13.105	0.706	-2.147	391	0.032	0.3272	m	48	27.40	13.541	1.954	Eksploracija	ž	345	51.31	11.089	0.597	0.274	391	0.784	0.0394	m	48	50.83	13.214	1.907									
	Inkorporacija	ž	345	87.68	11.360	0.612	2.094	391	0.037	0.3250																																																																																																				
		m	48	84.02	11.163	1.611						Nekontroliranost	ž	345	58.54	16.481	0.887	-0.002	391	0.998	0	m	48	58.54	15.262	2.203	Samozaščita	ž	345	58.88	12.977	0.699	1.187	391	0.236	0.1769	m	48	56.48	14.139	2.041	Deprivacija	ž	345	30.10	15.946	0.859	0.341	391	0.733	0.0538	m	48	29.27	14.875	2.147	Opozicionalnost	ž	345	23.04	13.105	0.706	-2.147	391	0.032	0.3272	m	48	27.40	13.541	1.954	Eksploracija	ž	345	51.31	11.089	0.597	0.274	391	0.784	0.0394	m	48	50.83	13.214	1.907																								
	Nekontroliranost	ž	345	58.54	16.481	0.887	-0.002	391	0.998	0																																																																																																				
		m	48	58.54	15.262	2.203						Samozaščita	ž	345	58.88	12.977	0.699	1.187	391	0.236	0.1769	m	48	56.48	14.139	2.041	Deprivacija	ž	345	30.10	15.946	0.859	0.341	391	0.733	0.0538	m	48	29.27	14.875	2.147	Opozicionalnost	ž	345	23.04	13.105	0.706	-2.147	391	0.032	0.3272	m	48	27.40	13.541	1.954	Eksploracija	ž	345	51.31	11.089	0.597	0.274	391	0.784	0.0394	m	48	50.83	13.214	1.907																																							
	Samozaščita	ž	345	58.88	12.977	0.699	1.187	391	0.236	0.1769																																																																																																				
		m	48	56.48	14.139	2.041						Deprivacija	ž	345	30.10	15.946	0.859	0.341	391	0.733	0.0538	m	48	29.27	14.875	2.147	Opozicionalnost	ž	345	23.04	13.105	0.706	-2.147	391	0.032	0.3272	m	48	27.40	13.541	1.954	Eksploracija	ž	345	51.31	11.089	0.597	0.274	391	0.784	0.0394	m	48	50.83	13.214	1.907																																																						
	Deprivacija	ž	345	30.10	15.946	0.859	0.341	391	0.733	0.0538																																																																																																				
		m	48	29.27	14.875	2.147						Opozicionalnost	ž	345	23.04	13.105	0.706	-2.147	391	0.032	0.3272	m	48	27.40	13.541	1.954	Eksploracija	ž	345	51.31	11.089	0.597	0.274	391	0.784	0.0394	m	48	50.83	13.214	1.907																																																																					
	Opozicionalnost	ž	345	23.04	13.105	0.706	-2.147	391	0.032	0.3272																																																																																																				
		m	48	27.40	13.541	1.954						Eksploracija	ž	345	51.31	11.089	0.597	0.274	391	0.784	0.0394	m	48	50.83	13.214	1.907																																																																																				
	Eksploracija	ž	345	51.31	11.089	0.597	0.274	391	0.784	0.0394																																																																																																				
		m	48	50.83	13.214	1.907																																																																																																								

	Agresivnost	ž	345	18.72	12.593	0.678	-1.751	391	0.810	0.2557
		m	48	22.19	14.478	2.090				
	Bias	ž	345	80.30	9.040	0.487	2.235	391	0.026	0.3310
		m	48	77.15	9.970	1.439				
BFQ (Vprašalnik velikih 5)	Aktivnost	ž	346	56.02	7.854	0.422	-0.003	392	0.998	0
		m	48	56.02	8.046	1.161				
	Dominantnost	ž	346	52.95	7.338	0.394	-1.235	392	0.218	0.1865
		m	48	54.35	7.673	1.107				
	Sodelovalnost	ž	346	50.93	8.577	0.461	-2.376	392	0.018	0.3681
		m	48	54.06	8.428	1.217				
	Prijaznost	ž	346	56.11	8.441	0.454	-1.224	392	0.222	0.1878
		m	48	57.71	8.600	1.241				
	Natančnost	ž	346	51.08	7.066	0.380	-1.275	392	0.203	0.1892
		m	48	52.48	7.716	1.114				
	Vztrajnost	ž	346	50.74	7.606	0.409	-1.078	392	0.282	0.1655
		m	48	52.00	7.621	1.100				
	Kontrola čustev	ž	346	53.81	6.920	0.372	0.344	392	0.731	0.0489
		m	48	53.44	8.155	1.177				
	Kontrola impulzov	ž	346	54.85	7.811	0.420	1.106	392	0.269	0.1621
		m	48	53.50	8.812	1.272				
	Odprtost za kulturo	ž	346	46.91	8.566	0.461	-1.732	392	0.084	0.2688
		m	48	49.19	8.396	1.212				
	Odprtost za izkušnje	ž	346	50.06	9.208	0.495	0.718	392	0.473	0.1104
		m	48	49.04	9.276	1.339				
Iskrenost	ž	346	54.97	7.185	0.386	-0.789	392	0.431	0.1153	
	m	48	55.85	8.056	1.163					

Priloga F: Test razlik v rezultatih psiholoških testov po spolu

Tabela VI.64: Razlike v rezultatih psiholoških testov po starosti – t-test

Test	Rezultat	Starost	N	M	SD	St. napaka M	t	df	Sig. (2-tailed)	Velikost učinka (Cohenov d)
Test nizov	IQ	>40	114	100.65	12.599	1.180	1.265	393	0.207	0.1431
		<40	281	98.76	13.794	.823				
	Reprodukcija	>40	113	82.70	16.216	1.525	-0.996	391	0.320	0.1062
		<40	280	84.27	13.208	.789				

PIE (profil indeks emocij)	Inkorporacija	>40	113	86.24	13.347	1.256	-1.098	391	0.320	0.1158
		<40	280	87.63	10.491	.627				
	Nekontroliranost	>40	113	55.27	17.801	1.675	-2.542	391	0.011	0.2749
		<40	280	59.86	15.519	.927				
	Samozaščita	>40	113	59.68	13.675	1.286	1.052	391	0.294	0.1158
		<40	280	58.14	12.901	.771				
	Deprivacija	>40	113	33.72	15.552	1.463	2.992	391	0.003	0.3342
		<40	280	28.50	15.683	.937				
	Opozicionalnost	>40	113	22.79	12.599	1.185	-0.750	391	0.454	0.0843
		<40	280	23.89	13.469	.805				
	Eksploracija	>40	113	51.32	12.561	1.182	0.071	391	0.943	0.0077
		<40	280	51.23	10.850	.648				
	Agresivnost	>40	113	19.71	13.316	1.253	0.548	391	0.584	0.0607
		<40	280	18.92	12.700	.759				
Bias	>40	113	78.85	9.733	.916	-1.458	391	0.146	0.1589	
	<40	280	80.34	8.963	.536					
BFQ (Vprašalnik velikih 5)	Aktivnost	>40	113	57.34	7.405	.697	2.119	392	0.035	0.2401
		<40	281	55.49	7.997	.477				
	Dominantnost	>40	113	55.67	6.270	.590	4.451	392	0.000	0.5142
		<40	281	52.10	7.557	.451				
	Sodelovalnost	>40	113	53.20	8.523	.802	2.789	392	0.006	0.3106
		<40	281	50.55	8.542	.510				
	Prijaznost	>40	113	58.64	7.951	.748	3.514	392	0.035	0.3986
		<40	281	55.37	8.499	.507				
	Natančnost	>40	113	51.86	7.146	.672	1.078	392	0.282	0.1203
		<40	281	51.00	7.153	.427				
	Vztrajnost	>40	113	52.10	7.391	.695	2.003	392	0.046	0.2246
		<40	281	50.41	7.655	.457				
	Kontrola čustev	>40	113	55.73	6.510	.612	3.538	392	0.000	0.4023
		<40	281	52.98	7.146	.426				
	Kontrola impulzov	>40	113	57.16	7.336	.690	3.992	392	0.000	0.4530
		<40	281	53.69	7.970	.475				
	Odprtost za kulturo	>40	113	49.57	7.796	.733	3.550	392	0.000	0.4046
		<40	281	46.23	8.689	.518				
Odprtost za izkušnje	>40	113	53.30	8.565	.806	4.721	392	0.000	0.5333	
	<40	281	48.58	9.128	.545					
Iskrenost	>40	113	55.99	7.244	.681	1.583	392	0.114	0.1761	
	<40	281	54.71	7.290	.435					

Priloga G: Test razlik v ocenah iz ocenjevalnega centra po spolu

Tabela VI.65: Razlike v ocenah kompetenc v ocenjevalnem centru po spolu

Vedenje/ kompetenca	Spol	N	M	SD	St. napaka M	t	df	Sig. (2- tailed)	Velikost učinka (Cohenov d)
Išče informacije	ž	140	1.921	0.8229	0.0696	-0.647	156	0.519	0.1592
	m	18	2.056	0.8726	0.2057				
Se navezuje na izjave	ž	139	2.353	0.6795	0.0576	-0.851	155	0.396	0.2001
	m	18	2.500	0.7859	0.1852				
Empatija	ž	144	2.451	0.7740	0.0645	-0.118	161	0.906	0.0297
	m	19	2.474	0.7723	0.1772				
Odziv na stres	ž	163	2.607	0.7490	0.0587	-0.905	182	0.367	0.2247
	m	21	2.762	0.6249	0.1364				
Zbranost	ž	164	2.604	0.8765	0.0684	0.619	183	0.537	0.1376
	m	21	2.476	0.9808	0.2140				
Se izpostavi	ž	164	2.226	0.9355	0.0731	-2.868	183	0.005	0.6305
	m	21	2.857	1.0623	0.2318				
Interes za cilje	ž	161	2.590	0.7784	0.0613	-0.153	180	0.879	0.0310
	m	21	2.619	1.0713	0.2338				
Izražanje	ž	157	2.452	0.7377	0.0589	-0.545	175	0.586	0.1201
	m	20	2.550	0.8870	0.1983				
Karizma	ž	162	2.000	0.7802	0.0613	-2.297	181	0.023	0.4850
	m	21	2.429	0.9783	0.2135				
Asertivnost	ž	161	2.006	0.8839	0.0697	-2.306	179	0.022	0.5087
	m	20	2.500	1.0513	0.2351				
Sistematičnost	ž	163	2.485	0.9451	0.0740	0.472	182	0.638	0.1084
	m	21	2.381	0.9735	0.2124				
Izvirne ideje	ž	161	2.050	0.8201	0.0646	-1.574	178	0.117	0.3572
	m	19	2.368	0.9551	0.2191				
Samorefleksija	ž	162	2.698	0.6411	0.0504	-1.085	181	0.279	0.2615
	m	21	2.857	0.5732	0.1251				
Splošna ocena	ž	149	2.329	0.7301	0.0598	-1.091	166	0.277	0.2501
	m	19	2.526	0.8412	0.1930				

Priloga H: Test razlik v ocenah iz ocenjevalnega centra po starosti

Tabela VI.66: Razlike v ocenah ocenjevalnem centru glede na starost

Vedenje/ kompetenca	Starost	N	M	SD	St. napaka M	t	df	Sig. (2- tailed)	Velikost učinka (Cohenov d)
Išče informacije	>40	51	1.804	0.8251	0.1155	-1.398	156	0.164	0.2377
	<40	107	2.000	0.8242	0.0797				
Se navezuje na izjave	>40	50	2.300	0.7354	0.1040	-0.859	155	0.391	0.1449
	<40	107	2.402	0.6710	0.0649				
Empatija	>40	54	2.352	0.7808	0.1063	-1.191	161	0.235	0.1979
	<40	109	2.505	0.7653	0.0733				
Odziv na stres	>40	63	2.587	0.8159	0.1028	-0.500	182	0.617	0.0766
	<40	121	2.645	0.6935	0.0630				
Zbranost	>40	63	2.556	0.8940	0.1126	-0.370	183	0.712	0.0573
	<40	122	2.607	0.8866	0.0803				
Se izpostavi	>40	63	2.222	0.9746	0.1228	-0.757	183	0.450	0.1174
	<40	122	2.336	0.9673	0.0876				
Interes za cilje	>40	63	2.603	0.7939	0.1000	0.117	180	0.907	0.0185
	<40	119	2.588	0.8276	0.0759				
Izražanje	>40	60	2.433	0.7449	0.0962	-0.378	175	0.706	0.0611
	<40	117	2.479	0.7611	0.0704				
Karizma	>40	63	2.000	0.7620	0.0960	-0.591	181	0.555	0.0934
	<40	120	2.075	0.8418	0.0768				
Asertivnost	>40	62	2.097	0.8817	0.1120	0.382	179	0.703	0.0606
	<40	119	2.042	0.9333	0.0856				
Sistematičnost	>40	62	2.306	0.9337	0.1186	-1.709	182	0.089	0.2672
	<40	122	2.557	0.9452	0.0856				
Izvirne ideje	>40	62	1.984	0.8197	0.1041	-1.155	178	0.250	0.2256
	<40	118	2.136	0.8465	0.0779				
Samorefleksija	>40	62	2.532	0.7179	0.0912	-2.857	181	0.005	0.4297
	<40	121	2.810	0.5674	0.0516				
Splošna ocena	>40	58	2.276	0.7444	0.0977	-0.953	166	0.342	0.1546
	<40	110	2.391	0.7431	0.0709				